

## Ausbildungsverbände als Organisationsnetzwerke

Regula Julia Leemann

Christian Imdorf

This is the accepted version of an article published as:

Leemann, Regula Julia und Christian Imdorf (2015). Ausbildungsverbände als Organisationsnetzwerke. Die Soziologie der Konventionen in der Organisationsforschung. In: Knoll, Lisa (Hrsg.): Konventionen und Organisationen. Wiesbaden: Springer VS Verlag: 137-161

Original source of publication:

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-02007-1\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-02007-1_6)

Corresponding Author:

Prof. Dr. Regula Julia Leemann

Professur Bildungssoziologie

Pädagogische Hochschule Nordwestschweiz

Campus Basel-Muttenz

Hofackerstrasse 30

CH-4132 Basel-Muttenz

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

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

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

# Ausbildungsverbände als Organisationsnetzwerke<sup>1</sup>

Regula Julia Leemann

Christian Imdorf

## 1 Einleitung

*Organisationsnetzwerke* und die Analyse von Koordinationsmechanismen in *interorganisatorischen Netzwerken* sind zu einem wichtigen Forschungsfeld innerhalb der Organisationsforschung und -soziologie geworden (Raab 2010, S. 575). Ein wichtiger Grund liegt in der betrieblichen Strategie der „flexiblen Spezialisierung“ im Anschluss an die wirtschaftliche Krise ab den 1970er Jahren. Großbetriebe gerieten damals unter Druck, ihre bisherige auf Langfristigkeit und große Mengen ausgerichtete Massenproduktion neu zu organisieren und flexiblere Fertigungsprozesse einzurichten. Sie setzten zunehmend auf Netzwerke von Klein- und Mittelbetrieben, welche kurzfristig, spezialisiert und nur auf Bestellung hin produzieren (Piore und Sabel 1985). Im Anschluss an den Transaktionskostenökonom O.E. Williamson hat Walter W. Powell (1990) auf die Relevanz und vielfältigen Ausprägungen von *Organisationsnetzwerken* aufmerksam gemacht und das ‚Netzwerk‘, neben ‚Markt‘ und ‚Hierarchie‘ als dritte eigenständige Form sozialer Koordination in die soziologische Theoriediskussion eingeführt (siehe auch Florian in diesem Band).

Aus differenzierungstheoretischer Sicht sind Organisationsnetzwerke eine hybride Sozialform, in der *Organisation* (Hierarchie, Formalisierung) und *Netzwerk* (Reziprozität, Personalisierung) als *spezifische Formen sozialer Ordnungsbildung* in einem *spannungsreichen Verhältnis* zueinander stehen (Kraft 2012; Tacke 2009). Die Spannung ergibt sich daraus, dass die beiden Sozialformen nicht zu einem neuen, eigenständigen Typ *Organisationsnetzwerk* zusammenwachsen, sondern in ihrer Differenz bestehen bleiben müssen, um von der je anderen Sozialform für die Lösung eigener *Koordinations- und Legitimationsprobleme* profitieren zu können (Kraft 2012). Gleichzeitig erwachsen aus der Aufrechterhaltung dieser Differenz *neue Koordinations- und Legitimationsprobleme*, die wir hier ‚Folgeprobleme‘ nennen. Kraft verweist in seinem Überblick zum Forschungsstand darauf, dass die These dieses beschriebenen spannungsvollen „prekären Verhältnis[s]“ zwischen den beiden Sozialordnungen Organisation und Netzwerk (Kraft 2012, S. 375) empirisch noch wenig überprüft ist und die bisherigen Studien selten soziologisch ausgerichtet sind, sondern vor allem betriebswirtschaftlich und managementorientiert analysieren und argumentieren (ebd., S. 365f.).

<sup>1</sup> Wir bedanken uns bei Lisa Knoll für ihre kritischen und weiterführenden Rückmeldungen sowie hilfreichen Hinweise zu einer früheren Version unseres Aufsatzes.

Wir ergänzen, dass die Systemtheorie selbst die zu erwartenden Spannungsfelder und Folgeprobleme zwar beobachten und benennen kann, jedoch nicht über die erkenntnistheoretischen Konzepte verfügt, die Konfliktlinien und deren Bearbeitung durch die involvierten Akteure verstehbar zu machen.

Die Zielsetzung dieses Aufsatzes ist es deshalb, dieses aus Sicht der Differenzierungstheorie spannungsreiche Verhältnis von Organisation und Netzwerk theoretisch zu fassen und empirisch zu analysieren. Wir beziehen uns dazu auf die Soziologie der Konventionen (Diaz-Bone 2011).<sup>2</sup> Dieser in der französischen, neuen pragmatischen Soziologie wurzelnde Ansatz verweist in Organisationsanalysen auf die Koexistenz pluraler, konkurrierender und konfliktiver Logiken bzw. Rationalitäten. Er bietet das theoretische Werkzeug, die multiplen und komplexen Koordinations- und Legitimationsanforderungen sozialer Akteure gerade in Situationen von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit entlang einer Reihe von historisch gewachsenen Rechtfertigungsformaten und Wertigkeitsordnungen (Konventionen) einzuordnen. Im Unterschied zu den oben aufgeführten Organisationsnetzwerktheorien wird hier das Problem der Koordination auf Märkten, in Organisationen und in Organisationsnetzwerken zum Gegenstand. Wie in einem Organisationsnetzwerk koordiniert wird, und inwiefern dabei die Koordinationsformen ‚Markt‘, ‚Hierarchie‘, ‚Netzwerk‘ relevant werden, ist Ergebnis der Abstimmungsprozesse zwischen den involvierten Akteuren und damit eine empirisch zu beantwortende Frage (Diaz-Bone in diesem Band).

Wir werden zeigen, dass das viel beschriebene spannungsreiche und prekäre Verhältnis in Organisationsnetzwerken von den Protagonisten über eine simultane Bezugnahme auf verschiedene Konventionen bewältigt wird, gleichzeitig aber immer wieder Folgeprobleme entstehen, die zu neuen Koordinationsanforderungen führen. Für den empirischen Zugang fokussieren wir die Entstehungsgeschichte und das Wachstum eines von uns untersuchten Ausbildungsverbundes, d.h. eines Netzwerkes von Ausbildungsbetrieben im Bereich der dualen Berufsbildung, in dem gemeinsam Fachkräfte produziert werden.

*Wir fragen danach, welche Ausgangsprobleme zu einem Zusammenschluss der Betriebe führen, welche neuen, kritisierbaren Folgeprobleme sich daraus ergeben, wie diese gelöst werden, und welche weiteren neuen Problemstellungen daraus entstehen.*

Der Aufsatz ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 werden die zentralen theoretischen Konzepte für diese Arbeit vorgestellt (2.1), anschließend erfolgt eine Beschreibung des Modells Ausbildungsverbund (2.2). Kapitel 3 enthält eine kurze Darstellung des untersuchten Ausbildungsverbunds. Nach einer Skizzierung von Forschungsdesign, Daten und methodischem Vorgehen (4.1) widmet sich Kapitel 4 ausführlich der empirischen Analyse entlang der Abfolge von Ausgangsproblemen und deren Lösung in Form des

<sup>2</sup> Zu einer konzisen Einführung in die Theorie und Theoriegeschichte vgl. Diaz-Bone (2011).

Ausbildungsverbundes (4.2), den Folgeproblemen aufgrund der gemeinsamen Ausbildung und deren Lösungen (4.3), den neuen Problemstellungen und deren Lösungen in Bezug auf die Rekrutierung von Auszubildenden (4.4) sowie den erneuten Problemstellungen aus der eingeleiteten Expansionsstrategie (4.5). Der Beitrag ist abgerundet mit einem Fazit zum theoretischen und empirischen konventionensoziologischen Ertrag für das Verständnis der unabschließbaren Dynamik von Organisationsnetzwerken (Kapitel 5).

## 2 Theoretische und begriffliche Grundlagen

### 2.1 Plurale Logiken in Organisationsnetzwerken

Um das spannungsreiche Verhältnis im untersuchten Organisationsnetzwerk theoretisch zu fassen, beziehen wir uns auf die Soziologie der Konventionen, einen Ansatz, der sich besonders eignet, um in Organisationsanalysen die Koexistenz konkurrierender und konfliktiver Handlungslogiken (Konventionen) zu beschreiben (Boltanski und Thévenot 2007; Boltanski und Chiapello 2003; Diaz-Bone 2011; Jagd 2011). Ausgehend vom Problem der Unsicherheitsbewältigung werden hier Evaluations- und Koordinationsanforderungen in sozialen Situationen entlang einer limitierten Zahl von ‚Welten‘ (‚cités‘) der Rechtfertigung bearbeitet.

