

Lehrbetriebsverbände – das Potenzial eines neuen Ausbildungsmodells der Berufsausbildung zur Prävention von Lehrvertragsauflösungen

Nicolette Seiterle

This is the accepted version of an article published in

Seiterle, Nicolette (2016): Lehrbetriebsverbände – das Potenzial eines neuen Ausbildungsmodells der Berufsausbildung zur Prävention von Lehrvertragsauflösungen. In: Leemann, Regula Julia; Imdorf, Christian; Powell, Justin J.W. & Sertl, Michael (2016) (Hrsg.). *Die Organisation von Bildung. Soziologische Analysen zu Schule, Berufsbildung, Hochschule und Weiterbildung*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa (in print).

Corresponding author:

Dr. phil Nicolette Seiterle

Quellenweg 3

CH – 4102 Binningen

nicolette.seiterle@gmail.com

1. Einleitung und Fragestellung

Lehrvertragsauflösungen können verschiedene negative Folgen nach sich ziehen, die alle mit dem Risiko eines fehlenden Bildungsabschlusses auf Sekundarstufe II (nachobligatorische Bildungsstufe) zusammenhängen. Bei den betroffenen Jugendlichen verschlechtern sich deren Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt (Stalder 2012, S. 91; Lamamra/Masdonati 2009, S. 9). Für die Gesellschaft und das Berufsbildungssystem ist dies problematisch, zumal in der Schweiz rund zwei Drittel der Schulabgänger/innen eine – zumeist duale – Berufsausbildung absolvieren, welche zwei bis vier Jahre dauert (SBFI 2015, S. 4).

Verschiedene Studien zeigen, dass in der Schweiz etwa jeder vierte bis fünfte Lehrvertrag vorzeitig aufgelöst wird. Die Vertragsauflösungsquote ist bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund höher als bei Schweizer Jugendlichen, bei Männern höher als bei Frauen. (Stalder 2012; Lamamra/Masdonati 2009; Stalder/Schmid 2006) Dieser Zusammenhang des Lehrvertragsauflösungsrisikos mit sozialen Merkmalen wie der nationalen Herkunft und dem Geschlecht zeigt, dass die Berufsausbildung in der Schweiz nicht so integrativ ist wie sie sein könnte.

Um diesen Problemstellungen zu begegnen, könnten Lehrbetriebsverbände möglicherweise zukunftsweisend sein, weil hier die duale Berufsausbildung anders organisiert ist als in der traditionellen einzelbetrieblichen Ausbildung.¹ Lehrbetriebsverbände wurden in der Schweiz erstmals Ende der 1990er-Jahre unter anderem als Reaktion auf die damals bestehende Lehrstellenkrise initiiert, um zur Sicherung von bestehenden bzw. Schaffung von neuen Ausbildungsplätzen, zu einer verbesserten Qualität der Ausbildung und zur Integration von Jugendlichen ins Berufsleben beizutragen (BBT 2008). In einem Lehrbetriebsverbund sind mehrere Ausbildungsbetriebe zusammengeschlossen und bilden gemeinsam Lernende² aus. Die Lernenden rotieren dabei in der Regel jährlich von einem Betrieb zum nächsten. Der Lehrvertrag wird jedoch nicht mit einem Betriebe, sondern mit der sogenannten Leitorganisation abgeschlossen. Diese übernimmt gegen einen Mitgliederbeitrag der Betriebe die Rekrutierung und Selektion sowie die Betreuung und Administration der Lernenden. Auf diese Weise teilen sich Vertreter/innen der Leitorganisation und Berufsbildner/innen in den Betrieben die Betreuung der Lernenden. Die Rotation und die geteilte Betreuung zählen neben anderen Merkmalen zu den *organisationsspezifischen Merkmalen* von Lehrbetriebsverbänden, welche diese von einzelbetrieblichen Ausbildungsplätzen unterscheiden.

Lehrbetriebsverbände sind Organisationsnetzwerke, die sich unter anderem nach ihrer Größe unterscheiden lassen: Es gibt kleine, mittelgroße und große Verbände, wenn die Anzahl der Betriebe und die Anzahl der Lernenden betrachtet werden (Leemann/Sagelsdorff 2014).

Aufgrund der spezifischen Organisationsform der Berufsausbildung in einem Verbund ergibt sich eine andere Ausgangslage bezüglich der Lehrvertragsauflösungs-Thematik als in traditionellen einzelbetrieblichen Ausbildungen.³ Gewisse organisationsspezifische Merkmale tragen möglicherweise dazu bei, dass Probleme gelöst werden, bevor ein Lehrvertrag aufgekündigt werden muss. Der Beitrag geht deshalb zum einen der Frage nach, welche Probleme in Lehrbetriebsverbänden zu Lehrvertragsauflösungen führen können, zum anderen der Frage, wie durch die spezifische

¹ Der Begriff Lehrbetriebsverbund wird vor allem in der Schweiz verwendet. In Deutschland sind Lehrbetriebsverbände als Ausbildungsverbände bekannt.

² Lernende ist der Schweizer Begriff für Auszubildende.

³ In der Alltagssprache wird bezüglich Lehrvertragsauflösungen meist der unspezifische Begriff *Lehrabbruch* verwendet. Im vorliegenden Beitrag werden jedoch mit Ausnahme der Interviewzitate die Begriffe Lehrvertragsauflösung oder Vertragsauflösung benutzt. Hierbei wird das aktuelle Lehrverhältnis vorzeitig beendet, aber die betroffenen Jugendlichen können die Berufsausbildung gegebenenfalls in einem anderen Betrieb fortsetzen oder eine neue Berufsausbildung beginnen. Wenn sie nach der Vertragsauflösung keinen berufsbildenden Abschluss auf Sekundarstufe II erwerben, spricht man von einem Lehrabbruch.

Organisationsstruktur in Lehrbetriebsverbänden Lehrvertragsauflösungen verhindert werden können und so erfolgreiche Lehrverläufe möglich sind.

Der Beitrag zeigt, dass Lehrbetriebsverbände das Potenzial zur Verhinderung von Lehrvertragsauflösungen besitzen. Wie die betroffenen Akteur/innen jedoch im konkreten Fall mit Problemen in der Ausbildung umgehen, hängt mit typologischen Strukturmerkmalen, insbesondere mit der Größe eines Verbunds zusammen.

Im nächsten Abschnitt wird der Schweizer Forschungsstand bezüglich Lehrvertragsauflösungen (Häufigkeit, betroffene Lernende und Gründe) dargelegt. Im dritten Abschnitt wird das Thema Lehrvertragsauflösungen mit dem theoretischen Ansatz der Soziologie der Konventionen von Luc Boltanski und Laurent Thévenot (1999;2007) verknüpft. Nach der Darstellung der beiden untersuchten Lehrbetriebsverbände (Abschnitt 4) folgen im anschließenden Analyseteil (Abschnitt 5) die Resultate der empirischen Untersuchung und ein Vergleich der beiden Lehrbetriebsverbände hinsichtlich der Vertragsauflösungs-Thematik. Ein Fazit im sechsten Abschnitt rundet den Aufsatz ab.

2. Forschungsstand zu Lehrvertragsauflösungen in der Schweiz

In der Schweiz gibt es nur wenige aktuelle Studien zu Lehrvertragsauflösungen (Lamamra/Masdonati 2009; Stalder 2012; Stalder/Schmid 2006). Der Anteil Vertragsauflösungen ist in jedem Kanton und jedem Beruf unterschiedlich hoch und reicht laut dieser Studien durchschnittlich von rund 20 bis 30%. Dieser Anteil ist in den letzten 20 Jahren relativ stabil geblieben, weshalb von einem persistenten Problem gesprochen werden kann (Lamamra/Masdonati 2009, S. 9). Gemäß Stalder und Schmid (2006), welche die Berufsausbildung in Einzelbetrieben im Kanton Bern quantitativ untersuchten, treten Lehrvertragsauflösungen gehäuft in bestimmten Berufsgruppen auf, welche oft ein tiefes intellektuellen Anforderungsniveau⁴ aufweisen (z.B. Köche, Coiffeusen, Maurer). Unabhängig vom Beruf sind ausländische Jugendliche⁵ deutlich häufiger von Lehrvertragsauflösungen betroffen als Schweizer Lernende: Fast jeder dritte Lehrvertrag wird bei dieser Gruppe vorzeitig aufgelöst (a.a.O., S. 6f.).

Lernende und Berufsbildner/innen nannten in der Studie von Stalder und Schmid (2006) verschiedene und meist mehrere *Gründe*, weshalb es zur Auflösung eines Lehrvertrages kommen kann (vgl. Tabelle 1). Am häufigsten werden Gründe in Zusammenhang mit defizitären schulischen und betrieblichen Leistungen⁶ sowie mit fehlendem Interesse am Lehrberuf genannt, aber auch innerbetriebliche Konflikte scheinen – insbesondere für die Lernenden – eine Ursache für Vertragsauflösungen zu sein. Zudem führen viele Lernende Vertragsauflösungen auf betriebsinterne Ursachen wie fehlende Mitbestimmung, unangenehme Arbeit und mangelnde Sachkompetenz der Berufsbildner/innen zurück. Die Berufsbildner/innen gaben hingegen häufig betriebsexterne Gründe wie mangelnde Reife und Probleme der Jugendlichen im Elternhaus an.

