

# Ausbildungsverbände als *Krisen*-Bewältiger und krisenhafte Modelle in der dualen Berufsbildung

Analysen mit dem Instrumentarium der Soziologie der Konventionen

Regula Julia Leemann, Sandra Da Rin und Christian Imdorf

*Beitrag zur Ad-hoc-Gruppe »Soziologie der Kritik, der Rechtfertigung und der Konventionen« – organisiert von Lisa Knoll und Rainer Diaz-Bone*

Das duale Berufsbildungssystem in den deutschsprachigen Ländern wird seit den 1990er Jahren von *Krisen*-Szenarien begleitet: Es bietet zu wenige Ausbildungsplätze, diskriminiert bestimmte soziale Gruppen von Jugendlichen bei der Lehrstellensuche, sei für die heutigen Jugendlichen nicht mehr attraktiv und bereite ungenügend auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt vor. Um dieser Kritik zu begegnen, wurde von berufsbildungspolitischen Akteuren in der Schweiz wie auch in Deutschland und Österreich mit *Ausbildungsverbänden* ein neues Modell in der dualen Berufsbildung lanciert (BBT 2008; Schlottau 2003; Lachmayr, Dornmayr 2008).

In diesem Modell schließen sich mehrere Betriebe zu einem Verbund zusammen und bilden gemeinsam Jugendliche aus. Im Modell, das in der Schweiz von der verantwortlichen Bundesbehörde mit einer Anschubfinanzierung unterstützt wird, ist eine überbetriebliche Organisation, die sogenannte Leitorganisation, für die Steuerung des Verbundes verantwortlich. Sie akquiriert geeignete Betriebe (vor allem kleinere und mittlere Unternehmen, KMU), unterstützt diese fachlich und administrativ in der Ausbildung und rekrutiert die Auszubildenden. Für diese Dienstleistungen zahlen die Ausbildungsbetriebe. Die Auszubildenden wechseln im Laufe der Lehre alle sechs bis zwölf Monate den Betrieb. Sie sind bei der Leitorganisation angestellt und werden von zwei Personen betreut: einem Ausbildungsleiter bzw. einer Ausbildungsleiterin in der Leitorganisation und einem Berufsbildner bzw. einer Berufsbildnerin den jeweiligen Betrieben.

Mit Ausbildungsverbänden werden zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen, da auch kleinere Betriebe, welche zum Beispiel nicht das ganze Ausbildungsspektrum abdecken, oder die in konjunkturell stark abhängigen Branchen tätig sind, sich in der Berufsbildung engagieren können. Die Leitorganisation kann die Rekrutierung und Selektion der Auszubildenden professioneller, und damit leistungsgerechter durchführen als ein KMU, das hierfür nur beschränkt Ressourcen zur Verfügung hat. Die Qualität und Attraktivität der Ausbildung wird zudem durch die Einblicke in verschiedene Tätigkeitsfelder eines Berufes und durch die mit den Wechseln geforderten Schlüsselkompetenzen wie Flexibilität und Selbständigkeit bei den Auszubildenden erhöht.

Die Teilnahme an diesem Modell ist jedoch für die Betriebe keineswegs unproblematisch und die Umsetzung einer gemeinsamen betrieblichen Ausbildung erfordert verschiedene Abstimmungs- und Koordinationsprozesse. So geben beispielsweise die Ausbildungsbetriebe Kompetenzen in der Rekrutierung und Betreuung der Auszubildenden an die Leitorganisation ab, oder sie

müssen sich damit arrangieren, dass die Auszubildenden nur eine kurze Zeit in ihrem Betrieb sind. Die Organisation der Ausbildung mit zwei Betreuungsverantwortlichen und einer aus fachlicher Sicht sinnvollen betrieblichen Rotation der Auszubildenden ist komplex und störanfällig.

Es geht hierbei um einen zweifachen Zugang zum Begriff der Krise: Ausbildungsverbände werden zum einen als mögliches Modell betrachtet, mit dem verschiedenen Krisen-Szenarien in der Berufsbildung begegnet werden kann. Zum anderen ist das Modell in seiner Umsetzung selbst krisenbehaftet.

Dies führt zu folgenden zwei Fragen, welche in diesem Beitrag bearbeitet werden:

1. Welches sind die betrieblichen Motive für die Beteiligung im Modell Ausbildungsverbund und inwiefern sind sie eine Antwort auf die genannten Krisen-Szenarien?
2. Welche Krisen entstehen in der Umsetzung des Modells?

Im nächsten Abschnitt stellen wir die Soziologie der Konventionen vor, deren theoretisches Werkzeug die Bearbeitung dieser Fragen erlaubt. Der nachfolgende Abschnitt gibt eine Übersicht zum Untersuchungsdesign und den Daten. Daran anschließend werden die Ergebnisse präsentiert. Der Beitrag endet mit einem Fazit.

