

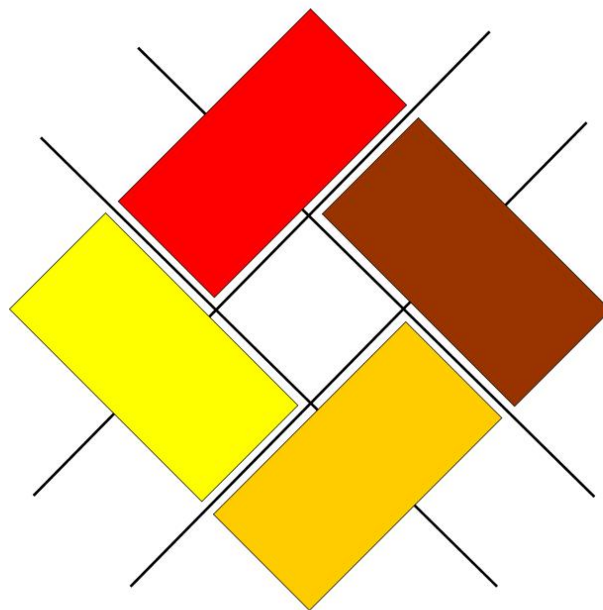
Lehrbetriebsverbände in der Praxis

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

Zweiter Teilbericht:

Auswertungen Ausbildungsbetriebe ABV

(Teil C: Integration durch Problemprevention und -bewältigung)



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, Februar 2014

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung und Fragestellungen	3
2.	Forschungsstand Schweiz.....	5
2.1	Häufigkeit von Lehrvertragsauflösungen	5
2.2	Gründe für Lehrvertragsauflösungen.....	5
2.3	Potenzial Modell LBV	7
2.4	Lehrvertragsauflösungen beim ABV	8
3.	Resultate der qualitativen Erhebung bei den AB.....	9
3.1	Probleme, die dazu führen können, einen Lehrvertrag aufzulösen	9
3.2	Erklärungsversuche der AB-Vertreter/innen.....	11
3.2.1	Die Bedeutung der organisatorischen Ebene für die Erklärungsversuche	12
3.2.2	Die Bedeutung von Merkmalen auf der individuellen Ebene.....	12
3.3	Chancen eines LBV-Modells, um LVA zu verhindern.....	14
3.4	Bedingungen	17
4.	Schlussfolgerungen: Vorteile und Gefahren der Verbundform.....	20
5.	Empfehlungen.....	22
6.	Bibliographie.....	24
7.1	Anschlusslösungen nach Lehrvertragsauflösung	25
7.2	Auswahlkriterien für die interviewten Ausbildungsbetriebe	26
7.3	Theoretischer Rahmen – Die verschiedenen Welten eines LBV	27
7.4	Glossar	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gründe für die Lehrvertragsauflösung.....	6
Tabelle 2: Anschlusslösungen nach Lehrvertragsauflösung.....	25
Tabelle 3: Stichprobe der interviewten Verbundbetriebe	27
Tabelle 4: Die sieben Welten eines LBV.....	30

1. Einleitung und Fragestellungen

Inhalt zweiter Teilbericht "Auswertungen Ausbildungsbetriebe ABV", Teil C

Dieser *zweite Teilbericht* stellt die qualitativen Ergebnisse zur Sicht der Ausbildungsbetriebe (AB) beim ABV dar. Dazu wurden die Interviews mit Zuständigen für die Berufsbildung in ausgewählten AB analysiert.

Im *Teil A* (verfasst im Sommer 2013) wurde untersucht, *weshalb sich AB in einem Lehrbetriebsverbund (LBV) beteiligen*, beziehungsweise weshalb sie planen, sich zukünftig zu beteiligen, oder weshalb sie wieder ausgestiegen sind; welches die *Vorteile und der Gewinn* einer Beteiligung sind; welche *Problemstellungen* sich durch die Beteiligung ergeben bzw. ergeben haben.

Im *Teil B - Beruflichkeit* (verfasst im Januar 2014) wurde analysiert, *welche Bedeutung den drei Formen beruflichen Erfahrungswissens im Ausbildungsalltag der Speditionsbranche zukommt* und *welche ABV-spezifischen Organisationselemente diese drei Formen fördern*. Daraus wurden die Vor- und Nachteile der ABV-spezifischen Vermittlung beruflichen Erfahrungswissens für die AB und die Speditionsbranche abgeleitet.

Im vorliegenden *Teil C – Integration durch Problemprävention und -bewältigung* befassen wir uns mit dem Thema der Integration Lernender in Bezug auf Lehrvertragsauflösungen (LVA).

Fragestellungen

Bei der Frage der Integration von Lernenden in die Berufsbildung geht es neben der Rekrutierung und Selektion in eine Berufslehre (vgl. erster Zwischenbericht PH FHNW: Auswertung Leitorganisationen, November 2012, S. 50-56) um deren erfolgreichen Abschluss resp. die Vermeidung einer vorzeitigen Beendigung der Lehre – Letzteres wäre mit einer Lehrvertragsauflösung (LVA) verbunden. Im LBV-Kontext bedeutet dies, dass der Lehrvertrag, den die Lernenden mit der LO abgeschlossen haben, vor Lehrabschluss (und somit vor Vertragsende) aufgelöst wird. Eine LVA führt jedoch nicht immer zu einem Lehrabbruch, häufig folgt danach eine andere Berufslehre oder gleichwertige schulische Ausbildung auf Sekundarstufe II oder die Lehre wird in einem anderen Betrieb fortgesetzt.¹ Die zentralen Themen und Fragestellungen dieses Berichts sind deshalb Folgende:

- **Probleme, die dazu führen können, einen Lehrvertrag aufzulösen:** Was sind aus Sicht der AB Probleme, die zu einer Lehrvertragsauflösung führen können?
- **Erklärungsversuche:** Worauf führen sie diese Probleme zurück?
- **Umgang und Lösungen:** Wie gehen sie mit den Problemen konkret um? Welche Lösungen haben sich bisher angeboten, um eine Lehrvertragsauflösung zu verhindern? Welche Voraussetzungen sind nötig, damit eine Lehrvertragsauflösung verhindert werden kann?

Auswahl der Interviewpartner/innen

Die interviewten Betriebe wurden nach bestimmten Auswahlkriterien ausgewählt und von der Leitorganisation für ein Interview angefragt. Die Auswahlkriterien setzten sich folgendermassen

¹ In der Alltagssprache spricht man in Bezug auf LVA i.d.R. von *Lehrabbrüchen*. Im vorliegenden Bericht wird primär der Begriff LVA benutzt, es sei denn, die AB-Vertreter/innen haben den Begriff Lehrabbruch verwendet – dieser ist hier synonym zur LVA zu verstehen.

zusammen (für Details siehe Anhang 7.2 Auswahlkriterien für die interviewten Ausbildungsbetriebe):

- *Verbundmodell versus Betriebsmodell* (sowohl AB, die sich am Verbundmodell beteiligen, als auch AB, die im Betriebsmodell ausbilden)
- *Grösse der Betriebe/Anzahl Ausbildungsplätze* (grosse und vergleichsweise kleine AB)
- *Dauer der Ausbildung Lernender mit dem ABV* (einerseits AB, die bereits sehr lange mit dem ABV zusammenarbeiten und somit viele Erfahrungen mitbringen, andererseits AB, die erst seit kurzem Mitglied beim ABV sind oder sich momentan überlegen beizutreten)
- *Spezifische Ansprüche an Lernende* (zum einen AB, die bevorzugt Lernende ausbilden möchten, die hinsichtlich Geschlechtszugehörigkeit, Alter oder Nationalität spezifische Kriterien erfüllen, zum anderen AB, die diesbezüglich keine bestimmten Ansprüche an ihre Lernenden haben)
- *Leistungsanforderungen an die Lernenden* (einerseits AB, die eine Attestlehre anbieten, andererseits AB, die nur EFZ-Lehrstellen anbieten)

Die Gespräche wurden mit ein bis zwei Personen geführt, welche im Betrieb für die Berufsbildung verantwortlich sind. Die Interviews wurden im Zeitraum März bis August 2012 geführt und mit einem Audiogerät aufgezeichnet. Anschliessend wurden alle Gespräche vollständig transkribiert, kodiert und entlang verschiedener Fragestellungen ausgewertet.

Die folgenden sieben Mitgliederbetriebe vom ABV haben sich für ein Interview zur Verfügung gestellt: Abacus Shipping AG, Balimpex AG, CMA CGM Agency AG, Freight-Logistic AG, Swiss Post International Logistics AG (Spilog), Transfreight AG, Ultra-Brag AG. Ihnen sei für das entgegengebrachte Vertrauen herzlich gedankt!

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.

Darstellung der Ergebnisse

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. Grund dafür ist, dass die Ergebnispräsentation nicht darauf abzielt, Situationen einzelner AB ins Zentrum zu rücken, sondern die spezifische Situation und Dynamik vom ABV und seiner Ausbildungsbetriebe zu verstehen.

2. Forschungsstand Schweiz

2.1 Häufigkeit von Lehrvertragsauflösungen

Was wissen wir zu Lehrvertragsauflösungen (LVA) in der traditionellen dualen Lehre? Gemäss der Studie von Barbara E. Stalder und Evi Schmid (2006), welche die duale Lehre in Einzelbetrieben im Kanton Bern untersuchten, werden mehr als ein Fünftel aller neu abgeschlossenen Lehrverträge vorzeitig aufgelöst. LVA treten in Ausbildungsberufen mit einem *tiefen Anforderungsniveau*² und in bestimmten *Berufsgruppen* (beispielsweise Berufe im Verkauf, Coiffeuse/Coiffeur, Koch/Köchin und Maurer/in) gehäuft auf. Dieser Zusammenhang hat sich zwischen 1995 und 2005 zudem verstärkt. Unabhängig von der Branche sind *ausländische Jugendliche* viel häufiger von Lehrvertragsauflösungen betroffen als Schweizer Lernende: Fast jeder dritte Lehrvertrag wird bei dieser Gruppe vorzeitig aufgelöst. Die drei Faktoren tiefes Anforderungsniveau, Berufsgruppe und Migrationshintergrund wirken *je unabhängig voneinander*. Konkret heisst dies, dass es beispielsweise auch innerhalb eines bestimmten Berufes oder Anforderungsniveaus bei ausländischen Jugendlichen häufiger zu Lehrvertragsauflösungen kommt als bei Schweizer Jugendlichen. (S. 6f)

2.2 Gründe für Lehrvertragsauflösungen

Lernende und die Berufsbildnern und -bildnerinnen nennen verschiedene und meist mehrere *Gründe*, weshalb es zur Auflösung eines Lehrvertrages kommen kann. Vor dem Hintergrund unseres theoretischen Rahmens der verschiedenen betrieblichen Welten (eine detaillierte Erläuterung dazu findet sich im Anhang unter Punkt 7.3 Theoretischer Rahmen – Die verschiedenen Welten eines LBV zeigt die Studie von Stalder und Schmid (2006), dass die Gründe für die Probleme, die zu LVA führen, von beiden Parteien vor allem in der industriellen, häuslichen sowie inspirativen Welt verortet werden, wie Tabelle 1 zeigt.