„Das Konzept der Welt hebt hier die Objektivierung hervor: die Handlungspraxis und die evaluative Vernetzung von Dingen und Menschen schafft eine eigene Objektivität, auf die sich die Rechtfertigungspraxis beziehen kann. Der handlungspraktische Bezug auf Objekte und Dispositive erschafft (re-/produziert) und stabilisiert handlungspraktisch die ‚Objekte‘, ‚Qualitäten‘ und ‚Kategorien‘ sowie ihre Vernetzung, die dann als ‚naturgegeben‘ (‚naturalisiert‘) und als Netzwerk wie eine ‚Ontologie‘ in der sozialen Realität erscheinen und so den Akteuren als ‚Welt‘ situativ evident erscheinen“ (Diaz-Bone 2009, S. 240).

Jede dieser Welten der Rechtfertigung ist gekennzeichnet durch die Orientierung an einem bestimmten Gemeinwohl, durch die Wertigkeit (‚grandeur‘) von objektivierten Dingen, Personen und Prozessen hinsichtlich des Gemeinwohls, durch einen bestimmten Investitionsmodus zur Erlangung von Größe sowie durch die ‚natürlichen‘ Beziehungen untereinander (Boltanski und Thévenot 2007, S. 196ff.). Grundlage der Bestimmung der Wertordnung ist das Prinzip der Äquivalenz und das Modell der Prüfung der Größe: Objekte, Subjekte und Prozesse werden zu ein und demselben Maßstab in Bezug gesetzt, um das Gemeinsame zu bestimmen (Boltanski und Thévenot 2011, S. 45) und um zu einem sozial geteilten, allgemein verständlichen Urteil zu kommen. Sie müssen sich in Bezug auf diesen Maßstab bewähren, d.h. sie werden an ihm gemessen und entlang ihrer Größe in eine Rangfolge gebracht.

Jede Welt beansprucht für sich eine universelle Geltung (ebd. S. 52), kann jedoch auch intern kritisiert und weiterentwickelt werden, indem beispielsweise neue Entitäten ihre Relevanz behaupten (ebd., S. 64). Wenn die Welten der Rechtfertigung aufeinander treffen, gehen sie

nicht ineinander auf, sondern bewahren ihre eigene Ordnung von Wertigkeit. Dies führt zu Disputen um die Frage, welche Ordnung in der Situation Gültigkeit beanspruchen kann. Aus der Perspektive der einen Welt wird Kritik an der Wertigkeit von Personen, Artefakten oder Arrangements der anderen Welt geübt und eine Konvention kann sich u.U. als radikale Kritik an der anderen durchsetzen (ebd., S. 64f.).

Oftmals werden aber auch Kompromisse zwischen verschiedenen Wertigkeitsordnungen geschlossen, um Streit zu vermeiden oder um ihn beizulegen und zu einer Übereinstimmung zu kommen (ebd., S. 66f.). Im Kompromiss ist der Konflikt im dialektischen Sinne eines ‚sowohl als auch‘ aufgehoben, d.h. der Konflikt ist beendet (oder die weitere Auseinandersetzung ist zumindest ausgesetzt) und die involvierten Wertigkeitsordnungen kommen je zu ihrem Recht. Zwei oder mehrere Ordnungen können damit für eine gewisse Zeit mehr oder weniger gleichgewichtig und unproblematisch nebeneinander bestehen bleiben. Kompromisse als fragile Arrangements können zudem durch Kompromissobjekte oder Institutionen, welche Elemente beider Wertigkeitsordnungen beinhalten, stabilisiert werden.

„[Kompromisse] lassen sich durch eine Verfestigung in Objekten und Institutionen stärken, in die relevante Dinge aus den verschiedenen Welten eingehen, die durch den Kompromiss assoziiert werden“ (Boltanski und Thévenot 2011, S. 67).

Die für unsere Studie relevanten Welten der Rechtfertigung sind in Tabelle 2.2 dargestellt.

Tabelle 2.1: Welten der Rechtfertigung und Dimensionen der jeweiligen Handlungslogik (Konventionen)

	Staatsbürgerliche Welt	Industrielle Welt	Marktwelt	Welt des Rufes / der Meinung	Häusliche Welt	Welt der Inspiration	Projektwelt	
<b>Leitendes Koordinationsprinzip (Äquivalenzprinzip)</b>	Solidarität, Vorrang des Kollektivs	Effizienz, Expertise	Preis, Konkurrenz	Ruf, Sichtbarkeit, Popularität	Nähe, Hierarchie, Tradition	Inspiration, Interesse	Vernetzung, Aktivität	
<b>'Natürliche' Beziehung</b>	Legal, selbstlos, gleichwertig	Hierarchisch-funktional, berechenbar, planbar	Strategisch, Geschäftsbeziehung, Wettbewerb	Anerkennend, öffentlich	Vertrautheit persönlich, respektvoll, hierarchisch-traditional	Kreative Beziehungen, offene Haltung,	Temporär, aber reaktivierbar, netzwerkartig, kommunikativ	
<b>Zeitliche Perspektive</b>	Grundsätzlich	Mittel- und langfristig	Kurzfristig	Kurz-/mittelfristig	Vergangenheitsbezogen	Auf das Hier und Jetzt bezogen	Befristet	
<b>Qualitäten, Investitionsmodus</b>	Chancengleichheit, soziales Engagement, Verzicht auf Partikularinteressen	Leistungsfähigkeit, Kompetenz, Fachlichkeit	Marktwert, Tiefe, Kosten, Kundenorientierung	Bekanntheit, Image, Popularität, Ruhm	Unterstützung der Entwicklung junger Menschen, individuelle Fürsorge	Innere Motivation, Offenbarung, Berufung	Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Mobilität, Eigenverantwortung	

Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage von Boltanski und Thévenot (2007, 2011), Boltanski und Chiapello (2001, S. 466f. sowie 2003, S. 152ff.), Diaz-Bone (2009).

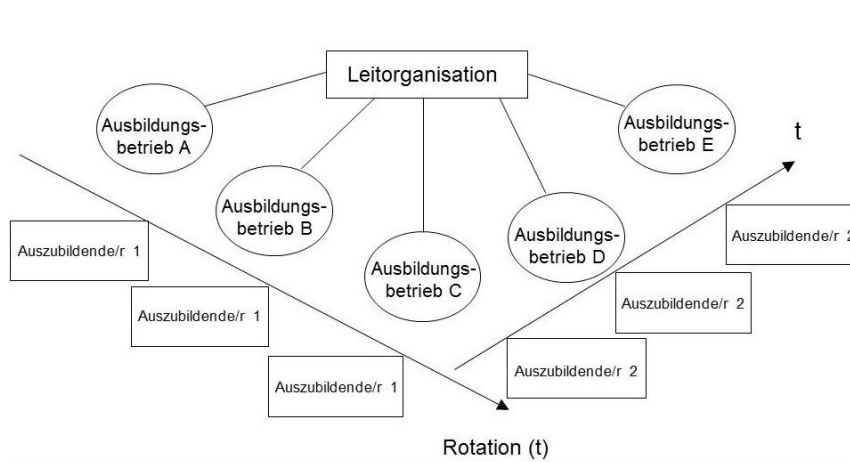
Die empirischen Analysen in Kapitel 4 werden sich darauf konzentrieren, die *Mehrdeutigkeit und Heterogenität der Koordinations- und Legitimationsprinzipien*, deren Verbindungen im Sinne von *Kompromissen und Kompromissobjekten* („Lösungen“) sowie die sich daraus ergebenden *Konflikte* („Folgeprobleme“) am Beispiel eines Ausbildungsverbundes (ein Organisationsnetzwerk) darzustellen. Bei der Untersuchung der „Lösungen“ und „Folgeprobleme“ stehen deshalb die Begriffe Kompromiss, Kritik und Konflikt im Mittelpunkt unseres analytischen Interesses. Wir werden die pluralen Rechtfertigungsformate sowie deren Kompromissfiguren herausarbeiten, in denen sich das aus differenzierungstheoretischer Sicht prekäre Verhältnis von Organisation und Netzwerk äußert. Ziel der Analysen ist es aufzuzeigen, wie mittels der Dynamik von Kritik und Kompromissen die Spannungen eines Organisationsnetzwerks beweglich und unabschließbar gehalten werden, da Organisationsnetzwerke (ebenso Organisationen) gleichzeitig eine Problemlösung bieten wie auch Folgeprobleme hervorrufen.

Im Anschluss an die Präsentation des Modells Ausbildungsverbund, das auf dem Prinzip der Ressourcenzusammenlegung basiert (2.2) und des untersuchten Falles (Kapitel 3) werden wir in Kapitel 4 zeigen, wie sich die hybride Form Organisationsnetzwerk gleichzeitig als Konfliktbewältiger und Konfliktauslöser darstellt. Im Unterschied zu den in der Wirtschaftssoziologie in spezifischen Koordinationssituationen vorab zugewiesenen Sozialformen Hierarchie, Netzwerk und Markt gehen wir davon aus, dass zur Problembewältigung in Organisationsnetzwerken eine Vielzahl an Koordinationsprinzipien notwendig ist (vgl. Tabelle 2.1), die mittels Kompromissobjekten auch zu hybriden Formen kombiniert und stabilisiert werden (dazu Besio und Meyer in diesem Band).

