

## **Der Aufbau von Erfahrungswissen in der betrieblichen Ausbildung von Ausbildungsverbänden: Potenziale und Bedingungen**

Regula Julia Leemann

Lorraine Birr

School for Education, University of Applied Sciences, Switzerland

This is the accepted version of an article published in Leemann, Regula Julia und Lorraine Birr (2015). Der Aufbau von Erfahrungswissen in der betrieblichen Ausbildung von Ausbildungsverbänden: Potenziale und Bedingungen. In: Dietzen, Agnes, Justin Powell und Anke Bahl (Hrsg.): *Welches Wissen ist was wert?* Reihe Bildungssoziologische Beiträge. Weinheim und Basel: Beltz Juventa (in print).

Corresponding Author:

Prof. Dr. Regula Julia Leemann

Chair for Educational Sociology

School for Education

University of Applied Sciences

Hofackerstrasse 30

CH-4132 Basel-Muttenz

phone: \*41 (0)61 228 59 95

E-Mail: [regula.leemann@fhnw.ch](mailto:regula.leemann@fhnw.ch)

[www.bildungssoziologie.ch](http://www.bildungssoziologie.ch)

## 1 Einleitung

Dem Lernort "Betrieb" kommt im System der dualen Berufsbildung die Aufgabe zu, erstes *berufliches Erfahrungswissen* aufzubauen. Dieses beinhaltet sowohl explizites praktisches und theoretisches Handlungswissen wie implizites Handlungswissen, ein "Wissen, dass ..." wie ein "Wissen, wie ..." (Koller/Plath 2000, S. 121). Die duale einzelbetriebliche Ausbildung ist vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bezüglich des Aufbaus von Erfahrungswissen in neuerer Zeit zunehmend in die Kritik geraten: Ihre Erfahrungsebene würde die Jugendlichen nur unzureichend auf die Flexibilitätsanforderungen im zukünftigen Arbeitsleben vorbereiten (Kruse 2012; Minssen 2012). Wir interessieren uns für die Frage, wie sich in der dual organisierten beruflichen Bildung der Aufbau von Erfahrungswissen in die gewünschte Richtung verändern ließe. Dazu untersuchen wir das Potenzial von Ausbildungsverbänden, diese Erfahrungsebene zu überwinden, da in ihnen strukturell eine Neugewichtung des Aufbaus von Erfahrungswissen angelegt ist. Ausbildungsverbände sind ein neues Ausbildungsmodell im Bereich der dualen Berufsbildung, welches *bottom up* entstanden ist, indem Betriebe begonnen haben, gemeinsam Fachkräftenachwuchs auszubilden. Seit Ende der 1990er Jahre wird diese Organisationsform in den deutschsprachigen Ländern zusätzlich *top down* von den jeweiligen nationalen Berufsbildungsministerien gefördert.<sup>1</sup>

Wir fragen danach, aufgrund welcher ausbildungsbezogener Motive sich die Betriebe im Verbundmodell beteiligen, und welche Formen von Erfahrungswissen durch die Beteiligung gefördert werden. Im Weiteren interessieren wir uns dafür, unter welchen Bedingungen die Betriebe bereit sind, sich längerfristig am Verbundmodell zu beteiligen, welches diese Neugewichtung ermöglicht. Zur Untersuchung dieser Fragestellungen beziehen wir uns theoretisch auf die Soziologie der Konventionen (Boltanski/Thévenot 1999; Diaz-Bone 2009, 2011). Empirisch wird die Fragestellung im Rahmen einer Studie zu Ausbildungsverbänden in der Schweiz verfolgt.

## 2 Erfahrungswissen und die Kritik an der einzelbetrieblichen Ausbildung

### 2.1 Aufbau von Erfahrungswissen in der betrieblichen Ausbildung

Erfahrungswissen meint im Alltagsverständnis Wissen, das im Zuge praktischen Handelns und Ausprobierens („*learning by doing*“) und der dabei gewonnenen Erkenntnisse aufgebaut wird.

<sup>1</sup> Für Deutschland Schlottau (2003); für Österreich Lachmayr /Dornmayr (2008); für die Schweiz BBT (2008). In der Schweiz erhalten Ausbildungsverbände während der ersten drei Jahre eine Anschubfinanzierung des Bundes (BBT 2008). Wie eine Evaluation des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie zeigt, steigt die Zahl der Ausbildungsverbände in der Schweiz nur langsam an. Die Zahl der Ausbildungsplätze wird für 2007 auf ein Prozent aller Ausbildungsplätze im dualen System geschätzt (BBT 2008). Neuere verlässliche Zahlen existieren nicht.

Es wird stets aus einem Erlebniszusammenhang heraus generiert und ist sowohl personen- als auch situationsgebunden (Böhle 2009). In einem erweiterten Verständnis von Erfahrungswissen setzt sich dieses aus explizitem sowie aus implizitem Wissen zusammen (Koller/Plath 2000, S. 120ff.). Explizites Wissen ist auf praktische oder theoretische Sachverhalte bezogen (Wissen, dass ...) und mitteilbar. Dagegen bezieht sich das implizite Wissen auf Vorgehensweisen (Wissen, wie ...), ist nicht ohne weiteres verbalisierbar, und kann insofern auch als stillschweigendes Vertraut-sein im Umgang mit etwas verstanden werden. Indem explizites und implizites Wissen hinsichtlich ihrer Funktionen komplementär angelegt sind, ermöglicht deren spezifisches Zusammenspiel eine sowohl auf Effizienz also auch Sicherheit abzielende Optimierung des (Arbeits-)Handelns (Koller/Plath 2000; Dietzen 2008). Weiterhin stellt Erfahrungswissen eine wichtige Voraussetzung zur Bewältigung von Unwägbarkeiten und kritischen Situationen im (Berufs-)Alltag dar, zu deren Lösung die schematische Anwendung reinen Faktenwissens nicht ausreicht. Stattdessen bedarf es hierfür unter Rückgriff auf vergangene, ähnliche Situationen komplexer Interpretationsleistungen (Böhle 2005; Dietzen 2008).

Der Aufbau beruflichen Erfahrungswissens wird traditionell im praxisorientierten, betrieblichen Teil der dualen Berufsausbildung verortet. Aktiv in Arbeitsprozesse des Lehrbetriebes eingebunden, machen sich Auszubildende in unterschiedlichsten realen Situationen unter Anleitung von Berufsbildner/innen das Erfahrungswissen zu eigen, welches es zur kompetenten Ausübung des künftigen Berufs braucht. Je nach Entstehungs- und Anwendungskontext unterscheiden wir im Folgenden in einer heuristischen Herangehensweise drei Formen beruflichen Erfahrungswissens:

- *Berufsfachliches Erfahrungswissen* umfasst jene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die auf den erlernten Beruf bezogen sind und systematisch mit Bezug auf die Anforderungen der Ausbildungsverordnung aufgebaut werden. Diese werden nach Bestehen der Lehrabschlussprüfung zertifiziert und sind damit überbetrieblich verwertbar.
- *Betriebliches Erfahrungswissen* bezieht sich auf die Spezifika eines Lehrbetriebes wie zum Beispiel die betriebliche Organisation von Arbeitsprozessen, die Produkt- und Dienstleistungspalette oder Arbeitsmethoden und -instrumente. Es ist das Ergebnis des von Becker (1964) genannten "*specific training*", wodurch das Wissen eng an den Ausbildungsbetrieb gebunden ist.
- Als *berufsübergreifendes Erfahrungswissen* definieren wir jene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Haltungen, die unter dem Begriff der Schlüsselkompetenzen<sup>2</sup> bzw. *soft skills* subsumiert werden. Hierzu gehören Selbstkompetenzen wie Selbstständigkeit oder Reflexionsfähigkeit, Sozialkompetenzen wie Kooperations- und Konfliktfähigkeit sowie Metho-

<sup>2</sup> Wir verstehen (Schlüssel-)Kompetenzen als erfahrungsbasiert und damit als Bestandteil von Erfahrungswissen. Damit knüpfen wir an Kirchhöfers Kompetenzverständnis an, gemäss dem "Kompetenz [...] als Dispositionen vorhandene Selbstorganisationspotenziale zum Ausdruck [bringt], die sich in Tätigkeiten zeigen, bilden und verändern" (ebd. 2004, S. 64).

denkompetenzen wie vernetztes Denken oder die Fähigkeit zum Wissenstransfer (vgl. hierzu ausführlicher WKO 2003).

