



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

## Produktive Zusammenarbeit in der Verbundpartnerschaft

Jürg Zellweger, Schweizerischer Arbeitgeberverband (SAV)  
Sprechnotiz für die Verbundpartnertagung vom 11./12. März 2013 in Murten  
(Es gilt das gesprochene Wort)

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Verbundpartner, liebe Kolleginnen und Kollegen

Wir sprechen an dieser Tagung einerseits über Aspekte der Mobilität und der Fremdsprachen, andererseits aber vor allem über die Zusammenarbeit in der Verbundpartnerschaft.

Ich möchte mit ihnen einige Gedanken zur dieser sehr **komplexen Zusammenarbeit** teilen und auch Ansätze vorstellen, wie wir die produktive Zusammenarbeit weiter fördern können.

Ein Beispiel:

Am letzten Mittwoch habe ich folgende E-Mail erhalten:

**Von:** MB [mailto:...@unifr.ch]

**Gesendet:** Mittwoch, 6. März 2013 14:16

**An:** Verband (verband@arbeitgeber.ch)

**Betreff:** Bitte um eine Lehrlingsliste

*Sehr geehrte Damen und Herren*

*Ich bin Germanistik-Studentin an der Universität Freiburg/CH. Im Rahmen der Lehrerdiplo-*  
*lom-Ausbildung wurde uns mitgeteilt, dass wir ein Interview mit einem Lehrling/einer*  
*Lehrtochter durchführen sollten und dass sie, **die ODA**, eine Lehrlingsliste zur Verfügung*  
*stellen.*

*Könnten Sie mir bitte diese Woche noch die Lehrlingsliste der Stadt Freiburg zusenden,*  
*die die Bereiche Gesundheit, Verkauf und Tourismus betreffen?*

*Mit besten Grüssen und mit bestem Dank im Voraus*

*MB*

Es ist offensichtlich: Die Studentin muss sich der Berufsbildung nähern, sie kann sich aber in der Berufsbildungszone **nicht orientieren**, sie weiss nicht, wer ihre Ansprechpartner sein könnten. Es ist allerdings zu vermuten, dass sich schon etwas eingelesen hat in die Thematik der Berufsbildung (und das hat sie offenbar noch eher irritiert). Sie hat zu mindestens schon von «Organisationen der Arbeitswelt» gehört.

Diese Anfrage erinnert mich an verschiedene Situationen, die ich in den letzten Jahren bei meiner Tätigkeit in der Berufsbildung angetroffen habe. Und ich bin der Meinung, dass auch wir als «Profis» in der Berufsbildung immer wieder mit solchen Fragen – vor allem auch im Bereich der Zusammenarbeit – konfrontiert sind.

Die Anwesenden wissen alle: Es gibt verschiedene Akteure in der Berufsbildung mit verschiedenen Aufgaben. Und das Zusammenwirken dieser Akteure ist durchaus **anspruchsvoll**.

**Frage:**

- Warum ist das so?
- Was macht eigentlich diese Komplexität aus?
- Ist das «gut» oder «schlecht?»

Dazu vier Überlegungen:

**1. Die verbundpartnerschaftlichen Kooperationen finden auf verschiedenen Ebenen statt**

- Die Verbundpartnerschaft findet zuerst einmal auf **Berufs-Ebene** statt. Man konzipiert oder reformiert Berufe und macht dies unter Einbezug möglichst aller relevanten Partner.
- Die Zusammenarbeit der Verbundpartner reicht aber weiter und tiefer. Auch bei der **strategischen oder berufsübergreifenden Weiterentwicklung** der Berufsbildung insgesamt und den entsprechenden systemischen Themen entscheidet nicht allein der Staat bzw. die Politik, sondern auch die Akteure des Arbeitsmarktes sind gefragt. So etwa bei den aktuellen Fragen eines verstärkten Fremdsprachunterrichts in der Berufsbildung oder der internationalen Transparenz von Berufsbildungs-Qualifikationen.

