

*Lisa Lorenz*

**Das Stadtumland im Wettbewerb um Auszubildende -  
die Potentiale des Umlands sowie deren Inwertsetzung  
am Beispiel der ILE Holzwinkel und Altenmünster**

*HERAUSGEBER*

*Konrad Goppel  
Gabi Troeger-Weiß*

**AUGSBURG-KAISERSLAUTERN 2017**

Schriften zur Raumordnung und Landesplanung  
SRL

Herausgeber:  
Prof. Dr. jur. Konrad Goppel  
Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß

## **Zur Autorin**

Lisa Lorenz, geboren am 24.06.1994 in Dachau, absolvierte 2012 ihr Abitur am Korbinian-Aigner-Gymnasium in Erding. Nach einem Jahr Praktikum und Auslandsaufenthalt, begann sie 2013 das Bachelorstudium Geographie an der Universität Augsburg. In ihren gewählten Nebenfächern beschäftigte sie sich mit den Themenschwerpunkten nachhaltige Entwicklung, Raumordnung und Landesplanung sowie Standortentwicklung. Das Studium schloss sie im Frühjahr 2017 erfolgreich ab. Bei der vorliegenden Veröffentlichung handelt es sich um ihre Bachelorarbeit zum Thema „Das Stadtumland im Wettbewerb um Auszubildende – die Potentiale des Umlands sowie deren Inwertsetzung am Beispiel der ILE Holzwinkel und Altenmünster“.

## ***Herausgeber***

### **Prof. Dr. jur. Konrad Goppel**

Fachgebiet Raumordnung und Landesplanung an der Universität Augsburg,  
Universitätsstraße 10, 86135 Augsburg  
Ministerialdirigent a.D. im Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur,  
Verkehr und Technologie, Abteilung Landesentwicklung  
Prinzregentenstraße 24, 80538 München

### **Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß**

Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung der Technischen Universität  
Kaiserslautern, Pfaffenbergstraße 95, 67663 Kaiserslautern

## ***Schriftleitung***

Dipl.-Ing. Elke Ries

**Lisa Lorenz**

**Das Stadtumland im Wettbewerb um Auszubildende – die Potentiale des Umlands sowie deren Inwertsetzung am Beispiel der ILE Holzwinkel und Altenmünster**

Schriften zur Raumordnung und Landesplanung  
Band 44

Universität Augsburg – Technische Universität Kaiserslautern  
2017

Das Stadtumland im Wettbewerb um Auszubildende – die Potentiale des Umlands  
sowie deren Inwertsetzung am Beispiel der ILE Holzwinkel und Altenmünster

Lisa Lorenz

In: Schriften zur Raumordnung und Landesplanung (SRL),  
Band 44

Selbstverlag  
Universität Augsburg  
Fachgebiet Raumordnung und Landesplanung

Technische Universität Kaiserslautern  
Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung

Universität Augsburg – Technische Universität Kaiserslautern 2017

NE: Goppel, K., Troeger-Weiß, G. (Hrsg.)

ISBN: 978-3-937006-22-2

Copyright Selbstverlag  
Fachgebiet Raumordnung und Landesplanung der Universität Augsburg  
Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung der Technischen Universität  
Kaiserslautern

Schriftwechsel, Bezug und Anfragen bezüglich des Tauschverkehrs werden erbeten  
an:

Stephanie Wernli-Heiler/Andreas Neu, Sekretariat des Lehrstuhls  
Regionalentwicklung und Raumordnung der Technischen Universität Kaiserslautern  
Pfaffenbergstraße 95, 67663 Kaiserslautern

Tel.: 0631-205-3435

Fax: 0631-205-2551

E-Mail: [stephanie.wernli@ru.uni-kl.de](mailto:stephanie.wernli@ru.uni-kl.de)

Internet: <http://www.uni-kl.de/rur>

## Vorwort

Der Mangel an Auszubildenden betrifft ein höchst aktuelles generelles Problemfeld. Die vorliegende Arbeit von Frau Lorenz geht einem Teilaspekt nach, in dem sich das Grundproblem in verschärfter Form abbildet, dem Wettbewerb zwischen Stadtumland und Kernstadt um Auszubildende, wobei sie den Blick auf das Umland richtet, dessen spezifische, einschlägige Potentiale gewichtet und auf deren Grundlage Handlungsfelder und konkrete Maßnahmen und Projektvorschläge erarbeitet. Dieser Weg wird aus gegebenem Anlass am Beispiel der „ILE Holzwinkel und Altenmünster“ im Umland von Augsburg beschritten, wodurch die Arbeit über die wissenschaftliche Relevanz hinaus den Charakter und die Herausforderung einer konkreten, praxisbezogenen Handlungsanleitung erfährt.

Die Arbeit zeichnet sich sowohl durch ihre überzeugende Systematik als auch durch ihre wohldurchdachte, differenzierte und fachlich fundierte inhaltliche Ausformung aus, die zudem durch ausgesprochenes Praxisverständnis besticht.

So wird zunächst die Auswahl des Beispiels ILE Holzwinkel und Altenmünster begründet und das Beispiel nach räumlichem Zuschnitt, Entstehung und Organisation sowie Zielen und Entwicklungsfeldern eingeführt.

Nach der Behandlung des Ausbildungsmarktes in Stadt und Umland von Augsburg und der sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen, erstellt die Verfasserin unter Einsatz eines breiten Spektrums fach- und problembezogener Prüfungskriterien eine Analyse von im Raum Holzwinkel und Altenmünster bestehenden Potentialen, die sich zur Verbesserung der Ausbildungssituation in Wert setzen lassen könnten.

Der Spannungsbogen der geprüften Potentiale geht von den strukturellen Gegebenheiten über das soziale Umfeld, die Möglichkeiten der Freizeitgestaltung, betriebliche Faktoren bis zur Marktpräsenz der Betriebe und besteht durch hohes Praxisverständnis und beeindruckende theoretische Durchdringung.

Aus den erhobenen und bewerteten Potentialen werden jeweils Handlungsfelder abgeleitet, die dann auf der Grundlage des durchwegs kreativen Leitbildes in konkrete Projektvorschläge münden. Bei diesen Projektvorschlägen wird z.T. an Best-Practice-Beispielen Maß genommen, z.T. werden eigene Vorschläge entwickelt.

Die von der Verfasserin vorgeschlagenen Handlungsfelder und Projekte werden zudem wie schon die erhobenen Potentiale durch ein breites Spektrum von Expertengesprächen getragen und geben der Arbeit über ihr wissenschaftliches Gewicht hinaus eine Praxisrelevanz, die ihr durchaus den Anspruch eines professionellen Fachgutachtens zur Bewältigung der Ausbildungsproblematik in einem konkreten Stadtumland verleiht.

Prof. Dr. Konrad Goppel

## **Vorwort der Autorin**

Vor der Anfertigung der vorliegenden Arbeit hatte ich aufgrund meiner akademischen Ausbildung kaum Berührungspunkte mit dem beruflichen Ausbildungssystem. Das Thema „Das Stadtumland im Wettbewerb um Auszubildende – die Potentiale des Umlands sowie deren Inwertsetzung am Beispiel der ILE Holzwinkel und Altenmünster“ war deswegen für mich gänzlich neu, als Professor Dr. jur. Konrad Goppel es an mich herantrug. Aus diesem Grund reizte mich zunächst in erster Linie der hohe Praxisbezug des Themas sowie die Möglichkeit kreative Lösungsansätze für ein komplexes Problem zu entwickeln. Doch je mehr ich mich mit der aktuellen Lage auf dem dualen Ausbildungsmarkt beschäftigte, desto deutlicher wurde mir nicht nur die Bedeutung der dualen Ausbildung, sondern auch die Problematik ihrer zunehmenden gesellschaftlichen Abwertung bewusst. Aus diesem Grund interessierte ich mich im Laufe meiner Arbeit immer mehr für die Frage, welchen Wert die Gesellschaft verschiedenen Ausbildungswegen beimisst und wie sich dies verändern lässt. Ich würde mir deswegen wünschen, dass die Arbeit zukünftig nicht nur Unternehmen und Regionen unterstützen kann, Auszubildende für den Raum zu gewinnen sowie im Raum zu halten, sondern darüber hinaus auch einen Beitrag zur Wertschätzung der dualen Ausbildung zu leisten vermag.

Lisa Lorenz

## **Danksagung**

Für all die aufgewandte Zeit, Motivation und Inspiration möchte ich mich an erster Stelle bei dem Betreuer meiner Bachelorarbeit, Professor Dr. jur. Konrad Goppel, bedanken. Die Gespräche mit ihm halfen mir, das zuvor Gehörte und Gelesene zu reflektieren und meine manchmal kreativ-chaotischen Lösungsansätze zu strukturieren und in konkrete Projektvorschläge zu überführen. Des Weiteren wäre die vorliegende Arbeit ohne die Vielzahl an Gesprächen mit Akteuren des Raums sowie mit Experten im Bereich der dualen Ausbildung wohl kaum gelungen. Aus diesem Grund möchte ich hier noch einmal all meinen Gesprächspartnern für ihre Zeit und Hilfsbereitschaft danken. Besonderer Dank gilt hierbei der Koordinatorin der ILE Holzwinkel und Altenmünster, Simone Hummel, welche sich nicht nur Zeit für mehrere Gespräche nahm, sondern mich auch mit zusätzlichen Materialien und Informationen zum Raum ausstattete. Außerdem möchte ich mich herzlich bei meiner Familie und meinen Freunden für all die langen Gespräche, aufmunternden Worte und die Unterstützung während des gesamten Studiums bedanken. Besonders erwähnt werden muss hier außerdem Philipp Rummelsberger, der nicht nur viel Zeit für das Durchlesen, Loben und Kritisieren meiner Arbeit aufwandte, sondern auch stoisch meine Klagen ertrug.

Lisa Lorenz



## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XII</b>
<b>I Einführung.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Problemstellung.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Zielsetzung .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Methodik.....</b>	<b>3</b>
<b>II Grundlagen.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Begriffsbestimmung.....</b>	<b>5</b>
1.1 Stadtumland .....	5
1.2 Ausbildung .....	7
<b>2. Duale Berufsausbildung als Teil des deutschen Bildungssystems.....</b>	<b>9</b>
2.1 Bedeutung der dualen Ausbildung .....	9
2.2 Aktuelle Entwicklungen sowie künftige Herausforderungen .....	10
<b>3. Mobilitätsverhalten auf dem Ausbildungsmarkt.....</b>	<b>12</b>
<b>4. ILE: Integrierte ländliche Entwicklung.....</b>	<b>14</b>
4.1 Zum Ansatz der integrierten ländlichen Entwicklung.....	14
4.2 Integriertes ländliches Entwicklungskonzept als Maßnahme der integrierten ländlichen Entwicklung.....	16
<b>III Das Stadtumland im Wettbewerb um Auszubildende – die Potentiale des Umlands sowie deren Inwertsetzung am Beispiel der ILE Holzwinkel und Altenmünster .....</b>	<b>18</b>
<b>1. Zur Auswahl des Beispiels .....</b>	<b>18</b>
<b>2. ILE Holzwinkel und Altenmünster.....</b>	<b>18</b>
2.1 Raum der ILE Holzwinkel und Altenmünster.....	18

2.2	Entstehung sowie Organisationsform der ILE Holzwinkel und Altenmünster .....	23
2.3	Ziele und Entwicklungsfelder des ILEKs Holzwinkel und Altenmünster ....	24
<b>3.</b>	<b>Ausbildungssituation im Raum der ILE Holzwinkel und Altenmünster ....</b>	<b>25</b>
3.1	Ausbildungsmarkt in Stadt und Landkreis Augsburg .....	25
3.1.1	Merkmale der Ausbildungsplatznachfrager .....	27
3.1.2	Ausbildungsplatzangebot nach Berufsbereichen .....	29
3.1.3	Passungsprobleme .....	30
3.1.4	Akademische Ausbildungsmöglichkeiten .....	35
3.2	Ausbildungsmarkt in den Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster .....	35
3.2.1	Merkmale des Ausbildungsplatzangebots .....	35
3.2.2	Merkmale der potentiellen Ausbildungsplatznachfrager .....	37
3.3	Zusammenfassung .....	41
<b>4.</b>	<b>Potentialanalyse des Stadtlums anhand definierter Prüfkriterien .....</b>	<b>42</b>
4.1	Prüfkriterien der Potentiale .....	42
4.2	Bestand sowie Bewertung der Potentiale .....	46
4.2.1	Strukturelle Gegebenheiten .....	46
4.2.2	Soziales Umfeld .....	51
4.2.3	Möglichkeiten der Freizeitgestaltung .....	53
4.2.4	Betriebliche Faktoren .....	56
4.2.5	Marktpräsenz der regionalen Betriebe .....	63
4.3	Zusammenfassung der Potentialanalyse .....	66
<b>5.</b>	<b>Möglichkeiten der projektbezogenen Inwertsetzung auf Grundlage der Potentialanalyse .....</b>	<b>67</b>
5.1	Leitbild der projektbezogenen Inwertsetzung .....	67
5.2	Projektbezogene Inwertsetzung der Potentiale .....	69
5.2.1	Wohnen wie ein Student .....	70

5.2.2 Azubi Bus.....	72
5.2.3 Azubi Akademie.....	75
5.2.4 Erlebniswerkstatt.....	79
5.2.5 Einzelbetriebliche Maßnahmen.....	82
5.2.6 Gemeinsame Nachwuchswerbung der Region.....	90
5.2.7 Zukunftskonferenz.....	96
5.2.8 Azubi Region.....	99
5.3 Zusammenfassung der Inwertsetzung.....	101
<b>6. Übertragbarkeit.....</b>	<b>101</b>
<b>7. Fazit und Ausblick.....</b>	<b>102</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>103</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>113</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Großstadtregionen 2014. Zentren und Pendlereinzugsbereiche von Großstädten.....	6
Abbildung 2: Pendlersaldo bei Auszubildenden in den bayerischen Kreisen und kreisfreien Städten am 30.09.2005.....	13
Abbildung 3: Gemeinden der ILE-Holzwinkel und Altenmünster .....	19
Abbildung 4: Abgrenzung des Raums der ILE Holzwinkel und Altenmünster nach Großstadtregionen 2014.....	20
Abbildung 5: Einstufung des Raums der ILE Holzwinkel und Altenmünster nach Stadt- und Gemeindetypen 2014 .....	21
Abbildung 6: Ausbildungsstellenmarkt in Stadt und Landkreis Augsburg zum Stichtag 30.09.2016.....	26
Abbildung 7: Prozentualer Anteil der Bewerber in Stadt und Landkreis Augsburg nach Altersgruppen .....	27
Abbildung 8: Prozentualer Anteil der Bewerber in Stadt und Landkreis .....	28
Abbildung 9: Anteil der Ausbildungsstellen nach Berufsbereichen (in %)......	29
Abbildung 10: Anteil der noch Ausbildungssuchenden an allen Bewerbern eines Abschlusses in %.....	31
Abbildung 11: Anzahl der fehlenden (im negativen Skalenbereich) sowie überschüssigen (im positiven Zahlenbereich) Ausbildungsstellen je 100 Bewerber nach Berufsbereichen (basierend auf den gemeldeten Zahlen zu Ausbildungsplatzbewerbern und -stellen).....	33
Abbildung 12: Anteil der unbesetzten Ausbildungsplatzstellen nach Berufsbereichen in %.....	34
Abbildung 13: Im Landkreis Augsburg gelegene Schulen – Raumrelevanter Ausschnitt.....	48

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Fördermittel der GAK in der Maßnahmengruppe ILE.....	15
Tabelle 2: Übersicht der Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster .....	22
Tabelle 3: Übersicht der angewandten Prüfkriterien.....	43
Tabelle 4: Übersicht Projektvorschlag „Wohnen wie ein Student“ .....	70
Tabelle 5: Übersicht Projektvorschlag „Azubi Bus“ .....	72
Tabelle 6: Übersicht Projektvorschlag „Azubi Akademie“ .....	75
Tabelle 7: Übersicht Projektvorschlag „Erlebniswerkstatt“ .....	79
Tabelle 8: Übersicht zum Hintergrund der einzelbetrieblichen Maßnahmen .....	82
Tabelle 9: Übersicht Projektvorschlag „Gemeinsame Nachwuchswerbung“ .....	90
Tabelle 10: Übersicht Projektvorschlag „Zukunftskonferenz“ .....	96
Tabelle 11: Übersicht Projektvorschlag „Azubi Region“.....	99
Tabelle 12: Übersicht der durchgeführten Potentialanalyse sowie deren Bewertung .....	113
Tabelle 13: Übersicht der im Rahmen dieser Arbeit befragten Best-Practice-Beispiele .....	116

# I Einführung

## 1. Problemstellung

Im Rahmen der Ausbildung von qualifiziertem Personal stellt die duale Ausbildung in Deutschland ein historisch gewachsenes und erfolgreiches Ausbildungsmodell dar. Durch die Verknüpfung der beiden Lernorte Berufsschule und Ausbildungsbetrieb sowie die dadurch aufeinander abgestimmte Vermittlung von praktischen Fertigkeiten und theoretischen Kenntnissen, kann sie jungen Menschen den Übergang in den Beruf deutlich erleichtern sowie die Passung zwischen Betrieben und Berufseinsteigern verbessern.<sup>1</sup>

Dual ausgebildete Fachkräfte stellen damit eine tragende Säule der deutschen Wirtschaftskraft dar und sichern Deutschland einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Ländern ohne duales Ausbildungssystem.<sup>2</sup> Insbesondere aufgrund der unterdurchschnittlichen Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland, wird das Modell der dualen Ausbildung mittlerweile auch verstärkt international nachgefragt. In Deutschland erfährt die duale Berufsausbildung indessen eine fortschreitende gesellschaftliche Abwertung. Einhergehend mit einem Trend zur Höherqualifizierung und zusätzlich verstärkt durch den demografischen Wandel, stieg die Zahl der unbesetzten Ausbildungsstellen in Deutschland während der letzten Jahre weiter an. Dies könnte sich zukünftig insbesondere durch einen drohenden Fachkräftemangel sowie Engpässe auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar machen.<sup>3</sup>

Bei genauerer Betrachtung des Ausbildungsmarktes fallen besonders berufliche und regionale Disparitäten auf, wodurch Passungsprobleme in bestimmten Berufsfeldern oder Regionen entstehen.<sup>4</sup> Gerade regionale Unterschiede werden hierbei häufig durch eine erhöhte Mobilitätsbereitschaft der Auszubildenden ausgeglichen, woraus sich unter anderem typische Pendlerbewegungen aus dem Umland in die Kernstädte ergeben<sup>5</sup>. Doch nicht immer können regionale Disparitäten durch ein solches Mobilitätsverhalten ausgeglichen werden: falls das Ausbildungsplatzangebot in einer Region auf Jugendliche attraktiver wirkt, kann es in der Folge sogar zu einer Verschärfung der räumlichen Passungsprobleme kommen.<sup>6</sup>

Problematisch ist dies nicht nur für betroffene Unternehmen, sondern ebenso für die jeweilige Region, da gut ausgebildete Fachkräfte die Basis für positive ökonomische Effekte und regionale Wachstumsaussichten bilden. Dieser lässt einen Standortvorteil für Räume mit einer hohen Anzahl an geeigneten Arbeitskräften entstehen. Der wachsende Wettstreit zwischen den Regionen um qualifizierte Fachkräfte entscheidet sich demnach über die Arbeitsplatz- und damit letztlich auch schon über die Ausbildungsplatzwahl.<sup>7</sup>

Regional betrachtet lässt sich aufgrund der Arbeitsmarktstrukturen sowie räumlichen Nähe insbesondere zwischen Kernstädten und deren Umland eine verstärkte

---

<sup>1</sup> Blöchle 2015, S. 11f.

<sup>2</sup> Klös 2013, S. 6f.

<sup>3</sup> Henry-Huthmacher 2013, S. 3.

<sup>4</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) 2015, S. 22.

<sup>5</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) 2015, S. 70; Böhme 2007, S.25.

<sup>6</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) 2015, S. 70.

<sup>7</sup> Buch et al. 2010, S. 1 f.

Konkurrenz um Auszubildende beobachten, welche aufgrund einer vermeintlich höheren Attraktivität der Städte häufig nachteilig für das Stadtumland ausfällt.

Eine entsprechende Situation scheint sich aktuell auch für Ausbildungsbetriebe im Umland der Stadt Augsburg zu ergeben: in den sechs Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster kommt es zunehmend zu Schwierigkeiten bei der Besetzung vorhandener Ausbildungsplätze, wobei der Grund dieser Problematik wohl in der Attraktivität der Stadt Augsburg als Ausbildungsort zu finden ist. Da Auszubildende aber für eine spätere Besetzung mit geeigneten Fachkräften und damit für das Fortbestehen der Unternehmen essentiell sind, ergibt sich daraus für betroffene Betriebe ein großes Problem.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage wie Betriebe im Umland mit Blick auf den sich zukünftig noch verschärfenden Wettbewerb mit den Möglichkeiten, die eine Großstadt jungen Menschen bietet, konkurrieren können? Welche Potentiale besitzt das Stadtumland, um Jugendliche anzuwerben, für regionale Betriebe zu begeistern und damit letztlich auch neue Arbeitskräfte für die Region zu gewinnen?

## **2. Zielsetzung**

Basierend auf dieser Fragestellung sollen in der vorliegenden Arbeit am Beispiel der ILE Holzwinkel und Altenmünster die Potentiale des Stadtumlands im Wettbewerb um Auszubildende herausgearbeitet sowie Möglichkeiten entwickelt werden diese in Wert zu setzen.

Dafür soll in einem ersten Teil eine Einführung zu den grundlegenden Aspekten der Fragestellung gegeben werden. Dies umfasst einen Abschnitt über das Stadtumland und seine Wechselbeziehungen zur Kernstadt, einige Hintergründe zum System der dualen Ausbildung, welche Bedeutung dieses besitzt sowie welche Herausforderungen sich für die duale Ausbildung aktuell und zukünftig ergeben. Daneben werden ein kurzer Abriss des Mobilitätsverhaltens von Auszubildenden sowie eine Beschreibung der Integrierten Ländlichen Entwicklung (ILE) und ihrem Umsetzungsinstrument, dem Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzept (ILEK), gegeben.

Im Hauptteil sollen, nach einer kurzen Hinführung zur Auswahl des Beispiels, die ILE Holzwinkel und Altenmünster sowie die betroffene Region mit Hinblick auf das Thema der Arbeit beleuchtet werden. Anschließend wird die momentan vorliegende Situation im Raum Holzwinkel und Altenmünster analysiert, um darauf aufbauend die Kriterien festzulegen, anhand derer das Potential des Raums erarbeitet und bewertet werden soll. Die darauffolgende Potentialanalyse soll in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt werden und durch Handlungsempfehlungen in den jeweiligen Prüfbereichen abgerundet werden. Zum Abschluss soll eine projektbezogene Inwertsetzung des vorhandenen Entwicklungspotentials im Raum erfolgen. Dafür werden an den Raum angepasste oder für den Raum konzipierte Projekte vorgeschlagen.

Insgesamt sollen die aus dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse sowie Projekte nicht nur für den Raum der ILE Holzwinkel und Altenmünster dienlich sein, sondern

auch anderen Regionen in unmittelbarer Nähe zu Großstädten helfen, ihre Potentiale zu erkennen, zu fördern und auszubauen, um in Anbetracht eines möglichen Fachkräftemangels im Wettbewerb mit Städten bestehen zu können.

### **3. Methodik**

Entsprechend dem Thema der Arbeit, bezieht sich die vorgenommene Analyse sowie Inwertsetzung auf einen ausgewählten Raum, welcher beispielhaft für eine Region im Stadtumland steht.

Um dafür zunächst die Hintergründe des Wettbewerbs um Auszubildende im Stadtumland zu verdeutlichen, wurde sowohl Primärliteratur für zugrundeliegende Begriffsbestimmungen und -erläuterungen herangezogen als auch auf wissenschaftliche Berichte zu den aktuellen Entwicklungen auf dem Ausbildungsmarkt zurückgegriffen.

Im Hauptteil der Arbeit wurde Primärliteratur in geringem Umfang für die Beschreibung des Raumes, der ILE Holzwinkel und Altenmünster sowie für die Interpretation und Darstellung des Ausbildungsstellenmarkts im untersuchten Raum genutzt. Gestützt wurde diese von im Raum durchgeführten Gesprächen mit relevanten Akteuren des Raumes. Dazu zählten die Bürgermeister der Kommunen, die Koordinierungsverantwortliche des Entwicklungsforums Holzwinkel und Altenmünster e.V., die Geschäftsführenden oder Ausbildungsleitenden betroffener Unternehmen sowie Leitende oder Mitarbeitende überregionaler Einrichtungen, welche sich mit der aktuellen Ausbildungssituation befassen.

Für die Potentialanalyse des Raumes wurde zu Anfang ein Prüfkatalog mit Positivkriterien definiert, welche im Anschluss über teilstrukturierte Gespräche mit Akteuren<sup>8</sup> im Raum überprüft wurden. Hierfür wurden in erster Linie die Bürgermeister der Gemeinden, die Geschäftsführenden oder Ausbildungsleitenden ausgewählter Unternehmen, wobei versucht wurde eine möglichst branchenweite Auswahl zu treffen, sowie Personen im Bereich der Schule und Jugendarbeit befragt. Die Überprüfung einzelner Prüfbereiche wurde zusätzlich mithilfe von Informationen der Webauftritte der einzelnen Gemeinden oder Jugendeinrichtungen durchgeführt; dies betraf insbesondere die Prüfbereiche „Strukturelle Gegebenheiten“ und „Möglichkeiten der Freizeitgestaltung“. Anhand dieser Prüfkriterien wurde der Raum in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse auf seine Entwicklungspotentiale geprüft sowie darauf basierend Handlungsempfehlungen formuliert, welche als Überleitung zur folgenden projektbezogenen Inwertsetzung dienen sollen.

Die abschließende projektbezogene Inwertsetzung wurde zum einen aus den Ergebnissen und den Handlungsempfehlungen der Potentialanalyse sowie zum anderen aus der Auswahl einiger Best-Practice Beispiele entwickelt. Die Hintergründe dieser Beispiele wurden wiederum hauptsächlich über teilstrukturierte Interviews mit Personen, welche an der Projektumsetzung beteiligt waren, erhoben

---

<sup>8</sup> Bei der Verwendung von Personen-, Gruppen- oder Berufsbezeichnungen wurde in der vorliegenden Arbeit die männliche Form gewählt, um eine vereinfachte Darstellungsweise zu gewährleisten. Die Verwendung der männlichen Form schließt demnach in der vorliegenden Arbeit ebenso die weibliche Form ein.



sowie zusätzlich durch Informationen, welche den jeweiligen Webauftritten der Beispiele entnommen wurden, gestützt. Zusätzlich hierzu wurden im Bereich der Inwertsetzung eigene Projektbeispiele entwickelt.

## II Grundlagen

Basierend auf dem Titel dieser Arbeit sollen im Rahmen des Grundlagenteils wesentliche Begriffsbestimmungen durchgeführt sowie Erläuterungen zu den Kernaspekten der Arbeit vorgenommen werden.

### 1. Begriffsbestimmung

Im nachfolgenden Abschnitt sollen zunächst die beiden grundlegenden Begriffe „Stadtumland“ sowie „Ausbildung“ definiert und näher erläutert werden.

#### 1.1 Stadtumland

Unter dem Begriff „Stadtumland“ wird zunächst ein unscharf begrenzter Raum um eine größere Stadt verstanden, welcher durch sozioökonomische Verflechtungen mit dieser verbunden ist. Die Raumeinheit der Stadt und ihres Umlands wird aus diesem Grund im Rahmen eines Strukturmodells auch als Stadtregion bezeichnet.<sup>9</sup> Die Struktur des Umlands bildete sich hierbei insbesondere durch Suburbanisierungsprozesse heraus, welche zu Wachstumsschüben in den Umlandgemeinden führten, in deren Folge wiederum vielfältige Verflechtungen zwischen Stadt und Umland entstehen konnten.<sup>10</sup> Die Stadtregion als Raumeinheit ist folglich weniger wegen ihrer Homogenität, sondern vielmehr aufgrund ihrer funktional abgegrenzten Verflechtungsbereiche zusammengehörig.<sup>11</sup> Neben diesen sozioökonomischen Verflechtungen herrschen zwischen Stadt und Umland auch Verbindungen von kultureller, technischer und ökologischer Art vor.<sup>12</sup> Die Art dieser Beziehungen wird hierbei bestimmt durch die Funktionen, welche Stadt und Umland innerhalb der Raumeinheit innehaben. In den ersten Phasen der Suburbanisierung konnte die Kernstadt so als Netzknotenpunkt insbesondere Arbeitsplätze und Konsumgüter bereitstellen sowie kulturelle, administrative und soziale Funktionen übernehmen. Das Umland übernahm dagegen anfangs lediglich Wohn- und Naherholungsfunktionen, später fungierte es allerdings auch als Gewerbe- sowie Dienstleistungsstandort und bot ausreichend Flächen für größere Verkehrs-, Lager-, Verteilungs- und Entsorgungsinfrastruktur.<sup>13</sup> Mittlerweile zeichnet sich jedoch gerade das Stadtumland durch eine deutlich höhere Funktionsvielfalt und -mischung aus, woraus sich komplexe Verflechtungen in den Stadtregionen beobachten lassen. Zusätzlich besteht seit den 1980er Jahren die Tendenz auch im Umland verstärkt städtebauliche Akzente zu setzen.<sup>14</sup> Dadurch kommt es im Rahmen des Städtewachstums zu einer urbanen Prägung des Umlands, weswegen mittlerweile auch von einem „Stadt-Land-Kontinuum“ gesprochen wird.<sup>15</sup>

---

<sup>9</sup> Leser et al. 2005, S. 882 f.

<sup>10</sup> Ante 2007, S. 7.

<sup>11</sup> Beier, Matern 2007, S. 10.

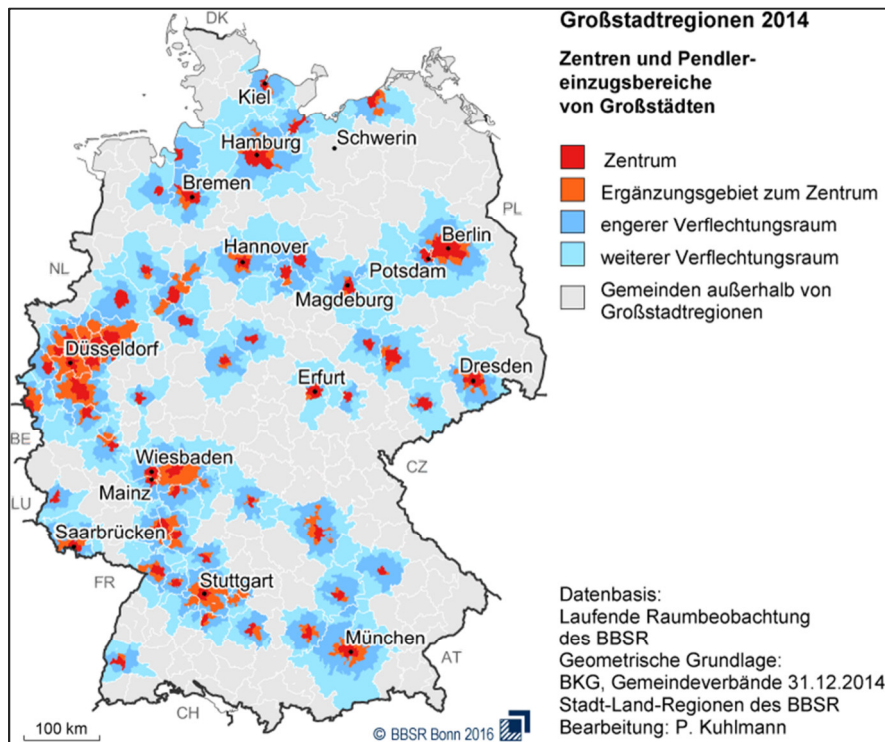
<sup>12</sup> Ante 2007, S. 6.

<sup>13</sup> Ante 2007, S. 7; Prieb 2015, S. 1099.

<sup>14</sup> Prieb 2015, S. 1099.

<sup>15</sup> Beier, Matern 2007, S. 10.

**Abbildung 1: Großstadtregionen 2014. Zentren und Pendlereinzugsbereiche von Großstädten**



**Quelle:** Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) 2016a.

Um dennoch eine Unterscheidung zwischen den Bereichen Kernstadt sowie Umland treffen zu können, nutzt beispielsweise das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung seit den 1990er Jahren die Pendlerbewegungen von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zwischen Wohn- und Arbeitsort. Die Definition der verschiedenen Bereiche stützt sich hierbei insbesondere auf die Pendlerverflechtungen, weswegen ein Zentrum der verschiedenen Bereiche stützt sich hierbei insbesondere auf die Pendlerverflechtungen, weswegen ein Zentrum nicht nur mindestens 100.000 Einwohner, sondern zusätzlich einen Überschuss an Einpendlern besitzen muss. Darüber hinaus wird ein Ergänzungsgebiet zum Zentrum bestimmt, welches ebenso eine größere Zahl an Einpendlern besitzt und/oder dessen Auspendler zu mindestens 50% in die Kernstadt pendeln. Am Rand der jeweiligen Großstadtregion liegen dann der engere sowie weitere Pendlerverflechtungsraum, wobei die dortigen Auspendler zu mindestens 50% (engerer) oder zu 25-50% (weiterer) in das Zentrum oder in das Ergänzungsgebiet pendeln.<sup>16</sup> Die Einteilung der deutschen Großstadtregionen nach diesen Unterscheidungskriterien ist in Abbildung 1 zu sehen.

Das Stadtumland ist demnach in erster Linie durch seine vorherrschenden Verflechtungen zur Kernstadt geprägt, welche sich nicht immer deutlich erkennen lassen, aber insbesondere im Rahmen der Pendlerbewegungen sichtbar werden, weswegen dieser Aspekt als abgrenzender Faktor zwischen Stadt und Umland genutzt wird.

<sup>16</sup> Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) 2016a.

## 1.2 Ausbildung

Um im Sinne der vorliegenden Arbeit einen Überblick zu den Möglichkeiten der Ausbildung innerhalb Deutschlands zu geben, soll im Folgenden ein Abriss der verschiedenen Ausbildungswege gegeben sowie im Anschluss der Fokus auf das System der (dualen) Berufsausbildung gelegt werden.

### Ausbildungssystem in Deutschland

Aufgrund der Kulturhoheit der deutschen Bundesländer lässt sich kein einheitliches Ausbildungssystem in Deutschland beschreiben, allerdings existiert eine bundesweite Grundstruktur, welche im Folgenden dargestellt wird.<sup>17</sup>

Grundsätzlich besteht bis zum 18. Lebensjahr Schulpflicht, die sich wiederum in zwei Bereiche aufteilt; zum einen gibt es die Vollzeitschulpflicht über neun bzw. zehn Jahre an einer allgemeinbildenden Schule und zum anderen die Teilzeitschulpflicht, welche an erstere anschließt. Während der Vollzeitschulpflicht gliedert sich die Schulzeit erneut in verschiedene Zeitabschnitte: im Elementarbereich werden Kinder bis zum Schuleintritt betreut, der Primarbereich umfasst die Jahre auf einer Grundschule, während die Schulbildung im Sekundarbereich I in verschiedenen Schulformen mit danach differenzierten Schulabschlüssen stattfindet. Im Anschluss an den Sekundarbereich I besteht je nach Schulabschluss entweder die Möglichkeit die Schulausbildung an einer allgemeinbildenden Schule fortzusetzen oder alternativ in eine teilzeit- bzw. vollzeitschulische Berufsausbildung zu wechseln. Dieser Abschnitt wird als Sekundarbereich II bezeichnet.<sup>18</sup>

### Berufsausbildung

Um einen berufsqualifizierenden Abschluss zu erlangen, sind ebenfalls verschiedene Wege vorhanden. So kann im Rahmen des Tertiärbereichs, basierend auf der Ausbildung im Sekundarbereich II, eine akademische Ausbildung an einer Universität, Fachhochschule oder an einer anderen dafür ausgelegten Schule erfolgen.<sup>19</sup>

Daneben lässt sich eine Berufsqualifizierung auch durch eine vollzeitschulische oder duale Berufsausbildung innerhalb der Sekundarstufe II erlangen. In der vollzeitschulischen Berufsausbildung wird zum einen in Berufen ausgebildet, in welchen ein Ausbildungsplatzmangel in der dualen Ausbildung vorherrscht, oder zum anderen in Berufen, die traditionell schulisch ausgelegt sind. Letzteres umfasst unter anderem den Gesundheits-, Krankenpflege- und Kinderpflegebereich sowie die Ausbildung von Erziehern. Außerdem kann eine vollzeitschulische Berufsausbildung auch auf einen ein Studium ermöglichenden Abschluss vorbereiten.<sup>20</sup>

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff „Auszubildender“ allerdings meist mit einer Person assoziiert, die eine duale Berufsausbildung absolviert. Begründen lässt sich dies damit, dass die duale Berufsausbildung in Deutschland das wichtigste System der beruflichen Qualifizierung unterhalb der Hochschulebene darstellt.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Edelstein für bpb.de 2013.

<sup>18</sup> Edelstein für bpb.de 2013.

<sup>19</sup> Edelstein für bpb.de 2013.

<sup>20</sup> Ackeren et al. 2015, S. 68 f.

<sup>21</sup> Ebbinghaus 2016, S. 47.

Da sich das Thema der vorliegenden Arbeit auf Auszubildende im Sinne der Teilnehmer einer dualen Berufsausbildung bezieht, soll letztere im nachfolgenden Abschnitt näher erläutert werden.

### **Duale Berufsausbildung**

Obwohl der Begriff „Duales (Ausbildungs-)System“ keinen rechtlich belegten Begriff darstellt, wird er als stehender Begriff genutzt, welcher sich seit einem Gutachten des Deutschen Ausschusses für Erziehungs- und Bildungswesen im Jahr 1964 nicht nur in der Alltags-, sondern auch in der Fachsprache durchgesetzt hat.<sup>22</sup>

Grundsätzlich ist unter dem Begriff die berufliche Qualifizierung an den zwei Lernorten Berufsschule sowie Betrieb zu verstehen. Sie dauert in der Regel je nach Beruf zwischen zwei und dreieinhalb Jahren an.<sup>23</sup>

Diese duale Strukturierung ist nicht nur für die theoretische und praktische Wissensvermittlung relevant, sondern schlägt sich auch in der Regelungs-, Überwachungs- und Finanzierungsstruktur nieder. So wird der betriebliche Teil der dualen Ausbildung in Form einer Ausbildungsordnung sowie eines Ausbildungsrahmenplans durch den Bund geregelt, während die einzelnen Bundesländer die Möglichkeit besitzen, den schulischen Teil durch einen Rahmenlehrplan festzulegen. Demnach fungiert auch die Schulaufsicht nach jeweiliger Landesregelung als Überwachungsorgan an den Berufsschulen. Die Rechtsaufsicht der betrieblichen Ausbildung übernehmen im Rahmen der Überwachungsfunktion die zuständigen Stellen oder Kammern, welche diese Aufgabe durch den Bund übertragen bekommen. Die Finanzierung wird nicht allein durch die öffentliche Hand getragen; stattdessen wird der berufsschulische Teil öffentlich sowie der betriebliche Teil der Ausbildung privatwirtschaftlich finanziert.<sup>24</sup>

Diese geteilte Finanzierung ist insbesondere sinnvoll aufgrund der zwei wichtigen Prinzipien, welche die duale Berufsausbildung erfüllen soll. Sie bestehen zum einen aus dem Berufsprinzip, wonach die Aufgabe erfüllt werden soll zu einer beruflichen Qualifizierung zu führen, um dadurch die Interessen der Wirtschaft mit den Interessen der Jugendlichen zu verbinden. Sowie zum anderen aus dem Konsensprinzip, welches eine Kopplung zwischen Ausbildungs- und Beschäftigungssystem vorsieht, wobei eine fortlaufende Anpassung und Aktualisierung der Ausbildungsberufsprofile vorgesehen ist. Dies soll wiederum die Akzeptanz der Ausbildung sicherstellen.<sup>25</sup>

Demnach bezieht sich der Begriff „dual“ nicht nur auf die Verortung der Ausbildung, sondern auch auf deren Strukturierung und Organisation.

---

<sup>22</sup> Ebbinghaus 2016, S. 47.

<sup>23</sup> Ackeren et al. 2015, S. 68.

<sup>24</sup> Ebbinghaus 2016, S. 48 f.

<sup>25</sup> Ebbinghaus 2016, S. 49 f.

## 2. Duale Berufsausbildung als Teil des deutschen Bildungssystems

Der Relevanz eines solchen dualen Konstrukts im Rahmen des deutschen Bildungssystems soll im Folgenden nachgegangen werden.

### 2.1 Bedeutung der dualen Ausbildung

Die duale Ausbildung besitzt innerhalb Deutschlands als Möglichkeit der beruflichen Qualifizierung eine überaus hohe Bedeutung. So nehmen über die Hälfte der 16- bis 24-Jährigen<sup>26</sup> an einer der 330 staatlich anerkannten dualen Ausbildungen teil.<sup>27</sup>

Das wesentliche Element der dualen Ausbildung besteht hierbei darin, soziale sowie wirtschaftliche Interessen miteinander zu verbinden.

Der soziale Aspekt der dualen Ausbildung auf der einen Seite ergibt sich im Wesentlichen daraus, dass auch Jugendliche mit eher mittleren schulischen Begabungen eine Chance zur beruflichen Qualifizierung erhalten.<sup>28</sup> Darüber hinaus kann die duale Ausbildung, durch ihren hohen Praxisbezug im betrieblichen Teil, den Einstieg in das spätere Berufsleben deutlich erleichtern: da Jugendarbeitslosigkeit insbesondere dort entsteht, wo der Übertritt in das Berufsleben misslingt, wirkt sich die duale Strukturierung höchst positiv auf die Jugendarbeitslosigkeitsrate aus. Grundsätzlich ist es für Betriebe ein hohes wirtschaftliches Risiko, Jugendliche ohne vorherige Arbeitserfahrung einzustellen. Während bei einer schulischen oder akademischen Ausbildung theoretische Kenntnisse im Vordergrund stehen, garantiert die duale Ausbildung in der Regel auch praktische Fertigkeiten und bestätigt damit das Leistungsvermögen eines Bewerbers. Somit kann die duale Ausbildung sowohl die Bedürfnisse der Jugendlichen auf Ausbildung als auch die Ansprüche der Betriebe an Bewerber miteinander verbinden.<sup>29</sup> Die damit zusammenhängende, überaus niedrige und besonders krisenresistente Jugendarbeitslosigkeitsrate in Deutschland steht damit konträr zu der in vielen europäischen Staaten, welche in den letzten Jahren mit einer steigenden Jugendarbeitslosigkeit zu kämpfen hatten.<sup>30</sup> Neben Auszubildenden und Unternehmen profitiert von einer hohen Jugendbeschäftigung schlussendlich auch die Gesellschaft als Ganzes: der erleichterte Übergang in das Berufsleben leistet in der Konsequenz einen wesentlichen Beitrag zum gesellschaftlichen Anspruch auf berufliche und soziale Teilhabe jedes Einzelnen.<sup>31</sup>

Auf der anderen Seite können durch eine duale Ausbildung auch positive wirtschaftliche Effekte sowohl für die Unternehmen als auch für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung erzielt werden. Diese umfassen hauptsächlich zwei Bereiche: zum einen trägt die duale Ausbildung einen entscheidenden Teil dazu bei, durch Qualifizierung den Fachkräftebedarf der Betriebe zu decken.<sup>32</sup> Zum

---

<sup>26</sup> Ausbildungsbeteiligungsquote relativ konstant bei etwa 65% in den letzten Jahren (Ebbinghaus 2016, S. 47).

<sup>27</sup> Ebbinghaus 2016, S. 47.

<sup>28</sup> Klös 2013, S. 6.

<sup>29</sup> Schneider 2013, S. 5.

<sup>30</sup> Schneider 2013, S. 4.

<sup>31</sup> Ebbinghaus 2016, S. 54.

<sup>32</sup> Dummert et al. 2014, S. 1.

anderen können Unternehmen, die selbst ausbilden, Kosten für die Einarbeitung externer Mitarbeiter einsparen, da sie bereits während der Ausbildung betriebsspezifische Kenntnisse vermitteln können.<sup>33</sup> Dadurch leistet die duale Ausbildung einen erheblichen Beitrag zum Wirtschaftswachstum eines Landes und kann darüber hinaus zu einer erhöhten Innovationskraft beitragen.<sup>34</sup>

Insgesamt steht so die duale Ausbildung komplementär zur akademischen<sup>35</sup> und ist in der Lage dort Lücken zu schließen, wo eine rein akademische oder schulische Bildung nicht ausreichend ist.

In Anbetracht dieser Tatsachen erklärt sich, weswegen das deutsche Ausbildungssystem mittlerweile auch international nachgefragt und als „Exportschlager“ bezeichnet wird.<sup>36</sup>

## 2.2 Aktuelle Entwicklungen sowie künftige Herausforderungen

Im Gegensatz dazu zeichnet sich in den letzten Jahren eine zunehmende Entwertung des dualen Ausbildungssystems innerhalb Deutschlands ab, die hauptsächlich durch den Wandel weg von einer Industrie- hin zu einer Wissensgesellschaft bedingt ist.<sup>37</sup> Dieser Wandel wirkt sich auf die duale Berufsausbildung maßgeblich in zweierlei Weise aus: auf der einen Seite lässt sich ein allgemeiner Bedeutungsverlust der dualen Berufsausbildung im Gegensatz zu einer akademischen oder schulischen Ausbildung feststellen und auf der anderen Seite besteht ein verringertes Interesse an Ausbildungen in bestimmten Berufsfeldern. Diese beiden Trends zeigen sich insbesondere in rückläufigen Zahlen von abgeschlossenen Ausbildungsverträgen, zunehmenden Zahlen von unbesetzten Ausbildungsstellen sowie in steigenden regionalen und beruflichen Passungsproblemen.

So zeigt das Verhältnis von Personen mit Ausbildungsvertrag zu Studienanfängern deutliche Veränderungen; während 1998 noch zwei Personen mit Ausbildungsvertrag auf einen Studienanfänger kamen, gibt es 2014 für jede Person, die einen Ausbildungsvertrag abschließt, auch eine Person, die ein Studium aufnimmt. Dies geht einher mit einem sinkenden Ausbildungsplatzangebot, das 2014 auf dem niedrigsten Niveau seit der Wiedervereinigung war, sowie mit einer sinkenden Ausbildungsplatznachfrage, welche zwischen 2007 und 2014 um 20,3% rückläufig war.<sup>38</sup>

Während demnach früher lange Zeit die erfolglose Vermittlung von Bewerbern das hauptsächlichste Problem auf dem Ausbildungsmarkt darstellte, ist es in den letzten Jahren für Betriebe immer schwieriger geworden ihre Ausbildungsplätze zu besetzen.<sup>39</sup>

---

<sup>33</sup> Kluge 2011, S. 25.

<sup>34</sup> Böhme 2007, S. 7.

<sup>35</sup> Schneider 2013, S. 9.

<sup>36</sup> Henry-Huthmacher 2013, S. 3.

<sup>37</sup> Sell 2013, S. 10.

<sup>38</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) 2015, S. 13 ff.

<sup>39</sup> Troltsch et al. 2012, S. 1.

Dadurch bleiben immer mehr Ausbildungsstellen unbesetzt, wobei 2015 mit 41.000 unbesetzten Ausbildungsstellen der höchste Wert seit 1995 erreicht wurde.<sup>40</sup> Der Grund für die sinkende Nachfrage liegt neben dem Trend zur Höherqualifizierung und einer damit erfolgenden Entwertung der dualen Berufsausbildung, in rückläufigen Schulabgängerzahlen infolge des demografischen Wandels.<sup>41</sup> Dennoch standen 2015 den unbesetzten Ausbildungsstellen beinahe doppelt so viele Bewerber gegenüber, die am 30. September als „noch suchend“ gemeldet waren.<sup>42</sup> Rein rechnerisch sollte es demnach für Betriebe durchaus möglich sein, ihre freien Ausbildungsplätze zu besetzen.

Dass es dennoch eine wachsende Zahl an erfolglosen Ausbildungsmarktteilnehmern gibt, resultiert aus zunehmenden Passungsproblemen. Passungsprobleme bestehen immer dann, wenn Besetzungs- und Versorgungsprobleme aufeinandertreffen und dadurch sowohl relativ viele unbesetzte Lehrstellen als auch relativ viele noch suchende Bewerber auf dem Ausbildungsmarkt registriert werden.

Nach Ebbinghaus<sup>43</sup> können vier verschiedene Arten von Passungsproblemen<sup>44</sup> auftreten: bei qualifikatorischen Passungsproblemen erwarten Betriebe eine höhere Befähigung als die Bewerber mitbringen, während bei einem Informationsmismatch das Wissen über das Angebot einerseits sowie die Interessen der Nachfrager andererseits nicht ausreichend vorhanden ist.

Besonders relevant für die aktuellen Entwicklungen auf dem Ausbildungsmarkt sind allerdings regionale und berufliche Passungsprobleme, weswegen diese im Folgenden näher erläutert werden.

Bei regionalen Passungsproblemen kommt es in verschiedenen Regionen entweder zu Besetzungs- oder zu Versorgungsproblemen, welche sich zu bundesweit hohen Zahlen von erfolglosen Marktteilnehmern summieren.<sup>45</sup> Zwar gibt es begrenzte Möglichkeiten, diese regionalen Marktungleichgewichte durch räumliche Mobilität der Jugendlichen auszugleichen; dies ist allerdings durch die Mobilitätsbereitschaft und -fähigkeit der Jugendlichen begrenzt. Zusätzlich kann es außerdem infolge der Mobilität zu einer Verschärfung der regionalen Passungsprobleme kommen, falls eine Region auf Jugendliche attraktiver wirkt als eine andere.<sup>46</sup>

Ein Hauptgrund für die Attraktivität des regionalen Ausbildungsmarktes besteht hierbei in der unterschiedlichen Bewertung der verschiedenen Berufsfelder durch die Jugendlichen, wodurch wiederum berufliche Passungsprobleme entstehen können. Im Zuge der Wandlung zur Dienstleistungs- und Wissensökonomie gewinnen Dienstleistungsberufe, insbesondere aus dem sekundären Bereich, weiter an Wichtigkeit, während Produktionsberufe an Bedeutung verlieren.<sup>47</sup> Deswegen verwundert es nicht, dass von Besetzungsproblemen in erster Linie das Handwerk betroffen ist, wobei gerade Ausbildungen im Lebensmittel- und Gastronomiebereich

---

<sup>40</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) 2016, S. 11.

<sup>41</sup> Sell 2013, S. 10 f.

<sup>42</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) 2016, S. 11.

<sup>43</sup> Ebbinghaus 2016, S. 52.

<sup>44</sup> Passungsproblem wird hierbei auch als „Mismatch“ bezeichnet.

<sup>45</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) 2015, S. 22.

<sup>46</sup> Matthes et al. 2016, S. 24.

<sup>47</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) 2016, S. 139 f.



weniger attraktiv auf Jugendliche wirken. Einen besonders hohen Zuspruch erfahren dagegen kaufmännische sowie medienbezogene Ausbildungsberufe. Durch diese differenzierte Wahrnehmung der Attraktivität der verschiedenen Berufe ist für Jugendliche weniger die quantitative als vielmehr die qualitative Versorgungslage mit Ausbildungsstellen in einer Region entscheidend. Arbeitsmarktregionen, in denen zwar viele, aber aus Sicht der Jugendlichen wenig attraktive Ausbildungsplätze, angeboten werden, haben dadurch vermehrt Schwierigkeiten alle Plätze zu besetzen. Auf der anderen Seite kann die Nachfrage in Regionen mit einem qualitativ guten Ausbildungsangebot, aber wenigen Ausbildungsplätzen, ansteigen. In beiden Fällen verschärfen sich die ohnehin regional vorhandenen Passungsprobleme aufgrund beruflicher Passungsprobleme.<sup>48</sup>

Zu den zentralen Herausforderungen gehört es daher in Zukunft, die Bedeutung der Berufsausbildung, auch im Gegensatz zu einer akademischen Ausbildung, zu stärken sowie die Sichtweise und berufliche Flexibilität der Jugendlichen zu verändern. Dafür sind auf der einen Seite eine stärkere Berufsorientierung und auf der anderen Seite eine geringere Variabilität der verschiedenen Ausbildungsberufe notwendig.<sup>49</sup> Um einem Fachkräftemangel und Personalengpässen entgegen zu wirken, wird es aber auch für Unternehmen zunehmend wichtig sein, aktiv um Jugendliche zu werben und sich als attraktiver Ausbildungsbetrieb zu profilieren.<sup>50</sup> Daneben muss auch die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, neue Zielgruppen für die duale Ausbildung zu erschließen und beispielsweise junge Menschen aus anderen Regionen oder Ländern für den eigenen Ausbildungsmarkt zu gewinnen, um den Entwicklungen aufgrund des demografischen Wandels entgegen zu wirken.

### **3. Mobilitätsverhalten auf dem Ausbildungsmarkt**

In Zukunft gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen, ist demnach nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Regionen entscheidend. Fachkräfte führen sowohl zu positiven regionalökonomischen Effekten als auch zu verbesserten Wachstumsaussichten einer Region.<sup>51</sup> Daher ist es mit Hinblick auf einen regionalen Wettbewerb um Auszubildende zusätzlich wichtig, die Mobilität auf dem Ausbildungsmarkt, welche sich in erster Linie durch Pendlerbewegungen äußert, näher zu betrachten.

Das Ausmaß der Mobilität Auszubildender ist mit etwa 30% in Westdeutschland sowie etwa 40% in Ostdeutschland relativ hoch, wobei die Entfernung, die hierbei zurückgelegt wird, meist eher als gering einzuschätzen ist. So findet Mobilität in erster Linie auf Kreisebene statt und ist durch Stadt-Umland-Beziehungen geprägt. Dabei fungieren insbesondere Kernstädte mit mehr als 100.000 Einwohnern und Einpendlerquoten von über 60% als regionale Ausbildungszentren. Stadt und Umland bilden damit eine funktionsräumliche Arbeitsmarktregion mit einheitlichem Ausbildungsmarkt.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Matthes et al. 2014, S. 4.

<sup>49</sup> Matthes et al. 2016, S. 23.

