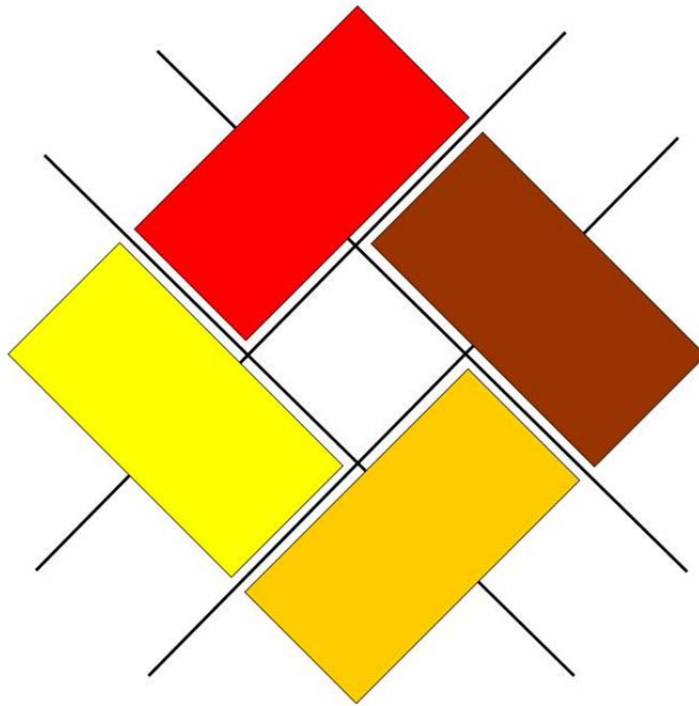


Lehrbetriebsverbände in der Praxis

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

Erster Zwischenbericht: Auswertungen Leitorganisationen



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, November 2012

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Theoretischer Rahmen – Die verschiedenen Welten eines LBV	3
2.1.	Industrielle Welt	3
2.2.	Welt des Markts / marktliche Welt	4
2.3.	Häusliche Welt	4
2.4.	Projektwelt / Netzwerkwelt	5
2.5.	Welt des Rufs	5
2.6.	Welt der Inspiration / inspirierte Welt	5
2.7.	Staatsbürgerliche Welt	5
2.8.	Gesamtdarstellung zu den Welten eines LBV	6
2.9.	LBV: eine Ausbildungsorganisation mit multiplen Handlungsanforderungen	7
2.10.	Kompromisse zwischen den Welten	7
<hr/>		
3.	Typologie LBV – Vergleich LBV	8
3.1.	Trägerschaft: LBV als Hybrid von privatwirtschaftlichem Unternehmen und öffentlicher Bildungsorganisation	8
3.2.	Typologie von LBV – Fallauswahl	13
3.3.	Bedeutung der Typologie von LBV für die Welten in LBV	15
<hr/>		
4.	Wie kommt ein Lehrbetriebsverbund zustande? – Lehrbetriebsverbände als korporative Akteure	17
4.1.	Das Modell der Ressourcenzusammenlegung	17
4.1.1.	Ressourcen	17
4.1.2.	Korporationsertrag	18
4.1.3.	Was heisst "bessere Ergebnisse"?	18
4.1.4.	Drei Problemstellungen von korporativen Akteuren	19
4.1.5.	Trittbrettfahrer-Problematik (free-riding)	20
4.1.6.	Vorgehen im Forschungsprojekt	20
4.2.	Voraussetzungen für den Zusammenschluss von AB zu einem LBV	21
4.2.1.	Akquisition von neuen AB – Netzwerke aufbauen und pflegen	21
4.2.2.	Branchenhomogenität: vereinfacht die Akquise und Bindung	22
4.2.3.	Grosse und kleine AB – Vorteile und Nachteile fürs Verbundsystem	22
4.2.4.	Die Dienstleistungen der LO als Ergebnis der Ressourcenzusammenlegung	24
4.2.5.	Finanzierung – zentrale Voraussetzung und Sorge	26
4.2.6.	Rotationsprinzip – Chancen und Handicaps	28

4.2.7.	Qualität der Ausbildung und Betriebskultur in den AB	29
4.2.8.	Umwelt der LBV	29
4.2.9.	Expansion und Diversifizierung	30
4.2.10.	Fluktuationen – Verhinderung von Austritten	31

5.	In welchem Ausmass entsprechen die einzelnen Ausbildungsgänge dem Charakter und dem Anforderungsprofil der Netzwerkwelt?	32
5.1.	Einleitung	32
5.2.	Was sind die Indikatoren einer projektförmigen Ausbildung?	33
5.3.	Rotationsmodell & Ziel des Rotationsprinzips	33
5.4.	Ausbildungselemente und Zusatzangebote	36
5.5.	Betreuungsmodell und Betreuungskultur	38

6.	Identifikation Lernender als Voraussetzung für das Funktionieren von LBV?	43
6.1.	Bedeutung der Trägerschaft für die LBV-Identität	44
6.2.	Bedeutung der Branchen- und Berufszusammensetzung für die LBV-Identität	46
6.3.	Bedeutung der Grösse für die LBV-Identität	48

7.	Anforderungen der LO an die Lernenden und Umgang mit Problemsituationen	50
7.1.	Anforderungen an die Lernenden	50
7.2.	Umgang mit Problemsituationen in der Lehre	54

8.	Anhang	57
8.1.	Literaturverzeichnis	57
8.2.	Abbildungsverzeichnis	57
8.3.	Glossar	57

1. Einleitung

Forschungsprojekt

Im Forschungsprojekt "Lehrbetriebsverbände in der Praxis. Eine multiple Fallstudie zum Funktionieren und den Anforderungen einer neuen Organisationsform der betrieblichen Lehre aus Sicht verschiedener Akteure"¹ untersuchen wir, wie Lehrbetriebsverbände (LBV) – eine neue, komplexe Organisationsform in der Berufsbildung – funktionieren, so dass im Ergebnis ein gelingendes Ausbildungsverhältnis möglich wird. Wir analysieren dazu das Potenzial und die Herausforderungen dieser Ausbildungsform für die Berufsbildung aus Sicht der Leitorganisation (LO), der Ausbildungsbetriebe (AB) sowie der Lernenden.

Dank

Vier Lehrbetriebsverbände (LBV) beteiligen sich als Praxispartner in diesem Forschungsprojekt. Sie stehen uns als Interviewpartner/innen zur Verfügung, erklären und informieren, bilden den Kontakt zu den Ausbildungsbetrieben (AB) und Lernenden, laden uns an ihre diversen Veranstaltungen ein, helfen mit bei der Organisation von Erhebungen und vieles mehr. Ohne ihr Interesse, ihre Unterstützung und ihre Offenheit wäre dieses Forschungsprojekt nicht möglich. Wir bedanken uns an dieser Stelle für das grosse uns entgegengebrachte Vertrauen, den Feldzugang und die Unterstützung!

Inhalt Zwischenbericht

Dieser erste Zwischenbericht stellt die vorläufigen Ergebnisse der Sicht der Leitorganisationen (LO) dar. Sie sind an manchen Orten als Arbeitshypothesen zu lesen, d.h. müssen im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes – mit Einbezug der Daten aus den Ausbildungsbetrieben (AB) und der Lernenden – validiert, erweitert oder gegebenenfalls auch verworfen werden.

Beobachtungsfelder

Für eine systematische Herangehensweise an unseren Untersuchungsgegenstand haben wir im Projekt vier Beobachtungsfelder aufgespannt, welche Datenerhebung wie Datenauswertung strukturieren:

Beobachtungsfeld 1: Akquisition und Bindung von AB

Beobachtungsfeld 2: Rekrutierung und Selektion von Lernenden

Beobachtungsfeld 3: Ausbildung und Betreuung von Lernenden

Beobachtungsfeld 4 : Übergang in den Arbeitsmarkt; Übernahme von Lernenden

¹ SNF- 13DPD3_134855: „Lehrbetriebsverbände in der Praxis – Eine multiple Fallstudie zum Funktionieren und den Anforderungen einer neuen Organisationsform der betrieblichen Lehre aus Sicht verschiedener Akteure“ (Leitung: Prof. Dr. Regula Julia Leemann, Pädagogische Hochschule FHNW und Prof. Dr. Christian Imdorf, Universität Basel; Laufzeit 6/2011 – 5/2014). <http://www.bildungssoziologie.ch/lehrbetriebsverbueende/>.

Theoretischer Rahmen – Die verschiedenen Welten eines LBV (Kapitel 2)

Die in der französischen Soziologie etablierte Theorie der Konventionen bietet einen geeigneten Rahmen, um die Komplexität von LBV zu untersuchen und um zu verstehen, welche Kompromisse erforderlich sind, damit die Akteure Entscheide fällen, Probleme lösen und Handlungen koordinieren können.

Typologie LBV – Vergleich LBV (Kapitel 3)

Wir haben uns entschieden, in diesem Zwischenbericht die Ergebnisse zu den vier von uns untersuchten LBV nicht je einzeln, sondern kontrastiv vorzustellen, damit die LO ihren eigenen LBV auch im Vergleich und Spiegel von anderen LBV betrachten können. In unserem Forschungsprojekt sind wir dabei jedoch an spezifischen Merkmalen von LBV interessiert, um die Ergebnisse verallgemeinern zu können. Deshalb haben wir die Auswahl der vier LBV an einer Typologie von LBV orientiert. Diese Typologie stellen wir in Kapitel 3 vor.

Teilfragen (Kapitel 4 – 7)

In unserem Forschungsprojekt und den daraus entstehenden drei Promotionsprojekten bearbeiten wir verschiedene Themen und Fragestellungen. Für diesen Zwischenbericht haben wir uns auf die folgenden Teilfragen beschränkt, welche den Aufbau des Zwischenberichtes strukturieren:

- Kapitel 4** Zum Funktionieren von LBV: Unter welchen Voraussetzungen kommt ein LBV zustande, d.h. unter welchen Voraussetzungen schliessen sich AB zu einem LBV zusammen und beteiligen sich an der Verbundform? Welche Aspekte unterstützen den Zusammenschluss, welche erschweren ihn?
- Kapitel 5** LBV als netzwerk- und projektförmige Ausbildungsorganisation: Wie projektförmig sind die Ausbildungsgänge in einzelnen Berufen in den LBV? Welche Relevanz haben Rotationsprinzip, Ausbildungselemente und Zusatzangebote sowie das Prinzip der geteilten Betreuung dabei? Welche Ausbildungsorganisation und -kultur sind das Ergebnis?
- Kapitel 6** Wechselnde Betriebsidentität und LBV-Identität als Spezifika von LBV: Welchen Stellenwert schreiben die LO der Ausbildung einer LBV-Identität bei Lernenden zu? Von welchen Faktoren ist dies abhängig? Welche Rolle spielen Grösse, Trägerschaft und Branchenzusammensetzung?
- Kapitel 7** Rekrutierung und Betreuung von Lernenden: Welche Anforderungen stellt die LO an die Lernenden? Welche Eigenschaften müssen Lernende mitbringen? Wie werden diese Anforderungen begründet, und was bedeuten sie für die Integration von schulschwächeren und sozial benachteiligten Lernenden? Welches sind Problemsituationen bei Lernenden? Wie wird mit Problemen umgegangen beziehungsweise wie können Probleme verhindert werden?

2. Theoretischer Rahmen – Die verschiedenen Welten eines LBV

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

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

In allen vier Beobachtungsfeldern unserer Untersuchung ((1) Akquise und Bindung von AB, (2) Rekrutierung und Selektion von Lernenden, (3) Betreuung und Ausbildung von Lernenden, (4) Übergang in den Arbeitsmarkt, Übernahme der Lernenden) sind je nach Welt *ganz unterschiedliche Probleme* denkbar. Im Folgenden werden die sieben Welten kurz dargestellt. Ihre zentralen Prinzipien, Logiken und Qualitäten (etwa zur Beurteilung von Akteuren und Situationen) sind in Abbildung 1, Abschnitt 2.8 zusammengefasst.

2.1. Industrielle Welt

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

Welt werden – neben Qualitäten in anderweitigen Welten – bei der Akquise von AB und der Rekrutierung neuer Lernender beurteilt. Aber auch die LO wird von den AB entlang solcher Kriterien evaluiert.

2.2. Welt des Markts / marktliche Welt

In der Welt des Marktes steht weniger die Effizienz im Vordergrund, sondern ein möglichst *kostengünstiger* Ablauf der Bildungs-, Produktions- und Dienstleistungsprozesse.² Gemessen wird die Qualität eines Lernenden oder eines Arbeitsprozesses am (Netto-)Preis. In der marktlichen Welt herrscht eine Logik der *Konkurrenz* und des *Wettbewerbs*. Fehlinvestitionen (etwa in Folge eines Lehrabbruchs) gilt es zu verhindern. Auch innerhalb des LBV herrschen teils marktförmige 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 damit nicht angemessen erfassen. Ein LBV ist in mindestens fünf weitere Welten eingebunden, in denen sich ebenfalls existentielle Problemstellungen und Lösungsanforderungen stellen können.

2.3. Häusliche Welt

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

² Effizienzkriterien und Kostenfaktoren sind aber natürlich miteinander verquickt. Deshalb erscheinen diese beiden Merkmale oftmals gekoppelt als Kompromisslösung.

2.4. Projektwelt / Netzwerkwelt

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

2.5. Welt des Rufs

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

2.6. Welt der Inspiration / inspirierte Welt

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

2.7. Staatsbürgerliche Welt

Aus Sicht des *Ausbildungssystems* und der *Gesamtgesellschaft* gilt es schließlich die staatsbürgerliche Welt zu berücksichtigen. Ihr fundamentales Prinzip heisst *Gleichheit*. Sie beruht auf einem Kollektivinteresse und reklamiert einen Gesellschaftsvertrag, der das eigensüchtige 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.

2.8. Gesamtdarstellung zu den Welten eines LBV

Abbildung 1: Die sieben Welten eines LBV

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

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

2.9. LBV: eine Ausbildungsorganisation mit multiplen Handlungsanforderungen

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

2.10. Kompromisse zwischen den Welten

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

3. Typologie LBV – Vergleich LBV

Die in der Praxis vorfindbaren LBV unterscheiden sich in drei zentralen Dimensionen: Trägerschaft (und die damit verbundene Entstehungsgeschichte), Branchen-/und Berufszusammensetzung, Grösse. Wir gehen davon aus, dass diese Dimensionen das Funktionieren von LBV grundlegend beeinflussen, weshalb sie in der Auswahl der untersuchten Praxispartner, in der Datenerhebung wie in der Analyse eine zentrale Rolle spielen und systematisch einbezogen werden. Ziel der Studie ist es, die Ergebnisse zum Funktionieren von LBV mit Bezug auf diese Dimensionen verallgemeinern zu können.

In diesem Kapitel wird zuerst die Dimension der Trägerschaft ausführlich erläutert, indem Unternehmensorganisationen mit Bildungsorganisationen verglichen werden. Die Frage der Trägerschaft ist eng verbunden mit der Entstehungsgeschichte eines LBV sowie der Frage der Branchen- und Berufszusammensetzung. Punktuell wird auch die Dimension der Grösse einbezogen und ihre Bedeutung beispielhaft dargelegt (Abschnitt 3.1). Anschliessend werden diese Dimensionen zu einer Typologie zusammengeführt und die vier von uns untersuchten LBV darin verortet (Abschnitt 3.2). Im letzten Abschnitt 3.3 formulieren wir beispielhaft einige Arbeitshypothesen, welche zeigen sollen, wie diese Dimensionen der Typologie (Entstehungsgeschichte/Trägerschaft, Branchen-/und Berufszusammensetzung, Grösse) unterschiedliche Koordinationsanforderungen, Orientierungs- und Handlungsprinzipien (Welten) implizieren.

3.1. Trägerschaft: LBV als Hybrid von privatwirtschaftlichem Unternehmen und öffentlicher Bildungsorganisation

Lehrbetriebsverbände sind organisationssoziologisch gesehen ein Hybrid von *privatwirtschaftlichem Unternehmen* und *öffentlicher Bildungsorganisation*, d.h. LBV vereinen sowohl Merkmale der Organisationsform "Unternehmen" (Kette 2012) wie der Organisationsform "Schule" (Drepper und Tacke 2012) und teilweise auch "öffentlicher Verwaltung" (Richter 2012). Die Ausprägung "Unternehmen" beziehungsweise "Bildungsorganisation" kann dabei in einem bestimmten LBV unterschiedlich stark sein.

Welches sind nun die typischen Merkmale von Unternehmen, welches die typischen Merkmale von Bildungsorganisationen? In

Abbildung 2 sind die im Folgenden erörterten Merkmale zusammenfassend dargestellt.

(1) Autonomie

Ein erstes wichtiges Merkmal, um die beiden Organisationsformen (Unternehmen, Bildungsorganisation) unterscheiden zu können, ist der Grad der *Autonomie* (Entscheidungskompetenzen). Unternehmen entscheiden ausschließlich selbst, und können auch noch über die eigenen Prämissen des Entscheidens entscheiden. Sie wählen zum Beispiel ihr Personal nach eigenen selbstbestimmten Kriterien und Verfahren aus, wohingegen eine (Hoch-)Schule sich an staatliche Vorgaben halten muss (u.a. Qualifikationsanforderungen) und die Auswahl entweder direkt vom Staat gemacht wird, oder dann zumindest staatlich sanktioniert werden muss.

LBV sind unternehmensförmig, weil sie als Verbund gegenüber dem Staat autonom sind und beispielsweise ihre Lernenden selbst auswählen können. Es gibt aber Fälle, wo sie staatliche Auflagen erhalten, z.B. vor allem Lernende zu rekrutieren, welche eher Schwierigkeiten haben, eine Lehrstelle zu finden, z.B. einen bestimmten Beruf ausbilden zu müssen.

Abbildung 2: Merkmale von Unternehmensorganisationen und Bildungsorganisationen:

Merkmale	Unternehmen	Bildungsorganisation
(1) <i>Autonomie: (Entscheidungskompetenzen, z.B. bezüglich, Mitglieder, Zweck)</i>	Höher	Tiefer
(2) <i>Re-Finanzierungsproblem</i>	Gross ⇒ Grosse Betriebe sind bezüglich Marktmacht und Investitionskraft im Vorteil	Tief(er)
(3) <i>Re-Finanzierung über ...</i>	Abgabe eigener erstellter Leistung ⇒ Innovationsanforderung gross ⇒ Investitionsbedarf	Alimentierung externe Umwelt (Staat) ⇒ Innovationsanforderung klein
(4) <i>Eigentümer</i>	Ja Privatwirtschaftlichkeit (Moderne Form: Aktiengesellschaft) ⇒ Unternehmen dient der Geldvermehrung des Eigentümers ⇒ Profitmaximierung/ Überfinanzierung für Investitionsfähigkeit ⇒ Return of investment ⇒ Share holder value	Nein (Para-)Staatlichkeit (Verein, Stiftung) ⇒ Organisation dient der Herstellung eines öffentlichen Gutes (z.B. Bildung) ⇒ Bestanderhalt
(5) <i>Zweck</i>	Umweltabnahmefähige Leistung (Zweckmobilität) Heute Bildung, morgen Kulturreisen	Öffentliches Gut (Zweckinvarianz): Bildung Sehr eingeschränkte Diversifizierung.
(6) <i>Verunsicherungsprogramme</i>	Stark ausgeprägt: Marktbeobachtungen, Produktstudien, Controllingprogramme	Schwach ausgeprägt: Immunisierung gegenüber Verunsicherungen

Quelle: Eigene Darstellung, auf der Grundlage von Kette 2012

(2) Re-Finanzierungsproblem

Alle Organisationen müssen sich refinanzieren können, d.h. sind auf Geldressourcen angewiesen, nicht zuletzt, um Organisationsmitglieder und Infrastruktur bezahlen zu können. Ein zweites Unterscheidungsmerkmal ist nun die Frage, *wie* sich die Organisation *re-finanziert*. Für die Re-Finanzierung stehen theoretisch vier Varianten zur Verfügung (Kette 2012):

1. *Zwangsabgaben* (nur vom Staat durchsetzbar (Steuern))
2. *Mitgliedsbeiträge* aus der internen Umwelt (z.B. Mitgliedschaftsbeitrag in einem Verein)
3. *Alimentierung* aus der *externen Umwelt* (staatliche Alimentierung, heute z.T. mittels Zielvereinbarungen im New Public Management: Schulen, Verwaltungen; Universitäten)
 - ⇒ **Merkmal von Bildungsorganisationen**
4. Über die *Abgabe von selbst erstellten Leistungen* (Markt; Kauf-Verkauf). Auch Subventionen, "Drittmittel", Sponsoren gehören zu dieser Re-Finanzierungsform, da sie mit der Unsicherheit belastet sind, 'auszulaufen'/abgeschafft zu werden.
 - ⇒ **Merkmal von Unternehmen**

LBV sind immer *unternehmensförmig*, da sie sich vollumfänglich oder hauptsächlich über die Abgabe einer von ihr erstellten Leistung finanzieren (Bildung, Nachwuchs), d.h. keine institutionalisierte Ressourcenzufuhr haben. In manchen Fällen bemühen sie sich zusätzlich um Sponsorengelder oder staatliche Subventionen, was gemäss dieser Systematik auch zur vierten Finanzierungsform gezählt wird. Die Innovationsanforderung in Unternehmen ist gross, um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Dies impliziert auch Investitionsbedarf, um neue Produkte zu entwickeln, bessere Qualität zu erreichen, neue Märkte zu erschliessen).

Wir gehen davon aus, dass die *Grösse* der LBV hier eine zentrale Rolle spielt. Je grösser ein LBV ist, desto grösser ist seine Marktmacht und seine finanzielles Potenzial für Investitionen, was seine Konkurrenzfähigkeit wiederum erhöht.

In LBV sind aber auch Formen der dritten Finanzierungsform zu finden, welche Bildungsorganisationen charakterisieren. Wir zählen hier staatliche Anschubfinanzierungen oder laufende staatliche Finanzierungen dazu, die mit Zielvereinbarungen gekoppelt sind, z.B. einen ganz bestimmten Beruf auszubilden.

(3) Re-Finanzierung über die Abgabe eigener erstellter Leistungen in LBV

Leistungen heute/Zukunft

Die folgende Abbildung 3 skizziert die Ausgangslage für Re-Finanzierung in LBV durch die Abgabe eigener erstellter Leistungen. Die LO bietet die Leistungen des Unternehmens LBV auf einem Markt an. Sie sucht Käufer (AB), welche sich an dieser Tauschbeziehung (Rekrutierung/Ausbildung/Betreuung Lernende; Arbeitskraft während Lehrzeit; Coaching AB gegen Ausbildungsplatz/Finanzierung) beteiligen.

Unmittelbarkeit des Nutzens für den Käufer (AB)

Alle LO verkaufen Bildung beziehungsweise zukünftigen Nachwuchs. Die Käufer (AB) sind jedoch unterschiedlich interessiert an diesem zukünftigen Nachwuchs. Am einen Pol sind (potenzielle) AB, welche planen, den ausgebildeten Nachwuchs zukünftig direkt in ihrem Betrieb als Arbeitskraft anzustellen. Die Unmittelbarkeit des Nutzens für den AB ist hoch. Am anderen Pol sind

(potenzielle) AB, welche Lernende ausbilden, um ihnen eine Chance für den Einstieg ins Arbeitsleben zu geben. Sie beteiligen sich in der Berufsbildung, um Wirtschaft und Gesellschaft zu unterstützen. Dazwischen können wir (potenzielle) AB verorten, welche Lernende für ihre Branche beziehungsweise ihr berufliches Feld ausbilden, um zukünftig einen qualifizierten Pool von Stellenbewerbern zur Verfügung zu haben.

Abbildung 3: Unternehmerische Re-Finanzierungsform (Abgabe eigener erstellter Leistung) in LBV

Markt (Tausch)	Leistung heute	Leistung Zukunft	Unmittelbarkeit des Nutzens für den Käufer (AB)	Unsicherheit der Abnahme der erstellten Leistung	Typologie LBV	
Verkauf (LO)	Rekrutierung/Ausbildung/Betreuung Lernender Arbeitskraft während Lehrzeit Coaching AB	Zukünftiger Nachwuchs	Betrieb (AB)	Hoch	Tief	Branchen-/Berufshomogen "Auftraggeber-Rolle"
			Branche/Beruf	Tief	Hoch	
Kauf (AB)	Finanzierung und Ausbildungsplatz	Übernahme Nachwuchs	"Wirtschaft", "Gesellschaft"		Branchen-/Berufsheterogen	

Quelle: Eigene Darstellung

Unsicherheit der Abnahme der erstellten Leistung – Die Bedeutung von Branchen- und Berufszusammensetzung

Als Arbeitshypothese gehen wir davon aus, dass *branchen- oder berufshomogene* LBV einer geringeren Unsicherheit bezüglich der Abnahme ihrer Leistungen ausgesetzt sind als *branchen- oder berufsheterogene* LBV. Sie sind nämlich auf Grund der Initiative einer Branche und/oder eines Berufsverbandes entstanden. Dies hat zur Folge, dass die sich beteiligenden AB ein konkreteres Interesse daran haben, mit der Beteiligung im Verbund ihren eigenen Nachwuchs zu rekrutieren und zu produzieren, und diesen später auch selbst zu beschäftigen. Die AB sind deshalb eher in der Rolle eines Auftraggebers zu sehen, der beim unternehmerischen Entscheid "make or buy" sich dafür entscheidet, die Nachwuchsrekrutierung auszulagern (buy), was eine Marktlogik zur Folge hat.

Branchen-/berufsheterogene LBV können sich dagegen nicht auf eine solche Käuferschaft beziehungsweise auf Bestellungen von Seiten der AB abstützen. Die Leistungsabnahme ist von grösserer Unsicherheit geprägt, da der Nutzen für die Käufer nur bedingt auf dem Marktprinzip beruht. Unsere Arbeitshypothese ist, dass in *branchen-/berufsheterogenen* LBV Prinzipien aus anderen Welten eine stärkere Rolle spielen. Nur so wird erklärbar, dass sich AB an einem solchen Tauschverhältnis beteiligen, das ihnen nur bedingt einen wirtschaftlichen Nutzen in der Zukunft (Nachwuchs) bringt.