## **2.2 Betriebliche Motive der Ausbildungsbeteiligung**

Das Engagement von Betrieben in der Ausbildung ist immer auch von Verwertungsinteressen geprägt, wobei idealtypisch zwischen zwei Verwertungsmotiven unterschieden werden kann (vgl. im Folgenden Neubäumer 1999; Schellenbauer et al. 2010, S. 70-75): Das *investitionsorientierte Motiv* der Ausbildungsbereitschaft zielt auf den langfristigen Aufbau von betrieblichen Nachwuchskräften und damit auf die produktive Arbeitsleistung der Auszubildenden *nach* der Lehrzeit ab. Deshalb hat der Betrieb ein starkes Interesse, die Qualität der Ausbildung hoch zu halten und dafür auch Ressourcen zu investieren. Die betriebliche Ausbildung orientiert sich am zukünftigen Bedarf an fachlichen und sozialisationsbezogenen Kompetenzen. Damit es nicht zu Fehlinvestitionen kommt, müssen die ausgebildeten jungen Fachkräfte im Betrieb verbleiben, was eine gewisse Bindungskraft des Betriebes voraussetzt.

Das *produktionsorientierte Motiv* legt den Schwerpunkt auf die produktive Arbeitsleistung der Auszubildenden *während* der Lehrzeit. Betriebe bilden auch aus, um eine günstige Arbeitskraft zu erhalten und damit kurzfristig vom Arbeitsvermögen Jugendlicher innerhalb der betrieblichen Ausbildung zu profitieren. Eine spätere Übernahme der ausgebildeten Fachkraft steht nicht im Zentrum. Um die Kosten-Nutzen-Bilanz zu verbessern, neigt der Betrieb erstens dazu, die Auszubildenden mit gering qualifizierenden Aufgaben zu beschäftigen, die wenig Betreuung und Anleitung erfordern. Zweitens ist er bestrebt, die Lehrinhalte auf die aktuellen und alltäglichen betrieblichen Erfordernisse auszurichten. Der Ausbildungsbetrieb investiert nur bedingt zeitliche und finanzielle Ressourcen (fachliche Betreuung, am Lernen und nicht am Produktionsprozess ausgerichtete Aufgabenstellungen) in eine breite berufsfachliche Ausbildung.

## **2.3 Kritik an der einzelbetrieblichen Ausbildung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU)**

Der Einsatz neuer Technologien in Produktion und Dienstleistung seit den 1980er Jahren hat zu einer Re-Organisation betrieblicher Arbeitsprozesse und Re-Integration beruflicher Aufgaben geführt. Arbeitnehmende sind gemeinsam im Team für ganze Arbeitsprozesse zuständig, was eine breites berufsfachliches Wissen sowie Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten verlangt. Mit dem Ziel, eine betriebliche Leistungs- und Produktivitätssteigerung zu erreichen, wurde vermehrt Verantwortung und Autonomie an die Beschäftigten delegiert (Rosendahl/Wahle 2012; Voß 2001). Diese müssen heute die ihnen übertragenen Arbeitsabläufe selbstständig planen, steuern und kontrollieren. Sie sind dafür verantwortlich, das eigene berufliche Profil beständig weiterzuentwickeln und ihre eigene Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten, um Wechsel und Umbrüche bewältigen und in ihre berufliche Laufbahn positiv integrieren zu können (Voß/Pongratz 1998). Ein kompetenter Umgang mit diesen vielfältigen und sich laufend verän-

dernden Anforderungen setzt ein hohes Maß an Schlüsselkompetenzen voraus (Voß/Pongratz 1998; Kaufhold 2009; Rosendahl/Wahle 2012).

Blickt man nun auf die Rahmenbedingungen der einzelbetrieblichen dualen Lehre in KMU, dann werden die folgenden Beschränkungen erkennbar: Das *berufsfachliche Erfahrungswissen* ist an den *Tätigkeitsbereich des einen Lehrbetriebes gebunden*. KMU können aufgrund von Spezialisierung jedoch immer weniger die für den Beruf charakteristische Gesamtheit von Tätigkeitsfeldern abdecken. Ebenso sind die Möglichkeiten zum Aufbau *berufsübergreifenden Erfahrungswissens* maßgeblich durch strukturelle Vorgaben im Lernort Betrieb definiert. In KMU sind in diesem Zusammenhang die Weite und Vielfalt des Erfahrungsraumes für die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen wie Flexibilität, Selbstorganisation oder Kommunikationsfähigkeit sehr eingeschränkt (Kruse 2012, S. 272). Auch das Spektrum des betrieblichen Erfahrungswissens ist kleinräumig, wenn mit Großbetrieben verglichen wird, wo Auszubildende verschiedenen Abteilungen und deren Kulturen kennen lernen können.

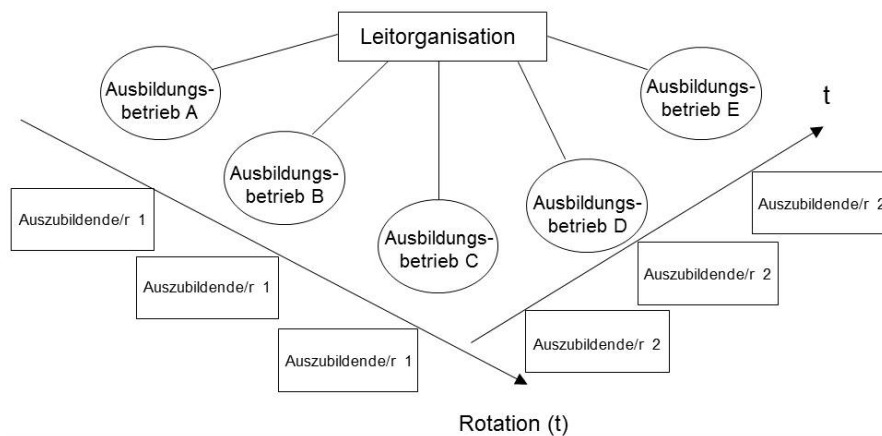
Vor diesem Hintergrund wird eine wesentliche Schwäche der dual organisierten Berufsausbildung in KMU in ihrer einzelbetrieblichen Fassung gesehen. Sie bietet in ihrer gegenwärtigen Ausgestaltung immer weniger die Voraussetzung, dass Auszubildende jene Wissensbestände und Kompetenzen aufbauen, welche sie zur Bewältigung ihres zukünftigen Arbeitsalltages und ihrer beruflichen Laufbahn mittel- und langfristig benötigen. Sie erlaubt Auszubildenden nur einen sehr begrenzten Einblick in die Realität ihres künftigen Berufsalltags und wirkt sich auch deshalb negativ auf die Spannweite beruflicher Kompetenzen aus, weil "die zum biografischen Zeitpunkt des Ausbildungseintritts sehr prägsame erste Betriebserfahrung [...] die besondere Form, in der in diesem Betrieb gearbeitet, organisiert und ausgebildet wird, wie einen "Prototyp" erscheinen [lässt]" (Kruse 2012, S. 274). Gefordert wird eine Flexibilisierung betrieblicher Bildung, welche Auszubildenden ein größeres Spektrum an Erfahrungen eröffnet, dem einzelnen Lehrbetrieb einen stärker exemplarischen Charakter verleiht, vermehrt auf die Förderung von berufsübergreifendem Erfahrungswissen fokussiert und den Aufbau breiten berufsfachlichen und vielfältigen betrieblichen Erfahrungswissens ermöglicht.

