




# Ausländische Direktinvestitionen und lokale Wissensbasis: Die Einbettung von Niederlassungen in die deutsche duale Ausbildung

Martina Fuchs , Johannes Westermeyer , Lena Finken, Matthias Pilz 

Received: 26 November 2021 ■ Accepted: 21 September 2022 ■ Published online: 18 October 2022

## Zusammenfassung

Die duale Ausbildung verbindet das Lernen von Auszubildenden (in Berufsschulen) oder dual Studierenden (in Hochschulen) mit dem „Lernort“ Betrieb. Die duale Ausbildung trifft man in Deutschland, Österreich und der Schweiz an. Sie steht für regionale Wettbewerbsfähigkeit ebenso wie für die Förderung von Berufschancen junger Menschen auf dem lokalen Arbeitsmarkt. Außerhalb dieser drei Länder ist die duale Ausbildung nur selten gängige Praxis, bildet aber Gegenstand des Berufsbildungstransfers ins Ausland. Während über diesen Transfer bereits zahlreiche Forschungsbefunde vorliegen, ist kaum bekannt, inwiefern – spiegelbildlich – Niederlassungen ausländischer Unternehmen im Kontext dualer Berufsbil-

dungssysteme hierzulande ausbilden. Diese Frage wurde am Beispiel von Niederlassungen multinationaler Unternehmen in Deutschland untersucht. Theoretisch knüpft der Beitrag an Forschungen über lokale Wissensbasen und die Einbettung ausländischer Niederlassungen an. Die Methode ist qualitativ. Die Resultate zeigen, dass die betrieblichen Entscheider über Freiheiten von Seiten der ausländischen Muttergesellschaft verfügen und diese zugunsten dualer Ausbildung nutzen. Allerdings erweist sich der Aufwand für das Engagement in dualer Ausbildung als hoch. Duale Ausbildungsaktivität erfolgt vor allem als Anpassungsstrategie an die institutionelle Umwelt, nicht als Gestaltung. Die lokalen Stakeholder verhalten sich überwiegend reaktiv. Dies verweist auf Ansatzpunkte für die Forschung zu Wissensbasen und lokale Einbettung sowie praxisorientiert auf mögliche Abstimmungsbedarfe.

✉ Prof. Dr. Martina Fuchs, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 50923 Köln, Deutschland  
fuchs@wiso.uni-koeln.de

Johannes Westermeyer, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 50923 Köln, Deutschland  
westermeyer@wiso.uni-koeln.de

Lena Finken, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 50923 Köln, Deutschland  
finken@wiso.uni-koeln.de


Matthias Pilz, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 50923 Köln, Deutschland  
matthias.pilz@wiso.uni-koeln.de

**Schlüsselwörter:** Ausländische Direktinvestition ■ lokale Wissensbasis ■ lokale Einbettung ■ duale Ausbildung ■ Deutschland

## Foreign direct investment and local knowledge base: Embedding foreign subsidiaries in German dual vocational education and training

### Abstract

Dual vocational education and training systematically combines the learning of apprentices (in vocational schools) or students (in applied universities) with the ‘learning venue’ of the company. The dual vocational education and training exists in Germany, Austria and Switzerland and stands for regional competitiveness as well as for job opportunities of young people on the local labour market. Outside of these three countries, the dual system hardly exists, but dual practices are subject of international skill transfer policies. While

 © 2022 by the author(s); licensee oekom. This Open Access article is published under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licence (CC BY).

this transfer is well researched, it is hardly known to what extent (in mirror image) subsidiaries of foreign companies take part in the dual system of German speaking countries. This question was examined, by focussing on subsidiaries of multinational companies in Germany. Theoretically, the contribution relates to research on local knowledge bases and the embeddedness of foreign subsidiaries. The study pursues a qualitative method. The results show that the local training managers have freedom for decision-making and use this in favour of getting involved in dual vocational education and training. However, the effort turns out to be high. Dual activities take place primarily as a strategy for adapting to the institutional environment, not as a way of shaping the environment. The local stakeholders are mostly reactive in this regard. This points to possible future fields of research on local knowledge bases and local embeddedness and, with regard to practice, to the relevance of mutual coordination.

**Keywords:** Foreign direct investment ■ Local knowledge base ■ Local embeddedness ■ Dual vocational education and training ■ Germany

## 1 Einleitung

Die duale Ausbildung verbindet das Lernen, das in einer Berufsschule oder Hochschule stattfindet, mit dem Lernen im Betrieb. Die Auszubildenden und dual Studierenden gewinnen dabei technische, organisatorische und soziale Kompetenzen. Außerdem fördert die duale Ausbildung die Loyalität zum Betrieb (Imdorf/Berner/Gonon 2016: 198–205; Grollmann/Blöchle/Jansen et al. 2018: 88). Die duale Ausbildung gilt als förderlich für die Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen; zugleich bringt sie auch praxisnah geschultes Personal hervor und bildet somit einen Schlüssel für eine wissensbasierte lokale Wirtschaftsentwicklung (James 2019: 531).

Die duale Ausbildung ist in Deutschland eine verbreitete Option für junge Menschen. Derzeit absolvieren in Deutschland insgesamt rund 1,3 Millionen Personen eine duale Ausbildung auf der Stufe von Berufsschulen (BIBB 2020a: 98). Weitere rund 108.000 Personen haben ein duales Studium aufgenommen (BIBB 2020b: 8), das den Lernort Betrieb mit Fachhochschulen (bzw. Berufsakademien und praxisnahen dualen Studiengängen von sonstigen Hochschulen) verbindet.

Im Falle der dualen Berufsausbildung in Deutschland auf der Sekundarstufe 2 verbringen die jungen Menschen etwa zwei Drittel ihrer Ausbildungszeit über meist 2 ½ bis 3 ½ Jahre im Betrieb. Diese betriebliche Ausbildung ist institutionell und insbesondere curricular mit der Ausbildung in der Berufsschule verbunden, wo das übrige Drit-

tel der Ausbildung erfolgt. Dieser Ausbildungsweg hat sich seit Jahrhunderten entwickelt (vgl. Greinert 2007; Glückler/Lenz 2018) und ist heute zu einem „institutionell dichten“ (Amin/Thrift 1995: 14–16) System geworden (vgl. KMK 2021). Viele Betriebe sehen es als ihre selbstverständliche Aufgabe an, sich in dualer Ausbildung zu engagieren. Ein ‚korporatistisches‘ oder ‚kollaboratives‘ Gefüge aus Kammern, Arbeitgeberorganisationen, Gewerkschaften und weiteren Akteuren kümmert sich um Fragen der Finanzierung, der Organisation, der Zertifizierung, der curricularen Ausgestaltung und des Lehrpersonals (Busemeyer/Trampusch 2012: 3–20). Das duale Studium ist weniger übergreifend institutionell geregelt. Es bedarf aufgrund dieser Offenheit der organisatorischen und inhaltlichen Koordination der Lernorte durch die Beteiligten (BIBB 2020b: 8).

Die duale Ausbildung mit Berufsschulen und Hochschulen gibt es nicht nur in Deutschland, sondern in ähnlicher Weise beispielsweise auch in Österreich und der Schweiz, den sogenannten DACH-Ländern (Ebner/Nikolai 2011: 617–622). Außerhalb dieser drei Länder hat sie aber eine Sonderstellung inne. In vielen anderen Ländern bildet der Betrieb eben einen Ort der Erwerbsarbeit, aber kaum einen zusätzlichen ‚Lernort‘. Die berufs- und hochschulische Erstausbildung bindet dann betriebliches Lernen allenfalls in Form von mehrwöchigen oder mehrmonatigen Praktika der Lernenden mit ein, mit einer vor allem formalen, vertraglichen Regelung zwischen den Beteiligten und nur geringer inhaltlicher und curriculärer Abstimmung (Fortwengel/Jackson 2016: 895; Pilz/Wiemann 2021: 102–110).

Da aber die praxisnahe duale Ausbildung der DACH-Länder als vorteilhaft im Wettbewerb gilt (Dionisius/Muehlemann/Pfeifer et al. 2009: 7), wurden duale Praktiken gerade seit den 2010er-Jahren zunehmend international implementiert, was sich auch in wirtschaftsgeographischen Arbeiten zu Prozessen dieses Wissenstransfers niederschlägt (Wrana/Revilla Diez 2016: 158–180; Wiemann/Fuchs 2018: 373–383; Kleibert/Bobée/Rottleb et al. 2020: 29), vor allem aber in Arbeiten der Berufsbildungsforschung (vgl. Literaturschau bei Li/Pilz 2021).

Allerdings ist die gespiegelte Sicht – das duale Ausbildungsengagement ausländischer Niederlassungen im dualen Bildungssystem – empirisch kaum systematisch und umfassend untersucht worden. Dies ist erstaunlich, gibt es doch (im Jahr 2018) knapp 27.000 auslandskontrollierte Unternehmen mit 3,7 Millionen Beschäftigten in Deutschland.<sup>1</sup> Der vorliegende Beitrag verfolgt diese gespiegelte Sicht und untersucht, wie multinationale Unternehmen mit Sitz in ver-

<sup>1</sup> [https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Auslandskontrollierte-Unternehmen/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Auslandskontrollierte-Unternehmen/_inhalt.html) (15.08.2022).

schiedenen Ländern, in denen es keine dualen Ausbildungsformen gibt, in Deutschland in ihren Niederlassungen Ausbildung betreiben.

Dieser Beitrag fokussiert auf Greenfield-Investitionen, also multinationale Unternehmen, die in Deutschland ein Geschäft neu aufgebaut bzw. Produktionswerke neu errichtet haben und insofern zunächst einmal als Fremde und Außenseiter jenseits etablierter Strukturen auftreten (Johanson/Vahlne 2009: 1411; Si/Liefner 2014: 285; Walcott/Liefner 2017: 110). Auf solche ausländischen Investitionen, gerade in ihrer Vor- und Frühphase, richtet sich prinzipiell das Interesse lokaler Wirtschaftspolitik und entsprechend auch die Aufmerksamkeit von Kammern und Wirtschaftsförderungsgesellschaften, da diese Greenfield-Investitionen neue Arbeitsplätze schaffen und steuerliche Einnahmen vor Ort generieren (Franz/Bollhorn/Röhrig 2017; Franz/Henn 2017). Dieser Beitrag interessiert sich daher auch dafür, inwiefern Kammern und Wirtschaftsförderungen die Niederlassungen bezüglich der lokalen Einbettung in duale Ausbildungsaktivität unterstützen.

