

# The ~~Customer~~ Journey *to the job*

Ein Blitzlicht auf die Einzelhandelsausbildung  
in Südniedersachsen

Ergebnisse der SOFI-Erhebung im Frühjahr 2020 im Rahmen des  
JOBSTARTER-Projektes „DiHa 4.0 – Digitalisierung im Handel“

- Kurzfassung der Ergebnispräsentation -

# Projekt „DiHa4.0 – Digitalisierung im Handel“: Projektkontext und Förderung

- Verbundprojekt von VHS Göttingen Osterode, GWG Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung Göttingen und Soziologischem Forschungsinstitut Göttingen SOFI
- Projektziel ist die Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen des regionalen Handels in Fragen der Ausbildung und Digitalisierung. Für nähere Informationen zum Projekt siehe [www.handel-wird-digital.de/](http://www.handel-wird-digital.de/).
- Das Projekt wird im Rahmen des Ausbildungsstrukturprogramms JOBSTARTERplus vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Weitere Informationen zum Programm finden Sie unter [www.jobstarter.de](http://www.jobstarter.de).



Gefördert als JOBSTARTER plus-Projekt aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds.

# Empirie im regionalen Groß- und Einzelhandel

- Begleitforschung des SOFI im Projekt DiHa 4.0 in zwei Erhebungen
  - 1. Erhebung (2017/18): Stand und Probleme der Digitalisierung in Handels-KMU
  - 2. Erhebung (2020): Entwicklung der Ausbildung in regionalen Einzelhandels-KMUzu den Ergebnispräsentationen siehe auch:  
<http://www.sofi-goettingen.de/de/projekte/diha-40-digitalisierung-im-handel/publikationen/>
- Empirische Basis der beiden SOFI-Erhebungen im Projekt DiHa 4.0:
  - 33 Expertengespräche in regionalen Unternehmen (i.d.R. GeschäftsführerInnen, InhaberInnen),
  - 12 Expertengespräche im Umfeld der Unternehmen (Handelsverband, IHK, Stadtmarketings, Kommunalverwaltung, Wirtschaftsförderung),
  - 3 Expertengespräche mit Berufsschullehrern aus zwei Berufsschulen,
  - 3 Gruppeninterviews mit insgesamt 15 Auszubildenden aus den beiden Kernberufen des Einzelhandels (Verkäufer/Verkäuferin; Kaufmann/-frau im Einzelhandel).

# Einzelhandelsausbildung in der Region – alles gut?

- Der Einzelhandel zählt zu den ausbildungstärksten Branchen der deutschen Wirtschaft. Jeder elfte Ausbildungsplatz in Deutschland wird in den beiden Kernberufen des Einzelhandels – Verkäufer/Verkäuferin und Kauffrau/Kaufmann im Einzelhandel – gestellt.
- Trotzdem gilt: Die Zahl der Auszubildenden ist rückläufig. Der Einzelhandel in der Region klagt über rückläufige BewerberInnenzahlen
- SOFI-Erhebung zur Einzelhandelsausbildung in der Region als Momentaufnahme der „Journey to the job“:
  - Warum wählen Jugendliche eine Ausbildung im Einzelhandel?
  - Wie wählen Betriebe neue Auszubildende aus?
  - Wie blicken die Jugendlichen auf ihre Ausbildungsentscheidung und ihre Ausbildung? Welche Probleme zeigen sich in der Ausbildung?

