

Leemann, Regula Julia und Christian Imdorf.  
2018. Potenziale und Herausforderungen der  
Lehre im Verbund. In: bildxzug (Hrsg.). Lehre  
im Verbund. Ein Erfolgsmodell. Zug:  
bildxzug, S. 11-16.



WISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE (REGULA JULIA LEEMANN, CHRISTIAN IMDORF)

## POTENZIALE UND HERAUSFORDERUNGEN DER LEHRE IM VERBUND

**Eine Studie zum Modell Lehrbetriebsverbund hat vier Verbünde, die sich entlang von Grösse und Entstehungsgeschichte unterscheiden, untersucht. Ziel war es, die Potenziale und Herausforderungen dieses Ausbildungsmodells zu analysieren. Die Ergebnisse zeigen, dass die Lehre im Verbund für KMU eine grosse Chance darstellt, ihre Qualifikations- und Integrationsaufgaben besser wahrzunehmen. Sie verweisen aber auch darauf, dass es bei den Betrieben ein Umdenken und ein Verzicht auf bisherige Traditionen braucht.**

Zwischen 2011 und 2017 haben die beiden Autoren, gemeinsam mit drei Doktorierenden (Lorraine Birr, Nicolette Seiterle, Rebekka Sagelsdorff), das Modell Lehrbetriebsverbund untersucht. Ziel der Studie war es zu verstehen, wie dieses Ausbildungsmodell funktioniert, welches Potenzial es für die Betriebe und die Lernenden hat und mit welchen Herausforderungen es konfrontiert ist. Analysiert wurden deshalb die Gründe der Entstehung, die Interessen der sich beteiligenden Betriebe, die Gründe eines Ausstiegs aus dem Verbund sowie die positiven wie kritischen Erfahrungen aller Beteiligten (Leitorganisation, Betriebe, Lernende).

Dazu wurden vier Verbünde, welche sich entlang von Grösse, Entstehungsgeschichte und Homogenität bzw. Heterogenität der Branchen und Be-

rufe unterschieden, während 3 Jahren intensiv erforscht (Abbildung 1). Die Sicht der Leitorganisation, der Betriebe und der Lernenden wurde mit Interviews, teilweise auch mit Fragebogenerhebungen bei den beiden grossen Verbänden, erfasst. Zudem wurden mit einer Vertretung der Initianten des Modells sowie mit je einem Verantwortlichen des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) und der Schweizerischen Berufsbildungsämter Konferenz (SBBK) Interviews geführt. Nicht zuletzt wurde mit Unterstützung des Bundesamts für Statistik (BFS) versucht, die heutige Anzahl Lehrverträge im Verbund auf der Basis von Statistiken zu rekonstruieren.

Finanziell unterstützt wurde die Studie 2011-2014 vom Schweizerischen Nationalfonds, der Pädagogischen

Hochschule FHNW sowie von zwei der untersuchten Lehrbetriebsverbünde. Hinweise auf Publikationen zum Projekt finden sich hier: <http://www.bildungssoziologie.ch/lehrbetriebsverbuende/>

### **Qualifikation von Lernenden - Qualität der beruflichen Grundbildung**

In ihrer Dissertation ist Lorraine Birr der Frage nachgegangen, inwiefern durch das Verbundmodell die Qualität der beruflichen Ausbildung gesteigert werden kann. Ein wichtiges Motiv für die Gründung eines Verbunds sowie für die Beteiligung der Betriebe ist der Aufbau von Fachkräften, vor allem bei jenen Verbänden, die durch Initiative aus einer Branche entstanden sind. Da Kleinbetriebe nur noch bedingt das ganze Berufsprofil abdecken, sind sie auf eine kooperative Ausbildung

angewiesen, wie das Beispiel eines Ausbildungsbetriebes von Spednet veranschaulicht.



**In der Spedition haben wir so viele Branchen, wie Luftfracht, wie Container, wie Rheinschifffahrt, wie Übersee, wie LKW-Verkehr, Post, Bahn et cetera. Und wir sind ein kleiner Betrieb. [...] Wir können gar nicht alles ausbilden.** (Ausbildungsbetrieb Spednet)



qualität (Abbildung 2).

Der Wechsel der Betriebe ermöglicht ebenso Erfahrungen mit unterschiedlichen Betriebskulturen und unterstützt die Entwicklung von Selbständigkeit und Flexibilität bei den Lernenden, wie ein Betrieb von Integranet erläutert.