**2. Heterogene Partner**

Zur Zusammenarbeit, die auf verschiedenen Ebenen erfolgt, kommen sehr unterschiedliche Partner. Insbesondere die **Heterogenität der Organisationen der Arbeitswelt** (OdA) muss betont werden. Dazu gehören Berufsverbände, welche als Träger für einzelne Berufe auftreten; die Dachverbände der Arbeitgeber, welche sich vor allem auf branchen- und regionenübergreifende Themen konzentrieren; die Gewerkschaften (als Branchen oder Dachorganisationen); daneben aber auch Standesvertretungen oder ausgelagerte Zweck- und Ausbildungsorganisationen. Diese Organisationstypen haben unterschiedliche Anliegen, Perspektiven, Aufgaben und Flughöhen bei der Aufgabenerledigung.

Dieser Unterschiedlichkeit ist ein **folgerichtiges Abbild** der Unterschiede zwischen den Unternehmungen und Branchen: Treuhänder denken anders als Maschinenindustrielle; die Baumeister setzen andere Schwerpunkte in der Berufsbildung als die Spitäler; kleine Unternehmungen haben nicht dieselben Ressourcen wie grosse.

Auch der unterschiedliche **Organisationsgrad der Branchen** und ihre **Ausbildungstraditionen** werden bei der Kooperation im Berufsbildungssystem augenfällig. Etablierte Verbände pflegen schon seit Jahrzehnten ihre Berufe, während für andere Berufe, wie etwa den Informatiker oder die Berufe im Gesundheitswesen die Ausbildungs-Träger-Strukturen erst in der jüngsten Vergangenheit geschaffen werden mussten. Und dann existieren neben den branchenspezifischen auch branchenübergreifende Querschnittsberufe, wie etwa die kaufmännische Grundbildung, welche aufwändige Konstrukte als Trägerschaften zwecks Interessenausgleich von verschiedenen Verbänden nötig machen (Beispielsweise: Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen SKKAB).

Bund und Kantone werden deshalb auf dieselben Fragen unterschiedliche Antworten erhalten – je nachdem, an welche OdA's – also Verbände und Trägerschaften sie sich wenden. Beispiel: Fremdsprachen und Mobilität – wichtig oder nicht? Für binnenorientierte Berufe eher nicht – für Berufe und Unternehmen, die sich in einem Internationalem Umfeld bewegen jedoch ganz klar.

Um eine produktive Kooperation mit der Arbeitswelt zu erreichen, müssen die Behörden also wissen, an wen sie sich zu den jeweiligen Themen wenden müssen.

### 3. Inhaltliche Besonderheiten der Berufsbildung

Zur organisatorischen Komplexität der Verbundpartner und ihrer Interaktionen kommen weitere nicht leicht zugängliche Besonderheiten der Berufsbildung hinzu, welche für ihr Verständnis entscheidend sind:

- Sie bewegt sich zwischen Bildungs- und Arbeitsmarktlogik.
- Ihre Finanzierung ist eingebunden in das Zusammenspiel zwischen Markt, Privaten und Staat.
- Die zu lösenden Fragen werden anspruchsvoller und die politische Interdependenz nimmt zu.

#### *Divergierende Bildungs- und Arbeitsmarktlogik*

Die Berufsbildung entzieht sich einer reinen Bildungs- bzw. Schullogik. Das zeigt sich schon in der Tatsache, dass die Ausbildungsverhältnisse in der Grundbildung auf einem Lehrvertrag beruhen, der eine besondere Form eines Arbeitsvertrags darstellt. Der **Arbeitgeber verpflichtet sich**, die lernende Person für eine bestimmte Berufstätigkeit fachgemäss auszubilden, und die **lernende Person verpflichtet sich**, zu diesem Zweck Arbeit im Dienst des Arbeitgebers zu leisten (OR Art. 344).