# Warum wählen Jugendliche eine Ausbildung im Einzelhandel?

# Der Ausbildungsmarkt

- Duale Ausbildung in Deutschland durch Scherenentwicklung gekennzeichnet: Zahl der Ausbildungsstellen übersteigt Zahl der gemeldeten BewerberInnen
- Zahl der neuen Ausbildungsverträge im Einzelhandel deutlich rückläufig – in der Region noch stärker als im Bundesdurchschnitt.
- Ausbildungsmarkt aus Sicht der Betriebe angespannt: Die befragten Unternehmen, der Handelsverband und die IHK berichten über teils große Probleme, Ausbildungsstellen zu besetzen. Die Auswahl an Ausbildungsbewerbern ist deutlich zurückgegangen.
- Die Unternehmen sind sehr unterschiedlich betroffen, die Ausbildungsangebote im Einzelhandel sehr unterschiedlich attraktiv:
  - Lebensmitteleinzelhandel trotz vieler Ausbildungsverträge bei Jugendlichen nicht besonders beliebt, LEH besonders stark durch wenig attraktive Tätigkeiten geprägt, Sortiment uninteressant
  - KMU bieten oftmals keine den großen Konzernen vergleichbaren Ausbildungs-, Arbeits- und Einkommensbedingungen sowie Karriereoptionen

# Ausbildungsentscheidung und Ausbildungssuche ohne Druck

- Früher: Bewerbungsprozess stand für ein etappenweises sich Arrangieren mit dem Ausbildungsmarkt (begrenzttes Ausbildungsangebot, Selektion der Betriebe, Jugendliche mussten ihre Berufswünsche der Realität anpassen).
- Heute: Jugendliche haben weitaus weniger Probleme, eine Ausbildungsstelle zu finden. Die Interviews mit Auszubildenden zeigen: bereits sehr wenige Bewerbungen reichen, um eine Ausbildungsstelle zu finden.
- Die Entscheidung über eine angebotene Ausbildungsstelle erfolgt anscheinend kurzfristiger und mit abnehmender Verbindlichkeit

*„Früher hat man sich im August des Vorjahres langsam Gedanken gemacht. Bewerbungen wurden losgeschickt, im Dezember, Januar waren Eignungstests, spätestens im April dann die weiteren Auswahlverfahren. Heute ist es so, wenn Zusagen vergeben werden, dass die zukünftigen Auszubildenden zusagen und dann eine Woche vorher absagen oder gar nicht absagen und das dann noch nachliefern ... die Fluktuation, das Hin und Her, die Entscheidungsfreudigkeit der Klientel nimmt zu, sodass da dann auch von der Planung her die ganze Sache schwieriger wird.“ (Lehrer)*

# Ausbildung als institutionalisierter Übergang

- Trotzdem gilt:  
Eine duale Berufsausbildung stellt für die befragten Jugendlichen nach wie vor einen wichtigen institutionalisierten Übergang aus dem Allgemeinbildungssystem in den Arbeitsmarkt dar („dass ich erstmal was in der Tasche habe an Ausbildung“).
- Mit der Entscheidung für eine Ausbildung orientieren sich die Jugendlichen auf ein für sie sicheres Terrain, während andere Bildungswege wie ein Studium teils zu verunsichern scheinen.
- Mit einer Ausbildung verbinden die Jugendlichen ein Gefühl von Sicherheit:  
Eine Ausbildung eröffnet bundesweite Arbeitsmarktzugänge, bringt Flexibilität.

*„Und das ist halt ein Beruf, den man quasi überall ausüben kann. In jeglichen Städten. In der Branche findet man halt relativ schnell einen neuen Job, sage ich mal. Einfach die Flexibilität, weil ich nicht weiß, wo es mich noch hin verschlägt ... Und da kann man dann halt flexibel gucken, was einem gefällt.“*



# Mangelnde Berufsorientierung

- Sowohl die befragten Lehrer als auch ein Teil der befragten Unternehmen beschreiben die Berufsorientierung der meisten Jugendlichen als mangelhaft.
- Auf eine unzureichende Berufsorientierung verweisen auch die verzögerten Ausbildungsübergänge der befragten Jugendlichen nach Verlassen der Allgemeinbildenden Schule.
  - Bei fast allen Jugendlichen liegt zwischen Schulabgang und Einzelhandelsausbildung eine längere Übergangsphase (Höhere Handelsschule, Berufseinstiegsklasse, eine andere abgebrochene Ausbildung, Freiwilliges Jahr, Jobs).
  - Ein wichtiger Faktor bei der Entscheidung für eine Ausbildung und bei der Ausbildungsplatzsuche ist die begrenzte Mobilität der Jugendlichen (nicht aus der Region/Stadt weg wollen).
  - In ihrer Entscheidung für eine Ausbildung im Einzelhandel greifen die Jugendlichen oft auf ihnen Bekanntes zurück (vorhergehende Jobs im Einzelhandel, ein Drittel hat familiäre Bezüge).
  - Bei einem Drittel trugen nur Zufälle dazu bei, eine Ausbildung im Einzelhandel zu beginnen.