⁴ Stalder (2005 respektive offiziell publiziert 2011) teilte 105 Berufsausbildungen auf einer Skala zum intellektuellen Anforderungsniveau von 1 (tief) bis 6 (hoch) ein und berief sich in der Studie von 2006 erneut auf dieses Rating.

⁵ Damit sind Jugendliche ausländischer Staatsangehörigkeit gemeint.

⁶ Defizitäre schulische Leistungen werden von vielen Betrieben als problematisch eingestuft, weil sie das Risiko implizieren, dass die davon betroffenen Lernenden den schulischen Teil der Lehrabschlussprüfung nicht bestehen (Schuchart 2007, S. 385). Bis zur Lehrabschlussprüfung liegt die Selektionshoheit der Lernenden bei den Betrieben, d.h. sie selektionieren stellvertretend für die Berufsschulen, welche in der Regel kein Mitspracherecht haben (Imdorf 2009, S. 404). Zum Zeitpunkt des Lehrabschlusses aber können ungenügende Schulleistungen zu einem Nichtbestehen der Abschlussprüfung führen, womit die bis dahin von Betrieben aufgewendete Investition in die betroffenen Lernenden zu einer Fehlinvestition wird.

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

Tabelle 1: Gründe für die Lehrvertragsauflösung. Angaben der Lernenden und der Berufsbildner/innen, prozentuale Häufigkeiten (eigene Darstellung auf der Basis von Stalder und Schmid 2006, S. 53 und S. 55, sortiert nach der Gesamthäufigkeit der genannten Gründe der Lernenden und der Berufsbildner/innen).⁷

Lesebeispiel erste Zeile: 40% der befragten Lernenden sowie 57% der befragten Berufsbildner/innen gaben an, schlechte schulische Leistungen seien ein sehr wichtiger oder ein eher wichtiger Grund für die Vertragsauflösung gewesen.

Auch Lamamra und Masdonati (2009, S. 88f.) untersuchten die Gründe für Lehrvertragsauflösungen aus Sicht der Lernenden. Diese sahen die Vertragsauflösungen wie bei Stalder und Schmid (2006) meistens nicht monokausal begründet: Schlechtes Arbeitsklima, Scheitern beim Erlernen des Berufs (durch ungenügende Leistungen und schlechte Arbeitsbedingungen), Schwierigkeiten bei der Transition von der Schule zur Berufsausbildung (falsche Berufswahl) sowie äußere Einflüsse (Probleme in anderen Lebensbereichen) nannten sie als Gründe.

Die *Folgen einer Vertragsauflösung* sind vielfältig: Das Risiko besteht, dass eine vorzeitige Vertragsauflösung das definitive Ende jeglicher nachobligatorischer Ausbildung bedeutet. Ohne Abschluss auf Sekundarstufe II wiederum sind die Jugendlichen gefährdet, weil sie damit schlechte Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt haben (Lamamra/Masdonati 2009, S. 9; Stalder 2012, S. 91). Das Fehlen eines berufsbildenden Abschlusses erschwert den Zugang zum qualifizierten Arbeitsmarkt, erhöht das Risiko, arbeitslos zu werden und in prekären, niedrig bezahlten Erwerbsverhältnissen

⁷ Die Resultate beziehen sich auf den Kanton Bern und das Jahr 2004. Befragt wurden 1289 von einer Vertragsauflösung betroffene Lernende und 1205 Berufsbildner/innen. Aufgeführt sind alle Gründe, die von mindestens 6% der Lernenden bzw. Berufsbildner/innen als sehr/eher wichtig beurteilt wurden.

verhaftet zu bleiben. Außerdem besteht ein geringeres gesellschaftliches Partizipationsvermögen. (Lentner 2010, S. 232).

3. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen: Soziologie der Konventionen und Verbundsgröße

Steht in einem Lehrbetriebsverbund aufgrund von ausbildungsrelevanten Problemkonstellationen eine Lehrvertragsauflösung zur Debatte, finden Gespräche zwischen den Ausbildungsverantwortlichen der Betriebe und der Leitorganisation statt. Häufig werden auch die betroffenen Lernenden in die Gespräche einbezogen. Die Berufsbildner/innen evaluieren, ob sie einen Lernenden, mit dem es Probleme oder Konflikte gibt, weiterhin ausbilden, oder ob man ihm kündigen sollte. Die Evaluation hat eine Entscheidung zum Ziel (soll der Lehrvertrag aufgelöst werden oder nicht?), die anschließend gegenüber dem Lernenden, dessen Eltern, dem Berufsbildungsamt und betriebsintern gerechtfertigt werden muss. Um Evaluations-, Entscheidungs- und Rechtfertigungsprozesse dieser Art zu analysieren, eignet sich die französische *Soziologie der Konventionen* (Boltanski/Thévenot 2007; Diaz-Bone 2011). Dieser theoretische Ansatz erlaubt es, die von den Berufsbildner/innen wie auch von den Lernenden angesprochene ausbildungsrelevante Problemkonstellationen, welche zu Lehrvertragsauflösungen führen können, zu analysieren und zu verstehen sowie mögliche Lösungen für deren Bewältigung aufzuzeigen.

Die Theorie geht von verschiedenen Konventionen aus – kulturellen Ordnungs- und Funktionsprinzipien, die den sozialen Zusammenhalt der involvierten Akteur/innen (Berufsbildner/innen, Lernende und Vertreter/innen der Leitorganisation) in Arbeits- und Ausbildungsorganisationen ermöglichen (Diaz-Bone 2011). Diese Ordnungs- und Funktionsprinzipien dienen Akteur/innen dazu, ihre Handlungen zu koordinieren, zu einer Entscheidung zu kommen und diese gegenüber Dritten zu begründen. Der konventionentheoretische Ansatz eignet sich dazu, Rechtfertigungsmuster aus den Argumentationen der Akteure herauszuarbeiten und mit Rekurs auf organisationsspezifische Merkmale von Verbänden zu interpretieren. Akteure stützen sich primär in Situationen der Unsicherheit auf Konventionen ab. Die Antizipation des zukünftigen Lehrverlaufs auf der Basis bisheriger Erfahrungen und sich abzeichnender oder manifest werdender Problemstellungen kann als eine solche Situation der Unsicherheit beurteilt werden, welche der Evaluation und Koordination der beteiligten Akteur/innen bedarf. Die Leitorganisation und der Ausbildungsbetrieb müssen zu einer geteilten Situationsinterpretation kommen, um eine Entscheidung (Weiterführung der Lehre oder Lehrvertragsauflösung) herbeizuführen und diese zu begründen. Der Lernende kann eine Lehrvertragsauflösung auch von sich aus herbeiführen, und muss sie gegenüber seinen Betreuungspersonen und den Eltern erklären.

Auch beim Entscheid für eine Vertragsauflösung bestehen Unsicherheiten, und zwar bezüglich der Folgen für die Lernenden und die Betriebe: Die Betriebe müssen überlegen, ob sie die Lehrstelle wieder besetzen sollen und ob die Chance vorhanden ist, auf den nächstmöglichen Zeitpunkt einen Lernenden zu gewinnen, der sich besser eignet. Für die Lernenden besteht die Unsicherheit darin, dass sie (noch) nicht wissen, ob sie nach der Vertragsauflösung einen neuen Ausbildungsplatz finden werden oder nicht, weil eine Lehrvertragsauflösung eine stigmatisierende Wirkung hat.

Diese Unsicherheitssituation müssen die beteiligten Akteur/innen (Vertreter/innen der Leitorganisation, Betreuer/innen in den Ausbildungsbetrieben und Lernende) bewältigen. Dazu beziehen sie sich auf verschiedene Konventionen, welche ihnen Orientierung geben und sie dabei unterstützen, die Zukunft zu antizipieren und Entscheidungen respektive Lösungen zu finden.

In Bezug auf Lehrbetriebsverbände sind – so zeigen meine Analysen – vier Konventionen zentral, denen jeweils eigene Wertigkeitsmaßstäbe entsprechen: Die marktförmige, industrielle und häusliche Konvention sowie die Konvention der Inspiration (Boltanski/Thévenot 2011, S. 64–67).

Bezüglich der Thematik der Lehrvertragsauflösungen soll die Frage beantwortet werden, welche Problemsituationen sich in Verbänden ergeben und auf welche Konventionen sich Betriebsvertreter/innen und Lernende bei der Beschreibung dieser Problemsituationen beziehen. Des Weiteren soll aufgezeigt werden, wie diese Problemsituationen durch organisationspezifische Strukturmerkmale angegangen und allenfalls gelöst werden können. Im Folgenden werden einige dieser Konventionen exemplarisch dargestellt und auf die Vertragsauflösungsthematik in Ausbildungsbetrieben übertragen. Vor dem Hintergrund des theoretischen Rahmens der verschiedenen Konventionen zeigen die oben beschriebenen Studien von Stalder und Schmid (2006) sowie Lamamra und Masdonati (2009), dass die Gründe für die Probleme, die zu Vertragsauflösungen führen (vgl. Tabelle 1), von beiden Parteien vor allem in der industriellen und häuslichen Welt sowie in der Welt des Markts und der Inspiration verortet werden.