² Stalder & Schmid definieren nicht, was ein tiefes Anforderungsniveau genau bedeutet, sie unterscheiden lediglich zwischen hohem, mittlerem und tiefem Anforderungsniveau (S. 45). Es ist aber davon auszugehen, dass mit einem tiefen intellektuellen Anforderungsniveau Attestlehren resp. frühere Anlehren gemeint sind (vgl. S. 131). Die Autorinnen nennen ein paar Beispiele von möglichen Wechseln des Anforderungsniveaus innerhalb eines Berufs, das zweitgenannte ist dabei jeweils das tiefe Anforderungsniveau: Wechsel von der erweiterten kaufmännischen Grundbildung in die Basisbildung (S. 118), vom Beruf Automechaniker/in in den weniger anspruchsvollen Beruf der Automonteurin/des Automonteurs oder vom Beruf Elektromonteur/in in eine Ausbildung als Montage-Elektrikerin/Elektriker (S. 28).

Grund LVA	Lernende	Berufsbildner/innen	Arbeitshypothese ³
Schlechte schulische Leistungen	40%	57%	Industrielle Welt ⁴
Zu wenig angestrengt in der Schule	26%	50%	
Schlechte Leistung im Betrieb	22%	48%	
Mangelnde Sachkompetenz Berufsbildner/in	21%	0%	
Zu wenig angestrengt im Betrieb	11%	44%	
Konflikte Lernende/r - Berufsbildner/in	29%	7%	Häusliche Welt
Konflikte Lernende/r - Arbeitskolleg/innen	17%	19%	
Disziplinarische Probleme	16%	37%	
Mangelnde Vorkenntnisse über Beruf	14%	15%	Welt der Inspiration
Mangelnde Vorkenntnisse über Betrieb	28%	6%	
Interesse an Lehrberuf verloren	26%	40%	
Fehlende Mitbestimmung (aus Sicht L.)	23%	6%	Staatsbürgerliche Welt
Schlechte Arbeitszeiten (aus Sicht L.)	15%	8%	Marktwelt
Unangenehme Arbeit (aus Sicht L.)	26%	9%	
Ungenügender Lohn (aus Sicht L.)	10%	(nicht erfragt)	
Probleme Jugendliche Elternhaus	6%	29%	Persönliche Probleme
Krankheit/Unfall Lernender	18%	17%	
mangelnde Reife		34%	

Tabelle 1: Gründe für die Lehrvertragsauflösung, Angaben der Lernenden und der Berufsbildner/innen, prozentuale Häufigkeiten (eigene Darstellung auf der Basis von Stalder und Schmid 2006, S. 53 und 55)⁵. Lesebeispiel erste Zeile: 40% der befragten Lernenden sowie 50% der befragten Berufsbildner/innen gaben an, schlechte schulische Leistungen Ersterer seien ein sehr wichtiger oder ein eher wichtiger Grund für die LVA gewesen.

Am wichtigsten für die Lernenden wie auch für die Berufsbildner/innen sind jene Begründungen, die wir in der *industriellen Welt* verorten können: Beide Seiten bewerten schulische sowie betriebliche Leistungsprobleme und mangelnde Anstrengungsbereitschaft als sehr wichtigen oder eher wichtigen Grund. Die Lernenden nennen zudem die mangelnde Sachkompetenz der Berufsbildner/innen.

³ Die Arbeitshypothesen beruhen auf der Interpretation der Autorin des vorliegenden Berichts – sie hat versucht, die einzelnen Gründe für eine LVA einer betrieblichen Welt zuzuordnen. Für einige Gründe ist es nicht möglich, sie einer betrieblichen Welt zuzuordnen, weshalb diese unter „Persönlichen Problemen“ subsummiert werden.

⁴ Schlechte schulische Leistungen beziehen sich häufig auf die berufsspezifischen Fächer und können auch der *Marktwelt* zugeordnet werden, weil die Gefahr besteht, dass die entsprechenden Lernenden die Lehrabschlussprüfung (LAP) resp. das Qualitätsverfahren (QV) nicht bestehen und somit für den AB als Fehlinvestition gelten.

⁵ Die Resultate beziehen sich auf den Kanton Bern und das Jahr 2004, befragt wurden 1289 von einer LVA betroffene Lernende und 1205 Berufsbildner/innen. Aufgeführt sind alle Gründe, die von mindestens sechs Prozent der Lernenden bzw. Berufsbildner/innen als sehr/eher wichtig beurteilt wurden; weitere Gründe, die von weniger als sechs Prozent der Lernenden bzw. Berufsbildner/innen als sehr/eher wichtig beurteilt wurden, sind nicht aufgeführt.

Konflikte mit der vorgesetzten Berufsbildnerin/dem vorgesetzten Berufsbildner oder mit Arbeitskollegen und -kolleginnen sowie disziplinarische Probleme können auf Spannungen in der *häuslichen Welt* hinweisen. Die Lernenden deklarieren diese Probleme jedoch eher als zwischenmenschliche Konflikte, die Berufsbildner/innen eher als Disziplinprobleme. Zu geringe Vorkenntnisse zu Beruf und Betrieb sowie ein Verlust des Interesses am Lehrberuf sind Aspekte der *Welt der Inspiration*. Sie lassen vermuten, dass die Lernenden sich zu wenig gut über ihren zukünftigen Lehrberuf und Lehrbetrieb informiert und deshalb – oder auch, weil sie in ihrem Wunschberuf keine Lehrstelle bekommen haben – nicht die richtige Motivation und Begeisterung mitgebracht haben.

Die Lernenden nennen zusätzlich einen Grund, der den Anforderungen der *staatsbürgerlichen Welt* und der darin verorteten Partizipation widerspricht: fehlende Mitbestimmung der Lernenden.

Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und dem Lehrlingslohn sind Spannungsfelder in der *Marktwelt*. Im Selbstverständnis der Lernenden als Arbeitskräfte sind sie mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden.

Die letzten drei Aspekte (Probleme Jugendliche Elternhaus, Krankheit/Unfall Lernende und mangelnde Reife), welche ebenfalls oft genannt werden, können keiner der betrieblichen Welten klar zugeordnet werden.

2.3 Potenzial Modell LBV

Wir verfolgen die Hypothese, dass das Modell LBV für die diversen Problemstellungen teilweise Möglichkeiten anbietet, um LVA zu verhindern. Diese präventiven und auch intervenierenden Problemlösungsstrategien und –strukturen sind ebenfalls konventionensoziologisch verortbar, d.h. sie können den betrieblichen Welten zugeordnet werden:

- *industrielle und Marktwelt*: Ungenügenden Schulleistungen kann durch Unterstützungsangebote (beispielsweise in Form von Nachhilfestunden durch die LO) entgegen gewirkt werden.
- *häusliche Welt*: Durch die Auslagerung der Rekrutierung und Selektion an die LO und durch das Rotationsprinzip werden Kriterien der häuslichen Welt wie die soziale Passung in einen AB weniger wichtig. Wenn es beispielsweise zwischenmenschliche Probleme zwischen Lernenden und dem aktuellen AB gibt, kann der entsprechende Lernende in einen anderen AB versetzt werden.
- *Welt der Inspiration*: Beim Selektionsverfahren spielen die Motivation der BewerberInnen sowie ihre Passung ins (Rotations-)System LBV (projektformige Welt) eine zentrale Rolle. Die LO hat insgesamt mehr Ressourcen als ein KMU und kann die Selektion deshalb professioneller durchführen. Auf diese Weise werden die Risiken der Welt der Inspiration – falsche Berufswahl und fehlende Motivation – minimiert. Zudem wird die Lehre durch die Rotationen und die damit verbundenen Betriebswechsel abwechslungsreicher und die Lernenden bleiben motiviert. Des Weiteren kann eine falsche Berufswahl oder Demotivation durch die zusätzliche Ansprechperson (geteilte Betreuung) früher erkannt und eine Lösung gesucht werden.
- *staatsbürgerliche Welt*: Die geteilte Betreuung von LO und AB bietet den Lernenden zwar nicht direkt mehr Mitspracherecht, aber doch eine zusätzliche Ansprechperson (in der LO), die es ihnen allenfalls indirekt erleichtert, Probleme anzusprechen. Zudem sind durch die geteilte Betreuung zwei Parteien für die Lernenden verantwortlich, was dazu führt, dass Probleme von zwei Seiten betrachtet und miteinander besprochen werden.

Auch die Tatsache, dass der Lehrvertrag mit der LO statt mit dem AB abgeschlossen wird, kann einer LVA vorbeugen, weil die Lernenden auf diese Weise besser vor schlechten Arbeitsbedingungen geschützt sind.

- *Marktwelt*: Wenn den Lernenden ein Leistungslohn ausbezahlt wird, wirkt das auf sie motivierend – ein Argument, dass auch der Welt der Inspiration zugeordnet werden kann.
- *projektformige Welt*: Gemäss der Studie von Schmid und Stalder (2008) finden rund 40% der Jugendlichen nach einer Lehrvertragsauflösung in einer traditionellen dualen Berufslehre innerhalb von zwei Monaten Zugang zu einer zertifizierenden Sek. II-Ausbildung (S. 33ff). Dieser Anteil steigt im Laufe von 24 Monaten nach Vertragsauflösung auf etwas über 70%. Die verschiedenen Formen von Anschlusslösungen und deren Häufigkeiten sind in Tabelle 2 (siehe Anhang 7.1 Anschlusslösungen nach Lehrvertragsauflösung) dargestellt. Für die Thematik der Lehrvertragsauflösung innerhalb des Modells eines Lehrbetriebsverbunds sind die *Betriebswechsler/innen* von Interesse, d.h. jene Lernenden, welche die begonnene Lehre im selben Lehrberuf fortführen, jedoch den Betrieb wechseln (je nach Zeitraum der Beobachtung 1/5 bis 1/4 der LVA). Der gewählte Beruf oder das Leistungsniveau scheinen hier nicht der zentrale Grund für die LVA zu sein, sondern eine schlechte Passung zwischen Betrieb und Lernenden. Hier bietet die *Projektwelt* des Modells LBV andere Lösungen an als eine LVA. Durch das Rotationsprinzip sind Lernende einerseits nur befristet in einem Betrieb, d.h. Problemsituationen, welche auf eine schlechte Passung zwischen Betrieb und Lernenden zurückzuführen sind, sind zeitlich befristet und werden deshalb von den Lernenden wie von den Betrieben, so unsere Hypothese, "ausgesessen". Andererseits besteht die theoretische Möglichkeit, dass die LO in solchen Situationen einen AB sucht, der bereit ist, einen Lernenden auch mitten im Lehrjahr aufzunehmen, oder den Lernenden selbst aufnimmt (bei KV-Beruf möglich).

