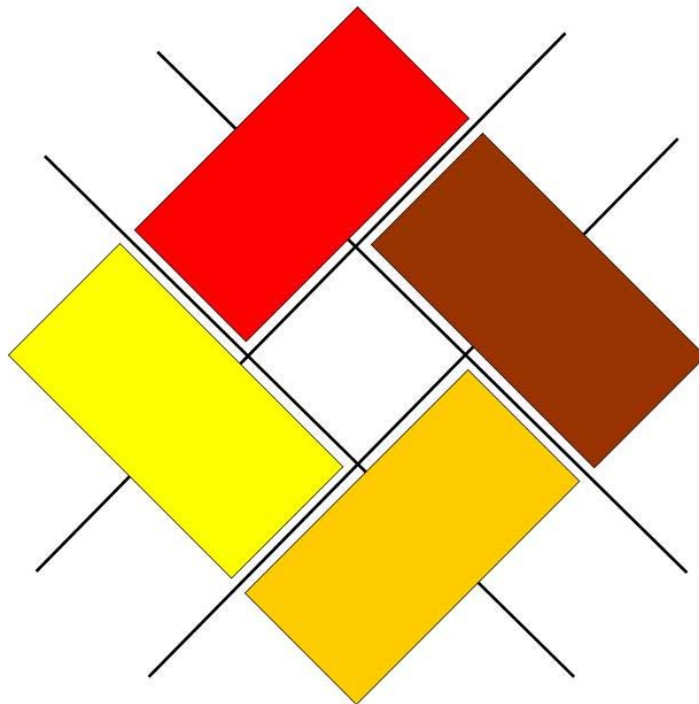


## Lehrbetriebsverbände in der Praxis

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

Zweiter Teilbericht: Auswertungen Ausbildungsbetriebe ABV (Teil B Beruflichkeit)



### 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, Januar 2014

## Inhaltsverzeichnis

---

<b>1. Bedeutung unterschiedlicher Formen von Erfahrungswissen beim ABV</b>	<b>3</b>
1.1. Einleitung und Fragestellung	3
1.2. Bedeutung berufsfachlichen Erfahrungswissens in der Speditionsbranche	8
1.2.1. Potenzial der ABV-Verbundausbildung für den Aufbau berufsfachlichen Erfahrungswissens	10
1.2.2. Vorteile und Chancen im Zusammenhang mit dem Aufbau berufsfachlichen Erfahrungswissens beim ABV	12
1.2.3. Nachteile und Problemstellungen im Zusammenhang mit dem Aufbau berufsfachlichen Erfahrungswissens beim ABV	13
1.3. Bedeutung überberuflichen und überbetrieblichen Erfahrungswissens in der Speditionsbranche	15
1.3.1. Potenzial der ABV-Verbundausbildung für den Aufbau überberuflichen und überbetrieblichen Erfahrungswissens	16
1.4. Bedeutung betrieblichen Erfahrungswissens	18
1.4.1. Vorteile und Chancen im Zusammenhang mit dem Aufbau betrieblichen Erfahrungswissens beim ABV	18
1.4.2. Nachteile und Problemstellungen im Zusammenhang mit dem Aufbau betrieblichen Erfahrungswissens beim ABV	19
1.5. Beurteilung der Ausbildungsqualität beim ABV	20
1.6. Fazit	24
<hr/>	
<b>Anhang</b>	<b>26</b>
Literaturverzeichnis	26
Glossar	27

# 1. Bedeutung unterschiedlicher Formen von Erfahrungswissen beim ABV

## 1.1. Einleitung und Fragestellung

Die Ausbildung in Betrieb und Berufsfachschule (duales System) stellt die gewichtigste Form der beruflichen Grundbildung in der Schweiz dar. Ziel der dualen<sup>1</sup> Lehre ist es, Lernenden all jenes Wissen zu vermitteln, welches sie benötigen, um nach Lehrabschluss ihren erlernten Beruf selbstständig und kompetent ausüben zu können. In diesem Zusammenhang können zwei Arten von Wissen unterschieden werden: Erfahrungswissen einerseits und theoretisch-systematisches Wissen andererseits.

**Erfahrungswissen** meint jenes Wissen, welches im Zuge des praktischen Handelns und Ausprobierens ("learning-by-doing") und der dabei gewonnen Erkenntnisse erworben wird. Da Erfahrungswissen stets aus einem bestimmten Erlebniszusammenhang heraus generiert wird, ist es unmittelbar sinnlich erfahrbar.

**Theoretisch-systematisches Wissen** meint das rein kognitiv, durch Überlegungen und Einsichten erworbene und damit abstrakte Wissen, welches ohne aktiv werden in der Praxis auskommt.

In der Realität sind theoretisch-systematisches Wissen und Erfahrungswissen eng miteinander verknüpft, gehen häufig fließend ineinander über und können somit nicht immer klar voneinander unterschieden werden. Die Unterscheidung dieser beiden Formen von Wissen dient insofern in erster Linie analytischen Zwecken.

### *Erfahrungswissen und theoretisch-systematisches Wissen im dualen System*

Im Kontext des dualen Systems der beruflichen Grundbildung kann sowohl das Erfahrungswissen als auch das theoretisch-systematische Wissen, je nachdem, worauf es sich bezieht, noch einmal in verschiedene Unterformen ausdifferenziert werden. Berufliches Erfahrungswissen schliesst all jenes Wissen mit ein, dass im Zuge praktischen Handelns und Ausprobierens in der beruflichen Grundbildung angeeignet wird und zur Ausübung des künftigen Berufes von Bedeutung ist. Das berufliche Erfahrungswissen setzt sich zusammen aus dem berufsfachlichen, dem betrieblichen sowie dem überberuflichen und überbetrieblichen Erfahrungswissen.

Berufsfachliches Erfahrungswissen: Beinhaltet all jene praktischen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die an einen spezifischen Beruf gebunden sind und bei Lehrabschluss zertifiziert werden. Der

---

<sup>1</sup> Mit "dualer Lehre" ist die Ausbildung Lernender in Betrieb einerseits und Berufsfachschule andererseits gemeint. Als "triale Lehre" wird die klassische berufliche Grundbildung in Betrieb und Berufsfachschule bezeichnet, sofern sie durch überbetriebliche Kurse (üK) als dritten Lernort ergänzt wird. Die üK finden häufig in brancheneigenen Lernzentren statt und dienen der Vermittlung grundlegender Fertigkeiten (SBFI 2013:3,8).

Aufbau berufsfachlichen Erfahrungswissens wird vor allem im Lehrbetrieb ermöglicht, wo sich Lernende berufspraktische Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten aneignen und gleichzeitig aktiv in den betrieblichen Produktionsprozess integriert werden. Darüber hinaus kann berufsfachliches Erfahrungswissen auch in überbetrieblichen Kursen (üK) angeeignet werden, sofern Lernende hier praktisch tätig werden.

Betriebliches Erfahrungswissen: Ist an den Lehrbetrieb gebunden und dadurch nur bedingt überbetrieblich verwertbar. Es beinhaltet unter anderem Wissen zur Organisation innerbetrieblicher Arbeitsprozesse, zur Produkte- und Dienstleistungspalette oder zu betriebsspezifischen Arbeitsmethoden und -instrumenten sowie zur Betriebsphilosophie und -geschichte. Da diese Form des Erfahrungswissens stets an einen spezifischen Lehrbetrieb gebunden ist, kann es auch nur dort aufgebaut werden.

Überberufliches und überbetriebliches Erfahrungswissen: Dieses ist weder an einen bestimmten Lehrbetrieb noch an einen spezifischen Lehrberuf gebunden, sondern betriebs- und berufsübergreifend wichtig, um die heutigen Anforderungen der Arbeitswelt erfolgreich meistern zu können. Diese Form des Erfahrungswissens schliesst all jene Fähigkeiten mit ein, die häufig als *Schlüsselqualifikationen* oder *soft skills* bezeichnet werden. Hierzu gehören Selbstkompetenzen<sup>2</sup>, Sozialkompetenzen<sup>3</sup> und Methodenkompetenzen<sup>4</sup>. Da überbetriebliches und überberufliches Erfahrungswissen weder an einen bestimmten Ort noch an eine bestimmte Tätigkeit gebunden ist, kann es grundsätzlich im Rahmen aller drei Lernorte (Lehrbetrieb, Berufsfachschule, üK) aufgebaut werden.

Demgegenüber setzt sich das im dualen System erworbene, theoretisch-systematische Wissen einerseits aus allgemein bildendem Wissen und andererseits aus berufsfachlichem und branchenspezifischem Wissen zusammen.

Allgemein bildendes Wissen: Für Lernende aller Berufe wird der Erwerb eines gewissen Masses an Allgemeinbildung (beispielsweise in Deutsch und Mathematik, Wirtschaft und Gesellschaft) als erforderlich angesehen. Vertieftes Wissen hierzu erwerben Lernende im allgemein bildenden Unterricht der Berufsfachschule.

Berufsfachliches und branchenspezifisches Wissen: Bezeichnet die, zur Ausübung eines spezifischen Berufes erforderlichen, theoretischen Grundlagen sowie auf einen Beruf oder auf eine Branche bezogenes abstraktes Wissen, dessen Erwerb nicht in einen praktischen

---

2 Selbstkompetenzen meinen Fähigkeiten, die auf die Persönlichkeit des Einzelnen bezogen sind. Hierzu zählen vor allem Reflexionsfähigkeit, Eigeninitiative, Einsatzfreude, Lernbereitschaft, Selbstmotivation, Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Sorgfalt, sich flexibel auf neue Situationen einstellen können, Belastungsfähigkeit und Selbstvertrauen (vgl. hierzu WKO 2003).

3 Sozialkompetenzen beziehen sich auf den Umgang mit anderen Menschen, beispielsweise Kollegen, Vorgesetzte, Kunden oder Geschäftspartner. Als wichtige Sozialkompetenzen gelten Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Toleranz, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen sowie Kritik- und Konfliktfähigkeit (vgl. hierzu WKO 2003).

4 Methodenkompetenzen bezeichnen das "Gewusst-Wie" bei der Arbeit, das Handwerkszeug für die Umsetzung von Fachwissen. Beispiele hierfür sind logisches und vernetztes Denken, die Fähigkeit zum Wissenstransfer, Zeitmanagement, die Fähigkeit, sich selbstständig Informationen beschaffen und strukturieren können sowie die Fähigkeit, selbst Lösungsstrategien zu entwickeln (vgl. hierzu WKO 2003).

Erfahrungszusammenhang eingebettet ist. Diese Form Wissen wird Lernenden im beruflichen Unterricht der Berufsfachschule und zum Teil in den üK vermittelt.

Im Folgenden liegt das Augenmerk ausschliesslich auf dem beruflichen Erfahrungswissen und dessen Bedeutung in der dualen Lehre bzw. in der Verbundausbildung. Dabei meint berufliches Erfahrungswissen alle Formen von Erfahrungswissen, welche in der dualen Lehre vermittelt werden. Auf das theoretisch-systematische Wissen wird ausschliesslich dann Bezug genommen, wenn dies zum besseren Verständnis der jeweils zu beantwortenden Fragestellung erforderlich ist.