Im Folgenden wird zunächst theoretisch-konzeptionell die Bedeutung von praxisnaher Ausbildung für lokale Wissensbasen und die Frage der Einbettung ausländischer Niederlassungen erörtert, die Forschungslücke spezifiziert und die Heuristik der Studie im Hinblick auf die dualen Ausbildungspraktiken konkretisiert (Kapitel 2). Nach den Ausführungen zu Design und Methode (Kapitel 3) zeigen die Resultate der Studie auf, dass die ausländischen Niederlassungen in Deutschland offen für die dualen Ausbildungswege sind und sich daran aktiv beteiligen und dass die Entscheider auch über diesbezügliche Freiheiten von Seiten der ausländischen Muttergesellschaft verfügen (Kapitel 4). Allerdings wird das Engagement in der dualen Ausbildung von lokalen Stakeholdern nur selten proaktiv angegangen. Die Diskussion und Schlussfolgerungen erörtern diese Einsichten bezüglich Forschung und Praxis (Kapitel 5).

## 2 Theoretisches Konzept: Ausländische Direktinvestitionen und lokale Wissensbasis

### 2.1 Die Bedeutung von Ausbildung für lokale Wissensbasen

Obwohl die Bezeichnung der ‚lokalen Wissensbasis‘ in der wirtschaftsgeographischen und regionalwissenschaftlichen Forschung viel verwendet wird, wird sie selten präzisiert. Dieser Beitrag folgt dem verbreiteten Verständnis der lokalen Wissensbasis im Sinne der vor Ort vorhandenen wissensbezogenen Ressourcen einschließlich der Lernfähigkeiten der lokalen Akteure (Cortinovic/van Oort 2019: 1234).

Dabei wird das ‚Lokale‘ der Wissensbasis jeweils entsprechend des Untersuchungsinteresses umrissen und beispielsweise als eine Stadt (Asheim/Coenen 2005: 1175), ein Metropolraum (Breschi/Lenzi 2015: 782), eine geostatistische (NUTS-)Region (Laffi/Boschma 2022: 13) oder relational als Nähe (Davids/Frenken 2018: 25, 31) verstanden. Entsprechend wird auch in diesem Beitrag die lokale Wissensbasis als ein multiskalares bzw. komplexes Konstrukt verstanden (Hess 2004: 165; vgl. Kapitel 3).

Vor allem ist der Forschung um lokale Wissensbasen die Kombination von theoretisch-konzeptionellem mit anwendungsbezogenem erworbenem, teils ‚tazitem‘ Erfahrungswissen wichtig (Rutten/Boekema/Kuipers 2003; Asheim/Coenen/Vang 2007: 665; Trippel/Grillitsch/Isaksen 2018: 687). Dieses für die betriebliche Praxis relevante und angepasste Wissen wird auch als ‚DUI (doing, using, interacting)‘ beschrieben (Asheim/Coenen 2005: 1175). Ein wichtiger Fokus liegt also auf praxisorientiertem Wissen, im Sinne der Ausstattung einer Region mit Ausbildungsangeboten und der Generierung von Arbeitskräften mit hohen und intermediären Qualifikationen. Diese erleichtern es den lokalen Betrieben, sich besser im Wettbewerb um kreative Lösungen, Technologie- und Innovationsführerschaft zu positionieren (Wilhelm/Thierstein 1999: 108; Asheim/Coenen/Vang 2007: 655; Boschma/Iammarino/Steinmueller 2013: 1615–1617; Strambach 2017: 500).

Das zentrale Erkenntnisinteresse der wirtschaftsgeographischen und regionalwissenschaftlichen Forschung liegt also darin zu analysieren, wie Betriebe vom lokalen Wissenspool profitieren, beispielsweise durch die Rekrutierung von Fachkräften. Weniger wird hingegen die Aufmerksamkeit darauf gerichtet, inwiefern die Betriebe ihrerseits zur lokalen Wissensbasis beitragen. Wenn überhaupt, geht es hierbei um die Ausstrahlungseffekte (*spillover*) von multinationalen Unternehmen in das lokale Umfeld (Cortinovic/van Oort 2019: 1234). Meist ist die Sicht aber umgekehrt auf die Region mit ihren Ressourcen für die multinationalen Unternehmen gerichtet. Die wenigen vorliegenden Studien zur Frage, wie sich ausländische Niederlassungen in dualen Systemen engagieren, beziehen sich auf Fallstudien über Niederlassungen aus dem Vereinigten Königreich, aus den USA (Muller 1998; Muehleemann 2014; Meuer/Kluike/Backes-Gellner et al. 2019) und aus Indien (Lorscheid/Pilz 2017) in den DACH-Ländern. Der Grund für diese spärliche Forschungslage dürfte auch an der internationalen Besonderheit dualer Ausbildung liegen, die dem Mainstream anglophoner Forschung – außerhalb der DACH-Länder – häufig nicht bekannt ist.

Dabei wird seit Längerem auf die internationale Diversität von Wissensproduktion in der Diskussion um die ‚Varieties of Capitalism‘ hingewiesen (vgl. Bathelt/Gertler 2005: 1). Hall und Soskice (2001: 7–8) beschreiben fünf

Sphären der sozioökonomischen Umwelt, zu denen Betriebe koordinative Beziehungen aufbauen, da sie für ihre Kernkompetenzen von zentraler Bedeutung sind; eine davon ist die Berufsausbildung. Während Hall und Soskice (2001: 8) vor allem in koordinierte und liberale Marktökonomien differenzieren, sind in der Berufsbildungsforschung weitere Varietäten unterschieden worden (Greinert 2004; Graf 2013: 19–25; Pilz 2016). Neben den dual koordinierten Berufsbildungssystemen der DACH-Länder sowie den liberalen Berufsbildungssystemen der angelsächsischen Länder mit ihren auf Arbeitsaufgaben zugeschnittenen Trainings (Barabasch/Rauner 2012: 251–258; Zenner-Höffkes/Harris/Zirkle et al. 2021: 125) wird in vielen anderen Ländern die Berufsbildung dagegen grundsätzlich als Aufgabe des Staates angesehen (Brockmann/Clarke/Méhaut et al. 2008: 227; Busemeyer/Trampusch 2012: 3–20; Busemeyer 2013: 6–8; Pilz/Li 2014: 752). Japan gilt als eine weitere Variante, die sich durch unternehmensspezifische Ausbildung auszeichnet (Busemeyer 2013: 6–8; Pilz/Alexander 2016: 211–212).

## 2.2 Einbettung ausländischer Niederlassungen in ferne und fremde Kontexte

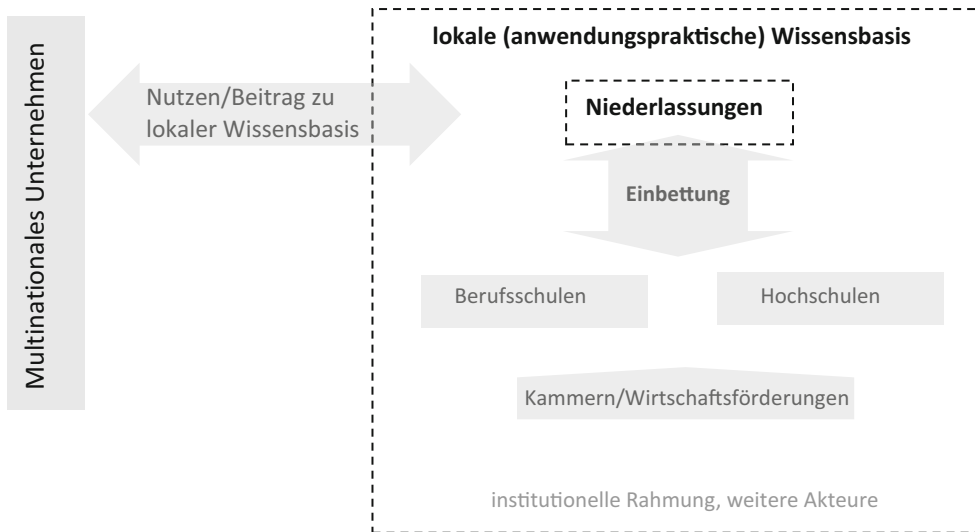
Es ist naheliegend, dass Niederlassungen von Unternehmen, deren Muttergesellschaften in anderen gesellschaftlichen Kontexten agieren, im lokalen Kontext des Ziellandes zunächst einmal als Fremde (*liabilities of foreignness*) und als Außenseiter jenseits etablierter lokaler Netzwerke und institutioneller Settings (*liabilities of outsidership*) auftreten (Johanson/Vahlne 2009: 1411; Si/Liefner 2014: 285; Walcott/Liefner 2017: 110). Entsprechend interessieren sich viele Studien dafür, wie diese Distanz überwunden wird und es zu lokaler Einbettung der Niederlassung kommt (Hess 2004: 165; Hess 2018: 3–6). Dabei gilt die Analyse lokaler Ansprechpartner als zentral, also jener Akteure, die Interessen aus Wirtschaft und Politik in der jeweiligen Region vertreten (Oßenbrügge 2003: 159; Hess/Coe 2006: 1205). Hinsichtlich Anwerbung ausländischer Direktinvestitionen spielen Kammern und Wirtschaftsförderungsgesellschaften eine wichtige Rolle (Blume 2004: 3; Diller/Nischwitz/Kreutz 2014: 415; Klein/Gronemeyer/Maschinski et al. 2016: 405–415). Über deren Rolle bei der Einbettung in die jeweiligen Ausbildungsvarietäten besteht allerdings eine Forschungslücke.

Veröffentlichungen zur Einbettung ausländischer Niederlassungen beschäftigen sich zentral mit der Frage, wie Betriebe die lokale Wissensbasis nutzen können (Bathelt/Cantwell/Mudambi 2018; Bathelt/Li 2020). Einbettung bedeutet hierbei vor allem, dass die Akteure in der Niederlassung eine tiefere Sinnhaftigkeit und ein ausgeprägtes

Verständnis für das jeweils ‚Andere‘ vor Ort entwickeln müssen. Mit Rückgriff auf Weick (1995) sprechen Bathelt, Cantwell und Mudambi (2018: 1010–1011) in dem Zusammenhang von ‚sense-making‘. Dadurch entwickeln diese Personen in den Niederlassungen eine Vermittlerrolle im internationalen Unternehmensgefüge (*boundary spanning*) (Bathelt/Cantwell/Mudambi 2018: 1010–1011).