### **3 Potenziale von Ausbildungsverbänden im Aufbau von beruflichem Erfahrungswissen**

In der Praxis existieren verschiedene Modelle von Ausbildungsverbänden (BMBF 2011). Das von uns in der Schweiz untersuchte und vom Staat seit Ende der 1990er Jahre geförderte Modell (vgl. Abb. 1) soll u.a. die Qualität der betrieblichen Grundbildung in KMU verbessern (Walther/Renold 2005). In diesem Modell wechseln die Auszubildenden während ihrer Lehrzeit je nach Beruf alle sechs bis zwölf Monate den Ausbildungsbetrieb (Rotationssystem). Eine überbetriebliche Trägerschaft (Leitorganisation) ist für den Aufbau und den Betrieb des Ausbil-

netzwerkes zuständig. Sie wählt die Auszubildenden aus, schließt mit ihnen den Lehrvertrag ab und weist sie den wechselnden Ausbildungsbetrieben zu. Die Auszubildenden werden von zwei Personen betreut (Prinzip der geteilten Betreuung). Ein Ausbildungsleiter in der Leitorganisation ist offizieller Lehrmeister und in dieser Funktion auch für die Beurteilung verantwortlich. Vor Ort in den Ausbildungsbetrieben ist ein Berufsbildner für die fachliche Ausbildung der Auszubildenden zuständig. Die Leitorganisation unterstützt die Betriebe in der Verfolgung der Ausbildungsziele mittels Coaching und internen Veranstaltungen. Für diese diversen Dienste wird die Leitorganisation von den Betrieben bezahlt.

Abbildung 1: Modell Ausbildungsverbund



Quelle: Eigene Darstellung

In dieser Organisationsform ist *strukturell eine Verschiebung und Neugewichtung* im Aufbau von beruflichem Erfahrungswissen zu finden:

- Durch das *Rotationsprinzip* lernen die Jugendlichen unterschiedliche Tätigkeitsfelder und Firmenkulturen kennen und verlassen die Enge der einzelbetrieblichen Erfahrungswelt, was ihr berufsfachliches Erfahrungswissen verbreitert und ein pluralisiertes betriebliches Erfahrungswissen ermöglicht. Die Auszubildenden müssen sich im Weiteren bei jedem Wechsel in neue Betriebswelten einfinden, neue Beziehungen aufbauen und dafür sorgen, am neuen Ort ihre Lernziele abdecken zu können, was Kompetenzen im Bereich des berufsübergreifenden Erfahrungswissens befördert.
- Die Entwicklung dieser Kompetenzen wird zusätzlich durch das *Prinzip der geteilten Betreuung* begünstigt. Da die Hauptbetreuung außerhalb des Betriebs bei der Leitorganisation angesiedelt ist, müssen die Auszubildenden mehr Selbstverantwortung für ihre Ausbildung übernehmen und Problemstellungen selbstständiger lösen.

- Die Leitorganisation kann durch die Zusammenlegung der Ressourcen den Aufbau von berufsfachlichem und berufsübergreifendem Erfahrungswissen im betrieblichen Ausbildungsalltag durch *fachspezifische Weiterbildungen* und *Besichtigungen*, betriebliche *Projektformen* und *Erlebniswochen* ergänzen.

Wir gehen deshalb davon aus, dass die betriebliche Ausbildung in einem Ausbildungsverbund einerseits vielfältige berufsfachliche Erfahrungen und damit eine breite Fachlichkeit unterstützt. Andererseits ermöglicht sie den Aufbau von pluralisiertem betrieblichem Erfahrungswissen sowie berufsübergreifendem Erfahrungswissen und fördert dadurch Schlüsselkompetenzen wie Flexibilität, Mobilitätsbereitschaft, Selbstkontrolle, Kommunikationsfähigkeit und Eigeninitiative bei den Auszubildenden.

#### 4 Beteiligungsmotive in pluralen Wertigkeitsordnungen

Bei der Beteiligung im Verbundmodell spielen verschiedene Motive eine Rolle. Um diese theoretisch zu verorten, beziehen wir uns auf die Soziologie der Konventionen, einem transdisziplinären Ansatz mit Wurzeln in der französischen neuen pragmatischen Soziologie (Diaz-Bone 2009; Diaz-Bone 2011). Gemäß diesem theoretischen Ansatz stützen sich organisationale Akteure bei ihren Evaluationen und Entscheidungen auf eine limitierte Zahl von sich historisch herausgebildeten Wertigkeitsordnungen (Konventionen) ab (Boltanski/Thévenot 2007; Boltanski/Chiapello 2001; Knoll 2014). Jede dieser Wertigkeitsordnungen beansprucht für sich eine universelle Gültigkeit und steht gleichberechtigt neben den anderen (Boltanski/Thévenot 1999, S. 365). Das Geprüfte – in unserem Fall die Frage der Ausbildungsbeteiligung und deren Ausgestaltung – muss sich in Bezug auf die von den Akteuren ins Spiel gebrachten Wertigkeitsordnungen bewähren. Die Größe (*grandeur*) des Geprüften innerhalb einer bestimmten Ordnung wird auf der Basis des Äquivalenzprinzips bestimmt, eines 'Maßstabs', der ein sozial geteiltes allgemeinverständliches Urteil ermöglicht. Jede Wertigkeitsordnung ist auf ein bestimmtes Gemeinwohl hin orientiert, wodurch soziale Kohäsion entsteht.

In sozialen Situationen kommen diese Wertigkeitsordnungen selten isoliert voneinander vor, sondern treten gleichzeitig auf und stehen gegenseitig in Konkurrenz um Legitimation. Auf unseren Gegenstand bezogen heißt dies, dass die Betriebe unterschiedliche Erwartungen und Interessen in Bezug auf die Beteiligung an beruflicher Bildung haben. In Kompromissen können zwei (oder mehrere) Äquivalenzprinzipien jedoch mehr oder weniger gleichgewichtig nebeneinander stehen bleiben und in einem 'sowohl – als auch' unterschiedlichen Wertordnungen Rechnung tragen (ebd. 1999, S. 374). Kompromisse als Ergebnisse von Aushandlungen und Einigungen sind von der Anlage her fragile Gebilde. Sie können jedoch über Kompromissobjekte, in denen Elemente zweier (oder mehrerer) Wertigkeitsordnungen eingelagert sind, stabilisiert werden (Boltanski/Thévenot 1999, S. 375). Bezüglich der Fragen, welche ausbildungsbe-

zogenen Motive zu einer Beteiligung am Verbund führen und welche Formen von Erfahrungswissen durch das Verbundmodell gefördert werden, können wir folgende Arbeitshypothesen formulieren (vgl. Abb. 2):



Abbildung 2: Wertigkeitsordnungen (WO)

	<b>Industrielle WO</b>	<b>Projektförmige WO</b>	<b>Häusliche WO</b>	<b>Staatsbürgerliche WO</b>	<b>Marktliche WO</b>
<b>Äquivalenzprinzip</b> (Was wird bewertet? Was ist von Wert?)	Effizienz, Expertise	Vernetzung, Flexibilität, Kommunikation, Mobilität	Nähe, Hierarchie, Tradition	Integration, Solidarität, Vorrang des Kollektivs	Preis - Leistungsverhältnis
<b>Zeitliche Perspektive</b>	Mittel- und langfristig	Befristet	Vergangenheits- bezogen	Grundsätzlich	Kurzfristig
<b>Motiv Ausbildungsbeteiligung</b>	Fachlich gut qualifizierte Arbeitskraft für den Betrieb, die Branche, das Berufsfeld	Projektförmige Branche und postindustrielle Arbeitswelt erfordern Schlüsselkompetenzen	Auszubildende werden in gesellschaftliche Werte und Ordnungen hinein sozialisiert.	Auszubildende werden in Gesellschaft integriert, können die beruflich sich wandelnden Anforderungen bewältigen	Auszubildende/-r ist produktive Arbeitskraft
<b>Welche Form von beruflichem Erfahrungswissen wird gefördert?</b>	(Breites) berufsfachliches Erfahrungswissen	Berufsübergreifendes und pluralisiertes betriebliches Erfahrungswissen	Betriebliches Erfahrungswissen	Alle Formen von Erfahrungswissen	Betriebliches Erfahrungswissen

Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage von Boltanski und Thévenot (1999, 2007), Boltanski und Chiapello (2001, S. 466f. sowie 2003, S. 152ff.), Diaz-Bone (2009).

