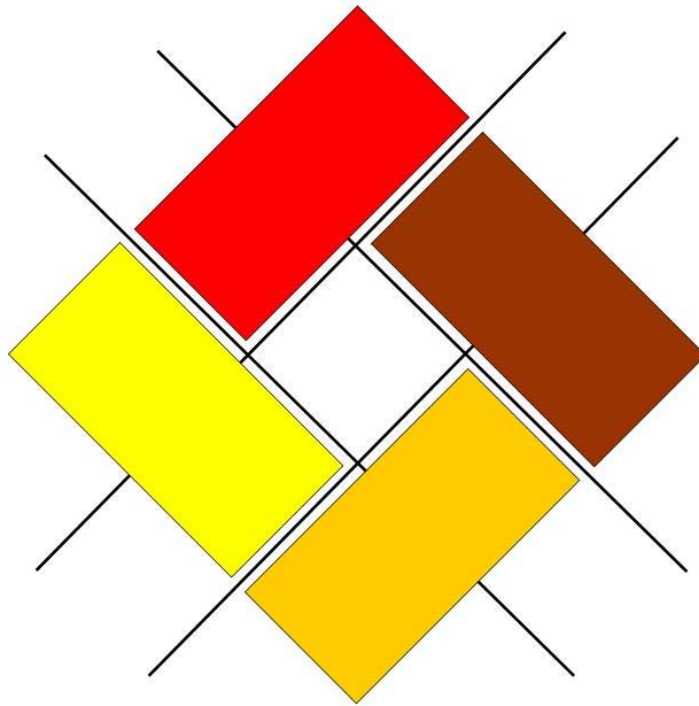


## Lehrbetriebsverbände in der Praxis

Eine multiple Fallstudie zum Funktionieren und den Anforderungen einer neuen Organisationsform der betrieblichen Lehre aus Sicht verschiedener Akteure

Zweiter Teilbericht: Auswertungen Ausbildungsbetriebe ABV (Teil A)



### Projektleitung

Prof. Dr. Regula Julia Leemann  
Prof. Dr. Christian Imdorf

Professur für Bildungssoziologie, PH FHNW  
Seminar für Soziologie, Universität Basel

### Projektmitarbeit

Lorraine Birr, Mag. Phil.  
Sandra Da Rin, lic. phil.

Rebekka Sagelsdorff, lic. phil.  
Nicolette Seiterle, M.A.

### Professur für Bildungssoziologie

Pädagogische Hochschule FHNW  
Clarastrasse 57  
CH – 4058 Basel

### Seminar für Soziologie

Universität Basel  
Petersgraben 27  
CH – 4051 Basel

Basel, Juli 2013



# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Initiierungs- und Beteiligungsthemen</b>	<b>3</b>
2.1	Motive Initiierung und Beteiligung beim ABV	3
2.1.1	Fehlen von qualifiziertem Nachwuchs (Fachkräftemangel)	3
2.1.2	Rekrutierungsprobleme Lernende	3
2.1.3	Betrieb kann nicht das ganze Berufsprofil abdecken	4
2.1.4	Zeitliche und fachliche Entlastung durch die LO	4
2.2	Probleme und Nachteile einer Beteiligung – Gründe für Nicht-Beteiligung	5
2.2.1	Rotation	6
2.2.2	Kosten ABV	7
2.2.3	Informations- und Kommunikationspannen	8
2.2.4	Kosten – Nutzen der Lernendenausbildung allgemein	8
<b>3.</b>	<b>Entscheidungsthemen</b>	<b>8</b>
3.1	Rekrutierung und Selektion Lernender	9
3.2	Zuweisung der Lernenden zum AB	9
3.3	Ausbildung und Betreuung Lernende	10
3.4	Vereinsstruktur	10
<b>4.</b>	<b>Verteilungsthemen</b>	<b>11</b>
4.1	Korporationsertrag	11
4.2	Interesse an der Übernahme von ausgebildeten Lernenden	12
4.3	Konkurrenz bei der Übernahme von Lernenden	12
4.4	Verbleib der ausgebildeten Lernenden	12
<b>5.</b>	<b>Eingebrachte Ressourcen in den ABV</b>	<b>13</b>
5.1	Ressourcen der AB	13
5.2	Ressourcen der LO	13
<b>6.</b>	<b>Trittbrettfahrer-Problematiken</b>	<b>15</b>
<b>7.</b>	<b>Verhältnis AB – LO – Verbund (Bindungsqualität)</b>	<b>16</b>
<b>8.</b>	<b>Die Bedeutung der Branche</b>	<b>17</b>
8.1	Branchennachwuchs als Leitidee des ABV	17
8.2	Das Netzwerk als Merkmal der Branche und des ABV	17

---

8.3	Die Branche als Familie und Marktplatz	17
<b>9.</b>	<b>Anhang</b>	<b>18</b>
9.1	Auswahlkriterien für die interviewten Ausbildungsbetriebe	18
9.2	Theoretischer Rahmen – Die verschiedenen Welten eines LBV	19
9.2.1	Industrielle Welt	20
9.2.2	Welt des Markts / marktliche Welt	20
9.2.3	Häusliche Welt	21
9.2.4	Projektwelt / Netzwerkwelt	21
9.2.5	Welt des Rufs	21
9.2.6	Welt der Inspiration / inspirierte Welt	22
9.2.7	Staatsbürgerliche Welt	22
9.2.8	Gesamtdarstellung zu den Welten eines LBV	23
9.2.9	LBV: eine Ausbildungsorganisation mit multiplen Handlungsanforderungen	23
9.2.10	Kompromisse zwischen den Welten	23
9.3	Literaturverzeichnis	24
9.4	Abbildungsverzeichnis	24
9.5	Glossar	24

---

## 1. Einleitung

### *Inhalt zweiter Teilbericht "Auswertungen Ausbildungsbetriebe ABV"*

Dieser *zweite Teilbericht* stellt die qualitativen Ergebnisse zur Sicht der Ausbildungsbetriebe (AB) in den vier Lehrbetriebsverbänden (LBV) dar. Dazu wurden die Interviews mit Zuständigen für die Berufsbildung in ausgewählten AB analysiert. Der Bericht ist lehrbetriebsverbundspezifisch ausgerichtet. Dieser hier vorliegende Bericht befasst sich mit der Situation des ABV.

Im vorliegenden *Teil A* wird untersucht, *weshalb sich AB in einem LBV beteiligen* (bzw. weshalb sie sich nicht beteiligen oder wieder ausgestiegen sind), *welches die Vorteile und der Gewinn einer Beteiligung sind*, und *welche Problemstellungen* sich durch die Beteiligung ergeben.

Im *Teil B*, der bis Ende 2013 fertig gestellt wird, werden die folgenden drei Themen behandelt werden:

- a) Wie stellen sich die AB zu jenen Elementen der Ausbildung (Rotation, geteilte Betreuung, Zusatzelemente in der Ausbildung), welche die sogenannten überberuflichen Kompetenzen der Lernenden fördern?
- b) Wie gewichten und bewerten die AB die Vermittlung von betriebsspezifischem, berufsfachlichem und überberuflichem Erfahrungswissen im ABV?
- c) Welches sind aus Sicht der AB Problemstellungen, die zu Lehrvertragsauflösungen (LVA) führen? Welches Potenzial hat der ABV (Verbundmodell, Betriebsmodell), um LVA zu verhindern?

### *Auswahl der Interviewpartner/innen*

Die interviewten Betriebe wurden nach bestimmten Auswahlkriterien ausgewählt (siehe Kapitel 9.1) und von der Leitorganisation für ein Interview angefragt. Die Gespräche wurden mit 1-2 Personen geführt, welche für die Berufsbildung verantwortlich sind. Die folgenden Mitgliederbetriebe des ABV haben sich für ein Interview zur Verfügung gestellt (alphabetische Reihenfolge): Abacus Shipping AG, Balimpex AG, CMA CGM Agency AG, Freight-Logistic AG, Swiss Post International Logistics AG, Transfreight AG, Ultra-Brag AG. Ihnen sei für das entgegengebrachte Vertrauen herzlich gedankt!

### *Darstellung der Ergebnisse*

Die Interviews wurden mit einem Audiogerät aufgezeichnet und anschliessend vollständig transkribiert. Die Darstellung der Ergebnisse wurde so anonymisiert, dass nicht auf einzelne Personen geschlossen werden kann. Auch bezüglich der AB werden die dargestellten Ergebnisse so weit wie möglich anonymisiert. Die Ergebnispräsentation zielt entsprechend auch nicht darauf ab, Situationen einzelner AB ins Zentrum zu rücken, sondern die spezifische Situation des ABV und seiner Verbundbetriebe zu verstehen.

---

### *Aufbau des Berichtes*

Wie im Teilbericht zur LO dargestellt, orientieren wir uns am Modell der Ressourcenzusammenlegung<sup>1</sup>. Dieses Modell strukturiert auch den vorliegenden Teilbericht zu den AB (Kapitel 2 bis 6). Im Weiteren versuchen wir, die Hauptergebnisse im Sinne einer Zusammenfassung mit der Theorie der unterschiedlichen betrieblichen Welten<sup>2</sup> zu verbinden (Kapitel 7 und 8).

Im Bericht wird unterschieden zwischen den Beschreibungen und Beurteilungen der interviewten AB-Vertreter/innen und den Kommentaren der Autor/innen des Berichtes. Kommentare in Kapitel 2, 3 und 4 sind mit einem Kasten gekennzeichnet. Kapitel 5, 6, 7 und 8 sind als Kommentierungen der Autor/innen zu lesen, welche mit Zitationen der Interviewten untermauert werden.

---

<sup>1</sup> Siehe dazu Kapitel 4.1 des ersten Teilberichts zur LO.

<sup>2</sup> Siehe dazu Kapitel 2 des ersten Teilberichts zur LO. Dieses Theoriekapitel ist in diesem Bericht im Anhang nochmals aufgenommen (siehe Kapitel 9.2).

---

## 2. Initiierungs- und Beteiligungsthemen

### 2.1 Motive Initiierung und Beteiligung beim ABV

Welches sind die Ursachen und Hintergründe der gemeinsamen Ausbildung im Modell eines Lehrbetriebsverbundes? Aus welchen Motiven sind AB bei der Initiierung des ABV beteiligt gewesen beziehungsweise beteiligen sich heute an der gemeinsamen Ausbildung von Lernenden im Rahmen des ABV?

#### 2.1.1 Fehlen von qualifiziertem Nachwuchs (Fachkräftemangel)

Ein erstes, sehr zentrales Motiv für die Initiierung und Beteiligung war der Mangel an qualifiziertem Nachwuchs.

*"Und wir haben doch auch selber gemerkt, dann, wenn wir selber jemanden gesucht haben, dass es sehr schwierig ist, wirklich geeignete Leute zu finden. Und da kam eigentlich die Idee vom Ausbildungsverbund wie gerufen, dass wir da selber auch ausbilden können und schauen, dass der eigene Nachwuchs herangezogen werden kann."*

Die Ausbildung von gutem und branchentreuem Nachwuchs ist bis heute ein wichtiges Motiv geblieben. Es wird als eine Investition in die Zukunft betrachtet. Auch wenn ein AB heute keinen Arbeitsplatz zu besetzen hat, weiss er, dass er morgen oder übermorgen Bedarf haben wird.