Wenn sich die Anpassung des Leistungsniveaus aufdrängt (*Aufsteiger/innen, Absteiger/innen*) oder der gewählte Beruf nicht der richtige ist (*Ausbildungswechsler/innen*), kommt es auch im LBV-Modell zu einer LVA. Bei ersterer ist ebenfalls vorstellbar, dass die Lernenden im LBV bleiben können und in diesem Sinne nicht den Lehrbetrieb wechseln müssen, sofern es für diesen Beruf innerhalb des LBV eine leistungshöhere oder leistungstiefere Variante gibt.

Im Folgenden wird der Bogen von der Theorie zur empirischen Praxis geschlagen, indem in einem ersten Schritt die Situation bez. LVA beim ABV anhand von Statistiken und anschliessend die Resultate der Interviews mit den Vertreter/innen der AB erläutert werden.

2.4 Lehrvertragsauflösungen beim ABV

Die Quote der LVA beim ABV ist vergleichsweise tief und liegt bei gut zehn Prozent. Pro Jahr wird im Schnitt ein Lehrvertrag aufgelöst. Beim ABV schlossen zwischen Januar 2007 und August 2013 insgesamt 59 Lernende ihre Lehre erfolgreich ab. Bei weiteren sieben Lernenden kam es in der gleichen Zeit zu einer Lehrvertragsauflösung (10.6%). Des Weiteren gab es einen Lernenden, bei dem dank einer Versetzung in einen anderen AB eine LVA verhindert werden konnte.⁶

⁶ Die Angaben beziehen sich einzig auf die Lernenden im Verbundmodell. Das Betriebsmodell, bei dem die Lernenden zwar vom ABV rekrutiert und betreut, nicht aber bei diesem, sondern beim Lehrbetrieb selbst angestellt sind und hier ihre gesamte Lehrzeit verbringen, ist hier nicht mitberücksichtigt.

3. Resultate der qualitativen Erhebung bei den AB

Im obigen Teil wurden basierend auf der Forschungsliteratur (a) Probleme empirisch benannt (mit der Studie von Stalder & Schmid 2006) sowie (b) mögliche Erklärungen und (c) Problemlösungen im Sinne von (konventionen)theoretisch motivierten Hypothesen propagiert. Im kommenden Abschnitt untersuchen wir mit der Analyse der eigenen Daten, inwieweit sich die bisherigen Hypothesen sinnvoll auf LBV übertragen lassen.

3.1 Probleme, die dazu führen können, einen Lehrvertrag aufzulösen

Die Vertreter/innen der AB erzählen in den Interviews von einigen Situationen, in denen sich Probleme mit Lernenden – sogenannte ‚schwierigen Jugendlichen‘ oder auch ‚Sorgenkindern‘ – abzeichnen. Diese Schwierigkeiten können teilweise so gravierend sein, dass eine Lehrvertragsauflösung zur Debatte steht oder tatsächlich durchgeführt werden muss. Im Folgenden werden die Problem- und Konfliktsituationen kurz skizziert. Wichtig ist hier anzumerken, dass Lehrverträge beim ABV wie oben erwähnt eher selten aufgelöst werden müssen. Dies bedeutet, dass das Thema Lehrabbruch in den AB nicht im Zentrum steht, wie auch einige Vertreter/innen der AB bestätigten.

Ungenügende Schulleistungen

Der Punkt, der in Zusammenhang mit Problemen am häufigsten genannt wird, bezieht sich auf ungenügende Schulleistungen: Lernende sind mit den Anforderungen der Berufsschule überfordert und es besteht analog zur Marktwelt die Gefahr, dass sie die Lehrabschlussprüfung nicht bestehen und somit als Fehlinvestition gelten. Um dies zu verhindern, sind die Berufsbildner/innen gefordert, viel Zeit und Energie in die zusätzliche Unterstützung der lernschwächeren Jugendlichen zu stecken, was gemäss der industriellen Welt zu Ineffizienz führt.

Mit den ungenügenden Schulleistungen direkt in Zusammenhang gebracht werden die *mangelhaften Deutschkenntnisse* vieler Lernender, da diese sich negativ auf ihre Leistungen sowohl in der Schule als auch im Betrieb auswirken. Unter Letzteres fällt primär die schriftliche Kommunikation mit der Kundschaft, weil gemäss einem AB-Vertreter ungenügende Deutschkenntnisse einen schlechten Eindruck hinterlassen können, was einerseits die Kundschaft verärgern könnte und somit der Markkonvention zuzuordnen ist, andererseits den Ruf des AB gefährdet, ein Argument, das zur Konvention des Rufs gehört:

Die Korrespondenz muss dann natürlich schon irgendwie in Deutsch verständlich sein. Und wenn sie (...) irgendwelche Versicherungsfälle, Schadensfälle oder so kommunizieren, dann brauchst du da schon wirklich saubere Briefe. Kundenakquirierung, also im Kundenverkauf, (...) wenn sie dann da so einen Brief schreiben mit fünfzehn Fehlern in drei Sätzen drin, dann kommt das schon nicht so gut an.

Zudem führen mangelhafte Deutschkenntnisse auch zu einem Mehraufwand für die BetreuerInnen und laufen somit den Anforderungen der industriellen Konvention zuwider.

Des Weiteren besteht bei Lernenden mit mangelhaften Deutschkenntnissen die Gefahr, dass sie durchs Qualitätsverfahren fallen oder zumindest im Fach Deutsch schlecht abschneiden: „Wenn die nach drei Jahren die Prüfung machen und sie können nicht sauber Deutsch, also dann ist ja eigentlich schon vorprogrammiert, dass die Deutschprüfung schlecht sein wird. (...) Da haben wir schon ein grosses Handicap.“

Verhaltensauffälligkeiten und persönliche Probleme

Ein AB erzählt von einer Lernenden, welche sich gegenüber den Vorgesetzten aggressiv verhalten und Arbeitsaufträge verweigert habe. Der mangelnde Respekt gegenüber den Vorgesetzten kann der häuslichen Welt zugeordnet werden, weil es sich um tradierte, gesellschaftlich anerkannte Prinzipien des Benehmens handelt, die häufig auch mit dem Anerkennen von Hierarchien verknüpft sind:

Es war eine Auszubildende. Jung, siebzehn Jahre. Probleme zu Hause. Wie das so ist. Aus einer ausländischen Familie. Hat man starke Probleme gehabt. (...) Und da, Aggressionen. Also jetzt nicht im High level-Bereich, aber doch auch gewisse Aggression. „Mache ich jetzt nicht“. (...) In der Zusammenarbeit gemeinsam konnte man der Dame (...) doch einiges mit auf den Weg geben. (...) Die hat dann ihre Prüfungen hier gemacht und ist dann eigentlich weggezogen (...) mit der Familie, ja. Aber man hat die Entwicklung gesehen. Das war interessant zu sehen. [Sie ist] ruhiger geworden.

Schwierig wird es auch, wenn Lernende ganz allgemein *nicht ins Team passen*, weil es zwischenmenschlich nicht funktioniert. In diesem Zusammenhang berichtet ein AB von einem Erstlehrejahr-Lehrling, der offenbar sehr introvertiert gewesen sei:

Kommunikation war für den jungen Mann wirklich ein Fremdwort. Wenn man etwas wissen wollte, musste man wirklich gezielt und immer wieder nachfragen. Wenn er am Montag hier an die Arbeit gekommen ist, ja normalerweise wird im Team besprochen, was man am Wochenende gemacht hat, über die Freizeitaktivität oder was man erlebt hat, und der junge Mann ist da stumm auf seinem Stuhl gesessen, wie apathisch, und so hat er das eigentlich ein ganzes Jahr durchgezogen.

Der Berufsbildner erzählt ausserdem, der AB habe eine Drittlehrjahrlernende bekommen, die aufgrund von Suchtproblemen zunächst mit der Lehre aussetzte, da sie in einer Entzugsklinik gewesen sei.

Ein anderer AB hatte in den letzten Jahren viele ‚Sorgenkinder‘. Generell sei die heutige Jugend nicht mehr das, was sie früher einmal war – es fehle den Jugendlichen an Wertschätzung, Disziplin und Motivation:

Wir wurden jetzt einfach zwei Mal enttäuscht. Einfach disziplinarisch, Gleichgültigkeit, Bequemlichkeit, unentschuldigte Absenzen. Das hätten wir uns früher nie erlaubt. (...) Auch die Einstellung oder der Respekt, Anstand, auch die Wertschätzung gegenüber dem Arbeitgeber. Oder einfach, dass man als Junger schätzt, wenn man eine Chance hat, eine Lehre machen zu können. Das ist halt auch nicht mehr wie früher.

Fehlende Motivation und Eignung für den Lehrberuf

Auch dauerhaft *fehlende Motivation* und *Eignung für den Lehrberuf* vonseiten der Lernenden können zu einem ernsthaften Problem werden, die das Fortführen der Lehre in Frage stellen. Beide Probleme sind in erster Linie der Welt der Inspiration zuzuordnen, denn sie bedingen sich häufig gegenseitig und bewirken, dass die entsprechenden Lernenden nicht mehr mit Herzblut bei der Sache sind. Der Berufsbildner eines AB beschreibt einen Lehrling, der den Lehrvertrag aufgrund dieses Problems aufgelöst hat, und sieht den ABV als mitverantwortlich für die Selektion an:

Der [Lehrling] wollte eher etwas Handwerkliches machen und der hat sich im Büro überhaupt nicht wohlfühlt. Ob da beim Rekrutieren etwas nicht gut gelaufen ist, ob man da nur auf seine blauen Augen geschaut hat oder wie das zustande kam, das weiss ich jetzt nicht. Aber der hat dann von sich aus nach einem halben Jahr abgebrochen.