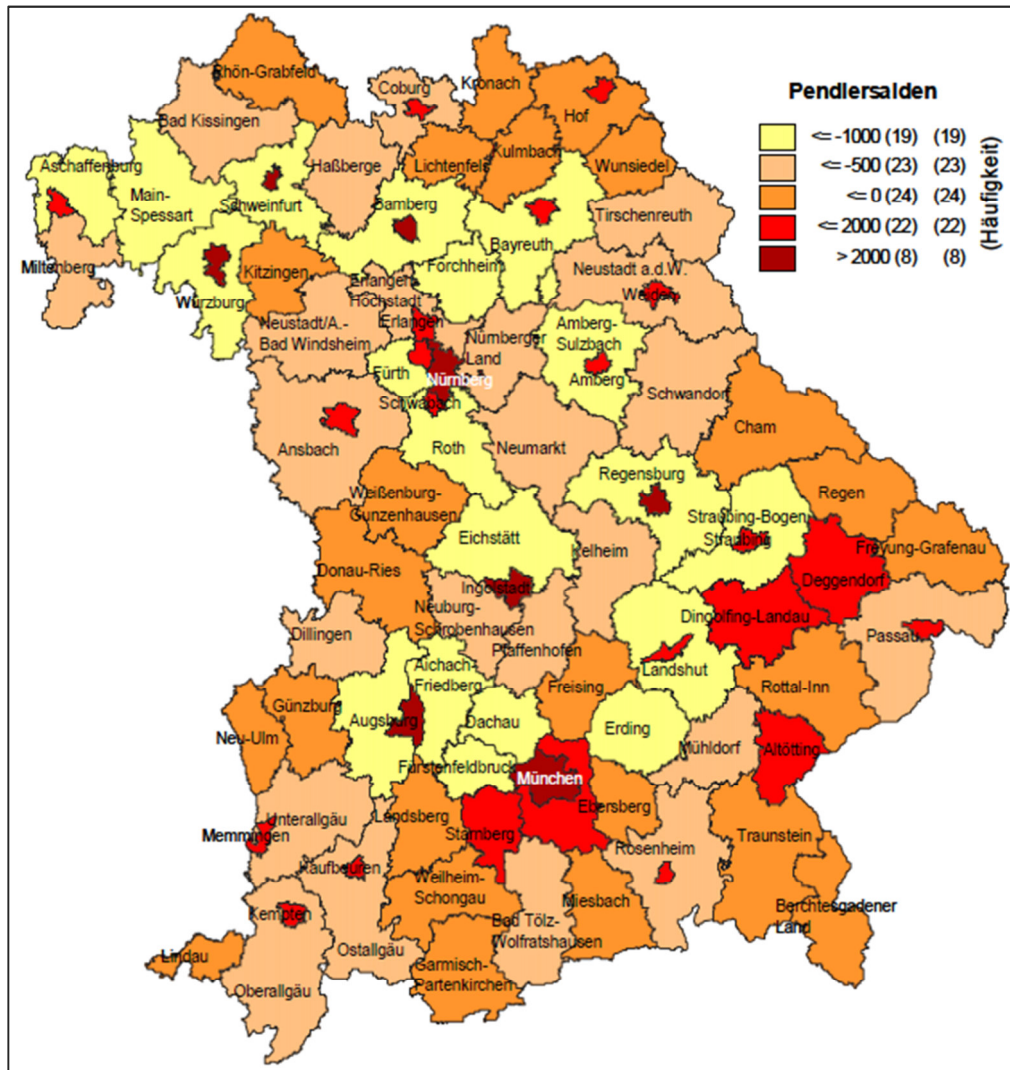
<sup>50</sup> Kluge 2011, S. 23 f.

<sup>51</sup> Buch et al. 2010, S. 1 f.

<sup>52</sup> Bogai et al. 2008, S. 1 ff.

Auch in Bayern lassen sich Pendlerverflechtungen zwischen Stadt und Umland deutlich erkennen.<sup>53</sup> Insbesondere die Verdichtungsräume München oder Nürnberg bilden hierbei Ausbildungszentren für die umliegenden Gemeinden, aber auch Landkreise mit wichtigen Industriestandorten, wie Dingolfing-Landau, verzeichnen positive Pendlersalden.<sup>54</sup>

**Abbildung 2: Pendlersaldo bei Auszubildenden in den bayerischen Kreisen und kreisfreien Städten am 30.09.2005**



**Quelle:** Böhme 2007, S. 25.

Gründe für die Mobilität von Auszubildenden sind nach Bogai et al.<sup>55</sup> entweder ein zu geringes Ausbildungsplatzangebot in der Region oder eine verdichtete Wirtschaftsstruktur, wie sie in Ballungsräumen zu finden ist. Aufgrund der dortigen erhöhten Betriebsdichte, lässt sich sowohl eine höhere Anzahl an Ausbildungsplätzen als auch insbesondere eine höhere Anzahl an Plätzen im Dienstleistungsbereich finden, welche in dünner besiedelten Regionen weniger vorhanden sind.

<sup>53</sup> Abbildung 2.

<sup>54</sup> Böhme 2007, S. 22 ff.

<sup>55</sup> Bogai et al. 2008, S. 4 ff.

Gerade die Struktur der Ausbildungsberufe einer Region ist nach Böhme<sup>56</sup> ein entscheidender Faktor für die Mobilität von Auszubildenden, weswegen dieser in erster Linie auf die Unterschiede der Pendlerquoten nach Berufen eingeht: während sich hohe Mobilität vor allem in Berufen des Dienstleistungsbereiches zeigt, sind Auszubildende in Berufen des verarbeitenden Gewerbes deutlich weniger mobil. Dies hängt zum einen mit den regionalen Unterschieden des Angebots zusammen, so gibt es in beinahe jeder Gemeinde eine Bäckerei, aber nur selten größere Dienstleistungsunternehmen, sowie zum anderen wiederum mit der Attraktivität des Ausbildungsplatzes; ein hohes zu erwartendes Einkommen und bessere Karrierechancen erhöhen hierbei die Mobilitätsbereitschaft deutlich.

Demnach ist neben dem quantitativen Ausbildungsplatzangebot in erster Linie das qualitative Angebot entscheidend für das Mobilitätsverhalten Auszubildender. Hierbei sind Kernzentren aufgrund ihrer grundsätzlich höheren Anzahl an Ausbildungsplätzen sowie in der Regel attraktiveren Ausbildungsberufen im Vorteil und üben so eine hohe Anziehungskraft auf Auszubildende aus umliegenden Kreisen aus. Zusätzlich dazu können Großstädte dem Wunsch junger Menschen nach akademischer Qualifizierung durch Universitäten oder Fachhochschulen eher nachkommen als ein ländlich strukturiertes Umland.

Daher ist es gerade für das Stadtumland von großer Bedeutung, regionale Potentiale zu erkennen sowie weiter auszubauen, um junge Menschen für eine duale Berufsausbildung in einem regionalen Betrieb zu gewinnen und dadurch den zukünftigen Fachkräftebedarf zu decken.

#### **4. ILE: Integrierte ländliche Entwicklung**

Unter integrierter ländlicher Entwicklung (ILE) wird eine Maßnahmengruppe im Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK) für den Zeitraum von 2016 bis 2019<sup>57</sup> verstanden.

Im Nachfolgenden sollen sowohl der Ansatz der ILE als auch die darin enthaltene Maßnahme des integrierten ländlichen Entwicklungskonzepts (ILEK) erläutert werden.

##### **4.1 Zum Ansatz der integrierten ländlichen Entwicklung**

Im Rahmen des Artikels 91 a Abs. 1 des Grundgesetzes wurde die Verbesserung der Agrarstruktur sowie des Küstenschutzes als Gemeinschaftsaufgabe festgelegt. Dies soll zum einen eine leistungs- und zukunftsfähige Land- und Forstwirtschaft gewährleisten und zum anderen den Küstenschutz verbessern.<sup>58</sup>

Die Durchführung dieser Aufgabe obliegt den Ländern, wobei der Bund im Sinne der Gemeinschaftsaufgabe mitwirkt. Diese gemeinschaftliche Verantwortung wird dadurch begründet, dass eine solche Verbesserung für die Gesamtheit der Lebensverhältnisse in Deutschland bedeutsam ist. Um diesem Anspruch

---

<sup>56</sup> Böhme 2007, S. 29.

<sup>57</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) 2016, S. 10.

<sup>58</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) 2016, S. 1.

nachzukommen wird die GAK durch eine gemeinsame Planung und Finanzierung der Maßnahmen umgesetzt.<sup>59</sup>

Die Verbesserung der ländlichen Strukturen ist oberstes Ziel der Maßnahmengruppe „integrierte ländliche Entwicklung“. Dafür wurden innerhalb dieser Gruppe sowohl nicht investive als auch investive Maßnahmen als Fördermöglichkeiten definiert, welche in Tabelle 1 aufgeführt sind. Nicht investive Maßnahmen sollen hierbei als planerische Grundlage oder Prozessbegleitung der ländlichen Entwicklung dienen, während investive Maßnahmen die tatsächliche Schaffung oder Anpassung von Infrastruktur ermöglichen sollen.<sup>60</sup>

**Tabelle 1: Fördermittel der GAK in der Maßnahmengruppe ILE**

Maßnahmenart	Maßnahme
Nicht investive Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierte ländliche Entwicklungskonzepte (ILEK)</li> <li>• Pläne für die Entwicklung ländlicher Gemeinden</li> <li>• Regionalmanagement</li> </ul>
Investive Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dorferneuerung und -entwicklung</li> <li>• Dem ländlichen Charakter angepasste Infrastrukturmaßnahmen</li> <li>• Neuordnung ländlichen Grundbesitzes und Gestaltung des ländlichen Raums</li> <li>• Breitbandversorgung ländlicher Räume</li> </ul>

**Quelle:** Eigene Darstellung nach Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) 2014b, S. 9.

Mithilfe dieser Maßnahmen der ILE sollen die ländlichen Räume als Lebens-, Arbeits-, Erholungs- und Naturräume gesichert und weiterentwickelt werden. Dadurch soll eine positive Entwicklung der Agrarstruktur sowie eine nachhaltige Stärkung der Wirtschaftskraft ermöglicht werden. Im Rahmen dieser müssen außerdem die Ziele und Erfordernisse der Raumordnung und Landesplanung, die Belange des Natur- und Umweltschutzes, die Grundsätze der AGENDA 21, die demografische Entwicklung sowie die Reduzierung der Flächeninanspruchnahme berücksichtigt werden.<sup>61</sup>

Das Bayerische Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (STMELF) konkretisiert diese Zielsetzung im Rahmen der bayerischen Strukturpolitik weiter; die ländlichen Räume sollen als eigenständige und vielfältig ausgeformte Lebensräume gestärkt werden, um im Gleichgewicht zu der Organisations-, Wirtschafts- und Finanzkraft der Verdichtungsräume bestehen zu können. Zu diesem Zwecke ist die ILE eine zentrale Umsetzungsmöglichkeit der bayerischen Agrarpolitik.<sup>62</sup>

Vor diesem Hintergrund wird eine Reihe von Funktionen der ILE beschrieben, wobei besonders die Funktion der Vernetzung, welche auf verschiedenen Ebenen umgesetzt wird, in den Fokus rückt.

<sup>59</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), S. 6.

<sup>60</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) 2014b, S. 5-9.

<sup>61</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) 2016, S. 10.

<sup>62</sup> Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Verwaltung für ländliche Entwicklung (STMELF) 2012, S. 10-12.

Die wohl wichtigste Vernetzung in Form einer ILE besteht im Zusammenschluss mehrere Gemeinden im ländlichen Raum. Dadurch kann insbesondere das Problem der Kommunen im ländlichen Raum, selten über die notwendigen personellen und finanziellen Möglichkeiten zu verfügen, um größere Projekte oder Maßnahmen eigenständig umzusetzen, gelöst werden. Durch ein Zweckbündnis von Nachbarkommunen lassen sich nach dem Motto „*Gemeinsam sind wir stärker!*“<sup>63</sup> Einsparmöglichkeiten erschließen und Projekte realisieren, die innerhalb der einzelnen Gemeinden nicht umsetzbar wären. Zusätzlich kann ein Zusammenschluss im Rahmen der ILE auch Unterstützung durch die jeweils zuständigen Ämter für ländliche Entwicklung erhalten.<sup>64</sup>

Daneben findet sich die Vernetzungsfunktion der ILE auch darin, die verschiedenen Interessen im Raum sowie die ökologischen, ökonomischen und sozialen Erfordernisse im Sinne der Nachhaltigkeit nach der Agenda 21 in einer gemeinsamen Entwicklungsstrategie wieder zusammenzuführen.<sup>65</sup>

Um dabei der betroffenen Region bestmöglich gerecht zu werden, ist es aufgrund der Vielfältigkeit der ländlichen Räume außerdem notwendig, eine aktive Beteiligung von verschiedenen Akteuren der Region zu erzielen. Aus diesem Grund ist zusätzlich die Vernetzung von Politik, Verwaltung, verschiedenen Wirtschaftssektoren sowie die aktive Mitarbeiter der Bürger notwendig.<sup>66</sup>

In Bayern bestehen nach diesem Konzept aktuell 90 integrierte ländliche Entwicklungen, welche insgesamt 700 Gemeinden miteinander vernetzen und auf den Maßnahmenkatalog der ILE zurückgreifen können.<sup>67</sup>

#### **4.2 Integriertes ländliches Entwicklungskonzept als Maßnahme der integrierten ländlichen Entwicklung**

Zur Koordinierung der Entwicklungsaktivitäten im Rahmen der ILE ist hierbei auf planerischer Ebene das integrierte ländliche Entwicklungskonzept (ILEK) als eine wesentliche Maßnahme zu nennen.<sup>68</sup>

Das ILEK zählt zu den nicht investiven Maßnahmen und dient damit als strategisch-planerische Grundlage für die ländlichen Entwicklungsprozesse sowie deren Umsetzung im Raum. Im Sinne der Vernetzung wird ein ILEK für eine gemeinde- oder auch kreisübergreifende Region im ländlichen Raum erstellt.<sup>69</sup> Da das ILEK so der räumlichen sowie fachlichen Koordinierung der investiven Maßnahmen dient, ist kein eigener Planungsüberbau der Umsetzungsinstrumente notwendig. Um den

<sup>63</sup> Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Verwaltung für ländliche Entwicklung (STMELF) 2012, S. 55.

<sup>64</sup> Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Verwaltung für ländliche Entwicklung (STMELF) 2012, S. 23 u. 55.

<sup>65</sup> Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Verwaltung für ländliche Entwicklung (STMELF) 2012, S. 13.

<sup>66</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) 2014b, S. 5.

<sup>67</sup> Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Verwaltung für ländliche Entwicklung (STMELF) 2016.

<sup>68</sup> Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Verwaltung für ländliche Entwicklung (STMELF) 2012, S. 55.

<sup>69</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) 2014b, S. 9-12.

Bedürfnissen des Raums zu entsprechen, werden im ILEK wichtige Themen und Bedarfe der Region miteinander abgestimmt und bearbeitet.<sup>70</sup>

Zur Umsetzung der planerischen Grundlagen des ILEKs bietet es sich auf der einen Seite an, die investiven Maßnahmen der ILE zu nutzen, wobei auf der anderen Seite im Sinne der integrierten Entwicklung zusätzlich auch Instrumente anderer Ressorts einbezogen werden sollen. Da die Nutzung weiterer fachfremder Umsetzungsinstrumente eine komplexe Aufgabe darstellt, können Gemeinden darin durch eine Umsetzungsbegleitung unterstützt werden; die Umsetzungsbegleitung kann den Kommunen beispielsweise in Form eines Managers zur Seite stehen, um die Realisierung der Projekte zu erleichtern.<sup>71</sup>

Insgesamt schafft das ILEK damit im Rahmen der ILE nicht nur die Grundlage zur Realisierung und Umsetzung von Projekten zur ländlichen Entwicklung, sondern gewährleistet insbesondere auch die individuelle Passung der Entwicklungsstrategie an die jeweilige Region sowie den Einbezug verschiedener Fachrichtungen.

---

<sup>70</sup> Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Verwaltung für ländliche Entwicklung (STMELF) 2012, S. 11-12.

<sup>71</sup> Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Verwaltung für ländliche Entwicklung (STMELF), S. 58 f.

### III Das Stadtumland im Wettbewerb um Auszubildende – die Potentiale des Umlands sowie deren Inwertsetzung am Beispiel der ILE Holzwinkel und Altenmünster

Im Folgenden soll nun das Kernthema der Arbeit beleuchtet werden. Hierfür werden zunächst die ILE Holzwinkel und Altenmünster sowie der Ausbildungsmarkt des betroffenen Raums beschrieben, um dann im Anschluss auf Grundlage von zuvor definierten Prüfungskriterien eine Analyse der Potentiale vorzunehmen und Projekte zur Inwertsetzung vorzuschlagen.

#### 1. Zur Auswahl des Beispiels

Für die Auswahl des Raums der ILE Holzwinkel und Altenmünster als Beispiel für das Stadtumland im Wettbewerb um Auszubildende sind im Wesentlichen zwei Gründe zu nennen:

Auf der einen Seite ist der Raum aufgrund seiner Lage sowie Struktur als Stadtumland Augsburgs anzusehen<sup>72</sup> und kommt so als übertragbares Beispiel für andere Regionen in unmittelbarer Nähe einer Großstadt in Frage.

Auf der anderen Seite, welche wegen der praktischen Ausrichtung dieser Arbeit von noch größerer Bedeutung ist, besteht im Raum der ILE Holzwinkel und Altenmünster ein konkreter Handlungsbedarf bezüglich der Ausbildungssituation<sup>73</sup>. Dieser wurde sowohl durch das Entwicklungsforum ILE Holzwinkel und Altenmünster e.V. als auch durch die Handlungsfelder des ILEKs thematisiert.<sup>74</sup>

#### 2. ILE Holzwinkel und Altenmünster

##### 2.1 Raum der ILE Holzwinkel und Altenmünster

Im Sinne des integrierten Ansatzes begründet sich auch die ILE Holzwinkel und Altenmünster auf einer gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit und Vernetzung, woran insgesamt die folgenden sechs Gemeinden im Landkreis Augsburg beteiligt sind:<sup>75</sup> **Adelsried**, **Altenmünster**, **Bonstetten**, **Emersacker**, **Heretsried** und **Welden**, wobei die letzten vier Gemeinden seit 1978 zugleich die Verwaltungsgemeinschaft Welden bilden. Daneben lässt sich die Region dem Namen der ILE gemäß in die zwei Räume **Holzwinkel**, aus den fünf Gemeinden Adelsried, Bonstetten, Emersacker, Heretsried und Welden bestehend, sowie **Altenmünster**, aus der gleichnamigen Gemeinde bestehend, unterteilen. Die Gemeinden liegen im nördlichen Teil des bayerischen Landkreises Augsburg und stellen einen Teil des Naturparks Augsburg Westliche Wälder dar.<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. unten S. 18.

<sup>73</sup> Vgl. unten S. 35.

<sup>74</sup> Näheres zu den Handlungsfeldern der ILE Holzwinkel und Altenmünster vgl. unten S. 24.

<sup>75</sup> Abbildung 3.

<sup>76</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

**Abbildung 3: Gemeinden der ILE-Holzwinkel und Altenmünster**

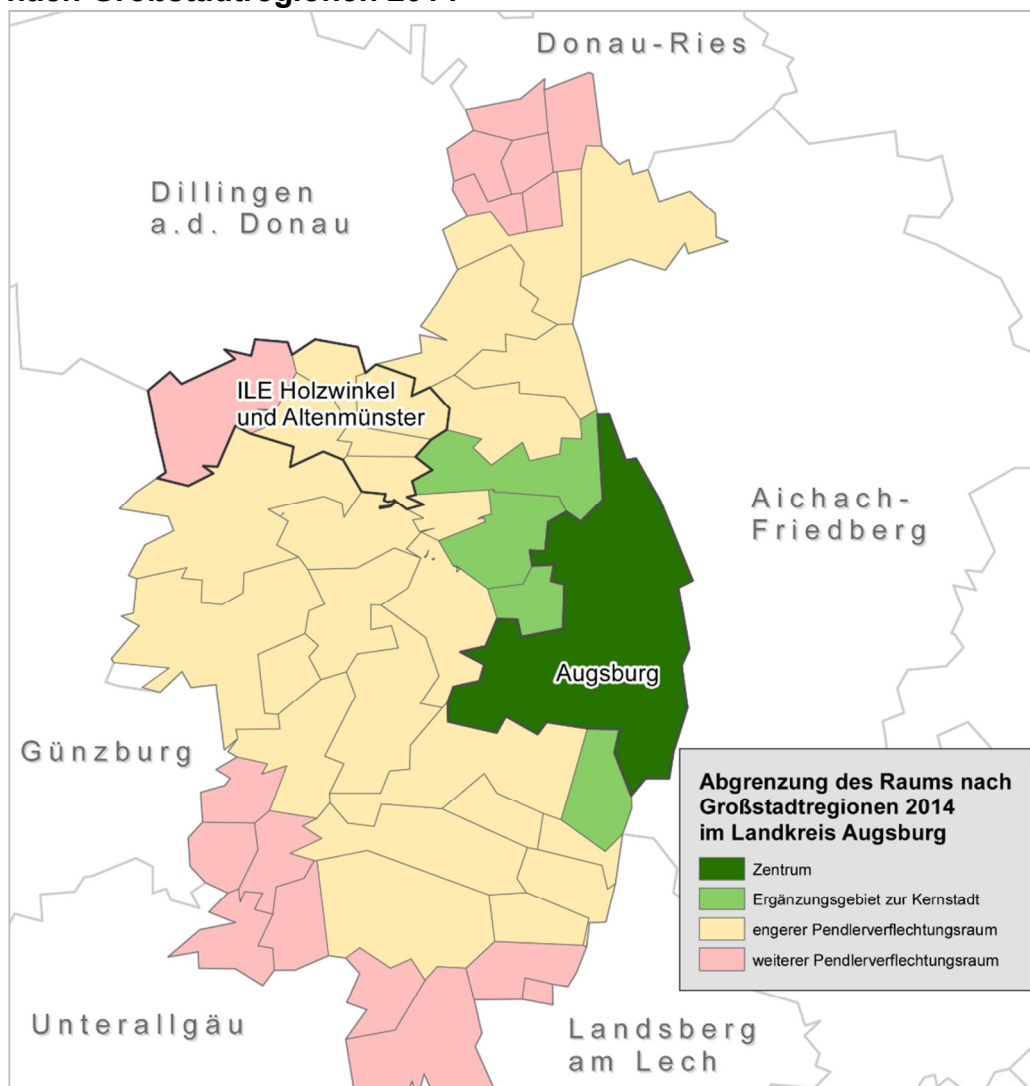


**Quelle:** Eigene Darstellung nach Bayerische Vermessungsverwaltung 2011.



Schon aufgrund der Lage im Landkreis Augsburg lässt sich eine Verbindung zur Stadt Augsburg im Sinne eines Stadtumlands vermuten. Sobald allerdings die sozioökonomischen Verflechtungen der oben genannten Gemeinden zur Stadt Augsburg näher betrachtet werden, wird aufgrund der Maßstäbe des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung<sup>77</sup> für Großstadtregionen deutlich, dass typische Pendlerverflechtungen, wie sie zwischen Umland und Stadt vorkommen, gegeben sind.<sup>78</sup> So lässt sich der Holzwinkel als engerer Verflechtungsraum und die Gemeinde Altenmünster als weiterer Verflechtungsraum der Stadt Augsburg definieren.

**Abbildung 4: Abgrenzung des Raums der ILE Holzwinkel und Altenmünster nach Großstadtregionen 2014**

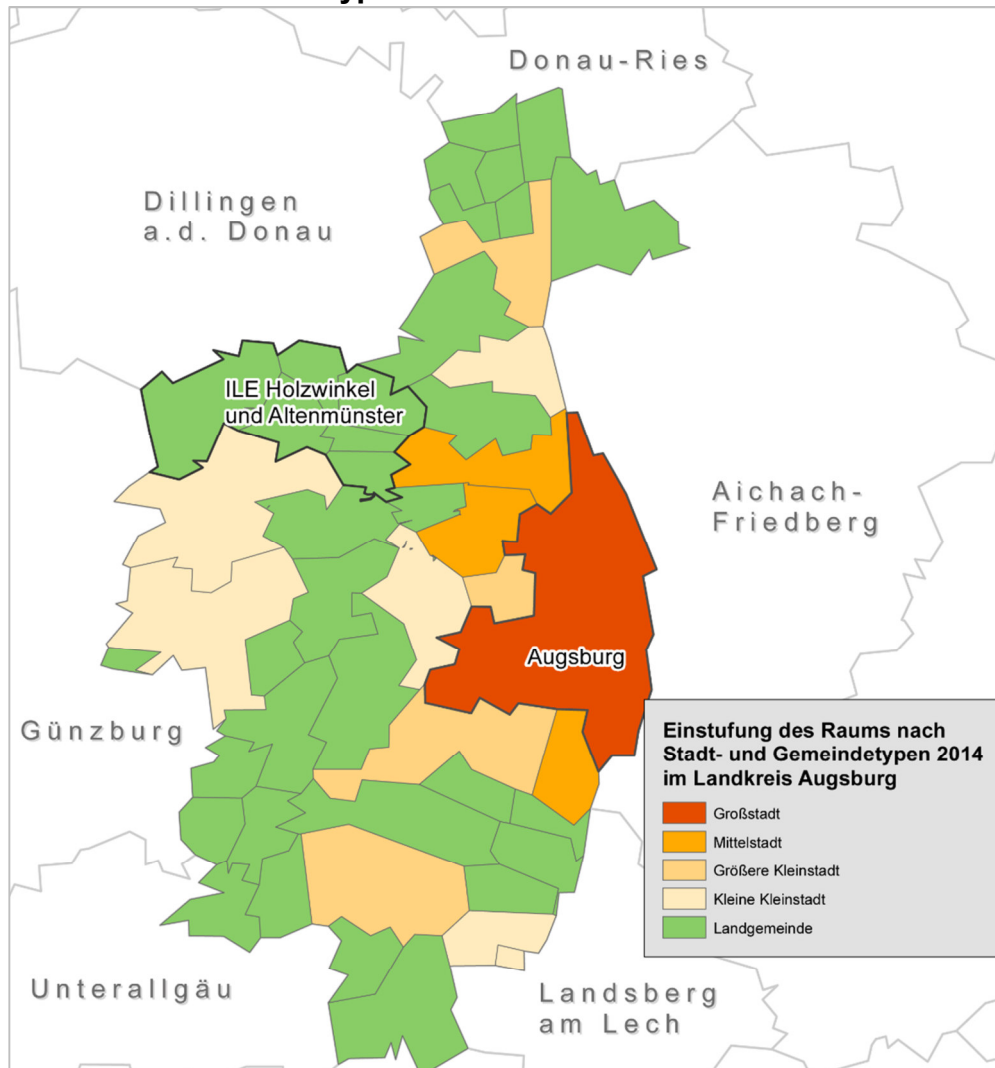


**Quelle:** Eigene Darstellung nach Bayerische Vermessungsverwaltung 2011 und BBSR 2016a.

<sup>77</sup> Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) 2016a.  
<sup>78</sup> Abbildung 4.

Die Strukturen des Raums Holzwinkel und Altenmünster werden nach den Kriterien des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumordnung<sup>79</sup> als ländlich eingestuft,<sup>80</sup> wobei alle Gemeinden mit einer Fahrzeit von zwei bis fünfzehn Minuten über eine sehr gute Anbindung an die Autobahn (A8 München-Stuttgart) verfügen.<sup>81</sup> Die gesamte Region der ILE Holzwinkel und Altenmünster erstreckt sich auf einer Fläche von 104,7 km<sup>2</sup>, in welcher etwa 13.330 Einwohnern angesiedelt sind<sup>82</sup>. Altenmünster stellt hierbei sowohl bezogen auf die Fläche als auch auf die Einwohnerzahl die größte Gemeinde dar, gefolgt von Welden.<sup>83</sup>

**Abbildung 5: Einstufung des Raums der ILE Holzwinkel und Altenmünster nach Stadt- und Gemeindetypen 2014**



**Quelle:** Eigene Darstellung nach Bayerische Vermessungsverwaltung 2011 und BBSR 2016a.

<sup>79</sup> Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) 2016b.

<sup>80</sup> Abbildung 5.

<sup>81</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

<sup>82</sup> Kumulierte Daten des bayerischen Landesamts für Statistik 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e, 2016f, jeweils S. 6 u. 13.

<sup>83</sup> Tabelle 2: Übersicht der Gemeinden der ILE Holzwinkel und AltenmünsterTabelle 2.

Anhand der unterschiedlichen Größe sowie Einwohnerzahl der einzelnen Gemeinden wird ersichtlich, dass der Raum sowie die Ansprüche der Gemeinden an ihre jeweilige Entwicklung durchaus differenziert zu betrachten sind.<sup>84</sup> Beispielsweise nimmt Altenmünster nicht nur knapp 40% der gesamten Fläche des Raums der ILE Holzwinkel und Altenmünster ein, sondern ist mit beinahe 300<sup>85</sup> Gewerbetreibenden auch Standort für einen Großteil der regionalen Betriebe. Im Holzwinkelraum sind zusätzlich über 200 Gewerbetreibende angesiedelt, wobei davon etwa 100<sup>86</sup> in Emersacker, 60<sup>87</sup> in Welden, 40<sup>88</sup> in Adelsried, 20<sup>89</sup> in Heretsried und einige wenige in Bonstetten als Gewerbetreibende aufgeführt sind.<sup>90</sup>

**Tabelle 2: Übersicht der Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster**

Name der Gemeinde	Einwohnerzahl <sup>91</sup>	Fläche (in km <sup>2</sup> ) <sup>92</sup>	Ortsteile/ zugehörige Dörfer <sup>93</sup>
<b>Adelsried</b>	2.276	9,7	Adelsried, Kruichen, Engelhof
<b>Altenmünster</b>	3.843	41, 2	Altenmünster, Baiershofen, Eppishofen, Hegnenbach, Hennhofen, Neumünster, Unterschöneberg, Violau, Zusamzell
<b>Bonstetten</b>	1.284	6,75	Bonstetten
<b>Emersacker</b>	1.338	11,69	Emersacker
<b>Heretsried</b>	980	17,31	Heretsried, Lauterbrunn, Monburg
<b>Welden</b>	3.608	17,98	Welden, Reutern, Ehgatten
<b>GESAMT</b>	<b>13.329</b>	<b>104,63</b>	-

**Quelle:** Eigene Darstellung nach Daten des Bayerischen Landesamts für Statistik (2016) sowie des Webauftritts der jeweiligen Kommunen.

<sup>84</sup> Vgl. Gespräch mit Koordinationsleitung des Entwicklungsforums Holzwinkel und Altenmünster e.V.

<sup>85</sup> Gemeinde Altenmünster 2017.

<sup>86</sup> Gemeinde Emersacker o.J. (Stand: 03.03.2011).

<sup>87</sup> Verwaltungsgemeinschaft Welden im Landkreis Augsburg 2017.

<sup>88</sup> Gemeinde Adelsried 2009.

<sup>89</sup> Gemeinde Heretsried o.J.

<sup>90</sup> Anzahl der Betriebe auf Grundlage der eingetragenen Daten des Webauftritts der Gemeinden, tatsächliche Zahlen können hiervon geringfügig abweichen, falls nicht durch alle Gewerbetreibenden Daten zur Veröffentlichung zur Verfügung gestellt wurden.

<sup>91</sup> Nach Daten der jeweiligen Gemeindestatistik:

Bayerisches Landesamt für Statistik 2016a (Gemeinde Adelsried), 2016b (Gemeinde Altenmünster), 2016c (Gemeinde Bonstetten), 2016d (Gemeinde Emersacker) 2016e (Gemeinde Heretsried), sowie 2016f (Markt Welden); jeweils S. 6 (Stand: 31.12.2014).

<sup>92</sup> Nach Daten der jeweiligen Gemeindestatistik:

Bayerisches Landesamt für Statistik 2016a (Gemeinde Adelsried), 2016b (Gemeinde Altenmünster), 2016c (Gemeinde Bonstetten), 2016d (Gemeinde Emersacker) 2016e (Gemeinde Heretsried), sowie 2016f (Markt Welden); jeweils S. 13 (Stand: 31.12.2014).

<sup>93</sup> Nach Daten der jeweiligen Webauftritte der Gemeinden:

Gemeinde Adelsried 2009; Gemeinde Altenmünster 2017; Gemeinde Bonstetten o.J.; Gemeinde Emersacker o.J.; Gemeinde Heretsried o.J.; Verwaltungsgemeinschaft Welden im Landkreis Augsburg 2017.

Im Rahmen der Entwicklungsfelder des ILEKs Holzwinkel und Altenmünster<sup>94</sup> wurden allerdings auch die verbindenden Gemeinsamkeiten erfasst; so wird der Raum als familien- und kinderfreundliche Region mit einem vielfältigen Angebot an Gewerbe-, Handwerks- und Dienstleistungsbetrieben beschrieben. Ein weiteres Kennzeichen des Raums der ILE Holzwinkel und Altenmünster ist außerdem seine reichhaltige Natur- und Kulturlandschaft.<sup>95</sup>

Ebenfalls allen Gemeinden gemein sind die Auswirkungen eines fortschreitenden demografischen Wandels;<sup>96</sup> so fiel nach den Daten des bayerischen Landesamts für Statistik<sup>97</sup> die Gesamtanzahl sowie der Anteil der 15 bis unter 25 Jährigen 2014 insgesamt in allen Gemeinden niedriger aus als noch 1987. Hierbei ist zu beachten, dass dies insbesondere die Gruppe der 18 bis unter 25 Jährigen betrifft, während die Anzahl der 15 bis unter 18 Jährigen in einigen ILE-Gemeinden gleichbleibend war oder sogar geringfügig gestiegen ist.<sup>98</sup> Aus diesem Grund wird es für den Raum der ILE Holzwinkel und Altenmünster zukünftig eine wichtige Aufgabe sein, Konzepte und Strategien zu entwickeln, um Jugendliche im Raum zu halten oder für diesen zu gewinnen.

## 2.2 Entstehung sowie Organisationsform der ILE Holzwinkel und Altenmünster

Den bestehenden Herausforderungen durch eine interkommunale Zusammenarbeit zu begegnen, war für die Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster schon vor der Organisation als ILE-Region von großer Bedeutung: beispielsweise arbeiteten, und arbeiten bis heute, nicht nur die vier Gemeinden Bonstetten, Emersacker, Heretsried und Welden im Rahmen der Verwaltungsgemeinschaft Welden zusammen, sondern gingen 2011 darüber hinaus eine Kooperation mit der Gemeinde Adelsried ein. Gemeinsam sollte die Region Holzwinkel durch die gemeinsame Bild- und Wortmarke „Schwäbischer Holzwinkel“ in der Zusammenarbeit gestärkt werden sowie außerdem auch nach außen als ein Raum auftreten. Das Ziel bestand hierbei insbesondere darin, den Tourismus im Holzwinkel sowie die Direktvermarktung von Produkten aus der Region zu fördern. Hintergrund des Zusammenschlusses war sowohl der Gedanke Kosten einzusparen als auch große Projekte gemeinsam besser umsetzen zu können. Ab Frühjahr 2012 fanden in diesem Sinne mehrere Treffen zwischen den Holzwinkel Gemeinden mit der Gemeinde Altenmünster statt, welche schließlich im Juli 2012 zu einem Zusammenschluss zur Arbeitsgemeinschaft „Integrierte Ländliche Entwicklung Holzwinkel-Altenmünster“ führte. Als Grundlage für die interkommunale Zusammenarbeit wurde außerdem ein Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept (ILEK) an das Büro Prof. Dr. Kellner & Co. GmbH in Auftrag gegeben. Ausgehend von diesem Konzept wurde im Juni 2013 ein gemeinsames Profil unter dem Namen „Freiraum zum Leben“ entwickelt, um die Einheit der fünf Holzwinkel Gemeinden und der Gemeinde Altenmünster hervorzuheben, wobei erstere als „Holzwinkel Augsburgs Land“ und letztere als „Altenmünster Augsburgs Land“ auftreten/-tritt.

---

<sup>94</sup> Vgl. unten S. 24.

<sup>95</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

<sup>96</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

<sup>97</sup> Interpretation der jeweiligen Gemeindestatistik:

Bayerisches Landesamt für Statistik 2016a (Gemeinde Adelsried), 2016b (Gemeinde Altenmünster), 2016c (Gemeinde Bonstetten), 2016d (Gemeinde Emersacker) 2016e (Gemeinde Heretsried), sowie 2016f (Markt Welden); jeweils S. 6 (Stand: 31.12.2014).

<sup>98</sup> Dies trifft auf die Gemeinde Bonstetten sowie den Markt Welden zu.

Für die Umsetzung des ILEKs wurde dann im September 2014 der Verein „Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V.“ gegründet, welcher mit einer Koordinationsstelle in Welden für die Realisierung des Konzepts zuständig ist. Geleitet wird die Koordinationsstelle durch eine ILE-Managerin.<sup>99</sup>

Die Organisation der ILE Holzwinkel und Altenmünster findet in erster Linie über die sogenannten Entwicklungsgremien statt, wobei jedes aus Gemeinderatsmitgliedern der sechs Gemeinden besteht sowie für jeweils ein Entwicklungsfeld zuständig ist. Durch diese Vermischung soll die Vernetzung zwischen den Gemeinden weiter gestärkt werden, um darauf basierend Projekte für den Raum zu entwickeln und zu realisieren.<sup>100</sup>

Die Vernetzung zwischen der ILE Holzwinkel und Altenmünster und der Bevölkerung des Raums wird zum einen über die Gemeinderatsmitglieder selbst, als Bürger der Gemeinden, sowie zum anderen über die projektspezifische Einbindung verschiedener Gruppen oder Akteure gewährleistet. Dadurch liegt die Entscheidung über die Durchführung der Projekte in erster Linie bei Bürgern, welche durch ihre Position als Gemeinderat bereits die politischen Umsetzungsmöglichkeiten der Projekte kennen. Durch diese Organisation soll gewährleistet werden, dass sich einmal entwickelte Projekte auch politisch umsetzen lassen, um dadurch die Frustration der Bürger bei einer Beteiligung an Projekten, welche ein hohes Risiko besitzen nicht umgesetzt zu werden, gering zu halten. Die abschließende Entwicklung sowie Umsetzung der ausgewählten Projekte findet dann durch die hierfür eingesetzte ILE-Managerin statt.<sup>101</sup>

Um darüber hinaus auf die Unterschiede der einzelnen Gemeinden eingehen zu können, wird im Rahmen der ILE Holzwinkel und Altenmünster die optionale Gelegenheit für eine Kooperation geboten, wobei es den einzelnen Gemeinden, abhängig von ihrem individuellen Bedarf, freisteht, sich an einem Projekt zu beteiligen.<sup>102</sup>

### **2.3 Ziele und Entwicklungsfelder des ILEKs Holzwinkel und Altenmünster**

Im Sinne einer Integrierten Ländlichen Entwicklung (ILE) wurde im März 2014 ein ILEK für den Raum Holzwinkel und Altenmünster erstellt, welches auf Basis von vorhandenen Planungen und unter Beteiligung aller sechs ILE-Gemeinden verschiedene Entwicklungsziele sowie sechs Handlungsfelder definiert. Da schon zuvor Vernetzungen zwischen den Gemeinden bestanden, soll das ILEK nicht in erster Linie einen verbindenden Charakter haben, sondern insbesondere als zusätzliche Kooperation die gezielte Entwicklung des Raums ermöglichen. Das Hauptziel des ILEKs besteht hierbei darin, die Gemeinden als attraktiven Wohn-, Arbeits-, Erholungs- und Naturraum zu sichern sowie zu verbessern und damit die Lebensqualität der Einwohner mittel- und langfristig zu gewährleisten.<sup>103</sup>

---

<sup>99</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

<sup>100</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

<sup>101</sup> Vgl. Gespräch mit Koordinationsleitung des Entwicklungsforums Holzwinkel und Altenmünster e.V.

<sup>102</sup> Vgl. Gespräch mit Koordinationsleitung des Entwicklungsforums Holzwinkel und Altenmünster e.V.

<sup>103</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

Zur Zielerreichung wurden im April 2014 die folgenden sechs Entwicklungsfelder des ILEKs Holzwinkel und Altenmünster festgelegt:<sup>104</sup>

- I. Freiraum für Wohnen, Gewerbe, Land- und Forstwirtschaft
- II. Freiraum für Schule und Bildung
- III. Freiraum für Gemeinschaft und Freizeit (Einwohner)
- IV. Freiraum für Naherholung und Kultur (Gäste)
- V. Freiraum für Infrastruktur, Anbindung und Energiewirtschaft
- VI. Freiraum durch Dorfentwicklung und Zukunftsgestaltung

Durch die Vorgaben der Entwicklungsfelder im ILEK soll in erster Linie ein Rahmen für die Entwicklung des Raumes gesetzt werden, welcher anschließend durch die Arbeit der Entwicklungsgremien mit konkreten Entwicklungszielen, Maßnahmen und Projektideen gefüllt wird.<sup>105</sup> Für diese Arbeit wurde für jedes Entwicklungsfeld jeweils ein Vorsitzender bestimmt, wobei jeder der sechs Bürgermeister aus der ILE Region für jeweils ein Entwicklungsfeld zuständig ist. Eine detaillierte Beschreibung der Entwicklungsfelder sowie die dazu formulierten Zielsetzungen können auf dem Webauftritt des Entwicklungsforums Holzwinkel und Altenmünster nachvollzogen werden und wurden im Rahmen der Projektvorschläge<sup>106</sup> beachtet.

### **3. Ausbildungssituation im Raum der ILE Holzwinkel und Altenmünster**

Da weder gemeindebezogene Daten für den Ausbildungsmarkt in den sechs betrachteten Gemeinden vorhanden sind, noch solche Daten im Umfang dieser Arbeit erhoben werden können, soll im Nachfolgenden zunächst die allgemeine Situation auf dem Ausbildungsmarkt des Landkreises Augsburg betrachtet werden. Dabei bietet es sich an, gleichermaßen die Stadt Augsburg zu erfassen, da das Thema der Arbeit das einschlägige Spannungsfeld zwischen Stadt und Umland betrifft. Daraus sowie auf Basis der qualitativen Leitfadenterviews sollen dann Rückschlüsse auf die Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster gezogen werden.

#### **3.1 Ausbildungsmarkt in Stadt und Landkreis Augsburg**

Die Stadt Augsburg bildet einen wichtigen Wirtschafts- und Innovationsstandort für zahlreiche Unternehmen, darunter beispielsweise KUKA, MAN Diesel & Turbo oder Premium AEROTEC, und stellt mit einem positiven Pendlersaldo von 29.560 einen wichtigen Arbeits- und damit auch Ausbildungsmarkt für die Region dar.<sup>107</sup> Doch auch im Landkreis Augsburg ist eine Vielzahl von Unternehmen angesiedelt, wobei hier insbesondere mittelständische Unternehmen eine große Rolle spielen. So befinden sich im Landkreis Augsburg über 4.000 Handwerksbetriebe, welche mehr als 16.000 Mitarbeiter beschäftigen. Daneben sind auch überregional bekannte

---

<sup>104</sup> Kellner, Svojanovsky 2014, S. 99.

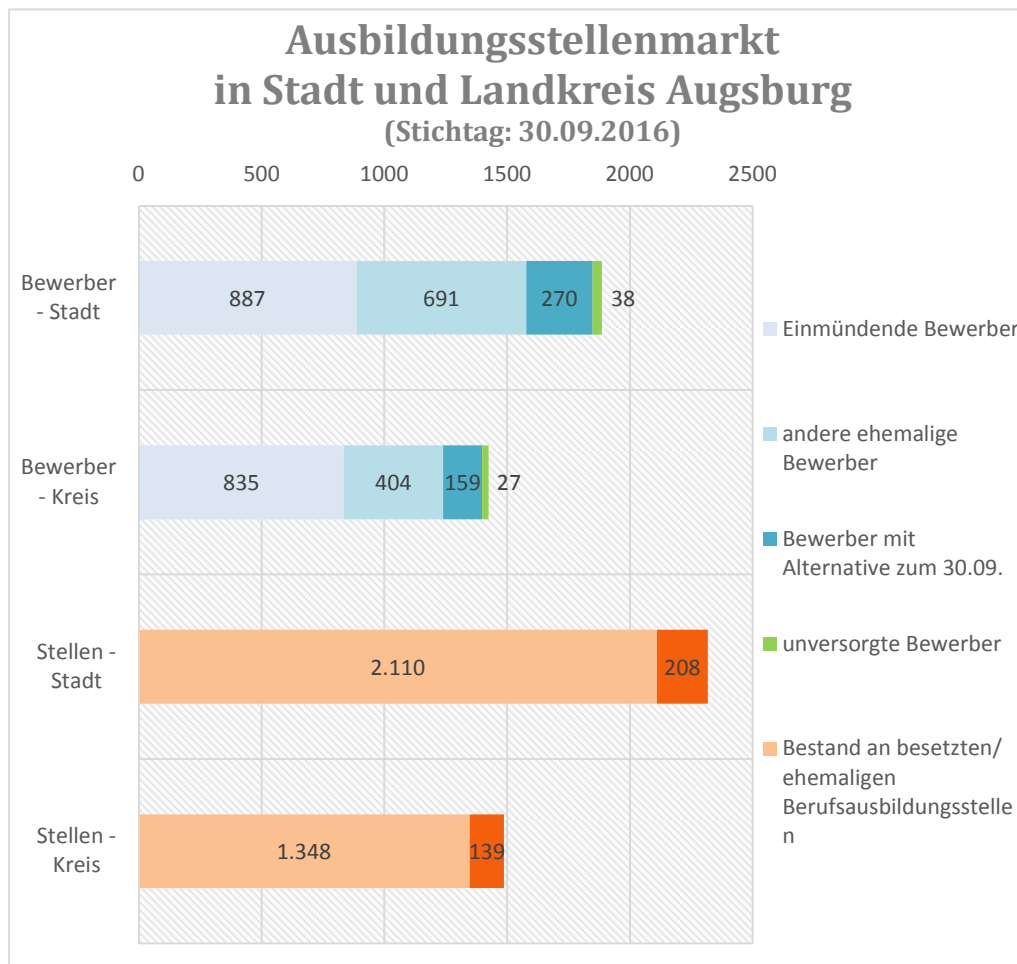
<sup>105</sup> Vgl. Gespräch mit Koordinationsleitung des Entwicklungsforums Holzwinkel und Altenmünster e.V.

<sup>106</sup> Vgl. unten S. 69.

<sup>107</sup> Stadt Augsburg 2017.

Firmen wie beispielsweise Amazon Europe, Aldi oder Lidl mit ihren Logistikzentren in Graben oder Sortimo International in Zusmarshausen angesiedelt. Auch die Gemeinde Gersthofen bildet mit ihrem Industriepark Gersthofen einen Standort für insgesamt elf bedeutende Unternehmen.<sup>108</sup> In der Arbeitsmarktreion Augsburg besteht demnach großes Potential an Ausbildungsstellen in regionalen Unternehmen. So waren bei der Bundesagentur für Arbeit am 30.09.2016 insgesamt 2.525 (davon 2.318 betriebliche) Berufsausbildungsstellen in der Stadt Augsburg und 1.487 (ausschließlich betriebliche) Berufsausbildungsstellen im Landkreis Augsburg gemeldet. Auf diese Stellen bewarben sich in der Stadt 1.886 und im Landkreis Augsburg 1.425 Ausbildungsstellensuchende.<sup>109</sup> Allein diese Zahlen verdeutlichen, dass in der Region Augsburg rein rechnerisch deutlich mehr Ausbildungsstellen als Ausbildungsplatzbewerber zur Verfügung stehen und folglich ein Ungleichgewicht auf dem Ausbildungsstellenmarkt besteht.<sup>110</sup>

**Abbildung 6: Ausbildungsstellenmarkt in Stadt und Landkreis Augsburg zum Stichtag 30.09.2016**



**Quelle:** Eigene Darstellung, basierend auf Daten der Bundesagentur für Arbeit Statistik 2016a (Stadt Augsburg) sowie 2016b (Landkreis Augsburg), jeweils S. 4.

<sup>108</sup> Landkreis Augsburg o.J.

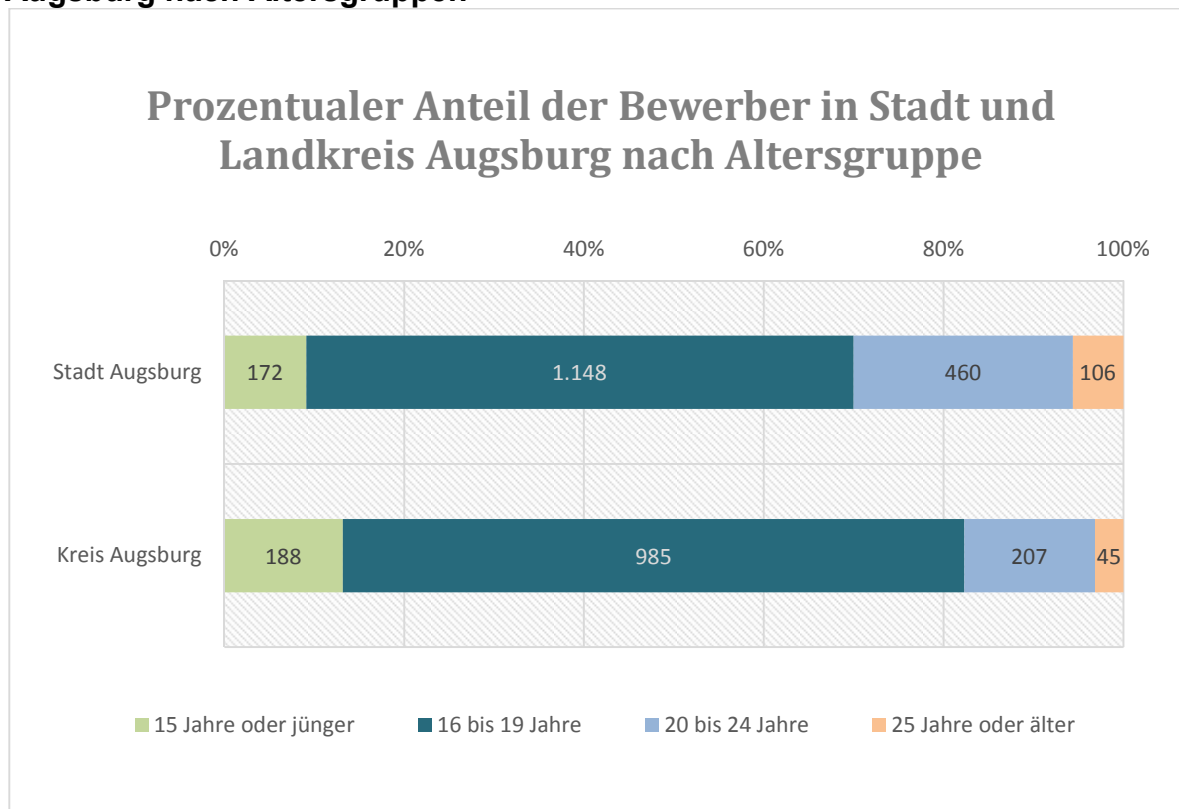
<sup>109</sup> Bundesagentur für Arbeit Statistik 2016a (Stadt Augsburg) sowie 2016b (Landkreis Augsburg), jeweils S. 4.

<sup>110</sup> Abbildung 6.

### 3.1.1 Merkmale der Ausbildungsplatznachfrager

Ausbildungsplatzbewerber sind zum Großteil 16 bis 19-Jährige, welche einen Haupt- oder Realschulabschluss besitzen. Nur ein Bruchteil der Bewerber ist 25 Jahre alt oder älter und nur ein geringer Teil 15 Jahre oder jünger. Nur etwa 15% der Bewerber besitzen einen anderen Schulabschluss wie zum Beispiel einen Fachhochschulabschluss oder die allgemeine Hochschulreife. Im Vergleich der Zahlen in Stadt und Landkreis Augsburg unterscheiden sich hierbei die Kennzeichen der Ausbildungsplatznachfrager kaum, wie in Abbildung 7 und Abbildung 8 zu sehen ist.<sup>111</sup>

**Abbildung 7: Prozentualer Anteil der Bewerber in Stadt und Landkreis Augsburg nach Altersgruppen**

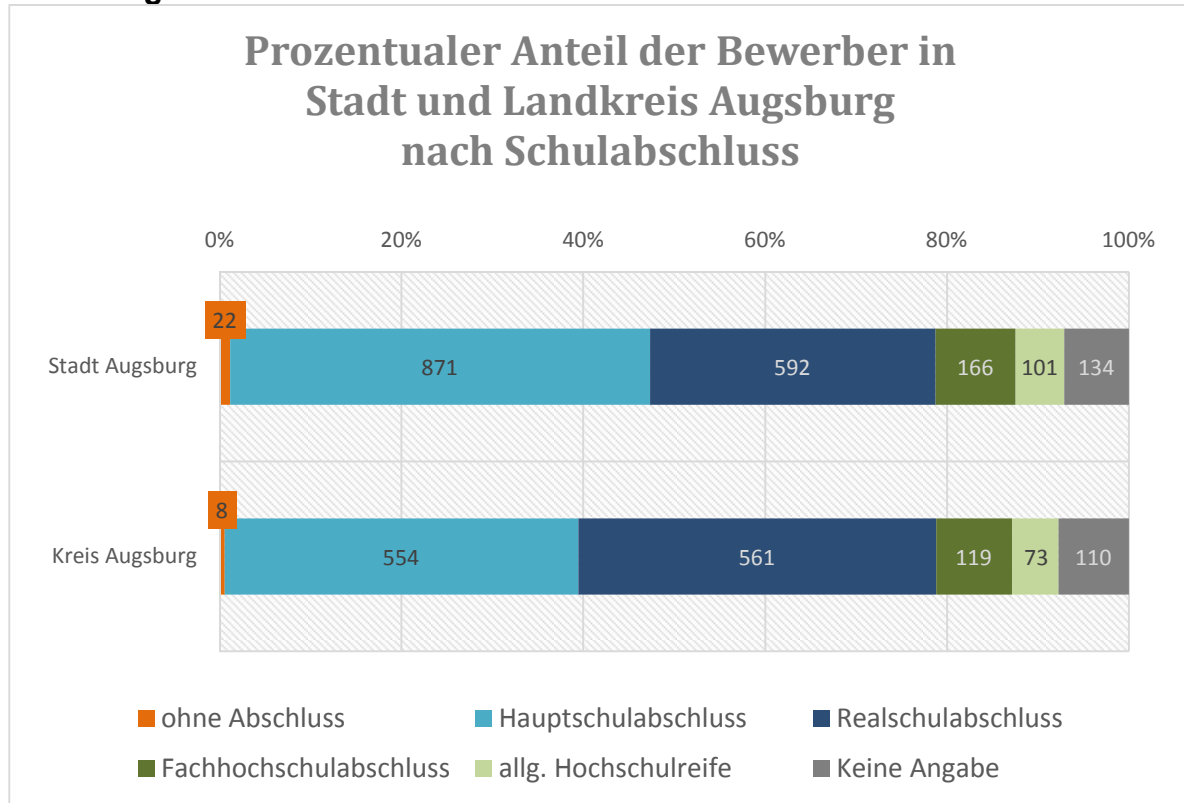


**Quelle:** Eigene Darstellung, basierend auf Daten der Bundesagentur für Arbeit Statistik 2016a (Stadt Augsburg) sowie 2016b (Landkreis Augsburg), jeweils S. 6.

<sup>111</sup> Basierend auf Daten der Bundesagentur für Arbeit Statistik 2016a (Stadt Augsburg) sowie 2016b (Landkreis Augsburg), jeweils S. 6



**Abbildung 8: Prozentualer Anteil der Bewerber in Stadt und Landkreis**



**Quelle:** Eigene Darstellung, basierend auf Daten der Bundesagentur für Arbeit Statistik 2016a (Stadt Augsburg) sowie 2016b (Landkreis Augsburg), jeweils S. 6.