*"Wir waren letztes Jahr, Mitte letztes Jahr wieder auf Personalsuche auch und haben festgestellt, wie schwierig es eigentlich im Markt ist. Und man kann sich nicht beklagen über die Situation und selbst nichts dagegen tun. Das ist ganz klar. Und von daher engagieren wir uns da, auch wenn wir ganz klar sagen, wir tun uns selbst was Gutes, langfristig".*

#### 2.1.2 Rekrutierungsprobleme Lernende

Ein weiteres wichtiges Motiv der Beteiligung beim ABV sind Problemstellungen in der Rekrutierung von Lernenden. Die Rekrutierungsprobleme gründen in

- a) dem hohen Anforderungsniveau des Berufes KV Internationale Speditionsl Logistik,
- b) der Konkurrenz von anderen Branchen, welche bessere Löhne bezahlen und prestigeträchtigere Laufbahnen anbieten (Banken, Versicherungen) und damit die schulleistungstarken Jugendlichen gewinnen,
- c) einem falschen Bild des Berufes bei den Jugendlichen und den Eltern.

*"Bei der Spedition ist es ja so, die kommt immer nach Bank, nach Chemie, nach Versicherung. Und wir bekommen den Rest. Dann muss man schauen, dass man die BESTEN bekommt von denen".*

Der Zusammenschluss zum ABV erlaubt, Rekrutierungsprobleme gemeinsam anzugehen und den Beruf und die Branche bei den Jugendlichen besser bekannt zu machen. Dieser Weg hat sich bisher bewährt, wie ein AB-Vertreter meint. Gemäss seiner Einschätzung hat die Branche ihr Negativbild stark verbessern können und die Konkurrenz hinter sich gelassen.

*"Unser Ausbildungsverbund ist ja auch eine Erfolgsstory, die wir auf Verbandsebene haben. Das dürfen wir also sagen. Mittlerweile ist unsere Branche am KV Basel der grösste Kunde. Also wir haben die Banken, die Versicherungen hinter uns gelassen. Unsere Branche stellt heute Kunde Number One dar beim kaufmännischen Verein. Wir haben am meisten Auszubildende."*

---

### 2.1.3 Betrieb kann nicht das ganze Berufsprofil abdecken

Nicht jeder AB kann eigenständig ausbilden. Viele sind zu klein und können nicht das ganze Tätigkeitsprofil abdecken. Sie sind deshalb in der Ausbildung von Lernenden auf Partner angewiesen.

*"Weil wir zu klein sind. In der Spedition haben wir so viele Branchen, wie Flugfracht, wie Container, wie Rheinschiffahrt, wie Übersee, wie LKW-Verkehr, Post, Bahn et cetera. Und wir sind ein kleiner Betrieb. [...] Wir können gar nicht alles ausbilden."*

Hier liegen auch die Wurzeln des ABV. Ursprünglich hat sich eine Gruppe von AB zusammengefunden, um gemeinsam auszubilden und das Berufsprofil abzudecken.

*"Statt dass jeder selbst machte damals, haben wir gesagt, „Mensch, wir können uns doch zusammentun und machen das. Und [hält] eine Firma die Vorträge für Strassentransporte und alles. Ein anderer macht die Überseebereiche oder wieder einer Luftfracht. Dann schauen wir uns die Terminals an hier auf dem Platz Basel.“ Führungen vor Ort, Praxiseinheiten und wir haben die Lehrlinge mit Prüfungen vorbereitet für die Endprüfungen. Also mit Testprüfungen. Also das ist eigentlich der Vorläufer gewesen in einer einfachen Sache des Ausbildungsverbundes. (...) Das war einfach zusammengewürfelt, wir haben uns da mehrfach im Jahr getroffen, wieder Dinge besprochen, die Abläufe, und du hältst den Vortrag dann. Und dann kamen alle Lehrlinge dahin. (...) Es war eine ganz lose Zusammenarbeit, über Jahre."*

Aus dieser losen Zusammenarbeit ist der ABV als institutionalisierter Ausbildungsverbund herausgewachsen. Auch heute sind AB davon abhängig, dass andere sich ebenfalls beim ABV beteiligen, damit die ganze Palette des Ausbildungsprofils gemeinsam abgedeckt werden kann. Nur so kann der Branchen- und Betriebsnachwuchs auch zukünftig garantiert sein. Aus dem Rotationsmodell resultiert auch ein breiteres berufsfachliches Wissen der Lernenden, das den Betrieben wiederum zu Gute kommt.<sup>3</sup>

*"Wir haben nur die [Lernenden] vom ABV. [...] Eben genau aus diesem Grund, weil wir halt sehr [Verkehrsträger]-spezifisch sind, und um eine Spedi-Ausbildung zu machen, sollte man halt auch noch andere Verkehrsträger haben. Und wir können die anderen Sachen gar nicht ausbilden."*

#### **Kommentar**

Deshalb ist es für die einzelnen AB, die trotz eingeschränktem Tätigkeitsprofil ausbilden wollen, wie auch für die LO bedeutsam, wer sich aktiv in der Verbundausbildung beteiligt. Betriebe, welche verschiedene Tätigkeitsfelder oder einen ganz speziellen Verkehrsträger in der Ausbildung abdecken können, sich aber nicht im Rotationsmodell beteiligen, sondern das Betriebsmodell wählen, unterstützen die Grundidee der gemeinsamen Ausbildung deshalb nicht.

### 2.1.4 Zeitliche und fachliche Entlastung durch die LO

Vor allem die kleinen AB haben zu wenig zeitliche Ressourcen und fachliches Know-how, um die immer komplexer werdenden Ausbildungsanforderungen alleine bewältigen zu können. Die Unterstützungen durch die Leitorganisation (LO) sind oftmals die Voraussetzung dafür, dass die AB sich überhaupt in der Ausbildung beteiligen können.

*"Also wenn man eine Betriebsgrösse hat, in der man keine dezidierten Leute für die Lehrlingsausbildung abstellen kann, ist man zwingend, meiner Meinung nach, wenn man es professionell machen möchte, auf einen solchen*

---

<sup>3</sup> Siehe hierzu den Teil B des zweiten Teilberichts (erscheint im Dezember 2013).



---

*Verband angewiesen. Anders geht es nicht. Ausser man macht es halbpatzig. Damit ist ja niemandem gedient. Weder dem Lernenden, noch der Branche, noch sich selbst."*

*"Wir als Firma sind natürlich froh, dass wir einerseits die Möglichkeit haben, trotzdem Lehrlinge auszubilden. Wenn wir selbst ausbilden würden, müssten wir schauen, wie es in der Schule geht, müssen Branchenausbildung machen und das alles während der Arbeitszeit. Das schaffen wir nicht mehr."*

In den letzten zehn Jahren haben die KV-Reform und die auch wieder kürzlich eingeführten Anpassungen in der KV-Ausbildung die AB in ihrer Ausbildungskompetenz überlastet und überfordert.

*"[Die KV-Reform] hat zu einem sehr hohen Aufwand geführt und hat zu dem Zeitpunkt sehr viele Kleinunternehmen, wie wir das sind, einfach dazu geführt, dass man sich [aus der Lernenden-Ausbildung] zurückgezogen hat, weil das ist einfach nicht möglich. Daraus wiederum ist dann natürlich der Ausbildungsverbund entstanden. Weil die Idee, man könnte das in einem Gefäss unterbringen und die Dienstleistung anbieten, ist ja mal primär sehr gut."*

Die AB haben weder das Personal noch die Zeit, sich mit den Prozesseinheiten und allgemeinen Leistungszielen im Detail auseinander zusetzen. Dies kann im ABV die LO für alle AB übernehmen, und die AB coachen und unterstützen. Dies ist ein wichtiges Motiv, dem ABV beizutreten.

*"Also wir hatten auch schon einen Lehrling, der diese / Ach, wie heisst das? Diese Leistungsziele. So einen dicken Ordner durcharbeiten musste, zwei Stück von diesen. Hunderte von so verschiedenen Aufgaben. (...) Wir würgten einen so durch diese Lehre. Und das war VIEL zu viel des Guten. Und den nächsten machten wir dann nicht mehr so. Dann sahen wir schon den Grund, da beizutreten. Denn ich war eigentlich immer ein Verfechter davon, dass man ausbilden sollte, wenn es möglich ist. Aber eben (auf Hochdeutsch), die Zeiten ändern sich."*

Ein in diesem Zusammenhang häufig genannter Beweggrund, sich im ABV zu beteiligen, ist die grosse Fachlichkeit der LO. Einerseits gehören hier die sogenannten internen Schulungen dazu, welche die Lernenden in die Branche einführen. Diese zusätzlichen Ausbildungselemente können einzelne AB nicht bieten. Andererseits ist die hohe Kompetenz der für die Selektion und Ausbildung der Lernenden zuständige Person dafür verantwortlich. Sie kennt die Branche, den Beruf und die Betriebe und genießt das Vertrauen aller interviewten AB.

*"B1: Der Vorteil für mich ist auch, also jetzt gerade [Verantwortliche Person für die Berufsbildung in der LO] ist gelernte Spediteur. Also die weiss, was so eine Person eben etwa braucht, und darum ist das für uns schon noch wichtig, oder. Also die kommt nicht von irgend/, weiss doch nicht, irgendeine Apothekerlehre gemacht und rekrutiert jetzt die Leute. Und sie kennt auch uns als Firma. Und ich denke, das kommt uns auch zu Gute. B2: Ich würde schon sagen, ja, dass sie weiss, um was es geht, worauf sie schauen muss, welche Leute brauchbar sind, das ist sicher ein Vorteil."*

## **2.2 Probleme und Nachteile einer Beteiligung – Gründe für Nicht-Beteiligung**

Welches sind die wichtigsten Problemstellungen und Nachteile, die sich aus der *Beteiligung beim ABV* und innerhalb des ABV beim *Verbundmodell* ergeben, oder ganz generell, aus der Beteiligung an der Lehrlingsausbildung? Welche Gründe führen dazu, nicht das *Verbundmodell*, sondern das *Betriebsmodell* zu wählen? Welche Gründe führen dazu, sich (zurzeit) *überhaupt nicht in der Ausbildung von Lernenden* zu engagieren?

---

### 2.2.1 Rotation

Das System der Rotation erhöht zwar die Fachlichkeit der Lernenden und ermöglicht oftmals erst die Ausbildung für diesen Beruf KV Internationale Speditionslogistik. Es bringt aber auch einige Problemstellungen mit sich, mit welchen die AB umgehen müssen, oder die gar dazu führen, dass ein AB sich gegen das Verbundmodell entscheidet.

#### **Missverhältnis Aufwand – Ertrag**

Ein gewisser Nachteil der Verbundausbildung besteht darin, dass Lernende, in die investiert wird, nach einem Jahr bereits wieder gehen. Der Betrieb hat deshalb während der Ausbildung selbst einen geringeren Nutzen vom Lernenden als Arbeitskraft, als es in der traditionellen dualen Lehre der Fall ist, und braucht mehr Zeit für die jährlich neu anfallende Einarbeitung.

