



LEHRSTELLENFÖRDERUNG: SITUATIONSANALYSE UND HANDLUNGSFELDER

Schlussbericht

Autorinnen und Autoren

Belinda Aeschlimann
Lukas Graf
Jörg Neumann
Filippo Pusterla
Jürg Schweri

unter Mitarbeit von
Noëmi Bodenmüller

Auftraggeberin

Bildungsdirektion des Kantons Zürich
Bildungsplanung
Walcheplatz 2
8090 Zürich

Zollikofen, 15. Februar 2024



Zitationsvorschlag:

Aeschlimann, B., Graf, L., Neumann, J., Pusterla, F. & Schweri, J. (2024). Lehrstellenförderung: Situationsanalyse und Handlungsfelder. Zollikofen: Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB.



INHALTSVERZEICHNIS

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE	5
1 EINLEITUNG	9
1.1 Ausgangslage und Ziel der Studie	9
1.2 Fragestellungen	10
1.3 Studienkonzeption	10
1.4 Aufbau	10
2 BEZUGSRAHMEN ZUR LEHRSTELLENFÖRDERUNG DURCH DIE ORGANISATIONEN DER ARBEITSWELT	11
3 METHODIK	13
3.1 Arbeitsschritte	13
3.2 Stichprobe	15
3.2.1 Auswahl der OdA	15
3.2.2 Auswahl Betriebe und Behörden	18
4 LITERATURREVIEW ZU EINFLUSSFAKTOREN DER AUSBILDUNGSBEREITSCHAFT	19
4.1 Monetäre betriebliche Ausbildungsmotive	19
4.1.1 Nettonutzen der Ausbildung	20
4.1.2 Eingesparte Einstellungskosten und spezifische Kompetenzen	21
4.1.3 Screening-Funktion der Ausbildung	22
4.1.4 Beitrag der Ausbildung zur Innovation	23
4.2 Nicht-monetäre betriebliche Ausbildungsmotive	23
4.2.1 Soziale Normen, soziale Verantwortung und Tradition	23
4.2.2 Signalwirkung der Ausbildung und Image des Betriebs	24
4.2.3 Vertrautheit mit dualem Bildungssystem	24
4.3 Volkswirtschaftliche Einflussfaktoren	25
4.3.1 Konjunkturelle Entwicklung	25
4.3.2 Arbeits- und Lehrstellenmarktlage	25
4.3.3 Demographische Entwicklung	26
4.4 Staatliche Interventionen	26
4.4.1 Subventionen für Lehrbetriebe	27
4.4.2 Öffentliches Beschaffungswesen	28
4.4.3 Berufsbildungsfonds	28
4.4.4 Administrative Belastung für Lehrbetriebe	29
4.4.5 Lehrbetriebsverbände	30
4.4.6 Bildungsverordnungen und Bildungspläne	31
4.4.7 Arbeitsmarktregulierungen	32
5 EMPIRISCHE ERGEBNISSE ZUR LEHRSTELLENFÖRDERUNG	33
5.1 Publikationstätigkeit der OdA zur Lehrstellenförderung: Eine Website-Analyse	33
5.1.1 Analytische Dimension der Lehrstellenförderung	35
5.1.2 Operationale Dimension der Lehrstellenförderung	36



5.1.3	Politische Dimension der Lehrstellenförderung	36
5.1.4	Kommunikative Dimension der Lehrstellenförderung.....	37
5.1.5	Relationale Dimension der Lehrstellenförderung	39
5.2	Sicht der Befragten auf die Lehrstellenförderung.....	39
5.2.1	Welche Bedeutung weisen OdA dem Thema Lehrstellenförderung zu und wo stehen sie aktuell im Prozess?.....	40
5.2.2	Strukturelle Kapazität der OdA im Zusammenhang mit der Lehrstellenförderung	46
6	POTENZIELLE HANDLUNGSFELDER FÜR DIE LEHRSTELLENFÖRDERUNG	49
6.1	Handlungsfeld 1: Datenbasierte Marktsegmentierung	50
6.2	Handlungsfeld 2: Optimierung der Rahmenbedingungen für aktive Betriebsbegleitung	53
6.3	Handlungsfeld 3: Kommunikation des Werts des Ausbildens und Steigerung der Ausbildungsqualität.....	57
6.4	Handlungsfeld 4: Weiterentwicklung flexibler Ausbildungsstrukturen	61
6.5	Handlungsfeld 5: Vernetzung, Kooperation und Partizipation der Akteurinnen und Akteure	65
7	AUSBLICK UND DANK	69
	LITERATURVERZEICHNIS.....	71
	ANHANG: AUSFÜHRLICHE ERKLÄRUNG DER ODA-AUSWAHL	76

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Studienkonzeption	10
Abbildung 2: Strukturelle Kapazitäten für die Lehrstellenförderung durch OdA	12
Abbildung 3: Handlungsfelder H1-5	49

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Auswahl der Interviewpartner:innen	17
Tabelle 2: Übersichtstabelle Website-Analyse	34
Tabelle 3: Handlungsoptionen im Handlungsfeld 1	53
Tabelle 4: Handlungsoptionen im Handlungsfeld 2	57
Tabelle 5: Handlungsoptionen im Handlungsfeld 3	61
Tabelle 6: Handlungsoptionen im Handlungsfeld 4	64
Tabelle 7: Handlungsoptionen im Handlungsfeld 5	68
Tabelle 8: Auswahl der Interviewpartner:innen	80



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Im Kanton Zürich ist bis 2030 ein Anstieg der Lernenden auf der Sekundarstufe II von etwa einem Viertel zu erwarten. Bereits jetzt gibt es in einigen Branchen, wie der Informatik, einen Mangel an Ausbildungsplätzen, während in anderen Branchen Lehrstellen unbesetzt bleiben. Trotz branchenspezifischer Unterschiede ist es wahrscheinlich, dass sich die Problematik des Lehrstellenmangels mittelfristig verschärfen und auf weitere Branchen ausweiten wird. Angesichts dieser Herausforderung bieten sich zahlreiche Möglichkeiten, durch das Schaffen und Erhalten von Lehrstellen Nachwuchskräfte zu rekrutieren und so dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Wenn die wachsende Anzahl Jugendlicher nicht mehrheitlich über den dualen Weg ausgebildet werden kann, besteht das Risiko, dass die Berufsbildung im Vergleich zu allgemeinbildenden Wegen an Bedeutung verliert. Der Kanton Zürich hat deshalb bereits im Jahr 2021 beschlossen, dieser Entwicklung mit einem umfassenden Massnahmenpaket (Kanton Zürich, 2021a) proaktiv entgegenzutreten.

Vor diesem Hintergrund hat die Bildungsdirektion des Kantons Zürich das Schweizerische Observatorium für die Berufsbildung OBS EHB beauftragt, den vorliegenden Bericht zu erstellen. Er untersucht, wie die Organisationen der Arbeitswelt (OdA) in Bezug auf die Lehrstellenförderung auch in Zukunft gezielt unterstützt werden können, und folgt dabei einem mehrperspektivischen Ansatz. Erstens wurde eine umfassende Literaturstudie durchgeführt, um einen Überblick über die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe zu gewinnen und die betrieblichen Ausbildungsmotive im Kontext des Kantons Zürich zu ermitteln (Kapitel 4). Zweitens wurden die gegenwärtigen Möglichkeiten zur Lehrstellenförderung mithilfe einer Website-Analyse und achtzehn Interviews mit ausgewählten OdA, Behörden und Betrieben dokumentiert (Kapitel 5). Die gewonnenen Erkenntnisse führten drittens zu fünf Handlungsfeldern, in denen es sich für den Kanton Zürich, aber auch andere Berufsbildungsakteurinnen und -akteure lohnt, neue Massnahmen und Optionen der Lehrstellenförderung zu prüfen (Kapitel 6).

Im Folgenden werden zentrale Erkenntnisse aus dem Bericht entlang der drei Hauptfragestellungen der Studie zusammengefasst.

1. Wie lässt sich die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe fördern? Wie lassen sich ausbildende Betriebe erhalten und neue Ausbildungsbetriebe gewinnen?

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Rentabilität der Ausbildung für die Betriebe ein zentrales Motiv, sich in der beruflichen Grundbildung zu engagieren. Monetäre Motive liefern somit wichtige Hinweise für die Bereitstellung und Finanzierung von Ausbildungsplätzen. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass der Nutzen aus der produktiven Arbeit der Auszubildenden die Kosten der Ausbildung decken und oft sogar übersteigen kann («produktionsorientierte» Ausbildung). Neben dem Nutzen, der während der Ausbildung entsteht, gibt es auch Nutzenarten, die erst nach der Ausbildung entstehen und mit denen auch nach Ende der Lehre noch verbliebene Ausbildungskosten gedeckt werden können («investitionsorientierte» Ausbildung). Zu diesen Nutzenarten zählen etwa Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten für Fachkräfte, die eingespart werden können, wenn stattdessen eigene Lernende weiterbeschäftigt werden. Weitere monetäre Motive für ein Engagement in der Ausbildung bietet den Betrieben die Möglichkeit, junge Menschen bei der Arbeit zu beobachten und diejenigen, die sie für besonders geeignet halten, Stellenangebote zu machen. Schliesslich können Betriebe auch davon profitieren, durch Lernende über neue Entwicklungen informiert zu bleiben und dadurch innovativer zu werden beziehungsweise innovativ zu bleiben.



Neben den im engeren Sinne betriebswirtschaftlichen Motiven für die Ausbildung spielen auch nicht-monetäre Faktoren eine Rolle, wie zum Beispiel gesellschaftliche Normen, die soziale Verantwortung der Unternehmen oder die Unternehmenstradition, sich in die Ausbildung junger Menschen einzubringen. Darüber hinaus kann die Lehrlingsausbildung das Image eines Betriebes nach Aussen verbessern. Umgekehrt kann mangelnde Kenntnis des dualen Systems das Ausbildungsangebot einschränken.

Die betriebliche Ausbildungsbeteiligung wird auch von gesamtwirtschaftlichen Einflussfaktoren wie der konjunkturellen Entwicklung, der Lage auf dem Arbeits- und Lehrstellenmarkt sowie der demografischen Entwicklung beeinflusst. Die Möglichkeiten von OdA oder öffentlichen Akteur:innen und Akteuren, auf diese Faktoren Einfluss zu nehmen, sind jedoch begrenzt. Hingegen kann der Staat durch punktuelle Massnahmen wie Subventionen an Lehrbetriebe, das öffentliche Beschaffungswesen und die Einführung von Berufsbildungsfonds versuchen, das Angebot an Lehrstellen zu stimulieren. Die wenigen wissenschaftlichen Studien zu diesem Thema deuten jedoch darauf hin, dass die Wirksamkeit solcher Interventionen oft moderat ist. Staatliche Regulierungsmassnahmen können sich sogar negativ auf die Ausbildungsbereitschaft auswirken, wenn zum Beispiel der administrative Aufwand für die Betriebe durch die Regulierung steigt, wenn in den Curricula Kompetenzen vorgeschrieben werden, die im betrieblichen Produktionsprozess nicht unbedingt benötigt werden, oder wenn der Arbeitsmarkt übermässig reguliert wird.

Welche der genannten Faktoren für den Kanton Zürich besonders relevant sind, wurde in der Literatur bisher nicht näher untersucht. Bei den monetären Faktoren gibt es jedoch Hinweise darauf, dass die Bruttokosten der Ausbildung für die Betriebe im Kanton Zürich etwas über dem Durchschnitt der Schweiz liegen. Ausserdem dürften aufgrund des ausgeprägten Fachkräftemangels die eingesparten Rekrutierungskosten für Fachkräfte sowie die Möglichkeit, über die Ausbildung eine optimale Personalauswahl zu treffen, von grosser Bedeutung sein. Bei den nicht-monetären Faktoren zeigen Analysen, dass die Betriebe im Kanton Zürich dem Motiv, die Ausbildung sei ein Dienst an Wirtschaft und Gesellschaft, überdurchschnittlich stark zustimmen. Handlungsbedarf besteht möglicherweise bei der Erhöhung der Bekanntheit der dualen Ausbildung bei internationalisierten Unternehmen, die im Kanton Zürich stark vertreten sind. Bei den staatlichen Massnahmen wäre zu prüfen, ob es in Zürich noch ein ungenutztes Potenzial für die Ausbildung im Rahmen von Lehrbetriebsverbänden gibt. Allerdings sollten Massnahmen oder Regulierungen immer hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe geprüft werden.

2. Wie betätigen sich OdA aktuell in der Lehrstellenförderung?

Um den gegenwärtigen Aktionsbereich der OdA im Bereich der Lehrstellenförderung abzustecken, wurde zunächst ihre Publikationstätigkeit anhand einer Website-Analyse ermittelt. Anschliessend wurden durch Interviews mit Vertreter:innen von OdA, Behörden und Betrieben die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten der OdA zur Lehrstellenschaffung analysiert. Denn für eine erfolgreiche Lehrstellenförderung müssen OdA über vielfältige strukturelle Kapazitäten in Form von Ressourcen und Fähigkeiten verfügen. Die Unterteilung der Kapazitäten in fünf Dimensionen (analytische, operationale, politische, kommunikative und relationale Kapazitäten) erlaubt uns, die Ergebnisse aus der Website-Analyse und den Interviews zu strukturieren, potenzielle Schwächen und Stärken in den jeweiligen Dimensionen zu identifizieren (Kapitel 5) und Handlungsfelder abzuleiten (Kapitel 6).

Basierend auf der Website-Analyse wurde festgestellt, dass die OdA grundsätzlich in mehreren Bereichen aktiv sind, wenn es um die Lehrstellenförderung in ihren jeweiligen Branchen geht.



Beispielhaft hervorzuheben sind die Aktivitäten aller OdA im Bereich der Kommunikation (z.B. Werbe- und Imagekampagnen). Zudem werden oft Informationen für potenzielle Ausbildungsbetriebe bereitgestellt, um ihnen die Lehrstellenschaffung zu erleichtern. Etwa die Hälfte der OdA publiziert statistische Daten und Fakten zur aktuellen Lehrstellensituation. Allerdings werden die Zahlen nur vereinzelt in den konjunkturellen Gesamtkontext einer Branche eingebettet, was den aktuellen und zukünftigen Bedarf an Lernenden und Fachkräften schwierig einschätzen lässt. Informationen darüber, wie die OdA finanziell und personell in Bezug auf die Lehrstellenförderung aufgestellt sind, konnten nicht ausreichend von den Websites abgeleitet werden. Auch ihre politischen Aktivitäten im Bereich der Lehrstellenförderung sowie ihre Kooperationsbemühungen waren via Website nur bedingt zu erkennen. Um solche Aspekte genauer zu beleuchten, wurden Interviews durchgeführt.

In den Interviews mit OdA-Vertreter:innen zeigte sich, dass die Bedeutung der Lehrstellenförderung zwar flächendeckend erkannt wurde, jedoch in vielen Fällen aktuell nicht oberste Priorität hat. Obwohl Ideen für konkrete Fördermassnahmen vorhanden sind (z.B. Anreizsysteme für Ausbildungsbetriebe, Bildungskoaches, gezieltes Nachwuchsmarketing oder Flexibilisierung von Ausbildungsstrukturen), ergriffen die OdA aufgrund ihrer Priorisierung anderer Themen bisher nur wenige explizite Massnahmen. Es ist jedoch festzustellen, dass viele Massnahmen der OdA indirekt zur Lehrstellenförderung beitragen. Hierzu zählen Bildungsoffensiven zur Verbesserung der Ausbildungsqualität in den Betrieben sowie Berufsbildungskampagnen und ähnliche Initiativen.

Die Interviews ermöglichten auch einen umfassenden Einblick in die aktuelle Situation der OdA in Bezug auf ihre Kapazitäten für die Lehrstellenförderung. Es zeigte sich, dass in allen fünf Dimensionen Handlungsoptionen zur gezielten Stärkung identifiziert werden konnten, die sowohl dem Kanton Zürich als auch den OdA selbst Handlungsspielraum eröffnen. Diese Möglichkeiten umfassen beispielsweise den Ausbau der qualitativen und quantitativen Datenbasis zum Thema Lehrstellenförderung, die Nutzung von Synergien für Lehrstellenförderungsmassnahmen sowie die Stärkung und Förderung der Berufsbildung durch Lehrstellenmarketing.

3. Welche Handlungsfelder lassen sich für Politik, Bildungsverwaltung, OdA und Verbände in der Zusammenführung der Ergebnisse identifizieren?

Auf der Grundlage der Literaturstudie in Kapitel 4 und den empirischen Erkenntnissen der Kapitel 5 und 6 wurden fünf Handlungsfelder (H1-5) abgeleitet. Diese stellen Bereiche dar, in denen verschiedene Berufsbildungsakteurinnen und -akteure wirken können, um die Lehrstellenförderung gezielt zu intensivieren. Zu jedem der fünf Handlungsfelder zeigen konkrete Praxisbeispiele auf, welche Handlungsoptionen im untersuchten Feld bereits existieren und sich bewähren (Good Practice) und welche in Zukunft realisierbar wären. Ebenfalls wurde für jede Handlungsoption herausgearbeitet, welche Fähigkeiten und Ressourcen erforderlich sind, damit ein:e bestimmte:r Akteur:in oder Akteursgruppe diese umsetzen kann, und in welchen Zuständigkeitsbereich die Umsetzung fällt.

Im Folgenden werden die fünf Handlungsfelder kurz umrissen:

H1 - Datenbasierte Marktsegmentierung: Dieses Handlungsfeld legt den Fokus auf die Notwendigkeit einer differenzierten Analyse und datenbasierten Segmentierung der Betriebe einer Branche. Eine solche Marktsegmentierung ermöglicht es den OdA und anderen beteiligten Akteur:innen und Akteuren, ihre Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo das Potenzial an neuen Lehrstellen am grössten ist. Ohne eine geeignete qualitative und quantitative Datenbasis ist es für OdA schwierig, Lehrstellen gezielt und effizient zu fördern. Die Erstellung eines zielgerichteten



Datenmonitorings, eigene Marktanalysen und die Harmonisierung von Daten zwischen den Behörden sind konkrete Handlungsoptionen in diesem Feld.

H2 - Optimierung der Rahmenbedingungen für aktive Betriebsbegleitung: Dieses Handlungsfeld zielt darauf ab, die Bedingungen für eine effektive Begleitung der Betriebe zu verbessern. Durch die Überprüfung und Optimierung bereits bestehender Angebote können Betriebe besser in der Bereitstellung von Lehrstellen unterstützt werden. Es gilt, eine optimale Abstimmung zwischen den existierenden Angeboten von Kanton und OdA anzustreben. Ziel sollte dabei die Weiterentwicklung sich ergänzender (auch digitaler) Angebote sein. Massnahmen in diesem Feld umfassen den Einsatz von Unternehmenspromotorinnen und -promotoren, branchenspezifische Coaching-Angebote in der Anfangsphase der Schaffung neuer Lehrstellen sowie digitale Begleitangebote für Unternehmen, die bisher nicht ausbilden.

H3 - Kommunikation des Werts des Ausbildens und Steigerung der Ausbildungsqualität: Dieses Handlungsfeld konzentriert sich darauf, den Wert der Ausbildung zu vermitteln. Ein zentraler Fokus liegt dabei auf der Erhaltung und kontinuierlichen Verbesserung der betrieblichen Ausbildungsqualität, da dies eine Voraussetzung für die Schaffung attraktiver Lehrstellen darstellt. Angesichts der steigenden Anzahl der Schulabgänger:innen, bieten sich insbesondere in Berufen mit akutem Fachkräftemangel Chancen, mehr Lernende zu gewinnen. Es ist wichtig, dass diese Chancen von allen Beteiligten umfassend kommuniziert und von den Unternehmen genutzt werden. In diesem Bereich gibt es verschiedene Möglichkeiten für Massnahmen. So kann die Professionalisierung der Berufsbilder:innen weiter vorangetrieben werden, Unternehmen können durch Fördermittel und Auszeichnungen für ihr Engagement in der Berufsausbildung gewürdigt und Schüler:innen und Eltern frühzeitig für die Wege der Berufsbildung sensibilisiert werden.

H4 - Weiterentwicklung flexibler Ausbildungsstrukturen: Dieses Handlungsfeld zielt darauf ab, die Ausbildungsstrukturen flexibel an einen erhöhten Lehrstellenbedarf anpassen zu können. Dies kann einerseits eine Flexibilisierung des bereits bestehenden Angebots beinhalten, andererseits können auch neue Angebote dazu beitragen, die zukünftige Lehrstellensituation positiv zu beeinflussen. Massnahmen in diesem Bereich betreffen die Flexibilisierung der Zusatzangebote wie dem Basislehrjahr oder KV BM Fokus sowie den Übergang vom eidgenössischen Berufsattest (EBA) zum eidgenössischen Fähigkeitszeugnis (EFZ).

H5 - Vernetzung, Kooperation und Partizipation der Akteurinnen und Akteure: In diesem Handlungsfeld steht die Abstimmung der Interessen in Bezug auf die Lehrstellenförderung im Mittelpunkt. Eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen OdA, Betrieben und weiteren Akteurinnen und Akteuren trägt dazu bei, das Lehrstellenangebot zu erweitern. Hier kommt dem Kanton eine entscheidende Rolle zu, denn er kann den Austausch zwischen den Stakeholdern auf vielfältige Weise unterstützen. Beispielsweise hat der Kanton die Möglichkeit, branchenübergreifende Vernetzungsstrukturen weiter auszubauen und die OdA dabei zu unterstützen, ihr bereits bestehendes und gut etabliertes Netzwerk zu erweitern. Zudem kann der Kanton durch die Unterstützung von Berufsmessen und -meisterschaften Jugendliche und Eltern als Zielgruppe in den Fokus rücken.