Die Berufsbildungsforschung konkretisiert die Faktoren, welche die Niederlassung in diesem global-lokalen Spannungsfeld beeinflussen, wenn es darum geht, sich an dualer Ausbildung zu beteiligen: Die Niederlassung muss zwischen dem finanziellen Aufwand und den Qualifizierungseffekten abwägen. Umfangreiche Ausbildungskosten können sich für den Betrieb langfristig rechnen (Hummelsheim/Timmermann 2018), je nach Berufsfeld und Produktivität der Auszubildenden (Dionisius/Muehleemann/Pfeifer et al. 2009: 7). Doch sind Kosten-Nutzen-Relationen einzelbetrieblich oft nur teilweise absehbar und planbar. Mit dem Kostenfaktor verbunden ist die organisatorisch-personelle Kapazität des Betriebes für Ausbildungsaktivität (Anderson/Warhurst 2012: 109–111; Buchanan/Anderson/Power 2017: 444). Insofern spielt das oben angesprochene Verständnis (‚sense-making‘), die generelle Einsicht in die Vorteilhaftigkeit passend ausgebildeter und loyaler Arbeitskräfte, eine wichtige Rolle. Ein positiver Faktor für die Ausbildungsentscheidung ist in diesem Zusammenhang die Reputation des Unternehmens als engagierter und somit attraktiver lokaler Arbeitgeber (Backes-Gellner/Tuor 2010: 271; Fürstenau/Pilz/Gonon 2014: 442; Meuer/Kluik/Backes-Gellner et al. 2019: 328). Diese genannten Aspekte greifen ineinander und beeinflussen die Entscheidung über duale Ausbildung in den Betrieben.

Abbildung 1 fasst das heuristische Gerüst zusammen und zeigt, dass Niederlassungen die lokale Wissensbasis mit ihren anwendungspraktischen Ressourcen und Lernfähigkeiten (Asheim/Coenen 2005: 1175) nutzen und auch zu dieser Wissensbasis beitragen können (vgl. Kapitel 2.1), wenn sie sich einbetten und dabei zu einem entsprechenden ‚sense-making‘ in der Lage sind (Bathelt/Cantwell/Mudambi 2018: 1010–1011), also ein entsprechendes Verständnis entwickeln (vgl. Kapitel 2.2). Der Resultateteil wird entsprechend der Aktivität zur Einbettung von Niederlassungen in die deutsche duale Ausbildung (vgl. Kapitel 4.1), das Verständnis in den Niederlassungen für die Sinnhaftigkeit dualer Ausbildungswege (vgl. Kapitel 4.2) bei Freiheiten des lokalen Ausbildungspersonals von Seiten der Muttergesellschaft (vgl. Kapitel 4.3) und die Herausforderungen für die Niederlassungen und Unterstützung durch lokale Interessenvertreter (vgl. Kapitel 4.4) darstellen.



**Abbildung 1** Ausländische Direktinvestitionen und lokale Wissensbasis: Die Einbettung von Niederlassungen in die deutsche duale Ausbildung

### 3 Design und Methode

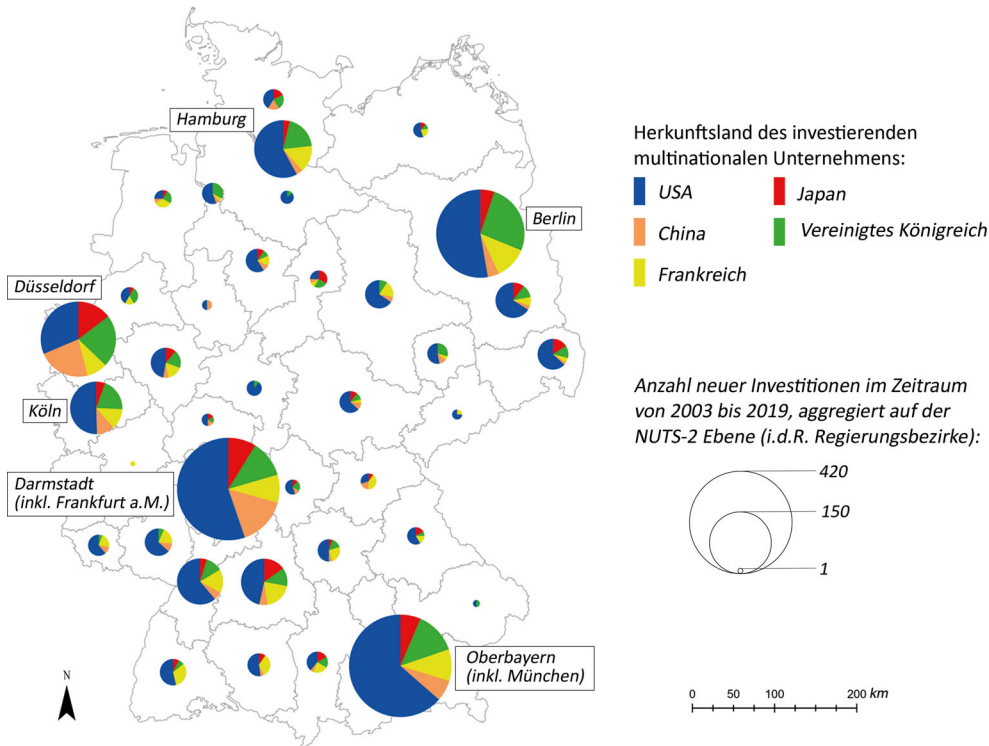
Um vergleichbare Auslandsniederlassungen zu analysieren, wurden für diesen Beitrag Niederlassungen multinationaler Unternehmen, die seit Anfang der 2000er-Jahre in Deutschland ansässig sind, mit Fokus auf Greenfield-Investitionen untersucht, da Übernahmen die Personalstrategie deutscher Unternehmen durch ausländische Investoren in der frühen Übernahmephase selten verändern (Franz/Bollhorn/Röhrig 2017: 38–41). Es wurden Niederlassungen unterschiedlicher Größenklassen einbezogen. Dabei haben sich die größeren Niederlassungen ab 250 Beschäftigten für die Auswertung als besonders ergiebig erwiesen, da sie meist auch älter sind. Sie sind daher in diesem explorativ-qualitativen Vorgehen in den Vordergrund gerückt, da sie bessere Einblicke in Dynamiken ermöglichen. Die meisten der Betriebe bieten technologieintensive Produkte und wissensintensive Dienstleistungen an; wichtige Branchen sind Informations- und Kommunikationstechnologie, Maschinen- und Anlagenbau, Elektronikherstellung, Medizintechnik, Logistik und Medizin. In diesem Projekt werden China, Frankreich, Japan, die USA und das Vereinigte Königreich als Herkunftsländer herangezogen, da sie für Deutschland wichtige, dynamische Investorenländer bilden (vgl. Abbildung 2) und, wie in Kapitel 2.1 erläutert, über Berufsbildungssysteme verfügen, die sich von denen der DACH-Länder deutlich unterscheiden (Pflüger/Pongratz/Trinczek 2017). Bemerkenswert ist, dass wir – trotz der unterschiedlichen regionalen Schwerpunkte der Investitionen aus den USA, aus dem Vereinigten Königreich, aus Frankreich, Japan und China in Deutschland – im Hinblick auf die duale Ausbildung wenig Indizien für eine regionale Differenzierung im Sinne von Investoren-

Gemeinschaften antrafen, wie sie – jenseits der Ausbildung und im allgemeineren Sinne – beispielsweise für japanische Niederlassungen in Düsseldorf beschrieben wurden (Glebe 1986). Bezogen auf duale Ausbildungswege fanden wir in den von uns schwerpunktmäßig erfassten Großstädten Berlin, München, Hamburg, Köln, Düsseldorf und Frankfurt am Main praktisch keine Hinweise für solche Investoren-Gemeinschaften im Bereich dualer Ausbildung.

Für diesen Beitrag wurden 35 Transkripte aus Interviews mit Ausbildungs- und Personalleiterinnen und -leitern in Niederlassungen ausgewertet. Daraus wurden Zitate aus 17 verschiedenen Transkripten im Resultateteil ausgewählt. Weitere zwölf Interviews wurden mit Repräsentantinnen und Repräsentanten lokaler Kammern und Wirtschaftsförderungsgesellschaften geführt; aus diesem Material werden fünf Belegstellen zitiert.

Die Interviews fanden von Januar 2021 bis Februar 2022 statt, überwiegend mit einem Interviewpartner bzw. einer Interviewpartnerin. Aufgrund der Corona-Pandemie erwies sich der Feldzugang als überaus mühevoll, da das Ausbildungswesen erheblich von den Corona-Schutzmaßnahmen betroffen war. Aufgrund der Pandemie fanden die Interviews als Videokonferenzen und als Audiokonferenzen statt. Die Interviews dauerten meistens etwa eine Stunde. Die Fragen umfassten im Kern die Bereiche Rekrutierung, Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen zur Erstausbildung, Entscheidungsgründe und -strukturen, Kooperationen sowie frühere Unternehmungen und zukünftige Planungen. Die Fragen wurden je nach Zuständigkeit des Gegenübers angepasst. Die Interviewtranskripte wurden mit qualitativen Methoden analysiert, um der Neuheit und Spezifität des Themas angemessen Rechnung zu tragen. Für die Interpretation





**Abbildung 2** Investitionsstandorte von Niederlassungen aus den USA, aus dem Vereinigten Königreich, aus Frankreich, Japan und China in Deutschland  
 Quelle: fDi Markets und weitere Webrecherchen; Kartographie: J. Westermeyer

der Transkripte wurden dokumentarische Methoden mit offeneren interpretativen Ansätzen kombiniert (vgl. Soeffner 2010). Tabelle 1 informiert über diese Zusammenführung.

## 4 Resultate

### 4.1 Handlungen zur Einbettung von Niederlassungen in die deutsche duale Ausbildung

Die lokale Wissensbasis im Sinne der praxisorientierten Ausbildung für hohe und intermediäre Qualifikationen (vgl. Kapitel 2.1) erweist sich als relevant für alle untersuchten Niederlassungen. Dies zeigt sich in der generell umfassenden Ausbildungsaktivität. Differenziert man nach dem Engagement in duale Studiengänge und duale berufsschulische

**Tabelle 1** Perspektiven dokumentarischer Methoden

	Dokumentarische Methode	Ergänzende offener interpretative Ansätze
Ziel	Inhaltliche Rekonstruktion des Gesprächsinhaltes	Analyse der Erwartungen, Vorstellungen und Einschätzungen des Gegenübers
Beobachtungsobjekt	Von der/dem Befragten berichtete Praktiken und genannte Gründe	Rekonstruierte Interpretationsmuster als Treiber von Handeln (oder von Nicht-Handeln)
Erhebung	Präzise inhaltsbezogene Fragen	Aufdecken innerer Logiken
Auswertung	Inhaltsanalytische Auswertungsverfahren, die die Darstellungen des ‚Experten‘ tendenziell als Tatsachen behandeln	Fokus auf wichtige/starke Formulierungen; Suche nach zugrunde liegenden Sinnlogiken
Absicherung	Triangulation verschiedener Interview-Einsichten, <i>cross examination</i> mit anderen Dokumenten	Auswertung zentraler Passagen des Interviewprotokolls, zunächst gründlich je einzeln, danach im Team

Quelle: eigene Darstellung nach Fuchs/Schalljo (2016: 21–23)

Ausbildung, zeigt sich, dass sich mehr als die Hälfte der untersuchten Niederlassungen an dualer Aktivität beteiligt; die übrigen führen intern Trainee-Programme und andere umfassende Einstiegsqualifizierungen durch. Von den Betrieben mit dualer Aktivität engagieren sich etwa drei Viertel in dualer Ausbildung mit Berufsschulen und zusätzlich mit Hochschulen. Der Rest beteiligt sich an dualer Berufsausbildung ausschließlich auf der Stufe von berufsschulischer Ausbildung. Es gibt in unserer Studie kein Unternehmen, das ausschließlich ein duales Studium anbietet, ohne dual auf der Sekundarstufe 2 auszubilden.