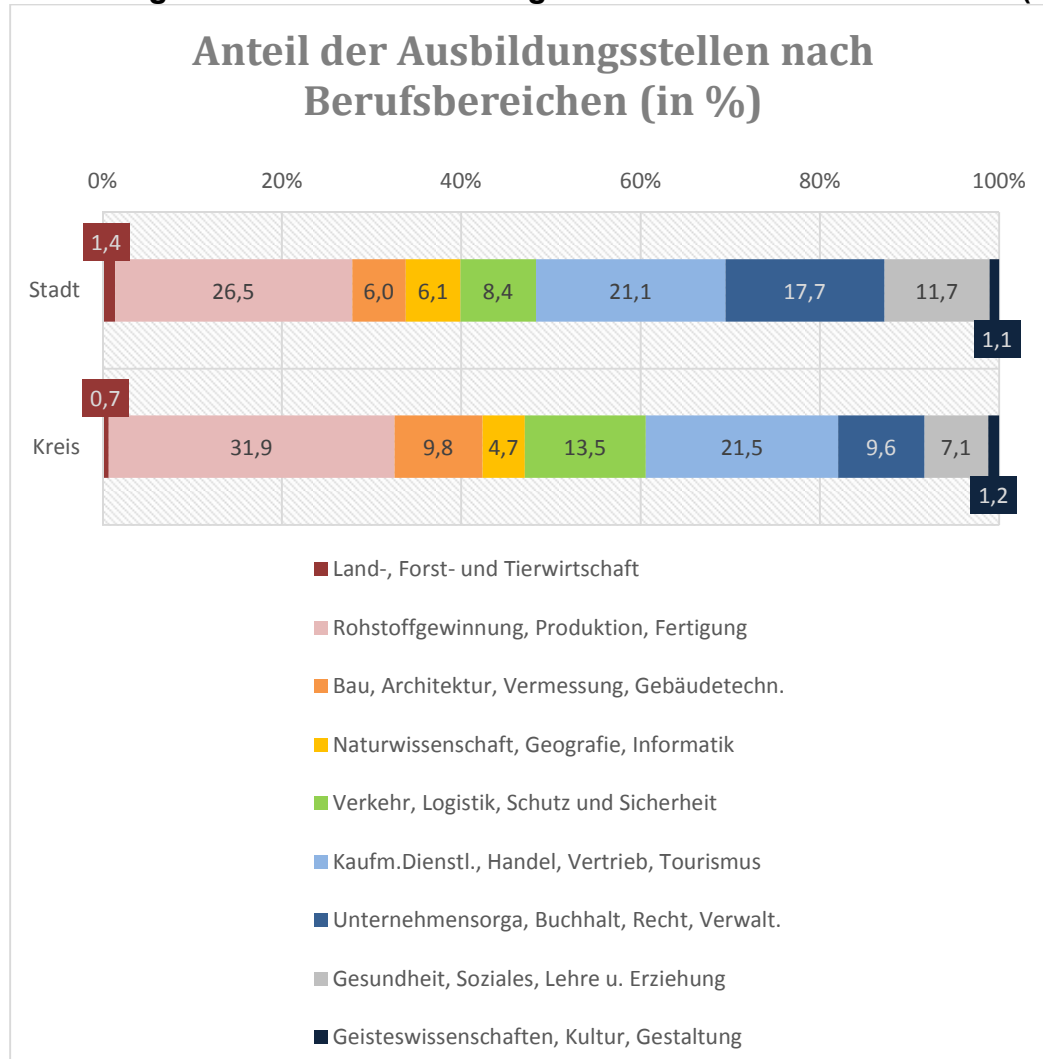
Bezüglich des Berufswahlverhaltens interessieren sich die Bewerber besonders für Berufe im Produktions- und Fertigungsbereich, im kaufmännischen Bereich, im Handel und in der Touristik sowie in der Unternehmensorganisation, welche Berufe wie Industriekaufmann oder Bankkaufmann einschließt.<sup>112</sup>

<sup>112</sup> Regio Augsburg Wirtschaft GmbH 2016, S. 8.

### 3.1.2 Ausbildungsplatzangebot nach Berufsbereichen

Wie in Abbildung 9 deutlich wird, finden sich die in Stadt und Landkreis Augsburg angebotenen Stellen zum Großteil in den Berufsbereichen „Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung“ sowie „Kaufmännische Dienstleistungen, Handel, Vertrieb und Tourismus“.

**Abbildung 9: Anteil der Ausbildungsstellen nach Berufsbereichen (in %)**



**Quelle:** Eigene Darstellung, basierend auf Daten der Bundesagentur für Arbeit Statistik 2016a (Stadt Augsburg) sowie 2016b (Landkreis Augsburg), jeweils S. 16-18.

In der Stadt sind hierbei deutlich mehr Ausbildungsstellen in den Berufsbereichen „Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung“ sowie „Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung“ vorhanden. Zusammen mit dem Bereich „Kaufmännische Dienstleistungen, Handel, Vertrieb und Tourismus“ machen Ausbildungsplätze aus diesen drei Bereichen etwa 50% der angebotenen Stellen aus.

Im Landkreis Augsburg besteht dagegen über die Hälfte aller verfügbaren Ausbildungsplätze aus Stellen in den Berufsbereichen „Rohstoffgewinnung,

Produktion und Fertigung“, „Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik“ sowie „Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit“.

In den Bereichen „Land-, Forst- und Tierwirtschaft“ sowie „Geisteswissenschaft, Kultur und Gestaltung“ sind sowohl in Stadt als auch in Landkreis Augsburg kaum Ausbildungsplätze vorhanden, wie in Abbildung 9 erkennbar ist.<sup>113</sup>

### **3.1.3 Passungsprobleme**

Werden die Zahlen in Stadt und Landkreis Augsburg betrachtet, geht klar hervor, dass rein rechnerisch zunächst bereits ein Mangel an Ausbildungsplatzbewerbern besteht. Dieser resultiert insbesondere aus dem Ungleichgewicht auf dem Ausbildungsstellenmarkt der Stadt Augsburg, auf dem 134 Berufsausbildungsstellen 100 Bewerbern gegenüberstehen. Dagegen scheint der Ausbildungsstellenmarkt im Landkreis Augsburg mit 104 Stellen zu 100 Ausbildungsplatzbewerbern nahezu ausgeglichen zu sein. Dennoch suchten im September 2016 weiterhin 494 Bewerber in Stadt und Landkreis Augsburg nach einem Ausbildungsplatz<sup>114</sup>, während zur gleichen Zeit nur noch 347 unbesetzte Ausbildungsstellen gemeldet waren.<sup>115</sup> Diese Zahlen deuten darauf hin, dass es auch in der Region Augsburg zu Passungsproblemen kommt. Der Frage, um welche Passungsprobleme es sich hierbei konkret handeln könnte, soll im Folgenden nachgegangen werden.<sup>116</sup>

#### **Qualifikatorische Passungsprobleme**

Die weiterhin Ausbildungssuchenden wurden in Abbildung 10 anhand ihrer Schulabschlüsse dargestellt. Hierfür wurde der Anteil der Ausbildungssuchenden an allen Bewerbern mit dem gleichen Schulabschluss berechnet. So wird deutlich, dass Bewerber mit Hauptschulabschluss zum Stichtag 2016 beinahe zu 20% in der Stadt Augsburg sowie zu über 15% im Landkreis Augsburg erfolglos in der Suche nach einer Ausbildungsstelle blieben. Dies könnte darauf hin deuten, dass in diesem Fall zu hohe qualifikatorische Ansprüche der Betriebe an Ausbildungssuchende gestellt werden, gerade auch da der Anteil der Bewerber mit Haupt- und Realschulabschluss ähnlich hoch war. Auffällig ist, dass gerade in der Stadt Augsburg ein relativ hoher Anteil der Bewerber mit einer allgemeinen Hochschulreife erfolglos in der Ausbildungssuche blieb.

---

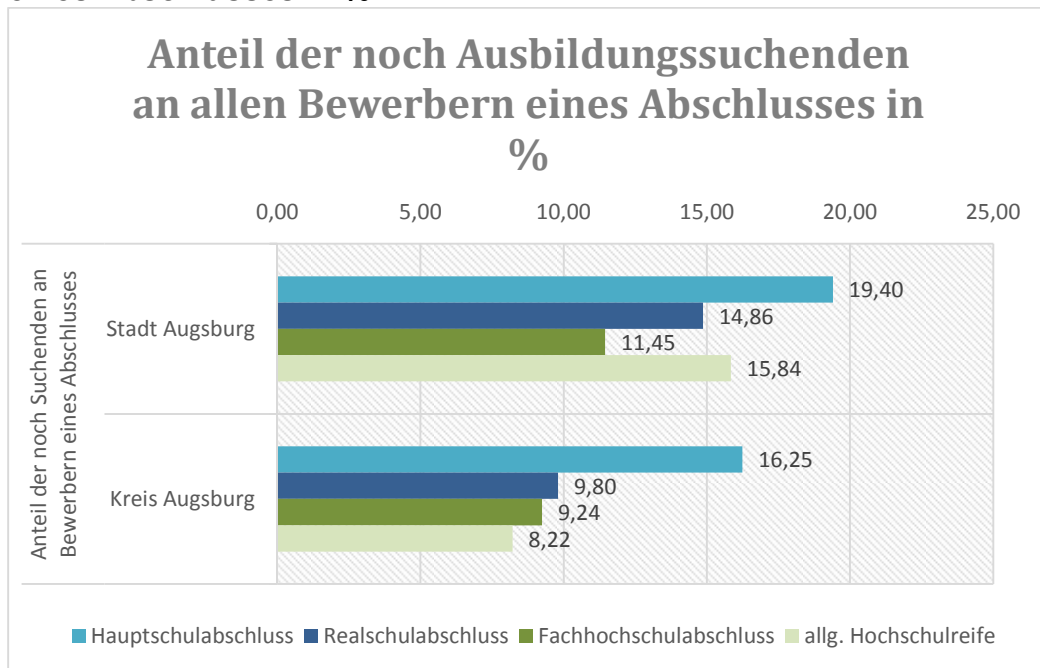
<sup>113</sup> Basierend auf Daten der Bundesagentur für Arbeit Statistik 2016a (Stadt Augsburg) sowie 2016b (Landkreis Augsburg), jeweils S. 16-18.

<sup>114</sup> Die Zahl der weiterhin suchenden Bewerber wird verwaltungstechnisch und rechnerisch in zwei Untergruppen geteilt: auf der einen Seite stehen die „unversorgten Bewerber“, für welche keine Alternative zum Stichtag, dem 30.09., gefunden wurde oder der Arbeitsagentur bekannt ist, sowie auf der anderen Seite die „Bewerber mit Alternative zum 30.09.“, welche beispielsweise als Alternative erneut die Schule besuchen oder ein Praktikum absolvieren (Matthes et al. 2016, S. 20). Da diese Bewerber eine Alternative nutzen, kann ihr schlussendlicher Ausbildungswunsch nicht erfasst werden. Dennoch werden diese weiter als suchend eingetragen und stellen somit auch weiterhin potentielle Auszubildende dar, weswegen sie im Rahmen dieser Arbeit in der Gruppe der suchenden Bewerber enthalten sind.

<sup>115</sup> Zahlen entnommen aus den Berichten der Bundesagentur für Arbeit Statistik 2016a (Stadt Augsburg) sowie 2016b (Landkreis Augsburg), jeweils S. 4.

<sup>116</sup> Passungsprobleme in Form einer nicht ausreichenden Informationslage wurden hierbei vernachlässigt, da dafür keine ausreichende Datengrundlage vorhanden ist.

**Abbildung 10: Anteil der noch Ausbildungssuchenden an allen Bewerbern eines Abschlusses in %**



**Quelle:** Eigene Darstellung, basierend auf den Daten der Bundesagentur für Arbeit Statistik 2016a (Stadt Augsburg) sowie 2016b (Landkreis Augsburg), jeweils S. 6.

Nach Matthes et al.<sup>117</sup> könnte diese höhere Zahl zum einen dadurch begründet werden, dass die Zahl der studienberechtigten Personen steigt, während die Zahl der nicht studienberechtigten sinkt. Zum anderen könnte dies aber auch mit dem Berufswahlverhalten der studienberechtigten Ausbildungsplatznachfrager zusammenhängen; so fokussieren sich Personen mit Studienberechtigung insbesondere auf Berufe im Medienbereich sowie auf kaufmännische oder technische Berufe im Gegensatz zu Produktionsberufen.<sup>118</sup> Nachdem aber gerade in ersteren Berufen weniger Stellen vorhanden sind, könnte dies zu beruflichen Passungsproblemen und damit zu einer erhöhten Anzahl von erfolglosen Ausbildungsplatznachfragern mit Hochschulzugangsberechtigung führen.

### **Berufliche und regionale Passungsprobleme**

Berufliche und regionale Passungsprobleme können sich, wie beschrieben<sup>119</sup>, gegenseitig bedingen, was insbesondere dann geschieht, wenn in einer Region ein auf die Ausbildungsplatznachfrager attraktiveres Ausbildungsplatzangebot vorhanden ist. Beachtet man die anteilige Verteilung des Ausbildungsplatzangebots der Stadt und des Landkreises Augsburg liegt die Vermutung nahe, dass es auch hier zu beruflichen Passungsproblemen kommen kann; so besteht das Angebot an Ausbildungsstellen in beiden Kreisen zu mehr als der Hälfte aus Berufsbereichen, denen die von Jugendlichen als weniger attraktiv eingeschätzten Berufe aus beispielsweise dem Handwerks- oder Lebensmittel und Gastronomiebereich untergliedert sind. Dagegen ist nur ein eher geringer Anteil an Ausbildungsstellen im Bereich der „Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung“

<sup>117</sup> 2016, S. 19.

<sup>118</sup> Matthes et al. 2016, S. 20.

<sup>119</sup> Vgl. oben S. 10.

vorhanden, welcher aber grundsätzlich aus Sicht der Jugendlichen als attraktiver eingeschätzt wird. In Abbildung 11 wird aufgezeigt wie viele Ausbildungsplätze je 100 Bewerber nach Berufsbereichen zu wenig oder überschüssig sind. Hierbei wird deutlich, dass sowohl in der Stadt als auch im Landkreis Augsburg gerade in den Bereichen Bau sowie Verkehr deutlich mehr Stellen als Ausbildungsplatznachfragende vorhanden sind. Außerdem wird sichtbar, dass es regional gesehen vor allem in der Stadt Augsburg ein Überangebot an Ausbildungsplätzen in jeglichem Berufsbereich gibt, während im Landkreis Augsburg sowohl im Bereich der „Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung“ als auch im Bereich „Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung“ weniger Ausbildungsplatzstellen als Ausbildungsplatzbewerber vorhanden sind. Da die Zahlen auf dem Ausbildungsstellenmarkt des Landkreis Augsburg rein rechnerisch nahezu ausgeglichen sind, wäre es dort notwendig, entweder alle Bewerber des Landkreises für Ausbildungsstellen im Landkreis zu gewinnen oder alternativ für jeden Ausbildungsplatzsuchenden, welcher in einer benachbarten Gemeinde einen Ausbildungsplatz findet, auch selbst einen Bewerber aus einer anderen Gemeinde zu gewinnen. In Abbildung 2, in welcher die Pendlersalden von Auszubildenden innerhalb Bayerns dargestellt sind, lässt sich aber erkennen, dass der Landkreis Augsburg über negative sowie die Stadt Augsburg über positive Salden verfügt.

Die Stadt Augsburg bietet so dem Anschein nach ein überregional bedeutendes Ausbildungszentrum, welches Auszubildende aus dem Umland nicht nur anzieht, sondern diese aufgrund der großen Anzahl an überschüssigen Ausbildungsplätzen auch tatsächlich benötigt. Prinzipiell könnte demnach durch Mobilität der Auszubildenden das Ungleichgewicht auf dem Ausbildungsmarkt der Stadt Augsburg verringert werden. Auf der anderen Seite könnte dies aber negative Folgen für den Landkreis haben, in welchem es dann einen Mangel an Ausbildungsplatzbewerbern gäbe.

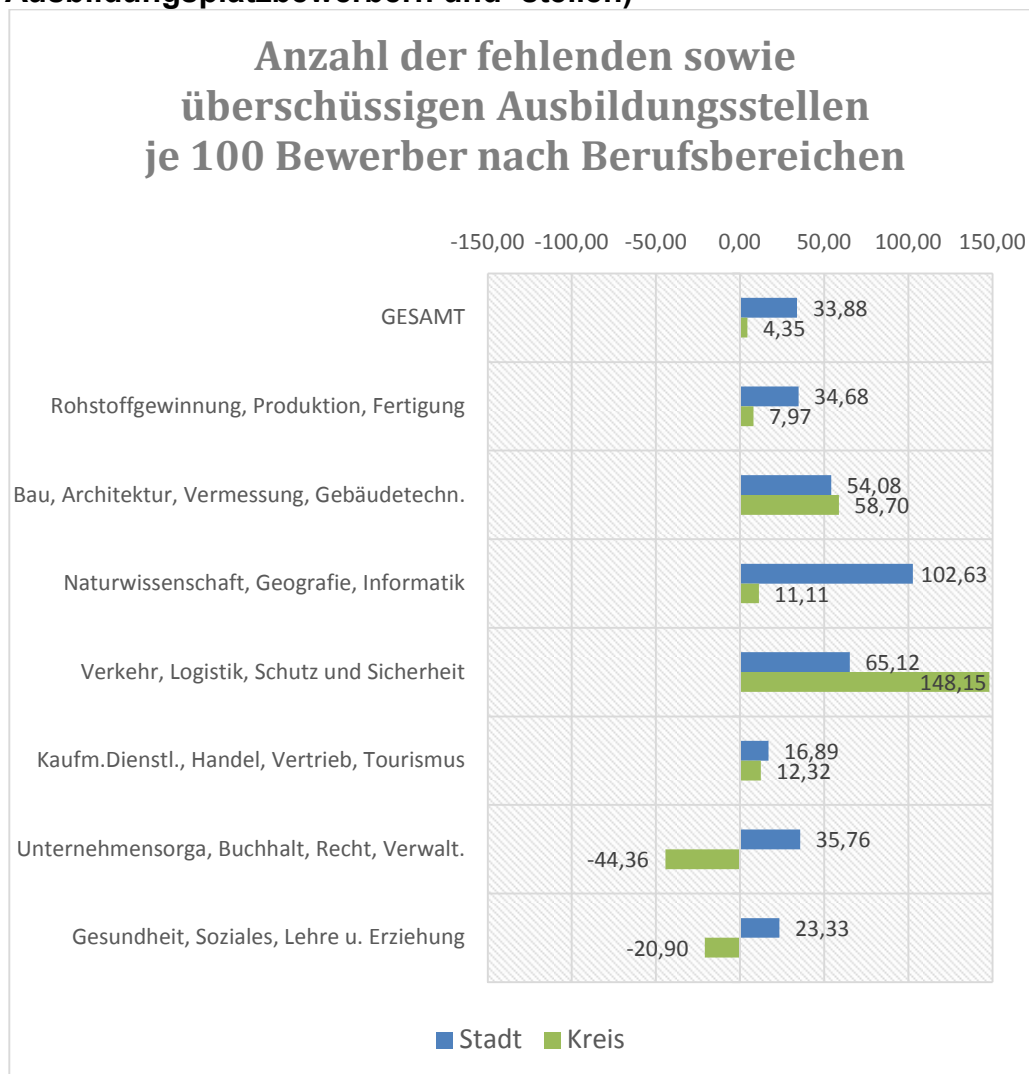
Vergleicht man nun die zahlenmäßig fehlenden und überschüssigen Ausbildungsplätze in Abbildung 11 mit den unbesetzt bleibenden Ausbildungsplätzen in Abbildung 12, wird der Austausch zwischen den Ausbildungsmärkten der Stadt und des Landkreises Augsburg deutlich: während die Differenz zwischen den angebotenen Ausbildungsplätzen und den Ausbildungssuchenden in beinahe jedem Berufsbereich<sup>120</sup> im Landkreis Augsburg deutlich geringer ausfällt und teilweise sogar weniger Stellen als Bewerber vorhanden sind, ist der Anteil an unbesetzten Stellen im Landkreis Augsburg in beinahe jedem Berufsbereich ebenso hoch oder sogar höher als in der Stadt Augsburg.<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> Ausnahmen stellen hierbei die Berufsbereiche „Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik“ sowie „Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit“ dar.

<sup>121</sup> Abbildung 12.

**Abbildung 11: Anzahl der fehlenden (im negativen Skalenbereich) sowie überschüssigen (im positiven Zahlenbereich) Ausbildungsstellen je 100 Bewerber nach Berufsbereichen (basierend auf den gemeldeten Zahlen zu Ausbildungsplatzbewerbern und -stellen)**



Anmerkung: Zahlen der Berufsbereiche „Land-, Forst- und Tierwirtschaft“ sowie „Geisteswissenschaften, Kultur und Gestaltung“ wurden in dieser Abbildung bewusst außer Acht gelassen, da diese nur einen geringen Anteil der Ausbildungsplätze ausmachen.

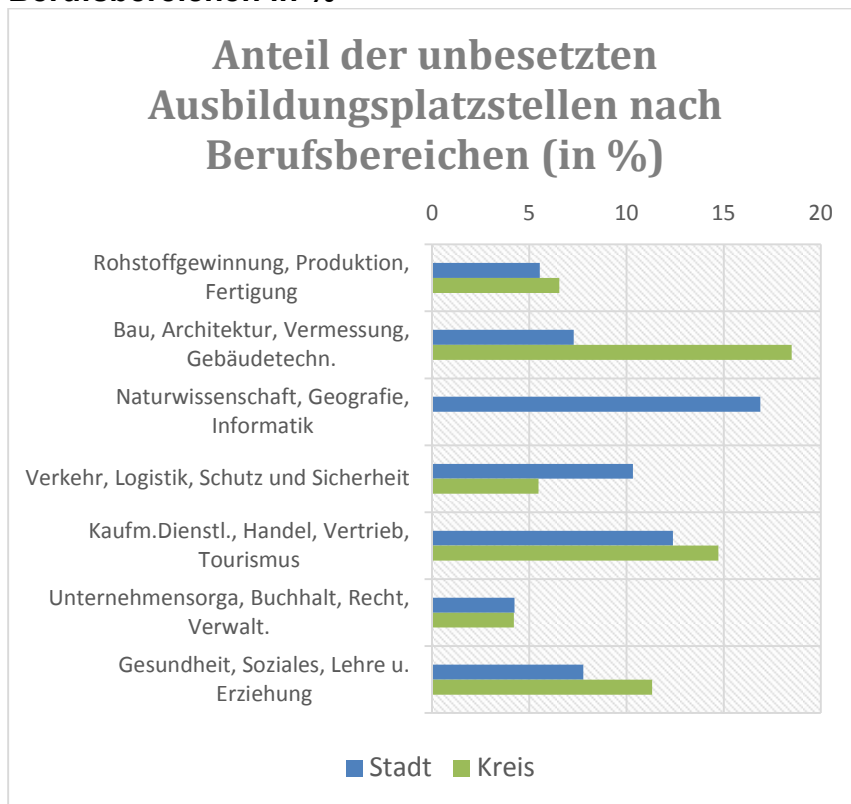
**Quelle:** Eigene Darstellung, basierend auf den Daten der Bundesagentur für Arbeit Statistik 2016a (Stadt Augsburg) sowie 2016b (Landkreis Augsburg), jeweils S. 16-18.

Die Ursache dieser ungleichen Verteilung des Mangels an Ausbildungssuchenden liegt mit großer Wahrscheinlichkeit in der höheren Attraktivität der Stadt Augsburg als Ausbildungsort. Gründe hierfür könnten sowohl Pull-Faktoren der Stadt Augsburg, wie die bessere Einschätzung des quantitativen und qualitativen Ausbildungsplatzangebots sowie die höhere Anziehungskraft namhafter Unternehmen, als auch Push-Faktoren des Landkreises Augsburg, wie beispielsweise negativ wirkende strukturelle Gegebenheiten, sein.

So sind beispielsweise gerade im Landkreis Augsburg mehr Ausbildungsplätze im Bereich der Baubranche vorhanden, welche aber zum einen als Ausbildungsberufe

weniger attraktiv auf Jugendliche wirken und zum anderen im Stadtumland häufig aufgrund der eingeschränkten Mobilitätsstrukturen schwierig zu erreichen sind.<sup>122</sup>

**Abbildung 12: Anteil der unbesetzten Ausbildungsplatzstellen nach Berufsbereichen in %**



Anmerkung: Zahlen der Berufsbereiche Land-, Forst- und Tierwirtschaft sowie Geisteswissenschaften, Kultur und Gestaltung wurden bewusst in diesem Diagramm bewusst außer Acht gelassen, da diese nur einen geringen Anteil der Ausbildungsplatzstellen ausmachen.

**Quelle:** Eigene Darstellung, basierend auf den Daten der Bundesagentur für Arbeit Statistik 2016a (Stadt Augsburg) sowie 2016b (Landkreis Augsburg), jeweils S. 16-18.

Dementsprechend erwecken die analysierten Daten den Anschein, als könnten die aktuellen Mobilitätsbewegungen der Auszubildenden die Passungsprobleme auf dem Ausbildungsstellenmarkt nicht ausreichend lösen. Auf der einen Seite profitieren zwar einige Ausbildungsberufe, insbesondere in der Stadt Augsburg, durch die Mobilität der Auszubildenden. Auf der anderen Seite wird allerdings die Problematik für die Betriebe im Landkreis Augsburg, insbesondere in einzelnen Ausbildungsberufen, weiter erhöht.

<sup>122</sup> Vgl. Gespräch mit Leitung Aus- und Fortbildungszentrum der Bauinnung Augsburg Elias-Holl.

### **3.1.4 Akademische Ausbildungsmöglichkeiten**

Gerade vor dem Hintergrund einer zunehmenden Akademisierung sollte zudem berücksichtigt werden, dass die Stadt Augsburg, als Standort der Universität sowie der Hochschule Augsburg mit insgesamt rund 25.000 Studenten, zusätzlich zur beruflichen Ausbildung auch vielfältige akademische Ausbildungsmöglichkeiten bietet.<sup>123</sup>

In Anbetracht von steigenden Zahlen an Studienberechtigten können damit auch akademische Einrichtungen in der Stadt Augsburg eine Konkurrenz zu Ausbildungsbetrieben im Landkreis Augsburg darstellen.

## **3.2 Ausbildungsmarkt in den Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster**

Nachdem die Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster zum weiteren und engeren Pendlerverflechtungsraum Augsburg zu zählen sind, lässt sich vermuten, dass sich, dem Muster typischer Pendlerbewegungen folgend, der Großteil der Bevölkerung nicht nur auf dem Arbeits-, sondern ebenso auf dem Ausbildungsmarkt in Richtung Augsburg orientiert. Aus diesem Grund soll im Nachfolgenden zunächst beschrieben werden, welche Möglichkeiten das Ausbildungsplatzangebot grundsätzlich im Raum der ILE Holzwinkel und Altenmünster bieten kann. Des Weiteren soll untersucht werden, wie die Ausbildungsplatznachfrage gestaltet ist und wie viele Ausbildungsplatznachfrager dazu tendieren, in Augsburg ihre Ausbildung zu absolvieren.

Da keine umfassenden Daten über die Anzahl der Ausbildungsmarktteilnehmer in den sechs Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster vorhanden sind, soll dies in Form einer qualitativen Analyse, basierend auf den im Raum geführten Gesprächen, versucht werden.

### **3.2.1 Merkmale des Ausbildungsplatzangebots**

#### **Anzahl**

Aufgrund der Anzahl der Gewerbetreibenden in den einzelnen Gemeinden<sup>124</sup> wird angenommen, dass insbesondere in den Gemeinden Altenmünster, Adelsried, Emersacker und Welden Möglichkeiten zur Ausbildung bestehen. In der Gemeinde Bonstetten sind dagegen kaum Betriebe ansässig und auch in der Gemeinde Heretsried sind nur wenige Betriebe vorhanden, von denen wiederum lediglich einzelne ausbilden.<sup>125</sup>

Es ist davon auszugehen, dass die Betreuung der Ausbildungsbetriebe aufgrund der Branchenstruktur des regionalen Gewerbes in erster Linie durch die Industrie- und Handelskammer (IHK) Schwaben sowie durch die Handwerkskammer (HwK) Schwaben stattfindet.

---

<sup>123</sup> Stadt Augsburg o.J.

<sup>124</sup> Vgl. oben S. 18.

<sup>125</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten; 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried.



Die IHK Schwaben betreut aktuell 15 Betriebe mit insgesamt 35 Auszubildenden in den Gemeinden Adelsried, Altenmünster, Emersacker, Heretsried sowie Welden.<sup>126</sup> Zusätzlich dazu sind im Raum etliche Handwerksbetriebe angesiedelt, welche vermutlich durch die HwK Schwaben betreut werden. Es war im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich, detaillierte und gesicherte Daten zu der Anzahl dieser Ausbildungsbetriebe, -plätze oder -berufe zu erhalten.

Dennoch können Annäherungen an die tatsächliche Zahl der Betriebe getroffen werden: so wurden auf den Ausbildungsplatzportalen der Bundesagentur für Arbeit<sup>127</sup> sowie der Industrie- und Handelskammer<sup>128</sup> im Oktober 2016 noch etwa 30 Ausbildungsplätze in den Gemeinden angeboten. Hierbei ist zu beachten, dass zum einen nicht jeder Ausbildungsplatz online beworben wird und zum anderen die bereits besetzten Stellen nicht mehr angezeigt werden. Demnach ist davon auszugehen, dass die tatsächliche Anzahl der Ausbildungsplätze wesentlich höher ist. Dies wird durch die Tatsache bekräftigt, dass allein etwa 15 der 36 Mitglieder des Gewerbeverbands Altenmünster selbst ausbilden.<sup>129</sup>

In den acht, für diese Arbeit befragten, Betrieben waren zum Zeitpunkt der Befragung insgesamt 16 Ausbildungsplätze vorhanden, wovon 13 in Altenmünster sowie drei in Welden lokalisiert waren.<sup>130</sup>

Basierend auf der Annahme, dass in der Gemeinde Altenmünster etwa 20 Betriebe ausbilden<sup>131</sup> und in den Gemeinden des Holzwinkels, aufgrund der um ein Drittel geringeren Anzahl an Gewerbetreibenden, etwa 13 Ausbildungsbetriebe<sup>132</sup> vorhanden sind, wird die Anzahl insgesamt auf annähernd 35 Ausbildungsbetriebe geschätzt, wobei diese höchstens bis zu drei Ausbildungsplätze anbieten. Wenn des Weiteren davon ausgegangen wird, dass durch die HwK Schwaben ähnlich viele Ausbildungsbetriebe mit einer ähnlichen Anzahl an Auszubildenden betreut werden wie durch die IHK Schwaben, würde dies bedeuten, dass etwa 70 Ausbildungsplätze in der Region vorhanden sind. Folglich sollte das Gesamtkontingent an Ausbildungsplätzen in den Gemeinden in einem Größenbereich zwischen 50 und 100 Ausbildungsstellen liegen.<sup>133</sup>

---

<sup>126</sup> Mitarbeiterin Industrie- und Handelskammer Schwaben, schriftliche Informationsübermittlung per E-Mail (Stand: 31.12.2016).

<sup>127</sup> Vgl. Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit: Bundesagentur für Arbeit 2016 (Stand: 18.10.2016).

<sup>128</sup> Vgl. Lehrstellenbörse der IHK: DIHK Service GmbH 2016 (Stand: 18.10.2016).

<sup>129</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Vorsitzendem Gewerbeverband Altenmünster.

<sup>130</sup> Die Verteilung der Auszubildenden nach Gemeinden war durch die Auswahl sowie Verfügbarkeit der Interviewpartner bedingt und lässt nicht zwingend darauf schließen, dass die Anzahl der Auszubildenden in Altenmünster um diese Relation höher ist.

<sup>131</sup> Die Zahl der ausbildenden Betriebe in Altenmünster besteht hierbei aus etwa 15 Ausbildungsbetrieben des Gewerbeverbands Altenmünster sowie aus fünf weiteren Betrieben, wobei deren Anzahl aufgrund der Annahme weiterer Ausbildungsbetriebe, welche nicht im Gewerbeverband Mitglied sind, geschätzt wurde.

<sup>132</sup> Diese Zahl basiert auf der Annahme eines ähnlichen hohen Anteils an Ausbildungsbetrieben im Holzwinkel wie in der Gemeinde Altenmünster. Aufgrund gegebenenfalls abweichender Strukturen der Gewerbetreibenden im Holzwinkel kann der reale Anteil abweichen.

<sup>133</sup> Diese Einschätzung der Anzahl der Betriebe basiert auf obigen Vermutungen und stellt keine abgesicherte Zahl dar. Für eine solche wäre es notwendig, eine umfassende Untersuchung im Raum anzustellen, welche den Rahmen dieser Arbeit deutlich überschritten hätte.

## **Branchenstruktur**

Insgesamt sind in der Region der ILE Holzwinkel und Altenmünster vor allem Betriebe mit kleiner oder mittlerer Betriebsgröße angesiedelt. Die drei in Altenmünster angesiedelten Unternehmen Beck+Heun, Holzbearbeitung Kraus (mit jeweils über 100 Mitarbeitern<sup>134</sup>) sowie WIEDEMANN enviro tec (mit etwa 60 Mitarbeitern<sup>135</sup>) stellen als mittelständische Unternehmen die größten ausbildenden Unternehmen in den Gemeinden dar.<sup>136</sup>

Die von der IHK Schwaben betreuten Betriebe bieten eine Ausbildung für folgende Berufe an: Fachinformatiker, Fachkraft für Möbel-, Küchen- und Umzugsservice, Fachlagerist, Florist, Hotelfachmann, Kaufmann für Büromanagement, Kaufmann für Versicherungen und Finanzen, Kaufmann im Einzelhandel, Koch sowie Verkäufer.<sup>137</sup> Die im Rahmen der Arbeit befragten Betriebe bieten Ausbildungsplätze in den folgenden Bereichen an (Anzahl): Feinwerkmechaniker (1), Gärtner/Florist (1), Holzbearbeitung bzw. Schreiner (5), Industriekaufmann (2), Kaufmann für Büromanagement (1), Kraftfahrzeugmechatroniker (1), Lebensmittelverkauf (1), Maurer (3), Produktdesign (1).

Aus diesen Daten wird deutlich, dass im Raum insbesondere handwerkliche und gewerbliche sowie kaufmännische Ausbildungsplätze vorhanden sind. Hierbei bilden die größeren Betriebe der Region meist im kaufmännischen Bereich sowie im gewerblichen und handwerklichen Bereich aus, während kleinere Unternehmen in erster Linie Plätze im handwerklichen oder gewerblichen Bereich bieten.<sup>138</sup>

### **3.2.2 Merkmale der potentiellen Ausbildungsplatznachfrager**

#### **Einzugsbereich**

Die aktuellen Auszubildenden der Betriebe in den Gemeinden stammen vorwiegend aus dem direkten Umkreis (etwa 10km) der Gemeinden; je nach Lage des Betriebs kommen hierfür sowohl die Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster, als auch nahegelegene Gemeinden, wie beispielsweise Günzburg oder Donauwörth, in Frage. Sowohl die Grund- und Mittelschule Welden, als auch die Staatliche Realschule Zusmarshausen werden hierbei immer wieder als Anlaufstelle zur Nachwuchswerbung genannt.<sup>139</sup> Aus der Stadt Augsburg kommen dagegen kaum

---

<sup>134</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun – Niederlassung Süd; Vorsitz Gewerbeverband Altenmünster.

<sup>135</sup> Wiedemann enviro tec GmbH & Co. KG 2016.

<sup>136</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster; Vorsitz Gewerbeverband Altenmünster.

<sup>137</sup> Mitarbeiterin Industrie- und Handelskammer Schwaben, schriftliche Informationsübermittlung per E-Mail (Stand: 31.12.2016).

<sup>138</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster; 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried; 1. Bürgermeister Markt Welden; Vorsitz Gewerbeverband Altenmünster.

<sup>139</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Gärtnerei Sandner; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Schreinerei Miller; Vorsitz Gewerbeverband Altenmünster.

Auszubildende, da die ÖPNV Verbindung aus Augsburg in Richtung der Gemeinden zu den typischen Pendlerzeiten kaum ausgebaut ist.<sup>140</sup>

## **Anzahl**

Im Zuge des demografischen Wandels lässt sich auch in den ILE-Gemeinden ein Rückgang der Bevölkerung in niedrigen Altersgruppen sowie eine Zunahme der Bevölkerung in höheren Altersgruppen feststellen.<sup>141</sup> Daraus ergeben sich nicht nur rückläufige Schulabsolventenzahlen,<sup>142</sup> sondern auch ein schrumpfender Pool an möglichen Ausbildungsplatzbewerbern. Außerdem scheint sich das Interesse der Absolventen an einer (dualen) Ausbildung zu verringern, was zusätzlich zu einer sinkenden Ausbildungsplatznachfrage führt.<sup>143</sup> Diese Beobachtungen im Raum lassen sich hierbei als mit allgemeinen Trends der aktuellen Entwicklungen der Ausbildungsplatznachfrage übereinstimmend einschätzen. Auch die Tendenz der Ausbildungsplatzbewerber, welche aufgrund typischer Pendlerbewegungen bereits erwartet wurde, konnte durch die Gespräche im Raum bestätigt werden; demnach scheint sich ein Großteil der Nachfrager für eine Ausbildung in der Stadt Augsburg zu entscheiden.<sup>144</sup>

In der Folge sind die Bewerberzahlen auf Ausbildungsstellen in den letzten Jahren teilweise deutlich zurückgegangen, wodurch sich die Besetzung von Ausbildungsstellen mittlerweile sehr schwierig gestaltet. Dies äußert sich bisher in erster Linie darin, dass eine aktive Bewerbung der freien Ausbildungsplätze von wachsender Bedeutung ist, um geeignete Auszubildende zu finden.<sup>145</sup> Dadurch entsteht eine gegenläufige Entwicklung zur früheren Situation, in welcher Ausbildungsplatzbewerber für sich Werbung machen mussten.<sup>146</sup> Darüber hinaus ist die Problematik in einigen Betrieben der ILE-Gemeinden bereits so stark ausgeprägt, dass diese im vergangenen Jahr nicht in der Lage waren alle Ausbildungsplätze zu besetzen.<sup>147</sup> Eine Aussage über die tatsächliche Anzahl von Ausbildungsplatzbewerber kann aufgrund fehlender gemeindebezogener Daten nicht getroffen werden. Allerdings wird aufgrund der Besetzungsproblematik der Unternehmen angenommen, dass die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen im Raum geringer sein muss als das vorhandene Angebot.

## **Qualifikation**

Die Qualifikation der Ausbildungsplatzbewerber wird durch die Akteure des Raums unterschiedlich beurteilt. Auf der einen Seite wird festgestellt, dass sich diese nicht

---

<sup>140</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Vorsitz Gewerbeverband Altenmünster.

<sup>141</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

<sup>142</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeister Markt Welden.

<sup>143</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried.

<sup>144</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried; 1. Bürgermeister Markt Welden; Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun.

<sup>145</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeister Markt Welden.

<sup>146</sup> Vgl. Gespräch mit Schulleitung Grund- und Mittelschule Welden.

<sup>147</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Markt Welden; Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Gärtnerei Sandner; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Metzgerei Schwab; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Vorsitz Gewerbeverband Altenmünster.

verschlechtert habe und die schulische Vorbildung tendenziell sogar besser geworden sei.<sup>148</sup> Auf der anderen Seite wurde aber auch von der Schwierigkeit gesprochen, Bewerber zu erhalten, welche für die entsprechende Ausbildung genügend qualifiziert sind. Genannt wurde beispielsweise ein fehlendes handwerkliches Geschick mancher Bewerber, aber auch ihre grundsätzliche Ungeeignetheit für die entsprechende Ausbildung.<sup>149</sup>

Die Vermutung liegt deswegen nahe, dass im Durchschnitt die Qualität der Ausbildungsplatznachfrager zwar nicht gesunken, allerdings aufgrund eines Mangels an Auszubildenden die Konkurrenz um gut qualifizierte Bewerber gestiegen ist. Dadurch bleiben gerade für Berufe oder Betriebe, die aus Sicht der Bewerber weniger attraktiv wirken oder weniger auf sich aufmerksam machen, häufig nur jene Bewerber übrig, die bei anderen Unternehmen keine Chance haben. Gleichzeitig müssen auch größere und beliebte Betriebe, die früher höhere Ansprüche an Auszubildende hatten, diese zurückstellen und zusätzlich auf weniger qualifizierte Bewerber zurückgreifen. In der Folge erhöht sich nicht nur die Konkurrenz um sehr gut qualifizierte Bewerber, sondern ebenso der Wettbewerb um diejenigen mit geringer Qualifikation.

Dies ist beispielsweise in der Baubranche beobachtbar; Bauberufe haben prinzipiell einen Mangel an Auszubildenden. Deswegen werden häufig selbst Bewerber mit geringen schulischen Qualifikationen oder anderen schwierigen Voraussetzungen für einen Ausbildungsplatz angenommen. Aufgrund der Konkurrenz um Auszubildende, tendieren mittlerweile aber selbst große Unternehmen, wie zum Beispiel KUKA, dazu, Absolventen der Mittelschule einzustellen, welche dort früher schlechte Chancen gehabt hätten und dadurch eher für eine Ausbildung in weniger beliebten Berufen, wie der Baubranche, in Frage gekommen wären. Folglich sind Berufe, die ohnehin Schwierigkeiten haben Auszubildende zu finden, nun noch mehr darauf angewiesen, auch auf Bewerber mit schlechten Qualifikationen zurückzugreifen.<sup>150</sup>

### **Berufswahlverhalten**

Auch was das Berufswahlverhalten betrifft, lässt sich in den Gemeinden ein ähnlicher Trend erkennen wie auf dem allgemeinen Ausbildungsmarkt. Dies betrifft nicht nur die Auswahl des tatsächlichen Ausbildungsberufs, sondern auch die Wahl der weiterführenden allgemeinbildenden Schulen sowie die Entscheidung, welche Art der Ausbildung, ob akademisch, schulisch oder dual, aufgenommen wird. Demnach ist auch im betrachteten Raum eine Wende zur Wissensökonomie erkennbar, welche mit dem zunehmenden Wunsch der Akademisierung einhergeht.<sup>151</sup>

Dies ist insbesondere insofern problematisch, als ein Großteil der Unternehmen im Raum Augsburg eher sehr gut beruflich qualifizierte Fachkräfte als Personen mit einem akademischen Abschluss benötigt.<sup>152</sup> Demnach entsteht in diesem Bereich

---

<sup>148</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeister Markt Welden.

<sup>149</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried; Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Metzgerei Schwab.

<sup>150</sup> Vgl. Gespräch mit Leitung Aus- und Fortbildungszentrum der Bauinnung Augsburg Elias-Holl.

<sup>151</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster; Geschäftsführung Metzgerei Schwab; Leitung Aus- und Fortbildungszentrum der Bauinnung Augsburg Elias-Holl; Mitarbeiterin Industrie- und Handelskammer Schwaben.

<sup>152</sup> Vgl. Mitarbeiterin Industrie- und Handelskammer Schwaben.

eine Diskrepanz zwischen den Ausbildungswünschen der Jugendlichen und den Erwartungen der Unternehmen, wodurch typische berufliche Passungsprobleme auftreten.

Falls kein Studium angestrebt wird, ist zu beobachten, dass sich eine wachsende Zahl der Jugendlichen für eine schulische Ausbildung entscheidet. Neben dem gesellschaftlichen Trend zur Wissensökonomie, besteht ein Grund hierfür auch im noch geringen Alter der Jugendlichen beim Abschluss der Mittelschule. Da sich viele zu diesem Zeitpunkt noch nicht bewusst sind, welchen Beruf sie erlernen wollen, entscheiden sie sich stattdessen zunächst für eine Ausbildung an einer Fachschule.<sup>153</sup>

Bei der Wahl einer dualen Ausbildung sind wiederum die Branchen sowie die einzelnen Berufsbilder entscheidend. So sind insgesamt vor allem wenig Ausbildungsplatzbewerber im Bereich des Handwerks beziehungsweise für gewerbliche Ausbildungsstellen vorhanden. Im kaufmännischen Ausbildungsbereich sind dagegen mehr als genug Bewerber vorhanden. Außerdem lassen sich aber auch im handwerklichen und gewerblichen Bereich noch einmal Unterschiede erkennen; so ist es beispielsweise im Bereich der Holzbearbeitung bisher kaum ein Problem, Auszubildende für sich zu gewinnen, während es für Betriebe der Baubranche deutlich schwieriger und für Betriebe im Lebensmittelbereich überaus schwierig ist, Auszubildende anzuwerben. Gerade in diesen Bereichen scheint die Konkurrenz mit anderen Ausbildungsberufen sehr hoch zu sein. Daneben stellt aber auch die hohe Attraktivität großer Industrieunternehmen in der Stadt Augsburg eine signifikante Problematik für die kleinen und mittelständischen Betriebe im Raum dar. So können diese Unternehmen nicht nur einen aus Sicht der Jugendlichen attraktiveren Ausbildungsberuf anbieten, sondern besitzen durch ihre Größe auch einen höheren Bekanntheitsgrad sowie bessere Mittel der Nachwuchswerbung.<sup>154</sup>

Zusätzlich dazu ist es für die Attraktivität eines Betriebs für Auszubildende auch entscheidend, wie gut seine Erreichbarkeit mit dem ÖPNV ist, welche sich im ländlich strukturierten Raum häufig schwieriger gestaltet als in der Stadt.<sup>155</sup>

### **Standortverbundenheit**

Die Standortverbundenheit hängt in erster Linie auch vom Berufswahlverhalten der Jugendlichen ab. Im Raum lässt sich beobachten, dass, obwohl sich viele Jugendliche für ihre Ausbildung nach Augsburg orientieren, dennoch ein Großteil in den ILE-Gemeinden wohnhaft bleibt. Darüber hinaus würden sich, nach Meinung der Gesprächspartner, die Ausbildungsplatznachfrager eher für einen Ausbildungsplatz in der Region entscheiden, wenn dort eine gleichwertige Ausbildungsstelle vorhanden ist. Neben dem Ausbildungsberuf ist dieser Faktor zusätzlich von den Möglichkeiten der Mobilität abhängig, welche häufig in Richtung Augsburg besser

---

<sup>153</sup> Vgl. Gespräche mit Schulleitung Grund- und Mittelschule Welden; Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>154</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster; 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried; 1. Bürgermeister Markt Welden; 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried; Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Metzgerei Schwab; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Schulleitung Grund- und Mittelschule Welden; Prokuristin Hieber Betonfertigteilwerk; Vorsitz Gewerbeverband Altenmünster.

<sup>155</sup> Vgl. Gespräch mit Mitarbeiterin Industrie- und Handelskammer Schwaben.

gegeben sind als zwischen den einzelnen Gemeinden.<sup>156</sup> Obwohl demnach die Standortverbundenheit verhältnismäßig hoch zu sein scheint, sollte bedacht werden, dass sich ein Teil der Jugendlichen sicherlich dennoch dafür entscheidet für eine Ausbildung, ob dual, schulisch oder akademisch, in eine andere Region oder in die Stadt Augsburg zu ziehen. Dies dürfte insbesondere dann der Fall sein, wenn dort bessere strukturelle Gegebenheiten sowie attraktiver wirkende Ausbildungsplätze vorhanden sind.

Da im Allgemeinen eine verhältnismäßig hohe Standortverbundenheit bei Auszubildenden zu beobachten ist, ergeben sich daraus sowohl Chancen als auch Risiken für die Gemeinden; auf der einen Seite stellt damit ein einmal für die Region gewonnener Auszubildender mit hoher Wahrscheinlichkeit auch einen gewonnenen Arbeitnehmer dar. Auf der anderen Seite kommen demnach junge Menschen, welche einmal für ihre Ausbildung weggezogen sind, nur selten wieder zurück.<sup>157</sup> Gerade mit Hinblick auf den demografischen Wandel ist es deswegen für ländlich strukturierte Regionen von hoher Bedeutung als attraktiver Ausbildungsstandort zu fungieren, um Jugendliche im Raum zu halten.

### **3.3 Zusammenfassung**

Zusammengefasst ist die Situation auf dem Ausbildungsmarkt in Stadt und Landkreis Augsburg gekennzeichnet durch einen Angebotsüberhang. Dieser kommt insbesondere in der Stadt Augsburg zum Tragen. Außerdem lässt sich beobachten, dass es zu Mobilitätsbewegungen zwischen Stadt und Landkreis Augsburg kommt, welche in erster Linie nachteilig für die Betriebe des Landkreises Augsburg ausfallen. Ein Hauptgrund hierfür dürfte im qualitativen Angebot der Ausbildungsplätze im Landkreis Augsburg liegen; so besteht hier ein größerer Anteil der Ausbildungsplätze aus Berufsgruppen, welche auf Jugendliche weniger attraktiv wirken, als in der Stadt Augsburg. Doch auch attraktive Berufe besitzen in der Stadt Augsburg einen höheren Zuspruch als im Landkreis Augsburg. Dies dürfte verschiedene Gründe haben; auf der einen Seite wäre es möglich, dass die Rahmenbedingungen der Stadt, sowohl hinsichtlich ihrer strukturellen Gegebenheiten als auch hinsichtlich ihrer Möglichkeiten der Freizeitgestaltungen, attraktiver auf junge Menschen wirken. Auf der anderen Seite könnte es allerdings ebenso sein, dass die Ausbildungsbetriebe im Landkreis selbst weniger attraktiv auf junge Menschen wirken. Dies könnte wiederum entweder mit tatsächlich weniger guten Rahmenbedingungen der Ausbildung in den Betrieben zusammenhängen oder aber durch eine geringere Marktpräsenz und Nachwuchswerbung der Unternehmen im Stadtumland bedingt sein.

Insgesamt wird demnach der zugrundeliegende Mangel an Ausbildungsplatzbewerbern zusätzlich durch regionale und berufliche Passungsprobleme verstärkt.

---

<sup>156</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten; 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried; 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried; 1. Bürgermeister Markt Welden.

<sup>157</sup> Vgl. Gespräch mit Mitarbeiterin Industrie- und Handelskammer Schwaben.

## **4. Potentialanalyse des Stadtumlands anhand definierter Prüfkriterien**

Mit Hinblick auf die aktuelle Ausbildungssituation im Stadtumland Augsburgs und vor der Frage, welche Chancen das Umland im Wettbewerb um Auszubildende besitzt, sollen im Folgenden die Potentiale des Raums der ILE Holzwinkel und Altenmünster anhand von Prüfkriterien analysiert werden. Hierfür werden zunächst Prüfkriterien definiert, um diese dann auf die Gemeinden anzuwenden und so, angelehnt an eine Stärken-Schwächenanalyse, herauszuarbeiten, welche einschlägigen Potentiale in der Region vorhanden sind. Abrundend werden für jeden geprüften Bereich sich ergebende Handlungsempfehlungen zusammengefasst, welche als Verbindung für die nachfolgende projektorientierte Inwertsetzung der Potentiale dienen soll.<sup>158</sup>

### **4.1 Prüfkriterien der Potentiale**

Die definierten Prüfkriterien werden im Nachfolgenden zur besseren Übersichtlichkeit in Tabelle 3 strukturiert. Die Kriterien wurden in erster Linie nach eigenem Ermessen ausgewählt sowie zusätzlich durch einschlägige Literatur gestützt, die sich entweder mit der Frage beschäftigt, welche Aspekte eine Region für junge Menschen attraktiv machen, oder untersucht, welche Faktoren entscheidend sind bei der Wahl eines Ausbildungsbetriebes.

Zur Bewertung wurden für jedes Prüfkriterium zusätzlich die jeweiligen Positivfaktoren aufgeführt. Werden in einem Bereich alle Kriterien erfüllt, wird dieser als sehr positiv bewertet, während sich die Schwäche eines Bereichs aus der Nichterfüllung der definierten Positivfaktoren ergibt. Dazwischen ist außerdem die Möglichkeit der Erfüllung in Teilen gegeben; in diesem Bereich wurde der (Teil-)Bereich dann als eher positiv oder eher negativ bewertet.

---

<sup>158</sup> Vgl. unten S. 67.

**Tabelle 3: Übersicht der angewandten Prüfkriterien**

Geprüfter Bereich	Prüfkriterien	Positivkriterien
<b>Strukturelle Gegebenheiten</b>	Wohnsituation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbarkeit von Mietwohnungen</li> <li>• Verfügbarkeit von kostengünstigem und kleinräumigem Wohnraum</li> </ul>
	Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guter Netzausbau des ÖPNVs</li> <li>• Verbindung des ÖPNVs nach Augsburg</li> <li>• Verbindung des ÖPNVs zwischen den ILE-Gemeinden</li> <li>• Verfügbarkeit von Mobilitätsalternativen</li> </ul>
	Bildungsinfrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohes Angebot an allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen sowie Weiterbildungsangeboten</li> <li>• Gute Erreichbarkeit der nächstgelegenen Bildungseinrichtungen</li> </ul>
	Ausbildungsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfältige Ausbildungsmöglichkeiten, welche sich mit Nachfrage deckt</li> <li>• Gute Erreichbarkeit der Ausbildungsbetriebe</li> </ul>
<b>Soziales Umfeld</b>	Soziale Einbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke familiäre Bindung</li> <li>• Hohe Einbindung in Freundeskreis</li> </ul>
	Einbindung in Dorfgemeinschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gut ausgebaute, für Jugendliche interessante Vereinsstrukturen</li> <li>• Vielfältige Möglichkeiten für Jugendliche, sich politisch und ehrenamtlich in Region einzubringen</li> </ul>
	Heimatverbundenheit und Identifikation mit Heimatort	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Heimatverbundenheit</li> <li>• Starke Identifikation mit eigener Gemeinde/Region</li> </ul>
<b>Möglichkeiten der Freizeitgestaltung</b>	Kulturelles Angebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große und vielfältige Auswahl an kulturellen Veranstaltungen sowie Kunst- und Kulturstätten</li> <li>• Gute Erreichbarkeit des kulturellen Angebots</li> </ul>
	Freizeitangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große und vielfältige Auswahl an Möglichkeiten der Freizeitgestaltung</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Erreichbarkeit der Angebote</li> </ul>
	Offizielle sowie inoffizielle Treffpunkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit eines Treffpunkts in jeder Gemeinde beziehungsweise gute Erreichbarkeit eines Treffpunkts in Nachbargemeinde</li> <li>• Hohe Bedeutung des Treffpunkts für Jugendliche des Raums</li> </ul>
	Bedeutung der naturräumlichen Umgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Bedeutung der naturräumlichen Umgebung</li> <li>• Nutzung des Naturraums als Freizeitmöglichkeit</li> </ul>
<b>Betriebliche Faktoren</b>	Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfältiges Aufgabenfeld</li> <li>• Freiraum für eigenverantwortliches Arbeiten</li> <li>• Individuell anpassbare Rahmenbedingungen</li> <li>• Verlässliche Arbeitszeit-regelungen mit angemessener Flexibilität</li> </ul>
	Ausbildungsqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten einer gezielten Prüfungsvorbereitung</li> <li>• Vorhandensein von Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>• Eingehen auf persönlichen Förderbedarf</li> <li>• Hohe Wertigkeit der Ausbildung</li> </ul>
	Ausbildungsbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Qualität des Ausbilders</li> <li>• Wertschätzender Umgang mit Auszubildenden</li> <li>• Bezugsperson, welche auch für persönliche Probleme der Auszubildenden zur Verfügung steht</li> </ul>
	Perspektiven nach abgeschlossener Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Chance auf Übernahme nach Ausbildung</li> <li>• Hohe Aufstiegschancen im Betrieb</li> <li>• Hohe durchschnittliche Verweildauer der Angestellten im Betrieb</li> <li>• Vorhandensein von Weiterbildungsmöglichkeiten</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Familienfreundlichkeit des Betriebs</li> </ul>
	Betriebsklima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Zusammenarbeit des Teams</li> <li>• Höfliche Umgangsformen</li> <li>• Flache hierarchische Strukturen</li> <li>• Persönlicher Kontakt zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern</li> </ul>
	Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Wertschätzung der Auszubildenden durch Geschäftsführung sowie durch andere Mitarbeiter</li> <li>• Hochhaltung von sozialen Werten</li> <li>• Gute Möglichkeit der Mitsprache und Einbringung von eigenen Ideen</li> <li>• Umfassende Informationspolitik</li> <li>• Soziales Engagement des Betriebs</li> </ul>
	Materielle Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angemessene Entlohnung</li> <li>• Aufwandsentschädigung für Ausgaben der Auszubildenden</li> <li>• Zusatzleistungen bei guter Arbeit</li> </ul>
<b>Marktpräsenz der regionalen Betriebe</b>	Bekanntheitsgrad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Bekanntheitsgrad des Betriebs bei Jugendlichen</li> </ul>
	Praktikums-möglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Möglichkeit eines Praktikums im Betrieb</li> <li>• Möglichkeit einer anschließenden Ausbildung</li> </ul>
	Kommunikationsstrategie zur Nachwuchswerbung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Aktivität in der Kommunikation nach Außen</li> <li>• An Jugendliche angepasste Kommunikationsstrategie (z.B. Werbung über Social-Media, Imagefilme, Website etc.)</li> </ul>
	Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Zusammenarbeit mit Schulen</li> <li>• Gute Zusammenarbeit mit Vereinen</li> <li>• Hohe Vernetzung mit Jugendlichen und deren Eltern im Raum</li> </ul>

**Quelle:** Eigene Darstellung.

## **4.2 Bestand sowie Bewertung der Potentiale**

Im Folgenden sollen die verschiedenen Bereiche anhand der zuvor definierten Kriterien überprüft sowie bewertet werden.

