



## Gründung und Aufbau eines Lehrbetriebsverbunds

### Was ist beim Aufbau eines Lehrbetriebsverbunds zu beachten?

Es gibt viele Beispiele von Lehrbetriebsverbänden, die auf einer soliden Basis stehen und für alle Beteiligten ein Gewinn sind. Auf der anderen Seite scheitern nicht wenige Verbands-Projekte an unrealistischen Erwartungen der Projektträger und/oder wegen mangelnder Vorbereitung und Absicherung.

### Planung eines Lehrbetriebsverbunds

Unabhängig davon, ob ein Kleinverbund oder ein Grossverbund aufgebaut werden soll, empfiehlt es sich deshalb, sich vor der Gründung eingehend mit den folgenden Themen zu befassen und einen Geschäftsplan zu erstellen:

- Motivation und Ziele, Positionierung
- Ausbildungsplätze
- Zielpublikum (Lernende)
- Beteiligte Betriebe
- Organisationsform und Geschäftsmodell
- Finanzierung
- Qualitätssicherung
- Gesetzliche Grundlagen
- Weitere Informationen

### Motivation und Ziele, Positionierung

Kleinere Lehrbetriebsverbände entstehen oft aus der Situation heraus, dass ein bestimmter Betrieb eine berufliche Grundbildung anbieten möchte, jedoch nicht alle erforderlichen Ausbildungsteile abdecken kann. Er sucht sich deshalb ein oder mehrere Partnerbetriebe, in denen die Lernenden die entsprechenden Grundbildungsbestandteile absolvieren können.

Oder:

Mehrere kleine Betriebe, die in der gleichen Branche tätig sind, möchten zusammen eine oder mehrere Lehrstellen schaffen sowie den administrativen und koordinativen Aufwand an einen Leitbetrieb delegieren.

Was auch immer die Gründe für die Planung eines Lehrbetriebsverbunds sind: Es ist wichtig, dass sich die Beteiligten klar werden über ihre Motivation, die angestrebten Ziele und das Umfeld, in dem sie sich positionieren:

Warum soll ein Verbund gegründet werden?

Welche Ziele sollen damit erreicht werden?

Was sind mögliche Risiken?

In welchem Umfeld soll der Lehrbetriebsverbund positioniert werden?

Wer ist operativ am Projekt beteiligt? Über welchen fachlichen Hintergrund und welche Erfahrung verfügen die Beteiligten?

Mit wem wird zusammengearbeitet (Ämter, Verbände, Schulen, Dienstleister, OdA usw.)?

Bei der Planung von grösseren Lehrbetriebsverbänden, die viele Ausbildungsplätze anbieten wollen, und/oder die sich an ein spezielles Zielpublikum (z. B. benachteiligte Lernende) wenden, ist es ausserdem sehr wichtig, dass das Projektteam über ein gutes Netzwerk verfügt.

Über welche Kontakte verfügt das Projektteam?

Gibt es ähnliche Projekte, aus denen gelernt werden könnte?

Wer könnte das Projekt fachlich oder ideell unterstützen?

Welche bekannten Vertreter oder Vertreterinnen aus Wirtschaft und Politik könnten für das Projekt gewonnen werden?

Eines vorweg:

Finanzielle Erwartungen sollten kein Hauptziel für die Schaffung eines Lehrbetriebsverbundes sein. Berufsbildung ist eine schöne Aufgabe, die sehr befriedigend ist und manchmal auch Sorgen und Ärger verursacht. Aber die materielle Wirkung der Berufsbildung ist mittelbar (Sicherstellen des Berufsnachwuchses, soziale Verantwortung übernehmen), sie ist demzufolge kein Geschäftsfeld, in dem unmittelbar viel Geld verdient werden kann.

## **Ausbildungsplätze**

Überlegen Sie sich gut, welche beruflichen Grundbildungen durch den Verbund angeboten werden sollen:

In welchen Berufen und in welchen Branchen soll ausgebildet werden?

In welchem wirtschaftlichen Umfeld stehen diese Berufe? Werden diese Berufsleute in naher und ferner Zukunft benötigt? Wie werden sich diese Berufe in den nächsten Jahren entwickeln?

Besteht eine genügend grosse Nachfrage nach diesen Grundbildungen?

Sollen die Grundbildungen mit EFZ oder EBA abgeschlossen werden?

Wie viele Ausbildungsplätze kann/will der Verbund pro Jahr bereitstellen?

Sollen alle Lernenden gleichzeitig aufgenommen werden und parallel zueinander die Grundbildung durchlaufen oder werden die Lernenden auf verschiedene Lehrjahre verteilt?

Wie sieht die geplante Entwicklung der Anzahl Ausbildungsplätze aus (Start, Vollausbau, spätere Entwicklung)?