#### *Einfluss betrieblicher Verwertungsinteressen auf die Gewichtung der drei Formen von Erfahrungswissen im dualen System*

Welcher der drei Formen von Erfahrungswissen im Ausbildungsalltag wie viel Bedeutung zukommt, ist neben Besonderheiten der jeweiligen Branche vor allem auch vom Ausbildungsbetrieb abhängig. In empirischen Studien hat sich wiederholt gezeigt, dass die grundsätzliche Ausbildungsbereitschaft von Betrieben massgeblich von deren Verwertungsinteressen bestimmt wird. Lernende werden vor allem auch als Arbeitskräfte betrachtet, die für den Lehrbetrieb einen möglichst hohen produktiven Nutzen erbringen sollten, damit sich die Ausbildung für diese auszahlt (vgl. hierzu Strupler, M./ Wolter, S.C. 2012). Dies ist dann der Fall, wenn Lernende frühzeitig in der Lage sind, selbständig Aufgaben zu übernehmen und den Betrieb dadurch zu entlasten. Aufgrund dieser Interessenlage von Lehrbetrieben kann den drei Formen beruflichen Erfahrungswissens in der dualen Lehre ein unterschiedliches Mass an Bedeutung zukommen: Während das betriebliche Erfahrungswissen hierbei sehr umfassend vermittelt wird, besteht die Gefahr, dass das überberufliche und überbetriebliche Erfahrungswissen tendenziell vernachlässigt wird und das vermittelte berufsfachliche Erfahrungswissen gerade in kleineren und/ oder in solchen Betrieben, die sich durch ein eingeschränktes Tätigkeitsfeld auszeichnen, sehr spezialisiert und somit begrenzt sein kann (Kruse 2012).

#### *Kritik an der Vermittlung beruflichen Erfahrungswissens im dualen System*

Die im vorherigen Abschnitt beschriebene, unterschiedliche Bedeutung, welche den verschiedenen Formen beruflichen Erfahrungswissens im Rahmen der einzelbetrieblichen dualen Lehre zukommen kann, wird seitens der Berufsbildungsforschung zunehmend kritisiert. Angemahnt wird, dass dieses zwar den Bedürfnissen der Lehrbetriebe entspreche, den Anforderungen des Arbeitsmarktes jedoch immer weniger gerecht werde (Kruse 2012). Die Entwicklung neuer Kommunikations- und Informationstechnologien, die abnehmende Halbwertszeit von Wissen, der zunehmende Innovationsdruck und Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt sowie die fortschreitende Internationalisierung und Globalisierung, so die Argumentation, haben seit den 1990-Jahren zu einer zunehmenden Dynamik im Berufsalltag und in den Berufsbiographien Beschäftigter geführt. In Anbetracht dieser neuen Dynamiken sollten Beschäftigte heutzutage erstens über ein möglichst breit angelegtes berufsfachliches Erfahrungswissen verfügen, um sich längerfristig flexibel innerhalb der Arbeitswelt bewegen zu können und den Wandel von Berufsbildern und beruflichen Anforderungen innerhalb des

erlernten Berufes bewältigen zu können. Zweitens wird gefordert, dass der Fokus in der Ausbildung Lernender deutlich stärker als bisher auf der Vermittlung von überberuflichem und überbetrieblichem Erfahrungswissen liegen müsse. Studien zeigen unter anderem, dass die berufliche Mobilität in der Schweiz sehr hoch ist, womit der erlernte Beruf in vielen Fällen bald nach Lehrabschluss nicht mehr dem ausgeübten Beruf entspricht (Leemann und Keck 2005; Sheldon 1998, 2005). Von einer hohen beruflichen Mobilität sind insbesondere Beschäftigte im Dienstleistungssektor betroffen. Erklärt werden kann dies damit, dass sich der sektorale Wandel in Richtung Dienstleistungsgesellschaft zu wenig im Ausbildungsangebot und der Wahl der Jugendlichen abbildet, was bedingt, dass in Dienstleistungsberufen vergleichsweise viele Berufswechsler und Quereinsteiger zu finden sind. Da die Berufsbildung der realen, dynamischen Entwicklung von Berufsbildern grundsätzlich hinterherhinkt, können die damit einher gehenden Anforderungen an Beschäftigte "nur abgedeckt werden durch einen relativ hohen Anteil an überberuflichen Kompetenzen, die während der Lehre vermittelt werden" (Wolter 2007, 83).

In diesem Zusammenhang wird von verschiedenen Autor/innen die These vertreten, dass mit der einzelbetrieblichen Fassung der dualen Lehre eine gewisse Erfahrungsebene einhergeht. Diese sei wiederum massgeblich verantwortlich für die zunehmende Diskrepanz zwischen dem im dualen System vermittelten Erfahrungswissen einerseits und den Anforderungen der Arbeitswelt andererseits (u.a. Voß/Pongratz 1998, Kaufhold 2009, Rosendahl/Wahle 2012).

Innerhalb der Berufsbildungsforschung wird seit einigen Jahren auf die wachsende Bedeutung der sogenannten berufsbiographischen Gestaltungskompetenz hingewiesen. Auch diese, so ein weiterer Kritikpunkt, werde in der dualen Lehre nicht ausreichend gefördert. Berufsbiographische Gestaltungskompetenz meint die Fähigkeit, innerhalb wie ausserhalb der Branche, in welcher der erlernte Beruf angesiedelt ist, berufliche Entwicklungs-, Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, die sinnvoll an das eigene Kompetenzprofil anschliessen und eigenen Werten und Zielen entsprechen, zu erkennen und für sich nutzen zu können. Insofern ermöglicht sie dem Einzelnen, seine Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu erhalten und trotz allfälliger Wechsel und Umbrüche die eigene berufliche Identität zu bewahren. Da die berufsbiographische Gestaltungskompetenz vielfältige Fähigkeiten in sich vereint, kann sie nicht ausschliesslich einer bestimmten Art von beruflichem Erfahrungswissen zugeordnet werden<sup>5</sup> (vgl. hierzu Kaufhold 2003; ebd. 2009 sowie Kruse 2012).

Ein weiterer Kritikpunkt seitens der Berufsbildungsforschung bezieht sich auf die Frage, inwiefern Lernenden in der einzelbetrieblichen dualen Ausbildung ein ausreichendes Mass an Betreuung und Förderung zukommt. Die schweizerischen Berufs- und Branchenorganisationen legen für ihre Lehrberufe, neben Inhalt und Dauer der Ausbildung, unter anderem auch die

---

<sup>5</sup> Zentral für die berufsbiographische Gestaltungskompetenz ist beispielsweise ein Bewusstsein über eigene Kompetenzen, Interessen und allfällige Qualifikationsbedarfe, eine gute Kenntnis des eigenen Berufsfeldes und aktuellen Entwicklungen darin, die Fähigkeit, eine berufliche Identität aufzubauen und verändern zu können sowie die Fähigkeit, berufliche Ziele und Pläne zu deren Verwirklichung entwickeln und umsetzen zu können. Als wichtig gelten weiterhin Mobilitätsbereitschaft, Eigenverantwortung sowie die Fähigkeit zur aktiven Anpassung bei allfälligen Tätigkeits-, Betriebs- oder Berufswechseln (vgl. hierzu Kaufhold 2003; ebd. 2009 sowie Kruse 2012). Diese Kompetenzen können entweder dem berufsfachlichen oder dem überberuflichen und überbetrieblichen Erfahrungswissen zugeordnet werden.

grundlegenden Anforderungen an den Lehrbetrieb sowie die zu erreichenden Ausbildungsziele, einschliesslich der zu erlangenden Handlungskompetenzen, fest (Bildungsverordnung, Modelllehrgang). Hiermit sind Mindeststandards formuliert, die jeder Lehrbetrieb in der Ausbildung der Lernenden zu gewährleisten hat. Jenseits dieser Mindeststandards können die Qualitätsunterschiede jedoch sehr gross sein. Je niedriger im jeweiligen Lehrbetrieb die Betreuungsqualität, je eingeschränkter der Arbeitsprozess, je enger die Produktpalette und je hierarchischer die betriebliche Organisationsstruktur ist, umso gefährdeter erscheint ein ausreichender Aufbau des beruflichen Erfahrungswissens, das zukünftige Berufsleute benötigen, um ihren Beruf langfristig kompetent auszuüben und sich in einer, im ständigen Wandel begriffenen Arbeitswelt, zurecht zu finden (Kruse 2012). Eine weitere Problematik stellt in diesem Zusammenhang auch der empirische Befund dar, nach dem Lehrbetriebe angesichts ihres Verwertungsinteresses in der Ausbildung Lernender oftmals dazu tendieren, nicht alle Lernenden gleichermaßen zu fördern. Investiert wird primär in leistungsstarke Lernende, die den Lehrbetrieb durch ihre höhere betriebliche Produktivität am meisten entlasten, wohingegen leistungsschwächere Lernende tendenziell vernachlässigt werden (vgl. Wolter 2007: 80; Mühlemann et al. 2013).

#### *"Neue" Gewichtung von Erfahrungswissen in der Verbundausbildung?*

Ausgangsannahme dieses Kapitels ist, dass es in der Verbundausbildung, bedingt durch das Rotationsprinzip und das Prinzip der geteilten Betreuung, zu einer Verschiebung in der Gewichtung der drei Formen von Erfahrungswissen kommt. Denn die Rotationen von Ausbildungsbetrieb zu Ausbildungsbetrieb und damit einhergehend zwischen unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern, müssten erstens dazu führen, dass das in der betrieblichen Ausbildung erworbene berufsfachliche Erfahrungswissen sehr viel breiter angelegt ist als es in der einzelbetrieblichen Lehre der Fall ist. Zweitens müssten sowohl die Betriebswechsel als auch die komplexere Betreuungssituation in LBV (*geteilte Betreuung durch Berufsbildner/in im Ausbildungsbetrieb vor Ort sowie durch die LO*) dazu führen, dass der Aufbau von überberuflichem und überbetrieblichem Erfahrungswissen verstärkt gefördert wird.

LBV unterscheiden sich sowohl in ihrer Grösse als auch hinsichtlich der Grösse ihrer Ausbildungsbetriebe, in ihrer Branchenzusammensetzung oder in der Art ihrer Trägerschaft. Diese typologischen Merkmale von LBV können einen Einfluss darauf haben, welche Form von Erfahrungswissen jeweils auf welche Art und Weise befördert wird, und wie sich die Ausbildungsbetriebe jeweils hierzu positionieren.

#### *Fragestellungen*

Ausgehend von der geschilderten Kritik der Berufsbildungsforschung an der Vermittlung beruflichen Erfahrungswissens in der einzelbetrieblichen dualen Lehre, beschäftigt sich dieses Kapitel mit folgenden Fragen, die aus Sicht der interviewten AB beantwortet werden sollen:

1. Welche Bedeutung kommt den drei Formen beruflichen Erfahrungswissens im beruflichen Ausbildungsalltag der Speditionsbranche zu?

2. Inwiefern tragen ABV-spezifische Organisationselemente<sup>6</sup> sowie zusätzliche Ausbildungs- bzw. Unterstützungsangebote<sup>7</sup> der LO zur Förderung der drei Formen beruflichen Erfahrungswissens bei?
3. Welche allfälligen Vor- und Nachteile bzw. Problemstellungen und Chancen können sich aus der ABV-spezifischen Vermittlung beruflichen Erfahrungswissens für die AB bzw. für die Speditionsbranche ergeben?
4. Wie wird die Ausbildungsqualität beim ABV insgesamt beurteilt?
5. Inwieweit bringen die Ausbildungsbetriebe ihre Einschätzungen hinsichtlich der Fragen 2 bis 4 mit typologischen Merkmalen des ABV in Verbindung?

Zur Beantwortung der Fragestellungen 1 bis 5 wird jeweils auf zentrale Aussagen der AB Bezug genommen. Dabei soll verdeutlicht werden, wo (weitgehender) Konsens unter den AB besteht, und in welchen Fragen deren Sichtweisen voneinander abweichen. Bei Meinungsunterschieden soll herausgearbeitet werden, inwiefern diese in der Grösse der AB oder in anderen betriebsspezifischen Merkmalen begründet sein könnten. Sofern die AB in Fragen zur Bedeutung beruflichen Erfahrungswissens beim ABV auf typologische Merkmale dieses LBV oder auf Besonderheiten der Speditionsbranche Bezug nehmen, soll auch hierauf eingegangen werden. In die Analysen einbezogen werden lediglich Aussagen der AB, die sich auf die dreijährige Ausbildung (internationale/r) Speditionslogistiker/in EFZ) beziehen, sowie auf die Ausbildung von ABV-Lernenden im Verbundmodell, in dem Lernende zwischen verschiedenen AB rotieren. Aussagen von AB, die sich auf Attestlehren beim ABV und/ oder auf die Ausbildung Lernender im Betriebsmodell beziehen, werden ausgeklammert, da Lernende in beiden Fällen ihre gesamte Lehrzeit nur in einem AB verbringen.