Die fünf Handlungsfelder (Kapitel 6) dienen als Impuls, um die Lehrstellenförderung des Kantons Zürich, der OdA und der anderen beteiligten Akteurinnen und Akteure systematisch auf zusätzliche Optionen und Massnahmen hin zu prüfen.



1 EINLEITUNG

1.1 Ausgangslage und Ziel der Studie

Zur Lehrstellensituation im Kanton Zürich existieren in Politik, Öffentlichkeit und bei beteiligten Akteurinnen und Akteuren unterschiedliche Wahrnehmungen. Aktuell ist ein Höchststand an Lehrverhältnissen und an offenen Lehrstellen im Kanton Zürich festzustellen. Dabei herrschen starke branchenspezifische Unterschiede: Während gewisse Branchen viele unbesetzte Lehrstellen aufweisen und händeringend nach interessierten Jugendlichen suchen, fehlen in anderen Branchen wie etwa im IT-Bereich Ausbildungsmöglichkeiten.

Die Prognosen gehen bis 2030 von einem deutlichen Anstieg der Lernendenzahlen auf der Sekundarstufe II aus (BFS, 2023a). Deshalb ist mittelfristig zu erwarten, dass sich die Thematik des Lehrstellenmangels intensivieren und auf weitere Branchen ausweiten wird. Es bietet sich hier eine grosse Chance, den beklagten Fachkräftemangel zu bekämpfen. Wenn es allerdings nicht gelingt, diese Jugendlichen auch auszubilden, besteht das Risiko, dass die Berufsbildung gegenüber allgemeinbildenden Wegen an Bedeutung verliert.

Aus diesem Grund hat die Bildungsdirektion des Kantons Zürich das Schweizerische Observatorium für die Berufsbildung OBS EHB beauftragt, einen wissenschaftlichen Bericht zu der Thematik zu erarbeiten, wie die Organisationen der Arbeitswelt (OdA) mit Blick auf die Lehrstellenförderung auch in Zukunft zielgerichtet unterstützt werden können. Die mandatierte Situationsanalyse legt das Hauptaugenmerk deshalb auf die Analyse der OdA bzw. ihre Ressourcen und Kapazitäten für die Lehrstellenförderung. Daraus abgeleitete Handlungsoptionen zeigen primär für den Kanton, aber auch für die OdA und weitere Berufsbildungsakteurinnen und -akteure auf, welche Möglichkeiten sich für die Lehrstellenförderung in der Praxis ergeben.

Definition Lehrstellenförderung

Bei der Lehrstellenförderung geht es im Wesentlichen darum, das Angebot an verfügbaren Lehrstellen durch verschiedene Massnahmen zu erweitern. Oft werden auch Massnahmen zum Erhalt von Lehrstellen als Förderung bezeichnet. Aufgrund verschiedener konjunktureller und struktureller Entwicklungen auf dem Lehrstellenmarkt, wie einem Mangel an Lehrstellen oder einem Mangel an Nachwuchs, kann der Begriff Lehrstellenförderung auch weiter gefasst werden. Zum Beispiel können Massnahmen eingeschlossen werden, die darauf abzielen, das Interesse von Jugendlichen an Berufen mit offenen Lehrstellen zu steigern. In diesem Projekt werden insbesondere Handlungsoptionen zur Erweiterung und zum Erhalt von Lehrstellen diskutiert, aber auch solche, die das Berufsimagen via Berufsmarketing¹ steigern und somit ebenfalls zur Lehrstellenförderung beitragen können. Wo möglich, werden die Massnahmen getrennt diskutiert.

Grundsätzlich geht es bei der Lehrstellenförderung darum, dass Jugendliche genügend und geeignete Ausbildungsplätze finden, Unternehmen geeignete Lernende erhalten und der Volkswirtschaft genügend qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen (vgl. dazu auch: Sager, 2006).

¹ Berufsmarketing umfasst die gezielte Vermarktung von Berufsbildern und -möglichkeiten, um das Interesse potenzieller Lernender, Fachkräfte oder anderer Zielgruppen zu wecken und die Attraktivität bestimmter Berufe zu steigern. Im Gegensatz dazu konzentriert sich das Lehrstellenmarketing explizit auf die Förderung von Lehrstellen via Werbe- und Marketingmassnahmen.

1.2 Fragestellungen

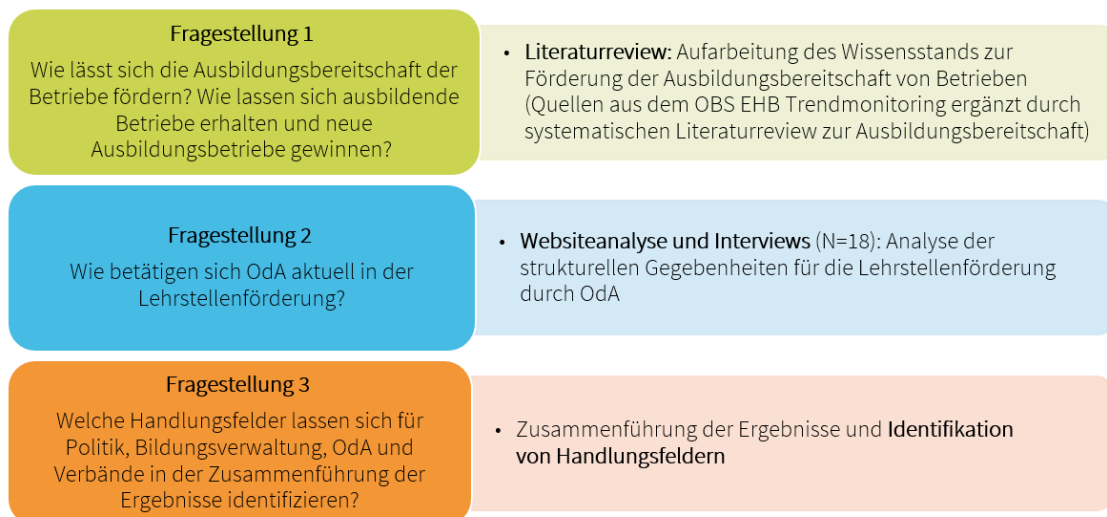
Der Auftrag umfasst die Erstellung einer wissenschaftlich-systematischen Analyse mit drei Fragestellungen:

1. Wie lässt sich die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe fördern? Wie lassen sich ausbildende Betriebe erhalten und neue Ausbildungsbetriebe gewinnen?
2. Wie betätigen sich OdA aktuell in der Lehrstellenförderung?
3. Welche Handlungsfelder lassen sich für Politik, Bildungsverwaltung, OdA und Verbände in der Zusammenführung der Ergebnisse identifizieren?

1.3 Studienkonzeption

Zur Beantwortung der Fragestellungen unserer Studie setzen wir unterschiedliche Datenquellen ein (vgl. Abbildung 1). Die Fragestellung 1 beantworten wir mit einem Review zu bestehender Forschungsliteratur. Hierbei geht es darum, den Wissensstand zur Förderung der Ausbildungsbereitschaft von Betrieben aufzuarbeiten und die Ergebnisse nach Möglichkeit im Hinblick auf Implikationen für den Kanton Zürich einzuordnen. Die Fragestellung 2 beinhaltet die Analyse der Gegebenheiten für die Lehrstellenförderung mit Hilfe des Bezugsrahmens, der in Kapitel zwei vorgestellt wird. Für diesen Zweck führen wir eine Website-Analyse und 18 qualitative Interviews durch, deren Ergebnisse sowohl in Kapitel 5 wie auch in Kapitel 6 einfließen. Die Beantwortung der Fragestellung 3 basiert auf einer Synthese der Ergebnisse zu den vorherigen beiden Fragestellungen und der Identifikation von Handlungsfeldern.

Abbildung 1: Studienkonzeption



1.4 Aufbau

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: Kapitel 2 stellt den Bezugsrahmen vor, den wir verwenden, um die OdA bezüglich ihrer aktuellen Fähigkeiten und Ressourcen zur Lehrstellenförderung zu analysieren. Im Kapitel 3 wird die Methodik präsentiert. Kapitel 4 gibt einen Überblick über die Literatur zur Ausbildungsbereitschaft von Betrieben und leitet daraus Implikationen für den Kanton Zürich ab. Kapitel 5 befasst sich mit der Publikationstätigkeit der OdA zur Lehrstellenförderung (d.h. mit den via den OdA-Websites öffentlich zugänglichen Materialien) und zeigt deren gegenwärtige Bedeutung auf. Kapitel sechs erschliesst potenzielle Handlungsfelder für die Lehrstellenförderung. Kapitel sieben schliesst mit einem Ausblick und Dank.



2 BEZUGSRAHMEN ZUR LEHRSTELLENFÖRDERUNG DURCH DIE ORGANISATIONEN DER ARBEITSWELT

Die zweite Fragestellung beschäftigt sich damit, wie sich OdA aktuell in der Lehrstellenförderung betätigen. Zur Beantwortung dieser Fragestellung analysieren wir die Ebene der einzelnen OdA und nehmen hier insbesondere die vorhandenen Ressourcen und damit die strukturelle Kapazität für die Lehrstellenförderung in den Blick. Das Konzept der *strukturellen Kapazität* von OdA für die Lehrstellenförderung wird im Folgenden kurz erläutert:

Für eine erfolgreiche Lehrstellenförderung benötigen die OdA unterschiedliche Ressourcen und Fähigkeiten. Die Ressourcen und Fähigkeiten von Organisationen werden in den Politikwissenschaften und der Organisationsforschung oft mit dem Konzept der strukturellen Kapazität erfasst. Dieses Konzept ermöglicht es uns, die verschiedenen relevanten Voraussetzungen für die Lehrstellenförderung der OdA zu gruppieren, namentlich in die fünf Kategorien *analytische*, *operationale*, *politische*, *kommunikative* und *relationale* Kapazität (Vukasovic, 2022).² Im Folgenden werden diese fünf Dimensionen kurz definiert.³ Da sie auch zur Strukturierung des Interviewleitfadens dienen, führen wir jeweils eine entsprechende Frage als Beispiel auf (siehe auch Abbildung 2). Allgemein lässt sich vorab sagen, dass OdA mit hoher Wahrscheinlichkeit Schwierigkeiten bei der Förderung oder Schaffung von Lehrstellen haben, wenn ihnen in einer oder mehreren dieser Dimensionen Ressourcen fehlen. Um ein Beispiel zu nennen: Wenn eine OdA nicht ausreichend darüber informiert ist, vor welchen Herausforderungen einzelne Betriebe bei der Lehrstellenschaffung stehen und wie diese überwunden werden können, so mangelt es dieser OdA an analytischer Kapazität.

OdA und die strukturelle Kapazität für die Lehrstellenförderung

Analytische Dimension: In der analytischen Dimension geht es im Kern darum, dass die für die Lehrstellenförderung notwendigen oder förderlichen Informationen vorliegen. Beispielfrage: Wie geht Ihre OdA vor, um relevante Informationen und Expertise zu erhalten, wenn es um die Förderung von Lehrstellen geht?

Operationale Dimension: Die operationale Dimension bezieht sich insbesondere auf finanzielle und personelle Ressourcen, die benötigt werden, um Pläne zur Lehrstellenförderung erfolgreich umzusetzen. Beispielfrage: Inwiefern sind die derzeitigen finanziellen und personellen Ressourcen Ihrer OdA ausreichend, um die Erhaltung und Schaffung von Lehrstellen hinreichend zu unterstützen?

Politische Dimension: Die politische Dimension umfasst die für die OdA notwendige politische Unterstützung im Bereich der Lehrstellenförderung. Beispielfrage: In welchen Fällen strebt Ihre OdA politische Unterstützung für die Schaffung von Lehrstellen an und wie geht sie dabei vor?

Kommunikative Dimension: Diese Dimension rückt in den Fokus, welche kommunikativen Ressourcen und Strategien einer OdA zur Verfügung stehen, um ihre Ziele im Bereich der Lehrstellenförderung zu erreichen. Beispielfrage: Wie geht Ihre OdA bei der Kommunikation mit

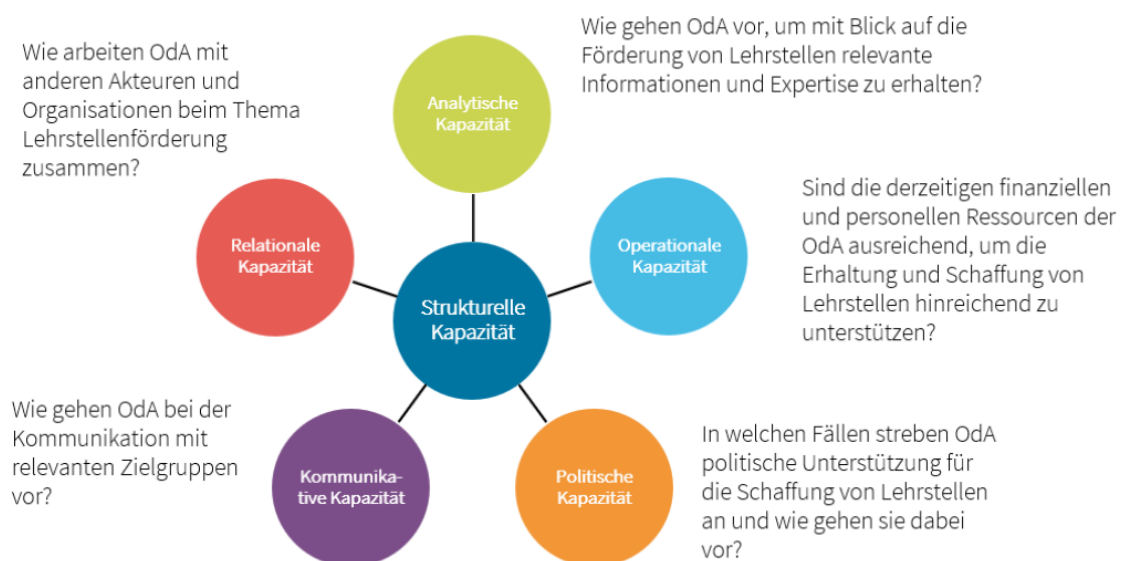
² Siehe auch Daugbjerg et al. (2018), Gleeson et al. (2011), Rotberg (2014) und Tiernan und Wanna (2006).

³ Die Spezifizierung der Dimensionen basiert zum Grossteil auf Daugbjerg et al. (2018) und Wu et al. (2018), sowie auf Erkenntnissen aus Studien zu Interessensgruppen, die verdeutlichen, welche Ressourcen für Organisationen wie OdA notwendig sind, um ihre Ziele erfolgreich zu erreichen (de Bruycker (2017); Hanegraaff und Pritoni (2019); Junk (2020); Klüver und Saurugger (2013)).

relevanten Zielgruppen (z.B. Mitgliedern, Betrieben, Schüler:innen, Eltern) vor und sehen sie Verbesserungspotential mit Blick auf kommunikative Aspekte oder Ressourcen?

Relationale Dimension: Bei der relationalen Dimension geht es um die Beziehungen zwischen den relevanten Akteurinnen und Akteuren im Bereich der Lehrstellenförderung und deren Organisation untereinander. Beispielfrage: Wie arbeitet Ihre OdA mit anderen Akteurinnen und Akteuren und Organisationen beim Thema Lehrstellenförderung zusammen und wie könnte diese Zusammenarbeit weiter verbessert werden?

Abbildung 2: Strukturelle Kapazitäten für die Lehrstellenförderung durch OdA



Quelle: Eigene Darstellung (siehe u.a. Fukuyama, 2013; Gleeson et al., 2011; Rotberg, 2014 für entsprechende theoretische Überlegungen).

☞ Durch eine systematische Betrachtung der fünf Dimensionen struktureller Kapazität von OdA zur Lehrstellenförderung (analytisch, operational, politisch, kommunikativ und relational) lassen sich zielgerichtet Handlungsempfehlungen für die Stärkung der jeweiligen Dimension ableiten – sowohl mit Blick auf die OdA als solche als auch auf unterstützende Massnahmen beispielsweise durch kantonale Ämter.

Der hier dargestellte Bezugsrahmen wird insbesondere in den Kapiteln 5 und 6 zum Tragen kommen. In den nächsten beiden Kapiteln wird zunächst unser methodisches Vorgehen (Kapitel 3) und der Literaturreview zu Einflussfaktoren der Ausbildungsbereitschaft (Kapitel 4) dargestellt.



3 METHODIK

Dieses Kapitel widmet sich vor dem Hintergrund der vorgestellten Studienkonzeption dem methodischen Vorgehen der Studie. Zunächst zeigen wir die Arbeitsschritte auf, die wir für die Gewinnung der Erkenntnisse vollzogen haben. Im Anschluss legen wir die Auswahl der Interviewpartner:innen dar.

3.1 Arbeitsschritte

Das methodische Vorgehen setzte sich aus drei Arbeitsschritten zusammen:

1. Literaturreview

Im ersten Schritt wurde eine Literaturrecherche mit dem Ziel durchgeführt, einen Überblick über die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe zu gewinnen und die betrieblichen Ausbildungsmotive zu identifizieren. Wir führten eine systematische Literaturrecherche in Anlehnung an Guba (2008) über Google Scholar durch und ergänzten diese mit gezielten Recherchen auf den Websites von Institutionen wie der Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF), dem Schweizer Kompetenzzentrum für Sozialwissenschaften FORS und dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Bei der Suche nach geeigneten Publikationen stützten wir uns auf vordefinierte Suchbegriffe in den Sprachen Deutsch und Englisch, welche die Suche auf das relevante Themengebiet einschränkten.

Die identifizierten Publikationen wurden mit Artikeln aus dem Trendmonitoring des Schweizerischen Observatoriums für Berufsbildung OBS EHB zusammengeführt. Dieser Quellenpool nationaler und internationaler Publikationen aus Praxis, Forschung und Politik umfasst Texte aus derzeit rund 30 nationalen und internationalen Zeitschriften und anderen Periodika aus verschiedenen Disziplinen und Arbeitsbereichen im Umfeld der Berufsbildung. Mit Hilfe eines umfassenden Kategoriensystems sind alle Artikel und Berichte des Quellenpools codiert (vgl. OBS Trendmonitoring⁴). Diese Codierung kann sowohl für qualitative als auch für quantitative Auswertungen verwendet werden. Um die relevante Literatur zu identifizieren, verwendeten wir alle Artikel seit 2018, die mit dem Code «Ausbildungsbereitschaft Betrieb(e)» versehen wurden. Zusätzlich ergänzten wir dies mit dem Monitoring politischer Geschäfte, welches erfasst, inwiefern das Thema Lehrstellenförderung Gegenstand von Diskussionen in Bundes- oder Kantonsparlamenten war.⁵

Aus dem gesamten Quellenpool wurden die wichtigsten Publikationen identifiziert, inhaltlich analysiert und qualitativ bewertet. Im Kapitel 4 werden die Ergebnisse zusammengefasst und nach Möglichkeit Implikationen für die Förderung der Ausbildungsbereitschaft im Kanton Zürich hergeleitet.

2. Website-Analyse

In einem zweiten Schritt führten wir eine Website-Analyse durch, die sich auf die im Abschnitt 3.2.1 ausgewählten vierzehn OdA und ihren Aktivitäten zur Lehrstellenförderung im Zeitraum Mai 2022 bis August 2023 stützte. Datengrundlage bildete das öffentlich zugängliche Material der ausgewählten OdA zur Thematik. In die Analysen integrierten wir die entsprechenden Websites, inklusive Geschäftsberichte und Newsletter sowie weitere via Download verfügbarer Dokumente. Die gefundenen Informationen strukturierten wir gemäss dem unter Kapitel 2 beschriebenen

⁴ Vgl. <https://www.ehb.swiss/forschung/obs/themen-und-trends/trendmonitoring/literaturmonitoring-megatrends-in-der-berufsbildung>

⁵ Vgl. <https://www.ehb.swiss/forschung/obs/themen-und-trends/trendmonitoring/monitoring-politische-gesch%C3%A4fte-megatrends-in-der-berufsbildung>



Bezugsrahmen zur Lehrstellenförderung durch die OdA. Im Folgenden sind die Hauptindikatoren aufgeführt, anhand derer wir die OdA auf Informationen zur Lehrstellenförderung untersuchten:

- Zahlen und Fakten zur Lehrstellensituation und -prognose (*analytische Dimension*)
- Personelle und finanzielle Ressourcen in Zusammenhang mit dem Erhalt und dem Ausbau von Ausbildungsplätzen (*operative Dimension*)
- Positionspapiere und Pressemitteilungen zu relevanten politischen Themen (*politische Dimension*)
- Sichtbarkeit des Themas, Werbe-/Imagekampagne zu Berufen mit Zielgruppe Schüler:innen und Eltern, Informationen zur Schaffung von Lehrstellen für Betriebe, Angaben zu Kontakt- bzw. Ansprechpersonen (*kommunikative Dimension*)
- Kooperationen, Zusammenschlüsse, Community-Management und Informationsaustausch mit anderen OdA und weiteren Akteurinnen und Akteuren (*relationale Dimension*).

Die Resultate der Website-Analyse flossen in die konzeptionelle Entwicklung des Interviewleitfadens ein. Eine kompakte, zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse ist im Unterkapitel 5.1 zu finden.

3. Interviews OdA, Behörden und Betriebe

In einem letzten Schritt folgten 18 Interviews mit den im Rahmen der Stichprobe ausgewählten OdA, Behörden und Betrieben (vgl. Abschnitte 3.2.1 und 3.2.2).

Alle Interviews konnten im Zeitraum August bis Oktober 2023 realisiert werden. Die Gespräche wurden online mittels der Software Microsoft Teams durchgeführt, in Echtzeit protokolliert und unter Einhaltung der Datenschutzbestimmungen aufgezeichnet. Im Bericht aufgeführte Zitate sind anonymisiert und mit einem Code versehen.