Das duale Engagement umfasst auf der Ebene der Sekundarstufe 2 insbesondere das Prüfungs-Engagement, geht meist aber darüber hinaus und bezieht sich besonders auf die Gewinnung von neuen Auszubildenden für die Niederlassung: „Dann bin ich zusätzlich auch Prüferin bei der IHK [Industrie- und Handelskammer] und das hat natürlich auch geholfen bei der Kooperation, weil wir schon in sehr frühen Stadien eben mehr Informationen bekommen und teilweise auch involviert sind und bessere Messestände bekommen für diese Speed-Dating-Messen, wenn man sich da einfach engagiert ehrenamtlich“ (I 1).<sup>2</sup>

Dieses Interesse der Niederlassung an Kontaktaufnahme gilt auch für das duale Studium. Vor allem mit lokalen Hochschulen wird kooperiert. Diese befinden sich meist in derselben Stadt oder in der Nachbarstadt. Im Ausnahmefall ist der Einzugsbereich auch etwas weiter und umfasst spezialisierte Fachhochschulen in anderen Teilen Deutschlands. Diese Kooperation mit Hochschulen erweist sich als stabil, wie folgendes Zitat zeigt: „Ich habe mit denen [einer besonders spezialisierten Hochschule] jetzt feste Absprache. Die laden mich jedes Jahr neu [auf eine Karrieremesse] ein. Ich freue mich drüber und fahre da auch immer hin. [...] meistens haben alle einen Universitätsabschluss“ (I 2).

Während diese Kontaktbörsen niederschwellige Möglichkeiten der lokalen Einbettung sind, findet die umfassende institutionalisierte Zusammenarbeit eher in größeren und etablierten Niederlassungen statt, wie folgendes Zitat verdeutlicht: „Wir haben Bürokaufleute, die wir ausbilden, aber in der Hauptsache bilden wir Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung aus, [sowie] [...] Logistikmanagementstudium, also Bachelor of Arts, da haben wir eine Kooperation mit der Europäischen Fachhochschule in Neuss [...]“ (I 3).

Ebenfalls nur die größeren, etablierten Niederlassungen fassen ihre duale Aktivität auf Berufs- und Hochschulniveau auch mit weiteren Fort- und Weiterbildungen zusammen und öffnen sie als Bildungszentren oder Akademien auch

für externe Interessenten: „Also unser Bildungszentrum, das ist direkt bei uns in Hamburg untergeordnet. Also es gehört zu unserer AG. Das ist für alle unsere Mitarbeiter. Also das bezieht sich nicht nur auf die, die jetzt eine Ausbildung machen, sondern wir machen komplett Weiterbildung. [...] Wir haben ein sehr, sehr großes Bildungsangebot für alle Bereiche von uns. Ob es Pflegehelfer sind, ob es medizinische Fachangestellte sind. [...] Da können auch Externe daran teilnehmen. [...] Also kleinere Praxen, zum Beispiel, die in der Nähe sind und die Möglichkeit nicht haben, eine Weiterbildung so zu machen, also eigens in der Praxis, können da auch daran teilnehmen“ (I 4).

Diese Bedeutung der Betriebsgröße für das Ausbildungsengagement belegt auch der aktuelle Berufsbildungsbericht für deutsche Betriebe in Deutschland. Zwar bilden auch kleinere Betriebe sehr weit verbreitet aus, doch liegt die Ausbildungsbetriebsquote (der Anteil der Betriebe mit Auszubildenden an allen Betrieben mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) mit 81,9% bei Großbetrieben (250 und mehr Beschäftigte) deutlich über der Ausbildungsbetriebsquote von 19,1% bei Klein- und Mittelbetrieben mit 1 bis 249 Beschäftigten (für das Jahr 2019; BMBF 2021: 44).

Zusammenfassend zeigt sich also bei dualer Ausbildung auf Berufsschulniveau der lokale Arbeitsmarkt einer Kommune als relevant. Bei dualen Studiengängen bewegt sich die Aktivität auch hauptsächlich in diesem Bereich, kann aber auch hinausgreifen, meist bis in die Nachbarstadt. Insofern ist gemäß den Ausführungen in Kapitel 2.1 die lokale Wissensbasis nicht territorial klar abgegrenzt, sondern eher relational – hier an den jeweiligen Bedarfen orientiert – zu verstehen (Cortinovis/van Oort 2019: 1234). Generell zeigt sich, dass das (niederschwellige) *Recruiting* der Ausbildungs-/Studierwilligen auf Kontaktbörsen bei Betrieben unterschiedlicher Größe sehr weit verbreitet ist. Es finden sich aber bei größeren und etablierten Niederlassungen weitergehende Aktivitäten, wie durch das Engagement als Prüferin/Prüfer bei der Kammer, curricular koordinierte Maßnahmen bis hin zum Aufbau von Ausbildungszentren, die zur lokalen Wissensbasis beitragen.

#### 4.2 Verständnis in den Niederlassungen für die Sinnhaftigkeit dualer Ausbildungswege...

Allen Interviewten ist die duale Ausbildung mit Berufs- und Hochschulen bekannt und sie haben hierfür das im Theorieteil erwähnte Verständnis in die Sinnhaftigkeit von Ausbildung entwickelt. Dieser Widerspruch zu den in der Literatur dokumentierten *liabilities of foreignness* und *liabilities of outsidership* (vgl. Kapitel 2.2) ist damit zu erklären, dass die für Personalangelegenheiten zuständigen Führungskräfte in den Niederlassungen (ebenso wie dort die Ausbil-

<sup>2</sup> Für die Interviewschlüssel vgl. Tabelle 2 am Ende des Textes.

derinnen und Ausbilder selbst) in Deutschland sozialisiert und daher mit der dualen Berufs-/Hochschulausbildung vertraut sind.

Die Interviewten äußern, dass in ihrem Betrieb die Beteiligung an dualer Ausbildung vor allem aufgrund der Erfordernis von passend qualifiziertem und loyalem Fachpersonal erfolgt. Dies liegt daran, dass diese Standorte zur Markterschließung (und nicht zur Kostenminierung) dienen und einen entsprechenden Fachkräftebedarf haben. So besteht beispielsweise das zentrale Ziel der Niederlassung darin, „dass wir versuchen, näher vor Ort zu sein, näher am Kunden zu sein, vielleicht den Markt auch besser kennenzulernen, neue Marktpotenziale zu entdecken“ (I 5).

Die Relevanz, durch Ausbildung ‚Talente‘ zu attrahieren und weiter zu fördern, erklärt sich damit, dass in unserer Studie vor allem *high-road* ausländische Niederlassungen angetroffen wurden; für die Befragten ist kompetentes Personal ein zentraler Baustein für die Wettbewerbsfähigkeit. Absehbare Engpässe rechtfertigen die duale Aktivität, wie ein Interviewpartner aus einem Medienunternehmen erklärt (I 6): „Wir haben uns im Frühjahr letzten Jahres dazu entschieden auszubilden. Wir haben dann zwei Mitarbeiter in diesen IHK-Kurs geschickt, um Ausbilder zu sein [...]. Das ist ein Bereich, wo wir unsere Leute herbekommen werden in Zukunft. [...] Es gibt wenig neue Leute, wenig junge Leute [...]. Und wir, da das Medium sich auch ändert, wollen jetzt bewusst neue Leute, junge Leute finden.“

Das passend qualifizierte Personal zu generieren, bedeutet auch, dass sich die Lernenden in die konkrete Niederlassung besser einfinden und die Unternehmenskontexte kennenlernen, wie folgende Belegstelle über den aufwändigen Einstieg in das Unternehmen verdeutlicht (I 7): „Also, als Frischling [in diesem Betrieb] braucht man wirklich ein halbes Jahr, damit man sich irgendwo zurechtfindet, ja. [...] Also, bei uns passiert es eher selten, dass man direkt von der Uni gehired wird, ohne dass man davor bei uns war. [...] Also, wir wollen schon die Azubis übernehmen bei uns und die dualen Studenten. Ich sage mal: Jemand, der gar keinen [Firmenname]-Bezug hatte und dann direkt nach dem Bachelor bei uns startet, habe ich bis jetzt noch nicht gehabt.“

Motivierend wirkt bei der Generierung von fachlich kompetentem Personal auch der Reputationsgewinn als angesehener Arbeitgeber. Die Reputation verbindet sich mit dem Selbstverständnis des Ausbildungspersonals, das die eigene Aktivität als Engagement für das Unternehmen und gleichzeitig als Einsatz für die jungen Menschen vor Ort zu befreift, um ihnen durch die duale Ausbildung eine bessere Chance auf dem (regional schwierigen) Arbeitsmarkt zu geben. Das formuliert die Ausbildungsleitung einer japanischen Niederlassung wie folgt (I 8): „Ich denke, es hängt natürlich in erster Linie auch damit zusammen, dass der Markt, gerade in den östlichen Bundesländern, natürlich im-

mer noch nicht so viel hergibt [für die Bewerberinnen und Bewerber auf Ausbildungsplätze] wie jetzt hier bei uns in den alten Bundesländern. Das ist einfach auch immer noch [...] schwierig [...], da auch qualifizierte Ausbildungsstellen zu finden. Aber [es ist] auch dann natürlich auch der Name [Firmenname], der dann bekannt ist, was die jungen Leute dann durchaus schon noch kennen und was die dann einfach [...] anstreben und sich hier bei uns auch tatsächlich bewerben.“

Zusammenfassend ist festzustellen, dass vor allem der zukünftige Bedarf an Fachkräften das duale Engagement veranlasst, wobei der Reputationsgewinn als attraktives und in Ausbildungsaufgaben engagiertes Unternehmen eine zentrale Rolle spielt (Backes-Gellner/Tuor 2010: 271; Fürstenau/Pilz/Gonon 2014: 442; Meuer/Kluike/Backes-Gellner et al. 2019: 328) (vgl. Kapitel 2.2). Zusätzlich förderlich wirkt das Selbstbild der Beteiligten, junge Menschen in ihren Qualifikations- und Berufswegen zu unterstützen. Zu berücksichtigen ist, dass der Fokus dieser Studie auf dualen Ausbildungsgängen liegt. Zusätzlich führen die Niederlassungen Trainings im Kontext allgemeiner internationaler Praktiken der Personalförderung durch, wie Trainee-Programme, aber auch lokale Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Lahiff/Li/Unwin et al. 2019: 763).