## Der theoretische Analyserahmen der Soziologie der Konventionen

Unser theoretischer Analyserahmen ist die Soziologie der Konventionen, auch Soziologie der Kritik und Rechtfertigung oder *Économie des Conventions*, ein in der französischen und zunehmend auch in der deutschsprachigen Wirtschaftssoziologie etablierter und im Pragmatismus wurzelnder, transdisziplinärer und institutionentheoretischer Ansatz, den wir für die Bildungssoziologie versuchen fruchtbar zu machen. Er ist mit Namen wie Luc Boltanski, Laurent Thévenot oder Robert Salais verbunden, hat sich jedoch als breites Netzwerk etabliert und kann keinesfalls auf einige wenige Namen und Figuren reduziert werden. Für eine umfassende und grundlegende Einführung in die Geschichte, Konzepte, Methodologie und Anwendungsfelder verweisen wir auf Diaz-Bone (2015), der in den letzten Jahren mit verschiedenen Publikationen die Theorie im deutschsprachigen Raum bekannt gemacht hat.

Wir gehen davon aus, dass verschiedene Konventionen im Sinne historisch-kulturell etablierter Ordnungsprinzipien die situative Handlungskoordination in Ausbildungsverbänden strukturieren. Betriebe stützen sich bei ihren Evaluationen und Entscheidungen für die Teilnahme an einer verbundförmigen Ausbildung auf unterschiedliche Rationalitäten, Werte und Logiken, welche diesen Ordnungsprinzipien innewohnen. Sie begründen und rechtfertigen die Qualitäten des Modells und kritisieren die Prozesse und Ergebnisse der konkreten Umsetzung, indem sie sich an diesen Konventionen, ihren kognitiven Formaten, Objekten, Qualitäten, Personen etc. orientieren (Diaz-Bone 2015: 21). Diese Konventionen – auch Rechtfertigungs- und Wertigkeitsordnungen genannt – gilt es zu rekonstruieren. Wir richten uns in diesem Beitrag an den von Boltanski, Thévenot und Chiapello elaborierten und von Derouet (1992) für die Institution Schule verifizierten sieben Konventionen aus (Diaz-Bone 2015: 152f.).

Wenn Ereignisse und Entwicklungen diese Ordnungsprinzipien ›stören‹, kann dies (soziale, wirtschaftliche, ökologische, ...) Krisen hervorrufen und die betroffenen Personen dazu bringen, sich dank ihrer kritisch-moralischen und reflexiven Kompetenzen (Diaz-Bone 2015: 85) »im Protest auf Rechtfertigungsordnungen und Qualitätskonventionen zu beziehen« (Diaz-Bone 2015: 354). Mit Blick auf die erste Fragestellung interessiert uns deshalb, auf welche Krisen-Szenarien sich die Akteure in Ausbildungsverbänden abstützen und welche Krisen bewältigt werden sollen, wenn sie begründen, weshalb sie sich in diesem anforderungsreichen Ausbildungsmodell engagieren. Welche Rechtfertigungs- und Wertigkeitsordnungen liegen diesen Krisen-Szenarien zugrunde?

Konventionen sind jedoch nicht harmonisch sich ergänzend, sondern im Widerspruch und Widerstreit zueinander, da jede Ordnung für sich eine universelle Gültigkeit beansprucht (Boltanski, Thévenot 1999: 365). Im Ausbildungsnetzwerk treffen sie aufeinander, das heißt, in der Organisation versammelt sich eine Pluralität von Wertigkeitsordnungen. Wenn die Akteure sich in ihren Handlungen und Entscheidungen auf verschiedene Konventionen beziehen, kann es in der Folge »zu kritischen oder krisenhaften Situationen kommen« (Diaz-Bone 2015: 166). Mit Blick auf die zweite Fragestellung geraten die kritischen Stimmen der Betriebe und die Konflikte in Bezug auf die Qualität der Auszubildenden und des Ausbildungsmodells in den Blick. Welche Aspekte des Modells und seiner Umsetzung werden problematisiert, haben Aushandlungen im Verbund zur Folge, führen dazu, dass Betriebe wieder aus der gemeinsamen Ausbildung aussteigen und tragen damit zur Krisenhaftigkeit des Modells bei? Auf welche Konventionen stützen sich diese Kritiken, und welche anderen Konventionen werden dabei kritisiert?

Die Darstellung der Ergebnisse verfolgt nicht das Ziel, die beiden Fragestellungen dieses Beitrages umfassend und abschließend zu beantworten. Vielmehr wird versucht, das Potenzial der Soziologie der Konventionen herauszuarbeiten, um das Funktionieren dieses Ausbildungsmodells zu verstehen, welches als Krisenbewältiger lanciert wurde, gleichzeitig aber selbst krisenbehaftet ist. Aus Gründen des beschränkten Raums für die Ergebnisdarstellung kann auf die Frage nach organisationalen Lösungen zur Krisenbewältigung in den Ausbildungsverbänden, welche theoretisch mit dem Begriff des Kompromisses zu erfassen wäre, nicht eingegangen werden (Leemann, Imdorf 2015). Denn oftmals werden Kompromisse zwischen verschiedenen Wertigkeitsordnungen geschlossen, um zu einer Übereinstimmung zu kommen, so dass zwei oder mehrere Rationalitäten mehr oder weniger gleichgewichtig nebeneinander stehen bleiben können (Boltanski, Thévenot 1999: 374).