Die anschließende Auswertung der Interviewprotokolle geschah inhaltsanalytisch in Anlehnung an Mayring (2014). Die qualitative Inhaltsanalyse hatte zum Ziel, das Interviewmaterial nach vorher festgelegten Kriterien zu reduzieren und durch Abstraktion die wesentlichen Inhalte herauszufiltern. Zuerst wurde daher ein Kategoriensystem erstellt, das sich insbesondere am Kapitel 2 (Bezugsrahmen zur Lehrstellenförderung durch die OdA) und entsprechend auch am Interviewleitfaden orientierte. Danach wurde das Interviewmaterial anhand des ausgearbeiteten Kategoriensystems kodiert und entlang der Hauptfragestellungen (vgl. Unterkapitel 1.2) ausgewertet. Die Ergebnisse flossen sowohl in Kapitel fünf als auch in Kapitel sechs ein. Die vierzehn Interviews mit OdA-Vertreter:innen wurden im Hinblick auf die Beantwortung der Fragestellung 2 dieser Studie stärker gewichtet als die insgesamt vier Betriebs- und Behördeninterviews. Diese vier Interviews dienten uns zur Komplettierung und Ausdifferenzierung von Interviewaussagen der OdA-Vertreter:innen.

Explorativer Ansatz der Studie

Unsere multimethodische Situationsanalyse verfolgte einen explorativen Ansatz. Die der Studie zugrunde liegenden Forschungsfragen wurden durch die Auswertung aktueller Literatur zur Ausbildungsbereitschaft der Betriebe, eine Betrachtung der Publikationstätigkeit der OdA im Bereich der Lehrstellenförderung sowie durch eine Analyse halbstrukturierter Interviews mit einer gezielt ausgewählten Gruppe von OdA-Vertreter:innen zu benötigten Fähigkeiten und Ressourcen in der Lehrstellenförderung beantwortet. Die gewonnenen Erkenntnisse ermöglichten die Identifikation von fünf Handlungsfeldern. Aufgrund des explorativen Vorgehens und der begrenzten Auswahl



der OdA können keine Aussagen von genereller Gültigkeit getroffen werden. Die vielfältigen Bedingungen für die Lehrstellenförderung, die je nach Branche und Beruf unterschiedlich wirken können, sowie die grosse Heterogenität in den Organisationsstrukturen der ausgewählten OdA erfordern, dass unsere Ergebnisse mit Vorsicht auf andere Kantone oder OdA übertragen werden sollten.

3.2 Stichprobe

3.2.1 Auswahl der OdA

Bei der Auswahl der OdA berücksichtigten wir unterschiedliche Aspekte, die sowohl für die Lehrstellensituation als auch für die allgemeine Arbeitsmarktsituation im Kanton Zürich besonders relevant sind. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die vierzehn ausgewählten OdA und die Auswahlkriterien. Konkret basiert die Auswahl der OdA auf vier Kriterien:

1. Berufe mit ausgewiesenem Fachkräftemangel im Kanton Zürich⁶
2. Berufe in Branchen von überdurchschnittlicher Bedeutung im Kanton Zürich im Vergleich zur gesamten Schweiz⁷
3. Berufe mit überdurchschnittlich vielen Lehrverhältnissen im Kanton Zürich⁸
4. Berufe mit überdurchschnittlich vielen unbesetzten Lehrstellen in der Schweiz⁹

Das *erste Kriterium* begründet sich damit, dass das Lehrstellenpotenzial in Berufen mit ausgeprägtem Fachkräftemangel einen starken Anreiz zur Schaffung von Lehrstellen bietet, und der volkswirtschaftliche Nutzen hier am grössten sein dürfte. Die Kategorisierung («tief», «mittel», «hoch») bezieht sich auf Berufsgruppen mit deutlichem Fachkräftemangel («hoch») bis hin zu Berufen mit deutlichem Fachkräfteüberangebot (tief).

Mit dem *zweiten und dritten Kriterium* berücksichtigen wir die spezifischen Gegebenheiten im Kanton Zürich, indem wir den Kanton Zürich mit der übrigen Schweiz verglichen. Das *zweite Kriterium* beruht auf der Annahme, dass in Branchen, die im Kanton Zürich im Vergleich zur Gesamtschweiz von überdurchschnittlicher Bedeutung sind, auch ein überdurchschnittlich grosses Lehrstellenpotenzial besteht. Die Kategorisierung («tief», «mittel», «hoch») in Tabelle 1 bezieht sich auf die Wirtschaftssektoren, deren Anteil an der gesamten Bruttowertschöpfung in Zürich tiefer/höher ist als der Schweizer Durchschnitt, oder in etwa gleich gross (mittel). Das *dritte Kriterium* fokussiert auf die bestehenden Lehrverhältnisse und zeigt auf, welche Lehrberufe im Vergleich zur Gesamtschweiz öfter und welche seltener im Kanton vertreten sind. Die Kriterien zwei und drei weisen in etwa in die gleiche Richtung, wie auch aus Tabelle 1 ersichtlich ist. Die Kategorisierung («tief», «mittel», «hoch») bezieht sich auf die Relevanz der Lehrverhältnisse in den

⁶ Vgl. Fachkräftemangel Index Schweiz 2022, der von Adecco in Zusammenarbeit mit dem Stellenmarkt Monitor der Universität Zürich erarbeitet wurde und Sonderauswertungen auf Ebene des Kantons Zürich enthält.

⁷ Eruiert auf Grundlage der Daten des BFS zum regionalen BIP. Berufe in Branchen, deren Anteil an der Bruttowertschöpfung über dem Schweizer Durchschnitt liegt, sind für den Kanton Zürich als von überdurchschnittlicher Bedeutung definiert.

⁸ Eruiert auf Grundlage der BFS STAT-TAB-Berufliche Grundbildung, Eintritte nach Lehrbetriebskanton in die duale Ausbildungsform im Jahr 2022. Aktualisiert am 27.04.2023.

⁹ Eruiert auf Grundlage der LehrstellenPuls-Ergebnisse (<https://doi.org/10.3929/ethz-b-000557330>). Eine Spezialauswertung für den Kanton Zürich mit den Daten von LehrstellenPuls aus den Jahren 2021 und 2022 zeigt neben einem leicht tieferen Anteil an offenen Lehrstellen im Vergleich zur übrigen Schweiz ähnliche Tendenzen zwischen den Berufsfeldern wie im gesamtschweizerischen Kontext. Aufgrund der relativ kleinen Anzahl an Beobachtungen für einzelne Berufsfelder werden diese Daten nicht publiziert und sind mit Vorsicht zu interpretieren.



jeweiligen Berufen im Vergleich zur Gesamtschweiz.¹⁰ Berufe, deren Anteil im Kanton Zürich 0.3 Prozentpunkte über dem Schweizer Durchschnittsanteil liegt, werden als «hoch» eingestuft. Berufe, deren Anteil im Kanton Zürich 0.3 Prozentpunkte unter dem Schweizer Durchschnittsanteil liegt, werden als «tief» eingestuft. Die restlichen Berufe haben im Kanton Zürich etwa die gleiche Bedeutung wie in der übrigen Schweiz und werden deshalb als «mittel» eingestuft.

Das *vierte Kriterium* bezieht sich auf den Anteil der unbesetzten Lehrstellen. Damit wollten wir Aufschluss darüber geben, in welchen Berufen ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Lehrstellenmarkt besteht, sei es aufgrund einer geringen Nachfrage seitens der Jugendlichen oder eines mangelnden Angebots auf Seiten der Betriebe. Die Kategorisierung («tief», «mittel», «hoch») bezieht sich auf den Anteil der offenen Lehrstellen im Juni 2021 und 2022 (Durchschnitt der beiden Jahre) in den verschiedenen Berufen. Berufe, in denen die Ausbildungsbetriebe angaben, dass der Anteil der noch offenen Stellen über 30% liegt, wurden als «hoch» eingestuft. Berufe, in denen die Lehrbetriebe angaben, dass der Anteil der noch offenen Stellen zwischen 15% und 30% lag, wurden als «mittel» eingestuft. Berufe, in denen die Lehrbetriebe angaben, dass der Anteil noch offener Stellen unter 15% lag, wurden als «niedrig» eingestuft.

Anhand dieser vier Kriterien haben wir die Auswahl der OdA und der entsprechenden Berufe, für die sie die Trägerschaft innehaben, getroffen. Es wurden Berufe und ihre zugehörigen OdA ausgewählt, für die mindestens eines dieser vier Kriterien als hoch eingestuft wurde. Für jedes der vier Auswahlkriterien befinden sich nun mindestens zwei OdA in der Stichprobe, für die diese Einstufung («hoch») gegeben ist. Insgesamt achteten wir bei der Auswahl der OdA darauf, dass sie sich mit Blick auf die vier Auswahlkriterien und ihre weitere Charakterisierung – siehe dafür die ausführliche Tabelle 8 im Anhang – in relevanter Form unterscheiden (im Anhang finden sich eine Reihe weiterer Details und Erklärungen zur OdA-Auswahl). Dieses Vorgehen erlaubte es uns, einen möglichst umfassenden Einblick in die Situation der Lehrstellenförderung im Kanton Zürich zu gewinnen.

Die Auswahl enthält zwei OdA, die durch Gremiumsmitglieder im Projekt vertreten sind (vgl. Kanton Zürich, 2023). Ausserdem haben wir für die Berufe aus der Hotellerie und der Gastronomie sowie für die KV-Berufe jeweils mehr als eine OdA befragt, um eine bessere Gesamtsicht über das Thema Lehrstellenförderung in den beiden Branchen zu erhalten. Der Anspruch war, dass alle Gesprächspartner:innen sowohl einen umfassenden Überblick über ihre Organisation als auch einen Einblick in die Berufsbildung haben, um Fragen zur Förderung von Ausbildungsplätzen beantworten zu können. Die Mehrheit der Interviewpartner:innen nahmen in ihrer Funktion als Leitung Bildung, einige wenige auch als Geschäftsleitung bzw. Geschäftsleitungsmitglied am Interview teil. An einem Gespräch war sowohl die Leitung Bildung als auch die Geschäftsleitung anwesend, an einem weiteren war die Leitung Bildung und die Leitung Berufliche Grundbildung beteiligt.

¹⁰ Bei der Bildung der Kategorien verwenden wir pauschale Schwellenwerte von 0.3 Prozentpunkten, die es uns ermöglichen, zwischen den 44 Berufen mit mindestens 50 Lehrverhältnissen im Kanton Zürich im Schuljahr 2022/23 (also mit einer ausreichend grossen Anzahl von Lehrverhältnissen), den 10 Berufen mit einem Prozentsatz von 0.3 Punkten über dem Schweizer Durchschnitt und den 7 Berufen mit einem Prozentsatz von 0.3 Punkten unter dem Schweizer Durchschnitt zu unterscheiden.

Tabelle 1: Auswahl der Interviewpartner:innen

Nr.	OdA	Auswahl repräsentierter Berufe	Auswahlkriterien			
			Fachkräftemangel 2022	Bedeutung der Branche	Anteil Lehrverhältnisse relativ zur CH in 2022	Anteil unbesetzter Lehrstellen 2021 & 2022
		Branchenübergreifende Lehrberufe werden bei der OdA aufgeführt, welche die Träger-schaft für den Beruf innehat.				
1	Bildung Detailhandel Schweiz (BDS)	Detailhandelsfachmann/-fachfrau EFZ; Detailhandelsassistent/-in EBA	Hoch	Mittel	Mittel	Mittel
2a	GastroSuisse	Hotelfachmann/-fachfrau EFZ; Hotel-Kommunikationsfachmann/-fachfrau EFZ; Koch/Köchin EFZ; Systemgastronomiefachmann/-fachfrau EFZ; Restaurations-fachmann/-fachfrau EFZ; Küchenangestellte/-r EBA; Restaurantangestellte/-r EBA; Hotel-lerieangestellte/-r EBA	Tief*	Mittel	Mittel	Hoch
2b	HotellerieSuisse					
3	Zürcher Lehrbetriebsverband ICT (ZLI)	Informatiker/-in EFZ; ICT-Fachmann/-frau EFZ; Betriebsinformatiker/-in EFZ; Gebäu-deinformatiker/-in EFZ; Entwickler/-in digitales Business EFZ	Hoch	Hoch	Hoch	Tief
4	SWISSMEM	Anlagen- und Apparatebauer/-in EFZ; Automatikmonteur/-in EFZ; Automater/-in EFZ; Elektroniker/-in EFZ; Konstrukteur/-in EFZ; Mechanikpraktiker/-in EBA; Poly-mechaniker/-in EFZ; Produktionsmechaniker/-in EFZ	Hoch	Tief	Mittel	Mittel
5	Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten (VSSM)	Schreiner/-in EFZ; Schreinerpraktiker/-in EBA	Mittel	Tief	Tief	Hoch
6	Suissetec	Gebäudetechnikplaner/-in Sanitär EFZ/Heizung EFZ/Lüftung EFZ; Sanitärinstallateur/-in EFZ; Heizungsinstallateur/-in EFZ; Spengler/-in EFZ; Lüftungsanlagenbauer/-in EFZ Montage/Produktion; Haustechnikpraktiker/-in EBA Sanitär/Heizung/Lüf-tung/Spenglerei; Sanitärpraktiker/-in EBA; Heizungspraktiker/-in EBA; Spenglerprakti-ker/-in EBA; Lüftungsanlagenpraktiker/-in EBA	Mittel	Tief	Mittel	Hoch
7	OdA Gesundheit Zürich	Fachmann/Fachfrau Gesundheit EFZ; Assistent/-in Gesundheit und Soziales EBA	Hoch	Mittel	Mittel	Tief
8	OdA Sozialberufe Zürich	Fachmann/Fachfrau Betreuung EFZ; Assistent/-in Gesundheit und Soziales EBA	Mittel	Mittel	Hoch	Tief
9	Plavenir	Zeichner/in EFZ	Hoch	Mittel	Mittel	Tief
10a	Interessengemeinschaft Kaufmännische Grund-bildung Zürich (IGKG Züri) (kant.)	Kaufmann/-frau EBA; Kaufmann/-frau EFZ	Mittel	Hoch	Hoch	Tief
10b	Interessengemeinschaft Kaufmännische Grund-bildung (IGKG Schweiz)					
10c	Berufsbildungsverband der Versicherungswirt-schaft VBV					
10d	Schweizerische Bankiervereinigung SwissBanking					

Anmerkung: *Fachkräftemarktindex 2021



3.2.2 Auswahl Betriebe und Behörden

Die Interviewpartner:innen in den Betrieben haben wir auf der Basis der konkreten Empfehlung von OdA-Vertretenden im Sinne betrieblicher Best-Practice-Beispiele gewählt. Im Fokus für die Auswahl standen zwei Betriebe, die in der Ausbildung von Lernenden engagiert sind und im Hinblick auf die Lehrstellenförderung bereits über relevante Erfahrung und Strategien verfügen. Ein Betrieb stammt aus dem Detailhandel und ist als Grosskonzern einzustufen, während der andere aus der Gebäudetechnik-Branche kommt und als mittelgrosses KMU eingereiht werden kann.

Die Sicht zweier Behördenmitglieder des Kantons Zürich auf die Lehrstellenförderung ergänzt die OdA- und Betriebsperspektive. Wir konnten dafür zwei Personen aus dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt interviewen, die sich im Rahmen ihrer Tätigkeit im Thema Lehrstellenförderung sehr gut auskennen.

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse des Literaturreviews (Fragestellung 1) präsentiert.



4 LITERATURREVIEW ZU EINFLUSSFAKTOREN DER AUSBILDUNGSBEREITSCHAFT

In der Ausbildungsliteratur wird in der Regel davon ausgegangen, dass Betriebe bei der Auswahl ihrer Arbeitskräfte drei Möglichkeiten haben (Wolter & Ryan, 2011). Sie können...

- ...auf ungelernte Arbeitskräfte zurückgreifen,
- ...eigene Fachkräfte ausbilden oder
- ...qualifizierte Arbeitskräfte auf dem externen Arbeitsmarkt rekrutieren.

Da wir in diesem Bericht an den Hintergründen der Ausbildungsbereitschaft interessiert sind, betrachten wir primär die eigene Ausbildung von Fachkräften. Diese Strategie sollte jedoch immer kontrastiert werden mit der Möglichkeit, Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Diese beiden Alternativen führen auch zu einem Trittbrettfahrerproblem: Betriebe können von den Fachkräften profitieren, die andere Betriebe ausgebildet haben, ohne selbst in der Ausbildung tätig zu sein.

Die Frage, ob sich die eigene Ausbildung im Vergleich zur Rekrutierung von Fachkräften über den Arbeitsmarkt lohnt, wurde empirisch vor allem im Rahmen von Kosten-Nutzen-Untersuchungen analysiert (Mühlemann & Wolter, 2014). Dabei zeigt sich, dass die betriebliche Rentabilität der Ausbildung ein zentraler Grund dafür ist, sich in der Berufsbildung zu engagieren. Bonoli und Schweri (2019) zeigen in ihrem historischen Überblick über die Ausbildungsmotive in der Schweiz, dass bereits Ende des 19. Jahrhunderts die betriebliche Rentabilität ein wichtiger Aspekt war und bis heute geblieben ist. Die Bedeutung monetärer Faktoren wurde in zahlreichen Studien sowohl für die Schweiz als auch für andere Länder nachgewiesen (Mühlemann, 2016). Daneben gibt es auch nicht-monetäre Ausbildungsgründe für die Betriebe. Hinzu kommen das volkswirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Umfeld der Betriebe, das günstigere oder weniger günstige Rahmenbedingungen für die Ausbildungsbeteiligung bietet.

In diesem Kapitel wird zunächst auf monetäre und nicht-monetäre Motive der Betriebe für die Bereitstellung und Finanzierung von Lehrstellen eingegangen. Anschliessend wird die betriebliche Perspektive geöffnet und es werden Faktoren im Umfeld der Betriebe beleuchtet, die die Ausbildungsbereitschaft beeinflussen können, wie z.B. volkswirtschaftliche Aspekte, staatliche Interventionen oder gesellschaftliche Entwicklungen. Die Beschreibung der wichtigsten betrieblichen Motive schliesst jeweils mit einem kurzen Kasten, der die Kernaussagen und Einschätzungen für die Lehrstellenförderung zusammenfasst. Dort wo wissenschaftliche Evidenz für den Kanton Zürich vorhanden ist, wird diese explizit aufgeführt. Ein solcher Kasten findet sich ebenfalls zu den staatlichen Massnahmen, nicht aber zu den volkswirtschaftlichen Einflüssen, weil es kaum möglich ist, diese direkt so zu beeinflussen, dass sie eine spürbare Wirkung auf die betriebliche Ausbildungsbeteiligung hätten. Für das Verständnis des Lehrstellenmarktes sind sie dennoch wichtig und werden deshalb hier beschrieben.

4.1 Monetäre betriebliche Ausbildungsmotive

Bei den monetären Faktoren, die die Ausbildungsbereitschaft beeinflussen können, wird häufig unterschieden zwischen dem Nutzen, der während der Ausbildung entsteht, und dem möglichen Nutzen, der erst nach der Ausbildung entsteht. Darüber hinaus kann auch die Ausbildungstätigkeit an sich positive Auswirkungen auf die Betriebe haben. Auf diese einzelnen Faktoren wird nachfolgend separat eingegangen.

4.1.1 Nettonutzen der Ausbildung

Kosten-Nutzen-Untersuchungen in der Schweiz zeigen, dass die Kosten der Ausbildung im Durchschnitt durch den Wert der von den Lernenden geleisteten Arbeit kompensiert werden (Gehret et al., 2019; Schweri et al., 2003; Strupler Leiser & Wolter, 2013). Die Differenz aus produktiver Leistung der Lernenden und Bruttokosten der Ausbildung wird als Nettonutzen bezeichnet. Die letzte für die Schweiz verfügbare Studie der EHB zeigt, dass die Ausbildung von Lernenden für die Betriebe im Durchschnitt mit einem Nettonutzen von ca. 3000 Franken pro Lehrjahr und Lehrverhältnis verbunden ist (Gehret et al., 2019). Betriebe, die speziell auf einen hohen produktiven Beitrag der Lernenden während der Lehrzeit achten, werden auch als «produktionsorientiert» bezeichnet.¹¹

Kosten-Nutzen-Untersuchungen haben auch gezeigt, dass viele Betriebe sich deshalb nicht an der Ausbildung beteiligen, weil sie während der Lehrzeit hohe Nettokosten hätten, vor allem aufgrund des fehlenden Nutzens (Wolter et al., 2006). Die Nicht-Beteiligung an der Ausbildung kann somit zum Teil dadurch erklärt werden, dass Betriebe Lernende nicht genügend produktiv einsetzen können, beispielsweise wegen sehr spezialisierter Arbeitsprozesse.

Das betriebliche Kosten-Nutzen-Verhältnis wird auch davon beeinflusst, ob es gelingt, gute Lernende zu rekrutieren, die vergleichsweise wenig Aufwand verursachen und gut produktiv einsetzbar sind. Mühlemann et al. (2013) zeigen, dass die Betriebe bei der Entscheidung über das Anbieten einer Lehrstelle berücksichtigen, welche «Qualität» von Lernenden sie erwarten können (gemessen an den Schulnoten aus der obligatorischen Schule). Die Autoren stellen weiter fest, dass die Betriebe schwächere Lernende zwar insgesamt weniger intensiv ausbilden. Betriebe, die produktionsorientiert ausbilden, sind aber bereit, schwächere Lernende durch zusätzliche Ausbildung und Betreuung zu unterstützen, weil sich durch die zusätzliche Betreuung die produktive Leistung der Lernenden erhöht.