LBV unterscheiden sich aufgrund ihrer Entstehungsgeschichte bezüglich ihrer Branchen-/Berufshomogenität beziehungsweise Branchen-/Berufsheterogenität. Bei branchen-/berufshomogenen LBV ist die unternehmensförmige Re-Finanzierung besser abgesichert. Die Betriebe und Branchen sind Besteller und Auftraggeber. Branchen-/Berufsheterogene LBV dagegen haben eine grössere Unsicherheit in der Abnahme ihrer Leistungen zu bewältigen. Sie sind deshalb stärker auf externe Alimentierung angewiesen, weshalb sie ausgeprägter Merkmale von öffentlichen Bildungsorganisationen tragen.

(4) Eigentümer

Für den Eigentümer ist das Unternehmen ein Instrument zur Geldvermehrung. Die Investitionen des Eigentümers in das Unternehmen implizieren Renditeerwartungen, und damit Profitmaximierung. Dies ist die Voraussetzung, um die Innovationsfähigkeit aufrecht zu erhalten und dem Eigentümer seinen Kapitaleinsatz zu vergüten. Unternehmen sind durch diese Eigentumsrechte von Privaten deshalb *privatwirtschaftlich* ausgerichtet, wohingegen Bildungsorganisationen *staatlich* getragen sind.

(Para-)Staatlichkeit versus Privatwirtschaftlichkeit der Trägerschaft in LBV

In LBV wird die LO von einer Trägerschaft eingesetzt. Diese Trägerschaft kann *privatwirtschaftlich*, d.h. unternehmensförmig ausgerichtet sein, oder *staatlich*, d.h. der LBV zeichnet sich durch Merkmale einer öffentlichen Bildungsorganisation aus. Von einer *parastaatlichen* Trägerschaft sprechen wir, wenn der Staat Aufgaben, die ihm obliegen (z.B. Förderung von Wohlfahrt und sozialem Zusammenhalt, Integration von Jugendliche in den Arbeitsmarkt) an nichtstaatliche Organisationen (Vereine, Stiftungen) auslagert und überträgt, beziehungsweise, wenn sich solche Organisationen als Interessensgemeinschaften für eine dieser staatlichen Aufgaben an den Staat wenden, und diese Leistungserbringungen mittels Leistungsaufträgen und entsprechender Finanzierungsunterstützung übernehmen. Auch in parastaatlichen Trägerschaften sind Merkmale von Bildungsorganisationen zu erwarten.

(5) Zweck

Der Zweck von Unternehmen ist es, umweltabnahmefähige Leistungen zu produzieren (Produkte, Dienstleistungen; siehe Punkt (3)). Typisch für die Organisationsform des Unternehmens ist ein hohes Mass an Zweckmobilität, d.h. die Zwecke können wechseln und erweitert werden (neue/andere Produktpalette): Das Unternehmen verkauft heute Bildung (privates Bildungsinstitut), morgen Kulturreisen (Reise-/Kulturbüro), und produziert übermorgen Reisebücher (Verlag). Die Entscheidungsautonomie der Unternehmen erstreckt sich also auch noch auf die Wahl ihrer Zwecke. Die Voraussetzung dafür ist natürlich, dass für neue Leistungen auch Käufer und Kunden gewonnen werden müssen.

Bildungsorganisationen dagegen müssen ihren Zweck invariant halten: Sie stellen das öffentliche Gut Bildung her, heute und morgen. In einem eingeschränkten Masse können Bildungsorganisationen diversifizieren (z.B. neue Studiengänge an der Hochschule). Inwieweit LBV ihre Produktpalette diversifizieren, ausbauen und wechseln können, ist vom Ausmass ihrer Unternehmensförmigkeit abhängig.

In LBV erwarten wir eine relativ grosse Zweckinvarianz, typisches Merkmal für eine Bildungsorganisation. Diversifizierungen und Expansionen sind im Rahmen des Produktes (Berufs-)Bildung zu erwarten, aber nicht darüber hinaus. Weitergehende Veränderungen des Zweckes (heute Bildung, morgen Kulturreisen, übermorgen Reisebücher) würden von den Trägerschaften nicht akzeptiert werden.

(6) Verunsicherungsprogramme

Weil Unternehmen sich der zukünftigen Leistungsabnahme nicht sicher sein können, entwickeln sie Beobachtungsformen, die zur Selbstverunsicherung führen, gegenüber Veränderungen der marktförmigen Umwelt sensibilisieren und somit Anpassungsbereitschaft ein Stück weit institutionalisieren: Marktbeobachtungen, Produktstudien, Controllingprogramme, die Etabliertes immer wieder in Frage stellen.

Bildungsorganisationen dagegen sind bis zu einem gewissen Grade immunisiert gegenüber solchen Verunsicherungen. Ihr Zweck ist professionelle Bildung und Erziehung. Diese kann nur sehr bedingt über Verunsicherungsprogramme gesteigert werden: "(G)erade Erziehungsorganisationen zeigen die organisationstypischen Charakteristika der Nicht-Trivialität, der externen Nicht-Steuerbarkeit, Eigensinnigkeit und Eigenlogik im besonderen Maße" (Drepper und Tacke 2012, S. 210).

Im Zuge von neuen staatlichen Steuerungsmodellen (New Public Management, NPM) sind heute jedoch auch (Hoch-)Schulen mit gewissen Verunsicherungsprogrammen ausgerüstet worden (Monitoring, interne/externe Evaluationen u.a.). Diese sind Ausdruck der neuen Anforderung an Bildungsorganisationen, "unternehmerisch" zu handeln, d.h. traditionell nicht Bestandteil von Bildungsorganisationen, sondern von Unternehmen.

Je unternehmensförmiger ein LBV ausgerichtet ist, desto eher erwarten wir eine Institutionalisierung von solchen Verunsicherungsprogrammen. Wichtig sind vor allem die Beobachtungen der Entwicklung der Schülerzahlen und Bildungs-/Berufswahlmustern von Jugendlichen, Bedarfsanalysen bei den AB, Monitoring der Konkurrenz (andere Ausbildungsbetriebe und LBV), Qualitätsevaluationen u.ä. Je grösser ein LBV ist, desto mehr Ressourcen stehen ihm für solche Verunsicherungsprogramme zur Verfügung.

3.2. Typologie von LBV – Fallauswahl

Entstehungsgeschichte/Trägerschaft/Branchen- und Berufszusammensetzung

LBV entstehen einerseits durch Initiativen der betroffenen Branchen, z.B. einem Gewerbeverband oder einem betroffenen Betrieb. Ihr Ziel ist es, den für die Branche notwendigen Nachwuchs zu garantieren. Demgegenüber sind Initiativen von Kommunen und Non-Profit-Organisationen zu unterscheiden, welche sich nicht an den Notwendigkeiten der Wirtschaft (Branche) ausrichten, sondern wo regionale/soziale Problemlagen (z.B. Lehrstellenmangel, fehlende Anschlusslösungen für bestimmte Gruppen von Jugendlichen) der Ausgangspunkt sind. Gemäss einer Evaluation vom BBT war für 20 Prozent der LBV in der Schweiz die Integration von Jugendlichen mit Bildungsdefiziten beziehungsweise Integrationsproblemen ein Motivationsgrund (BBT, 2008, S. 8f). LBV können im Weiteren danach unterschieden werden, ob sie sich finanziell ganz alleine tragen (müssen), oder ob sie partiell durch die öffentliche Hand und Stiftungen unterstützt werden (BBT, 2008, 19).

Rund 40% der Gründer von LBV können als (Para-)Staatliche Organisationen bezeichnet werden (16% öffentliche Stelle, 24% Non-Profit-Organisationen). 44% dagegen sind privatwirtschaftlich ausgerichtet (32% aus der Privatwirtschaft, 12% Organisationen der Arbeitswelt). Die restlichen 16% sind in der BBT-Evaluation unter "Andere" zusammengefasst (BBT, 2008, S. 8). Die Trägerschaften sind bezüglich der Rechtsform in drei Viertel der Fälle als Verein organisiert.

Die LBV in der Schweiz bilden rund zur Hälfte in einem einzelnen Beruf aus, wobei Berufe im kaufmännischen Bereich zentral sind. Ein Fünftel der Lehrbetriebsverbände bildet dagegen in

mehr als drei Berufen gleichzeitig aus (BBT, 2008, S. 18). Es gibt LBV, die in fünf und mehr Berufen ausbilden und sich nicht nur auf eine Branche beschränken (eigene Erhebungen 2010 aufgrund der Selbstdarstellung von LBV im Internet).

Grösse

Die LBV in der Schweiz haben zwischen einem Minimum von zwei und einem Maximum von 100 Mitgliederbetrieben (BBT, 2008, S. 13). Wie eine eigene Erhebung im Jahre 2010 aufgrund der Selbstdarstellung von LBV im Internet zeigt, bewegt sich auch die Anzahl der Lernenden in einem LBV zwischen einigen wenigen Lernenden (oft in der Startphase kleiner LBV), wenigen Dutzend, mehreren Hundert und über Tausend.

Fallauswahl

Diese Dimensionen lassen sich zu der unten aufgeführten Vierfeldertafel ordnen (Abbildung 4). Jeder der vier in unserer Studie beteiligten LBV deckt typologisch eines dieser vier Felder ab (A, B, C, D). In den nun folgenden Analysen beziehen wir uns manchmal auf einen bestimmten LBV (z.B. der privatwirtschaftliche kleine LBV), oftmals aber nur auf eine dieser Dimensionen.

Abbildung 4: Typologie von LBV – Fallauswahl

<i>Ausprägung Merkmale Unternehmen</i>	<i>höher</i>	<i>tiefer</i>
	←—————→	
<i>Ausprägung Merkmale Bildungsorganisation</i>	<i>tiefer</i>	<i>höher</i>
	—————→	
LBV	<p>Entstehung: Initiative aus Branchen-/Berufsverband, von Einzelbetrieb</p> <p>Trägerschaft: privatwirtschaftlich branchen- oder/und berufshomogen</p>	<p>Entstehung: Gemeinnützige Initiative, Kommunalen Auftrag u.ä.</p> <p>Trägerschaft: (para-)staatlich branchen- und berufsheterogen</p>
<p>Grösse: mittel-/gross: 30-250 Betriebe 100-1500 Lernende Auch sehr grosse AB</p>	A	B
<p>Grösse: klein: < 30 Betriebe < 100 Lernende</p>	C	D

3.3. Bedeutung der Typologie von LBV für die Welten in LBV

Unsere Ergebnisse tragen dazu bei, Herausforderungen der Ausbildungspraxis von LBV in Abhängigkeit insbesondere ihrer Entstehungsgeschichte und Trägerschaft, Grösse, sowie Branchen-/Berufsstruktur besser zu verstehen. Aufgrund der dargestellten Organisationsmerkmale in Kapitel 3.1 gehen wir davon aus, dass sowohl die Koordinationsanforderungen in der Organisation LBV als auch die Anforderungen an die Lernenden von diesen Dimensionen mitbestimmt werden. Wir wollen daher untersuchen, wie diese Dimensionen das spannungsvolle Miteinander vielfältiger, ineinander verflochtener Orientierungs- und Handlungsprinzipien eines LBV rahmen und charakteristische Probleme erzeugen.

Die nachfolgenden *Arbeitshypothesen*, die auf solche Koordinationsanforderungen, Orientierungs- und Handlungsprinzipien in Abhängigkeit von der Typologie eines LBV verweisen, werden wir in unserer Untersuchung empirisch prüfen.

Arbeitshypothesen (Beispiele)

Ausrichtung der Trägerschaft (Entstehungsgeschichte, Rechtsform, Finanzierungsgrundlage)

LBV mit einer (para-)staatlichen Ausrichtung können punktuell auf Finanzierungshilfen der öffentlichen Hand zurückgreifen, haben im Gegenzug dafür aber vermehrt staatliche Erwartungen zu erfüllen, etwa die Integration von benachteiligten Schulabgängerinnen und Schulabgängern (staatsbürgerliche Logik). Die LO muss deshalb vermehrt AB finden, welche sich aus staatsbürgerlichen Motivationen heraus in der Ausbildung Lernender beteiligen, und sie muss bei der Rekrutierung von Lernenden und bei deren Betreuung auch sozial benachteiligten und leistungsmässig schwächeren Lernenden eine Ausbildung ermöglichen. In privatwirtschaftlich ausgerichteten Trägerschaften sind hingegen die industrielle und die Marktwelt dominanter. Die AB wollen das Humankapital (Lernende, zukünftiger Nachwuchs) erhalten, das sie auch später, nach Abschluss der Lehre, im Betrieb einsetzen können, was sich zum Beispiel auf die Selektionskriterien auswirken dürfte.

Branchen- und Berufshomogenität vs. -heterogenität

In branchen- und berufshomogenen LBV lassen sich die Organisation der Rotation, die fachliche Begleitung sowie die Kontrolle der Lernzielerreichung für die LO einfacher bewerkstelligen. In branchen-/berufsheterogenen LBV müssen die AB hingegen in irgendeiner Art und Weise zu "Clustern" gebündelt werden, um Rotationen, Coaching der AB und Betreuung zu organisieren (industrielle Logik).

Zu erwarten ist im Weiteren, dass branchen-/berufshomogene LBV es einfacher haben, mit ihrem "branding" (Beruf, Branche) sich bei potenziellen AB und Lernenden bekannt zu machen, während branchen-/berufsheterogene LBV als "Gemischtwarenladen" eine schwierigere Ausgangslage haben (Welt des Rufs). Eine klare Konzentration auf eine Branche/einen Beruf vereinfacht deshalb die Profilbildung und ist ein Vorteil in der Konkurrenz um Lernende und AB (Marktwelt). LBV, die kein spezifisches Branchen- und Berufsprofil vorweisen, kämpfen dagegen eher mit der Gewinnung von AB und sind mit grösseren Fluktuationen konfrontiert.

Grösse

In grossen LBV ist die Komplexität der Handlungsabläufe grösser. Dies befördert eine industrielle Logik, die Organisationsabläufe müssen formalisierter und rationaler angelegt sein. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Rekrutierungsverfahren oder die Organisation der Rotationen und Betreuung. In kleinen LBV ist der Pool von AB geringer, was die Passung Lernende – AB schwieriger macht. Damit erhält die Marktlogik bei der Organisation des Rotationsverfahrens an

Bedeutung. Kleine LBV profitieren im Gegenzug davon, dass die häusliche Welt ihrer LO ausgeprägter ist. Dies ist von Vorteil für die Betreuung und Kontrolle der Lernenden und erlaubt zudem eine stärkere Identifikation der Lernenden mit der LO.

4. Wie kommt ein Lehrbetriebsverbund zustande? – Lehrbetriebsverbände als korporative Akteure

Lehrbetriebsverbände sind aus organisationssoziologischer Sicht korporative³ Akteure (Preisdörfer 2011). Sie entstehen durch den Zusammenschluss von verschiedenen Betrieben (ebenfalls korporative Akteure), welche ihre Ressourcen in einen Pool einbringen, um einen gemeinsamen Ertrag (Korporationsertrag) zu erzielen, der wiederum an die beteiligten Akteure verteilt wird. Die Führung und Steuerung des korporativen Akteurs in einem LBV wird von der sogenannten Leitorganisation (LO) übernommen, wobei verschiedene Rechtsformen vorstellbar sind (z.B. Verein, Stiftung, Aktiengesellschaft). Die strategische Führung obliegt je nach Rechtsform dem Vorstand, Stiftungsrat oder Verwaltungsrat. Die AB haben je nach gewählter Rechtsform und historischer Entstehungsgeschichte unterschiedlich Einsitz und Mitspracherecht im strategischen Führungsgremium. Die operative Leitung des LBV liegt bei der Geschäftsführung, welche in der LO angesiedelt ist.

In diesem Kapitel gehen wir der Frage nach, unter welchen Voraussetzungen ein Lehrbetriebsverbund zustande kommt, d.h. *unter welchen Voraussetzungen sich AB zu einem LBV zusammenschliessen und sich in der Verbundform beteiligen. Welche Aspekte unterstützen den Zusammenschluss, welche erschweren ihn?*

Im ersten Abschnitt (4.1) wird dazu das *Modell der Ressourcenzusammenlegung* vorgestellt, welches diese Fragestellung strukturieren hilft. Es werden drei Problemstellungen unterschieden: (1) Initiierung/Beteiligung; (2) Entscheidungen über Prozesse und Ziele (3) Verteilung des Ertrages. In diesem Zwischenbericht wird die erste Problemstellung (1) Initiierung/Beteiligung aus Sicht der LO analysiert. Die Sicht der AB auf diese erste Problemstellung sowie die weiteren zwei Problemstellungen sind Thema des nächsten Zwischenberichtes, bei dem auch die Daten zu den AB einbezogen werden können. Im zweiten Abschnitt dieses Kapitels (4.2) sind die aus Sicht der LO wichtigsten Ergebnisse zu den Voraussetzungen der Ressourcenzusammenlegung dargestellt.

4.1. Das Modell der Ressourcenzusammenlegung

"Im Prinzip ist es eine Interessensgemeinschaft" (Vertretung LO).

Die Grundannahme des Modells der Ressourcenzusammenlegung ist, dass Akteure dann Ressourcen in den Pool einbringen, wenn die kollektive Ressourcenverwendung (gemeinsames Ausbilden) ein besseres Ergebnis erzielt als bei einem individuellen Ressourceneinsatz (jeder Betrieb bildet selbst aus).

4.1.1. Ressourcen

Zu den Ressourcen, die in den korporativen Akteur eingebracht werden, zählen Zeit (für die Ausbildung, Betreuung, Koordination), Kompetenzen (z.B. der Berufsbildner/innen), Geld, Infrastruktur, eigene Bekanntheit, Vertrauen (in die Arbeit der LO), aber auch Rechte/Entscheidungsautonomie, die abgetreten werden (z.B. das Recht, den Lernenden selbst auszuwählen oder die Möglichkeit, Lernende während der ganzen Lehrzeit im Betrieb zu haben). Diese Ressourcen verweisen auf die einzelnen Koordinationsprinzipien in den verschiedenen

³ Korporativ bzw. Korporatismus entstammt dem lateinischen Wort corporatio, was so viel wie Körperschaft bedeutet.

Welten. Beispielsweise ist das Einbringen von Vertrauen in der häuslichen Welt wichtig, jenes der Bekanntheit in der rufförmigen Welt, jenes der Zeit und der Kompetenzen in der industriellen Welt, jenes des Geldes in der Marktwelt. Das Abtreten von Rechten beziehungsweise deren Neuformulierung mit Verträgen zwischen LO und AB kann nicht direkt einer Welt zugeordnet werden, sondern ist im Sinne der Recht-Fertigung Teil jeder Welt. In den Verträgen wird festgehalten, wie viele Ressourcen (Geld, Vertrauen, Kompetenzen etc.) in dieses Korporationsprojekt eingebracht werden, und unter welchen Bedingungen es zu einer Auflösung kommt.

4.1.2. Korporationsertrag

Der Korporationsertrag in LBVs ist ein öffentliches Gut, nämlich Bildung/Humankapital in Form von ausgebildeten jungen Menschen. Ein öffentliches Gut zeichnet sich dadurch aus, dass niemand prinzipiell davon ausgeschlossen werden kann. Einerseits haben alle Menschen das Recht auf Ausbildung, andererseits gehört die produzierte Bildung der ganzen Gesellschaft, also auch die ausgebildeten jungen Menschen in einem LBV. Diese sind frei, sich nach Abschluss der Lehre für andere Unternehmen zu entscheiden, und auch andere Unternehmen können auf den Korporationsertrag zugreifen.

Wenn in LBV explizit Branchennachwuchs produziert wird, wird der Charakter eines öffentlichen Gutes durch privatwirtschaftliche Ansprüche herausgefordert. In LBV mit dieser Konstellation stellt sich die Frage, wie der Korporationsertrag (Branchennachwuchs) an die Korporationsakteure gebunden und untereinander verteilt wird.

Nicht zu vergessen ist, dass schon die Lernenden selbst als Arbeitskräfte ein laufender Korporationsertrag sind. Da stellt sich in jedem LBV die Frage, wer die Lernenden in den fortgeschrittenen Lehrjahren erhält, welche durchschnittlich produktiver sind.

4.1.3. Was heisst "bessere Ergebnisse"?

"A: (Ich denke, das ist am Anfang ja ganz wichtig, also er [AB] muss ja den Mehrwert von einem Ausbildungsverbund sehen. Wenn er das nicht sieht .." B: "kommt er nicht." (Zwei Vertretungen LO)

Was bedeutet es, dank der Verbundform zu besseren Ergebnissen bezüglich Korporationsertrag zu kommen? Traditionell ökonomische Erklärungsansätze verstehen unter dem besseren Ergebnis einen besser ausgebildeten zukünftigen Nachwuchs für den eigenen Betrieb und die Branche. Sie reduzieren "Ergebnis" auf Kosten-Nutzen- und Qualitäts-Effizienz-Aspekte (*marktliche, industrielle Welt*).

Mit dem in unserer Studie gewählten theoretischen Erklärungsansatz können wir zeigen, dass das "Ergebnis" noch weitere Aspekte umfasst, die für den Entscheid der Ressourcenzusammenlegung massgebend sind. Wo LBV gegründet werden und sich AB beteiligen, um möglichst vielen Lernenden, auch schulisch schwächeren und sozial benachteiligten, eine Ausbildung zu ermöglichen, ist zum Beispiel der Aspekt einer verbesserten Chancengleichheit zentral (*staatsbürgerliche Welt*). Aber auch wenn es um die wirtschaftliche Förderung einer Region und die Verhinderung von Wegzug der lokalen Bevölkerung als Motive für die Beteiligung im LBV geht, sind staatsbürgerliche Elemente zu erkennen. Das auch zukünftige Zusammenleben und die Einbindung in eine lokal verankerte Gemeinschaft soll mit der Förderung von Ausbildungsplätzen unterstützt werden.

Aspekte von "Herzblut" und "Begeisterung" (*Welt der Inspiration*) sind wichtig, um Lernende an eine Branche oder einen Beruf zu binden, die nicht zu Hochlohnbereichen zählen, strenge Arbeitsbedingungen beinhalten oder in der öffentlichen Wahrnehmung wenig Prestige geniessen. Dank der Ressourcenzusammenlegung in einem LBV kann (potenziellen) Lernenden eine grösse-

re Vielfalt an beruflichen Feldern und Einsatzmöglichkeiten geboten werden. Dies steigert die Attraktivität und die Möglichkeiten, bei den Jugendlichen das Interesse und die Motivation zu wecken, sie mit dem "Branchenvirus zu infizieren", ein längerfristiges Gefühl von Berufung und Identifikation zu erreichen, welches ein tieferes Einkommen oder Schichtarbeit kompensieren kann.

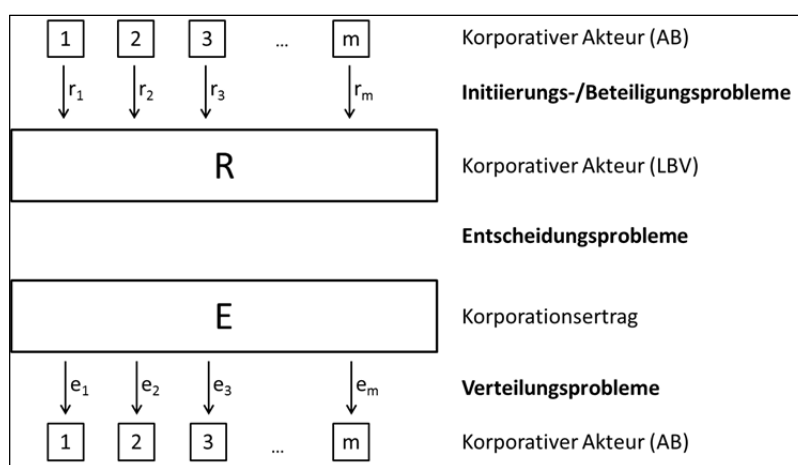
Die Vernetzung (*Netzwerkwelt*), die sich durch die Verbundform naturmässig ergibt, erlaubt im Weiteren Ausbildungsziele zu verfolgen, welche für die zukünftige Bewältigung von gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Wandel auf individueller und betrieblicher Ebene immer wichtiger werden. Die LO sind auch eine Art Drehscheibe bei der Rekrutierung wie bei der Platzierung von ausgebildeten Lernenden. Beispielsweise gehen die Vertreter von LO in Schulen und stellen Berufsfelder vor. Oder sie funktionieren als informelle Stellenbörse, werden von AB wie von ehemaligen Lernenden angefragt und vermitteln. Nicht zu vergessen ist der Aspekt der öffentlichen Wahrnehmung (*Welt des Rufes*): Die Ressourcenzusammenlegung birgt Potenziale, mittels Werbung die gute Ausbildungsqualität bekannt zu machen, "sich einen Namen zu machen", was gerade für kleine AB alleine kaum möglich ist. Dies hilft auch in Zeiten von Rekrutierungsproblemen, genug Lernende zu finden.

4.1.4. Drei Problemstellungen von korporativen Akteuren

Preisendörfer nennt *drei Frage-/Problemstellungen*, welche sich bei korporativen Akteuren ergeben (siehe dazu Abbildung 5):

- 1. Initiierungs- und Beteiligungsprobleme:** Unter welchen Voraussetzungen bringen Akteure ihre Ressourcen in einen Pool ein? Es müssen Motivationen geschaffen sowie Regeln und Verfahren festgelegt werden, um Akteure zu gewinnen.
- 2. Entscheidungsprobleme:** Was soll mit den zusammen gelegten Ressourcen getan werden? Es müssen Regeln und Verfahren festgelegt werden, wie Entscheidungen getroffen werden (wer hat wo welche Mitsprachemöglichkeiten?).
- 3. Verteilungsprobleme:** Wer bekommt wie viel vom Korporationsertrag? Es müssen Regeln und Verfahren festgelegt werden, wie die Korporationserträge verteilt werden.