## 1.2. Bedeutung berufsfachlichen Erfahrungswissens in der Speditionsbranche

Kommen die interviewten AB auf Besonderheiten der Speditionsbranche zu sprechen, wird jeweils stark deren grosse inhaltliche Vielfalt hinsichtlich der unterschiedlichen Verkehrsträger und Tätigkeitsfelder thematisiert.

*"In der Spedition haben wir so viele Bereiche, wie Flugfracht, Container, Rheinschiffahrt, Übersee, LKW-Verkehr, Post, Bahn et cetera."*

Häufig wird im selben Atemzug auf den Umstand hingewiesen, dass ein Grossteil der in der Speditionsbranche angesiedelten Betriebe zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gehören.

*"Wir sind ein typischer Vertreter aus dem Speditionslogistikbereich mit einem Mitarbeiterbestand im Bereich von fünf bis zehn Leuten. Wir sind acht jetzt hier. Im Verband macht das etwa gegen die sechzig Prozent aus, die sich im Bereich von eins bis fünfzehn, zwanzig Mitarbeiter sind. Und das ist eigentlich die Welt, wie sie heute sich in der Schweiz darstellt, in unserer Branche."*

---

<sup>6</sup> Hiermit ist das Rotationsprinzip sowie das Prinzip der geteilten Betreuung gemeint.

<sup>7</sup> Hierzu zählen die internen Schulungen, die enge Begleitung Lernender sowie Coaching und Beratung von Berufsbildner/innen durch die LO.



Im Zusammenhang mit der Dominanz verhältnismässig kleiner Betriebe innerhalb der Speditionsbranche wird darauf hingewiesen, dass es vor allem diese Betriebe sind, die in ihrem Tätigkeitsfeld vergleichsweise stark spezialisiert, und damit einhergehend meist nur auf bestimmten Verkehrsträgern tätig, sind. In Hinblick auf die Ausbildung Lernender wird dies durchweg als problematisch dargestellt. Denn, so die Argumentation, bilden Speditionsbetriebe selbstständig aus, fällt die Ausbildung häufig zwangsläufig sehr einseitig aus, was im Widerspruch zur Komplexität der Speditionsbranche steht.

*"Wir sind halt sehr seefrachtspezifisch. Und um eine Spedi-Ausbildung zu machen, sollte man halt auch noch andere Verkehrsträger sehen. Und wir können das gar nicht ausbilden."*

*"Wir sind ein kleiner Betrieb, KMU, mit total 55 Angestellten. Wir können gar nicht alles ausbilden. Wir sind prädestiniert dazu, dass wir LKW-Verkehr, Import- und Exporteuropa ausbilden können und Verzollungen."*

Im Zusammenhang mit Problemen, welche es Speditionsbetrieben erschweren, Lernenden das für ihren künftigen Beruf notwendige, berufsfachliche Erfahrungswissen zu vermitteln, wird häufig Bezug auf Bildungsreformen genommen. Laut den AB wurde im Zuge dieser Reformen seit den 1990er Jahren vor allem das Ausmass des in der Berufsfachschule vermittelten, theoretisch-systematischen berufsfachlichen Wissens stark ausgeweitet. Dadurch verbringen die Lernenden heute, im Vergleich zu früher, weniger Zeit in den Lehrbetrieben, womit diesen auch weniger Zeit zur Vermittlung des beruflichen, insbesondere berufsfachlichen, Erfahrungswissens bleibt.

*"Diese Ausbildung zum Speditionskaufmann beobachte ich seit 1990 ungefähr. Und man kann feststellen, dass die Breite der Ausbildung enorm zugenommen hat. Nicht unbedingt die Tiefe. Und diese Breite macht es aber trotzdem auch komplexer. Das hat auch zur Folge, dass natürlich die schulische Absorption des Lehrlings deutlich zugenommen hat in dieser doch relativ langen Zeitspanne. Was bedeutet, dass die praktische Ausbildung ein bisschen unter die Räder kommt, respektive sehr intensiv betrieben werden muss" (Vertretung AB)*

Die Ausbildung scheint also für Speditionsbetriebe insofern anspruchsvoller geworden zu sein, als dass Lernende in der kürzeren Zeit, die sie im Betrieb verbringen, besonders intensiv betreut werden müssen, damit die Vermittlung des im Bildungsplan vorgeschriebenen berufsfachlichen Erfahrungswissens gelingt.

*"Es ist einfach natürlich so, dass das Lernprogramm auch sehr anspruchsvoll ist. Wir müssen diesen Lernenden ja auch gewisse Ziele vermitteln. Wir müssen diese Ziele erreichen. Wir müssen sehr, sehr strukturierte Leistungsziele lehren. Das stellt natürlich auch Anforderungen an die Berufsbildner, an die Leute, die neben der beruflichen Tätigkeit das eben noch vermitteln."*

Überfordert mit den Ansprüchen, die die Ausbildung Lernender heutzutage an sie stellt, sind offenbar vor allem AB, denen es zur Ausbildung Lernender an zeitlichen und personellen Ressourcen mangelt, da sie beispielsweise im Zuge der Wirtschaftskrise Personal abbauen mussten, oder da sie aufgrund ihrer geringen Grösse über kein Personal verfügen, das speziell zur Ausbildung Lernender eingesetzt werden könnte.

*"Wenn wir selbst ausbilden, müssen wir schauen, wie es in der Schule geht, müssen Branchenausbildung machen und das alles während der Arbeitszeit. Das schaffen wir nicht mehr. Heute sind weniger Leute als früher und es wird doppelt so viel verlangt in der Arbeit. Wir haben keine Zeit mehr selbst auszubilden."*

*"Und dann ist man klein und da ist man dauernd wieder beschäftigt wieder mit dem nächsten. weil wir haben natürlich keine Lehrlingsbetreuungsverantwortlichen. Kleinbetriebe haben das nicht wie mittelständische oder dann die ganz grossen, Panalpina und so. Die haben Personalabteilungen, da stehen die Leute bereit für die Auszubildenden. Das ist eine Armada von Leuten, die dastehen und alles organisieren und machen. Bei den Kleinbetrieben ist das alles noch nebenher."*

Bis hierhin bleibt festzuhalten, dass die interviewten AB – angesichts der inhaltlichen Vielfalt der Speditionsbranche – die Vermittlung eines breit angelegten Erfahrungswissens als wichtig ansehen. Angesichts der geringen Grösse vieler Speditionsbetriebe und der damit einhergehenden Spezialisierung hinsichtlich Tätigkeitsfeld und Verkehrsträger ist dieser Anspruch jedoch nur schwer zu verwirklichen. Zudem haben sich die Rahmenbedingungen für Speditionsbetriebe zur Vermittlung eines umfassenden berufsfachlichen Erfahrungswissens in Folge der Wirtschaftskrise sowie im Zuge von Bildungsreformen nochmals verschlechtert. Auf diesem Ergebnis aufbauend steht im nachfolgenden Teilkapitel die Frage im Vordergrund, welches Potenzial die Verbundausbildung beim ABV zum Aufbau berufsfachlichen Erfahrungswissens bereithält und welchen Beitrag hierzu ABV-spezifische Organisationselemente und die zusätzlichen Angebote leisten.

#### 1.2.1. Potenzial der ABV-Verbundausbildung für den Aufbau berufsfachlichen Erfahrungswissens

##### *Beitrag des Rotationsprinzips*

Die interviewten AB schätzen die Verbundausbildung mit Rotation insbesondere als Möglichkeit, Lernenden einen möglichst umfassenden Einblick in unterschiedliche Tätigkeitsbereiche und Verkehrsträger der Spedition zu bieten und ihnen somit den Aufbau eines breit angelegten berufsfachlichen Erfahrungswissens zu ermöglichen.

*"Wir sind hauptsächlich in der Rheinschiffahrt und der Lagerung tätig und das ist relativ eine einseitige Sache. Also Luftfracht oder das Spediteurwesen generell, das lernt man bei uns nicht. Und das ist eigentlich der ideale Moment, wenn der Ausbildungsverbund, natürlich die ganze Palette was an Spedition möglich ist, anbieten kann und der Lehrling dann im Rotationsverfahren so drin ist, dass er natürlich, ja, sagen wir mit dem grösseren Rucksack ins Leben hinausgeht. Der hat dann wirklich Luftfracht gelernt, er hat LKW-Spedition gelernt, Rheinschiffahrt ist normal dann auch dabei. Wir sind ja nicht die einzige Firma, die jetzt Rheinschiffahrt anbietet. Aber das ist wirklich ein Vorteil, wenn man ja wirklich sich auf was spezialisiert hat, dass der Lehrling nicht alles mitbekommt sonst."*

*"Und deswegen ist es auch für uns klar gewesen, dass wir dem Ausbildungsverbund beitreten, weil wir haben uns natürlich schon überlegt, "sollen wir überhaupt noch Lehrlinge ausbilden oder nicht?" Weil wenn wir nur noch Zoll und LKW anbieten können, dann gibt es ja auch andere Firmen, die haben nur Übersee, Container, deswegen ergänzt sich das. Das war unsere Überlegung"*

In Hinblick auf das Rotationsprinzip sprechen einige AB an, dass dieses zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung zum Erwerb eines umfassenden berufsfachlichen Erfahrungswissens sei. Als Voraussetzung hierfür nennen sie eine entsprechende Einsatzplanung Lernender durch die LO.

### *Beitrag der Einsatzplanung Lernender durch die LO*

Die Zuteilung Lernender zu den ABV-Mitgliedsbetrieben durch die LO ist am Ziel orientiert, dass Lernende im Laufe ihrer Ausbildung in Hinblick auf Tätigkeitsfeld und Verkehrsträger möglichst unterschiedliche Lehrbetriebe durchlaufen und dabei jeweils vor allem in jenem Bereich ausgebildet werden, der den jeweiligen AB von den zwei weiteren Betrieben des Ausbildungsverhältnisses unterscheidet.

*"In der Regel wird einfach der Lehrling uns zugeteilt und wir bilden ihn nach unseren Möglichkeiten aus, und die anderen bilden nach ihren Möglichkeiten aus. Und es wird immer darauf geachtet, dass sie nicht zweimal in dieselben Bereich kommen."*

*"Wir [AB, welcher in der Schifffahrt tätig ist] lehren nicht das Gleiche, wie eine LKW-Spedition lehrt. Da soll er ja auch etwas anderes sehen. Wir haben schon viele Bereiche, die sich zum Teil ähneln. Aber wir schauen schon, dass die Lernenden dann auf diesen speziellen Bereich [ausgebildet werden]."*

### *Beitrag des Prinzips der geteilten Betreuung*

Alle interviewten AB teilen die Ansicht, dass die Umsetzung des Prinzips der geteilten Betreuung beim ABV mitverantwortlich dafür ist, dass das von Lernenden erworbene berufsfachliche Erfahrungswissen ausreichend fundiert ist. Gelobt wird in diesem Zusammenhang, dass die LO die Lernenden sehr eng begleitet und in regelmässigem Kontakt zu diesen steht. Dadurch kann sie die Entwicklung Lernender über die gesamte Lehrzeit hinweg gut beobachten und bereits intervenieren, wenn sich Probleme in Berufsfachschule oder Lehrbetrieb andeuten.