Werden Lernende mit der Begründung, sie würden nicht effizient und produktiv arbeiten oder nicht genug Fachwissen besitzen, als problematisch beurteilt, ist diese Argumentation an der *industriellen Konvention* orientiert. Von den oben erwähnten, subjektiven Gründen für Vertragsauflösungen (Tabelle 1) lässt sich aber auch die mangelnde Sachkompetenz von Berufsbildner/innen dieser Konvention zuordnen, da neben Effizienz auch Expertise ein wichtiger Aspekt dieser Wertordnung ist.

Ein Problem in der *Marktkonvention* stellen Lernende für Ausbildungsbetriebe dar, wenn sie mehr Kosten generieren als Nutzen bringen. Dies ist z.B. der Fall, wenn Lernende in der Berufsschule oder im Betrieb ungenügende Leistungen zeigen und deshalb für einen erfolgreichen Lehrverlauf ein erhöhter zeitlicher und finanzieller Betreuungsaufwand (z.B. Kosten für Nachhilfestunden) für den Betrieb nötig sind.

Rücken Konflikte mit der vorgesetzten Berufsbildnerin oder mit Arbeitskollegen sowie disziplinarische Probleme ins Zentrum der Begründungen, basiert die Beurteilung auf der *häuslichen Konvention*. In dieser Konvention ist es wichtig, dass die Lernenden ins Team und in die Betriebskultur passen und sich in den betrieblichen Hierarchien einordnen.

Werden zu geringe Vorkenntnisse zu Beruf und Betrieb sowie ein Verlust des Interesses am Lehrberuf als problematisch bewertet, rückt die *Konvention der Inspiration* in den Fokus. Diese Problemkonstellationen führen bei den Berufsbildner/innen zur Vermutung, die Lernenden hätten sich zu wenig gut über ihren zukünftigen Lehrberuf und Lehrbetrieb informiert und würden deshalb – oder auch, weil sie in ihrem Wunschberuf keine Lehrstelle bekommen haben – nicht die gewünschte Motivation und Begeisterung mitbringen.

Das soziale Handeln der Akteur/innen in Verbänden kann als Ergebnis eines Zusammenspiels zwischen diesen verschiedenen Konventionen und den ihnen zugrunde liegenden Wertigkeitsmaßstäben betrachtet werden, d.h. häufig basieren Handeln und Entscheiden auf mehreren Konventionen. Die Relevanz einzelner Konventionen in einem Verbund hängt u.a. mit den unterschiedlichen Ausbildungskonzepten sowie mit dem *typologischen Strukturmerkmal Größe* zusammen. Dieser Zusammenhang wird im Folgenden näher beleuchtet.

Bezüglich des Strukturmerkmals Größe geht Kieser (2014, S. 164–174) davon aus, dass in großen Organisationen eine zunehmende Spezialisierung und Professionalisierung stattfinden und Leitungsstrukturen sowie Koordinationsmechanismen sich verändern: Der Koordinations- und Planungsaufwand wird größer und große Organisationen schaffen deshalb neuartige Stellen (beispielsweise für Öffentlichkeitsarbeit), was zu einer wachsenden Heterogenität der Stellenprofile führt. Die Leitungsspanne von Vorgesetzten (Anzahl Personen, die geführt werden) wird in der Folge kleiner, weil die Koordinationsanforderungen mit steigender Pluralisierung der Stellenprofile steigen und deshalb verschiedene Personen für die Koordination zuständig sind. Kleine Organisationen hingegen lassen diese Aufgaben von Stellen mit anderen Aufgaben miterledigen, was zu homogeneren Stellenprofilen führt, weil – überspitzt formuliert – alle für alles zuständig sind. Die Leitungsspanne der Vorgesetzten ist somit wegen homogenerer Stellen größer. Damit zusammenhängend nimmt die

Entscheidungscentralisierung mit der Organisationsgröße ab: Je größer eine Organisation ist, desto mehr Entscheidungen müssen gefällt und auf nachgelagerte Hierarchieebenen delegiert werden, um eine Überlastung der oberen Hierarchieebenen zu vermeiden (ebd., S. 174)⁸

Daraus kann folgende Arbeitshypothese für Lehrbetriebsverbände abgeleitet werden: Bei großen Verbänden stehen aufgrund der höheren Professionalisierung nicht die einzelnen Betreuungspersonen im Zentrum, sondern deren Funktion. Folglich können sie problemlos ausgewechselt werden, was zu einer distanzierteren, aber stärker effizienzorientierten und spezifischen Beziehung zu den Lernenden führt. Die Qualität der Beziehung ist somit eine andere – aber nicht zwingend schlechtere – als bei kleinen Verbänden. Diese sind weniger professionalisiert, weshalb unter anderem die Betreuungsperson in der Leitorganisation im Verlauf der Lehre seltener wechselt.

Im Folgenden werden die organisationspezifischen Merkmale der untersuchten Lehrbetriebsverbände zum einen anhand der Beschreibung des methodischen Vorgehens, zum anderen anhand von Porträts der beiden untersuchten Verbände erläutert.

4. Untersuchungsanlage

4.1 Forschungsdesign und Methoden

Für den vorliegenden Beitrag wurde in Anlehnung an Robert K. Yin (2014) ein Case Study-Design gewählt: Zwei Schweizer Lehrbetriebsverbände (Pseudonyme: Transportnet und Spednet), welche von 2011 bis 2014 im Rahmen einer durch den Schweizer Nationalfonds finanziell geförderten Studie zusammen mit zwei weiteren Verbänden vertieft untersucht wurden,⁹ dienten dabei als Fälle, die einer komparativen Analyse unterzogen wurden. Die zwei Verbände unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Größe: Transportnet ist gemessen an der Anzahl Lernender sehr groß, Spednet relativ klein. Beide Verbände wurden in den 1990er-Jahren bottom-up von Betrieben einer Branche respektive einem Branchenverband gegründet und die Trägerschaft ist privatwirtschaftlich organisiert – eine detaillierte Beschreibung folgt weiter unten.

Für die Analyse und den Vergleich der beiden Verbände wurden qualitative leitfadengestützte Interviews mit Verantwortlichen für die Berufsausbildung in 14 Ausbildungsbetrieben (davon je sieben von Transportnet und Spednet) geführt. Im Weiteren wurden elf (ehemalige) Lernende interviewt. Im Verbund Transportnet sind dies fünf Jugendliche im Beruf Kauffrau/-mann (KV), ein Jugendlicher im Beruf Gleisbau und ein Jugendlicher im Beruf Gebäudereinigung. Im Verbund Spednet sind es vier Jugendliche im Beruf Kauffrau/-mann. Die Verantwortlichen für die Berufsausbildung in den Ausbildungsbetrieben wurden im Rahmen des SNF-Projekts befragt, die Lernenden im Rahmen der Promotion der Autorin des vorliegenden Beitrags. Von den Lernenden waren zwei von einer Vertragsauflösung betroffen, bei den restlichen neun zeichneten sich im Verlauf der Lehre Probleme ab, die zu einer Vertragsauflösung hätten führen können.

Durch den Einbezug von Betriebsvertreter/innen und (ehemaligen) Lernenden werden zwei Perspektiven organisationsrelevanter Akteure beleuchtet. Die Ebene der Leitorganisation wird hier ausgeklammert. Auch wenn der Lehrvertrag mit der Leitorganisation abgeschlossen wird, macht es

⁸ Auch weitere Studien zeigen die höhere Spezialisierung, Professionalisierung, Formalisierung und Dezentralisierung in großen Organisationen (Blau/Schoenherr 1971; Child 1972; Pugh et al. 1969).

⁹ SNF-Studie *Lehrbetriebsverbände in der Praxis – Eine multiple Fallstudie zum Funktionieren und den Anforderungen einer neuen Organisationsform der betrieblichen Lehre aus Sicht verschiedener Akteure* (2011–2014), durchgeführt an der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz, in Kooperation mit der Universität Basel. Projektleitung: Prof. Dr. Regula Julia Leemann und Prof. Dr. Christian Imdorf. Die Autorin des vorliegenden Beitrags schreibt im Rahmen dieses SNF-Projekts ihre Promotion mit dem Arbeitstitel *„Integration von Lernenden in ein neues Ausbildungsmodell der Berufsbildung. Das Potential von Lehrbetriebsverbänden“*. Die Promotion fokussiert Lernende, die in einem Verbund lehrabbruchgefährdet sind sowie Lernende, deren Lehrvertrag aufgelöst wurde.