Neben den individuellen Merkmalen der Lernenden können auch die Betriebscharakteristika zu Unterschieden in der Qualität und damit den Kosten der Ausbildung führen. So zeigen Thürk af Burén und Schweri (2022), dass grosse Betriebe ihre Ausbildungsqualität insgesamt als höher einschätzen als kleinere. Betriebe mit mehr als 99 Beschäftigten planen ihre Ausbildung häufiger im Voraus als Betriebe mit weniger als 10 Beschäftigten. Kleinstbetriebe bieten den Lernenden jedoch häufiger abwechslungsreiche Tätigkeiten an und ermöglichen einen vielfältigeren Einblick in den Produktionsprozess. Diese Zusammenhänge zwischen Betriebscharakteristika, Ausbildungskosten und Ausbildungsqualität sind für die Lehrstellenförderung bedeutsam, weil möglichst Lehrstellen mit einer guten Ausbildungsqualität geschaffen werden sollen.

Betriebe, die Lehrstellen mit ausbildungsbegleitender Berufsmaturität (BM1) anbieten, ziehen tendenziell mehr Lehrstellenbewerbungen an und stellen bessere Schulabgänger:innen ein. Diese weisen während der beruflichen Grundbildung ein höheres Leistungsniveau auf, was BM-Lernende für Betriebe attraktiv machen kann. Allerdings verbringen die BM-Lernenden weniger Arbeitszeit im Betrieb, da sie zusätzliche BM-Schullektionen haben. Deshalb resultiert im Gegensatz zu den anderen EFZ-Ausbildungen im Durchschnitt kein Nettonutzen für die Lehrbetriebe (Trede et al., 2020).

¹¹ Lehrberufe, die dem Lehrbetrieb über die gesamte Ausbildungsdauer einen Nettonutzen generieren, werden als produktionsorientiert bezeichnet.



Eine weitere Herausforderung für die Lehrstellenförderung besteht darin, dass die Nettonutzen der ausbildenden Betriebe nicht ohne weiteres auf alle nicht-ausbildenden Betriebe übertragen werden können. Die Ausbildungsbetriebe haben sich aufgrund ihrer Produktionsprozesse und ihrer Marktsituation für die Ausbildung «selektioniert». Viele Nichtausbildungsbetriebe würden aber, wenn sie ausbilden würden, keinen Nettonutzen erzielen, weil es ihnen an geeigneten Arbeiten mangelt, die von Auszubildenden ausgeführt werden könnten (Wolter et al., 2006).

Die Gruppen der ausbildenden und nicht-ausbildenden Betriebe bilden jedoch keine stabilen «Blöcke». Es gibt Betriebe, die regelmässig zwischen den beiden Gruppen wechseln, sowie Betriebe, die ganz aus der Ausbildung aussteigen oder neu in die Ausbildung einsteigen (Müller & Schweri, 2012). Über längere Zeiträume hinweg verändert sich somit die Zusammensetzung der Gruppe der ausbildenden Betriebe.

Für eine Mehrzahl der Betriebe ist die produktive Arbeit der Lernenden ein entscheidendes betriebswirtschaftliches Ausbildungsmotiv. Die Ausbildung lohnt sich in vielen Berufen und Betrieben (insbesondere KMU) bereits während der Ausbildung. Bei den Betrieben im Kanton Zürich liegen die Bruttokosten der Ausbildung aufgrund der höheren Löhne der Ausbilder:innen etwas über dem Deutschschweizer Durchschnitt. Für Lehrbetriebe mit produktionsorientierter Ausbildungsstrategie kann es daher eine Herausforderung darstellen, die Kosten mit der produktiven Leistung der Lernenden zu decken. Andererseits sollte bei der Lehrstellenförderung darauf geachtet werden, dass in Betrieben mit produktionsorientierter Ausbildung eine gute Ausbildungsqualität gewährleistet ist (Stichwort «Lernende als billige Arbeitskräfte»).

4.1.2 Eingesparte Einstellungskosten und spezifische Kompetenzen

Für rund 40 Prozent der Betriebe entstehen durch die Ausbildung Nettokosten, das heisst, die produktiven Leistungen der Lernenden decken nicht die vollen Ausbildungskosten. Trotzdem kann sich die Ausbildung für diese Betriebe lohnen, weil sie die ausgebildeten Lernenden weiterbeschäftigen und so einen Nutzen nach der Ausbildung generieren. Dies wird auch als «investitionsorientierte» Ausbildung¹² bezeichnet: Die Nettokosten während der Ausbildungszeit sind eine Investition, die mit dem Nutzen nach der Ausbildung gedeckt wird.

Ein wichtiger Teil dieses Nutzens durch Weiterbeschäftigung ergibt sich, weil Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung externer Fachkräfte vom Arbeitsmarkt eingespart werden können. Die Rekrutierung und Einarbeitung einer Fachkraft vom Arbeitsmarkt kostet ohne weiteres fünfstelligen Beträge, so dass eigene Lernende eine attraktive Rekrutierungsoption darstellen: Die Lernenden müssen weder aufwendig gesucht noch langwierig eingearbeitet werden (Gehret et al., 2019).

Die Kosten für externe Rekrutierungen variieren zwischen den Betrieben, da beispielweise Betriebe, die regelmässig viele Arbeitskräfte einstellen, im Durchschnitt höhere Kosten haben, um eine offene Stelle zu besetzen, als Betriebe, die nur wenige Arbeitskräfte einstellen (Blatter et al., 2016).

Inwieweit eingesparte Rekrutierungskosten die Ausbildungsbereitschaft beeinflussen, hängt auch von der Höhe der Rekrutierungskosten im jeweiligen Arbeitsmarkt ab (Wolter et al., 2006) die ihrerseits von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden (siehe dazu 4.3.2). Die Situation im

¹² Lehrberufe, die dem Lehrbetrieb über die gesamte Ausbildungsdauer einen Nettokosten verursachen, werden als investitionsorientiert bezeichnet.



Kanton Zürich ist in mehreren Bereichen durch einen Fachkräftemangel geprägt, insbesondere aber im Gesundheitswesen, im ICT-Bereich und in den übrigen MINT-Berufen (AMOSA, 2023).

Eine wichtige Rolle für die Einarbeitungskosten spielen die spezifischen Kompetenzbedürfnisse eines Betriebs. Wenn sich Produktionsverfahren, Märkte, Kunden sowie interne Abläufe und Ansprechpartner:innen deutlich von anderen Betrieben einer Branche unterscheiden, benötigen neu eingestellte Fachkräfte deutlich mehr Einarbeitungszeit. Die Lernenden erwerben diese spezifischen Kenntnisse und Kompetenzen bereits während ihrer Ausbildung und sind daher gemäss den Bedürfnissen des Betriebs ausgebildet (Pfeifer et al., 2011).

Aufgrund des Fachkräftemangels ist die Rekrutierung und Einarbeitung geeigneter Fachkräfte aufwendig und teuer. Die eigene Ausbildung von Fachkräften leistet deshalb für viele Betriebe einen entscheidenden Beitrag zur Deckung ihres spezifischen Fachkräftebedarfs. Im Kanton Zürich sind überdurchschnittlich viele Betriebe vom Fachkräftemangel betroffen, so dass die Einsparung von Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten für Fachkräfte besonders wichtig sein dürfte. Die Massnahmen zur Lehrstellenförderung könnte auf diesen Punkt gezielt hinweisen.

4.1.3 Screening-Funktion der Ausbildung

Eine Herausforderung bei der Personalauswahl ist, dass viele relevante Merkmale der Bewerbenden schwer zu beobachten und zu testen sind, beispielsweise ihre Soft Skills. Den Betrieben gelingt es daher oft nicht, die für sie am besten geeigneten beziehungsweise die fähigsten Fachkräfte zu rekrutieren. Die eigene Ausbildung von Lernenden bietet den Betrieben die Möglichkeit zum sogenannten Screening, das heisst, sie können junge Menschen bei der Arbeit beobachten und denen, die sie für besonders geeignet halten, Stellenangebote machen. Sie verschaffen sich durch die Ausbildung somit einen Informationsvorsprung, der ihnen die Rekrutierung von überdurchschnittlich fähigen Fachkräften ermöglicht.

Müller und Wolter (2014) finden heraus, dass Lehrbetriebe tatsächlich eher jene Lernenden als Fachkräfte weiterbeschäftigen, die sich durch schwer zu beobachtende Kompetenzen auszeichnen. Aus ökonomischer Sicht kann diese Screening-Funktion der Lehre deshalb ein Motiv sein, während der Ausbildung Nettokosten zu tragen, also investitionsorientiert auszubilden, um überdurchschnittlich gute Fachkräfte zu gewinnen.

Diese Screening-Funktion der Ausbildung könnte besonders in urbanen Gebieten von Bedeutung sein, wo die Betriebe die potenziellen Lernenden oft weniger gut kennen. In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass autochthones Kapital, verstanden als ein Bündel sozialer und symbolischer Ressourcen, die durch die Zugehörigkeit zu lokalen Beziehungsnetzen (berufliche, verwandtschaftliche, nachbarschaftliche Beziehungen) vermittelt werden, vor allem in ländlichen Gebieten als Instrument zur Auswahl von Lernenden genutzt wird (Duc & Lamamra, 2022). Ist diese Art von Kapital weniger stark ausgeprägt – wie dies in den urbanen Gebieten des Kantons Zürich der Fall sein könnte – wird die Screening-Funktion der Ausbildung indirekt relevanter.

Die eigene Ausbildung von Lernenden bietet den Betrieben die Chance, unter ihren Lernenden überdurchschnittlich gute und talentierte Mitarbeitende zu entdecken und sie nach Lehrabschluss als Fachkräfte weiter zu beschäftigen. Dies könnte durch Aktivitäten im Rahmen der Lehrstellenförderung noch explizit hervorgehoben werden.

4.1.4 Beitrag der Ausbildung zur Innovation

Der positive Beitrag der dualen Berufsbildung zur Innovationsfähigkeit eines Betriebs ist ein Nutzen, der sich aus der Ausbildungstätigkeit an sich ergibt. In Zeiten des internationalen Wettbewerbs und des raschen technologischen Wandels gilt es als wichtiges Merkmal von Unternehmen, «am Puls der Zeit» zu bleiben. In dieser Hinsicht kann die Berufsbildung als eine Chance betrachtet werden, denn die kontinuierliche Aktualisierung der Bildungsverordnungen der Lehrberufe führt zu einer Diffusion des Wissens über neue Technologien und Prozesse zwischen den Lehrbetrieben (Rupietta & Backes-Gellner, 2019). Die Lernenden werden dabei zu Schlüsselpersonen für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Konkret können die Lernenden durch die Teilnahme an der schulischen Ausbildung und den überbetrieblichen Kursen externes Wissen in die Betriebspraxis einbringen, das dann von den Betrieben aufgenommen wird (Rupietta et al., 2021). Schliesslich erhöht die Anwesenheit junger Lernender die Diversität der Belegschaft, die sich ebenfalls positiv auf die Innovation auswirken kann (Bolli et al., 2018).

Durch die Ausbildungstätigkeit sind die Betriebe regelmässig über neue Entwicklungen informiert, weil sie sich mit den Inhalten der aktuellen Bildungsverordnungen auseinandersetzen müssen und die Lernenden neue Ideen in die Betriebe einbringen. Dieser Input zu neuen Entwicklungen und Ideen kann Wettbewerbsvorteile mit sich bringen, auf die Aktivitäten im Bereich der Lehrstellenförderung aufmerksam machen können.

4.2 Nicht-monetäre betriebliche Ausbildungsmotive

Neben den im engeren Sinne betriebswirtschaftlichen Ausbildungsgründen spielen auch nicht-monetäre Faktoren eine Rolle, die im Folgenden beschrieben werden.

4.2.1 Soziale Normen, soziale Verantwortung und Tradition

Die Bereitschaft der Betriebe, Lernende auszubilden, variiert in der Schweiz stark zwischen den Sprachregionen: Die aktive Beteiligung der Betriebe ist beispielsweise in der Deutschschweiz besonders ausgeprägt, da in dieser Region die schulisch organisierte Grundbildung eine geringe Bedeutung hat und somit ein Grossteil der Lehrverhältnisse im betrieblichen Kontext entsteht (SBFI, 2022). Kulturelle oder regionale soziale Normen können somit eine Rolle spielen bei der Erklärung der unterschiedlichen Ausbildungsintensität. Aepli et al. (2022) zeigen, dass die betriebliche Ausbildungsbeteiligung in der Deutschschweiz höher ist als in der Romandie.

Jüngste Forschungsergebnisse zeigen zudem, dass regionale Unterschiede bestehen in der gesellschaftlichen Wahrnehmung der Rollenverteilung zwischen Betrieben und Staat bei der Bereitstellung von öffentlichen Gütern. Dies wirkt sich auch auf die Erwartungen an Betriebe und den Staat in der Ausbildung junger Menschen aus: In Regionen, in denen die Bevölkerung dem Engagement der Betriebe eine hohe Bedeutung zumisst, ist auch die Ausbildungsbeteiligung der Betriebe höher (Aepli, Kuhn & Schweri, 2021; Kuhn et al., 2018, 2022). Die Betriebe erfüllen auf diese Weise die Erwartungen, die sich in den regionalen sozialen Normen ausdrücken. Häufig «internalisieren» sie diese Normen, das heisst, sie sehen die Ausbildung auch unabhängig von ökonomischen Motiven als wichtig an: Werden Ausbildungsbetriebe nach ihren Ausbildungsmotiven gefragt, werden ökonomische Motive zwar bejaht, die Ausbildung «als Dienst an Wirtschaft und Gesellschaft» findet als Motiv jedoch die grösste Zustimmung (Gehret & Schweri, 2019). Das gilt besonders in Regionen, in denen die Bevölkerung ein hohes Engagement der Betriebe erwartet. Auch die Firmentradition wird von den Betrieben als wichtiges Ausbildungsmotiv



empfunden, was den langfristigen Charakter dieser Form von Verantwortung für die Gesellschaft unterstreicht.

Viele Verantwortliche sind sich der Erwartung an ihren Betrieb, nach Möglichkeit Lernende auszubilden, bewusst. Sie empfinden die Ausbildung oft auch als Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Dieses Argument könnte daher bei Tätigkeiten zur Lehrstellenförderung eingesetzt werden – in Verbindung mit den passenden betriebswirtschaftlichen Motiven und Angeboten konkreter Unterstützung. Im Kanton Zürich ist die Zustimmung der Betriebe zum Motiv, die Ausbildung sei ein Dienst an Wirtschaft und Gesellschaft, überdurchschnittlich stark (Quelle: interne Analyse der Kosten-Nutzen-Daten der EHB).

4.2.2 Signalwirkung der Ausbildung und Image des Betriebs

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass die Bereitstellung von Lehrstellen für die Betriebe einen positiven Nutzen in Form eines «Signals» haben kann. Betriebe möchten beispielsweise zeigen, dass sie ein guter Arbeitgeber sind. Da die tatsächlichen Arbeitsbedingungen für Stellenbewerbende von aussen nicht leicht beobachtet werden können, dient die Bereitschaft, Lernende auszubilden, als positives Signal für die schwer zu beobachtenden Arbeitsbedingungen. Die Ausbildungstätigkeit kann von potenziellen Bewerber:innen als Signal dafür wahrgenommen werden, dass das Unternehmen z.B. interessante Aufgaben sowie gute langfristige Weiterbildungs- und Karriereperspektiven für die Beschäftigten und Nachhaltigkeit bietet. Dies wird durch eine Studie von Tuor Sartore und Backes-Gellner (2020) belegt. Sie zeigen, dass die Ausbildungstätigkeit die Chancen für die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte verbessert, obwohl diese selbst gar nicht direkt von der Ausbildung profitieren. Inwieweit sich ausbildende Betriebe einer solchen Signalwirkung bewusst sind und diese bewusst anstreben, ist ein noch wenig erforschter Aspekt.

Die Ausbildung von Lernenden kann nicht nur den zukünftigen Arbeitskräften einen qualitativ hochwertigen Arbeitsplatz signalisieren, sondern auch den Konsumentinnen und Konsumenten: Sie können daraus schliessen, dass der betreffende Betrieb mehr soziales Engagement bietet, was sich positiv auf das Image des Betriebs auswirkt und letztlich den Umsatz und Gewinn des Unternehmens steigern kann. Dies kann einen Grund darstellen, warum Betriebe bereit sind, bei der Ausbildung Nettokosten zu tragen. Allerdings gibt es noch keine wissenschaftlichen Studien oder Berechnungen zu solchen Effekten, abgesehen vom Befund, dass manche Lehrbetriebe ein entsprechendes Ausbildungsmotiv bejahen (Wolter & Ryan, 2011).

Die Lehrlingsausbildung kann das Image eines Betriebs sowohl bei Stellenbewerbenden als auch bei Kundinnen und Kunden verbessern. Durch das sichtbare und mit Aufwand verbundene Engagement für junge Menschen wird der Betrieb als Arbeitgeber attraktiver und für Kundinnen und Kunden glaubwürdiger. Die Bemühungen um die Lehrstellenförderung könnten diesen Punkt explizit aufgreifen.

4.2.3 Vertrautheit mit dualem Bildungssystem

Mangelnde Kenntnisse des dualen Systems können ein weiterer Grund dafür sein, dass Betriebe nicht ausbilden. Die Forschung zeigt jedoch für die Schweiz, dass grosse internationalisierte Betriebe¹³ eine ähnliche Ausbildungsbeteiligung aufweisen wie nationale Betriebe, während ein

¹³ Internationalisierte Unternehmen werden in dieser Studie entweder als Tochterunternehmen eines Unternehmens mit Hauptsitz im Ausland, als Unternehmen, die sich überwiegend in ausländischem Besitz befinden, oder als Unternehmen, die ihre Waren und Dienstleistungen hauptsächlich an Unternehmen im Ausland exportieren, definiert.



grosser Teil der kleinen und internationalisierten Betriebe keine Lehrstellen anbietet, obwohl ihnen ein potenziell geeigneter Ausbildungsberuf bekannt ist (Mühlemann, 2014). Internationalisierte Kleinbetriebe mit weniger als 50 Mitarbeitenden bilden also anteilmässig weniger aus, obwohl sie über einen potenziell geeigneten Ausbildungsberuf verfügen.

Nicht nur die Unternehmensgrösse spielt eine Rolle. In einer Studie über die Beteiligung von US-Tochtergesellschaften an der Berufsbildung in Deutschland, Grossbritannien und der Schweiz stellen Meuer et al. (2019) fest, dass sich ausländische Tochtergesellschaften mit vielen Expatriates nicht am Schweizer Berufsbildungssystem beteiligen. Sie suchen für ihre vakanten Arbeitsplätze eher Personen, die bestimmte Tätigkeiten ausüben können, und weniger Personen mit einem bestimmten Berufsabschluss. Wenn die schweizerischen Arbeitskräfte, die mit dem dualen System vertrauter sind, dagegen ein stärkeres Mitspracherecht bei der Leitung der Tochtergesellschaft haben, bilden die Betriebe eher aus.

Verantwortliche in internationalisierten Betrieben kennen die Berufsbildung tendenziell weniger gut, sie sind sich daher auch der betriebswirtschaftlichen Vorteile (Unterkapitel 4.1) und der Erwartungen der Bevölkerung (Abschnitt 4.2.1) weniger bewusst. Die Anstrengungen zur Lehrstellenförderung könnten diese Punkte gezielt aufzeigen und idealerweise Verantwortliche mit Entscheidungsgewalt erreichen. Die Zahl entsprechender Betriebe dürfte in Zürich relativ hoch sein, allerdings ist die Identifikation dieser Betriebe und der Entscheidungsträger mit Aufwand verbunden.

4.3 Volkswirtschaftliche Einflussfaktoren

Die Entscheidungen der Betriebe über ihre Ausbildungsbeteiligung und -intensität erfolgen nicht isoliert, sondern werden häufig von der wirtschaftlichen Dynamik beeinflusst. Die Literatur legt nahe, dass konjunkturelle Entwicklungen, die allgemeine Lehrstellen- und Arbeitsmarktsituation sowie das Ausmass der Marktmacht der Betriebe gegenüber den Arbeitnehmenden die Anzahl der Lehrstellen beeinflussen können.

4.3.1 Konjunkturelle Entwicklung

In Rezessionsphasen, in denen Betriebe mit Informationsdefiziten oder hoher Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung konfrontiert sind, können sie entweder ihre Ausbildungsausgaben kürzen oder ihre Ausbildungsbeteiligung vorübergehend aussetzen. Lüthi und Wolter (2020) untersuchten den Zusammenhang zwischen dem Konjunkturzyklus und neu geschaffenen Lehrstellen mit aktuellen Paneldaten auf Kantonsebene. Die empirischen Ergebnisse deuten darauf hin, dass wirtschaftliche Schocks sowohl unmittelbar als auch in den Folgejahren zu einer moderaten prozyklischen Reaktion auf dem Lehrstellenmarkt führen. Das bedeutet, dass ein Konjunkturrückgang die Zahl der Lehrstellen etwas senkt. Neuere Analysen deuten jedoch darauf hin, dass die konjunkturellen Schwankungen in der COVID-19-Krise zwar statistisch signifikant sind, sich aber während der Rezessionsphase nur geringfügig auf die Zahl der abgeschlossenen Lehrverträge ausgewirkt haben.

4.3.2 Arbeits- und Lehrstellenmarktlage

Ein weiterer volkswirtschaftlicher Aspekt, der die Ausbildungsbereitschaft beeinflussen kann, ist die Verfügbarkeit von Informationen über die auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte und die zu erwartenden Kosten für deren Einstellung und Integration in den Produktionsprozess. Blatter et al. (2012) zeigen, dass die durchschnittlichen Rekrutierungskosten in der Schweiz je nach

Unternehmensgrösse zwischen 10 und 17 Wochen Lohnzahlungen liegen. Die Einstellungskosten steigen in der Regel auch mit den Qualifikationsanforderungen an die Bewerbenden, hängen aber auch von den Arbeitsmarktbedingungen ab: Wenn qualifizierte Arbeitskräfte knapp sind, haben die Unternehmen höhere Kosten für die Einstellung neuer Arbeitskräfte als bei hoher Arbeitslosigkeit. Betriebe, die mit hohen externen Rekrutierungskosten konfrontiert sind, bieten daher tendenziell mehr Ausbildungsplätze an, da die Ausbildung den Bedarf an externen Arbeitskräften reduziert bzw. für einige Betriebe sogar überflüssig macht (Blatter et al., 2016).