### **4.2.1 Strukturelle Gegebenheiten**

#### **Wohnsituation**

Kostengünstige Mietwohnungen sind in den sechs Gemeinden bisher nur eingeschränkt verfügbar; so gibt es in Altenmünster etwa 25, in Bonstetten 17 sowie in Welden drei Mietwohnungen.<sup>159</sup> Allerdings sind sich alle Gemeinden der Notwendigkeit kostengünstigen Wohnraum zu schaffen bewusst, weswegen in beinahe jeder Gemeinde aktuell Geschosswohnungsbau mit zu vermietenden Wohnungen geplant oder bereits im Bau ist. In der Gemeinde Heretsried sollen beispielsweise vier Single-Wohnungen im alten Schulgebäude der Gemeinde geschaffen werden, welche durch einfache Ausstattung sowie günstige Mietpreise auch gut von Jugendlichen oder Auszubildenden genutzt werden können.<sup>160</sup>

Obwohl Wohnmöglichkeiten für Auszubildende derzeit nur begrenzt in den Gemeinden vorhanden sind, lassen die Planungen für neuen Wohnraum viele Möglichkeiten offen, um diesen zukünftig an junge Menschen anzupassen. Demnach könnte sich diese Schwäche zukünftig als Stärke erweisen und besitzt überaus hohes Entwicklungspotential für die Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster.

#### **Mobilität**

Die Anbindung des ÖPNVs an die Stadt Augsburg lässt sich als positiv bewerten. Gerade zu Pendlerzeiten ist das Netz gut ausgebaut und neben dem regulären Linienverkehr tagsüber ist zusätzlich die Möglichkeit vorhanden, einen Nacht- oder Rufbus zu nutzen.<sup>161</sup> Für Jugendliche bedeutet dies die Chance, Angebote der Stadt Augsburg im Bereich Freizeit und Kultur zu nutzen, weswegen eine gute Anbindung an Augsburg sehr wichtig ist und in jedem Fall weiterhin gewährleistet sein sollte. Allerdings ist der Netzausbau des ÖPNVs zwischen den Gemeinden in nicht ausreichendem Maße vorhanden. So sind einzig jene Gemeinden über eine Buslinie verbunden, die auf der Buslinienstrecke in Richtung Augsburg liegen. Da das ÖPNV Netz sternförmig um Augsburg konzipiert ist, werden nicht alle Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster von einer Linie angefahren. In der Konsequenz müsste man teilweise Verbindungen über die Stadt Augsburg oder über andere weiter entfernte Knotenpunkte des ÖPNVs nutzen, um von einer Gemeinde in die nächste zu gelangen. In Kombination mit der gut ausgebauten Pendlerverbindung nach Augsburg ist es deswegen für viele Jugendliche verkehrstechnisch günstiger sich direkt in der Stadt einen Ausbildungsbetrieb zu suchen. Zwar ist diese Problematik in

---

<sup>159</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster; 1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten; 1. Bürgermeister Markt Welden.

<sup>160</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried.

<sup>161</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster; 1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten; 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried; 1. Bürgermeister Markt Welden; Amtsleitung Gemeinde Adelsried; Leitung Jugendpflege Welden.

den Gemeinden sowie in den ansässigen Betrieben bekannt, allerdings war es bisher schwierig eine Lösung dafür zu finden.<sup>162</sup> So spricht beispielsweise eine unzureichende Auslastung von Bussen gegen den Ausbau des ÖPNVs oder die Nutzung von Shuttle-Bussen.<sup>163</sup>

Die Möglichkeiten der Mobilität sowie die Erreichbarkeit der Ausbildungsstelle über den ÖPNV ist für Auszubildende ohne Fahrerlaubnis aber essentiell, weswegen dies durchaus ein limitierender Faktor bei der Wahl eines Ausbildungsbetriebs sein kann. Wenn demnach die Erreichbarkeit nicht ausreichend gewährleistet werden kann, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass ein besser erreichbarer Ausbildungsplatz in Augsburg gewählt wird, obwohl in einer Nachbargemeinde ein ähnlicher, aber sehr schwierig zu erreichender Ausbildungsplatz verfügbar wäre.

In der Vergangenheit traten solche Probleme bereits auf, weswegen es aufgrund der schwierigen Erreichbarkeit in manchen Fällen sogar zur Auflösung von bereits zugesagten Ausbildungsverträgen kam.<sup>164</sup> Zusätzlich könnte die erschwerte Erreichbarkeit einer Nachbargemeinde Jugendliche davon abschrecken, dort überhaupt erst nach einem Ausbildungsplatz zu suchen.

Alternativen, um Auszubildende zum Ausbildungsbetriebe zu befördern, sind nur begrenzt vorhanden und bestehen in der Regel aus Möglichkeiten wie privat organisierten Fahrgemeinschaften oder betriebsinternen Optionen.<sup>165</sup>

Zusammengefasst ist die gute Anbindung an Augsburg somit sowohl als Stärke als auch als Schwäche zu beurteilen. Diese Beurteilung basiert in erster Linie auf der weniger gut ausgebauten Verbindung zwischen den einzelnen ILE-Gemeinden. Im Rahmen der Mobilität ist diese demnach als größte Schwäche zu sehen. Auch Mobilitätsalternativen sind kaum vorhanden und immer von privaten oder betrieblichen Initiativen abhängig.

## **Bildungsinfrastruktur**

Wie in Abbildung 13 zu sehen ist, sind in den sechs Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster insgesamt drei Grundschulen sowie in Welden eine Grund- und Mittelschule angesiedelt.<sup>166</sup> Weiterführende allgemeinbildende Schulen bestehen außerdem in den benachbarten oder naheliegenden Gemeinden Zusmarshausen, Langweid, Gersthofen, Neusäß sowie Diedorf.<sup>167</sup> Des Weiteren befinden sich im Landkreis Dillingen a. d. Donau insgesamt drei Realschulen sowie vier Gymnasien, welche ebenfalls insbesondere für Jugendliche aus der Gemeinde Altenmünster in

---

<sup>162</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster; 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried; 1. Bürgermeister Markt Welden; Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>163</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeister Heretsried.

<sup>164</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster; Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun.

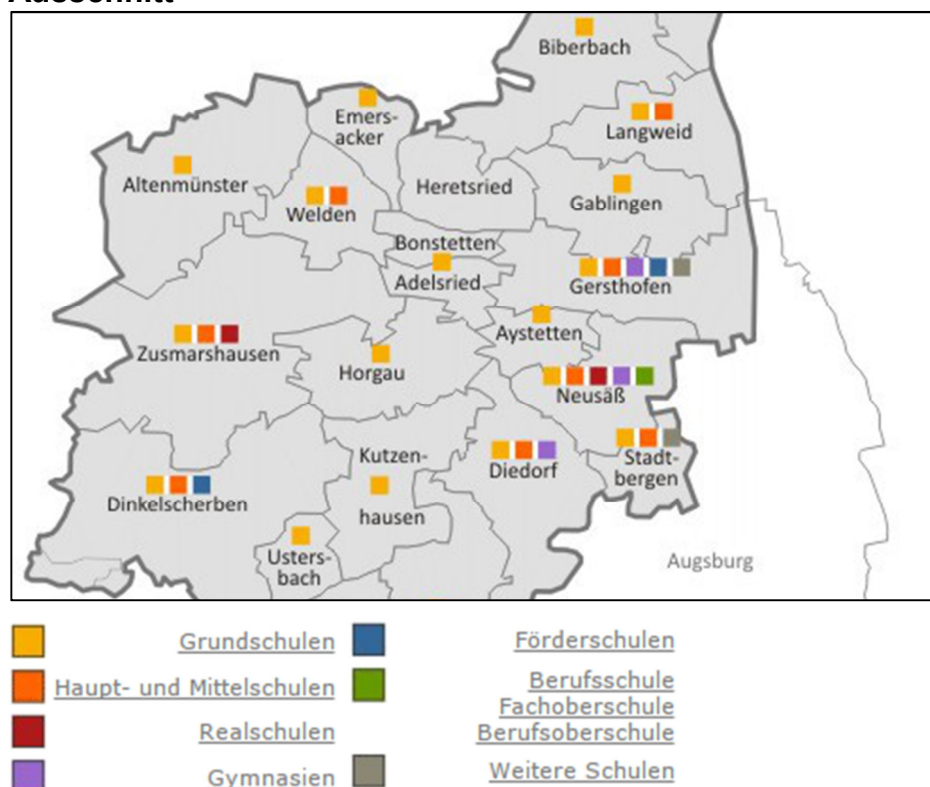
<sup>165</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Miller Schreinerei; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen.

<sup>166</sup> Landkreis Augsburg o.J.

<sup>167</sup> Landkreis Dillingen a.d.Donau 2012.

Frage kämen.<sup>168</sup> Da in den Gemeinden selbst einzig eine Mittelschule vorhanden ist, werden alle Schüler, welche einen anderen allgemeinbildenden Abschluss anstreben, auf Schulen außerhalb des Gemeindegebiets aufgeteilt.

**Abbildung 13: Im Landkreis Augsburg gelegene Schulen – Raumrelevanter Ausschnitt**



**Quelle:** Ausschnitt der Abbildung nach Landkreis Augsburg o.J., Landkreis, Bildungslandkreis BILA, Schulen im Landkreis.

Mit Hinblick auf die Nachwuchswerbung könnte sich hierdurch in erster Linie eine erhöhte Schwierigkeit ergeben, alle Jugendlichen der Gemeinden zu erreichen. Zudem könnte dadurch die Verbundenheit sowie Identifikation der Jugendlichen mit ihrer Heimatgemeinde verringert werden.

In den ILE-Gemeinden sind keinerlei berufsbildende Schulen angesiedelt. In Frage kommen hierfür, abhängig vom jeweiligen Ausbildungsberuf, die Berufsschulen in Augsburg, Gersthofen, Neusäß, Diedorf oder auch Friedberg.<sup>169</sup> Daneben gibt es auch hier die Möglichkeit eine der drei berufsbildenden Schulen im Landkreis Dillingen a. d. Donau zu besuchen.<sup>170</sup> Die Erreichbarkeit der Schulen wird in der Regel entweder über das Angebot des ÖPNVs, da sich die Schulen in Richtung der größeren Städte befinden, oder über eigens dafür bereitgestellte Schulbusse, wie beispielsweise für die Grund- und Mittelschule Welden,<sup>171</sup> gewährleistet.

Weitere Bildungsangebote im Raum sind insgesamt eher in geringem Umfang gegeben. So bieten die örtlichen Volkshochschulen der Gemeinden unter anderem

<sup>168</sup> Landkreis Dillingen a.d.Donau 2012.

<sup>169</sup> Landkreis Dillingen a.d.Donau 2012; Vgl. Gespräch mit Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried.

<sup>170</sup> Landkreis Dillingen a.d.Donau 2012.

<sup>171</sup> Vgl. Gespräch mit Schulleitung Grund- und Mittelschule Welden.

Angebote im Fremdsprachenbereich an.<sup>172</sup> Neben den lokalen Bildungsangeboten besteht ebenso die Möglichkeit Weiterbildungsangebote oder anderweitige zusätzliche Bildungsangebote der umgebenden Gemeinden sowie der Stadt Augsburg zu nutzen. Besonders hervorzuheben ist außerdem die BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen, welche durch teilnehmende Unternehmen organisiert wird und in erster Linie als berufsübergreifendes Weiterbildungsangebot für Auszubildende aus den Gemeinden Zusmarshausen und Altenmünster fungiert.<sup>173</sup>

Zusammenfassend ist demnach zwar das Angebot an weiterführenden und beruflichen Schulen sowie an Weiterbildungsangeboten nicht allzu hoch. Allerdings ist dies auch dem Bedarf geschuldet und die Erreichbarkeit der betreffenden Schulen sowie der vielfältigen (Weiter-)Bildungsmöglichkeiten der Stadt Augsburg gewährleistet. Als problematisch ist es dennoch zu erachten, dass die Jugendlichen für weiterführende sowie berufliche Schulen die Gemeinden verlassen und sich dadurch eine Orientierung in Richtung Stadt ergeben könnte. Insgesamt ist dieser Punkt deswegen eher als Schwäche des Raums zu betrachten. Auch deswegen sind gerade Projekte wie die BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen als überaus positiv einzuschätzen; nicht nur kann ein solches Angebot die teilnehmenden Unternehmen attraktiver machen, sondern auch die Region als (Aus-)Bildungsort stärken.

### **Ausbildungsmarkt**

Bezogen auf die quantitative Verfügbarkeit von Ausbildungsplätzen lässt sich das Ausbildungsplatzangebot der Gemeinden für Jugendliche als positiv betrachten. Da das Angebot in den letzten Jahren relativ gleichbleibend und die Schulabgängerzahlen in Welden rückläufig waren,<sup>174</sup> ist das Angebot auf dem Ausbildungsmarkt höher als die Nachfrage. Außerdem sind in der Region auch Ausbildungsplätze in Berufen vorhanden, welche Jugendliche als sehr attraktiv einschätzen, wie beispielsweise im kaufmännischen Bereich.<sup>175</sup> Selbst Ausbildungsberufe, wie die Ausbildungen zum Kaufmann für Büromanagement oder zum Industriekaufmann, welche zu den zehn der meist nachgefragten Ausbildungsberufen gehört,<sup>176</sup> lassen sich im Raum finden. In diesem Fall tritt allerdings wiederum die Problematik der Erreichbarkeit in den Vordergrund: einige Betriebe, welche eigentlich für Jugendliche interessante Ausbildungsberufe anbieten, sind unzureichend an den ÖPNV angebunden.<sup>177</sup> Neben diesen Angeboten sind im Raum in erster Linie Ausbildungsplätze im handwerklichen, gewerblichen und technischen Bereich zu finden. Im Bereich des Handwerks dominieren besonders Betriebe der Holzverarbeitung oder der Baubranche, aber auch Ausbildungsplätze im (medien-)technischen Bereich sind vorhanden. Hierbei sind Ausbildungsberufe im handwerklichen Bereich, besonders beispielsweise in der Baubranche, in ihrer beruflichen Passung als weniger gut einzustufen.

---

<sup>172</sup> Volkshochschule Augsburg Land e.V. 2013.

<sup>173</sup> Zum Projekt im Einzelnen vgl. unten S. 75.

<sup>174</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried; 1. Bürgermeister Markt Welden.

<sup>175</sup> Kaufmännische Ausbildungsplätze sind beispielsweise in den Unternehmen Holzverarbeitung Kraus, Hieber Betonfertigteilewerk und Beck+Heun vorhanden.

<sup>176</sup> Bundesagentur für Arbeit Statistik 2016c, S. 19.

<sup>177</sup> Vgl. Gespräch mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun.

Neben dieser Betrachtung des regionalen Ausbildungsstellenmarktes muss natürlich auch beachtet werden, dass eine zusätzliche Schwierigkeit im Raum durch die Konkurrenz von attraktiven Ausbildungsmöglichkeiten in der Stadt besteht. Dies betrifft zum einen Ausbildungsplätze, welche aufgrund ihrer Branche oder ihrer besseren Erreichbarkeit als attraktiver eingeschätzt werden, und zum anderen die vielfältigen Möglichkeiten einer akademischen Ausbildung in Augsburg. Zum Tragen kommen hierbei wiederum allgemeine Trends, nach denen junge Menschen sich eher für eine schulische oder akademische Ausbildung oder für eine duale Ausbildung in attraktiven Bereichen entscheiden, wie beispielsweise im Dienstleistungsbereich. Basierend auf den genannten Faktoren der Mobilitätsbewegungen Auszubildender,<sup>178</sup> kann dies auf eine höhere Mobilität in Richtung Augsburg hinweisen.

Insgesamt ist der Ausbildungsmarkt dadurch stark differenziert zu betrachten; als positiv zu bewerten sind die Größe des Angebots sowie die Angebote in Bereichen, welche von Jugendlichen als attraktiv eingestuft werden; hierzu zählen neben den kaufmännischen Ausbildungsberufen auch brancheneigene Bereiche, wie beispielsweise die Holzbearbeitung, oder medienbezogene Berufe. Als problematisch zu betrachten ist im Raum dagegen die Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage in einigen Ausbildungsberufen des gewerblichen und handwerklichen Bereichs.

Zusätzlich hierzu ist die Erreichbarkeit der Angebote in der Region nur begrenzt gewährleistet. Aus diesem Grund ist auch die Konkurrenzwirkung von gut erreichbaren Ausbildungsbetrieben sowie akademischen Einrichtungen in der Stadt Augsburg als großes Risiko einzuschätzen. So ergibt sich die Schwäche des Ausbildungsmarkts insbesondere aus der Kombination von gut erreichbaren und attraktiven Ausbildungsmöglichkeiten in der Stadt Augsburg sowie weniger gut erreichbaren und weniger attraktiven Ausbildungsmöglichkeiten in den ILE-Gemeinden.

### **Handlungsempfehlung**

Aufgrund der erhobenen einschlägigen strukturellen Gegebenheiten wird empfohlen, die aktuellen Planungen im Bereich des Wohnungsbaus weiterhin im Sinne der Auszubildenden anzupassen, da gerade in diesem Bereich vielfältige Potentiale bestehen. Auch die Option, Weiterbildungsangebote, wie die BDS AZUBIAKADEMIE, im Raum anzubieten ist eine sehr gute Möglichkeit, um Betriebe und Gemeinden als attraktiven Ausbildungsort zu gestalten. In Bezug auf den Ausbildungsmarkt wird es entscheidend sein, längerfristig die Attraktivität und das Image der dualen Ausbildung sowie insbesondere der handwerklichen und gewerblichen Ausbildungsberufe in den Gemeinden zu erhöhen. Schlussendlich ist allerdings die Erreichbarkeit der Unternehmen von entscheidender Bedeutung für die Wahl des Ausbildungsbetriebs und kann ein Ausschlusskriterium für Entscheidung der Jugendlichen darstellen. Die Mobilitätsmöglichkeiten für Jugendliche zwischen den einzelnen Gemeinden auszubauen, sollte folglich eine übergeordnete Handlungspriorität besitzen. Sicherlich wird sich zwar immer eine Option finden lassen, um zum gewünschten Ausbildungsbetrieb zu kommen, so lange aber das Angebot in Augsburg insgesamt als attraktiver eingeschätzt wird, könnte die mangelnde Erreichbarkeit dazu führen,

---

<sup>178</sup> Vgl. oben S. 12.

dass Betriebe in Nachbargemeinden von vornherein von der Ausbildungsplatzsuche ausgeschlossen werden. Demnach ist gerade die Verbesserung der Mobilitätsbedingungen als eine sehr gute kurz- bis mittelfristige Maßnahme anzusehen, welche langfristig zu einer bedeutenden Attraktivitätssteigerung des Raums führen könnte.

## **4.2.2 Soziales Umfeld**

### **Einbindung in Familie und Freundeskreis**

Insgesamt lässt sich die Einbindung der Jugendlichen in Familie und Freundeskreis als positiv einschätzen.<sup>179</sup> Eine Ausbildung wird zumeist direkt nach einem Schulabschluss begonnen, weswegen ein Großteil der Auszubildenden noch minderjährig ist und so zu Hause wohnhaft bleibt.<sup>180</sup> Ein Problem ist hierbei allerdings, wie bereits bei der Bildungsinfrastruktur angesprochen,<sup>181</sup> die Aufteilung der Schüler auf weiterführende Schulen in verschiedenen Gemeinden. Dadurch wird eine Gruppenbildung von Jugendlichen innerhalb der Gemeinden erschwert und die Freundeskreise bilden sich demnach häufig an Schulen in anderen Gemeinden. Aufgrund dieser Tatsache könnten sich Jugendliche dann auch im Rahmen ihrer Freizeitgestaltung sowie für die Ausbildungssuche in Richtung anderer Gemeinden orientieren.<sup>182</sup>

### **Einbindung in Dorfgemeinschaft**

Gerade in den eher ländlich strukturierten Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster spielt die Aktivität der vorhandenen Vereine eine große Rolle. Die Vereine und auch insbesondere deren Jugendarbeit werden in allen Gemeinden als sehr wichtig für die Jugendlichen der Region eingeschätzt. Hervorzuheben ist im Rahmen der Vereinsstruktur nicht nur das Bestehen eines vielfältigen sowie kostengünstigen Freizeitangebots, wobei besonders den Sportvereinen sowie den Freiwilligen Feuerwehren eine wichtige Rolle beigemessen wird, sondern auch deren sehr aktive Jugendarbeit sowie die Organisation von Gemeindefesten.<sup>183</sup> Ein Großteil der Jugendlichen partizipiert demnach in Vereinen.<sup>184</sup> Auf der anderen Seite wird aber auch ein Bedeutungsverlust der Teilnahme an Angeboten der Vereine deutlich, welcher häufig in der Übergangszeit zwischen Kinder- und Jugendalter einsetzt und vor allem die Sportvereine betrifft.<sup>185</sup>

Als eine der größten Stärken der Gemeinden für Jugendliche werden neben der Vereinseinbindung auch die zahlreichen Möglichkeiten der Einbringung

---

<sup>179</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster; 1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten; 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried; 1. Bürgermeister Markt Welden; Schulleitung Grund- und Mittelschule Welden.

<sup>180</sup> Vgl. Gespräche mit Leitung Jugendpflege Welden; Schulleitung Grund- und Mittelschule Welden.

<sup>181</sup> Vgl. oben S. 46.

<sup>182</sup> Vgl. Gespräch mit Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>183</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster; 1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten; 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried; 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried; Bürgermeister Markt Welden; Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>184</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried; Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>185</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten; 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried.



bezeichnet.<sup>186</sup> Dies trifft insbesondere auf die Gemeinden des Holzwinkels zu, in welchen über die Jugendarbeit Welden viele Möglichkeiten geschaffen werden, um Jugendliche in die politische Arbeit einzubinden. So gibt es im Rahmen des Jugendtreffs Welden einen Jugendbeirat sowie eine Jugendversammlung, welche zuletzt im Jahr 2015 stattfand und im Rahmen derer, Jugendliche Vorschläge einbringen und das Freizeitangebot der Gemeinden bewerten können.<sup>187</sup> Neben der Jugendpflege in Welden, gibt es außerdem in der Gemeinde Adelsried einen Jugendbeauftragten, welcher als Bindeglied zwischen den Jugendlichen und der Verwaltung der Gemeinden fungieren soll.<sup>188</sup> Obwohl gerade hierin ein großes Potential liegt, um über Mitgestaltung eine gute Einbindung in die Gemeinschaft zu gewährleisten, wird die tatsächliche Motivation der Jugendlichen sich einzubringen als noch relativ gering angesehen.<sup>189</sup> Um Möglichkeiten der Einbringung attraktiver zu gestalten, bestehen allerdings im Raum unterschiedliche Ansätze, wie beispielsweise ein an die Jugendversammlung anschließendes Fest.<sup>190</sup>

Zusammengefasst sind demnach die Vereinsstrukturen und deren Bedeutung für die Jugendlichen sowie die Möglichkeiten der Einbringung als eindeutige Stärke zu bewerten. Dennoch ist ihre Inwertsetzung von der Bereitschaft der Jugendlichen zur aktiven Partizipation abhängig, welche teilweise kritisch gesehen wird.

### **Heimatverbundenheit und Identifikation**

Im Raum lässt sich im Allgemeinen eine hohe Heimatverbundenheit sowie Bleibetendenz feststellen. Bei der Wahl zwischen zwei gleichwertigen Ausbildungsplätzen würden sich Jugendliche, nach Meinung der Gesprächspartner, tendenziell eher für den Platz in der eigenen Gemeinde entscheiden.<sup>191</sup> Dennoch lässt sich auch eine gewisse Orientierung in Richtung Augsburg erkennen; so wünschen sich viele Jugendliche ein Auto sobald sie volljährig sind, um damit unabhängig nach Augsburg fahren zu können.<sup>192</sup> In der Regel bleiben Auszubildende demnach in ihrer Gemeinde wohnhaft, unabhängig vom Ort ihrer Ausbildung.<sup>193</sup> Nur selten lässt sich beobachten, dass Jugendliche für ihre Ausbildung in eine andere Region ziehen und wenn dies doch geschieht, kehren sie im Anschluss häufig wieder in die Heimatgemeinde zurück.<sup>194</sup>

Die Verwurzelung und Identifikation mit der Region kann demnach als Stärke der Gemeinden betrachtet werden und enthält somit ein hohes Potential, um Jugendliche für eine Ausbildung im Raum zu gewinnen.

---

<sup>186</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried.

<sup>187</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Markt Welden; Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>188</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried.

<sup>189</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried; 1. Bürgermeister Markt Welden.

<sup>190</sup> Vgl. Gespräch mit Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>191</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten; 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried; Schulleitung Grund- und Mittelschule Welden.

<sup>192</sup> Vgl. Gespräch mit Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>193</sup> Vgl. Gespräch mit Leitung Grund- und Mittelschule Welden; Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>194</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster.

## Handlungsempfehlungen

Im Raum ist eine hohe soziale sowie gemeinschaftliche Einbindung der Jugendlichen gegeben. Auch scheint eine hohe Verbundenheit und Identifikation mit der Heimat vorhanden zu sein, wodurch sich eine überraschend hohe Bleibetendenz ergibt. Dies ist als höchst positiv sowie als großes Potential der Gemeinden zu bewerten. Um dies weiter auszubauen, könnte es zukünftig empfehlenswert sein sich als Raum dieser identitätsstiftenden Aspekte noch deutlicher bewusst zu werden, sie nach innen stärker zu vermarkten und damit im besten Fall nicht nur die Heimatverbundenheit zu vertiefen, sondern die Jugendlichen auch zu einer erhöhten Partizipation anzuregen.

### **4.2.3 Möglichkeiten der Freizeitgestaltung**

#### Kulturelles Angebot

Kulturelle Angebote, welche an eine jüngere Zielgruppe angepasst wären, sind im Raum der ILE Holzwinkel und Altenmünster nur begrenzt vorhanden. So ist zwar beispielsweise das Griechische Theater in Heretsried ein kulturelles Highlight des Holzwinkels, aber dessen Programm eher auf Kinder oder ältere Personengruppen zugeschnitten und damit weniger interessant für Jugendliche.<sup>195</sup> Auch der Kult(o)ur-Sommer der Holzwinkel Gemeinden, welcher im Jahr 2016 zum vierten Mal veranstaltet wurde, stellt mit vielfältigen Angeboten im kulturellen Bereich eine interessante Veranstaltung für den Raum dar.<sup>196</sup> Dennoch ist auch hier das Programm weniger auf junge Menschen ausgerichtet.<sup>197</sup> Dagegen sind eher lokale Feste, welche häufig durch Vereine und Gemeinden organisiert werden, für Jugendliche von Interesse.<sup>198</sup> Aufgrund dieser begrenzten Auswahl an kulturellen Veranstaltungen sowie den kaum vorhandenen Kunst- und Kulturstätten, wird in den Gemeinden versucht, dies durch gelegentlich organisierte Veranstaltungen auszugleichen. Beispielsweise wird im Holzwinkel Saal in Welden regelmäßig ein Kino für Kinder und Jugendliche angeboten, welches sehr gut genutzt wird.<sup>199</sup> Zusätzlich wird über den Jugendtreff Welden, häufig in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren des Raums, ein breites Programm mit verschiedenen Veranstaltungen organisiert. Auch hier ist die Teilnahme der Jugendlichen sehr hoch und manche Angebote, wie beispielsweise die Jamsessions oder auch verschiedene Konzerte, werden sogar von Jugendlichen aus benachbarten Regionen besucht.<sup>200</sup>

Werden die Wünsche betrachtet, welche im Rahmen der Jugendversammlung 2015 geäußert wurden, sind zwar Defizite im Bereich des kulturellen Angebots, wie Kino, Musikkonzerte oder Volksfeste vorhanden, allerdings scheinen diese dennoch geringere Relevanz für die Jugendlichen zu besitzen als andere genannte Freizeitangebote.<sup>201</sup>

---

<sup>195</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried.

<sup>196</sup> Kult(o)ur-Sommer im Holzwinkel 2017.

<sup>197</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried.

<sup>198</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried; Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>199</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Markt Welden; Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>200</sup> Vgl. Gespräch mit Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>201</sup> Jugendarbeit Welden o.J.

Die Erreichbarkeit der Angebote in Welden ist allerdings gerade aus Nachbargemeinden begrenzt und abhängig von der Möglichkeit über die Eltern oder andere Fahrgemeinschaften zu den Veranstaltungen zu gelangen. Nach Augsburg selbst ist die Anbindung zu Pendlerzeiten zwar gut, doch stellt sich auch hier die Frage, ob gerade die abendliche Anbindung, um kulturelle Angebote zu nutzen, ausreichend gegeben ist. Da auch diese Problematik im Raum bekannt ist, wurde versucht, durch die Einführung eines Nachtbusses Abhilfe zu schaffen, wobei dieser bisher nur in geringem Umfang genutzt wird.<sup>202</sup>

Unbeschadet dessen, lassen sich die durch den Jugendtreff Welden organisierten kulturellen Veranstaltungen sowie die Bemühungen durch zusätzliche Angebote fehlende kulturelle Einrichtungen auszugleichen als positiv einstufen und machen auch das weitere Potential, insbesondere in den Holzwinkel Gemeinden, deutlich. Auf der anderen Seite scheint allerdings gerade für Jugendliche außerhalb des Markts Welden die Erreichbarkeit der Veranstaltungen problematisch. Insgesamt wird das kulturelle Angebot eher als mittelmäßig eingestuft.

### **Freizeitangebot**

Freizeitangebote für Jugendliche werden ebenfalls sowohl von Vereinen bereitgestellt als auch durch weitere Angebote der Kommunen ergänzt. Dazu zählen insbesondere Freizeitmöglichkeiten, welche von den Jugendlichen eigenständig genutzt werden können. So umfasst dies beispielsweise verschiedene Plätze für Aktivitäten wie Skaten oder Eislaufen sowie Hart- oder Mehrzweckplätze, die für eine individuelle Freizeitgestaltung zur Verfügung stehen.<sup>203</sup> Allerdings ist das Angebot in den Gemeinden unterschiedlich strukturiert; so werden im Markt Welden aufgrund des Jugendtreffs zahlreiche Veranstaltungen und Freizeitprogramme für Jugendliche organisiert,<sup>204</sup> während die Freizeitgestaltung in der Gemeinde Altenmünster in erster Linie durch Vereinsarbeit stattfindet.<sup>205</sup> Daneben bietet außerdem jede Gemeinde ein eigenes Ferienprogramm an, welches zusätzlich durch ein Programm für alle Gemeinden, erstellt über das Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V., ergänzt wurde.<sup>206</sup> Obwohl versucht wird, die Möglichkeiten in den Gemeinden in noch stärkerem Maße an die Wünsche der Jugendlichen anzupassen, sind diesen häufig auch Grenzen gesetzt: der Ausbau solcher Angebote ist in der Regel mit hohen Investitionskosten verbunden, ohne dass danach eine längerfristige Nutzung durch eine ausreichend hohe Zahl an Jugendlichen garantiert werden kann.<sup>207</sup> Andere Freizeitangebote, welche von großem Interesse für die Jugendlichen der Region sind, wie beispielsweise ein Badesee, sind zu kostenintensiv als dass sie aktuell umgesetzt werden könnten.<sup>208</sup>

---

<sup>202</sup> Vgl. Gespräch Bürgermeister Markt Welden.

<sup>203</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried; 1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten; 1. Bürgermeister Markt Welden.

<sup>204</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Markt Welden; Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>205</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster.

<sup>206</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015; Vgl. Gespräch mit Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>207</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster; 1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten

<sup>208</sup> Vgl. Gespräch mit Leitung Jugendpflege Welden.

Die Erreichbarkeit der Angebote ist wiederum ähnlich wie die des kulturellen Angebots, wobei natürlich in jeder Gemeinde die jeweiligen Sportvereine gut erreichbar sind.

Demnach ist es als besonders positiv zu betrachten, dass zahlreiche Bemühungen im Raum vorhanden sind, um über die Jugendarbeit oder über frei zur Verfügung stehende Freiräume für die Jugendlichen einen Ausgleich für fehlende Freizeitangebote zu schaffen, welche in Augsburg vorhanden sind. Zusätzlich dazu können die Angebote in Augsburg aufgrund der guten Verbindungen tagsüber genutzt werden. Dagegen ist die Erreichbarkeit der Angebote im Markt Welden durch die Jugendlichen aus den übrigen ILE-Gemeinden fraglich. Die Möglichkeiten weitere Freizeitangebote im Raum zu verwirklichen sind außerdem nur begrenzt vorhanden. In Anbetracht dieser Faktoren lässt sich der Aspekt der Freizeitangebote weder als eindeutige Stärke noch als eindeutige Schwäche betrachten.

### **Offizielle sowie inoffizielle Treffpunkte**

In den sechs Gemeinden sind insgesamt drei offizielle sowie einige weitere inoffizielle Treffpunkte für Jugendliche vorhanden beziehungsweise bekannt. Die drei offiziell verwalteten Möglichkeiten des Zusammentreffens von Jugendlichen sind der Jugendtreff in Welden, der Young Club in Bonstetten sowie ein Container auf dem Mehrzweckplatz in Adelsried. In Altenmünster sind zudem Überlegungen vorhanden, einen offiziellen Treffpunkt für Jugendliche einzurichten, da der Bedarf in der Gemeinde gegeben wäre.<sup>209</sup>

Die Jugendtreffs sind größtenteils selbst verwaltet, werden zusätzlich durch die Jugendarbeit unterstützt und besitzen feste Öffnungszeiten. Gerade der Jugendtreff Welden sowie der Young Club in Bonstetten sind schon seit einigen Jahren etabliert und werden von den Jugendlichen sehr gut angenommen.<sup>210</sup> Der Treffpunkt der Gemeinde Adelsried ist erst vor kurzem entstanden und spielt nach bisherigen Beobachtungen für die Jugendlichen noch eine untergeordnete Rolle im Vergleich zu den unbeaufsichtigten Treffpunkten der Gemeinde.<sup>211</sup> Solche unbeaufsichtigten Treffpunkte besitzen in den Gemeinden ohne einen offiziellen Jugendtreff eine essentielle Bedeutung für die Jugendlichen. Sie konnten sich in erster Linie in Form von Bauwagen oder privaten Hütten etablieren.<sup>212</sup> Insbesondere als Möglichkeit des Zusammentreffens werden sie aufgesucht und sind sie in der Lage den Jugendlichen ein Gefühl von Gemeinschaft und Freiheit zu vermitteln.<sup>213</sup> Da in jeder Gemeinde offizielle oder inoffizielle Treffpunkte vorhanden sind, kann hierbei die Erreichbarkeit insgesamt als sehr positiv bewertet werden. Zudem ist der Jugendtreff Welden für alle Jugendlichen, unabhängig von deren Wohnort, als Möglichkeit des Treffens eingerichtet, wobei aber zweifelhaft bleibt, ob dieses Angebot tatsächlich in

---

<sup>209</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster; 1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten; 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried; 1. Bürgermeister Markt Welden.

<sup>210</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten; 1. Bürgermeister Markt Welden; Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>211</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten; 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried; 1. Bürgermeister Markt Welden; Leitung Jugendpflege Welden.

<sup>212</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster; 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried.

<sup>213</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried.

größeren Umfang von Jugendlichen aus weiter entfernten Gemeinden in Anspruch genommen wird.

Sowohl die offiziellen als auch die inoffiziellen Treffpunkte der Jugendlichen besitzen eine überaus große Bedeutung für die Jugendlichen der Region und begünstigen nicht nur die Einbindung der Jugendlichen in die Gemeinschaft sowie die Möglichkeiten der Freizeitgestaltung, sondern besitzen in besonderem Maße das Potential, die Heimatverbundenheit der Jugendlichen und ihre Identifikation mit der Region zu stärken. Dies kann demnach als große Stärke der Gemeinden bewertet werden.

### **Bedeutung der naturräumlichen Umgebung**

Die Schönheit der naturräumlichen Umgebung im Holzwinkel und auch in Altenmünster gilt als ein Qualitätsmerkmal des Raums. Dennoch scheint dies für die Jugendlichen eine eher untergeordnete Rolle zu spielen.

Zwar wird die Natur als möglicher Ort der Freizeitgestaltung, wie beispielsweise zum Radfahren oder auch als Treffpunkt, genutzt,<sup>214</sup> sie besitzt daneben aber keine augenscheinliche Wichtigkeit für die Jugendlichen. Auch der Wunsch nach einem Badensee ist vermutlich eher dem Wunsch nach einem Treffpunkt als dem Wunsch nach ungestörter Natur geschuldet. Dennoch sind gerade auch die freien Entfaltungsmöglichkeiten, zum Beispiel in Form der unbeaufsichtigten Bauwagen und Hütten, von hoher Bedeutung für die Jugendlichen und werden nur aufgrund der unbebauten Freiflächen ermöglicht. Insofern können auch der Naturraum und die damit einhergehenden freien Gestaltungsmöglichkeiten tendenziell als Vorteil des Raumes erachtet werden.

### **Handlungsempfehlungen**

Da im Bereich der Angebote schon eine hohe Aktivität im Raum vorhanden ist sowie die Entwicklungsmöglichkeiten in diesem Bereich als begrenzt einzustufen sind, wäre es besonders sinnvoll, sich verstärkt auf den Bereich der Treffpunkte zu konzentrieren. Diese scheinen eine große Bedeutung für die Jugendlichen zu haben und können mangelnde Kultur- und Freizeitangebote ausgleichen. Aus diesem Grund wird empfohlen, diese weiterhin zu fördern und gegebenenfalls in eine Vermarktung des Raums einzubeziehen.

Außerdem wäre es in Zukunft überlegenswert, insbesondere größere und kostenintensive Projekte zur Freizeitgestaltung sowie ein vernetzendes Mobilitätskonzept im Rahmen einer kommunalen Zusammenarbeit, beispielsweise über die Strukturen der ILE, umzusetzen.

#### **4.2.4 Betriebliche Faktoren**

In diesem Prüfbereich sollen die betrieblichen Gegebenheiten der in den Gemeinden angesiedelten Betriebe bewertet werden. Hierbei ist zu beachten, dass zwar allgemein erkennbare Stärken und Schwächen erfasst werden, aber natürlich dennoch Unterschiede zwischen den untersuchten Betrieben bestehen. In der

---

<sup>214</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried; Leitung Jugendpflege Welden.

Auswertung wurde deswegen versucht, insbesondere jene Aspekte zu behandeln, welche bei einem Großteil der Betriebe vorhanden waren oder in großer Häufung genannt wurden.

Die Überprüfung dieser Faktoren fand in der Regel anhand der Aussagen der jeweiligen Geschäftsführung der Betriebe statt; natürlicherweise könnte die Empfindung der Mitarbeiter oder Auszubildenden hiervon abweichen. Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit allerdings keine umfassende Prüfung vorgenommen werden konnte, wie beispielsweise durch eine Mitarbeiterbefragung, wird stattdessen vorgeschlagen, die einschlägigen Unternehmensstrukturen detailliert durch ein Audit<sup>215</sup> überprüfen zu lassen.

### **Arbeitsbedingungen**

Als eine der größten Stärken in Bezug auf die Ausbildungsbedingungen in den untersuchten Betrieben lässt sich deren kleine oder mittlere Betriebsgröße nennen. Aufgrund dieser ergibt sich eine Reihe von Vorteilen für Auszubildende:

So ist dadurch ein vielfältiges Aufgabenfeld während der Ausbildung gewährleistet, da kaum spezialisierte oder voneinander unabhängige Arbeitsbereiche innerhalb der Betriebe vorhanden sind und jeder Mitarbeiter verschiedene Tätigkeiten übernimmt.<sup>216</sup>

Außerdem können die Rahmenbedingungen der Arbeit aufgrund der kleinbetrieblichen Strukturen individuell an die Mitarbeiter angepasst werden. Das bedeutet, dass zwar in jedem Betrieb feste und verlässliche Arbeitszeiten gegeben sind, diese aber vergleichsweise flexibel gestaltet werden können, falls es aufgrund der jeweiligen Situation der Mitarbeiter und Auszubildenden notwendig ist. Umgekehrt wird eine solche Flexibilität allerdings auch von den Auszubildenden erwartet.<sup>217</sup>

Eine weitere Stärke der Betriebe ist es außerdem, dass sie in der Regel ausbilden, um ihren eigenen Fachkräftebedarf zu decken. Demnach besitzen Auszubildende eine hohe Bedeutung für die Betriebe und es wird versucht die Rahmenbedingungen der Berufe so angenehm wie möglich zu gestalten.<sup>218</sup>

Ein eigenverantwortliches Arbeiten der Auszubildenden ist ebenfalls in allen Betrieben gegeben und für die Betriebe auch von hoher Bedeutung, wobei die Qualität der Arbeit in der Regel im Anschluss überprüft wird.<sup>219</sup> Teilweise gibt es

---

<sup>215</sup> Vgl. im Einzelnen unten S. 82.

<sup>216</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Gärtnerei Sandner; Geschäftsführung Miller Schreinerei; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen.

<sup>217</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Metzgerei Schwab; Geschäftsführung Schreinerei Miller.

<sup>218</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Prokuristin Hieber Betonfertigteilwerk.

<sup>219</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Gärtnerei Sandner; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Geschäftsführung Schreinerei Miller.

auch eigene Projekte der Auszubildenden, wie zum Beispiel die Gestaltung und Organisation der Azubitage für alle Niederlassungen des Unternehmens Beck+Heun.<sup>220</sup>

Als weitere Stärke erweist sich in einigen Betrieben des Handwerks außerdem die Arbeit selbst, welche sich als kreativ<sup>221</sup> bezeichnen lässt sowie den Vorteil besitzt, dass am Ende zumeist etwas zum Sehen und Anfassen geschaffen wurde, wodurch die Arbeit in ihrem Ergebnis sofort sicht- und fühlbar wird.<sup>222</sup>

Dennoch ergeben sich aus den fraglichen Berufsbereichen auch Schwächen, da in der Regel gerade handwerkliche oder körperlich anstrengende Arbeit von Jugendlichen als weniger angenehm bewertet wird. Dies hängt sicherlich zu einem Großteil mit dem gesellschaftlichen Trend der Akademisierung, aber ebenso mit falschen Vorstellungen vom Aufgabenfeld der verschiedenen Ausbildungen sowie einem Negativimage einiger Berufe zusammen.<sup>223</sup>

### **Ausbildungsqualität**

Auch die Ausbildungsqualität der Betriebe hängt wesentlich mit der Betriebsgröße sowie der Motivation der ausbildenden Betriebe zusammen:

Zum einen ist durch das vielfältige Arbeitsfeld aufgrund der kleinen oder mittleren Betriebsgröße gewährleistet, dass die Auszubildenden eine erhöhte Differenzierung ihrer Arbeit erlernen. Dadurch kann unter anderem ein vertieftes Verständnis für die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen erlangt werden.<sup>224</sup>

Zum anderen ist auch hier der Wunsch der Ausbildungsbetriebe für den eigenen Fachkräftebedarf auszubilden ein großer Vorteil; nicht nur ist es damit für die Unternehmen wichtig, dass ihre Auszubildenden die Prüfungen gut bestehen und helfen deswegen bei der Prüfungsvorbereitung,<sup>225</sup> sondern möchten natürlich auch eine möglichst hohe Qualität der fachlichen Ausbildung gewährleisten.

Auch der Besuch ergänzender Bildungsangebote wird von den Betrieben befürwortet, wenn die Auszubildenden diese in Anspruch nehmen möchten. In einem Teil der Betriebe war hierfür bisher kein Bedarf von Seiten der Auszubildenden vorhanden, während in den anderen Betrieben bereits einige (Weiter-)Bildungsangebote durchgeführt oder auch bezahlt wurden.<sup>226</sup> Hervorzuheben sind außerdem Besonderheiten nach Branchen: beispielsweise sind besonders in der Baubranche vermehrt Möglichkeiten zur Weiterbildung vorhanden, da die Arbeitszeit

---

<sup>220</sup> Vgl. Gespräch mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun.

<sup>221</sup> Vgl. Gespräch mit Geschäftsführung Metzgerei Schwab.

<sup>222</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Raab Baugesellschaft.

<sup>223</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Metzgerei Schwab; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Prokuristin Hieber Betonfertigteilwerk.

<sup>224</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen.

<sup>225</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Gärtnerei Sandner; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Schreinerei Miller; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen.

<sup>226</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Gärtnerei Sandner; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Prokuristin Hieber Betonfertigteilwerk.

während des Winterzeitraums geringer ist.<sup>227</sup> Zudem ist außerdem die BDS AZUBIAKADEMIE in Zusmarshausen als eindeutige Stärke einzustufen. Bisher nehmen hieran bereits einige Unternehmen aus Altenmünster teil und waren mit der zusätzlichen (Weiter-)Bildungsmöglichkeit zufrieden.<sup>228</sup>

Eine absolute Bewertung der Ausbildungsqualität ist sicherlich im methodischen Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, da dafür eine deutlich längere und intensivere Beschäftigung mit jedem einzelnen Betrieb notwendig wäre, dennoch lässt sich die Qualität auf Grundlage der Gesprächsergebnisse als gut beurteilen. Doch gerade im Bereich der ergänzenden Weiterbildungsangebote sind Unterschiede vorhanden; in manchen Betrieben spielen diese bisher eher eine untergeordnete Rolle, während sie in anderen bereits als sehr wichtig erachtet werden. Nachdem allerdings die Bereitschaft hierzu in allen Unternehmen vorhanden ist, können die Weiterbildungsangebote ebenfalls als gute Entwicklungsmöglichkeit eingeschätzt werden.

### **Ausbildungsbetreuung**

Die Ausbildung wird in den Betrieben zum größten Teil direkt durch die Geschäftsführung übernommen und wo nötig durch Mitarbeiter der verschiedenen fachlichen Bereiche ergänzt. Nur in den größeren Unternehmen gibt es eine Ausbildungsleitung, wobei auch diese nicht ausschließlich für die Ausbildung im Betrieb zuständig ist.<sup>229</sup> Daraus resultierend besteht grundsätzlich das Risiko, dass zum einen aufgrund der hierarchischen Strukturen ein eher zurückhaltendes Verhältnis zwischen Ausbildendem und Auszubildendem besteht sowie zum anderen die Ausbildungstätigkeit manchmal hinter anderen Aufgaben des Ausbildners zurückbleibt.

Den Aussagen der Gesprächspartner war aber größtenteils zu entnehmen, dass dies in den untersuchten Betrieben nicht der Fall ist. So sah der Großteil die Ausbildung als sehr wichtige Tätigkeit an und auch die offene Kommunikation zwischen Ausbildendem und Auszubildendem wurde als bedeutend eingestuft.<sup>230</sup> Ebenfalls aufgrund der kleinen Mitarbeiterzahlen berichteten außerdem viele befragte Betriebe von einem direkten und guten Verhältnis zu den Auszubildenden, wobei dies teils so weit geht, dass selbst private Belange der Auszubildenden Beachtung finden. Dadurch stellen die Ausbilder mancher Betriebe auch eine Bezugsperson für die Auszubildenden dar.<sup>231</sup> Als weiterer positiver Umstand kann festgehalten werden, dass in einem Großteil der Betriebe bereits seit langer Zeit ausgebildet wird, wodurch die Ausbildungsbetreuenden große Erfahrung im Bereich der Ausbildung mitbringen. Zusammengefasst ist damit die Ausbildungsbetreuung als eher gut bis sehr gut zu bewerten und stellt damit eine der Stärken dar. Dennoch dürfte es von Vorteil sein,

---

<sup>227</sup> Vgl. Gespräch mit Prokuristin Hieber Betonfertigteilwerk.

<sup>228</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Prokuristin Hieber Betonfertigteilwerk, Vorsitz Gewerbeverband Altenmünster.

<sup>229</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Gärtnerei Sandner; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Schreinerei Miller.

<sup>230</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Schreinerei Miller.

<sup>231</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen.



darauf zu achten, dass im Betrieb eine feste Bezugsperson für die Auszubildenden vorhanden ist, an welche sie sich auch bei außerberuflichen Problemen wenden könnten.

### **Perspektiven nach abgeschlossener Ausbildung**

Eine der großen Potentiale der Betriebe im untersuchten Stadtumland sind die Zukunftsperspektiven für ehemalige Auszubildende. Dies hängt wiederum damit zusammen, dass die Betriebe in erster Linie aufgrund des eigenen Fachkräftebedarfs ausbilden. Das bedeutet konkret, dass jeder Ausbildungsplatz auch einen potentiellen, späteren Arbeitsplatz für Jugendliche darstellt. Insgesamt sind deswegen auch die Übernahmekancen in allen Betrieben bei erfolgreich abgeschlossener Ausbildung sehr hoch.<sup>232</sup> Dadurch haben Jugendliche nicht nur die Chance auf eine Ausbildung, sondern zusätzlich auch die Möglichkeit später einen Arbeitsplatz in der Region zu erhalten. Nachdem dies nicht nur für die Jugendlichen als positiv zu bewerten ist, sondern insbesondere auch Vorteile für die Region bedeutet, lassen sich die hohen Übernahmekancen als besonders großes Potential einstufen.

Bezüglich der beruflichen Möglichkeiten in einem späteren Arbeitsverhältnis im Unternehmen sind die erhobenen Umstände unterschiedlich zu bewerten: zum einen ist auf jeden Fall positiv hervorzuheben, dass in einem Großteil der befragten Betriebe die Mitarbeiter grundsätzlich eher überdurchschnittlich lange für das Unternehmen arbeiten.<sup>233</sup> Daraus lässt sich schließen, dass die Mitarbeiter tendenziell zufrieden mit ihrem Arbeitsumfeld sind und eine hohe Bindung an den Betrieb besteht. Aufgrund der kleinen Betriebsstruktur ist auch die Familienfreundlichkeit sowie damit einhergehende nötige Anpassungen der Arbeitszeiten gegeben.<sup>234</sup> Die Weiterbildung der Mitarbeiter ist den Betrieben ebenfalls wichtig und wird teilweise auch finanziell unterstützt.<sup>235</sup> Dagegen sind Aufstiegsmöglichkeiten in den Unternehmen nur begrenzt vorhanden, da höhere (Führungs-)Positionen zunächst überhaupt genügend Mitarbeiter im Unternehmen voraussetzen.<sup>236</sup> Im handwerklichen Bereich ist daneben aber auch die Möglichkeit vorhanden, wenn gewünscht, durch eine Meisterprüfung aufzusteigen.<sup>237</sup> Insgesamt lassen sich so die Perspektiven in den Ausbildungsbetrieben als sehr positiv einschätzen. Gerade bezüglich einer hohen Absicherung im späteren Beruf und der Möglichkeit in der Heimatregion zu arbeiten sollte dieses Potential nicht unterschätzt werden.

---

<sup>232</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Gärtnerei Sandner; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Metzgerei Schwab; Geschäftsführung Schreinerei Miller; Prokuristin Hieber Betonfertigteilwerk, Vorsitz Gewerbeverband Altenmünster.

<sup>233</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Geschäftsführung Schreinerei Miller; Prokuristin Hieber Betonfertigteilwerk; Vorsitz Gewerbeverband Altenmünster.

<sup>234</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Gärtnerei Sandner; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Metzgerei Schwab; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen.

<sup>235</sup> Beck+Heun GmbH 2016, S. 8; Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik.

<sup>236</sup> Vgl. Gespräch mit Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik.

<sup>237</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Geschäftsführung Schreinerei Miller.

## **Betriebsklima**

Grundsätzlich ließ sich aus allen Gesprächen sowie dem eigenen Eindruck während der Gespräche ableiten, dass ein positives Miteinander sowie höfliche Umgangsformen in den Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Ebenso ist eine gute Zusammenarbeit der Mitarbeiter gegeben und für den Betrieb von hoher Bedeutung.<sup>238</sup> Das Verhältnis zu sowie zwischen den Mitarbeitern wird darüber hinaus in einigen Betrieben als familiär beschrieben. Außerdem ist auch ein persönliches Interesse an jedem einzelnen Mitarbeiter vorhanden.<sup>239</sup> Demnach können auch diese Aspekte abhängig von dem jeweiligen Unternehmen als gut bis sehr gut bewertet und ebenso als Stärke der Betriebe eingestuft werden.