*"Das Zweite ist sicherlich, dass der Ausbildungsverbund sehr gut begleitet. Das heisst sowohl unsere Berufsbildner als auch die Lernenden. Wenn irgendetwas ist, Prüfungsvorbereitung, Fachunterricht und so weiter."*

*"Die Betreuung, die der ABV leistet, ist sehr gut, zweckentsprechend. Durch dieses kontinuierliche Monitoring sieht man natürlich sofort, wenn es irgendwo Defizite gibt und kann entsprechend frühzeitig eingreifen."*

Alle interviewten AB beziehen sich zudem sehr positiv auf das fachspezifische Nachhilfeangebot der LO für ABV-Lernende.

*"Und dann, massgeschneidert eigentlich auf diesen Lehrling, die Zusatzmodule, die es benötigt, sei dies Französisch oder Rechnen oder Buchhaltung, kann man das machen. Und das wird dann auch gemacht, und entsprechend hoch sind dann auch die Abschlussquoten."*

Da dieses Nachhilfeangebot darauf abzielt, das in der Berufsfachschule vermittelte theoretisch-systematische Wissen - und weniger berufliches Erfahrungswissen - zu festigen, werden Aussagen hierzu im Folgenden nicht weiter aufgegriffen.

### *Beitrag überbetrieblicher Kurse (üK)*

Alle AB sind sehr zufrieden mit den üK, die vom ABV angeboten werden, was in der Regel aber nicht weiter präzisiert wird. Festgehalten werden kann an dieser Stelle lediglich, dass die AB den üK eine hohe Qualität bescheinigen, die zum Teil auch mit der grossen berufsfachlichen Expertise der LO-Mitglieder begründet wird.

*"Der Vorteil für mich ist (...) gerade [Verantwortliche Person für die Berufsbildung in der LO] ist gelernte Spediteurin. Also die weiss was, was so eine Person eben etwa braucht, und das für uns schon noch wichtig."*

In diesem Teilkapitel wurde gezeigt, was genau, laut den AB, in der Verbundausbildung beim ABV den Aufbau eines breit angelegten, berufsfachlichen Erfahrungswissens ermöglicht, das für die Speditionsbranche als wichtig erachtet wird. In den beiden nachfolgenden Teilkapiteln geht es, hieran anschliessend, um die Frage, welche allfälligen Vorteile und Chancen bzw. Nachteile und Problemstellungen sich aus daraus für die AB ergeben können.

#### 1.2.2. Vorteile und Chancen im Zusammenhang mit dem Aufbau berufsfachlichen Erfahrungswissens beim ABV

Einige der interviewten AB deuten an, dass der breite Einblick in die Speditionsbranche, wie er in der Verbundausbildung ermöglicht wird, dazu beiträgt, dass die Ausbildung zum/r *(internationalen) Speditionslogistiker/in (EFZ)* von Jugendlichen im Vergleich zu früher, als es die Verbundausbildung noch nicht gab, als abwechslungsreicher wahrgenommen wird und dadurch an Attraktivität gewinnt.

*"Früher wussten die Leute nicht, was Spedition ist. Spedition hat man sich immer vorgestellt, da ist ein Sackkarren mit einem Sack Erde drauf, ungefähr, das ist Spedition. Das war das Laienbild. Also muss man die Spedition mal erklären, damit die Leute überhaupt verstehen, "Moment mal, da ist ja etwas dabei. Das habe ich gar nicht gewusst, dass es das gibt". Die Ausbildung ist sehr vielseitig."*

*"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. Wir sind, unsere Branche stellt heute Kunde Number One dar beim kaufmännischen Verein. Wir haben am meisten Auszubildende oder Studenten da."*

Weiterhin konstatieren diese AB, dass es der Speditionsbranche mittlerweile insgesamt gut gelinge, den Bedarf an Nachwuchs zu decken. Sie berichten weiterhin, dass der Grossteil der Lehrabgänger/innen der Branche langfristig treu bleibe.

*"Was ich jetzt selber festgestellt habe, dass die Lehrlinge wirklich der Branche treu bleiben. Weil wenn, ich sage mal, wenn die den Speditionsvirus, wenn die den infiziert erhalten haben (lacht), dann wird man den so schnell nicht mehr los. Also ich weiss jetzt selber höchstens von einem oder zwei von den über hundert Lehrlingen, die wirklich die Branche gewechselt haben."*

Die Frage, warum die Lehrabgänger/innen der Speditionsbranche offenbar mehrheitlich die Treue halten, wird stets mit deren besonderer Dynamik, Lebendigkeit und Vielfalt begründet.

*"Die meisten Lehrabgänger/innen sind immer noch in der Spedition. Ja, ja, das ist so. Ja, weil es spannend ist. Unser Beruf ist toll!"*

*"Es ist natürlich sehr vielfältig, ein sehr breites Spektrum. Je nachdem, wo man arbeitet, ist man mit der grossen, weiten Welt irgendwie auch ein bisschen verbunden. Man hat auch die Möglichkeiten, wenn die eigenen Fähigkeiten zum Beispiel im sprachlichen Bereich liegen, dass man die natürlich in der Speditionsbranche auch nutzen kann. Ob das jetzt Spanisch, Englisch, Italienisch, Französisch, was auch immer."*

Wie bereits erwähnt, sind sich die interviewten AB darin einig, dass das Rotationsprinzip ABV-Lernenden Einblick in vielfältige Tätigkeitsbereiche der Speditionsbranche erlaubt. Der Grossteil der AB vermutet wiederum, dass dieser breite Einblick wesentlich dazu beiträgt, dass sich ABV-Lehrabgänger/innen vergleichsweise einfach gemäss eigenen Stärken und Interessen - innerhalb der Branche verorten und hiervon ausgehend weitergehende berufliche Ziele definieren und

Pläne zu deren Verwirklichung entwickeln können. Damit ist eine wesentliche Komponente berufsbiographischer Gestaltungskompetenz benannt.

*"Gut, bei uns in der Branche ist es so, dass nach wie vor sehr viele Leute gesucht sind. Das heisst, eine Perspektive hat man da immer und es ist ein vielfältiges Gebiet. Ich meine, die Lernenden, die natürlich im Ausbildungsverbund waren, die kennen schon verschiedene Seiten von dieser Branche, die wir sind. Jetzt, wenn jemand nur einen Teil kennengelernt hat und sich da danach jetzt überlegt, was mache ich danach, der tut sich vielleicht ein bisschen schwerer."*

### 1.2.3. Nachteile und Problemstellungen im Zusammenhang mit dem Aufbau berufsfachlichen Erfahrungswissens beim ABV

#### *Rotationsprinzips mindert den Nutzen der Lehrlingsausbildung für AB*

Neben den Vorteilen, die das Rotationsprinzip hinsichtlich des Aufbaus von berufsfachlichem Erfahrungswissen mit sich bringt (vgl. 1.2.1.), können aus diesem zugleich auch gewisse Nachteile für die AB resultieren. Da ABV-Lernende jeweils nur ein Lehrjahr bei ihnen verbringen, kann der Nutzen sinken, den AB aus der Beteiligung an der Verbundausbildung für sich ziehen, im Verhältnis zu den Kosten, die ihnen diese verursacht. Lernende müssen jedes Lehrjahr aufs Neue eingearbeitet werden und bald nachdem sie in der Lage sind, selbstständig Aufgaben zu übernehmen, verlassen sie die AB wieder, wodurch diese insgesamt deutlich weniger entlastet werden.

*"Ich denke so nach einem halben Jahr, nach zwei Drittel vom Jahr sind die Lehrlinge eigentlich so weit, dass sie die Arbeiten, die ihnen übertragen werden, selbstständig machen können. Und dass es dann in einem halben Jahr, oder zwei Drittel Jahr, dass man dann profitieren kann davon, dass der Lehrling, ja die Sachen selbstständig erledigen kann. Und dann fängt es halt im nächsten Lehrjahr wieder von vorne an."*

Bei verhältnismässig kleinen AB, für die die Ausbildung Lernender eine besondere Herausforderung darstellt (vgl. 1.2.1), wiegt dieser Nachteil besonders schwer. So berichtet einer von ihnen, dass er sich aufgrund dieses Nachteils gegen die Verbundausbildung und für das Betriebsmodell beim ABV entschieden hat, in dem es das Rotationsprinzip nicht gibt.

*"Das ist ja eigentlich der Grund, weshalb ich mich in meiner Grösse nie dazu entscheiden würde, [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."*

#### *Rentabilität der Verbundausbildung für AB und die Bedeutung des Lehrjahres*

Sehr häufig kommt in den Interviews zur Sprache, dass die AB jeweils besonders an Lernenden im dritten Lehrjahr interessiert sind, da diese den AB am meisten entlasten und für ihn somit das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis bedeuten. Dies wird erstens damit begründet, dass diese Lernenden bereits über ein hohes Mass an berufsfachlichem Erfahrungswissen verfügen und insofern mehr und vermutlich auch anspruchsvollere Aufgaben selbstständig übernehmen können.

*"Wir haben diese berühmte Diskussion, haben Sie von anderen wahrscheinlich auch schon gehört, jeder möchte immer gerne einen Drittljahreslehrling, einer der schon sehr viel kann und mit dem man schon mehr machen kann. Das ist genau diese Thematik. [...] Der bringt mehr Nutzen, in Führungszeichen, für die Unternehmung, weil er hat schon Erfahrungen gehabt, er traut sich, das Telefon abzunehmen und so weiter."*

Zweitens wird der höhere Nutzen, den Lernende im dritten Lehrjahr für den AB bedeuten, damit begründet, dass die Lernenden aufgrund des bereits gesammelten berufsfachlichen Erfahrungswissens einer kürzeren Einarbeitungszeit bedürfen. Hierzu trage auch bei, dass Lernende im dritten Lehrjahr bereits an Betriebswechsel gewöhnt sind und sich insofern offenbar schneller auf den neuen AB und seine Besonderheiten einstellen können (vgl. hierzu auch Kapitel 1.3.1).

*"Klar, die ersten zwei, drei Monate braucht der Lernende, bis er da rein kommt. Und diese Startphase ist natürlich immer so ein bisschen das Thema. Jetzt einer im dritten Lehrjahr, für den ist das relativ einfach, weil er hat es schon zwei Mal gemacht, und er bringt natürlich die Grundfähigkeit, Telefon, Kommunikation und so weiter, bringt er auf eine gewisse Art mit. Jetzt, wenn ein Lernender frisch kommt und im ersten Jahr ist, der braucht ein halbes Jahr, bis er überhaupt wirklich da rein kommt und sich die Sachen traut. Und beim ersten investiere ich natürlich mehr, als ich bei dem im dritten investieren muss. Da habe ich mehr Nutzen."*

Es liegt auf der Hand, dass ein LBV nur dann funktionieren kann, wenn nicht alle AB darauf bestehen, ausschliesslich Lernende im dritten Lehrjahr von der LO zugeteilt zu bekommen. Da die meisten AB diesbezüglich aber zu Kompromissen bereit sind, scheint die Verbundausbildung beim ABV durch diese Problematik nicht ernsthaft gefährdet zu sein.

#### *Verstärkung der Fluktuationsproblematik durch breit angelegtes berufsfachliches Erfahrungswissens?*

Alle interviewten AB kommen auf das Problem des Nachwuchsmangels der Speditionsbranche zu sprechen. Während einige von ihnen der Ansicht sind, dieses habe man inzwischen im Griff (vgl. 1.2.2), vertreten andere AB die Meinung, dass die Spedition nach wie vor mit dem Problem der Nachwuchssicherung zu kämpfen habe. Als verantwortlich hierfür sehen sie primär die Abwanderung von Lehrabgänger/innen in benachbarte Branchen.