## Fallanalysen von vier Ausbildungsverbänden

Die Daten stammen aus vier Fallstudien (Yin 2009) von vier typologisch ausgewählten Ausbildungsverbänden in der Schweiz.<sup>1</sup> Für die Auswahl der Verbände spielte zum einen die Größe eine Rolle (Anzahl Ausbildungsbetriebe und Auszubildende), zum anderen die Entstehungsge-

---

<sup>1</sup> Es handelt sich dabei um das vom Schweizerischen Nationalfonds finanziell unterstützte Forschungsprojekt *Lehrbetriebsverbände in der Praxis. Eine multiple Fallstudie zum Funktionieren und den Anforderungen einer neuen Organisationsform der betrieblichen Lehre aus Sicht verschiedener Akteure* (SNF-13DPD3\_134855). Nähere Angaben finden sich auf: [www.bildungssoziologie.ch/lehrbetriebsverbände](http://www.bildungssoziologie.ch/lehrbetriebsverbände).

schichte und die damit verbundene Trägerschaft des Ausbildungsverbundes (privatwirtschaftlich aus einer Branche, einem Berufsfeld heraus entstanden versus (para-)staatlich initiiert). Mit diesen typologischen Merkmalen sind – so die Hypothese – unterschiedliche Koordinationserfordernisse verbunden, welche unterschiedliche Konventionen ins Spiel bringen. In jedem Verbund wurde in neun ausgewählten Betrieben ein Expert/-inneninterview mit den für die Berufsbildung verantwortlichen Personen zu ihren Motiven, Erwartungen und Erfahrungen in der Verbundlösung geführt. Für diesen Beitrag bilden diese 36 Interviews die Grundlage. Im Weiteren dienen die 16 Expert/-inneninterviews mit Verantwortlichen der vier Leitorganisationen ebenfalls als Datenquelle für die Erfassung und Bündelung von Motiven und Kritiken, da sie einen Einblick in die Gesamtdynamik des Verbundes erlauben.

Für die Beantwortung der ersten Fragestellung werden die Konventionen rekonstruiert, auf die sich die Akteure in ihren Begründungen für eine Teilnahme stützen. Hierzu werden die Krisenszenarien fokussiert, welche die Teilnahme rechtfertigen. Für die Beantwortung der zweiten Fragestellung wird die Position des kritisierenden Akteurs konventionensoziologisch verortet und gleichzeitig herausgearbeitet, welche Konvention, die der Qualität des Ausbildungsmodells zugrunde liegt, kritisiert wird.

## Ausbildungsverbünde als Krisen-Bewältiger

Welche Motive werden von den verantwortlichen Akteuren in den Betrieben für das Engagement im Ausbildungsnetzwerk genannt, und welche Krisen-Szenarien werden dabei ins Feld geführt, um den spezifischen Wert des Ausbildungsmodells zu unterstreichen? Auf welche Konventionen stützen sich die Akteure in den Begründungen ihrer Beteiligung ab?

Ein wichtiges Motiv für das Interesse am Verbund ist der Aufbau von Fachkräftenachwuchs, da sich zunehmend Schwierigkeiten ergeben, diesen auf dem externen Arbeitsmarkt in der richtigen Qualität zu finden:

»Inzwischen ist es [...] brutal schwierig, Fachleute zu finden auf dem Markt, welche dem entsprechen, was wir brauchen. Es geht schon langsam in eine Katastrophe rein.«

Das Krisen-Szenario, das hier heraufbeschworen wird, ist jenes des Fachkräftemangels, der in bestimmten Branchen und Berufsbereichen vorherrscht. Betriebe wollen langfristig fachliche Expertise aufbauen, damit Fachkräfte im Rekrutierungspool der Branche vorhanden sind, wenn der Betrieb zukünftig Stellen neu besetzen muss. Diese Vertreter stützen sich auf die Logiken einer langfristigen Planung und einer systematischen Ausbildung – Merkmale der industriellen Konvention –, da sie sich nicht mehr auf die Befriedigung einer aktuellen Nachfrage verlassen können (vergleiche Abbildung 1).

»Also wichtig ist ja sicher, dass wir ein hohes Berufsniveau in der Schweiz haben. [...] Und da sollte man auch etwas dazu beitragen. Und das hoffen wir mit der Ausbildung von Lernenden<sup>2</sup> zu machen. Damit Fachkräfte da sind. Es ist nichts so ärgerlich, wie wenn du keine Fachkräfte hast.«

---

<sup>2</sup> In der Schweiz werden Auszubildende *Lernende* genannt.