## **2.2 Das Modell Ausbildungsverbund und seine strukturellen Spannungsfelder**

Bei dem von uns untersuchten und vom Schweizer Staat geförderten Modell (siehe Abb. 2.2) wechseln die Auszubildenden während ihrer Lehrzeit je nach Beruf alle 6-12 Monate den Ausbildungsbetrieb (Rotationssystem). Eine überbetriebliche Trägerschaft (Leitorganisation) ist für den Aufbau und den Betrieb des Ausbildungsnetzwerkes zuständig (Rekrutierung und Betreuung Auszubildender, Organisation der Rotation, Akquise und Support von Mitgliederbetrieben. Für diese Dienste wird die Leitorganisation von den Betrieben bezahlt. Der Lehrvertrag wird zwischen den Jugendlichen und der Leitorganisation abgeschlossen.

**Abbildung 2.2: Modell Ausbildungsverbund**



Quelle: Eigene Darstellung

Um die Koordinationsanforderungen eines Ausbildungsverbundes und die daraus entstehenden Spannungsfelder systematisch zu untersuchen, können entlang des Modells der Ressourcenzusammenlegung<sup>3</sup> (Preisendörfer 2011, S. 26ff.) strukturell drei Problemdimensionen unterschieden werden: (A) *Initiierungs- und Beteiligungsprobleme*: Was führt zur Gründung eines Verbundes? Wer darf sich im Netzwerk beteiligen? Wie gelingt es, neue, passende Mitglieder zu gewinnen? (B) *Entscheidungsprobleme*: Wie wird die Ausbildung und Betreuung organisiert? Wie ist die Mitsprache geregelt? (C) *Verteilungsprobleme*: Wie ist der Zugriff auf die ausgebildeten Fachkräfte bei Ausbildungsende (Korporationsertrag) geregelt? In diesem Aufsatz untersuchen wir die *Dynamik von Konflikten und Kompromissen*, die sich nach der Gründungsphase des Verbundes ergeben, mit Blick auf diese drei Problemdimensionen.

### 3 Verbund des öffentlichen Verkehrs (öV-Verbund)

Der hier untersuchte Fall eines *Verbundes des öffentlichen Verkehrs (öV)* wurde um die Jahrtausendwende im Zuge des Outsourcings der Berufsausbildung des Bundesbetriebs (Bahnverkehr) sowie eines weiteren großen öV-Betriebes gegründet.<sup>4</sup> Die Mitgliederbetriebe

<sup>3</sup> Die Ressourcen des Netzwerkes bestehen aus den Ausbildungsplätzen der Betriebe sowie den durch die Netzwerkbeteiligung mitfinanzierten Rekrutierungs-, Ausbildungs-, Betreuungs- und Supportleistungen der Leitorganisation. Die durch das Netzwerk hervorgebrachten Produkte oder Leistungen sind beruflich sozialisierte und fachlich qualifizierte Nachwuchskräfte.

<sup>4</sup> Der Fall und die nachfolgend analysierten Daten stammen aus dem durch den Schweizerischen Nationalfonds (SNF) geförderten Forschungsprojekt „Lehrbetriebsverbände in der Praxis – Eine multiple Fallstudie zum Funktionieren und den Anforderungen einer neuen Organisationsform der betrieblichen Lehre aus Sicht verschiedener Akteure“. Projektleitung Regula Julia Leemann, Professur für Bildungssoziologie, Pädagogische Hochschule FHNW, Basel und Christian Imdorf, Seminar für Soziologie, Universität Basel. Laufzeit: 6/2011 – 11/2014. Projektmitarbeiterinnen: Lorraine Birr, Sandra Da Rin, Rebekka Sagelsdorff, Nicolette Seiterle.



sind in der öV-Branche angesiedelt und für das Gemeingut<sup>5</sup> des öffentlichen Verkehrs zuständig, d.h. befördern Menschen mit Bahn, Bus, Tram und Flugzeug sowie Güter im Schienenverkehr, und sorgen für die Infrastruktur des öV-Verkehrs. Da sie mehrheitlich von Städten, Kantonen oder vom Bund (mit-)getragen werden, haben sie mit Blick auf die Ausbildung von Jugendlichen auch einen öffentlichen Ausbildungs- und Integrationsauftrag zu erfüllen. Diese Zuständigkeiten lassen erwarten, dass in der Beteiligungsdynamik die *staatsbürgerliche Konvention* bedeutsam ist.

Der Ausbildungsverbund vereinigt inzwischen alle wichtigen Betriebe des öffentlichen Verkehrs (öV) in der Schweiz und besteht zurzeit aus über 60 Mitgliederfirmen. Der Bundesbetrieb ist der größte Betrieb und bietet 80% der Ausbildungsplätze im Verbund an. Die Leitorganisation des Verbundes beschäftigt 280 Angestellte und bildet knapp 1800 Jugendliche in rund 30 verschiedenen Berufen für den öffentlichen Verkehr aus, wobei der am weitaus häufigsten ausgebildete Beruf (das Produkt) ‚Kaufrau/-mann öffentlicher Verkehr‘ ist. Dieser Aufbau von gut qualifizierten Fachkräften ist das hauptsächliche Ziel des Organisationsnetzwerkes und wird, so kann als These formuliert werden, dazu führen, dass in den Koordinationsanforderungen die Prinzipien der *industriellen Welt* eine wichtige Rolle spielen werden.

Der öV-Verbund ist selbsttragend und war während der ersten Dekade seines Bestehens als Verein organisiert, d.h. als nicht gewinnorientierte Rechtsform, welche die Interessen des betrieblichen Kollektivs sichert. Vor kurzem ist der Ausbildungsverbund auf Druck des Bundesbetriebs jedoch in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft umgewandelt und damit vermarktet worden. Drei der größeren Mitgliederbetriebe sowie der Berufsverband sind im Besitz der Aktien und damit die Eigner des Unternehmens Ausbildungsverbund. Durch die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft wurden die restlichen Betriebe rechtlich in den Status von Kunden gesetzt, welche die Dienstleistungen des Verbundes zu gleichen Preisen wie die Eigner nutzen können. Es ist davon auszugehen, dass diese Umwandlung mit einer Erstarkung der *marktlichen Konvention* in der Koordination des Verbunds einhergeht.

Neben diesen drei Koordinationsprinzipien erwarten wir, dass sich die Akteure auch auf Prinzipien der anderen in Kapitel 2 genannten Welten beziehen. Logiken der *Projektwelt* sind durch das Rotationsprinzip und das Netzwerk der Betriebe genuin in das Verbundmodell eingelassen und werden die Dynamiken im Organisationsnetzwerk strukturieren. Die Prinzipien der *Projektwelt* – so ist zu vermuten – konfliktieren mit jenen der *häuslichen Welt*, da es im Ausbildungsmodell keine feste Zuordnungen mehr gibt zwischen Auszubildenden und Betrieben. Sowohl von den Jugendlichen wie auch den Betrieben könnte dies mit Verweis auf fehlende betriebliche Bindung und Integration als problematisch beurteilt werden. Im Kontext

<sup>5</sup> Zum staatsbürgerlichen Prinzip der Daseinsvorsorge siehe auch Knoll 2012, S. 30.

der Rekrutierung von geeigneten Auszubildenden steht der Ausbildungsverbund angesichts der Konkurrenz um Jugendliche und des Rückgangs der Schülerzahlen unter Druck, sich ein gutes Image – ein Prinzip der *rufförmigen Welt* – zu erarbeiten und weitherum bekannt zu werden, um möglichst viele Bewerber/innen zu gewinnen. Der Verbund kann aber andererseits versuchen, durch eine spannende und abwechslungsreiche Ausbildung motivierte Jugendliche zu gewinnen, was der Koordinationslogik der *inspirierten Welt* entspräche.