*„Aber schauen Sie sich bitte einmal die Zahlen in der Speditionswelt an, wie viele Abgänger wir haben. Wie viele [Lehrabgänger/innen] 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.“*

Begründet wird diese Abwanderung unter anderem mit dem breit angelegten berufsfachlichen Erfahrungswissen, das auszubildende (internationale) Speditionslogistiker/innen beim ABV erwerben. Ein beträchtlicher Teil dieses Wissens sei auch im Arbeitsalltag benachbarter Branchen verwertbar, was die Hemmschwelle eines Branchenwechsels für Lehrabgänger/innen deutlich herabsetze.

*"Durch die Vielseitigkeit, die wir in der Ausbildung haben, erleben wir natürlich, dass sehr viele gute Leute nicht in der Spedition bleiben. Sondern, dass sie irgendwie in eine Bank oder in eine Versicherung oder eine chemische Fabrik hingehen. [...] Die Speditionslehre, die Vorteile sind natürlich, wenn sie ausgebildet sind, wissen sie in Versicherungen Bescheid, Schadensfälle beispielsweise. Oder sie sind wegen der Buchhaltung auch in Bankdingen ausgebildet."*

Thema des Kapitels 1.2. war die Bedeutung des berufsfachlichen Erfahrungswissens im Speditionsalltag sowie die Frage, wie der Aufbau berufsfachlichen Erfahrungswissens beim ABV ermöglicht wird und welche Vorteile und Chancen bzw. Nachteile und Problemstellungen sich aus Sicht der interviewten AB hieraus ergeben. Im nachfolgenden Kapitel 1.3. geht es nun um die

Bedeutung des überberuflichen und überbetrieblichen Erfahrungswissens im Speditionsalltag sowie um die Frage, wie der Aufbau dieser Form von Erfahrungswissen beim ABV ermöglicht wird.

### 1.3. Bedeutung überberuflichen und überbetrieblichen Erfahrungswissens in der Speditionsbranche

Alle interviewten AB sind sich darin einig, dass sich der Arbeitsalltag internationaler Speditionslogistiker/innen im Laufe der vergangenen zwanzig Jahre stark gewandelt hat. So folgen Arbeitsabläufe aufgrund ihrer gestiegenen Komplexität immer weniger einem bestimmten Muster. Stattdessen müssen zunehmend fallspezifisch neue, individuelle Problemlösungen entwickelt werden. Weiterhin ergeben sich Arbeitsaufträge immer kurzfristiger, was eine langfristige Planung des Arbeitsalltags erschwert.

*"Es ist sehr dynamisch in dieser Form, dass mal was schief geht, dass mal was anders läuft, und da geht es auch immer mehr hin. Alle einfachen Sachen sind eigentlich automatisiert oder durch klare Prozesse gesteuert. Der Sinn von den Mitarbeitern ist eigentlich wirklich immer mehr in Richtung Exception-Management, in Richtung Problemlösung und so weiter."*

*"Bei uns in der Branche, im operationellen Bereich, Sie können den morgigen Tag nicht planen. Also sie können ihn schon planen, aber morgen ist wieder alles anders."*

Aus diesem Wandel im Berufsalltag resultieren veränderte Anforderungen an Speditionslogistiker/innen. Um diese erfüllen zu können, so der Konsens, braucht es ein hohes Mass an überberuflichem Erfahrungswissen. Besonders häufig genannt werden in diesem Zusammenhang Methoden- und Selbstkompetenzen wie logisches und vernetztes Denken sowie ein hohes Mass an Flexibilität. Dabei ist sowohl ‚innere Flexibilität‘ im Sinne von Beweglichkeit im Denken als auch ‚äussere Flexibilität‘ als Anpassungsfähigkeit an variable Rahmenbedingungen im Arbeitsalltag (in Bezug auf Arbeitsort, Arbeitszeiten oder Kooperationspartner) gemeint.

*"Wir verlangen vernetztes, speditives Denken und Kommunikationsfähigkeiten."*

*"Unser Beruf ist ja eigentlich von Logik geprägt und von flexiblem Denken."*

*"Nachteile: Man hat nicht immer frühzeitig Feierabend. Man muss den Beruf lieben."*

*"Wir brauchen eine gewisse Flexibilität in unserer Branche, ganz klar, um sich überhaupt auf irgendetwas, auf die Branche, auf die dynamischen Verhältnisse darin, einstellen zu können. Ich meine, das ist in der Schifffahrt schwierig. In der ganzen Speditionswelt eigentlich. Es ist nicht so, dass jemand kommt und dann weiss er morgens schon, was er den ganzen Tag machen wird. So ist dieser Job nicht, klar."*

Als wichtige Fähigkeiten, die Speditionslogistiker/innen ausserdem mitbringen sollten und die dem überberuflichen Erfahrungswissen zugeordnet werden können, werden insbesondere Selbstkompetenzen wie Stressresistenz und eine sorgfältige Arbeitsweise genannt.

*"Die Leute aus unserer Branche, die lernen unter Stress zu arbeiten, das müssen wir können. Wir lernen sauber, hundert Prozent sauber zu arbeiten. Und das im Stress."*

Da in der Speditionsbranche Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern aus aller Welt gepflegt werden, und diese Branche somit besonders stark von Prozessen der Internationalisierung und Globalisierung betroffen ist, wird neben Kundenorientierung<sup>8</sup> im Allgemeinen vor allem sozialen Kompetenzen wie interkultureller Kompetenz, Offenheit und Toleranz ein hoher Stellenwert eingeräumt.

*"Also [der ideale Lernende] bringt ein multikulturelles Verständnis mit, spricht zwei bis drei oder noch mehr Sprachen. Intelligent, schnelle Auffassungsgabe, tolerant gegenüber anderen Meinungen, anderen Kulturen. Aber natürlich auch gegenüber den Mitarbeitern. Dienstleistungsfähig und Dienstleistungswillig."*

Bis hierhin kann festgehalten werden, dass ein Konsens der interviewten AB darin besteht, dass es angesichts des Wandels im Speditionsalltag als notwendig erscheint, dass sich (*internationale*) *Speditionslogistiker/innen* bereits in ihrer Ausbildung ein hohes Mass an überberuflichem und überbetrieblichem Erfahrungswissen aneignen. Welches Potenzial hierzu die Verbundausbildung beim ABV bietet und welchen Beitrag dabei ABV-spezifischen Organisationselemente und Ausbildungsangebote leisten, wird im nachfolgenden Teilkapitel beantwortet.

### 1.3.1. Potenzial der ABV-Verbundausbildung für den Aufbau überberuflichen und überbetrieblichen Erfahrungswissens

#### *Beitrag des Rotationsprinzips*

Einige der interviewten AB vermuten, dass Lernende, die ihre Ausbildung in sehr grossen Speditionsbetrieben mit einem weit gefächerten Tätigkeitsspektrum absolvieren und dort betriebsintern zwischen Abteilungen und Standorten wechseln, ein ebenso breit angelegtes berufsfachliches Erfahrungswissen erwerben, wie es bei LBV-Lernenden der Fall ist. Das Verbundmodell bietet jedoch bezüglich überberuflichen und überbetrieblichen Erfahrungswissens Vorteile, so die Annahme eines AB. Die Rotation zwischen unterschiedlichen AB fordert von Lernenden, sich immer wieder und in kurzer Zeit auf einen neuen AB und seine Besonderheiten einzustellen.

*"Ja, ich denke gerade für den Lernenden ist das [Rotationssystem] gut. Weil er sollte ja eigentlich, er muss sich auf die anderen Situationen einstellen. Und ich meine, in der heutigen Zeit ist es beruflich immer so, dass es viel, viel mehr Veränderungen gibt. Dass sich auch die Aufgaben, die man bewältigen muss und so weiter, immer mehr ändern."*

Hinsichtlich der Frage, was im Rahmen der Rotationen konkret den Aufbau überberuflichen und überbetrieblichen Erfahrungswissens fördert, wird insbesondere das Kennenlernen und das sich anpassen müssen an unterschiedliche Betriebsphilosophien, Teamkulturen oder firmenspezifische Arbeitsweisen und Formen der Arbeitsteilung genannt. Darüber hinaus gilt es

---

<sup>8</sup> Da Kundenorientierung nicht in allen Berufen gleichermassen, aber insbesondere in Dienstleistungsberufen von Bedeutung ist, kann sie bei letzteren dem berufsfachlichen Erfahrungswissen zugeordnet werden. Betrachtet man sie dagegen primär als berufsunspezifische Fähigkeit, sich in seinem Handeln auf eine bestimmte Zielgruppe einzustellen und sich in deren Bedürfnislage hineinzusetzen, kann sie auch als eine Form sozialer Kompetenz verstanden und somit dem überberuflichen Erfahrungswissen zugeordnet werden.



für Lernende, sich mit jedem Betriebswechsel auf die neue, spezifische Kundschaft und deren Bedürfnisse einzustellen.

*"Der Auszubildende kommt dann natürlich immer dauernd mit neuen Arbeitskollegen zusammen und muss sich da einbringen, kommunikativ und wie auch immer."*

In diesem Zusammenhang wird vereinzelt angedeutet, dass die Anforderung, sich wiederholt neues, betriebliches Wissen anzueignen, ebenfalls zur Förderung überbetrieblichen und überbetrieblichen Erfahrungswissens beitrage. So führe beispielsweise die Anforderung, sich immer wieder aufs Neue in ein betriebsspezifisches IT-System einzuarbeiten, dazu, dass sich Lernende an diese Situation gewöhnen und sich zunehmend leichter damit tun.

*"Der Auszubildende kann in drei Jahren in drei verschiedene Betriebe. Das ist sicher sehr interessant. Was ich nicht beurteilen kann, ist, wie das ist, wenn er sich jedes Mal in ein neues IT-System einarbeiten muss. Vor dreissig Jahren konnten sie einen Block nehmen, Bleistift und Schreibmaschine, da war alles viel einfacher. Heute ist das mit all der Elektronik, mit der wir heute arbeiten, das ist sicher für viele einfach, für andere wieder schwieriger."*

Hinsichtlich der Frage, welche Fähigkeiten es im Einzelnen sind, die sich Lernende während der Betriebswechsel aneignen, werden sehr häufig Offenheit und Selbstständigkeit genannt.

*"Ich glaube, dass das Rotationsprinzip ein Vorteil ist. Weil, man muss offen sein. Selbst wenn ich in einem Betrieb nicht klar komme oder mich dort irgendwie noch verstecken kann, im nächsten kann ich es vielleicht nicht. Und ich denke, dass ist auch so etwas wie die Chance dieses Ausbildungskonzepts."*

Weiterhin konstatieren die AB, dass das Rotationsprinzip die innere wie die äussere Flexibilität Lernender in besonderem Masse fördert. Dabei liege das Potenzial des Rotationsprinzips auch darin, dass Lernende bereits in der Ausbildung als einer Phase, in der sie noch vom Konkurrenz- und Leistungsdruck eines normalen Beschäftigungsverhältnisses entlastet sind, lernen, Wechsel und Umbrüche konstruktiv zu bewältigen.