Ebenso könnte die Verfügbarkeit von Fachkräften, die von anderen Unternehmen ausgebildet wurden, bei einigen Unternehmen einen Trittbrettfahreneffekt auslösen. Das Wissen um die Möglichkeit, aus einem grösseren Pool an ausgebildeten Fachkräften auswählen zu können, kann zu einem strategischen Rückzug aus der Ausbildung und zu einer Konzentration auf die Auswahl und Rekrutierung von ausgebildeten Fachkräften führen. Ein solcher Effekt wurde sowohl in Ländern mit einem etablierten Berufsbildungssystem wie Deutschland (Harhoff & Kane, 1997) als auch in Ländern mit einem weniger ausgeprägten dualen System wie Grossbritannien (Brunello & Gambarotto, 2007) oder Italien (Brunello & de Paola, 2008) festgestellt.

Für die Schweiz gibt es in der Literatur Hinweise darauf, dass Betriebe in dichten regionalen Arbeitsmärkten weniger ausbilden, was darauf hindeutet, dass die (potenzielle) Abwerbung von Arbeitskräften das Ausbildungsverhalten der Betriebe beeinflusst (Mühlemann & Wolter, 2011). Im Gegensatz dazu stellen Mohrenweiser et al. (2019) fest, dass nur wenige Ausbildungsbetriebe in Deutschland "Abwerbungsoffer" oder "Abwerbungsjäger" sind. Abwerbungsoffer befinden sich eher in einer vorübergehenden Schrumpfungsphase, während abwerbende Betriebe eher auf Wachstumskurs sind. Die Abwerbungsoffer ändern ihre Ausbildungsstrategie nach der Abwerbung kaum, und die Abwerbung scheint ein vorübergehendes Ereignis zu sein, das von externen Faktoren wie der Konjunktur beeinflusst wird.

4.3.3 Demographische Entwicklung

Ein Faktor, der die Verfügbarkeit von Fachkräften stark beeinflusst, ist die demographische Entwicklung. Nimmt die Zahl der Jugendlichen ab, stehen auf dem Lehrstellenmarkt weniger Bewerbende zur Verfügung, so dass sowohl die Zahl der Lehrverträge wie auch die Zahl der Ausbildungsbetriebe sinkt. Schweri und Müller (2007) zeigen zum Beispiel, dass der statistische Rückgang des Anteils der Ausbildungsbetriebe in der Schweiz zwischen 1985 und 2001 grösstenteils auf die demografisch bedingte, starke Abnahme der Jugendlichen zurückzuführen ist.

In Deutschland führte eine Reform des Gymnasiums zu einem doppelten Abiturjahrgang, also zu einem einmaligen starken Anstieg des Angebots an Abiturientinnen und Abiturienten. Mühlemann et al. (2022) zeigen, dass dadurch die Zahl der Lehrverträge bei Personen mit Abitur um 7 Prozent gestiegen ist, während die Löhne der Lernenden durch den Angebotsschock nicht beeinflusst wurden. Darüber hinaus finden sie keine Hinweise auf Substitutionseffekte, da die Zahl der Lehrverträge bei Personen mit einem Schulabschluss der Sekundarstufe I nicht zurückging. Inwieweit Betriebe über die demografische Entwicklung informiert sind bzw. diese bei der Förderung von Ausbildungsplätzen oder bei der Rekrutierung von Lernenden berücksichtigen, ist ein in der Forschung noch wenig untersuchter Aspekt (Mühlemann et al., 2013b).

4.4 Staatliche Interventionen

Der Staat kann durch gezielte Eingriffe Marktergebnisse beeinflussen, um sie zu verbessern. Dies betrifft auch die Situation auf dem Lehrstellenmarkt und die Lehrstellenförderung allgemein. So



kann der Staat das Lehrstellenangebot durch finanzielle Anreize wie Subventionen für Ausbildungsbetriebe oder deren Bevorzugung bei öffentlichen Beschaffungen stimulieren. Durch die Schaffung kantonaler Berufsbildungsfonds oder die Allgemeinverbindlicherklärung von Branchenfonds kann der Trittbrettfahreranreiz reduziert werden. Weitere Handlungsfelder, in denen die öffentliche Hand die Lehrstellenförderung indirekt beeinflussen kann, sind die Minimierung des administrativen Aufwands und der Belastungen sowie die Regulierung des Arbeitsmarktes. Schliesslich ist auch die Art und Weise, wie Lehrpläne festgelegt und überarbeitet werden, ein weiterer Kanal, über den Regierungen die Anreize für Unternehmen beeinflussen können.

4.4.1 Subventionen für Lehrbetriebe

Eine wichtige und oft diskutierte Intervention ist die Subventionierung von Lehrbetrieben. Diese wurden in jüngster Zeit im Zusammenhang mit den Auswirkungen von COVID-19 auf den Lehrstellenmarkt sowohl auf kantonaler als auch auf nationaler Ebene gefordert (Motion 20.3782 vom 26.08.2020; Mozione 1505 vom 23.04.2020; Postulat 709 vom 26.10.2021) und in einige Kantonen auch umgesetzt (Eperon & Miserez, 2022).

In vielen Ländern mit gut etablierten Ausbildungssystemen profitieren die Unternehmen von Subventionen, wie z.B. in Dänemark (Albæk, 2009). In anderen Ländern gab es in der Vergangenheit wie in Deutschland den «Ausbildungsbonus», der zwischen 2008 und 2012 an auszubildende Betriebe gezahlt wurde, wenn diese seit mindestens einem Jahr erfolglose Bewerbende eingestellt hatten. Der Ausbildungsbonus wurde jedoch wieder abgeschafft, u.a. weil die Betriebe in der Regel unabhängig vom Ausbildungsbonus Lehrstellen angeboten haben (Bonin et al., 2013). Die Bonuszahlungen führten somit zu hohen Streuverlusten, sogenannten Mitnahmeeffekten: Viele Betriebe erhielten Subventionsbeiträge, obwohl sie die Lehrstellen sowieso angeboten hätten, so dass die Beiträge zwar Kosten verursachten, aber keine Wirkung erzielten (Fleischmann, 2008; Wolter & Ryan, 2011).

Allgemein zeigen Evaluationsstudien, dass Subventionen zwar tendenziell die Ausbildungsbeteiligung von Unternehmen erhöhen, aber in der Regel mit erheblichen Mitnahmeeffekten verbunden sind. Für solche Mitnahmeeffekte gibt es drei Hauptgründe. Erstens ist es für den Staat schwierig, die Subventionen gezielt auf Unternehmen auszurichten, die sonst nicht ausgebildet hätten. Jeder Betrieb kann behaupten, er hätte eine Lehrstelle ohne Staatsbeitrag nicht geschaffen. Zweitens kennt der Staat die Nettokosten der Unternehmen selten genau und weiss daher nicht, in welchem Umfang einzelne Unternehmen subventioniert werden sollten. Drittens ist nicht gewährleistet, dass neue Lehrstellen in jenen Bereichen und Berufen entstehen, in denen gegenwärtig oder zukünftig zusätzliche Fachkräfte benötigt werden. Subventionen schwächen die Marktsignale und können zu Qualifikations-Mismatch führen, also zu einem Auseinanderklaffen von benötigten und vorhandenen Qualifikationen. Für die Schweiz simulierten Mühlemann et al. (2007) die Kosten einer Einführung von Subventionen und kamen zum Schluss, dass der Mitnahmeeffekt so gross wäre, dass die Kosten einer zusätzlichen Lehrstelle die Kosten einer vollschulischen Berufsbildung übersteigen würden.

Subventionen für neue Lehrstellen sind schwierig wirksam umzusetzen, aufgrund von Streuverlusten relativ teuer und haben sich im Ausland bislang nicht bewährt. Sie könnten allenfalls klar ausgewiesene Zusatzaufwände von Ausbildungsbetrieben kompensieren (z.B. für die zusätzliche Abwesenheit von Lernenden der Berufsmaturität 1 vom Arbeitsplatz). Bei der Ausgestaltung der Lehrstellenförderung sollte dies berücksichtigt werden.

4.4.2 Öffentliches Beschaffungswesen

Die öffentliche Hand kann das Lehrstellenangebot auch durch indirekte Massnahmen fördern, z.B. über das öffentliche Beschaffungswesen. Dies ist auch im Kanton Zürich der Fall, wo das Gesetz über den Beitritt zur Interkantonalen Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen (BeiG IVöB) die Lehrlingsausbildung als Zuschlagskriterium regelt: Die Beschaffungsstelle kann bei Vergaben ausserhalb des Staatsvertragsbereichs ein Zuschlagskriterium für die Ausbildung von Lernenden in der beruflichen Grundbildung mit einem Gewicht von mindestens 5 Prozent und höchstens 10 Prozent in der Gesamtbewertung anwenden (Art. 5.).

Strupler Leiser und Wolter (2013) zeigen jedoch, dass die Wirkung solcher Regulierungen zur Lehrstellenförderung relativ begrenzt ist, da nur kleine Betriebe und Betriebe in Branchen, in denen öffentliche Aufträge einen hohen Anteil ausmachen, von solchen Massnahmen positiv beeinflusst werden. Die Autoren zeigen auch die Gefahr auf, dass die Erhöhung der Anzahl ausbildender Unternehmen, die durch öffentliche Auftragsvergabe erreicht werden, negative Auswirkungen auf die Qualität der Ausbildung hat. Auch wenn eine solche Politik kosteneffizient sein kann, ist es laut Strupler Leiser und Wolter möglich, dass gewisse Betriebe diskriminiert werden, z.B. weil sie hoch spezialisiert sind und deshalb nicht über einen entsprechenden Lehrberuf verfügen, oder weil kleinere Betriebe in Zeiten eines Mangels an qualifizierten Bewerbern eher nicht in der Lage sind, Lernende einzustellen.

Die Förderung von Lehrstellen über das Beschaffungswesen hat eine relativ geringe Wirksamkeit und könnte sich negativ auf die Qualität der Ausbildung auswirken. Die Einführung eines verpflichtenden Zuschlagskriteriums sollte gut abgewogen werden und möglichst branchenspezifisch definiert sein. Denn je nach Intensität der Ausbildung können gegenläufige Anreize entstehen – etwa ein Anstieg der Ausbildungsplätze, der jedoch mit einem Qualitätsverlust bei der Ausbildung einhergeht.

4.4.3 Berufsbildungsfonds

Die Berufsbildungsfonds nach Artikel 60 des Berufsbildungsgesetzes sind branchenspezifisch ausgerichtet. Mit diesem Instrument werden innerhalb einer Branche Gelder gesammelt und für die branchenspezifische Förderung der Berufsbildung eingesetzt, z.B. für die Entwicklung von Bildungsangeboten, die Durchführung von überbetrieblichen Kursen und Qualifikationsverfahren und die Berufswerbung. Seit 2004, mit der letzten Revision des Berufsbildungsgesetzes, können branchenbezogene Berufsbildungsfonds allgemeinverbindlich erklärt werden. Damit werden alle Betriebe einer Branche verpflichtet, einen angemessenen Solidaritätsbeitrag für die Berufsbildung zu leisten. Daneben gibt es freiwillige Branchenfonds, Gesamtarbeitsvertrags-Fonds sowie branchenübergreifende kantonale Berufsbildungsfonds in acht Kantonen, darunter der Kanton Zürich (Frey & Oswald, 2019).

Der kantonale Berufsbildungsfonds besteht im Kanton Zürich seit dem 1. Januar 2011 und wird von den Arbeitgebenden mit einem Promille ihrer im Kanton Zürich deklarierten Lohnsumme finanziert. Von der Beitragspflicht befreit sind Betriebe, die Lernende ausbilden, einem allgemeinverbindlich erklärten Branchenfonds unterstehen, einem Lehrbetriebsverband angehören oder eine Lohnsumme von weniger als 250'000 Franken deklarieren (vgl. Verordnung über den Berufsbildungsfonds vom 22. Dezember 2010). Gemäss Jahresbericht 2022 des Berufsbildungsfonds wurden über 90 Prozent der so gewonnen Mittel zur Senkung der Ausbildungskosten der Lehrbetriebe eingesetzt, vor allem in Form von Beiträgen an die Aufwendungen für die



überbetrieblichen Kurse, für die Qualifikationsverfahren und für die Kurse der Berufsbildner:innen. Empirische Evidenz zur Wirksamkeit solcher Fonds auf die Lehrstellenförderung liegt für die Schweiz bisher nicht vor. Die einzige Ausnahme bildet eine aktuelle Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI), welche die Bedeutung und Wirksamkeit von 27 der 29 im Jahr 2018 allgemeinverbindlich erklärten Berufsbildungsfonds untersuchte. Frey und Oswald (2019) fanden nur begrenzte Hinweise darauf, dass die Fonds das Lehrstellenangebot erhöhen. Die Mehrheit der befragten Fondsvertreter:innen steht der Wirksamkeit dieses Lehrstellenförderungsinstrumentes eher skeptisch gegenüber. Lediglich ein Fonds gibt an, dass die Lehrstellenzahl ohne Allgemeinverbindlicherklärung wahrscheinlich gesunken wäre.

In der internationalen Literatur finden sich mit Ausnahme von Dänemark und England nur wenige quantitative Evaluationen vergleichbarer Systeme. Grundsätzlich kennt Dänemark seit langem ein System mit Fonds, in die alle Arbeitgebenden einen jährlichen Beitrag pro Vollzeitstelle einzahlen (Andersen & Helms, 2019). Die Beiträge der Unternehmen werden dann für die Lohnfortzahlung während der schulischen Abwesenheit verwendet. Eine frühere Studie ergab einen moderaten Effekt auf die Zahl der Lehrstellen (Westergaard-Nielsen et al., 1999). In England zahlen Unternehmen ab einer Lohnsumme von 3 Mio. Pfund seit 2017 eine Abgabe (levy) von 0,5% auf die Lohnsumme. Die daraus resultierenden Mittel werden zur finanziellen Unterstützung von Bildungsanbietern verwendet (Powell, 2019). Laut Battiston et al. (2020) ist die Zahl der Ausbildungsverträge in England seit Einführung der Abgabe um ca. 20 Prozent zurückgegangen. Es ist jedoch unklar, ob dieser allgemein negative Trend auf diese Art von Fonds zurückgeführt werden kann, da mit der Einführung auch die Qualifikationsverfahren und -anforderungen geändert wurden und sich somit die Rahmenbedingungen für Betriebe und andere Ausbildungsanbieter in mehrfacher Hinsicht verändert haben.

Die Literatur liefert nur wenige wissenschaftliche Belege für die Wirksamkeit von Berufsbildungsfonds bei der Förderung von Lehrstellen. Die im Vergleich zu den betrieblichen Bruttokosten der Ausbildung eher geringen Beiträge sprechen dafür, dass die Fonds das Lehrstellenangebot höchstens in kleinem Umfang beeinflussen. Eine wichtige Rolle spielen die Berufsbildungsfonds jedoch bei der Finanzierung von überbetrieblichen Kursen, Qualifikationsverfahren und Kursen für Berufsbildner:innen, so dass sie zu einer moderaten Umverteilung zugunsten der Lehrbetriebe führen.

4.4.4 Administrative Belastung für Lehrbetriebe

Die Politik kann die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe auch durch Regulierungen beeinflussen. Frey et al. (2021) haben die Gründe für die von den Ausbildungsbetrieben wahrgenommene administrative Belastung untersucht. Unter administrativem Aufwand werden dabei alle Umsetzungspraktiken und -dokumente verstanden, die zur Erfüllung der gesetzlichen Handlungspflichten erforderlich sind. Dazu gehört beispielsweise das Ausfüllen und Einreichen der Lehrverträge, das etwa für Betriebe mit Standorten in mehreren Kantonen aufwendig sein kann. Die Ergebnisse zeigen, dass der administrative Aufwand zwar insgesamt von der Mehrheit der befragten Betriebe als nicht sehr grosses Problem wahrgenommen wird, unnötige administrative Belastungen jedoch vermieden werden sollten.

Ein zusätzlicher administrativer Aufwand entsteht im Prozess der Berufsentwicklung. Neben einzelnen Betrieben sind vor allem die OdA in den Prozess der Berufsentwicklung eingebunden. Eine aktuelle Studie zeigt, dass die OdA den Aufwand für die Formulierung der Kompetenzen und die Leitung der Revisionsprojekte teilweise kritisch beurteilen, etwa im Hinblick auf die



Geschwindigkeit, mit der Änderungen aufgenommen werden können, sowie die Anzahl der im Prozess zu berücksichtigenden Leitfäden (Pusterla et al., 2023). Die im Rahmen des Berufsentwicklungsprozesses definierten Bildungsverordnungen und Bildungspläne generieren ebenfalls Aufwand für die Betriebe, beispielsweise im Zusammenhang mit der Beurteilung der Lernenden. Dabei handelt es sich gemäss unserer Definition um Ausbildungsaufwand (siehe dazu Abschnitt 4.4.6).

Relevante Prozesse zwischen Kantonen und OdA einerseits und Lehrbetrieben andererseits sollen laufend auf Einfachheit und Effizienz aus Sicht der Betriebe geprüft werden. Auch der Aufwand der OdA ist im Auge zu behalten, weil die OdA ihre Beiträge von Mitgliederfirmen erhalten und in Projekten teilweise auch auf die Unterstützung von Personen aus den Betrieben angewiesen sind.

4.4.5 Lehrbetriebsverbände

Mit der letzten Revision des Berufsbildungsgesetzes wurde unter anderem die Möglichkeit eingeführt, dass sich Lehrbetriebe zu Lehrbetriebsverbänden zusammenschliessen können. Diese Form der Ausbildung richtet sich vor allem an kleine und mittlere Betriebe, die oft zu spezialisiert oder zu wenig aktiv sind, um Lernende alleine auszubilden und sich so am dualen Berufsbildungssystem zu beteiligen (Leemann & Imdorf, 2015b). Im so genannten Kleinverbund schliessen sich zwei oder mehrere Betriebe zusammen und bilden komplementär aus. Der Leitbetrieb ist für die Ausbildung der Lernenden verantwortlich, die Partnerbetriebe decken die Ausbildungsbereiche ab, die der Leitbetrieb nicht vermitteln kann oder die der Partnerbetrieb besser vermitteln kann. Bei einem so genannten Grossverbund gibt es eine Leitorganisation, die vor allem für wichtige organisatorische und administrative Aufgaben zuständig ist. Die Ausbildung findet in den einzelnen Betrieben des Ausbildungsverbundes statt (Seiterle, 2018). Ein Beispiel hierfür ist der Berufslehr-Verbund Zürich (bvz), bei dem die Leitorganisation in Form einer Stiftung organisiert ist und der sich besonders die Integration von wenig geförderten Jugendlichen und Migrantinnen und Migranten zum Ziel gesetzt hat.

In beiden Fällen, im Klein- wie auch im Grossverbund, können Ausbildungsverbände potenziell neue, zusätzliche Ausbildungsplätze schaffen. Im Kleinverbund können sich kleine Unternehmen zusammenschliessen, die zu spezialisiert sind, um selbst auszubilden, und sich so gemeinsam an der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen beteiligen. Im Grossverbund können grosse Betriebe die kleineren Betriebe mit einbeziehen und so mögliche Trittbrettfahrer-Anreize für kleinere Betriebe, die sich sonst bei von anderen Betrieben ausgebildetem Personal bedienen würden, abschwächen.

Obwohl beide Möglichkeiten formal bestehen, ist die Verbreitung dieser Ausbildungsform noch eher gering. Anhand einer Fallstudie zu Lehrbetriebsverbänden in der Schweiz untersuchen Leemann und Imdorf (2015a) die Gründe für die langsame Verbreitung und zögerliche Akzeptanz dieser vielversprechenden Organisationsform der Berufsbildung in der Schweiz. Demnach führt die Rotation zwischen Betrieben bei der Verteilung der kollektiv erwirtschafteten Unternehmensvorteile zu einer Vielzahl von Trittbrettfahrerkonstellationen: Dies sowohl intern, wenn eines der beteiligten Unternehmen weniger Ressourcen als die anderen beisteuert, aber den gleichen – oder sogar einen grösseren – Anteil an den gemeinsamen Vorteilen beansprucht, als auch extern, wenn Unternehmen von ausserhalb des Verbunds von den gemeinsamen Vorteilen profitieren, ohne sich an der gemeinsamen Ausbildung beteiligt zu haben. Damit erklärt sich die Zurückhaltung der Unternehmen, sich an diesem Modell zu beteiligen. Um die Nachhaltigkeit des



Verbundes zu gewährleisten, muss die federführende Organisation die Unzufriedenheit mit den Trittbrettfahrerproblemen angehen und dabei berücksichtigen, dass die gefundenen Lösungen immer nur vorübergehend sind und häufig zu neuen Trittbrettfahrerproblemen führen.

Ein Vergleich mit anderen Ländern, in denen das System der Lehrbetriebsverbände ebenfalls ausgebaut wurde, wie z.B. Norwegen, zeigt, dass die Umsetzung von Rotationssystemen in der Schweiz mit Schwierigkeiten verbunden ist. Die Schweizer Lehrbetriebsverbände verfügen über stärkere formale Entscheidungsbefugnisse bei der Koordination, scheinen aber auch stärker von internen Spannungen geprägt zu sein (Michelsen et al., 2023). Demgegenüber zeigen die Ergebnisse aus Deutschland, dass vor allem Schwierigkeiten bei der Besetzung von Lehrstellen den Anstoss zur Bildung von Lehrbetriebsverbänden geben können, und zwar vor allem bei Betrieben, die bisher allein ausgebildet haben, und nicht unbedingt bei kleinen, spezialisierten Betrieben (Ebbinghaus & Dionisius, 2021).