Auch ein anderer AB berichtet von einem Lehrling, der so grosse Probleme mit der Ausbildung hatte, dass er sie nicht erfolgreich abschliessen konnte. Schwierigkeiten im sozialen Umfeld und

mangelnde Motivation führten dazu, dass der Lernende zunehmend unzuverlässig wurde und sich in der Ausbildung nicht genügend bemühte:

Der [Lehrling] ist lieber bis morgens früh um fünf Uhr an der Musik [gewesen], ist zu spät gekommen, ist nicht in die Schule, weil er müde war. (...) Mit dieser Person hatten wir Elterngespräche und mit Psychologen und so weiter. Das hat alles nichts genützt. Was wollen Sie da machen? Das liegt dann nicht an uns. Es braucht immer zwei. (...) Die Mutter hat sich von ihrem Mann getrennt (...). Er ist im Prinzip dann untergegangen in all den Problemen, die um ihn herum waren. (...) Er konnte sich nicht mehr [auf die Ausbildung konzentrieren]. Er hat zwar immer wieder versprochen, er macht es.

Wie im obigen Zitat anklingt, versuchte der AB diesen Problemen mit Lernendengesprächen zu begegnen, die in immer kürzeren Zeitabständen wiederholt wurden, jedoch erfolglos blieben. Die Zusammenarbeit mit dem ABV im Rahmen dieser Krisensituation verlief jedoch sehr gut. Der ABV nahm scheinbar eine federführende Rolle ein, führte schliesslich selbst Elterngespräche und zog auch einen Psychologen zu Rate. Der Lehrling beendete zwar sein zweites Lehrjahr beim AB, seine Probleme setzten sich jedoch im nächsten AB fort und schliesslich fiel der Lehrling durch die Lehrabschlussprüfung.

Unzuverlässigkeit, Unselbstständigkeit und mangelhafte Arbeitsdisziplin

Des Weiteren nennen die AB-Vertreter/innen wie oben bereits angesprochen *Unzuverlässigkeit, Unselbstständigkeit* und *mangelhafte Arbeitsdisziplin* als Problemfaktoren, welche i.d.R. gekoppelt mit mangelnder Motivation auftreten: Lernende kommen übermüdet und häufig zu spät in den Betrieb oder erscheinen gar nicht erst zur Arbeit. Ein Lernender war Hobby-DJ und nahm häufig nachts an Events teil: „Der war jetzt nicht unbedingt das Gelbe vom Ei auf der beruflichen Ebene. Aber der hat damals schon alles aufgelegt und der war die Nächte unterwegs und tagsüber war er dann sehr, sehr müde immer. (...) Aber er hat seinen Weg auch gemacht.“

3.2 Erklärungsversuche der AB-Vertreter/innen

Die AB-Vertreter/innen versuchen, die beschriebenen Probleme in der Lehre auf bestimmte Ursachen zurückzuführen bzw. zu erklären. Sie argumentieren hierbei einerseits auf der *organisatorischen*, andererseits auf der *individuellen Ebene*: Erstere bezeichnet beispielsweise die Organisation eines LBV und dessen Strukturen, die Ressourcen eines AB oder einer LO und das Rekrutierungs- und Selektionsverfahren. Aber auch die Bedingungen in der Berufsschule gehören dazu. Zur individuellen Ebene zählen die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen, problematisierten Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Charaktereigenschaften der Lernenden sowie allenfalls auch der AB-Vertreter/innen selber. Beide Ebenen beeinflussen sich gegenseitig und sind somit nicht unabhängig voneinander zu denken, wie die folgende Graphik zeigt:

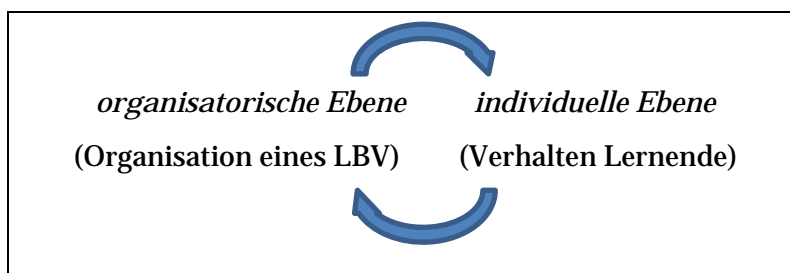


Abbildung 1: Argumentationsebenen der Ausbildungsbetriebe (eigene Darstellung)

Die Interdependenz der organisatorischen und individuellen Ebene wird meist jedoch nicht wahrgenommen, d.h. Probleme werden nur auf Ursachen der einen oder anderen Ebene zurückgeführt. Im Folgenden werden die AB-seitigen Erklärungsversuche resümiert, und wir stellen Hypothesen auf, in welchen Welten der betrieblichen Koordination die erklärten Probleme verortet werden können.

3.2.1 Die Bedeutung der organisatorischen Ebene für die Erklärungsversuche

Ein Grund für die beschriebenen Probleme wird auf organisatorischer Ebene in der *Rekrutierung und Selektion* durch den ABV resp. die LO des ABV gesehen, was viele AB als Fremdbestimmung erleben. Die Lernenden sollen ins Team und somit in die häusliche Welt des AB passen, weshalb sich einige AB entschieden haben, die Lernenden selber zu rekrutieren und zu selektionieren. Dies spielt insbesondere in kleinen AB eine gewichtige Rolle:

In einem Kleinbetrieb möchte ich immer wissen, passt jemand rein? Ich möchte einen Menschen kennen (...). Ich schau dann auch mit den Leuten, „was meint ihr?“ In einem kleinen Betrieb (...) sind wir ein Team. Und wenn da jemand reinkommt, der nicht reinpasst, dann bringt das Unruhe.

Andere AB hingegen sind mit der Qualität der ABV-Lernenden insgesamt sehr zufrieden und empfinden die Rekrutierung und Selektion durch den ABV als Entlastung. Die Auswahl geeigneter Lernender hält ein Berufsbildner grundsätzlich für eine schwierige Aufgabe und sucht die Schuld für bisherige Problemfälle daher nicht zwingend beim ABV:

Es ist natürlich schwierig – die (...) Jungen und Mädels machen im Verbund einen Test, die gehen in Ausbildungsbetriebe schnuppern, und (...) [zu] beurteilen, „passt der Lehrling oder passt er nicht?“ in der kurzen Zeit, [ist] denke ich wahnsinnig schwierig, weil in der Schnupperlehre, die können sich doch zwei drei Tage zusammenreißen und verstellen. Da merkt man noch nicht gross, „taugt er was oder taugt er nichts?“. Es ist sicher nicht einfach und ich denke, es ist nicht nur beim ABV so, sondern das Risiko geht [man] natürlich bei jedem, den man neu anstellt und halt nicht so kennt, (...) ein, dass etwas Schlechtes dabei raus kommt.

Eine weitere Ursache für die Probleme sehen einige AB im *schlechten Image* des ABV sowie der Branche resp. der Unbekanntheit des Berufs – ein Argument, das ebenfalls der organisatorischen Ebene entspricht. Diese Faktoren beeinflussen die Rekrutierung und Selektion ebenfalls: Gute Jugendliche bewerben sich gar nicht erst beim ABV, sondern nur die schlechten, sprich diejenigen, die Lernschwierigkeiten haben und Unterstützung brauchen:

Dann sind wir natürlich als Branche auch nicht die Nummer eins, was sich die jungen Leute aussuchen. Früher war es mal die Bank. Ich nehme an, das hat sich mittlerweile auch so ein bisschen wieder verändert mit all den Jahren jetzt, wie die Banken im Rampenlicht gestanden sind. Ist vielleicht nicht mehr ganz der Traumjob für alle, die sich auf einen Beruf im kaufmännischen Bereich einlassen wollen oder da eine Ausbildung suchen. Aber es gibt natürlich immer noch Versicherungen, es gibt Treuhandbereich und und und. Und da gehen dann wirklich die Topleute mal primär hin. Und dann haben wir halt den Pott, wo wir jetzt alles drinnen haben, [da] suchen wir uns dann die Leute aus, die zu uns kommen.

Neben den Erklärungsversuchen auf organisatorischer Ebene führen die AB-Vertreter/innen Schwierigkeiten mit Lernenden auch auf soziale Merkmale zurück, wie der folgende Abschnitt zeigt.

3.2.2 Die Bedeutung von Merkmalen auf der individuellen Ebene

Auf der *individuellen Ebene* spielen in der Argumentation einiger AB einerseits persönliche und private Probleme der Lernenden eine Rolle. Andererseits rücken soziale Merkmale wie das Alter

und die Nationalität, aber auch Geschlecht und regionale Herkunft in den Fokus und werden häufig als Ursache der Probleme verstanden.

Ein Berufsbildner meint, die Qualität der Lernenden sei in den letzten Jahren deutlich schlechter geworden. Dies macht er u.a. daran fest, dass beim ABV vermehrt Lernende mit *Migrationshintergrund* eine Berufslehre absolvieren, weil dieser wie oben erwähnt nach wie vor nicht die besten Schulabgänger/innen anziehe. Diese ‚ausländischen‘ Lernenden hätten seines Erachtens mangelhafte Deutschkenntnisse, was sich sowohl negativ auf den Kundenkontakt als auch auf die Schulleistungen auswirke:

Die Qualität des Rohmaterials nimmt ab. (...) Wenn wir die Lehrlinge rekrutieren, (...) das spürt man einfach, die Qualität, der schulische Rucksack, der Wissensrucksack dieser jungen Leute, die von den Schulen kommen, jetzt in Basel, wir haben 35 Prozent Ausländeranteil am Bevölkerungsanteil. Wir sind eine Multikulti-Stadt mittlerweile. Und das spürt man einfach, allein die deutsche Sprache ist bei diesen ausländischen Vertretern ein grosses Problem.

Auch laut einem anderen AB-Vertreter haben es Speditionsbetriebe vergleichsweise schwer, leistungsstarke Jugendliche zu rekrutieren, da die schulisch besseren Jugendlichen, *„und das sind meistens die Schweizer oder die mehrbesseren Zuwanderer“* i.d.R. eine Ausbildung in prestigeträchtigeren Branchen anstreben. Zum Anteil an Lernenden mit Migrationshintergrund beim ABV bzw. im AB selbst erzählt der Berufsbildner:

In der Regel sind halt, das kann Ihnen der ABV sagen, zwei Drittel der Auszubildenden (...) zugewanderte Leute, die zwar hier geboren sind, aber den Akzent in den Sprachen, den merkt man. Das sind mehrheitlich Ausländer. Wir hatten jetzt wieder eine Schweizerin. In der letzten Zeit hatten wir nur Ausländerinnen oder Ausländer. Also einfach, die sind in der Schweiz geboren, aber die haben eigentlich eine andere Herkunft.