Es ist wichtig, sich bei der Anzahl auszubildender Berufe nicht zu verzetteln, um die Qualität der Grundbildungen zu gewährleisten und den Aufwand für den Verbund im Rahmen zu halten.



Die Anzahl Ausbildungsplätze sollte vorsichtig geplant werden mit dem Ziel, dass alle, die einen Lehrvertrag erhalten, ihre Grundbildung auch wirklich im Verbund absolvieren und abschliessen können. Die Rekrutierung von zu vielen Lernenden bei zu wenig zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätzen ist zu vermeiden (rechtliche und finanzielle Folgen).

### **Zielpublikum (Lernende)**

Machen Sie sich grundlegende Gedanken zum Grobprofil Ihrer Lernenden:

Welche Voraussetzungen sollen die Lernenden mitbringen? Was davon ist besonders wichtig?

Welche Methoden sind für die Rekrutierung und die Selektion der Lernenden geeignet?

Nach welchen Kriterien soll die Selektion erfolgen?

Sind auf Seiten der beteiligten Betriebe spezielle Voraussetzungen nötig, um dem Zielpublikum gerecht zu werden?

Seien Sie sich bewusst, dass der Lehrbetriebsverbund durch die Rotation besondere Anforderungen an die Lernenden stellt. Diese müssen zum Wechseln des Arbeitsplatzes und der Bezugspersonen bereit sein und Eigenschaften mitbringen, die in mehreren Firmen willkommen sind.

### **Beteiligte Betriebe**

Erstellen Sie ein Profil der beteiligten Betriebe. Mögliche Gesichtspunkte:

Branche, Geschäftsfelder, Know-how

Ort, regionale Verteilung, Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln

erforderliches Ausbildungsangebot

Grösse (Anzahl Mitarbeitende, Anzahl Mitarbeitende in den auszubildenden Berufen)

Betriebskultur, Image in der Öffentlichkeit

Anforderungen an Kontakt- und Betreuungspersonen der Lernenden (in Bezug auf Ausbildung, Sozialkompetenz, Umgang mit Jugendlichen usw.)

Dauer des Bestehens

Rechtsform, finanzielle Lage, Solvenz

Kundenportfolio

Infrastruktur, technische Voraussetzungen im Zusammenhang mit der Ausbildung

Motivation für den Beitritt zum Verbund

usw.

Klären Sie ab, wie viele und welche Firmen diesem Profil entsprechen und Lehrplätze in Ihrem Verbund anbieten können und wollen. Es ist wichtig, bereits beim Start die Beteiligung einer ausreichenden Anzahl Betriebe nachweisen zu können. Sichern Sie die Ausbildungsplätze nachhaltig vertraglich ab. Ausserdem ist ein Instrumentarium nötig, mit dem laufend neue Betriebe akquiriert werden können (zum Beispiel für den Fall, dass eine beteiligte Firma aus wirtschaftlichen oder anderen Gründen aus dem Lehrbetriebsverbund austreten muss).

Es ist wichtig, mit den beteiligten Firmen klar zu regeln, dass sie eine Ausbildungsverpflichtung haben und worin diese besteht. Bei der Akquisition darf nicht nur vom Nutzen gesprochen werden, sonst gehen die beteiligten Firmen vielleicht davon aus, sie müssten sich für die Ausbildung der Lernenden nicht engagieren.



Ausserdem müssen Sie sich bewusst sein, dass Lehrbetriebsverbände an die Berufsbildner/innen hohe Anforderungen stellen. Qualifizierte Personen mit Erfahrung sind erwünscht, entsprechend hoch sind die Personalkosten.

### **Organisationsform und Geschäftsmodell**

Eine tragfähige Organisation ist das A und O eines Lehrbetriebsverbundes. Kleinere Verbände werden in der Regel von einem Leitbetrieb koordiniert, grössere von einer Leitorganisation. Der Leitbetrieb beteiligt sich an der betrieblichen Grundbildung der Lernenden, im Unterschied zur Leitorganisation, die in der Regel nicht ausbildet.

Aufgaben, die normalerweise vom Leitbetrieb / von der Leitorganisation übernommen werden:

- Selektion der Lernenden

- Ausbildungsadministration (Personaladministration, Bildungsberichte, Lohnzahlungen usw.)