*"Ja, ein Nachteil ist sicher für die betreuende Person in der Firma, dass man dann wirklich jedes Jahr neue Lehrlinge kriegt. Man fängt immer wieder von vorne an mit dem Wissen übermitteln, mit dem Wissen transferieren. [...]. Und wenn der Lehrling dann nach einem Jahr weiss, wie es funktioniert und läuft, dann ist er wieder weg, und es kommt ein neuer Lehrling. Das ist, würde ich sagen, ein kleiner Nachteil."*

Dieser Nachteil wird von den AB aber unterschiedlich gewichtet. Es gibt AB, die nehmen dieses Missverhältnis in Kauf, um später dafür auf einen sehr gut qualifizierten Nachwuchs zurückgreifen zu können. Für andere AB kommt dieses Verbundmodell dagegen nicht in Frage.

*"Ich [...] würde mich nie dazu entscheiden, [einen Lernenden] nur ein Jahr bei mir zu haben, und dann den nächsten wieder zu nehmen. Denn bis der eingeführt ist heute in die IT und alles, bis das mal rund läuft, dauert das ein halbes Jahr. Und wenn man ihn dann einsetzen kann in die Tätigkeiten und er auch für das Unternehmen doch etwas bringen kann, einen Teilbeitrag mitleistet, dann geht er wieder."*

Mancherorts wird diese Rückweisung des Rotationsmodells mit der Kleinheit des AB begründet. Die Ressourcen für die Betreuung würden fehlen. Für andere AB ist ihre geringe Grösse jedoch kein Hindernis, sich im Rotationsmodell zu beteiligen.

#### **Schlechtere Identifikation und Bindung von Lernenden**

Ein weiteres Hindernis oder ein Nachteil, Lernende im Rotationsmodell auszubilden, sind die eingeschränkteren Möglichkeiten, die Lernenden an den Betrieb zu binden. Wenn die Lernenden die ganze Lehrzeit im Betrieb sind, kann die Firma ein betriebliches Zugehörigkeitsgefühl erreichen – die Lernenden lernen die Firmenkultur kennen und identifizieren sich mit der Firma –, was bei nur einem Jahr Betriebszugehörigkeit weniger gut möglich ist.

*„Für ihn ist das einfach eine Station in seiner Ausbildung. Mehr nicht.“*

Dies wird vor allem dann relevant, wenn der AB die Absicht hat, die Lernenden nach Abschluss der Lehre zu übernehmen. Gleichzeitig ist die Ausbildung im Betriebsmodell kein Garant, dass die übernommenen Lernenden dem Betrieb eine längere Zeit erhalten bleiben. Ein AB, der sich aus dem genannten Grund für das Betriebsmodell entschieden hat, gesteht gleichzeitig ein, dass die ehemaligen Lernenden nach ein bis zwei Jahren weiterziehen.

#### **Zuteilung der Lernenden nach Lehrjahren nicht immer gerecht**

Die Erstlehrjahr-Lernenden brauchen etwas mehr Betreuung als die älteren Lernenden, und sind weniger schon als Arbeitskräfte einsetzbar, die den Betrieb auch etwas entlasten. Drittlehrjahr-Lernende sind diesbezüglich attraktiver und können bei Bedarf und guter Qualität des Lernenden auch gleich übernommen werden. Deshalb ist die Frage, wer welches Lehrjahr, von welcher

---

Qualität im Rotationsmodell erhält, ein wichtige Frage für die beteiligten Akteure. Es gibt AB, welche nicht gewillt sind, die Neulinge zu nehmen. Andere AB müssen deshalb bereit sein, häufiger die Anfänger/innen zu nehmen, und auf die schon gut ausgebildeten älteren Lernenden zu verzichten, damit das Verbundsystem funktioniert.

*"Aber das ist halt schwierig bei uns in der Branche. Weil es gibt gewisse Ausbildungsbetriebe, die sagen, entweder ich bekomme einen Drittlehrjahr-Stift oder ich bilde nicht aus. (...) Und dann ist es halt auch für [Verantwortliche Person für die Berufsbildung in der LO] oder für uns als Verbund gesehen, Pest oder Cholera."*

Auch wenn es diese AB gibt, die für die Idee des Verbundmodells hier zurückstecken, ist dies dennoch eine latente Problematik, die von der LO auch bearbeitet werden sollte.

*"Von daher geht es eher darum, dass man vielleicht dieses System, wie man die Lernenden verteilt, oder die Lehrjahre verteilt, ein bisschen mehr professionalisieren sollte. Dass man sagt „Du bekommst ein Jahr einen in diesem Jahr, du bekommst ein Jahr einen in diesem Jahr und ein Jahr einen in diesem“, zum Beispiel. [...] Dass es vielleicht gerechter verteilt ist. Dass man vielleicht auch einfach eine Struktur hinein bringt, die nicht wirklich kritisierbar ist. Dass man einfach sagt, [...] beim ersten Mal, wenn man dem Ausbildungsverbund beiträgt, bekommt man einen Ersten, im zweiten bekommt man einen Zweiten, dann bekommt man einen Dritten, dann bekommt man mal wieder einen Ersten. Dass man quasi wie in einer normalen Ausbildung eigentlich die Lernkurve hat, von der man profitiert."*

In diesem Zusammenhang wird aber auch darauf verwiesen dass die Lernenden selbst unterschiedlich produktiv sind, so dass nicht nur das zugeteilte Lehrjahr eine Rolle spielt.

*"Ist teilweise natürlich auch abhängig vom Lehrling. Weil, wir haben auch schon Erstjahrauszubildende [gehabt], die wirklich super waren, und solche im zweiten Lehrjahr, die eher etwas Mühe hatten. Also ich denke, das ist wahrscheinlich auch vom Lehrling abhängig und teilweise auch vom Alter."*

### **Weitergabe Firmengeheimnisse**

Durch die Rotation besteht die theoretische Gefahr, dass Lernende Firmengeheimnisse weiterreichen. Für einen der interviewten AB kommt deshalb das Rotationsmodell partout nicht in Frage. Ein anderer sieht dies gelassener und setzt hier Vertrauen in die Lernenden, dass diese den Rollenwechsel vollziehen können, falls sie beim nächsten Lehrjahr bei einem Kunden ausgebildet werden.

*"Hier kommt es natürlich schon vor, dass einer bei uns ist, und danach bei einem Kunden von uns landet. Das heisst, hier ist das natürlich noch viel, viel direkter, obwohl man die Erfahrung macht, dass die Jungen eigentlich sehr, sehr schnell umschalten. Die gehören zu dem Betrieb, bei dem sie arbeiten. Die nehmen da keine Geheimnisse mit oder tauschen danach noch irgendetwas aus oder so. Also die sind da wirklich sehr ausbildungsbezogen."*

#### **2.2.2 Kosten ABV**

Die Kosten, die sich durch das Outsourcing von Selektion, Ausbildung und Betreuung an die LO ergeben, sind ein weiteres Thema, das teilweise als Problem formuliert wird. Bei gewissen AB sind die Vorteile der Unterstützung durch die LO jedoch zu gross und die internen Möglichkeiten für die Ausbildung nicht vorhanden, so dass sich ein Alleingang nicht lohnt.

*"Wenn wir das irgendwo im Sekretariat mit einer geeigneten Person verbinden könnten, dann müsste ich schon darüber nachdenken, ob wir das in den eigenen Reihen behalten. Aber kurzfristig ist das nicht geplant, weil die Vorteile überwiegen. Und wir sehen es jedes Mal, wenn da Prozesseinheiten und ALS ist, das ist einfach ein riesiger Aufwand."*

---

Es ist gewissen AB auch klar, dass erst durch das Outsourcing die Kosten für Selektion und Betreuung sichtbar werden. Wer ausbildet, müsste das auch intern als Kostenfaktor in Rechnung stellen.

*"Und was sicher auch ein, von der finanziellen Seite her, das ist klar, das ist natürlich teurer, wenn das über den Verbund geht, wie wenn man das selber macht. Wobei, wenn man das selber macht, die internen Kosten nicht zur Erfolgskostenrechnung wahrscheinlich dem Lehrling gegenüber stellt. So, ich denke, der Nachteil, das gleicht sich so wieder auf. Der Aufwand intern für Rekrutierung, Auswahlverfahren und all die Sachen, verrechnet, dann wiegt sich das auf."*

Die Interviews lassen jedoch die Hypothese zu, dass andere AB zurzeit ganz auf die Beteiligung in der Ausbildung von Le verzichten, weil für sie die Kosten generell zu hoch sind.

*"Jetzt kommt natürlich in so einem Ausbildungsverbund die Seite des Kostenfaktors. Und der ist halt natürlich schon auch relativ hoch heutzutage. Also man kann nicht mehr sagen, wenn man einen Lehrling hat und im Monat also irgendwo zwischen siebzehn- bis zweitausenddreihundert Franken hat, plus vielleicht noch ein bisschen Nebenkosten. Dann ist das schon ein Betrag, das ist eine Kostenstelle. Und die schenkt ein. [Auch wenn der ABV viele] Aufgaben übernimmt."*

### 2.2.3 Informations- und Kommunikationsspannen

Zu gewissen Zeitpunkten gab es wegen personellen Wechsels in der LO und der hohen Komplexität der Kommunikationswege innerhalb gewisser AB einzelne Informations- und Kommunikationsspannen. Diese Problemstellungen konnten jedoch gegenüber der LO angesprochen und behoben werden und haben bei den betroffenen AB die grundsätzliche Bereitschaft für eine Zusammenarbeit nicht in Frage gestellt.

### 2.2.4 Kosten – Nutzen der Lernendenausbildung allgemein

Mancherorts wird die Beteiligung an der Lernendenausbildung grundsätzlich problematisiert. Die Begleitung von Jugendlichen bringt vielerlei Sozialisationsaufgaben mit sich, für die der AB aus Ressourcengründen nicht mehr aufkommen kann und will. Die Lehrlingsausbildung müsste, so eine Meinung, von der Branche finanziell unterstützt werden. Ein anderer AB beurteilt seine Auftragslage als zu schlecht, um Lernende ausbilden zu können. Zudem könnten sie kaum mehr mittelfristig planen, da in der Branche heute sehr vieles sehr kurzfristig laufe, so dass die Arbeitsplanung für die Ausbildung und Beschäftigung der Lernenden zu schwierig und unsicher werde. Ein AB ist dazu übergegangen, junge Leute zu rekrutieren, die berufsnahe ausgebildet sind und diese für die Branche nachzuqualifizieren. Dies ist für ihn kostengünstiger als Lernende auszubilden. Von der Idee her hält der AB dies jedoch als falschen Weg. Aus ökonomischen Gründen – er begründet es mit der Kleinheit des Betriebes – sieht er jedoch keine Alternative.

## 3. Entscheidungsthemen

Wie ist die Arbeitsteilung zwischen AB und LO ausgestaltet? Wer hat welches Mitsprachrecht und welche Entscheidungsbefugnisse? Wo gibt es Spannungsfelder?