Abbildung 5: Grundmodell des korporativen Handelns nach dem Modell der Ressourcenzusammenlegung



Quelle: Preisendörfer 2011, S. 29, angepasst für das Modell Lehrbetriebsverbände (R=Ressourcen; E=Erträge).

4.1.5. Trittbrettfahrer-Problematik (free-riding)

Ein Problem, das sich grundsätzlich beim Zusammenlegen von Ressourcen stellt, ist jenes des Trittbrettfahrens (free-riding). Einerseits gibt es die Möglichkeit eines *internen free-ridings*: Ein AB könnte viel weniger an Ressourcen einbringen als andere, aber trotzdem gleich viel (oder sogar mehr) vom Korporationsertrag erhalten. AB, welche viel mehr Ressourcen einbringen, versuchen vor allem mit einer grösseren Mitsprache im Verbund dieser Trittbrettfahrerproblematik zu begegnen. Andererseits ist ein *externes free-riding* vorstellbar. Gewisse Betriebe beteiligen sich nicht im LBV, greifen jedoch auf den Korporationsertrag zu. Zwei Beispiele mögen illustrieren, wie die LO dies zu unterbinden versucht. Im einen Fall "droht" die LO, in ihren Berufsinformationsmassnahmen in Schulen nicht mehr für ein spezifisches Berufsfeld zu werben, falls die AB aus dieser Branche nicht gewillt sind, sich im LBV zu beteiligen. Im anderen Fall erhalten nur jene Betriebe, welche Lernende im LBV auch ausbilden, Informationen zu den Lehrabgänger/innen oder zu ehemaligen Lernenden, welche auf Arbeitssuche sind und sich deswegen bei der LO gemeldet haben.

4.1.6. Vorgehen im Forschungsprojekt

Diese drei Frage-/Problemstellungen werden im Forschungsprojekt entlang der vier gewählten Beobachtungsfelder untersucht.

1. **Initiierungs- und Beteiligungsprobleme** werden in Beobachtungsfeld 1 (Akquisition und Bindung von AB) untersucht:

Wie kommt es zur Gründung von LBV?⁴ Wie gewinnen die LO neue AB? Welche Motive veranlassen AB mitzumachen? Worin wird der erreichte Mehrwert gesehen? Welche sind die Hindernisse für eine Teilnahme? Welches sind die Bedingungen an die AB für den Eintritt in den LBV? Welche Massnahmen werden getroffen, um den Verbleib von AB zu sichern? Welche Gründe sind ausschlaggebend für den Austritt eines AB? Wer entscheidet über die Aufnahme neuer AB? u.a.

2. **Entscheidungsprobleme** werden in Beobachtungsfeld 2 (Rekrutierung und Selektion von Lernenden) und 3 (Ausbildung und Betreuung von Lernenden) untersucht.

Wie werden die ABs in die Entscheidungen zu Rekrutierung und Ausbildung einbezogen? Welche Rechtsform hat ein LBV gewählt? Welches Mitspracherecht haben sie bezüglich Fragen wie: Welche Lernenden werden rekrutiert (Auswahlkriterien)? Wer bekommt welche Lernenden, welches Lehrjahr? Welche Ausbildungsziele werden verfolgt? Wer ist zuständig für die Betreuung, für Problemsituationen? u.a.

3. **Verteilungsprobleme** werden in Beobachtungsfeld 4 (Übergang in den Arbeitsmarkt, Übernahme der Lernenden) untersucht.

Was ist für die AB der sie interessierende Korporationsertrag? Die Lernenden als Arbeitskraft während der Lehrzeit? Die zukünftige Qualifikation für den eigenen Betrieb, für die Branche, für die Gesellschaft/Wirtschaft? Die Integration der Lernenden in die Gesellschaft? Wer erhält die (favorisierten) Lernenden? Wie ist der "Übernahmemarkt" organisiert? Für welche Betriebe entscheiden sich die Lernenden? u.a.

⁴ Die Thematik der Gründung von LBV ist im Forschungsprojekt in die Typologie von LBVs aufgenommen worden. Siehe Kapitel 3.

4.2. Voraussetzungen für den Zusammenschluss von AB zu einem LBV

Wie erwähnt, geht es in diesem Zwischenbericht um die weiter oben dargestellten Initiierungs- und Beteiligungsprobleme für die Ressourcenzusammenlegung in einem LBV *aus Sicht der LO*, das heisst um die Frage, *unter welchen Voraussetzungen sich AB zu einem LBV zusammenschliessen und an der Verbundform beteiligen. Welche Aspekte unterstützen den Zusammenschluss, welche erschweren ihn?*

Wie gewinnen die LO neue AB? Welche Motive veranlassen AB mitzumachen? Worin wird der erreichte Mehrwert gesehen? Welche sind die Hindernisse für eine Teilnahme? Welches sind die Bedingungen an die AB für den Eintritt in den LBV? Welche Massnahmen werden getroffen, um den Verbleib von AB zu sichern? Welche Gründe sind ausschlaggebend für den Austritt eines AB? Wer entscheidet über die Aufnahme neuer AB? u.a.

Die *Akquise und Bindung von AB durch die LO* ist ein zentrales Thema in LBV, denn erst mit einem genügend grossen Pool von Ausbildungsplätzen für die im LBV angebotenen Berufe ist der Bestand des LBV gesichert. Die AB sind anspruchsvolle Kunden, sie müssen mit den ihnen zugewiesenen Lernenden zufrieden sein. Die von der LO gebotenen Dienstleistungen (u.a. Auswahl der Lernenden, Betreuung der Lernenden, Coaching der AB) müssen in der Qualität stimmen. Nur dann sind sie bereit, den geforderten Preis zu zahlen.

Der folgende Abschnitt ist so strukturiert, dass einzelne Voraussetzungen für den Zusammenschluss und die Beteiligung von AB im LBV mit Bezug auf den theoretischen Zugang sowie die Typologie von LBV dargestellt werden. Die Darstellung erfolgt entlang von Aspekten, welche einen Zusammenschluss beeinflussen, unterstützen oder erschweren.

4.2.1. Akquisition von neuen AB – Netzwerke aufbauen und pflegen

Eine erste Voraussetzung für den Zusammenschluss aus Sicht der LO ist es, Betriebe zu finden, welche sich im Ausbildungsverbund beteiligen.

"Und ich bin einfach der Meinung, da muss man einfach immer die Türklinken polieren gehen. Reingehen, reden, reden, reden. Und das braucht viel Zeit. Und vor allem viel Überzeugungsarbeit" (Vertretung LO)

Für alle LO bedeutet die Suche und Bindung von AB laufend Überzeugungsarbeit zu leisten, um den Mehrwert aufzuzeigen. Ebenso ist es wichtig, Transparenz zu schaffen, damit die Betriebe erkennen können, was mit ihren Ressourcen geschieht, wie genau selektioniert wird etc. Das Modell ist kaum vertraut, steht im Widerspruch zu traditionellen Vorstellungen in der Lehrlingsausbildung (u.a. Lehrzeit in *einem* Betrieb, Rekrutierung durch den Betrieb) und verunsichert, da Rechte abgegeben werden müssen (bei der Rekrutierung, bei der Ausbildungsdauer im eigenen Betrieb, beim Zugriff auf die Lehrabgänger). Die Suche nach geeigneten AB, welche an diesem sozialen Tausch interessiert und bereit sind, im Verbund auszubilden und sich auch längerfristig und verbindlich zu engagieren (zuverlässiger Partner), ist für drei von vier LO eine laufende Herausforderung, absorbiert zeitliche und personelle Ressourcen und erfordert sehr viel persönliche Lobby- und Vernetzungsarbeit. Anforderungen der *Netzwerkwelt*, nämlich Aufbau und Pflege von tragenden und vielfältigen Beziehungen in wirtschaftliche Felder und politische Gremien (Sozialkapital), kommen ins Spiel. Ein LBV kann sich hier dank seiner Branchenhomogenität auf den Branchenverband abstützen, mit dem er eng verbunden ist. Kontakte werden an Versammlungen, Kommissionen und Clubanlässen geknüpft.

"Durch die Nähe vom Verband gibt es immer wieder Anlässe, wie die NAME-Versammlung. Dann auch von der Personal- und Ausbildungskommission, wo ich auch Mitglied bin. Dort gibt es auch Anlässe, da sind alle Personalverantwortlichen dabei. Dann gibt es Schulungen, wie Ausbildung für Berufsbildner. Und dort gehe ich natürlich immer go go zupfe." (Vertretung LO)

Die LBV profitieren vom grossen persönlichen und beruflichen Netzwerk von wichtigen Mitgliedern der LO, welches in langen Berufsjahren aufgebaute Fäden in die (Partei-)Politik, Wirtschaft, Berufsverbände und soziale Institutionen spannt. Dieses Netzwerk wird für die Akquise gezielt angegangen und sein soziales und symbolisches Kapital angezapft.

Zwei LBVs versuchten zusätzlich mit systematischem "Durchtelefonieren", zum Beispiel bei neu gegründeten Betrieben, AB zu gewinnen. Dies wurde industriell organisiert mit billigeren Arbeitskräften (Studierende), die "Kaltkontakte" herstellten, welche bei positivem Echo zu "Warmkontakten" wurden und nun von den LO-Angehörigen professionell mit Vorstellungsgesprächen etc. bearbeitet werden konnten ("Türklinkenputzen"). Insgesamt werden Aufwand und Ertrag aber eher als Missverhältnis beurteilt.

Einer der (para-)staatlich orientierten LBV führt in einer "last-call-Veranstaltung" jeden Sommer AB und Lernende zusammen. Die Strategie des anderen (para-)staatlichen LBV ist es, die regionalen sozialen Kontakte anzuzapfen. Zum Beispiel hat sich in der Aufbauphase jedes Vorstandsmitglied des Vereins engagieren müssen, es wurden die Kontakte des kantonalen Lehrstellenmarketings einbezogen, AB wurden an den Messen angegangen oder aufgrund von Stelleninseraten direkt auf die Möglichkeit angesprochen, ihren Nachwuchs selbst aufzubauen.

4.2.2. Branchenhomogenität: vereinfacht die Akquise und Bindung

Die Initiative für den Ausbildungsverbund in den beiden branchenhomogenen LBVs ist direkt aus einer Branche herausgewachsen, in einem Fall aus einem Verband, im anderen Fall aus einem einzelnen Grossbetrieb mit Monopolstellung, um den zukünftigen Fachkräftenachwuchs sicherzustellen. Diese LBV haben intern einen gemeinsamen Orientierungspunkt, was den Zusammenhalt befördert: Es geht darum, den zukünftigen Nachwuchs zu rekrutieren und an die Branche zu binden. Die Zielsetzung, gemeinsam Ausbildungsplätze zu schaffen und dafür (weitere) Mitglieder zu gewinnen, erlaubt ein klares fachliches Profil. Die branchenhomogenen LBVs tragen nicht von ungefähr die Branchenausrichtung auch in ihrem Namen, was nicht nur für die Akquise von AB, sondern auch für die Rekrutierung von Lernenden von Vorteil ist (*Welt des Rufes*). In der Situation, in der die LO mit den Gründungsbetrieben zusammen mehr oder weniger die ganze Branche abdeckt und eine entsprechende Monopolstellung einnimmt, ist sie auch kaum gezwungen, in die Akquisition zu investieren. Die noch verbleibenden Betriebe in dieser Branche haben alles Interesse daran, sich am Ausbildungsnetzwerk zu beteiligen, um nicht vom zukünftigen Nachwuchs, den sie alleine kaum gewinnen und ausbilden können, abgeschnitten zu sein. Die Verhandlungsrichtung dreht sich in solchen Fällen um. Der interessierte Betrieb bietet Ausbildungsplätze an. Die LO schaut, ob diese für sie sinnvoll sind und entscheidet anschliessend.

4.2.3. Grosse und kleine AB – Vorteile und Nachteile fürs Verbundsystem

Die Bekanntheit und Ausstrahlung eines einzelnen grossen AB als Branchenleader oder als international tätige Firma kann die Akquisitionsprobleme verkleinern, oder sogar dazu führen, dass ein LBV überhaupt keine Akquisitionsprobleme kennt und kaum AB verliert, sondern im Gegenteil von interessierten AB angegangen wird. Denn das gute Image und die Marktmacht eines grossen AB erlaubt gerade kleineren AB, durch die Beteiligung am LBV zu gut qualifizierten Lernenden (und späterem Nachwuchs) zu kommen, die sich für sie als unbekannteres und unattraktiveres KMU weniger interessieren würden (*Welt des Rufes*). In dieser Konstellation stellt sich für

die korporative Organisation die weiter oben genannte *free-rider*-Problematik. Profitieren die kleinen AB unverhältnismässig? Die grossen AB fordern entsprechend bei den diversen Entscheidungen in Akquise, Rekrutierung und Ausbildung mehr Mitsprache im Vergleich zu den kleinen AB, um im Ergebnis auch jene Qualität und Quantität von Fachkräften zu erhalten, die sie verlangen. Beim Auftritt der LO in der Öffentlichkeit (z.B. bei der Rekrutierung der Lernenden) wollen sie präsent und sichtbar sein und sich als Betrieb gleichzeitig bekannt machen. Auch die LO selbst profitiert für ihre Rekrutierungsaufgaben von "starken Marken" unter den AB, will gleichzeitig aber selbst eine "starke Marke" sein/werden. Die LO ist gefordert, einen guten Balanceakt zu finden zwischen den Selbstinteressen und den Interessen der grossen AB.

Sehr kleine AB sind in solchen Konstellationen weniger attraktiv für die LO, da bei ihnen das Verhältnis von Kosten und Nutzen im Vergleich zum Grossbetrieb ungünstig ausfällt. Beispielsweise kann in Grossbetrieben die Betreuung viel rationeller organisiert werden durch die LO, da mit einem Besuch vor Ort mehrere Lernende betreut werden können (Zusammengehen von *industrieller und Marktwelt*).

"Ja. Und ich habe jetzt auch nicht das Interesse, für Krethi und Plethi ein Angebot zu machen. (...) Weil wenn die "FIRMENNAME" das Gefühl hat, sie müsse jetzt auch noch einen Lehrling haben, dann ist das nett, aber da habe ich nur Aufwand." (Vertretung LO)

Diese kleinen AB wollen genauso mitsprechen können und betreut werden wie die grossen AB, was jedoch überproportional mehr Aufwand bedeutet und von den grossen AB nicht unbedingt goutiert wird.

Viele kleine und spezialisierte Betriebe sind auf das Verbundmodell angewiesen, wenn sie ausbilden wollen, da sie in ihrem Betrieb nicht die ganze Ausbildungspalette abdecken können. Grossbetriebe dagegen sind nicht vom Verbundmodell abhängig und können relativ problemlos ohne die Beteiligung am LBV und die Unterstützung durch die LO ausbilden. Sie haben verschiedene Abteilungen, mit denen sie das ganze Berufsprofil anbieten können.

"Sie kommen auf den Geschmack und sagen: "Ok, wir hätten eigentlich mehr Abteilungen, die ausbilden könnten", und steigen wieder aus, und machen es selbst." (Vertretung LO)

LBVs, bei denen ein oder mehrere Grossbetriebe (mit proportional vielen Lehrplätzen) beteiligt sind, stehen in der Folge vor der Problemstellung, dass die Grossbetriebe für den Bestand des LBV äusserst wichtig sind, der "Zwang" für diesen Grossbetrieb, die Ressourcen in den korporativen Akteur einzubringen, jedoch eher schwach ist. Ein Ausstieg würde für den LBV existenziell, da sehr viele Ausbildungsplätze verloren gehen und bei den restlichen AB grosse Verunsicherung ausgelöst wird. Ein LBV in dieser Ausgangslage mit einem grossen AB setzt deshalb in der weiteren Akquise vermehrt auf kleinere Betriebe, deren Verluste im Einzelnen verkräftbar sind.

Kommt hinzu, dass Grossbetriebe oft international aufgestellt sind. Dadurch werden Restrukturierungen und Verlagerungen der Arbeitsplätze ins Ausland Thema. Im Weiteren kennen die CEOs das Ausbildungssystem der Schweiz nicht und sind schnell gewillt, Ausbildungsplätze zu streichen. Diese Risiken hängen manchmal als dunkle Wolke über der Zukunft des LBVs.

"Bei den Grossbetrieben ist es einfach so, dass, wenn (...) die Eigentümer nicht hier sind, wenn sie im Ausland sind, (...) diese Restrukturierung uns dann massiv betrifft! Und eben, wenn man jetzt sieht, (...) bei der "FIRMENNAME", wo wir auch nie wissen, wann dass irgendeine Entscheid im Ausland gefällt wird!" (Vertretung LO)

4.2.4. Die Dienstleistungen der LO als Ergebnis der Ressourcenzusammenlegung

Mit der Ressourcenzusammenlegung wird der LO ein wichtiger Teil des Kerngeschäfts der Berufsbildung übertragen. Eine grundlegende Voraussetzung für die Mitwirkung von AB ist, dass die eingebrachten Ressourcen einen Mehrwert generieren und die AB mit dem Ergebnis, d.h. dem "Material" (Lernende), der Arbeit der LO sowie dem Produkt (Lehrabgänger/innen) zufrieden sind.

Planung Arbeitskräftenachwuchs

Die Ressourcenzusammenlegung ermöglicht eine professionellere Analyse und Planung des Bildungsbedarfes in einem bestimmten Beruf/einer bestimmten Branche und die Ausrichtung der Ausbildung an den quantitativen und qualitativen Erfordernissen des Arbeitsmarktes (*Marktwelt, industrielle Welt*). Die Mehrperspektivität dank verschiedener AB erlaubt die Entwicklung von gut abgestützten Bildungsprodukten und die Zufriedenstellung der Kunden. Dies ist für LBV dann virulent, wenn sie zentral auf die Nachwuchsrekrutierung in einer Branche/eines Berufes ausgerichtet sind und aufgrund ihrer Grösse eine grosse Marktmacht besitzen.

Coaching der AB

Die LO haben den Anspruch, die Berufsbildner/innen in den AB für ihre Ausbildungsaufgaben auszubilden, diese in ihren Betreuungsaufgaben als Expert/innen zu coachen und zu begleiten (*industrielle Welt*). Auf verschiedenen Wegen wird ein Vertrauensverhältnis zwischen der LO und den Berufsbildner/innen in den AB aufgebaut.

Es finden Schulungen für die Berufsbildner/innen statt, in denen diese u.a. laufend zu Neuerungen im Beruf (neue Bildungsverordnungen, Modelllehrpläne, neue Bildungsgänge) weitergebildet werden. Die Berufsbildungskordinator/innen führen regelmässige Gespräche mit den Berufsbildner/innen bei ihren Besuchen bei den Lernenden in den AB. Die LO bietet Gefässe für den Austausch von Erfahrungen an und berät die Berufsbildner/innen mittels zugezogenen Expert/innen in verschiedenen Fragen, welche diese selbst einbringen, zum Beispiel Mobbing oder Entwicklungsanforderungen im Jugendalter. Die LO hat auch die Möglichkeit, die Berufsbildner/innen in ihrem jeweiligen Betrieb zu unterstützen und zum Beispiel beim Vorgesetzten mehr zeitliche Ressourcen für die Betreuung einzufordern (*staatsbürgerliche Welt*).

In kleineren LBV sind diese Gefässe gleichzeitig das Medium der Mitsprache der AB. So entwickeln beispielsweise im Rahmen einer gemeinsamen Arbeitstagung die Berufsbildungskordinator/innen der LO gemeinsam mit den Berufsbildner/innen der AB das Rekrutierungs- und Selektionsverfahren weiter. Nicht zuletzt bringt die LO den Berufsbildner/innen Wertschätzung entgegen und führt sie für informelle Gespräche zusammen, indem kulturelle Anlässe und Apéros organisiert werden (*häusliche Welt*).

Rekrutierung und Selektion der Lernenden

Das Zusammenkommen in der Verbundform ermöglicht den AB, im Bereich des Berufsmarketing mehr Ausstrahlung und Professionalität und damit Erfolg zu haben. Je bekannter ein LBV ist, desto einfacher fällt ihm die Rekrutierung (*Welt des Rufes*). Die Ressourcenzusammenlegung ermöglicht eine professionellere Rekrutierung und Selektion der Lernenden (*industrielle Welt*). Sie entlastet dadurch die AB zeitlich und gibt bessere Garantien, jene Lernenden zu finden, welche für den Beruf motiviert sind und die Lehre ohne grössere Probleme bewältigen werden. Kleine AB profitieren hier wiederum von den grossen, da sie sich an die Marktmacht und die ausgereiften Verfahren "andocken" können, welche sie alleine nicht hätten (*Welt des Rufes, industrielle Welt*). Gleichzeitig ist es gerade für kleine Betriebe ein grösserer Schritt, die Selektion aus den

Händen zu geben und nicht mehr mitreden zu können, da bei ihnen traditionell der Patron/die Geschäftsleitung bei der Auswahl der Lernenden mitspricht und die Lernenden sich in den regional verankerten KMUs über soziale Beziehungen einen Ausbildungsplatz suchen (*häusliche Welt*). In Grossbetrieben dagegen ist es normal, dass Rekrutierung und Selektion durch eine eigene Abteilung verantwortet wird.

Diese AB erwarten, dass die ihnen zugewiesenen Lernenden möglichst problemlos und erfolgreich ihre Lehre absolvieren. Wenn sich Probleme kumulieren, wird die LO dafür verantwortlich gemacht. Die LO müssen manchmal auch auf mehr oder weniger explizite Wünsche von AB eingehen, welche bestimmte Merkmale bei Lernenden (nicht) wollen, z.B. keinen Erstlehrejahre-Lernenden, keine männlichen/weiblichen Lernenden, keine sogenannten "ausländischen" Lernenden, möglichst ältere Lernende u.a., und hier nicht mit sich reden lassen.

"Ja. Also. Wir haben Firmen, welche (...) zum Beispiel, also, ich find`s ein bisschen also, das dürfte man wahrscheinlich heutzutage gar nicht mehr, welcher GANZ klar sagt "Ich will weiblich, oder männlich". Das haben wir tatsächlich noch!" (Vertretung LO)

In der Rekrutierung der Lernenden spielen solche Kriterien insofern eine Rolle als dass die Lernenden anschliessend auf die AB verteilt werden müssen. Es muss eine Passung zustande kommen, die den Wünschen der AB entspricht. Die LO geraten unter Druck, wenn AB drohen, den LBV zu verlassen, sollten sie nicht die gewünschten Lernenden erhalten oder ein weiteres Mal einen Problemlernenden.

Die AB müssen das Vertrauen in die LO haben oder entwickeln (*häusliche Welt*), dass die Rekrutierung der Lernenden durch die LO professionell erfolgt.

"Das ist ja dann das Gegenargument, wo man eben dann sagt: "Ja klar! Vielleicht ist das jetzt etwas, wo man abgeben muss und Vertrauen haben, aber dafür habe ich nachher auch das Vertrauen oder die Gewissheit, wenn es schwierig wird, habe ich auch jemanden, der mir hilft!" (Vertretung LO)

Ausbildung und Betreuung der Lernenden

In die *Ausbildung* können Dank der Ressourcenzusammenlegung zusätzliche Elemente eingebracht werden. Diese sind für die AB attraktiv. Je grösser der LBV ist, und je mehr zusätzliche Finanzierungen er neben den Beiträgen der AB akquiriert, desto grösser ist sein Potenzial, die Bildungsqualität mit gezielten Massnahmen zu erfassen, zu steuern und zu steigern sowie sein Spielraum für Zusatzangebote.

Zwei LBV führen eine eigene Lehrwerkstätte für die technischen Berufe. Ein weiterer LBV schickt die technischen Lernenden in eine externe Lehrwerkstatt. Die Kosten für die Lehrwerkstatt trägt im letzten Fall die Grossfirma, welche diese Lehrwerkstatt betreibt. Sie tut dies, um ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern (*Welt des Rufes*). Alle LBV haben, in Abhängigkeit von ihrer Grösse, eine mehr oder weniger grosse Palette an zusätzlichen obligatorischen und freiwilligen Ausbildungsteilen integriert. So finden z.B. interne Schulungen statt, welche die überbetrieblichen Kurse ergänzen, und die zum Teil aus den Bedürfnissen der Lernenden oder der AB heraus entstanden sind. Es gibt begleitete Austauschtreffen der Lernenden, Lerntechnikurse, projektbezogene Elemente, Prüfungsvorbereitung oder Laufbahnplanung. Die Verbundlösung ermöglicht, die Ausbildung zu professionalisieren und fortwährend neue Konzepte zu entwickeln, um auf spezifische, sich wandelnde Bedürfnisse des Arbeitsmarktes schneller reagieren zu können (*Welt des Marktes, industrielle Welt*).

Die LO fungieren als eigentliche Sozialisationsinstanz der Lernenden. So erhalten beispielsweise die Lernenden in einem LBV zu Beginn ein sogenanntes "Reglement", wie sie sich während der Lehre zu verhalten haben. U.a. ist dort festgehalten, wen sie bis wann bei Krankheit informieren

müssen, oder welche Anforderungen an Kleidung und Auftreten gelten u.v.m. Diese Regeln gelten, sofern der AB nicht etwas anderes festlegt. Für kleine, ausbildungsunerfahrene AB ist dieses Reglement eine Hilfestellung.