**Es hat vor allem den Vorteil, dass man (...) die verschiedenen Unternehmenskulturen kennen lernt und daraus an Sozialkompetenz gewinnt, eine gewisse Flexibilität, denke ich, dass man gut gewappnet ist für den Einstieg ins Berufsleben** (Ausbildungsbetrieb Integranet).



Durch das Rotationsprinzip können sich auch kleine und spezialisierte Betriebe an der beruflichen Grundbildung beteiligen und Lernenden Einblick in ein spezifisches, aber für das Berufsprofil wichtiges Tätigkeitsfeld geben. Dadurch erhöht sich nach Einschätzung der beteiligten Betriebe von Transportnet die Ausbildungs-

Die Lernenden schätzen den Einblick in die verschiedenen Betriebskulturen und Tätigkeitsfelder. Gut 85 Prozent aller befragten Lernenden von Trans-

portnet (N = 315), welche mindestens einen Lehrplatzwechsel erlebt haben, beurteilen die Rotation insgesamt als (eher oder sehr) positiv.

Die Qualität der Ausbildung und das Engagement von Betrieben in der beruflichen Grundbildung wird durch die Expertise und Entlastung der Leitorganisation garantiert. Diese unterstützt die Betriebe bei ihren Aufgaben und Verantwortungen (Betreuung der Lernenden, Information über Änderungen in den Ausbildungsverordnungen, Unterstützung bei schulischen Problemen, Administration u.a.). Gerade bei sich immer wieder ändernden Ausbildungsverordnungen sind die Betriebe sehr froh um das Coaching durch die Leitorganisation.

**Integration von Lernenden -  
Sicherung von Ausbildungschancen  
- Verhinderung von  
Lehrvertragsauflösungen**

Nicolette Seiterle sowie die beiden Projektleitenden haben sich mit den

Abbildung 1: Untersuchte Lehrbetriebsverbünde

Quelle: eigene Darstellung. Die Namen der vier untersuchten Verbünde sind anonymisiert, aber so gewählt, dass sie deren Ausrichtung illustrieren.



Integrationschancen des Modells befasst. Die Lancierung der Verbundidee Ende der 1990er Jahre gründete auch im damaligen Lehrstellenmangel. Das Ziel war, Betriebe für ein Ausbildungsengagement zu gewinnen, die sich noch nicht an der Ausbildung beteiligten, z.B. weil sie keine Bildungsbewilligung oder Ausbildungserfahrung hatten, oder weil sie sich aus verschiedenen Gründen nicht für eine 3-jährige Ausbildungszeit verpflichten wollten. Insbesondere Verbände (wie z.B. Integranet) und Betriebe mit (para-)staatlicher Trägerschaft (z.B. innerhalb Transportnet) engagieren sich seither für dieses Modell, um zusätzliche Ausbildungsplätze zu schaffen und Jugendlichen eine berufliche Ausbildung zu ermöglichen, die sie gut auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vorbereitet. Mit der Sicherung von Ausbildungsplätzen durch das Verbundmodell versucht Regionet, in einer geografisch und wirtschaftlichen Randregion der Abwanderung und den damit einhergehenden negativen Begleiterscheinungen entgegenzuarbeiten.

Dank der professionellen Rekrutierung und Betreuung durch die Leitorganisation, aber auch dank dem Rotationsprinzip, können Lehrbetriebsverbände Jugendlichen eine berufliche Ausbildung ermöglichen, welche in der traditionellen einzelbetrieblichen Lehre in einem KMU womöglich keinen Ausbildungsplatz erhalten. Dies betrifft insbesondere Jugendliche aus bestimmten Migrationsländern, die mit Vorurteilen von Seiten der Betriebe konfrontiert sind. Die Leitorganisation kann hier mit mehr Zeit und Expertise die sich bewerbenden Jugendlichen auf ihre Eignung hin testen. Sie kann im Weiteren eine Vermittlerrolle einnehmen und die Ausbildungsver-

antwortlichen in den Betrieben sensibilisieren. Die Jugendlichen können sich an Schnuppertagen bewähren und ihr Potenzial zeigen. Nicht zuletzt weiss der Betrieb, dass er den Lernenden nach einem Jahr weiterreichen kann, was die Bereitschaft vergrößert, einem solchen Lernenden eine Ausbildungschance zu geben.