Es ist unklar, ob mit Lehrbetriebsverbänden eine substantielle Anzahl zusätzlicher beziehungsweise neuer Lehrstellen geschaffen werden kann. Sie können einen niederschweligen Einstieg in die Ausbildungstätigkeit bieten, jedoch müssen die Abmachungen zwischen den Betrieben klar sein. Es besteht eine gewisse Gefahr, dass die einzelnen Betriebe die Ausbildungsverantwortung an andere Betriebe delegieren. Im Rahmen der Lehrstellenförderung könnte geprüft werden, ob in Zürich noch ein ungenutztes Potenzial für Lehrbetriebsverbände besteht, mit denen Betriebe angesprochen werden können, die bislang nicht oder in bestimmten Berufen noch nicht ausbilden.

4.4.6 Bildungsverordnungen und Bildungspläne

Im Prozess der Berufsentwicklung werden Bildungserlasse verbundpartnerschaftlich erlassen. In diesem klar definierten Prozess sind kantonale und nationale OdA inhaltlich federführend, aber es findet eine Abstimmung mit Bund, Kantonen und weiteren Anspruchsgruppen (Arbeitnehmerorganisationen, Berufsfachschulen etc.) statt. Der Staat greift zudem ein, z.B. durch Instrumente wie Orientierungshilfen in verschiedenen Bereichen wie der Digitalisierung oder nachhaltigen Entwicklung. Eine Überprüfung der beruflichen Grundbildungen auf ihre Aktualität erfolgt im 5-Jahres-Rhythmus (SBFI, 2017).

Die Art und Weise, wie in den Curricula die Kompetenzen definiert werden und wie diese in einem Lehrberuf vermittelt werden sollen, ist ein weiterer Aspekt, der die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe beeinflussen kann. Auflagen für die Betriebe, beispielsweise die Beurteilung der Lernenden oder die Überprüfung der Lerndokumentation, haben ihren Ursprung im Prozess der Berufsentwicklung (siehe Abschnitt 4.4.4) und bedeuten für die Betriebe einen zusätzlichen Aufwand. Dieser Aufwand sollte aber zu guter Ausbildungsqualität führen, solange die vermittelten Kompetenzen auch für den Betrieb relevant sind, was wiederum im Interesse der Lehrbetriebe selbst liegt. Aus einer betrieblichen Perspektive sinkt der Anreiz zur Ausbildung, wenn die Bildungspläne den Betrieben die Vermittlung von Kompetenzen vorschreiben, die sie in ihrem Produktionsprozess nicht unbedingt benötigen. In diesem Zusammenhang stellen Aepli, Schweri und Kuhn (2021) fest, dass Lehrbetriebe angeben, dass sie 17 Prozent der im jeweiligen Bildungsplan vorgeschriebenen Ausbildungsinhalte nicht nutzen, während 11 Prozent der Unternehmen zusätzliche, (noch) nicht im Bildungsplan vorgesehene Kompetenzen ausbilden. Die Ergebnisse zeigen, dass beide Arten der Abweichungen mit höheren Ausbildungskosten und einer geringeren produktiven Leistung der Lernenden verbunden sind. Dies wiederum wirkt sich möglicherweise auf die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe aus (Bühler et al., 2023).

Für die Betriebe ist es wichtig, dass die Bildungspläne möglichst nahe an ihren Qualifikations- und Ausbildungsbedürfnissen ausgerichtet sind. Angesichts der vielen innovativen Betriebe im Kanton Zürich kommt daher der regelmässigen Überprüfung und Aktualisierung der Bildungspläne eine wichtige Bedeutung zu. Es ist zu begrüßen, wenn die OdA und Betriebe des Kantons sich in den entsprechenden Prozessen auf Bundesebene einbringen. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass die Belastung im Rahmen dieser Prozesse begrenzt bleibt.

4.4.7 Arbeitsmarktregulierungen

Arbeitsmarktregulierungen beeinflussen die relative Attraktivität der verschiedenen Optionen, die sich Betrieben bei der Rekrutierung bieten, namentlich Ungelernte anzuwerben, Fachkräfte zu rekrutieren oder sie selbst auszubilden. Beispiele solcher Arbeitsmarktregulierungen sind Vorschriften zu Mindestlöhnen, Kündigungsschutz, Arbeitszeitregelungen, Arbeitslosenentschädigungen oder Einschränkungen zur Arbeitsmobilität (z.B. Kontingente).

Mindestlöhne erhöhen die Lohnkosten insbesondere der ungelerten Arbeitskräfte, was einen Anreiz bieten kann, vermehrt in die Ausbildung zu investieren, weil die Fachkräfte oft sowieso mehr als den Mindestlohn verdienen. Umgekehrt führen Mindestlöhne für Lernende zu höheren Ausbildungskosten und können die Ausbildungsbeteiligung senken. Schumann (2017) zeigt, dass in Deutschland die Einführung eines Mindestlohns im Bauhauptgewerbe, der für reguläre Arbeitskräfte verbindlich war, nicht aber für Lernende, sowohl die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen neue Lernende ausbildet, als auch die Zahl der neuen Lernenden verringert hat. Diese Studie liefert Belege dafür, dass Mindestlöhne Unternehmen davon abhalten, die Ausbildung allgemeiner Kompetenzen zu finanzieren, wenn die Arbeitskräftefluktuation hoch ist, und dass die betriebliche Ausbildungsbereitschaft somit durch den Mindestlohn beeinflusst wird.

Ausgeprägte Arbeitsmarktregulierungen können die Ausbildungsgründe der Betriebe stark beeinflussen, wie das Beispiel Deutschland zeigt. Der Kündigungsschutz führt dort dazu, dass eine Stellenfehlbesetzung für die Betriebe teuer ist. Gleichzeitig schränkt dies die Arbeitsmarkt Mobilität ein, so dass Betriebe sich eher darauf verlassen können, dass selbst ausgebildete Lernende im Lehrbetrieb verbleiben. Beide Umstände führen dazu, dass deutsche Betriebe viel häufiger Nettokosten während der Lehrzeit übernehmen, also investitionsorientiert ausbilden, als Schweizer Betriebe. Passend hierzu finden Jansen et al. (2015) heraus, dass deutsche Betriebe auf die Arbeitsmarktderegulierung im Rahmen der Hartz-Reformen reagierten, indem sie die Lernenden stärker für produktive Arbeiten während der Lehrzeit einsetzten.

Kantonale Arbeitsmarktregulierungen wie Mindestlöhne haben potenziell unerwünschte Rückwirkungen auf die Ausbildungsbeteiligung der Betriebe, die bei Vorstössen zur Lehrstellenförderung berücksichtigt werden sollten.

Im Anschluss an diesen Literaturüberblick zu zentralen Faktoren, die die Ausbildungsbereitschaft von Betrieben beeinflussen (Fragestellung 1), beschäftigen wir uns im Folgenden genauer mit der Rolle und dem Potential der OdA in der Lehrstellenförderung (Fragestellung 2). Schliesslich werden Erkenntnisse aus allen Teilen der Analyse in die Definition der Handlungsfelder einfließen (Fragestellung 3).

5 EMPIRISCHE ERGEBNISSE ZUR LEHRSTELLENFÖRDERUNG

Das vorliegende Kapitel thematisiert die Lehrstellenförderung aus Sicht der OdA. Zuerst wird die Publikationstätigkeit der OdA zur Lehrstellenförderung erläutert. Danach erfolgt die Sicht der in den Interviews befragten OdA-Vertreter:innen, punktuell auch die der Behörden- und Betriebsvertreter:innen auf die Lehrstellenförderung. Am Schluss jedes Abschnitts ist jeweils ein grauer Kasten platziert, der die Kernaussagen zusammenfasst und mit unserer Einschätzung ergänzt.

5.1 Publikationstätigkeit der OdA zur Lehrstellenförderung: Eine Website-Analyse

Die Analyse des öffentlich zugänglichen Materials via Website (Stand: August 2023)¹⁴, inklusive Geschäftsberichte und Newsletter sowie weiterer via Download verfügbarer Dokumente der vierzehn ausgewählten OdA, hatte zum Ziel, einen ersten Eindruck zur Bedeutung der Lehrstellenförderung für eine OdA gemessen an der Publikationstätigkeit auf ihrer Website zu erhalten. In der Tabelle 2 ist ersichtlich, dass wir die Analyse nach den unter Kapitel 2 dargestellten Dimensionen zur strukturellen Kapazität vorgenommen haben. Hierbei ging es darum, pro Dimension zu sammeln und einzuordnen, was die vierzehn OdA dazu auf ihrer Homepage oder auf weiterführenden Webseiten im erwähnten Zeitraum publiziert hatten.

Zielsetzung der Website-Analyse

Die primäre Zielsetzung der durchgeführten Analyse bestand darin, einen umfassenden Überblick über die Publikationstätigkeit der OdA zu erhalten und diese detailliert zu beschreiben. Ein spezieller Fokus wurde hierbei auf die quantitative Erfassung der Inhalte innerhalb verschiedener Dimensionen gelegt. Es geht uns nicht darum, einen direkten Vergleich oder eine Bewertung der Aktivitäten der einzelnen OdA anzustellen, denn die Aufgaben und Rollen der einzelnen OdA können stark variieren. Insbesondere die Lehrstellenförderung mag nicht zwangsläufig zum primären Aufgabenbereich jeder OdA gehören, da die Verantwortung dafür möglicherweise eher bei den spezifischen Branchenverbänden liegt. Auch ist zu bedenken, dass wir mittels der Analyse der Publikationstätigkeiten auf der Website der OdA zwar einen wichtigen Einblick erhalten, aber nicht alle Kommunikationskanäle abdecken können.

¹⁴ Mit Website ist die gesamte Webpräsenz einer OdA gemeint (inkl. alle via Download verfügbaren Dokumente).

Tabelle 2: Übersichtstabelle Website-Analyse

Oda national / kantonal		Strukturelle Kapazität für die Lehrstellenförderung						
		Analytisch	Operational	Politisch	Kommunikativ			Relational
					Sichtbarkeit	Image/Kampagnen	Betriebsinformationen	
1	Bildung Detailhandel Schweiz (BDS) (nat.)	-	-	-	-	+	-	-
2a	GastroSuisse (nat.)	++	++	++ (bzgl. Fachkräftemangel)	++	++	++	++
2b	HotellerieSuisse (nat.)	++	++	+ (bzgl. Fachkräftemangel)	+	+	++	++
3	Zürcher Lehrbetriebsverband ICT (ZLI) (kant.)	++	+	-	+	+	+	++
4	SWISSMEM (nat.)	++	-	-	++	++	++	+
5	Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten (VSSM) (nat.)	++	-	+	++	++	+	-
6	Suissetec (nat.)	-	+	+	++	++	++	++
7	Oda Gesundheit Zürich (kant.)	-	-	-	++	++	++	-
8	Oda Sozialberufe Zürich (kant.)	++	-	++	++	++	++	-
9	Plavenir (nat.)	-	-	-	++	+	-	-
10a	IGKG Zürich (kant.)	-	-	-	-	+	++	-
10b	IGKG Schweiz (nat.)	-	-	-	-	+	+	-
10c	Versicherungsverband VBV (nat.)	+	+	+	++	++	++	+
10d	Swiss Banking (nat.)	++	-	+	+	++	++	-

Anmerkung. Kein Material vorhanden (-), wenig Material vorhanden (+), viel Material vorhanden (++) (Stand: August 2023)



Am Beispiel der OdA Nr. 5, Verband der Schweizerischen Schreinermeister und Möbelfabrikanten (VSSM) kann das Lesen der Tabelle veranschaulicht werden. Der VSSM hat verschiedene Zahlen und Statistiken zur Lernendensituation publiziert, daher ist er im Bereich «Analytisch» grün markiert (++) . Da keine Informationen zu personellen und finanziellen Ressourcen vorzufinden waren, ist in der Dimension «Operational» kein Material eingetragen (-). In der politischen Dimension wurden bspw. die Informationen zur Nachwuchsoffensive eingeordnet, was zur Einstufung (+) führte. Zur kommunikativen Dimension publiziert der VSSM grundsätzlich viel Material (++) , jedoch weniger zu Betriebsinformationen (+) . Schliesslich konnten keine Informationen gefunden werden, die dem relationalen Bereich zugeordnet würden (-) .

Im Folgenden werden pro Dimension die wichtigsten Erkenntnisse aus der Website-Analyse erläutert.

5.1.1 Analytische Dimension der Lehrstellenförderung

Die *analytische Dimension* widmet sich der Frage, ob die für die Lehrstellenförderung notwendigen und förderlichen Informationen auf den Websites bzw. auf entsprechende verknüpfte Dokumente der ausgewählten OdA vorliegen. Hierzu zählen beispielsweise Zahlen, Fakten und/oder Prognosen zur Lehrstellensituation. Aus der Tabelle 2 kann entnommen werden, dass etwas mehr als die Hälfte der selektionierten OdA hierzu Informationen auf ihren Websites veröffentlichen. Sowohl Swissmem als auch der VSSM publizierten beispielsweise Lernenden- respektive Lehrvertragsstatistiken und verweisen somit auf aktuelle Zahlen in Bezug auf die Lehrstellensituationen ihrer Branchen. Auch der Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft (VBV), GastroSuisse und HotellerieSuisse verweisen auf die aktuelle Lehrstellensituation. Hierbei betonen die beiden Träger der Gastronomie- und Hotelleriegrundbildungsberufe in ihren Statistiken insbesondere den aktuellen Fachkräftemangel und den damit in Verbindung stehenden stetigen Rückgang von Lehrverträgen respektive Lernenden, und nicht das Fehlen von Ausbildungsplätzen. Aufgrund des aktuell drastischen Fachkräftemangels in der Branche ist es plausibel, dass man sich aktuell weniger mit zukünftigen Problematiken respektive mit der Lehrstellenförderung auseinandersetzt, sondern vielmehr versucht, Antworten auf die aktuelle Problemlage zu finden. Nichtsdestotrotz wird auch die Lehrstellenförderung adressiert, da eine erhöhte Attraktivität des Berufsfeldes zu mehr Lehrverträgen und somit zu mehr Fachkräften führen könnte (siehe Unterkapitel 1.1: Definition Lehrstellenförderung). Auch die OdA Schweizerische Bankiervereinigung SwissBanking verweist auf den Fachkräftemangel in der Branche und betont hierbei insbesondere den demographischen Wandel und die Wichtigkeit des dualen Bildungssystems. Die publizierten Informationen bezüglich der aktuellen Lehrstellensituation der OdA SwissBanking beziehen sich ausschliesslich auf Abschlussresultate der Lernenden. Das Gegenteil ist in der ICT-Branche der Fall. Der Zürcher Lehrbetriebsverband ICT (ZLI) verweist nicht auf einen Mangel an Lernenden, sondern auf einen Mangel an Ausbildungsplätzen. Letzterer kann auf den rasanten und starken Anstieg der Nachfrage bzw. der Popularität von ICT-Dienstleistungen zurückgeführt werden. Die OdA Gesundheit Zürich publiziert keine Informationen bezüglich der Lehrstellensituation. Die OdA Soziales Zürich publiziert Zahlen zur Lehrstellensituation und erwähnt insbesondere die Kosten-Nutzen-Argumente für das Anbieten von Ausbildungsplätzen.

☞ Zur analytischen Dimension lässt sich feststellen, dass etwa die Hälfte der OdA statistische Daten und Fakten zu ihrer aktuellen Lehrstellensituation veröffentlichen. Dabei wird die aktuelle Lehrstellensituation sowohl aus der Perspektive von «zu wenig Lehrstellen» als auch von «zu wenig Lernende» beleuchtet. Beide Blickwinkel sind von Bedeutung, da es erforderlich ist,

sowohl Daten vorzulegen, die Betrieben verdeutlichen, dass aktuell zu wenige Ausbildungsplätze vorhanden sind, als auch solche, die den Fachkräftemangel ansprechen und somit die Branchenebene. Hingegen fehlen grösstenteils Informationen auf den Websites, die beispielsweise die Anzahl und Entwicklung der Lehrverhältnisse in den konjunkturellen Gesamtkontext einer Branche integrieren. Solche Informationen würden helfen den Bedarf an Lehrplätzen noch gezielter zu identifizieren und dementsprechend branchenspezifisch Strategien für die Lehrstellenförderung abzuleiten.

5.1.2 Operationale Dimension der Lehrstellenförderung

Entlang der *operationalen Dimension*, welche sich mit den finanziellen und personellen Ressourcen einer OdA in Bezug auf die Planverwirklichung in der Lehrstellenförderung befasst, lässt sich aus der Überblickstabelle 2 entnehmen, dass Informationen diesbezüglich nur von fünf der vierzehn OdA veröffentlicht wurden. Die publizierten Informationen sind zudem meist vage. Genaue Zahlen und Informationen wurden nur vereinzelt publiziert. Dies ist soweit verständlich, als dass diese Art Informationen zumeist nicht einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Dennoch gibt es finanzielle und personelle Hinweise bei einzelnen OdA im Zusammenhang mit dem Erhalt und dem Ausbau von Ausbildungsplätzen. Nennenswert ist beispielsweise HotellerieSuisse, welche die ETH Zürich mit einer Studie bezüglich der Auswirkungen der Pandemie auf den Lehrstellenmarkt beauftragte. Die Studie kam u.a. zur Erkenntnis, dass in der Branche nach wie vor kein Rückgang an Ausbildungsplätzen anzutreffen ist, was in Anbetracht des aktuellen Fachkräftemangels gut nachvollziehbar ist. Auch GastroSuisse verweist auf seiner Website auf eine Reform, welche anhand des sogenannten 5-Punkte-Planes dem Fachkräftemangel, unter anderem in Form der Sicherstellung des beruflichen Nachwuchses, entgegenwirken soll. Beide Massnahmen zeugen davon, dass finanzielle Mittel in die Lehrstellenförderung fliessen. Diese Mittel werden allerdings eher in Form von Nachwuchssicherung/-förderung eingesetzt, da die Prognose der zukünftig fehlenden Ausbildungsplätze angesichts des Fachkräftemangels zur jetzigen Zeit noch fern erscheint. Neben der Hotellerie- und Gastrobranche publizierten zudem die Suissetec, der VBV sowie die OdA ZLI Informationen bezüglich der Planverwirklichung in der Lehrstellenförderung.

☞ Die finanziellen und personellen Ressourcen einer OdA für die Förderung von Lehrstellen sind auf den ersten Blick nicht ganz so einfach zu ergründen. Transparenz für die Öffentlichkeit in dieser Hinsicht ist wohl auch nicht das primäre Ziel. Es wurden deshalb bei der Mehrheit der OdA keine entsprechenden Informationen gefunden. In Auftrag gegebene Fachkräftestudien oder anderweitige publizierte Aktivitäten von OdA deuten jedoch darauf hin, dass Mittel in die Lehrstellenförderung fliessen. Aktuell liegt der Schwerpunkt der publizierten Informationen auf Massnahmen zur Sicherung und Förderung des Nachwuchses.

5.1.3 Politische Dimension der Lehrstellenförderung

Die *politische Dimension* beschäftigt sich mit der politischen Unterstützung im Bereich der Lehrstellenförderung der OdA und umfasst Positionspapiere und Pressemitteilungen zu relevanten politischen Themen im Zusammenhang mit der Lehrstellenförderung. Auch entlang der politischen Dimension lässt sich erneut eine grosse Publikationstätigkeit seitens der beiden Träger der Hotellerie- und Gastrogrundbildungsberufe feststellen. GastroSuisse verweist in seiner Fach- und Verbandspublikation GastroJournal etwa auf den fortschreitenden Vorstoss, mit einer Lockerung des Ausländergesetzes gegen den Fachkräftemangel hierzulande anzukämpfen. Die Lockerung erfreut die Gastronomie- und Hotelleriebranche, da diese besonders stark von dem

Fachkräftemangel betroffen ist. Es handelt sich hierbei allerdings um eine Strategie konträr zur Lehrstellenförderung. Der VSSM versucht hingegen den Fachkräftemangel mit einer Nachwuchs-offensive anzugehen. Ziel ist das Gewinnen von Arbeitskräften mittels der Ausbildung von Lernenden. Suissetec verfolgt dieselben Ziele, und zwar mit einer ähnlichen Strategie. Im eigenen Magazin der OdA widmen sie einen ganzen Eintrag der Bildungsoffensive Gebäude, die zum Ziel hat, neue Fachkräfte zu gewinnen und die Abwanderung in andere Branchen zu verhindern. Die OdA Soziales Zürich knüpft beispielsweise im Interview mit der Paul Schiller Stiftung (Initiative: «Gute Betreuung im Alter – Perspektiven für die Schweiz») ebenfalls an die Problematik des Fachkräftemangels an, wobei insbesondere den intensivierten Ausbildungsbemühungen eine zentrale Rolle zugeschrieben wird. Dasselbe gilt in der Versicherungs- und Bankenbranche.

☞ In der politischen Dimension lässt sich beobachten, dass insbesondere Branchen mit akutem Fachkräftemangel umfassende Bildungsoffensiven durchführen, um ihre Attraktivität zu steigern und Lehrstellen zu fördern. Dabei zeigt sich jedoch auch, dass innerhalb einzelner Branchen mitunter divergierende Handlungsstrategien verfolgt werden. Dies wird besonders deutlich, wenn es darum geht, sowohl ausländische Fachkräfte anzuziehen als auch inländischen Nachwuchs zu rekrutieren.