"Die einen Betrieb sagen: "Oh, zum Glück haben wir dieses Reglement. Weil mit diesen Fragen haben wir uns noch nie auseinandergesetzt. Ah, das habt ihr auch geregelt, ah das ist gut, super." (Vertretung LO)

Die *Betreuung* ist dank dem Prinzip der geteilten Betreuung (Betreuungsperson in AB und LO) umfassender und professioneller. Die LO übernimmt Kontroll- und Beratungsleistungen, welche die einzelnen AB aus zeitlichen und qualifikatorischen Gründen nicht leisten könnten. So sind z.B. Kontroll- und "Warn"systeme aufgebaut worden, was die Leistungen und Präsenz der Lernenden in Schule und Arbeit betrifft (*industrielle Welt*).

Die Berufsbildungskordinator/innen fungieren als Netzwerker zwischen Kanton, Berufsschule, AB, Lernenden und LO (*Netzwerkwelt*). Sie nehmen mit der Schule Kontakt auf, wenn es schulische Probleme gibt, sie vermitteln zwischen Lernenden und AB bei Konflikten oder sind Ansprechpartner für den Kanton bei Änderungen in den Ausbildungsgängen.

"Er [Ausbildungsverantwortliche in der LO] ist wirklich der Netzwerker, der dann auch wirklich vor Ort sein muss, dann wenn man ihn auch braucht, physisch wenn möglich, oder aber auch telefonisch. Es muss nicht immer nur vor Ort sein, es kann auch mal ein Telefongespräch sein." (Vertretung LO)

Bei grösseren Problemen eines AB mit einem/einer Lernenden wird die LO einbezogen. Sie hilft mit zu verhindern, dass Probleme eskalieren. Sie unterstützt die Suche nach Lösungen und trifft mit den Lernenden Zielvereinbarungen. Bei persönlichen und familiären Problemen werden die Lernenden von den LO unterstützt und ggf. an Fachstellen weiterverwiesen. Die AB erhalten damit ein professionelles Bildungsmanagement.

"Ich denke, das ist auch (...) das Sorglospaket. Also in diesem Sinn wirklich Begleitung von A-Z, bis zu einer Anstellung bei diesem Betrieb allenfalls. Und ich glaube, das ist auch noch für viele eine Entlastung. Weil: Wie läuft das jetzt mit den Kantonen, wenn es ein Problem gibt? Und mit der Schule? Und überhaupt, da muss ja dann jeder auch das Wissen auch aufbauen." (Vertretung LO).

Die *Welt des Rufes* spielt bei den Dienstleistungen der LO eine zentrale Rolle. Die LO sind darum bemüht, mit erfolgreichen Rekrutierungs- und Selektionsmassnahmen sowie hoher Ausbildungs- und Betreuungsqualität (*industrielle Welt*) einen guten Ruf zu erlangen beziehungsweise diesen nicht zu verlieren, denn sie haben anspruchsvolle Kunden (AB), die es an sich zu binden gilt (*Marktwelt*). Die LBV müssen sich deshalb auch flexibel auf sich dauernd ändernde Situationen und Konstellationen einstellen und kreativ Lösungen finden können (AB kündigen unverhofft, Lernende machen Probleme in den AB und müssen versetzt werden) und am Puls der Zeit sein (attraktive Angebote für AB und Lernende, Diversifikation), was auf die Anforderungen der *Netzwerkkonvention* verweist.

4.2.5. Finanzierung – zentrale Voraussetzung und Sorge

Die LO sind auf die Finanzierung ihrer Dienstleistungen sowie der Lehrlingslöhne durch die sich beteiligende AB angewiesen.

"Und KMU ist sehr, sehr schwer. Die haben alle immer kein Geld. Es geht immer ums Geld." (Vertretung LO)

Die Finanzierungsfrage und das damit verbundene *Marktprinzip* ist ein zentrales Koordinationsprinzip bei der Frage der Beteiligung. Die LO tauschen Lernende (zukünftiger Nachwuchs) sowie deren Begleitung und Betreuung gegen Ausbildungsplätze und finanzielle Beiträge der AB. Der

Preis für die Dienstleistungen der LO sowie den Lehrlingslohn fungiert als wesentlicher Steuerungsmechanismus bei diesem Tausch. Die Frage, ob AB bereit sind, einen Lernenden auszubilden, ist immer mit finanziellen Fragen verknüpft.⁵

Die Höhe des Preises kann von den LO über bestimmte Faktoren beeinflusst werden. Ein wichtiger Faktor ist der Lehrlingslohn. Dieser darf aber angesichts des Schülerrückgangs nicht zu tief sein, da in der Folge gerade die leistungsstarken Lernenden, die genügend Auswahl haben, sich für lohnmäßig attraktivere Betriebe und Branchen entscheiden (Bsp. Banken und Versicherungen). Ein zu hoher Lohn, d.h. die damit verbundenen Kosten wiederum kann die AB davon abhalten, sich (weiter) im LBV zu beteiligen.

"(...) weil ich (...) bin teilweise ziemlich in den roten Zahlen versunken. Und musste die Preise aufschlagen und du kannst nicht / Die Firmen sind nicht bereit, jeden Preis zu bezahlen. Die müssen auch noch irgendwo einen Gewinn ausrechnen können" (Vertretung LO).

Grosse LBVs sowie jene mit einer *homogeneren Produktpalette* haben die besseren Möglichkeiten, die mit der Rekrutierung und Betreuung von Lernenden direkt und indirekt anfallenden Aufwände und Arbeitsvorgänge zu standardisieren und zu rationalisieren und damit den Preis pro Lernenden im Durchschnitt zu senken (*industrielle Welt*).

In einem eingeschränkten Mass können teurere Ausbildungen auch mit billigeren quersubventioniert werden. Gleichzeitig ist dies eine mögliche Barriere, dass sich AB beteiligen (free-rider-Problematik). "Kostentransparenz" gegenüber den AB wird deshalb in manchen LBV hoch gehalten. Die AB sollen nur für die Leistungen (z.B. Berufe) zahlen, die sie auch wirklich erhalten. Die genaue Aufschlüsselung und Zurechenbarkeit der Kosten auf Berufe und AB ist jedoch nur bedingt möglich.

LBV mit ausgeprägten (para-)staatlichen Wurzeln werden punktuell – vor allem in der Entstehungsphase – mit öffentlichen Geldern unterstützt, da sie auch einen staatlichen Auftrag der Integration von Lernenden mit schlechteren Chancen haben. Die Nähe zu gemeinnützigen Institutionen und deren Ressourcen (z.B. Landeskirchen) sowie gemeinnützige Initiativen (z.B. Förderverein) helfen mit, AB zu gewinnen oder zusätzliche Gelder zu akquirieren (*staatsbürgerliche Welt*). Nicht zuletzt versuchen viele LBVs über Diversifizierung und Zusatzangebote (auch ausserhalb der beruflichen Grundbildung) (vgl. Abschnitt 4.2.9) ihre finanzielle Ausgangslage zu verbessern, indem sie die Produktpalette erweitern und den Bedürfnissen des Ausbildungsmarktes anpassen (*Marktwelt*).

Ein ebenfalls die Finanzierung betreffendes Phänomen ist in branchen- und berufshomogenen LBV zu beobachten. Hier kann ein gewisser Druck, sich im LBV und entsprechend an der Nachwuchsrekrutierung für die Branche zu beteiligen, über den Mitgliederbeitrag im Verband ausgeübt werden. Betriebe, die nicht ausbilden, zahlen z.T. höhere Verbandsbeiträge, und zwar proportional zu ihrer Grösse. M.a.W. Betriebe müssen auf alle Fälle finanzielle Ressourcen in die Lehrlingsausbildung einbringen. Mit Blick auf die Opportunitätskosten kann somit eine Beteiligung im LBV u.U. attraktiver sein.

⁵ In bestimmten Branchen (Sozial- und Pflegebereiche) muss zudem noch gegen überholte "Ausbildungskonzepte" (Praktikant/innen) angekämpft werden, welche zu viel billigeren Tarifen vollzeitlich im Betrieb arbeiten.

4.2.6. Rotationsprinzip – Chancen und Handicaps

Das Rotationsprinzip – Ausdruck der *Netzwerkwelt* – ist eines der zentralen Elemente des Verbundmodells, welches ausgeprägte Vor- und Nachteile mit sich bringt und in der Folge einen starken Einfluss hat auf die Frage, ob ein Betrieb sich im Verbund beteiligt.

Für bestimmte Berufe ist nur die Ausbildung im Verbundmodell, d.h. im Rotationsprinzip möglich, da die Lernenden verschiedene Fachgebiete und Bereiche kennen lernen müssen, die ein Betrieb nicht oder nur selten alleine abdecken kann. In drei der untersuchten LBV wird ein solcher Beruf ausgebildet. Die damit einhergehenden Anforderungen an eine fundierte berufliche Ausbildung sowie die (zukünftige) Expertise des Nachwuchses spiegelt die *industrielle Welt*.

Für die LO besteht die Herausforderung, die passenden AB zu finden und zu gewinnen, welche mithelfen, die Ausbildungsziele abzudecken. Je stärker ein Beruf auf das Rotationsprinzip abgestellt ist, desto wichtiger, aber auch komplexer ist es, den passenden AB zu finden, der das noch fehlende Element abdeckt.

Der Zusammenschluss von verschiedenen Betrieben (Klein- und Grossbetriebe, unterschiedliche Klientel oder regionale Ausrichtung, unterschiedliche Produktpalette etc.) in der Ausbildung kann Vorteile haben, was einen sinnvollen Aufbau und Ablauf der Lehre betrifft. Gewisse AB sind beispielsweise geeigneter für die Erstlehrjahr-Lernenden, da die Aufgaben noch überschaubar sind, die Komplexität geringer ist. In den weiteren Lehrjahren müssen die Anforderungen steigen, was andere AB abdecken können (*industrielle Welt*). Diese gegenseitige Abhängigkeit der AB voneinander unterstützt die Ressourcenzusammenlegung im Verbund, insofern und solange Betriebe ihren Fachkräftenachwuchs selbst abdecken beziehungsweise ihren Beitrag dazu leisten wollen (*Marktwelt, industrielle Welt*). Gleichzeitig kann die dadurch entstehende Dynamik (bestimmte AB erhalten immer die Anfänger/innen, andere AB dagegen die schon produktiveren fortgeschrittenen Lernenden) von gewissen AB auch moniert werden und zu Unzufriedenheit führen.

Eine Hauptproblematik des Rotationssystems liegt darin, dass AB in die Lernenden je nach Rotationszyklus ein halbes bis ein Jahr investieren, d.h. Einarbeitungszeit leisten und sie in die *häusliche Welt* integrieren. Zum Zeitpunkt, im dem die Lernenden produktiv und für den AB entsprechend interessant werden, weil nun Profit möglich wird (*industrielle Welt, Marktwelt*), müssen sie die Lernenden wieder gehen lassen. "Am liebsten hätten die AB drei Jahre lang einen Dritt-lehrjahr-Lernenden", bringt es die Vertretung einer LO auf den Punkt.

Diese grundsätzliche Problematik verschärft sich, wenn nicht "nur" der Betrieb, sondern auch das engere Berufsfeld verlassen wird, wie es beim Beruf "Fachangestellte Betreuung Generalistisches Modell"⁶ der Fall ist. Gerade dieses Berufsfeld, in welchem das Praktikant/innensystem historisch stark verwurzelt ist, zeigt jedoch gleichzeitig, dass es sehr gut mit Arbeitskräften arbeiten kann, welche nur eine beschränkte Zeit im Betrieb sind. Diese Praktikant/innen kosten jedoch weniger, da sie mehr präsent sind und keine Ausbildungszeit eingebracht werden muss. Die Produktivitätsproblematik ist deshalb nicht nur von der Einarbeitungszeit, sondern auch von den konkreten Lohnkosten und der Präsenz abhängig.

Ein Vorteil der durch das Rotationssystem kürzeren Aufenthaltsdauer im AB ist vor allem dann gegeben, wenn ein AB Schwierigkeiten mit einem Lernenden hat und diesen rotationsbedingt nach einer relativ kurzen Zeit wieder weiterreichen kann.

⁶ Die Lernenden rotieren zwischen Betagten-, Behinderten- und Kinderbetreuungsbereich.

Die AB schätzen nicht selten die Dienstleistungen der LO (Administration, Unterstützung bezüglich Ausbildungsanforderungen, Weiterbildung der Berufsbildner im Betrieb, Betreuung der Lernenden), wollen aber bestimmte Lernende ein weiteres Jahr bei sich behalten und versuchen, das Rotationssystem zu unterlaufen.

"Viele Firmen haben wir, welche natürlich auch "Och, können wir nicht den Heini Müller behalten, der ist SO gut, den wollen wir". Die Firmen tun sich schwerer [als die Lernenden]." (Vertretung LO).

Die LO gerät in einem Dilemma, gerade wenn sie auf den AB dringend angewiesen ist. Sie kann dessen Wünsche nicht einfach ignorieren und muss einen erneuten Wechsel gegenüber den AB gut rechtfertigen können. Wenn die Rotation nicht mit Ausbildungsverordnungen und der Erreichung von Ausbildungszielen legitimiert werden kann, ist sie manchmal gezwungen, auf die Wünsche einzelner AB einzugehen. Lässt sie solche Ausnahmen zu, untergräbt sie ihr eigenes Ausbildungsmodell und muss dieses wiederum den anderen AB gut erklären können.

4.2.7. Qualität der Ausbildung und Betriebskultur in den AB

Die LO trägt die Verantwortung für die Ausbildungsqualität und das Wohlergehen der Lernenden am Arbeitsplatz. Es muss garantiert werden, dass die Infrastruktur und Arbeitsmittel stimmen, der Berufsbildner vom Vorgesetzten unterstützt wird, ausreichend Zeit für die Betreuung erhält, und für die Ausbildung qualifiziert ist, damit die Lernenden genügend lernen und professionell betreut werden (*industrielle Welt*). Im Weiteren muss der persönliche und rechtliche Schutz der Lernenden gesichert sein (*staatsbürgerliche Welt*). Wenn am Arbeitsplatz geraucht wird, die Arbeitszeiten nicht eingehalten werden, Sicherheitsvorschriften nicht beachtet werden oder es Hinweise auf sexuelle Belästigung oder Mobbing gibt, muss die LO Massnahmen ergreifen. Nicht zuletzt soll sich der Lernende im Team, im Betrieb wohl fühlen können (*häusliche Welt*) sowie motiviert und angespornt werden (*Welt der Inspiration*).

"Also man muss natürlich schon anschauen, wie ist der Betrieb? Wie sieht der Arbeitsplatz aus? Ist es zumutbar? Ich sage immer, ich überlege immer "würde ich da arbeiten gehen?" "Würde ich meine Kinder dorthin schicken?" Wenn ich diese Frage mit "ja" beantworten kann (...)" (Vertretung LO)

Um all dies zu garantieren, ist die LO zur Qualitätskontrolle verpflichtet und muss die Arbeitsplatz- und Betreuungssituation der Lernenden im Auge behalten. Grosse LBV haben die Möglichkeit, standardisierte Verfahren einzuführen (z.B. regelmässige Gespräche und Evaluationen mit Beobachtungsinstrumenten) und die Berufsbildner/innen in den AB systematisch auszubilden und zu coachen. In kleine(re)n LBV übernimmt diese Aufgaben der/die Berufsbildungs Koordinator/in, welche die Lernenden regelmässig im Rahmen der Beurteilungsgespräche vor Ort im AB besucht und die AB zu Erfahrungsaustauschen einlädt. Diese Qualitätskontrolle ist jedoch in den kleineren LBV weniger systematisch und formalisiert.

Je grösser die Sorge einer LO ist, genügend AB für ihre Ausbildungsangebote zu haben (*Marktwelt*), desto schwieriger und konsequenzenreicher ist es für sie, auf Ausbildungsplätze zu verzichten und die "schwarzen Schafe" von AB aus dem Ausbildungsverhältnis zu entlassen. In Grenzfällen wird es dann zur Gratwanderung, ob der Ausbildungsplatz noch zumutbar ist.

4.2.8. Umwelt der LBV

LBV sind in gesellschaftliche Umwelten eingebettet, welche die Initiierung und Entscheidung zur Ressourcenzusammenlegung beeinflussen.

Zwischen den LBV-Organisationen und ihrer Umwelt bestehen Abhängigkeiten, Austausch und Wechselwirkungen. LBV stehen zum Beispiel bei Branchen- und Berufsnähe in Konkurrenz zuei-

inander. Sie beobachten sich gegenseitig, soweit das möglich ist (insbesondere die kleinen LBV die grossen), versuchen sich die Kunden (AB und Lernende) gegenseitig abzuwerben, und sind auch offen dafür, andere LBV zu übernehmen.

Der demografische Wandel und die damit zusammenhängenden sinkenden Schülerzahlen können den LO bei der Akquisition von AB dann zu Gute kommen, wenn der LBV Dank seiner Bekanntheit, seines guten Rufes und seiner Drehscheibenfunktion sowie der professionellen Rekrutierung und Selektion Lernende anzieht, für welche ein bestimmter einzelner AB und Berufsbe- reich zu wenig attraktiv ist.

"Die externen Partner wissen, dass sich bei uns immer ganz viele Jugendliche melden. Und dass wir (...), ich sag mal, ein strenges Selektionsverfahren ha- ben. Wir müssen nicht gross Werbung machen, dass sich die Jugendlichen bei uns melden. Und jetzt kommen halt langsam die Zeiten, wo es wenig Jugendli- che gibt." (Vertretung LO)

Die AB entscheiden sich in einem solchen Umfeld eher für eine Beteiligung am LBV, um über- haupt noch die Chancen zu haben, zukünftigen Nachwuchs über eigene Ausbildungsbestrebun- gen zu produzieren. Die *rufförmige, industrielle und marktförmige Welt* finden sich in einer solchen "Interessensgemeinschaft" zusammen.

Jene LBVs, die gegründet wurden mit dem Ziel, genügend Lehrstellen für Jugendliche zu schaf- fen, haben jedoch angesichts des Rückgangs der Schülerzahlen vermehrt Legitimationsprobleme. Gerade in wirtschaftlichen Randregionen ist zukünftig mit Schwierigkeiten zu rechnen, die Lehr- stellen mit bezüglich Schulniveaus passenden Lernenden besetzen zu können. Die Vertretung einer LO meint auf die Frage nach der Zukunft in zehn Jahren: "Es ist schon eine Möglichkeit, dass es ihn [LBV] gar nicht mehr gibt". Die Rekrutierungsprobleme zwischen den LBV unter- scheiden sich aufgrund der Grösse und regionalen Ausrichtung der LBV. Die grossen und solche in (städtischen) Wirtschaftsstandorten haben eine bessere Ausgangslage und werden entspre- chend von den kleineren und in Randregionen operierenden auch beobachtet und beneidet.

4.2.9. Expansion und Diversifizierung

LBVs sind – wie andere Wirtschaftsbetriebe – bestrebt zu expandieren, ihre Marktmacht zu stär- ken, ihr Portfolio zu erweitern und neue Ausbildungsprodukte auf den Markt zu bringen (*Marktwelt*), um ihren Zusammenschluss zu stabilisieren und neue Kunden zu gewinnen.

So sind neue Berufe, die sich vor allem für das Rotationsprinzip und Verbundmodell eignen, ein präferiertes Expansionsmodell. Branchenhomogene LBVs müssen dabei darauf achten, durch das Angebot verschiedener Lehrberufe nicht zu heterogen zu werden, wollen sie ihre Branchenidenti- tät nicht verlieren. Intern führt dies zu Diskussionen, wie weit weg vom Kerngeschäft ein LBV gehen kann/soll, welche Zuliefererfirmen einen Gewinn für die Ausbildung bringen, ab welchem Punkt er ein neues Produkt (z.B. neuer Beruf) herstellen soll. Eine weitere Möglichkeit der Ex- pansion für LO ist es, andere LBV aufzukaufen.

Die LBV haben verschiedene Modelle der Ressourcenzusammenlegung in der Ausbildung entwi- ckelt, um unterschiedlichen Bedürfnissen des Marktes entgegenzukommen. Dies ist eine Mög- lichkeit, AB zu gewinnen, welche sich nicht am vorgesehenen Verbundmodell beteiligen wollen. In einem der LBV gibt es neben einem Verbundmodell ein sogenanntes Betriebsmodell. Betriebe, welche dies wählen, kaufen sich zwar Rekrutierung und Betreuung ein, d.h. sie geben das Recht der Auswahl der Lernenden ab und lassen die Lernenden von der LO betreuen. Sie nehmen je- doch die Lernenden ganz zu sich, d.h. diese rotieren nicht und der Lehrvertrag wird mit dem Be- trieb abgeschlossen. Auch eine weitere LO überlegt es sich, Teile der Ausbildung zu verkaufen.

LBV, die keine Akquisitionsprobleme haben, halten ihre Produktpalette in dieser Hinsicht eng geführt. Die AB müssen das Gesamtpaket einkaufen.

"Und es geht nicht darum, ich picke mir jetzt die Rosinen raus. "Rosinenpicken" gibt es nicht." (Vertretung LO)

In einem weiteren LBV können sich AB im technischen Bereich dafür entscheiden, nur als Partnerbetrieb in der dem LBV angegliederten Lehrwerkstätte mitzumachen (Verbund- oder Partnerlösung). Sie finanzieren dadurch die Lehrwerkstätte mit und erhalten die damit verbundene Betreuung des LBV während des Basislehrjahres, haben aber die Lernenden ganz bei sich.

4.2.10. Fluktuationen – Verhinderung von Austritten

Eine Problemstellung der Zusammenlegung der Ressourcen sind Fluktuationen, welche dem korporativen Akteur Ressourcen entziehen.

Das, was die Beteiligung der AB an der Verbundform erleichtert, nämlich dass sie sich vom Grundgedanken her nur für ein Jahr zu verpflichten haben, führt dazu, dass auch Reduktionen und zeitliche Sistierung von Ausbildungsplätzen sowie Fluktuationen relativ hoch sind. Jene LBV, welche für die Akquise viel Aufwand betreiben müssen, sind auch eher von Fluktuationen betroffen, was die Kosten-Nutzen-Balance arg strapaziert. Streichung und Sistierung von Ausbildungsplätzen ist in allen LBV ein Thema. Eine Möglichkeit, AB zu ermuntern, mehrere Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen beziehungsweise zu verhindern, dass bei Kostendruck Ausbildungsplätze gestrichen werden, ist ein in einem LBV angewandtes Modell, welches die Kosten pro Lernenden an das Verhältnis Anzahl Mitarbeitende/Anzahl Lernende bindet. AB, welche im Verhältnis zu ihrer Grösse viele Lernende ausbilden, werden begünstigt.

"Aber es ist wirklich eine Fischfängerei und es ist sehr, sehr anstrengend" (Vertretung LO)

Organisationen, so schreibt Preisendörfer, und greift wie dieser Vertreter einer LO das Bild vom Fischfang auf, neigen bezüglich der Beteiligungsfrage zum Reusenprinzip: "Viele Organisationen haben eine Art Reusenstruktur in dem Sinne aufgebaut, dass es zwar leicht ist, hinein zu schwimmen, aber schwer, wieder heraus zu kommen." (Preisendörfer 2011, S. 33).

Auch die LO konstruieren Reusen, die nicht nur das Hineinschwimmen erleichtern, sondern auch das Hinausschwimmen erschweren sollen. Eine LO versucht die Verpflichtung der AB zu erhöhen, indem Bussen ausgesprochen werden, wenn sich ein AB trotz Zusage für einen Ausbildungsplatz kurzfristig wieder zurückzieht. Eine andere LO verpflichtet neu die AB für technische Berufe vertraglich für die ganze Lehrzeit von drei Jahren, damit diese auch die ganzen Lehrlingskosten (d.h. auch des ersten Jahres (Basisjahr)) vollumfänglich mitträgt.

5. In welchem Ausmass entsprechen die einzelnen Ausbildungsgänge dem Charakter und dem Anforderungsprofil der Netzwerkwelt?

5.1. Einleitung

Zunehmende Bedeutung der Netzwerkwelt auf dem Arbeitsmarkt

In den letzten Jahrzehnten hat die projektförmige Welt gegenüber der industriellen und häuslichen Welt zunehmend an Bedeutung gewonnen. In vielen Bereichen der Wirtschaft haben sich entsprechend neue Spielregeln und Beurteilungskriterien von Handeln durchgesetzt, welche auf den Prinzipien der projektförmigen Welt beruhen: Projektförmige Qualitäten wie Flexibilität, Eigenverantwortung, Selbständigkeit und Selbstvermarktungsfähigkeit (in der Theorie subsummiert unter dem Begriff der Projektfähigkeit) gehören zunehmend zu den neuen Schlüsselkompetenzen von Arbeitnehmenden.

LBV als projektförmige Ausbildungsorganisationen

LBV können unter anderem als Reaktion auf diesen veränderten Arbeitsmarkt verstanden werden, da in LBV die Kompetenzen der projektförmigen Welt nicht nur *gefordert*, sondern auch *gefördert* werden. Projektfähigkeit ist auf der einen Seite ein zentrales Selektionskriterium, da Jugendliche, welche nicht über diese Kompetenzen verfügen, mit einer Ausbildung in LBV in der Regel überfordert sind. Auf der anderen Seite werden diese Kompetenzen in LBV systematisch ausgebildet, nicht nur durch die betrieblichen Wechsel, sondern auch durch das Betreuungsmodell und allfällige zusätzliche Ausbildungselemente und Angebote der LO.

Ausbildungsberufe in LBV sind unterschiedlich projektförmig.

Ein Ziel des Forschungsprojektes ist herauszufinden, mit welchen Strategien und Arrangements Lernende die *Netzwerkstruktur bzw. Projektförmigkeit* von LBV bewältigen und welche Vor- und Nachteile sie damit verbinden. Um die Erfahrungen der einzelnen Lernenden einordnen zu können, müssen wir wissen, welche Relevanz die Anforderungen der projektförmigen Welt in seiner bzw. ihrer Ausbildung überhaupt haben. Denn Lernende unterschiedlicher LBV und unterschiedlicher Berufe sind der Anforderung, projektfähig zu sein, nicht gleichermassen ausgesetzt. Dies wird deutlich, wenn man zum Beispiel eine Polymechanik-Lernende, welche neben ihrer Basisausbildung in der Lehrwerkstatt des LBV ihre Lehre an einem einzigen Ausbildungsplatz verbringt, mit einer KV-Lernenden kontrastiert, die halbjährlich Betrieb, Berufsbildner/in und unter Umständen sogar Berufsbildungskoordinator/in wechselt.