Bei Betrieben, welche ihre Beteiligung mit dem langfristigen Aufbau von fachlich gut qualifiziertem Nachwuchs für den Betrieb oder die Branche begründen, beruht ihr Motiv auf der *industriellen* Wertigkeitsordnung und das in ihr innewohnende Äquivalenzprinzip der Effizienz und Expertise. Die berufliche Ausbildung besitzt dann Größe, wenn sie aus den Jugendlichen kompetente und leistungsfähige Arbeitskräfte macht, die in ihrem Tätigkeitsfeld fachliche Expertise mitbringen. Berufsfachliches Erfahrungswissen wird hoch gewertet.

Akteure, welche mit dem Verbund ein Ausbildungsmodell befürworten, das die Jugendlichen befähigt, sich selbstständig und schnell auf neue berufliche Situationen einzustellen und wichtige Qualifizierungsschritte eigenverantwortlich einzuleiten und ihnen einen vielfältigen Einblick in unterschiedliche betriebliche Kulturen ermöglicht, beziehen sich auf die *projektförmige* Wertigkeitsordnung. Berufsübergreifendes sowie pluralisiertes betriebliches Erfahrungswissen sind zentral.

Die berufliche Ausbildung wird in der *häuslichen* Ordnung danach beurteilt, inwiefern sie die Auszubildenden in eine betriebliche Gemeinschaft mit ihren Arbeits- und Abhängigkeitsverhältnissen hinein sozialisiert. Als wichtig eingestuft wird betriebliches Erfahrungswissen, das Kenntnisse von betrieblichen Rollen, sozialen Verhaltensregeln oder informellen Hierarchien umfasst.

In der *staatsbürgerlichen* Wertigkeitsordnung müssen die aufgebauten Wissensformen der langfristigen Integration der Ausgebildeten in die Arbeitswelt und Gesellschaft sowie dem Wohl des Kollektivs dienen. Das Modell der dualen Ausbildung erlaubt dem Jugendlichen die Übernahme einer Position in der betrieblichen Gemeinschaft. Das Prinzip der Beruflichkeit und die staatlich gesteuerte Ausbildung garantieren, dass die ausgebildete Fachkraft überbetrieblich mobil ist und langfristig soziale Sicherheit und Status erlangt. Die Expertise der Arbeitskraft leistet einen Beitrag für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und das gesellschaftliche Wohlergehen, insbesondere wenn es um öffentliche Güter wie Gesundheit, Bildung oder öffentlichen Verkehr geht. Je nach Schwerpunkt der Argumentation wird betriebliches, (breites) berufsfachliches, pluralisiertes betriebliches und berufsübergreifendes Erfahrungswissen betont.

Motive, welche sich der *marktlichen* Wertigkeitsordnung zuordnen lassen, zeigen sich in Preis-/Leistungsüberlegungen, Konkurrenzdynamiken und kurzfristigen betrieblichen Verwertungsinteressen. Akteure, die sich auf Aspekte der marktlichen Ordnung abstützen, plädieren für Ausbildungsstrukturen, die in einem günstigen Kosten-Nutzen-Verhältnis für sie sind. Die Ausbildung darf deshalb nicht zu teuer sein und die Auszubildenden müssen während der Lehrzeit möglichst produktiv eingesetzt werden können. Diese Handlungslogik befördert den Aufbau von einzelbetrieblichem Erfahrungswissen, was in Widerspruch zum Rotationsmodell steht.

## 5 Empirische Analyse der Verbundausbildung

Die nachfolgend analysierten Daten stammen aus einem Forschungsprojekt zu Ausbildungsverbänden in der Schweiz.<sup>3</sup> Wir untersuchen die betrieblichen Motive und Erfahrungen einer Ausbildungsbeteiligung im Verbund im Hinblick auf die Frage, wie die Betriebe diese Ausbildungsform beurteilen und unter welchen Bedingungen sie bereit sind, sich am Modell zu beteiligen. Wir analysieren dazu zwei Ausbildungsverbände: den *Speditionsverbund* und den *öV-Verbund*. Beide Verbände sind vor rund 15 Jahren *bottom up* aus der Branche *internationale Speditionslogistik* beziehungsweise *öffentlicher Verkehr* entstanden. Anstoß hierzu bildete im ersten Fall die Initiative des Branchenverbandes, im zweiten Fall das Outsourcing der beruflichen Bildung in zwei großen öV-Bahnbetrieben.

Abb. 3 gibt Auskunft über die Größe der beiden Verbände und die zwei hier fokussierten Ausbildungsberufe und enthält Angaben zur Datengrundlage. Die beiden untersuchten kaufmännischen Berufe zeichnen sich in Hinblick auf ihr Tätigkeits- und Anforderungsprofil durch einen hohen Grad an Komplexität aus (Tiemann 2012, S. 54), welcher neben berufsübergreifenden Kompetenzen breit angelegtes berufsfachliches Erfahrungswissen verlangt, das im KMU-Bereich oft nicht mehr durch einen Betrieb abgedeckt werden kann.

<sup>3</sup> Forschungsprojekt „Lehrbetriebsverbände in der Praxis – Eine multiple Fallstudie zum Funktionieren und den Anforderungen einer neuen Organisationsform der betrieblichen Lehre aus Sicht verschiedener Akteure“. Vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) geförderte Laufzeit: 6/2011 – 11/2014. Projektleitung Regula Julia Leemann, Professur für Bildungssoziologie, Pädagogische Hochschule FHNW, Basel und Christian Imdorf, Seminar für Soziologie, Universität Basel. Projektmitarbeiterinnen: Lorraine Birr, Sandra Da Rin, Rebekka Sagelsdorff, Nicolette Seiterle, Sandra Hafner, Melitta Gohrbandt.

**Abbildung 3: Untersuchte Ausbildungsverbände**

	«Speditionsverbund»	«öV-Verbund»
<b>Größe</b>	35 Mitgliedsbetriebe ca. 40 Lernende	60 Mitgliedsbetriebe, wobei ein Betrieb 80% der Ausbildungsplätze abdeckt (Bundesbe- trieb). ca. 1800 Lernende
<b>Untersucher Lehrberuf</b>	Kaufleute Internationale Speditionslogis- tik	Kaufleute öffentlicher Verkehr (KVöV)
<b>Daten</b>	Leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertretern von sieben Ausbildungs- betrieben: - drei Betriebe im Verbundmodell - zwei Betriebe bilden zurzeit nicht aus - zwei Betriebe im Betriebsmodell Leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertretern der Leitorganisation Informationen aus Geschäftsberichten, Statuten, GV-Protokollen, Ausbildungs- konzepten u.a.	Leitfadengestützten Experteninterviews mit Vertretern von sieben Ausbildungsbetrieben – alle Betriebe bilden zurzeit aus – Betriebsmodell existiert nicht Leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertretern der Leitorganisation Informationen aus Geschäftsberichten, Sta- tuten, GV-Protokollen, Ausbildungskonzept- en u.a.