5.1.4 Kommunikative Dimension der Lehrstellenförderung

Die *kommunikative Dimension* rückt die kommunikativen Ressourcen und Strategien, die einer OdA zur Verfügung stehen, in den Vordergrund. Die kommunikative Dimension enthält in unserer Analyse drei Subdimensionen: 1. die Sichtbarkeit des Themas, 2. Werbe-/Imagekampagnen und 3. Informationen zur Schaffung von Lehrplätzen für Betriebe/zu Unterstützungsangeboten. Ergänzend erfassen wir, ob eine Ansprechpersonen/ein Kontakt zur Lehrstellenförderung angegeben ist.

Die *erste Subdimension* widmet sich der Frage, ob das Thema Lehrstellenförderung auf den Websites der jeweiligen OdA anzutreffen ist. Dies war bei zwölf der 14 OdA der Fall. Die beiden Ausnahmen stellen Bildung Detailhandel Schweiz (BDS) und die Interessensgemeinschaft Kaufmännische Grundbildung Züri respektive Schweiz dar. Keine der beiden letzteren erwähnt die Thematik auf der eigenen Website. Alle anderen OdA messen der Lehrstellenförderung auf ihrer Website viel Gewicht bei, weshalb der Thematik meist sogar eine eigene Rubrik gewidmet oder zumindest anderweitig darauf verwiesen wird.

Die *zweite Subdimension* hat die Frage zum Gegenstand, ob auf den Websites der OdA Werbe- oder Imagekampagnen zu den zugehörigen Berufen zu finden sind, welche an Schüler:innen, Eltern oder Schulen adressiert sind. Dies ist bei elf OdA der Fall, wobei jede dieser OdA sich auf irgendeine Weise darum bemüht, Informationen bezüglich der jeweiligen Berufe auf den Websites zu veröffentlichen. Bei den laufenden Kampagnen handelt es sich grundsätzlich um speziell für den Sachverhalt errichtete Plattformen respektive Webseiten. Zudem handelt es sich teils um Kampagnen, die im Präsenzmodus (oft in Form von Ständen) durchgeführt werden, wie es beispielsweise die OdA Soziales Zürich an der Berufsmesse in Zürich tat. GastroSuisse vermittelt Informationen in Form einer Social-Media-Kampagne. Deren kreative Ausgestaltung zeigt, dass GastroSuisse die Kommunikation auf die Trends und Interessen der jüngeren Generationen abstimmt. Dasselbe gilt für SwissBanking, da auch diese OdA eine Social-Media-Kampagne zur Gewinnung junger Talente ins Leben gerufen hat. Um motivierte Nachwuchskräfte zu gewinnen und bestehende Fachleute in der Branche zu halten, versucht sich Suissetec ebenfalls mit einer innovativen Strategie. Seit 2021 bewirbt diese OdA die Berufe der Gebäudetechnik mit dem



Markenbotschafter-Programm (MBP). Mit dem Einsatz von Botschafterinnen und Botschaftern, wie etwa dem bekannten Musiker und gelernten Sanitärinstallateur Bligg, soll der Stolz auf die Gebäudebranche, die Identifikation mit ihr sowie ihr Image gefördert werden. Der VBV versucht die Berufe der Versicherungsbranche in Form von Videobotschaften ehemaliger oder aktuell Lernender näherzubringen.

Die *dritte Subdimension* befasst sich mit der Frage, ob auf den jeweiligen Websites auch Informationen für Betriebe für die Lehrstellenschaffung bereitgestellt werden. Dabei zeigt sich eine gewisse Kontinuität, da in der Regel – falls die ersten beiden Subdimensionen in Bezug auf die Kommunikation gut ausgearbeitet sind – auch die Information für Betriebe hinsichtlich der Lehrstellenschaffung gut zugänglich ist. HotellerieSuisse dient hierbei als Exempel, da sie, wie bereits in den vorherigen Subdimensionen, sehr aktiv ist in der Bereitstellung von Informationen. Auch SWISSMEM setzt sich für die Lehrstellenschaffung ein. Unterschiedliche Rubriken und Dokumente richten sich an die Betriebe und motivieren sie, zu einem Lehrbetrieb zu werden und Lehrstellen anzubieten. SWISSMEM setzt hierbei insbesondere auf die Bewerbung der Vorteile, eine Lehrstelle zu generieren. Zudem verfügt die Website der IGKG Züri und der IGKG Schweiz über ein Webinar zur Rekrutierung neuer Kaufleute. SwissBanking unterstützt Betriebe insbesondere bei der Rekrutierung Lernender und in der Betriebsinformation bezüglich der neuen Umsetzungsinstrumente und Neuerungen der kaufmännischen Lehre. Auch der VBV stellt an Betriebe gerichtete Informationen hinsichtlich der Lehrstellenschaffung zur Verfügung, wobei besonderes Gewicht auf die Weiterbildungspflicht gelegt wird. Ausnahmen bilden die OdA Plavenir und BDS, die bisher noch keine Informationen für Betriebe zur Lehrstellenschaffung bereitstellen – trotz Hinweis auf die Thematik der Lehrstellenförderung auf der eigenen Website und Werbe-/Imagekampagnen für branchenspezifische Berufe. Grundsätzlich werden zwei Strategien verfolgt: Einerseits werden die Betriebe umworben, die Ausbildungsplätze schaffen, andererseits junge Leute als potenzieller Branchennachwuchs. Im Hinblick auf den Fachkräftemangel konzentrieren sich HotellerieSuisse und GastroSuisse genauso wie die OdA Gesundheit Zürich eher auf die Werbung junger Talente, was aufgrund des Nachwuchsmangels nachvollziehbar ist. Das ZLI engagiert sich wegen des Branchenbooms sowohl stark für die Lehrstellenschaffung als auch für die Gewinnung der Auszubildenden. Ein Fachkräftemangel in der Branche scheint somit die Werbung um Lernende verstärkt anzukurbeln.

Ergänzend lässt sich in der kommunikativen Dimension erfassen, ob die ausgewählten OdA auf ihren Websites eine Ansprechperson aufgeführt haben, die für die Lehrstellenförderung zuständig ist. Dies ist nur bei der Hälfte der OdA der Fall. In der Regel verfügen nur diejenigen OdA über eine Ansprechperson für die Lehrstellenförderung, die sich auch für die Werbung von Betrieben und jungen Leuten bezüglich der Lehrstellenförderung einsetzen bzw. die Verantwortung für diese Themen innehaben.

☞ Die kommunikative Dimension ist naheliegenderweise am sichtbarsten, mit einer ähnlichen Verteilung in den Subdimensionen (Sichtbarkeit, Image/Kampagne & Betriebsinformationen).

Sichtbarkeit: Bei 11 der 14 OdA ist das Thema Lehrstellenförderung auf der Website mehr oder weniger prominent vertreten.

Image/Kampagne: Die grosse Mehrheit setzt auch Werbe- oder Imagekampagnen ein, um ihre Branche in Sachen Ausbildung bekannt zu machen. Zum Teil sehr aufwändige Imagekampagnen

sollen dazu beitragen, Berufe und Branchen in der Öffentlichkeit bekannt zu machen und gleichzeitig den Wert und das Image zu steigern.

Betriebsinformationen werden sehr oft in hoher Qualität bereitgestellt. Fehlende Informationen sind in der Regel darauf zurückzuführen, dass die OdA nicht direkt mit Betrieben in Kontakt steht (Mitglieder sind keine Betriebe, sondern Branchenverbände) oder dass aufgrund einer Neugründung der OdA bisher noch keine Ressourcen dafür vorhanden waren.

5.1.5 Relationale Dimension der Lehrstellenförderung

Die *relationale Dimension* dient dazu festzustellen, ob oder wie die ausgewählten OdA in Beziehung zu anderen Akteurinnen und Akteuren oder Organisationen im Bereich der Lehrstellenförderung stehen. Fünf der vierzehn OdA informieren aktiv (via Website) über Kooperationen mit anderen Akteurinnen und Akteuren oder anderen OdA. Grundsätzlich dominiert die Sichtbarkeit von Kooperationen mit Nicht-OdA-Akteurinnen und Akteuren über diejenige mit anderen OdA. Beispiel hierfür sind Angaben auf den Websites von GastroSuisse und HotellerieSuisse zur Zusammenarbeit mit der Stiftung TOP-Ausbildungsbetrieb. Der offen publizierte Informationsaustausch unter OdA ist rar, mit Ausnahme von OdA, deren geteilte Verantwortung für Grundbildungsberufe eine naheliegend enge Zusammenarbeit erfordert (z.B. Assistent:in Gesundheit und Soziales EBA: OdA Gesundheit Zürich und OdA Sozialberufe Zürich). Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich für die relationale Dimension in den Publikationstätigkeiten der OdA nur relativ wenige Informationen finden lassen. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob die Netzwerke der OdA noch transparenter und zugänglicher dargestellt werden könnten, um externen Akteurinnen und Akteuren eine mögliche Partizipation an den Netzwerken zu erleichtern und damit die Lehrstellenförderung langfristig zu stärken. Entsprechende Informationen können hilfreich für kantonale Akteurinnen und Akteure sein, wenn diese Vernetzungsveranstaltungen organisieren oder Analysen zu den Potentialen für die Lehrstellenförderung erstellen möchten. Darüber hinaus kann die Bekanntgabe bzw. Offenlegung von Kooperationen das Vertrauen zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteuren stärken sowie das Image und die Reputation einer OdA positiv beeinflussen.

☞ Der offen publizierte Informationsaustausch unter OdA ist rar, mit Ausnahme von OdA, deren geteilte Verantwortung für Grundbildungsberufe eine naheliegend enge Zusammenarbeit erfordert. Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich für die relationale Dimension in den Publikationstätigkeiten der OdA nur relativ wenige Informationen finden lassen. Entsprechend besteht für OdA die Möglichkeit, die Beteiligung der Akteurinnen und Akteure an der Lehrstellenförderung durch die Veröffentlichung von Kooperationen und Netzwerken weiter auszubauen.

Wie eingangs betont ist die aus der Website-Analyse gewonnene Ergebnisdichte auch abhängig vom Involvierungsgrad der OdA in der Lehrstellenförderung bzw. dem Berufsmarketing. Gewisse OdA sehen sich weniger im Lead in Sachen Lehrstellenförderung als andere, wie sich auch im nächsten Unterkapitel zeigen wird, dessen Gegenstand Gespräche mit den OdA-Vertreter:innen sind.

5.2 Sicht der Befragten auf die Lehrstellenförderung

Das Hauptaugenmerk dieser Studie lag darauf zu untersuchen, wie Organisationen der Arbeitswelt (OdA) derzeit im Bereich der Lehrstellenförderung aktiv sind (siehe Unterkapitel 1.2). Im Folgenden geben wir hierzu einen Einblick in die Ergebnisse unserer 18 Interviews mit Vertreter:innen von OdA, Behörden und Betrieben. Zunächst erläutern wir anhand von 14 Kurzportraits



die aktuelle Bedeutung der Lehrstellenförderung für jede einzelne befragte OdA. Anschliessend bieten wir einen groben Überblick zu den Fähigkeiten und Ressourcen, die OdA gegenwärtig für die Lehrstellenförderung zur Verfügung stehen. Beide Abschnitte geben einen Eindruck über den gegenwärtigen Stand, wobei die Inhalte gezielt im Hinblick auf die Forschungsfragen priorisiert und akzentuiert wurden. In Kapitel 6 werden ebenfalls Erkenntnisse aus den Interviews präsentiert, aber vor allem mit Blick auf Handlungsoptionen diskutiert. Unterkapitel 5.2 und Kapitel 6 ergänzen sich daher.

5.2.1 Welche Bedeutung weisen OdA dem Thema Lehrstellenförderung zu und wo stehen sie aktuell im Prozess?

Die folgenden 14 Kurzportraits sollen aufzeigen, wie die Lehrstellenförderung derzeit in den jeweiligen OdA gewichtet wird und wie diese Gewichtung begründet ist. Die Portraits basieren auf den Auskünften der interviewten OdA-Vertreter:innen, die dabei selbstgewählte Akzente setzten. Es ist wichtig zu beachten, dass die Portraits keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Vergleichbarkeit erheben. Ihr Hauptzweck besteht darin, einen allgemeinen Überblick zur Bedeutung und zum Stand der Lehrstellenförderung in unserer OdA-Auswahl zu gewinnen.

1. *Bildung Detailhandel Schweiz (BDS)*

BDS ist die nationale OdA für den Detailhandel. Der Schwerpunkt der OdA liegt in der Bereitstellung von Grundbildungen, der Ausarbeitung von Rahmenbedingungen sowie der Bereitstellung von Lehrmitteln für Berufsfachschulen und Dokumentationen für Betriebe. Die Mitglieder von BDS sind Verbände und Firmen. Im Gegensatz zu den Unternehmen oder einzelnen Branchenverbänden hat die OdA keine direkte Aufgabe in Bezug auf die Förderung von Lehrstellen. Dies wird im Detailhandel in der Regel von den Betrieben selbst übernommen.

Aktuell liegt im Detailhandel der Fokus darauf, alle verfügbaren Lehrstellen zu besetzen. Angesichts der steigenden Anzahl von Schulabgänger:innen wird darauf gehofft, dass diese offenen Lehrstellen in Zukunft erfolgreich besetzt werden können. Die OdA erwägt ein verstärktes Engagement im Nachwuchsmarketing, was jedoch zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen erfordern würde. Es wird davon ausgegangen, dass die Branche von einer übergeordneten Imagekampagne profitieren könnte.

2a *GastroSuisse*

GastroSuisse ist ein Arbeitgeberverband des Gastgewerbes und verfügt über eine eigene Nachwuchsmarketing-Abteilung, die für das Berufsmarketing verantwortlich ist. Dieses umfasst verschiedene Aktivitäten im Lehrstellenmarketing und wird über die Kanäle Real-Life, Social Media, Internet und klassische Printmedien umgesetzt. Bei der Umsetzung konkreter Projekte orientiert sich die OdA an den Bedürfnissen der Kantonalverbände und pflegt eine enge Zusammenarbeit mit ihnen.

Aufgrund begrenzter personeller Ressourcen auf nationaler Ebene liegt die aktive Betreuung und Weiterführung des Berufsmarketings grösstenteils im Ermessen der 26 Kantonalverbände sowie idealerweise bei den Betrieben selbst. Da die Gastro-Branche bis auf Ausnahmen wie in der Hotelkommunikation und dem KV in der Regel mit einem Überangebot an Lehrstellen konfrontiert ist, setzt die OdA eher den Schwerpunkt auf die Gewinnung neuer Lernender und die Förderung der Ausbildungsqualität als auf die Schaffung neuer Lehrstellen.



GastroSuisse ist derzeit mit der Umsetzung eines 5-Punkte-Plans zur Bekämpfung des Fachkräftemangels beschäftigt. Im Rahmen dieses Plans überarbeitet die OdA Informationsdokumente zur Schaffung von Lehrstellen und begleitet diese kommunikativ. Darüber hinaus vertritt die OdA die Position, dass die Branche in Zukunft übergeordnete Themen wie Arbeitsbedingungen und Lohn ansprechen muss, um die Attraktivität von Ausbildungen zu steigern.

2b. *HotellerieSuisse*

HotellerieSuisse ist der Unternehmerverband der Schweizer Beherbergungsbranche und verfügt über 13 Regionalverbände, die jeweils in Sektionen unterteilt sind. Der Verband besitzt ein eigenes Team für Berufsbildungsmarketing. In Bezug auf das Berufsbildungsmarketing kooperiert HotellerieSuisse mit GastroSuisse und den Regionalverbänden. Die Beherbergungsbranche ist von einem Überangebot an Lehrstellen in 8 von 10 Berufen betroffen. Daher liegt der Fokus des Berufsmarketings primär auf der Gewinnung von neuen Lernenden. Ebenfalls beschäftigt sich HotellerieSuisse intensiv mit der Optimierung der Ausbildungsqualität.

Die OdA hat dafür mit der (Wieder-)Einführung einer Lehrbetriebsbetreuung (eine ähnliche Position ist aufgrund von Corona weggefallen) begonnen. Das Ziel besteht darin, Mitglieder, die Lernende ausbilden oder dies beabsichtigen, alle zwei Jahre zu besuchen und in ausbildungsbezogenen Fragen zu begleiten und zu beraten. Zusätzlich plant HotellerieSuisse, in der Zukunft verstärkt auf Social Media und den direkten Kontakt zu Eltern und Jugendlichen zu setzen. Für die kommenden Jahre sieht HotellerieSuisse in der Umverteilung von Lernenden auf unterschiedliche Berufe sowie in der gesteigerten Ausbildungsqualität eine Möglichkeit zur Förderung von Lehrstellen.

3. *Zürcher Lehrbetriebsverband ICT*

Der Zürcher Lehrbetriebsverband ICT (ZLI) ist eine kantonale OdA und zuständig für die ICT-Berufe. Neben der Aufgabe der beruflichen Grundbildung betreibt der ZLI auch ein Ausbildungszentrum, das unter anderem das ICT-Basislehrjahr für die Berufe Mediamatiker:in, Informatiker:in und Entwickler:in Digitales Business anbietet. Die OdA misst der Lehrstellenförderung einen hohen Stellenwert bei und hat dafür eine eigene Stelle geschaffen, die sich ausschliesslich dem Lehrstellenmarketing bei den Betrieben widmet. Nach Ansicht der OdA ist der direkte Kontakt mit den Betrieben der mit Abstand wichtigste Weg zur Schaffung neuer Lehrstellen. Hierbei werden regelmässig Online-Jobportale durchsucht, und sobald eine Position durch einen Lernenden besetzt werden könnte, nimmt die OdA Kontakt mit dem Betrieb auf. Kampagnen werden von der OdA eher skeptisch beurteilt. Die Zuständigkeit dafür liege bei der nationalen OdA, die dafür bereits mehrere Gefässe erstellt hat, die von den Sektionen im Prinzip genutzt werden können.

4. *Swissmem*

Swissmem ist die nationale OdA der Schweizer Tech-Industrie, welche die Interessen der MEM-Industrie (Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie) vertritt. Swissmem hat eine Vorbildfunktion in der Lehrstellenförderung. Die OdA nimmt sie wahr, indem sie beispielsweise selbst Lernende ausbildet und kooperative Gefässe wie die Berufsbildungskommission unterhält. In solchen Gefässen wird regelmässig diskutiert, wie in der Branche Lehrstellen



erhalten, geschaffen und besetzt werden können. Die aktuelle Rolle des Verbands betont die Unterscheidung zwischen nationalem, regionalem und lokalem Auftreten in Bezug auf die Lehrstellenförderung. Swissmem sieht sich nicht als Hauptakteur, sondern vielmehr als Netzwerker zwischen den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren, die sich mit Lehrstellenförderung befassen. Derzeit gibt es auf nationaler Ebene keine aktiven Akquisemassnahmen für neue Lehrstellen. Die OdA plant aktuell nicht, solche Massnahmen zu implementieren, da auf nationaler Ebene keine Organisation oder Ressourcen für die Schaffung von Lehrstellen vorhanden sind. Die zukünftigen Pläne der OdA beinhalten jedoch Hilfestellungen, wie die Schaffung einer Gesamtübersicht über (Nicht-)Ausbildungsbetriebe sowie Instrumente, die die Vorteile der Schaffung neuer Ausbildungsplätze betonen, insbesondere im Kontext des in der Branche herrschenden Fachkräftemangels.

5. **Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten (VSSM)**
Der VSSM fungiert als der Branchenverband für das Schreinerergewerbe in der deutschen und italienischen Schweiz. Die nationale OdA verfügt über ein starkes Netzwerk in Bezug auf die Förderung von Lehrstellen und pflegt kontinuierlichen Austausch sowie Kooperationen mit den Sektionen. Innerhalb der Branche variiert die Lehrstellensituation erheblich zwischen den verschiedenen Fachrichtungen. Derzeit zeigt sich eine hohe Bereitschaft zur Ausbildung und genügend Ausbildungsplätze sind vorhanden (ausgenommen in der Fachrichtung Innenarchitektur). Der Fokus liegt aktuell eher auf der Besetzung der vorhandenen Lehrstellen und somit darauf, junge Menschen für die Branche zu begeistern. Dennoch bietet der Verband Beratung und Unterstützung für Betriebe an, die Interesse an der Schaffung einer Lehrstelle haben. Dieses Angebot steht sowohl Mitgliedern als auch Nicht-Mitgliedern der OdA zur Verfügung. Aktuell beschäftigt sich die OdA intensiv mit den Revisionen der Ausbildungen zum/r Schreinerpraktiker/in EBA und Schreiner/in EFZ. Ein Hauptthema der Neugestaltung der Fachrichtungen ist dabei, Handlungskompetenzen so zu bündeln, dass zukünftig auch Betriebe mit einem hohen Grad an Automatisierung oder Spezialisierung in der Lage sind, Lernende auszubilden, was auch zur Lehrstellenförderung beiträgt.

6. **Suisstec**
Suisstec ist ein nationaler Branchenverband für die Gebäudetechnik und repräsentiert Organisationen aus den Bereichen Spenglerei/Gebäudehülle, Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik sowie Gas- und Wasserinstallationstechnik. Die OdA ist in verschiedene Sektionen unterteilt und versteht sich als organisatorisches Dach. Vor etwa vierzehn Jahren wurde aufgrund des teilweise nicht sehr guten Images der Sanitär- und Heizungsinstallationsbereichs die Initiative «Wir die Gebäudetechniker» von Suisstec ins Leben gerufen. Das Ziel war es, als Branchenverband gemeinsam an die Öffentlichkeit zu treten und das öffentliche Bild der Branche sowie ihrer einzelnen Berufe zu fördern. Trotz vergangener Initiativen ist die Gebäudetechnikbranche immer noch mit einem in Teilen negativ geprägten Image konfrontiert, weshalb die Imageförderung seitens der OdA weiterhin intensiv betrieben wird.