Sinn, die Betriebsvertreter/innen zu befragen, weil sehr viele Problemstellungen, die zu Vertragsauflösungen führen, mit dem Betriebsalltag und somit mit diesen Personen zu tun haben. Der konventionensoziologische Ansatz eignet sich dazu, Argumentationen der Befragten auf Fragen nach Erklärungen und Ursachen (beispielsweise welche Situationen die Befragten als konfliktreich erleben und aus welchen Gründen sie das tun) zu verstehen und anhand des typologischen Merkmals der Verbundgröße zu verorten. So lässt sich zeigen, warum Akteure je nach Verbundgröße unterschiedlich handeln.

4.2 Porträts der zwei Lehrbetriebsverbände

4.2.1 Transportnet: ein großer Verbund aus der Branche des öffentlichen Verkehrs

Transportnet ist ein großer, branchenhomogener und privatwirtschaftlich ausgerichteter Lehrbetriebsverbund des öffentlichen Verkehrs. Der Verbund wurde 2002 von einem großen und einem mittleren Bahnunternehmen im Zuge der verkehrspolitischen Liberalisierung des Schienenverkehrs in der Schweiz gegründet. Das große Bahnunternehmen entschied sich damals für ein Outsourcing des Ausbildungsbereichs an eine speziell dafür eingerichtete Organisation und fand im mittelgroßen Bahnunternehmen einen strategischen Partner. Im Anschluss daran wurden weitere Ausbildungsbetriebe der ÖV-Branche akquiriert. Juristisch handelte es sich bei der Initiierung um eine Non-Profit-Organisation in der Rechtsform eines Vereins. Inzwischen ist der Verbund aber in eine Aktiengesellschaft überführt worden, bei der die großen Unternehmen und der Verband öffentlicher Verkehr beteiligt sind. Er finanziert sich primär durch die Mitgliederbeiträge der Ausbildungsbetriebe.

Transportnet wurde unter anderem mit den Zielen gegründet, einem künftigen Fachkräftemangel vorzubeugen und „das Ausbildungswesen marktorientiert und kostentransparenter zu gestalten“ (aus einer Broschüre von Transportnet). Der Verbund wirbt zudem mit Ausbildungseffizienz durch rationalisierte Berufsausbildung und professionelles Bildungsmanagement. Das Ausbildungskonzept ‚Lebensunternehmer/in‘ soll Lernende zu eigenverantwortlichen, selbstständigen, flexiblen, ziel- und kundenorientierten Arbeitskräften ausbilden. 2014 umfasste der Verbund über 60 Betriebe der Sektoren Bahn, Flug, Bus, Schiff und Tourismus aus der ganzen Schweiz. Diese reichen von mittelgroßen Unternehmen mit 100–150 Angestellten bis hin zum großen Gründungsunternehmen mit 27.000 Angestellten. 2011/12 wurden insgesamt 1.800 Lernende in 23 Berufen ausgebildet, unter anderem kaufmännische Berufe, technische Berufe (Automatiker/in, Polymechaniker/in, Mechapraktiker/in), Gebäudereiniger/in, Informatiker/in, Logistikassistent/in sowie Gleisbauer/in. Die Lehrvertragsauflösungs-Quote beträgt bei Transportnet gemäß Berechnungen der Autorin auf der Basis von Individualdaten¹⁰ über alle Berufe hinweg gut 11%. Die Differenzen zwischen den einzelnen Berufen sind jedoch beträchtlich: Bei den Kaufleuten beispielsweise, welche den größten Anteil Lernender von Transportnet ausmachen, beträgt die Quote 7.9%, im Gleisbau hingegen 21.5% und in der Gebäudereinigung sogar 31%.

4.2.2 Spednet: ein kleiner Verbund aus der Speditionsbranche

Spednet ist ein kleiner, ebenfalls branchenhomogener und privatwirtschaftlich ausgerichteter Lehrbetriebsverbund in der Speditionslogistik-Branche. Der Verbund wurde 2001 als Verein gegründet und gehört zu einem Schweizer Verband der international tätigen Speditions- und Logistikunternehmen. Initiiert wurde der Verbund aufgrund der laufenden Reformierung des Berufs Kauffrau/Kaufmann Speditionslogistik, die 2003 in Kraft trat: Die Reformierung hatte zur Folge, dass viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aufgrund des erhöhten Aufwands oder aber, weil sie das Tätigkeitsprofil nicht mehr vollumfänglich abdeckten, Lernende nicht mehr alleine ausbilden konnten. In der Verbundform hingegen ist es auch für die KMU der Speditionsbranche möglich,

¹⁰ Lehreintritte verglichen mit Lehrvertragsauflösungen auf Individualebene.

Lernende auszubilden, da diese ihre Ausbildung in mehreren Betrieben absolvieren. Eines der Hauptmotive bei der Initiierung des Verbunds war die Rekrutierung von Nachwuchskräften für die Branche und die Ausbildungsbetriebe. Deshalb hat die Schaffung einer ausreichenden Anzahl an Ausbildungsplätzen im Verbund oberste Priorität.

Bei der Gründung startete der Verbund mit zehn Betrieben und drei Lernenden. 2014 bildete er bereits gut 40 Lernende im Beruf Kauffrau/Kaufmann internationale Speditionslogistik in 42 Betrieben aus, welche alle in einer urbanen Region der Deutschschweiz ansässig sind. Spednet ist somit im Gegensatz zu Transportnet branchen- *und* berufshomogen und auf eine Region beschränkt. Der Verbund hat etwa ein Drittel weniger Betriebe als Transportnet und eine vergleichsweise tiefe Anzahl Lernender, weshalb ich ihn er als kleinen Verbund einstufe. Er finanziert sich wie Transportnet in erster Linie durch die Mitgliederbeiträge der Ausbildungsbetriebe sowie zusätzlich durch Schulungen und Dienstleistungen, welche auch andere Betriebe der Branche einkaufen können. Die Lehrvertragsauflösungs-Quote (ebenfalls gemäß eigenen Berechnungen auf der Basis von Individualdaten) beträgt bei Spednet 8.6%.

Im folgenden Kapitel werden die Resultate aus den Leitfadeninterviews vorgestellt. Dabei wird zum einen nachgezeichnet, welches aus Sicht der Betriebsvertreter/innen und der Lernenden in den beiden Lehrbetriebsverbänden Gründe für Lehrvertragsauflösungen sein können. Zum anderen werden organisationsspezifische Merkmale und das mit diesen zusammenhängende Potenzial von Lehrbetriebsverbänden, Vertragsauflösungen zu verhindern, aufgezeigt.

5. Gründe für Lehrvertragsauflösungen und Chancen eines Verbundmodells, diese zu verhindern

Die Vertreter/innen der Betriebe erzählen in den Interviews von Situationen, in denen sich Probleme mit Lernenden abzeichne(te)n. Diese Schwierigkeiten können teilweise so gravierend sein, dass eine Lehrvertragsauflösung zur Debatte steht oder tatsächlich durchgeführt werden musste. Es handelt sich dabei um ungenügende Schulleistungen (im kleinen Verbund gekoppelt mit mangelhaften Deutschkenntnissen, weil viele Lernende nicht Deutsch als Erstsprache haben), Verhaltensauffälligkeiten und persönliche Probleme der Lernenden, fehlende Motivation und Eignung für den Lehrberuf, Unzuverlässigkeit, Unselbstständigkeit und mangelhafte Arbeitsdisziplin. Die genannten Probleme stehen jeweils in einem Zusammenhang mit einer ungenügenden Passung ins Team oder mangelhaften Leistungen, die zum Nichtbestehen der Lehrabschlussprüfung führen können – beides Faktoren, die in eine Lehrvertragsauflösung münden können.

Die interviewten Lernenden nennen in erster Linie Konflikte mit Berufsbildner/innen, mangelnde Partizipationsmöglichkeit hinsichtlich der betrieblichen Ausbildungsinhalte, ungenügende Fachkompetenzen der Berufsbildner/innen und eine daraus resultierende allgemeine Demotivation.

Die genannten Gründe decken sich größtenteils mit den im Kapitel 2 auf der Basis des Forschungsstands beschriebenen Gründen. Sie werden im folgenden Abschnitt erneut aufgenommen und mit den Problemlösestrategien verknüpft. Für den Umgang der Betriebe mit Schwierigkeiten und als Problemlösestrategien bieten sich in einem Lehrbetriebsverbund die vier folgenden zentralen organisationsspezifischen Merkmale an – sie werden nachfolgend näher beschrieben:

- Rotationsprinzip
- Versetzung in einen anderen Betrieb
- Geteilte Betreuung
- Unterstützungsangebote der Leitorganisation

5.1 Rotation und Versetzung zur Lösung zwischenmenschlicher Konflikte und zur Motivationssteigerung

Im verbundspezifischen *Rotationsprinzip* zeigt sich das Potenzial eines Verbunds: Aufgrund der zeitlich begrenzten Aufenthaltsdauer der Lernenden sind die Betriebe bei Schwierigkeiten eher bereit, diese in Kauf zu nehmen bzw. den Lernenden eine zweite Chance zu geben und beugen somit Vertragsauflösungen vor. Ein Berufsbildner von Spednet streicht dies als klaren Vorteil einer Verbundlehre gegenüber einer traditionellen einzelbetrieblichen Berufsausbildung heraus:

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

Indem sich der Berufsbildner auf die "Chemie" zwischen Lernendem und Ausbildner beruft, stützt er sich auf einen zentralen Wert der häuslichen Konvention, nämlich jenen des sozialen Gefüges und des familiären Zusammenhalts. Dieses Beispiel zeigt, dass ein Problem der häuslichen Konvention – ein zwischenmenschlicher Konflikt zwischen Ausbildner und Lernendem – mit der verbundspezifischen Rotation gelöst werden kann.