Im Speditionsverbund besteht neben dem Verbundmodell noch ein zweites Ausbildungsmodell, das sogenannte Betriebsmodell. Betriebe können einzelne Dienstleistungen bei der Leitorganisation einkaufen, die Auszubildenden rotieren aber nicht und sind direkt beim Betrieb angestellt. Für unsere Fragestellung interessant sind die Begründungen, weshalb diese Betriebe sich nicht für das Verbundmodell entschieden haben.

Zur Rekonstruktion der Wertordnungen haben wir in den Interviews jene Passagen, in denen es um die Bewertung unterschiedlicher Formen von Erfahrungswissen, um die Motive der Beteiligung im Verbund und um die Erfahrungen mit der Verbundausbildung geht, untersucht. Welches sind Vorteile beziehungsweise Nachteile der Ausbildungsform in Bezug auf die Organisation der Ausbildung und die darin erworbenen Kompetenzen, und wie werden diese begründet? Welches sind die Bedingungen dafür, sich in der Verbundform zu engagieren? Welche Aspekte des Verbundmodells werden kritisiert und weshalb?

## 5.1 Motive der Beteiligung in der Verbundausbildung und der Aufbau von beruflichem Erfahrungswissen

In diesem Kapitel untersuchen wir die Motive einer Beteiligung im Verbund und zeigen auf, wie durch die Ausbildungsbeteiligung im Verbund die verschiedenen Formen von beruflichem Erfahrungswissen befördert werden.

### Breites berufsfachliches Erfahrungswissen

In beiden Ausbildungsverbänden wird vor allem von kleineren Betrieben die Ausbildung im Verbund damit begründet, dass das erforderliche Tätigkeitsprofil für dieses komplexe Berufsbild nicht befriedigend abgedeckt werden kann. Sie sind auf die Kooperation mit anderen Firmen angewiesen, die einen anderen Verkehrsträger, einen anderen Fachbereich abdecken.

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

(Ausbildungsbetrieb Speditions-Verbund)

Erst die Ausbildung in verschiedenen Betrieben ermöglicht das breite Spektrum an berufsfachlichem Erfahrungswissen, welches in diesen auf (inter-)nationale Mobilität ausgerichteten Berufen notwendig ist und ein ganzheitliches Verständnis für die Branche erlaubt. Auch die Auszubildenden im öV müssen über "Schienenverkehr" und "Cargo" (Frachtgut) Bescheid wissen, sie müssen verstehen, wie "eine Seilbahn funktioniert, und wie ein Schiff".

In dieser Argumentation zeigt sich die *industrielle* Ordnung, welche eine professionelle Ausbildung ins Zentrum setzt und auf die langfristige Rekrutierung fachlich kompetenter Expert/innen angelegt ist. Um die Professionalität der Ausbildung zu gewährleisten, begleitet die Leitorganisation die Berufsbildner in den Betrieben in ihrer Ausbildungsaufgabe, die bezüglich Bildungsverordnungen und Leistungszielen zunehmend komplexer und unübersichtlicher wird.

In den Begründungen für die Sinnhaftigkeit der Verbundausbildung ist das Entstehen für die genannte fachliche Breite aber auch kompatibel mit der *staatsbürgerlichen Wertigkeitsordnung*. Kleine Betriebe haben oftmals keine Ausbildungsbewilligung, da sie die durch die Berufsbildungsverordnung geforderten Lern- und Leistungsziele nicht abdecken können. Die Ausbildung im Verbund garantiert durch eine breit gefächerte fachliche Ausbildung im Weiteren die Integration der nachwachsenden Generation in eine Arbeitswelt, welche laufend im Umbruch ist, so dass die Jugendlichen von heute nicht "für immer und ewig" im gleichen Bereich tätig sein werden.

«Der Verbund ist hoch sinnvoll. Weil öffentlicher Verkehr eine breite Ausbildung bietet, der die Leute auch nicht in Fachsilos zwingt. [...] Es ist ok, wenn man [...] noch vor zwanzig Jahren das Gefühl hatte, diese Leute müssen für immer und

ewig in dieser [Bereich innerhalb des öV] irgend so eine Karriere machen. Ich denke, das ist heute nicht mehr opportun. Die Leute müssen breit ausgebildet werden, so dass sie [...] ein Leben lang vermittelbar bleiben.» (Ausbildungsbetrieb öV-Verbund)

In der Rede, welche sich auf das Objekt der "Fachsilos" – Sinnbild für auf Vorrat angehäuftes, spezialisiertes Wissen – abstützt, erfolgt eine Distanzierung gegenüber dieser Enge und ein Plädoyer für eine breite Ausbildung. Der Interviewte bezieht sich sowohl auf die industrielle wie auch auf die staatsbürgerliche Ordnung, ohne sich dabei auf eine von ihnen festzulegen. Bezüge auf die staatsbürgerliche Ordnung werden in der öV-Branche wiederholt gemacht. Dies ist auf die oftmals staatlichen Wurzeln und Trägerschaften der Betriebe zurückzuführen, welche sie dazu verpflichtet, Ausbildungs- und Integrationsverantwortung zu übernehmen.

### **Berufsübergreifendes Erfahrungswissen**

Einzelne Ausbildungsbetriebe betonen, dass der Transport von Menschen sowie das Verschieben von Gütern ein Denken und Handeln in einer Netzwerkstruktur verlangt, was durch die Ausbildungsorganisation des Verbundes unterstützt wird. In der Branche müssten, so wird argumentiert, verschiedene Unternehmen und Verkehrsträger – auch Konkurrenten – zunehmend projektformig zusammenarbeiten, da ein einzelner Betrieb nur eine Etappe der alltäglichen Mobilität der Menschen oder der Spedition von Gütern in einer globalisierten Welt abdeckt. Dieses Branchenmerkmal erfordert berufsübergreifendes Erfahrungswissen in Bezug auf Kommunikation, Flexibilität, Mobilität und Selbstmanagement. Die Begründungen der Betriebe verweisen auf die in der *projektbasierten Ordnung* eingelagerten Anforderungen.<sup>4</sup>

Die Befragten sehen das Rotationsprinzip, das System der geteilten Betreuung sowie die zusätzlichen Ausbildungselemente, welche ihr Verbund anbietet, als gute Möglichkeit, diese Eigenschaften bei den zukünftigen Arbeitskräften für die Bewältigung eines zunehmend dynamischen und inhaltlich entgrenzten Berufsalltags aufzubauen. Da die Jugendlichen "an so verschiedenen Orten sind", "kann es [gemeint ist die Verantwortung für die eigene Lehre] wie niemand anderer tragen", so dass sie viel Eigenverantwortung übernehmen müssen. Sie sind bei den Betriebswechsellern aufgefordert, sich auf neue Teams, unbekannte Tätigkeitsbereiche und Arbeitsweisen oder andere Kundschaft einzustellen und sich in kurzer Zeit in noch fremde Betriebskulturen einzuleben, kurz: "die Komfortzone zu verlassen". Diese Erfahrungen, so rechtfertigt einer der Befragten das Rotationsprinzip, sind für die Auszubildenden wichtig, da sie sich zukünftig in unbekanntem und sich laufend verändernden Situationen ("Change-Management-Syndrom"), welche den heutigen Arbeitsalltag charakterisieren, schnell zurechtfinden müssen.

<sup>4</sup> Gerade in der Speditionsbranche war Mobilität und grenzüberschreitende Kommunikation aber schon früh ein wichtiges Merkmal der Branche (Zeilbeck 2003). Ihre Akteure müssen sich bei der Erläuterung ihrer Beteiligung am Verbundmodell deshalb gar nicht auf die erst in der postindustriellen Gesellschaft sich entwickelte projektformige Wertordnung beziehen – die genannten Kompetenzen waren schon immer Teil der Fachlichkeit und damit in der industriellen Logik verankert.