**Und dann haben wir gesagt: „Doch, dann könnten wir (...) auch jemandem die Chance geben, der sonst vielleicht keine Lehrstelle findet, aufgrund vom Aussehen, oder vom Namen, oder vom Hintergrund“.** (Ausbildungsbetrieb Integranet)



Nicht zuletzt angesichts der hohen Lehrvertragsauflösungsquote in der einzelbetrieblichen Lehre ist das Potenzial des Verbundmodells, Lehrabbrüche zu verhindern, ein wichtiges Ergebnis der Studie von Seiterle. Alle vier Verbände zeichnen sich durch nachweisbar tiefere Auflösungsquoten aus.



**Man kann mal irgendwie einen Lehrling schieben, dass er nach einem halben Jahr weitergeht. Weil (...) bei uns ist das so eine Eins-zu-Eins-Betreuung, wenn da die Chemie zum Mitmenschen nicht stimmt, dann ist das ein Jahr lang für beide nicht schön. Dann ist das ein Vorteil, dass man da schneller was lösen und regeln kann, wie wenn man jemanden jetzt fix hätte**

**für drei Jahre.** (Ausbildungsbetrieb Regionet)



Bei allfälligen schulischen, persönlichen oder betrieblichen Problemen kann die Leitorganisation Unterstützung anbieten. Die geteilte Betreuung zwischen dem Berufsbildner im Betrieb und dem Ausbildungsverantwortlichen in der Leitorganisation ermöglicht es, kompetenter und kooperativ auf Probleme zu reagieren, beziehungsweise sie bietet dem Lernenden zwei Anlaufstellen an. Durch die Rotation lösen sich manche Probleme 'von selbst'. Notfalls kann ein alternativer Betrieb gesucht werden, der den Lernenden auch mitten im Jahr übernimmt.

#### **Herausforderungen für die Lernenden**

Wie Rebekka Sagelsdorff in ihrer Dissertation zeigt, können die meisten Lernenden sowohl die Rotation als auch die Situation von verschiedenen und z.T. wechselnden Betreuungspersonen problemlos bewältigen. Sie beurteilen diese Besonderheit des Verbundmodells als Chance in ihrer Ausbildung. Es gibt aber einen kleineren Teil von Lernenden, der durch den Betriebswechsel und die Wechsel der Betreuungspersonen verunsichert wird und diese Elemente eher als belastend empfindet. Insbesondere Jugendliche aus tieferen sozialen Schichten sind weniger auf die geforderten Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen vorbereitet.



**Ja, eigentlich wechsle ich gar nicht so gerne. (...) Bei mir braucht es halt sehr viel Zeit, bis ich dann ein bisschen offe-**

ner bin und ein bisschen auch lache, (...) auch ein bisschen lockerer und offen bin. Und ja, für mich ist das halt einfach schwierig, dass ich am Anfang wie nicht selbstbewusst sein kann und sagen kann, „ja, das bin ich jetzt einfach“, und „ist mir jetzt egal, wer mich jetzt blöd findet oder nicht“. (Lernende/r Transportnet)



net [gemeint ist die Leitorganisation] gegangen ist, hat man sich nicht wohlgeföhlt, weil man kaum dort war. Und wenn man dann im Lehrgeschäft war, hat man sich nicht wohlgeföhlt, weil man ja nicht dazugehört hat (Lernende/r Spednet).



#### Herausforderungen für die Betriebe

Sie erleben sich deshalb auch eher als enturzelt und nirgends so richtig dazugehörig, weder zur Leitorganisation noch zum Ausbildungsbetrieb, bei dem sie gerade sind.

Die Auslagerung der Rekrutierung und Selektion der Lernenden an die Leitorganisation ist einerseits eine Entlastung für die Betriebe, andererseits eine Herausforderung, denn sie verlieren an Einfluss. Die Betriebe können nicht mehr selbstverständlich auf ihre bisherigen lokalen und familialen Rekrutierungskanäle zählen und ihre spezifischen Traditionen und Wün-

sche an das Profil der Lernenden einbringen. Dies kann in den Augen gewisser Betriebe zu einer schlechteren sozialen Passung zwischen Lernendem und Betrieb führen.

Die kürzere Ausbildungszeit im Betrieb erschwert es, die Lernenden an die betriebliche Kultur, deren Werte und Hierarchien zu gewöhnen. Die Berufsbildner im Betrieb haben weniger Autorität gegenüber den Jugendlichen, da der Vertrag zwischen der Leitorganisation und dem Lernenden abgeschlossen wird. Die verkürzte Zeit im Betrieb bedeutet Mehraufwand in der Einarbeitung. Die Lernenden sind deshalb weniger produktiv. Wie ein Ausbildungsbetrieb von Transportnet erläutert, ist diese Investition jedoch notwendig, um eine besser ausgebildete Fachperson zu erhalten.