## **Unternehmenskultur**

Besondere Wertschätzung der Auszubildenden bei guter Leistung ist in beinahe jedem befragten Betrieb vorhanden, wobei diese in unterschiedlichen Formen zum Ausdruck kommt. So zeigt sich die Wertschätzung etwa in einem persönlichen Gespräch, in einer spendierten Brotzeit, in einer Betriebsfeier oder gemeinsamen Aktivitäten bis hin zur zusätzlichen Vergütung. Den Betrieben sind Werte wie Höflichkeit, Ehrlichkeit sowie Verantwortungsgefühl wichtig, welche sie sowohl selbst vorleben als auch von den Auszubildenden erwarten. Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens wird ebenfalls als wichtig eingestuft.<sup>240</sup> Ideen und Impulse durch Mitarbeiter werden geschätzt und teilweise auch als ein Erfolgsfaktor des Unternehmens beschrieben.<sup>241</sup> Besonders interessant ist hierbei der Ansatz des Unternehmens Beck+Heun, welches basierend auf dem Unternehmensmotto „Menschen, Werte, Visionen“ jedem einzelnen Mitarbeiter gerecht werden möchte: dafür werden unter anderem ein firmeneigenes Gesundheitskonzept durchgeführt, eine Prämie bei Unternehmenserfolgen ausbezahlt sowie realisierbare Ideen der Mitarbeiter durch ein Prämiensystem honoriert. Zudem ist im Rahmen der Unternehmenskultur bei Beck+Heun auch das Engagement im sozialen und ökologischen Bereich von Bedeutung.<sup>242</sup>

Zusammengefasst ergibt sich daraus ein großes Potential im Bereich der Unternehmenskultur. Die bereits vorhandenen Strukturen und hochgehaltenen Werte sind als positiv einzuschätzen, ebenso der Wert, welcher den Auszubildenden beigemessen wird. Fraglich ist einzig, wie und ob diese Werte den Auszubildenden auf die richtige Weise vermittelt werden können.

---

<sup>238</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Gärtnerei Sandner; Geschäftsführung Schreinerei Miller; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen.

<sup>239</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Gärtnerei Sandner; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Metzgerei Schwab; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen.

<sup>240</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen.

<sup>241</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungsleitung Beck&Heun; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Geschäftsführung Schreinerei Miller.

<sup>242</sup> Beck+Heun GmbH 2016; Vgl. Gespräch mit Ausbildungsleitung Beck+Heun.

## **Materielle Bedingungen**

Prinzipiell werden Auszubildende in den Betrieben nach den tariflichen Festlegungen oder sogar überdurchschnittlich zum branchenüblichen Gehalt bezahlt. Allerdings ergibt sich daraus auch die Problematik, dass das branchenbedingte Gehalt in der Regel hinter anderen Branchen, wie beispielsweise der Industriebranche, zurückbleibt.<sup>243</sup> Ein weiteres Problem können berufsbedingte Nachteile sein; so wird zum Beispiel während des Berufsgrundschuljahr, das dem praktischen Teil einer Schreinerlehre vorausgeht, kein Lohn gezahlt.<sup>244</sup> Aufgrund der hohen Notwendigkeit Auszubildende anzuwerben, ist allerdings der Großteil der Unternehmen auch bereit, verschiedene Aufwands-entschädigungen für Ausgaben der Auszubildenden zu leisten oder leistet diese bereits. Dazu zählen unter anderem die Übernahme der Kosten für ein ÖPNV Ticket, Lehrmaterialien oder Werkzeuge.<sup>245</sup> Dadurch ist zumindest eine finanzielle Entlastung der Auszubildenden möglich. Außerdem besteht in einigen Betrieben auch die Option bei sehr guter Arbeit zusätzliche Zahlungen zu gewähren oder nach langjähriger Arbeit einen höheren Lohn zu bezahlen.<sup>246</sup>

Einige Gesprächspartner gehen außerdem davon aus, dass neben diesen Aspekten hoch qualifizierte Fachkräfte aus dem handwerklichen Bereich zukünftig sehr gut verdienen können, da das Angebot zunehmend geringer wird.<sup>247</sup> Fraglich bleibt hierbei allerdings wann dieser prognostizierte Effekt eintreten wird.

Bisher ist es für kleine oder mittlere Handwerksbetriebe eher schwierig mit den Löhnen großer Industrieunternehmen zu konkurrieren und es ist daher zu bezweifeln, dass Aufwandsentschädigungen ausreichend sind, um dies auszugleichen, zumal man davon ausgehen kann, dass größere Unternehmen entsprechende Entschädigungen ebenso leisten. Allerdings beinhaltet dieser Aspekt auch ein großes Potential, das von zukünftigen Personalentwicklungen abhängig sein wird. Sollte das Angebot an Ausbildungs- sowie Arbeitsplätzen in diesem Bereich dauerhaft höher sein als die Nachfrage, könnte es für Betriebe notwendig werden höhere Löhne zu bezahlen.

## **Handlungsempfehlungen**

Besonders hervorzuheben im Rahmen der betrieblichen Faktoren ist die Bedeutung der Auszubildenden für die Unternehmen. Darauf basierend sind viele positive Faktoren, wie beispielsweise die Flexibilität gegenüber Auszubildenden oder deren Wertschätzung vorhanden, welche zusätzlich durch die klein- und mittelgroßen Strukturen der Betriebe unterstützt werden.

---

<sup>243</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Gärtnerei Sandner; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Geschäftsführung Schreinerei Miller; Vorsitz Gewerbeverband Altenmünster.

<sup>244</sup> Vgl. Gespräch mit Geschäftsführung Schreinerei Miller.

<sup>245</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Gärtnerei Sandner, Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Geschäftsführung Schreinerei Miller.

<sup>246</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Gärtnerei Sandner.

<sup>247</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Baumann&Steppich; Geschäftsführung Metzgerei Schwab.

Gerade der Umgang mit den Auszubildenden sowie deren Wertschätzung stellen einen Hauptfaktor der Entscheidung für einen Ausbildungsbetrieb dar und sind auch von besonderer Bedeutung für das Halten der Auszubildenden im Betrieb. Es ist daher in besonderem Maße wichtig, sich als Betrieb an diesen Anspruch der neuen Generation anzupassen.<sup>248</sup>

Insbesondere in klein- oder mittelständischen Betrieben kann der direkte Kontakt zu Auszubildenden von großem Vorteil sein, vorausgesetzt es wird die Gelegenheit ergriffen, damit ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen. Ebenso kann dies allerdings auch zu einem Risikofaktor werden, falls die Wertschätzung und Einbindung der Auszubildenden nicht ausreichend gegeben ist. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, sich auf die Stärken im Bereich Betriebsklima und Unternehmenskultur zu besinnen, diese kontinuierlich zu prüfen, gegebenenfalls zu verbessern oder auszubauen sowie verstärkt in der Nachwuchswerbung einzusetzen.

#### **4.2.5 Marktpräsenz der regionalen Betriebe**

##### **Bekanntheitsgrad**

Der Bekanntheitsgrad der einzelnen Betriebe ist sehr unterschiedlich und in erster Linie von ihrer Größe sowie ihrem Kundenspektrum abhängig. So schätzen sich kleinere Betriebe ohne Laufkundschaft als weniger bekannt ein,<sup>249</sup> während kleinere Betriebe, die eine direkte Dienstleistung für die Einwohner erbringen, ihre Bekanntheit als höher einschätzen.<sup>250</sup> Größere oder seit längerem ansässige Betriebe schätzen sich ebenfalls als eher bekannt ein.<sup>251</sup> Der Bekanntheitsgrad erstreckt sich in der Regel über die jeweilige Gemeinde, in welcher die Unternehmen ansässig sind, sowie über deren Nachbargemeinden. Dazu zählen neben den ILE-Gemeinden zusätzlich unter anderem die Gemeinden Dinkelscherben, Wertingen oder Zusmarshausen. Dennoch dürfte die Bekanntheit der Betriebe im Raum deutlich geringer sein als die größerer namhafter Unternehmen in der Stadt Augsburg. Gerade in diesem Bereich fehlt größtenteils eine gezielte Markenbildung der Betriebe.

Insgesamt ist die Bekanntheit der Betriebe deswegen innerhalb des Raums zwar als mittelmäßig bis gut einzustufen, dennoch sind insbesondere im Bereich der Etablierung eines Namens oder einer Marke noch Entwicklungsmöglichkeiten gegeben.

##### **Praktikum**

Alle befragten Betriebe bieten regelmäßig die Möglichkeit von Praktika an, welche gerne von Schülern genutzt wird. Praktika sollen hierbei zum einen für die Schüler eine Chance darstellen, die praktische Tätigkeit eines Berufes sowie den Betrieb

---

<sup>248</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungsleitung Goeken backen; Geschäftsführung Raab Baugesellschaft; Mitarbeiterin Industrie- und Handelskammer Schwaben.

<sup>249</sup> Vgl. Gespräch mit Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik.

<sup>250</sup> Vgl. Gespräch mit Geschäftsführung Baumann&Steppich.

<sup>251</sup> Vgl. Gespräch mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Geschäftsführung Schreinerei Miller.

kennen zu lernen und zum anderen den Betrieben eine Gelegenheit geben, deren Fähigkeiten zu überprüfen. Auf Grundlage solcher Praktika konnten in der Vergangenheit schon häufig Auszubildende für die Betriebe gewonnen werden.<sup>252</sup> Allerdings war auch die Problematik gegeben, dass zwar regelmäßig Praktikanten in dem Unternehmen waren, sich diese im Anschluss aber dennoch nicht für einen Ausbildungsplatz bewarben.<sup>253</sup>

Damit lassen sich die Möglichkeiten für Praktika in den Betrieben als grundsätzlich positiv beurteilen, wobei das Potential insbesondere darin besteht, zu gewährleisten, dass ein ehemaliger Praktikant anschließend auch an einer Ausbildung im Unternehmen interessiert ist.

### **Kommunikationsstrategie zur Nachwuchswerbung**

Die Strategien, um Nachwuchs anzuwerben, variieren ebenfalls im Raum, wobei alle befragten Betriebe in erster Linie auf altbewährte Strategien zurückgreifen. Genannt wurden hierfür unter anderem Stellenanzeigen in der Zeitung, welche insbesondere die Eltern ansprechen sollen, Werbung in den umliegenden Schulen sowie über die Agentur für Arbeit.<sup>254</sup> Als zusätzliche Möglichkeit junge Menschen für eine Ausbildung im Betrieb anzuwerben, dient außerdem die Gewerbeschau HOWeGA, welche alle vier Jahre durch die Aktionsgemeinschaft Attraktives Welden e.V. durchgeführt wird und 2016 insgesamt 46 Ausstellern aus Welden sowie den umliegenden Gemeinden eine Gelegenheit gab sich zu präsentieren.<sup>255</sup> Des Weiteren nutzen einige Betriebe auch die Optionen über praktische Veranstaltungen oder Projekte, wie zum Beispiel das Ausprobieren technischer Fahrzeuge im Kindergarten, Werbung zu machen.<sup>256</sup> Neben diesen Aspekten spielen insbesondere auch persönlich Kontakte sowie Mundpropaganda eine bedeutende Rolle in der Region.<sup>257</sup> Die Möglichkeit Jugendliche online über einen eigenen Internetauftritt oder über Social-Media-Kanäle anzuwerben, nutzen die Betriebe bisher kaum. Vor allem bezüglich des zuletzt genannten Punktes könnte im Bereich der Internetpräsenz noch einiges verbessert werden, um Jugendliche besonders über ihnen vertraute Kanäle anzusprechen. Daneben kann außerdem besonders die verbreitete Mundpropaganda Chancen, aber auch Risiken enthalten, da ein Ausbildungsbetrieb dadurch sowohl positiv als auch negativ eingeschätzt werden kann und dies zumeist von subjektiven Empfindungen ehemaliger Auszubildenden oder Mitarbeitern abhängt. Gelingt es allerdings diese mündliche Informationsweitergabe positiv zu bestärken, ist gerade hier sehr großes Potential vorhanden. Die Schwächen der Kommunikationsstrategie liegen demnach besonders im Bereich der Internetpräsenz, beispielsweise über eine Website oder Social-Media.

---

<sup>252</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Markt Welden; Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Gärtnerei Sandner; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Schreinerei Miller; Prokuristin Hieber Betonfertigteilwerk.

<sup>253</sup> Vgl. Gespräch mit Geschäftsführung Baumann&Steppich.

<sup>254</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik; Geschäftsführung Metzgerei Schwab; Prokuristin Hieber Betonfertigteilwerk.

<sup>255</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

<sup>256</sup> Vgl. Gespräche mit Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Prokuristin Hieber Betonfertigteilwerk.

<sup>257</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried; 1. Bürgermeister Markt Welden; Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun.

Als Stärke kann dagegen die im Raum vorhandene Mundpropaganda bewertet werden, vorausgesetzt sie wird auf die richtige Weise eingesetzt.

### **Vernetzung**

Zwischen den lokalen Betrieben im Raum sowie den Schulen in und nahe den Gemeinden bestehen bereits Ansätze der Zusammenarbeit, wobei dies in erster Linie Mittel- sowie Realschulen betrifft. So werden an der Grund- und Mittelschule Welden sowie an der Realschule Zusmarshausen Infoabende für Schüler und Eltern angeboten, an welchen auch Unternehmen die Möglichkeit bekommen, sich als Ausbildungsbetrieb vorzustellen. Dieses Angebot nutzt ein Teil der befragten Betriebe.<sup>258</sup> Daneben gibt es im Rahmen der Berufsorientierungsmaßnahmen der Grund- und Mittelschule Welden die Option, an einem Bewerbungsabend mitzuwirken. Dort haben Schüler der achten Klasse die Gelegenheit, den Bewerbungsablauf praktisch zu üben und außerdem Kontakt zu Unternehmen herzustellen. Insgesamt sind hierbei die Berufsorientierungsmaßnahmen im Interesse der Schüler nicht auf lokale Betriebe und Unternehmen fokussiert.<sup>259</sup> Um unter anderem auch lokalen Unternehmen in der Nachwuchswerbung zu unterstützen, ist aktuell zudem eine online verfügbare Praktikumsbörse in Zusammenarbeit mit der Grund- und Mittelschule Welden geplant.<sup>260</sup> Andere Betriebe, welche nicht aktiv über den Informations- oder Bewerberabend Werbung für sich machen, senden dennoch Stellenangebote an die Schulen. Allerdings ist hier nicht klar, ob diese an den Schulen tatsächlich ausgehängt werden.<sup>261</sup> Dementsprechend findet die Vernetzung zu Jugendlichen und Eltern größtenteils über Angebote der Schulen statt.

Zusammengefasst könnte demnach eine noch stärkere Vernetzung zwischen Betrieben und Schulen aufgebaut werden sowie verstärkt darauf geachtet werden, besonders die lokalen Ausbildungsmöglichkeiten in den Fokus der Jugendlichen und Eltern zu rücken. Die Vernetzung kann damit als mittelmäßig bis gut eingeschätzt werden. Zukünftig sind hier noch einige Entwicklungspotentiale vorhanden.

### **Handlungsempfehlung**

Im Bereich der Marktpräsenz der Unternehmen ist in einigen Bereichen noch Verbesserungspotential vorhanden; so wäre beispielsweise eine Markenbildung der Betriebe sinnvoll, um vermehrt Auszubildende auf sich aufmerksam zu machen. Auch eine deutlich aktivere Nachwuchswerbung, insbesondere über jugendorientierte Kanäle, wird in Zukunft von essentieller Bedeutung sein. Gerade die Wahl der Kommunikationsstrategie kann den entscheidenden Unterschied im Wettbewerb mit anderen Unternehmen ausmachen; besonders wichtig ist es hierbei, sich von der Masse der Ausbildungsbetriebe abzuheben sowie die Strategie bestmöglich an die aktuellen Kommunikationswege der Jugendlichen anzupassen.<sup>262</sup>

---

<sup>258</sup> Vgl. Gespräche mit 1. Bürgermeister Markt Welden; Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen; Prokuristin Hieber Betonfertigteilwerk.

<sup>259</sup> Vgl. Gespräch mit Schulleitung Grund- und Mittelschule Welden.

<sup>260</sup> Vgl. Gespräch mit 1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried.

<sup>261</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun; Geschäftsleitung Hihn Feinwerktechnik.

<sup>262</sup> Vgl. Gespräch mit stellvertretender Stabsstellenleitung Handwerkskammer für München und Oberbayern.

Im Rahmen der Anwerbung wäre es außerdem sinnvoll, den Fokus auf weiche Positivkriterien der Betriebe, wie beispielsweise die Wertschätzung und die Bedeutung der Jugendlichen für den Betrieb oder auf spätere Perspektiven im Betrieb auszulegen. Dadurch würde man auf die veränderten Bedürfnisse der Auszubildenden reagieren. Auch durch Praktika können Betriebe zeigen, wie wichtig ihnen die einzelnen Auszubildenden und Mitarbeiter sind. Da zudem ein immer größer werdender Anteil der Jugendlichen einen Abschluss von einem Gymnasium oder einer ähnlichen Einrichtung besitzt, wäre es zukünftig auch denkbar, die Nachwuchswerbung auf eine größere Zielgruppe auszuweiten. Dies betrifft insbesondere die Vernetzung zu den Schulen im Raum. Bisher ist zwar bei einzelnen Betrieben eine direkte Einbindung in die Berufsorientierungsmaßnahmen vorhanden, allerdings ist dies nicht übergreifend. Eine stärkere Vernetzung zwischen den Akteuren im Raum, wie Vertretern der Politik sowie mit Eltern und Jugendlichen wäre deswegen anzustreben. Eine aussichtsreiche Möglichkeit ist hierbei durch die bereits vorhandene Struktur der ILE Holzwinkel und Altenmünster gegeben.

### 4.3 Zusammenfassung der Potentialanalyse

Im Rahmen der Potentialanalyse konnte festgestellt werden, dass im Raum eine Vielzahl an Entwicklungsmöglichkeiten vorhanden ist. Ein Überblick zur Potentialanalyse ist in Tabelle 12: Übersicht der durchgeführten Potentialanalyse sowie deren Bewertung<sup>263</sup> im Anhang dargestellt. Als besondere Stärke der ILE-Gemeinden kann demnach das soziale Umfeld der Jugendlichen betrachtet werden, wobei in diesem Bereich nicht nur die Möglichkeiten der Partizipation als Potential zu nennen sind, sondern auch die etablierten Treffpunkte für Jugendliche eine bedeutende Rolle spielen.<sup>264</sup> Die ansässigen Betriebe besitzen ihre besondere Stärke darin, als klein- und mittelständische Unternehmen den Jugendlichen eine hohe Wichtigkeit beizumessen. Dies äußert sich sowohl in den anschließenden beruflichen Perspektiven als auch in den Bereichen Betriebsklima und Unternehmenskultur. Allerdings lässt sich erkennen, dass teilweise noch die gezielte Vermarktung und Nutzung dieser positiven Eigenschaften zur Nachwuchswerbung fehlt. Neben diesem Aspekt wird es auch in besonderem Maße wichtig sein, die vielfältigen Möglichkeiten der Ausbildung deutlich zu machen und die Begeisterung für handwerkliche Ausbildungsberufe im Allgemeinen zu wecken sowie deren Image zu verbessern. Um allerdings die Attraktivität einer Ausbildung in der Region, insbesondere im Gegensatz zu Augsburg, zu steigern, wird es zunächst essentiell sein, die Mobilitätsstrukturen an die Bedürfnisse der Auszubildenden anzupassen sowie verstärkt Wohnmöglichkeiten zu schaffen. Gerade im Rahmen der aktuellen Planungen für neuen Wohnraum sind hohe Entwicklungspotentiale vorhanden, um den Jugendlichen zu zeigen, dass sie nicht nur für Betriebe, sondern auch für die Region von hoher Bedeutung sind.

---

<sup>263</sup> Vgl. unten S. 113.

<sup>264</sup> Obwohl die offiziellen und inoffiziellen Treffpunkte während der Potentialanalyse dem Bereich der Freizeitgestaltung zugeordnet sind, entfalten sie ihr Potential insbesondere im Bereich der sozialen Einbindung und Identifikation, weswegen sie hier im Rahmen des sozialen Umfelds aufgeführt werden.

## **5. Möglichkeiten der projektbezogenen Inwertsetzung auf Grundlage der Potentialanalyse**

Im Folgenden soll nun ausgehend von den Ergebnissen der Potentialanalyse eine Inwertsetzung der Potentiale in Form von Projektvorschlägen für den Raum der ILE Holzwinkel und Altenmünster erfolgen. Diese Projektvorschläge konkretisieren an Einzelbeispielen die vorangehenden Handlungsempfehlungen im Rahmen der Potentialanalyse.

### **5.1 Leitbild der projektbezogenen Inwertsetzung**

Da sich die Problematik auf dem Ausbildungsmarkt im Raum Augsburg in erster Linie darin äußert, dass es einen grundsätzlichen Mangel an Ausbildungsplatzbewerbern gibt, ist es nicht vorrangig anzustreben, einzig Auszubildende aus der Stadt Augsburg für die ILE-Gemeinden abzuwerben. Dies würde dem tatsächlich zugrundeliegenden Problem des Rückgangs der Ausbildungsplatzbewerber kaum gerecht werden. Stattdessen besteht das vorrangige Ziel der Inwertsetzung darin, grundsätzlich vermehrt Jugendliche für eine duale Ausbildung zu gewinnen, deren Flexibilität bezüglich der Berufswahl zu erhöhen sowie die Rahmenbedingungen der Ausbildung, sowohl strukturell als auch betrieblich, an deren Wünsche und Bedürfnisse anzupassen. Dadurch soll insbesondere die regionale sowie berufliche Passung auf dem Ausbildungsmarkt erhöht werden, auch bezüglich des zunehmenden Wettbewerbs zwischen dualer und akademischer Ausbildung.

Im Sinne der dualen Ausbildung als verbindendes Element zwischen den Interessen der Wirtschaft mit denen der Jugendlichen und der Gesellschaft, sollen die Projektvorschläge dennoch nicht einzig dem Lösen der aktuellen Besetzungsprobleme dienen, sondern vielmehr die duale Berufsausbildung als Chance für Jugendliche stärken und dadurch auch deren Interessen wahren.

Hierfür verfolgen die aufgeführten Projektvorschläge<sup>265</sup> die folgenden drei Ziele, welche durch die jeweils aufgeführten Strategien gestützt werden:

1. Auszubildende (für den Raum) gewinnen:
  - a. Das Image der dualen Ausbildung stärken sowie deren spätere berufliche Chancen hervorheben, um nicht nur grundsätzlich den Pool der potentiellen Bewerber zu erhöhen, sondern auch um allen individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten der Jugendlichen gerecht zu werden.
  - b. Begeisterung für Ausbildungsberufe im handwerklichen oder gewerblichen Bereich wecken sowie deren Vorteile hervorheben.
  - c. Die Nachwuchswerbung der regionalen Betriebe mit Hinblick auf die Zielgruppe verbessern sowie eine verstärkte Markenprofilierung schaffen.

---

<sup>265</sup> Vgl. unten S. 69.



## 2. Auszubildende (im Betrieb) halten:

- a. Die Stärken der betrieblichen Strukturen im Sinne der Auszubildenden weiter ausbauen sowie Betriebe für Schwächen sensibilisieren und diese soweit möglich beheben.
- b. Die Zukunftsperspektiven sowie Berufschancen in den regionalen Betrieben verstärkt hervorheben sowie kommunizieren.

## 3. Attraktivität des Raums als Ausbildungsort stärken:

- a. Die einschlägigen strukturellen Gegebenheiten im Sinne der Auszubildenden anpassen sowie vorhandene Hindernisse abbauen.
- b. Die Heimatverbundenheit sowie Identifikation der Jugendlichen im Sinne der Ausbildungsattraktivität des Raums nutzen.
- c. Die Wertschätzung der Auszubildenden im Raum erhöhen sowie verstärkt kommunizieren.
- d. Den Raum als ausbildungsfreundlich bewerben.
- e. Eine Vernetzung zwischen den Gemeinden sowie entsprechenden Akteuren im Raum herstellen oder stärken, um gemeinsam eine Verbesserung der Ausbildungssituation herbeizuführen.
- f. Eine Profilierung des Raums im Sinne der Ausbildungsfreundlichkeit schaffen.

Nicht jedes der vorgeschlagenen Projekte enthält alle oben genannten Ziele beziehungsweise Strategien, stattdessen sollen die Projekte in ihrer Gesamtheit die Zielvorstellungen erfüllen. Außerdem wird kein Projekt vorgeschlagen, welches einem der formulierten Ziele oder Strategien entgegen gesetzt wäre. Die jeweiligen Ziele sowie deren untergeordnete Strategien greifen zudem teilweise ineinander, wodurch sie allerdings nicht als gegensätzlich zu betrachten sind, sondern sich im besten Fall noch zusätzlich verstärken und ergänzen können.

Die Projekte wurden außerdem mit einem Fokus auf die Zusammenarbeit und Vernetzung der Gemeinden sowie betroffenen Akteure im Raum konzipiert. So wurde versucht, die Projektvorschläge so zu gestalten, dass sie, um dem Titel der Arbeit gerecht zu werden, besonders gut über die bereits vorhandenen Strukturen der ILE Holzwinkel und Altenmünster umsetzbar wären. Mögliche Konkurrenzgedanken zwischen den Unternehmen oder Gemeinden sollen in diesem Sinne abgebaut werden, um gemeinsam im Wettbewerb zu anderen akademischen oder schulischen Ausbildungsmöglichkeiten bestehen zu können. Dennoch ist daneben auch die Möglichkeit gegeben, die vorgeschlagenen Projekte über andere Kooperationen, Akteure im Raum oder als einzelner Betrieb zu verwirklichen.

Auch wurde der Versuch unternommen, die Projekte mit einer bestmöglichen Durchmischung zwischen kurz-, mittel- und langfristig umsetzbaren Maßnahmen zu gestalten. Zur erhöhten Umsetzbarkeit wird der jeweilige zu erwartende Aufwand sowie der mögliche Nutzen der Projekte dargestellt.

Zuletzt wird die Übertragbarkeit der Projekte auf andere Regionen eingeschätzt und in der Übersicht jedes Projekts kurz dargestellt.

Naturgemäß kann im Rahmen dieser regional begrenzten Projekte sich seit längerem entwickelnden Trends, wie dem der Akademisierung, nur in begrenztem Maße entgegengewirkt werden. Ebenso wird in den folgenden Projektvorschlägen kaum auf die durchaus gegebene Möglichkeit der Einbindung von Flüchtlingen oder Migranten, um den aktuellen Besetzungsproblemen entgegenzuwirken, eingegangen. Der Hauptgrund hierfür liegt darin, dass wie beschrieben nicht ausschließlich Besetzungsprobleme gelöst werden sollen, sondern insbesondere das System der dualen Ausbildung als Möglichkeit für Jugendliche gestärkt werden soll. Zudem könnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit keine ausreichende Behandlung des Themas gewährleistet werden. Die Akquirierung weiterer Bewerbergruppen wird für eine zukünftige Fachkräftesicherung wohl nicht nur sinnvoll, sondern durch den demografischen Wandel auch notwendig sein. Dennoch müssen zunächst Rahmenbedingungen sowie Attraktivität der dualen Berufsausbildung stimmig sein, um langfristig Bewerber für diese zu gewinnen, gleich welche Bewerbergruppen hierfür angeworben werden.

## 5.2 Projektbezogene Inwertsetzung der Potentiale

Im Folgenden sollen, ausgehend von der Potentialanalyse sowie basierend auf den Zielvorstellungen des Leitbilds, verschiedene Projekte für den Raum vorgeschlagen werden. Hierbei wurden teilweise eigens Projekte speziell für den Raum konzipiert oder auch vorhandene Projektideen dem Raum angepasst und auf ihn übertragen. In erster Linie soll diese Inwertsetzung zunächst als Anregung für Veränderungen in den Gemeinden dienen. Für den Fall einer tatsächlichen Verwirklichung einzelner Projektvorschläge und zur verbesserten Lesbarkeit wurden die Kernpunkte des Projektvorschlags zu Beginn jedes Vorschlags in Form einer Tabelle zusammengefasst. In dieser Tabelle finden sich, falls jeweils vorhanden: die jeweiligen Prüfbereiche, auf welchen der Vorschlag basiert, der Bezug zu den Entwicklungsfeldern aus dem ILEK Holzwinkel und Altenmünster,<sup>266</sup> die zugrundeliegenden Stärken und Schwächen (des Raums), das Kernelement des Projektvorschlags, die Ziele, der mögliche Nutzen und geschätzte Aufwand, die Projektdauer sowie die Übertragbarkeit auf andere Räume. Im Anschluss an diese Tabelle wird zunächst, falls vorhanden, ein Best-Practice Projekt vorgestellt, um dann abschließend auf die konkrete Umsetzungsmöglichkeit des Projekts im Raum einzugehen.

---

<sup>266</sup> Alle Projektvorschläge dienen im Rahmen des ILEKs Holzwinkel und Altenmünster der Sicherung der Ausbildung und erfüllen somit die Zielsetzung des Entwicklungsfelds I die „*Handwerks- und Industriebetriebe [zu] fördern sowie Ausbildungs- und Arbeitsplätze [zu] sichern und [zu] schaffen.*“ (Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015). Dieser Bezug wird nicht erneut für jeden Projektvorschlag aufgeführt.

## 5.2.1 Wohnen wie ein Student

**Tabelle 4: Übersicht Projektvorschlag „Wohnen wie ein Student“**

<b>Wohnen wie ein Student</b>	
<b>Strukturelle Gegebenheiten (Wohnen), Ausbildungsmarkt (Attraktivität der Ausbildung)</b>	
Entwicklungsfeld I: „entsprechende Schaffung von nachgefragten und passenden Wohnformen“ <sup>267</sup>	
<p style="text-align: center;"><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Bleibewunsch/-tendenz der Jugendlichen</li> <li>• Teilweise Wunsch der Jugendlichen eigenständig zu wohnen</li> <li>• Bereits Planungen für neue Wohnmöglichkeiten vorhanden</li> <li>• Wohnraum soll verstärkt an Bedürfnisse der Jugendlichen angepasst werden</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studentisches Lebensgefühl fehlt bei Absolvieren einer dualen Ausbildung</li> <li>• Bisher geringes Angebot an kostengünstigen Wohnformen im Raum</li> <li>• Eigenständiges Wohnen aus Kostengründen oder aufgrund mangelnder Reife der Jugendlichen häufig nicht umgesetzt</li> <li>• Mobilität zwischen Gemeinden nicht ausreichend gegeben</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Kernelement des Projektvorschlags</b></p> <p>Gezielte Gestaltung der geplanten bzw. sich im Bau befindenden Wohnungen im Raum als Wohngemeinschaften (WGs) für Auszubildende sowie die spezielle Bewerbung als solche, beispielsweise mit dem Namen „Azubi-WG“.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Ziele</b></p> <p>(1) Kostengünstigen Wohnraum für Auszubildende erhöhen            (2) Attraktivität des Raums als Ausbildungsort erhöhen            (3) Attraktivität der dualen Ausbildung erhöhen</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deckung des Bedarfs an möglichst günstigem Wohnraum</li> <li>• Möglichkeit des Austauschs sowie der gegenseitigen Unterstützung zwischen Auszubildenden einer WG</li> <li>• WG-Leben als studentisches Lebensgefühl in der dualen Ausbildung</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Aufwand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung und Verstärkung bereits vorhandener Planungen</li> <li>• Geringer bis mittelmäßiger Aufwand</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Langfristige Projektdauer</b></p> <p>Die Umsetzung des Projekts könnte kurz- bis mittelfristig erfolgen, wobei die Dauer des Projekts auf eine langfristige Etablierung solcher Wohngemeinschaften ausgelegt sein sollte.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Hohe Übertragbarkeit</b></p> <p>Voraussetzung: Wohnraum für Auszubildende bisher nicht ausreichend sowie Möglichkeit vorhanden passenden Wohnraum zu schaffen</p>	

**Quelle:** Eigene Darstellung.

<sup>267</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

## **Best-Practice**

Das Unternehmen Raab Baugesellschaft möchte im Rahmen des aktuellen Baus sogenannter Flexi-Wohnungen, welche in erster Linie als Wohnraum für Studenten dienen sollen, auch Wohnungen für Auszubildende anbieten. Diese sollen dort die Gelegenheit bekommen, nach dem Vorbild einer studentischen Wohngemeinschaft zusammen zu leben.<sup>268</sup>

## **Projektvorschlag**

Während der Ausbildung auszuziehen und eigenständig zu wohnen ist für einen Großteil der Studenten selbstverständlich, oft auch aufgrund der Tatsache, dass das Studium einen Umzug in eine neue Stadt voraussetzt. Für die Jugendlichen im Raum der ILE Holzwinkel und Altenmünster ist es dagegen eher typisch, während der Ausbildung im Elternhaus wohnen zu bleiben, obwohl häufig ebenso der Wunsch vorhanden ist in einer eigenen Wohnung zu leben. Dass die Jugendlichen diesen Wunsch nicht verwirklichen können, hängt zum einen mit ihrem geringen Alter und der damit teilweise verbundenen geringen Selbstständigkeit zusammen, ist zum anderen aber auch durch die strukturellen Gegebenheiten der Gemeinden bedingt. So sind kostengünstige Mietwohnungen, welche für Auszubildende geeignet wären, bisher nicht ausreichend vorhanden. Um mehr kostengünstigen sowie kleinräumigen Wohnraum zu ermöglichen, ist aktuell in allen Gemeinden der Bau von Mietwohnungen geplant oder bereits in Umsetzung. Darauf basierend besteht ein großes Potential, einen Teil dieser Wohnungen auch auf die Wünsche der Auszubildenden anzupassen.

Basierend auf dieser Ausgangslage wird das Projekt „Wohnen wie ein Student“ vorgeschlagen: im Rahmen der bestehenden Bauvorhaben könnten einzelne Wohnungen speziell als Wohngemeinschaften für Auszubildende im Raum geplant sowie zusätzlich als solche beworben werden, beispielsweise unter dem Namen „Azubi-WG“. Dadurch könnte nicht nur günstiger Wohnraum für eine größere Anzahl an Auszubildenden geschaffen werden, sondern auch das Leben in Wohngemeinschaften (WGs) als ein Aspekt des studentischen Lebensgefühls vermittelt werden. Zusätzlich hätte dies den Vorteil, dass die Auszubildenden nicht zur Gänze auf sich allein gestellt wären, sondern sich innerhalb der Wohngemeinschaften gegenseitig unterstützen könnten.

---

<sup>268</sup> Vgl. Gespräch mit Geschäftsführung Raab Baugesellschaft.

## 5.2.2 Azubi Bus

**Tabelle 5: Übersicht Projektvorschlag „Azubi Bus“**

<b>Azubi Bus</b>	
<b>Strukturelle Gegebenheiten (Mobilität), Ausbildungsmarkt (Erreichbarkeit)</b> Entwicklungsfeld V: <i>„gerade für die Mobilität und Eigenständigkeit der jungen und älteren Bevölkerung ist eine Verbindung zwischen den Ortschaften wichtig“;</i> <i>Ziele: „alternative Mobilitätsangebote entwickeln“<sup>269</sup></i>	
<p style="text-align: center;"><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstsein für Problematik in hohem Maße vorhanden</li> <li>• Hoher Bedarf sowie hohe Bereitschaft eine verbesserte Mobilitätssituation zu schaffen, sowohl auf politischer als auch auf unternehmerischer Seite</li> <li>• Finanzielle Unterstützung bei Mobilitätskosten der Auszubildenden durch Unternehmen möglich</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgrund der Mobilitätsstrukturen hohe Attraktivität der Stadt Augsburg</li> <li>• Problematik insbesondere für gering angebundene Ausbildungsbetriebe</li> <li>• Keine Garantie der Auslastung verfügbarer Verbindungen bzw. möglicher Alternativen</li> <li>• Bisher kaum geeignete Lösungskonzepte</li> </ul>
<b>Kernelement des Projektvorschlags</b> Zur Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur für Auszubildende wird vorgeschlagen eine Ausbildungs-Buslinie einzurichten, für welche Platzangebot, Route sowie Fahrzeiten individuell an den jährlichen Bedarf der aktuellen Auszubildenden angepasst werden.	
<b>Ziele</b> (1) Mobilität entscheidend verbessern sowie an individuellen Bedarf anpassen (2) Attraktivität des Raums als Ausbildungsort erhöhen (3) Auslastung der Buslinie gewährleisten	
<p style="text-align: center;"><b>Nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewährleistung der Erreichbarkeit regionaler Ausbildungsbetriebe</li> <li>• Erleichterung der Mobilität zwischen Gemeinden auch für weitere Personengruppen möglich</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Aufwand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu Beginn des Ausbildungsjahres erhöhter Aufwand durch Organisation sowie Planung eines spezifischen Fahrplans</li> <li>• Geringer bis mittlerer Aufwand während des laufenden Ausbildungsjahres</li> </ul>
<b>Kurz- bis langfristige Projektdauer</b> Eine kurz- oder mittelfristige Umsetzung wäre zwar möglich, eine langfristige Umsetzung mit Hinblick auf eine Attraktivitätssteigerung des Raums ist aber als sinnvoll einzuschätzen.	
<b>Hohe Übertragbarkeit</b> Voraussetzung: Vorhandensein einer ähnlichen Mobilitätsproblematik sowie Bereitschaft diese zu verändern	

**Quelle:** Eigene Darstellung.

<sup>269</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

## Projektvorschlag

Bezüglich der strukturellen Gegebenheiten stellt der ungenügende Ausbau der ÖPNV Anbindung zwischen den einzelnen Gemeinden innerhalb der Region eine der größten Schwächen dar. Zusätzlich wird diese Problematik verstärkt durch ÖPNV Verbindungen, welche während den Pendlerzeiten ungleich stärker in Richtung Augsburg gerichtet sind als aus Augsburg in die Gemeinden. Hieraus entsteht in erster Linie eine Mobilitäts-problematik für Auszubildende, welche für ihren Ausbildungsweg zwischen den Gemeinden oder aus Augsburg in die Gemeinden pendeln müssten. Bisherige Lösungsansätze für diese Problemstellung konnten nicht umgesetzt werden, da die Auslastung alternativer Mobilitätsangebote nicht gewährleistet werden konnte. Aus diesem Grund wird vorgeschlagen, einen „Azubi-Bus“ umzusetzen, welcher individuell an die Mobilitätsbedürfnisse der Auszubildenden sowie der ausbildenden Unternehmen im Raum angepasst wird. Um eine solche individuelle Anpassung zu erreichen, besteht der Kerngedanke des „Azubi-Busses“ darin, für das jeweilige Lehrjahr eine Ausbildungs-Linie bereitzustellen, welche in ihrem Platzangebot, ihrer Route sowie ihren Fahrzeiten an den individuellen Bedarf im Raum angepasst wird. Dies könnte über ein Anmeldeformular organisiert werden, worüber Unternehmen beispielsweise Bewerber anmelden können, die gerne ihre Ausbildung im Unternehmen absolvieren würden, aber bisher keine (ausreichenden) Möglichkeiten haben dieses zu erreichen. Auf Basis dieser Informationen könnte dann der Ein- und Ausstiegspunkt sowie die Abfahrtszeiten festgelegt werden und dem Auszubildenden ein eigener Platz im „Azubi-Bus“ reserviert werden. Die Bus-Linie würde so durch die Anmeldungen mehrere Auszubildenden eines Lehrjahres entstehen und könnte dadurch die individuelle Erreichbarkeit der Ausbildungsplätze gewährleisten. Das Konzept wäre damit angelehnt an die Idee eines Ruf-Busses, allerdings mit dem Unterschied, dass durch die Anmeldung des Bedarfs je Lehrjahr, eine regelmäßige Transportmöglichkeit ohne zusätzlichen Aufwand garantiert wäre. Im nachfolgenden Ausbildungsjahr könnte der Fahrplan des „Azubi-Busses“ dann erneut an die veränderten Bedürfnisse angepasst werden.

Zusätzlich könnte auch ein Haltepunkt eingerichtet werden, welcher gut aus Augsburg oder umliegenden Gemeinden beziehungsweise Landkreisen erreicht werden kann, um die regionalen Ausbildungsstellen auch für Auszubildende von außerhalb zu öffnen.

Damit außerdem nicht nur die Erreichbarkeit verbessert, sondern auch die Auslastung des Busses gewährleistet werden kann, wird eine gemeinsam getragene Finanzierung vorgeschlagen: so könnte ein Teil der Kosten beispielsweise von den jeweiligen Ausbildungsbetrieben übernommen werden, indem diese einen jährlichen Pauschalbetrag für jeden angemeldeten Auszubildenden bezahlen. Des Weiteren könnten auch die Auszubildenden selbst einen festen täglichen Ticketpreis leisten, welcher optional ebenfalls durch den ausbildenden Betrieb übernommen werden könnte. Da der „Azubi-Bus“ während des gesamten Lehrjahres eine feste Route abfährt, könnte außerdem angedacht werden, ein zusätzliches Platzkontingent in geringem Umfang zu schaffen, um so auch die Beförderung weiterer Personen zu ermöglichen. Basierend auf den Zielen des Entwicklungsfelds V, könnten davon beispielsweise Senioren der Region profitieren.

Dieser Projektvorschlag hätte neben der erhöhten Erreichbarkeit, insbesondere den Vorteil, dass eine Ausbildung in regionalen Betrieben attraktiver wird und sich so gegebenenfalls auch Jugendliche bei Betrieben bewerben, welche bisher aufgrund der unzureichenden Anbindung ausgeschlossen waren. Für eine solche Steigerung der Attraktivität als Ausbildungsort, wird es allerdings in besonderem Maße notwendig sein, das Projekt langfristig zu etablieren sowie den „Azubi-Bus“ entsprechend zu bewerben.

### 5.2.3 Azubi Akademie

**Tabelle 6: Übersicht Projektvorschlag „Azubi Akademie“**

Azubi Akademie	
<b>Strukturelle Gegebenheiten (Bildungsangebot), betriebliche Faktoren (Ausbildungsqualität)</b> Entwicklungsfeld II – „Weiterbildung in der Region fördern“ <sup>270</sup>	
<b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen vorhanden, an welcher auch Unternehmen des Gewerbeverbands Altenmünster teilnehmen können</li> <li>• Interesse der Betriebe an Weiterbildungsangeboten für Auszubildende</li> </ul>	<b>Schwächen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen bereits ausgelastet</li> <li>• Aufgrund kleiner und mittlerer Betriebsstrukturen häufig keine betriebliche Möglichkeit eigene Weiterbildungsangebote zu leisten</li> </ul>
<b>Kernelement des Projektvorschlags</b>	
Vorschlag ein zusätzliches, überbetriebliches Weiterbildungsangebot im Raum für Auszubildende der Region zu etablieren, welches basierend auf dem Vorbild der BDS AzubiAkademie umgesetzt werden könnte.	
<b>Ziele</b>	
(1) In Zusammenarbeit das Weiterbildungsangebot für Auszubildende verbessern (2) Austausch zwischen Auszubildenden verschiedener Berufe ermöglichen (3) Attraktivität der Betriebe im Raum erhöhen (4) Attraktivität des Raums als Ausbildungsort erhöhen	
<b>Nutzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Attraktivität der Betriebe sowie des Raums</li> <li>• Förderung des Austauschs sowie der Vernetzung zwischen Auszubildenden</li> <li>• Anpassung des Weiterbildungsangebots an tatsächlichen Bedarf</li> </ul>	<b>Aufwand</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anfangs erhöhter Aufwand durch Anwerbung von Unternehmen für die Teilnahme an Azubi Akademie</li> <li>• Zu Beginn des Lehrjahrs erhöhter Organisationsaufwand</li> <li>• Geringer Aufwand im Ausbildungsjahr</li> </ul>
<b>Kurz- bis langfristige Projektdauer</b>	
Eine kurz- oder mittelfristige Umsetzung wäre zwar möglich, eine langfristige Umsetzung mit Hinblick auf eine Attraktivitätssteigerung des Raums ist aber als sinnvoll einzuschätzen.	
<b>Hohe Übertragbarkeit</b>	
Voraussetzung: Vorhandensein der Bereitschaft das Weiterbildungsangebot zu verbessern sowie der Möglichkeit das Weiterbildungsangebot zu organisieren	

**Quelle:** Eigene Darstellung.

<sup>270</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.



## Best-Practice

Der hier aufgeführte Projektvorschlag für den Raum Holzwinkel basiert auf dem Konzept der BDS AZUBIAKADEMIE. Der Gedanke hinter dieser Akademie für Auszubildende besteht darin, durch eine Zusammenarbeit mehrere Betriebe auch für Auszubildende der kleinen und mittelständischen Unternehmen Weiterbildungsangebote zu ermöglichen, welche größere Unternehmen häufig intern anbieten können. Die Angebote sind hierbei weder berufs- noch betriebsbezogen und können dadurch für Auszubildende aller Fachrichtungen sowie aller Ausbildungsjahre gewinnbringend sein. Dadurch entsteht ein zusätzlicher Vorteil der Vernetzung und des Austauschs der Auszubildenden über Berufsgruppen hinweg.

Nach diesem Konzept bestehen aktuell knapp 30 Standorte innerhalb Bayerns, wobei in Schwaben insgesamt zwei existieren, welche in Zusmarshausen sowie in Günzburg ansässig sind.<sup>271</sup> Die Organisation des Angebots im Rahmen der BDS AZUBIAKADEMIE wird hierbei von Unternehmen oder Gewerbetreibenden vor Ort übernommen und durch den Bund der Selbstständigen – Gewerbeverband Bayern e.V. (BDS) unterstützt. Die Themen und Zeiten der Weiterbildungen werden jeweils für ein Lehrjahr in Absprache mit den teilnehmenden Betrieben festgelegt. In der Regel finden die Veranstaltungen der BDS AZUBIAKADEMIE in einem monatlichen Rhythmus statt und besitzen eine Dauer von etwa vier Stunden, welche während der Arbeitszeiten stattfinden. Das Angebot soll hierbei weniger eine Lehrveranstaltung darstellen, sondern vielmehr der aktiven Erarbeitung der Themen dienen sowie die Möglichkeit bieten, eigene Fähigkeiten in einem ungezwungenen Rahmen auszuprobieren und weiter zu verbessern. Hierfür werden nicht nur Themen angeboten, welche einen direkten Bezug zum Ausbildungsbereich aufweisen, wie beispielsweise „Der Knigge für Auszubildende“, „Telefonate mit englischen Kunden“ oder „Wie repräsentiere ich meine Firma?“, sondern auch Themen, welche über den reinen Ausbildungs- und Arbeitsbezug hinausgehen und insbesondere für die Persönlichkeitsbildung sowie Reife der Auszubildenden relevant sind. Hierzu zählen beispielsweise Themen wie „Konfliktverhalten“, „Team-Arbeit“, „Zeitmanagement“ oder „Wie ticke ich eigentlich?“.<sup>272</sup>

Die Themen des jeweiligen Ausbildungsjahres werden hierbei in Absprache zwischen den Unternehmen zu Beginn festgelegt, um im Anschluss nach passenden Referenten für die Themenbereiche zu suchen. Als Referenten kommen entweder interne Fachkräfte der teilnehmenden Betriebe in Frage oder aber externe Referenten. Im Anschluss erfolgt die Durchführung der Workshops, wobei die Termine an die jeweiligen Stundenpläne und Ferienzeiten der Auszubildenden angepasst werden. Die Betriebe sind im Rahmen der Workshops dazu verpflichtet, kostenlos einen Raum sowie Referenten zu stellen, falls dies möglich ist. Abschließend erhalten sowohl die Auszubildenden als auch die teilnehmenden Unternehmen und Referenten ein Zertifikat mit allen Workshops.<sup>273</sup>

Für Mitglieder des BDS ist die Teilnahme an der Akademie kostenfrei, während für Nicht-Mitglieder eine jährliche Teilnahme-Pauschale von 200€ anfällt. Auf dem Webauftritt der BDS AZUBIAKADEMIE werden Unternehmen nicht nur ermutigt an einer

---

<sup>271</sup> BDS – Bund der Selbstständigen – Gewerbeverband Bayern e.V. 2015.

<sup>272</sup> BDS – Bund der Selbstständigen – Gewerbeverband Bayern e.V. 2015; Gewerbeverband Zusmarshausen 2017; Vgl. Gespräch mit Leitung BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen.

<sup>273</sup> Vgl. Gespräch mit Leitung BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen.

solchen Akademie teilzunehmen, sondern auch selbst die Gründung einer solchen anzuregen, falls in der Region bisher keine vorhanden ist.<sup>274</sup>

Die Vorteile dieses Weiterbildungskonzepts sind insbesondere durch die berufsübergreifende, gemeinsam organisierte Themenwahl begründet. Dadurch ergibt sich für Auszubildende nicht nur die Möglichkeit während der Arbeitszeit in einem ungezwungenen Rahmen persönliche Fähigkeiten kennen zu lernen, auszuprobieren und weiterzuentwickeln, sondern auch die Gelegenheit, sich mit Auszubildenden aus anderen Berufen auszutauschen und zu vernetzen. Außerdem ist dieses Bildungsangebot nicht nur für die Auszubildenden von Vorteil, sondern kann durch deren erhöhte Qualifizierung auch für die Betriebe vorteilhaft wirken. Dadurch könnte die Teilnahme an der BDS AZUBIAKADEMIE auch ein Attraktivitätskriterium des Ausbildungsbetriebs darstellen. Basierend auf diesem Prinzip wurde auch die BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen im November 2015 durch Ulla Schneider als Leitung gegründet. Mit diesjährig 40 teilnehmenden Auszubildenden aus insgesamt 14 Betrieben ist die BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen aktuell ausgelastet. Aufgrund der Kooperation des Gewerbeverbands Altenmünster mit dem Gewerbeverband Zusmarshausen nehmen auch Auszubildende aus Betrieben der Gemeinde Altenmünster am Weiterbildungsangebot teil. Da die Schirmherrschaft durch den Landrat übernommen wurde, sind zudem Auszubildende des Landratsamts Augsburg beteiligt.<sup>275</sup> Hieraus lässt sich sowohl die überregionale als auch die vernetzende Bedeutung einer solchen Weiterbildungsmöglichkeit erkennen.

Die bisherige Rückmeldung zur BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen lässt sich als durchweg positiv einstufen. Auch wenn die Bewertung einzelner Themen oder Referenten variiert, zeigt die hohe Nachfrage sowie die Motivation und Partizipation der Auszubildenden dennoch wie bedeutend dieses Weiterbildungsangebot sowie der Erfahrungsaustausch untereinander für Auszubildende ist.<sup>276</sup>

Das Konzept der BDS AZUBIAKADEMIE kann so insbesondere zu einer erhöhten Attraktivität der kleinen und mittelständischen Unternehmen führen, welche sonst begrenzte Möglichkeiten besitzen, Weiterbildung anzubieten.

### **Projektvorschlag**

In der Stadt, in größeren Betrieben oder auch in einem Studium sind häufig viele Möglichkeiten der Weiterbildung gegeben, während dies in den ländlich strukturierten Gemeinden nur begrenzt möglich ist. Zudem ist es insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen schwierig, eigene Weiterbildungen anzubieten. Die Weiterbildungsmöglichkeit der BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen ist aus diesem Grund als eine große Stärke des Teilraums Altenmünster anzusehen. Grundsätzlich steht dieses Weiterbildungsangebot zwar auch Auszubildenden aus angrenzenden Gemeinden, wie beispielsweise dem Holzwinkel Raum, offen, allerdings ist die BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen mit den aktuellen Anmeldungen bereits ausgelastet.

---

<sup>274</sup> BDS – Bund der Selbstständigen – Gewerbeverband Bayern e.V. 2015.

<sup>275</sup> Gewerbeverband Zusmarshausen 2017; Vgl. Gespräch mit Leitung BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen.

<sup>276</sup> Vgl. Gespräche mit Leitung BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen; Prokuristin Hieber Betonfertigteilwerk.

Aus diesem Grund sowie aufgrund der besseren Erreichbarkeit, wird vorgeschlagen, ein ähnliches Konzept auch im Raum Holzwinkel umzusetzen. Dies könnte beispielsweise über den Gewerbeverband in Welden („Aktionsgemeinschaft Attraktives Welden“<sup>277</sup>), die jeweiligen Gemeinden, die ILE Holzwinkel und Altenmünster oder auch über einen Zusammenschluss der einzelnen Betriebe organisiert werden. Es bietet sich hierbei an, die Gründung einer BDS AZUBIAKADEMIE in Erwägung zu ziehen.

### **Projektvorbereitung**

Am Anfang der Azubi Akademie ist es von großer Bedeutung die Unternehmen für das Projekt zu gewinnen. Dafür ist es beispielsweise sinnvoll, einzelne Unternehmen telefonisch zu kontaktieren sowie auf einer Informationsveranstaltung Impulsvorträge von möglichen Referenten zu organisieren. Zudem ist eine Vernetzung im Raum und über den Raum hinaus sinnvoll, um Referenten für die Veranstaltungen zu begeistern. Bezüglich der Themenwahl sollte außerdem die begrenzte Dauer einer Veranstaltung beachtet sowie die Möglichkeit geboten werden im zweiten Lehrjahr andere Themen anzubieten, damit Auszubildende nach Wunsch auch zwei Ausbildungsjahre am Angebot teilnehmen können.

Bei einer tatsächlichen Umsetzung dieses Projektvorschlags könnte es zudem ratsam sein, sich mit bereits existierenden Akademien, wie der BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen oder mit der Geschäftsführung des BDS Schwabens in Verbindung zu setzen.

---

<sup>277</sup> Aktionsgemeinschaft Attraktives Welden e.V. 2012.

## 5.2.4 Erlebniswerkstatt

**Tabelle 7: Übersicht Projektvorschlag „Erlebniswerkstatt“**

Erlebniswerkstatt	
<p><b>Strukturelle Gegebenheiten (Ausbildungsmarkt), Freizeitgestaltung (Freizeitangebot, Treffpunkte), Marktpräsenz (Bekanntheitsgrad, Nachwuchswerbung, Vernetzung)</b>            Entwicklungsfeld II – „die Sport-, Freizeit- und Kulturangebote für verschiedene Zielgruppen, insbesondere für Kinder und Jugendliche vernetzen und verbessern.“<sup>278</sup></p>	
<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereits einzelne betriebliche Freizeitangebote für Kinder vorhanden</li> <li>• Handwerksberufe lassen sich „anfassen“</li> <li>• Ferienprogramm mit zahlreichen Aktivitäten vorhanden</li> <li>• Jugendtreffpunkte, deren Gestaltung den Jugendlichen obliegt, vorhanden</li> </ul>	<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche Passungsprobleme</li> <li>• Imageprobleme einiger regional vorhandener Berufe</li> <li>• Teilweise mangelnde Marktpräsenz der Unternehmen</li> </ul>
<p><b>Kernelement des Projektvorschlags</b>            Nutzung der vorhandenen Freizeitangebote, insbesondere des Ferienprogramms, um Kinder und Jugendliche für handwerkliche Tätigkeiten zu begeistern. Gegebenenfalls Vernetzung dieser Angebote und Etablierung einer „Erlebniswerkstatt“ für Kinder und Jugendliche.</p>	
<p><b>Ziele</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Begeisterung für duale Ausbildung im Handwerk wecken und erhalten</li> <li>(2) Berufswahlverhalten der Jugendlichen beeinflussen</li> <li>(3) Kontakt zwischen regionalen Unternehmen und Jugendlichen herstellen</li> <li>(4) Passung auf dem Ausbildungsmarkt verbessern</li> </ol>	
<p><b>Nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlebbar und begreifbar Tätigkeiten des Handwerks können insbesondere im Kindesalter große Begeisterung wecken</li> <li>• Festigung dieser Begeisterung durch regelmäßige Projekte in langfristigem Ausmaß</li> <li>• Chance Berufswahlverhalten der Jugendlichen zu verändern</li> <li>• Feststellung des handwerklichen Geschicks sowie individuelle Förderung dieses</li> <li>• Kontinuierlicher Kontakt zwischen Jugendlichen und Betrieben</li> </ul>	<p><b>Aufwand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittlerer Aufwand bei Einbindung der Angebote in bestehende Programme/Angebote</li> <li>• Höherer Aufwand für Betriebe bei erstmaliger Vorbereitung des Angebots</li> <li>• Mittelmäßiger, allerdings fortlaufender Aufwand für Betriebe bei Durchführung der Angebote</li> </ul>
<p><b>Langfristige Projektdauer</b>            Große Zeitspanne zwischen Nachwuchswerbung (handwerkliche Angebote für Kinder) und tatsächlicher Bewerbung von Jugendlichen, dadurch zwangsläufig langfristige Dauer nötig.</p>	
<p><b>Hohe Übertragbarkeit</b>            Insbesondere als einzelbetriebliche Maßnahme für handwerkliche Betriebe sehr gut umsetzbar (bereits in einzelnen Betrieben/Branchen etabliert),            Bündelung solcher Projekte ebenfalls möglich;            Voraussetzung: genügend Handwerksbetriebe in Raum angesiedelt sowie Möglichkeit einer überbetrieblichen Organisation vorhanden</p>	

**Quelle:** Eigene Darstellung.

<sup>278</sup> Entwicklungsfeld Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

## Projektvorschlag

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Akademisierung sowie Wandlung zur Wissensökonomie lässt sich eine Abnahme der Nachfrage nach handwerklichen oder gewerblichen Ausbildungsplätzen feststellen. Häufig werden Berufe im Dienstleistungsbereich sowie Bürotätigkeiten praktischen Tätigkeiten oder der handwerklichen Produktion vorgezogen. Zudem besitzen viele der Handwerksberufe Imageprobleme, welche zum einen aufgrund einer eher geringen gesellschaftlichen Wertschätzung dieser Berufe und zum anderen aufgrund des mangelnden Wissens über die tatsächlichen Ausbildungsinhalte sowie -möglichkeiten bestehen. Da in den betrachteten Gemeinden insbesondere auch Handwerksbetriebe angesiedelt sind, stellt dies für die Passung auf dem dortigen Ausbildungsmarkt eine große Problematik dar.