### 4.3 ... bei Freiheiten des lokalen Ausbildungspersonals von Seiten der Muttergesellschaft

Während die Beziehung zwischen Niederlassung und lokalem Umfeld aufgrund des lokalen Ausbildungspersonals eng ist, erweist sich die Beziehung zwischen Niederlassung und Muttergesellschaft im Ausbildungsbereich als fern und distanziert. Die duale Ausbildung ist in der Unternehmenszentrale meist „gar nicht so auf dem Radar“, wie es eine Interviewperson beschrieb (I 9). Die im Theorieteil (Kapitel 2.2) dargestellte doppelte Rolle der Niederlassung in globalen und lokalen Kontexten bedeutet daher konkret, dass die Interviewten in den Niederlassungen über eine große Entscheidungs- und Handlungsfreiheit verfügen, wie folgendes Zitat aus einer Niederlassung eines Industrieunternehmens mit französischer Muttergesellschaft zeigt (I 10): „Unsere französische Muttergesellschaft kennt ja dieses Thema Ausbildung so an sich gar nicht genau. Deswegen ist es immer auch ein bisschen schwierig, das Ganze zu kommunizieren, weil die immer gar nicht wissen: Okay, was ist da jetzt der Unterschied zwischen einem Azubi und einem dualen Studenten, der in Frankreich dann irgendwie so eher als Trainee betrachtet wird.“

Im Weiteren zeigt das Interview (wie auch andere Interviews), dass das lokale Ausbildungspersonal manchmal diese Lücke an Kommunikation und inhaltlichem Austausch



zwischen Niederlassung und Muttergesellschaft nutzt, um die – wie in Kapitel 2.2 dargestellt – aus betrieblicher Sicht oft opaken Kosten-Nutzen-Relationen bei Ausbildungsinvestitionen für ihre eigenen Personalentwicklungsziele zu verfolgen. So finden wir im selben Interviewtranskript (I 10) folgende Aussage, die darauf basiert, dass Auszubildende gemäß deutscher Rechtslage nicht wie andere Arbeitnehmer behandelt werden (sondern besonderen rechtlichen Schutz genießen), zugleich aber oft vom Ausbildungs- ins Arbeitsverhältnis übernommen werden: „Also, die ganzen Vorgaben bezüglich [...] Mitarbeiterzahlen, die sind schon immer mit Frankreich abgestimmt. Wenn wir jemanden extern einstellen, benötigen wir davon auch eine Genehmigung aus Frankreich. Wenn wir jetzt aber einen Azubi übernehmen, sage ich mal, sehen wir das nicht als externe Einstellung, sondern eher als interne Versetzung. Also, für uns ist es auch teilweise einfacher, einen Azubi zu übernehmen als jetzt wirklich jemanden extern reinzuholen. [...] Danach werden sie im Fachbereich halt nicht als Neueinstellung gesehen, für die man eine Genehmigung bräuchte, sondern eher als würden wir sie einfach auf einen anderen Fachbereich versetzen.“

Speziell die duale Berufsausbildung wird zudem noch in einigen Betrieben durch die Praktiken der etablierten Mitbestimmung gefördert, wie sie bei Betriebsräten und Gewerkschaften in Deutschland üblich sind. So äußerte der Interviewte in der eben genannten Niederlassung des französischen Industrieunternehmens (I 11): „Also, es ist grundsätzlich so, dass die Entscheidung gemeinsam mit dem Konzernbetriebsrat getroffen wird, der da auch eine sehr starke Rolle spielt. Wie viele, ich sage mal, Auszubildendenplätze oder wie viele duale Studienplätze angeboten werden, das wird dann runtergebrochen auf die Möglichkeiten der jeweiligen Business-Group. Natürlich entsprechend: Wie viele Fertigungswerke haben wir, wie viele Mitarbeiter gibt es dort, dass das alles irgendwo in der Waage steht.“

Abstimmungsprobleme mit der Zentrale über die Kosten-Nutzen-Relationen nannten die Interviewten kaum. Insgesamt zeigen sich durch die organisatorisch dezentrale Struktur der Organisation von Ausbildungsaktivität in den multinationalen Unternehmen, dass sich lokale institutionelle und soziokulturelle Muster aus Deutschland in den Niederlassungen klar ausprägen, wie die Vertrautheit mit dualen Ausbildungswegen und deren Wertschätzung.

Ein Einfluss der unterschiedlichen Herkunftsländer der Unternehmen ist kaum wahrnehmbar (vgl. Muehleemann 2014). Dies ist mit der offenen Haltung von *Headquarters* in Ausbildungsfragen und dem lokalen Ausbildungspersonal erklärbar. Da die DACH-Länder technologie- und wissensintensive Niederlassungen anziehen, spielen hinsichtlich konkretem Fachkräftebedarf die arbeitsprozesslichen Spezifika der Produktion bzw. Dienstleistung eine Rolle

(vgl. Asheim/Coenen 2005: 1186). Während Studien über deutsche multinationale Unternehmen im Ausland durchaus darauf hinweisen, dass hier gerade metallverarbeitende und chemische Industrien führend im ‚Export‘ dualer Berufsbildungspraktiken sind und dabei bestimmte Berufsbilder im Vordergrund dualer Aktivität stehen, wie der Mechatroniker (DIHK 2019: 22; Wiemann 2022: 172), ist dies bei der spiegelbildlichen Sicht nicht erkennbar und die duale Ausbildungsaktivität erstreckt sich auf diverse Ausbildungsfelder.

Zusammenfassend wird deutlich, dass aufgrund der generell hohen Distanz zwischen Muttergesellschaft und dem lokalen Ausbildungspersonal in der Niederlassung die Prägung durch das lokale Umfeld, aber nicht durch das Herkunftsland, entscheidend ist. Generell trafen wir das duale Engagement insbesondere bei älteren und – oft damit verbunden – größeren Tochtergesellschaften an (vgl. Muehleemann 2014). Unsere Studie zeigt, dass diese Niederlassungen einen größeren Qualifizierungsbedarf haben und zugleich über die organisatorisch-personellen Kapazitäten und somit die kritische Masse an Ressourcen für Ausbildungsarbeit verfügen.

#### 4.4 Herausforderungen für die Niederlassungen und Unterstützung durch lokale Stakeholder

In jüngeren – und damit oft verbunden – kleineren Niederlassungen mangelt es in der Regel an organisatorischen, personellen und zeitlichen Ressourcen dafür, Auszubildende und dual Studierende über mehrere Jahre hinweg auszubilden. Eine duale Ausbildung kann nur durchgeführt werden, wenn einerseits fachlich und persönlich geeignete Ausbilderinnen und Ausbilder zur Verfügung stehen und alle fachlichen Inhalte der Ausbildungsordnung abgedeckt werden können. Diese Anforderungen an betriebliche Ressourcen führen dazu, dass viele Interviewte in den Niederlassungen, die nicht dual ausbilden, sondern interne Qualifizierungsmaßnahmen durchführen, äußerten, dass sie nichts gegen duale Ausbildung haben, der damit verbundene Aufwand aber zu hoch sei. Ein Interviewter sagte, dass man sich in seiner Niederlassung nicht gegen duale Ausbildung entschieden habe, aber eben auch nicht konkret dafür (I 11). Ein anderer Befragter formulierte es so, dass die duale Berufsausbildung den Führungskräften in den Niederlassungen nicht auf dem „Silbertablett“ serviert würde (I 12). Die Befragten konnten kaum davon berichten, dass sie zur Aufnahme dualer Ausbildungsaktivität von lokalen Interessenvertretungen, etwa von Seiten einer Kammer oder Wirtschaftsförderungsgesellschaft, angeregt wurden. Dass lokale Interessenvertreter im Hinblick auf die duale Ausbildung nur selten aktiv auf die ausländischen Niederlassungen zu-

gehen, zeigt auch die Auswertung der Interviewtranskripte von Kammern und Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Interviewte in den Kammern berichten, dass sie nur im Ausnahmefall gezielt die ausländischen Niederlassungen ansprechen. Eher ist die duale Ausbildung Teil eines „Pakets“ (I 13), in dem die betrieblichen Entscheidungsträger einer geplanten oder jungen Niederlassung auf die Ausbildungsberatung von Seiten der Kammer als eine von mehreren Leistungen hingewiesen werden. Von spezieller Unterstützung einer ausländischen Niederlassung berichten die Befragten als Ausnahmefälle. So äußert eine Interviewperson (I 14): „Also ich würde mal sagen, alle anderthalb Jahre kommt ein Hilferuf von irgendeinem Ausbilder, aber das ist wirklich alle anderthalb Jahre und dann sage ich hier, wie kann ich helfen, ich komme gerne vorbei, ich schalt mich gerne ein, manchmal schick ich dann einfach noch mal eine PowerPoint in Englisch über das duale System, aber das ist, also für die ausländische Niederlassung, ist das eigentlich kein Thema bei uns.“

Die meisten Interviewten in Kammern und Wirtschaftsförderungsgesellschaften führen organisatorische, finanzielle und personelle Engpässe an, die es verhindern, nach Betrieben mit deutscher und ausländischer Inhaberschaft zu differenzieren und den Greenfield-Investitionen die spezifischen dualen Ausbildungswege in Deutschland nahezubringen (I 10). Andere Interviewte heben hervor, dass eben aufgrund des heimischen Ausbildungspersonals, das mit den dualen Ausbildungswegen vertraut ist, eine solche Ansprache ausländischer Investoren auch nicht relevant sei. Die meisten Gesprächspartnerinnen und -partner äußern, dass sie zwar nicht gezielt ausländische Niederlassungen adressieren, diese aber *auch* bei Maßnahmen von Kammern und Wirtschaftsförderungsgesellschaften, wie Kontaktbörsen, runden Tischen und Workshops, einbezogen würden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass kaum eine aktive, gezielte Ansprache der Niederlassung erfolgt und dass das Verhalten der lokalen Stakeholder als reaktiv zu beschreiben ist, etwa als Teil der hoheitlichen Aufgaben von Kammern (I 13 und I 16). So äußert eine Interviewperson einer Kammer (I 16): „Also wenn wir Berührungspunkte haben, haben wir die eher wenig bis gar nicht initiativ, sondern dann eher reaktiv, weil die dann auf uns zukommen, [...] vor dem Hintergrund Fachkräftesicherung [...], weil sie wissen, die Niederlassung wird jetzt größer [...], weil sie merken, sie kriegen die Mitarbeiter nicht so, wie sie sie brauchen.“