*"Was man im dreijährigen top Ausbildungsbetrieb nicht lernt, das ist diese Fähigkeit, sich einzustellen auf veränderte Verhältnisse. Und das ist einfach das, was heute auch im Arbeitsalltag immer eigentlich das Wichtigste wird. Es verändert sich, die Aufgabenerstellung verändert sich die ganze Zeit. Man hat eigentlich wirklich dieses Change-Management-Syndrom, bei dem immer wieder irgendetwas passiert, und auf das müssen sich die Leute einstellen können. [...] Ich meine, in der heutigen Zeit ist es beruflich immer so, dass es viel, viel mehr Veränderungen gibt. Und in diesem Moment, in dem ich nach meiner Ausbildung schon eigentlich drei verschiedene Wechsel durchgemacht habe, habe ich auch da was gelernt. Und viele Leute machen diese Lehrerfahrung erst viel später im Leben, und ich denke, das ist schon etwas Wertvolles, was man da mitnimmt."*

*"ich denke, dass sie [LBV-Lernende] vor allem mit Veränderungen viel besser umgehen können. Dass sie, ob das jetzt berufliche Veränderungen sind oder auch innerhalb von der Firma die Abteilung wechseln oder so, dass man da mit Veränderungen generell besser umgehen kann und das gewohnt ist. Weil man da ja konfrontiert wird in den drei Jahren Lehrzeit, und das den Leuten auch nachher, wenn sie später im Arbeitsmarkt sind, dass die da weniger Probleme haben mit Veränderung. Ich denke das ist sicher so."*

### *Beitrag des Prinzips der geteilten Betreuung*

Was das Prinzip der geteilten Betreuung und dessen Umsetzung beim ABV angeht, konstatieren einige der interviewten AB, dass dieses ebenfalls zum Aufbau überbetrieblichen und

überbetrieblichen Erfahrungswissens beitrage. Begründet wird insbesondere damit, dass die LO Kompetenzen wie Selbstverantwortung, Zeitmanagement, Sorgfalt und Zuverlässigkeit grosse Bedeutung zuschreibt und diese bei Lernenden entsprechen stark einfordert. Dies geschieht beispielsweise, indem Lernende dafür verantwortlich sind, der LO monatlich zu einem bestimmten Termin ihre Noten- und Absenzenlisten beziehungsweise auch Dokumentationen zu bestimmten Lerneinheiten zuzusenden und hierauf ein entsprechendes Feedback erhalten.

*"Der ABV hat eine relativ klare Linie für diese jungen Leute, die sich lernen müssen zu organisieren. Meine Aufgaben, was habe ich morgen? Was steht auf meinem Programm und so? Damit die wirklich Zeitmanagement und so lernen. So erste Erfahrungen sammeln. Das sind tolle Dinge."*

Vor dem Hintergrund, dass sich viele Speditionsbetriebe angesichts mangelnder zeitlicher und personeller Ressourcen eine solch enge Begleitung Lernender offenbar nicht leisten können (vgl. hierzu Kapitel 1.2 ), erscheinen diese Betreuungsleistungen der LO umso wichtiger.

Zu Kapitel 1.3. - 1.3.1. ist zusammenfassend festzuhalten, dass es, gemäss den interviewten AB, in der Verbundausbildung beim ABV besser als in der einzelbetrieblichen dualen Lehre gelingt, Lernenden den Aufbau eines möglichst hohen Masses an überberuflichem Erfahrungswissen zu vermitteln. Keiner der interviewten AB berichtet von allfälligen Nachteilen oder Konflikten, die ihm oder der Speditionsbranche aus dem Aufbau eines solchen umfassenden, überberuflichen und überbetrieblichen Erfahrungswissen entstehen können.

#### **1.4. Bedeutung betrieblichen Erfahrungswissens**

In der Verbundausbildung findet der Aufbau betrieblichen Erfahrungswissens auf dieselbe Art und Weise statt, wie in der einzelbetrieblichen dualen Lehre: Indem Lernenden in einem bestimmten Lehrbetrieb in den Produktionsprozess eingebunden sind und sich dabei mit dessen Besonderheiten hinsichtlich betriebsspezifischer Produkte- und Dienstleistungspalette, Arbeitsorganisation, Teamkultur oder Firmenphilosophie vertraut machen. Der einzige Unterschied zwischen Verbund- und einzelbetrieblicher dualer Ausbildung hinsichtlich des Aufbaus von betrieblichem Erfahrungswissen besteht darin, dass in der Verbundausbildung hierfür lediglich ein Jahr anstatt drei Jahre zur Verfügung steht. In den beiden nachfolgenden Teilkapiteln geht es um die Frage, welche Vorteile und Chancen bzw. welche Nachteile und Problemstellungen sich im Zusammenhang mit dem Aufbau betrieblichen Erfahrungswissens in der Verbundausbildung beim ABV für die AB sowie für die Speditionsbranche ergeben können.

##### **1.4.1. Vorteile und Chancen im Zusammenhang mit dem Aufbau betrieblichen Erfahrungswissens beim ABV**

Als unstrittig unter den interviewten AB gilt, dass sich ABV-Lernende während ihrer Ausbildung aufgrund des Rotationsprinzips ein vielfältigeres betriebliches Erfahrungswissen aneignen, als es in der einzelbetrieblichen dualen Lehre möglich ist. Dies wird vor allem deshalb als Vorteil angesehen, weil es Lernenden ein differenziertes und damit realistisches Bild von der Arbeitswelt vermittelt, das es den Lernenden erleichtern wird, sich später im Arbeitsalltag zurecht zu finden.

*"Man hat natürlich drei verschiedene Betriebe, die haben auch drei verschiedene Qualitäten. Man hat drei verschiedene Arbeitsplätze. Es ist wie im normalen Berufsleben. Wenn ich in einem anderen Betrieb arbeite, habe ich diese Sachen besser, diese Sachen schlechter. Und ich denke durch den Wechsel bekommt man ein bisschen ein allgemeineres Bild."*

*"Für den Lehrling ist es [das Rotationsprinzip] ein Vorteil, dass er noch etwas anderes aus der Spedition mitkriegt und vor allem mal die fachliche Seite. Und, dass er auch ja in den drei Jahren Lehrzeit schon, ja jede Firma tickt anders, dass er auch verschiedene Firmenkulturen schon kennenlernt. Wenn er ins Berufsleben wirklich rausgeht, dass er da weiss, dass es halt unangenehme Zeitgenossen gibt, oder angenehme. Dass Firmen, ja ganz anders funktionieren, wie in der Lehre, dann kennt er das schon ein bisschen. Also für den Lehrling selber ist das ein riesen Vorteil, finde ich."*

Als weiterer Vorteil des Rotationsprinzips und des dadurch geförderten vielfältigen betrieblichen Erfahrungswissens nennen einige AB, dass es Lernenden ermöglicht, sich bereits während der Lehrzeit ein Netzwerk an brancheninternen Kontakten aufzubauen.

*"Für die Lehrlinge ist ein Vorteil, wenn man ein Netzwerk aufbauen kann, wo man auch weiss, wenn ich von einem Kunden einen Auftrag bekomme, den ich jetzt nicht von A bis Z selbst abwickeln kann, wen kann ich ins Boot holen? Dass man das zusammen machen kann mit Partnern. Wenn ich da auch ein Netzwerk habe, dann kann ich viel profitieren davon. Weil es gibt ja nicht viele Firmen, die alles anbieten können."*

#### 1.4.2. Nachteile und Problemstellungen im Zusammenhang mit dem Aufbau betrieblichen Erfahrungswissens beim ABV

Im Zusammenhang mit der Frage, wie beim ABV die Vermittlung von beruflichem Erfahrungswissen generell gelingt, betont ein AB, dass es eine zentrale Voraussetzung dafür sei, dass sich Lernende im ersten Lehrjahr erstes, grundlegendes berufsfachliches Erfahrungswissen in fundierter Weise aneignen. Dies, so die Argumentation, sei deshalb so wichtig, da nur dann könne ihnen im weiteren Lehrverlauf weiterführendes berufsfachliches sowie jenes betriebliches Erfahrungswissen vermittelt werden, über das Lernende verfügen müssen, um das bisher Erlernte auch praktisch anwenden zu können. Da es in den Interviews mit den AB keinerlei Hinweise darauf gibt, dass die Vermittlung des berufsfachlichen Grundlagenwissens im ersten Lehrjahr den Ansprüchen der AB nicht genüge, scheint dies beim ABV problemlos zu funktionieren.

*"Es ist einfach so, wenn Sie dann einen Lernenden bekommen, der schon irgendwo ausgebildet worden ist. Im Grunde genommen müssen die immer wieder ein bisschen dazulernen, weil, man hat andere Computersysteme. Wir haben keine einheitlichen Inhalte für Spedition. Der Aufbau der Firma ist grundsätzlich nicht immer der gleiche. Deswegen, wichtig ist, dass die Leute begreifen, was ist ein Empfänger, was ist ein Importeur, was ist ein Absender, ein Lieferant, die Lieferkonditionen, die ja massgebend sind für die Bezahlung. Das sind für uns wichtige Dinge. Diese müssen sie können, die Details über welche Ware wir haben, welche Verkehre wir haben, die kommen nachher dazu, die lernen sie hier, deshalb sind sie ja auch ein Jahr hier. Wichtig ist, dass die Leute die Grundbegriffe, wenn sie aus dem ersten Lehrjahr ins zweite kommen, dass sie die Grundbegriffe kennen."*

#### *Betriebliches Erfahrungswissen beim ABV als Nachteil für AB mit hohem Bedarf an betrieblichem Nachwuchs*

Jene interviewten AB, die besonders stark auf betrieblichen Nachwuchs angewiesen sind, sehen das vielfältigere betriebliche Erfahrungswissen beim ABV als Nachteil an. Da Lernende im Zuge des Rotationsprinzips lediglich ein Jahr in einem bestimmten AB verbringen, ist die Zeit für die Aneignung von Erfahrungswissen, welches sie sich in ihrer Ausbildung spezifisch zu diesem AB aneignen, deutlich geringer als im Rahmen einer einzelbetrieblichen dualen Lehre, in der

Lernende mindestens drei Jahre im AB verbleiben. Hieraus können sich zwei Probleme für die AB ergeben. Erstens kann das im Laufe der Ausbildung erworbene, geringere Ausmass an Erfahrungswissen, welches spezifisch auf einen AB bezogen ist, zu einer schwächeren Betriebsbindung führen.

*"Gut, ich denke mit diesen zwei Jahren<sup>9</sup>, gerade wenn man die Sicherung vom qualifizierten Nachwuchs will, den wir dann nachziehen können, hat man natürlich mehr Vorteile, wenn wir den Lernenden zwei Jahre haben, und der zwei Jahre unsere Kultur und unsere Firma kennenlernt als wenn er nur ein Jahr hier ist. Also er hat sicher mehr Zugehörigkeitsgefühl nach zwei Jahren als wenn er einfach ein Jahr hier ist und nachher wieder geht."*

Mit einer geringeren Betriebsbindung, so teilweise die Annahme der interviewten AB, geht die Gefahr einher, dass ABV-Lernende nach Lehrabschluss eine Beschäftigung in einem anderen AB oder in einer anderen Branchen vorziehen. In dem Fall müsste der AB zusätzlich Kosten für die Rekrutierung externer Lehrabgänger/innen aufbringen.

Doch selbst, wenn es AB gelingt, ABV-Lehrabgänger/innen für sich zu gewinnen, kann das vielfältige betriebliche Erfahrungswissen ABV-Lernender für sie ein problematisches Kosten-Nutzen-Verhältnis bedeuten. Nämlich dann, wenn es sich um einen AB handelt, der vergleichsweise gross ist und/ oder sich durch ein umfangreiches Tätigkeitsfeld auszeichnet. In diesem Fall kann ABV-Lernenden in nur einem Jahr lediglich ein Bruchteil des relevanten betrieblichen Erfahrungswissens vermittelt werden, welches erforderlich ist, um im Betrieb selbständig mitzuarbeiten.

*"Ja und schon nur es ist einfacher in zwei Jahren alles zu zeigen als in einem Jahr, oder, alle verschiedenen Bereiche. Ist natürlich zeitmässig ein bisschen schwierig dann."*

Für AB hingegen, die eher klein und/ oder sehr spezialisiert sind, stellt die nur einjährige Aufenthaltsdauer Lernender im AB hingegen weniger ein Problem dar. Denn diese Zeit erscheint hier als ausreichend, um Lernenden genügend betriebliches Erfahrungswissen zu vermitteln. Somit können ABV-Lehrabgänger/innen im Falle einer Übernahme hier schneller selbstständig mitarbeiten.