Die im öV-Verbund bestehende Möglichkeit, in kleineren Projektteams für einige Monate einen Bahnhof eigenständig zu führen, unterstützt dies ebenfalls. Der Lerneffekt bezüglich berufsübergreifenden Kompetenzen wird in diesen Projektteams als hoch eingestuft, da sich die Auszubildenden untereinander organisieren müssen. In Kauf genommen wird dafür, dass das berufsfachliche Lernen in dieser Zeit weniger Gewicht erhält.

Auch in diesem Zusammenhang machen die Interviewten flexible Bezüge zwischen der projektformigen und der staatsbürgerlichen Wertigkeitsordnung, denn das berufsübergreifende Erfahrungswissen ist ebenfalls Voraussetzung dafür, "ein Leben lang vermittelbar zu bleiben". Ein wichtiges und mehrfach eingebrachtes Argument ist jenes des lebenslangen Lernens, welches der öV-Verbund in seine Ausbildungsphilosophie des "Lebensunternehmers"<sup>5</sup> aufgenommen hat. Der Vertreter eines Ausbildungsbetriebes lobt diese und stellt dabei den "Lebensunternehmer" implizit als Gegenhorizont zum "Pickler und Schaufler" dar, der "dem großen Haufen [nachläuft]". Dieser steht sinnbildlich für Angehörige einer früheren Arbeitergeneration, die ein Leben lang in ihrem erlernten Beruf verblieben sind, ohne aktiv den weiteren Verlauf der eigenen Erwerbsbiographie reflektieren und planen zu müssen beziehungsweise Alternativen zu haben.

«Das System, das sie [die Leitorganisation] reinbringen, dass eben nicht nur das Lernen, das mal gelernt haben, sondern, dass man das Leben lang lernt. Eben, dass sie das können. Nach der Lehre ist nicht FERTIG, das geht dann noch weiter. [...] FRÜHER, da haben Sie einfach Leute gehabt, die sind dem großen Haufen nachgelaufen. Die waren ein Leben lang Pickler und Schaufler. [...]. Sie lernen [heute] eben, dass sie weiter machen können, dass es viel mehr Wege gibt für weiter.» (Ausbildungsbetrieb öV-Verbund)

### **Pluralisiertes betriebliches Erfahrungswissen**

Das Rotationssystem steht in einem gewissen Widerspruch zur *häuslichen* Ordnung und der darin eingelagerten Sozialisation in die betriebliche Hierarchie und Kultur. Die Betriebe, welche auf die Chancen der Betriebswechsel verweisen, betonen jedoch die Vorteile eines Einblicks in mehrere betriebliche Kulturen für die Jugendlichen.

«Für den Lehrling ist das Rotationsprinzip ein Vorteil, [...], dass er auch in den drei Jahren Lehrzeit schon mitbekommt, ja jede Firma tickt anders, dass er auch verschiedene Firmenkulturen schon kennenlernt. Wenn er ins Berufsleben wirklich rausgeht, dass er da weiß, dass es halt unangenehme Zeitgenossen gibt,

<sup>5</sup> Die Ausbildungsphilosophie hat inhaltlich große Ähnlichkeiten mit dem "Arbeitskraftunternehmer" (Voß/Pongratz 1998) und zielt darauf ab, Jugendliche zu unternehmerisch denkenden, proaktiven, lebenslang sich weiterentwickelnden und eigenverantwortlichen Individuen auszubilden. Dies geschieht im Rahmen von Schulungen und zusätzlichen Ausbildungselementen wie Laufbahncoachings, selbständiger Projektarbeit in kleinen Teams und einem internen Bewerbungssystem für den letzten Lehrplatz.

oder angenehme. Für den Lehrling selber ist das ein riesen Vorteil, finde ich.»  
(Ausbildungsbetrieb Speditions-Verbund)

Die Betriebswechsel ermöglichen deshalb ein pluralisiertes betriebliches Erfahrungswissens, was mithilft, die kritisierte betriebliche Erfahrungsebene zu überwinden. Die Auszubildenden können während der Lehre ganz unterschiedliche berufliche Kontakte knüpfen, die für den Berufseinstieg und im späteren Berufsleben hilfreich sind. Sie erhalten die Möglichkeit herauszufinden, in welcher Betriebskultur sie sich wohl fühlen, und sind nach Lehrabschluss besser mit der komplexen Realität des Berufslebens vertraut.

Das Rotationsmodell ist – so können wir zusammenfassen – in der Perspektive der Soziologie der Konventionen eine Kompromisslösung in Bezug auf unterschiedliche Motive für die Ausbildungsbeteiligung. Zukünftige Arbeitskräfte werden auch in KMU mit eingeschränktem Tätigkeitsprofil breit ausgebildet (industrielle Ordnung), bauen die für die postindustrielle Arbeitswelt notwendigen Schlüsselkompetenzen auf (projektformige Ordnung), werden in unterschiedliche betriebliche Welten sozialisiert (häusliche Ordnung), was im Ergebnis Jugendliche beim Berufseinstieg unterstützt und sie für die Bewältigung eines zunehmend komplexeren Berufslebens gut vorbereitet.

## 5.2 Bedingungen für die Beteiligung an der Verbundausbildung

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass das Verbundmodell Chancen bietet, die betriebliche Ausbildungsqualität zu verbessern und die Jugendlichen angemessener auf die Anforderungen der Arbeitswelt vorzubereiten. Das Rotationssystem steht jedoch den kurzfristigen betrieblichen Verwertungsinteressen im Wege. Die Auszubildenden lernen "das Sortiment" der Firma nicht richtig kennen, was "schlecht für das Unternehmen" ist. Bei jedem Wechsel "fangen sie halt oft wieder bei null an". Diese Argumente gegen das Ausbildungsmodell stützen sich auf das produktionsorientierte Ausbildungsmotiv der *marktlichen Ordnung*. Auszubildende müssen auch zur Produktivität des Betriebes beitragen, was einen längerfristigen Verbleib im Betrieb und entsprechendes betriebliches Erfahrungswissen voraussetzt. Wenn ein Betrieb aber eine langfristige Investition in eine breit qualifizierte Fachkraft tätigen will (industrielle Ordnung), muss er auf diesen kurzfristigen betrieblichen Nutzen verzichten.

«Also [...] für den Ausbildungsplatz als solches ist natürlich schon, wir könnten [...] mehr aus den Auszubildenden rausholen und mehr profitieren, mehr produktive Arbeit rausholen, wenn man diese drei Jahre am gleichen Ort hätte. Aber das ist wie eine Investition, welche sich lohnt für was man nachher rausbekommt nach der Lehre dann von den Leuten.» (Ausbildungsbetrieb öV-Verbund)

Gleichzeitig bedroht das Rotationssystem aber diesen langfristige Aufbau von betrieblichem Nachwuchs, da die Betriebe untereinander in Konkurrenz um den Nachwuchs stehen. Es be-



steht die latente Gefahr, dass sich die Jugendlichen durch die Einblicke in die verschiedenen Tätigkeitsfelder und Firmenkulturen schlussendlich für einen anderen Betrieb entscheiden.

«Wenn es Auszubildende sind, die die ganze Zeit während der Anfangszeit von der Lehre bei der [Firmenname] waren, die kennen die [Firmenname] und die bleiben nachher der [Firmenname] erhalten. Aber wenn jemand irgendwie im Flughafen war oder sonst irgendwo bei einer Bahn im Oberland oder so, das ist klar, das nimmt ihnen 'dr Ärmel ine'<sup>6</sup>, die haben wir verloren.» (Ausbildungsbetrieb öV-Verbund)

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welches die Bedingungen dafür sind, dass Betriebe erstens nicht auf die marktlichen Logik einer kurzfristigen Verwertung setzen, und zweitens sich beim Aufbau des Fachkräftenachwuchses der Konkurrenz mit anderen Betrieben aussetzen. Beides ist Voraussetzung beziehungsweise Konsequenz einer Beteiligung im Rotationsmodell. Unsere Ergebnisse verweisen – neben dem Anspruch auf ein gutes Preis-Leistungsverhältnis, was die Dienstleistungen der Leitorganisation und die Qualität und Quantität des ausgebildeten Humankapitals betrifft – auf vier zentrale Punkte.