Wenn man jetzt bei Sped-

Abbildung 2: Vorteile des Rotationsmodells aus Sicht der Betriebe

Quelle: Quantitative Befragung der Betriebe von Transportnet (n = 149)

## VORTEILE FÜR DIE LERNENDEN

DAS ROTATIONSPRINZIP ERMÖGLICHT LERNENDEN FACHLICH EINE BREITE AUSBILDUNG.

95 %

DIE ROTATIONEN ZWISCHEN VERSCHIEDENEN BETRIEBEN FÖRDERN DIE FLEXIBILITÄT VON LERNENDEN.

91 %

DIE ROTATIONEN ZWISCHEN VERSCHIEDENEN BETRIEBEN FÖRDERN DIE SELBSTSTÄNDIGKEIT VON LERNENDEN.

74 %

DAS ROTATIONSPRINZIP ERMÖGLICHT LERNENDEN EINBLICKE IN UNTERSCHIEDLICHSTE TÄTIGKEITSFELDER UND BETRIEBE. DIES HILFT IHNEN BEI DER ENTWICKLUNG BERUFLICHER PERSPEKTIVEN.

95 %

## VORTEILE FÜR DEN BETRIEB UND DIE BRANCHE

MIT DEM ROTATIONSPRINZIP KANN JEDE MITGLIEDSFIRMA IHRE STÄRKEN IN DIE AUSBILDUNG DER LERNENDEN EINBRINGEN. DAS ERHÖHT DIE AUSBILDUNGSQUALITÄT.

86 %

ANTEIL "STIMMT EHER/STIMMT GENAU" IN %

### Herausforderungen für die Leitorganisation

Die Leitorganisation muss die auftauchenden Probleme und Spannungsfelder laufend bearbeiten und Lösungen suchen. Dazu zählen u.a.

Einen angemessenen grossen Pool von Ausbildungsbetrieben zu akquirieren, um genügend Ausbildungsplätze zu haben und das Tätigkeitsprofil der ausgebildeten Berufe abzudecken. Dies ist nicht für alle Leitorganisationen gleich schwierig. Aber es ist aufwändig, kostenintensiv und braucht ein gutes soziales Netzwerk.

Bei der Rekrutierung und Selektion der Lernenden die Wünsche und Anforderungen der Betriebe sinnvoll einzubeziehen, ohne die eigene Autorität in dieser Aufgabe zu schwächen und abzugeben.

Bei den Rotationen zwischen den Profilen der Jugendlichen und den Wünschen der Betriebe an die Kompetenzen, Eigenschaften und das Lehrjahr der ihnen zugeteilten Lernenden eine möglichst gute Passung herzustellen, ohne dabei gewisse Betriebe systematisch zu benachteiligen (z.B. indem diese immer die noch wenig produktiven Jugendlichen im ersten Lehrjahr zugewiesen erhalten).

Organisatorische Lösungen zu finden, um Betrieben, welche Lernende nach Abschluss der Lehre übernehmen möchten, diese gegen Ende der Lehre zuzuweisen, damit sie die betrieblichen Produkte und Abläufe schon kennen lernen.

Transparenz im Bereich der Finanzen (Einnahmen und Ausgaben) zu schaffen.

Zusätzliche Finanzierungsquellen zu finden, welche die Kosten für die Akquise und das Coaching von Betrieben sowie die Betreuung der Lernenden decken helfen.



**Also [...] für den Ausbildungsplatz als solches ist natürlich schon, wir könnten [...] mehr aus den Lernenden raus holen und mehr profitieren, mehr produktive Arbeit raus holen, wenn man diese drei Jahre am gleichen Ort hätte. Aber das ist wie eine Investition, welche sich lohnt für das, was man nachher bekommt nach der Lehre von den Leuten.** (Ausbildungsbetrieb Transportnet)



Die Konkurrenz unter den Betrieben um die ausgebildeten Lernenden nach Lehrabschluss ist offensichtli-

cher und realer. Die Jugendlichen haben Einblick in verschiedene Betriebe erhalten und können sich am Schluss für den attraktivsten Betrieb entscheiden. Gerade in Branchen und Berufen mit Fachkräftemangel kann die Konkurrenz um ausgebildete Lernende für den Zusammenhalt des Netzwerkes eine Herausforderung werden.