---

### 3.1 Rekrutierung und Selektion Lernender

AB, welche im *Verbundmodell* ausbilden, sind sehr zufrieden mit ihrer Beteiligung im Selektionsprozess. Alle haben genügend Mitsprachemöglichkeiten, und die Arbeitsteilung – die LO beurteilt die schulische Qualität der Lernenden, die AB die praxisbezogene – ist stimmig und wird gutgeheissen. Insbesondere die Schnuppertage sind wichtig und erlauben ihnen, bei der Selektion mitzureden, denn ihre Einschätzung, ob ein Lernender sich eignet, ist mitentscheidend.

*"Und es gibt ja dann eben auch die Möglichkeit, es gibt ja immer die sogenannten Schnupperstifti. Die einfach, bevor sie sich überhaupt für diese Ausbildung entscheiden, mal zum Schnuppern kommen. Diese Plätze bieten wir auch jedes Jahr wieder an. Dann kommt jemand, der eben noch nirgends war. Der bekommt dann mal einen Tag oder zwei Einblick ins Berufsleben. Was wir machen, wie wir es machen und alleine schon bei der Auswahl von denen, sprechen wir dann natürlich mit. Wir geben ein Feedback, waren wir zufrieden mit dem, hat er sich interessiert gezeigt und so weiter und so fort."*

Wer im *Betriebsmodell* ausbildet, kauft je nach Bedarf von der LO Unterstützung für die Rekrutierung und Selektion ein. Gewisse AB lassen das ganze Auswahlverfahren über die LO laufen, und entscheiden erst nach der Vorselektion, bei den Schnuppertagen, wen sie nehmen.

*"Also wir haben die Bestimmung schlussendlich. Also wir sagen: „Die zwei wollen wir“. Der ABV stützt sich ja auf verschiedene Sachen ab. Eben auf diesen Test, auf das Gespräch, dann müssen die Lernende, nachdem sie hier bei uns geschnuppert haben, müssen sie ein Tagebuch einreichen. Und das bewerten die auch alles mit. Und schlussendlich sagen wir schon: „Den und die Lernende wollen wir“."*

Andere AB wollen bezüglich Entscheidung nichts aus den Händen geben. Sie kaufen sich nur die Tests bei der LO ein, die Lernenden bewerben sich jedoch beim AB und werden vom AB zu Gesprächen vorgeladen.

#### **Kommentar**

Die LO hat in diesen Situationen keinerlei Mitsprache und wird als reine Dienstleistungsstelle betrachtet.

### 3.2 Zuweisung der Lernenden zum AB

Wer im *Rotationsmodell* ausbildet, kann bei der Zuweisung der Lernenden Wünsche äussern und hat anschliessend auch ein Wort mitzureden, da der zukünftige Lernende für einen Tag schnuppern kommt. Stellt der Betrieb dabei fest, dass der/die Lernende nicht passt, besteht immer die Möglichkeit zu verhandeln und jemanden anderen zu bekommen. Dies bildet eine wichtige Grundlage für die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

*"I: Und können Sie Ihrerseits auch Interessen und Wünsche einbringen? B: Selbstverständlich. Wir können sagen, wir wollen männlich oder weiblich. Wir können sagen, wir wollen erstes, zweites oder drittes Lehrjahr. Wir können auch wünschen, das haben wir letztes Jahr gemacht, wir möchten jemand, der sprachlich Französisch beispielsweise spricht. Das, also die Wünsche, wenn irgendwie möglich, können wir die anbringen, und meistens werden die auch berücksichtigt, ja."*

Ein konkretes Beispiel ist ein AB, der nach einigen Jahren, in denen er keinen Bedarf an zukünftigen Arbeitskräften hatte, und deshalb Erst- und Zweijahr-Lernende ausbildete, wieder einmal einen Lernenden nach Abschluss der Lehre übernehmen möchte. Hier hat die LO mit ihm zusammen ein gutes Passungsverhältnis gesucht und der AB kann nun diesen Drittlehrjahr-Lernenden ausbilden und später übernehmen.

---

*"Der war bei uns auch zu einem Schnuppertag. Der hat bei uns zuerst geschnuppert, bevor er in die Lehre kam. Der war im Frühjahr dann zwei Tage da, um nochmals miteinander zu schauen, wie passen wir zusammen? Und den übernehmen wir jetzt für das dritte Lehrjahr, ja."*

Mit diesem Prinzip wird auch der Kritik am Rotationsprinzip begegnet, es führe zu einer schlechteren Bindung der Lernenden an den Betrieb und erschwere deshalb die Möglichkeit, die ausgebildeten Lernenden zu übernehmen (siehe Kapitel 2.2.1).

### 3.3 Ausbildung und Betreuung Lernende

Gründe, die zum *Betriebsmodell* führen, sind der Anspruch, in der Ausbildung und Betreuung der Lernenden das letzte Wort zu haben, was insbesondere bei Lehrvertragsauflösungen wichtig wird. Deshalb müssen die Lernenden beim AB angestellt sein.

*"Das hat vor allem auch disziplinarische Gründe. Wir wollen, dass die Leute, die bei uns arbeiten, auch bei uns angestellt sind. [...] Da lege ich auch Wert drauf. Dass wir die Lehrlinge disziplinarisch unter Kontrolle haben und wir entscheiden, wenn wir einen Vertrag auflösen, oder wie wir es angehen."*

Im Betriebsmodell ist die Frage der Zuständigkeit in der Betreuung zwischen LO und AB nicht unproblematisch, auch wenn es sich hier nicht um eine geteilte Betreuung wie im Verbundmodell handelt.

#### **Kommentar**

Die LO wird im Betriebsmodell auch in dieser Beziehung auf eine reine Dienstleistungsrolle reduziert, und hat nichts zu sagen.

*"Der Ausbildungsverbund würde vielleicht manchmal gerne mehr Einfluss nehmen noch, auf die Lehrlinge. Aber man muss es halt trotzdem trennen, weil, die sind bei uns angestellt. (...) Und irgendwann muss ich halt sagen: „Ich entscheide“. Und ich finde das auch gut, dass das so ist, weil die sind bei uns angestellt, die sind bei uns auf der Lohnliste, wir investieren viel Zeit und Geld, und darum wollen wir es auch steuern."*

### 3.4 Vereinsstruktur

Ein AB erwähnt explizit, dass die rechtliche Form – der Verein – ein wichtige Voraussetzung ist für die Zusammenarbeit und das gemeinsame Ausbilden. Denn nur über diese Form ist das Mitspracherecht jedes ausbildenden AB gesichert.

*"B: Und ich denke, das ist auch ein Teil des Erfolgs von diesem Konzept bis jetzt, dass eigentlich auch gerade [Verantwortliche Person für die Berufsbildung in der LO] und ihre Organisation sehr eng an diesen Ausbildungsbetrieben dran ist, doch. Weil man muss es ja auch so sehen, eigentlich hat der ABV auch ja eine Vereinsstruktur. Und wir sind eigentlich Mitglieder in diesem Verein. Wir stimmen hier ab, wir wählen den Verwaltungsrat sozusagen von diesem Verein. Wir sind ja da irgendwo alle daran beteiligt. Wir investieren in diesen Betrieb wie andere eben auch. I: Also da habe Sie auch das Gefühl, Sie können mitreden? B: Ja, klar. I: Sie werden gehört? B: Auf jeden Fall, doch, doch. Also das schon, auf jeden Fall."*

#### **Kommentar**

Es gibt Situationen, wo ein AB seit längerer Zeit nicht ausbildet, und trotzdem Mitglied des ABV bleibt. Hier kann die Hypothese formuliert werden, dass die Mitgliedschaft auch Zugang zu

---

einem Netzwerk von möglichen Geschäftspartnern bietet, und dass wichtige Informationen fließen und Entscheidungen gefällt werden, von denen der AB nicht abgeschnitten sein möchte.

## 4. Verteilungsthemen

Wie wird der Korporationsertrag – die ausgebildeten Lernenden – im ABV verteilt? Wer hat Interesse am Korporationsertrag? Sind hier Verteilungsproblematiken zu beobachten?

### 4.1 Korporationsertrag

Welches ist der Ertrag, den der ABV aus der Zusammenlegung der Ressourcen im Verbundsystem generiert?

Der für die AB zentrale Korporationsertrag ist der *gut qualifizierte Fachkräftenachwuchs für die Branche und den eigenen Betrieb*. Die AB zeigen sich diesbezüglich zufrieden, da die ausgebildeten Lernenden genügend gut qualifiziert sind, dem Nachwuchsmangel in den letzten Jahren mit dem Verbundsystem begegnet und der eigene betriebliche Bedarf mit genügend qualifiziertem Personal gedeckt werden konnte.

*"Grundsätzlich sind wir schon zufrieden. Diese Leute, die wir dann behalten haben oder die wir eingestellt haben, die sind schon gut. Klar, es sind nicht nur Superstars, [...] das ist wie im normalen Leben. Aber du musst sagen, das wird eigentlich schon recht gut gemacht. Ich meine, das ist halt auch, da ist sehr viel persönliches Herzblut von [Verantwortliche Person für die Berufsbildung in der LO] dann drin, bei dem sie sich natürlich auch darum kümmert. Weil es fällt natürlich auch wieder auf den Verbund beziehungsweise auf die, die die Leute ausgewählt haben, zurück."*

Die ehemaligen ABV-Lernenden, die von AB angestellt werden, sind aber nicht immer im eigenen Betrieb in Ausbildung gewesen, sondern manchmal auch in anderen AB und zirkulieren nun innerhalb der Branche, ein Hinweis dafür, dass der Verbundgedanke 'Nachwuchs für alle' oder 'Nachwuchs für die Branche' Früchte trägt.

*"Mittlerweile ist es einfach auch der positive Track-Record, in Führungszeichen, den wir haben, der auch das Interesse [am Verbund] weiterhin aufrechterhält. Wir haben jetzt bei uns acht Leute beschäftigt, die irgendwann mal in diesem Ausbildungsverbund geboren wurden, sagen wir es so. Also sprich, die in dem Ausbildungsverbund ihre Ausbildung gemacht haben. Nicht unbedingt bei uns, aber vielleicht bei anderen Betrieben, und die dann aus diesem Pool irgendwann einmal auf den Markt geworfen wurden."*

Nicht alle AB tragen diese Verbundidee jedoch mit, sondern haben sich für das Betriebsmodell entschieden. Sie denken kurzfristiger, und wollen den Lernenden nach Abschluss für sich behalten können (auch wenn es natürlich keine Garantie gibt, dass der Lehrabgänger auch bleibt).

*"Der Fokus ist immer, wenn ich einen ausbilde, dann möchte ich den behalten. Das ist eigentlich immer das Ziel."*

Für alle AB ist es jedoch wichtig, dass sie Fachkräfte ausbilden, die der Branche treu bleiben. Ein AB erwähnt auch die Wichtigkeit der Förderung des Nachwuchses auf einer brancheninternen Karriereleiter. Dies sei zulange vernachlässigt worden, so dass heute zu wenig branchenspezifisch und genügend qualifiziertes Personal vorhanden ist, um Leitungsstellen gut besetzen zu können.

Für einen der interviewten AB ist auch die *Integration von sozial benachteiligten Lernenden* eine Zielsetzung und kann damit als möglicher Korporationsertrag bezeichnet werden. Der AB hat

---

jedoch in den letzten Jahren diesbezüglich schwierige Erfahrungen gemacht und möchte zukünftig eher davon Abstand nehmen. In der Folge verlangt er eine strengere Selektion, was die schulischen Leistungen betrifft.