Abb. 1: Krisen-Szenarien und Beteiligungsmotive

Krisen-Szenario	Motive Beteiligung	Konvention
Fachkräftemangel	Aufbau von Fachkräften ( <i>make</i> statt <i>buy</i> )	Industrielle Konvention
a) Zu große betriebliche Spezialisierung b) Ausbildungsqualität (fachliche Breite) nicht mehr gesichert	Fachlich genügend breites Profil durch Ausbildung im Verbund abgesichert	a) Industrielle Konvention b) Staatsbürgerliche Konvention
Flexibilisierte Arbeitswelt	Aufbau Schlüsselkompetenzen für Bewältigung a) der beruflichen Laufbahn der Jugendlichen b) der Anforderungen in der Branche	a) Staatsbürgerliche Konvention b) Netzwerkkonvention
Aufwand und Anforderungen in der beruflichen Bildung sind für die Betriebe zu groß	Support bei Rekrutierung, Ausbildung und Betreuung durch die Leitorganisation	Industrielle Konvention
Fehlende Ausbildungsplätze	Beitrag leisten zur Berufslehre als gesellschaftlicher Institution	Staatsbürgerliche Konvention
Zu viele Jugendliche verlassen Ausbildungssystem ohne Berufsabschluss; Diskriminierung beim Zugang zur Berufslehre	Integration von (benachteiligten) Jugendlichen	Staatsbürgerliche Konvention
Abwanderung in wirtschaftlichen Randregionen	Ausbildungsplätze für die Jugendlichen in der Region	Staatsbürgerliche Konvention
Quantität und Qualität des Bewerberpools ist zu gering (Rekrutierungsprobleme)	a) Attraktives Ausbildungsangebot b) Magnetwirkung bekannter Betriebe im Verbund; besseres Image und PR als Verbund	a) Konvention der Inspiration b) Konvention der Bekanntheit

Quelle: Eigene Darstellung (Daten: Projekt Lehrbetriebsverbände in der Praxis)

Ebenfalls auf der industriellen Konvention basieren jene Argumente, bei denen die zu große Spezialisierung und das Fehlen der notwendigen Breite im betrieblichen Tätigkeitsprofil geltend gemacht werden. Die befragten Berufsbildungsverantwortlichen weisen darauf hin, dass sie nur dank der Mitarbeit im Verbund und der dadurch ermöglichten Ausbildung der Jugendlichen in verschiedenen Betrieben die Ausbildungsqualität garantieren können.

»[...] wir haben es [das Verbundmodell] gewählt, weil wir eben selbst nicht eine dreijährige Ausbildung vollumfänglich anbieten könnten.«

»Wir hätten eine zu wenig breite Palette, um die Lernenden ausbilden zu können.«

Die Begründungen beziehen sich mancherorts auch auf die Ausbildungsqualität und die geltenden Ausbildungsordnungen für die Berufsdiplome. Diese Zertifikate sollen den ausgebildeten

Jugendlichen die für ein gesichertes Berufsleben relevanten Qualifikationen und eine überbetriebliche Mobilität garantieren. Mit der Betonung der Wertigkeit von gesellschaftlicher Partizipation durch eine formal gesicherte Qualifikation rückt die staatsbürgerliche Konvention ins Zentrum.

Mit Verweis auf die tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt wird das Potenzial des Verbundmodells für den Aufbau von Schlüsselkompetenzen wie Selbständigkeit, Flexibilität und Offenheit für Neues und Unvorhergesehenes bei den Jugendlichen betont. Die Begründungen sind an der staatsbürgerlichen Konvention orientiert, wenn die Jugendlichen und deren produktive Bewältigung ihres zukünftigen Bildungs- und Berufsweges in einer flexibilisierten und von der Erosion der Beruflichkeit gekennzeichneten Arbeitswelt (Bolder et al. 2012) im Blick ist, wie dies in Konzepten wie der berufsbiographischen Gestaltungskompetenz (Kaufhold 2009) in der Literatur zu finden ist. Andere Interviewte beziehen sich stärker auf die zukünftig benötigten Kompetenzen in der Branche sowie auf die Ausbildungsqualität, die sich in dieser Beziehung verbessern muss. Insbesondere in den Branchen des öffentlichen Verkehrs sowie der Spedition wird ein Arbeitsalltag skizziert, der weder geregelt noch im Voraus planbar ist (»Change-Management-Syndrom«; »Exception-Management«) und ein projektförmiges Denken und Handeln in einer Netzwerkstruktur verlangt. Die Berufsrealität, welche hohe betriebliche und örtliche Mobilitätsbereitschaft der Individuen verlangt, erfordert Qualitäten, welche der Gesetzmäßigkeit der Netzwerkkonvention unterliegen und in der Verbundausbildung durch das Rotationsystem gefördert werden.

Gewisse Betriebe betonen, dass sie nur mit Hilfe der fachlichen und administrativen Unterstützung der Leitorganisation überhaupt noch fähig sind, sich an der Ausbildung zu beteiligen. Sie rechtfertigen die Wichtigkeit der Unterstützung durch die Leitorganisation, indem sie die fehlende betriebliche Effizienz und Expertise in der beruflichen Bildung ins Zentrum stellen (industrielle Konvention): Den großen Aufwand in der Rekrutierung, die sich immer wieder ändernden Berufsbildungsverordnungen, die Betreuungsanforderungen bei den heutigen Problemen der Jugendlichen könnten sie nicht mehr alleine bewältigen. Dazu brauche es eine in Bildungsfragen kompetente und effizient arbeitende Organisation, welche über die notwendigen Ressourcen verfüge.

Manche Betriebe wollen mit ihrem Engagement in der Verbundausbildung das System der Berufsbildung unterstützen und mithelfen, genügend Ausbildungsplätze für die junge Generation zu schaffen.