Das Problem hierbei sei, dass ‚ausländische‘ Jugendlichen häufig Probleme mit der deutschen Sprache, den erwähnten deutlich hörbaren Akzent und wie oben beschrieben häufig auch Schwächen in anderen Schulfächern hätten, womit der erfolgreiche Lehrabschluss in Frage gestellt sei. Diese Argumentation verweist auf die Interdependenz der individuellen und der organisatorischen Ebene: Gewisse AB sehen einen kausalen Zusammenhang zwischen der (nationalen) Herkunft Lernender (individuelle Ebene) und ihrer Leistungs- und (An-)Passungsfähigkeit in der Berufsschule sowie im AB (organisatorische Ebene), indem sie die (ausländische) Herkunft als alleinige Ursache für Defizite in der deutschen Sprache sehen.

Diesbezüglich sind aber nicht alle AB derselben Ansicht: Es gibt auch AB, die mangelhafte Deutschkenntnisse nicht an die Nationalität oder Erstsprache binden. Einer von ihnen meint, „aber da sind unsere Schweizer also nicht viel besser. Also wir hatten auch einen Lernenden, Schweizerdeutsch, Katastrophe.“

Eine weitere Erklärung für die genannten Probleme wird von Vertretern zweier AB im *jungen Alter* gesehen: Einerseits wählten jüngere Bewerber/innen den Lehrberuf oft noch nicht bewusst, weshalb es häufiger zu Unzufriedenheiten mit der Berufswahl und in der Folge zu Lehrabbrüchen komme:

Es ist natürlich schon so, dass die Abbruchquote eigentlich eher Jüngere trifft. (...) Mit zwanzig ist man physisch und psychisch schon ein bisschen reifer als [mit] sechzehn, siebzehn Jahren. Da ist man ja eigentlich so ja, „die Eltern haben gesagt ich muss ja, ich mach das jetzt mal.“ Aber man ist ja noch nicht so, noch Flausen im Kopf. [Das] kann man mit zwanzig auch haben, aber man ist schon ein bisschen gefestigter so.

Andererseits mutmasst ein Berufsbildner, jüngere Lernende seien tendenziell häufiger von persönlichen Krisen betroffen, welche einen stark negativen Einfluss auf die Ausbildung hätten, da

sie noch keine vergleichbaren Situationen erlebt hätten und entsprechend häufig noch nicht wüssten, wie sie mit diesen umgehen sollen.

Schwierigkeiten werden aber nicht nur auf die Herkunft und das Alter zurückgeführt, sondern auch auf *schwierige Situationen im sozialen Umfeld*: „Das ist leider bei den jungen Leute immer wieder ein Thema, dass irgendetwas privat nicht funktioniert, dann fallen die Leistungen runter oder sonst etwas.“ Von Problemen mit dem sozialen Umfeld können zwar regulär angestellte Mitarbeitende gleichermaßen betroffen sein, jedoch könnten diese bereits besser damit umgehen und sie eher aus dem Arbeitsalltag ausblenden.

Die weiter oben beschriebene eher tiefe Qualität des Bewerberpools erklärt sich ein AB-Vertreter mit der *regionalen Herkunft* der Jugendlichen: „Durchschnittlich ist einer, der vom Kanton Basel-Land kommt, (...) vielleicht auch familiär ein bisschen mehr eingebettet als in der Stadt. Ich denke auch, dass die Bildung auf dem Land etwas besser ist als in der Stadt.“

Ein letztes Begründungsmuster, welches jedoch nur von einem AB genannt wurde, ist auf *Geschlechterunterschiede* zurückzuführen: Nach Ansicht der Interviewpartner eines AB hätten Mädchen generell weniger Probleme in der Lehre als Jungen, da sie „eine dickere Haut“ hätten und „lernbegieriger“ seien.

Die Ausführungen zeigen, dass soziale Merkmale in der Argumentation einiger AB durchaus eine Rolle spielen und als Ursache der Probleme verstanden werden, indem beispielsweise der Migrationshintergrund als Problem dargestellt wird und nicht in erster Linie die oben genannten ungenügenden Deutschkenntnisse, welche erwiesenermassen auch Deutschschweizer Lernende betreffen können.

Häufig werden dabei zwar vordergründig Argumente der industriellen und der Marktwelt sichtbar (den Anforderungen der Berufsschule nicht genügen und die LAP nicht bestehen, vgl. oben), aber eigentlich geht es hauptsächlich um Themen, die der häuslichen Welt zuzuordnen sind: Ausländische Jugendliche resp. Lernende mit einem anderen kulturellen Hintergrund passen nicht in den (Schweizer) AB und werden als aufwändiger wahrgenommen als Schweizer Lernende.

3.3 Chancen eines LBV-Modells, um LVA zu verhindern

Bisher haben wir Probleme rekonstruiert und Erklärungsversuche gesammelt, dies teilweise unter Einbezug der wichtigen betrieblichen Welten. Als nächstes wird danach gefragt, wie LBV mit den Problemen konkret umgehen bzw. welche Lösungen sie zur Verfügung haben, um einen Lehrabbruch resp. eine Lehrvertragsauflösung zu verhindern.

Für den Umgang der AB mit den genannten Schwierigkeiten und als Problemlösestrategien bieten sich in einem Lehrbetriebsverbund die vier folgenden zentralen Möglichkeiten auf organisatorischer Ebene an – im Anschluss werden diese Möglichkeiten im Einzelnen ausführlich beschrieben:

- Kurze Aufenthaltsdauer durch Rotationsprinzip
- Versetzung in ein anderes Team im AB oder in einen anderen AB
- Geteilte Betreuung
- Unterstützungsangebote der LO

Diese Möglichkeiten sind primär in der Projektwelt und der staatsbürgerlichen Welt zu verorten: Ein LBV ist aufgrund des Rotationsprinzips und der geteilten Betreuung projektförmig organisiert und kann so LVA verhindern respektive Jugendliche auch bei Problemen in die Berufsbildung integrieren – Letzteres ist der staatsbürgerlichen Welt zuzuordnen –, weil u.a. die Aus-

schlusskriterien der häuslichen Welt – insbesondere die oben beschriebene soziale Passung in einen AB – geschwächt werden.

Kurze Aufenthaltsdauer durch Rotationsprinzip

Im LBV-spezifischen Rotationsprinzip und der damit zusammenhängenden (vorausgesetzten) guten Kooperation unter den einzelnen AB zeigt sich das Potential eines LBV: Aufgrund der auf ein Jahr begrenzten Aufenthaltsdauer der Lernenden im ABV sind die AB bei Schwierigkeiten eher bereit, diese zu akzeptieren und beugen somit Lehrabbrüchen vor. Ein Berufsbildner streicht dies als klaren Vorteil einer Verbundlehre gegenüber einer traditionellen einzelbetrieblichen Lehre und damit auch gegenüber dem Betriebsmodell des ABV heraus:

Was sicher auch ein Vorteil ist, (...) wenn dann mal die Chemie nicht stimmt zwischen dem Ausbilder und dem Lehrling, (...) dass der Lehrling denken kann, "ja, es ist jetzt nur ein Jahr, was ich da aushalten muss". Und umgekehrt natürlich, dass die Firma dann auch sagt, "nach einem Jahr ist er Gott sei Dank weg". (...) Im Normalfall müsste man das Lehrverhältnis auflösen.

Ein Vorteil der kurzen Aufenthaltsdauer in einem AB besteht für die Lernenden zudem darin, dass sie von verschiedenen Personen bewertet werden und nicht immer von derselben, d.h. sie können sich allenfalls ‚neu beweisen‘ im neuen AB und erhalten so eine zweite Chance.

Versetzung in ein anderes Team im AB oder in einen anderen AB

Durch die projektformige Zusammensetzung eines LBV aus verschiedenen AB besteht die Möglichkeit, LVA vorzubeugen, indem eine schwierige Lernende zuerst innerhalb des AB und anschliessend allenfalls in einen anderen AB versetzt wird. Letzteres verweist wiederum auf die organisatorische Ebene von LBV und deren Integrationspotential der Projektwelt. Die Probleme können durch eine Versetzung zwar nicht immer gelöst werden, sprich teilweise kommt es dann trotzdem zu einer LVA, aber diese wird in jedem Fall verzögert und die Lernende erhält eine zweite Chance an einem neuen Ort – dies wäre in einer traditionellen einzelbetrieblichen Lehre resp. im Betriebsmodell i.d.R. nicht möglich. Ein AB nutzte diese Option in der Vergangenheit schon einmal und beschreibt sie folgendermassen:

Dass es auch nicht nur nach dem Lehrjahr möglich ist, [den Betrieb zu wechseln], sondern auch zwischendurch, wenn es wirklich nicht geht, dass man da die Möglichkeit hat, Lehrlinge abzutauschen, wenn es dann nötig ist, (...) dass man auch inmitten vom Lehrjahr gesagt hat, "das geht so nicht weiter, wir müssen etwas ändern". Und das ist für beide die Chance, dass es besser werden kann.

Geteilte Betreuung

Ein wichtiger Faktor, um Vertragsauflösungen zu verhindern, ist zudem die geteilte Betreuung zwischen AB und LO. Die AB versuchen zwar i.d.R. zuerst, die Probleme selber zu lösen, indem sie mit den Lernenden sprechen. Aber wenn bilaterale Gespräche und Verwarnungen keinen Erfolg verzeichnen, wenden sie sich an die LO und suchen das *Gespräch zu dritt* (Lernende, LO und AB, allenfalls zusätzlich auch die Eltern).

Die AB äussern sich sehr positiv bezüglich der geteilten Betreuung, die den Betrieb im Sinne der Effizienzsteigerung auch deshalb stark entlastet, weil die Zuständigkeiten klar geregelt sind und die Zusammenarbeit mit der LO gut funktioniert: Die LO ist für die schulischen Belange zuständig, der AB für die betrieblichen. Auch für die Lernenden ist die geteilte Betreuung von Vorteil, so ein Berufsbildner, da ihnen bei allfälligen Fragen oder Problemen gleich mehrere Ansprechpersonen zur Verfügung stehen – insofern sind Lernende besser vor Willkür geschützt:

Der ABV ist für uns die oberste Stelle, weil die Lehrlinge haben da ja auch einen Vertrag. Was geschäftlich ist, wird mit uns geregelt, und was schulische

Belange sind durch Frau Bühler oder den ABV, und wenn es da überschneidende Dinge gibt, dann wird das ausgesprochen. (...) Die Lernenden sind eigentlich soweit vom ABV geführt, dass die ganz klar wissen, wenn es etwas gibt, ein Problem, dürfen sie das (...) mit beiden besprechen. Es ist ganz klar, wir machen keine Entscheide ohne nicht eine Rücksprache geführt zu haben. Umgekehrt dasselbe.