# Berufswahl Einzelhandel – keine Lebensentscheidung

- Ihre Entscheidung für einen Einzelhandelsberuf begründen die Jugendlichen insbesondere damit, dass sie in diesem Beruf „etwas mit Menschen“ zu tun haben.
- Die Berufswahl ist nach Einschätzung der befragten Lehrer für die meisten Jugendlichen vielfach nicht von einem langfristigen Berufsziel getragen. Sie ist keine Lebensentscheidung (mehr), sondern vor allem eine Lebensphasenentscheidung.

*„Sie möchten zwar arbeiten. Sie sehen das auch als Notwendigkeit an. Aber ... es ist nur noch Notwendigkeit ... Es ist nicht mehr so, dass man wirklich Einzelhändler werden will, weil man sich damit identifizieren kann, sondern es ist ein Gelderwerb. Und dann sieht man natürlich auch: ‚okay, meine Noten sind nicht so gut. Der Mann von der Arbeitsagentur hat mir empfohlen, dass ich vielleicht in den Handel gehe ... Und dann kann ich mich da bewerben. Ach, der nimmt mich ja, gut, da muss ich mich ja nicht weiter bewerben.‘ Das war jetzt sehr flach, aber ich glaube, dass es bei vielen so abläuft“ (Lehrer).*

- Am Ende der Ausbildung steht entsprechend für einen ganzen Teil der befragten Auszubildenden auch nicht unbedingt eine Erwerbstätigkeit im Einzelhandel.

# Wie wählen Betriebe neue Auszubildende aus?

# Anforderungen an Auszubildende

- Wichtigstes Ausbildungsziel für die befragten Unternehmen ist „Verkaufen lernen!“. Auch Berufsschullehrer und Auszubildende nennen den richtigen Umgang mit den Kunden als wichtigstes Ausbildungsziel.
- Kommunikations- und Interaktionskompetenzen sind damit eine zentrale Voraussetzung für einen Erfolg in der Einzelhandelsausbildung und später in den Einzelhandelsberufen.
- Die befragten Unternehmen orientieren sich bei der Rekrutierung von Auszubildenden allem an Persönlichkeitsmerkmalen: Ausstrahlung, Selbstbewusstsein, Charisma.
- Bei der Auswahl ihrer Auszubildenden achten sie gerade auch auf Bewertungen des Arbeits- und Sozialverhaltens („Kopfnoten“).

# Schlechte Bewerberlage insbesondere für KMU

- Die Anforderungen der Unternehmen brechen sich an der BewerberInnenlage. Die schlechte BewerberInnenlage und die spezifischen Persönlichkeitsanforderungen engen den Ausbildungsmarkt für den Einzelhandel stark ein.
- Die Berichte der Auszubildenden verdeutlichen einen wenig systematischen und in vielen Teilen kontingenten Übergang in die Ausbildung.
- Die Entscheidung für eine Einzelhandelsausbildung ist für die Jugendlichen nicht selten der einfachste Weg und nicht Ergebnis einer gereiften Entscheidung.
- Die insgesamt rückläufige Zahl der AusbildungsbewerberInnen, die teils geringe Attraktivität einer Arbeit im Einzelhandel, aber auch die unzureichende Berufsorientierung der Jugendlichen führen tendenziell zu einer Negativauslese der BewerberInnen.

# „Matching“ von Auszubildenden und Unternehmen: nicht immer ein Treffer ...

- Gerade kleinere und mittlere, nicht-filialisierte Unternehmen drohen im Wettbewerb um AusbildungsbewerberInnen das Nachsehen zu haben.