## 4 Analyse

### 4.1 Daten und Methoden

Die für die Analysen in diesem Aufsatz verwendeten Daten stammen aus zehn leitfadengestützten Experteninterviews mit Vertretern von sieben Ausbildungsbetrieben. Die Betriebe repräsentieren sowohl die heutigen Eigner als auch ausgewählte Kundenbetriebe, und berücksichtigen unterschiedliche Mitgliedsdauer, Größe und Trägerschaften der Betriebe sowie die Varianz der ausgebildeten Berufe. Zusätzlich stützt sich die Auswertung auf vier Experteninterviews mit Vertretern der Leitorganisation sowie auf verschiedene Informationen, welche aus Geschäftsberichten, Statuten, GV-Protokollen, Ausbildungskonzepten und weiteren uns zugänglich gemachten Materialien stammen. In der Interviewführung, welche sich entlang der drei Problemdimensionen des Modells der Ressourcenzusammenlegung (Preisendörfer 2011, S. 26ff.) bewegte, wurden die befragten Akteure immer wieder aufgefordert, Motive, Bewertungen und Entscheidungen zu begründen sowie konkrete Situationen zu schildern, in denen sich bestimmte Aspekte des Gesagten manifestierten.

Zur Analyse unserer Fragestellung haben wir in den Interviews jene Passagen, in denen es um Fragen der Entstehung und des Ausbaus des Netzwerkes sowie um die Bindung der Betriebe geht, untersucht. Welche Hintergründe und Motive für die Gründung und Expansion des Verbundes werden von der Leitorganisation und den einzelnen Betrieben genannt? Welche Probleme sollten damit jeweils gelöst werden? Waren alle Akteure gleichermaßen mit den Problemlösestrategien einverstanden? Welche Folgeprobleme ergaben sich durch die gemeinsame Ausbildung im Verbund?

Situationen des offenen Disputs (im Sinne eines Streitgesprächs) sind über Experteninterviews nur schwer zugänglich. Deshalb lag der Fokus der Analysen auf der Rekonstruktion von Spannungsfeldern und Situationen des Widerstreits (im Sinne opponierender Stellungnahmen) auf der Basis der Begründungen von Motiven, Bewertungen und Entscheidungen und der Schilderungen von konkreten Situationen, in denen Konflikte sichtbar wurden.

Die Rekonstruktion der unabschließbaren Dynamik zwischen Kompromissen und Konflikten orientierte sich an den in Kapitel 2.1 dargestellten Rechtfertigungswelten. Konflikte konnten aus

der Kritik (am Verbundmodell, an der bisherigen Arbeit der Leitorganisation) hergeleitet werden. Kompromisse ließen sich über die Identifikation von Problemlösungen, die sich aus einem Schlußschluss unterschiedlicher Konventionen ergeben, rekonstruieren.

Das folgende Kapitel stellt die Ergebnisse der Analysen dar. In Bezug auf die übergeordnete Fragestellung nach dem theoretischen und empirischen Verhältnis von Organisation und Netzwerk werden wir – ausgehend vom Ausgangsproblem, das zur Gründung des Verbundes führte – die beobachtbare Abfolge von Kompromiss und Konflikt beziehungsweise Lösung und Folgeproblem darstellen.

## **4.2 Ausgangskonflikte und Kompromiss: Ausbildung im Verbund**

Für die organisatorische Problemstellung, zu wenig qualifiziertes Fachpersonal zu haben, weil das kurzfristige marktliche Prinzip des *buy* auf dem Arbeitsmarkt versagt, ist das Modell, längerfristig den Nachwuchs selbst zu bilden (*make*), eine mögliche Lösung (Thévenot 2001, S. 412). Im von uns untersuchten öV-Verbund ist dieser, auf die Wirkmächtigkeit der industriellen Welt verweisende Aufbau von Fachkräften für die öV-Branche der grundlegende Ordnungsrahmen, in den sich alle die Ausbildung und die Entwicklung des Verbundmodells betreffenden Argumentationen einordnen müssen. Er ist der unhinterfragte Subtext oder nicht mehr begründungspflichtige Überbau und wird von den Akteuren in ihren Rechtfertigungsreden deshalb auch nicht speziell aufgegriffen. Bei Ausbildungsverbänden stellt sich jedoch die Frage, weshalb für den Fachkräfteaufbau auf die Kooperation mit anderen Betrieben zurückgegriffen wird (*cooperate*) (Sydow und Möllering 2009). Dazu gibt es unterschiedliche Begründungsmuster, auf die in diesem Abschnitt eingegangen wird. Fakt ist jedoch, dass die Kooperation zu einem gemeinsam aufgebauten Pool von Fachkräften führt, auf den die beteiligten Betriebe Zugriff haben. Das längerfristig angelegte *making by cooperation* erlaubt nach einigen Jahren Aufbauarbeit ein *buying* auf dem eigenen, selbstproduzierten Arbeitsmarkt. Der Zusammenschluss der öV-Betriebe zu einem Ausbildungsnetzwerk gründete auf einer Reihe von organisatorischen und legitimatorischen Problemstellungen in den 1990er Jahren, welche mittels einer gemeinsamen Ausbildung gelöst werden sollten. Im Folgenden werden die zentralen Problemlagen und Motive skizziert, welche zur Gründung des Organisationsnetzwerkes führten und für die ersten Jahre seines Bestehens wegleitend waren. Ausgangspunkt der Gründung des Ausbildungsverbundes war die kritische Einschätzung in den beiden Gründungsbetrieben (Bundesbetrieb sowie weiterer größerer Betrieb in der öV-Branche), dass die derzeitig betrieblich organisierte Ausbildung nicht mehr den Anforderungen einer *professionellen Ausbildung* entsprach. Sie wollten ihre Lehrlingsausbildung deshalb professionalisieren, indem sie diese an eine auf Bildung spezialisierte Organisation auslagerten, was damals als rationale Lösung galt.

„(...) weil wir ja mehr eine Eisenbahn sind und keine Schule, hat man dann offenbar gesagt, dann lagert man diese Berufsbildung aus.“ (Vertretung Ausbildungsbetrieb Bundesbetrieb)

Diese in der industriellen Welt zu verortende Begründungsfigur stützt sich auf das Objekt Schule ab, Sinnbild für einen Lernort, der Expertise und Erfahrung in der Ausbildung von jungen Menschen besitzt.<sup>6</sup> Dieses Motiv der Professionalisierung findet sich auch bei später dazu gestoßenen Betrieben wieder, welche nicht genügend Expertise und Zeit für die Rekrutierung, Ausbildung und Betreuung ihrer Auszubildenden hatten.

Sowohl der industriellen wie der projektförmigen Welt zuzuordnen ist die in den Interviews geäußerte Kritik, wonach die Jugendlichen in der Ausbildung innerhalb kleiner und mittelgroßer öV-Unternehmen nur eine Etappe der individuellen alltäglichen Mobilität der Bevölkerung kennen lernen würden. Von Fachkräften würde heutzutage jedoch ein Planen und Handeln erwartet, das über den eigenen Betrieb und dessen Horizont hinausreiche, da in der Branche verschiedene Unternehmen und Verkehrsträger national und vermehrt auch international zusammenarbeiten. Gefordert sind in der modernen Berufswelt deshalb *Schlüsselkompetenzen* wie Flexibilität, Offenheit, Selbständigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Diese Kompetenzen würden im Ausbildungsnetzwerk durch die Rotation der Auszubildenden zwischen verschiedenen Verkehrsträgern gefördert (Leemann und Sagelsdorff 2014, zum Problem der Kompetenz siehe auch Brandl und Pernkopf-Konhäsner in diesem Band).

Zum Zeitpunkt der Gründung des Verbundes standen die größeren öV-Betriebe im Weiteren vor dem Problem, nur für sogenannte Monopolberufe (Schaffner, Bahnbetriebsdisponent, Luftverkehrsangestellter) auszubilden, was berufsbildungspolitisch immer schwieriger zu rechtfertigen war. Die in diesen Berufen ausgebildeten Personen hatten kaum betriebliche Mobilitätschancen und waren deshalb von einer *lebenslangen Anstellung* im Ausbildungsbetrieb *abhängig*. Die davon betroffenen, staatlich getragenen Firmen waren gezwungen, alle von ihnen ausgebildeten jungen Fachkräfte zu übernehmen und ihnen eine langfristige Berufsperspektive zu ermöglichen. Diese in der staatsbürgerlichen Welt verortbare Verpflichtung konfliktiert mit der in der marktlichen Welt wichtigen Möglichkeit, die *Personalpolitik flexibel* zu halten. In diesem Kontext forderte das für die Berufsbildung zuständige Bundesamt die Branche auf, einen neuen Beruf (Kaufrau/-mann öffentlicher Verkehr) zu entwickeln, der die verschiedenen Tätigkeitsprofile dieser einzelnen Monopolberufe abdeckt. Er sollte einerseits breit und für die ganze öV-Branche qualifizieren, gleichzeitig im Laufe der Lehrzeit aber auch Spezialisierungen erlauben. Andererseits sollte der neue Beruf aber auch für einen allfälligen Branchenwechsel anschlussfähig sein, so dass die Personen „ein

<sup>6</sup> Inwiefern sich im Bereich von Schule und Bildung eine ‚erzieherische Konvention‘ herausgebildet hat, ist ein lohnenswerter Untersuchungsgegenstand. Erste Anknüpfungspunkte geben die Untersuchungen von Jean-Louis Derouet, Eric Verdier oder Elisabeth Chatel.