### **Gute Passung zwischen Auszubildenden und Betrieb**

Um die Kritik von Betrieben, welche sich auf die marktliche Ordnung berufen, abzufedern, versucht die Leitorganisation, zwischen den Wünschen der Betriebe an die ihnen zugeteilten Jugendlichen und den Kompetenzen und Eigenschaften der Auszubildenden eine möglichst gute Passung herzustellen. Hierzu gehören auch Wünsche an das Lehrjahr, wobei die Leitorganisation gleichzeitig darauf bedacht sein muss, nicht einzelne Betriebe dadurch zu benachteiligen, dass diese immer die noch wenig produktiven Jugendlichen im ersten Lehrjahr zugewiesen erhalten.

### **Betriebliche Passung und Bindung der Auszubildenden gegen Ende der Lehrzeit**

Für jene Betriebe, welche ausgebildete Jugendliche direkt nach der Lehre übernehmen möchten, haben die beiden Verbände je ein System eingeführt, das einen Passungsprozess zwischen Auszubildenden und Betrieb gegen Ende der Lehre erlaubt und die Produktivität des Jugendlichen auf die zukünftigen betrieblichen Anforderungen hin ausrichtet. Im Speditions-Verbund melden Betriebe bei der Leitorganisation an, wenn sie Bedarf haben, einen ausgebildeten Jugendlichen zu übernehmen. Sie erhalten in diesem Falle einen Auszubildenden im letzten Lehrjahr, der in dieser Zeit sich dann bereits das notwendige betriebsspezifische Erfahrungswissen aneignen und sich an den zukünftigen Arbeitgeber gewöhnen kann.

<sup>6</sup> Mundartausdruck, der darauf verweist, dass die Attraktivität des Flughafens oder einer Bergbahn die Jugendlichen in ihren Bann zieht.

«Da gibt es so eine ungeschriebene Abmachung, dass die Firmen, die dabei sind, dann auch Lehrabschließende vermittelt bekommen. Ja, weil irgendwo muss der Return-of-Investment ja sein. Und das weiß ich auch zu schätzen, dass das so ist.» (Ausbildungsbetrieb Speditions-Verbund)

Im öV-Verbund vertiefen die Auszubildenden im dritten Lehrjahr ihr fachliches Profil mittels einer von knapp einem Dutzend Schwerpunktausbildungen, welche auf die Bedürfnisse der Mitgliedsfirmen abgestimmt sind.

«[...] wenn sie sich nachher für den Schwerpunkt entscheiden, dann wissen sie, was sie wollen. [...]. Und durch das haben wir nachher auch im dritten Lehrjahr die richtigen Leute am richtigen Ort. Und das ist ja auch dort, wo sie nachher tätig sind.» (Ausbildungsbetrieb öV-Verbund)

### **Fachkräftepool – Schutz vor Trittbrettfahrern und unlauterer Konkurrenz**

In beiden Verbänden bilden die KMU vorwiegend für einen gemeinsamen Pool von Nachwuchskräften in der Branche aus, auf den sie bei Bedarf zurückgreifen können. Eine gelingende Bindung der Jugendlichen an die Branche während der Lehrzeit ist eine wichtige Voraussetzung für diesen gemeinsamen Korporationsertrag eines Fachkräftepools. Dabei ist wichtig, dass Trittbrettfahrer, die nicht ausbilden, sich aber am Pool bedienen könnten, ausgeschaltet werden. Im Speditionsverbund steuert die Leitorganisation dies so gut wie möglich, indem sie als Drehscheibe für die Vermittlung von früher und gegenwärtig ausgebildeten Fachkräften nur jenen Betrieben Namen von Lehrabgängern und Stellensuchenden weiterreicht, die sich auch in der Ausbildung beteiligen. Auch unlauteres Abwerben von ausgebildeten Jugendlichen wird in diesem Verbund unterbunden, indem im Branchenverband die Einstiegsgehälter für die Lehrabgänger/innen festgelegt werden.

### **Staatsbürgerliche Gemeinwohlorientierung**

Nicht alle Betriebe bilden jedoch im Kontext betrieblicher oder branchenspezifischer Nachwuchsrekrutierung aus. Vor allem im öV-Verbund manifestieren sich die staatsbürgerliche Wertordnung und deren Leitideen. Zum einen haben wie erwähnt viele Betriebe in diesem Verbund eine staatliche Trägerschaft und erfüllen deshalb auch einen allgemeinen Ausbildungsauftrag.

«Wir erledigen auch noch einen Lehrauftrag, [...] damit wir eben auch als großer Lehrstellenanbieter im Kanton dastehen. Diesen Auftrag haben wir natürlich nicht offiziell, [...], aber es ist einfach so, wir gehören ja teilweise dem Kanton.» (Ausbildungsbetrieb öV-Verbund)

Zum anderen hat der größte Ausbildungsbetrieb im öV-Verbund, der große Bundesbetrieb, die Auflage, sein großes Ausbildungspotenzial den anderen, kleineren öV-Betrieben zur Verfügung

zu stellen und sich deshalb im Verbund zu beteiligen. Beim öffentlichen Verkehr geht es um die Sicherstellung einer Versorgung aller Bürger mit Diensten, die in einem politischen bzw. demokratischen Prozess als öffentlicher Bedarf definiert wurden (Knoll 2012, 30). Diese beiden Motive haben zur Folge, dass betriebliche Verwertungsinteressen nachrangig werden und im Prozess des Aufbaus von Nachwuchs Kooperation wichtiger wird als der Ausschluss von Konkurrenz.

## **6 Aufbau von Erfahrungswissen: Das Potenzial von Ausbildungsverbänden**

Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen, dass Ausbildungsverbände insbesondere durch das Rotationssystem, bei dem Auszubildende ihre Lehrzeit in verschiedenen Betrieben absolvieren, das Potenzial besitzen, Schwachstellen der einzelbetrieblichen Berufsausbildung in KMU zu überwinden und breiter angelegtes berufsfachliches, berufsübergreifendes sowie pluralisiertes betriebliches Erfahrungswissen zu befördern. Die befragten Betriebe begründen ihre Teilnahme am Verbundmodell, welche diese Neu-Gewichtung im Aufbau von Erfahrungswissen erlaubt, indem sie sich auf unterschiedliche Wertordnungen beziehen. Der Ausbildungsverbund ist deshalb ein Kompromissobjekt zwischen unterschiedlichen Wertigkeitsordnungen.

Die industrielle Ordnung zeigt sich in jenen Argumenten, welche die Wichtigkeit eines Einblicks in verschiedene Tätigkeitsfelder des Berufes und der Branche betonen. Ausbildungsvertreter, welche auf die sich laufend wandelnden Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt sowie die Netzwerkstruktur der Branche verweisen und für den Aufbau von Kompetenzen wie Kommunikation, Kooperation und Selbstverantwortung plädieren, beziehen sich auf die Werte einer projektförmigen Ordnung. Insbesondere Ausbildungsverantwortliche in staatlich getragenen Betrieben betonen, dass der Aufbau dieser Wissensformen für die Auszubildenden wichtig ist, um ihre beruflichen Integrationschancen in einem sich laufend verändernden und komplexer werdenden Arbeitsfeld auch in späteren Berufsjahren aufrechtzuerhalten. Ihre Argumente stützen sich auf Elemente einer staatsbürgerlichen Wertigkeitsordnung ab, welche jedoch kompatibel sind mit den vorab genannten Wertordnungen, so dass sie ihre Positionierungen im Ungefähren belassen können.