Ziel des Kapitels: Ein Modell zur Evaluierung von Projektförmigkeit

Zu diesem Zweck muss in einem ersten Schritt ein Instrument geschaffen werden, mit welchem das *Ausmass der Projektförmigkeit* eines Ausbildungsgangs festgestellt werden kann. Denn wie dargestellt wurde, lässt sich die Frage danach, wie projektförmig die Ausbildung in einem LBV ist, nur auf der Ebene der einzelnen Ausbildungsberufe je Verbund beantworten, oder es müssen sogar die individuellen Ausbildungsverläufe der einzelnen Lernenden als Grundlage für eine Analyse genommen werden. Die Schaffung eines solchen Modells, anhand dessen die Ausprägung der Projektförmigkeit eingeordnet werden kann, ist Thema dieses Kapitels. Dazu werden die verschiedenen Elemente der Ausbildung auf die Frage hin analysiert, inwiefern und in welchem Ausmass sie die Qualitäten der projektförmigen Welt fördern. Die Frage, inwiefern die *Ausbil-*

dungsorganisation und "*Ausbildungsphilosophie*" Projektfähigkeit voraussetzen und avisieren, wird ausserdem auf die Grösse, Branchenausrichtung und Trägerschaft von LBV rückbezogen.

5.2. Was sind die Indikatoren einer projektförmigen Ausbildung?

Was sind die Kriterien dafür, ob eine Ausbildung mehr oder weniger projektförmig ist? Wie äussert sich die Logik der projektbasierten Welt in kleinen bzw. grossen, privatwirtschaftlichen bzw. parastaatlichen und branchenhomogenen bzw. -heterogenen LBV?

Um die Projektförmigkeit eines Ausbildungsberufs pro LBV bestimmen zu können, werden im Folgenden sowohl die Ausbildungsorganisation (*Struktur*) wie auch die Ausbildungsphilosophie (*Kultur*) fokussiert. Zwischen der organisatorischen und kulturellen Ebene besteht eine Wechselwirkung: Die spezifische Organisation der Ausbildung (z.B. die Anzahl der Rotationen oder das Betreuungsmodell) hat ihre Wurzeln in der Ausbildungsphilosophie des LBV (Zielsetzung, angestrebte Werte) und muss gegenüber den relevanten Akteuren wie AB, Lernenden und allfälligen zusätzlichen Geldgebern rechtfertigt werden. Ist das Ausbildungsziel beispielsweise explizit die Stärkung von überfachlichen Kompetenzen, wird die Ausbildung in der Regel so gestaltet, dass diese Kompetenzen bestmöglich gefördert werden. Folgende Fragen werden deshalb in Bezug auf das Rotationsmodell (Kap. 2.1), LBV-spezifische Ausbildungselemente (Kap. 2.2) sowie das Betreuungsmodell (Kap. 2.3) analysiert:

- A) Inwiefern fördert die *Organisation der Ausbildung* Qualitäten der projektförmigen Welt?
- B) Inwiefern nimmt die *Ausbildungsphilosophie* Bezug auf die Netzwerkwelt und ein projektfähiges Individuum?

5.3. Rotationsmodell & Ziel des Rotationsprinzips

Die Anzahl der Rotationen, die Dauer der jeweiligen Einsätze und die Homo- oder Heterogenität der Lehrplätze geben Aufschluss über die Projektförmigkeit eines Ausbildungsganges.

LBV werden oft diesbezüglich charakterisiert, dass Lernende "in der Regel jährlich den Ausbildungsbetrieb wechseln". Dies ist jedoch ein typologisches Modell. In der Praxis der hier untersuchten LBV sind Lernende in einem bis fünf AB, und die Dauer der Einsätze variiert zwischen wenigen Monaten und vier Jahren.

Die betrieblichen Wechsel bedingen von Seiten der Lernenden, dass sie fähig sind, sich für eine begrenzte Zeit mit einer gewissen Leichtigkeit und Souveränität in einen neuen Betrieb und ein neues Team einzupassen. Sie müssen an verschiedenen Orten einsetzbar und deshalb anpassungsfähig sein, und sie müssen auch problemlos wieder Abschied nehmen können. Diese Kompetenzen werden umso mehr gefordert und gefördert, *je mehr Rotationen* die Ausbildung vorsieht und *je kürzer die einzelnen Einsätze* sind. Denn bei einem Einsatz von sechs Monaten können die Lernenden keine längere Einarbeitungs- und Eingewöhnungszeit erwarten: Sie sollen sich möglichst schnell ins Team integrieren, den neuen Gegebenheiten anpassen und selbständig arbeiten. Auch die Homo- oder Heterogenität der verschiedenen Lehrplätze hat einen Einfluss auf die Projektförmigkeit der Ausbildung: *Je unterschiedlicher die Lehrplätze* in Bezug auf Be-

⁷ Auch wenn nicht jeder LBV diese Ausbildungsphilosophie schriftlich festgehalten hat, ist sie doch immer Teil einer Organisation und kann aus Gesprächen und Dokumenten herausgearbeitet werden. Elemente der Ausbildungsphilosophie sind Ziele, Werte, Normen, Menschenbilder und das Selbstverständnis der jeweiligen LBV.

triebsgrösse, Branche oder Teamstruktur innerhalb eines LBV sind, umso grösser sind die Anforderungen an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Beispiel hierfür sind die Ausbildung zur Fachperson Betreuung im generalistischen Modell, bei welcher mit jeder Rotation zusätzlich noch das Berufsfeld gewechselt wird, oder auch die KV-Ausbildung in branchenheterogenen LBV, da Lernende hier manchmal auch die Branche wechseln. Speziell hohe Anforderungen an Projektfähigkeit stellt die Rotation, wenn sie bedingt, dass ein/e Lernende/r für die Dauer des Einsatzes auswärts ein Zimmer nehmen muss (entweder aufgrund eines zu langen Arbeitsweges oder aus strategischen Gründen, wenn mit einem Einsatz z.B. in der Romandie zusätzlich Französischkenntnisse erworben werden sollen).

Ziel 1: Rotation produziert besseren Nachwuchs

In den **privatwirtschaftlichen und branchenhomogenen LBV** wird die Rotation als *Ausbildungsideal* gesehen: Das Rotationsmodell erzeugt die besseren Lehrabgänger/innen. Gemäss den Vertreter/innen der LO erhöht die Rotation *erstens* die Qualität der Ausbildung und führt *zweitens* dazu, dass die Lernenden in der jeweiligen Branche denjenigen Fachbereich finden, der am besten ihren Fähigkeiten und Interessen entspricht. *Drittens* wird die Ausbildung durch die Betriebswechsel abwechslungsreicher und dadurch attraktiver für die Lernenden, was ein Vorteil im Wettbewerb um die guten Schulabgänger/innen darstellt. In der Argumentation der LO führt das Rotationsmodell also nicht nur aufgrund der besseren Ausbildung zu qualitativ überlegenen Lehrabgänger/innen, sondern auch, weil zu Lehrbeginn bereits die besseren Schulabgänger/innen rekrutiert werden können. Das Attraktivitäts-Argument verweist auf einen Kompromiss zwischen der Marktwelt und der Welt des Rufs. Das Rotationsmodell begünstigt aus den oben genannten Gründen das übergeordnete Ziel dieser LBV: Die Produktion von kompetentem Nachwuchs für die Branche.

Hinsichtlich der Qualitätsdimension betonen die LO, dass durch das Rotationsmodell gleichzeitig fachliche wie überfachliche Kompetenzen ausgebildet werden. Durch die vielfältigen Erfahrungen in verschiedenen Fachbereichen und Arbeitsgebieten wird eine breite Fachausbildung befördert: Das Rotationsmodell erzeugt "gute Generalisten" (Vertretung LO) bzw. "Top-Fachleute, weil sie in verschiedene Betriebe reingesehen haben" (Vertretung LO). Noch wichtiger jedoch ist die Stärkung der überfachlichen Kompetenzen. Durch die betrieblichen Wechsel werden zusätzlich diejenigen Kernkompetenzen ausgebildet, welche der Arbeitsmarkt (bzw. die jeweilige Branche) in Zukunft vermehrt benötigt: Flexibilität, Selbständigkeit, Mobilitätsbereitschaft u.a. In Bezug auf die *Ausbildungsqualität* wird also sowohl auf die industrielle (Expertise) wie auf die projektförmige Welt Bezug genommen.

Dass die projektförmige Welt insbesondere in branchenhomogenen LBV zentral ist, liegt an ihrer Rolle als Auftragnehmer von Betrieben bzw. Branchenverband. Ihr Selbstverständnis als Dienstleister für die Betriebe der entsprechenden Branche impliziert, dass diese LBV die Ausbildung gezielt auf branchenspezifische Anforderungsprofile ausrichten können. Das Rotationsprinzip bringt für die Ausbildungsbetriebe insbesondere dann einen *Mehrgewinn*, wenn die dadurch geförderten Kompetenzen wie Flexibilität und Mobilität in der Branche von Bedeutung sind. Bei den von uns untersuchten LBV handelt es sich wahrscheinlich nicht zufälligerweise um Dienstleistungsbranchen in einem sich schnell wandelnden Sektor, welcher durch hohen Kundenkontakt, Internationalität und Dynamik in den IKT gekennzeichnet ist. In diesem Kontext sind Kompetenzen der Netzwerkwelt grundlegend dafür, dass die zukünftigen Anforderungen und Entwicklungen des Arbeitsmarkts bewältigt werden können.

Ziel 2: Rotation ermöglicht (Kosten-)Effizienz und Profilbildung der einzelnen Lernenden

Wenn LBV eine sehr **grosse Anzahl von Lernenden** ausbilden, kommen zusätzlich zwei weitere Aspekte dazu: Die LO des grossen LBV betont, dass das Rotationsmodell zum einen dank der standardisierten und rationalisierten Organisation eine *kosteneffiziente Ausbildung* ermöglicht (industrielle Welt). Zum anderen besteht aufgrund der Tatsache, dass eine grosse Anzahl Ausbildungsplätze pro Berufsfeld zur Verfügung stehen, die Möglichkeit, die Lehrplätze vermehrt an den Interessen und Stärken der Lernenden auszurichten:

"Primär geht es schon darum, die richtige Laufbahn für den richtigen Lernenden zu finden. (...) Und entsprechend auch mit ihnen zusammen schauen: "Was käme denn für dich in Frage? Wo sind deine Stärken, die es sich auch zu verfolgen und zu entwickeln rentiert?" Und entsprechend haben wir durch die Vielfalt der Lehrplätze, die wir anzubieten haben, auch die Möglichkeit, die Lernenden entsprechend einzusetzen." (Vertretung LO)

Neben der Logik der *Berufung* (Welt der Inspiration) wird in diesem Zitat deutlich, dass die individualisierte Lehrplatzvergabe sich auch an der Kosten-Nutzen-Logik, einer Kompromissformel von *Markt* und *Industrie*, orientiert: Sie ermöglicht eine gezielte Investitionen in diejenigen Kompetenzbereiche, in welchen die Lernenden Potential zeigen.

Ziel 3: Rotation dient der Schaffung von Lehrplätzen

In den **parastaatlichen LBV** ist die Rotation – neben fachlichen Zielsetzungen – auch *Mittel zum Zweck*: Das Rotationsmodell dient der Schaffung von Ausbildungsplätzen. Ihr Ziel ist es, für möglichst *viele* Jugendliche Lehrstellen zu schaffen, beispielsweise für sozial benachteiligte Jugendliche oder in wirtschaftlichen Randregionen.⁸ Dazu eignet sich das Rotationsmodell sehr gut, denn für AB sind die Barrieren zur Beteiligung an der Lernendenausbildung geringer, wenn sie sich beispielsweise nur für ein Jahr verpflichten müssen.

Dies erklärt auch, warum parastaatliche LBV in der Regel branchen- und berufsheterogen sind: Es geht nicht darum, für eine Branche die bestmögliche Ausbildung zu finden, sondern in einer bestimmten Region diejenigen Branchen und Berufe zu ermitteln, in welchen das grösste Potential für zusätzliche Lehrstellen besteht.

In den parastaatlichen LBV wird die Rotation nicht nur positiv hervorgehoben. Es werden vermehrt die Kehrseiten der Rotation thematisiert und es wird diskutiert, mit welchen Massnahmen diese aufgefangen werden können. Es wird angesprochen, dass gewisse Lernende im Rotationsmodell Mühe damit haben, dass sie sich nirgends richtig *zugehörig* fühlen (häusliche Welt), oder auch, dass für die schulisch schwächeren Lernenden drei Betriebe manchmal zu viel sind. Für diese wären längere Einsätze sinnvoller – vorzugsweise in Kleinbetrieben, da sie dort besser betreut werden. Hier argumentiert die LO ebenfalls mit der häuslichen Welt (Kleinbetriebe und längerfristige Integration), welche für schulisch schwächere Lernende wichtiger sei als für leistungsstarke Jugendliche. In Grossbetrieben lernen die Jugendlichen zwar "arbeiten", aber sie werden weniger eng begleitet und kontrolliert. Dennoch sind auch die parastaatlichen LBV vom Rotationsmodell überzeugt: Sie betonen, dass die Lernenden die Abwechslung in der Regel schätzen, dass sie mehr lernen und dass sie Kontakte knüpfen, die sie nach Lehrabschluss nutzen können.

⁸ Dass parastaatliche LBV sich primär in der Rolle des *Lehrstellenförderers* sehen, wird auch deutlich aus der Tatsache, dass beide LO es positiv werten, wenn ein AB die Zusammenarbeit mit der LO kündigt, weil er von nun an selbst einen ganzen Ausbildungsplatz anbieten möchte.

Hinsichtlich der Vor- und Nachteile des Rotationsmodells nehmen parastaatliche LO primär auf die staatsbürgerliche Welt (Schaffung von Lehrplätzen) und auf die (fehlende) längerfristige Einbindung in die häusliche Welt Bezug. Die Koordinationsprinzipien, auf welche sich die privatwirtschaftlichen LBV beziehen, sind hier durchaus auch relevant, haben aber eher eine sekundäre Bedeutung. Projektfähigkeit ist bei parastaatlichen LBV nicht explizites Ziel, sondern vielmehr Effekt der Ausbildung. Diejenigen Aspekte der Netzwerkwelt, die für Lernende unter Umständen schwierig sind, werden problematisiert und teilweise durch Zusatzangebote abgedeckt (siehe Kapitel 5.4).

Ziel 4: Rotation schafft flexible Ausbildungsmöglichkeiten insbesondere für kleine Betriebe

Kleine und berufsheterogene LBV haben weniger Möglichkeiten, die Lehrplätze flexibel an die Wünsche der Lernenden anzupassen, da sie pro Beruf und Lehrjahr oft nur wenige Lernende haben. Auf der anderen Seite gehen die LO stärker auf individuelle *Wünsche und Bedürfnisse der Ausbildungsbetriebe* ein. Spezialwünsche von Seiten der Kunden (z.B. die Wahl eines bestimmten Lehrjahres, die Einsatzdauer, die Zuteilung von ausschliesslich z.B. Mädchen u.a.) werden teilweise explizit erfragt, und die LO bieten flexiblere Ausbildungsmöglichkeiten an (kurzfristige Bestellung von Lernenden, Lehrplatzverpflichtung für nur ein Jahr). Vor allem die kleinen LO betonen, dass das Rotationsprinzip ein Instrument ist, das kleinen Betrieben mit wechselnden Auftragslagen flexible Ausbildungsmöglichkeiten gibt. Die LO beziehen sich hier zum einen auf die Marktwelt, da sie durch ihre Flexibilität auf Kundenbedürfnisse reagieren (bzw. reagieren müssen, damit sie AB akquirieren und binden können). Die Kurzfristigkeit und Unverbindlichkeit von Ausbildungsverhältnissen, welche den AB gewährt werden, entspricht den Koordinationsprinzipien der Netzwerkwelt.

Der grosse LBV nimmt dagegen Kundenwünsche primär auf einer konzeptionellen Ebene auf, beispielsweise wenn es um die Frage geht, welche Kompetenzen in einem bestimmten Beruf zusätzlich ausgebildet werden sollten. Auf individuelle Sonderwünsche der AB kann er aufgrund der Komplexität der Planung und Standardisierung der Abläufe nicht gezielt eingehen. Aber auch grosse LBV können Kundenwünsche nicht ignorieren, vor allem wenn das Abspringen eines grossen Mitglieds die Existenz des LBV gefährden würde. So muss eine Balance zwischen rationalisiertem Ablauf, Lernendenwünschen, Ausbildungsanforderungen und Kundenwünschen gefunden werden.

5.4. Ausbildungselemente und Zusatzangebote

Die Ausbildungsphilosophie von LBV setzt sich nicht nur in oben ausgeführten Zielen um, sondern auch in einer bestimmten Werthaltung: Zu was für einem Menschen sollen die Lernenden erzogen werden? Welches berufliche Selbstverständnis soll ihnen mitgegeben werden? Diesen Fragen sind massgebend für die Ausgestaltung von *LBV-spezifischen Ausbildungselementen*. Ausbildungsbegleitende Kurse und Sozialevents sowie spezifische Ausbildungselemente (z.B. Basisausbildungen) bieten LBV die Möglichkeit, den Lernenden eins zu eins ihre Ausbildungsziele und -philosophie zu vermitteln. In Bezug auf Projektförmigkeit stellt sich die Frage, inwiefern durch die LBV-spezifischen Ausbildungselemente und die zusätzlichen Angebote der LO die Qualitäten der projektförmigen Welt systematisch geschult werden.

LBV im Allgemeinen legen grossen Wert auf Zusatzangebote, in welchen fachliches Wissen vermittelt und vertieft wird (z.B. Basisausbildungen, interne Schulungen und Kurse). Diese Zusatzangebote sind schlagkräftige Verkaufsargumente in der Akquise von Ausbildungsbetrieben und

sie verhelfen den Lernenden – den "Repräsentanten der LBV" (Vertretung LO) – zu besseren schulischen und betrieblichen Leistungen.

Daneben ist auch die Ausbildung von überfachlichen Kompetenzen ein wichtiges Anliegen. Der zentrale Stellenwert dieser Kompetenzen für ein erfolgreiches (Berufs-)Leben wird in allen LBV mehrfach betont. Das bisher ausgewertete Datenmaterial lässt darauf schliessen, dass privatwirtschaftliche LBV bei den überfachlichen Kompetenzen vorwiegend die *Selbstkompetenzen* der Netzwerkwelt fokussieren, während parastaatliche LBV mehr Gewicht auf *Sozialkompetenzen* legen.

Grosse LBV haben dank den mit ihrer Grösse zusammenhängenden effektiveren und effizienteren Prozessabläufen mehr Ressourcen, um vielfältige und auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Zusatzangebote anzubieten. *Kleinere LBV* dagegen haben weniger fest institutionalisierte Zusatzangebote. Diese sind stärker situativ den Bedürfnissen der Ausbildungsbetriebe und Lernenden sowie den gegebenen Opportunitätsstrukturen angepasst.

Zusatzangebote fördern Projektfähigkeit

Die Ausrichtung von *privatwirtschaftlichen und branchenhomogenen LBV* an den branchenspezifischen Bedürfnissen nach projektfähigen Nachwuchskräften impliziert, dass die Qualitäten der Netzwerkwelt in Zusatzangeboten zusätzlich gefördert werden. Insbesondere der grosse dieser LBV kann aufgrund seiner Markt- und Finanzstärke gezielt in diese branchenrelevanten "neuen Schlüsselkompetenzen" investieren. Die Ausbildung ist darauf ausgerichtet, die Lernenden zu unternehmerisch denkenden, proaktiven und eigenverantwortlichen Individuen zu erziehen. In zahlreichen Zusatzangeboten werden Laufbahnplanung, Management Skills und Unternehmergeist gelehrt und gelebt. Die Orientierung an den Prinzipien Selbstverantwortung und Leistungsbelohnung werden hier exemplarisch am Modell der Lehrplatzvergabe verdeutlicht, wonach sich die Lernenden für den weichenstellenden letzten Lehrplatz bewerben müssen. Wer aufgrund seiner Bewerbungen keinen Platz erhält, wird einem der verbliebenen Lehrplätze zugeteilt:

"Das müssen sie sich bewusst sein, dass sie nicht davon ausgehen können, dass wir alle Wünsche erfüllen können. (...) Der Punkt ist eben, es ist ein Bewerbungsprozess. Es ist in diesem Sinne ein Anreiz, dass sie vorher gut arbeiten und entsprechend gute Leistungen bringen. Dass sie bessere Chancen haben, die interessanten Plätze zu erhalten." (Vertretung LO)

Zusatzangebote dienen der Branchenbindung

Mit dem ausdrücklichen Ziel privatwirtschaftlicher und branchenhomogener LBV, kompetente Nachwuchskräfte *für die Branche* zu schaffen, hat der Bezug auf die Wertemassstäbe der Netzwerkwelt auch ambivalente Seiten: Denn das selbstunternehmerische und mobile Individuum der Netzwerkwelt hat keine Bindungen, keine Wurzeln. Für die Auftragslage und Legitimation dieser LBV ist es jedoch wesentlich, dass die Lernenden nach Lehrabschluss in der Branche bleiben; ansonsten wären sie eine Fehlinvestition. Zusatzangeboten, in denen Branchenwissen vertieft wird, kommt deshalb ein zentraler Stellenwert zu. Neben der Förderung von fachlicher Expertise (*industrielle Konvention*) werden mit diesen Angeboten auch Ziele verfolgt, die in der *inspirierten Welt* angesiedelt sind:

*"Deshalb legen wir A sehr viel Wert auf die interne Schulung. Weil wir haben die Verbindung zum Lernenden. Und B wir geben noch einen Sprutz mehr Fachausbildung. Und den **Virus** auch und die **Bindung an die Branche** und die **Freude an der Branche**. Und dass sie es auch einfacher haben in gewissen Sachen. Weil der Praxisausbildner⁹, gerade was so Prüfungsvorgaben sind, da hat der Praxisausbildner nicht diese Zeit, so in die Tiefe, in die Details zu gehen." (Vertretung LO)*

Das zusätzliche Fachwissen soll neben der Unterstützung der Lernenden auch die *Bindung an die Branche* befördern ("Virus").

Zusatzangebote schaffen ein Zugehörigkeitsgefühl zum LBV

Parastaatliche und branchenheterogene LBV legen Wert darauf, mit ihren Zusatzangeboten das Gefühl der *Zusammengehörigkeit* innerhalb der Lernendengruppe und *Zugehörigkeit* zum LBV zu stärken. Ein weiterer Fokus liegt auf der Förderung von *Sozialkompetenzen* und *sozialem Engagement*, was mit der zentralen Bedeutung der staatsbürgerlichen Konvention in diesen LBV erklärt werden kann.

Der hohe Stellenwert von Zugehörigkeit hat zwei Gründe: Einerseits fehlt den branchenheterogenen LBV der *gemeinsamen Orientierungsrahmen der Branche*, welcher in branchenhomogenen LBV den internen Zusammenhalt befördert. Andererseits ist bei diesen LBV *Projektfähigkeit nicht das primär avisierte Ausbildungsziel*. Mit Zusatzangeboten, welche auf der Logik der häuslichen Welt beruhen, wird die fehlende Bindung und Stabilität der Netzwerkwelt abgedeckt.

5.5. Betreuungsmodell und Betreuungskultur

In LBV müssen Lernende die Beziehung zu ihrer oder ihrem offiziellen Ausbildungsverantwortlichen (Berufsbildungskordinator/in) aus der Distanz aufrecht erhalten, während ihre tägliche Ansprechperson im Betrieb (Berufsbildner/in) mit jeder Rotation wechselt. Im Vergleich zur traditionellen Lehre werden ihre Leistungen tendenziell weniger kontrolliert, und sie müssen selbst abschätzen können, in welchen Situationen sie den Berufsbildungskordinatoren/die Berufsbildungskordinatorin involvieren. Dieses Betreuungsmodell verlangt von den Lernenden deshalb grössere Selbständigkeit und Eigenverantwortung. Ausserdem müssen sie fähig sein, sich schnell auf neue Personen einzulassen, neue Vertrauensverhältnisse aufzubauen und mit einer gewissen Unbekümmertheit wieder Abschied zu nehmen.

Daneben gibt es Komponenten der Betreuung, die von LBV zu LBV unterschiedlich organisiert werden, und welche unterschiedliche Anforderungen in Bezug auf Projektfähigkeit stellen. Im Folgenden wird die Frage der Anzahl der Berufsbildungskordinator/innen sowie der Rolle des Berufsbildungskordinators/der Berufsbildungskordinatorin genauer beleuchtet.

Lernendenzentriertes und betriebszentriertes Betreuungsmodell

Es gibt zwei verschiedene Modelle, wie die Beziehung im Dreieck LO – AB – Lernende/r organisiert werden kann: Entweder die Lernenden haben eine konstante Bezugs- und Betreuungsperson in der LO, oder die Berufsbildner/innen haben eine konstante Ansprechperson in der LO. Im ersten Fall muss sich der AB mit wechselnden Ansprechpersonen herumschlagen, im zweiten Fall der Lernende. Es geht also um die Frage, wer die Rotation bewältigen muss – der/die Lernende oder der/die Berufsbildner/in.

⁹ Berufsbildner im AB.