Leben lang vermittelbar bleiben“, wie es eine interviewte Person der Leitorganisation ausdrückt. Um für diesen neuen Beruf ein angemessenes Spektrum an Tätigkeitsfeldern und genügend Ausbildungsplätze zu generieren, so dass die Jugendlichen während der Lehre verschiedene Verkehrsträger und Aufgabenfelder kennen lernen können, wurden in den folgenden Jahren aktiv neue Betriebe für das Netzwerk akquiriert.

Vor dem Hintergrund betrieblicher Kosten-Nutzen-Abwägungen wurden im Weiteren die *Kosten der einzelbetrieblichen Ausbildung* kritisiert. Entsprechend dem Modell der Ressourcenzusammenlegung (Preisendörfer 2011, S. 26ff.) bestand bei einzelnen Firmen die Erwartung, mit einer kollektiven Ressourcenverwendung durch gemeinsames Ausbilden nicht nur ein besseres, sondern auch ein kostengünstigeres Ergebnis zu erzielen, was der Logik des Marktes entspricht. Dies war vor allem bei Klein- und Mittelbetrieben eine Überlegung, da sie bei der Beteiligung des Bundesbetriebes im Netzwerk von dessen Finanzstärke profitieren können.

„Man wollte es professionalisieren. Und hat dort halt einfach auch Synergien gesehen mit der [Name Bundesbetrieb], welche man wie nutzen kann, und durch das schlussendlich eben professioneller zu machen und auch kostengünstiger. Dadurch, dass die ganze Administration oder so halt nachher wie von einer Stelle gemacht wird.“  
(Vertretung Ausbildungsbetrieb KMU)

Insgesamt – so zeigt diese Auslegeordnung – orientieren sich die Akteure angesichts der Unsicherheit, auf welchem Wege sie am sinnvollsten ihren Fachkräftenachwuchs produzieren sollen, an unterschiedlichen und widerstreitenden Logiken. Eine kostengünstige Ausbildung steht beispielsweise in Konkurrenz zu einer qualitativ hochstehenden Ausbildung. Im Verbundmodell, das als Kompromissobjekt von industrieller, marktlicher, projektförmiger und staatsbürgerlicher Konvention identifiziert werden kann, werden diese verschiedenen Anforderungen zu einer Lösung zusammengeführt: Die Leitorganisation kann sich vollständig auf den Auftrag der Ausbildung konzentrieren, die Lehrlingsausbildung im Verbund entspricht den heutigen Mobilitätsrealitäten der öV-Branche, der neue Beruf erlaubt eine betriebswirtschaftlichere Personalpolitik sowie betriebliche Unabhängigkeit der ausgebildeten Fachkräfte, und die Ressourcenzusammenlegung lässt auf ein kostengünstigeres Ergebnis hoffen und die ausgebildeten Fachkräfte sind ein Leben lang vermittelbar.

#### **4.3 Konflikte durch die gemeinsame Ausbildung im Verbund und daran anschließende Kompromisse**

Der Zusammenschluss zu einem Ausbildungsverbund zur Lösung der skizzierten Ausgangsprobleme führt zu einem spannungsvollen Konstrukt ‚Organisationsnetzwerk‘. Die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Akteure können zu Konflikten führen, sobald die fragile Balance des Kompromisses durch neue Kritik in Frage gestellt wird. Die Leitorganisation muss in diesem Spannungsfeld unablässig zeigen, dass die Verbundlösung die bessere Lösung

bietet als die einzelbetriebliche Ausbildung, nicht zuletzt, weil ihr eigener Organisationsbestand davon abhängig ist.

In den Jahren nach der Gründung haben sich im Ausbildungsnetzwerk verschiedene Problemkonstellationen ergeben. Ein erstes Folgeproblem des Ausbildungsnetzwerkes zeichnete sich in Bezug auf die *Kostenfrage* ab. Die Anforderung, trotz anspruchsvollem Ausbildungskonzept auch markttaugliche Preise anzubieten, konnte nicht eingehalten werden. Dies hat die Leitorganisation dazu veranlasst, nur noch ausgewählte Mitglieder in das Organisationsnetzwerk aufzunehmen. Kleine Firmen mit nur wenigen Ausbildungsplätzen sind nicht mehr erwünscht, da bei ihnen das Verhältnis von Aufwand und Ertrag ungünstig ausfalle.

„Ja. Und ich habe jetzt auch nicht das Interesse, für Krethi und Plethi ein Angebot zu machen. (...) Weil wenn die [Firmenname Kleinstbetrieb, Nicht-Mitglied] das Gefühl hat, sie müsse jetzt auch noch einen Lehrling haben, dann ist das nett, aber da habe ich nur Aufwand.“ (Vertretung Leitorganisation)

Verbunden mit der Kostenfrage sind *Verteilungs- und Trittbrettfahrerprobleme*. Der Bundesbetrieb moniert, dass er überproportional viel für die Ausbildung zahle, anschließend an die Lehre jedoch viel zu wenige ausgebildete Fachkräfte übernehmen könne. Die kleineren Betriebe profitierten in seiner Wahrnehmung unverhältnismäßig von seinem finanziellen Engagement und schöpften anschließend mehr vom Korporationsertrag ab.

„In dem Sinne dann Konkurrent nach der Lehre, genau. Während der Lehre ist es klar, wie es verteilt ist, dort geben wir [Ressourcen, Anm. der Autoren]. Und nach der Lehre nehmen wir zu wenig [Lehrabgänger, Anm. der Autoren].“ (Vertretung Ausbildungsbetrieb Bundesbetrieb)

Aus der Perspektive der marktlichen und der industriellen Welt wird hier Kritik an der projektförmigen Organisation des Verbundes formuliert, da durch die Ressourcenzusammenlegung der einzelbetriebliche Beitrag und der jeweilige Anteilsgewinn nicht mehr genau bestimmbar sind und in langfristiger Perspektive zu wenig Fachkräfte übernommen werden könnten.

Ein zweites Folgeproblem entsteht durch die mehrfachen betrieblichen Wechsel der Jugendlichen – dem zentralen Element der Ausbildung. Die Bindung an den eigenen Betrieb ist dadurch nur noch sehr lose, insbesondere im dominierenden kaufmännischen Beruf (KVöV), in welchem die Jugendlichen die ersten zwei Jahre alle sechs Monate den Betrieb wechseln. Der langfristige Fachkräfteaufbau für die netzwerkförmige öV-Branche, der nur durch betriebliche Wechsel verwirklicht werden kann, steht im Widerstreit zu den betrieblichen Verwertungsinteressen und deren Zielsetzung, den Nachwuchs in die Firmenkultur zu sozialisieren – Begründungen, die auf die häusliche Welt verweisen – und für den eigenen Betrieb zu gewinnen. Dieser Konflikt ist vor allem im Bundesbetrieb von Bedeutung, der einen enorm großen Fachkräftebedarf hat und in diesem Zusammenhang kritisiert, dass die Auszubildenden kaum eine Firmenidentität entwickeln würden, welche gewährleistet, dass sie

anschließend an die Lehre auch Interesse haben, im Bundesbetrieb eine Anstellung anzunehmen (siehe auch Kapitel 4.5).

Dies hat in den letzten Jahren zu Forderungen durch den Bundesbetrieb geführt, das überbetriebliche Rotationssystem teilweise aufzulösen und die Auszubildenden mit einer stärkeren betrieblichen Identität auszustatten. In einem ersten Schritt wurde im letzten Lehrjahr ein Bewerbungsverfahren eingerichtet. Die Leitorganisation teilt die Auszubildenden nicht mehr den Betrieben zu, sondern der Auszubildende bewirbt sich bei den Mitgliederfirmen. Er verbleibt das letzte Jahr bei dieser Firma, was die Betriebsbindung erhöht. In einem zweiten Schritt hat die Leitorganisation kürzlich entschieden, ein neues System in der Rotation einzuführen. Zu Beginn der Lehre wird die sogenannte „Haupteinsatzfirma“ (kurz: HEF) bestimmt. Die Auszubildenden verbringen sowohl das erste Semester wie das letzte Lehrjahr in derselben Firma, wodurch sich der Bundesbetrieb bereits ab Lehrbeginn eine eindeutigere Bindung der Jugendlichen an seinen Betrieb erhofft. Dieses neue Arrangement HEF können wir als weiteres Kompromissobjekt zwischen Ansprüchen der häuslichen und der projektförmigen Welt identifizieren.