»Also eben, primär sind es ideelle Gründe, weil wir eigentlich auch der Meinung sind, dass ein Betrieb auch Verantwortung übernehmen soll und auch jungen Leuten eine Chance zu geben für eine Ausbildung.«

Insbesondere wenn die Betriebe eine (para-)staatliche Trägerschaft haben, sind sie auch verpflichtet, Ausbildungsplätze anzubieten. Diese Motive orientieren sich an den Leitideen der staatsbürgerlichen Konvention, genauso wie jene, welche für eine bessere Integration von Jugendlichen in die Berufsbildung plädieren und sich für eine Gleichheit der Ausbildungschancen unabhängig von Herkunft und Hautfarbe stark machen. Insbesondere eine der von uns untersuchten Leitorganisationen und einzelne Betriebe dieses Verbundes sehen die Chance des Verbundmodells darin, dass den bei der Lehrstellensuche diskriminierten Jugendlichen zu einer Lehrstelle verholfen werden kann.

Einer der untersuchten Verbünde wurde gegründet, um die Abwanderung der jungen Generation aus einer wirtschaftlich schwachen Region zu verhindern. Diese Sorge für das regionale, in einem Seitental etwas abgelegene Gemeinwesen ist ebenfalls eine Artikulation der staatsbürgerlichen Konvention und wird auch von einzelnen Betrieben in diesem Verbund geteilt, welche auch etwas an das Gemeinwesen zurückgeben wollen:

»Es ist natürlich ein stückweit regionabhängig. Also, [...] [ORTSNAME], ist nicht unbedingt gerade der Nabel der Welt. Also ist ein bisschen so in einem Seitental. Und daher sind natürlich die Lehrlingsplätze etwas, wie soll ich sagen, dünn gesät. Und da haben wir einfach [...] gesagt, wir möchten nicht nur gute Leute vom Markt zerren, wir möchten auch was zurückgeben.«

In den letzten Jahren ist unter anderem aufgrund eines Rückgangs der Schüler/-innenzahlen und durch die Konkurrenz der gymnasialen Ausbildung der Pool der Bewerber/-innen um eine Lehrstelle kleiner geworden und hat insbesondere bei KMU und in gewissen Berufsfeldern zu Rekrutierungsproblemen geführt. Dies ist für gewisse Betriebe ein Anlass gewesen, sich im Verbundmodell zu beteiligen. Mit den Betriebswechslern wird – so die Argumentation, welche sich auf die Rationalität der Konvention der Inspiration stützt – eine attraktivere Ausbildung angeboten, als es die einzelbetriebliche Ausbildung zu leisten vermag, wodurch vermehrt qualifizierte Jugendliche für eine Bewerbung gewonnen werden, welche sich sonst in Großbetrieben bewerben. Kleine und unbekannte Betriebe setzen für die Bewältigung des Krisen-Szenarios eines schlechten Rekrutierungspools auch auf die Kräfte der Konvention der Bekanntheit. Sie begründen ihre Beteiligung im Verbund, indem sie sich auf Objekte wie die »Markenfirmen« im Ausbildungsnetzwerk beziehen, welche als »Magnet« wirken, und wodurch ihr Firmenlogo im Auftritt des Verbundes auch etwas vom Glanz der bekannten Unternehmen abbekommt (Leemann, Imdorf 2015).

»[...] man tut jetzt auch aktiv mit diesen Firmen, welche im Verbund drinnen sind, die zeigt man jetzt auch. Also ich habe unser Logo geliefert für eine Berufsbildnermesse [...], wo wir als Ausbildungsbetrieb [...] drauf sind. Und das kann vielleicht nachher [...] auch eine gewisse Stütze geben, wenn man dort gewisse Firmen drauf hat, welche bekannt sind, wo wir uns eigentlich 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?«, automatisch.«

Die Verbundlösung ermöglicht zudem, sich als Verbund ein eigenes Image zu verpassen, das Jugendliche eher anspricht, und erfolgreicher PR zu betreiben, als es für einen Einzelbetrieb möglich wäre.

## Ausbildungsverbünde als krisenhafte Modelle

Nachfolgend werden zentrale Kritiken der Betriebe am Ausbildungsmodell und an der Tätigkeit der Leitorganisation dargestellt. Dabei wird rekonstruiert, welche konventionenspezifischen Rationalitäten des Verbundmodells beklagt und zurückgewiesen werden, und auf welche Konvention dabei rekurriert wird. Wir unterscheiden dabei zwischen der *Rekrutierung und Selektion* der Auszubildenden und der *Ausbildung und Betreuung* im Rotationssystem.

Die Auslagerung der Rekrutierung und Selektion der Auszubildenden an die professionell und effizient arbeitende Leitorganisation, was den Logiken der industriellen Konvention entspricht, wird gleich mehrfach kritisiert (vergleiche Abbildung 2). Es lässt sich zum einen eine ganze Reihe von auf der häuslichen Konvention basierenden Rechtfertigungen finden. Zum Beispiel wird moniert, dass die bisherigen lokalen und familialen Rekrutierungskanäle nicht mehr möglich seien, wo über Kontakte zu Schulen, Inserate in Regionalzeitungen, Empfehlungen unter den Peers oder familiäre Netze freie Lehrstellen besetzt werden. Auch könnten die Betriebe ihre spezifischen Traditionen und Eigenheiten nicht mehr in die Rekrutierung einbringen, was zu einer schlechteren Passung zwischen Auszubildenden und Betrieb führe.