Des Weiteren erhöht sich durch die geteilte Betreuung die Chance, dass Lernende im Rahmen ihrer Ausbildung eine Vertrauensperson finden, bei der sie bei allfälligen Problemen nach Rat suchen können:

Indem ich natürlich hier einen Berufsbildner habe und dort einen Berufsbildner habe, habe ich natürlich bestimmt auch einen von diesen zwei, mit dem ich besser klar komme und zu dem ich mich nachher traue hinzugehen, wenn ich ein Problem habe. Oder der auch zum mir den Draht findet, wenn er spürt, da ist irgendetwas falsch. Und das ist ein Vorteil für den Lernenden, weil wenn er in einem Betrieb ist mit [nur] einem Lehrlingsbetreuer, (...) hat er diese Möglichkeit gar nicht. Und hier hat er ja dann im Endeffekt in jedem Ausbildungsbetrieb einen Betreuer und in der Leitorganisation ein, zwei Personen, also vier bis fünf Personen, die eigentlich um seine Ausbildung bemüht sind.

Eine weitere Chance der geteilten Betreuung liegt laut einem AB darin, dass sie es ermöglicht, die (berufsfachliche) Entwicklung von Lernenden genau im Blick zu haben und auf allfällige Probleme früher aufmerksam zu werden respektive frühzeitig zu intervenieren:

Wir bekommen es hier ja auch mitgeteilt, wenn irgendetwas ist, und wir besprechen ja auch. Wir haben zwei Mal im Jahr Lehrabschlussprüfungen oder Prozesseinheiten, bei denen wir dann eben auch noch vorher und danach über die Auszubildenden sprechen, auch schauen, „wie hat sich einer verändert? Hat er sich verbessert? Hat er sich verschlechtert?“

Ein AB erzählt, dank der guten Kommunikation und Zusammenarbeit mit der LO sowie dem strengen Kontrollsystem der LO hätte tatsächlich einmal ein Lehrabbruch verhindert werden können. Er meint, durch dieses Kontrollsystem würden die Jugendlichen lernen, ihr Leben selbst zu organisieren und zu planen und würden erwachsen und unabhängig von ihren Eltern:

Die Auszubildenden sind ja relativ strikte und streng geführt vom ABV. Also ich sage mit diesem Arbeitshandbuch. Also das sind eigentlich ganz klare Leitlinien, welche sie zu befolgen haben. Und wenn da einer das Gefühl hat „so nicht“, dann wird da ziemlich schnell mal gesagt „hör mal lieber Junge, ab morgen ist das so, und sonst wird mir da mit dem Ausbildungsbetrieb gesprochen“. Oder wenn die nicht in die Schule gehen, dann kommt dann sehr schnell die Meldung „was war los? Was ist los? Was sind die Gründe?“ Also das ist natürlich wichtig, dass das überwacht wird von beiden Seiten und dass diese Kommunikation läuft.

Dieses Zitat verweist zum einen auf die häusliche Welt, in der eine klare Hierarchie zwischen Lernenden und Arbeitsgebern herrscht und Letztere darüber wachen, dass alle Aufträge erledigt und Rechenschaft über die Noten in der Berufsschule sowie über Absenzen abgelegt werden. Die Lernenden sind somit bezüglich ihres Lernerfolgs nicht ganz auf sich allein gestellt, sondern haben mit der LO eine Kontrollinstanz, die ihnen einen Teil der Selbstverantwortung abnimmt. Zum anderen argumentiert der Berufsbildner mit der Projektwelt, weil er das Kontrollsystem als Mittel zum Zweck – die Lernenden sollen Unabhängigkeit erlangen – sieht.

Wie die genannten Beispiele zeigen, ist die geteilte Betreuung eine Chance, LVA zu verhindern. Gleichzeitig ist sie hoch komplex und anspruchsvoll: Die LO muss in jeder Situation eine Lösung bereit haben, denn sie trägt die Verantwortung und will weder, dass die Lehre abgebrochen werden muss, noch dass die AB verärgert werden.

Unterstützungsangebote der LO

Neben der kurzen Aufenthaltsdauer, der Möglichkeit, Lernende zu versetzen und der geteilten Betreuung bieten die Unterstützungsangebote der LO noch ein zusätzliches Potential, um Lehrvertragsauflösungen zu verhindern. Auf der Webseite des ABV sind für die Verbundlehre unter anderem folgende Dienstleistungen inbegriffen: Elterngespräch, Kontakt mit der Schule, Absenzkontrolle, Prüfungsvorbereitung für den Lehrabschluss und persönliche Gespräche und Begleitung (vgl. Webseite ABV: www.abvbsl.ch > Angebot > Verbundlehre).

Ein Vertreter eines AB stellt die vergleichsweise sehr niedrige Lehrabbruchsquote beim ABV klar als eine Stärke dieses LBV heraus. Er sieht den Grund hierfür massgeblich in der fachlichen Begleitung resp. der *von der LO kostenlos angebotenen Nachhilfe für Lernende*, welche auf die Behebung defizitärer Schulleistungen abzielt: "In den elf Jahren Ausbildungsverbund sind es, die kann man an einer Hand abzählen, die die Lehre nicht bestanden haben. (...) Die Erfolgsquote ist doch eigentlich relativ gross, (...) eben wirklich auch weil sie im schulischen Bereich halt auch die Nachhilfe bekommen". Er ergänzt zudem: „Das ist auch ein Vorteil, der ABV übernimmt die Nachhilfestunden und versucht sie da noch besser zu trimmen, dass die da die Lücken noch füllen können.“

Auch AB des Betriebsmodells sind der Ansicht, die Lernenden im Verbundmodell bekämen aufgrund der geteilten Betreuung und der Zusatzangebote sehr viel mehr Unterstützung bei Problemen als bei der einzelbetrieblichen Ausbildung. Diesbezüglich wird wiederum das Nachhilfsangebot bei schulischen Problemen gelobt.

Zusammenfassend gesagt eignen sich alle vier organisatorischen Ressourcen – das Rotationsprinzip, die Versetzung, die geteilte Betreuung und die Unterstützungsangebote der LO –, um die wesentlichen Probleme bearbeiten resp. ‚lösen‘ zu können. Von den AB-Vertreter/innen besonders positiv hervorgehoben werden einerseits die geteilte Betreuung, andererseits die Unterstützungsangebote der LO. Sie sind dankbar, sich bei Problemen an die LO wenden zu können und nicht die alleinige Verantwortung dafür zu tragen.

3.4 Bedingungen

Dass Probleme anhand oben genannter Strategien gelöst werden können und ein schwieriges Lehrverhältnis nicht aufgelöst werden muss, ist jedoch in LBV nicht selbstverständlich, sondern es setzt bestimmte Bedingungen voraus. Am zentralsten ist hierbei die Bedingung, dass viele der Problemlösungen einen Lehrbetriebsverbund erfordern, denn ohne die Verbundform wäre einiges gar nicht erst möglich. Die weiteren Bedingungen werden im Folgenden aufgeführt.

a) Kompromissbereitschaft von AB, LO und Lernenden

Hier zeigt sich das Spannungsfeld des Betreuungsdreiecks LO – AB – Lernende und es ist wichtig, dass alle Seiten bereit sind, Kompromisse einzugehen. Beispielsweise ist ein AB bereit, einen schulschwachen Lernenden zu übernehmen, der dafür gut arbeitet. Der AB hat so zwar einen höheren schulischen Betreuungsaufwand, aber der Lernende bringt gute betriebliche Leistungen. Wichtig hierbei ist, dass nicht immer nur die LO Kompromisse eingeht, sondern dass ein Gleichgewicht zwischen allen Parteien herrscht.

b) offene Kommunikation und Informationsfluss, schnelle Reaktion vonseiten der LO

Sofern sie davon Kenntnis hat, muss die LO dem AB vorgängig mitteilen, wenn Lernende bisher problematisch waren oder es werden könnten. Wichtig ist ausserdem, dass die LO bei dringlichen

Problemen schnell reagiert und eine Lösung sucht, um den AB zu entlasten. Ein AB-Vertreter befürwortet die Strategie der offenen Kommunikation der LO, welche an Betriebe appelliert, es sei wichtig, schwierigen Lernenden eine Chance zu geben: „Die Leute vom ABV sind sehr offen und (...) kommunizieren auch, ‚da haben wir noch jemand, der ist ein Sorgenkind und wir wollen dem weiterhin eine Chance geben‘.“ (vgl. hierzu weiter unten Abschnitt *Bereitschaft der AB zur Aufnahme „schwieriger“ Lernender*)

c) klare Regelung der geteilten Betreuung und Funktionieren auch in Krisensituationen

Die Zuständigkeit bei Problemsituationen sollte im Idealfall zwischen AB und LO klar aufgeteilt sein, beispielsweise indem die LO für alle schulischen Belange (schlechte Noten u.ä.) zuständig ist, die Berufsbildner/innen in den AB hingegen für die betrieblichen Belange zuständig sind. So wissen die Lernenden jeweils, auf wen sie zugehen können und Missverständnisse diesbezüglich können verhindert werden. Diese Bedingung scheint im ABV gemäss obiger Ausführungen klar erfüllt zu sein.

d) Vorhandensein von Ressourcen der LO und der AB

Vonseiten der AB und der LO müssen zeitliche und finanzielle Ressourcen sowie die Bereitschaft vorhanden sein, die Lernenden bei schulischen (und anderen) Problemen zu unterstützen. Es geht hier sowohl darum, wer die Nachhilfe bezahlt, als auch darum, wer sich dafür und für die Betreuung der Lernenden Zeit nimmt. Beim ABV wird auch dieser Punkt sehr vorbildlich gelöst, indem die LO den schulschwachen Lernenden wie oben erwähnt kostenlose Nachhilfestunden anbietet.

e) Bereitschaft der AB zur Aufnahme „schwieriger“ Lernender

Eine weitere Bedingung zur Verhinderung von LVA ist die Bereitschaft von AB, schwierige Lernende von anderen AB während des Lehrjahres aufzunehmen. Ist diese Bereitwilligkeit der Kooperation und gegenseitigen Unterstützung nicht vorhanden, können schwierige Verhältnisse zwischen Lernenden und AB nicht aufgefangen werden. Im besten Fall würden die entsprechenden Lernenden bis zur nächsten Rotation (oder allenfalls bis zur Lehrabschlussprüfung, wenn keine Rotation stattfindet) trotz widriger Umstände beim AB bleiben, im schlechtesten Fall müsste der Lehrvertrag aufgelöst werden.