Eine gewisse Ausnahme bildet der dynamische Arbeitsmarkt in Berlin. Dort äußert ein Gesprächspartner (I 17), dass es in Berlin einen besonderen internationalen Arbeitsmarkt gebe: „Der tickt ganz anders als der klassische deutsche Arbeitsmarkt, der hat sich ein Stück weit entkoppelt.“ Der Gesprächspartner berichtet, dass große internationale Unternehmen mit hoher Erfahrung in Recruiting und Per-

sonalentwicklung vor Ort investierten, wobei sie teils auch auf Personaldienstleister zurückgreifen würden, sich dann aber in den ersten Jahren in duale Ausbildungswege einbringen würden. Der Befragte (I 17) erläutert, dass die lokalen Ansprechpartner in Berlin eine Mischung aus Erwartung, Forderung und Überzeugungsarbeit hinsichtlich dualer Ausbildung an junge Betriebe und somit auch an ausländische Niederlassungen herantragen: „Wir werden auch immer wieder mal von der Gewerkschaft hier ermahnt, in unsere Beratungsleistung das Thema Mitarbeitervertretung mit einzubauen. [...] Da kriegen die [Investoren] natürlich schon auch [...] [von] der Politik [...] durchaus eine Rückmeldung, wir helfen euch gerne, aber dann müsst ihr auch mal ausbilden.“

Aber abgesehen von dem hochgradig dynamischen Berliner Arbeitsmarkt, der den dortigen politischen Stakeholdern die Möglichkeit gibt, Niederlassungen auf die Beteiligung an dualer Ausbildung anzusprechen und sie diesbezüglich anzuregen, fanden wir – zusammenfassend formuliert – ansonsten eine überwiegend reaktive Haltung lokaler Interessenvertretungen.

## 5 Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Führungskräfte in den deutschen Niederlassungen, die für die Ausbildung zuständig sind, verfügen über einen weiten Entscheidungs- und Handlungsspielraum von Seiten ihrer Zentralen (vgl. Müller 1998; Meuer/Kluike/Backes-Gellner et al. 2019: 328). Da der organisatorisch-personelle Aufwand für Ausbildungsaktivität hoch ist, sind es vor allem Führungskräfte in den größeren Niederlassungen, die sich umfassend in dualer Ausbildungsaktivität engagieren (vgl. Muehleemann 2014). Bezüglich der erforderlichen Größe und des damit verbundenen Ausbildungsbedarfs ähneln die ausländischen Niederlassungen deutschen Betrieben (BMBF 2021: 44).

Auch wenn eine kurzfristige Kostenersparnis durch eine Nicht-Teilnahme an dualer Aktivität prinzipiell möglich wäre und Niederlassungen als reine Nutznießer der Ausbildungsinvestitionen anderer Betriebe auftreten könnten (Fuchs/Westermeyer/Finken et al. 2021: 418–419), zeigt die vorliegende Studie, dass ausländische Niederlassungen – ebenso wie andere Betriebe in Deutschland – vor allem ihre zukünftige Fachkräftesicherung im Blick haben. Duale Ausbildungsaktivität bildet die Erwartung an künftige Personalentwicklungen ab (vgl. Berger/Pilz 2009: 8). In einer aktuellen Kosten-Nutzen-Erhebung deutscher Betriebe haben Wenzelmann und Schönfeld (2022: 214) hervor, dass duales Engagement auch die Rekrutierungskosten vermindert und die Gefahr von Fehlbesetzungen senkt. Hierzu tragen Loyalität und Vertrauen bei, das bereits während der

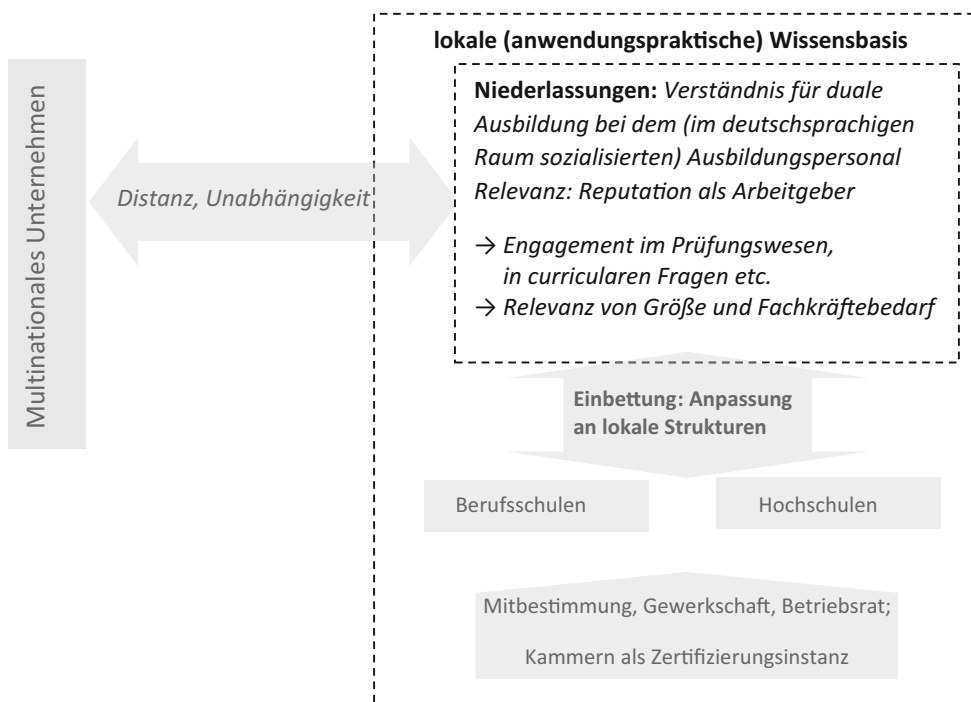
Ausbildungszeit zwischen den Beteiligten aufgebaut worden ist (vgl. Backes-Gellner/Tuor 2010: 271).

Die Sinnhaftigkeit dualer Aktivität und beruflich verankerter Kompetenz ist den in Deutschland sozialisierten Führungskräften im Personal- und Ausbildungsbereich weithin bekannt und muss nicht erst durch ‚sense-making‘ generiert werden (vgl. Bathelt/Cantwell/Mudambi 2018: 1010–1011). Insofern adaptieren die ausländischen Niederlassungen die in Deutschland verbreitete Auffassung, dass für die längerfristige Fachkräftesicherung die Reputation als aktiver Ausbildungsbetrieb im Kontext des lokalen Umfelds eine zentrale Rolle spielt (vgl. Backes-Gellner/Tuor 2010: 271; Fürstenau/Pilz/Gonon 2014: 442–444). Dass Reputation generell ein hohes soziales Kapital im lokalen Umfeld bildet, heben wirtschaftsgeographische Arbeiten seit längerem hervor (vgl. Glücklich 2015: 99–100). Im Zusammenhang mit Ausbildungsaktivitäten verbindet sich die Reputation vor allem mit einer hohen Attraktivität als Arbeitgeber sowie mit einem positiven Image in der Öffentlichkeit und einer umfassenden Wertschätzung des Unternehmens auf dem lokalen Arbeitsmarkt (Pilz 2019). Dies ist nicht nur für deutsche Unternehmen in Deutschland wichtig, sondern auch – und gerade – für ausländische Niederlassungen, welche *liabilities of foreignness* und *liabilities of outsidership* hinsichtlich ihrer Reputati-

on überwinden müssen (Johanson/Vahlne 2009: 1411; Si/Liefner 2014: 285; Walcott/Liefner 2017: 110).

Trotz der hohen Relevanz dualer Ausbildungsaktivität für die Niederlassungen in Deutschland fällt das *boundary spanning* hin zur Muttergesellschaft marginal aus (vgl. Bathelt/Cantwell/Mudambi 2018: 1010–1011); vielmehr nutzen die lokalen Personal- und Ausbildungsleitungen bewusst die bestehende Distanz zur Zentrale. Die Distanz zur Muttergesellschaft bedeutet für die lokalen Personal- und Ausbildungsleitungen einen weiten Entscheidungs- und Handlungsspielraum. Diese bewusst aufrecht erhaltene Distanz und die passive Haltung der Muttergesellschaft – in Verbindung mit dem „institutionell dichten“ (Amin/Thrift 1995: 14–16) Ausbildungssystem in Deutschland – erklären, warum sich die Niederlassungen an die dual geprägte Umwelt anpassen, sie aber kaum aktiv gestalten (vgl. Cantwell/Dunning/Lundan 2010: 576). Diese Besonderheit von dezentral angesiedelter Ausbildung ist in der Forschung über lokale Wissensbasen (Cortinovis/van Oort 2019: 1234) und deren Spezifika im Kontext von Varietäten von Berufsbildungssystemen bislang vernachlässigt worden (vgl. Bathelt/Gertler 2005: 1; Hall/Soskice 2001: 7–8) und stellt ein vielversprechendes Forschungsfeld dar. Abbildung 3 fasst die Einsichten der Studie zusammen.

Die gegenläufige Sicht auf Niederlassungen aus DACH-Ländern im Ausland hilft, die Ergebnisse weiter zu profilie-



**Abbildung 3** Zusammenfassung: Die Einbettung von Niederlassungen in die deutsche duale Ausbildung

**Tabelle 2** Übersicht über die anonymisierten Interviewpartnerinnen und -partner

Code	Institution
I1	Ausländische Niederlassung A
I2	Ausländische Niederlassung B
I3	Ausländische Niederlassung C
I4	Ausländische Niederlassung D
I5	Ausländische Niederlassung E
I6	Ausländische Niederlassung F
I7	Ausländische Niederlassung G
I8	Ausländische Niederlassung H
I9	Ausländische Niederlassung I
I10	Ausländische Niederlassung J
I11	Ausländische Niederlassung K
I12	Ausländische Niederlassung L
I13	Kammer/Wirtschaftsförderungsgesellschaft 1
I14	Kammer/Wirtschaftsförderungsgesellschaft 2
I15	Kammer/Wirtschaftsförderungsgesellschaft 3
I16	Kammer/Wirtschaftsförderungsgesellschaft 4
I17	Kammer/Wirtschaftsförderungsgesellschaft 5

ren. Auch hier zeigt sich, dass – wie in dieser Studie – eine gewisse Größe mit entsprechendem Fachkräftebedarf vorhanden sein muss, um sich vor Ort in dualer Ausbildungsaktivität zu vernetzen (Wiemann 2017: 208–210; Wiemann/Fuchs 2018: 373–386; Fuchs 2022a: 97–109). Auch dies erfolgt vorwiegend als Anpassung an lokale Gegebenheiten (Pilz 2016: 2–10; Pilz/Wiemann 2021: 102–110). Allerdings sind große Niederlassungen, die Muttergesellschaften in DACH-Ländern aufweisen, in anderen Ländern durchaus bestrebt, ihre Umwelt zu gestalten, indem sie – mit unterschiedlichem Erfolg – versuchen, duale Ausbildungsmuster institutionell zu etablieren. Das gilt für Zielregionen sowohl im Globalen Norden (Fortwengel/Jackson 2016: 895–896; Gessler 2017: 82–91) als auch für *Emerging Economies* im Globalen Süden (Wrana/Revilla Diez 2016: 158–180; Wiemann/Fuchs 2018: 373–386; Fuchs 2022a: 97–109; Fuchs 2022b: 23–24).