»I: Und was würden Sie sich davon versprechen, wenn Sie dort [gemeint ist das Vorstellungsgespräche] dabei wären? B: [...] Von der [Firmenname] als solches halt auch, dass man [...] schon ein bisschen die [Firmenname]-Philosophie, die [Firmenname]-Mentalität, dass irgendwie das Gedankengut von wegen ›du kommst dann irgendwo zu uns, du bist zwar schon bei [Leitorganisation] angestellt, aber du musst dann irgendwo zu uns passen«. Dass man das wie dort mehr reinbringen kann.«

Abb. 2: Kritiken an der Rekrutierung und Selektion im Verbundmodell

Kritik an Konvention		Kritik stützt sich auf Konvention	
Industrielle Konvention	Unpersönlicher Rekrutierungsprozess	Häusliche Konvention	Betrieb kann sich mit seinen lokalen Rekrutierungskanälen und spezifischen Eigenarten nicht einbringen.
Industrielle Konvention	Standardisierter Rekrutierungsprozess	Häusliche Konvention	Zu wenig individuelle Einflussmöglichkeiten bezüglich Selektionskriterien und Auswahl: Betrieb will Autorität zurückgewinnen, mitreden und mitentscheiden
Industrielle Konvention	Unpersönlicher Rekrutierungsprozess	Konvention der Bekanntheit	Betrieb kann sich mit seinem bekannten Firmennamen nicht einbringen.
a) Konvention der Bekanntheit b) Staatsbürgerliche Konvention	Leitorganisation rekrutiert die falschen Jugendlichen a) LO hat das Image einer »Auffangstation« b) LO »gibt jedem eine Chance«	Marktliche Konvention	Auszubildende haben schulische und sprachliche Defizite: Preis-Leistungs-Ungleichgewicht
Marktkonvention	Leitorganisation nimmt auch ungeeignete Jugendliche, um Bestellungen der Betriebe abzudecken	Industrielle Konvention	Auszubildende haben schulische und sprachliche Defizite: Aufbau von qualifizierten Fachkräften kaum möglich

Quelle: Eigene Darstellung (Daten: Projekt Lehrbetriebsverbände in der Praxis)

Des Weiteren kritisieren Betriebe, sie hätten keinen Einfluss mehr auf die Selektionskriterien und die Entscheidungen bei der Auswahl der Jugendlichen und fordern ihre Autorität als Rekrutoren zurück, um eine bessere soziale Passung zwischen den Auszubildenden und dem eigenen Betrieb zu erreichen. Zum anderen argumentieren Betriebe mit Bezug zur Konvention der Bekanntheit, sie könnten ihren in der Region bekannten Namen nicht ins Spiel bringen, wenn sich Jugendliche nur beim anonymen Netzwerk bewerben könnten und nicht beim Betrieb selbst.

Manche Betriebe sind unzufrieden mit den rekrutierten Auszubildenden. Diese seien schulisch zu schwach und hätten zu große Defizite in ihren sprachlichen Kompetenzen. Sie aber würden viel zahlen, von der Leitorganisation jedoch nicht die gewünschte Qualität von Jugendlichen erhalten. Die Begründungen, die ins Feld geführt werden, sind hier an der marktlichen Konvention orientiert – das Preis-Leistungsverhältnis wird beanstandet.

Weshalb es den Leitorganisationen nicht gelingt, leistungsstarke Auszubildende zu rekrutieren, wird von den Ausbildungsbetrieben zweier Verbände auf zwei Umstände zurückgeführt. In der einen Argumentation wird der Leitorganisation vorgeworfen, nur den Integrationsgedanken zu verfolgen und »jedem eine Chance zu geben«. Diese an einer staatsbürgerlichen Idee orientierte Rekrutierungspolitik – so die andere Argumentation – hätte in der Folge dazu geführt, dass der Ausbildungsverbund heute »das Image einer Auffangstation« für benachteiligte Jugendliche hätte, was wiederum gerade diese Zielgruppen ansprechen würde, sich im Verbund zu bewerben (Konvention der Bekanntheit).

Andere Betriebe beschwerten sich, dass die Leitorganisation auch ungeeignete Jugendliche aufnimmt, nur um die Bestellungen der Betriebe bezüglich der Anzahl Auszubildender im nächsten Lehrjahr abzudecken.

»[LEITORGANISATION] hat die Zielvorgabe, dass sie die Lehrstellen, die wir bestellen, besetzen müssen. [...] und damit sie diese Stellen überhaupt besetzen können, passen sie das Stellenanforderungsprofil dem ein bisschen an, was auf dem Markt erhältlich ist. Das entspricht nicht dem, was wir wollen.«

Diese Orientierung der Leitorganisation an der marktlichen Rationalität untergrabe ihre Bemühungen eines längerfristigen Aufbaus von Fachkräften. Sie beklagen hierbei die schulischen und sprachlichen Defizite mit Rekurs auf die Wertordnungen der industriellen Konvention. Der Aufbau von fachlich qualifiziertem Nachwuchs sei kaum möglich, da diese Jugendlichen große Mühe hätten, die Berufslehre erfolgreich zu durchlaufen.