Aus diesem Grund soll der Projektvorschlag einer „Erlebniswerkstatt“ darauf abzielen, die Begeisterung und Freude an praktischen Tätigkeiten schon bei Kindern zu wecken und diese über das Jugendalter zu erhalten. Darauf basierend wird vorgeschlagen, dass Betriebe sich aktiv in die Gestaltung der Ferienprogramme im Raum einbringen können, indem sie Freizeitangebote mit Bezug zu ihrer jeweiligen handwerklichen Tätigkeit anbieten. Diese sollten an das Alter der Zielgruppe angepasst werden, wobei es insbesondere Ziel wäre, verschiedene Altersgruppen über eine längere Zeit anzusprechen, um eine tatsächliche Verbindung zwischen Betrieben und Jugendlichen aufzubauen sowie die Begeisterung für handwerkliche Tätigkeiten über einen längeren Zeitraum zu erhalten.

Beispielsweise könnten so für jüngere Kinder einfache Projekte, wie Brot oder Brezen backen, Wurst- und Fleischerzeugnisse herstellen, Kleinigkeiten schreinern und malern oder mit einem Bagger fahren, umgesetzt werden. Für ältere Kinder oder Jugendliche könnten dagegen schon etwas komplexere Projekte wie die Mitgestaltung eines Caterings bei Festen oder das Gestalten von Möbelstücken organisiert werden. Projekte für Jugendliche könnten sich auch in Verbindung mit den vorhandenen Treffpunkten im Raum, welche für die Jugendlichen von großer Bedeutung sind, umsetzen lassen: so könnte zum Beispiel bei der Gestaltung und dem Ausbau der Treffpunkte geholfen oder das Catering für dortige Veranstaltungen gemeinsam durchgeführt werden. Eine Bündelung der einzelbetrieblichen Angebote innerhalb des Ferienprogramms wäre zudem der Vernetzung im Raum dienlich und könnte die Organisation sowie Bewerbung des Angebots gerade für kleine Betriebe erleichtern.

Da das Projekt auf eine langfristige Wirkung abzielt, ist es allerdings nicht gesichert, dass sich dadurch unmittelbare Erfolge ergeben. Dies könnte zur Frustration der beteiligten Akteure, insbesondere der Betriebe, führen. Aus diesem Grund ist es von besonders großer Bedeutung, schon vor einer Umsetzung deutlich zu machen, dass ein Erfolg nur längerfristig zu erwarten ist und nicht garantiert werden kann. Auf der einen Seite gehen die Unternehmen mit diesem Projekt ein gewisses Risiko ein, auf der anderen Seite stecken aber gerade in diesem Bereich beachtliche Potentiale für die zukünftige Sicherung des Fachpersonals im Handwerk. Diese Abwägung des Aufwands im Verhältnis zum möglichen Nutzen sollte allen Betrieben zuvor deutlich dargestellt werden, um eine nachfolgende Frustration über das Ausbleiben sofortiger Erfolge zu verhindern.

Im Falle einer längerfristigen Etablierung könnte es sich gegebenenfalls auch anbieten, das Projekt im Rahmen einer „Erlebniswerkstatt“ zu etablieren, speziell dafür entsprechende Räumlichkeiten einzurichten und diese explizit zu bewerben.

## 5.2.5 Einzelbetriebliche Maßnahmen

**Tabelle 8: Übersicht zum Hintergrund der einzelbetrieblichen Maßnahmen**

Einzelbetriebliche Maßnahmen	
<b>Betriebliche Faktoren (Arbeitsbedingungen, Ausbildungsqualität und -betreuung, Perspektiven, Betriebsklima, Unternehmenskultur), Marktpräsenz (Bekanntheitsgrad, Nachwuchswerbung, Vernetzung)</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Bedeutung der Auszubildenden für regionale Unternehmen</li> <li>• Hohe Bereitschaft betriebliche Rahmenbedingungen für Auszubildende bestmöglich zu gestalten</li> <li>• Persönlicher Bezug und individuelle Anpassungen in höherem Maße möglich aufgrund klein- und mittelständischer Unternehmensstrukturen</li> <li>• Betriebsklima sowie Unternehmenskultur größtenteils als (sehr) positiv einzustufen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglicherweise längere Dauer der Etablierung moderner Unternehmenskulturen und Arbeitsprinzipien in Traditionsbetrieben</li> <li>• Kommunikationsstrategie über moderne Kommunikationsmittel sowie deren Anpassung an Zielgruppe nur begrenzt vorhanden</li> </ul>
<b>Kernelement der Projektvorschläge</b>	
<p>In diesem Abschnitt sollen einige Vorschläge aufgeführt werden, welche sich für die Umsetzung in einzelnen Betrieben oder auch im Zusammenschluss mehrerer Betriebe eignen. Wesentlicher Gedanke ist es auch hierbei eine Attraktivitätssteigerung der Unternehmen auf Basis ihrer Stärken und Schwächen. Neben konkreten Projektvorschlägen, werden in erster Linie Impulse für verschiedene Maßnahmen im Rahmen des Betriebsklimas sowie der Unternehmenskultur gegeben.</p>	
<b>Ziele</b>	
<p>(1) Steigerung der Attraktivität der regionalen Unternehmen            (2) Stärkung der Marktpräsenz der regionalen Unternehmen</p>	
<b>Übertragbarkeit</b>	
<p>Die Übertragbarkeit der Projektvorschläge sowie Anregungen ist grundsätzlich hoch, allerdings durch die einzelnen betrieblichen Möglichkeiten sowie die Bereitschaft des Betriebs begrenzt.</p>	

**Quelle:** Eigene Darstellung.

## Basis der Projektvorschläge und Impulse

Die nachfolgenden Umsetzungsmöglichkeiten enthalten von einzelnen Wirtschaftsbetrieben praktizierte Projektbeispiele, wobei hierfür insbesondere auf Maßnahmen der Unternehmen Raab Baugesellschaft<sup>279</sup> sowie Goeken backen<sup>280</sup> eingegangen wird. Außerdem wurden Projekte und Aspekte, welche in den Gesprächen mit den Kammern sowie mit der Bauinnung genannt wurden, aufgegriffen.

Da eine einheitliche Betrachtung der Stärken, Schwächen und Möglichkeiten der einzelnen Betriebe im Raum aufgrund der unterschiedlichen Branchen sowie Betriebsstrukturen nicht sinnvoll wäre, sollen die Maßnahmenvorschläge in erster Linie als Anregung und Impulse dienen, deren Umsetzung den einzelnen Unternehmen überlassen ist. Des Weiteren besteht die Option, einige Maßnahmen in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen umzusetzen, was zusätzlich den Vorteil einer regionalen Vernetzung der Betriebe hätte.

## Maßnahmenvorschläge

### Arbeitsbedingungen

Im Rahmen der Arbeitsbedingungen ist insbesondere die Möglichkeit des eigenständigen Arbeitens der Auszubildenden als Stärke hervorzuheben. Um dies noch weiter auszubauen, wird vorgeschlagen zusätzliche Freiräume hierfür zu schaffen. Dies könnte zum Beispiel durch die Bearbeitung eigener Projekte oder Aufträge geschehen, welche zusätzlich ausdrücklich als „Auszubildenden-Projekte“ beworben werden könnten.

So besteht beispielsweise für einige Auszubildende der Raab Baugesellschaft die Gelegenheit, ein **Lehrlingshaus** größtenteils eigenständig, einzig mit geringfügiger Unterstützung eines Betreuers, zu bauen. Durch solche Projekte kann zudem positive Pressearbeit betrieben werden, um so Aufmerksamkeit als Ausbildungsbetrieb zu erhalten.<sup>281</sup>

Außerdem könnte angedacht werden diese Maßnahme mit dem Projektvorschlag der „**Erlebniswerkstatt**“<sup>282</sup> zu verknüpfen, indem beispielsweise die Organisation und Durchführung der Ferienprogrammangebote zu einem Großteil durch die Auszubildenden gestaltet wird. Hierdurch könnte sich zusätzlich eine Vernetzung zwischen Auszubildenden und potentiellen Bewerbern ergeben, wodurch positive Mundpropaganda verstärkt werden könnte.

---

<sup>279</sup> Das Unternehmen Raab Baugesellschaft besteht seit 1898 in Ebersfeld, Oberfranken, und beschäftigt aktuell über 200 Mitarbeiter. Das Unternehmen wurde aufgrund seiner Umstrukturierung der Unternehmenskultur als Projektbeispiel für diese Arbeit ausgewählt. Zudem ergeben sich dort aufgrund der Baubranche ähnliche Problematiken im Ausbildungsbereich. (RAAB Baugesellschaft mbH & Co. KG 1898-2017; Vgl. Gespräch mit Geschäftsleitung Raab Baugesellschaft).

<sup>280</sup> Das Unternehmen Goeken backen besteht ebenfalls seit 1898 und beschäftigt aktuell etwa 550 Mitarbeiter im Raum Bielefeld. Das Unternehmen wurde aufgrund seiner Vielzahl an Projekten zur Attraktivitätssteigerung des Betriebs als Ausbildungsort ausgewählt. (Goeken backen GmbH & Co. KG 2017; Vgl. Gespräch mit Ausbildungsleitung Goeken backen).

<sup>281</sup> Vgl. Gespräch mit Geschäftsführung Raab Baugesellschaft.

<sup>282</sup> Vgl. oben S. 79.



## Ausbildungsqualität

Weiterbildungsmöglichkeiten beeinflussen die Attraktivität eines Betriebs erheblich und können diesen als Ausbildungsbetrieb attraktiver machen. Insbesondere im handwerklichen Bereich werden die Möglichkeiten der Weiterbildung häufig unterschätzt, obwohl die Option besteht, verhältnismäßig schnell und einfach einen Meisterabschluss zu erlangen.<sup>283</sup> Basierend auf diesen Aspekten wird angeregt, diese **Weiterbildungsangebote** verstärkt im Rahmen der Nachwuchswerbung zu **kommunizieren**.

Zusätzlich könnte es sinnvoll sein, an **Kooperation** in diesem Bereich, wie beispielsweise der BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen, teilzunehmen oder selbst in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen **berufsübergreifende Weiterbildungsangebote** für Auszubildende zu gestalten.

## Ausbildungsbetreuung

Gerade für die Betreuung der Auszubildenden im Betrieb kann es von großer Bedeutung sein, dass der jeweilige Betreuer sich nicht nur um ausbildungsrelevante Probleme der Auszubildenden kümmert, sondern auch als Ansprechpartner für darüber hinausgehende Fragen zur Verfügung steht. Eine persönliche Vertrauensbasis zwischen Betreuer und Auszubildendem kann hierbei in hohem Maße förderlich sein. Aufgrund der kleinen und mittleren Strukturen der Betriebe im Raum ist in der Regel bereits eine enge Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Mitarbeitern sowie Auszubildenden vorhanden. Diese gilt es im Rahmen der Ausbildungsbetreuung weiter zu fördern. Mögliche Maßnahmen sind hierfür beispielsweise die **Etablierung eines Paten** für Auszubildende oder auch eines **innerbetrieblichen Mentoren Systems**.

Eine Ansprechperson für Auszubildende muss hierbei nicht zwangsläufig als eine solche benannt werden; wichtig ist in erster Linie, dass zwischen ihr und den Auszubildenden ein als positiv eingeschätztes Verhältnis besteht sowie auch persönliche Sorgen und Bedürfnisse der Auszubildenden Beachtung finden. So hilft beispielsweise die Ausbildungsbetreuung des Unternehmens Goeken backen den Auszubildenden auch bei der Suche nach einer geeigneten Wohnmöglichkeit. Neuerdings wurde außerdem die **Goeken-Akademie** vor dem Ausbildungsstart durchgeführt. Die Akademie besteht aus einem dreiwöchigen Programm, dessen Ziel es ist durch gemeinsame Aktivitäten eine Teambildung anzuregen sowie die Bindung zwischen Auszubildenden und Unternehmen zu stärken.<sup>284</sup>

Da es in kleineren Betrieben schwierig sein dürfte, eine Person einzig mit den Belangen der Auszubildenden zu beauftragen, bestünde auch hier die Möglichkeit eine Art **überbetriebliche Beratungsstelle für Auszubildende** in einer Zusammenarbeit mit anderen Betrieben des Raums einzurichten.

Die Betreuung der Auszubildenden stellt zwar nicht in erster Linie einen Faktor für die Wahl eines Ausbildungsbetriebs dar, kann aber entscheidend sein für das Halten der Auszubildenden sowie für deren Kommunikation über den Ausbildungsbetrieb

---

<sup>283</sup> Vgl. Gespräch mit Leitung Aus- und Fortbildungszentrum der Bauinnung Augsburg Elias-Holl.

<sup>284</sup> Vgl. Gespräch Ausbildungsleitung Goeken backen.

nach außen. In der Konsequenz ist dann auch die Ausbildungsbetreuung entscheidend in der Anwerbung künftiger Auszubildender.

### Perspektiven nach der Ausbildung

Die Möglichkeit nach einer Ausbildung durch den entsprechenden Betrieb **übernommen zu werden** sind in den Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster sehr hoch. Dies ist als überaus positiv einzustufen, weswegen angeregt wird, dies verstärkt als Argument im Rahmen der **Nachwuchswerbung** zu nutzen.

### Betriebsklima

Basierend auf den Angaben der interviewten Gesprächspartner wurde das Betriebsklima als Stärke eingestuft. Hierbei sollte auch zukünftig darauf geachtet werden das Betriebsklima positiv zu gestalten sowie **besonderen Augenmerk auf das Verhältnis zwischen Betreuern und Auszubildenden** zu legen. Im Sinne dieses Gedankens könnte es von Vorteil sein die Ausbildungszuständigen verstärkt für die Bedürfnisse der Auszubildenden zu sensibilisieren und auf diese gegebenenfalls explizit einzugehen.<sup>285</sup> Zudem ist es für das Betriebsklima von großer Bedeutung, dass alle Mitarbeiter die entsprechenden Umgangsformen sowie Strukturen mittragen und diese auch im alltäglichen Miteinander umsetzen, insbesondere bezogen auf die Zusammenarbeit mit Auszubildenden.

### Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist als einer der entscheidenden Faktoren für die Attraktivität der Betriebe einzuschätzen. Aufgrund der Mundpropaganda durch Mitarbeiter ist diese nicht nur von hoher Wichtigkeit für die Außenwirkung des Betriebs, sondern beeinflusst auch die Bleibewahrscheinlichkeit der Auszubildenden. Schlussendlich kann diese darüber hinaus grundsätzlich die Arbeit sowie Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern und damit zum Unternehmenserfolg beitragen.

Dementsprechend ist es von übergeordneter Bedeutung, die **Unternehmenskultur an die veränderten Bedürfnisse der heutigen Generation anzupassen**.<sup>286</sup> Insbesondere die Art, wie Jugendlichen durch das Unternehmen **Wertschätzung** erhalten, ist hierbei essentieller Bestandteil einer gelungenen Unternehmenskultur im Sinne der Attraktivität auf Auszubildende. Des Weiteren können **flache hierarchische Strukturen** und die **Möglichkeiten eigene Ideen einzubringen** als bedeutende Faktoren angesehen werden.<sup>287</sup>

Um die betriebseigene Attraktivität als Arbeitgeber aufgrund der Unternehmenskultur auch nach außen zu präsentieren sowie basierend auf den Wünschen und Vorstellungen der Mitarbeiter weiter zu verbessern, bietet sich die **Möglichkeit einer Auditierung** an. Diese ließe sich beispielsweise über das **Audit „Zukunftsfähige**

---

<sup>285</sup> Vgl. Gespräch Ausbildungsleitung Goeken backen.

<sup>286</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungsleitung Goeken backen; Geschäftsführung Raab Baugesellschaft; Mitarbeiterin Industrie- und Handelskammer Schwaben.

<sup>287</sup> Vgl. Gespräche mit Ausbildungsleitung Goeken backen; Geschäftsführung Raab Baugesellschaft; Leitung Aus- und Fortbildungszentrum der Bauinnung Augsburg Elias-Holl.

**Unternehmenskultur**“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA-Audit)<sup>288</sup> durchführen. Das Ziel dieses Audits ist es die Arbeitsqualität als Grundlage für Innovationskraft sowie Wettbewerbsfähigkeit in deutschen Unternehmen zu erhöhen. Hierfür begleitet und unterstützt das Programm Unternehmen ab zehn Beschäftigten<sup>289</sup> bei personalpolitischen Verbesserungen, welche durch eine betriebliche Projektgruppe aus Beschäftigten, Betrieb- und Personalrat sowie Geschäftsführung individuell entwickelt werden. Praxisnah und an den Ideen und Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet, werden durch das INQA-Audit die Stärken, Schwächen sowie das Entwicklungspotential des Betriebs untersucht, um darauf basierend angepasste Maßnahmen und Vorschläge zu entwickeln. Wenn Betriebe diese im Anschluss umsetzen, erhalten sie bei erfolgreicher Etablierung neuer Unternehmensstrukturen eine Abschlussurkunde, welche den Betrieb als zukunftsfähigen Arbeitgeber auszeichnet.<sup>290</sup>

Da im Rahmen dieser Arbeit nur eine oberflächliche Untersuchung der Betriebsstrukturen möglich war, könnten diese durch ein solches Audit umfassend untersucht werden, um darauf basierend Stärken des eigenen Betriebs unter Beweis zu stellen sowie Schwächen zu verbessern. Für die Teilnahme am Audit ist darüber hinaus nicht der aktuelle Stand der Unternehmenskultur entscheidend, sondern einzig der Wille zur Veränderung.

Falls im Betrieb darüber hinaus die Bereitschaft besteht, eine umfassende Umstrukturierung der Unternehmenskultur in Erwägung zu ziehen, kann das Unternehmen Raab Baugesellschaft als Best-Practice Beispiel dienen: im Bauunternehmen Raab war der Einbezug aller Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse schon seit langem von großer Wichtigkeit für ein erfolgreiches Firmenkonzept. So wurde schon ab 1996 ein **betriebsinternes Prämiensystem** eingeführt, welches jeden Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligen soll. Darauf basierend wurde 1999 die erste **Zukunftskonferenz** mit 70 Teilnehmern durchgeführt, um dadurch Ideen und Visionen für die zukünftige Gestaltung des Unternehmens zu entwickeln. Neben einer weiteren Zukunftskonferenz 2010, ist insbesondere die **jährliche Belegschaftsversammlung** als Kernelement der Unternehmenskultur zu nennen. Dort sollen die Mitarbeiter nicht nur über aktuelle Entwicklungen informiert werden, sondern können auch eigene Ideen für die zukünftige Gestaltung einbringen. Die Konferenzen lassen sich als wesentlicher Baustein der Umstrukturierung des Unternehmens betrachten, da durch sie die Möglichkeit besteht, die Mitarbeiter einzubinden und so nicht nur auf spätere Veränderungen vorzubereiten, sondern diese auch aktiv nach den Ideen der Mitarbeiter zu gestalten. Das Ziel dieser veränderten Unternehmenskultur besteht darin, Mitarbeiter in hohem Maße zur selbstständigen Arbeit sowie Ideeneinbringung zu motivieren, um auf diese Weise besser auf zukünftige Problemstellungen reagieren zu können. Hierbei wird jeder Mitarbeiter als wertvoller Teil des Unternehmens betrachtet, dessen **persönliche und berufliche Zufriedenheit** einen entscheidenden Faktor für den

---

<sup>288</sup> Weitere Informationen, wie Voraussetzungen sowie Kosten, auf dem Webauftritt (Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH 2016) sowie in der Broschüre des INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit 2015, S. 5.).

<sup>289</sup> Da einige der befragten Unternehmen im Raum weniger als zehn Beschäftigte besitzen sowie dies auf einen größeren Teil der Betriebe im Raum zutreffen könnte, wird bei Interesse an einer solchen Auditierung angeregt, dies im Zusammenschluss einiger Betriebe durchzuführen, falls das von Seiten des INQAs möglich ist.

<sup>290</sup> Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH 2016; Initiative Neue Qualität der Arbeit 2015, S. 5.

Unternehmenserfolg bedeutet.<sup>291</sup> Eine solche Neustrukturierung des Miteinanders sowie der Unternehmenswerte stellt eine große Herausforderung sowie eine kontinuierliche Fortentwicklung des unternehmerischen Konzepts dar. Für Betriebe, welche bereit sind, eine solch umfassende Aufgabe anzugehen, könnte dies allerdings außergewöhnlich positive Effekte auf die Attraktivität als (Ausbildungs-)Betrieb sowie die Arbeitsweise im Unternehmen besitzen. Bei der Umsetzung erhielt das Unternehmen Raab Baugesellschaft beispielsweise durch die Breidenbach Akademie<sup>292</sup> oder die Organisation all-in-one-spirit<sup>293</sup> Unterstützung. Eine professionelle Begleitung sowie Beratung durch solche professionellen Organisationen ist im Rahmen einer Umgestaltung außerordentlich ratsam.<sup>294</sup>

### Marktpräsenz

Für die Nachwuchswerbung ist es von besonderer Wichtigkeit, nicht nur die Attraktivität als Ausbildungsbetrieb zu verbessern sowie zu vertiefen, sondern dies auch nach außen zu tragen.

Hierfür ist beispielweise der Bekanntheitsgrad von hoher Bedeutung, wobei insbesondere die **Formung einer Marke** entscheidend ist. Gerade größere Unternehmen sind häufig als namhafte Marke etabliert, weswegen sie potentiellen Bewerbern zum einen eher bekannt sind und dortige Auszubildende zum anderen auch eine höhere gesellschaftliche Wertschätzung erhalten. Demnach könnte es für kleinere und mittlere Unternehmen von Vorteil sein als Ausbildungsbetrieb ebenso eine eigene Marke zu etablieren.<sup>295</sup> Basierend auf der Wichtigkeit der Unternehmenskultur für die Attraktivität eines Betriebs, ist es hierbei auch zielführend, über die Marke entsprechende **Unternehmenswerte** sowie die **Bedeutung und Wertschätzung der Auszubildenden zu transportieren**.

Des Weiteren wird vorgeschlagen die **Kommunikationsstrategie** zur Nachwuchswerbung verstärkt **an die entsprechende Zielgruppe anzupassen**; dies wäre sowohl bezüglich des Kommunikationskanals als auch der Kommunikationsweise sinnvoll. Als besonders wichtig ist hierbei die Kommunikation über verschiedene Social-Media-Kanäle zu nennen.<sup>296</sup> Um junge Menschen zu erreichen ist es zudem entscheidend, auch auf den jeweils neusten Kommunikationsplattformen, wie Facebook, Instagram oder auch WhatsApp und Snapchat, vertreten zu sein. Dort kann durch an die Zielgruppe angepasste Werbung Interesse geweckt werden. Über diese Portale können die Jugendlichen dann beispielsweise zu einem Webauftritt oder Blog gelangen, wo sie weitere Informationen erhalten. Eine moderne und außergewöhnliche Gestaltung kann hierbei von großem Vorteil sein. Als Best-Practice kann in diesem Rahmen das Projekt „**Macher gesucht! Ich mach's euch**.“ genannt werden. Das Projekt wird seit 2008 vom Bayerischen Handwerkstag e.V. durchgeführt und soll das Image des

---

<sup>291</sup> RAAB Baugesellschaft mbH & Co. KG 1898-2017; Vgl. Gespräch mit Geschäftsführung Raab Baugesellschaft.

<sup>292</sup> Weitere Information auf Webauftritt der Breidenbach Akademie: <http://www.breidenbach-akademie.de/relaunch/>.

<sup>293</sup> Weitere Information auf Webauftritt all-in-one-spirit: <http://www.all-in-one-spirit.de/index.htm>.

<sup>294</sup> Vgl. Gespräch mit Geschäftsführung Raab Baugesellschaft.

<sup>295</sup> Vgl. Gespräch mit Mitarbeiterin Industrie- und Handelskammer Schwaben.

<sup>296</sup> Vgl. Gespräch mit Mitarbeiterin Industrie- und Handelskammer Schwaben, Stellvertretende Stabsstellenleitung Handwerkskammer für München und Oberbayern.

Handwerks bei jungen Menschen verbessern sowie zielgruppenbezogen Informationen zu 130 Berufen liefern. Die Kampagnenarbeit im Rahmen dieses Projekts wird über eine Werbeagentur durchgeführt, wobei der Fokus darauf liegt, die Kommunikationsstrategie in höchstem Maße **an das aktuelle Nutzungsverhalten der Jugendlichen anzupassen**. Damit sticht das Projekt in besonderer Weise hervor und nutzt in diesem Rahmen nicht nur bereits gängigere Social-Media-Kanäle wie Facebook und Instagram, sondern ebenso Smartphone Anwendungen wie Snapchat und WhatsApp. Basierend auf der Rückmeldung der Jugendlichen zur Nutzung dieser Kanäle lässt sich diese Vorgehensweise als durchaus gelungen einstufen. So sind einige der Jugendlichen positiv überrascht, wenn sie erfahren, dass das Projekt sogar auf Snapchat zu finden ist. Auch die über WhatsApp angebotene Sprechstunde, in welcher Jugendliche mit aktuellen Auszubildenden über Fragen zur Ausbildung sprechen können, findet großen Anklang. Ein Vorteil liegt hierbei darin, dass die Hemmschwelle, Fragen über eine solche Sprechstunde zu stellen, deutlich geringer liegen dürfte als sich telefonisch oder persönlich an einen Ausbildungsberater zu wenden. Zudem werden über einen Blog sowie einen Webauftritt Berufsinformationen zur Verfügung gestellt und die Möglichkeit eines Lehrstellen-Radars angeboten, durch welchen sich ein Ausbildungsplatz in der Nähe finden lässt.<sup>297</sup>

Da dieses Projekt bayernweit läuft und es für kleine Unternehmen ein hoher Aufwand sein dürfte, selbst alle entsprechenden Kommunikationskanäle zu pflegen, soll hier insbesondere dazu angeregt werden, dieses Angebot als wichtigen Teil der Nachwuchswerbung zu nutzen sowie den Betrieb darüber bestmöglich darzustellen.

Möglicherweise könnten darüber hinaus die aktuellen Auszubildenden in die Nachwuchswerbung auf verschiedenen Social-Media-Kanälen eingebunden werden, indem sie gezielt Werbung für ihren Ausbildungsbetrieb machen, wenn sie dort zufrieden sind.

Um zusätzlich die Art der Kommunikation anzupassen, bietet sich beispielsweise ein **Image- oder Werbefilm** des Unternehmens an. Ein solcher wurde durch das Bauunternehmen Raab umgesetzt, wobei darauf geachtet wurde, dessen Inhalte nicht nur für die Jugendlichen attraktiv zu gestalten, sondern auch an die Erwartungen der Eltern anzupassen, da diese einen großen Einfluss auf das Berufswahlverhalten ihrer Kinder besitzen.<sup>298</sup>

Insgesamt ist es für die Kommunikationsstrategie der Betriebe in erster Linie entscheidend, sich durch Werbemaßnahmen von anderen Unternehmen abzuheben sowie das Image des betreffenden Berufsfelds zu verbessern. Letzteres besitzt besonders in Berufen mit geringer gesellschaftlicher Wertschätzung eine hohe Wichtigkeit.

Zusätzlich hierzu wäre es sinnvoll, sich vermehrt mit den **Schulen in der Region zu vernetzen**, wobei nicht nur, wie bisher, Mittel- und Realschulen im Fokus stehen sollten, sondern auch Schüler von Fachoberschulen und Gymnasien als Zielgruppen dienen könnten, nachdem eine immer größere Anzahl an Jugendlichen die

---

<sup>297</sup> Bayerischer Handwerkstag e.V. 2017; Vgl. Gespräch mit Stellvertretender Stabsstellenleitung Handwerkskammer für München und Oberbayern.

<sup>298</sup> Vgl. Gespräch mit Geschäftsleitung Raab Baugesellschaft.

Hochschulreife anstrebt. An den Schulen kann dann auch verstärkt Werbung für den Ausbildungsberuf und das eigene Unternehmen betrieben werden. Bisher setzten dies bereits einige Betriebe der ILE-Gemeinden um, wobei das Ausmaß der Vernetzung letztlich auch von der Bereitschaft und den Möglichkeiten der jeweiligen Schulen abhängig ist.

#### Umsetzung der einzelbetrieblichen Maßnahmen

Für alle genannten Aspekte, insbesondere aber die Faktoren Betriebsklima und Unternehmenskultur, ist es von essentieller Bedeutung, sich diese als Unternehmen regelmäßig zu vergegenwärtigen und sie gegebenenfalls zu überarbeiten. Sicherlich sind der Wille und die Bereitschaft, bestmögliche Rahmenbedingungen für Auszubildende im Betrieb zu schaffen, überaus hoch. Dennoch besteht das Risiko, dass beispielsweise die zuvor festgelegten Werte, Umgangsformen und Grundsätze im Betriebsalltag eine untergeordnete Rolle spielen oder nicht von allen Mitarbeitern beachtet werden. Aus diesem Grund sind die genannten Vorschläge und Anregungen im Bereich des Betriebsklimas sowie der Unternehmenskultur in erster Linie dann sinnvoll, wenn sie von allen Mitarbeitern getragen werden sowie langfristig auf eine Verbesserung oder Vertiefung der Mitarbeiterzufriedenheit abzielen.

## 5.2.6 Gemeinsame Nachwuchswerbung der Region

**Tabelle 9: Übersicht Projektvorschlag „Gemeinsame Nachwuchswerbung“**

<b>Gemeinsame Nachwuchswerbung der Region</b>	
<b>Marktpräsenz (Bekanntheitsgrad, Nachwuchswerbung, Vernetzung)</b> EF II – „die Mittelschule und das örtliche Handwerk vernetzen.“ <sup>299</sup>	
<p style="text-align: center;"><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Aspekte größtenteils als positiv eingestuft</li> <li>• Mundpropaganda in Raum verbreitet</li> <li>• Großes Interesse an einer Vernetzung</li> <li>• Bereits Ansätze für verschiedene Projekte bezüglich der Kommunikationsstrategie vorhanden</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsstrategie größtenteils über altbewährte Kommunikationskanäle, wenig über moderne Kanäle</li> <li>• Webpräsenz und Social-Media-Auftritt der Betriebe kaum vorhanden</li> <li>• Markenbildung der Betriebe kaum vorhanden</li> <li>• Imageprobleme einiger regional angebotenen Ausbildungsberufe</li> </ul>
<b>Kernelement des Projektvorschlags</b>	
Durch eine gemeinsame Kommunikationsstrategie im Raum sollen neue Möglichkeiten der Marktpräsenz bzw. Nachwuchswerbung für regionale Unternehmen geschaffen sowie der jeweilige Aufwand der Unternehmen zur Nachwuchswerbung verringert werden.	
<b>Ziele</b>	
(1) Bekanntheitsgrad der ausbildenden Betriebe im Raum erhöhen (2) Moderne Kommunikationsmöglichkeiten für Betriebe im Raum ermöglichen (3) Möglichkeit der Vernetzung für regionale Betriebe mit anderen Akteuren bzw. Jugendlichen im Raum bieten	
<p style="text-align: center;"><b>Nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation der einzelbetrieblichen Stärken nach außen</li> <li>• Entlastung der Betriebe bei Nachwuchswerbung</li> <li>• Vernetzung zwischen Betrieben, Akteuren des Raums und Jugendlichen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Aufwand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karrierefibel: geringer-mittlerer Aufwand</li> <li>• Online-Plattform: hoher Aufwand</li> <li>• Botschafter-System: mittlerer Aufwand</li> <li>• WhatsApp als Kommunikationskanal: mittlerer Aufwand</li> <li>• Tag der Ausbildung: mittlerer Aufwand</li> </ul>
<b>Projektdauer</b>	
Kurz- bis mittelfristige Dauer bei einmalig oder regelmäßig umsetzbaren Projekten (Karrierefibel, Tag der Ausbildung), mittelfristige Dauer bei fortlaufendem Projekt (Botschafter-System, WhatsApp), mittel- bis langfristige Dauer bei grundlegender Schaffung einer neuen Kommunikationsmöglichkeit im Raum (Online-Plattform)	
<b>Hohe Übertragbarkeit</b>	
Insbesondere für Regionen, in welchen verstärkt kleine und mittlere Betriebe angesiedelt sind.	

**Quelle:** Eigene Darstellung.

<sup>299</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

## **Best-Practice**

Der Vorschlag eine gemeinsame Kommunikationsstrategie im Raum zu entwickeln umgreift eine Reihe von Projektvorschlägen, welche auf den folgend beschriebenen Best-Practice Beispielen beruhen.

### **WILDWUCHS – Karrierefibel**

Im Rahmen der Initiative WILDWUCHS wird seit 2013 jährlich eine Karrierefibel, welche über die Ausbildungsmöglichkeiten im Raum informiert, umgesetzt. WILDWUCHS wurde durch den Regionalrat Wirtschaft Rhein Hunsrück e.V. sowie regionale Arbeitgeber mit dem Ziel gegründet, Jugendliche auf die beruflichen Möglichkeiten in der Region aufmerksam zu machen. Die Karrierefibel wird als Broschüre umgesetzt und bietet so zum einen Unternehmen die Gelegenheit, sich als attraktive Arbeitgeber für junge Menschen vorzustellen und kann zum anderen Jugendlichen bei der Ausbildungsplatzsuche in der Region helfen. Das Format sowie die Gestaltung werden an die Jugendlichen als Zielgruppe angepasst und zusätzlich durch einen Webauftritt unterstützt. Im Jahr 2016 wurde bereits die vierte Ausgabe der Karrierefibel mit über 300 Seiten an die Schüler der oberen Klassen von 17 weiterführenden Schulen im Kreis Rhein-Hunsrück verteilt. Die Rückmeldungen zu der Karrierefibel waren bisher sowohl von Schüler- als auch von Unternehmerseite sehr gut und einige Betriebe der Region berichteten sogar, dass sie geeignete Bewerber erst über die Kampagne WILDWUCHS finden konnten.<sup>300</sup>

### **H!ERgeblieben – Hintergrundinformationen zum Projekt**

Das Projekt H!ERgeblieben wurde 2015 durch das Zukunftszentrum Holzminden-Höxter (ZZHH) mit dem Ziel, Transformationsprozesse im ländlichen Raum anzustoßen, initiiert. Kernelement des Projekts ist die Frage, welche Gründe junge Menschen besitzen in der Region zu bleiben. Dafür wurde im Frühjahr 2016 eine Studie durchgeführt, die sich nicht, wie vielfach üblich, auf die Defizite des ländlichen Raums konzentriert, sondern vielmehr seine Stärken und Chancen für junge Menschen abfragen soll. Auf Basis der Ergebnisse dieser Studie wurden im Anschluss Kampagnen entwickelt, mit deren Hilfe die Möglichkeiten des Raums an junge Menschen, insbesondere jene, die am Übergang zwischen Schule und Beruf stehen, kommuniziert werden sollen.<sup>301</sup>

### **H!ERgeblieben – Online Plattform**

Ein bedeutender Teil der Kampagnen ist die Kommunikation des Projekts H!ERgeblieben über einen Webauftritt sowie über den Social-Media-Kanal Facebook. Das Ziel der Plattform besteht darin, die Region sowie ihre zahlreichen Stärken sowohl bezüglich der Freizeitgestaltung als auch der beruflichen Möglichkeiten hervorzuheben. Hierfür wird auf der Homepage beispielsweise die Region Holzminden-Höxter vorgestellt. Ebenso werden Verknüpfungen zu weiteren Informationsportalen der Region gebündelt.

---

<sup>300</sup> Regionalrat Wirtschaft Rhein Hunsrück e.V. 2017.

<sup>301</sup> Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst 2017; Vgl. Gespräch mit Projektmitarbeiter H!ERgeblieben.



Daneben besteht ein wichtiger Teil des Webauftritts darin die H!ERgeblieben-Botschafter sowie deren Sichtweise auf den Raum vorzustellen.<sup>302</sup>

### **H!ERgeblieben – Botschafter**

Ein weiteres Projekt im Rahmen der H!ERgeblieben-Aktion besteht darin, Botschafter aus dem Raum für den Raum einzusetzen. Die Botschafter bestehen aus einer möglichst differenzierten Gruppe von jungen Menschen des Raums, welche sich aus verschiedenen Gründen dafür entschieden haben, in der Region wohnhaft zu bleiben. Um diese Bleibegründe nach außen zu tragen, besuchten die Botschafter 2016 vier Pilotschulen in Höxter und Holzminden. Durch den Besuch der Schulen wird der direkte Kontakt zwischen Schülern und Botschaftern ermöglicht und die Gelegenheit geboten, die Wahrnehmung der Jugendlichen auf den Raum positiv zu verändern. Zusätzlich sind die Botschafter in der Regel Personen, welche sich ohnehin im Raum engagieren und deswegen häufig in der Region bekannt sind; dadurch erhöht sich die Streuwirkung der Botschafter über Mundpropaganda zusätzlich. Unterstützend wurden an den Schulen Workshops durchgeführt, in deren Rahmen die Schüler Plakate zu den Möglichkeiten des Raums gestalten sollten, um auch hierbei die positiven Aspekte der Region in den Fokus zu rücken. Neben der Vorstellung der Botschafter auf dem Webauftritt des Projekts, wird darüber hinaus über große Kampagnenplakate, welche einzelne Slogans mit einem Foto der Botschafter zeigen, im Raum Werbung gemacht.

Das Botschaftersystem bekam bisher überaus positive Rückmeldungen, besonders der direkte Kontakt zwischen Botschaftern und Schülern wurde durch die Jugendlichen als sehr gelungen beurteilt.<sup>303</sup>

### **gwt Starnberg - Tag der Ausbildung**

Seit 2011 organisiert das Regionalmanagement Starnberg jährlich den Tag der Ausbildung.<sup>304</sup> Ziel ist es hierbei, in erster Linie Schüler und regionale Unternehmen zusammen zu bringen, um so den Schülern Einblick in verschiedene Berufe zu geben sowie den Unternehmen die Chance zu bieten sich als Arbeitgeber zu präsentieren. Hierfür werden jeweils am schulfreien Buß- und Betttag Busse organisiert, welche die Schüler auf einer zuvor festgelegten Route zu verschiedenen Unternehmen bringen. Vor Ort lässt sich dann zum einen der Beruf sowie das Betriebsklima praktisch erfahren und darüber hinaus der Kontakt zwischen Schülern und Betrieben herstellen. So nahmen 2016 insgesamt etwa 330 Schüler aus den weiterführenden Schulen der Region Starnberg-Ammersee am Tag der Ausbildung teil, wobei einige sich zuvor über die 67 teilnehmenden Unternehmen informiert und darauf basierend bereits Kurzbewerbungen erstellt hatten oder Interesse an einem Praktikum bekundeten. Die Festlegung der Routen wurde in den letzten Jahren stets nach verschiedenen Thematiken, wie beispielsweise Technik oder Soziales, getroffen. Auf Wunsch der Teilnehmer wurden im Jahr 2016 allerdings größtenteils gemischte Routen erstellt, um so für noch unentschlossene Schüler eine größere

---

<sup>302</sup> Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst 2017; Vgl. Gespräch mit Projektmitarbeiter H!ERgeblieben.

<sup>303</sup> Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst 2017; Vgl. Gespräch mit Projektmitarbeiter H!ERgeblieben.

<sup>304</sup> Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat 2014, S. 31.

Bandbreite an Berufen vorstellen zu können. Dies gelingt im Rahmen des Tags der Ausbildung besonders gut, da verstärkt Wert daraufgelegt wird, dass die Schüler die Berufe tatsächlich ausprobieren können. Dadurch kann das Unternehmen sich selbst und den Beruf weit intensiver präsentieren als nur über Flyer oder auf einer Messe. Die Präsentation des Betriebs sowie des Tätigkeitsbereichs wird außerdem zu einem Großteil den aktuellen Auszubildenden des Unternehmens überlassen, wodurch zum einen die Distanz zwischen Schülern und den Auszubildenden als Ansprechpartner für den Betrieb geringer ist und zum anderen auch die Interessen der Zielgruppe noch besser getroffen werden können. Zum Abschluss erhalten die teilnehmenden Schüler ein Zertifikat, welches bestätigt, dass sie teilgenommen haben und ihnen gegebenenfalls auch bei einer Bewerbung in einem der Betriebe nützlich sein kann. Verwunderlich ist es deswegen kaum, dass die Rückmeldungen zu dem Projekt bisher sowohl von Schüler- als auch von Betriebsseite sehr positiv sind und der Tag der Ausbildung durch das *Bayerische Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat* darüber hinaus sogar als Best-Practice-Projekt vorgestellt wurde.<sup>305</sup>

### **Projektvorschlag**

Basierend auf den zuvor beschriebenen Projektbeispielen wird vorgeschlagen neue Kommunikationsstrategien im Rahmen einer regionalen Kooperation umzusetzen. Dies hätte den Vorteil, dass sich die Informationen zu den verschiedenen Ausbildungsmöglichkeiten im Raum bündeln ließen sowie der Aufwand der Nachwuchswerbung für die einzelnen Unternehmen geringer ausfiele. Auch könnten Maßnahmen verwirklicht werden, welche aufgrund der kleinen und mittleren Strukturen der regionalen Betriebe kaum umsetzbar wären, wie beispielsweise eine Internetpräsenz. Wegen der bereits vorhandenen Zusammenarbeit über die ILE Holzwinkel und Altenmünster, würde es sich anbieten, eine solche gemeinsame Kommunikation über diese zu organisieren. Doch auch die Betriebe selbst könnten ihre Kommunikation auf diese Weise bündeln.

Kern einer gemeinsamen Nachwuchswerbung sollte eine Anpassung an die Zielgruppe darstellen: sowohl bezüglich der Art der Kommunikation als auch der übermittelten Inhalte. Basierend auf diesem Ziel wurden die nachfolgenden Vorschläge entwickelt, welche im Folgenden kurz, an den Raum angepasst, beschrieben werden sollen.

Nach dem Vorbild der WILDWUCHS Karrierefibel ließe sich beispielsweise eine Broschüre für den Raum erstellen, in welcher die regionalen Unternehmen eine Möglichkeit bekommen, sich selbst und ihren Betrieb zu präsentieren. Wichtig ist es sowohl bezüglich des Designs als auch des Inhalts auf die speziellen Bedürfnisse der Zielgruppe einzugehen sowie sich auf die jeweiligen Stärken des Raums und der Betriebe zu fokussieren. So wäre es wohl sinnvoll, dass die Unternehmen insbesondere positive Kriterien im Bereich des Betriebsklimas, der Unternehmenskultur oder auch der späteren Zukunftsperspektiven hervorheben. Zusätzlich hierzu könnten darin auch andere Maßnahmen beworben werden, falls diese im Raum umgesetzt werden, wie zum Beispiel die „Azubi-WG“ oder der „Azubi-Bus“. Ein entscheidender Vorteil dieser Kommunikationsmöglichkeit besteht darin,

---

<sup>305</sup> Gesellschaft zur Förderung der Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung im Landkreis Starnberg mbH 2017.

dass er auf eine verhältnismäßig einfache und schnelle Weise Informationen zur Ausbildung im Raum bündelt und gleichzeitig den Betrieben einen einfachen Weg bietet sich zu präsentieren.

Darüber hinaus könnten diese Informationen auch über einen Webauftritt verfügbar gemacht werden. Auf einer solchen Online-Plattform könnte sowohl eine Ausbildungsplatz- als auch eine Praktikumsbörse für den Raum eingerichtet werden. Zusätzlich ließe sich diese auch über einen Social-Media-Kanal, wie Facebook, verknüpfen. Der größte Vorteil dieser Maßnahme besteht darin, dass die Möglichkeiten sich online zu informieren für Jugendliche eine immer höhere Bedeutung besitzen. Gerade kleine Betriebe können allerdings in der Regel keinen eigenen Webauftritt realisieren oder sind zeitlich nicht in der Lage, ihren Webauftritt zusätzlich an die Nachwuchswerbung anzupassen. Demnach könnte hier eine gemeinsam verwaltete Online-Plattform unterstützend für kleine und mittlere Betriebe wirken, um sich auch online als Ausbildungsbetrieb zu präsentieren. Nachteilig ist allerdings, dass eine solche Plattform längerfristige Arbeit und Pflege benötigt sowie fortlaufend gepflegt und aktualisiert werden muss. Außerdem sollte sie in einem zielgerechten Format und Design gestaltet sowie bestenfalls zusätzlich über verschiedene Social-Media-Kanäle verbunden werden, um möglichst viele junge Menschen anzusprechen. Falls dies nicht garantiert werden kann, ist es zweifelhaft, ob Jugendliche eine Plattform tatsächlich als Informationsportal nutzen.

Sehr großes Potential im Raum hätte schließlich eine Kampagnenarbeit nach dem System der HIERgeblieben Botschafter, weswegen auf dessen Basis vorgeschlagen wird, aktuelle oder ehemalige Auszubildende aus dem Raum als Botschafter zu gewinnen und so das Image der Betriebe sowie Ausbildungsberufe zu stärken. Dies könnte beispielsweise durch einen Besuch in den Schulen geschehen, genauso aber auch außerhalb dieser organisiert werden, wie zum Beispiel in den Jugendtreffpunkten der Gemeinden. Mit dem 2016 erstmals stattfindendem Ausbildungsinformationsabend im Jugendtreff Welden, sind solche Ansätze im Raum bereits gegeben und erhielten auch sehr gute Rückmeldung. Über einen gezielten Einsatz solcher Botschafter könnte dies noch weiter verstärkt und unterstützt werden. Auszubildende selbst für ihren Ausbildungsberuf und -betrieb sprechen zu lassen birgt demnach nicht nur den Vorteil, dass es deutlich authentischer auf Jugendliche wirkt und ein direkter Kontakt entstehen kann, sondern kann auch positiv auf die ohnehin vorhandene Mundpropaganda im Raum wirken. Wichtig ist hierfür in erster Linie, dass geeignete Botschafter gefunden werden, welche zum einen bereit sind für ihren Betrieb zu werben und zum anderen auch tatsächlich zufrieden mit ihrer Ausbildung sind. Außerdem sollte auf eine möglichst gute Durchmischung der Botschafter bezüglich ihres Ausbildungsberufs geachtet werden, damit sich möglichst viele Jugendliche angesprochen fühlen.<sup>306</sup> Angelehnt an das Best-Practice Projekt könnten die Botschafter und ihre Botschaft ebenfalls auf einem Webauftritt vorgestellt werden.

Um außerdem auch die Möglichkeiten der Social-Media-Kanäle zu nutzen, könnte es sinnvoll sein, aktuelle Auszubildende über diese kommunizieren zu lassen. Der Vorteil dieser Option liegt insbesondere darin, dass Auszubildende aufgrund ihres Alters mit dem Umgang der Social-Media-Kanäle deutlich geübter sein dürften als die

---

<sup>306</sup> Vgl. Gespräch mit Projektmitarbeiter HIERgeblieben.

Geschäftsführer oder Mitarbeiter der Betriebe. Außerdem ist auch hier in der Regel die Altersdistanz zwischen Jugendlichen und Auszubildenden geringer, wodurch die Jugendlichen sich eher angesprochen fühlen dürften. So könnte beispielsweise WhatsApp als Social-Media-Kanal genutzt werden, um aktuelle Auszubildende und Jugendliche ähnlich dem Projekt „Macher gesucht! Ich mach’s euch.“ miteinander zu vernetzen. Die Nutzung von WhatsApp als Kommunikationsmedium erhielt in diesem Projekt bisher überaus gute Rückmeldungen und sollte zukünftig eine hohe Rolle in der Ansprache der Jugendlichen spielen.<sup>307</sup> Mithilfe einer eigens dafür eingerichteten WhatsApp Gruppe könnten Auszubildende beispielsweise über ihren Ausbildungsbetrieb informieren und gegebenenfalls Fragen der Jugendlichen beantworten. Auch könnten diese neuen Formen der Social-Media-Kanäle grundsätzlich genutzt werden, um aktuell freie Ausbildungsplätze im Raum vorzustellen.

Da neben der reinen Bereitstellung von Informationen auch die praktische Erfahrung Teil der Nachwuchswerbung und Marktpräsenz sein sollte, wird darüber hinaus vorgeschlagen, einen Tag der Ausbildung nach dem Starnberger Modell umzusetzen. Eine solche Umsetzung besitzt nicht nur den Vorteil, dass der Ausbildungsberuf durch das praktische Ausprobieren näher kennengelernt werden kann, sondern bietet zudem auch eine Gelegenheit für die Betriebe, ihre Stärken, wie die Unternehmenskultur, im direkten Kontakt zu den Jugendlichen zu beweisen.

### **Zusammenfassung**

Zusammenfassend könnte eine gemeinsame Kommunikationsstrategie zur Nachwuchswerbung im Raum dadurch auch kleinen und mittleren Betrieben die Möglichkeit bieten, ihre Vorteile als Ausbildungsbetrieb über moderne Kommunikationskanäle zu transportieren. Daneben steht auch die Verstärkung der bereits vorhandenen Mundpropaganda im Vordergrund. In beiden Fällen steht dahinter der Gedanke, die Betriebe sowie den Raum nicht nur attraktiver zu gestalten, sondern dies auch gezielt nach außen zu tragen. Eine Anpassung auf die veränderten Bedürfnisse und Kommunikation über aktuell genutzte Portale oder Anwendungen ist hierbei essentiell, weswegen der besondere Fokus darauf gelegt werden sollte, welche Positivfaktoren der Unternehmen über Social-Media oder im direkten Kontakt mit aktuellen Auszubildenden zu kommunizieren.

---

<sup>307</sup> Vgl. Gespräch mit stellvertretender Stabsstellenleitung Handwerkskammer München und Oberbayern.

## 5.2.7 Zukunftskonferenz

Tabelle 10: Übersicht Projektvorschlag „Zukunftskonferenz“

Zukunftskonferenz	
<b>Ausbildungsmarkt (Passung), Marktpräsenz (Nachwuchswerbung, Vernetzung)</b> EF II – „die Mittelschule und das örtliche Handwerk vernetzen.“ <sup>308</sup> EF VI – „die Zusammenarbeit ausbauen.“ <sup>309</sup>	
<p style="text-align: center;"><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft zur Vernetzung im Raum vorhanden</li> <li>• Einbindung der Jugendlichen in kommunale Entscheidungen wird als wichtig erachtet</li> <li>• Weiche Faktoren der Betriebe stark ausgeprägt vorhanden</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine umfassende Vernetzung zwischen relevanten Akteuren im Raum vorhanden</li> <li>• Imageproblematik einiger im Raum vorhandenen Ausbildungsberufe</li> <li>• Fehlende Möglichkeiten zur zielgruppenspezifischen Vermarktung einzelner Betriebe</li> </ul>
<p><b>Kernelement des Projektvorschlags</b></p> <p>Eine Gelegenheit für alle betroffenen Akteure des Raums bieten, um zusammenzukommen, sich zu vernetzen, über Bedürfnisse auszutauschen sowie gemeinsam zukünftige Lösungen für Problemstellungen auf dem Ausbildungsmarkt zu finden.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Ziele</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Kontakt zwischen Betrieben, Schülern, Schulen und Gemeinden herstellen</li> <li>(2) Austausch über Bedürfnisse und Möglichkeiten der Teilnehmenden ermöglichen</li> <li>(3) Hierarchiegefälle und Hemmschwelle zwischen Betrieben und Schülern verringern</li> <li>(4) Möglichkeit für Betriebe anbieten, sich direkt im Umgang mit Schülern oder Auszubildenden zu präsentieren</li> <li>(5) Möglichkeit im Gespräch zu verdeutlichen, welche Bedeutung Auszubildende für Betriebe und Region besitzen</li> <li>(6) Gemeinsam Ideen und Lösungsvorschläge für aktuelle und zukünftige Problemstellungen auf dem Ausbildungsmarkt entwickeln</li> <li>(7) Zustimmung für zukünftige Projekte erhöhen</li> <li>(8) Gegebenenfalls Auswahl und Priorisierung der Projektvorschläge treffen</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernetzung zwischen Betrieben, Akteuren des Raums und Jugendlichen herstellen</li> <li>• Gemeinschaftsgefühl im Raum und Identifikation mit Heimat stärken</li> <li>• Möglichkeit der Einbringung stärken</li> <li>• Zustimmung zu Projekten und Maßnahmen erhöhen</li> <li>• Aktive Zusammenarbeit im Raum initiieren</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Aufwand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Aufwand vor erstmaliger Umsetzung aufgrund der notwendigen Bewerbung und Initiierung</li> <li>• Mittlerer Aufwand für tatsächliche Organisation einer Konferenz</li> <li>• Mittlerer Aufwand für letzte Durchführung</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Kurz- bis langfristige Projektdauer</b></p> <p>Kurzfristige Dauer bei einmaliger Projektumsetzung, allerdings wäre eine regelmäßige Durchführung einer Zukunftskonferenz in Hinblick auf die Etablierung als attraktive Ausbildungsregion ratsam. Die Dauer des Projekts kann schlussendlich abhängig vom Erfolg der Konferenz sowie den Bedürfnissen</p>	

<sup>308</sup> Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. 2015.

<sup>309</sup> Ebenda.

der Akteure im Raum angepasst werden.