Ein drittes Folgeproblem gründet in der *Breite der fachlichen Ausbildung* im Beruf KVöV. Neben der Gefahr, dass die ausgebildeten Jugendlichen in andere, besser entlohnende Branchen wie Banken und Versicherungen wechseln, sind sie nach der Lehre *zu wenig spezialisiert* für die jeweiligen betrieblichen Tätigkeitsfelder beziehungsweise Verkehrsträger. Aus diesem Grund vertiefen die Auszubildenden seit einigen Jahren im letzten Lehrjahr ihr Profil mittels einer von knapp einem Dutzend *Schwerpunktausbildungen*, welche auf die Bedürfnisse der Mitgliedsfirmen abgestimmt sind. Die Schwerpunktausbildung betrachten wir ebenfalls als Kompromissobjekt, das zwischen der aus staatsbürgerlichen Gründen breiten Fachlichkeit und dem in der industriellen Welt angesiedelten betrieblichen Nachwuchsbedarf vermittelt.

#### **4.4 Konflikte und Kompromisse in Folge eines exogen induzierten Problems in der Rekrutierung von Auszubildenden**

Vor einigen Jahren ist ein neuer Unsicherheitsfaktor dazugekommen, der die Spannungsverhältnisse in der Frage der Produktion von Fachkräftenachwuchs verstärkt hat. Das Organisationsnetzwerk musste aufgrund von bildungspolitischen Prognosen mit einer Verkleinerung und qualitativen Verschlechterung des Bewerberpools (Rohmaterial) und damit zusammenhängenden größeren *Rekrutierungsproblemen bei den Schulabgänger/innen* rechnen. Diese antizipierten Schwierigkeiten sind zurückzuführen auf den Rückgang der Schülerzahlen (demografischer Wandel), die zunehmende gesellschaftliche Höhergewichtung des schulisch-akademischen im Vergleich zum berufsbildenden Weg und die damit einhergehende Absorption von Jugendlichen durch die Gymnasien, die steigenden

Leistungsanforderungen in vielen Berufen sowie die Konkurrenz von anderen, lohn- und prestigemächtigeren Branchen um qualifizierte Schulabgänger/innen. Diese Problemstellung einer schlechten Bewerberlage – ein Kontext, der auf marktbasiertere Problemstellungen verweist, könnte sich in ein längerfristiges und ernsthaftes Problem eines Fachkräftemangels zuspitzen, weshalb – so kritische Stimmen – „alle Register“ gezogen werden müssen, um das Problem zu lösen.

Wir greifen im Folgenden exemplarisch dieses Rekrutierungsproblem und die damit einhergehende Dispute um die ‚richtige‘ Rekrutierungsstrategie auf und zeichnen nach, welche Wege im Organisationsnetzwerk begangen wurden, um es zu lösen.

Das Netzwerk wird von der Leitorganisation und gewissen Betrieben als Lösung dargestellt, dank der sich die Betriebe im Ausbildungsstellenmarkt besser positionieren können. Es verfügt über Ressourcen, welche einem einzelnen Betrieb fehlen, um leistungsmotivierte Jugendliche zu gewinnen. Das Organisationsnetzwerk antizipiert dabei *aus Sicht der Jugendlichen* zwei mögliche zentrale Motive, welche bei der Berufswahl und Entscheidung für einen Lehrbetrieb handlungsleitend sind.

„Viele Jugendliche kennen [Name Ausbildungsverbund]: «Ah, das ist interessant, da ist eine Abwechslung dabei.» Und dann gibt es natürlich auch die anderen, die sagen: «Ich möchte bei der [Name Traditionsbetrieb] eine Lehre machen.» Das gibt es natürlich auch immer noch. Und ich finde eben diese Kombination so wichtig. Gerade jetzt, wo wir ja Schwierigkeiten haben, genügend Auszubildende zu finden, sollen beide Wege uns helfen: Der, der einfach in Ruhe seine Lehre bei der [Name Traditionsbetrieb im Verbund] (...) machen möchte, aber auch die anderen, die vielleicht sagen: «Oh, da könnte ich mal zu [Name Aviatikbetrieb] oder zur [Name Bundesbetrieb] oder zu der [Name Busbetrieb] oder [Name Busbetrieb]» oder irgendetwas. Und es soll beides der Weg sein.“ (Vertretung Ausbildungsbetrieb)

Für gewisse Jugendliche – so die Argumentation – ist es wichtig, dass der gewählte Beruf, die Branche und der Ausbildungsbetrieb eine *abwechslungsreiche, spannende und vielseitige Ausbildung* ermöglichen. Dieses Motiv verweist auf Kräfte der inspirierten Welt. Das Organisationsnetzwerk stellt deshalb den Abenteuergehalt sowie das breite Spektrum ihrer Branche und der verschiedenen Berufe in Werbefilmen und auf Werbeplakaten mit Worten und Bildern aussagekräftig dar, und bemüht sich, ein interessantes projektbetontes Ausbildungsangebot mit neuen didaktischen Konzepten und einer modernen Ausbildungsphilosophie anzubieten. All diese Angebote sind nur mittels der Ressourcenzusammenlegung im Ausbildungsverbund möglich, wie die Betriebe betonen.

Das zweite Motiv stützt sich auf Argumente, die zwischen der häuslichen und der staatsbürgerlichen Welt oszillieren. Der im Zitat erwähnte Traditionsbetrieb steht einerseits für eine *geografische Verwurzelung* der Auszubildenden in einer Bergregion in der Schweiz. Ein Jugendlicher soll, wenn es seinem Bedürfnis entspricht, „in Ruhe“ seine Lehre machen können, ohne laufend aus dem Lehrbetrieb herausgerissen zu werden. Andererseits, so können wir interpretieren, bietet dieser kantonal getragene Traditionsbetrieb auch eine bestimmte Gewähr



für eine zukünftige Anstellung und *längerfristige Arbeitsmarktsicherheit* in einer wirtschaftlichen Randregion der Schweiz. Auch wenn die interviewte Person dieses staatsbürgerliche Argument nicht explizit erwähnt, kann die mit dem Firmennamen diesbezüglich verbundene Erwartung an soziale Sicherheit als *common sense* beurteilt werden. Es sind demnach flexible Bezüge möglich, ohne dass die zitierte Vertretung eines Ausbildungsbetriebs sich auf eine der beiden Rechtfertigungsordnungen alleine einschränken muss.

Das Organisationsnetzwerk visiert zur Besetzung der Ausbildungsplätze demnach mehrere Sorten von Jugendlichen an, welche unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen an die gewählte Ausbildung haben. Um möglichst viele Jugendliche zu gewinnen, werden bei der Rekrutierung unterschiedliche Typen angesprochen. Die Leitorganisation setzt in ihrer PR-Strategie auf "starke Marken", einerseits die neu lancierte Marke des Organisationsnetzwerkes, andererseits auf Firmenmarken, die sich im Netzwerk beteiligen.

„Wenn man gute Markenfirmen hat, dann ist es sowieso gut, dann hilft einem das natürlich.“ (Vertretung Ausbildungsbetrieb)

Diese Strategie können wir in der Welt des Rufes verorten. Die in der Öffentlichkeit sichtbaren und weitherum bekannten Betriebe wirken als Magneten bei der Rekrutierung von Schulabgänger/innen. Um sie sichtbarer zu machen, wurde der Öffentlichkeitsauftritt des Organisationsnetzwerkes in den letzten Jahren laufend angepasst. Heute sind alle Mitgliederfirmen mit ihren Logos gemeinsam auf Plakaten abgebildet. Im Netzwerk profitieren dadurch die unbekannteren Betriebe von der Anziehungskraft der Imagefirmen.

Die traditionsreichen Betriebe sind als Markenträger für jene Jugendlichen attraktiv, welche sich an Sicherheiten und Bewährtem orientieren und weniger die Abwechslung suchen. Dieses Potenzial wird vor allem von den traditionellen Ausbildungsbetrieben im Bahn-, Bus- und Tramverkehr betont, indem sie zum Beispiel auf die Beschäftigungssicherheit und die Arbeitsmöglichkeiten in Randregionen der Schweiz aufmerksam machen. Ein in einer Bergregion der Schweiz tätiger Betrieb kritisiert entsprechend auch die national ausgerichteten Plakatkampagnen der Leitorganisation und meint, dass es ihnen besser gelingen würde, mit ihrem Firmennamen und den Rekrutierungskanälen Auszubildende vor Ort zu gewinnen. Die Firmenmarken dieser Traditionsbetriebe mit staatlicher oder kommunaler Trägerschaft identifizieren wir als Kompromissobjekte der Rufkonvention mit der staatsbürgerlichen und der häuslichen Konvention.

Andere Marken sind dagegen geeignet, jene Jugendlichen anzulocken, welche Abwechslung suchen und deren Berufswahl dem Modus der Inspiration entspricht. Die Leitorganisation selbst verpasste sich ein modernes, jugendliches Image, welches die junge Generation anspricht. Den etwas „alt und verstaubt“ wirkenden, traditionellen öV-Betrieben würde dies als Einzelorganisation nicht gelingen, wie ein Vertreter eines Ausbildungsbetriebes meint.