Auch bezüglich der Ausbildung und Betreuung, welche durch das Rotationssystem und das System der geteilten Betreuung auf verschiedenen Elementen der Netzwerkkonvention basiert, sind kritische Stimmen vorhanden (vergleiche Abbildung 3). Die vielen Betriebswechsel während der Lehrzeit und die damit zusammenhängenden kurzen Aufenthalte in den Betrieben würden es erschweren, die Auszubildenden in die eigenen betrieblichen Kulturen, deren Traditionen, Werte und Hierarchien hinein zu sozialisieren und den Jugendlichen auch etwas zu erziehen.

»Was für mich manchmal auch ein wenig der Nachteil ist, ist, wenn man den Lehrling natürlich von Anfang an hat, man hat den vom ersten Lehrjahr, dann kann man ihn im Prinzip dorthin richten wie man ihn will. [...] gerade so mit sechzehn, ist die Erziehung [...] zum Teil auch noch nicht abgeschlossen bei ihnen [...].«

Des Weiteren hätten die Berufsbildner/-innen durch die Aufteilung der Betreuungsfunktionen zwischen Leitorganisation und Betrieb zu wenig Autorität. Das komplexe Betreuungssystem würde zu einem Verlust an Kontrolle und Durchsetzungskraft gegenüber dem Jugendlichen

führen. Auch in diesen Rechtfertigungen ihrer Unzufriedenheit mit dem Ausbildungsmodell greifen die Redner/-innen auf die Wertordnungen der häuslichen Konvention zurück.

»Dort sind wir in verschiedenen Momenten isoliert, weil wir keine Vertragspartner des Auszubildenden sind. Also mir kann ein Auszubildender sagen: ›Du hast mir gerade gar nichts zu sagen [...]. Wir sind in gewissen Abläufen ein bisschen wie das fünfte Rad am Wagen. Wir können nicht viel Einfluss nehmen. Wir können relativ bescheiden Führungs- und Machtinstrumente einsetzen.«

Abb. 3: Kritiken an der Ausbildung und Betreuung im Verbundmodell

Kritik an Konvention		Kritik stützt sich auf Konvention	
Netzwerkkonvention	Zu kurze Dauer im Betrieb	Häusliche Konvention	Auszubildende können nicht in betriebliche Kultur hinein sozialisiert werden
Netzwerkkonvention	Entscheidungskompetenzen der Berufsbildner/-innen im Betrieb zu gering:	Häusliche Konvention	Verlust an Autorität
Netzwerkkonvention	Komplexe und wechselnde Betreuung der Auszubildenden	Häusliche Konvention	Zu wenig Kontrolle
Netzwerkkonvention	Zu kurze Dauer im Betrieb	Marktkonvention	Auszubildende sind zu wenig produktiv
Netzwerkkonvention	Zu kurze Dauer im Betrieb	Industrielle Konvention	Expertise Berufsbildner wird abgewertet und er beginnt immer wieder von vorne mit Ausbildung
Netzwerkkonvention	Rotation und hohe Selbstverantwortung der Auszubildenden	a) Industrielle Konvention b) Staatsbürgerliche Konvention	Erreichen Lernziele zu wenig gesichert: a) Problem für Betrieb b) Problem für Auszubildenden

Quelle: Eigene Darstellung (Daten: Projekt Lehrbetriebsverbände in der Praxis)

Eine weitere Missbilligung der kurzen Dauer der Jugendlichen im Betrieb wird damit erklärt, dass die laufenden Wechsel der Auszubildenden kaum je dazu führen würden, dass diese im Arbeitsprozess selbst auch produktiv werden. In dieser marktlichen Logik zahlen sich das Lehrlingsgeld und die Ressourcen für die Betreuung nicht im Gegenwert einer zumindest im zweiten Teil der Lehre produktiven Arbeitskraft aus.

Zudem untergraben diese laufenden Wechsel die bisherigen Berufsbildungsaufgaben der Berufsbildner/-innen im Betrieb. In ihrem professionellen Verständnis wird ihre Expertise, welche in der industriellen Konvention hoch gewertet wird, in Frage gestellt.

»Eben, ich kann [ihm] nur so viel mitgeben, wie eben Platz hat in einem Jahr, und wie viel [er] aufnehmen [kann]. Ich habe in dem Sinn nicht drei Jahre Zeit, um [ihm] etwas mitgeben zu können, wo ich finde, wäre wichtig in diesem Beruf.«

Die Ausbildungs- und Betreuungsarbeit der Berufsbildner/-innen wird in deren eigenen Wahrnehmung zur alljährlich wiederkehrenden Sisyphusarbeit.

Die durch die Betriebswechsel hohen Anforderungen an die Selbstverantwortung könnten – so wird befürchtet – auch dazu führen, dass die Auszubildenden bis zum Schluss der Lehre das Ausbildungsziel nicht erreichen würden, was dem Ziel einer gut ausgebildeten Fachkraft zuwiderlaufe und in der industriellen Konvention ein Problem darstellt. Aber auch für den Jugendlichen selbst sei dies problematisch, da er unter Umständen die Lehrabschlussprüfungen nicht besteht, was in der staatsbürgerlichen Wertordnung unbedingt zu vermeiden ist.