Ein AB-Vertreter bestätigt, dass Betriebe im Rahmen der Verbundausbildung eher bereit wären, auch schwierige Lernende in ihren Betrieb zu nehmen. Diesbezüglich lobt er die oben beschriebene offene Kommunikation des ABV, wenn es um die Vermittlung eines solchen ‘Sorgenkindes’ geht:

Es gibt ja viele Jugendliche, die dann plötzlich den Knopf aufmachen und ja, sich wie um 360 Grad drehen. (...) Man will denen ja eigentlich auch nicht die Zukunft verbauen, wenn man da jetzt sagt, "jetzt ist fertig, Schluss". Und ich denke eine Chance, eine erste oder zweite und vielleicht sogar eine dritte Chance haben die verdient. (...) Im Grossen und Ganzen sind wir eigentlich auch bereit, mal einen Problemfall zu übernehmen und das ist ja auch eine Chance für den Lehrling wieder, wenn es im vorhergehenden Betrieb nicht so funktioniert hat, dass er sich im neuen Umfeld wieder ganz anders entwickeln kann.

f) Motivation der Lernenden, die Lehre abzuschliessen

Voraussetzung dafür, Lernenden eine Chance zu geben, ist jedoch nicht nur der Einsatz der AB und der LO, sondern auch die Lernenden müssen ihren Teil dazu beitragen. Ein AB-Vertreter meint, die Lernenden sollten ihre Motivation sowie einen Kooperationswillen unter Beweis stellen:

Das hängt wirklich auch vom Gegenüber ab: Ist er bereit, etwas dazu beizutragen? Und wenn da natürlich von der anderen Seite her gar nichts mehr kommt, wird es schon schwierig. Aber solange eigentlich der Lehrling bereit ist, da auch etwas zu ändern, denke ich hat er da auch immer eine Chance, dass er da weiter machen kann. Auch, wenn er es dann halt wieder versiebt, wenn der Wille da ist, sich doch zu verändern, dann denke ich ist es nicht unbedingt ein Lehrabbruch, der angezeigt ist.

Hier wird einerseits in der Projektwelt argumentiert (die Lernenden sollen Eigeninitiative zeigen), andererseits in der Welt der Inspiration (die Motivation und der Wille stehen im Zentrum). Die Argumentation bezieht sich aber lediglich auf die individuelle Ebene, sprich die Lernenden müssen ihr Verhalten anpassen und Eigenverantwortung übernehmen; die organisatorische Perspektive der AB und der LO wird nicht reflektiert. Diese ist aber wie oben dargelegt mindestens ebenso wichtig, denn LO und AB sind für eine gelingende Lehre mitverantwortlich. Die notwendige Motivation für die Lehre muss u.a. bereits im Selektionsverfahren ein zentrales Kriterium für die Lernendenauswahl sein.

4. Schlussfolgerungen: Vorteile und Gefahren der Verbundform

Die befragten AB-Vertreter/innen nennen verschiedene Problem- und Konfliktsituationen, die zu einer LVA führen können: ungenügende Schulleistungen (gekoppelt mit mangelhaften Deutschkenntnissen), Verhaltensauffälligkeiten und persönliche Probleme der Lernenden, fehlende Motivation und Eignung für den Lehrberuf, Unzuverlässigkeit, Unselbstständigkeit und mangelhafte Arbeitsdisziplin. Die genannten Probleme stehen jeweils in einem Zusammenhang mit einer ungenügenden Passung ins Team oder der Gefahr, dass die entsprechenden Lernenden die LAP nicht bestehen.

Um Lehrvertragsauflösungen zu verhindern, bieten sich in einem LBV je nach Problemlage der Lernenden verschiedene Möglichkeiten auf organisatorischer Ebene an:

- Kurze Aufenthaltsdauer durch Rotationsprinzip
- Versetzung in ein anderes Team im AB oder in einen anderen AB
- Geteilte Betreuung
- Unterstützungsangebote der LO

Diese Möglichkeiten sind primär in der Projektwelt und in der staatsbürgerlichen Welt zu verorten: Ein Lehrbetriebsverbund ist aufgrund des Rotationsprinzips und der geteilten Betreuung projektförmig organisiert und kann so LVA verhindern respektive Jugendliche auch bei Problemen in die Berufsbildung integrieren, weil u.a. die Ausschlusskriterien der häuslichen Welt – insbesondere die soziale Passung in einen AB – geschwächt werden.

In den meisten Fällen versuchen die AB jedoch zuerst, die Probleme intern zu lösen, indem sie mit den schwierigen Lernenden das Gespräch suchen. Wenn auf diese Weise keine Verbesserungen erreicht werden können, wenden sich die Berufsbildner/innen an die LO und versuchen, das Problem gemeinsam mit ihr anzugehen: Es werden Gespräche zu dritt geführt – AB, LO und Lernende – und teilweise auch die Eltern miteinbezogen, die LO vereinbart Zielvorgaben für die Lernenden. Manchmal spricht die LO auch zuerst bilateral mit den Lernenden oder schickt sie in eine psychologische Beratung – dies kann von Vorteil sein, weil sowohl die Beraterin/der Berater wie auch die LO eine neutralere Position als die AB innehaben und von den Jugendlichen häufig als Vertrauensperson gesehen werden.

Je nach Problemlage, insbesondere, wenn es sich um zwischenmenschliche Konflikte im AB handelt, kann die LO die entsprechenden Lernenden vor Ablauf des Rotations(halb)jahrs in einen anderen AB versetzen – Bedingung hierfür ist allerdings, dass einerseits ein anderer AB bereit ist, diese Lernenden zu übernehmen, und andererseits Letztere Motivation und Durchhaltewillen zeigen. Teilweise arrangieren sich die AB aber auch bereits von sich aus mit der Situation, weil sie wissen, dass eine schwierige Lernende nur für sechs oder zwölf Monate bei ihnen sein wird.

Einzelne AB empfinden es in der Verbundform als Nachteil, die Lernenden nicht selber auswählen zu können, weil die soziale Passung ins Team auf diese Weise nicht gewährleistet werden kann. Diese AB führen die Probleme mit Lernenden, die auftauchen können, auf diese fehlende Passung zurück. Aus diesem Grund haben sich einige von ihnen dazu entschlossen, die Rekrutierung und Selektion trotz höherer Kosten und Mehraufwand selber zu organisieren.

Einzelne andere AB hingegen überlassen die Rekrutierung und Selektion zwar weiterhin der LO, stellen ihr gegenüber aber klare Forderungen bezüglich der Lernenden, die sie zugeteilt bekommen wollen, beispielsweise dass sie nur Lernende eines Geschlechts wollen. Die LO geht wenn immer möglich auf solche Forderungen ein, weil sie mit den AB ein harmonisches Verhältnis aufrechterhalten und sie nicht als Kunden verlieren möchte.

Beide Möglichkeiten, das spezifisch verbundförmige Rekrutierungs- und Selektionsverfahren zu umgehen, untergraben das den LBV inhärente Integrationspotential, weil auf diese Weise die Passung in den AB und somit soziale Merkmale zum Tragen kommen, und die Jugendlichen folglich nicht mehr in erster Linie aufgrund ihrer Leistung beurteilt werden.

5. Empfehlungen

Barbara E. Stalder und Evi Schmid (2006, S. 50) formulieren *Empfehlungen*, um Lehrvertragsauflösungen zu verhindern. Wichtig dabei ist, die Prävention von LVA möglichst zielgruppenspezifisch anzusetzen und folgende Punkte zu berücksichtigen:

- *Berufe* mit besonders hohen Auflösungsquoten: Ernährung, Gastgewerbe und Hauswirtschaft (v.a. Koch/Köchin und Bäcker/in), Industrie, Technik, Informatik (v.a. Automechaniker/in und Automonteur/in) und Bauwesen (v.a. Maurer/in, Metallbauer/in und Elektromonteur/in)
- Besondere Unterstützungsmassnahmen für *ausländische Jugendliche*
- Die EBA-Lehre ist eine Möglichkeit, Berufe mit *tieferem Anforderungsniveau* anzubieten und damit die LVA-Quote zu minimieren.

Damit LVA auch in LBV verhindert werden können, werden an dieser Stelle die Empfehlungen an die LO umschrieben. Sie leiten sich einerseits von Empfehlungen der AB selbst ab, beruhen andererseits auf Analysen der Autorin des vorliegenden Berichts sowie auf einer Reflektion obiger Empfehlungen von Stalder & Schmid.

In Anlehnung an Stalder und Schmid (2006, 50) ist dem ABV zu empfehlen, die Prävention von LVA möglichst *zielgruppenspezifisch* anzusetzen. Da bekannt ist, dass dem *Beruf Kaufmann/-frau Spedition und Logistik* ein schlechtes Image anhaftet, ist zu vermuten, dass in diesem Beruf die Schwierigkeiten mit Lernenden und das damit verknüpfte Risiko einer LVA höher sein könnten als in anderen Berufen. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Jugendlichen bereits beim Vorstellungsgespräch darüber aufzuklären, wie die Branche funktioniert und welche Anforderungen an sie gestellt werden, sollten sie die Lehrstelle erhalten. Mit einer solchen *Transparenz* kann verhindert werden, dass die Jugendlichen die Lehre mit falschen Vorstellungen beginnen und enttäuscht werden. Lehrvertragsauflösungen aufgrund der falschen Berufswahl oder Demotivation können somit vorgebeugt werden.

Bezüglich besonderer *Unterstützungsmassnahmen für lernschwächere Jugendliche* unternimmt der ABV bereits sehr viel, indem die LO kostenlosen Nachhilfeunterricht anbietet und Lernende in (ebenfalls kostenlose) Stützkurse beim KV Basel schickt. Zudem scheut sie sich auch nicht davor, schulschwache Lernende zu motivieren, sich in ein tieferes Profil einstufen zu lassen. Um die von Lernenden als unzureichend kritisierte Partizipation (vgl. Kapitel 2.2 Gründe für Lehrvertragsauflösungen) zu stärken, könnten weitere mögliche Massnahmen mit den betroffenen Lernenden gemeinsam erarbeitet werden. Auf diese Weise würde sichergestellt, dass die Jugendlichen ihre Interessen vertreten können und ihnen die Unterstützungsangebote auch tatsächlich dienen – so sind sie motivierter, sich auch entsprechend darauf vorzubereiten und die Erfolgchancen sind grösser.

Eine letzte Empfehlung in Bezug auf Stalder und Schmid betrifft die *EBA-Lehre* als eine Möglichkeit, Berufe mit *tieferem Anforderungsniveau* anzubieten und damit die LVA-Quote zu minimieren. Auch diesen Punkt hat der ABV bereits erfüllt, indem er 2007 den Ausbildungsgang *Büroassistent EBA in Fachrichtung Zoll und Spedition* einführte: Seit der Einführung dieses Ausbildungsganges besteht ein untergeordnetes Ziel des ABV darin, diesen zu stärken und mehr Ausbildungsplätze hierfür zu schaffen. Zudem soll auch ein Beitrag zu Sicherung des Berufsnachwuchses im Reedereibereich geleistet werden (Ausbildungsverbands Basler Speditionslogistiker 2007, Protokoll der 6. Generalversammlung, S. 5).