Auch ein KV-Lernender von Transportnet erlebte die Rotation als sehr positiv – bei ihm hat der Betriebswechsel sogar tatsächlich eine Vertragsauflösung verhindert. Am ersten Lehrplatz gefiel es ihm nicht und er dachte, lediglich ein Betriebswechsel oder eine Beendung des Lehrverhältnisses könnte diesen Konflikt lösen: „Ich habe nachher den Lehrplatz gewechselt und [...] ich dachte, ich schaue jetzt am zweiten Lehrplatz, wenn es mich auch so anscheißt, dann schaue ich wirklich, dass ich eine andere Lehre finde. Von da an hat es mir nachher gefallen. Und dann dachte ich, ‚ja ist gut, hier bleibe ich‘.“ In diesem Beispiel zeigt sich, dass die Rotation auch Problemlösungspotenzial für Situationen besitzt, die vom Lernenden auf Logiken der Konvention der Inspiration zurückgeführt werden: Er meint, es habe ihm am ersten Ausbildungsplatz nicht gefallen und begründet damit seine mangelnde Motivation, ein Problem in der Konvention der Inspiration. Dank der Rotation konnte er in einen anderen Betrieb wechseln, wo es ihm deutlich besser gefiel, was seine Motivation so stark steigerte, dass er sich dazu entschloss, die Berufsausbildung fortzuführen.

Neben der ordentlichen Rotation besteht durch die Zusammensetzung von Verbänden aus verschiedenen Betrieben zudem die Möglichkeit, von Konflikten betroffene Lernende notfalls bereits vor Ablauf der Rotationsperiode in einen anderen Betrieb zu versetzen, sofern dazu eine gewisse Bereitschaft bei den Ausbildungsbetrieben vorhanden ist. Ein Betriebsvertreter von Spednet nutzte die Option der *Versetzung* in der Vergangenheit einmal und sagt darüber Folgendes:

„Dass es nicht nur nach dem Lehrjahr möglich ist, [den Betrieb zu wechseln], sondern auch zwischendurch, wenn es wirklich nicht geht, dass man da die Möglichkeit hat, Lehrlinge abzutauschen, [...] man hat auch mitten im Lehrjahr gesagt, ‚das geht so nicht weiter, wir müssen etwas ändern‘ – das ist für beide die Chance, dass es besser werden kann.“

Auch wenn der Interviewte keinen direkten Bezug zu einer Konvention macht, zeigt sich hier, dass Situationen, die wie weiter oben beschrieben in verschiedenen Konventionen ein Problem darstellen, mit dem organisationsspezifischen Merkmal der Versetzung gelöst werden können: beispielsweise zwischenmenschliche Konflikte, welche die in der häuslichen Konvention verankerten Ordnungen stören, oder Motivationsschwierigkeiten, welche den Logiken der Konvention der Inspiration zuwiderlaufen. Da Transportnet als großer Verbund mehr Betriebe hat, ist hier die Chance, einen freien Platz zu erhalten, potenziell höher als beim kleinen Verbund Spednet.

Ein weiterer Vorteil einer kurzen Aufenthaltsdauer in einem Betrieb besteht für die Lernenden darin, dass sie von verschiedenen Personen statt nur von einer bewertet werden, d.h. sie können sich

allenfalls im neuen Betrieb ‚neu beweisen‘ und erhalten so eine zweite Chance. Dieser Faktor hängt mit der geteilten Betreuung zusammen, welche nachfolgend erläutert wird.

5.2 Geteilte Betreuung zur Verhinderung willkürlicher subjektiver Beurteilungen

Für die Lernenden liegt der Vorteil der geteilten Betreuung darin, dass sie nicht von einer einzigen Person oder einem Betrieb abhängig sind, sondern in jeder Ausbildungsphase zwei Betreuungspersonen haben (je eine im aktuellen Ausbildungsbetrieb und eine in der Leitorganisation) und bei Bedarf bei der Leitorganisation um Hilfe bitten können. Eine Betriebsvertreterin von Transportnet verknüpft dies mit dem weiter oben beschriebenen Vorteil der Rotation und beschreibt, wie die geteilte Betreuung Lernende vor Kündigungen schützen kann, weil die Leitorganisation als Vertragspartnerin weiter weg ist und von allfälligen Problemen meist erst später erfährt:

„Die [Lernenden,] die natürlich die ganze Zeit bei uns sind, [...] dort ist manchmal die Meinung vom Betrieb und von [der Leitorganisation] ein bisschen anders. Dort hatten wir auch konkrete Fälle, wo der Lehrplatz viel früher fand, ‚Es geht nicht, da muss man etwas machen, diesen Lehrvertrag muss man auflösen.‘ Und wo [die Leitorganisation] halt vielleicht ein bisschen weiter weg war und noch eher fand ‚Und jetzt probieren wir noch.‘“

Die Betriebsvertreterin zeigt hier die Chance der geteilten Betreuung auf: Nicht nur eine Person respektive Institution entscheidet über eine Vertragsauflösung, sondern zwei. Deshalb ist zwischen den beiden Parteien (Leitorganisation und Betrieb) ein Aushandeln und schlussendlich eine Einigung notwendig. Da die Vorgesetzten im Betrieb die Lernenden täglich bei der Arbeit erleben, können sie sie nicht immer objektiv beurteilen. Dies kann in einzelbetrieblichen Ausbildungen dazu führen, dass der Betrieb den als problematisch eingestuften Lernenden den Lehrvertrag kündigt, ohne dass sie von einer neutralen außenstehenden Person eine zweite Beurteilung erhalten. Dieses Problem kann in einem Verbund durch die geteilte Betreuung gelöst werden: Die Lernenden werden von verschiedenen Personen betreut und beurteilt, und erhalten so unter Umständen eine zweite Chance.

Aufgrund der Größe von Transportnet ist die Leitorganisation relativ weit vom Betriebsalltag entfernt und kann die Lernenden objektiver einschätzen als der Betrieb. Ein Nachteil hinsichtlich der Größe besteht dagegen insofern, als die Lernenden bei Transportnet während ihrer Ausbildung nicht immer eine konstante Ansprechperson in der Leitorganisation haben, sondern dass diese bei Standortwechseln aufgrund der Rotation wechselt. Diese Wechsel können für Lernende schwierig sein, weil sie die jeweils aktuelle Betreuungsperson häufig nur einmal kurz sehen oder sogar lediglich über Mailkontakt kennen. In der Folge ist es für viele nicht einfach, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.

Bei Spednet hingegen ist der Verbund sehr klein und es herrscht eine vergleichsweise große Nähe zwischen der Leitorganisation und den Lernenden. Diese Nähe hat vor allem auch damit zu tun, dass fast alle Betriebe in der gleichen Stadt ansässig sind wie die Leitorganisation, womit auch die räumliche Distanz kleiner ist als bei Transportnet. Zudem besuchen Leitorganisationsmitglieder die Lernenden regelmäßig in ihren Betrieben und nehmen dort betriebliche Zwischenprüfungen ab. Leitorganisations-Vertreter/innen merken deshalb sehr schnell, wenn sich Konflikte anbahnen. Die Nähe zu den Lernenden erlaubt es ihnen zudem, sie bezüglich ihrer schulischen und betrieblichen Leistungen zu kontrollieren. Ein Betriebsvertreter erzählt, dank dem strengen Kontrollsystem der Leitorganisation hätte man tatsächlich einmal einen Lehrabbruch verhindern können:

„Die Auszubildenden sind ja relativ strikte und streng geführt von Spednet [...] mit diesem Arbeitshandbuch. Das sind eigentlich ganz klare Leitlinien, welche sie zu befolgen haben. Wenn da einer das Gefühl hat ‚so nicht‘, dann wird da ziemlich schnell mal gesagt ‚hör mal lieber Junge, ab morgen ist das so, und sonst wird mir da mit dem Ausbildungsbetrieb gesprochen‘. Oder wenn die nicht in die Schule gehen, dann kommt dann sehr schnell die

Meldung ‚Was war los? [...]‘ Es ist natürlich wichtig, dass das überwacht wird von beiden Seiten und dass diese Kommunikation läuft.“

Das angesprochene engmaschige Kontrollsystem des Verbunds sowie der regelmäßige Austausch zwischen Betrieb und Leitorganisation sind hilfreich, um die Lernenden im Auge zu behalten und beispielsweise unbegründete Schulabsenzen zu sanktionieren. Letzteres stört einerseits die Logiken der industriellen Konvention, weil die Lernenden den Schulstoff verpassen – sie sich also das erforderliche Fachwissen nicht aneignen, welches in der industriellen Konvention hoch gewertet wird – und die Gefahr besteht, dass daraus unzureichende schulische Leistungen resultieren. Durch mangelhafte Schulleistungen und ungenügendes Fachwissen ist ein langfristiger Aufbau des Branchennachwuchses beeinträchtigt, was die in der industriellen Konvention verankerten Ordnungen ebenfalls stört. Andererseits könnten unbegründete Schulabsenzen auch zum Nichtbestehen der Lehrabschlussprüfung führen, was ebenfalls den Aufbau von Nachwuchs verhindert (industrielle Konvention), aber auch in der Marktkonvention ein Problem darstellt, weil die Lernenden dann zu einer Fehlinvestition für den Verbund und den Ausbildungsbetrieb werden. Folglich kann die geteilte Betreuung im kleinen Verbund zur Lösung von Problemen beitragen, welche die Logiken der industriellen sowie der Marktkonvention stören.