Aufgrund der bisherigen Auswertungen können wir die Hypothese formulieren, dass *parastaatliche LBV* eher zum lernendenzentrierten Betreuungsmodell tendieren, während *privatwirtschaftliche LBV* eher das betriebszentrierte Modell favorisieren. Die *Grösse von LBV* spitzt diese Unterscheidung zu: Die Frage, ob die Berufsbildungskordinator/innen während der Dauer der Ausbildung des Lernenden wechseln oder nicht, müssen sich nur grosse LBV stellen. Bei kleinen LBV gibt es in der Regel insgesamt nur eine/n oder einige wenige Berufsbildungskordinator/innen, so dass die Betreuungskonstanz *sowohl* für die Lernenden *wie* für die AB gewährleistet ist.

Der mittelgrosse *parastaatliche LBV* hat bereits beide Varianten getestet. Das Modell der wechselnden Berufsbildungskordinator/innen hat jedoch einige Probleme verursacht, weshalb wieder das lernendenzentrierte Modell eingeführt wurde:

"Ich will, dass der Berufsbildungskordinator an den Jugendlichen angehängt ist. (...) Wenn du jetzt bei mir eine Lehre machst und du gehst im zweiten Lehrjahr woanders hin, dann wandere ich als Berufsbildungskordinator mit dir mit. (...) Ich bin ganz klar der Meinung, bei uns ist der Jugendliche im Zentrum." (Vertretung LO)

Mit der Zielsetzung, die Lernenden ins Zentrum zu setzen, argumentiert die Vertretung der LO mit den Anforderungen der staatsbürgerlichen Welt, welche in parastaatlichen LBV ausgeprägt ist.

Der grosse *privatwirtschaftliche LBV* hat dieses Frage anders gelöst: Im Zentrum steht die Beziehung zwischen dem Berufsbildungskordinator in der LO und dem Berufsbildner im AB. Im Gegensatz zum lernendenzentrierten Modell hat hier der Berufsbildner eine konstante Bezugs- und Ansprechperson in der LO. Für die Lernenden bedeutet dies, dass sie mit dem Wechsel des Betriebs oft auch den Berufsbildungskordinatoren wechseln. Die konkrete Ausgestaltung der Betreuung richtet sich nach den Bedürfnissen der Ausbildungsbetriebe als Kunden und ist deshalb *marktorientiert*; vom Lernenden fordert es Flexibilität und eine Leichtigkeit im Eingehen und Auflösen von Beziehungen. Das betriebszentrierte Betreuungsmodell folgt ausserdem einer *industriellen Logik*, denn es ist effizienter, wenn ein Berufsbildungskordinator alle Ausbildungsbetriebe in einer Region betreut und entsprechend z.B. fünf Betriebe an einem Tag besuchen kann. Das Credo der Kosteneffizienz gilt auch für die Anzahl der zu betreuenden Lernenden: Ein Berufsbildungskordinator in diesem LBV betreut beim gleichen Pensum fast doppelt so viele Lernende wie sein Pendant im parastaatlichen LBV.

Von Seiten der Lernenden bedingt dieses Betreuungsmodell ein hohes Mass an Selbstorganisation und -kontrolle. Diese Kompetenzen werden von den Lernenden erwartet und gefördert, indem sie zu eigenverantwortlichen und unternehmerisch denkenden Individuen im Sinne des *Arbeitskraftunternehmers*¹⁰ sozialisiert werden:

"In einer Ausbildung benötigt man ein Menschenbild. (...) Auch die Haltung, die dahinter steht, eine Werthaltung. Und, ich glaub, das haben wir [mit dem Arbeitskraftunternehmer¹¹] in dem Sinne definiert. (...) Und Unternehmer heisst eigentlich selbst anpacken. Also Selbstverantwortung, selbst eine Lösung suchen und zwar nicht nur im Beruflichen, sondern insgesamt auch vom Leben. (...) Und in diesem Sinne fördern wir die Lernenden auf ihrem Weg, das Leben anpacken zu können, selbst zu bewältigen." (Vertretung LO)

¹⁰ Das Konzept des *Arbeitskraftunternehmers* bezieht sich auf Voss und Pongratz' empirische Studie zum Anforderungsprofil flexibler Erwerbsstrukturen. Die Merkmale des Arbeitskraftunternehmers sind erweiterte Selbstorganisation der Arbeitstätigkeit, verstärkte Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen sowie Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung (vgl. Hans J. Pongratz und G. Günter Voss (2003): *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: Sigma).

¹¹ Anonymisierter Begriff für die Ausbildungsphilosophie dieses LBV

Das Betreuungsprinzip ist hier primär nach den Rationalitäten der Markt-, industriellen und Netzwerkwelt ausgestaltet. Gleichzeitig besteht aber auch ein Raum für Ausnahmeregelungen: In Fällen, bei denen ein Wechsel des Berufsbildungs koordinators als problematisch eingeschätzt wird (zum Beispiel, wenn der Lernende aufgrund von privaten oder schulischen Problemen ein besonderes Vertrauensverhältnis zum Berufsbildungs koordinator aufgebaut hat), wird ein solcher Wechsel möglichst vermieden. Dies bedeutet dann aber, dass der Lernende in der Lehrplatzwahl eingeschränkt ist.

Die Rolle der Berufsbildungs koordinator/innen – Sozialarbeiter oder Coach? Kontrolle oder Selbstverantwortung?

Welche Rolle die Berufsbildungs koordinatorin gegenüber den Lernenden einnimmt, hängt insbesondere davon ab, wie oft sie die Lernenden sieht, wie stark sie deren Leistungen kontrolliert und welches Selbstverständnis im LBV diesbezüglich herrscht. Sieht sich die Berufsbildungs koordinatorin stärker als Begleiterin und Kontrolleurin der Lernenden, oder sieht sie das Betreuungsverhältnis vor allem als Übungsplatz für Selbstständigkeit und Eigenverantwortung?¹²

Berufsbildungs koordinatoren in *parastaatlichen* LBV sehen sich in der Rolle als Vertrauensperson, als Vermittler bei Konflikten und als kontrollierende Instanz: "Ich muss den nicht ausbilden, ich begleite den. Ich bin so ein bisschen sein Schatten. (...) Und wenn es Probleme gibt, suchen wir Lösungen." (Vertretung LO). Der Berufsbildungs koordinator "muss eine Mischung sein aus Lehrer, Sozialarbeiter (...) und Kontrolleur" (Vertretung LO). Den Lernenden wird von Lehrbeginn an vermittelt, dass sie bei Problemen jederzeit, Tag und Nacht, zu ihnen kommen dürfen:

"Wenn es ein Problem gibt, müssen wir [dem Lernenden] von Anfang an das Vertrauen schenken, dass wir jederzeit da sind für ihn. (...) Er muss irgendwo eine Vertrauensperson haben. Manchmal traut er sich nicht bei den Eltern, weil das vielleicht direkt eine Bombe auslösen könnte. Das ist wichtig, das sehe ich als Chance, (...) dass er immer kommen darf und soll, und kommen muss, wenn etwas nicht stimmt, sei es [im AB], in der Schule oder auch zu Hause." (Vertretung LO)

Eine Vertreterin der LO weist darauf hin, wie wichtig es sei, die Lernenden gut zu kennen und zu wissen, wie ihr Umfeld aussehe. So könne man individuell abschätzen, wie man reagieren soll, wenn Schwierigkeiten auftauchen. Bei diesem LBV werden auch die Eltern der Lernenden stark involviert: Bei Problemen werden sie beigezogen und es wird auf ihre Funktion als Autoritäts- und Erziehungsinstanz gesetzt. Dies ist auch dann noch der Fall, wenn die Lernenden volljährig sind, denn die Eltern sind "von Rechtes wegen bis zum letzten Ausbildungstag (...) verantwortlich für ihre Kinder" (Vertretung LO).

Beide *parastaatlichen* LBV haben ein elaboriertes Kontrollsystem. Die Lernenden müssen wöchentlich bzw. monatlich Unterlagen einreichen (z.B. Wochenrückblick, Übersicht über Absenzen und Arbeitszeiten, Lerndokumentation oder Notenübersicht).¹³ Die Kontrolle dient im Verständnis der Berufsbildungs koordinator/innen primär den Lernenden: Wenn das Bestehen der Lehre gefährdet scheint, können auf diese Weise rechtzeitig Massnahmen wie Stützkurse und Zielvereinbarungen eingeleitet werden.

Berufsbildungs koordinator/innen in *parastaatlichen* LBV sehen sich in einem erzieherischen Verhältnis zum Lernenden, welches durch Nähe, Vertrauen und Kontrolle geprägt ist. Ein solches

¹² Diese beiden Ausrichtungen schliessen sich nicht per se aus, können aber unterschiedlich gewichtet sein.

¹³ In der Praxis gibt es zwei unterschiedliche Modelle, wie dieses Kontrollsystem umgesetzt wird: Entweder die Lernenden reichen die erwähnten Unterlagen direkt bei der Berufsbildungs koordinatorin ein (direkter Weg), oder sie geben sie der Berufsbildnerin ab, welche wiederum der Berufsbildungs koordinatorin ein Feedback gibt (indirekter Weg).

Betreuungsverhältnis ist in kleinen LBV am einfachsten umsetzbar. Mit zunehmender Grösse wird es schwieriger, diesen Anspruch tatsächlich auch einzulösen.

Der *grosse privatwirtschaftliche LBV* hingegen setzt voll und ganz auf die Eigenverantwortung der Lernenden. Dass Selbstverantwortung gross geschrieben wird, diese Botschaft wird den Lernenden von der ersten Woche an vermittelt:

"Wir wollen ihnen aufzeigen, dass in ihrem Leben etwas geändert hat. Sie sind jetzt nicht mehr Schüler und vorne steht nicht mehr der Lehrer, der sagt, "nächste Woche habt ihr diese Prüfung, lernt das in diesen und diesen Häppchen". Sondern jetzt sind sie in der Berufswelt. Sie haben Verantwortung gegenüber dem Kunden. Sie haben aber auch die Verantwortung, in drei Jahren ihre Lehrabschlussprüfung zu bestehen und es steht nicht mehr ein Lehrer vorne, der sagt, "du musst auf diese Weise lernen"." (Vertretung LO)

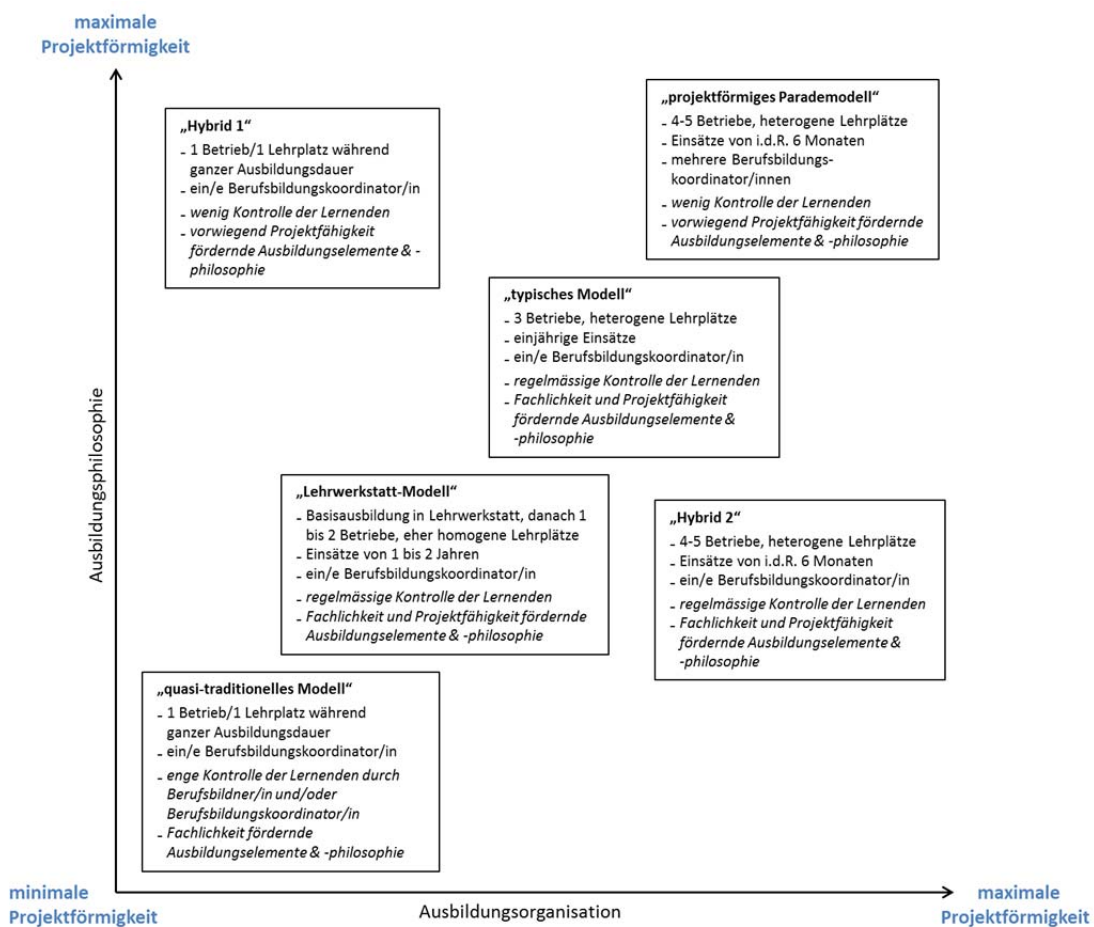
Die Lernenden sind selbst dafür verantwortlich, dass sie ihre Lernziele erreichen. Der Berufsbildungskordinator schaut ihnen nicht systematisch auf die Finger. Wenn deshalb ihre Leistungen nachlassen, werden sie nicht durch die Ausbildung "gezogen". Auch die Berufsbildner/innen in den AB werden bei diesem LBV dazu angeleitet, "Coach zu sein und nicht eine Lehrperson" (Vertretung LO). Konkret heisst das, dass sie die Lernenden möglichst selbständig gesamte Arbeitsabläufe erledigen lassen sollen.

Während die Rolle der Berufsbildungskordinator/innen in den parastaatlichen LBV vorwiegend auf den Prinzipien der häuslichen Welt (Vertrauen) und industriellen Welt (Kontrolle) basiert, ist beim grossen privatwirtschaftlichen LBV die Netzwerkwelt (Selbstverantwortung) dominant. Eine solche Betreuung ist auch kostengünstiger – im Betreuungsmodell bilden sich entsprechend die erklärten Ziele diese LBV ab: Projektfähige Nachwuchskräfte und Kosteneffizienz der Ausbildung.

Der *kleine privatwirtschaftliche LBV* steht im Betreuungsverständnis zwischen diesen beiden Polen. Die überschaubare Grösse und Häufigkeit der Kontakte führt zu einem relativ engen Verhältnis zwischen Berufsbildungskordinatorin und Lernenden, aber eine Vertrauens- und Begleiterfunktion wird weniger betont. Kontrolle ist auch in diesem LBV sehr zentral. In der Argumentation der LO ist die Kontrolle aber vorwiegend auf die Entlastung der AB ausgerichtet, da die LO ihnen die Disziplinierung der Lernenden abnimmt und so einen möglichst reibungslosen Ablauf der Ausbildung sichert. Das Betreuungsverhältnis beruht hier in erster Linie auf einem Kompromiss zwischen der häuslichen und industriellen Welt (Nähe und Kontrolle) und der Marktwelt (Kundenorientierung). Schematisierung der verschiedenen Ausbildungsmodelle in LBV

Aufgrund der vorgängig definierten Kriterien lässt sich entlang der beiden Achsen *Ausbildungsorganisation* und *Ausbildungsphilosophie* ein Kontinuum der Ausbildungsmodelle darstellen, welches von einer sehr tiefen Grad an Projektförmigkeit (dem "quasi-traditionellen Modell) bis hin zu einem sehr hohen Grad an Projektförmigkeit (dem "projektförmigen Parademodell") reicht (siehe Abbildung 6). Dazwischen sind diverse Hybridmodelle vorstellbar, beispielsweise ein quasi-traditionelles Modell mit zusätzlichen Ausbildungsangeboten, bei welchen Kompetenzen der Projektwelt explizit geschult werden ("Hybrid 1"), oder ein sehr projektförmiges Modell im Hinblick auf die Rotationsfrequenz, bei welchem die Lernenden bezüglich Leistungen, Lernzielerreichung und Abwesenheiten jedoch monatlich kontrolliert werden ("Hybrid 2").

Abbildung 6: Ausbildungsmodelle in LBV



Quelle: Eigene Darstellung

6. Identifikation Lernender als Voraussetzung für das Funktionieren von LBV?

Im Rahmen ihrer Berufsausbildung bilden Lernende neben einer *Berufsidentität*¹⁴ auch eine *Branchenidentität* aus (sofern der Beruf branchenspezifisch ausgerichtet ist). Ebenso gilt es für Lernende, sich bis zu einem gewissen Grade mit ihrem Lehrbetrieb zu identifizieren¹⁵.

In Bezug auf Identität weisen LBV im Vergleich zur traditionellen dualen Lehre jedoch zwei Besonderheiten auf: Bedingt durch das Rotationsprinzip, müssen LBV-Lernende erstens gleich mehrere *Betriebsidentitäten* nacheinander ausbilden. Zweitens stellt sich die Frage, ob sich LBV-Lernende bis zu einem gewissen Grad auch mit ihrem LBV identifizieren¹⁶.

Wie die ersten Datenanalysen zeigen, stehen LBV-Identität und AB-Identitäten in einem komplexen Spannungsverhältnis zueinander, aus dem sich für die LO unterschiedliche Problemstellungen ergeben können. Das in der Struktur eines Ausbildungsverbundes angelegte Grundproblem besteht darin, dass die LO zwar Hauptverantwortliche in der Ausbildung ist (Lehrvertrag), die Lernenden die meiste Zeit ihrer Ausbildung jedoch in den AB verbringen und sich deshalb tendenziell stärker mit diesen identifizieren:

"Die Identität über uns, die ist sehr schwach. Wir sind halt auch nur mehr im Hintergrund. Und man sieht uns am wenigsten. Ich sage immer, das ist ein bisschen ein Nachteil im Verbundsystem. Also wir, welche die Hauptverantwortlichen sind, uns sehen sie am wenigsten. Und das ist eigentlich schon ein bisschen mal ein wenig ein Widerspruch" (Vertretung LO).

Aus diesem Missverhältnis ergeben sich für die LO vor allem dann Konflikte, wenn sich Lernende so stark mit ihrem aktuellen AB identifizieren, dass sie sich in Fragen rund um die Ausbildung weniger an den Regeln, Vorgaben und Empfehlungen der LO orientieren, sondern eher das zum Massstab ihres Handelns erheben, was der gegenwärtige AB für richtig und wichtig hält:

"Und ich denke, sie [die Lernenden] fokussieren sich nachher relativ schnell auf einen Betrieb. Wenn sie dort sind, identifizieren sie sich mit diesem. Was ja nicht schlechter sein soll. Wenn es klappt und alles gut ist, dann ist das eigentlich fast noch vorteilhaft. [...] Der Nachteil ist halt, wenn nachher in der Umsetzung vielleicht der Verbund wichtiger wäre, dass der vielleicht weniger ernst genommen wird im Sinne von Präsenz. Dann ist das eben schwieriger" (Vertretung LO).

Eine geringe Identifikation Lernender mit ihren LBV wird in jenen Fällen problematisiert, in denen es für den LBV im Hinblick auf die Rekrutierung Lernender wichtig ist, weiter an Bekanntheit zu gewinnen. Die Lernenden als Repräsentanten des LBV dienen als Multiplikatoren in der Bevölkerung und bei Lehrstellensuchenden. In dieser Funktion leisten sie einen Beitrag zu dessen Aufstieg in der Welt des Rufes. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass sich Lernende bis zu einem gewissen Grade dem LBV zugehörig fühlen, sich (auch) als LBV-Lernende verstehen und in der Öffentlichkeit entsprechend darstellen.

¹⁴ Mit Berufsidentität ist hier gemeint, dass die Ausübung des gewählten Berufes gewissermassen als "Berufung" verstanden wird und die Überzeugung besteht, dass der erlernte Beruf das ist, was man am besten kann, selbst wenn man darin nicht der/ die Beste ist (vgl. Oser 2003: 6).

¹⁵ Unter der Identifikation mit dem Lehrbetrieb wird hier verstanden, dass Lernende die Normen und Werte des betrieblichen Handelns sowie des sozialen Miteinanders in ihrem Lehrbetrieb nicht nur kennen und befürworten, sondern diese auch verinnerlicht haben und sich in ihrem Ausbildungsalltag daran orientieren.

¹⁶ Unter der Identifikation Lernender mit dem LBV verstehen wir hier, dass sich Lernende dem LBV zugehörig fühlen, dessen Philosophie und die von ihm aufgestellten Regeln verstehen und ernst nehmen, die LO als wichtigen Ansprechpartner in ihrer Ausbildung wahrnehmen und akzeptieren sowie Bildungs- und Betreuungsangebote der LO nutzen.

Ein Konsens der untersuchten LBV besteht darin, dass der Lehrberuf, d.h. die Ausbildung der Berufsidentität, einen Einfluss auf das Verhältnis zwischen LBV-Identität und AB-Identität hat. Es gibt Hinweise dafür, dass die LBV-Identität vor allem bei Lernenden in spezialisierteren Lehrberufen schwächer ausgeprägt sein könnte:

"Also vor allem die Technischen, die fühlen sich eher den Verbundbetrieben angehörig. Weil eben zum Teil wissen sie nicht mal, dass sie im LBV angestellt sind. Sie haben das Gefühl, sie seien bei Betrieb XY angestellt, oder wo auch immer. [...] Gerade im ersten Lehrjahr ist es eher nach Beruf. Eben jetzt zum Beispiel jemand vom KV könnte euch genau erzählen, wie der LBV funktioniert, was jetzt ein Polymechaniker nicht kann" (Vertretung LO).

Wie an diesen Ausführungen deutlich wird, ist die Identifikation der Lernenden mit dem LBV für die LO eine relevante Thematik. Zielsetzung dieses Kapitels ist es zu klären, welchen Stellenwert die LO der Ausbildung einer LBV-Identität bei Lernenden zuschreiben und welche Rolle die Typologie der LBV (Grösse, Trägerschaft und Branchenzusammensetzung) für die Ausbildung einer LBV-Identität und deren Bedeutung für die LO spielt?

Unsere Grundannahme ist, dass die in Kapitel 3 dargestellten typologischen Dimensionen von LBV (Trägerschaft, Berufs- und Branchenzusammensetzung, Grösse) massgeblich mitbestimmen, welche Bedeutung die LBV-Identität der Lernenden für die LO hat. Die übergeordnete Fragestellung lautet daher: *Wie beeinflussen die verschiedenen typologischen Dimensionen von LBV die Ausbildung einer LBV-Identität sowie die Bedeutung der LBV-Identität für die LO?*

Dabei soll auch berücksichtigt werden, welche Chancen bzw. Problemstellungen sich aus der jeweiligen Bedeutung der LBV-Identität für die LO ergeben, und wie dieses genutzt beziehungsweise bewältigt werden.

6.1. Bedeutung der Trägerschaft für die LBV-Identität

(Para-)staatlich getragene LBV sind jeweils unter Mitwirkung staatlicher Akteure und aufgrund der Motivation entstanden, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. In der Frage, worin genau dieser Beitrag besteht, gibt es jedoch Unterschiede, die auch einen Einfluss auf die Bedeutung der LBV-Identität für die LO haben. Eine zentrale Zielsetzung (para-)staatlich getragener LBV besteht in der Schaffung und Erhaltung von Lehrstellen. Mit dieser Zielsetzung gehen häufig weitere Ziele einher.

In einem der von uns untersuchten Fälle besteht diese weitere Zielsetzung in der Integration sozial benachteiligter Jugendlicher in Arbeitsmarkt und Gesellschaft. Daraus ergibt sich eine vergleichsweise starke Orientierung an der staatsbürgerlichen sowie an der häuslichen Welt, welche auf je unterschiedliche Weise das Wohl der Lernenden in den Vordergrund stellt. Die Identifikation Lernender mit dem LBV hat für die LO insofern Relevanz, als dass sie dem Wohl der Lernenden und ihrer Zufriedenheit in der Ausbildung dient. Deshalb orientiert sich das Angebot der LO an gemeinsamen Aktivitäten mit den Lernenden primär an der Nachfrage der Lernenden selbst:

"Wir haben ja gedacht, die Lernenden sind froh, wenn sie nicht müssen [gemeint ist die Teilnahme an LBV-spezifischen Anlässen]. Aber dort [Jubiläumsfeier des LBV] hat man auf einmal gespürt, doch, sie haben zwar einen Lehrvertrag. Aber sie würden uns auch gerne SPÜREN. [...] Und dort haben wir herausgefunden, dass wir mehr machen müssen. Dass sich alle Berufe besser abgeholt, oder dem LBV zugehörig fühlen. Und dort haben wir auch angefangen mit diesem Sponsorenlauf, den wir immer einmal im Jahr jetzt für ALLE Lernenden aller Lehrjahre [veranstalten]" (Vertretung LO).

Strategien zur Förderung der LBV-Identität orientieren sich hier an den Bedürfnissen der Lernenden und bestehen vor allem im Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen LO und Lernenden, die sich aus gemeinsamen Erlebnissen und persönlichem, regelmässigem Kontakt speist. Analog dazu werden Strategien, die eigennützigen Zwecken der LO wie z.B. der Steigerung der Popularität des Verbundes dienen und sich an der Welt des Rufes orientieren, explizit zurückgewiesen. Auf die Frage, wie der Verbund zu LBV-spezifischer Berufskleidung für Lernende steht, heisst es:

"Ich finde das wirklich für die Persönlichkeitsentwicklung, finde ich solche Sachen schlecht. Später ist das ok. Aber ich finde, man sollte den Jugendlichen nicht von Anfang an hier schon mit Coca Cola-T-Shirts herumrennen lassen. Das ist mir einfach schon too much Kommerz. Der Jugendliche soll selber finden, was er will. Da muss man sich ein bisschen rausnehmen, finde ich halt" (Vertretung LO).