In den Begründungen für die Verbundausbildung wird auch die Relevanz der häuslichen Wertordnung sichtbar, da berufliche Bildung ebenfalls die Aufgabe hat, Jugendliche in gesellschaftliche Werte und Ordnungen hinein zu sozialisieren. Nur wird in diesen Voten die Chance eines Einblicks in mehrere betriebliche Welten und deren Sozialisationspotenzial hervorgehoben. Dieses pluralisierte betriebliche Erfahrungswissen dient in erster Linie dem ausgebildeten Jugendlichen, der lernt, sich in verschiedenen Firmenkulturen zu behaupten.

Aus dem Rotationsprinzip entstehen gleichzeitig zwei Problemstellungen, welche einen längerfristigen Verbleib der Betriebe im Verbund bedrohen. Manche Betriebe monieren, dass die Jugendlichen nur kurze Zeit im Betrieb sind und deshalb kaum produktiv als Arbeitskraft eingesetzt werden können. Auch sei der alljährliche Einarbeitungsaufwand sehr groß. Wenn sich Betriebe an kurzfristigen Kosten-Nutzen-Überlegungen ausrichten, welche auf das Prinzip der marktlichen Ordnung verweisen, kann das dazu führen, dass sie aus dem Verbundmodell austreten, oder versuchen, das System der Rotation zu untergraben, was wir in unserer Studie auch fallweise beobachten konnten. Die andere Problematik bezieht sich auf die Frage, wer den ausgebildeten Fachkräftenachwuchs übernehmen kann. Firmen, welche mit dem klaren Ziel ausbilden, den Nachwuchs anschließend zu übernehmen, weisen auf die Risiken des Rotationssystems hin, da die Verbundfirmen untereinander in Konkurrenz um die ausgebildeten Jugendlichen treten.

Wir haben aufgezeigt, wie in Verbänden versucht wird, diese doppelte Problematik des Rotationssystems zu bearbeiten. Erstens bemüht sich die Leitorganisation, bei den Rotationen eine gute Passung zwischen Auszubildenden und Betrieb zu erreichen. Zweitens sorgt sie dafür, dass Betriebe im letzten Lehrjahr jene Jugendlichen erhalten, die anschließend im Betrieb verbleiben. Und drittens schützt sie den ausgebildeten Pool von Nachwuchskräften vor unlauteren Übernahmeversuchen von Betrieben, die nicht im Verbund ausbilden.

Inwiefern es zukünftig gelingt, das Potenzial von Ausbildungsverbänden für die Berufsbildung in KMU auszuschöpfen, ist von der Bindungskraft der Beteiligungsmotive und der produktiven Bearbeitung der skizzierten Spannungsfelder durch die Leitorganisationen abhängig.

## Literatur

- BBT (Bundesamt für Berufsbildung und Technologie) (2008): Resultate Evaluation Lehrbetriebsverbände. Bern: BBT.
- Becker, G.S. (1964): Human Capital. New York: Columbia University Press.
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2011): *Verbundausbildung – die Ausbildungsform der Zukunft?* Jobstarter Praxis, Bd 6. Bonn: BIBB.
- Böhle, F. (2005): Erfahrungswissen hilft bei der Bewältigung des Unplanbaren. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 34 (5), S. 9–13.
- Böhle, F. (2009): Erfahrungswissen – Erfahren durch objektivierendes und subjektivierendes Handeln. In: Bolder, A./Dobischat, R./Kutscha, G./Reutter, G. (Hrsg.) (2009): *Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 70–88.
- Boltanski, L./Chiapello, E. (2001): Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel. In: *Berliner Journal für Soziologie* 11 (4), S. 459–477.
- Boltanski, L./Chiapello, E. (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.

- Boltanski, L./Thévenot, L. (1999): The Sociology of Critical Capacity. In: *European Journal of Social Theory* 2 (3), S. 359–377.
- Boltanski, L./Thévenot, L. (2007): *Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Diaz-Bone, R. (2009): Konvention, Organisation und Institution. Der institutionentheoretische Beitrag der „*Économie des conventions*“. In: *Historical Social Research* 34, H.2, S. 235–264.
- Diaz-Bone, R. (2011): Einführung in die Soziologie der Konventionen. In: Ders. (Hrsg.) (2011): *Soziologie der Konventionen*. Frankfurt: Campus, S. 9–41.
- Dietzen, A. (2008): Zukunftsorientierte Kompetenzen? wissensbasiert oder erfahrungsbasiert? In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 37 (2), S. 37–41.
- Kaufhold, M. (2009): Berufsbiographische Gestaltungskompetenz. In: Bolder, A./Dobischat, R./Kutscha, G./Reutter, G. (Hrsg.) (2009): *Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 220–228.
- Kirchhöfer, D. (2004): *Lernkultur Kompetenzentwicklung – Begriffliche Grundlagen*. Berlin
- Knoll, L. (2012): *Über die Rechtfertigung wirtschaftlichen Handelns. CO2-Handel in der kommunalen Energiewirtschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Knoll, L. (2014): *Organisationen und Konventionen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (im Erscheinen).
- Koller, B./ Plath, H.-E. (2000): Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 33, H.1, S. 112–125.
- Kruse, W. (2012): Wechselfälle der Arbeit – Beruflichkeit als Risiko? In: Bolder, A./Dobischat, R./Kutscha, G./Reutter, G. (Hrsg.) (2012): *Beruflichkeit zwischen institutionellem Wandel und biographischem Projekt*. Wiesbaden: VS Springer Verlag, S. 269– 282.
- Lachmayr, N./Dornmayr, H. (2008): *Ausbildungsverbände in Österreich: Potenzial zusätzlicher Lehrstellen*. Wien: Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung.
- Minssen, H. (2012): *Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Neubäumer, R. (1999): *Der Ausbildungsstellenmarkt der Bundesrepublik Deutschland: Eine theoretische und empirische Analyse*. Sozialpolitische Schriften 77. Berlin: Duncker und Humblot.
- Rosendahl, A./ Wahle M. (2012): Erosion des Berufes: Ein Rückblick auf die Krisenszenarien der letzten vierzig Jahre. In: Bolder, A./Dobischat, R./Kutscha, G./Reutter, G. (Hrsg.). *Beruflichkeit zwischen Institutionellem Wandel und biographischem Projekt*. Wiesbaden: S. 25- 47.
- Schellenbauer, P./Walser, R./Lepori, D./Hotz-Hart, B./Gonon, P. (Hrsg.) (2010): *Die Zukunft der Lehre. Die Berufsbildung in einer neuen Wirklichkeit*. Zürich: Avenir Suisse.

- Schlottau, W. (2003): Verbundausbildung sichert hochwertige Ausbildungsplätze. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2003): Verbundausbildung – Organisationsformen, Förderung, Praxisbeispiele, Rechtsfragen. Bonn: BIBB, S. 7–20.
- Tiemann, M. (2012): Die Entwicklung von Beruflichkeit im Wandel der Arbeitswelt. In: Bolder, A./Dobischat, R./Kutscha, G./Reutter, G. (Hrsg.) (2012): Beruflichkeit zwischen institutionellem Wandel und biographischem Projekt. Wiesbaden: VS Springer Verlag, S. 49–72.
- Voß, G. (2001): Auf dem Wege zum Individualberuf? Zur Beruflichkeit des Arbeitskraftunternehmers. In: Kurtz, T. (Hrsg.) (2001): Aspekte des Berufs in der Moderne. Opladen: Leske+Budrich, S. 287–314.
- Voß, G./Pongratz, H. (1998): Der Arbeitskraft-Unternehmer. Eine neue Grundform der Ware „Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), S. 131–158.
- Walther, B./Renold, U. (2005): Lehrbetriebsverbund – neue Chancen für Klein- und Mittelbetriebe. In: Die Volkswirtschaft H.4, S. 39–42.
- WKO, Wirtschaftskammern Österreichs (2003): Schlüsselqualifikationen. Wie vermittele ich sie Lehrlingen? Wien: WKO.
- Zeilbeck, W. (Hrsg.) (2003): Geschichte der Schweizer Spedition. Von den Kelten bis heute. Basel: Reinhardt Druck.