Ein KV-Lernender von Spednet sieht zwar nicht das Kontrollsystem an sich, aber die enge Begleitung durch die Leitorganisation als unterstützend: „Wenn man irgendwo Hilfe braucht, zum Beispiel schlecht in der Schule ist oder sonstige Probleme hat, [ist es gut,] dass sie [von der Leitorganisation] für uns da sind. [...] Deswegen haben sie auch gesagt, wenn irgendetwas ist, dann könne man auch zu ihnen kommen und das klären.“ Mit Bezug auf unzureichende Schulleistungen rekurriert der Lernende hier zum einen ebenfalls auf die industrielle Konvention (vgl. oben). Zum anderen rücken mit der Bezugnahme auf "sonstige Probleme" auch weitere Konventionen in den Vordergrund – die entsprechenden zugrundeliegenden Ordnungen spricht der Lernende jedoch nicht explizit an, weshalb nur Mutmaßungen möglich sind. Vielleicht meint er damit innerbetriebliche Konflikte, welche in der häuslichen Konvention ein Problem darstellen, oder private Probleme, welche sich negativ auf die Motivation auswirken und deshalb die Wertigungsordnungen der Konvention der Inspiration stören.

Das Zitat zeigt somit, dass Probleme, welche sich in den verschiedensten Konventionen verorten lassen, mit der geteilten Betreuung lösen lassen: Die Lernenden sind bezüglich ihres Lernerfolgs und der zwischenmenschlichen Beziehung im Team nicht auf sich allein gestellt, sondern haben mit der Leitorganisation einerseits eine Kontrollinstanz, die ihnen einen Teil der Selbstverantwortung abnimmt und wie ein Patron über sie wacht, andererseits eine Unterstützungs- und Ansprechperson bei innerbetrieblichen Konflikten und schulischen Schwierigkeiten. Die geringe Größe von Spednet erleichtert diese Aspekte: Alle Beteiligten kennen einander und die Leitorganisation ist sehr nah bei den Lernenden, weil die Entscheidungen bei ihr zentralisiert werden. Darüber hinaus begünstigt auch das durch das geringere Maß an Professionalisierung bestehende personen- statt funktionenzentrierte Verständnis diese Nähe.

5.3 Unterstützungsangebote der Leitorganisation zur Behebung schulischer Defizite

Ein spezifisches Potenzial von Lehrbetriebsverbänden ist es, Ressourcen für Nachhilfeunterricht einzusetzen. Als Ausbildungsorganisation ist sich die Leitorganisation der Wichtigkeit solcher Unterstützungsangebote eher bewusst als Ausbildungsverantwortliche von KMU, bei welchen die Produktion ihrer Güter und Dienstleistungen zentral sind und wenig zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Betreuung zur Verfügung stehen. Diesbezüglich haben Verbände ein ähnliches Potenzial wie Großunternehmen, welche ebenfalls oftmals solche Unterstützungsangebote machen.

Bei Spednet bietet die Leitorganisation zur Behebung defizitärer Schulleistungen selber kostenlose Nachhilfe für Lernende an – die Teilnahme des Nachhilfeunterrichts ist für Lernende mit schulischen Leistungsproblemen obligatorisch. Ein Betriebsvertreter stellt die niedrige Lehrvertragsauflösungsquote des Verbunds sowie die Tatsache, dass bisher nur wenige Lernende die Lehrabschlussprüfung nicht bestanden haben, als eine Stärke dieses Verbunds heraus und verknüpft sie mit diesem Angebot: „In den elf Jahren Ausbildungsverbund kann man (jene Lernenden) an einer Hand abzählen, die die Lehre nicht bestanden haben. [...] Die Erfolgsquote ist doch eigentlich relativ groß, [...] eben wirklich auch, weil sie im schulischen Bereich die Nachhilfe bekommen“.

Bei Transportnet hingegen existiert kein kostenloses Nachhilfeangebot. Der Verbund stellt den Lernenden lediglich eine Liste mit anderen Lernenden, die Nachhilfestunden anbieten, zur Verfügung. Eine Lernende, welche schulische Schwierigkeiten hatte, bemängelt die fehlende Unterstützung:

„Als sie [von der Leitorganisation] gemerkt haben mit der Schule, dass es nicht so gut läuft, [...] [hätte es mir geholfen,] dass die Ausbildungsleiterin mir sagt ‚melde dich doch an, lerne doch mit anderen Lehrlingen.‘ Aber es ist nichts gekommen von ihrer Seite. Und [...] die Familie war nicht gerade [...] finanziell gut [gestellt]. Da kannst du dir eigentlich nicht Nachhilfe leisten.“

In ihrer Argumentation rückt die industrielle Konvention in den Fokus, indem defizitäre Schulleistungen und das damit zusammenhängende mangelnde Fachwissen zum Problem werden (vgl. Kap. 5.2) Da die Familie der Lernenden sich private Nachhilfestunden finanziell nicht leisten konnte (und die Leitorganisation ihr keine Stunden bezahlte), war es der Lernenden nicht möglich, die Schulleistungen zu verbessern. Sie ließ sich deshalb präventiv in ein tieferes Schulniveau herunterstufen, weil sie schulisch überfordert war. Hätte sie Nachhilfe erhalten, wäre das vielleicht nicht nötig gewesen. Das Problem liegt hier zum einen in der Größe des Verbunds: Die Leitorganisation ist relativ weit von den Lernenden entfernt und unterstützt sie deshalb bei auftauchenden Problemen zu wenig, sondern überlässt sie sich selbst. Zum anderen sieht das Ausbildungskonzept 'Lebensunternehmer/in' nicht vor, dass Lernende individuell unterstützt werden – im Gegenteil, sie werden zur möglichst großen Eigenständigkeit angehalten.

Auf diese Weise werden Leistungsprobleme nicht wie bei Spednet vom Verbund her angegangen, sondern deren Lösung an die Lernenden delegiert. In der Folge besteht ein großes Risiko, dass Letztere ihre schulischen Leistungen nicht verbessern können. Hätte die oben genannte Lernende nicht eigeninitiativ ihre Herabstufung gefordert, hätte sie im schlimmsten Fall riskiert, die Lehrabschlussprüfung nicht zu bestehen.

5.4 Vergleichende Analyse der beiden Verbände

Die Lehrvertragsauflösungsquoten sind mit gut 11% bei Transportnet und rund 9% bei Spednet bei beiden Verbänden vergleichsweise tief. Dies lässt sich damit erklären, dass beide Verbände sich durch die organisationsspezifischen Merkmale Rotation, Betriebsversetzung während des Lehrjahrs und geteilte Betreuung der Lernenden auszeichnen. Diese Merkmale tragen in Lehrbetriebsverbänden zur Verhinderung von Lehrvertragsauflösungen bei. Neben diesen drei Merkmalen bietet die Leitorganisation von Spednet schulisch schwachen Lernenden ein unentgeltliches Nachhilfeangebot an – Transportnet kennt kein solches Angebot, sondern stellt den Lernenden lediglich eine Liste mit möglichen Nachhilfelehrkräften zur Verfügung, die sie aber selber bezahlen müssen. Aufgrund der Größe des Verbunds wäre der Koordinations- und Planungsaufwand vermutlich zu hoch und würde sich nicht lohnen. Zudem sind die Lernenden durch das 'Lebensunternehmer/in'-Konzept zu Eigenständigkeit und Selbstorganisation angehalten.

Differenziert man bei Transportnet nach Berufsgruppen, zeigen sich große Unterschiede bei der Lehrvertragsauflösungsquote: Diese beträgt bei den Kaufleuten lediglich 7.9%, im Gleisbau hingegen 21.5% und in der Gebäudereinigung sogar 31%. Ausschlaggebend für diese großen Differenzen könnte hier zum einen der Rekrutierungspool, zum anderen die fehlende oder eingeschränkte Rotation sein: Da die KV-Berufe im öffentlichen Verkehr bei Schulabgänger/innen sehr beliebt sind, kann die Leitorganisation bei der Rekrutierung von KV-Lernenden aus einem Pool mehrheitlich schulstarker Jugendlicher wählen, welche meistens keine zusätzliche schulische Unterstützung benötigen. Der Gleisbau und insbesondere die Gebäudereinigung sind jedoch aufgrund der vergleichsweise tiefen Löhne und des Images als Blue-Collar-Berufe unbeliebte Berufe, weshalb sich hier in erster Linie Schulabgänger/innen mit tieferen Schulqualifikationen und geringerer Motivation für den Ausbildungsberuf sowie viele mit Migrationshintergrund aus südost-, süd- sowie außereuropäischen Ländern bewerben. Wie aufgezeigt wurde, sind dies Faktoren, die – insbesondere, wenn sie kumuliert auftreten – das Risiko einer Lehrvertragsauflösung steigern.