In (para-)staatlich getragenen LBV, in denen im Zusammenhang mit der Identifikation Lernender mit dem LBV eine starke Orientierung an der staatsbürgerlichen und häuslichen Welt stattfindet, ist es für die Förderung der LBV-Identität von Vorteil, wenn der Verbund möglichst klein ist. Denn je geringer die Anzahl Lernender ist, umso intensiver können die einzelnen Lernenden betreut werden. Gemeinsame Aktivitäten der LO mit den Lernenden sind auch mit geringerem finanziellen und organisatorischen Aufwand zu verwirklichen und insofern auch eher möglich.

Andererseits können mit wachsender Grösse des LBV mehr Lehrstellen geschaffen und – damit einhergehend – auch mehr (sozial benachteiligte) Jugendliche in Arbeitsmarkt und Gesellschaft integriert werden (staatsbürgerliche Welt). Bei wachsender Grösse ist jedoch die Philosophie, nach dem vor allem die Lernenden und ihr Wohl im Vordergrund der Ausbildung stehen sollen, immer schwieriger zu verwirklichen (häusliche Welt). Der Anspruch, jedem einzelnen Lernenden gerecht zu werden, wird dann zur immer grösseren Herausforderung. Die Logik der staatsbürgerlichen Welt gerät in Konflikt mit jener der häuslichen Welt.

In diesem Konflikt befindet sich auch einer der von uns untersuchten LBV. Dieser begann als sehr kleiner Verbund und gewann innerhalb eines Jahrzehntes beträchtlich an Grösse, was die Anzahl an AB, Ausbildungsberufen und Lernenden betrifft. Ein anschauliches Beispiel und Symbolik für die damit anwachsenden Spannungsfelder ist die Tatsache, dass anfangs bei der Diplomfeier die Lehrabgänger/innen mit den LO-Mitgliedern noch problemlos an einen Tisch sitzen konnten, wohingegen es mittlerweile schwierig ist, überhaupt noch einen ausreichend grossen und finanzierbaren Raum zu finden, in der die LO gemeinsam mit ihren Lehrabgänger/innen den erfolgreichen Lehrabschluss feiern kann.

Auch im anderen von uns untersuchten (para-)staatlich getragenen LBV stellt die Schaffung und Erhaltung von Lehrstellen sowie die Integration Jugendlicher in Arbeitsmarkt und Gesellschaft eine wichtige Zielsetzung dar. Wie das folgende Zitat verdeutlicht, besteht auch in diesem Verbund ein starkes Engagement für Lernende auf persönlicher Ebene. Es geht dem Verbund darum,

"dass sie [die Lernenden] eine gute Ausbildung bekommen. Dass sie sich auch persönlich weiterentwickeln können, zusammen mit der Betreuungsperson, welche WICHTIG ist! Weil sie [die Lernenden] haben SO grosse Probleme zum Teil! Elternhaus, persönliche Probleme! Dann kommen Geschichten aus der Kindheit, welche gerade in diese Ausbildungszeit hineinkommen und wo [Name der Berufsbildungs Koordinatorin] so viel aufnehmen kann und sie stützen und ihnen helfen kann, dass sie diese Ausbildung zu Ende machen" (Vertretung LO).

Gleichzeitig ist für diesen LBV die Stärkung einer geografischen Randregion als Wirtschaftsstandort innerhalb der Schweiz ein zentrales Ziel. Der LBV orientiert sich daran, ausreichend qualifizierten, beruflichen Nachwuchs zu rekrutieren, was den Prinzipien der Marktwelt sowie der industriellen Welt entspricht. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass dieser Nachwuchs

an die Region gebunden wird, das heisst regionalen Betrieben auch langfristig die Treue hält und nicht abwandert (häusliche Welt). Die Orientierung an der regionalen Wirtschaftsförderung hat zur Folge, dass die Interessen und Bedürfnisse der Mitgliedsfirmen sehr stark berücksichtigt werden müssen. Dies kommt beispielsweise darin zum Ausdruck, dass idealiter möglichst leistungsstarke Jugendliche rekrutiert werden. Um diese für sich zu gewinnen, wird der Ruf des LBV als attraktive Ausbildungsorganisation zentral (siehe Abschnitt 6.3). Zur Steigerung der eigenen Popularität wird es deshalb relevant, dass sich Lernende mit dem LBV identifizieren, seine Funktionsweise sowie seine Besonderheiten und Vorzüge kennen, um im sozialen Umfeld für den LBV "werben" zu können (Welt des Rufes). Auf die Frage hin, ob es dem LBV wichtig ist, dass sich seine Lernenden nach aussen hin auch als LBV-Lernende präsentieren, meint eine Vertretung der LO:

"Das ist uns wichtig, ja. Weil schlussendlich sind wir der Arbeitgeber und nicht die Firma! Und ja, es liegt uns schon noch etwas daran, dass sie auch gegen aussen das vertreten können. Dass sie uns auch noch mehr, ich sag jetzt mal, bekannt machen können! Damit die anderen uns dann auch kennen." (Vertretung LO).

Nun stellt sich die Frage, wie eine *privatwirtschaftliche* Trägerschaft die Bedeutung der LBV-Identität für die LO beeinflusst. Die Ergebnisse verweisen darauf, dass die mit der Privatwirtschaftlichkeit eng verknüpfte Branchen- und Berufshomogenität, (siehe Kapitel 3) hierbei die zentrale Dimension darstellt, weshalb wir uns im Folgenden auf diese Dimension konzentrieren werden.

6.2. Bedeutung der Branchen- und Berufszusammensetzung für die LBV-Identität

Orientiert an der industriellen und marktlichen Welt, besteht die Zielsetzung *branchenhomogener (privatwirtschaftlichen)* LBV erstens darin, qualifizierten Nachwuchs für die Branche zu rekrutieren. Unter Bezug auf die häusliche Welt gilt es zweitens auch darauf hinzuarbeiten, dass dieser Nachwuchs der Branche längerfristig treu bleibt. Zur Erreichung dieses Ziels wird versucht, Lernende möglichst frühzeitig für die spezifische Branche zu begeistern (Welt der Inspiration) und an sie zu binden, das heisst ihre Identifikation mit der Branche zu fördern. Insofern stellt die Branche für diese LBV einen zentralen Bestandteil ihres Selbstverständnisses dar. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass sich die LO bereits in der Selektion Lernender sehr stark an den Bedürfnissen der Branche beziehungsweise der AB orientiert:

"Es gibt die 0815-Bewerbungsschreiben: Ich bewerbe mich für eine Lehrstelle bei Ihnen, weil ich gerne am Computer arbeite. [...] Da muss ich sagen: Das ist kein Argument für unsere Betriebe! Für unsere Betriebe wäre es: Weil es mir gefällt zu wissen, woher die Ware kommt, die Ware zu transportieren, weil ich Freude daran habe, jedes Jahr einen neuen Lehrbetrieb kennen zu lernen et cetera. (...) Die Motivation im Bewerbungsschreiben! Also auch die Identifikation mit der Branche! [...] Damit wir eben nicht Gefahr laufen, dass sie nach drei Monaten sagen: "Ach, ich würde doch lieber etwas mit Metall machen!" (Vertretung LO).

In branchenhomogenen Verbänden dient die LBV-Identität der Bindung Lernender an die Branche, womit die LBV-Identität die Branchenidentität stützt. Dies scheint umso mehr der Fall zu sein, je grösser ein Verbund ist, das heisst, je mehr er für sich in Anspruch nehmen kann, zentrale Ausbildungsorganisation für die Branche insgesamt zu sein, Synonym für die Branche ist und diese durch seine Mitgliedsfirmen repräsentiert. In Übereinstimmung damit scheint ein hoher Stellenwert der LBV-Identität in grossen branchenhomogenen LBV gegeben, deren Einzugsgebiet sich über die gesamte Schweiz erstreckt, die über eine grosse Anzahl an AB verfügen und dabei

auch jene AB zu ihren Mitgliedern zählen, die in der Branche von grosser Bedeutung sind. In diesen Fällen scheint gewissermassen ein Kausalzusammenhang zwischen der Bewerbung Jugendlicher um einen LBV-Lehrplatz und dem Wunsch, in der LBV-spezifischen Branche arbeiten zu wollen, zu bestehen:

"Wenn du zu LBV XY kommst, eine Lehre machst, dann willst du in die Branche XY, du möchtest auch dort bleiben!" (Vertretung LO).

In *grossen*, branchenhomogenen Verbänden erscheint die LBV-Identität deshalb als besonders förderungswürdig. Bemühungen, den Lernenden den "LBV-Stempel" aufzudrücken, um sie möglichst früh an die Branche zu binden, finden von Lehrbeginn an statt. Dies geschieht in beispielsweise durch LBV-spezifische Berufskleidung oder im Rahmen von Einführungswochen, in der alle LBV-Lehranfängerinnen eine Woche gemeinsam mit einigen LO-Mitgliedern verbringen, dabei sich und den Verbund kennen lernen und *"verschiedene Berufe anschauen gehen und sich in diesem System bewegen, in der Branche"* (Vertretung LO). Grosse LBV verfügen überdies über mehr Ressourcen, die sowohl zur Förderung der Branchen- als auch zur Förderung der LBV-Identität verwendet werden können.

Die Relevanz der *Grösse* für die LBV-Identität in branchenhomogenen Verbänden zeigt sich auch beim kleinen der von uns untersuchten branchenhomogenen Verbände. Das Einzugsgebiet dieses LBV beschränkt sich auf eine einzelne Region innerhalb der Schweiz, womit eine vergleichsweise geringe Anzahl an Mitgliedsfirmen einhergeht. Darüber hinaus besteht die Zielgruppe dieses LBV vor allem in Klein- und Kleinstbetrieben, welche mangels zeitlichen Ressourcen oder Kompetenzen nicht selbstständig Lernende ausbilden können. Dieser Verbund deckt deshalb nur einen Ausschnitt der Branche ab, weshalb LBV- und Branchenidentität weniger deckungsgleich sind und die Branchenidentität nur bedingt mit einer Stärkung der LBV-Identität gefördert werden kann. Ebenso stehen aufgrund seiner Kleinheit auch weniger Ressourcen zur Verfügung, die zur Förderung der LBV-Identität überhaupt verwendet werden können.

In der Konsequenz existieren in diesem LBV auch keine Angebote, die explizit der Förderung der LBV-Identität dienen. Stattdessen werden die vorhandenen Ressourcen in die Identifikation Lernender mit der Branche investiert, was u.a. im Rahmen sogenannter "Besichtigungen" geschieht. Dabei erhalten die Lernenden einen tieferen Einblick in verschiedene Tätigkeitsfelder der Branche und erleben diese hautnah. Einen weiteren Beleg für die Nachrangigkeit der LBV-Identität ist, dass in allen Dokumenten, die Lernende im Ausbildungsverlauf bei der LO einreichen, neben dem Logo des aktuellen AB auch das Logo des Branchenverbandes abgebildet sein muss, aus dem der LBV herausgewachsen ist, nicht jedoch jenes des LBV. Zur Begründung dieser Vorgehensweise meint eine Vertretung des LO:

"Wir wollen ja Branchennachwuchs! Wir wollen keine LBV`ler, wir wollen Nachwuchs für die Branche!" (Vertretung LO).

Neben der Branchenidentität wird in diesem Verbund auch verstärkt die Identifikation Lernender mit ihren AB gefördert, weil diese für die übergeordnete Zielsetzung (Rekrutierung von treuem beruflichem Nachwuchs für die Branche) wichtig ist. Je mehr sich Lernende den Betrieben, die in der Branche angesiedelt sind, zugehörig fühlen, umso mehr werden sie dadurch auch an die Branche gebunden:

"Also es ist immer, von der ersten Stunde an, der Betrieb. Wir fördern das auch, dass wir in der Fuss- und Kopfzeile immer das Logo [Betriebslogo] haben. [...] Wir wollen, dass sie das Logo leben und das geht relativ rasch" (Vertretung LO).

Der Aufbau der LBV-Identität geschieht – so können wir grundsätzlich festhalten – über alle LBV hinweg vor allem mit gemeinsamen Veranstaltungen der LO mit den Lernenden. Je mehr unterschiedliche Lehrberufe ein LBV jedoch anbietet, und je stärker sich diese Lehrberufe inhaltlich

voneinander unterscheiden, d.h. je *berufsheterogener* ein LBV ist, umso schwieriger ist die Organisation und Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen der LO mit den Lernenden, wofür zwei Gründe ausschlaggebend sind.

Angesichts der unterschiedlichen Verpflichtungen, die Lernende in ihren Lehrbetrieben haben, und angesichts der unterschiedlichen Phasen, in denen sich Lernende unterschiedlicher Lehrberufe zu einem bestimmten Zeitpunkt befinden, stellt erstens allein die Terminierung gemeinsamer Aktivitäten eine grosse Herausforderung dar. Zweitens sind in diesen Fällen zusätzliche Ausbildungsangebote der LO selten für alle Lernenden über alle Lehrberufe hinweg gleichermassen angemessen und passend, weshalb diese berufsspezifisch angeboten werden muss(t)en, was wiederum verunmöglicht, alle Lernenden zu vereinen. Einer der berufsheterogenen LBV führt nun eine Schulung für alle Lernenden im ersten Lehrjahr durch, auch wenn der Inhalt für einen Teil der Lernenden eher irrelevant ist. Zur zusätzlichen Förderung der Identifikation Lernender mit dem LBV wird anschliessend an die Schulung ein gemeinsames Mittagessen veranstaltet. Für mehr reichen die Ressourcen nicht, und die Hoffnung liegt auf der Berufsbildungs Koordinatorin, dass sie einen Teil von LBV-Identitätsaufbau bewerkstelligen kann:

"Wir versuchen das auch jetzt im ersten Lehrjahr an einem Donnerstag, dass alle hierher kommen für's Sicherheitskonzept, um das ein bisschen zu erklären, wie man sich verhält. Dass sich mal alle sehen. Dann essen wir zusammen Mittag. Also das ist schon ein bisschen etwas. Ja, und (...) da wird es nachher schon fast ein wenig schwieriger. Wir können natürlich nicht immer Event an Event machen. Das ist, mit dem ist es auch nicht gelöst. Ich denke, man müsste dort auch noch ein wenig so in der Kommunikation von der Koordinatorin aus, sollten wir dort auch noch etwas einfliessen lassen können" (Vertretung LO).

Aber auch mit berufsspezifischen Anlässen versuchen die LO, die Lernenden in den LBV einzubinden. Die Lernenden brauchen dies – bedingt durch das Rotationssystem – auch, und die LO hat die Aufgabe, dieser Integration in den LBV genügend Aufmerksamkeit zu schenken, wie die folgende Vertretung einer LO festhält.

"Und dort [Jubiläumsfeier des LBV] haben wir eben herausgefunden, dass wir mehr machen müssen. Dass sich alle Berufe besser abgeholt fühlen. [...] Weil es machen nicht alle Berufe gleich viel. Wir sagen zwar, mindestens zweimal im Jahr sollte man [indirekt angesprochen sind die Berufsbildungs koordinator/innen, die das in der Verantwortung haben, Anm. Autorin] etwas machen. Aber die einen machen halt ein bisschen mehr oder sehen sich mehr. Vielleicht auch durch Schulungen oder einfach jetzt im Lehrberuf XY diese Telefontrainings, die wir machen. [...] Und das ist, das stimmt schon. Es kommt vielleicht auch auf den Berufsbildungs koordinator und den Beruf an" (Vertretung LO).

6.3. Bedeutung der Grösse für die LBV-Identität

Die Grösse eines LBV hat massgeblichen Einfluss auf dessen Popularität (Welt des Rufes) und damit einhergehend auf dessen Attraktivität als Ausbildungsorganisation für Lernende. Marktmacht und Ausstrahlungskraft in der Öffentlichkeit erlauben ein professionelles Marketing und PR-Arbeit. Der Name des LBV wird zu einem "Brand". Je grösser die Bekanntheit eines LBV ist, umso besser scheint die Identifikation Lernender mit dem LBV zu gelingen. Auf die Frage, inwieweit sich die Lernenden mit dem LBV identifizieren, meint ein LO-Mitglied eines kleinen Verbundes:

"Ja, das ist, glaube ich, das ist noch ein wenig die Schwierigkeit: "Wo bin ich genau?" Ich glaube das ist noch schwer. Ich vergleiche das jetzt mit LBV XY [sehr grosser, gesamtschweizerisch ausgerichteter Verbund]. Gesamtschweizerisch kann man da das Logo lesen. Man ist natürlich sehr, sehr präsent. Die Jungen kommen dorthin und nehmen schnell einmal die Identifizierung auf. Das funktioniert dort relativ sehr gut. Bei uns ist das halt, weil es kleiner ist, ist es ein wenig schwieriger" (Vertretung LO).

Zudem sind auch grosse AB für Lernende attraktiv, da sie besonders gute berufliche Perspektiven versprechen. Dominiert von Lehrbeginn an die Identifikation Lernender mit einem AB über die LBV-Identität, scheinen entsprechend zumeist grosse AB dafür verantwortlich zu sein:

"Und wir sehen natürlich primär den LBV XY, den Verbund. Und rekrutieren entsprechend und drücken den Stempel auf. Aber, ich denke, so im Verlauf der Lehre, und das ist auch gut so, switcht das. Sie haben einen LBV XY-Vertrag, das ist klar. Aber mit der Zeit, wenn sie ja wissen: "Nach drei Jahren muss ich irgendwo hin!" Und, ich glaube, das kehrt dann irgendwann. Dann sehen sie sich vielleicht mehr als [Name eines grossen AB]. [...] Es gibt auch Rückmeldungen von Lernenden, die sagen: "Ich bin LBV-Lernender!" Manchmal hören wir auch: "Ich bin ein AB XY-Lernender!" [...] Und das Häufigste ist eben eher [Name des grössten AB]-Lernender." Und das ist eben auch von der Grösse her gegeben, das ist klar. Und LBV XY und [Name des grössten AB] können viele vielleicht gar nicht unbedingt unterscheiden, jetzt mal so auf den ersten Blick." (Vertretung LO)

Die letzte Aussage macht auf eine besondere Konstellation von LBV aufmerksam, welche von einem sehr grossen AB dominiert sind. Die Betriebsidentität zu einem ganz bestimmten AB ist dominant, was dazu führt, dass die Lernenden nicht mehr klar unterscheiden (können) zwischen LBV und diesem spezifischen AB. Der LBV ist gleichzeitig jedoch für alle AB da. Es stellt sich hier die Frage, wie die LO und die anderen AB im Verbunde auf eine solche Vormachtstellung reagieren. Für die AB, so verweist das folgende Zitat, kann es entweder eine (ungewollte) Konkurrenz sein, oder aber ein "Anhängen" an den guten Ruf des AB, und damit an die Möglichkeit, zu guten Lernenden zu kommen.

"Und, ich denke, [Name eines grossen AB] sieht uns vielleicht eher wie eine Tochterfirma. [...] Wir sind aber eigentlich eigenständig. Also wir sind ein eigener Verbund, in diesem Sinne. Und ich sage, bei den Kleineren [AB] ist es vielleicht eher einfach ein Mitglied in diesem Sinne. Man gehört zu LBV XY, also man ist da wirklich Mitglied. Also da kommt es sicher auch auf die Grösse an, wie man es sieht. Ist es eher eine Konkurrenz oder ein Anhängen?" (Vertretung LO).

Für die LO in einer solchen Verbundkonstellation ist es, so eine Hypothese, wichtig, eine von einem einzelnen AB unabhängige und eigenständige LBV-Identität zu pflegen, um den Zusammenhalt verschiedener AB unterschiedlicher Grösse und Marktkraft zu unterstützen.

7. Anforderungen der LO an die Lernenden und Umgang mit Problemsituationen

7.1. Anforderungen an die Lernenden

Welche Anforderungen stellt die LO an die Lernenden? Welche Eigenschaften müssen Lernende mitbringen, die deshalb bei der Rekrutierung relevant werden? Wie werden diese Anforderungen begründet, und was bedeuten sie für die Integration von benachteiligten Lernenden?

Rekrutierung von Lernenden in LBV: Selektionsverfahren

Die Anforderungen der LO an die Lernenden widerspiegeln sich insbesondere in den Selektionskriterien eines jeden LBV. Hierbei zeigt sich, welche Eigenschaften und Fähigkeiten die Jugendlichen im Idealfall mitbringen sollten, um eine Lehrstelle im LBV zu erhalten. Alle vier untersuchten LBV haben ein mehrstufiges Selektionsverfahren, welches sich aus der Vorselektion der schriftlichen Bewerbungsdossiers, internen oder externen Eignungstests, dem Vorstellungsgespräch und dem Bewerbungsschnuppern/Schnupperpraktikum zusammensetzt. Die Vorselektion der Dossiers und der Eignungstest sind bei drei der untersuchten LBV in zwei separaten Selektionsstufen organisiert: Auf die Prüfung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen (Vorselektion) folgen Eignungstests, welche je nach LBV unterschiedliche Kriterien (Schulleistung, Intelligenz, berufliche Motivation oder die Brancheneignung) abklären. In einem kleineren Verbund muss ein schulischer Eignungstest extern absolviert (Multi-Check, Basic-Check) und der schriftlichen Bewerbung beigelegt werden. Mit dem Verzicht auf interne Eignungstests als eigenständige Selektionsstufe spart dieser LBV Ressourcen. In drei LBV folgen die (eher ressourcenintensiven) Schnupperpraktika auf das Vorstellungsgespräch, einer der beiden grossen LBV kann es sich aber leisten, das Bewerbungsschnuppern dem Vorstellungsgespräch vorzuziehen.¹⁷

Auf allen Selektionsstufen werden unterschiedliche Kriterien geprüft, um ein umfassendes Bild der Kandidatinnen und Kandidaten zu gewinnen. Der Entscheid, ob ein Kandidat/eine Kandidatin eine Stufe erfolgreich absolviert hat und weiter kommt, liegt jeweils bei den Verantwortlichen der LO – mit Ausnahme des Bewerbungsschnupperns, bei welchem die Berufsbildner/innen der AB bezüglich des Bewerbererfolgs mitentscheiden. Bei den Verantwortlichen in den LO handelt es sich hauptsächlich um professionelle Personalfachkräfte. Damit ermöglicht die Verbundform sowohl professionalisierte als auch standardisierte Selektionsverfahren, Merkmale die für die *industrielle Welt* bezeichnend sind.

Selektionskriterien

Auf den ersten beiden Selektionsstufen – Bewerbungsdossiers und Eignungstest – wird bei allen vier LBV geprüft, ob die Kandidat/innen den **schulischen Anforderungen** der Berufsschule gewachsen sind: Sie müssen die dem Beruf entsprechend geforderten Schulnoten (resp. das erforderte Schulniveau) und kognitiven Fähigkeiten mitbringen, um die Lehre erfolgreich absolvieren zu können. Es geht hierbei sowohl um Leistungs- bzw. Effizienzkriterien in der Berufsschule als auch um das Vorbeugen eines schulisch bedingten Lehrabbruchs, und damit letztlich um erfolversprechende Ausbildungsinvestitionen in einzelne Lernende. Damit ist sich das schulische

¹⁷ Bei einem der grossen LBV kommt mit einem abschliessenden medizinischen Check aufgrund beruflicher Anforderungen eine fünfte Selektionsstufe dazu.

Auswahlkriterium sowohl in der *industriellen* als auch in der *Marktwelt* relevant. Die Beweggründe hinter diesem Selektionskriteriums kann zudem je nach LBV variieren (vgl. weiter unten).

Neben den schulischen Leistungen legen die LO ausserdem besonderen Wert auf die **Motivation** der Jugendlichen für den Beruf, für den sie sich bewerben, und – in den branchenhomogenen LBV – für die Branche. Auf Grund seiner herausragenden Bedeutung wird dieses Selektionskriterium auf allen Selektionsstufen, d.h. bei der Vorselektion der Dossiers, vereinzelt in Eignungstests, beim Vorstellungsgespräch und beim Bewerbungsschnuppern geprüft. Neben der Freude am zu erlernenden Beruf, dem Talent und der inneren Berufung – Kriterien, die auf die *Welt der Inspiration* verweisen – geht es bei den beiden branchenhomogenen Verbänden darum, dass die Jugendlichen genug motiviert sein sollten, nach erfolgreich abgeschlossener Lehre in der Branche zu bleiben; mit anderen Worten: In branchenhomogenen LBV ist die Sicherung des (qualifizierten) Branchennachwuchses ein zentrales Anliegen. Deshalb sind diese LBV weniger an Jugendlichen interessiert, bei denen eine erhöhte Möglichkeit des ‚Absprungs‘ in eine andere Branche besteht. Dieser Argumentationslinie liegt somit ein Kompromiss zwischen der *Welt der Inspiration* und der *Marktwelt* zugrunde, denn die Annahme lautet implizit: Je motivierter die Lernenden für Beruf und (ganz besonders) Branche sind, desto eher bleiben sie der Branche später als Arbeitskräfte erhalten. Eine Vertretung der LO formuliert es folgendermassen: "[Die Zielgruppe sind] Leute, welche die Anforderungen dieser Ausbildung erfüllen (...) und dann eben auch gewillt sind, in dieser Branche zu arbeiten."

Die innere Motivation vermag dabei bis zu einem gewissen Masse mangelnde Schulleistungen aufzuwiegen: "[Wir wollen] den Schüler gewinnen, der [in der Branche] arbeiten will. (...) Wir nehmen lieber den, der vielleicht nicht die tollsten Noten hat, aber so ein Glänzen in den Augen, wenn man ihm [ein Objekt der Branche] zeigt." (Vertretung LO) Damit wird der Motivation für die Selektion eine grössere Bedeutung zugesprochen als den schulischen Erfordernissen.