Das Organisationsnetzwerk verstärkt im Weiteren die Diversität seiner Verkehrsträger, um die Ausbildung des kaufmännischen Berufes attraktiver zu gestalten. Es nimmt mehrere neue Aviatikbetriebe (Luftfahrt) auf und ergänzt den einzigen bisherigen Aviatikbetrieb, welcher für den Betrieb von Flughäfen zuständig ist, mit Fluggesellschaften und einer Rettungsflugwacht.

„(...) und hier sind wir jetzt wieder mehr beim Marketing (...), [Name Schweizer Fluggesellschaft], [Name weitere Aviatikfirma], in dem Sinn, die ein Magnet sein können, oder, für einen Lernenden natürlich sehr attraktiv, kann mal jemand zur [Name Rettungsflugwacht], und kann vielleicht sogar mal fliegen. Und dann aber auch wieder irgendwo in einen anderen Betriebe hineinkommen kann, also eben, diese Palette.“  
(Vertretung Leitorganisation)

Der Magnetismus dieser neuen Markenfirmen der Teilbranche Aviatik beruht auf einem Kompromiss der inspirierten und der rufbasierten Welt. Alle Jugendlichen kennen diese Marken, welche bei ihnen ein hohes Ansehen genießen, weil sie mit Urlaub, fremden Ländern und Abenteuer verbunden sind. Die Betriebe bestätigen diese Anziehungskraft. Trotz der quantitativ kleinen Zahl von Ausbildungsplätzen, die in der Aviatik zur Verfügung stehen, sind diese Firmen ein Grund, dass sich Jugendliche für die Verbundausbildung entscheiden.

„Wenn Sie so den Tenor von diesen Jugendlichen hören, die haben eigentlich viel das Ziel, sie wollen dann in die [Name Schweizer Fluggesellschaft]. In diesem Verbund drinnen ist einfach [Name Schweizer Fluggesellschaft], das ist das, was oben steht. Das ist doch das Highlight. «Ich möchte in die [Name Schweizer Fluggesellschaft]».“  
(Vertretung Ausbildungsbetrieb)

#### **4.5 Konflikte als Folge der Expansionsstrategie und Kompromiss in einer neuen Rechtsform**

Die Strategie der Diversifizierung und Expansion des Organisationsnetzwerkes mittels der Aufnahme von Betrieben aus der Teilbranche Aviatik hat die Berufsausbildung im kaufmännischen Bereich attraktiver gemacht. Gleichzeitig sind durch die Neuaufnahme dieser Mitglieder diverse neue Problemstellungen entstanden.

So forderten die Aviatikfirmen eine eigene Fachausbildung<sup>7</sup>, da die bestehende – auf Bahn und Bus ausgerichtete – nicht ihren Anforderungen genügte. Die Leitorganisation kam diesem Wunsch nach und führte eine eigene Aviatikfachausbildung ein. Dies sowie die komplexere Organisation der Rotation und der damit einhergehenden Passungsprozesse zwischen Betrieb und Jugendlichen ließen in der Folge die *Ausbildungskosten ansteigen*. Ein Vertreter einer Nichtaviatikfirma bemängelt bei dieser Expansionsstrategie den fehlenden Profit für seine Firma. Er argumentiert mit einem schlechteren Kosten-Nutzen-Verhältnis; eine Kritik an der inspirierten Welt aus der Marktwelt.

„Sie [Leitorganisation] sind auch extrem gewachsen, sie sind auch teurer geworden, durch das, dass sie halt auch mehr Produkte haben als ursprünglich. (...) Sie haben eben mit einer [Name Aviatikfirma], welche jetzt zum Beispiel Luftverkehr ist, haben sie

<sup>7</sup> Neben der betrieblichen und schulischen Ausbildung gibt es bei allen Berufsausbildungen einen dritten Lernort, die sogenannten überbetrieblichen Kurse, welche an der Branche ausgerichtet sind. Die Auszubildenden absolvieren diese meist blockweise.

wie den Horizont geöffnet. Es sind neue Sachen, welche jetzt, uns bringt ja das eigentlich nichts, wenn sie irgendwie eine Fachausbildung für Luftverkehr haben.“(Vertretung Ausbildungsbetrieb)

Mit der Diversifizierung wachsen auch die Ängste, dass die Ausbildungskosten nicht mehr klar auf die einzelnen Verursacher und Nutznießer im Netzwerk zurückgeführt werden können und es vermehrt zu Quersubventionierungen und damit Trittbrettfahrerproblematiken kommen könnte.

Ein weiterer Ausbildungsbetrieb, der sich gegen die Expansionsbestrebungen stellt, kritisiert, dass die *Bedürfnisse der* „Hauptkunden“, d.h. der Bahnbetriebe, nicht mehr genügend berücksichtigt würden. Mit den neuen Produkten „verzettelt man sich“. Die „Hauptkunden“, als Begriff nahe jenem der Stammkunden, sind ein Kompromissobjekt von häuslicher und marktlicher Welt. Dieser Betrieb argumentiert, indem er auf die traditionale Marktmacht der Bahnbetriebe innerhalb des öV verweist.

Weil die Auszubildenden im Verlauf der Lehre von Bahn/Bus zur Aviatik und vice versa wechseln können, sind die von den Jugendlichen besuchten *Fachausbildungen* sowohl aus wirtschaftlichen wie aus fachlichen Gründen zu Kristallisationspunkten von Konflikten geworden. Denn die zu Beginn der Lehre besuchten Blöcke der Fachausbildung bedeuten bei einem Wechsel für die verlassene Teilbranche aus der konventionensoziologischen Perspektive des Marktes eine Fehlinvestition, und für die neu gewählte Teilbranche ist sie aus der konventionensoziologischen Logik der industriellen Welt der falsche fachliche Grundstock. Die weiter oben erwähnte Einführung des Systems der HEF soll diesen Konflikt lösen. Das in der Rekrutierungspolitik wichtige Angebot an die Jugendlichen, im Laufe der Ausbildung zwischen den Branchen wechseln zu können, wird dadurch jedoch untergraben. Hier sind weitere Konflikte vorprogrammiert.

Die auf dem Rotationsprinzip basierenden Ängste des Bundesbetriebs, den potenziellen Fachkräftenachwuchs nicht genügend an den eigenen Betrieb binden zu können und durch das Abwerben anderer Mitgliedsfirmen zu verlieren, wird durch den Ausbau mit Aviatikbetrieben nochmals verstärkt.

„Aber wenn jemand irgendwie im Flughafen war (...) das ist klar, dass nimmt ihnen ‚dr Ärmel ine‘<sup>8</sup>, die haben wir verloren.“ (Vertretung Ausbildungsbetrieb Bundesbetrieb)

Der „Flughafen“ steht hier für einen inspirativen Arbeitsort, welcher eine große Anziehungskraft besitzt, der kaum ein Jugendlicher widerstehen kann, und der ein Bahnhof kaum etwas Gleichwertiges entgegensetzen hat.

Die Konflikte um die eingeschlagene Rekrutierungsstrategie der Leitorganisation und weitere Problemstellungen führten dazu, dass das Organisationsnetzwerk vor kurzem in eine neue Rechtsform – vom Verein zu einer Aktiengesellschaft – überführt wurde (siehe dazu Kapitel 3).

<sup>8</sup> Mundartausdruck, der darauf verweist, dass die Attraktivität des Flughafens die Jugendlichen in ihren Bann zieht.

Die Forderungen des Bundesbetriebs, mehr Einfluss in der Steuerung der Ausbildung zu erhalten, materialisiert sich in der neuen Rollenverteilung von Eigner und Kunden, was auf soziale Bindungskräfte verweist, die konventionensoziologisch in der Marktwelt anzusiedeln sind. Weiterhin ist gewährleistet, dass für die Produktion des Gemeingutes des öffentlichen Verkehrs der Bundesbetrieb seine „power“ (Ausbildungsplätze, Finanzstärke, Expertise) anderen, kleineren öV-Betrieben zur Verfügung stellt und damit den in der staatsbürgerlichen Welt zu verortenden Ansprüchen nachkommt. Der Bundesbetrieb selbst, der zu einem gewissen Zeitpunkt mit einem Alleingang, d.h. einer Loslösung aus dem Verbundmodell drohte, kann sich mit dem neuen Arrangement in der Öffentlichkeit gegenüber den wichtigen Anspruchsgruppen weiterhin als „sozialverantwortliche Unternehmung“ präsentieren, die sich für die Berufsbildung und die Jugend engagiert. Auch dieses Argument verweist auf Rechtfertigungen, die sich auf die Prinzipien der staatsbürgerlichen Welt abstützen.