Wichtig ist, die *Zuständigkeiten* innerhalb der geteilten Betreuung *transparent zu kommunizieren* und wichtige *Informationen zu den Lernenden insbesondere bei einer anstehenden Rotation weiter zu geben*, damit die AB gut auf Schwierigkeiten bei Lernenden vorbereitet sind.

Dies hängt eng mit der *Einbindung der AB bezüglich Rekrutierung und Selektion* der Lernenden zusammen: Die LO sollte versuchen, ein Gleichgewicht zwischen den Erwartungen der AB, den Kontextbedingungen und den eigenen Zielen der Organisation zu finden. Die Ziele der Organisation sind in den Statuten des ABV unter Art. 2 (*Zweck*) ersichtlich:

Der Verein leistet einen Beitrag zur Förderung des beruflichen Nachwuchses und zur Versorgung des regionalen Arbeitsmarktes mit qualifizierten Speditionsfachkräften und Nachwuchskadern im kaufmännischen Bereich. Der Verein bezweckt die Ausbildung von kaufmännischen Lehrlingen auf der Basis der reformierten kaufmännischen Grundausbildung B-, E- und M-Strang zur Vorbereitung auf die Lehrabschlussprüfung gemäss dem gültigen Prüfungsreglement. (Ausbildungsverbund SPEDLOGSWISS Nordwestschweiz, 2012, Art. 2)

Auf der einen Seite liegt also ein Schwerpunkt auf der Förderung der Jugendlichen, auf der anderen Seite sollen der regionale Arbeitsmarkt und somit die AB unterstützt werden. Die LO sollte die Wünsche der AB so weit als möglich zu berücksichtigen versuchen (wie sie das bis anhin bereits tut). Auf der anderen Seite ist es aber auch empfehlenswert, die Integrationsthematik in Bezug auf die Rekrutierung transparent zu kommunizieren und den AB klarzumachen, dass dies Teil der Politik vom ABV ist und gerade in Anbetracht der Rekrutierungsschwierigkeiten auch notwendig ist, weil die AB sonst nicht mehr genügend Lernende bekommen.

In diesem Zusammenhang steht auch das Anliegen der AB, *das Image des ABV bezüglich der Rekrutierungsstrategie zu verbessern*, um so die „guten“ Jugendlichen anzuziehen respektive für diese als Lehrstellenanbieter attraktiver zu werden. Dazu gehört u.a., den ABV bekannter, aber auch die einzelnen AB sichtbarer zu machen. Die Stärkung der Sichtbarkeit der AB sind unseres Erachtens erstrebenswert, denn sie erhöht nicht nur die Attraktivität des ABV für die Lernenden, sondern auch die Zufriedenheit der AB gegenüber der LO, weil diese auf diese Weise ein wertschätzendes Zeichen setzt, das nicht nur symbolische Wirkung tätigt.

Eine weitere Möglichkeit zur Prävention und Bewältigung von Problemen wäre, für alle Lernenden einen Götti (resp. eine Gotte) zu benennen, der sich speziell um sie kümmert und Ansprechperson in jeder Situation ist. *Mentoring- oder Coachingfunktionen* bestehen an vielen Institutionen, beispielsweise in anderen LBV wie dem BildungsNetz Zug (vgl. Webseite: www.bildungsnetz Zug.ch) und bewähren sich. Mentorate und Coachings dienen der Unterstützung der Lernenden und beugen den genannten Problemen der geteilten Betreuung in LBV vor. Eine Vertrauensbasis zu schaffen setzt voraus, dass der Götti/die Gotte im Unterschied zur Berufsbildnerin/zum Berufsbildner und zur Ansprechperson bei der LO neutral (sprich er/sie sollte keine Beurteilungsrolle bezüglich betrieblicher Leistungen einnehmen) und den Lernenden nicht direkt vorgesetzt ist. Die Funktion könnte von einem Teammitglied im AB, welches keine Vorgesetztenfunktion innehat, von einer älteren Lernenden oder allenfalls auch von einem LO-Mitglied ohne Beurteilungsfunktion ausgeübt werden.

Voraussetzungen für eine Mentoringfunktion sind neben der Bereitschaft, die Lernenden zu unterstützen, auch das Vorhandensein von Ressourcen, denn eine solche Betreuungsfunktion erfordert einen gewissen Zeitaufwand, der sich jedoch in Grenzen hält. Des Weiteren wäre aufgrund der komplexen Situation der geteilten Betreuung in einem LBV insbesondere darauf zu achten, dass eine klare Rollenteilung zwischen der Mentorin/dem Mentor und den Betreuungspersonen im AB und der LO, welche die Lernenden neben der Betreuung auch beurteilen, definiert wird.

6. Bibliographie

- Ausbildungsverband Basler Speditionslogistiker. (2007). *Protokoll der 6. ordentlichen Generalversammlung vom Mittwoch, 21.11.2007*.
- Ausbildungsverband SPEDLOGSWISS Nordwestschweiz (2012). *Statuten Ausbildungsbund SPEDLOGSWISS Nordwestschweiz (revidiert am 7. November 2012)*. Abgerufen 10. Dezember 2013, von http://www.abvbsl.ch/index.php?module=pagemaster&PAGE_user_op=view_page&PAGE_id=8&MMN_position=10:10
- Ausbildungsverband SPEDLOGSWISS Nordwestschweiz (o. J.). *Dienstleistungen Verbundslehre*. Abgerufen 18. November 2013, von http://www.abvbsl.ch/index.php?module=pagemaster&PAGE_user_op=view_page&PAGE_id=22
- BildungsNetz Zug (o. J.). Homepage des BildungsNetzes Zug. Abgerufen 26. Juni 2013, von <http://www.bildungsnetzzug.ch/>
- 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). *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Schmid, Evi & Stalder, Barbara Elisabeth (2008). *Lehrvertragsauflösung: Chancen und Risiken für den weiteren Ausbildungsweg. Ergebnisse aus dem Projekt LEVA*. Bern: Bildungsplanung und Evaluation Erziehungsdirektion des Kantons Bern. Abgerufen von http://edudoc.ch/record/28780/files/biev_08-7_total.pdf
- Stalder, Barbara Elisabeth & Schmid, Evi (2006). *Lehrvertragsauflösungen, ihre Ursachen und Konsequenzen: Ergebnisse aus dem Projekt LEVA*. Bern: Bildungsplanung und Evaluation der Erziehungsdirektion. Abgerufen von http://www.erz.be.ch/erz/de/index/direktion/organisation/generalsekretariat/bildungsplanung_und-evaluation/publikationen.assetref/content/dam/documents/ERZ/GS/de/BieV/biev_06-1_leva_bericht_1.pdf

7. Anhang

7.1 Anschlusslösungen nach Lehrvertragsauflösung

		2 Monaten	24 Monaten
Mit zertifizierender Anschlusslösung Sek II	Anzahl Jugendlicher, welche innerhalb von 2 resp. 24 Monaten nach der LVA eine neue Ausbildung begonnen haben, die zu einem zertifizierenden Sekundarstufe II-Abschluss führt	42%	72%
Betriebswechsler/innen	... setzen die begonnene Lehre nach der Lehrvertragsauflösung im selben Lehrberuf, aber in einem anderen Lehrbetrieb fort.	18%	26%
Aufsteiger/innen bzw. Absteiger/innen innerhalb Berufsfeld	... wechseln innerhalb des Berufsfelds in eine Ausbildung mit einem höheren/tieferen intellektuellen Anforderungsniveau. Sie bleiben in den meisten Fällen im selben Lehrbetrieb	4% bzw. 18%	4% bzw. 19%
Ausbildungswechsler/innen	... beginnen eine ganz neue Ausbildung in einem anderen Berufsfeld (und in fast allen Fällen auch in einem anderen Lehrbetrieb) oder eine schulische Sek. II-Ausbildung (Vollzeitberufsschule oder Gymnasium).	3%	13%
Mit anderer zertifizierender Anschlusslösung Sek. II	... finden andere Anschlusslösung, wie zum Beispiel den Wiederbeginn der Lehre	0%	1%
Ohne zertifizierende Anschlusslösung Sek II	Anzahl Jugendlicher, welche innerhalb von 2 resp. 24 Monaten nach der LVA keine neue Ausbildung begonnen haben, die zu einem zertifizierenden Sekundarstufe II-Abschluss führt	58%	28%

Tabelle 2: Anschlusslösungen nach Lehrvertragsauflösung (eigene Darstellung auf der Basis von Stalder und Schmid 2008, S. 33-35)

7.2 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 gemäss 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.

Auswahlkriterium	Anzahl Betriebe
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

Tabelle 3: Stichprobe der interviewten Verbundbetriebe (eigene Darstellung)

*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.

7.3 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 (Rainer 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 bzw. betriebliche "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 weiter unten in der Tabelle 4: zusammengefasst.

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 sowie 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.

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.⁷ 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 teilweise 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.

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 angemessen erfassen. Ein LBV ist in mindestens fünf weitere Welten eingebunden, in denen sich ebenfalls existentielle Problemstellungen und Lösungsanforderungen stellen können.

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. traditi-

⁷ Effizienzkriterien und Kostenfaktoren sind aber natürlich miteinander verquickt. Deshalb erscheinen diese beiden Merkmale oftmals gekoppelt als Kompromisslösung.

onelle 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 Berufsbildungskoordinator/innen der LO vermitteln den Berufsbildner/innen in dieser Welt Wertschätzung im Rahmen informeller Gespräche oder anlässlich eines gemeinsamen Weihnachtsessens.

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.

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.

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 Sperraugen daraufhin geprüft, ob sie diese Berufung mitbringen, d.h. *Interesse und Motivation* für den Ausbildungsberuf und die Branche überzeugend belegen können.

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 Interes-

sehandeln 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.

Gesamtdarstellung zu den Welten eines LBV

Welt	Zentrales Prinzip zentrale Logik	Relevante Qualitäten (Auswahl)
Industrielle Welt	Effizienz	Leistung, Kompetenz, Fachlichkeit
Welt des Markts	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,	Inspiration	Innere Motivation, «Herzblut», Berufung
Staatsbürgerliche Welt	Gleichheit	Soziales Engagement, Mitsprachemöglichkeit, Chancengleichheit

Tabelle 4: Die sieben Welten eines LBV (eigene Darstellung auf der Basis von Diaz-Bone, 2009 und 2011)

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.

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 untersu-

chen 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.

7.4 Glossar

AB = Ausbildungsbetrieb(e)

LBV = Lehrbetriebsverbund (Synonym für Ausbildungsverbund)

LO = Leitorganisation

LVA = Lehrvertragsauflösung

LAP = Lehrabschlussprüfung (QV / Qualitätsverfahren)