Während also multinationale Unternehmen aus den DACH-Ländern in anderen Kapitalismusvarietäten durchaus Spuren dualer Aktivität hinterlassen (Pilz/Li 2014: 745), passen sich ausländische Direktinvestitionen in das institutionelle Gefüge in Deutschland ein. Unsere Studie zeigt, dass in Deutschland bei der Einbettung auch die Mitbestimmung, ausgeübt durch Betriebsräte und Gewerkschaften, Ausbildungsaktivität fördert, ebenso wie es auch in deutschen Betrieben der Fall ist (Emmenegger/Graf/Strebel 2020: 263–278).

Dass andere lokale Interessenvertretungen außerhalb der Betriebe, wie Kammern und Wirtschaftsförderungsgesellschaften, insgesamt wenig aktiv auf die Niederlassungen

zugehen und sie nicht speziell ansprechen, erscheint einerseits als plausibel angesichts der oben dargestellten Gründe. Kammern spielen erst als Zertifizierungsinstanz eine Rolle, sobald die Niederlassung bereits mit Berufsschulen koordinierte Ausbildungsaktivität aufgenommen hat. Andererseits erstaunt es, da für Kammern und Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Beitrag von Betrieben zur lokalen Wissensbasis durchaus eine Rolle spielt. Ob diesbezüglich Unternehmungen lokaler Stakeholder in Richtung der vertieften Ansprache von ausländischen Niederlassungen erfolgen (und somit finanziert werden) sollen, ist aber letztlich eine normative und politische Frage.

**Acknowledgement** We would like to thank the anonymous reviewers for their helpful comments.

**Funding** We gratefully acknowledge the support of the research project “Multinational companies and local knowledge base—an evolutionary perspective: Regional variants of initial vocational education and training activities in Germany” by the German Scientific Foundation (DFG Grants No. FU 424/17- 1 and PI 418/7- 1).

**Competing interest** The authors declare no competing interests.

## Literatur

- Amin, A.; Thrift, N. (1995): Living in the Global. In: Amin, A.; Thrift, N. (Hrsg.): Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe. Oxford, 1–22.
- Anderson, P.; Warhurst, C. (2012): Lost in translation? Skills policy and the shift to skill ecosystems. In: Dolphin T.; Nash D. (Hrsg.): Complex New World. Translating new economic thinking into public policy. London, 109–120.
- Asheim, B.; Coenen, L. (2005): Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. In: Research Policy 34, 8, 1173–1190. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.013>
- Asheim, B.; Coenen, L.; Vang, J. (2007): Face-to-Face, buzz, and knowledge bases: Sociospatial implications for learning, innovation, and innovation policy. In: Environment and Planning C: Politics and Space 25, 5, 655–670. <https://doi.org/10.1068/c0648>
- Backes-Gellner U.; Tuor, S.N. (2010): Avoiding Labor Shortages by Employer Signaling. On the Importance of Good Work Climate and Labor Relations. In: Industrial and Labor Relations Review 63, 2, 271–286. <https://doi.org/10.1177/001979391006300205>
- Barabasch, A.; Rauner, F. (2012): Conclusion. In: Barabasch, A.; Rauner, F. (Hrsg.): Work and Education in America: The Art of Integration. Dordrecht, 251–257. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-2272-9\\_14](https://doi.org/10.1007/978-94-007-2272-9_14)
- Bathelt, H.; Cantwell, J. A.; Mudambi, R. (2018): Overcoming Frictions in Transnational Knowledge Flows: Chal-



- lenges of Connecting, Sense-making and Integrating. In: *Journal of Economic Geography* 18, 5, 1001–1022. <https://doi.org/10.1093/jeg/lby047>
- Bathelt, H.; Gertler, M. S. (2005): The German Variety of Capitalism: Forces and Dynamics of Evolutionary Change. In: *Economic Geography* 81, 1, 1–9. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2005.tb00252.x>
- Bathelt, H.; Li, P. (2020): Processes of building cross-border knowledge pipelines. In: *Research Policy* 49, 3, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.103928>
- Berger, S.; Pilz, M. (2009): Benefits of VET. In: Hippach-Schneider, U.; Toth, B. (Hrsg.): VEP Research Report 2009. Bonn, 6–49.
- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2020a): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2020. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn.
- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2020b): AusbildungPlus in Zahlen. Duales Studium 2019. Trends und Analysen. Bonn.
- Blume, L. (2004): Erfolgsfaktoren kommunaler Wirtschaftspolitik in Ostdeutschland. In: *Raumforschung und Raumordnung* 62, 1, 3–17. <https://doi.org/10.1007/BF03183463>
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021): Berufsbildungsbericht 2021. Bonn.
- Boschma, R.; Iammarino, S.; Steinmueller, E. (2013): Editorial: Geography, Skills and Technical Change. In: *Regional Studies* 47, 10, 1615–1617. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.823306>
- Breschi, S.; Lenzi, C. (2015): The Role of External Linkages and Gatekeepers for the Renewal and Expansion of US Cities' Knowledge Base, 1990–2004. In: *Regional Studies* 49, 5, 782–797. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.954534>
- Brockmann, M.; Clarke, L.; Méhaut, P.; Winch, C. (2008): Competence-Based Vocational Education and Training (VET). The Cases of England and France in a European Perspective. In: *Vocations and Learning* 1, 3, 227–244. <https://doi.org/10.1007/s12186-008-9013-2>
- Buchanan, J.; Anderson, P.; Power, G. (2017): Skill ecosystems. In: Buchanan, J.; Finegold, D.; Mayhew, K.; Warhurst, C. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Skills and Training*. Oxford, 444–465. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199655366.013.21>
- Busemeyer, M. R. (2013): Fachkräftequalifizierung im Kontext von Bildungs- und Beschäftigungssystemen. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 42, 5, 6–10.
- Busemeyer, M. R.; Trampusch, C. (2012): The Comparative Political Economy of Collective Skill Formation. In: Busemeyer, M. R.; Trampusch, C. (Hrsg.): *The Political Economy of Collective Skill Formation*. New York, 3–38.
- Cantwell, J.; Dunning, J. H.; Lundan, S. M. (2010): An evolutionary approach to understanding international business activity. In: *Journal of International Business Studies* 41, 4, 567–586. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.95>
- Cortinovis, N.; van Oort, F. (2019): Between spilling over and boiling down: Network-mediated spillovers, local knowledge base and productivity in European regions. In: *Journal of Economic Geography* 19, 6, 1233–1260. <https://doi.org/10.1093/jeg/lby058>
- Dauids, M.; Frenken, K. (2018): Proximity, knowledge base and the innovation process: towards an integrated framework. *Regional Studies* 52, 1, 23–34. <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1287349>
- DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2019): *Duale Berufsbildung im Ausland*. Berlin.
- Diller, C.; Nischwitz, G.; Kreutz, B. (2014): Förderung von Regionalen Netzwerken: Messbare Effekte für die Regionalentwicklung? In: *Raumforschung und Raumordnung* 72, 5, 415–426. <https://doi.org/10.1007/s13147-014-0308-5>
- Dionisius, R.; Muehlemann, S.; Pfeifer, H.; Walden, G.; Wenzelmann, F.; Wolter, S. C. (2009): Cost and Benefits of Apprenticeship Training: A Comparison of Germany and Switzerland. In: *Applied Economics Quarterly* 55, 1, 7–38. <https://doi.org/10.3790/aeq.55.1.7>
- Ebner, C.; Nikolai, R. (2011): Duale oder schulische Berufsausbildung? In: *Swiss Political Science Review* 16, 4, 617–648. <https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2010.tb00443.x>
- Emmenegger, P.; Graf, L.; Strelbel, A. (2020): Social versus liberal collective skill formation systems? In: *European Journal of Industrial Relations* 26, 3, 263–278. <https://doi.org/10.1177/0959680119844426>
- Fortwengel, J.; Jackson, G. (2016): Legitimizing the apprenticeship practice in a distant environment: Institutional entrepreneurship through inter-organizational networks. In: *Journal of World Business* 51, 6, 895–909. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.05.002>
- Franz, M.; Bollhorn, K.; Röhrig, R. (2017): Industrial relations and FDI from China and India in Germany. In: Fuchs, M.; Henn, S.; Franz, M.; Mudambi, R. (Hrsg.): *Managing Culture and Interspace in Cross-Border Investments. Building a Global Company*. New York, 33–42.
- Franz, M.; Henn, S. (2017): Investitionen aus den BRIC-Staaten. Grund zur Sorge für Unternehmen, Beschäftigte und Kommunen? In: *Standort – Zeitschrift für Angewandte Geographie* 41, 1, 3–8. <https://doi.org/10.1007/s00548-017-0460-6>
- Fuchs, M. (2022a): MNCs' open international strategy –