**Wenn es Auszubildende sind, die die ganze Zeit (...) 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', die haben wir verloren.** (Ausbildungsbetrieb Transportnet)



Weitere Problematiken, die angesprochen werden, sind mögliche Konstellationen von Trittbrettfahrern. So tauchen bei einzelnen Betrieben Unsicherheiten auf, ob andere Betriebe innerhalb des Verbunds zu sehr von ihren Beiträgen (finanzielle und fachliche Ressourcen, Ausbildungsplätze) profitieren. Ein Thema ist auch die Bevorteilung von Betrieben durch die

Leitorganisation, welche gegenüber den für den Verbund wichtigeren Betrieben mehr Zugeständnisse macht, z.B. bei der Zuteilung von Lernenden.

Nicht zuletzt muss der finanzielle Aufwand für die Ausbildung und Betreuung der Lernenden im Betriebsbudget eingeplant, deklariert, kalkuliert und formal finanziert werden. Bei Klein- und Kleinstbetrieben wird die Betreuung dagegen meist nicht als Ausgabe budgetiert, sondern sie läuft 'nebenher'. Die Finanzierung ist für diese Betriebe deshalb ein Problem und ein möglicher Grund, sich nicht am Verbundmodell zu beteiligen.

#### **Fazit: Der Mehrwert und die Voraussetzungen von Kooperation in der beruflichen Grundbildung**

Wenn sich Betriebe zu einem Ausbildungsnetzwerk zusammenschliessen, geben sie Ressourcen ins Netzwerk, profitieren aber auch von den Ressourcen der anderen. Das folgende Zitat von einem Betrieb von Regionet zeigt dies nochmals beispielhaft. Der kleine, eher unbekanntere Betrieb profitiert davon, dass sich im Verbund auch Betriebe beteiligen, die bekannt sind und deshalb bei den Schulabgängern auf mehr Interesse stossen. Es ermöglicht ihm aber auch, Werbung bei allfälligen Kunden zu machen.



**Diese Firmen, welche im Verbund sind, die zeigt man jetzt auch. Also ich habe unser Logo geliefert für eine Berufsbildnermesse (...). Und das kann vielleicht nachher auch eine gewisse Stütze geben, wenn man halt dort gewisse Firmen drauf hat, welche bekannt sind, wo wir uns eigent-**

**lich nicht dazu zählen können. Wir sind eigentlich nicht so bekannt. Bei uns wissen viele nicht, dass es uns gibt. Wir machen uns vielleicht so auch ein wenig bekannter, „was machen wir überhaupt?“.**  
(Ausbildungsbetrieb Regionet)



Betriebe, welche mit einem Verbund zusammen ausbilden, müssen auf gewisse Traditionen verzichten ('mein Lehrling'), müssen die Ausbildung real kalkulieren, von einer besseren Qualität der Ausbildung dank Rotation überzeugt sein, Lernende weniger als produktive Arbeitskräfte, sondern mehr als zukünftige gut ausgebildete Fachkraft betrachten, Interesse an der verbesserten Integration von Jugendlichen haben, einen Beitrag zu Lehrvertragsauflösungen leisten wollen. Für die Leitorganisation besteht die Herausforderung, den Betrieben den Mehrwert des Verbunds aufzeigen zu können, und darlegen zu können, dass man nicht nur verliert, sondern auch etwas gewinnt, wenn jede Firma ihre Stärke einbringen und die Leitorganisation Support bieten kann.



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



Prof. Dr. Regula Julia Leemann leitet die Professur Bildungssoziologie an der Pädagogischen Hochschule FHNW und ist Mitglied des Instituts für Bildungsforschung der Universität Basel. Sie forscht und lehrt zu Fragen der Entwicklung und Transformation des Bildungssystems, zu Bildungsungleichheiten und zu Übergängen im Bildungssystem. Zusammen mit Prof. Dr. Christian Imdorf untersuchte sie mit finanzieller Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds die Chancen und Herausforderungen von Lehrbetriebsverbänden in der Schweiz.



Prof. Dr. Christian Imdorf, vormals Professor an den Universitäten Basel und Bern, ist seit Sommer 2018 Assoziierter Professor für Soziologie an der Universität Trondheim (Norwegen). Neben seiner Tätigkeit an der NTNU Trondheim berät er diverse Forschungsprojekte im Bereich der beruflichen und höheren Bildung im In- und Ausland. Er ist zudem im Beirat Schweizerische Observatorium für die Berufsbildung (OBS EHB).