- Beratung, Begleitung und Unterstützung der Verbundbetriebe bei rechtlichen, ausbildungstechnischen und berufspädagogischen Fragen

- Fördern des Erfahrungsaustausches unter den Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern

- Unterstützung der Lernenden bei persönlichen Problemen (in der Berufsfachschule, in den Betrieben und im überbetrieblichen Kurs)

- Akquisition von Ausbildungsplätzen

- Ausbildungsverantwortung, Abschluss von Lehrverträgen

- Ausbildungsplanung und -organisation

- zentrale Ausbildungsleistungen für Lernende in der beruflichen Praxis

- interne Schulungen und Seminare für Lernende und Berufsbildungsverantwortliche zur Vorbereitung auf Praxiseinsätze

Nebst dem Pflichtenheft für den Leitbetrieb / die Leitorganisation müssen auch die folgenden Punkte definiert werden:

- sinnvolles Geschäftsmodell

- Rechtsform der Trägerschaft (z. B. Einfache Gesellschaft, Verein, Stiftung, Genossenschaft)

- Status der Beteiligten (Mitglieder, Teilhaber usw.)

- Höhe des Eigenkapitals

- Organe und beteiligte Personen

- Geschäftsstelle und Geschäftsführung

- Aufsichtsorgane und Revision

- Statuten, in denen die Rechtsnatur, Zweck und Mitgliedschaft festgelegt werden, mit Aussagen zur Finanzierung, Höhe der Mitgliederbeiträge und Rechte/Pflichten der Mitglieder, des Vorstands und der Geschäftsleitung

Falls für den Lehrbetriebsverbund die Rechtsform eines Vereins gewählt wird, müssen die Aufgaben und Pflichten der Geschäftsleitung gegenüber dem Verein in einem Pflichtenheft definiert werden.



Dies umfasst:

- die gesetzlichen Aufgaben als Lehrbetrieb
- die Rechnungsführung
- die Personaladministration
- die Vertretung nach aussen
- die Ausbildungsplanung und die Qualitätssicherung

**Was noch zu beachten ist:**

- Wo ist der Geschäftssitz?
- Wie wird die Geschäftsführung personell zusammengesetzt?
- Wer übernimmt die Administration?
- Welche Infrastruktur (Büros, Arbeitsplätze, betriebswirtschaftliche Software, Ausbildungstools etc.) steht zur Verfügung?

**Finanzierung**

Es ist sehr wichtig, dass ein Lehrbetriebsverbund von Anfang an auf einer tragfähigen finanziellen Grundlage steht:

- Der Lehrbetriebsverbund verfügt über ein Geschäfts- und Finanzierungsmodell.
- Der Finanzierungsplan zeigt über einen Zeitraum von mindestens fünf Betriebsjahren zuzüglich Vorbereitungsphase detailliert auf, mit welchen Kosten und Erträgen gerechnet wird.
- Aus dem Finanzierungsplan muss ersichtlich sein, dass sich der Lehrbetriebsverbund ab dem fünften Betriebsjahr selbst finanziert.
- Der Antrag für die Anschubfinanzierung durch den Bund muss via die kantonale Stelle/ Behörde gestellt werden.
- Der Finanzierungsplan sollte mit einer unterschiedlichen Anzahl von Lernenden durchgerechnet worden sein, damit sichtbar wird, wo die untere Grenze der Anzahl Ausbildungsplätze liegt, um kostendeckend arbeiten zu können.
- Der Aufbau eines grösseren Verbundes bringt Marketingkosten mit sich, dies ist im Finanzplan zu beachten.

Die Finanzen sind zu sichern durch Beiträge der Mitglieder, produktive Aufträge und Fundraising. Die Beiträge der Mitglieder umfassen: Gründerbeiträge, Eintrittsgeld, Mitgliederbeiträge und Grundausbildungsbeiträge. Zum Fundraising gehören Gönnerbeiträge und Spenden.

**Fremde Finanzierung**

Es bestehen folgende Möglichkeiten:

- Anschubfinanzierung durch den Bund über Artikel 54 des BBG, diese wird für die ersten vier Jahre gewährt ([www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch))
- finanzielle Unterstützung durch Stiftungen: <http://esv2000.edi.admin.ch/d/verzeich.asp>
- oder regionale Organisationen, Fonds, andere Quellen

In der Regel wird vom Standortkanton keine finanzielle Unterstützung gewährt.



### **Zu beachten:**

Der Verbund sollte über ein Startkapital verfügen, das es ihm ermöglicht, die Aufbauphase vorzufinanzieren.

Rasche Veränderungen des wirtschaftlichen und politischen Umfelds wirken sich schnell auf die finanziellen Verhältnisse von Lehrbetriebsverbänden aus. Es ist wichtig, dass die Verbände Rückstellungen für finanziell schwierige Zeiten tätigen.

### **Risiken:**

zu hohe Fremdfinanzierung und Gefahr der Überschuldung

Debitorenverluste und Insolvenz von Ausbildungsfirmen

Schwankungen bei den Mietzinsen können die Grundkosten des Leitbetriebs erheblich verändern (es ist darauf zu achten, eine möglichst stabile Situation bei der Immobilienmiete zu erreichen)

### **Qualitätssicherung**

Gemäss Artikel 8 des Berufsbildungsgesetzes müssen alle Berufsbildungsanbieter die Qualitätsentwicklung sicherstellen. Dies gilt insbesondere auch für Lehrbetriebsverbände.