### **Hohe Übertragbarkeit**

Prinzipiell lässt sich eine solche Zukunftskonferenz sowohl in einer anderen Region als auch in Betrieben, welche über eine entsprechende Größe verfügen, umsetzen

Voraussetzung: Bereitschaft zur Kommunikation, Vernetzung und Einbindung der Ideen von Auszubildenden in Entscheidungen

**Quelle:** Eigene Darstellung.

### **Best-Practice**

Teil der Veränderungen im Unternehmen Raab Baugesellschaft waren die bereits zuvor genannten Zukunftskonferenzen. Diese waren essentieller Bestandteil der nachfolgenden Umstrukturierung des Unternehmens und sollten in erster Linie dazuführen, ein gemeinsames Leitbild für die Zukunft zu gestalten, in welches sich alle teilnehmenden Mitarbeiter aktiv einbringen konnten.<sup>310</sup>

Eine Zukunftskonferenz dient dazu, in einer großen Gruppe von bis zu 80 Personen Einigkeit über eine zukünftige Entwicklungsstrategie zu erzielen. Hierbei sollen auf Basis eines Dialogs gemeinsame Lösungswege für Probleme gefunden werden, welche zunächst unlösbar erscheinen, da sie viele differenzierte Interessensgruppen betreffen. Der Ablauf einer solchen Zukunftskonferenz besteht in der Regel aus einem dreitägigen Workshop, währenddessen im Dialog ein Zukunftsbild mit konkreten Aktionsplänen erstellt werden soll. Die Besonderheit liegt darin, dass aufgrund der Einbindung aller sowie der Fokussierung auf die Gemeinsamkeiten, ein von allen getragenes Zukunftsbild sowie gemeinsam entwickelte Projekte beschlossen werden. Die gemeinsame Entwicklung hat hierbei nicht nur zum Ziel neue Ideen zu generieren, sondern soll darüber hinaus auch die spätere Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Interessensgruppen verbessern.<sup>311</sup>

### **Projektvorschlag**

Im Sinne dieser verbesserten Zusammenarbeit sowie Kreierung neuer Lösungsansätze, wird vorgeschlagen eine solche Zukunftskonferenz auch mit betroffenen Akteuren im Raum der ILE Holzwinkel und Altenmünster umzusetzen und dabei das Thema „Auszubildende“ besonders zu gewichten.

Hierfür könnten sowohl Vertreter der Betriebe, der Gemeinden sowie der Schulen als auch die Schüler, Jugendlichen und Auszubildenden selbst eingeladen werden. Das verbindende Thema könnte der Frage gewidmet werden, wie alle Akteure dazu beitragen könnten, die Ausbildung im Raum zukünftig zu sichern.

Eine solche Zukunftskonferenz könnte im Raum eine Reihe von Vorteilen mit sich bringen; zu allererst ist wohl die Möglichkeit einer ersten Vernetzung der verschiedenen Akteure im Raum zu nennen. Hierbei ist nicht nur die Vernetzung zwischen Betrieben und Schulen überaus sinnvoll, sondern auch die Möglichkeit eines verhältnismäßig ungezwungenen und wenig hierarchischen Kennenlernens zwischen Betrieben und Jugendlichen hervorzuheben. Dadurch könnten Vorbehalte oder Hemmungen der Jugendlichen gegenüber den Unternehmen abgebaut werden und die Unternehmen eine Chance erhalten, ihre Wertschätzung für die

<sup>310</sup> Vgl. Gespräch mit Geschäftsführung Raab Baugesellschaft.

<sup>311</sup> Future Search Network 2001-2017.

Jugendlichen deutlich zu machen. Die Gelegenheit ihre eigenen Bedürfnisse und Wünsche zu äußern, könnte den Jugendlichen zusätzlich ihre Wichtigkeit und Bedeutung für den Raum sowie für die Ausbildungsbetriebe bewusst machen. Durch die Äußerung der Jugendlichen könnten auch die Betriebe profitieren, da sie so einen Einblick in die veränderten Bedürfnisse der Jugendlichen bekommen würden. Des Weiteren ist als Vorteil die Generierung neuer Ideen und Lösungsansätze zu nennen. Auch die bereits vorhandenen Projektideen könnten diskutiert sowie gegebenenfalls bewertet, ausgewählt und priorisiert werden. Dies hätte mit hoher Wahrscheinlichkeit zusätzlich eine höhere Akzeptanz für bzw. Partizipation in späteren Projekten zur Folge.

Zuletzt könnte insbesondere ein Gefühl der Gemeinschaft bei der zukünftigen Gestaltung des Ausbildungsmarktes entstehen. Dies könnte wiederum nicht nur die Bereitschaft für nachfolgende Projekte erhöhen, sondern außerdem jedem Teilnehmenden das Gefühl der Mitbestimmung und Wichtigkeit in der Entwicklung des Ausbildungsmarkts geben.

Im Idealfall wäre somit das Ziel der dualen Ausbildung, die Interessen der Unternehmen mit denen der Jugendlichen und der Gemeinschaft zu verbinden, nicht nur in der Theorie vorhanden, sondern könnte über eine Zukunftskonferenz für alle Beteiligten sichtbar umgesetzt werden.

Eine solche Zukunftskonferenz zu organisieren bedarf sicherlich einiger Vorbereitungszeit sowie der Unterstützung durch erfahrene Moderatoren und Mediatoren, dennoch wäre es wohl ratsam, eine solche Konferenz noch vor der Umsetzung aller anderen Projekte zu veranstalten. Dadurch könnte eine deutlich höhere Zustimmung für die weiteren Projekte ermöglicht oder diese zumindest beworben werden. Für die Organisation und Umsetzung würde es sich des Weiteren anbieten die bereits vorhandenen Strukturen der ILE Holzwinkel und Altmünster zu nutzen. Um eine hohe Partizipation der Jugendlichen an einer solchen Konferenz zu erreichen, wäre es außerdem von großer Bedeutung den Jugendbeirat in Welden für das Projekt zu gewinnen und gegebenenfalls in die Organisation einer Zukunftskonferenz einzubinden.<sup>312</sup>

---

<sup>312</sup> Vgl. Gespräch mit Leitung Jugendpflege Welden.

## 5.2.8 Azubi Region

**Tabelle 11: Übersicht Projektvorschlag „Azubi Region“**

<b>Azubi Region</b>	
<b>Attraktivität der Region, soziales Umfeld, betriebliche Faktoren, Marktpräsenz (basierend auf vorherigen Projektvorschlägen)</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Kernelement des Projektvorschlags</b></p> <p>Umsetzung von Projekten sowie Maßnahmen, welche speziell an Bedürfnisse der Auszubildenden angepasst sind, um so den Jugendlichen im Raum bewusst zu machen wie wichtig Auszubildende für die Region sind. Stetige Verbesserung der betrieblichen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten, um bestmögliche Ausbildungsbedingungen zu gewährleisten. Darauf basierend Etablierung und Vermarktung als besonders ausbildungsfreundliche Region. Schaffung einer Marke, beispielsweise unter dem Stichwort „Azubi Region“.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Ziele</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Etablierung als in hohem Maße ausbildungsfreundliche Region</li> <li>(2) Formung einer Marke und Bewerbung als ausbildungsfreundliche Region</li> <li>(3) Steigerung der Attraktivität der Region sowie der Betriebe als Ausbildungsort</li> <li>(4) Identifizierung der Auszubildenden mit der Region</li> <li>(5) Wertschätzung der Auszubildenden über die Region</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärkte Marktpräsenz durch Etablierung und Bewerbung als ausbildungsfreundliche Region</li> <li>• Entlastung kleiner und mittlerer Betriebe in Markenformung</li> <li>• Zusätzliche Möglichkeit Wichtigkeit der Auszubildenden über Region zu vermitteln</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Aufwand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittlerer Aufwand bei der Umsetzung von Teilaspekten einer solchen Etablierung sowie deren Bewerbung</li> <li>• Hoher Aufwand bei einer langfristigen Etablierung als ausbildungsfreundliche Region</li> <li>• Hoher Aufwand bei Markenformung bzw. Bewerbung als ausbildungsfreundliche Region</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Projektdauer</b></p> <p>Abhängig vom Ausmaß einer tatsächlichen Etablierung, wobei eine langfristige Umsetzungsdauer für die Etablierung als attraktive Ausbildungsregion von Vorteil wäre.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Hohe Übertragbarkeit</b></p> <p>Auch hier ist die Übertragbarkeit grundsätzlich als hoch einzuschätzen, allerdings ist dies in besonders hohem Maße von der Bereitschaft der Akteure im Raum abhängig.</p>	

**Quelle:** Eigene Darstellung.

### Projektvorschlag

Insbesondere für kleine und mittlere Betriebe ist es schwierig, selbst eine namhafte Marke oder einen Ruf als Ausbildungsbetrieb zu formen, weswegen im Rahmen dieses Projekts vorgeschlagen wird, dass eine solche Marktpräsenz stattdessen über die Region als Ausbildungsort umgesetzt wird. Ihre Ausbildung in einem großen und namhaften Unternehmen zu absolvieren, ist für Jugendliche häufig mit einem gewissen Stolz und einer größeren Verbundenheit verknüpft. Dieses Gefühl lässt sich wohl kaum in vollem Maße auf eine Region übertragen. Dennoch soll über die Etablierung als Azubi Region in erster Linie versucht werden, den Auszubildenden das Gefühl der Gemeinschaft sowie der Wertschätzung zu vermitteln. Hierbei soll die Wichtigkeit der Auszubildenden in der Region eine bedeutende Rolle spielen; so sollte sich dies nicht nur in der Kommunikation äußern, sondern ebenso in den umgesetzten Projekten, welche darauf ausgelegt sind, die Region möglichst



ausbildungsfreundlich zu gestalten. Zusätzlich sollte die Einbindung der Jugendlichen des Raums im Rahmen der Gestaltung als Ausbildungsraum in hohem Maße gewährleistet werden, um zum einen die Entwicklung bestmöglich an deren Bedürfnisse anzupassen sowie zum anderen wiederum hervorzuheben, dass Jugendliche in der Region nicht nur bedeutend sind, sondern auch ernst genommen werden.

Demnach wird vorgeschlagen, die Region explizit als Ausbildungsregion zu bewerben und vor diesem Hintergrund Projekte umzusetzen, welche die Attraktivität der Region sowie der Betriebe erhöhen und Auszubildenden dadurch ihre Bedeutung vermitteln.

Als erster Schritt würde es sich hierbei anbieten, eine Zukunftskonferenz im Raum zu veranstalten, um so das Gefühl der Gemeinschaft zu verstärken, die nachfolgende Umsetzungsbereitschaft zu erhöhen sowie eine erste Vernetzung der Akteure im Raum herzustellen. Dort könnten zudem Projekte entwickelt, ausgewählt oder priorisiert werden, welche dann im Anschluss als Ausbildungsregion umgesetzt werden könnten.

Diese anschließenden Projekte könnten sich an den vorangehend beschriebenen Projektvorschlägen orientieren oder auch auf neuen Ideen, welche im Rahmen der Zukunftskonferenz entwickelt wurden, basieren.

Zukünftig könnte im Rahmen einer Etablierung als Ausbildungsregion auch eine Koordinierungsstelle im Raum angedacht werden, welche zum einen als Anlaufstelle für die Auszubildenden sowie zum anderen als Organisationsstruktur für gemeinsame Projekte oder Aktivitäten für die Auszubildenden des Raums dienen könnte.

Für eine umfassende Attraktivitätssteigerung und Markenformung als Ausbildungsregion wäre es zudem ratsam, auch die Betriebe in diesen Prozess einzubinden und sie bestmöglich als attraktive Ausbildungsbetriebe zu unterstützen. Schließlich lebt dieser Projektvorschlag mehr als jeder zuvor genannte von der gelungenen Vermarktung als attraktive Ausbildungsregion sowie davon, den Auszubildenden zu zeigen, welche große Bedeutung sie besitzen sowie die darauf basierenden Bemühungen der Betriebe und der Region, sich aus diesem Grund in besonderem Maße um die Belange der Auszubildenden zu kümmern.

### **5.3 Zusammenfassung der Inwertsetzung**

Zusammengefasst bestehen die Kernelemente der Inwertsetzung insbesondere darin, zum einen die Attraktivität des Raums sowie der Betriebe als Ausbildungsort zu erhöhen sowie diese Attraktivitätssteigerung zielgruppenorientiert nach außen zu tragen. Unbeschadet dessen, dass demnach die Bewerbung der Positivfaktoren eine bedeutende Rolle spielt, darf hierbei nicht vernachlässigt werden, dass hinter dieser Kommunikation auch die tatsächliche Bemühung stehen muss, sich als Ausbildungsort in höchstem Maße attraktiv zu gestalten. Dies beginnt bei grundlegenden strukturellen Anpassungen an die Bedürfnisse der Auszubildenden und endet bei der Bereitschaft, sich um diese in besonderer Form zu bemühen und zu kümmern. Sicherlich wird es kaum möglich sein, all diese Aspekte in kurzer Zeit umzusetzen, allerdings wird dies auch nicht als notwendig erachtet, da allein die Bemühungen um eine Attraktivitätssteigerung als Ausbildungsort schon die Möglichkeit besitzen, die Wertschätzung gegenüber den Auszubildenden in der Region zu transportieren. Im Endeffekt ist ebendies gerade am Anfang der essentielle Grundstein, um nicht nur als Betrieb, sondern auch als Region als attraktiver Ausbildungsort eingeschätzt zu werden.

### **6. Übertragbarkeit**

Die Übertragbarkeit der vorliegenden Arbeit kann grundsätzlich als hoch eingeschätzt werden. So wurde zunächst bestätigt, dass die Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster aufgrund ihrer Lage und Struktur als übertragbares Beispiel eines Stadtumlands dienen können. Des Weiteren stimmen die Entwicklungen auf dem Ausbildungsstellenmarkt der ILE-Gemeinden mit den allgemeinen Trends überein. Demnach können die Ergebnisse dieser Arbeit insbesondere für Gemeinden mit einem ähnlichen Handlungsbedarf auf dem Ausbildungsmarkt hilfreich sein. Sicherlich lassen sich diese nicht in Gänze übertragen, sondern sollten den individuellen Bedürfnissen der betroffenen Gemeinde angepasst werden. Als Anregung hierfür, kann sowohl die Potentialanalyse mit dem erstellten Prüfkatalog als auch die projektorientierte Inwertsetzung dienen. Die vorliegende Arbeit erfüllt damit das angestrebte Ziel, nicht nur dem Raum der ILE Holzwinkel und Altenmünster dienlich zu sein, sondern ebenso anderen Regionen im Stadtumland zu helfen, ihre Potentiale zu erkennen, zu fördern und auszubauen. Darüber hinaus können außerdem einzelne Betriebe, welche ihr Unternehmen attraktiv für Auszubildende gestalten möchten, von den Projektvorschlägen profitieren. Nicht zuletzt könnten zudem einige Ideen der projektbezogenen Inwertsetzung als Ideenpool für Projekte von Kammern, Innungen oder ähnlichen Einrichtungen dienen. Entscheidend ist lediglich die Zielsetzung, die duale Berufsausbildung als solche zu stärken und attraktiver zu machen.

## 7. Fazit und Ausblick

Da die duale Ausbildung als Qualifizierung geeigneter Fachkräfte einen entscheidenden Vorteil für Unternehmen bietet, ist anzunehmen, dass sich der Wettbewerb um Auszubildende auch in den nächsten Jahren weiter verschärfen wird. Dieser Wettbewerb besteht nicht nur zwischen einzelnen Unternehmen oder Räumen, sondern muss viel mehr im Kontext zu akademischen oder schulischen Ausbildungsmöglichkeiten gesehen werden. So wird es zukünftig nicht nur notwendig sein, sich als besonders attraktiver Ausbildungsbetrieb oder -ort zu gestalten und zu vermarkten, sondern darüber hinaus auch, die duale Ausbildung an sich sowie die handwerkliche Arbeit im Besonderen verstärkt zu bewerben. Im Stadtumland lässt sich diese Problematik in einem noch größeren Ausmaß beobachten, da zum einen die Stadt aufgrund ihrer strukturellen Gegebenheiten als Ausbildungsort häufig attraktiver wirkt sowie zum anderen die Diskrepanz zwischen angebotenen und nachgefragten Ausbildungsberufen größer ist. Zusätzlich hierzu sind die Möglichkeiten der Nachwuchswerbung in kleinen und mittleren Betrieben im Stadtumland meist geringer als in namhaften (städtischen) Unternehmen. Aus diesem Grund ist es für das Stadtumland und die dortigen Unternehmen in besonderem Maße entscheidend, geeignete Strategien im Wettbewerb um Auszubildende zu entwickeln. Am Beispiel der Gemeinden der ILE Holzwinkel und Altenmünster sollte deswegen untersucht werden, welche Potentiale im Stadtumland gegeben sind und wie sich diese bestmöglich in Wert setzen lassen. Als Fazit dieser Analyse kann sicherlich die Aussage getroffen werden, dass sowohl in den Betrieben als auch in den Gemeinden des Umlands vielfältige Potentiale im Wettbewerb um Auszubildende vorhanden sind. Diese gilt es in Zukunft zu erkennen, auszubauen sowie zielgruppenorientiert zu bewerben. Ein entscheidender Faktor stellt hierbei die Vernetzung der regionalen Akteure dar, welche beispielsweise basierend auf der bereits vorhandenen ILE-Kooperation umgesetzt werden könnte, um gemeinsam mit Jugendlichen Ideen und Lösungsansätze für den Ausbildungsmarkt zu entwickeln. Eine solche Umsetzung und Inwertsetzung der Potentiale ist sicherlich mit einem erhöhten Aufwand sowie der Bereitschaft für Veränderungen verbunden. Dennoch ist es als überaus wichtig einzuschätzen, die duale Ausbildung zu erhalten; so dient sie schließlich nicht nur einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung, sondern besitzt darüber hinaus eben auch einen besonderen Wert für die Gesellschaft, indem sie eine berufliche Qualifizierung (fast) aller Jugendlichen gewährleisten kann. Um demnach die duale Ausbildung nicht nur als „Exportschlager“, sondern auch innerhalb Deutschlands wieder als wertvolle Ausbildungsmöglichkeit zu gestalten, sollte zukünftig kein Aufwand zu hoch sein.

## Literaturverzeichnis

- Ackeren I. van, Klemm K., Kühn S. M. (2015): Entstehung, Struktur und Steuerung des deutschen Schulsystems. Eine Einführung. 3., überarb. u. akt. Aufl., Wiesbaden.
- Ante U. (2005): Beobachtungen zur Stadt-Umland-Problematik: Eine Einführung. In: Ante U. (2005): Landesplanung im Stadt-Umland-Bereich. Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Arbeitsmaterial der ARL. Nr. 318. Hannover.
- Bayerisches Landesamt für Statistik [Hrsg.] (2016a): Statistik kommunal 2015. Gemeinde Adelsried 09 772 111. Eine Auswahl wichtiger statistischer Daten. München.
- Bayerisches Landesamt für Statistik [Hrsg.] (2016b): Statistik kommunal 2015. Gemeinde Altenmünster 09 772 115. Eine Auswahl wichtiger statistischer Daten. München.
- Bayerisches Landesamt für Statistik [Hrsg.] (2016c): Statistik kommunal 2015. Gemeinde Bonstetten 09 772 126. Eine Auswahl wichtiger statistischer Daten. München.
- Bayerisches Landesamt für Statistik [Hrsg.] (2016d): Statistik kommunal 2015. Gemeinde Emersacker 09 772 137. Eine Auswahl wichtiger statistischer Daten. München.
- Bayerisches Landesamt für Statistik [Hrsg.] (2016e): Statistik kommunal 2015. Gemeinde Heretsried 09 772 156. Eine Auswahl wichtiger statistischer Daten. München.
- Bayerisches Landesamt für Statistik [Hrsg.] (2016f): Statistik kommunal 2015. Markt Welden 09 772 216. Eine Auswahl wichtiger statistischer Daten. München.
- Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat [Hrsg.] (2014): Chancen erkennen. Heimat gestalten. Regionalmanagement in Bayern. <http://www.gfw-starnberg.de/wp-content/uploads/2014/11/document.pdf> (16.03.2017).
- Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Verwaltung für ländliche Entwicklung (STMELF) [Hrsg.] (2012): Ländliche Entwicklung in Bayern. tw. akt. Aufl., Augsburg. [http://www.bestellen.bayern.de/application/stmug\\_app000004?SID=1261941989&ACTIONxSESSxSHOWPIC\(BILDxKEY:%2708192005%27,BILDxCLAS S:%27Artikel%27,BILDxTYPE:%27PDF%27\)](http://www.bestellen.bayern.de/application/stmug_app000004?SID=1261941989&ACTIONxSESSxSHOWPIC(BILDxKEY:%2708192005%27,BILDxCLAS S:%27Artikel%27,BILDxTYPE:%27PDF%27)) (19.03.2017).
- Beck+Heun GmbH [Hrsg.] (2016): DU bei Beck+Heun. Broschüre für Auszubildende und Mitarbeiter bei Beck+Heun Beste Werte fürs Haus.

- Beier M., Matern A. (2007): Stadt-Umland-Prozesse und interkommunale Zusammenarbeit. Stand und Perspektiven der Forschung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (2007): Arbeitsmaterial der ARL. Nr. 332. Hannover.
- Blöchle S.-J., Flake R., Khairi-Taraki T., Körbel M., Pierenkemper S., Rauland C., Werner D., Wörndl D. (2015): Berufsausbildung für Europas Jugend. Voneinander lernen, miteinander gestalten. Bonn.
- Bogai D., Holger S., Wiethölter D. (2008): Duale Ausbildung in Deutschland. Die Suche nach Lehrstellen macht junge Menschen mobil. In: IAB Kurzbericht 9/2008.
- Böhme S. (2007): Ausbildungsmarkt und Ausbildungsmobilität in Bayern. In: IAB Regional 01/2007.
- Buch T., Hamann S., Niebuhr A. (2010): Der Wettbewerb um kluge Köpfe nimmt zu. Wanderungsbilanzen deutscher Metropolen. In: IAB-Kurzbericht 16/2010.
- Bundesagentur für Arbeit Statistik [Hrsg.] (2016a): Arbeitsmarkt in Zahlen. Ausbildungsstellenmarkt. Seit Beginn des Berichtsjahres gemeldete Bewerber für Berufsausbildungsstellen und gemeldete Berufsausbildungsstellen. Kreis Augsburg, Stadt. Berichtsjahre: 2014 /2015 bis 2015 /2016. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit Statistik [Hrsg.] (2016b): Arbeitsmarkt in Zahlen. Ausbildungsstellenmarkt. Seit Beginn des Berichtsjahres gemeldete Bewerber für Berufsausbildungsstellen und gemeldete Berufsausbildungsstellen. Kreis Augsburg. Berichtsjahre: 2014 /2015 bis 2015 /2016. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit Statistik [Hrsg.] (2016c): Arbeitsmarkt in Zahlen. Bewerber und Berufsausbildungsstellen. Deutschland. Zeitreihe: September 2016. Nürnberg.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) [Hrsg.] (2016): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2016. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) [Hrsg.] (2015): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2015. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) [Hrsg.] (2016): Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ für den Zeitraum 2016-2019. [http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/Foerderung/Rahmenplan2016-2019.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/Foerderung/Rahmenplan2016-2019.pdf?__blob=publicationFile) (04.01.2017).

- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) [Hrsg.] (2014a): Förderung landwirtschaftlicher Unternehmen ab 2014. Investitionsförderung im Agrarbereich durch EU, Bund, Länder und die Landwirtschaftliche Rentenbank.  
[http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/FoerderungLandwUnternehmen2014.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/FoerderungLandwUnternehmen2014.pdf?__blob=publicationFile) (04.01.2017).
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) [Hrsg.] (2014b): Ländliche Entwicklung aktiv gestalten. Leitfaden.  
[http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/LeitfadenIntegrierteLaendlicheEntwicklung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/LeitfadenIntegrierteLaendlicheEntwicklung.pdf?__blob=publicationFile) (08.01.2017).
- Ebbinghaus M. (2016): Qualität betrieblicher Ausbildung in Deutschland. Weiterentwicklung bisheriger Ansätze zur Modellbildung aus betrieblicher Perspektive. Bonn.
- Henry-Huthmacher C. (2013): Einleitung. In: Henry-Huthmacher C., Hoffmann E., Konrad-Adenauer-Stiftung [Hrsg.] (2013) Duale Ausbildung 2020. 14 Fragen & Antworten, S. 3. Paderborn.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit [Hrsg.] (2015): Die Weichen Richtung Zukunft stellen. Ganzheitlich. Mitarbeiterorientiert. Maßgeschneidert. Das INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur. 2. Aufl., Bonn.
- Kellner K., Svojanovsky R. (2014): Profilorientierte Entwicklung für die Region Holzwinkel und Altenmünster. Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept (ILEK). Günzburg.
- Klös H.-P. (2013): Welchen Beitrag leistet die berufliche Bildung zum „Geschäftsmodell Deutschland?“. In: Henry-Huthmacher C., Hoffmann E., Konrad-Adenauer-Stiftung [Hrsg.] (2013) Duale Ausbildung 2020. 14 Fragen & Antworten, S. 6-9. Paderborn.
- Kluge M., Buckert A. (2011): Der Wettbewerb um Azubis. Wie Unternehmen auf der Suche punkten können. 2., überarb. und erw. Aufl., Würzburg.
- Leser H. [Hrsg.], Haas H.-D., Meier S., Mosimann T., Paesler R., Huber-Fröhli J. (2005): DIERCKE. Wörterbuch Allgemeine Geographie. 13., überarb. Aufl., München und Braunschweig.
- Matthes S., Ulrich J.G., Flemming S., Granath R.-O., Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) [Hrsg.] (2016): Mehr Ausbildungsangebote, stabile Nachfrage, aber wachsende Passungsprobleme. BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge zum 30. September. korrigierte u. erw. Fassung, Bonn.
- Matthes S., Ulrich J.G., Krekel E.M., Walden G., Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) [Hrsg.] (2014): Wenn Angebot und Nachfrage immer seltener zusammenfinden. Wachsende Passungsprobleme auf dem Arbeitsmarkt: Analysen und Lösungsansätze, Bonn.

- Priebs A. (2005): Stadt-Umland-Problematik. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung [Hrsg.] (2005): Handwörterbuch der Raumordnung, 4., neu bearb. Aufl., S. 1096-1103. Hannover.
- Regio Augsburg Wirtschaft GmbH [Hrsg.] (2016): Das Fachkräfte-Magazin für die Region Augsburg. ahochdrei Leben. Wohnen. Arbeiten.  
[http://mediathek.region-a3.com/uploads/3/Ahochdrei-Fachkr%C3%A4fte\\_kk\\_1.pdf](http://mediathek.region-a3.com/uploads/3/Ahochdrei-Fachkr%C3%A4fte_kk_1.pdf) (16.03.2017).
- Schneider H. (2013): Die duale Ausbildung – Bewährungsprobe in der Wirtschaftskrise? Ein kritischer Einwand zu den Forderungen der OECD. In: Henry-Huthmacher C., Hoffmann E., Konrad-Adenauer-Stiftung [Hrsg.] (2013) Duale Ausbildung 2020. 14 Fragen & Antworten, S. 4-5. Paderborn.
- Sell S. (2013): Wie sieht der Fachkräftebedarf bis 2030 aus? In: Henry-Huthmacher C., Hoffmann E., Konrad-Adenauer-Stiftung [Hrsg.] (2013) Duale Ausbildung 2020. 14 Fragen & Antworten, S. 10-15. Paderborn.
- Troltsch K., Gerhards C., Mohr S. (2012): Vom Regen in die Traufe? Unbesetzte Ausbildungsstellen als künftige Herausforderung des Ausbildungsstellenmarktes. In: BIBB Report 19/2012.

## Internetquellen

- Aktionsgemeinschaft Attraktives Welden e.V. [Hrsg.] (2012): Aktionsgemeinschaft Attraktives Welden – der Gewerbeverband in Welden. <http://www.gewerbewelden.de/index.html> (16.03.2017).
- Bayerische Vermessungsverwaltung (2011): [www.geodaten.bayern.de](http://www.geodaten.bayern.de). Gemeindegrenzen Bayern. shapefile. 28. Dezember 2011. <https://www.arcgis.com/home/item.html?id=b752861d1a08489b9a40337668d4367e> (19.05.2017).
- Bayerischer Handwerkstag e.V. [Hrsg.] (2017): Macher gesucht! Ich mach's euch. <http://lehrlinge-fuer-bayern.de/> (16.03.2017).
- Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (STMELF) [Hrsg.] (2016): Bayerischer Agrarbericht 2016. Integrierte Ländliche Entwicklung (ILE). <http://www.agrarbericht-2016.bayern.de/landwirtschaft-laendliche-entwicklung/integrierte-laendliche-entwicklung.html> (08.01.2017).
- BDS – Bund der Selbstständigen – Gewerbeverband Bayern e.V. [Hrsg.] (2015): Eine Initiative des BDS Bayern. BDS AZUBIAKADEMIE. <http://bdsazubiakademie.de/> (16.03.2017).
- Bundesagentur für Arbeit (BA) [Hrsg.] (2016): JOBBÖRSE. <https://jobboerse.arbeitsagentur.de/vamJB/startseite.html?kgr=as&aa=1&m=1&vorschlagsfunktionaktiv=true> (18.10.2016).
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) [Hrsg.] (2016a): Laufende Stadtbeobachtung – Raumabgrenzungen. Großstadtregionen. <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumb Beobachtung/Raumabgrenzungen/Grossstadtregionen/Grossstadtregionen.html?nn=443270> (22.01.2017).
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) [Hrsg.] (2016b): Laufende Stadtbeobachtung – Raumabgrenzungen. Stadt- und Gemeindetypen in Deutschland. [http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumb Beobachtung/Raumabgrenzungen/StadtGemeindetyp/StadtGemeindetyp\\_node.html](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumb Beobachtung/Raumabgrenzungen/StadtGemeindetyp/StadtGemeindetyp_node.html) (22.01.2017).
- Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH [Hrsg.] (2016): Zukunftsfähige Unternehmenskultur. Das Audit der Initiative Neue Qualität der Arbeit. <https://www.inqa-audit.de/> (19.03.2017).
- DIHK Service GmbH (2016): IHK. LEHRSTELLEN BÖRSE. <http://www.ihk-lehrstellenboerse.de/> (18.10.2016).
- Edelstein B. für bpb.de (2013): Das Bildungssystem in Deutschland. Bildungseinrichtungen, Übergänge und Abschlüsse. <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/zukunft-bildung/163283/das-bildungssystem-in-deutschland> (16.11.2016).



- Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V. [Hrsg.] (2015): Freiraum zum Leben. <http://www.freiraum-zum-leben.de/> (22.01.2017).
- Future Search Network [Hrsg.] (2001-2017): Welcome to Future Search. <http://www.futuresearch.net/> (16.03.2017).
- Gemeinde Adelsried [Hrsg.] (2009): Gemeinde Adelsried. <http://www.gemeinde-adelsried.de/www/index.php?language=de&namespace=user&handler=Aktuelles&method=index> (22.01.2017).
- Gemeinde Altenmünster [Hrsg.] (2017): Altenmünster mit seinen 9 Ortsteilen. <http://www.altenmuenster.de/index.php?id=4> (24.01.2017).
- Gemeinde Bonstetten [Hrsg.] (o.J.): Bonstetten. <http://www.bonstetten.de/> (26.01.17).
- Gemeinde Emersacker [Hrsg.] (o.J.): Gemeinde Emersacker. Eine Mitgliedsgemeinde der VGem Welden. <http://www.gemeinde-emersacker.de/> (26.01.17).
- Gemeinde Heretsried [Hrsg.] (o.J.): Gemeinde Heretsried. Mit ihren Gemeindeteilen Heretsried, Lauterbrunn und Monburg eine Mitgliedsgemeinde der VGem. Welden. <http://www.heretsried.de/> (26.01.2017).
- Gesellschaft zur Förderung der Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung im Landkreis Starnberg mbH [Hrsg.] (2017): gwt Starnberg. Gesellschaft zur Förderung der Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung im Landkreis Starnberg GmbH. <http://www.gfw-starnberg.de/> (16.03.2017).
- Gewerbeverband Zusmarshausen [Hrsg.] (2017): Gewerbeverband Zusmarshausen. <http://zusactiv.de/> (16.03.2017).
- Goeken backen GmbH & Co. KG (2017): Goeken backen. <http://www.goekenbacken.de/> (16.03.2017).
- Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst [Hrsg.] (2017): Projekt H!ERgeblieben. <http://hiergeblieben.net/> (16.03.2017).
- Jugendarbeit Welden [Hrsg.] (o.J.): Offene Jugendarbeit Welden. <https://www.jugendpflege-welden.de/about/> (17.02.2017).
- Kult(o)ur-Sommer im Holzwinkel [Hrsg.] (2017): Kult(o)ur-Sommer im Holzwinkel. Kultinärisch. [http://www.kultour-sommer.de/webseite/kultour\\_sommer\\_2016/index.php?contentlang=de](http://www.kultour-sommer.de/webseite/kultour_sommer_2016/index.php?contentlang=de) (17.02.2017).
- Landkreis Augsburg [Hrsg.] (o.J.): augsburg landkreis. Der Landkreis Augsburg... <https://www.landkreis-augsburg.de/> (16.03.2017).
- Landkreis Dillingen a.d.Donau (2012): Landkreis Dillingen a.d.Donau. <http://www.landkreis-dillingen.de/index.php?id=0,1> (16.03.2017).

RAAB Baugesellschaft mbH & Co. KG [Hrsg.] (1898-2017): RAAB. Aus Freude am Bauen. <http://raab-bau.de/index.php> (16.03.2017).

Regionalrat Wirtschaft Rhein Hunsrück e.V. [Hrsg.] (2017): Wildwuchs. Starke Jobs. Starke Typen. <https://www.wir-sind-wildwuchs.de/> (16.03.2017).

Stadt Augsburg (Gebietskörperschaft des öffentlichen Rechts) [Hrsg.] (2017): Wirtschaftsportal Augsburg. <http://wirtschaft.augsburg.de/startseite/> (16.03.2017).

Stadt Augsburg (Gebietskörperschaft des öffentlichen Rechts) [Hrsg.] (o.J.): Stadt Augsburg. <http://www.augsburg.de/> (08.02.2017).

Verwaltungsgemeinschaft Welden im Landkreis Augsburg [Hrsg.] (2017): Verwaltungsgemeinschaft Welden im Holzwinkel. <http://www.markt-welden.de/index.php?id=0,1> (22.01.2017).

Volkshochschule Augsburg Land e.V. [Hrsg.] (2013): vhs. Volkshochschule Augsburg Land e.V.. <https://vhs-augsburger-land.de/Homepage> (16.03.2017).

Wiedemann enviro tec GmbH & Co. KG (2016): Wiedemann&Reichhardt Maschinen- und Fahrzeugbau GmbH, Wiedemann enviro tec. <http://www.wiedemann-enviro-tec.de/index.php> (10.02.2017).

## **Interviewpartner**

### **Kommunen**

Bastian A. (2016): **Amtsleitung Gemeinde Adelsried**,<sup>313</sup> persönliches Interview, Rathaus Adelsried, 29.11.16, 11:30 Uhr.

Bergmeir P. (2016): **1. Bürgermeister Markt Welden**, 1. Vorsitzender des Entwicklungsforums Holzwinkel und Altenmünster e.V., persönliches Interview, Rathaus Welden, 18.11.16, 8:00 Uhr.

Gleich A. (2016): **1. Bürgermeister Gemeinde Bonstetten**, Leitung des Entwicklungsfelds IV, persönliches Interview, Rathaus Bonstetten, 29.11.16, 9:30 Uhr.

Jäckle H. (2016): **1. Bürgermeister Gemeinde Heretsried**, Leitung des Entwicklungsfelds I, persönliches Interview, Rathaus Heretsried, 09.11.16, 8:00 Uhr.

Stegherr-Haußmann E. (2016): **1. Bürgermeisterin Gemeinde Adelsried**, Leitung des Entwicklungsfelds II, persönliches Interview, Rathaus Adelsried, 29.11.16, 11:30 Uhr.

Walter B. (2016): **1. Bürgermeister Gemeinde Altenmünster**, 2. Vorsitzender des Entwicklungsforums Holzwinkel und Altenmünster e.V., Leitung des Entwicklungsfelds V, persönliches Interview, Rathaus Altenmünster, 13.12.16, 16:30 Uhr.

### **ILE Holzwinkel und Altenmünster**

Hummel S. (2017): **Koordinationsleitung des Entwicklungsforums Holzwinkel und Altenmünster e.V.**, persönliches Interview, Universität Augsburg, 03.02.17, 14:00 Uhr.

### **Schule und Jugendpflege**

Dumberger M. (2017): **Schulleitung Grund- und Mittelschule Welden**, persönliches Interview, Grund- und Mittelschule Welden, 16.01.17, 9:00 Uhr .

Kutter P. (2016): **Leitung Jugendpflege Welden**, persönliches Interview, Jugendpflege Welden, 31.01.17, 11:00 Uhr.

---

<sup>313</sup> Die Zitierung im Fließtext erfolgt über die hier hervorgehobene Position in der Gemeinde/im Unternehmen/in der Einrichtung/im Projekt des jeweiligen Interviewpartners.

## Unternehmen und Gewerbeverband

Baumann K. (2016): **Geschäftsführung Baumann&Steppich Kfz-Service**, persönliches Interview, Unternehmen Baumann&Steppich Kfz-Service in Altenmünster, 20.12.16, 11:15 Uhr.

Hihn H.-G. (2017): **Geschäftsführung Hihn Feinwerktechnik**, persönliches Interview, Unternehmen Hihn Feinwerktechnik in Welden, 16.01.17, 10:30 Uhr.

Kraus K.-F. (2016): **Vorsitz Gewerbeverband Altenmünster**, Geschäftsführung Holzbearbeitung Kraus, persönliches Interview, Unternehmen Holzbearbeitung Kraus in Altenmünster, 18.11.16, 10:00 Uhr.

Miller J. (2016): **Geschäftsführung Schreinerei Miller**, persönliches Interview, Unternehmen Schreinerei Miller in Altenmünster, 13.12.16, 15:30 Uhr.

Rößle H. (2017): **Geschäftsführung Rößle Bauunternehmen**, persönliches Interview, Unternehmen Rößle Bauunternehmen in Altenmünster, 17.01.17, 10:00 Uhr.

Sandner E. (2016): **Geschäftsführung Gärtnerei Sandner**, persönliches Interview, Unternehmen Gärtnerei Sandner in Welden, 08.12.16, 8:30 Uhr.

Schwab I. (2017): **Geschäftsführung Metzgerei Schwab**, persönliches Interview, Unternehmen Metzgerei Schwab in Altenmünster, 17.01.17, 11:00 Uhr.

Wörle S. (2016): **Ausbildungs- und Innendienstleitung Beck+Heun – Niederlassung Süd**, persönliches Interview, Unternehmen Beck+Heun – Niederlassung Süd in Altenmünster, 05.12.16, 9:00 Uhr.

## Kammern und Innungen

Brechenmacher R. (2017): **Leitung Aus- und Fortbildungszentrum der Bauinnung Augsburg Elias-Holl**, persönliches Interview, Aus- und Fortbildungszentrum der Bauinnung Augsburg Elias-Holl in Augsburg, 06.02.17, 10:00 Uhr.

Neumann C. (2017): **Mitarbeiterin Industrie- und Handelskammer Schwaben**, telefonisches Interview, 09.02.17, 16:00. Schriftliche Informationsübermittlung per E-Mail, 22.02.17, 11:30.

Thoma A. (2017): **Stellvertretende Stabsstellenleitung Handwerkskammer für München und Oberbayern**, u.a. Ansprechpartnerin für Kampagne Macher gesucht!, persönliches Interview, Internationale Handwerksmesse München, 13.03.17, 12:00.

## **Best-Practice Beispiele**

Goeken-Schmidt A. (2017): **Ausbildungsleitung Goeken backen**, telefonisches Interview, 02.01.17, 15:00.

Hieber-Kraus A. (2016): **Prokuristin bei Hieber Betonfertigteilewerk**, Teilnahme an BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen, persönliches Interview, Unternehmen Hieber Betonfertigteilewerk in Wörleschwang, 29.11.16, 14:00.

Raab G. (2017): **Geschäftsführung Raab Baugesellschaft**, telefonisches Interview, 24.01.17, 9:00 Uhr.

Schenk S. (2016): **Projektmitarbeiter H!ERgeblieben**, Zukunftszentrum Holzminden-Höxter (ZZHH), telefonisches Interview, 20.12.16, 14:15 Uhr.

Schneider U. (2016): **Leitung BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen**, persönliches Interview, Büro Frau Schneider in Zusmarshausen, 05.12.16, 11:00 Uhr.

## Anhang

### Übersicht Potentialanalyse

**Tabelle 12: Übersicht der durchgeführten Potentialanalyse sowie deren Bewertung**

Prüfbereich (Beurteilung)	Prüfkriterien (Beurteilung)	Bewertung des Raums anhand der Prüfkriterien
<b>Strukturelle Gegebenheiten (eher Schwäche)</b>	Wohnsituation (noch Schwäche, zukünftig mögliche Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bisher geringe Verfügbarkeit an günstigem Mietwohnraum</li> <li>Allerdings aktuell Wohnungen im Bau bzw. in Planung</li> </ul>
	Mobilität (Schwäche)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ÖPNV-Anbindung nach Augsburg gut</li> <li>Netzausbau zwischen Gemeinden unzureichend</li> <li>Bisher keine umfassenden Alternativen</li> </ul>
	Bildungsinfrastruktur (eher Schwäche)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundschulen sowie Mittelschule vorhanden</li> <li>Erreichbarkeit der nächstgelegenen allgemeinbildenden sowie berufsbildenden Schulen größtenteils gewährleistet</li> <li>Weiterbildungsangebot in geringem Umfang im Raum vorhanden</li> <li>Möglichkeit BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen zu nutzen</li> <li>Freundeskreise richten sich häufig nach Schulen, welche zum Großteil außerhalb der Gemeinden gelegen sind</li> </ul>
	Ausbildungsmarkt (eher Schwäche)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantitativ ausreichend Ausbildungsplätze</li> <li>Ausbildungsplatzangebot deckt sich nur teilweise mit Ausbildungsplatznachfrage (hohe Anzahl an Plätzen im handwerklichen und betrieblichen Bereich)</li> <li>Einige auf Jugendliche sehr attraktiv wirkende Ausbildungsplätze</li> <li>Teilweise schlechte Erreichbarkeit des Ausbildungsplatzangebots</li> </ul>
<b>Soziales Umfeld (eher Stärke)</b>	Soziale Einbindung (neutral bis eher Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe familiäre Bindung (bleiben meist bei Familie wohnhaft)</li> <li>Freundeskreise richten sich häufig nach Schulen, welche zum Großteil außerhalb der Gemeinden gelegen sind</li> </ul>
	Einbindung in Dorfgemeinschaft (eher Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Einbindung der Jugendlichen in Vereine</li> <li>Möglichkeiten sich durch Jugendversammlung oder Jugendbeauftragten in politische Planungen einzubringen</li> <li>Teilweise zu geringe Nutzung der Möglichkeiten der Mitgestaltung durch Jugendliche</li> </ul>
	Heimatverbundenheit und Identifikation mit Heimatort (eher Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Heimatverbundenheit und Bleibetendenz</li> <li>Orientierung nach Augsburg vorhanden, allerdings in geringem Umfang</li> </ul>
<b>Möglichkeiten der Freizeitgestaltung (eher Stärke)</b>	Kulturelles Angebot (neutral bis eher Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe Anzahl an Kunst- und Kulturstätten</li> <li>Defizite an kulturellem Angebot (Kino, Musikkonzerte, Volksfeste) scheinen von eher untergeordneter Bedeutung zu sein</li> <li>Organisation alternativer Angebote durch Jugendarbeit oder Gemeinde (z.B. Kino im Holzwinkelsaal)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation alternativer Kulturveranstaltungen durch Jugendpflege Welden (z.B. Jamsessions)</li> <li>• Gute Erreichbarkeit des Angebots der eigenen Gemeinde</li> <li>• Erreichbarkeit des Angebots aus Nachbargemeinde zweifelhaft (vermutl. abhängig von Eltern)</li> <li>• Erreichbarkeit des kulturellen Angebots in Augsburg als mittelmäßig eingeschätzt</li> </ul>
	Freizeitangebot (neutral bis eher Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freizeitangebote durch Vereine</li> <li>• Ergänzende Freizeitangebote durch Gemeinden</li> <li>• Beschränkte finanzielle Möglichkeiten der Gemeinde, um alle Wünsche der Jugendlichen umzusetzen</li> <li>• Erreichbarkeit der Freizeitangebote in eigener Gemeinde wird als gut bis sehr gut eingeschätzt</li> <li>• Große und vielfältige Auswahl an Möglichkeiten der Freizeitgestaltung</li> <li>• Gute Erreichbarkeit der Angebote</li> </ul>
	Offizielle sowie inoffizielle Treffpunkte (Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offizieller oder inoffizieller Treffpunkt in jeder Gemeinde vorhanden</li> <li>• Gute Erreichbarkeit, da in jeder Gemeinde</li> <li>• Hohe Bedeutung als Treffpunkt für Jugendliche</li> </ul>
	Bedeutung der naturräumlichen Umgebung (eher Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturraum als möglicher Ort der Freizeitgestaltung</li> <li>• Naturraum bietet Freiraum zur eigenen Freizeitgestaltung (Bsp. Treffpunkte)</li> <li>• Hohe Bedeutung des Naturraums als Ort der Freizeitgestaltung</li> </ul>
<b>Betriebliche Faktoren (eher Stärke bis Stärke)</b>	Arbeitsbedingungen (eher Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfältiges Aufgabenfeld aufgrund der kleinen und mittleren Betriebsstrukturen</li> <li>• Freiraum für eigenverantwortliches Arbeiten in begrenztem Umfang vorhanden</li> <li>• Individuell anpassbare Rahmenbedingungen aufgrund der Bedeutung der Auszubildenden</li> <li>• Verlässliche Arbeitszeitregelungen mit angemessener Flexibilität</li> <li>• Ausbildungsberufe mit weniger attraktiver Arbeit im Raum vorhanden</li> </ul>
	Ausbildungsqualität (eher Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Differenzierung der Ausbildung</li> <li>• Gute Qualifizierung der Auszubildenden wichtig, da für Unternehmen selbst ausgebildet wird</li> <li>• Hilfestellung bei Prüfungsvorbereitung vorhanden</li> <li>• Eingehen auf persönlichen Förderbedarf</li> <li>• Weiterbildungsmöglichkeiten in einem Teil der Betriebe vorhanden (u.a. BDS AZUBIAKADEMIE)</li> </ul>
	Ausbildungsbetreuung (eher Stärke, abhängig von jeweiligem Betrieb)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meist kein ausschließlich mit Ausbildungsbereich betrauter Betreuer</li> <li>• Ausbildung wird als überaus wichtig wahrgenommen</li> <li>• Direktes und gutes Verhältnis zwischen Ausbilder und Auszubildenden</li> <li>• In einigen Betrieben Ausbilder auch als Bezugsperson</li> </ul>
	Perspektiven nach abgeschlossener	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Chance auf Übernahme nach Ausbildung, da Betriebe i.d.R. für sich selbst ausbilden</li> </ul>

	Ausbildung (Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überdurchschnittlich hohe Verweildauer der Angestellten im Betrieb</li> <li>• Familienfreundlichkeit des Betriebs aufgrund der kleinen und mittleren Betriebsstrukturen</li> <li>• Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig</li> </ul>
	Betriebsklima (eher Stärke, abhängig von jeweiligem Betrieb)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positives Miteinander in Betrieben wichtig</li> <li>• Gute Zusammenarbeit wichtig</li> <li>• Höfliche Umgangsformen wichtig</li> <li>• In einigen Betrieben familiäres Verhältnis</li> <li>• Persönliches Interesse an Mitarbeitern</li> <li>• Flache hierarchische Strukturen</li> <li>• Persönlicher Kontakt zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern</li> </ul>
	Unternehmenskultur (Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Wertschätzung der Auszubildenden durch Geschäftsführung sowie durch andere Mitarbeiter vorhanden (in unterschiedlichen Facetten)</li> <li>• Hochhaltung von Werten, wie Höflichkeit, Ehrlichkeit und Verantwortungsgefühl</li> <li>• Kommunikation in Unternehmen wichtig</li> <li>• Ideen und Impulse der Mitarbeiter als wichtig und Erfolgsfaktor eingeschätzt</li> </ul>
	Materielle Bedingungen (eher Schwäche)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifliche Entlohnung</li> <li>• Branchenbedingtes Gehalt i.d.R. geringer als in anderen Branchen</li> <li>• Weitere branchenbedingte Nachteile (bspw. Wird Berufsgrundschuljahr nicht bezahlt)</li> <li>• Bereitschaft Aufwandsentschädigungen zu leisten (z.B. Kosten ÖPNV Ticket, Lehrmaterialien etc.)</li> <li>• Zukünftig möglicherweise sehr gute Bezahlung im Handwerk möglich, da Nachfrage hoch und Angebot an Fachkräften geringer werdend</li> </ul>
<b>Marktpräsenz der regionalen Betriebe (eher Schwäche)</b>	Bekanntheitsgrad (eher Schwäche)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelmäßige bis gute Bekanntheit der Betriebe</li> <li>• Fehlende Etablierung als Marke, insbesondere im Vergleich zu namhaften Unternehmen in Augsburg</li> </ul>
	Praktikumsmöglichkeit (eher Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Möglichkeit eines Praktikums in Betrieben</li> <li>• Möglichkeit einer anschließenden Ausbildung</li> <li>• Teilweise Schwierigkeiten Jugendliche nach Praktikum auch für Ausbildung zu gewinnen</li> </ul>
	Kommunikationsstrategie (eher Schwäche bis Stärke, abhängig von jeweiligem Betrieb)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittlere bis hohe Aktivität in der Kommunikation nach außen (Unterschiede je nach Betrieb)</li> <li>• Mundpropaganda im Raum wichtig, fraglich in welchem Umfang bisher genutzt</li> <li>• Kommunikationsstrategie größtenteils unzureichend an Zielgruppe angepasst (selten Webauftritt oder Nutzung von Social-Media-Kanälen)</li> </ul>
	Vernetzung (neutral bis eher Stärke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernetzung zu Schulen teilweise vorhanden</li> <li>• Vernetzung mit Jugendlichen und Eltern im Raum größtenteils über Zusammenarbeit mit Schule</li> </ul>

**Quelle:** Eigene Darstellung auf Grundlage der Ergebnisse der Potentialanalyse.



## Übersicht Best-Practice Beispiele

**Tabelle 13: Übersicht der im Rahmen dieser Arbeit befragten Best-Practice-Beispiele**

Best-Practice	Hintergrund	Gründe für die Auswahl des Beispiels
<b>BDS Azubi Akademie Zusmarshausen</b> <sup>314</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt des BDS Bayern, umgesetzt in Zusmarshausen, Landkreis Augsburg, Bayern</li> <li>• Gründung: 2015</li> <li>• Ziel: gemeinsame Weiterbildung für Auszubildende kleiner und mittlerer Betriebe anbieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionaler Zusammenschluss von Unternehmen, um Attraktivität der Betriebe sowie Qualifizierung der Auszubildenden durch gemeinsame Weiterbildung zu verbessern</li> <li>• Gestaltung des Angebots in Zusammenarbeit der Betriebe und Auszubildenden</li> <li>• Vernetzung der Unternehmen sowie der Auszubildenden untereinander</li> </ul>
<b>Goeken backen</b> <sup>315</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bäckereiunternehmen mit 550 Mitarbeitern</li> <li>• 85 Auszubildende</li> <li>• Gelegen in Bad Driburg, Kreis Höxter, Nordrhein-Westfalen</li> <li>• Verringerung der Bewerberzahl bemerkbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsplätze im Handwerk</li> <li>• Zahlreiche Ansätze, um Betrieb als Ausbildungsort attraktiv zu gestalten</li> <li>• Beispiele für Maßnahmen: Goeken-Akademie, Azubi des Monats, Berufsschultaxi, Belohnungssystem für schulische Leistungen, umfassende Betreuung, Azubi Pate, Bewerbung des Handwerks über Social-Media-Kanäle, wohlwollendes Betriebsklima</li> </ul>
<b>HIER-geblieben</b> <sup>316</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt des Zukunftszentrums Holzminden-Höxter (ZZHH) in den gleichnamigen Kreisen, Nordrhein-Westfalen</li> <li>• Start: 2015</li> <li>• Ziel: Negativimage des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionaler Zusammenschluss, um Attraktivität des Raums zu bewerben sowie über regionale Unternehmen zu informieren</li> <li>• Kommunikation über moderne Kanäle (Webauftritt, Social-Media-Kanäle)</li> <li>• Werbung von jungen Menschen</li> </ul>

<sup>314</sup> Vgl. Gespräch mit Leitung BDS AZUBIAKADEMIE Zusmarshausen.

<sup>315</sup> Vgl. Gespräch mit Ausbildungsleitung Goeken backen.

<sup>316</sup> Vgl. Gespräch mit Projektmitarbeiter HIERgeblieben.

	ländlichen Raums verändern, Fokus und Bewerbung der Potentiale sowie Bleibegründe junger Menschen	für junge Menschen (Botschafter) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studie zu Bleibegründen junger Menschen</li> </ul>
<b>Macher gesucht!</b> <sup>317</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt des Bayerischen Handwerkstag e.V. (HWT), bayernweit</li> <li>• Start: 2008</li> <li>• Ziel: Sicht der Jugendliche auf Ausbildung im Handwerk verbessern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Verbesserung des Images des Handwerkberufs</li> <li>• Nutzung modernster Kommunikationskanäle (Bsp.: Blog, Webauftritt, Social-Media-Kanäle)</li> <li>• Bestmöglich an Zielgruppe angepasste Kommunikationsstrategie (Bsp.: Slogan „Ich mach’s euch!“)</li> </ul>
<b>Raab Baugesellschaft</b> <sup>318</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baubetrieb mit 215 Mitarbeitern</li> <li>• 15 Ausbildungsplätze</li> <li>• Gelegen in Ebensfeld, Landkreis Lichtenfels, Bayern</li> <li>• Besetzung der Ausbildungsplätze teilweise problematisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsplätze in Baubranche</li> <li>• Moderne Umstrukturierung der Unternehmenskultur</li> <li>• Ansätze, um Betrieb als Ausbildungsort attraktiv zu gestalten</li> <li>• Beispiele für Maßnahmen: Zukunftskonferenz, Lehrlingshaus, Lehrlingsfilm, Flexi-Wohnungen, Lehrlingsvater, Mentorensystem</li> </ul>

**Quelle:** Eigene Darstellung aufgrund der durchgeführten Interviews (jeweiliger Interviewpartner in Fußnote aufgeführt).

<sup>317</sup> Vgl. Gespräch mit stellvertretender Stabsstellenleitung Handwerkskammer für München und Oberbayern.

<sup>318</sup> Vgl. Gespräch mit Geschäftsführung Raab Baugesellschaft.

## Fragenkatalog der durchgeführten Gespräche

### Kommunen

#### **Ausbildungssituation im Raum**

- Wie würden Sie die Betriebs- und Branchenstruktur im Raum beschreiben?  
→ Im Vergleich zur Stadt Augsburg?
- Wie würden Sie die aktuelle Ausbildungssituation im Raum einschätzen?  
→ aus Sicht der Betriebe?  
→ aus Sicht der Ausbildungsplatzbewerber?
- Welche Problematik sehen Sie auf dem Ausbildungsmarkt?
- Lassen sich branchenspezifische Unterschiede erkennen?
- Wie würden Sie die Entwicklung der Ausbildungsplatzsituation einschätzen?