## Fazit

Die dargelegten Motive für eine Beteiligung am netzwerkförmigen Ausbildungsmodell zeigen, dass die Betriebe sich bei der Begründung für ihre Teilnahme am Verbundmodell an den einleitend beschriebenen Krisen-Szenarien orientieren. Diese können noch erweitert und zugespitzt werden, zum Beispiel mit der Krise des Fachkräftemangels oder der Krise des Berufsbildungssystems, wenn KMU mit der zunehmend komplexeren und zeitaufwändigen betrieblichen Ausbildung und Betreuung nicht mehr mithalten können und deshalb keine Ausbildungsplätze mehr zur Verfügung stellen. Ausbildungsverbünde können solchen problematischen Entwicklungen etwas entgegenwirken und deshalb als *Krisen*-Bewältiger betrachtet werden.

Wie die Darstellung der unterschiedlichen Motive für die Verbundausbildung zeigt, ist im Verbundprinzip eine Gemengelage von unterschiedlichen Handlungsrationitäten eingelagert. Diese haben sich im Verbund zu einem spannungsvollen, mehr oder weniger labilen Kompromissobjekt vereint (Leemann, Imdorf 2015). In diesem Beitrag sind auf der Basis von vier untersuchten Ausbildungsverbänden Kritiken in Bezug auf Rekrutierung und Selektion sowie Ausbildung und Betreuung herausgearbeitet worden. Bei der Rekrutierung und Selektion steht in besonderem Maße deren Outsourcing an die Leitorganisation in der Kritik, welche diese mit größerer Expertise und Effizienz bewerkstelligen kann (industrielle Konvention). Bei der Ausbildung und Betreuung gerät das Rotationsmodell in die Kritik, das mit den betrieblichen Wechseln und dem Prinzip einer geteilten Betreuung auf der netzwerkförmigen Konvention beruht. Die Rechtfertigungen der Kritiker/-innen beziehen sich dabei meist auf die häusliche Konvention, welche mit dem Outsourcing und dem Rotationsprinzip nicht mehr zu ihrem Recht kommt.

Das Modell der gemeinsamen Ausbildung von Jugendlichen durch verschiedene Betriebe im Modell des Ausbildungsverbundes ist somit einerseits eine Möglichkeit, verschiedene Krisen in der beruflichen Bildung zu bewältigen. Gleichzeitig kann die gezeigte Krisenhaftigkeit des Modells auch erklären, weshalb Ausbildungsverbünde in der beruflichen Ausbildung trotz des Potenzials quantitativ nicht zu einem dominanten Modell herangewachsen sind und nur zögerlich Fuß fassen (Leemann, Imdorf 2014).

## Literatur

- BBT (Bundesamt für Berufsbildung und Technologie) 2008: Resultate Evaluation Lehrbetriebsverbände. Bern: BBT, [www.sbfi.admin.ch/dokumentation/00335/00400/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6l0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpjCDd3t,fWym162epYbg2c\\_jjKbNoKSn6A--](http://www.sbfi.admin.ch/dokumentation/00335/00400/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6l0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpjCDd3t,fWym162epYbg2c_jjKbNoKSn6A--) (letzter Aufruf 31. Mai 2015).
- Bolder, A., Dobischat, R., Kutscha G., Reutter, G. (Hg.) 2012: Beruflichkeit zwischen institutionellem Wandel und biographischem Projekt. Wiesbaden: Springer VS.
- Boltanski, L., Thévenot, L. 1999: The Sociology of Critical Capacity. *European Journal of Social Theory*, 2. Jg., Nr. 3, 359–377.
- Derouet, J.-L. 1992: *École et Justice. De l'égalité des chances aux compromis locaux?* Paris: Éditions Métailié.
- Diaz-Bone, R. 2015: Die »Économie des conventions«. Grundlagen und Entwicklungen der neuen französischen Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden: Springer VS.
- Kaufhold, M. 2009: Berufsbiographische Gestaltungskompetenz. In A. Bolder, R. Dobischat (Hg.), *Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs*. Wiesbaden: VS, 220–228.
- Lachmayr, N., Dornmayr, H. 2008: *Ausbildungsverbände in Österreich: Potenzial zusätzlicher Lehrstellen*. Wien: Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung.
- Leemann, R.J., Imdorf, C. 2014: Lehrbetriebsverbände. Warum ein Hoffnungsträger nicht abhebt. *Panorama*, Nr. 5, [http://www.panorama.ch/dyn/1122.aspx?id\\_article=444](http://www.panorama.ch/dyn/1122.aspx?id_article=444) (letzter Aufruf 31. Mai 2015).
- Leemann, R.J., Imdorf, C. 2015: Ausbildungsverbände als Organisationsnetzwerke. In L. Knoll (Hg.), *Organisationen und Konventionen. Die Soziologie der Konventionen in der Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS, 137–161.
- Schlottau, W. 2003: Verbundausbildung sichert hochwertige Ausbildungsplätze. In Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.), *Verbundausbildung – Organisationsformen, Förderung, Praxisbeispiele, Rechtsfragen*. Bonn: BIBB, 7–20.
- Yin, R.K. 2009: *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.