### 4. Anspruchsvollere Fragestellungen

Auch in der Berufsbildung werden die inhaltlichen Fragen immer anspruchsvoller und vielschichtiger. Das ist typisch für hochentwickelte Systeme. Wenn es zum Beispiel darum geht, die Qualität der Berufsbildung zu steigern, stossen wir auf sehr **unterschiedliche Qualitätsverständnisse**. Je nach Beruf gelten verschiedene Werte, etwas Exaktheit beim Drucker und Kreativität beim Grafiker. Der Bund verlangt von den Verbänden konsistente, auf die Bildungsverordnung abgestimmte Bildungspläne und hochwertige Übersetzungen aller Dokumente auch ins Italienische, selbst wenn keine Lehrverhältnisse im Tessin bestehen. Für Bildungssystematiker sind die Drop-Out-Quote sowie Indikatoren für die Beschäftigungsfähigkeit oder Bildungsrenditen wegleitend. Die Pädagogen verbinden hohe Qualität mit hoher individueller Reflexionsfähigkeit. Der kantonale Inspektor sieht in einer vollständigen und vom Lehrbetrieb visierten Lerndokumentation das massgebende Instrument der Qualitätskontrolle.

Zurück zur Frage: Ist die diese **Komplexität nun «gut» oder «schlecht»?**

Wie wir gesehen haben, gibt es unterschiedliche Kooperationsebenen, sehr heterogene Partner insbesondere in der Arbeitswelt, wir haben Besonderheiten der Berufsbildung (Arbeitsmarkt statt Bildungs- oder sogar Verwaltungslogik) und die Fragen, die wir zu lösen haben werden anspruchsvoller:

- Wollen oder können wir das wirklich ändern? (Wohl kaum)
- Viele unterschiedliche Akteure bedeutet auch eine breite Abstützung. (Das ist doch positiv)
- Heterogenität bedeutet auch passgenaue Lösungen für spezifische Bedürfnisse (wünschenswert)
- Arbeitsmarktlogik (an Stelle von reiner Bildungslogik) heisst auch bedürfnisgerecht (gut)

Es wird also wohl kaum gelingen, die (beklagte) Komplexität zu vermindern. Aber wir müssen damit **produktiv umgehen!** Wie könnte man das tun?

## Produktive Ausgestaltung der komplexen Kooperationen

Ich habe dazu fünf Eckwerte notiert:

- Erstens muss der **Bund** seine Rolle als **strategischer Leader** und als **Organisator der Kooperation** zwischen ihm, den Kantonen und den Organisationen der Arbeitswelt wahrnehmen (Wir brauchen also einen «Tätschmeister»). Der Bund hat auf nationaler Ebene für die strategische Ausrichtung des Gesamtsystems sowie für die Ordnung und Spielregeln in der Verbundpartnerschaft zu sorgen. Er muss die Kräfte seiner Verbundpartner freimachen und nutzen, gleichzeitig aber auch bündeln und lenken. Nur so kann das System als Ganzes so erfolgreich bleiben. Darum ist es so wichtig, dass auch im SBFI die Berufsbildung einen sehr hohen Stellenwert hat.
- Zweites braucht es in der Verbundpartnerschaft Akteure, die auch das **Gesamtsystem im Auge behalten**. Die Kantone sollten in der Berufsbildung nicht nur kostenträchtige Vollzugsprobleme sehen, sondern auch einen zentralen Beitrag zu einer erfolgreichen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen sollten nicht nur ihre unmittelbaren Unternehmens- und Berufs-Interessen wahrnehmen, sondern auch für das System als Ganzes eintreten und dieses differenziert und konstruktiv weiterentwickeln.
- Drittens muss – wie in vielen anderen Bereichen – vermehrt über die eigentlichen **Interessen bzw. die wahren Anliegen** der Partner gesprochen werden. Nur wenn diese wirklich transparent gemacht sind, ist ein konstruktiver Dialog jenseits der Verkürzungen auf «dafür» oder «dagegen» möglich. Vermeintlich klare Positionen kommen zwar kurzfristig gut an, sind aber in komplexen Kooperationen mit vielen Ziel-Konflikten wenig hilfreich.
- Viertens müssen die Verbundpartner einander mit **Respekt** für die Interessen und Kompetenzen der anderen, und vor allem mit gegenseitigem **Vertrauen** begegnen. Mit diesem Vertrauen wird die Komplexität der Kooperation in der Berufsbildung auf ein beherrschbares Mass reduziert und so die Steuerbarkeit des System im Hinblick auf die anvisierten Ziele ermöglicht («Vertauen ersetzt Normtexte»).
- Fünftens braucht es auch Mut zu **einfachen und praktikablen Lösungen** in der Zusammenarbeit, die miliztauglich und damit erst **berufsbildungstauglich** sind.