## **4.2 Interesse an der Übernahme von ausgebildeten Lernenden**

Grundsätzlich ist das Interesse an der Übernahme von ausgebildeten Lernenden vorhanden und teilweise hoch, was direkt mit der Nachwuchsrekrutierungsthematik erklärt werden kann (vgl. Kapitel 2.1.1). Je nach betrieblicher Situation ist der bisherige Bedarf unterschiedlich gross gewesen. AB, die befürchten, den ausgebildeten Nachwuchs durch das Rotationsmodell an die anderen AB zu verlieren, entscheiden sich aus diesen Gründen gegen das Verbundmodell.

## **4.3 Konkurrenz bei der Übernahme von Lernenden**

Unter den ABV-Mitgliedsbetrieben scheint es keine unkontrollierte Konkurrenz um Lehrabsolvent/innen zu geben. Die LO behält diese Thematik im Auge und steuert die Verteilung des Korporationsgutes. Einerseits sorgt sie schon während der Ausbildung der Lernenden dafür, dass AB, die Bedarf anmelden, eine/n Drittlehrjahr-Lernende/n erhalten (siehe Kapitel 3.2). So können sich diese in ihrem letzten Lehrjahr bereits das notwendige betriebsspezifische Wissen aneignen und sich an ihren zukünftigen Arbeitgeber gewöhnen. Da nicht immer alle AB gleichzeitig einen solchen Bedarf haben, gibt es bisher scheinbar keine Kollisionen oder Engpässe. Andererseits vermittelt die verantwortliche Person für die Berufsbildung in der LO nur jenen AB ausgebildete Lernende, die sich auch in der Ausbildung beteiligen.

*"Da gibt es so eine ungeschriebene Abmachung, dass die Firmen, die dabei sind, dann auch Lehrabschliessende vermittelt bekommen. Ja, weil irgendwo muss der Return-of-Investment ja sein. Und das weiss ich auch zu schätzen, dass das so ist."*

Im Weiteren sorgen auch die AB im Branchenverband selbst für eine gegenseitige Kontrolle und legen die Einstiegsgehälter für die Lehrabgänger/innen fest, damit kein unlauteres Abwerben möglich wird. AB, die nicht ausbilden, halten sich zurück und werben keine Lehrabgänger/innen ab.

## **4.4 Verbleib der ausgebildeten Lernenden**

Heute ist es nach Einschätzung von AB oft nicht mehr üblich, dass Lernende, wenn sie übernommen werden, sehr lange im Betrieb bleiben. Viele wechseln nach ein bis zwei Jahren, u.a. weil sie erst mit einem Betriebswechsel einen Lohnsprung machen können. Wichtig für die ausbildenden Betriebe ist es deshalb, die Lernenden an die Branche binden zu können, und sie nicht an andere Branchen zu verlieren.

Die Argumentation, nicht im Verbundmodell ausbilden zu wollen, weil die Gefahr damit zu gross sei, die ausgebildeten Lernenden an andere AB zu verlieren (siehe Kapitel 2.2.1) ist deshalb nur bedingt rational.



---

## 5. Eingebachte Ressourcen in den ABV

### 5.1 Ressourcen der AB

Von Seiten der AB werden *Ausbildungsplätze* in den ABV eingebracht. Im Verbundmodell ist dabei das *fachliche Profil des AB*, der entsprechende Verkehrsträger relevant, da die LO im Rotationsprinzip die Ausbildung der Lernenden zusammenstellen muss, so dass im Ergebnis das Berufsprofil abgedeckt ist. Die Lehrplätze können auch für eine EBA-Lehre sein, welche dem ABV anschliessend ermöglicht, Lernenden eine verkürzte EFZ-Lehre anzubieten. Auch die *firmeninterne Ausbildungs- und Betreuungsqualität* ist eine wichtige Ressource für den ABV, da damit sein Ruf als qualifizierte Ausbildungsorganisation verbunden ist, eine wichtige Voraussetzung, um sowohl AB wie Lernende zu gewinnen. Im Weiteren tragen die AB die Kosten der Ausbildung, d.h. ihre *finanziellen Beiträge* an die LO sind elementar für das Funktionieren des ABV.

Die AB tragen zur *Attraktivität des Berufes und des Verbundes* für die Lernenden und den zukünftigen Nachwuchs bei, z.B. wenn ein AB international tätig ist und dadurch der jungen Generation Möglichkeiten für eine Arbeitsstelle im Ausland in Aussicht stellen kann. AB bringen als weitere Ressource *Kooperationsbereitschaft und Loyalität* in die Zusammenarbeit ein, z.B. wenn sie bereit sind, Lernende im ersten Lehrjahr zu übernehmen, weil andere AB keine Bereitschaft zeigen, oder wenn sie Geduld und Gesprächsbereitschaft zeigen in Situationen, wo nicht gleich alles auf Anhieb klappt. Nicht zuletzt können sich AB für die Idee des Verbundes in der Öffentlichkeit engagieren oder im Verein selbst Funktionen und Arbeiten übernehmen.

Durch die *Bereitschaft, sich im Netzwerk zu beteiligen und im System der Rotation auszubilden*, können AB in Fällen einer schlechten Passung von AB und Lernendem eine Lösung anbieten, nämlich den Lernenden zu versetzen, um eine Lehrvertragsauflösung zu verhindern. Die Rotation erhöht im Weiteren eine bessere fachliche Qualifikation der Ausgebildeten.<sup>4</sup>

### 5.2 Ressourcen der LO

Von Seiten der LO sind erstens die *Rekrutierungs- und Selektionsaufgaben* eine wichtige Ressource, die in den Verbund eingebracht werden. Zum Beispiel macht die LO Werbung für den Beruf in den Schulen und managt das ganze Auswahlverfahren der Lernenden.

*"Ja, und da finde ich eigentlich die Arbeit, die von [Verantwortliche Person für die Berufsbildung in der LO] gemacht wird, wenn die so Veranstaltungen an den Schulen macht, das denke ich, ist sicher förderlich. Dass man das bekannt macht, dass an den Schulen darüber gesprochen wird und die Möglichkeiten aufgezeigt werden. Was gibt es ausser Banken und Versicherungen?"*

Für viele AB ist dies eine grosse Entlastung, denn sie hätten die Ressourcen nicht, ein solch professionelles Rekrutierungsverfahren selbst durchzuführen. Andere AB, welche im Betriebsmodell ausbilden, kaufen sich teilweise nur die Tests zur Prüfung der schulischen Qualifikationen ein.

---

<sup>4</sup> Siehe zu den letzten beiden Punkten den Teil B des zweiten Teilberichts (erscheint im Dezember 2013).

---

Eine weitere wichtige Ressource sind die *Unterstützungen in der Ausbildung*, was die Neuerungen in den Ausbildungsverordnungen, die Inhalte der Prozesseinheiten (PE) und allgemeinen Leistungsziele (ALS) sowie die Prüfungsvorbereitungen betrifft.

*"Und dieses Abnehmen von diesem ganzen Administrativen und von dieser ganzen Prüfungsvorbereitung, von diesen Sachen, das ist auch für den Lehrbetrieb dann wieder entlastend. Weil, wenn Sie nachher jemanden selbst ausbilden, müssen Sie immer à jour sein, was die ganze Ausbildungsverordnung angeht, und da sind wir in der Schweiz wirklich super. Da fällt uns jedes Jahr irgendetwas Neues ein. Und dann ändern wir hier wieder einen Lehrplan und hier wieder etwas. Und das ist schon ein sehr komplexes Umfeld."*

Hier werden sowohl die Lernenden wie die Berufsbildner/innen in den AB begleitet und gecoach. Für letztere gibt es auch regelmässige Weiterbildungsangebote und Treffen. Die branchenspezifischen internen Schulungen sind ein weiteres Element in der Ausbildung. Viele AB könnten diese wichtige Ressource nicht selbst erbringen.

*"Das Zweite ist sicherlich, dass der Ausbildungsverbund die [Lernenden] sehr gut begleitet. Das heisst sowohl unsere Berufsbildner, als auch wenn irgendetwas ist, Prüfungsvorbereitung, Fachunterricht und so weiter. Das wird alles vom Ausbildungsverbund mehr oder weniger gemacht. Deshalb gibt es, glaube ich, auch ein paar Mitbewerber von uns, die bilden zwar selbst aus, aber lassen das Zusatzpaket dort eben machen. Weil genau diese Zusatzleistungen machen es einfach für uns auch leicht, Auszubildende zu haben."*

Mit diesen Elementen findet auch ein konstantes Monitoring der Ausbildung statt, was deren Qualität sichert.

*"Also beim ABV hier ist das ausgezeichnet, grundsätzlich. Weil was passiert hier? In Tat und Wahrheit wird hier konstantes Monitoring betrieben, was der treibt, den lieben langen Tag. Da werden Besuche in der Firma gemacht. Da werden eben diese Praxistests, die sonst intern passieren, die werden zusammen gemacht mit jemandem vom ABV. Und logischerweise fallen die dann etwas neutraler aus, wie wenn man das vielleicht als Lehrmeister, der möchte, dass der gut ist, bewertet [...]. Durch dieses kontinuierliche Monitoring sieht man natürlich sofort, wenn es irgendwo Defizite gibt und kann entsprechend frühzeitig eingreifen. Und dann massgeschneidert eigentlich auf diesen Lehrling, die Zusatzmodule, die es benötigt, sei dies Französisch oder Rechnen oder Buchhaltung, kann man das machen."*

Die *administrative Unterstützung und Kontrolle* in der Ausbildung der Lernenden wird ebenfalls geschätzt. Das Kontrollsystem, bei dem die Lernenden regelmässig ihre Aufgaben, Absenzen und Noten vorlegen müssen, wird als entlastend bezeichnet und erlaubt eine frühzeitige Warnung, wenn sich Probleme abzeichnen. In Situationen, wo es disziplinarische Probleme mit Lernenden gibt, oder wo Lernende persönliche oder schulische Probleme haben, wird die *Übernahme von Verantwortung und schnelle Unterstützung durch die LO* mit Gesprächen oder Aufgabenhilfe als hilfreich empfunden.

*"Wenn es schulische Probleme gibt, ist es meistens so, dass man sich beim Ausbildungsverbund melden kann, und dann wird das auch dort getätigt, weil, sie [die Lernenden] sind ja eigentlich unter Vertrag beim Ausbildungsverbund."*

Die LO ist nicht zuletzt eine *Drehscheibe für die Vermittlung von ausgebildeten Kaufleuten Internationale Speditionslogistik*. Als Teil des Netzwerkes weiss die verantwortliche Person für die Berufsbildung in der LO von Positionen, die zu besetzen sind, sowie von (ehemaligen) Lehrabgänger/innen, die auf Stellensuche sind, und führt die beiden Partner zusammen.