Hinsichtlich der Rotation ist es so, dass die Lernenden der Gebäudereinigung von Transportnet nicht rotieren, sondern drei Jahre im gleichen Betrieb bleiben. Die Gleisbau-Lernenden rotieren während der Ausbildung einmal: Sie haben im ersten Ausbildungsjahr ein Basis-Lehrjahr, anschließend werden sie in einen Betrieb eingeteilt, in welchem sie die verbleibenden zwei Ausbildungsjahre bis zum Lehrabschluss bleiben. Aus diesem Grund fällt das organisationsspezifische Merkmal der Rotation bei der Gebäudereinigung gänzlich, beim Gleisbau teilweise als Schutzfaktor gegen Lehrvertragsauflösungen weg.

Wird die Vertragsauflösungsquote der Kaufleute von Transportnet (bestehend aus KV öffentlicher Verkehr, Reisebüro, Dienstleistung & Administration – 7.9%) mit jener der Speditionskaufleute von Spednet (8.6%) verglichen, zeigt sich, dass diese beim großen Verbund leicht tiefer ist. Auch diese Differenz könnte mit dem unterschiedlichen Rekrutierungspool erklärt werden: Dem KV-Beruf in der Speditionslogistik haftet wie dem Gleisbau und der Gebäudereinigung wohl aufgrund der Branchenzugehörigkeit ein eher negatives Image als Blue-Collar-Beruf an und die Löhne sowie die Karriereaussichten sind im Vergleich zu anderen KV-Berufen tiefer. Schulabgänger/innen mit guten Noten bewerben sich prioritär bei Banken und Versicherungen, nicht in der Spedition, weshalb Spednet auf einen Bewerber/innenpool von Schulabgänger/innen mit tendenziell tieferen Schulqualifikationen – viele davon ebenfalls mit Migrationshintergrund – zurückgreifen muss.

Eine weitere mögliche Erklärung für die geringfügig höhere KV-Auflösungsquote bei Spednet ist, dass er als kleiner Verbund ein kleineres Netz an Betrieben besitzt (insgesamt gut 40), so dass Versetzungen während eines Lehrjahrs im innerbetrieblichen Konfliktfall schwieriger zu bewerkstelligen sind als bei Transportnet mit 60 Betrieben.

Die Vertragsauflösungsquote des kleinen Verbunds ist aber dennoch sehr tief, auch im Vergleich zu den schweizweiten Werten für Büro- und Sekretariatsberufe, zu welchen Büroassistenzen gehören (24.3%), und zu den Wirtschafts- und Verwaltungsberufen, zu welchen die Kaufleute gezählt werden (20.9%).¹¹ Diese positive Quote bei Spednet könnte einerseits damit zusammenhängen, dass die Leitorganisation bei der Selektion großen Wert auf die Motivation der Jugendlichen für den Ausbildungsberuf legt. Dies ist ein zentraler Faktor zur Prävention von Vertragsauflösungen. Andererseits bietet die Leitorganisation wie oben erwähnt kostenlose Nachhilfestunden an respektive verpflichtet Lernende mit ungenügenden Schulleistungen dazu – auch dies ein Faktor, welcher zur Verhinderung von Lehrvertragsauflösungen beiträgt.

Die durch die Zentralisierung und die geringere Professionalisierung gegebenen kurzen Wege, der geringere Koordinationsaufwand und die Nähe der Leitorganisation zu den Lernenden helfen dem

¹¹ Der Wert stammt aus einer unveröffentlichten Tabelle des Bundesamts für Statistik zu Lehrvertragsauflösungen im Jahr 2012. Möglicherweise variieren die Vertragsauflösungsquoten je nach Kohorte, es liegen jedoch lediglich die Zahlen des Jahres 2012 vor, weshalb kein Mittelwert berechnet werden kann. Entsprechend ist bei der Interpretation Vorsicht geboten.

kleinen Verbund zusätzlich, sich anbahnender Probleme anzunehmen, weil das Betreuungsnetz engmaschiger sowie die Kontrolle der Lernenden rigider sind und Probleme so frühzeitig erkannt werden. Aufgrund der Rekrutierungsproblematik ist davon auszugehen, dass Spednet eine höhere Vertragsauflösungsquote aufwies, würde die Leitorganisation die Lernenden nicht so streng kontrollieren und keine kostenlose Nachhilfe anbieten.

6. Schlussfolgerungen und Ausblick

Insgesamt betrachtet besitzen beide Lehrbetriebsverbände das Potenzial, Lehrvertragsauflösungen zu verhindern und so erfolgreiche Lehrverläufe auch bei ausbildungsrelevanten Problemen zu gewährleisten. Dieses Potenzial widerspiegelt sich in der vergleichsweise tiefen Lehrvertragsauflösungsquote von rund 9% bei Spednet und gut 11% bei Transportnet, wobei es zwischen den einzelnen Berufsgruppen bei Transportnet große Differenzen gibt. Hauptgrund für dieses Potenzial sind die organisationsspezifischen Merkmale der beiden Verbände – *Rotation* und *geteilte Betreuung* zwischen Leitorganisation und Betrieb –, welche vorbeugend wirken und auch Konflikte abfedern können. Zudem sind in Konfliktfällen *Versetzungen* in einen anderen Betrieb während des Lehrjahrs möglich. Diese organisationsspezifischen Merkmale können einerseits Probleme lösen, welche die Logiken der häuslichen Konvention stören. Dies ist in Konfliktfällen zwischen Lernenden und Betrieben, welche meistens von zwischenmenschlicher Natur sind, der Fall. Die Lernenden (wie auch die Betriebsvertreter/innen) können die Leitorganisation des Verbunds als außenstehende Partei in allfällige Verhandlungen miteinbeziehen. Die Leitorganisation legt dabei häufig ein gutes Wort für die Lernenden ein und gibt ihnen eine zweite Chance, die sie vom Betrieb nicht erhalten würden. In einem Verbund können somit die Ausschlusskriterien, bei denen die häusliche Konvention ins Zentrum rückt, geschwächt werden – unter anderem betrifft dies die soziale Passung in den Betrieb und disziplinarische Konflikte zwischen Vorgesetzten und Lernenden.

Andererseits können auch Situationen, welche mit Bezug zu Konvention der Inspiration als problematisch dargestellt werden, gelöst werden: Beispielsweise können Lernende, welche die Motivation verloren haben, dank dem Rotationssystem den Betrieb wechseln und im neuen Betrieb einen Neustart machen. Dies kann zu einem Wiedererstarren der Motivation führen. Ebenso können Situationen, welche den Wertigkeitsordnungen der industriellen Konvention (Expertise und langfristige Planung) sowie der Marktkonvention (Kosten-Nutzen-Verhältnis, Wettbewerb) zuwiderlaufen, durch die Rotation, die geteilte Betreuung und die Versetzungsmöglichkeit angegangen werden: Lernende mit ungenügenden betrieblichen Leistungen arbeiten weniger effizient, was in der industriellen Konvention als problematisch gilt, und haben ein erhöhtes Risiko, die Lehrabschlussprüfung nicht zu bestehen und somit als Fehlinvestition für den Betrieb und den Verbund zu gelten (Marktkonvention). Die Lehrabschlussprüfung nicht zu bestehen stört aber auch die Ordnung der industriellen Konvention, weil die entsprechenden Lernenden anschließend als Nachwuchskräfte fehlen und somit eine langfristige Planung des Verbunds (und insbesondere seiner Betriebe) erschwert wird. Dank der geteilten Betreuung werden sie nicht nur von einem Berufsbildner betreut und beurteilt, sondern von verschiedenen Personen. Auf diese Weise sind die Bewertungen weniger willkürlich und von der akuten Problemsituation geprägt, und Lernende, welche im Betrieb als problematisch eingestuft werden, erhalten durch die Leitorganisation als außenstehende Partei eine zweite sachlichere Bewertung. Aufgrund der Größe ist das besonders bei Transportnet der Fall, denn die Leitorganisation des großen Verbunds ist mit ihren dezentralen Strukturen (welche in der Regel einen oder mehrere Wechsel der Betreuungspersonen bei der Leitorganisation während der Ausbildung beinhalten) relativ weit vom Betriebsalltag und den allfälligen Alltagskonflikten entfernt. Die Lernenden erhalten von der Leitorganisation jedoch keine Unterstützung, wenn sie bspw. schulische Schwierigkeiten haben, sondern sind diesbezüglich auf sich alleine gestellt – dieser Umstand hängt nicht nur mit der Größe, sondern auch mit dem Ausbildungskonzept 'Lebensunternehmer/in' zusammen. Zudem werden Probleme allenfalls zu spät erkannt, was ein Risikofaktor der Größe des Verbunds darstellt.