*„Wenn ich das auf den Handel beziehe: ‚diejenigen, die nichts Anderes gekriegt haben, die nehmen wir‘. Wobei das eher für die Ortsansässigen gilt als für die größeren Konzerne ... Vielfach haben die Kleinen wirklich keine andere Wahl, als sich, wenn zwei Bewerbungen eingehen, zwischen Not oder Elend zu entscheiden. Und sich dann vielleicht nach einem Vierteljahr von Not oder Elend zu trennen“ (Lehrer).*

- Die Berufsschullehrer führen einen Teil der Ausbildungsabbrüche auf falsche Berufswahlentscheidungen zurück, die durch die Not der Unternehmen, Auszubildende zu finden, noch befördert werden.
- Die Lehrer halten einen nicht geringen Teil der Auszubildenden etwa hinsichtlich ihrer Kommunikations- und Interaktionskompetenzen für eigentlich nicht für einen Handelsberuf geeignet. Die Berufsschule versucht diese Jugendlichen aufzubauen.

Wie blicken die Jugendlichen auf ihre  
Ausbildungsentscheidung und ihre  
Ausbildung?

Welche Probleme zeigen sich in der  
Ausbildung?

# Die Auszubildenden und ihre Ausbildung

- Auch wenn im Einzelnen Kritik geäußert wird:  
Die meisten der befragten Auszubildenden sind mit ihrer Ausbildungsentscheidung, ihrer Berufswahl und ihrer Ausbildungssituation im Grundsatz zufrieden.
- Die wichtigsten Ausbildungsziele aus Sicht der Jugendlichen: Verkaufsgespräche führen und den richtigen Umgang mit Kunden lernen, die Grundlagen für eine spätere Selbstständigkeit erwerben und das Einfinden in betriebliche Abläufe.
- Gerade im Lebensmitteleinzelhandel und insbesondere bei Discountern werden die Erwartungen an den Beruf – „etwas mit Menschen zu tun haben“ – leicht enttäuscht.

*„Und am Anfang hab‘ ich mir halt auch sehr viel erhofft, auch mit Menschen zu reden und Unterhaltungen zu führen. Und letzten Endes wurde ich da so ein bisschen enttäuscht, weil’s halt im Lebensmittel wirklich sehr viel Ware einräumen und kassieren ist. Das ist so ein bisschen anderer menschlicher Kontakt, als ich mir vielleicht erhofft hatte“ (Auszubildender Discounter).*



# Die betriebliche Ausbildungssituation

- Die Berichte der Auszubildenden zeigen: die Qualität der betrieblichen Ausbildung differiert zum Teil erheblich:
  - Nur in einem Teil der Betriebe findet eine gezielte Anleitung der Auszubildenden statt.
  - Mehrere Auszubildende haben nach eigenen Angaben keinen Ausbildungsplan. Eine ganze Reihe hat keinen zugewiesenen Ausbilder oder hat keinen Ausbilder, der sich um sie kümmert.
  - In der Qualität der Anleitung und Wissensvermittlung bestehen große Unterschiede.
- In einigen Betrieben werden Auszubildende ungeachtet ihres Auszubildendenstatus als reguläre Arbeitskräfte eingesetzt. Eine systematische Anleitung scheint hier kaum stattzufinden.

*„Unter Kostengesichtspunkten ist so ein Azubi für einen Betrieb auch schon ganz günstig. Im ersten Jahr müssen sie noch zwei Tage hier in die Schule, aber dann im zweiten und dritten Jahr sind sie ja nur einen Tag hier. Die anderen Tage stehen sie dann im Betrieb voll zur Verfügung.“(Lehrer).*

*„In so’nem Discounter ... da haben die wirklich den Laden quasi schon mehr oder weniger mit zwei Azubis geschmissen ... Darf man nicht erzählen eigentlich.“ (Lehrer).*