*"Das läuft über [Verantwortliche Person für die Berufsbildung in der LO], ja. Das ist normalerweise bei uns auch, wenn wir suchen, ist das einer von meinen ersten Anrufen. Dass ich [Verantwortliche Person für die*

---

*Berufsbildung in der LO] anrufe und sage: „Wir haben ein prinzipielles Interesse!“ Und dadurch, dass sie natürlich im Verbund ist, weiss sie immer, was ihre Lernenden, auch die ehemaligen, irgendwo möchten. Weil, für die ist das auch, wie soll ich sagen, ein indirekter Jobmarkt mehr oder weniger. Und das ist halt auch ein bisschen auf dieses System beschränkt.“*

In dieser Funktion unterstützt sie auch die Lehrabgänger in der Integration in den Arbeitsmarkt. Sie pflegt innerhalb der Branche Kontakte zu den verschiedenen Betrieben und ist in dieser Netzwerkfunktion eine weitere Ressource, da sie Geschäftsbeziehungen unter den AB unterstützt.

## 6. Trittbrettfahrer-Problematiken

Gibt es *interne* Trittbrettfahrer-Problematiken, d.h. Konstellationen, wo AB weniger Ressourcen in den Verbund einbringen als sie aus ihm gewinnen?

Ein Punkt, der erwähnt wurde, und der zu Trittbrettfahrer-Konstellationen führen kann, sind Ungleichgewichte in der Verteilung der Lehrjahre (siehe dazu Kapitel 2.2.1). Die Bereitschaft einzelner AB, über längere Zeit die Erst- und Zweitlehrjahr-Lernenden zu übernehmen, um andere AB, die dazu nicht gewillt sind, nicht zu verlieren, darf nicht überstrapaziert werden. Das Engagement von AB für die Verbundidee steht immer in einem Spannungsverhältnis zu den eigenen betrieblichen Anforderungen und Interessen.

*"I: Es ist einfach angenehmer wenn // man einen Drittlehrjahrlehrling hat. // B: // Ja, das ist klar. Ja. Ja. // Der weiss schon sehr viel, kennt sehr viel. Das wäre sicher ein Vorteil, aber ich denke eben, der Grundgedanke ist, wenn man das selber macht, hat man auch mal einen Lehrling im ersten Lehrjahr und dann im zweiten Lehrjahr und ist dann nicht einfach immer nur Drittlehrjahr."*

Ein weiterer Punkt, den die LO aber gut steuert, ist die Frage der Verteilung der Lehrabgänger/innen und des Zugriffs auf ausgebildetes Personal. Theoretisch sind hier Trittbrettfahrer-Problematiken angelegt, wenn Betriebe, die nicht ausbilden, auf die Lehrabgänger/innen zurückgreifen würden. Solche Situationen werden aber durch die Strategien der LO verhindert (siehe dazu auch Kapitel 4.3).

*"[Verantwortliche Person für die Berufsbildung in der LO] würde zum Beispiel einen Lehrling von ihr nicht an einen Betrieb geben, der nicht Mitglied ist im Verbund. Sie wird sich zuerst einsetzen für die, die sie unterstützen. Also in diesem Falle ist das eigentlich eine kleine Welt für sich, die aber sehr gut funktioniert. Ich meine auf Basis Geben und Nehmen. Wie früher halt und das ist eigentlich schön."*

Ein letzter Punkt betrifft AB, welche sich nicht im Verbundmodell beteiligen, oder gar keine Lernenden ausbilden, und dennoch Mitglied des Vereins sind. Sie halten sich zwar zurück, wenn es um die Lehrabgänger/innen geht, haben aber dennoch Zugriff auf ehemalige im Verbund ausgebildete Lernende. Wird die Hypothese vertreten, dass diese ehemaligen Verbund-Lernenden besser qualifiziert sind, herrscht hier ein Ungleichgewicht. Im Weiteren sind die Dienstleistungen der LO nur dank des Verbundmodells vorhanden, d.h. diese AB greifen auf Verbund-Ressourcen zurück, ohne etwas zur Verbundidee beizusteuern.

Externe Trittbrettfahrerproblematiken sind die Konkurrenz von grossen Speditionsfirmen oder anderer Branchen. Die Bindung der Lernenden an den ABV und seine Betriebe sowie an die Branche ist deshalb weiterhin eine wichtige Zielsetzung.

*"Aber schauen Sie sich bitte einmal die Zahlen in der Speditionswelt an, wie viele Abgänger wir haben. Wie viele diese Branche an Banken, Versicherungen, was weiss ich, was alles, Handel, Industrie verliert. Also wir bilden, glaube ich, einen Drittel mindestens für andere Branchen aus."*

---

## 7. Verhältnis AB – LO – Verbund (Bindungsqualität)

Das Verhältnis der verschiedenen AB zur LO ist von grosser Zufriedenheit geprägt. Die Dienstleistungen der LO werden geschätzt, die fachliche Arbeit gelobt. Die Zusammenarbeit wird als vertrauensvoll, konstruktiv und kollegial beschrieben.

*"Ja. Also wie gesagt, viel, viel Administratives übernimmt er [ABV], werden wir wirklich entlastet, was ich sehr als Vorteil empfinde. Wir arbeiten sehr eng mit ihnen zusammen, also sie zeigen sich auch oft bei uns. Ist nicht so, dass wir sie nur einmal im Jahr sehen."*

*"Wenn der Berufsbildner Probleme hat mit seinem Lernenden oder sonst was, dann kann er jederzeit zum ABV gehen. Er hat da eine Rückendeckung. Also sprich, eigentlich sitzt ja der Berufsbildner im ABV. Der Berufsbildner hier unterstützt bloss den ABV, sagen wir es mal so, im Fachbetrieb. Und das ist ein sehr kollegiales Verhältnis, was eigentlich wirklich sehr gut funktioniert. Und ich denke, das trägt sehr viel."*

Die AB haben genügend Mitsprachemöglichkeiten und werden in ihren Anliegen ernst genommen. Die LO ist für die AB ein zuverlässiger Partner, der mithilft, schnell und unkompliziert Lösungen zu suchen.

*"Wir haben so eine gute Zusammenarbeit mit der [Verantwortliche Person für die Berufsbildung in der LO]. [...] Wir kennen uns schon aus der früheren Speditionen/ Sie hat auch Spedition gelernt und so weiter. Deswegen ist das bei uns / Wenn etwas nicht geht, Telefonhörer in die Hand, ich bin morgens um sechs da, sie geht um sechs arbeiten. Das heisst mit anderen Worten, wenn sie am Arbeiten ist, ruft sie mich an oder ich rufe sie an, und dann versuchen wir das so zu klären. Schnelle Entscheide, und immer gute Entscheide, weil wir uns immer aussprechen und das wird gut. [...]. Keine langen Diskussionen, keine langen Schreiben, sondern [...] das Problem wird im Prinzip sofort gelöst. Wie wir immer sagen, in der Spedition muss man flexibel sein und die Flexibilität üben wir auch zusammen mit dem ABV aus."*

Das hohe Engagement und die Fachlichkeit der für die Berufsbildung verantwortlichen Person für die Berufsbildung in der LO trägt viel dazu bei, dass die AB sich unterstützt fühlen und dem ABV gegenüber eine grosse Loyalität zeigen.

*"Die [Verantwortliche Person für die Berufsbildung in der LO] (...), die macht das mit so viel Herzblut. Und das ist, glaube ich, der springende Punkt."*

Von den Interviewpartnern (selten!) angebrachte Überlegungen, die Zusammenarbeit aufzukündigen, gründen nie in einer Unstimmigkeit, was die Leistungen der LO, die Zusammenarbeit oder die Chance des Verbundes angehen, sondern betreffen in erster Linie Fragen von Kosten – Nutzen – Aufwand der Lehrlingsausbildung.

Die Bindung im ABV ist jedoch von unterschiedlicher Qualität, wenn zwischen den AB mit Verbundmodell und jenen mit Betriebsmodell unterschieden wird. Für AB im *Verbundmodell* ist die Netzwerkkategorie zentral, d.h. wichtig ist nicht nur die Verbindung zur LO, sondern auch jene zu den anderen ausbildenden Betrieben und somit zum Verbundgedanke. Diese AB begeben sich in eine gegenseitige Abhängigkeit innerhalb des Verbundes, sind aufeinander angewiesen und müssen mehr aufeinander vertrauen (z.B. was die Ausbildungsqualität angeht, weil der Lernende weitergereicht wird; bezüglich der Weitergabe von Firmengeheimnissen; bezüglich der Konkurrenz um ausgebildete Lernende). Für die Bindung in dieser *projektförmigen Welt* sind nicht nur Qualitäten der *Marktwelt* (Preis-Leistungsverhältnis) und der *industriellen Welt* (genügend Entlastung durch die LO) relevant, sondern auch z.B. der *inspirativen Welt*: Die AB müssen von der Idee der gemeinsamen Ausbildung auch überzeugt sein und eine gewisse Begeisterung mitbringen. Die gegenseitigen Beobachtungen und Kontrollen im Netzwerk funktionieren auf Basis der Logiken der *Rufwelt*. Denn kein AB will, dass sein Ruf in der Branche

---

geschädigt wird, weil er z.B. Lernende schlecht ausbildet oder Lehrabgänger/innen mit unlauteren Mitteln abwirbt.

Beim *Betriebsmodell* ist das Netzwerk der ausbildenden Betriebe dagegen ohne Relevanz, nur die Dienstleistungen der LO zählen. Die Beziehung zwischen AB und LO ist hier funktionaler und in erster Linie an Kriterien der *industriellen und Marktwelt* orientiert. Die AB setzen hier nicht auf das soziale und wirtschaftliche Potenzial der Netzwerkwelt, sondern wollen die Lernenden ganz in ihre *häusliche Welt* des eigenen Betriebes einbinden, und sich dadurch den alleinigen Zugriff auf das ausgebildete Humankapital sichern.

## 8. Die Bedeutung der Branche

Der ABV ist ein berufs- und branchenhomogener LBV. Die gemeinsame Orientierung an *einem* Beruf, an *einer* Branche prägt sehr stark die sozialen Beziehungen und gegenseitigen Erwartungen der beteiligten Akteure im LBV.

### 8.1 Branchennachwuchs als Leitidee des ABV

Das Hauptmotiv für die Beteiligung der AB beim ABV sind Schwierigkeiten bei der Suche nach branchenspezifisch qualifizierten Arbeitskräften (aufgrund verpasster Nachwuchsförderung, fehlender Karriere-/Weiterbildungsmöglichkeiten, Konkurrenz von anderen Branchen), und damit einhergehend der Wunsch, einen Beitrag zur Lösung des Nachwuchsproblems in der Speditionsbranche insgesamt zu leisten. Das kurzfristig orientierte "buy" von Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt (marktliche Welt) musste durch ein längerfristiges "make" (*industrielle Welt*), d.h. die eigene 'Herstellung' des Fachkräftenachwuchs, und im Falle dieses Berufes und kleiner Betriebe, im Rahmen eines "cooperate" innerhalb des ABV-Verbundes (*projektformige Welt*) ersetzt werden.