- local dynamics. Transfer of German “vocational education and training” to emerging economies. In: *Critical Perspectives on International Business* 18, 1, 97–114. <https://doi.org/10.1108/cpoib-12-2019-0106>
- Fuchs, M. (2022b): Knowledge transfer, power and empowerment: MNCs’ transfer of vocational education and training to their international subsidiaries. In: *Die Erde* 153, 1, 15–27. <https://doi.org/10.12854/erde-2022-587>
- Fuchs, M.; Schalljo, M. (2016): ‘Western’ Professional Ethics Challenged by Foreign Acquisitions. German managers’ patterns of interpretation surrounding Chinese and Indian investors. In: *Geoforum* 75, 10, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2016.06.017>
- Fuchs, M.; Westermeyer, J.; Finken, L.; Pilz, M. (2021): Training activities in subsidiaries of foreign multinational companies: Local embeddedness in Germany? In: *International Journal of Training and Development* 25, 4, 414–432. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12244>
- Fürstenau, B.; Pilz, M.; Gonon, P. (2014): The Dual System of Vocational Education and Training in Germany. In: Billett, S.; Harteis, C.; Gruber, H. (Hrsg.): *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. Dordrecht, 427–460.
- Gessler, M. (2017): Educational transfer as transformation: a case study about the emergence and implementation of dual apprenticeship structures in a German automotive transplant in the United States. In: *Vocations and Learning* 10, 1, 71–99. <https://doi.org/10.1007/s12186-016-9161-8>
- Glebe, G. (1986): Segregation and intra-urban mobility of a high-status ethnic group: The case of the Japanese in Düsseldorf. In: *Ethnic and Racial Studies* 9, 4, 461–483. <https://doi.org/10.1080/01419870.1986.9993546>
- Glückler, J. (2015): Reputationsnetze: Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern. Eine relationale Theorie. Bielefeld. <https://doi.org/10.14361/9783839402658>
- Glückler, J.; Lenz, R. (2018): Drift and morphosis in institutional change. Evidence from the ‘Walz’ and Public Tendering in Germany. In: Glückler, J.; Suddaby, R.; Lenz, R. (Hrsg.): *Knowledge and Institutions*. Cham, 111–134. = *Knowledge and Space* 13. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-75328-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75328-7_6)
- Graf, L. (2013): The Hybridization of Vocational Training and Higher Education in Austria, Germany, and Switzerland. Opladen. <https://doi.org/10.2307/j.ctvbkj2g>
- Greinert, W.-D. (2004): European vocational training systems. The theoretical context of historical. Development. In: Greinert, W.-D.; Hanf, G. (Hrsg.): *Towards a history of vocational education and training (VET) in Europe in a comparative perspective*. Luxemburg, 17–27.
- Greinert, W.-D. (2007): The German philosophy of vocational education. In: Clarke, L.; Winch, C. (Hrsg.): *Vocational Education*. London, 49–61.
- Grollmann, P.; Blöchle, S.-J.; Jansen, A.; Baues, P. (2018): *Duale Ausbildung als betriebliche Strategie der Fachkräftesicherung. – Fallstudien zu Motivation und Organisation im internationalen Vergleich*. Bonn.
- Hall, P. A.; Soskice, D. W. (2001): An Introduction to Varieties of Capitalism. In: Hall, P. A.; Soskice, D. W. (Hrsg.): *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford, 1–68. <https://doi.org/10.1093/0199247757.001.0001>
- Hess, M. (2004): “Spatial” relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. In: *Progress in Human Geography* 28, 2, 165–186. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph479oa>
- Hess, M. (2018): Global Production Networks. In: Richardson, D.; Castree, N.; Goodchild, M. F.; Kobayashi A.; Liu W.; Marston R. A. (Hrsg.): *The International Encyclopedia of Geography*. Manchester, 1–13. <https://doi.org/10.1002/9781118786352.wbieg0675.pub2>
- Hess, M.; Coe N. M. (2006): Making Connections: Global Production Networks, Standards, and Embeddedness in the Mobile-Telecommunications Industry. In: *Environment and Planning A: Economy and Space* 38, 7, 1205–1227. <https://doi.org/10.1068/a38168>
- Hummelsheim, S.; Timmermann, D. (2018): Bildungsökonomie. In: Tippelt R.; Schmidt-Hertha B. (Hrsg.): *Handbuch Bildungsforschung*. Wiesbaden, 101–153. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19981-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19981-8_4)
- Imdorf, C.; Berner, E.; Gonon, P. (2016): Duale versus vollzeitschulische Berufsausbildung in der Schweiz. In: Lee-Imdorf, R. J.; Imdorf, C.; Powell, J. J.; Sertl, M. (Hrsg.): *Die Organisation von Bildung*. Weinheim, 186–207.
- James, L. (2019): The Evolution of Learning Regions: Lessons From Economic Geography for the Development of VET. In: Guile, D.; Unwin, L. (Hrsg.): *The Wiley Handbook of Vocational Education and Training*. London, 531–548. <https://doi.org/10.1002/9781119098713.ch27>
- Johanson, J.; Vahlne, J.-E. (2009): The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. In: *Journal of International Business Studies* 40, 9, 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kleibert, J. M.; Bobée, A.; Rottlieb, T.; Schulze, M. (2020): *Global Geographies of Offshore Campuses*. Erkner.
- Klein, O.; Gronemeyer, C. M.; Maschinski, S.; Born, K. M. (2016): Promotoren in regionalen Innovationssystemen. Drei Fallbeispiele aus Nordwestdeutschland. In: *Raumforschung und Raumordnung* 74, 5, 405–419. <https://doi.org/10.1007/s13147-016-0416-5>
- KMK – Sekretariat der Kultusministerkonferenz (2021):

- Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Berlin.
- Laffi, M.; Boschma, R. (2022): Does a local knowledge base in Industry 3.0 foster diversification in Industry 4.0 technologies? Evidence from European regions. In: *Papers in Regional Science* 101, 1, 5–35. <https://doi.org/10.1111/pirs.12643>
- Lahiff, A.; Li, J.; Unwin, L.; Zenner-Höffkes, L.; Pilz, M. (2019): Industrial Standardisation as a Driver for Cross-national Convergence in Training Processes. In: *European Journal of Training and Development* 43, 7/8, 752–766. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2018-0112>
- Li, J.; Pilz, M. (2021): International transfer of vocational education and training: a literature review. In: *Journal of Vocational Education and Training*. <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1847566>
- Lorscheid, K.; Pilz, M. (2017): Yes, we can! Eine Untersuchung zum Ausbildungsverhalten indischer Unternehmen in Deutschland. In: *Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik* 32, 62, 64–84.
- Meuer, J.; Kluike, M.; Backes-Gellner, U.; Pull, K. (2019): Using expatriates for adapting subsidiaries' employment modes to different market economies. A comparative analysis of US subsidiaries in Germany, the UK and Switzerland. In: *European Journal of International Management* 13, 3, 328–353. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2019.099423>
- Muehleemann, S. (2014): Training participation of internationalized firms: establishment-level evidence for Switzerland. In: *Empirical Research in Vocational Education and Training* 6, 5, 1–11. <https://doi.org/10.1186/s40461-014-0005-1>
- Muller, M. (1998): Human resource and industrial relations practices of UK and US multinationals in Germany. In: *The International Journal of Human Resource Management* 9, 4, 732–749. <https://doi.org/10.1080/095851998340982>
- Oßenbrügge, J. (2003): Wirtschaftsgeographie und Governance. Die (regional-)politische Einbettung entgrenzter wirtschaftlicher Prozesse. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 47, 3-4, 159–176. <https://doi.org/10.1515/zfw.2003.0014>
- Pflüger, J.; Pongratz, H. J.; Trinczek, R. (2017): Fallstudien in der Organisationsforschung. In: Liebig, S.; Matiaske, W.; Rosenbohm, S. (Hrsg.): *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Wiesbaden, 389–413. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_19)
- Pilz, M. (2019): Berufliche Bildung zwischen Imagekampagnen und individueller Attraktivität: Zur Strukturierung einer Begriffsvielfalt. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik* 115, 3, 399–419. <https://doi.org/10.25162/zbw-2019-0017>
- Pilz, M. (2016): Training like at home or like the domestic competitors? A study of German and Indian companies in India. In: Yasin, A.M.; Shivagunde, R.B. (Hrsg.): *Emerging trends in technical and vocational education and training (TVET)*. New Delhi, 2–14.
- Pilz, M.; Alexander, P.-J. (2016): Berufliche Bildung in Japan: Gesellschaftliche Wertschätzung und Unternehmenspartizipation. In: *Bildung und Erziehung* 69, 2, 209–225. <https://doi.org/10.7788/bue-2016-0207>
- Pilz, M.; Li, J. (2014): Tracing Teutonic footprints in VET around the world? The skills development strategies of German companies in the USA, China and India. In: *European Journal of Training and Development* 38, 8, 745–763. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2013-0110>
- Pilz, M.; Wiemann, K. (2021): Does Dual Training Make the World Go Round? Training Models in German Companies in China, India and Mexico. In: *Vocations and Learning* 14, 3, 95–114. <https://doi.org/10.1007/s12186-020-09255-z>
- Rutten, R.; Boekema, F.; Kuipers, E. (2003): Economic geography of higher education. Setting the stage. In: Rutten R.; Boekema F.; Kuipers E. (Hrsg.): *Economic geography of higher education*. London, 1–16.
- Si, Y.; Liefner, I. (2014): Cognitive Distance and Obstacles to Subsidiary Business Success: The Experience of Chinese Companies in Germany. In: *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 105, 3, 285–300. <https://doi.org/10.1111/tesg.12064>
- Soeffner, H.-G. (2010): Social scientific hermeneutics. In: Flick, U.; von Kardoff, U. E.; Steinke, I. (Hrsg.): *A companion to qualitative research*. London, 95–100.
- Strambach, S. (2017): Combining Knowledge Bases in Transnational Sustainability Innovation: Microdynamics and Institutional Change. In: *Economic Geography* 93, 5, 500–526. <https://doi.org/10.1080/00130095.2017.1366268>
- Trippel, M.; Grillitsch, M.; Isaksen, A. (2018): Exogenous sources of regional industrial change. Attraction and absorption of non-local knowledge for new path development. In: *Progress in Human Geography* 42, 5, 687–705. <https://doi.org/10.1177/0309132517700982>
- Walcott, S. M.; Liefner, I. (2017): Chinese Outward FDI in Germany and the U.S.: An Assessment of National and Subnational Location Strategies. In: Fuchs, M.; Henn, S.; Franz, M.; Mudambi, R. (Hrsg.): *Managing Culture and Interspace in Cross-border Investments*. New York, 110–121. <https://doi.org/10.4324/9781315681207>
- Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks.

- Wenzelmann, F.; Schönfeld, G. (2022): Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Ergebnisse der sechsten BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung. Bonn.
- Wiemann, J. (2017): Export of German-style vocational education: A case study in the automotive industry in Puebla, Mexico. In: *International Journal of Automotive Technology and Management* 17, 2, 208–222. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2017.084805>
- Wiemann, J. (2022): Geographies of Practice Transfer: A Practice Theoretical Approach to the Transfer of Training Practices within German Multinational Enterprises to China, India, and Mexico. Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-95185-6>
- Wiemann, J.; Fuchs, M. (2018): The export of Germany's 'secret of success' dual technical VET: MNCs and multiscalar stakeholders changing the skill formation system in Mexico. In: *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 11, 2, 373–386. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsy008>
- Wilhelm, B.; Thierstein, A. (1999): Technische Ausbildungsstätten, Entwickler und ihr Beitrag zum Innovationssystem. In: *Raumforschung und Raumordnung* 57, 2/3, 108–119. <https://doi.org/10.1007/BF03184481>
- Wrana, J. B.; Revilla Diez, J. (2016): Can Multinational Enterprises introduce new institutions to host countries? In: *Geographische Zeitschrift* 104, 3, 158–182.
- Zenner-Höffkes, L.; Harris, R.; Zirkle, C.; Pilz, M. (2021): A comparative study of the expectations of SME employers recruiting young people in Germany, Australia and the United States. In: *International Journal of Training and Development* 25, 2, 124–143. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12214>

Hier steht eine Anzeige.