# Aus dem Bericht einer Auszubildenden in einem großen Fachmarkt (Verkäuferin, 2. Ausbildungsjahr)

*„... Also einen Ausbildungsplan gibt es bei uns nicht. Ich bin reingekommen und mir haben ein, zwei Personen was gezeigt. Wie das Haus ist, also wo was steht. Und den Rest musste ich mir alles selber beibringen. Also mir ist nichts beigebracht worden.*

**Frage: Das heißt also, Sie kriegen eine Provision beim Verkauf, aber Sie müssen sich selber aneignen, wie und was Sie da eigentlich verkaufen?**

*Genau richtig. Ich habe anfangs, als ich in der Probezeit gewesen bin, immer so die Beratungsgespräche verfolgt, hab' mir immer Notizen gemacht und daraufhin habe ich mich selbst aufgebaut. Genau, und dann habe ich mich halt auch für einige Seminare eintragen lassen. Und da bin ich hingegangen, damit ich so Warenwissen kriege, damit ich das dem Kunden auch vermitteln kann.*

**Frage: Die Seminare haben Sie sich aber selber zusammenstellen müssen?**

*Also, ich hab meinem Chef gesagt 'Bitte tragen Sie mich für da ein, oder tragen Sie mich für da ein'.*

**Frage: Aber Sie haben ausgewählt? Oder ist da jemand, der sagt 'Hier mach das mal'?**

*Genau, jetzt zum Beispiel: Ich wollte nicht nur [Produkt A], ich wollte auch [Produkt B]. Damit ich von jedem etwas weiß.*

**Frage: Gibt es jemanden, der für Sie ausbildungsmäßig zuständig ist?**

*Doch, mein Chef, aber der ist nicht so.“*

# Unterschiede in der Ausbildungsqualität am Beispiel Warenkunde

- Warenkunde hat aufgrund der teils stark branchengemischten Klassen in der Berufsschule kaum Platz und muss daher in den Betrieben vermittelt werden.
- Qualitative Unterschiede in der betrieblichen Vermittlung von Warenkunde sind in Teilen auf Größe und Einbindung der Ausbildungsbetriebe, vor allem aber auf ihr Ausbildungsengagement zurückzuführen.
  - Manche Unternehmen und Konzerne organisieren betriebsübergreifende Seminare für Auszubildende (z.B. im Zentrallager) oder bietet zumindest die Teilnahme an externen Schulungen (Einkaufsverband, Hersteller) an.
  - Teils bestehen E-learning-Angebote. Ein Teil der Auszubildenden kann hierfür Geräte im Unternehmen nutzen. Oft muss aber zuhause gelernt werden. Vereinzelt werden hierfür auch Geräte zur Verfügung gestellt. Nicht immer wird die Lernzeit gutgeschrieben.
  - Einem Drittel der Auszubildenden wird vom Betrieb keine Warenkunde vermittelt. Der Wissenserwerb erfolgt hier auf Eigeninitiative der Auszubildenden und oft in der Freizeit.

# Berufliche Sozialisation und Ausbildungssituation

- Eine wichtige Funktion von Ausbildung ist die Sozialisation in der betrieblichen Lebenswelt mit ihren Normen, Regeln, Arbeitsbelastungen. Dieser Sozialisationsprozess ist nicht ohne Spannungen.
- Fast die Hälfte der befragten Auszubildenden hat bereits einmal über einen Ausbildungsabbruch nachgedacht.
  - Genannte Gründe: insbesondere Probleme mit KollegInnen, AusbilderInnen, Chef/Chefin, aber auch Frust aufgrund fehlenden positiven Feedbacks sowie eine „Arbeitgeberhaltung“ der Geschäftsführungen (Einforderung von Überstunden, Misstrauen im Krankheitsfall).
- Auszubildende sind nicht mehr Schüler, aber noch nicht Erwerbsperson. Die Statuspassage Ausbildung markiert für sie einen doppelten Übergang: zum einen das Erlernen eines Berufs als Grundlage für spätere Erwerbsarbeit, zum anderen für viele den Übergang vom Jugendlichen in das Erwachsenenleben. Wichtig ist daher: der Ausbildungsstatus muss immer auch ein Stück weit ein Schutzstatus sein.