### 8.2 Das Netzwerk als Merkmal der Branche und des ABV

Die Speditionswelt ist international ausgerichtet und das Verschieben der Güter bedingt ein Denken und Handeln in einer Netzwerkstruktur, wo verschiedene Akteure voneinander abhängig sind und Geschäftsbeziehungen kreuz und quer verlaufen. Wer in dieser Branche arbeitet, ist gezwungen, über die Betriebe hinweg und somit auch manchmal mit der Konkurrenz zusammenarbeiten. Der interne Arbeitsmarkt der Branche ist durch Mobilität und Flexibilität gekennzeichnet. Der ABV bildet diese Netzwerkstruktur mit seinen Anforderungen und Möglichkeiten sowohl für die Lernenden wie für die AB durch die gemeinsame Ausbildung im Rotationsprinzip ab. Diese *projektformige Welt* ist eine Chance, aber auch eine Herausforderung für alle drei Akteure – LO, AB und Lernende. Für gewisse AB ist sie keine Option – sie wählen das Betriebsmodell.

### 8.3 Die Branche als Familie und Marktplatz

In dieser projektformigen Branche bewegt man sich in Kooperation UND Konkurrenz zueinander. Die Betriebe sind sich gewohnt, dass Mitarbeitende 'von Freund zu Feind und umgekehrt' wechseln. Kooperation und Konkurrenz sind nahe beieinander. Das Prinzip der Kooperation – Zusammenarbeit ist erforderlich, um die Güter zu verschieben – zeichnet sich

---

neben Merkmalen der projektförmigen Welt auch durch Merkmale der *häuslichen, familiären Welt* aus. Die Branche ist klein und gemeinschaftsförmig, oder wie ein Interviewpartner sagt: "Man begegnet sich immer zweimal". Die Menschen kennen sich. Die Lernenden werden in die Branche hinein sozialisiert. Gleichzeitig stehen die Betriebe und Menschen auch in Konkurrenz zueinander, das *Marktprinzip* spielt. Arbeitnehmende wechseln den Arbeitgeber und geht zur Konkurrenz oder zum Kunden, man konkurriert um Aufträge.

## 9. Anhang

### 9.1 Auswahlkriterien für die interviewten Ausbildungsbetriebe

Die Auswahl der ABV-Ausbildungsbetriebe (AB), mit denen ein Interview geführt werden sollte, hat sich an folgenden Kriterien orientiert:

Verbundmodell versus Betriebsmodell: Für unsere Studie von Bedeutung sind sowohl AB, die sich am Verbundmodell beteiligen, als auch AB, die im Betriebsmodell ausbilden. Wir nehmen an, dass erstere sich bewusst für die Verbundausbildung entschieden haben und deshalb dem Modell gegenüber positiv eingestellt sind. AB, die dagegen das Betriebsmodell gewählt haben, sind gegenüber der Verbundausbildung – so unsere Annahme – kritischer eingestellt. Beide Sichtweisen sind in Hinblick auf die Fragestellung, worin die Chancen, aber auch die Schwierigkeiten der Verbundausbildung liegen, relevant.

Grösse der Betriebe: Relevant für unsere Untersuchung sind sowohl vergleichsweise grosse als auch vergleichsweise sehr kleine AB. Dieses Kriterium ist wichtig, um Aufschluss darüber zu erhalten, inwiefern die Grösse von AB einen Einfluss auf deren Motive für die Beteiligung an der Verbundausbildung hat. Kleine AB sind, so unsere Hypothese, vom Verbundsystem abhängig, um überhaupt ausbilden zu können. Grosse AB dagegen haben andere Beweggründe für die Beteiligung und könnten theoretisch auch ohne Verbund ausbilden.

Dauer der Ausbildung Lernender mit dem ABV: Von Interesse sind für uns einerseits AB, die bereits sehr lange mit dem ABV zusammenarbeiten. Sie bringen viele Erfahrungen mit und können auch etwas über die Entwicklung der Zusammenarbeit sagen. AB, die erst seit kurzem Mitglied beim ABV sind, können etwas über die Motive sagen, die zu einem Einstieg in die Verbundausbildung führen. Nicht zuletzt sind AB relevant, die zurzeit ihre Zusammenarbeit in der Ausbildung mit dem ABV sistieren. Hier interessiert natürlich vor allem in Erfahrung zu bringen, welches die Gründe dafür sind.

Spezifische Ansprüche an Lernende: Relevant für die Fragestellungen der Dissertationen der Doktorandinnen sind AB, die bevorzugt Lernende ausbilden möchten, die hinsichtlich Geschlechtszugehörigkeit, Alter oder Nationalität spezifische Kriterien erfüllen. Kontrastierend dazu interessieren AB, die diesbezüglich keine bestimmten Ansprüche an ihre Lernenden haben.

Leistungsanforderungen an die Lernenden: Interessant für uns sind AB, die eine Attestlehre anbieten und damit bereit sind, auch Lernende mit vergleichsweise niedrigen schulischen Leistungen auszubilden. Hierzu entgegengesetzt interessieren uns auch jene AB, die bewusst nur EFZ-Lehrstellen anbieten, und damit einhergehend ausschliesslich Lernende ausbilden möchten, die ein bestimmtes schulisches Anforderungsniveau erreichen.

Auf Grundlage dieser fünf Auswahlkriterien wurden insgesamt sechs Ausbildungsbetriebe von der LO für ein Interview angefragt. Hiervon waren zwei AB nicht bereit für ein Interview, wofür zeitliche Engpässe angegeben wurden. Einer der beiden erfolglos angefragten AB bildet ausschliesslich weibliche Lernende aus und hätte damit Auswahlkriterium 4 (Ansprüche an

Lernende) erfüllt.  
 Den vier AB, die sich für ein Interview bereit erklärt hatten, ist gemeinsam, dass sie sich seit mehr als fünf Jahren an der Verbundausbildung beim ABV beteiligen, sich insgesamt positiv zur Verbundausbildung geäußert haben und diesbezüglich keine größeren Kritikpunkte genannt haben. Da das Forschungsprojekt jedoch nicht nur Aufschluss über die Chancen, sondern auch über die Schwierigkeiten der Verbundausbildung geben soll, wurde vereinbart, dass die LO weitere AB für ein Interview anfragt, welche, nach Einschätzung der LO, einen kritischeren Blick auf die Verbundausbildung haben. Hieran orientiert, wurden von der LO zusätzlich drei AB für ein Interview vorgeschlagen und erfolgreich angefragt. Die nachfolgende Übersicht gibt Aufschluss darüber, wie viele der insgesamt sieben interviewten AB die einzelnen Auswahlkriterien inwiefern erfüllen.

**Abbildung 1: Stichprobe der interviewten Verbundbetriebe**

<b>Auswahlkriterium</b>	<b>Anzahl Betriebe</b>
Betriebsmodell	4
Verbundmodell	3
Betriebsgrösse gross oder mittel*	4
Betriebsgrösse klein	3
Langjähriges Mitglied **	6
Ausbildung zurzeit sistiert	2
Leistungsanforderungen an Lernende (Ausbildung von EBA-Lernenden)	5

\*Als gross oder mittel gelten AB hier, wenn an dem Standort, an dem ABV-Lernende ausgebildet werden, mindestens 25 Mitarbeiter/innen beschäftigt sind.

\*\*Als langjährige Mitglieder gelten AB hier, die seit mindestens fünf Jahren gemeinsam mit dem ABV Lernende ausbilden.

## 9.2 Theoretischer Rahmen – Die verschiedenen Welten eines LBV

Um die Problemstellungen und Chancen von LBV konzeptionell zu verstehen, nehmen wir eine organisationssoziologische Perspektive ein. Dazu bietet die Soziologie der Konventionen einen geeigneten theoretischen Rahmen, welcher der Komplexität und den Koordinationsanforderungen von LBV gerecht wird (Diaz-Bone 2009, 2011). Die Theorie unterscheidet verschiedene kulturelle Ordnungs- und Funktionsprinzipien (Konventionen), die sowohl den sozialen Zusammenhalt in Arbeits- und Ausbildungsorganisationen als auch das Urteilen und Handeln der involvierten Akteure (Vertreter/innen Leitorganisation, Vertreter/innen Ausbildungsbetriebe, Lernende) ermöglichen. Es lassen sich folgende Prinzipien unterscheiden: Effizienz, Markt, Gemeinschaft, Projekt & Vernetzung, Ruf, Inspiration und Gleichheit. Diese Prinzipien sind die zentralen normativen (und damit mikropolitischen) Motive, die Beurteilungen und Entscheidungen in LBV anleiten.

---

Wir gehen von der Prämisse aus, dass LBV-Organisationen längerfristig überleben wollen, was deren Funktionstüchtigkeit und -tauglichkeit auf ganz unterschiedlichen Ebenen erfordert. Diese verschiedenen Ebenen lassen sich in der Sprache der Konventionensoziologie als organisationale "Welten" denken. Mit Bezug auf die oben genannten zentralen Funktionsprinzipien lassen sich sieben verschiedene solcher "Welten" propagieren, in denen *Probleme entstehen und angemessene Lösungen erforderlich werden* können. In jeder dieser Welten wird die ‚Qualität‘ von Menschen, Objekten, Handlungen und Prozessen sowie deren Beziehungen zueinander ganz unterschiedlich definiert und ermittelt. Die Beurteilungsmassstäbe und die Art und Weise, wie sich Führungskräfte, Berufsbildungs koordinatoren, Berufsbildnerinnen und Lernende im LBV als Personen und in ihren Handlungen bewähren müssen, aber auch was als gerecht gilt, variiert stark zwischen diesen Welten.

In allen vier Beobachtungsfeldern unserer Untersuchung ((1) Akquise und Bindung von AB, (2) Rekrutierung und Selektion von Lernenden, (3) Betreuung und Ausbildung von Lernenden, (4) Übergang in den Arbeitsmarkt, Übernahme der Lernenden) sind je nach Welt *ganz unterschiedliche Probleme* denkbar. Im Folgenden werden die sieben Welten kurz dargestellt. Ihre zentralen Prinzipien, Logiken und Qualitäten (etwa zur Beurteilung von Akteuren und Situationen) sind in Abbildung 2, Abschnitt 9.2.8 zusammengefasst.

#### 9.2.1 Industrielle Welt

Ein LBV ist eine komplexe Organisation, die Berufsausbildung organisiert und vermittelt, und wo gleichzeitig die beteiligten Ausbildungsbetriebe Handelsware produzieren oder Dienstleistungen verkaufen. Ziel der Berufsausbildung ist es, gut ausgebildeten zukünftigen Nachwuchs für den eigenen Betrieb und die Branche zu sichern. Diese Gleichzeitigkeit – Umsetzung von Berufsausbildung einerseits, Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen andererseits – erfordert gut *geplante und effizient organisierte und koordinierte Abläufe* (Verwaltung, Kommunikation, Arbeitsprozesse) in der Produktion von Bildung im LBV. Neue Mitglieder eines LBVs (Personal, Lernende, aber auch neue AB) sollten diese Abläufe möglichst nicht stören. In der industriellen Welt zählen daher *Fachwissen*, berufliche Kompetenzen und *traditionelle Arbeitstugenden* (Pünktlichkeit, Ordnungssinn, Anstrengungsbereitschaft etc.). Solche Qualitäten der industriellen Welt werden – neben Qualitäten in anderweitigen Welten – bei der Akquise von AB und der Rekrutierung neuer Lernender beurteilt. Aber auch die LO wird von den AB entlang solcher Kriterien evaluiert.