Weitere für LBV besonders charakteristische Selektionskriterien, die insbesondere beim Vorstellungsgespräch, teilweise aber auch beim Eignungstest und beim Bewerbungsschnuppern relevant werden, sind **Kommunikations-** und **Anpassungsfähigkeit** sowie **Offenheit** und **Selbstverantwortung**: Die Bewerber/innen müssen unter Beweis stellen, dass ihnen die Rotation zwischen den AB möglichst keine Mühe bereiten wird, weil sie sich schnell an neue Umgebungen anpassen und sich rasch in neue Betriebskulturen einleben können. Dies erfordert von den Jugendlichen sowohl ein gewisses Mass an Extrovertiertheit und Selbstbewusstsein, als auch eine hohe Selbstständigkeit. Diese der *Netzwerkwelt* zuzuordnenden Eigenschaften fussen gleichzeitig in einem Bedeutungsverlust der *häuslichen Welt* im Selektionsprozess: In den LBV steht weniger die soziale Passung der Jugendlichen in *einen* einzelnen AB im Fokus, sondern vielmehr die Passung ins Verbundsystem. Dies verlangt von den Jugendlichen, sich in *verschiedene* AB eingliedern zu können. Die mit dieser Anforderung verbundenen Merkmale von ‚idealen‘ Lernenden wurden auch in einem anderen Zusammenhang genannt:

"Wir hätten gern weltoffene, zuverlässige junge Menschen, die sich in der [Branche] wohl fühlen, die sich durchsetzen können und die auch teamfähig sind. (...) Es ist natürlich so, dass die Lernenden in der [Branche], je nach Betrieb auch, sehr schnell international tätig sind – dass sie da keine Hemmungen haben, auf Englisch oder auf Französisch zu kommunizieren, dass sie auch keine Probleme haben, mal mit einem Agenten in Singapur zu telefonieren, wenn `s sein muss, dass sie auch Freude daran haben." (Vertretung LO)

In dieser Beschreibung wird die neben der **Teamfähigkeit** und den **Sprachkenntnissen** gewünschte Offenheit der Jugendlichen mit der Branche respektive dem Beruf begründet. Dieser Beruf wird ausschliesslich in der Verbundform ausgebildet, wobei die dadurch erforderlichen Betriebswechsel die Relevanz dieser Anforderung unterstreichen. Aufgrund der Organisationsweise einer LBV-basierten Ausbildung ist anzunehmen, dass diese auf die ‚System-Passung‘ zie-

lenden Selektionskriterien unabhängig von Gründungsinitiative, Grösse und Branchenzusammensetzung in allen Verbänden wichtig sind.

Erst auf der Stufe des Bewerbungsschnuppens – der letzten oder zweitletzten Stufe des Auswahlverfahrens – werden die individuellen Wünsche der AB teilweise relevant. Die Lernenden sollten spezifische Anforderungen einzelner AB erfüllen resp. zu spezifischen AB passen. Die Abklärung dieser **sozialen Passung** in die *häusliche Welt der Betriebe* kann nun eine Rolle spielen. Es ist die einzige Selektionsstufe, auf der die AB ein Mitspracherecht geniessen und ihre eigenen betrieblichen Bedürfnisse einfordern können. Sie ist wichtig, um die Selektionskriterien der AB mit denjenigen der LO abzugleichen.

Bei den zwei untersuchten kleineren LBV bildet das Schnuppern die letzte Stufe des Selektionsverfahrens, was die betriebliche Einforderung von sozialer Passung in besonderem Mass ermöglicht. Für die Organisation des Schnuppens als letzte Selektionsstufe sprechen zwei Gründe, die in der *industriellen* und der *Marktwelt* zu verorten sind: Zum einen handelt es sich um eine Ressourcenfrage, denn es ist für kleinere LBV effizienter, zuerst die wesentlichen Selektionskriterien der LO zu prüfen und erst im Anschluss daran diejenigen der AB (vgl. weiter oben). Zum anderen haben kleinere LBV einen grösseren Druck, ihre AB als Kunden zu halten, indem sie deren Erwartungen an die Lernenden nachkommen.

Die verschiedenen Selektionskriterien (Schulleistungen, Motivation, Passung in den Verbund, soziale Passung in AB) zeigen, dass die Auswahl von Lernenden schlussendlich eine Kompromisslösung darstellt, um die Anforderungen zu erfüllen, die eine Ausbildung in den unterschiedlichen Welten eines LBV verlangt.

Die je nach LBV unterschiedlich gewichteten Selektionskriterien im Selektionsprozess verweisen auf unterschiedliche Ansichten davon, was ‚ideale Lernenden‘ mitbringen sollen. Dabei erweisen sich die uns interessierenden Organisationsmerkmale (Grösse, Gründungsgeschichte bzw. Trägerschaft und Branchenzusammensetzung) als durchaus bedeutsam: In *branchenhomogenen* LBV beispielsweise spielt die Motivation für die Branche eine besonders zentrale Rolle, dies im Zusammenhang mit der Sicherung des Branchennachwuchses (Kompromiss der *Welt der Inspiration* und der *Marktwelt*). Die *Grösse* eines LBV wirkt sich über die zur Verfügung stehenden Ressourcen auf das ideale Profil der Lernenden aus: Kleinere LBV haben weniger Ressourcen, was u.a. zur Folge hat, dass das Schnuppern am Schluss stattfindet und so die Kriterien der *häuslichen Welt* (soziale Passung in AB) und der *Marktwelt* (Bindung der AB an den LBV durch besondere Berücksichtigung ihrer Erwartungen an Lernende) in den Vordergrund treten. Des Weiteren ist der Bewerberpool bei kleinen LBV aufgrund fehlender Bekanntheit (in der *Welt des Rufes*) kleiner, was sie dazu zwingt, auf schulisch schwächere Kandidat/innen zurückgreifen. Im folgenden wird schliesslich gezeigt, wie sich die Gründungsmotive bzw. die Art der Trägerschaft auf die schulischen Selektionsanforderungen bei der Besetzung der Ausbildungsplätze in LBV auswirken.

Integration von schulschwächeren Lernenden

Durch ihre Form der Ausbildungsorganisation haben LBV das Potential, benachteiligte Lernende zu integrieren. Alle vier Verbände leisten auf die eine oder andere Weise einen solchen Integrationsbeitrag, jedoch geschieht dies aus unterschiedlicher Motivation mit unterschiedlichen Effekten. LBV gelingt es insbesondere Lernende einzustellen, die bei der Lehrstellensuche in traditionellen Ausbildungsbetrieben (in KMU primär hinsichtlich der sozialen Passung, in Grossunternehmen primär hinsichtlich ungenügender Schulleistungen) weniger Erfolg haben. Dies macht LBV in der *staatsbürgerlichen Welt* zu einer überzeugenden Alternative zur bisherigen einzelbetrieblichen Ausbildung.

Die Integration **schulschwacher** Jugendlicher ist dabei nicht nur vor dem Hintergrund des demographischen Wandels bzw. der sinkenden Anzahl Schulabgänger/innen bedeutsam. Einer der von uns untersuchten (para)staatlichen LBV hat einen kommunalen Sozialauftrag zu erfüllen: er muss benachteiligte Jugendliche aktiv integrieren. Bei einem grossen Teil der Lernenden handelt es sich entsprechend um Jugendliche, die nach Abschluss der obligatorischen Schule keine Lehrstelle gefunden haben und deshalb ein 10. Schuljahr absolvieren mussten. Der LBV wählt seine Lernenden dabei nach einem Drittelsprinzip aus: Es werden je zu einem Drittel schulisch sehr gute, gute sowie schwache Jugendliche berücksichtigt. Zum anderen sind die Vertreter/innen der LO der Ansicht, dass neben Jugendlichen mit Schulproblemen auch solche mit persönlichen und familiären Problemen früher oder später ‚den Knopf aufturn‘ werden, wenn man ihnen eine Chance gibt. Eine Vertretung der LO beschreibt die Zielgruppe wie folgt:

"Ich sage immer, wir suchen Perlen. Die sind manchmal aussen schwarz und dann sieht man nicht, dass es Perlen sind. [...] Das ist mir schon noch ein Anliegen, dass wir auch eher sehen, dass er eine Krise hatte, weil zum Beispiel der Vater gestorben ist oder [er] zu Hause extreme Schwierigkeiten hat, das haben ja sehr viele Jugendliche. Dass wir eher abschätzen können, dass dieser Mensch momentan von der Rolle gefallen ist, aber man [ihn] durchaus wieder aufgleisen kann." (Vertretung LO)

Familiäre Krisen und andere persönliche Schwierigkeiten sind in diesem LBV somit i.d.R. kein Ausschlusskriterium, weil die LO davon ausgeht, dass davon betroffene Jugendliche mit der Einbettung in einen Ausbildungsrahmen mit entsprechender Unterstützung erfolgreich die Lehre abschliessen können.

Die *staatsbürgerliche Welt* zeigt sich in einem der (para)staatlichen LBV aber auch in einer anderen Spielart, nämlich im Bestreben, Arbeitsplätze für die Region anbieten zu können. Im folgenden Zitat wird aus Sicht der LO auf traditionelle, d.h. nicht in einen LBV eingebundene Betriebe verwiesen, welche es bei ungenügenden Bewerber/innen (sog. ‚schlechte‘ Kandidat/innen) vorziehen, die Lehrstelle nicht zu besetzen:

"Der [LBV] braucht Leute, weil die Betriebe das Bedürfnis anmelden. (...) Es gibt viele Betriebe in unserer Region, die gesagt haben: "Ich habe dieses Jahr keinen einzigen Stift gefunden, weil er die Anforderungen nicht erfüllt." Fertig, dann nehmen die keinen. Die gehen keine Risiken mehr ein. Der [LBV] ist ein Stückchen offener. Das zieht sicher auch das Niveau etwas herunter. (...) Wir nehmen lieber einen etwas Schwächeren und geben dem eine Chance. Das finde ich gut, oder. Ich unterstütze das sogar. Und wir haben ganz schwierige Fälle, die ich auch unterstütze, und sage: "Der (...) findet den Weg, der braucht einfach etwas mehr Zeit." (Vertretung LO)

Dieses Ausbildungshandeln im Interesse der regionalen Wirtschaft ist nur mit einem verbundspezifisch erhöhten Integrationspotential eines LBV möglich.

Aber nicht nur bei den zwei untersuchten parastaatlichen Verbänden, sondern auch bei den privatwirtschaftlichen, branchenhomogenen LBV erhalten schwächere Jugendliche zum Teil eine Lehrstelle. Hier spielt die *staatsbürgerliche Welt* jedoch nur noch eine marginale Rolle, denn es geht den LBV in erster Linie um die Sicherung des Branchennachwuchses (*Marktwelt*). In folgender Aussage wird deutlich, wie durch einen Kompromiss zwischen der *Welt der Inspiration* und der *Marktwelt* (mit der Anforderung an die Lernenden, Motivation für die Branche mitzubringen) die Anforderungen der *industriellen Welt* (gute Schulnoten) relativiert werden:

"Wir unterstützen diejenigen Jugendlichen, die wollen. (...) Wir haben immer wieder Empfehlungen von Berufsberatern, mit denen wir eng zusammenarbeiten, auch Empfehlungen von Lehrpersonen, die sagen: "Die Note ist zwar nicht so gut, aber es ist wirklich jemand Tolles, wir sehen ihn in der [Branche]." (...) Ich sag mir einfach: Jemand der will, der das nötige Rüstzeug an Verantwortung mitbringt, den kann man schulstark trimmen. Man muss einfach den Background sehen." (Vertretung LO)

Indem der ‚Background‘ von schwächeren Jugendlichen mitberücksichtigt wird, erhalten sie eine Ausbildungschance, womit die *staatsbürgerliche Welt*, wenn auch eher zweitrangig, auch in diesem LBV zum Tragen kommt. Die Motivation für die Branche ist hier aber Mittel zum Zweck: Je motivierter die Lernenden für die Branche sind, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch die erforderlichen Schulleistungen erzielen und die Berufsschule bestehen.

Beim zweiten privatwirtschaftlichen Verbund spielt die *staatsbürgerliche Welt* beim Selektionsverfahren keine Rolle. Es kommt aber auch hier ein Kompromiss zwischen der *Welt der Inspiration* und der *Marktwelt* zum Tragen, wenn gesagt wird: Um "die Bestellung (...) vom Kunden" (Vertretung LO), also die Bestellung der AB, zu erfüllen, werden insbesondere in den unbeliebten Berufen mit Bewerbermangel auch schulschwächere Jugendliche rekrutiert – diese sollten aber ebenso motiviert sein für die Branche wie die Lernenden anderer Berufsgruppen; es geht hierbei nicht darum, diesen Jugendlichen gemäss der staatsbürgerlichen Welt eine Chance zu geben als darum, sie aus einem wirtschaftlichen Sachzwang heraus zu integrieren – ein Sachzwang, der auch beim anderen branchenhomogenen LBV zum Tragen kommt.

Abschliessend ist festzuhalten, dass sowohl (para)staatliche als auch privatwirtschaftliche LBV das Potential haben, (schul-)schwächere Jugendliche zu integrieren. Sie tun dies jedoch aus unterschiedlichen Motiven. Das Integrationspotential erweist sich folglich in Abhängigkeit der Grösse, der Gründungsinitiative und der Branchenzusammensetzung eines jeden LBV in unterschiedlicher Art und Weise.

Die Integration schulschwächerer Jugendlicher leitet die Auswahl von Lernenden in allen untersuchten Verbände hingegen nur zum Teil an. Letzter suchen immer auch ‚gute‘ Lernende, sprich Lernende, welche die genannten geforderten Eigenschaften mitbringen und fähig sind, die Lehre erfolgreich abzuschliessen. Auf die Frage, welche Lernenden sie ausbilden wolle, antwortete eine Vertretung eines privatwirtschaftlichen LBV: "Wirtschaftstaugliche. Wirtschaftstauglich sind solche, die präsent sind, (...) nicht ‚Köpfeli-Bücheliweh‘ haben jeden Monat, solche, die auch konzentriert sind, mit einem gewissen Anstand, einfach Selbstkompetenz, (...) die, die arbeiten können. Punkt. Die keine Probleme machen. Punkt." Die ‚Wirtschaftstauglichkeit‘ wird mit Attributen wie Präsenz und Konzentration – Qualitätsmerkmalen der industriellen Welt – sowie mit Höflichkeit – einem Qualitätsmerkmal der häuslichen Welt – assoziiert, verweist aber auch auf die Marktwelt des LBV, weil die Lernenden nicht durch viele Abwesenheiten unproduktiv sein sollten. Das Selektionskriterium, wonach Lernende möglichst keine Probleme verursachen sollten, leitet zum nächsten Abschnitt über. Im folgenden wird erläutert, zu welchen Konflikten es in den Verbänden kommen kann, und auf welche Weise die LO damit umgeht.

7.2. Umgang mit Problemsituationen in der Lehre

Welche Situationen sind problematisch? Wie wird mit Problemen umgegangen bzw. wie können Probleme verhindert werden?

Zwei Problemfelder: schulische und ausserschulische Probleme

In jedem LBV kommt es immer wieder zu problematischen Situationen zwischen den beteiligten Akteur/innen. Um solche Probleme, die auf die Spannungsfelder zwischen einzelnen Welten verweisen, zu lösen, sind Kompromisslösungen erforderlich.

Die Interviewaussagen aus den vier LBV verweisen auf zwei zentrale Problemfelder, welche die Lernenden direkt betreffen beziehungsweise durch diese ausgelöst werden können: Zum einen sind das Schwierigkeiten, die Anforderungen der Berufsschule zu erfüllen, zum anderen sind es

Konflikte in den AB. Häufig gehen diese Bereiche auch ineinander über, beispielsweise wenn es darum geht, dass Lernende im AB und in der Schule negativ auffallen, weil sie regelmässig zu spät kommen, überdurchschnittlich viele Absenzen haben, versuchen zu "schlüfen" (Vertretung LO) oder sich inadäquat verhalten.

Umgang mit schulischen Probleme: Unterstützung und Kontrolle der Lernenden

Schulische Probleme sind im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der *industriellen Welt* sowie der *Marktwelt* zu verorten. Von den Lernenden wird gewünscht, dass sie die Lehrabschlussprüfung mit möglichst wenig externer Unterstützung bestehen. Bei ungenügenden Schulleistungen empfehlen die LO den Lernenden verschiedene Formen von Förderunterricht: In zwei Verbänden bietet die LO kostenlos Nachhilfe an (teilweise leisten Vertreter/innen der LO, teilweise Lernende ein soziales Engagement), in einem weiteren LBV können die Lernenden gegen eine Semestergebühr bei der Berufsschule Förderunterricht beziehen. Auch bei einem der privatwirtschaftlichen Verbände bezahlen die Lernenden für die Nachhilfe, sie beziehen diese jedoch nicht bei der Berufsschule, sondern bei ehemaligen Lernenden, die sich auf einer Liste als sog. ‚Lernsupporter/innen‘ eingetragen haben. Durch diesen ‚Lernsupport durch ehemalige Lernende‘ kann der Verbund Kosten einsparen.

Nicht immer kommen die Lernenden jedoch der Aufforderung nach, Förderunterricht zu nehmen. In solchen Situationen sucht die LO eines kleinen Verbunds zuerst das Gespräch mit den Lernenden. Falls dies nicht hilft, werden sie mit einer Verwarnung aufgefordert, ihre Schulleistungen zu verbessern:

"Wir haben ihnen jetzt eine schriftliche Verwarnung geschrieben. Wir haben mit allen [Lernenden] gesprochen, (...) [und] ihnen gesagt, bis im Januar haben sie Zeit, diese Noten (...) zu steigern. Und das sind solche, die im zweiten Lehrjahr sind, wo man eigentlich vor einem Jahr schon das gleiche Gespräch geführt hat. Wir haben ihnen gesagt "Nehmt Nachhilfe, sucht Hilfe, wenn es nicht geht oder lernt mehr". Und sie haben es einfach nicht gemacht. (...) Mit einem Schnitt von 3,3, das bringt ihnen nichts, das bringt uns nichts. Das ist eigentlich voraussehbar, dass sie die Prüfungen dann gar nicht bestehen." (Vertretung LO)

Das Zitat zeigt, dass die LO gegenüber den Lernenden nicht nur eine unterstützende, sondern auch eine kontrollierende Rolle einnimmt. Diese doppelte Rolle kommt auch bei ausserschulischen Problemen zum Tragen, wie der folgende Abschnitt zeigt.

Umgang mit ausserschulischen Problemen: LO übernimmt Triagefunktion

Zu den ausserschulischen Problemen zählen auf der einen Seite familiäre Schwierigkeiten, Drogen- und Alkoholprobleme der Lernenden. Diese können dazu führen, dass die Lernenden unzuverlässig werden, unentschuldig in der Schule fehlen und schlechte Noten schreiben. Bei dieser Art Probleme stehen Leistungs- bzw. Effizienzkriterien in der Berufsschule sowie das erfolgreiche Absolvieren der Lehrabschlussprüfung auf dem Spiel. Bei den betroffenen Lernenden besteht aus Sicht des LBV somit das Risiko, dass sich die Ausbildungsinvestitionen für den Verbund nicht auszahlen. Um dem vorzubeugen, sucht die LO mit den Lernenden das Gespräch und ermuntert sie u.a. zum Förderunterricht. Wenn sich trotz aller Bemühungen nichts am Verhalten einer Lernenden ändert, sucht die LO das Gespräch mit den Eltern, Lehrpersonen, Schulleitungen und gegebenenfalls auch mit weiteren Fachpersonen. Hier wird die Triagefunktion der LO ersichtlich, die insbesondere bei den kleineren Verbänden zentral ist und eine gut funktionierende Vernetzung der LO voraussetzt:

"Wenn es hart auf hart kommt, dann ist zuerst einmal der Kontakt mit den Eltern. Wenn dieser nicht möglich ist, der Kontakt mit dem Facharzt, der dann auch die nötigen Fachpersonen wieder aktiviert und mit dem schulpсихologischen Dienst (...) zusammen arbeitet, dass wir dort wieder die Gleichstellung haben. Auch Kinesiologie versuchen wir, das hat auch (...) schon sehr grosse Erfolge gehabt." (Vertretung LO)

Auf der anderen Seite geht es bei ausserschulischen Problemen auch um die soziale Passung in die AB: Lernende, die beispielsweise arrogant oder unhöflich sind und sich gegenüber anderen Angestellten und insbesondere gegenüber ihren Vorgesetzten respektlos verhalten, stören das Betriebsklima. Es kann aber auch vorkommen, dass ein Lernender und seine Berufsbildnerin sich einfach gegenseitig nicht verstehen, weil "die Chemie [nicht] stimmt" (Vertretung LO). Auch in solchen Fällen versucht die LO zuerst, zwischen den Parteien zu vermitteln. Funktioniert dies nicht weil die Fronten verhärtet bleiben, versetzt die LO die entsprechenden Lernenden als letzte Lösung in einen anderen AB, oder notfalls in die LO (dies ist für KV-Berufe möglich).

LO als Mediatorin und Motivatorin

Im Falle der genannten ausserschulischen Probleme steht die LO den AB und den Lernenden als Ansprechpartner/innen zur Verfügung. Wenn sich Konflikte anbahnen, wird aktiv das Gespräch gesucht. Hierfür ist die LO auf frühzeitige Hinweise der AB angewiesen, da sie nicht selbst vor Ort ist und sonst von den Problemen nicht frühzeitig erfährt. Die Unterstützungsfunktion der LO gegenüber den Lernenden ist insbesondere bei den kleineren LBV ausgeprägt. Die LO versuchen hier zwischen den Anliegen der AB sowie der Lernenden ein Gleichgewicht zu finden, um möglichst beide Seiten zufrieden zu stellen.

Als Folge schwer zu lösender Problemen kann es vorkommen, dass Lernende den Lehrvertrag auflösen möchten. Wenn die LO in einem solchen Fall grundsätzlich mit den entsprechenden Lernenden zufrieden ist, sucht sie das Gespräch um sie umzustimmen: "Ich habe mit ihm [dem Lernenden] gesprochen. Ich habe gesagt: '(...) Mach es nicht, weil irgendwann holt dich das ein. Du musst einen Abschluss haben.'" (Vertretung LO). Ein Lehrabbruch soll hier in erster Linie mit Blick auf die Jugendlichen vermieden werden, denn die Berufsbildung beim Verbund soll ihnen die Integration ins Erwerbsleben ermöglichen.

Die Verbundform ermöglicht eine produktive Problembewältigung

Die genannten Beispiele zeigen, wie wichtig die Funktion der LO als Vermittlerin zwischen den Lernenden und den AB ist. Die geteilte Betreuung erweist sich bei Problemen mit Lernenden als Ressource: Durch die Aussensicht ist es der LO möglich, Konflikte anzusprechen und zu lösen, selbst wenn notfalls eine Versetzung eines Lernenden notwendig wird. Auch die Mittlerrolle zwischen Lernenden, Berufsfachschule und Eltern sowie die Triage von Problemen sind wertvoll und tragen zur professionellen Betreuung bei. Übergeordnetes Ziel dabei ist jeweils das Vermeiden von Ausbildungsabbrüchen, was in der Vergangenheit offenbar bereits mehrfach gelungen ist: "Wir haben schon einige *duurekäscht*" (Vertretung LO).

Insgesamt lässt sich die These aufstellen, dass die Verbundform eine produktive Problembewältigung ermöglicht: Durch die geteilte Betreuung können dank der Aussensicht der LO Probleme von Lernenden in der Berufsschule oder im AB gelöst werden. Dies gelingt besonders gut, weil die Unterstützung bei Problemsituationen von professionellen Personalfachkräften der LO geleistet werden kann, die eine Mittlerrolle übernehmen. Dank der grossen Anzahl angeschlossener AB ist es in LBV zudem möglich, Lernende, die in einem AB Passungsprobleme verursachen, in einen anderen AB zu platzieren. Die LBV-spezifischen Organisationsmerkmale gewähren verschiedene Optionen der Problembewältigung, womit selbst festgefahrene Situationen in der Regel gelöst werden können.

8. Anhang

8.1. Literaturverzeichnis

BBT, Bundesamt für Berufsbildung und Technologie. 2008. Resultate Evaluation Lehrbetriebsverbände. Bern: BBT.

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

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

Drepper, Thomas, and Veronika Tacke. 2012. "Die Schule als Organisation." Pp. 205-237 in *Handbuch Organisationstypen*, edited by Maja Apelt, and Veronika Tacke. Wiesbaden: VS Verlag.

Kette, Sven. 2012. "Das Unternehmen als Organisation." Pp. 21-42 in *Handbuch Organisationstypen*, edited by Maja Apelt, and Veronika Tacke. Wiesbaden: VS Verlag.

Oser, Fritz (2003). Auf der Suche nach einer neuen Berufsidentität . In: *Panorama*, 2, 6-7.

Preisendörfer, Peter 2011. "Erklärung von Organisationen I: Organisationen als korporative Akteure nach dem Modell der Ressourcenzusammenlegung." Pp. 26-41 in *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*, edited by Peter Preisendörfer. Wiesbaden: VS Verlag.

Richter, Peter. 2012. "Die Organisation öffentlicher Verwaltung." Pp. 91-112 in *Handbuch Organisationstypen*, edited by Maja Apelt, und Veronika Tacke. Wiesbaden: VS Verlag.

8.2. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die sieben Welten eines LBV	6
Abbildung 2: Merkmale von Unternehmensorganisationen und Bildungsorganisationen:	9
Abbildung 3: Unternehmerische Re-Finanzierungsform (Abgabe eigener erstellter Leistung) in LBV	11
Abbildung 4: Typologie von LBV – Fallauswahl	14
Abbildung 5: Grundmodell des korporativen Handelns nach dem Modell der Ressourcenzusammenlegung.....	19
Abbildung 6: Ausbildungsmodelle in LBV	42

8.3. Glossar

LBV = Lehrbetriebsverbund

AB = Ausbildungsbetriebe

LO = Leitorganisation

Berufsbildner/in = auch Praxisbildner/in

Berufsbildungskordinator/in = auch Ausbildungsleiter/in