Wichtig: Der Leitbetrieb oder die Leitorganisation ist für die Sicherung der Ausbildungsqualität in sämtlichen beteiligten Firmen zuständig. Er erhält dadurch eine Art „Kontrollfunktion“ für die Ausbildungsbetriebe.

Klären Sie in diesem Zusammenhang frühzeitig die folgenden Fragen:

Wie kann sich der Leitbetrieb bzw. die Leitorganisation laufend ein Bild davon machen, wie die Ausbildungsteile in den einzelnen Betrieben verlaufen?

Wie oft und im Rahmen von welchen Prozessen soll der Leitbetrieb / die Leitorganisation eine systematische Qualitätsüberprüfung in den beteiligten Ausbildungsfirmen durchführen?

Welche Instrumente sollen dabei angewendet werden?

Wie können die einzelnen Ausbildungsbetriebe ihre Ausbildungsqualität auch selbst evaluieren?

Wie wird vorgegangen, wenn ein Betrieb den gestellten Anforderungen bezüglich Ausbildungsqualität nicht genügt?

Der gesamte Qualitätssicherungsprozess muss den einzelnen Betrieben klar und im Voraus kommuniziert werden, damit sie wissen, was auf sie zukommt.

Ein mögliches Instrument zur Qualitätsentwicklung der betrieblichen Grundbildung ist die QualiCarte ([www.qbb.berufsbildung.ch](http://www.qbb.berufsbildung.ch)). Diese enthält 28 Qualitätsanforderungen, welche die wichtigsten Schritte der gesamten betrieblichen Bildung beschreiben. Sie ist berufsunabhängig anwendbar und primär für die Selbstevaluation geeignet.

Lehrbetriebsverbände können die QualiCarte gut an ihre eigenen Bedürfnisse anpassen. Es ist aber auch möglich, eigene Instrumente zur Qualitätssicherung zu entwickeln.



### **Gesetzliche Grundlagen**

Berufsbildungsgesetz, BBG (Bundesgesetz vom 13. Dezember 2002 über die Berufsbildung, SR 412.10), Art. 16 Inhalte, Lernorte, Verantwortlichkeiten

Berufsbildungsverordnung, BBV (Verordnung vom 19. November 2003 über die Berufsbildung, SR 412.101), Art. 6 Begriffe, Art. 8 Lehrvertrag, Art. 9 Standort der betrieblich organisierten Grundbildung, Art. 14 Lehrbetriebsverbund

(Gesetze sind mit SR-Nummern abrufbar unter: [www.admin.ch/ch/d/sr/sr](http://www.admin.ch/ch/d/sr/sr))

### **Weitere Informationen**

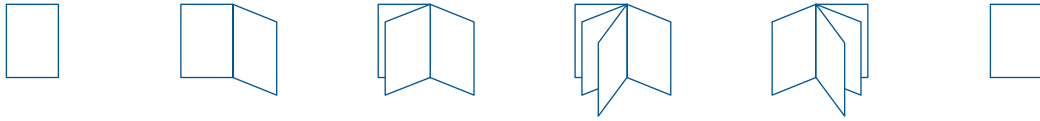
[www.lbv.berufsbildung.ch](http://www.lbv.berufsbildung.ch)

Auf dieser Internetseite stehen weiterführende Informationen, wichtige Links sowie praktische Arbeitsinstrumente wie Musterverträge, Pflichtenhefte für die Geschäftsleitung, Musterstatuten und Tabellen mit Checklisten online zur Verfügung.

### **Quelle:**

Lehrbetriebsverbund: Leitfaden für Gesuchsteller. Stand Januar 2009. Bildungsdirektion Kanton Zürich, Mittelschul- und Berufsbildungsamt.





**Merkblatt 20**  
**Gründung und Aufbau eines Lehrbetriebsverbands**  
[www.mb.berufsbildung.ch](http://www.mb.berufsbildung.ch)

Ausgabe Februar 2012

© **SDBB Bern**

Ganzer oder teilweiser Nachdruck einschliesslich Speicherung und Nutzung auf optischen und elektronischen Datenträgern für nicht kommerzielle Zwecke – mit entsprechender Quellenangabe – erlaubt.

**SDBB** | Haus der Kantone | Speichergasse 6 | Postfach 583 | 3000 Bern 7  
Telefon 031 320 29 00 | Fax 031 320 29 01 | [berufsbildung@sdbb.ch](mailto:berufsbildung@sdbb.ch)

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