#### 9.2.2 Welt des Markts / marktliche Welt

In der Welt des Marktes steht weniger die Effizienz im Vordergrund, sondern ein möglichst *kostengünstiger* Ablauf der Bildungs-, Produktions- und Dienstleistungsprozesse.<sup>5</sup> Gemessen wird die Qualität eines Lernenden oder eines Arbeitsprozesses am (Netto-)Preis. In der marktlichen Welt herrscht eine Logik der *Konkurrenz* und des *Wettbewerbs*. Fehlinvestitionen (etwa in Folge eines Lehrabbruchs) gilt es zu verhindern. Auch innerhalb des LBV herrschen teils marktformige Zustände. So *tauscht* die LO Lernende sowie deren Betreuung gegen Ausbildungsplätze und finanzielle Beiträge der AB. AB sind in dieser Beziehung immer auch Kunden, deren Wünsche und Bedürfnisse, etwa bei der Zuteilung von Lernenden, es zu berücksichtigen gilt. Für die AB selbst ist es dabei u.a. eine finanzielle Frage, ob sie Lernende ausbilden oder nicht.

---

<sup>5</sup> Effizienzkriterien und Kostenfaktoren sind aber natürlich miteinander verquickt. Deshalb erscheinen diese beiden Merkmale oftmals gekoppelt als Kompromisslösung.



---

Bisherige Untersuchungen, insbesondere bildungsökonomische, haben LBV ausschliesslich vor dem Hintergrund der industriellen und der marktlichen Welt beleuchtet. Damit lässt sich die Komplexität von LBV jedoch nicht vollständig und damit nicht angemessen erfassen. Ein LBV ist in mindestens fünf weitere Welten eingebunden, in denen sich ebenfalls existentielle Problemstellungen und Lösungsanforderungen stellen können.

### 9.2.3 Häusliche Welt

Gemeint sind die zwischenmenschlichen, *gemeinschaftsförmigen* Beziehungen der Mitarbeitenden, die sich am Modell der traditionellen häuslichen Familienrollen orientieren: Nach Generationen und Dienstalter geordnete Autoritäten, *Unterordnung* in persönlichen Abhängigkeitsverhältnissen, *Zugehörigkeit* (zum Team), Achtung und *Respekt*, *Vertrauen*, *Tradition* (z.B. traditionelle Geschlechterrollen), insbesondere auch in der beruflichen Tätigkeit. Oft spricht man vom ‚Geist des Hauses‘. In dieser Welt hat ‚Qualität‘, wer aufgrund von ‚sozialer Nähe‘, Bekanntschaft oder persönlichen Beziehungen vertrauenswürdig ist, sowie Anstand und Respekt zeigt. Neue Mitarbeitende oder Lernende müssen ‚sozial passen‘. Ihre Wertigkeit misst sich an ihrer Vertrauenswürdigkeit und Loyalität (an ihrem ‚Charakter‘). Die Berufsbildungskordinator/innen der LO vermitteln den Berufsbildner/innen in dieser Welt Wertschätzung im Rahmen informeller Gespräche oder anlässlich eines gemeinsamen Weihnachtsessens.

### 9.2.4 Projektwelt / Netzwerkwelt

Während sich Kleinbetriebe mit den Koordinationsprinzipien der bisherigen drei Welten bereits recht gut verstehen lassen, legt es die Netzwerkstruktur von Ausbildungsverbänden naturgemäss nahe, auch die Netzwerk- und Projektwelt zu berücksichtigen. In dieser Welt erhalten Akteure ‚Qualität‘, wenn sie sich zu vernetzen wissen, *flexibel und mobil* sind, über Risikobereitschaft verfügen und sich ganz allgemein als ‚projektfähig‘ erweisen. Im Unterschied zur häuslichen Welt werden Beziehungen in der Projektwelt flexibel und *befristet* gelebt, d.h. soziale Bindungen sind in der Zeitperspektive dieser Welt nur von mittlerer Dauer. Die Netzwerkwelt von LBV erlaubt es, Ausbildungsziele wie Flexibilität und Mobilität zu verfolgen, die für die zukünftige Bewältigung von gesellschaftlichem und beruflichem Wandel auf individueller und betrieblicher Ebene immer wichtiger werden. Den Lernenden werden im Rahmen ihrer (halb-)jährlichen Rotation zwischen den Ausbildungsbetrieben solche projektförmige ‚Qualitäten‘ gleichzeitig abverlangt und vermittelt.

### 9.2.5 Welt des Rufs

In dieser Welt gelten Personen und Organisationen (LBV, Betriebe) als wertvoll, wenn sie *bekannt, gut sichtbar und populär* sind. Über die ‚Qualität‘ eines Akteurs entscheidet hier die öffentliche Meinung, die sich schnell verändern kann. Wer einen *guten Ruf* genießt, kann ihn daher auch schnell verlieren. Die Koordinationsanforderung des ‚guten Rufs‘ kann wiederum auf sehr unterschiedlichen Ebenen gegeben sein. Ein LBV kann sich mit gutem ‚Brandmanagement‘ in der Region oder in der Schweiz einen guten Namen machen. Die AB können ihren Ruf steigern, wenn sie (in diesem LBV) ausbilden. Sie kleben dann z.B. eine Ausbildungsvignette an die Tür, um ihr Ausbildungsengagement gegenüber der Kundschaft zu signalisieren. Aber auch die Lernenden selbst können zu Visitenkarten eines AB werden.

---

### 9.2.6 Welt der Inspiration / inspirierte Welt

Die inspirierte Welt ist für die Existenz von Berufsgruppen ganz entscheidend. Denn Berufe definieren sich historisch nicht zuletzt über die *Berufung* ihrer Mitglieder. Eine gute Facharbeiterin arbeitet nicht nur effizient, kostengünstig, respektvoll und mit guten Manieren. Sie zeichnet sich auch dadurch aus, dass sie mit Herzblut bei der Arbeit ist und sich mit ihrem Beruf/ihrer Branche identifiziert. Lehrstellensuchende werden im Rahmen der Rekrutierung und Selektion mit Sperberaugen daraufhin geprüft, ob sie diese Berufung mitbringen, d.h. *Interesse und Motivation* für den Ausbildungsberuf und die Branche überzeugend belegen können.

### 9.2.7 Staatsbürgerliche Welt

Aus Sicht des *Ausbildungssystems* und der *Gesamtgesellschaft* gilt es schließlich die staatsbürgerliche Welt zu berücksichtigen. Ihr fundamentales Prinzip heisst *Gleichheit*. Sie beruht auf einem Kollektivinteresse und reklamiert einen Gesellschaftsvertrag, der das eigensüchtige Interessehandeln von Wirtschaftsorganisationen durch ein Bekenntnis zur Wahrung des sozialen Friedens einschränken soll. Bei der Gestaltung von Beziehungen rückt das Prinzip der Chancengleichheit in den Vordergrund. Die staatsbürgerliche Norm ist etwa in LBV handlungsleitend, die durch die öffentliche Hand unterstützt werden und dabei einen sozialen Integrationsauftrag zu erfüllen haben, um möglichst vielen Lernenden, auch schulisch schwächeren und sozial benachteiligten, eine Ausbildung zu ermöglichen. Auch wenn die Förderung einer Region oder einer Branche, welche ein öffentliches Gut bereitstellt, Verbundzweck ist, rahmt die staatsbürgerliche Logik das Handeln der Akteure im LBV. In der Ausbildungsorganisation selbst kommt sie zum Ausdruck, wenn sie durch die Rechtsform (z.B. Verein) und bestimmte Mitsprachegefäße möglichst vielen Akteuren des Verbunds Mitsprachemöglichkeiten bei der Ausbildungsorganisation zugestanden werden.

---

## 9.2.8 Gesamtdarstellung zu den Welten eines LBV

**Abbildung 2: Die sieben Welten eines LBV**

---

Welt	Zentrales Prinzip zentrale Logik	Relevante Qualitäten (Auswahl)
Industrielle Welt	Effizienz	Leistung, Kompetenz, Fachlichkeit
Welt des Markts Marktliche Welt	Tausch, Wettbewerb	Tiefe Kosten, Konkurrenz, Kundenorientierung
Häusliche Welt	Gemeinschaft	Anstand, Respekt, Vertrauen, soziale Passung
Projektwelt, Netzwerkwelt	Projektförmige Vernetzung	Flexibilität, Offenheit, Kommunikationsfähigkeit, Eigenverantwortung, Mobilität
Welt des Rufes	Ruf	Bekanntheit, Sichtbarkeit, Popularität
Welt der Inspiration, Inspirierte Welt	Inspiration	Innere Motivation, «Herzblut», Berufung
Staatsbürgerliche Welt	Gleichheit	Soziales Engagement, Mitsprachemöglichkeit, Chancengleichheit

---

Quelle: Diaz-Bone (2009, 2011), Eigene Darstellung

## 9.2.9 LBV: eine Ausbildungsorganisation mit multiplen Handlungsanforderungen

Die jeweiligen zentralen Prinzipien der sieben Welten durchdringen einen LBV und seine AB auf mannigfaltige Weise, und sie ermöglichen es letztendlich, den Verbund zusammen zu halten. Sie können als wesentliche *Beziehungs- und Koordinationsprinzipien* im Kontext eines Ausbildungsverbundes verstanden werden, welche die Abstimmung der gegenseitigen Erwartungen und Anforderungen zwischen den Akteuren LO, AB und Lernende gewährleisten und die Evaluation der ‚Qualität‘ der Akteure (u.a. zukünftige Lernende) leiten. Als *Rechtfertigungsprinzipien* dienen sie gleichzeitig der Begründung und Legitimation von einmal gefällten Entscheidungen.

## 9.2.10 Kompromisse zwischen den Welten

Da die fundamentalen Prinzipien dieser Welten auch in Widerspruch zueinander stehen, kommt es immer wieder zu Spannungen und Problemen, die der LBV lösen muss. Diese sowohl wirtschaftlichen als auch nicht-wirtschaftlichen Prinzipien gilt es dabei *kompromisshaft* aufeinander abzustimmen, damit ein LBV möglichst "störungsfrei" arbeiten kann. In unserer Studie untersuchen wir, welche Kompromisse in LBV erforderlich werden, damit die verschiedenen Beteiligten Entscheide fällen, Handlungen koordinieren, und Probleme lösen

---

können, d.h. damit der LBV seinen Alltag erfolgreich bewältigen kann, um sein Kernziel Berufsausbildung zu realisieren.

### 9.3 Literaturverzeichnis

Diaz-Bone, Rainer. 2009. "Konvention, Organisation und Institution. Der institutionentheoretische Beitrag der "Économie des conventions"." *Historical Social Research* 34(2):235-264.

Diaz-Bone, Rainer. 2011. "Einführung in die Soziologie der Konventionen." Pp. 9-41 in *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*, edited by Rainer Diaz-Bone. Frankfurt/M. New York: Campus.

### 9.4 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Stichprobe der interviewten Verbundbetriebe .....	19
Abbildung 2:	Die sieben Welten eines LBV.....	23

### 9.5 Glossar

AB = Ausbildungsbetriebe

B = Befragte/r

I = Interviewerin

LBV = Lehrbetriebsverbund

LO = Leitorganisation