# Entkopplung der Lernorte Schule und Betrieb (1)

- In der dualen Berufsausbildung soll die Berufsschule als Lernort allgemeine und fachlich-berufsbezogene Lerninhalte vermitteln. Sie ist der Idee nach gleichberechtigter Partner in der Ausbildung.
- Der Lehrplan der Berufsschule und die Ausbildungsordnung für die Betriebe sind modular aufgebaut und inhaltlich aufeinander abgestimmt.
- In der Realität der Ausbildung schlägt sich diese Abstimmung allerdings kaum nieder. Eine Abstimmung zwischen Schule und Betrieb findet nicht statt. Gründe:
  - fehlendes Interesse vieler Ausbildungsbetriebe
  - Eine Abstimmung wird durch die gewachsene Heterogenität der Berufsschulklassen auf der einen und die Spezialisierung der Betriebe auf der anderen Seite erschwert.
  - Die betriebliche Lebenswelt der KMU entspricht nicht dem modularen Aufbau der Ausbildungsordnung.

# Entkopplung der Lernorte Schule und Betrieb (2)

- Ein Großteil der Auszubildenden kritisiert, dass der berufspraktische Unterricht in der Berufsschule kaum der betrieblichen Praxis entspricht.

*„Wenn man so will, sind das wirklich zwei Seiten. Einmal wirklich nur das Theoretische und einmal nur das Praktische. Und da ist wenig was zusammenkommt.“*

- Die Auszubildenden messen die Berufsschule stark an der von ihnen erlebten betrieblichen Praxis. Das in der Berufsschule Gelernte wird weniger als Rüstzeug für unterschiedliche Berufssituationen begriffen, sondern vor allem als zu lernender Prüfungsstoff.
- Informationen über die betriebliche Praxis erlangen die Berufsschullehrer vor allem über die Erzählungen der SchülerInnen sowie aus eigener Anschauung als Kunde.
  - Bezogen auf die klassischen Einzelhandelsprozesse erscheint dies wenig problematisch.
  - Problematisch wird dies dort, wo sich der betriebliche Wandel – etwa durch die Digitalisierung und Technisierung – beschleunigt. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit im Einzelhandel beginnen erst langsam zu greifen.

# Einige Hinweise auf Handlungsbedarfe

# Einige Hinweise auf Handlungsbedarfe

Die Berufsausbildung im Einzelhandel ist noch immer ein zentrales Feld der dualen Ausbildung. Diese Momentaufnahme aus der Region verdeutlicht aber Probleme, die sich in Zukunft möglicherweise noch stärker stellen werden:

- Die Matching-Probleme des Einzelhandels sind struktureller Natur und nur begrenzt auf Betriebsebene zu lösen. Hier bedarf es übergreifender Anstrengungen von allgemein- und berufsbildenden Schulen, Unternehmen, Kammern und Verbänden.
- Die Qualität der betrieblichen Ausbildung differiert in sehr hohem Maße. Im Umgang mit ihrer Ausbildungssituation sind die Auszubildenden allerdings oft auf sich allein gestellt.
- Betriebliche und schulische Ausbildung sind kaum aufeinander abgestimmt. Dies wird in dem Maße zum Problem, in dem sich der Wandel in den Unternehmen etwa durch die Digitalisierung beschleunigt.



# Für weitere Informationen:

- Website Projekt DiHa 4.0: [www.handel-wird-digital.de/](http://www.handel-wird-digital.de/)
- SOFI-Projektwebsite  
(mit Ergebnispräsentationen der beiden Erhebungen):  
[www.sofi-goettingen.de/projekte/diha-40-digitalisierung-im-handel/](http://www.sofi-goettingen.de/projekte/diha-40-digitalisierung-im-handel/)

*Kontakt:* Dr. Klaus-Peter Buss ([klaus-peter.buss@sofi.uni-goettingen.de](mailto:klaus-peter.buss@sofi.uni-goettingen.de)),  
SOFI, Friedländer Weg 31, 37085 Göttingen