*"I: Würden Sie das eher als Chance oder eher als Herausforderung oder Schwierigkeit betrachten, dass Sie die Lernenden nur ein Jahr haben?"*

*B: Nein, das genügt, weil wir haben gar nicht mehr zum Ausbilden für nach einem Jahr."*

## 1.5. Beurteilung der Ausbildungsqualität beim ABV

In der Einleitung (1.1) zu diesem Kapitel kam zur Sprache, dass sich ein Kritikpunkt seitens der Berufsbildungsforschung an der einzelbetrieblichen dualen Lehre darauf bezieht, dass die Ausbildungsqualität in Lehrbetrieben jenseits von Mindeststandards höchst unterschiedlich ausfalle. Zudem wurde kritisiert, dass leistungsstärkere Lernende von Lehrbetrieben oftmals stärker gefördert würden, wohingegen leistungsschwächere Lernende häufig tendenziell vernachlässigt würden (vgl. hierzu Wolter 2007: 80; Mühlemann et al. 2013).

---

<sup>9</sup> In diesem Zitat stellt ein Mitgliedsbetrieb des ABV, der im Betriebsmodell EBA-Lernende ausbildet, die zweijährige Attestlehre, die Lernende ausschliesslich in einem AB absolvieren, als positiven Gegenhorizont zur dreijährigen EFZ-Lehre im Verbundmodell des ABV dar.

Vor diesem Hintergrund geht es in diesem Teilkapitel darum, wie die interviewten AB die Qualität der Verbundausbildung beim ABV beurteilen. Zentral geht es dabei um die Frage, inwiefern, laut den AB, verbundspezifische Organisationsmerkmale (Rotationsprinzip, geteilte Betreuung) einerseits und typologische Merkmale des ABV (Grösse, Trägerschaft, Branchenzusammensetzung) sowie Besonderheiten der Speditionsbranche und der darin angesiedelten Betriebe andererseits einen positiven beziehungsweise negativen Einfluss auf die Qualität des hier beförderten beruflichen Erfahrungswissens haben. Weiterhin geht es hier um die Frage, inwiefern die Ausbildungsbetriebe der Meinung sind, dass im Rahmen der Verbundausbildung beim ABV alle Lernenden gleichermassen gefördert werden oder.

#### *Geteilte betriebliche Verantwortung in der Verbundausbildung als Gefahr hinsichtlich der Ausbildungsqualität?*

Ein interviewter AB, der seit einiger Zeit aufgrund betriebsinterner Gründe die Ausbildung ABV-Lernender sistiert, äussert sich in Bezug auf die Ausbildungsqualität beim ABV skeptisch. Seine Bedenken liegen in der geringeren Verantwortung begründet, die AB für Lernende haben, weil diese erstens lediglich ein Jahr dort verbringen und zweitens ihren Lehrvertrag nicht mit dem AB selbst, sondern mit der LO abschliessen, die somit die Hauptverantwortung für Lernende trägt. Hiervon ausgehend befürchtet dieser AB einen negativen Einfluss auf das Engagement von Ausbildungsbetrieben in der Betreuung Verbundlernender und damit auch einen negativen Einfluss auf die Qualität der Verbundausbildung insgesamt.

*"Ein sehr grosser gewichtiger Punkt, weshalb ich da bis jetzt auch nicht mitgemacht habe. [...] Und ich kann auch nicht die Qualität beurteilen, wie der Lehrling in diesem Jahr in den Betrieben wirklich geführt wird. Er ist ja immer Angestellter des ABV. Er hat einen Vertrag mit dem ABV."*

Jene interviewten AB, die sich am Verbundmodell beteiligen, widerlegen jedoch die These, dass die geteilte Betreuung sowie das Rotationsprinzip und die daraus resultierende geteilte Verantwortung der Ausbildungsbetriebe sich negativ auf die Qualität der Verbundausbildung auswirkt. Zur Begründung führen sie eine Reihe von Massnahmen beziehungsweise Mechanismen zur Qualitätssicherung der Ausbildung an, die im Folgenden nacheinander vorgestellt werden.

#### *Brancheninternes Monitoring*

Mehrfach wird in den Interviews erwähnt, dass die Speditionsbranche vergleichsweise klein sei, und dass darin angesiedelte Betriebe auch deshalb untereinander stark vernetzt sind. Diese Vernetzung untereinander trifft in besonderem Masse für AB zu, welche sich an der Verbundausbildung beim ABV beteiligen und aufgrund dessen noch häufiger miteinander zu tun haben. Angesichts dessen, so die Argumentation, fällt es schnell auf, wenn einzelne AB Lernende nicht ausreichend fördern und damit der Speditionsbranche schaden. Wird solches Fehlverhalten unter den anderen AB bekannt, kann es negativ auf die entsprechenden AB zurückfallen und deren Image schaden. Dies sei mitverantwortlich dafür, dass AB in der Regel ein grosses Interesse daran haben, Lernende möglichst gut auszubilden.

*"B: Also [ein Berufsbildner/innen-Treffen] war vor kurzem erst. Ist jetzt zwei Monate her. Das war ein Anlass, und dann ist schon ein bisschen klar, wo die Lernenden hinkommen, in welchen Betrieb, weil die schon schnuppern waren. [...] Es ist dann natürlich auch immer die Visitenkarte vom Unternehmen."*

*Wenn der [Lernende] nachher an einen Ort kommt, aber noch nichts kann, dann fällt das ja auf den Ausbildungsbetrieb zurück. Also das heisst, man reicht sich die Leute ja durch die Branche und wir sind eine sehr kleine Branche. Und man redet miteinander. Also sprich, wenn da jemand Schlechtes irgendwo weiterkommt, dann fällt es auf die Leute zurück.*

*I: Also man beobachtet sich auch gegenseitig?*

*B: Natürlich, ganz klar. Also das ist schon so."*

Es ist davon auszugehen, dass solch ein brancheninternes Kontrollsystem vor allem dann besonders wirksam ist, wenn die Branche eher klein ist, die AB darin einander mehr oder weniger gut kennen und auf gegenseitige Zusammenarbeit angewiesen sind.

#### *Enge Zusammenarbeit zwischen LO und AB*

Zur Sicherung einer hohen Ausbildungsqualität insgesamt trägt, laut den AB, auch die enge Begleitung der AB durch die LO bei. Alle interviewten AB berichten, dass sie nicht nur bei allfälligen Problemen mit Lernenden oder bei Fragen zu deren Ausbildung in Kontakt mit der LO stehen, sondern dass permanent ein reger Austausch mit der LO stattfindet. Bereits dadurch scheint sich die LO einen guten Eindruck über die Ausbildungs- und Betreuungsqualität in den einzelnen AB verschaffen zu können. Zudem sind die AB dazu aufgerufen, sich bei allfälligen Fragen oder Unklarheiten bezüglich Ausbildungszielen und Modelllehrgang an die LO zu wenden, was ebenfalls zur Sicherung der Ausbildungsqualität beitragen dürfte, und besonders von jenen AB geschätzt wird, die zum Zeitpunkt des Beitritts zum ABV noch wenig Erfahrung in der Ausbildung hatten.

*"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. Es gibt wirklich enge Zusammenarbeit mit ihnen. Und wir dürfen jederzeit anrufen. Sie helfen uns auch, wenn wir Fragen haben. Gerade am Anfang, 2009 hatten wir keine Ahnung."*

*"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."*

In den Interviews wird vereinzelt das Problem angesprochen, dass es in den beruflichen Grundbildungen der Speditionsbranche vergleichsweise häufig zu formalen Neuerungen kommt. Ein AB weist darauf hin, dass es insbesondere für KMU, denen es besonders an personalen und zeitlichen Ressourcen zur Ausbildung Lernender mangelt, sehr mühsam sei, sich über solche Neuerungen und deren möglicher Umsetzung in der Praxis auf dem Laufenden zu halten. Beim ABV trägt die LO dafür Sorge, dass die AB diesbezüglich stets auf dem neuesten Stand bleiben, was als wichtige Bedingung für eine hohe Ausbildungsqualität angesehen werden kann.

*"Speditionskauffrau/ -mann als komplexes Berufsbild, das immer wieder Neuerungen unterliegt. Vorteil der VM wird hier darin gesehen, dass die LO immer über Neuerungen und deren mögliche Umsetzung informiert ist und dies entsprechend weitergibt."*

Bei der Zuteilung Lernender zu den AB achtet die LO darauf, dass jede/r Lernende/r im Laufe der Ausbildung möglichst unterschiedliche Tätigkeitsbereiche und damit einhergehend auch unterschiedliche Verkehrsträger kennenlernt (vgl. Kapitel 1.3.1.). Hierüber wird sichergestellt, dass Lernende nach Lehrabschluss über ein möglichst breites berufsfachliches Erfahrungswissen

verfügen. Darüber hinaus verhandelt die LO mit den AB auch darüber, welche konkreten allgemeinen Leistungsziele (ALS) ein AB Lernenden pro Lehrjahr in seinem Fachbereich sinnvollerweise vermitteln sollte. Dadurch wird erstens sichergestellt, dass für alle Lernenden bis Lehrabschluss alle vorgeschriebenen Leistungsziele abgedeckt sind. Zweitens sorgen diese Absprachen dafür, dass jeder AB in der Ausbildung Lernender spezifische Schwerpunkte setzt, und dass dadurch Überschneidungen vermieden werden. Drittens dürften sich AB durch die persönliche Aushandlung der zu vermittelnden Leistungsziele stärker dazu angehalten fühlen, selbst bestmöglich zur Verwirklichung einer hohen Ausbildungsqualität beizutragen.

*"Da gibt es einen Katalog, den man mal zusammen mit [Verantwortliche Person für Berufsbildung in der LO] erarbeitet hat. Es ist nicht pro Lehrjahr, es ist ein bisschen mehr pro Berufssparte. Innerhalb des ABV, des Spedlogswiss, sind wir eben Reedereiagenten. Das heisst, da gibt es einen gewissen Katalog für Reedereiagenten, den erarbeitet man. [...] Und auf dieser Basis legen wir dann auch mit [Verantwortliche Person für Berufsbildung in der LO] fest, in welchen Leistungszielen wir den prüfen möchten. Das legen wir dann schon gemeinsam fest, wo wir sagen, wir richten den Prüfungsschwerpunkt in diese Richtung oder in die. [...] Weil wir lehren nicht das Gleiche, wie eine LKW-Spedition lehrt. Da soll er ja auch etwas anderes sehen. Wir haben schon viele Bereiche, die sich zum Teil ähneln. Aber wir schauen schon, dass die Lernenden dann auf diesen speziellen Bereich [ausgebildet werden]."*

Im Zusammenhang mit der engen Zusammenarbeit zwischen AB und LO wird vereinzelt ein weiterer Aspekt genannt, der eine hohe Ausbildungsqualität befördert. Dieser besteht darin, dass praktische Prüfungen Lernender, welche während und am Ende der Ausbildungszeit stattfinden, nicht vom jeweiligen AB selbst, sondern von der LO, als externen, neutralen Akteur durchgeführt werden. Dies, so die Argumentation, trage erstens zu einer objektiveren Beurteilung Lernender bei. Zweitens zwingt es die AB dazu, Lernende möglichst gut auf die praktischen Prüfungen vorzubereiten, um eine zufriedenstellende Beurteilung der Lernenden zu gewährleisten.