Solche Lösungen haben in der Berufsbildung eine gute Tradition: 1953 erschienen ein Büchlein des damaligen Chefs des Amtes für Berufsbildung des Kantons Bern (Erwin Jeangros) es enthielt 15 Kurzsätze bzw. Maximen zu einer guten Berufsausbildung: Etwa «dem Lehrling gehört ein eigener Arbeitsplatz!» oder «Vom ersten Tag an Berufsarbeit!» oder «Fehler positiv auswerten – und ein wenig Humor!» Vielleicht helfen uns solche **einfache Maximen auch bei der Bewältigung verbundpartnerschaftlichen Zusammenarbeitsproblemen** weiter. Etwa die *Magglinger Leitlinien* oder auch die *Qualitätscharta* sind gute Ansätze, die wir weiterentwickeln sollen bzw. müssen. Solche Maximen oder Leitlinien sind sympathischer als Leittexte, Normtexte, Richtlinien oder Muster-Reglemente, die wir in der Berufsbildung (auch) kennen.

Einfache Maximen betonen **Spielräume**, damit die direkt geforderten Akteure auch ihre massgeschneiderten Lösungen treffen können. Wir wollen nicht Juristen beschäftigen, die solche Normtexte interpretieren und auslegen und sich sogleich für Ausnahmeregelungen für ihren Beruf stark machen. In der Berufsbildung brauchen wir in unseren Verbänden engagierte Berufsleute, die auch im Ehrenamt motiviert arbeiten können – etwa eine Kommission Berufsentwicklung und Qualität leiten und prägen können – das macht die **Qualität in der Berufsbildung** aus. Ich bin überzeugt, dass wir längerfristig besser fahren, wenn wir einfache, aber



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

gemeinsam verständliche Leitideen entwickeln, anstatt sich in zusätzlichen Normtexten oder Musterreglementen (die dann doch irgendwie verbindlich sind) zu verstricken.

Und nun komme ich noch zurück zur E-Mail der Germanistik-Studentin, welche eine Lehrlingsliste bei mir anforderte.

Meine Antwort lautete:

*Sehr geehrte Frau MB*

*Für ein Interview mit einem Lehrling / Lehrtochter aus dem Bereich der Gesundheit, Verkauf und Tourismus wenden Sie sich doch **direkt an einen Lehrbetrieb** in der Stadt Fribourg also ein Hotel oder Restaurant, ein Verkaufsladen oder ein Spital oder Heim. Der direkte Kontakt ist wohl am einfachsten und wohl auch Zweck Ihrer Aufgabe.*

*Freundliche Grüsse Jürg Zellweger*

Was ich der Studentin geraten habe, scheint mir auch für uns Verbundpartner wichtig: Wir müssen dafür sorgen, dass wir nicht im selbstgestrickten Dickicht der Gremien, Regeln und Intuitionen den **direkten Draht** zu einander verlieren, so wie das der Studentin ergangen ist.

Aber dafür ist ja diese Tagung da – nutzen wir Sie!

11.3.2013 / Ze