Die Reorganisation des Organisationsnetzwerkes in eine Aktiengesellschaft kann als Kompromissobjekt zwischen den industriellen, den marktlichen und den staatsbürgerlichen Logiken beurteilt werden. Der Ausbildungsverbund bleibt weiterhin bestehen, um in Kooperation Fachkräfte für die öV-Branche auf hohem Qualitätsniveau herzustellen und junge Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Gleichzeitig wird dem Bundesbetrieb als Haupteigner die von ihm eingeforderte Definitionsmacht zugestanden. Die meisten Verbundbetriebe wurden in der neuen Rechtsform zu Kunden ohne Mitspracherechte degradiert. Stimmen aus diesen Betrieben kritisieren, dass sie nun gezwungen seien, ihre Fachkräfte bei der Konkurrenz auszubilden. Der Verbund wird nicht mehr als „neutrales“ Ausbildungsnetzwerk wahrgenommen, da die Leitorganisation aufgrund der neuen Rechtsverhältnisse mit dem Bundesbetrieb zunehmend deckungsgleich wird. Weitere Konflikte sind absehbar.

## **5 Organisationsnetzwerke als Problembewältiger und Konfliktauslöser**

Im vorliegenden Aufsatz haben wir Organisationsnetzwerke als hybride Sozialform mit dem Erkenntnisinstrumentarium der Soziologie der Konventionen empirisch untersucht. Wir haben dazu den konkreten Fall eines schweizerischen Ausbildungsverbundes analysiert, der mittels Zusammenschluss mehrerer Betriebe gemeinsam Jugendliche im System der Berufsbildung (duale Berufslehre) ausbildet. Dabei sind wir der Frage nachgegangen, welche Ausgangsprobleme zu einem Zusammenschluss der Betriebe zu einem Ausbildungsverbund geführt haben und welche Dynamik sich als Abfolge von Folgeproblemen und Lösungen im Anschluss beobachten ließ.

Ausgehend von der systemtheoretisch angeleiteten These, wonach Organisation und Netzwerk als spezifische Formen sozialer Ordnungsbildung in einem spannungsreichen Verhältnis zueinander stehen (Kraft 2012), konnten wir zeigen, dass die Soziologie der Konventionen eine fruchtbare analytische Perspektive auf Organisationsnetzwerke als systematische Problembewältiger (Kompromiss) und Konfliktauslöser bietet. Der Ansatz ermöglicht, die Bearbeitung der Koordinations- und Legitimationsprobleme im Organisationsnetzwerk durch die Akteure als eine unabschließbare Dynamik und Abfolge von Konflikten und Kompromissen zwischen verschiedenen Wertigkeitsordnungen zu fassen. Dazu haben wir die Motive, Urteile und Entscheidungen sowie deren Begründungen der Akteure in den von L. Boltanski, L. Thévenot und E. Chiapello rekonstruierten Rationalitätsprinzipien und Handlungslogiken verortet.

Die Ergebnisse zeigen, wie angesichts der Unsicherheit, auf welchen Wegen der Fachkräftenachwuchs produziert werden soll, die Verbundmitglieder sich an unterschiedlichen und widerstreitenden Logiken orientieren und diese mit mehr oder weniger Geltungskraft durchzusetzen versuchen. Um als Verbund Bestand zu haben und handlungsfähig zu bleiben, müssen diese unterschiedlichen Erwartungen und Kritiken laufend bearbeitet und austariert sowie Lösungen gesucht werden. Einerseits sind hier institutionalisierte Kompromisse in Form von Kompromissobjekten zu beobachten, in denen der Disput um den natürlichen Geltungsbereich verschiedener Welten im dialektischen Sinne eines ‚sowohl als auch‘ aufgehoben ist und zwei oder mehr Rechtfertigungsordnungen zu ihrem Recht kommen. Andererseits werden Dispute auch offen und beweglich gehalten, damit die Netzwerkförmigkeit der Ausbildung nicht durch die radikale Kritik einer anderen Konvention untergraben würde. Beide Varianten verhindern, dass der Verbund auseinander bricht.

Das von Kraft (2012, S. 375) als „prekär“ bezeichnete Verhältnis zwischen den beiden Sozialformen Organisation und Netzwerk erweist sich in unseren Analysen als diese beschriebene prozesshafte und unabschließbare Abfolge von Konflikt (Problemstellung), Kompromiss (Lösung), Konflikt (Folgeproblem), Kompromiss (neue Lösung) und so fort. Wie wir gezeigt haben, müssen dabei auch Ereignisse aus der Umwelt wie der angesprochene demografische Wandel beobachtet, verarbeitet und integriert werden, was das spannungsreiche Verhältnis zusätzlich dynamisch hält. Das Engagement zur Aufrechterhaltung des Organisationsnetzwerkes von Seiten der involvierten Akteure lässt sich somit nie vollkommen unter Kontrolle bringen, sondern erfordert laufend neue Aushandlungen und die Suche nach neuen Lösungen für neue Probleme (Eymard-Duvernay 2011). In der Perspektive der Soziologie der Konventionen wird damit die Dynamik von Konflikt, Kritik und Kompromiss (und nicht die Stabilität der Struktur) zum analytischen Ausgangspunkt von Organisationsnetzwerken.

## Literatur

- BBT, Bundesamt für Berufsbildung und Technologie. 2008. *Resultate Evaluation Lehrbetriebsverbände*. Bern: BBT.
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung. 2011. *Verbundausbildung - die Ausbildungsform der Zukunft?* Jobstarter Praxis, Bd 6. Bonn: BIBB Programm JOBSTARTER.
- Boltanski, Luc, und Eve Chiapello. 2001. Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel. *Berliner Journal für Soziologie* 11 (4): 459-477.
- Boltanski, Luc, und Eve Chiapello. 2003. *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.
- Boltanski, Luc, und Laurent Thévenot. 2011. Die Soziologie der kritischen Kompetenzen. In *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*, hrsg. Rainer Diaz-Bone, 43-68. Frankfurt/M. New York: Campus.
- Boltanski, Luc, und Laurent Thévenot. 2007. *Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Diaz-Bone, Rainer. 2009. Konvention, Organisation und Institution. Der institutionentheoretische Beitrag der „Économie des conventions“. *Historical Social Research* 34 (2): 235-264.
- Diaz-Bone, Rainer. 2011. Einführung in die Soziologie der Konventionen. In *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*, hrsg. Rainer Diaz-Bone, 9-41. Frankfurt/M. New York: Campus.
- Eymard-Duvernay, François. 2011. Konventionalistische Ansätze in der Unternehmensforschung. In *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*, hrsg. Rainer Diaz-Bone, 99-123. Frankfurt/M. New York: Campus.
- Jagd, Søren. 2011. Pragmatic Sociology and Competing Orders of Worth in Organizations. *European Journal of Social Theory* 14 (3): 343–359.
- Kraft, David. 2012. Netzwerkorganisationen. In *Handbuch Organisationstypen*, hrsg. Maja Apelt und Veronika Tacke, 359-380. Wiesbaden: VS Verlag.
- Lachmayr, Norbert, und Helmut Dornmayr. 2008. *Ausbildungsverbände in Österreich: Potenzial zusätzlicher Lehrstellen*. Wien: Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung.
- Leemann, Regula, und Rebekka Sagelsdorff. 2014. Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen in Ausbildungsverbänden: Chance oder Risiko für Jugendliche aus bildungsfernen Herkunftsmilieus? *Sozialer Fortschritt* 64 (4-5):107-117.
- Piore, Michael J., und Charles F. Sabel. 1985. Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin: Wagenbach.
- Powell, Walter W. 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior* 12: 295–336.

- Preisendörfer, Peter. 2011. *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*, 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Raab, Jörg. 2010. Netzwerke und Netzwerkanalyse in der Organisationsforschung. In *Handbuch Netzwerkforschung*, hrsg. Christian Stegbauer und Roger Häußling, 575-586. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schlottau, Walter. 2003. Verbundausbildung sichert hochwertige Ausbildungsplätze. In *Verbundausbildung – Organisationsformen, Förderung, Praxisbeispiele, Rechtsfragen*, hrsg. Bundesinstitut für Berufsbildung, 7-20. Bonn: BIBB.
- Sydow, Jörg, und Guido Möllering. 2009. *Produktion in Netzwerken. Make, Buy and Cooperate*. München: Vahlen.
- Tacke, Veronika. 2009. Differenzierung und/oder Vernetzung? Über Spannungen, Annäherungspotentiale und systemtheoretische Fortsetzungsmöglichkeiten der Netzwerkdiskussion. *Soziale Systeme* 15 (2): 243 – 270.
- Thévenot, Laurent. 2001. Organized Complexity. Conventions of Coordination of Economic Arrangements. *European Journal of Social Theory* 4 (4): 405–425.