*"In Tat und Wahrheit wird hier konstantes Monitoring betrieben. 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. Das ist mal sicher das. Durch dieses kontinuierliche Monitoring sieht man natürlich sofort, wenn es irgendwo Defizite gibt und kann entsprechend frühzeitig eingreifen."*

### *Kompensation von Defiziten in der betrieblichen Ausbildungsqualität durch das Rotationsprinzip*

Einer der interviewten AB kommt darauf zu sprechen, dass die Ausbildungsqualität in Lehrbetrieben über einen gewissen Mindeststandard hinaus im Allgemeinen sehr unterschiedlich ausfalle. Als klaren Vorteil des Verbundmodells nennt er diesbezüglich, dass es höchst unwahrscheinlich sei, dass Lernende im Laufe ihrer Verbundausbildung ausschliesslich AB durchlaufen, die sich in der Ausbildung Lernender unterdurchschnittlich engagieren. Wahrscheinlicher wäre es dagegen, dass allfällige Defizite in der Ausbildungsqualität einzelner AB durch die anderen AB aufgefangen werden, wodurch die Ausbildungsqualität in LBV im Durchschnitt insgesamt höher sein müsste, als es in der einzelbetrieblichen dualen Lehre der Fall ist.

*"Das Rotationsprinzip bringt natürlich ein paar Schwierigkeiten mit sich. Vor allem zeitlich. Immer wieder die Einarbeitungszeit und so weiter. Auf der anderen Seite ist die Ausbildungsqualität je Betrieb ja unterschiedlich. Nicht*

*bloss fachlich, es geht auch darum, wie viel kann man in dieser Lehrstelle tatsächlich lernen. Weil es gibt wirklich nach wie vor Betriebe, in denen das sehr ablagetechnisch orientiert ist. Und dadurch, dass man halt den Wechsel hat, klar, wenn man in einem top Ausbildungsbetrieb drei Jahre verbringen kann, dann ist das unschlagbar, das ist gar keine Frage. Auf der anderen Seite ebnet es die Sache so ein bisschen aus. Ich würde sagen, das ist dann wirklich so, das hebt sich zum Teil auf mit einem leichten Hang zur positiven Seite, bestimmt."*

Dieser AB nimmt auch Bezug auf den empirisch mehrfach bestätigten Befund, nach dem leistungsschwächere Lernende in der dualen Lehre häufiger vernachlässigt werden, da sich aus Sicht der Betriebe vor allem die Förderung leistungsstarker Lernender lohnt, indem sie für ihn einen höheren produktiven Nutzen erbringen (vgl. Wolter 2007: 80). Er zeigt sich überzeugt davon, dass die Verbundausbildung dieses Risiko stark mindert und somit dazu beiträgt, dass leistungsschwächere wie leistungsstärkere Lernende bis zu ihrem Lehrabschluss ausreichend für die Arbeitswelt qualifiziert sind.

*"Und wenn man natürlich, ich habe selbst eine dreijährige Ausbildung gemacht, die man halt an einem Ort verbracht hat. Und in gewissen Unternehmen ist es dann so, wenn einer sich vielleicht am Anfang nicht gleich profiliert, dann macht er drei Jahre Ablage in der Buchhaltung. Dann hat der auch eine Ausbildung, aber hat keine Ausbildung, wie sie jetzt bei uns im Ausbildungsverbund passiert. Weil da bekommt man mit jedem Betrieb eine neue Chance."*

Ein anderer der interviewten AB spricht im Zusammenhang mit der geteilten Betreuung an, dass die enge Begleitung Lernender durch die LO auch zu einem höheren Leistungsdruck führe, der den Erwerb beruflichen Erfahrungswissens positiv beeinflusse.

*"Durch den erhöhten Druck, welcher beim ABV ziemlich sicher herrscht, glaube ich, dass es einfach die besseren Lehrlinge sind am Schluss. Die besseren Abschliessenden, ganz unabhängig von der Note."*

## **1.6. Fazit**

Übergeordnete Fragestellung dieses Kapitels war, welche Bedeutung den drei Formen von beruflichem Erfahrungswissen aus Sicht der interviewten AB in der Speditionsbranche zukommt und wie sie den Aufbau beruflichen Erfahrungswissens beim ABV beurteilen. Im Folgenden sollen die wichtigsten Ergebnisse hierzu zusammenfassend noch einmal aufgegriffen werden.

Was das, für (internationale) Speditionslogistiker/innen (EFZ) erforderliche berufsfachliche Erfahrungswissen betrifft, gilt es unter den interviewten AB als unbestritten, dass dieses seit den 1990er Jahren und massgeblich forciert durch Bildungsreformen erheblich an Umfang zugenommen hat. Das beim ABV massgeblich durch das Rotationsprinzip ermöglichte, breit angelegte berufsfachliche Erfahrungswissen, wird seitens der AB geschätzt, da es mit einer grösseren inhaltlichen Vielfalt der Ausbildung selbst einhergeht. Dadurch werde erstens die Attraktivität des Berufsbildes "Kaufmann/ -frau internationale Speditionslogistik (EFZ)" gesteigert und zweitens die berufliche Verortung Lernender im Berufsfeld unterstützt, was sich wiederum positiv auf die Branchenbindung auswirken kann. Hinsichtlich des letzten Punktes sind sich die interviewten AB jedoch uneinig. So konstatiert ein Teil von ihnen, dass das, beim ABV vermittelte, breit angelegte Erfahrungswissen weitgehend auch im Arbeitsalltag



benachbarter, prestigeträchtiger Branchen verwertbar sei, was vielmehr eine Abwanderung aus der Speditionsbranche begünstigen kann.

Hinsichtlich des überberuflichen und überbetrieblichen herrscht Einigkeit darin, dass dieses in den letzten zwanzig Jahren einen enormen Bedeutungszuwachs im Speditionsalltag erlebt habe. Als unstrittig gilt weiterhin, dass die Verbundausbildung über ein besonders grosses Potential zur Förderung dieser Form von Erfahrungswissen verfügt, was wesentlich auf die Betriebswechsel zurückgeführt wird. Bis hierhin bleibt festzuhalten, dass das Rotationsprinzip seitens der AB als Instrument geschätzt wird, welches einerseits den Aufbau eines breit angelegten, berufsfachlichen Erfahrungswissens sichert und andererseits überberufliches und überbetriebliches Erfahrungswissen verstärkt fördert.

Vor dem Hintergrund betrieblicher Verwertungsinteressen an der Ausbildung Lernender wird das Rotationsprinzip jedoch zugleich als problematisch angesehen: Wird angesichts der kürzeren Aufenthaltsdauer Lernender im jeweiligen AB insgesamt mehr Zeit zur Einarbeitung aufgewendet, der AB aber gleichzeitig insgesamt weniger durch die Lernenden entlastet, bedeutet das einen negativen Einfluss des Rotationsprinzips auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis, dass sich für Betriebe aus Ausbildung Lernender ergibt.

Weiterhin problematisiert ein Teil der AB, dass Betriebswechsel zu Lasten des betrieblichem Erfahrungswissens gehen, da Lernenden weniger Zeit zum Aufbau von Erfahrungswissen zu einem spezifischen AB zur Verfügung steht. Nachteilig erscheint dies vor allem Betrieben, die sehr stark auf Nachwuchs angewiesen sind und die Aneignung betrieblichen Erfahrungswissens massgeblich auch als Mittel zur Bindung Lernender verstehen. Für diese Betriebe bedeutet das Rotationsprinzip auch eine Bedrohung der Sicherung des betrieblichen Nachwuchses. Im Falle einer Übernahme von ABV-Lehrabgänger/innen kann das Rotationsprinzip zweitens zusätzliche Investitionskosten mit sich bringen. Nämlich dann, wenn sich der betriebliche Nachwuchs nachträglich betriebliches Erfahrungswissen aneignen muss, um selbstständig im AB mitarbeiten zu können.

An dieser Stelle soll jedoch auch nochmals darauf hingewiesen werden, dass sich das Rotationsprinzip aus Sicht der AB keineswegs nur nachteilig auf den Aufbau betrieblichen Erfahrungswissens auswirkt. So schätzen es die AB sehr, dass ABV-Lernende nicht nur Einblick in unterschiedlichste Tätigkeitsfelder, sondern zudem auch in unterschiedlichste Typen von Betrieben innerhalb der Speditionsbranche erhalten und auch dadurch vielfältige Facetten der Speditionsbranche erfahren können. Diesbezüglich wird der Vorteil darin gesehen, dass sich Lernende im Laufe ihrer Ausbildung ein zunehmend differenziertes und realistisches Bild davon machen können, wie ihr künftiger Berufsalltag jeweils aussehen könnte, sich innerhalb der Branche sozial vernetzen können und ihren beruflichen Weg entsprechend zielgerichteter planen und verfolgen können. Insofern leistet auch das, für den ABV charakteristische, vielfältige betriebliche Erfahrungswissens einen wichtigen Beitrag zur Überwindung der, seitens der Berufsbildungsforschung zunehmend kritisierten, Erfahrungsenge einzelbetrieblicher Ausbildung.

# Anhang

## Literaturverzeichnis

- SBFI Staatssekretariat für Bildung , Forschung und Innovation. 2013. "Berufsbildung in der Schweiz 2013 – Fakten und Zahlen." Bern: SBFI.
- Kaufhold, Marisa. 2004. "Berufsbiographische Gestaltungskompetenz und Überlegungen zu deren Messbarkeit." Pp. 57-70 in REPORT Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung (27) 4.
- Kaufhold, Marisa. 2009 "Berufsbiographische Gestaltungskompetenz." Pp. 220-228 in Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs, edited by Axel Bolder, and Rolf Dobischat. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kruse, Wilfried. 2012. "Wechselfälle der Arbeit – Beruflichkeit als Risiko?" Pp. 269- 282 in Beruflichkeit zwischen Institutionellem Wandel und biographischem Projekt, edited by Axel Bolder, Rolf Dobischat, Günter Kutscha, and Gerhard Reutter. Wiesbaden: VS Springer Verlag.
- Mühlemann, Samuel/ Brändli, Romy / Wolter, Stefan C.. 2013. "Invest in the best or compensate the weak? An empirical analysis of the heterogeneity of a firm`s provision of human capital." In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship 1(1).
- Rosendahl, Anna/ Wahle Manfred. 2012. "Erosion des Berufes: Ein Rückblick auf die Krisenszenarien der letzten vierzig Jahre." Pp. 25- 47 in Beruflichkeit zwischen Institutionellem Wandel und biographischem Projekt, edited by Axel Bolder, Rolf Dobischat, Günter Kutscha, and Gerhard Reutter. Wiesbaden: VS Springer Verlag.
- Strupler, Mirjam/ Wolter, Stefan, C.. 2012. "Die duale Lehre: eine Erfolgsgeschichte - auf für die Betriebe. Ergebnisse aus der dritten Kosten-Nutzen-Erhebung der Lehrlingsausbildung aus Sicht der Betriebe. Glarus/ Chur: Rüegger Verlag.
- Tiemann, Michael. 2012. "Die Entwicklung von Beruflichkeit im Wandel der Arbeitswelt." Pp. 49-72 in Beruflichkeit zwischen Institutionellem Wandel und biographischem Projekt, edited by Axel Bolder, Rolf Dobischat, Günter Kutscha, and Gerhard Reutter. Wiesbaden: VS Springer Verlag.
- Voss, Günter G./Pongratz, Hans J..1998. "Der Arbeitskraft-Unternehmer. Eine neue Grundform der Ware „Arbeitskraft“?" Pp. 131-158 in Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50(1).
- WKO Wirtschaftskammern Österreichs . 2003. "Schlüsselqualifikationen. Wie vermittele ich sie Lehrlingen?" Wien: WKO. (<http://www.ausbilder.at/pdf/schlussselqualifikationen.pdf>)
- Wolter, Stefan C.. 2007. "Das Berufsbildungssystem der Schweiz." Pp. 77-90 in Duales Ausbildungssystem - Quo Vadis? Berufliche Bildung auf neuen Wegen, edited by Jens U. Prager and Clemens Wieland. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

## **Glossar**

LBV = Lehrbetriebsverbund

AB = Ausbildungsbetriebe

LO = Leitorganisation

Berufsbildner/in = auch Praxisbildner/in

Berufsbildungskordinator/in = auch Ausbildungsleiter/in