Bei Spednet ist das Gegenteil der Fall: Das auf die Zentralisierung des Verbunds (die Lernenden haben während der gesamten Ausbildung dieselben Betreuungspersonen) und das Kontrollsystem der Leitorganisation zurückzuführende frühzeitige Erkennen schulischer Defizite trägt in Kombination mit den angebotenen respektive verordneten kostenlosen Nachhilfestunden zur Verbesserung der Schulleistungen bei. In Folge ihrer außenstehenden Position fungieren die Vertreter/innen der Leitorganisation zudem als Ansprechperson für diverse Probleme, was unter Umständen eine verstärkte Mitsprache der Lernenden bedeuten kann.

Insgesamt betrachtet kann festgestellt werden, dass die Größe der Organisation einen Einfluss auf den Umgang mit ausbildungsrelevanten Problemstellungen und das damit verknüpfte Lehrvertragsauflösungsrisiko hat: Je grösser ein Lehrbetriebsverbund ist, desto größer ist die Distanz zwischen Leitorganisation und Lernenden, weil größere Verbände dezentralisierter und professioneller organisiert sind als kleine Verbände. Diese Distanz führt zu einer anderen Qualität der Beziehung zwischen Leitorganisation und Lernenden. Sie kann für die Lernenden eine Schutzfunktion bedeuten, weil die Leitorganisation häufig erst von einem Problem erfährt, wenn es sich bereits wieder gelöst hat (indem beispielsweise eine Lernende aufgrund der Rotation in einen anderen Betrieb wechselt). Gleichzeitig birgt die distanziertere Beziehung die Gefahr, dass die Leitorganisation Probleme zu spät erkennt und Lernende im Allgemeinen selber die Verantwortung für ihren Ausbildungserfolg tragen müssen, unter anderem auch weil sie bezüglich Nachhilfeunterricht finanziell nicht unterstützt werden. Kleinere Verbände hingegen sind weniger professionell organisiert und stärker zentralisiert, weshalb eine nähere und vertrautere Beziehung zwischen Leitorganisation und Lernenden möglich wird. Diese Art von Beziehung lässt zudem ein höheres Maß an persönlicher Kontrolle zu, womit Probleme frühzeitig erkannt und abgefedert werden und damit Vertragsauflösungen oftmals verhindert werden können.

Die zwischen den Berufen bestehenden Unterschiede bei den Vertragsauflösungsquoten bei Transportnet deuten darauf hin, dass der Verbund nicht bei allen Berufen ein Potenzial zur Verhinderung von Vertragsauflösungen besitzt. Dies hängt zum einen mit dem jeweiligen Pool von Bewerber/innen zusammen: Bei den Kaufleuten kann die Leitorganisation beispielsweise auf einen viel größeren Pool zurückgreifen als beim Gleisbau und der Gebäudereinigung und somit die voraussichtlich stärker motivierten und leistungsfähigeren Lernenden rekrutieren, weshalb Vertragsauflösungen im kaufmännischen Bereich von Anfang an weniger wahrscheinlich sind. Zum anderen rotieren die Gebäudereiniger/innen während der Ausbildung gar nicht, die Gleisbauer nur einmal, weshalb die Rotation als Schutzfaktor ganz oder teilweise wegfällt.

Im vorliegenden Beitrag konnte ansatzweise gezeigt werden, dass Verbände durch Prävention und Intervention Vertragsauflösungen begegnen und risikobehaftete Jugendliche beim Erreichen eines erfolgreichen Lehrabschlusses unterstützen können. Es bestehen dabei jedoch Unterschiede hinsichtlich der Größe der Verbände und der Ausbildungsberufe: Je kleiner ein Verbund und je beliebter die Ausbildungsberufe, desto grösser ist das Potenzial, Lehrvertragsauflösungen zu verhindern und erfolgreiche Lehrverläufe auch bei ausbildungsrelevanten Problemen zu ermöglichen. Aus einer ungleichheitssoziologischen Perspektive besteht das Forschungsdesiderat, das Integrationspotenzial von Verbänden für benachteiligte Jugendliche vertieft zu untersuchen: Die Frage danach, ob und wie Verbände die (Re)produktion sozialer Ungleichheiten in der Berufsausbildung reduzieren, könnte in einer weiteren Untersuchung näher beleuchtet werden. Diesbezüglich müsste die Möglichkeit, Lehrvertragsauflösungen zu verhindern, zusätzlich vertieft mit der Rekrutierungs- und Selektionsthematik von Verbänden in den Blick genommen und dabei weitere organisationsspezifische Merkmale wie die Trägerschaft als Einflussfaktor berücksichtigt werden.

7. Bibliographie

- BBT (Bundesamt für Berufsbildung und Technologie) (2008): *Resultate Evaluation Lehrbetriebsverbände*. Bern: BBT.
- Blau, P.M./Schoenherr, R. A. (1971): *The structure of organizations*. New York: Basic Books.
- Boltanski, L./Thévenot, L. (1999): The Sociology of Critical Capacity. In: *European Journal of Social Theory* 2, H. 3, S. 359–377.
- Boltanski, L./Thévenot, L. (2007): *Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft*. (Übers. Pfeuffer, A.). Hamburg: Hamburger Edition. Orig.: *De la Justification. Les économies de la grandeur* (Paris, 1991).
- Boltanski, L./Thévenot, L. (2011): Die Soziologie der kritischen Kompetenzen. In: Diaz-Bone, R. (Hrsg.): *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*. Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 43–68.
- Child, J. (1972): Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. In: *Sociology* 6, H. 1, S. 1–22. <http://doi.org/10.1177/003803857200600101> (Abruf 31.07.2015).
- Diaz-Bone, R. (2011): *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Imdorf, C. (2009): Die betriebliche Verwertung von Schulzeugnissen bei der Ausbildungsstellenvergabe. In: *Empirische Pädagogik* 23, H. 4, S. 392–409.
- Kieser, A. (2014): Der situative Ansatz. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 164–194.
- Lamamra, N./Masdonati, J. (2009): *Arrêter une formation professionnelle: mots et maux d'apprenties*. Lausanne: Éditions Antipodes.
- Leemann, R.J./Sagelsdorff, R. (2014). Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen in Ausbildungsverbänden: Chance oder Risiko für Jugendliche aus bildungsfernen Herkunftsmilieus? In: *Sozialer Fortschritt* 64, H. 4–5, S. 107–117.
- Lentner, M. (2010): Bildungsbenachteiligte Jugendliche an der Schwelle zum Berufsleben. In: Schlögl, P./Dér, K. (Hrsg.): *Berufsbildungsforschung. Alte und neue Fragen eines Forschungsfeldes*. Bielefeld: Transcript, S. 232–243.
- Pugh, D.S./Hickson, D.J./Hinings, C.R./Turner, C. (1969): The Context of Organization Structures. In: *Administrative Science Quarterly* 14, H. 1, S. 91–114. <http://doi.org/10.2307/2391366> (Abruf 31.07.2015).
- SBFI (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation) (Hrsg.) (2015): *Berufsbildung in der Schweiz. Fakten und Zahlen 2015*. <http://www.sbf.admin.ch/dokumentation/00335/00400/index.html?lang=de> (Abruf 06.08.2015).
- Schuchart, C. (2007): Schulabschluss und Ausbildungsberuf. Zur Bedeutung der schulartbezogenen Bildungsbiografie. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 10, H. 3, S. 318–398.
- Stalder, B. E. (2011): *Das intellektuelle Anforderungsniveau beruflicher Grundbildungen in der Schweiz. Ratings der Jahre 1999–2005*. Basel: Institut für Soziologie der Universität Basel/TREE. http://www2.unine.ch/files/content/sites/gpa/files/shared/documents/03%20pdf%20des%20articles%20collaborateurs/Stalder/Stalder_2011_Intellektuelles_Anforderungsniveau.pdf (Abruf 31.07.2015).

Stalder, B.E. (2012): Kritische Transitionen in der beruflichen Grundbildung: Wenn Ausbildungswege nicht der Norm entsprechen. In: Baumeler, C./ Ertelt, B. J./Frey, A. (Hrsg.): *Diagnostik und Prävention von Ausbildungsabbrüchen in der Berufsbildung*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik, S. 90–106.

Stalder, B.E./Schmid, E. (2006): *Lehrvertragsauflösungen, ihre Ursachen und Konsequenzen: Ergebnisse aus dem Projekt LEVA*. Bern: Bildungsplanung und Evaluation der Erziehungsdirektion.

http://www2.unine.ch/files/content/sites/gpa/files/shared/documents/03%20pdf%20des%20articles%20collaborateurs/Stalder/StalderSchmid_2006_leva_ursachen_konsequenzen.pdf (Abruf 31.07.2015).

Yin, R.K. (2014): *Case Study Research. Design and Methods* (5. Aufl.). Thousand Oaks: Sage.