#### **Austausch zwischen dem Ausbildungsmarkt der Region und der Stadt Augsburg**

- Wie würden Sie die Mobilität der Auszubildenden beschreiben?  
→ Lässt sich eine Tendenz der Auszubildenden Richtung Augsburg erkennen?
- Würden Sie sagen, dass die Betriebe im Umland mit den Ausbildungsmöglichkeiten in der Stadt Augsburg konkurrieren?

#### **Strukturelle Gegebenheiten**

- Wie gut sind die Wohnmöglichkeiten in der Gemeinde Ihrer Meinung nach an die Bedürfnisse der Jugendlichen angepasst?  
→ Wie hoch ist das Angebot an Mietwohnungen?  
→ Wie gestalten sich Kosten und Größe des Mietraums?
- Wie würden Sie die Mobilitätsmöglichkeiten in der Region/Ihrer Gemeinde bezüglich der besonderen Bedürfnisse Jugendlicher beschreiben?  
→ Wie gestaltet sich die Anbindung zwischen den Gemeinden?  
→ Wie gestaltet sich die Anbindung an die Stadt Augsburg?

#### **Soziales Umfeld**

- Wie würden Sie die Angebote der regionalen Vereine für Jugendliche einschätzen?  
→ Welche Vereine sind insbesondere für Jugendliche von Bedeutung?  
→ Werden speziell Veranstaltungen durch Vereine für Jugendliche organisiert?
- Wie würden Sie die Möglichkeiten der politischen/ehrenamtlichen Einbringung der Jugendlichen beschreiben?

## **Möglichkeiten der Freizeitgestaltung**

- Wie würden Sie das kulturelle Angebot im Raum für Jugendliche einschätzen?
  - Welche kulturellen Angebote sind für Jugendliche interessant?
  - Welche Bedeutung besitzen traditionelle Veranstaltungen, wie z.B. Maibaum aufstellen etc., für Jugendliche?
  - In welchem Maße werden kulturelle Angebote im Raum durch Jugendliche genutzt?
  - Wie stark werden kulturelle Angebote in der Stadt Augsburg genutzt?
- Welche Jugendeinrichtungen bestehen in Ihrer Gemeinde für Jugendliche?
- Sind zusätzlich inoffizielle Treffpunkte in Ihrer Gemeinde für Jugendliche vorhanden?
- Wie würden Sie die Bedeutung der (in-)offiziellen Treffpunkte Ihrer Gemeinde für Jugendliche einschätzen?
- Wie würden Sie die Freizeitangebote/-einrichtungen für Jugendliche einschätzen?
  - Wie gestalten sich die Sportangebote in Ihrer Gemeinde?
  - Welche weiteren Freizeitangebote sind für Jugendliche vorhanden?
  - Wie sind die Möglichkeiten außerhalb offizieller Freizeiteinrichtungen?
- Wie würden Sie die Möglichkeiten sowie die Bedeutung des Freizeitangebots im Naturraum einschätzen?

## **Zukünftige Entwicklungen/Möglichkeiten**

- Worin sehen Sie Verbesserungsbedarf in Ihrer Gemeinde/der Region, um auf die Wünsche und Bedürfnisse junger Menschen verstärkt einzugehen?
- Bestehen aktuelle Pläne den Raum in besonderer Weise für junge Menschen attraktiv zu gestalten?
- Was schätzen junge Menschen – Ihrer Meinung nach – besonders an Ihrer Gemeinde/der Region?

## ILE Holzwinkel und Altenmünster

### **Hintergrund der Integrierten Ländlichen Entwicklung**

- Welche Idee steht hinter der Integrierten Ländlichen Entwicklung?
- Welche Stellung nimmt das Regionalmanagement im Rahmen der Integrierten Ländlichen Entwicklung ein?

### **Hintergrund der ILE Holzwinkel und Altenmünster**

- Vor welchem Hintergrund ist die ILE Holzwinkel und Altenmünster entstanden?
- Wie ist die ILE Holzwinkel und Altenmünster organisiert?

### **Profil des Raums der ILE Holzwinkel und Altenmünster**

- Wie lässt sich das gemeinsame Profil „Freiraum zum Leben“ beschreiben bzw. was sind die verbindenden Elemente/Gemeinsamkeiten der sechs Gemeinden?
- Welche Unterschiede lassen sich zwischen den Gemeinden erkennen?
- Auf welche Weise kann auf die Unterschiede der Gemeinden im Rahmen der ILE eingegangen werden?

### **Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V.**

- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Gemeinden über das Entwicklungsforum Holzwinkel und Altenmünster e.V.?
- Wie gestaltet sich die Projekt(-ideen)-entwicklung?

### **ILEK der ILE Holzwinkel und Altenmünster**

- Wie wird das ILEK auf Veränderungen, neue Entwicklungen oder Fortschritte angepasst?
- Sind besondere Schwerpunkte oder Priorisierungen innerhalb der Entwicklungsfelder des ILEKs Holzwinkel und Altenmünster vorhanden?
- Welche Maßnahmen/Entwicklungsansätze/Ziele des ILEKs konnten bisher umgesetzt werden? An welchen wird aktuell gearbeitet?

### **Vernetzung und Außenwahrnehmung der ILE Holzwinkel und Altenmünster**

- Welche Vernetzung besteht bisher zwischen der ILE Holzwinkel und Altenmünster sowie Akteuren (Schule, Vereine, Gewerbe etc.) im Raum?
- Wie ist der bisherige Bekanntheitsgrad der ILE Holzwinkel und Altenmünster einzuschätzen?
- Wie ist die bisherige Bewertung der ILE Holzwinkel und Altenmünster durch regionale Akteure sowie die Bevölkerung im Raum einzuschätzen?
- Wie ist die Wahrnehmung der ILE Holzwinkel und Altenmünster nach außen?  
→ Bekanntheit in anderen Regionen?  
→ Bekanntheit als vernetzte Region?
- Besteht eine Vernetzung/Zusammenarbeit zu/mit anderen ILE Zusammenschlüssen oder ähnlichen Kooperationen in anderen Räumen?

### **Projektumsetzung**

- Wie gestaltet sich die Förderung der Projekte, welche im Rahmen der Entwicklungsfelder umgesetzt werden sollen?
- Welche Voraussetzungen müssen Projekte erfüllen, um im Rahmen der ILE gefördert zu werden?

## **Ausbildungssituation**

- Woher kam Impuls/Frage nach Projekten zum Thema der Ausbildung?
- Inwieweit wurde bisher an Projekten im Bereich Ausbildung gearbeitet?

## Schule

### **Hintergrundfragen**

- Können Sie mir einige Hintergrundzahlen zu Größe, Struktur etc. der Schule geben?
- Wie groß ist der Einzugsbereich der Schule?
- Wie viele der Grundschüler verbleiben Ihrer Meinung nach in etwa an der Mittelschule und wie viele wechseln an andere Schulen?
- Wie würden Sie die aktuelle Ausbildungssituation in der Region einschätzen?  
...aus Sicht der Schüler?  
...aus Sicht der Betriebe?

### **Berufsorientierungsmaßnahmen und Information der Schüler**

- Welche Berufsorientierungsmaßnahmen werden an Ihrer Schule angeboten?
- Wie gestaltet sich die Information der Schüler über mögliche Ausbildungswege, Unternehmen etc.?
- Welche Zusammenarbeit mit Unternehmen gibt es zur Information der Schüler?
- Wie gestaltet sich Ihrer Meinung nach die Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen zur Information der Schüler?
- Worauf wird Wert gelegt, um Schüler über Unternehmen zu informieren?
- Wie sehr werden die Eltern in die Informierung/Berufsorientierungsmaßnahmen einbezogen?
- Wer beschäftigt sich an Ihrer Schule mit der Berufsorientierungsmaßnahmen der Schüler?
- Welche ist Ihrer Meinung nach die beste Berufsorientierungsmaßnahme/haben Sie bisher die besten Rückmeldungen erhalten?
- Wie schätzen Sie den Nutzen der Berufsorientierungsmaßnahmen ein?
- Wie werden die Berufsorientierungsmaßnahmen Ihrer Meinung nach von den Schülern bewertet?
- Denken Sie es sollte mehr oder weniger Berufsorientierungsmaßnahmen geben?
- Würden Sie sagen, dass Ihre Schüler genügend über mögliche Ausbildungswege wissen?
- Würden Sie sagen, dass Ihre Schüler die Möglichkeiten der Ausbildung und die betreffenden Unternehmen in der Region kennen?

- Wie würden Sie die Wirkung des großen Informationsangebots zu Ausbildungsmöglichkeiten auf die Schüler Ihrer Schule beurteilen?

### **Mobilität**

- Wie kommen Schüler in die Schule?
- Wie würden Sie die Mobilitätsbereitschaft der Jugendlichen einschätzen, um zu ihrer Wunschausbildung zu kommen?

### **Faktoren der Ausbildungswahl**

- Was ist den Schülern Ihrer Meinung nach besonders wichtig für Ihre Ausbildung?
- Aus welchen Gründen entscheiden sich Schüler Ihrer Meinung nach schlussendlich für eine Ausbildung?
- Was erwarten Azubis Ihrer Meinung nach von einem Ausbildungsbetrieb?
- Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach für Schüler wichtig bei der Wahl des Ausbildungsbetriebes?
- Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach für Schüler wichtig, wenn sie den Ort ihrer Ausbildung wählen? → Heimatverbundenheit, soziales Umfeld, Freizeitaktivitäten, kulturelles Angebot etc.
- Was denken Sie wiegt für Schüler mehr bei der Wahl ihrer Ausbildung; der Ausbildungsort, der Betrieb, der Ausbildungsbereich oder andere Faktoren?

### **Soziales Umfeld der Schüler**

- Wie würden Sie die soziale Einbindung der Jugendlichen in der Region einschätzen?
- Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit der Familie für Ihre Schüler?
- Denken Sie, dass ein Großteil Ihrer Schüler lieber eine Ausbildung in der Region machen würde oder möchten viele eher in Augsburg ihre Ausbildung machen oder sogar nach Augsburg ziehen?

### **Verbleib der Jugendlichen nach Schulabschluss**

- Gibt es die Möglichkeit nach dem Schulabschluss etwas über den Verbleib der Schüler zu erfahren?
- Lässt sich eine Tendenz wahrnehmen, dass viele Jugendliche für Ihre Ausbildung eher die Region verlassen/nach Augsburg gehen?

### **Möglichkeiten, um Betriebe für Azubis attraktiv zu machen**

- Welche Möglichkeiten gäbe es im Rahmen der Berufsorientierungsmaßnahmen der Schule, um regionale Betriebe für Azubis attraktiv zu machen?
- Welche Möglichkeiten gäbe es im Rahmen der Berufsorientierungsmaßnahmen der Schule, um den Azubis eher als

unattraktiv eingeschätzte Ausbildungen näher zu bringen, z.B. das Handwerk etc.?

- Welche Möglichkeiten gäbe es an Ihrer Schule noch mehr mit regionalen Unternehmen zusammen zu arbeiten?
- Was denken Sie ist besonders entscheidend für Betriebe, um attraktiv als Ausbildungsbetrieb zu wirken?

## Jugendpflege

### **Hintergrundfragen**

- Können Sie mir kurz etwas über Ihre Arbeit in der Jugendpflege Welden erzählen?
  - Mit welchen Jugendlichen haben Sie zu tun?
  - Würden Sie sich als Vertrauensperson der Jugendlichen einschätzen?
- Wie viele (auch anteilig) Jugendliche besuchen schätzungsweise den Jugendtreff?
- Woher kommen die Jugendlichen, die den Jugendtreff besuchen? (Einzugsbereich)
- Gibt es eine bestimmte Schule von der besonders viele Jugendliche den Jugendtreff besuchen?

### **Strukturelle Gegebenheiten**

- Wie gut würden Sie die Möglichkeiten der Mobilität für Jugendliche einschätzen?
  - Zwischen den Gemeinden?
  - Nach Augsburg?
- Wie würden Sie die Wohnmöglichkeiten für Jugendliche einschätzen, die in der Region bleiben wollen, aber in einer eigenen Wohnung/eigenem Zimmer wohnen wollen?

### **Ausbildungssituation**

- Was schätzen Sie, wie ist der Anteil der Jugendlichen in der Region (oder alternativ im Jugendtreff), für die eine duale Ausbildung in Frage kommt?
- Wie würden Sie (aus Sicht der Jugendlichen) die aktuelle Ausbildungssituation im Raum einschätzen?
- Wie beurteilen Jugendliche Ihrer Meinung nach ihre Zukunftschancen in der Region (bezogen auf Ausbildungsplatz, Arbeitsplatz, Wohnen, Familie etc.)?
- Gibt es Möglichkeiten der Berufsorientierung für Jugendliche im Jugendtreff?
- Wie schätzen Sie den Nutzen von Berufsorientierungsmaßnahmen ein?
- Würden Sie sagen, dass die Jugendlichen die Möglichkeiten der Ausbildung und die betreffenden Unternehmen in der Region kennen?



- Denken Sie, dass Augsburger Unternehmen mit regionalen Unternehmen um Jugendliche in der Region konkurrieren?
- Haben Sie im Jugendtreff die Möglichkeit Informationen über den Verbleib der Jugendlichen nach ihrem Schulabschluss zu bekommen?

### **Faktoren der Ausbildungswahl**

- Was ist Jugendlichen Ihrer Meinung nach besonders wichtig für Ihre Ausbildung?
- Aus welchen Gründen entscheiden sich Jugendliche Ihrer Meinung nach schlussendlich für einen Ausbildungsberuf?
- Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach für Jugendliche wichtig bei der Wahl des Ausbildungsbetriebes?
- Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach für Jugendliche wichtig, wenn sie den Ort ihrer Ausbildung wählen? → Heimatverbundenheit, soziales Umfeld, Freizeitaktivitäten, kulturelles Angebot etc.
- Was denken Sie wiegt für Schüler mehr bei der Wahl ihrer Ausbildung; der Ausbildungsort, der Betrieb, der Ausbildungsbereich oder andere Faktoren?
- Welchen Kanal nutzen Jugendliche Ihrer Meinung nach am häufigsten, um sich über Ausbildungsmöglichkeiten zu informieren?
- Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach die Eltern bei der Ausbildungswahl der Jugendlichen?

### **Soziales Umfeld der Schüler**

- Wie würden Sie die soziale Einbindung der Jugendlichen in der Region einschätzen?
- Wie hoch würden Sie die Heimatverbundenheit der Jugendlichen einschätzen?
- Würden Sie eher sagen, dass ein großer Anteil der Jugendlichen gerne zukünftig in Welden wohnen möchte oder, dass der Großteil eher ausziehen/wegziehen möchte?
- Wie würden Sie die Selbstständigkeit der Jugendlichen beurteilen?
- Wie würden Sie die Bindung der Jugendlichen zur Familie beurteilen?
- Wie wichtig schätzen Sie die Vereinsarbeit in der Region für Jugendliche ein? → sind viele Jugendliche in Vereinen engagiert?
- Wie beurteilen die Jugendlichen Ihrer Meinung nach Welden/die Region im Gegensatz zu Augsburg?  
→ Würden viele lieber in der Stadt wohnen, oder sind die meisten zufrieden auf dem Land/dem Dorf aufzuwachsen?
- Würden Sie sagen, dass sich die Jugendlichen auch mit ihrer Heimat oder ihrem Aufwachsen als „Dorfkind“ (oder ähnlich) identifizieren?
- Bei einem ähnlichen Ausbildungsplatz, denken Sie, dass Jugendliche sich eher für eine Ausbildung im Raum oder in Augsburg entscheiden würden?

## **Freizeit und Erholung**

- Wie würden Sie das kulturelle Angebot für Jugendliche in der Region einschätzen?  
→ Haben Sie dazu schon Wünsche/Beschwerden/Äußerungen erhalten?
- Welche Bedeutung hat das kulturelle Angebot in der Region für die Jugendlichen?
- Nutzen/Können Jugendliche das kulturelle Angebot in Augsburg (nutzen)?
- Denken Sie, dass das Sportangebot (auch durch Vereine) für die Jugendlichen in der Region ausreichend ist?
- Gibt es neben diesem offiziellen Jugendtreff noch inoffizielle Treffpunkte, die Sie als für die Jugendlichen wichtig einschätzen würden?
- Welche Freizeitmöglichkeiten werden von Jugendlichen in Raum besonders gerne wahrgenommen?
- Denken Sie, dass für Jugendliche auch der Naturraum wichtig ist (in Lebensqualität/ Freizeitbeschäftigung etc.)?
- Würden Sie sagen, dass ein Großteil der Freizeit der Jugendlichen in Welden/Region stattfindet oder eher in Augsburg?
- Was könnte die Region/Welden Ihrer Meinung nach besonders attraktiv machen für Jugendliche?
- Was denken Sie, schätzen Jugendliche am meisten in Welden/der Region?
- Was denken Sie, fehlt Jugendlichen am meisten in Welden/der Region (im Gegensatz zu Augsburg)?

## **Möglichkeiten um Betriebe für Azubis attraktiv zu machen**

- Was denken Sie könnten ausbildende Betriebe tun, um attraktiver auf Jugendliche zu wirken?
- Was denken Sie könnte durch Gemeinden/Jugendarbeit/Schule getan werden, um als Ausbildungsort attraktiver auf Jugendliche zu wirken?

## Unternehmen

### **Ausbildungssituation**

- Seit wann wird im Betrieb ausgebildet?
- Wie viele Ausbildungsplätze für welche Ausbildungsberufe sind vorhanden?
- Welche Qualifikationen werden von Ausbildungsplatzbewerbern erwartet?
- Wie viele Auszubildende sind aktuell im Betrieb?
- Konnten die Ausbildungsplätze problemlos besetzt werden?
- Wie gestaltet sich Ihre Ausbildungssituation im Vergleich zu anderen Betrieben der gleichen Branche?
- Würden Sie sagen, dass branchenspezifische Unterschiede im Rahmen der Ausbildungssituation vorhanden sind?

## **Austausch zwischen dem Ausbildungsmarkt der Region und der Stadt Augsburg**

- Ist es für Sie als Unternehmen auch interessant Auszubildende aus Augsburg anzuwerben?
- Würden Sie sagen, dass sich eine Tendenz der Ausbildungsplatzbewerber in die Stadt Augsburg feststellen lässt?
- Würden Sie sagen, dass Sie mit Unternehmen/Betrieben in Augsburg um Auszubildende konkurrieren?

## **Betriebliche Faktoren**

### Aufgaben

- Wie würden sie die Aufgabenfelder beschreiben, welche Auszubildende übernehmen können? → eher breit gefächert oder spezialisiert?
- Wie viel Verantwortung wird Auszubildenden bei ihren Aufgaben übertragen?
- Wie sind die Arbeitszeiten, Urlaubszeiten und Überstunden geregelt?

### Ausbildungsqualität

- Wie stark ist die betriebliche Ausbildung im Betrieb auf die Prüfungen ausgelegt?
- Ist eine gezielte Prüfungsvorbereitung/Unterstützung für Prüfungen der Auszubildenden im Betrieb möglich?
- Wie stark werden die Ausbildungsinhalte mit den Bildungseinrichtungen oder anderen Betrieben abgestimmt?
- Bieten Sie den Auszubildenden Fort-/Weiterbildungsmöglichkeiten?
- Ist Ihnen die BDS Azubi Akademie Zusmarshausen bekannt?
- Sind Möglichkeiten vorhanden Auszubildende nach ihrem individuellen Förderungsbedarf zu unterstützen?

### Ausbildungsbetreuung

- Wer ist in Ihrem Betrieb für die Betreuung/Ausbildung zuständig?
- Ist eine Bezugsperson/Ansprechpartner für die Auszubildenden im Betrieb vorhanden?
- Wie stark würden Sie die Bindung zwischen Ausbilder und bisherigen Auszubildenden einschätzen?

### Perspektiven nach Ausbildung

- Welche Übernahmechancen haben Auszubildende nach einer Ausbildung in Ihrem Betrieb?
- Wie gestalten sich die Aufstiegsmöglichkeiten in Ihrem Betrieb?
- Wie würden Sie die Familienfreundlichkeit Ihres Betriebs einschätzen?
- Wie gut lassen sich persönliche Veränderungen in Ihrem Betrieb mit dem Beruf verbinden?
- Wie würden Sie die Möglichkeiten zur Weiterbildung in Ihrem Betrieb einschätzen?

- Wie stark ist die Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern? Würden Sie sagen, dass Mitarbeiter überdurchschnittlich lange oder eher kurz bei Ihnen angestellt sind?
- Würden Sie im Falle einer Übernahme eines (guten) Azubis sagen, dass es Chancen gibt längerfristig in Ihrem Betrieb zu arbeiten?

#### Betriebsklima im Betrieb

- Auf welcher Basis arbeiten Vorgesetzte und Mitarbeiter miteinander?
- Wie würden Sie die Zusammenarbeit der Mitarbeiter einschätzen?
- Wie groß ist der Zusammenhalt der Mitarbeiter?
- Wie würden Sie die Umgangsformen in Ihrem Unternehmen beschreiben?
- Wie gut kennen sich Ihre Mitarbeiter untereinander?

#### Unternehmenskultur im Betrieb

- Welche Werte würden Sie als im Unternehmen wichtig einschätzen?
- Setzt sich das Unternehmen auch außerhalb der Firma für besondere Werte ein, indem sich die Firma z.B. sozial engagiert?
- Wie ist Ihr Betrieb strukturiert? (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Hierarchien...)
- Wie werden Mitarbeiter motiviert, gibt es eine bestimmte Form der Wertschätzung?
- Gibt es eine Art „Belohnungssystem“ falls sich ein Mitarbeiter durch besonders gute Arbeit auszeichnet (z.B. Wertschätzung, Urkunde, Preise, zusätzlicher Lohn/Boni)?  
Haben daran auch Auszubildende teil?
- Wie wichtig würden Sie Ideen und Impulse der Mitarbeiter für das Unternehmen einschätzen?
- Wie hoch würden Sie die Transparenz in der Unternehmenskommunikation einschätzen?

#### Materielle Bedingungen für Auszubildende im Betrieb

- Wie hoch ist die Entlohnung für Azubis in Ihrem Betrieb?
- Wie hoch ist diese im Vergleich zu anderen Betrieben Ihrer Branchen? Würden Sie den Lohn als branchenüblich, unterdurchschnittlich oder überdurchschnittlich bezeichnen?
- Werden Zusatzleistungen (z.B. Überstunden, Wochenendarbeit etc.) entsprechend entlohnt?
- Gibt es Möglichkeiten neben der Entlohnung Azubis anders finanziell zu entlasten? (z.B. ÖPNV-Ticket, Spritgeld, kostenloses Mittagessen, Beherbergung etc.)

#### **Marktpräsenz**

##### Bekanntheitsgrad in der Region (und darüber hinaus)

- Wie hoch würden Sie den Bekanntheitsgrad des Betriebs unter Jugendlichen der Region einschätzen?

- Haben sie bisher schon einmal aktiv Werbung gemacht, um ihren Bekanntheitsgrad zu steigern?

#### Praktikumsmöglichkeiten

- Welche Praktikumsmöglichkeiten bieten Sie an?
- Wer kann bei Ihnen ein Praktikum machen?
- Haben ehemalige **Praktikanten** eher **Chancen einen Ausbildungsplatz** bei Ihnen zu erhalten?

#### Kommunikationsstrategie und Akquise von Auszubildenden

- Haben Sie bisher schon einmal aktiv Werbung gemacht, um Auszubildende anzuwerben?
- Wie haben Sie Ihre bisherigen Auszubildenden gefunden bzw. worüber lassen Sie bekannt werden, dass Sie neue Auszubildende suchen?
- Welche Möglichkeit Auszubildende anzuwerben würden Sie als die beste bezeichnen/fällt Ihnen als beste Möglichkeit ein?
- Nutzen Sie das Internet/Ihre Homepage aktiv, um Auszubildende zu werben?
- Würden Sie sagen, dass Mundpropaganda in der Region eine besonders wichtige Rolle spielt?
- Welche Rolle kommt der Schule bei der Vermittlung von Auszubildenden zu?

#### Vernetzung mit örtlichen Akteuren/Einrichtungen

- Besteht eine Vernetzung zwischen den Schulen in der Gemeinde und Ihrem Betrieb?

#### Abschlussfragen

- Welche Besonderheiten gibt es in Ihrem Betrieb, die besonders attraktiv auf Auszubildende wirken könnten?
- Worin besteht Ihrer Meinung die größte Schwäche Ihres Betriebs, um Auszubildende anzuwerben?
- Was schätzen Auszubildende – Ihrer Meinung nach – besonders an Ihrem Betrieb?
- Welche Möglichkeiten haben Sie Ihren Betrieb für Auszubildende attraktiver zu machen?
- Welche Grenzen sind Ihrem Betrieb in den entsprechenden Bereichen gegeben?

#### Gewerbeverband

#### **Ausbildungssituation**

- Welche Betriebe des Gewerbeverbands bilden aus?
- Wie würden sie die Ausbildungsstruktur in der Region beschreiben?
- Wie würden Sie die aktuelle Ausbildungssituation der Betriebe des Gewerbeverbands einschätzen?

- Vor welchen Problemen stehen die Betriebe des Gewerbeverbands in Bezug auf die Ausbildung?

### **Austausch zwischen dem Ausbildungsmarkt der Region und der Stadt Augsburg**

- Wie würden Sie die Mobilität der Auszubildenden beschreiben?  
→ Lässt sich eine Tendenz der Auszubildenden Richtung Augsburg erkennen?
- Würden Sie sagen, dass die Betriebe im Umland mit den Ausbildungsmöglichkeiten in der Stadt Augsburg konkurrieren?

### **Betriebliche Faktoren**

- Welche besonderen Stärken können Betriebe des Gewerbeverbands für Auszubildende vorweisen?
- Wo sehen Sie Schwächen der Betriebe des Gewerbeverbands?
- Welche Möglichkeiten besitzen Betriebe in der Region, um Auszubildende (zukünftig) für sich zu gewinnen?

### Kammern und Innungen

#### **Hintergrund**

- Welche Aufgaben übernehmen Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit?
- Für welche Region/Gemeinden sind Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit zuständig?

#### **Ausbildungssituation**

- Wie schätzen Sie die Ausbildungssituation der Betriebe in Ihrem Tätigkeitsfeld/in Ihrer Region ein?
- Wie würden Sie die Ausbildungssituation speziell in Stadt und Landkreis (Augsburg) einschätzen?
- Welche Unterschiede sehen Sie zwischen Betrieben in Stadt und Landkreis (Augsburg) bezüglich ihrer Ausbildungssituation?  
→ prinzipiell Unterschiede beim Ausbildungsplatzangebot (z.B. mehr im Landkreis)?
- → Unterschiede in der Schwierigkeit Ausbildungsplätze zu besetzen (z.B. schwieriger im Landkreis/in Stadt)?
- Welche Problematik sehen bezüglich der aktuellen Ausbildungssituation (speziell bezüglich kleiner/mittlerer Unternehmen im Stadtumland)?
- Welche Gründe könnte es Ihrer Meinung nach für die aktuelle Ausbildungssituation geben?

#### **Faktoren für die Ausbildungswahl**

- Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach entscheidend, wenn sich Jugendliche für...

- ...einen Ausbildungsberuf entscheiden?
- ...einen Ausbildungsbetrieb entscheiden?
- ...einen Ausbildungsort entscheiden?
- Welchen Faktor schätzen Sie als am wichtigsten für Jugendliche ein?

### **Möglichkeiten duale Ausbildung zu sichern**

- Wo setzen Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit an, um Betriebe im Bereich der Ausbildung zu unterstützen?
- Für wie wichtig halten Sie die Wertschätzung der Jugendlichen...
  - ...im Betrieb durch Auszubildenden und Chef?
    - für wie stark schätzen Sie in diesem Bereich Betriebe in der Baubranche ein?
  - ...durch die Gesellschaft/Eltern, aufgrund ihres gewählten Berufs?
- Denken Sie, dass Aspekte wie eine besondere Wertschätzung der Azubis, Unternehmenskultur etc. helfen können, um etwaige Nachteile in Ausbildungsbedingungen/Arbeitsbedingungen (wie z.B. in der Baubranche/im Handwerk) auszugleichen?
- Was denken Sie ist besonders wichtig für Betriebe, um attraktiv für Auszubildende zu sein?
- Welche Möglichkeiten gibt es Ihrer Meinung nach das Image einer/der Berufsausbildung zu verbessern?
- Welche konkreten Projekte wurden oder werden aktuell umgesetzt, um die duale Ausbildung in der Baubranche zu sichern?

### **Praktische Umsetzungstipps**

- Inwieweit denken Sie, dass die duale Ausbildung durch regionale Kooperationen gestärkt werden kann?
- Was denken Sie ist besonders wichtig für Projekte, die dazu dienen sollen die duale Ausbildung zu stärken?
- Welche Kommunikationsstrategie sollte Ihrer Meinung nach von den Unternehmen gewählt werden, um auf sich als Ausbildungsbetrieb aufmerksam zu machen

### **Fragen speziell zum Projekt „Macher gesucht! Ich mach's euch“ der bayerischen Handwerkskammer (nur an Frau Andrea Thoma)**

- Welche Idee steckt hinter der Kampagne „Macher gesucht! Ich mach's euch.“ der HWK?
- Aufgrund welcher Problematik wurde die Kampagne gestartet?
- Welche Ziele verfolgt die Kampagne?
- Auf welchen Maßnahmen basiert die Kampagne?
- Welche Rückmeldungen haben Sie bisher erhalten? (Von Betrieben, von Azubis, von Bildungseinrichtungen, von anderen Kammern?)

- Würden Sie sagen, dass man schon positive Effekte aufgrund der Kampagne sehen kann?
- Was denken Sie ist das wichtigste Element der Kampagne, um die Ausbildung im Handwerk zu stärken?
- Innerhalb der Kampagne greifen Sie auch auf „neue“ Methoden wie den Einsatz von Messenger Diensten/Social-Media zurück (z.B. WhatsApp Sprechstunde); wie stark nehmen Jugendliche diese Angebote bisher in Anspruch?
- Inwieweit ist es Ihrer Meinung nach möglich durch solche Kampagnen die Ausbildung im Handwerk attraktiver zu machen?

### Best-Practice Beispiele – Unternehmen

#### **Hintergrundzahlen**

- Wie groß ist Ihr Betrieb?
- In welcher Branche ist Ihr Betrieb angesiedelt?

#### **Ausbildungssituation im Betrieb**

- Wie viele Ausbildungsplätze bieten Sie an? In welchem Bereich? Wie viele davon sind aktuell besetzt?
- Wie kommunizieren Sie nach außen/versuchen Azubis anzuwerben?
- Haben Sie oder hatten Sie in der Vergangenheit Probleme Plätze zu besetzen?
- Denken Sie, dass Aspekte wie Unternehmenskultur etc. helfen, um etwaige Nachteile in Ausbildungsbedingungen/Arbeitsbedingungen auszugleichen?

#### **Idee – Ausbildungssystem (Goeken backen)**

- Welche Idee steht hinter Ihrem Ausbildungssystem?
- Wie und warum haben Sie solche Maßnahmen im Bereich der Ausbildung entwickelt?
- Was ist Ihnen besonders wichtig, um Ihren Betrieb für Auszubildende attraktiv zu machen?
- Würden Sie mir die konkrete Umsetzung von Maßnahmen für Auszubildende beschreiben?
- Welchen dieser Aspekte würden Sie als besonders wichtig für Auszubildende einschätzen?
- Welchen Hauptgrund haben Azubis, Ihrer Meinung nach, bei Ihnen die Ausbildung zu absolvieren?
- Denken Sie, dass Sie durch diese Maßnahmen, etwaige Nachteile wie die Arbeitsbedingungen/Entlohnung (in einer Bäckerei) etc. ausgleichen können?
- Für wie wichtig schätzen Sie solche Projekte/Maßnahmen ein, damit Unternehmen auch in Zukunft attraktiv für Azubis bleiben?



- Welche Rückmeldungen haben Sie bisher zu Ihren Maßnahmen/Projekten?
- Haben Sie den Eindruck, dass Auszubildende aufgrund der Maßnahmen auch höher motiviert sind und dadurch bessere Ergebnisse liefern?
- Wie schwierig war es dieses neue Ausbildungssystem im Unternehmen umzusetzen?
- Würden Sie sagen, dass Sie bisher alle Aspekte umsetzen konnten oder gibt es Bereiche an denen Sie weiter arbeiten möchten?
- Wie kommunizieren Sie diese Vorteile nach außen/Wie versuchen Sie die Azubis anzuwerben?

### **Idee – Unternehmenskultur (Raab Baugesellschaft)**

- Welche Aspekte wollten Sie in Ihrem Unternehmen verändern, um eine neue Unternehmenskultur zu schaffen?
- Weswegen haben Sie sich für eine Umstrukturierung entschieden?
- Wie schwierig war es für Sie diese neuen Strukturen im Unternehmen umzusetzen?
- Würden Sie sagen, dass Sie bisher alle Aspekte umsetzen konnten oder gibt es Bereiche an denen Sie weiter arbeiten möchten?
- Wie waren die Reaktionen der Mitarbeiter auf diese neuen Strukturen?
- Auf welcher Ebene würden Sie sagen, hat Ihnen und dem Unternehmen diese Umstrukturierung am meisten gedient?
- Für wie bedeutend würden Sie die Unternehmenskultur für ein zukunftsfähiges Unternehmen einschätzen?
- Für wie bedeutend denken Sie, dass die Unternehmenskultur, Mitspracherecht etc. dafür ist, um als Unternehmen für Auszubildende attraktiv zu sein?
- Wie wichtig ist dies, ihrer Meinung nach, insbesondere in der Baubranche?

### **Idee – Mentorensystem für Azubis (Raab Baugesellschaft)**

- Würden Sie für mich Ihre Idee des innerbetrieblichen Mentorensystems genauer erläutern?
- Aus welchen Gründen haben Sie das Mentorensystem umgesetzt?
- Wie kann das Mentorensystem dazu beitragen ein Unternehmen zukunftsfähig zu machen?
- Für wie bedeutend schätzen Sie ein solches System von Mentoren für die Attraktivität eines Unternehmens auf Auszubildende ein? (insb. Baubranche)

### **Praktische Umsetzungstipps**

- Wurden Sie bei der Umsetzung der Maßnahmen im Ausbildungsbereich in irgendeiner Form unterstützt (z.B. durch Unternehmensberater/-coaching etc.)?

- Für wie zeitintensiv würden Sie die Umsetzung einer neuen Ausbildungsstruktur einschätzen?
- Auf welche Weise könnte man eine Verbesserung der Ausbildungssituation/Unternehmenskultur in einem Unternehmen von außen anregen?
- Was würden Sie sagen, wäre ein einfacher, erster Schritt, um die Ausbildungssituation/Unternehmenskultur in einem Unternehmen zu verbessern?
- Was können Sie anderen Unternehmern mitgeben, die gerne Ihre Ausbildungssituation verbessern würden?

### **Möglichkeiten um Betriebe für Azubis attraktiv zu machen**

- Was denken Sie ist besonders entscheidend, um als Betrieb für Auszubildende attraktiv zu sein?
- Welchen Beitrag können regionale Projekte/Zusammenarbeit dazu leisten, Betriebe für Auszubildende attraktiver zu machen?

### Best-Practice Beispiele – regionale Kooperationen

#### **Idee des Projekts**

- Welche Idee steckt hinter der Kooperation?
- Warum hat sich die Kooperation entwickelt?
- Welche Ziele werden mit dieser Kooperation verfolgt?
- Wie ist die Kooperation/Projekte im Rahmen dieser organisiert?
- Wie läuft ein solches Projekt ab?
- Wie hoch würden Sie die Wichtigkeit und die Möglichkeiten einer solchen Kooperation/solcher Projekte für Betriebe in der Region bezüglich Ihrer Attraktivität einschätzen?
- Was wird von den Auszubildenden/Unternehmen erwartet bei Teilnahme an einer solchen Kooperation erwartet?

#### **Erfolg des Projekts (aus Sicht der Kooperation)**

- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit der Kooperation/den umgesetzten Projekten gemacht?
- Wie würden Sie das Gelingen der Kooperation/Projekte einschätzen?
- Wie sind die Rückmeldungen zur Kooperation/den bisherigen Projekten?
- Wie groß würden Sie bisher das Interesse der Auszubildenden/Jugendlichen/Unternehmen an den umgesetzten Projekten einschätzen?
- Wie viele Akteure (Auszubildende/Unternehmen/Kommunen) beteiligen sich bisher an der Kooperation/den Projekten?

- Welche Projekte, die im Rahmen der Kooperation umgesetzt wurden, würden Sie als bisher am wichtigsten/erfolgreichsten einschätzen?

### **Erfolg des Projekts (aus Sicht eines teilnehmenden Unternehmens an BDS Azubi Akademie Zusmarshausen)**

- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit der Azubi Akademie gemacht?
- Wie würden Sie das Gelingen der Azubi Akademie einschätzen?
- Wie groß würden Sie bisher das Interesse der Auszubildenden an der Akademie einschätzen?
- Wie groß würden Sie das bisherige Interesse der Unternehmen an der Akademie einschätzen?
- Wie viele Azubis/Unternehmen beteiligen sich bisher an der Akademie?
- Wie sind die bisherigen Rückmeldungen zur Akademie?
- Für wie wichtig schätzen Sie Weiterbildungsmöglichkeiten, wie die Azubi Akademie, für Auszubildende zusätzlich zur Ausbildung ein?
- Würden Sie sagen, dass die Azubi Akademie wesentlich dazu beiträgt die Attraktivität eines Betriebes, das teilnimmt, auf Auszubildende zu erhöhen?
- Für wie wichtig schätzen Sie Projekte, wie die Azubi Akademie, zukünftig für Betriebe/Regionen/Gewerbeverbände (im Wettbewerb um Auszubildende) ein?

### **Reichweite und Wissen (BDS Azubi Akademie Zusmarshausen)**

- Wie bekannt würden Sie die Azubi Akademie im Raum bisher einschätzen?
- Beteiligen sich nur Betriebe, die Mitglied im BDS sind (Zusmarshausen, Altenmünster) oder auch andere Betriebe aus dem Raum?

### **Faktoren Ausbildung (BDS Azubi Akademie Zusmarshausen)**

- Für wie wichtig schätzen Sie Weiterbildungsmöglichkeiten, wie die Azubi Akademie, für Auszubildende zusätzlich zur Ausbildung ein?
- Würden Sie sagen, dass die Azubi Akademie wesentlich dazu beiträgt die Attraktivität eines Betriebes, das teilnimmt, auf Auszubildende zu erhöhen?
- Für wie wichtig schätzen Sie Projekte, wie die Azubi Akademie, zukünftig für Betriebe/Regionen/Gewerbeverbände (im Wettbewerb um Auszubildende) ein?

### **Praktische Umsetzung (HIER!geblieben)**

- Für wie kosten- und zeitintensiv würden Sie die Umsetzung einer solchen Kampagne einschätzen?
- Was würden Sie als besonders wichtig bei der Umsetzung eines solchen Projekts einschätzen?
- Wo würden Sie das größte Risiko bei der Umsetzung eines solchen Projekts sehen?

- Welchen Tipp würden Sie einer Region geben, die ein ähnliches Konzept wie Ihres umsetzen möchten?

### **Möglichkeiten um Betriebe für Azubis attraktiv zu machen**

- Was denken Sie ist besonders entscheidend, um als Betrieb für Auszubildende attraktiv zu sein?
- Welche Möglichkeiten haben Betriebe Ihrer Meinung nach, um auf Auszubildende attraktiv zu wirken/zu sein?
- Welchen Beitrag können regionale Projekte/Zusammenarbeit dazu leisten, Betriebe für Auszubildende attraktiver zu machen?

### Fragen an alle Gesprächspartner

### **Projektvorschläge für Bachelorarbeit**

- Wie schätzen Sie die Umsetzungsmöglichkeiten sowie die Bedeutung der vorgeschlagenen Projekte für die Attraktivitätssteigerung des Raums/der Betriebe ein?
  - Wohnen wie ein Student
  - Azubi Bus
  - Azubi Akademie
  - Erlebniswerkstatt
  - Gemeinsame Kommunikationsstrategie (Karrierefibel, Internetplattform, Ausbildungstag etc.)
  - Zukunftskonferenz
  - Etablierung als Azubi Region (Zukunftskonferenz, gemeinsame Kommunikation, weitere Projekte wie z.B. allgemeine Beratungsstelle für Azubis, Azubi der Region etc.)

# Schriften zur Raumordnung und Landesplanung (SRL)

Augsburg-Kaiserslautern

**Herausgeber:** Prof. Dr. jur. Konrad Goppel, Prof. Dr. Franz Schaffer,  
Prof. Dr. jur. Willy Spannowsky, Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß

## **Band 1 – Sonderband**

**Experimentelle Geographie und Planung** – Festschrift für Franz Schaffer

Augsburg 1997, ISBN 3-00-002183-3

€ 39,-- (vergriffen)

## **Band 2**

*Gabi Troeger-Weiß*

**Regionalmanagement – Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung**

Augsburg 1998, ISBN 3-9806388-0-4

€ 42,-- (vergriffen, 2. Auflage Juni 2002)

## **Band 3**

*Anne Säfken*

**Der Event**

in Regionen und Städtekooperationen – ein neuer Ansatz des Regionalmarketings?

Augsburg 1999, ISBN 3-9806388-1-2

€ 13,-- (vergriffen)

## **Band 4**

*Daniela Hechtel*

**Defizite und Verbesserungsmöglichkeiten beim Einsatz städtebaulicher Verträge**

Zur Anwendung „weicher“ Methoden

Augsburg 1999, ISBN 3-9806388-2-0

€ 10,--

## **Band 5**

*Franz Schaffer, Karin Thieme (Hrsg.)*

**Lernende Regionen**

Organisation – Management – Umsetzung

Augsburg 1999, ISBN 3-9806388-3-9

€ 20,-- (vergriffen)

## **Band 6**

*Muna Kopfmüller*

**Das Regionale Landschaftsentwicklungskonzept**

Augsburg/Kaiserslautern 2001, ISBN 3-9806388-4-7

€ 13,-- (vergriffen)

## **Band 7**

*Antonia Leitz*

**Zur Ausweisung gemeinsamer zentraler Orte**

Augsburg/Kaiserslautern 2001, ISBN 3-9806388-5-5

€ 13,-- (vergriffen)

### **Band 8**

Eva Große

**Zur Bedeutung der Neuen Technologiemesen der Neuen Messe München für ausgewählte High-Tech Betriebe in der Region München**

Augsburg/Kaiserslautern 2002, ISBN 3-9806388-6-3

€ 13,--

### **Band 9**

Willy Spannowsky, Karl-Wilhelm Porger

**Die Ausübungen von Truppenübungsplätzen auf die städtebauliche Planung und die planungsrechtliche Zulässigkeit von Vorhaben, dargestellt am Beispiel des Landes Brandenburg**

Augsburg/Kaiserslautern 2002, ISBN 3-9806388-7-1

€ 15,-- (vergriffen)

### **Band 10**

Katrin Stech

**Nachbarschaftliche Mentalität im bayerisch-tschechischen Grenzraum – Untersuchung im Rahmen des Pilotprojekts „Gute Nachbarschaft“**

Augsburg/Kaiserslautern 2002, ISBN 3-9806388-8-X

€ 13,--

### **Band 11**

Gunter Bühler

**Regionalmarketing als neues Instrument der Landesplanung in Bayern**

Augsburg/Kaiserslautern 2002, ISBN 3-9806388-9-8

€ 25,-- (vergriffen)

### **Band 12**

Birgit Hohwiller

**Möglichkeiten und Grenzen der Förderung von Unternehmensgründungen durch die städtebauliche Planung**

Augsburg/Kaiserslautern 2002, ISBN 3-9806388-90-8

€ 18,-- (vergriffen)

### **Band 13**

Henning Jaeger

**Mittelbare Drittbelastung durch Erschließungsverträge und ihre Grenzen**

Augsburg/Kaiserslautern 2003, ISBN 3-933103-91-6

€ 18,--

### **Band 14**

Nicole Schäfer

**Ansätze einer Europäischen Raumentwicklung durch Förderpolitik – das Beispiel INTERREG**

Augsburg/Kaiserslautern 2003, ISBN 3-933103-92-4

€ 20,--

### **Band 15 – Sonderband „Wissenschaftliches Lesebuch“ (1. und 2. Auflage)**

Franz Schaffer, Willy Spannowsky, Gabi Troeger-Weiß

Implementation der Raumordnung

Augsburg/Kaiserslautern 2003, ISBN 3-933103-93-2

€ 30,--

### **Band 16**

Kerstin I. Schick

**Die EU-Agrarreform in ihren möglichen Konsequenzen für die Entwicklung des ländlichen Raumes unter besonderer Berücksichtigung der Situation in Bayern**

Augsburg/Kaiserslautern 2004, ISBN 3-933103-95-9

€ 15,--

### **Band 17**

Astrid Könönen

**Das Zusammenwirken von Landesentwicklung und Euroregionen im deutsch-tschechischen Grenzraum**

Augsburg/Kaiserslautern 2004, ISBN 3-933103-94-0

€ 25,--

### **Band 18**

Katharina Franke

**Möglichkeiten einer Stadtentwicklungsmesse im Rahmen der Leipziger Messe**

Augsburg/Kaiserslautern 2005, ISBN 3-933103-96-7

€ 13,--

### **Band 19**

Melanie Hoffarth

**Der ländliche Raum als Verflechtungsraum? Perspektiven einer grenzüberschreitenden, nachhaltigen Entwicklung in den Gemeinden Philippsreut (D) und Strážný (CZ)**

Augsburg/Kaiserslautern 2005, ISBN 3-933103-97-5

€ 20,--

### **Band 20**

Magali Kirchgesser

**„Die Bundesgartenschau in der Region – mit der Region“ Der neue Ansatz der Bundesgartenschau München 2005 und dessen Bedeutung für die Region**

Augsburg/Kaiserslautern 2005, ISBN 3-933103-98-3

€ 15,--

### **Band 21**

Christiane A. Schmidt

**Raumordnerische Aspekte des teilräumlichen Wettbewerbs in Bayern**

Augsburg/Kaiserslautern 2006, ISBN 3-933103-99-1

€ 20,--

### **Band 22**

Antonia Leitz

**Versuch einer raumplanerischen Leitphilosophie für die Mittel- und Osteuropäischen Staaten**

Augsburg/Kaiserslautern 2006, ISBN 3-937006-00-1

€ 22,-- (vergriffen)

### **Band 23**

Matthias Kraus

**Zu rechtlichen Aspekten der weichen Instrumente der bayerischen Landesplanung**

Augsburg/Kaiserslautern 2006, ISBN 3-937006-01-X

€ 22,--

**Herausgeber:** Prof. Dr. jur. Konrad Goppel, Prof. Dr. Franz Schaffer,  
Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß

**Band 24**

Thekla Hellwig

**Zur Übertragbarkeit des Regionalmanagements in ein Land der Dritten Welt, am Beispiel der UGU District Municipality, Kwa Zulu Natal, Südafrika**

Augsburg/Kaiserslautern 2006, ISBN 3-937006-02-8

€ 15,--

**Herausgeber:** Prof. Dr. jur. Konrad Goppel, Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß

**Band 25**

Barbara Merz

**Zur Rolle der Europäischen Metropolregionen in der Landesentwicklung am Beispiel Bayerns**

Augsburg/Kaiserslautern 2006, ISBN 3-937006-03-6

€ 18,-- (vergriffen)

**Band 26**

Tanja Simon

**Konversionsprojekte in Rheinland-Pfalz – Versuch einer Bewertung**

Augsburg/Kaiserslautern 2007, ISBN 978-3-937006-04-8

€ 18,--

**Band 27**

Kathrin Maier

**Die Ausdehnung des Raumordnungsgesetzes auf die Ausschließliche Wirtschaftszone (AWZ) dargestellt an der auslösenden Situation der raumordnerischen Steuerung der Errichtung von Offshore-Windenergieanlagen**

Augsburg/Kaiserslautern 2008, ISBN 978-3-937006-05-5

€ 30,--

**Band 28**

Peter Plander

**Die Herausforderungen der neuen EU-Strukturförderung für die ungarische Raumordnungspolitik**

Augsburg/Kaiserslautern 2008, ISBN 978-3-937006-06-2

€ 18,--

**Band 29**

Stefanie Praël

**Aspekte des Käuferverhaltens in der Wohnungswirtschaft – Der Erwerb selbstgenutzten Wohneigentums anhand ausgewählter Beispiele in der Region München**

Augsburg/Kaiserslautern 2008, ISBN 978-3-937006-07-9

€ 18,--

**Band 30**

Stefan Futterknecht

**Das bayerische Teilraumgutachten im Lichte einer 25-jährigen Anwendungspraxis**

Augsburg/Kaiserslautern 2010, ISBN 978-3-937006-08-6

€ 18,--



### **Band 31**

Gregor Birle

#### **Mögliche Reaktionen von Städtebau und Stadtentwicklung auf den demographischen Wandel - anhand ausgewählter Beispiele**

Augsburg/Kaiserslautern 2010, ISBN 978-3-937006-09-3

Elektronische Publikation

### **Band 32**

Katharina Ertl

#### **Der Beitrag der Raumordnung im Umgang mit dem Klimawandel unter besonderer Berücksichtigung der Situation in Bayern**

Augsburg/Kaiserslautern 2010, ISBN 978-3-937006-10-9

Elektronische Publikation

### **Band 33**

Eva Große

#### **Der Flughafen München – Wie prägt er aus Sicht der Gemeinden sein Umland? Zum möglichen soziokulturellen Einfluss eines internationalen Verkehrsflughafens auf seine Umlandgemeinden**

Augsburg/Kaiserslautern 2010, ISBN 978-3-937006-11-6

€ 22,--

### **Band 34**

Kathrin Sturm

#### **Raumordnung in den Niederlanden vor dem Hintergrund der Raumordnung in Deutschland – konkretisiert am Beispiel Bayerns**

Augsburg/Kaiserslautern 2011, ISBN 978-3-937006-12-3

Elektronische Publikation

### **Band 35**

Birgit Brandhuber

#### **Raumordnung in Europäischen Zusammenhängen – Französische Raumordnung durch die deutsche Brille gesehen**

Augsburg/Kaiserslautern 2011, ISBN 978-3-937006-13-0

Elektronische Publikation

### **Band 36**

Kerstin Warncke

#### **Die Raumordnung und Landesplanung in Lettland**

Augsburg/Kaiserslautern 2011, ISBN 978-3-937006-14-7

Elektronische Publikation

### **Band 37**

Kerstin Schick

#### **Staatsgestüte und ihre Bedeutung für den Raum – Das Beispiel Schwaiganger**

Augsburg/Kaiserslautern 2011, ISBN 978-3-937006-15-4

€ 22,--

### **Band 38**

Kathrin Färber

#### **Der Umgang der Windenergie in der räumlichen terrestrischen Planung am Beispiel ausgewählter Regionen aus Deutschland und Spanien**

Augsburg/Kaiserslautern 2012, ISBN 978-3-937006-16-1

Elektronische Publikation

**Band 39**

Birgit Fleischmann

**Zum möglichen Einsatz der unmittelbaren Kundenbeteiligung bei der Optimierung von individuellen Fernreisen am Beispiel der „Asien Special Tours“**

Augsburg/Kaiserslautern 2013, ISBN 978-3-937006-17-8

Elektronische Publikation

**Band 40**

Iris Beck

**Was ist daraus geworden?**

**Zur Umsetzung unmittelbarer informeller Bürgerbeteiligung in der kommunalen Entwicklung an Hand ausgewählter Beispiele**

Augsburg/Kaiserslautern 2013, ISBN 978-3-937006-18-5

Elektronische Publikation

**Band 41**

Franziska Hübner

**Zum Umgang ausgewählter Bundesländer mit der Energiewende**

Augsburg/Kaiserslautern 2015, ISBN 978-3-937006-19-2

Elektronische Publikation

**Band 42**

Anna Fischer

**Fluglärmmzonen durch die Landesplanung - Das Für und Wider am Beispiel des Flughafens München II im Lichte des betroffenen Raumes**

Augsburg/Kaiserslautern 2016, ISBN: 978-3-937006-20-8

Elektronische Publikation

**Band 43**

Daniela Briegel

**Das Anbindungsziel des Bayerischen Landesentwicklungsprogramms – zu seinem Nutzen und den Gefahren einer Relativierung.**

Augsburg/Kaiserslautern 2017, ISBN: 978-3-937006-21-5

Elektronische Publikation

**Band 44**

Lisa Lorenz

**Das Stadtumland im Wettbewerb um Auszubildende – die Potentiale des Umlands sowie deren Inwertsetzung am Beispiel der ILE Holzwinkel und Altmünster**

Augsburg/Kaiserslautern 2017, ISBN: 978-3-937006-22-2

Elektronische Publikation

## **Das Stadtumland im Wettbewerb um Auszubildende - die Potentiale des Umlands sowie deren Inwertsetzung am Beispiel der ILE Holzwinkel und Altenmünster**

*Die duale Ausbildung stellt neben der schulischen und akademischen eine wichtige Möglichkeit der beruflichen Bildung in Deutschland dar. In den letzten Jahren fällt es Unternehmen allerdings zunehmend schwer, ihre Ausbildungsstellen zu besetzen. Neben einer wachsenden gesellschaftlichen Abwertung der dualen Ausbildung, sind dafür in erster Linie regionale und berufliche Passungsprobleme verantwortlich. Gerade aufgrund regionaler Disparitäten entsteht aus diesem Grund nicht nur zwischen Unternehmen, sondern auch zwischen Regionen ein zunehmender Wettbewerb um Auszubildende.*

*Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Arbeit an einer beispielhaften Region, welche Möglichkeiten das Stadtumland Auszubildenden bieten kann und wie sich diese am besten in Wert setzen lassen, um mit den Vorzügen einer nahegelegenen Stadt zu konkurrieren. Dafür wird zunächst basierend auf einer Untersuchung des entsprechenden Ausbildungsmarktes die konkrete Problematik im Raum beschrieben. Anhand eines dafür definierten Prüfkatalogs, werden dann in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse die Potentiale des Stadtumlands herausgearbeitet. Zuletzt stellt die Arbeit projektbasierte Vorschläge vor, welche die Potentiale in Wert setzen sollen. Die Projektvorschläge wurden für den konkreten Untersuchungsraum entwickelt beziehungsweise diesem angepasst. Sie orientieren sich an den drei Zielen, erstens Auszubildende (für den Raum) zu gewinnen, zweitens Auszubildende (im Betrieb) zu halten und drittens die Attraktivität des Raums als Ausbildungsort zu stärken. Im Vordergrund steht dabei nicht nur, die Wettbewerbsfähigkeit der angesiedelten Betriebe zu erhöhen, sondern insgesamt den Raum und die duale Ausbildung für junge Menschen attraktiver zu gestalten. Die vorgenommene Analyse sowie die projektbezogene Inwertsetzung kann so auch als Anregung für andere Regionen im Stadtumland sowie dort angesiedelte Unternehmen dienen. Gerade für Gemeinden im ländlichen Raum, welche von Abwanderung oder Überalterung betroffen sind, kann dies ein entscheidender Faktor ihrer zukünftigen Entwicklung sein.*

**ISBN 978-3-937006-22-2**