Die OdA setzt sich zudem stark mit dem Thema Lehrstellenförderung auseinander, da die Branche mit hohen Lehrabbruchsquoten und Fachkräftemangel zu kämpfen hat. Suisstec versucht, diesem Problem unter anderem mit Werbe-Videos und der Einführung von Bildungscoaches zu begegnen.



7. OdA Gesundheit Zürich

Die OdA Gesundheit Zürich, der Branchenverband der Arbeitgeber im Gesundheitswesen des Kantons Zürich, betrachtet sich als Hauptakteurin in Bezug auf die Lehrstellenförderung. Aktuell berät der Verband Betriebe bei der Schaffung neuer Lehrstellen und unterstützt sie auch bei der Prävention von Lehrabbrüchen. In Zusammenarbeit mit dem Kanton und dem Berufsinspektorat fördert die OdA die Schaffung neuer Lehrstellen aktiv. Sie unterstützt Betriebe insbesondere bei der praktischen Umsetzung von Lehrverhältnissen. Zudem engagiert sich die OdA im Lehrstellenmarketing für Jugendliche. Obwohl sie sich als Hauptverantwortliche für die Lehrstellenförderung sieht, mangelt es derzeit an personellen und finanziellen Ressourcen, um Betriebe aktiv zu gewinnen und zu unterstützen. Die OdA würde gerne noch aktiver werden. Mit zusätzlichen Ressourcen könnten zukünftig Betriebe und Berufsbildungsverantwortliche besser unterstützt werden, um das Angebot und die Qualität von Lehrstellen zu verbessern.

8. OdA Sozialberufe Zürich

Die OdA Sozialberufe Zürich ist der kantonale Berufsbildungsverband für die Berufsfelder Soziales, Bildung und Beratung. Im Vergleich zur Vergangenheit sieht sich die OdA aufgrund des starken Wachstums in ihrer Branche in den letzten Jahren mit einer Vielzahl offener Lehrstellen konfrontiert. Dies ist insbesondere auf die Einführung von Tagesschulen und die gestiegene Nachfrage nach externer Kinderbetreuung zurückzuführen, und dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren voraussichtlich fortsetzen. Im Gegensatz zu früher, als mehr Praktikantinnen und Praktikanten aufgrund von Lehrstellenmangel eingesetzt wurden, herrscht heute in der Branche ein «War for Talents». Infolgedessen liegt der aktuelle Schwerpunkt der OdA auf dem Berufsmarketing, um mehr Lernende für die Branche zu gewinnen.

Obwohl es aufgrund des anhaltenden Branchenwachstums viele offene Lehrstellen gibt, plant die OdA, in Zukunft noch mehr Lehrplätze zu schaffen und bestehende zu erhalten. Aktuell beschäftigt sich die OdA mit der Einführung von Lehrbetriebsverbänden, um die Möglichkeiten einer betriebsübergreifenden Ausbildung zu prüfen. Gleichzeitig bietet die OdA Weiterbildungskurse für Kaderleute aus Lehrbetrieben für Fachangestellte Betreuung (FaBe) zum Thema Lernendengewinnung an. Zudem zeigt die OdA grosses Interesse an einem Anreizsystem für Ausbildungsbetriebe, ähnlich der Ausbildungsverpflichtung mit Bonus-Malus-System, welches im Gesundheitsbereich existiert.

9. Plavenir

Plavenir ist eine vergleichsweise junge nationale OdA, die seit 2018 alle Zeichnerberufe unter einem Dach vereint. Aufgrund ihrer kurzen Entstehungsgeschichte hat sich die OdA in erster Linie auf Aufbauarbeiten konzentriert. Dies umfasste die Einrichtung einer Geschäftsstelle, die Totalrevision der Zeichnerberufe (Inkrafttreten am 1. Januar 2024) und den Aufbau eines allgemeinverbindlichen Berufsbildungsfonds. Diese Geschäfte haben in den vergangenen Jahren sämtliche vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen der OdA in Anspruch genommen. Folglich konnte Plavenir bisher nur begrenzte Mittel in die Lehrstellenförderung und das nationale Nachwuchsmarketing für die fünf Zeichnerfachrichtungen investieren. Erstmals werden ab 2024 Ressourcen für Zwecke des Nachwuchsmarketings und der Lehrstellenförderung eingesetzt.



Die OdA plant, die Thematik aus einer strategischen Perspektive anzugehen und ein Gesamtkonzept mit einer Corporate Identity zu entwickeln, dass die regionalen OdA so weit wie möglich in ihren Aktivitäten unterstützt. Das Ziel besteht darin, einen fachrichtungsübergreifenden Ansatz zu etablieren, der alle Zeichnerfachrichtungen vereint. Dieser übergreifende Ansatz wird als notwendig erachtet, da die Branche einen Rückgang der Lehrstellen beklagt, beispielsweise durch die Zusammenlegung von Ingenieurbüros.

Regional sind die entsprechenden OdA bereits seit geraumer Zeit aktiv im Bereich der Lehrstellenförderung tätig. Allerdings findet Lehrstellenförderung und Berufsmarketing tendenziell fachrichtungsspezifisch statt, was bedeutet, dass die Zeichnerberufe eher separat beworben werden. Ein übergreifender Ansatz, der alle Fachrichtungen berücksichtigt (wie oben beschrieben), wird daher von Plavenir national für die Zukunft als wünschenswert erachtet.

10a. IGKG Züri

Die kantonale Interessensgemeinschaft Kaufmännische Grundbildung Zürich (IGKG Züri) hat das Ziel, die kaufmännische Grundbildung zu fördern und die Bestrebungen der nationalen OdA IGKG Schweiz umzusetzen. Die Hauptaufgabe der IGKG Züri besteht in der Organisation von überbetrieblichen Kursen (ÜK) und Qualifikationsverfahren (QV) sowie in der Funktion als Anlaufstelle für Lehrbetriebe und Berufsbildner:innen. Aufgrund der stabilen Situation bei den Lernenden in der kaufmännischen Grundbildung betreibt die OdA derzeit keine spezifische Lehrstellenförderung. Sie sieht aber Potenzial beim gezielten Ansprechen von Oberstufenschüler:innen und im Aufzeigen des Nutzens von Nachwuchs für die Firmen als eine mögliche und effektive Strategie zur Förderung von Lehrstellen.

10b. IGKG Schweiz

Die Interessensgemeinschaft Kaufmännische Grundbildung Schweiz (IGKG Schweiz) ist der nationale Berufsbildungsverband für die berufliche Grundbildung Kauffrau/Kaufmann EBA und Kauffrau/Kaufmann EFZ. Die IGKG Schweiz konzentriert sich hauptsächlich auf Aufgaben im Bereich der Berufsentwicklung und ist derzeit mit der Umsetzung der neuen Bildungsverordnung (BiVo) beschäftigt. Im Bereich der Lehrstellenförderung engagiert sich die IGKG durch Berufsmarketing. Aufgrund mangelnder Dringlichkeit, begrenzter Kenntnisse über die aktuelle Lehrstellensituation sowie fehlender finanzieller und personeller Ressourcen widmet sich die Dachorganisation dem Thema Lehrstellenförderung nur eingeschränkt.

Generell betrachtet die OdA die Verantwortlichkeit für die Lehrstellenförderung als Aufgabe der Betriebe und Branchen. Die IGKG Schweiz erkennt Potenzial in der Förderung der EBA-Ausbildung, einer intensiveren Zusammenarbeit mit Kantonen und kantonalen Sektionen sowie einem Zugewinn an Ressourcen. Zudem sieht die OdA ein gewisses Potenzial in der Einführung eines Basislehrjahres.

10c. Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft (VBV)

Der Berufsbildungsverband der Versicherungen ist für die berufliche Grundbildung im Bereich Privatversicherungen für den Beruf Kaufmann/-frau EBA/EFZ verantwortlich. Er gewährleistet die Sicherstellung der betrieblichen Ausbildungskonzepte und die



Durchführung der ÜK in der gesamten Schweiz. Die eigentliche Lehrstellenförderung fällt nicht in den Aufgabenbereich des Verbands. Dennoch wird darauf geachtet, dass die Ausbildungsangebote attraktiv sind, das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt und ein Netzwerk mit Unternehmen gepflegt wird. Zudem stellt der Verband Grundlageninformationen zum Beruf zur Verfügung und kooperiert mit verschiedenen Verbänden in der Versicherungswirtschaft.

Die Frage, ob die Versicherungswirtschaft bei Berufsmessen präsent sein sollte, wird regelmässig diskutiert. Unternehmen in der Branche konkurrieren miteinander, betreiben Employer Branding und möchten durch starke Markenwerbung junge Menschen anziehen. Die Versicherungsunternehmen bevorzugen daher kein übergreifendes oder nur minimal übergreifendes Berufsmarketing. Die Branche hat zunehmend Schwierigkeiten, geeignete Lernende zu finden. Daher werden Überlegungen angestellt, wie man sich positiv von anderen Branchen, beispielsweise den Banken, abgrenzen und positionieren kann.

10d Schweizerische Bankiervereinigung SwissBanking (SBV)

Die SBV ist der Dachverband der Banken in der Schweiz und eine national aufgestellte Organisation der Ausbildungs- und Prüfungsbranche, ohne Sektionen in den Regionen. Die Aktivitäten des SBV im Bereich der Lehrstellenförderung sind überschaubar und konzentrieren sich hauptsächlich darauf, Informationen über die Berufe der Bankenbranche für potenzielle Lernende bereitzustellen, unter anderem durch Videos und Social-Media-Kampagnen. Der SBV nimmt auch an Berufsmessen teil. Da die Bankenbranche nach wie vor als äusserst attraktiv gilt und viele Betriebe ihr eigenes Employer-Branding und Talentförderprogramme entwickeln, gibt es seitens der OdA nicht viele zusätzliche Aktivitäten im Bereich der Lehrstellenförderung und des Branchenmarketings.

Aktuell arbeitet die SBV jedoch an der Erstellung einer Studie, um zu klären, ob auf Verbandsebene künftig mehr oder weniger Engagement erforderlich ist. Als mögliche Form der Lehrstellenförderung sieht die SBV die Ausdehnung der schulisch organisierten Grundbildung sowie eine Kooperation zwischen Banken, um möglicherweise fehlende Bildungsbereiche auszugleichen und so mehr Banken zur Schaffung von Ausbildungsplätzen zu motivieren. Die OdA thematisiert zudem, dass aufgrund technologischer Fortschritte in der Branche künftig eine Umplatzierung von Lernenden in andere Bereiche erfolgen könnte.

☞ Es zeigt sich, dass die OdA das Thema Lehrstellenförderung erkannt haben, auch wenn es in vielen Fällen nicht oberste Priorität hat. Die Portraits verdeutlichen, dass bisher eher wenige direkte Massnahmen zur Förderung von Lehrstellen ergriffen wurden. Es sind jedoch bereits zahlreiche indirekte Massnahmen umgesetzt oder für die Zukunft geplant. Dazu gehören Bildungsfofensiven zur Verbesserung der Ausbildungsqualität in den Betrieben sowie Imagekampagnen und ähnliche Initiativen.

Weitere Schlüsselpunkte sind:

- Die Hauptverantwortung für die Lehrstellenförderung wird grösstenteils den regionalen oder kantonalen OdA zugeschrieben, da sie im direkten Kontakt mit den Betrieben stehen.
- In manchen Bereichen bieten OdA bereits umfassende Unterstützung für Betriebe an, um sie bei der Schaffung neuer Lehrstellen zu fördern.

- Die Wettbewerbssituation zwischen Unternehmen variiert je nach Branche. Insbesondere im Detailhandel sowie in der Versicherungs- und Bankenbranche wurde angemerkt, dass Unternehmen tendenziell ihre eigenen Rekrutierungs- und Ausbildungsstrategien verfolgen möchten. Im Gegensatz dazu werden in anderen Branchen, in denen ebenfalls ein Wettbewerb zwischen den Unternehmen besteht, bei Bildungsthemen stärker gemeinsame Ziele der Unternehmen und der Branche betont.
- Es gibt zahlreiche Ideen zur Lehrstellenförderung, darunter Schaffung von Lehrbetriebsverbänden, Anreizsysteme für Ausbildungsbetriebe, Bildungscoaches, Nachwuchsmarketing und die Ausdehnung der schulisch organisierten Grundbildung. Diese Ansätze sollen dazu beitragen, die Anzahl der verfügbaren Ausbildungsplätze zu erhöhen.

5.2.2 Strukturelle Kapazität der OdA im Zusammenhang mit der Lehrstellenförderung

Im Folgenden werden die Fähigkeiten und Ressourcen der OdA betreffend der Lehrstellenförderung auf Basis der Interviews kurz umrissen. Der Schwerpunkt dieses Abschnitts liegt demnach darauf, welche strukturelle Kapazität OdA aktuell besitzen. Die Strukturierung des Abschnitts erfolgt analog zu Unterkapitel 5.1. Das heisst, zuerst wird die analytische, dann die operationale, die politische, kommunikative und zuletzt die relationale Dimension skizziert.

1. Analytische Kapazität der Lehrstellenförderung

Bei der analytischen Dimension geht es darum, ob den OdA die für die Lehrstellenförderung notwendigen Informationen vorliegen. Die Mehrzahl der OdA verfügt gegenwärtig weder über eine genügende noch aktuelle Datenlage bezüglich ihrer Mitglied- bzw. Nicht-Mitgliedbetriebe, insbesondere nicht über deren aktuelle Ausbildungssituation (bspw. welcher Betrieb welche Berufe aktuell ausbildet). Insbesondere lokal und regional haben die OdA zwar meist Kenntnisse über die Betriebe in ihrer Branche, aber die Informationen sind nur in seltenen Fällen verschriftlicht und systematisch abgelegt. Eine detaillierte qualitative und quantitative Datenbasis und damit umfassende analytische Kapazität ist aber eine wichtige Voraussetzung, um gezielt dort Lehrstellenförderung zu betreiben, wo es am zielführendsten ist, sprich die Ressourcen am effizientesten einzusetzen sind. Die analytische Dimension wurde dementsprechend in den Interviews als besonders bedeutsam erachtet, und es zeigte sich deutlich, dass hier der grösste Handlungsbedarf besteht. Alle Befragten betonten das Optimierungspotenzial in Bezug auf Informationen und Expertise zur Förderung von Lehrstellen (siehe dazu: Unterkapitel 6.1 Handlungsfeld 1: Datenbasierte Marktsegmentierung).

2. Operationale Kapazität der Lehrstellenförderung

Die operationale Dimension hat zum Ziel aufzuzeigen, ob oder inwiefern personelle oder finanzielle Mittel der OdA in die Lehrstellenförderung fliessen. Operationale Kapazität ist die Voraussetzung dafür, dass eine OdA beispielsweise Ziele und Projekte zur Lehrstellenförderung überhaupt angehen kann. Da das Thema Lehrstellenförderung bereits auf dem Radar der OdA ist – zukünftig aber noch an Bedeutung gewinnt – wollen viele OdA für die Zukunft zusätzliche Ressourcen für Aktivitäten zur Schaffung von Lehrstellen einplanen. Die Analyse zeigt aber auch deutlich, dass – obwohl die Bedeutung für die Lehrstellenförderung insbesondere auch im Hinblick auf die eigene Fachkräftesicherung in der Branche erkannt ist – das Bereitstellen von genügend personellen und finanziellen Ressourcen für die OdA in naher Zukunft eine Herausforderung bleibt. Die



meisten befragten OdA würden gerne mehr finanzielle und personelle Ressourcen in diesem Tätigkeitbereich einsetzen, wenn die Mittel dafür zur Verfügung stünden.

3. Politische Dimension der Lehrstellenförderung

Die politische Dimension zeigt die Möglichkeiten auf, die OdA haben, um politische Unterstützung für die Lehrstellenförderung zu generieren. Politische Unterstützung ist notwendig, damit beispielsweise von staatlicher Seite oder von Seiten der Wirtschaft günstige Rahmenbedingungen für die Lehrstellenförderung geschaffen werden, genügend Ressourcen dafür bereitgestellt werden und die Bedeutung der dualen Ausbildung in der politischen Agenda gestärkt wird. Ausser einer Minderheit von sehr grossen, national organisierten OdA, die ihre Möglichkeiten zum politischen Lobbying breit nutzen, ist der Handlungsspielraum der Mehrheit der OdA für gezieltes Lobbying im Interesse ihrer Bedürfnisse in der Lehrstellenförderung gegenwärtig noch nicht ausgeschöpft. Insbesondere kleine, kantonale organisierte OdA haben aktuell wenig Kenntnisse bzw. Strategien, um politische Einflussnahme betreffend der Lehrstellenförderung auszuüben.

4. Kommunikative Dimension der Lehrstellenförderung

Die Kommunikationskapazität einer OdA ist wichtig, damit sie die Bedeutung ihrer Branche und Berufe beziehungsweise die Relevanz der beruflichen Bildung öffentlich bekannt machen kann. Die meisten OdA verfügen über ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten und Ressourcen im Bereich der Lehrstellenförderung. Die Intensität der Marketing- und Imagemassnahmen variiert jedoch je nach Branche. Das bedeutet, dass der Fokus in bestimmten Branchen derzeit stärker auf der Erhaltung von Lehrstellen und der damit verbundenen Ausbildungsqualität liegt, während in anderen Branchen verstärkt der Ausbau und die Förderung von Ausbildungsplätzen im Vordergrund stehen. Es zeigt sich, dass beide Ansätze das gleiche Ziel verfolgen: Lernende in dem jeweiligen Berufsfeld zu gewinnen und Lehrstellen in Betrieben zu erhalten bzw. zu fördern.

5. Relationale Dimension der Lehrstellenförderung

Ausgeprägte relationale Kapazität bedeutet, dass eine OdA mittels einem ausdifferenzierten Netzwerk mit Betrieben, anderer OdA und weiterer Berufsbildungsakteurinnen und -akteure erfolgreich Aktivitäten zur Lehrstellenförderung betreiben kann. Die Potenziale in der relationalen Dimension, die verschiedene Fähigkeiten und Ressourcen im Bereich der Vernetzung, Kooperation und Partizipation bei der Lehrstellenförderung umfasst, sind in den meisten OdA noch nicht vollständig ausgeschöpft. Obwohl OdA bereits zahlreiche Strukturen für die Vernetzung, den Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten in der Berufsbildung aufweisen, besteht weiterhin Entwicklungspotenzial. Insbesondere die Einbindung von Betrieben und Akteurinnen und Akteuren, die noch nicht in bestehenden Netzwerken vertreten sind, könnte von Seiten OdA und Kanton weiter vorangetrieben werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die OdA in den fünf Dimensionen der strukturellen Kapazität für die Lehrstellenförderung heterogen aufgestellt sind und sich daraus auch Erkenntnisse für Handlungsoptionen generieren lassen (siehe Kapitel 6). Weiterentwicklungspotentiale bestehen etwa mit Blick auf eine detailliertere qualitative und quantitative Datenbasis zur Lehrstellenförderung (analytische Dimension), eine direkte oder indirekte Förderung der finanziellen und personellen Ressourcen der OdA für die Lehrstellenförderung (operationale Dimension), eine direktere Aufnahme der Interessen auch kleinerer OdA im politischen Entscheidungsfindungsprozess (politische Dimension), eine Förderung der kommunikativen Fähigkeiten der OdA

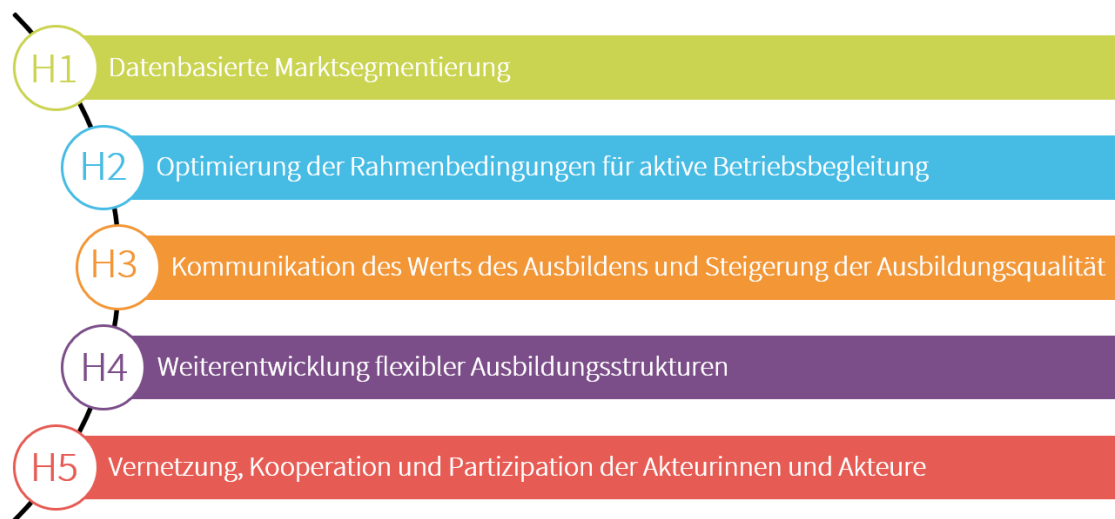


(kommunikative Dimension) oder eine bessere Einbindung relevanter externer Akteurinnen und -akteure in die Lehrstellenförderung (relationale Dimension). Die Beschreibung potenzieller Handlungsfelder für die Lehrstellenförderung ist das Thema des nächsten Kapitels, welches dafür auf alle bisherigen Teile der Analyse zurückgreift.

6 POTENZIELLE HANDLUNGSFELDER FÜR DIE LEHRSTELLENFÖRDERUNG

Die fünf nachfolgend dargestellten Handlungsfelder (H1-5, vgl. Abbildung 3) wurden auf Basis der Ergebnisse des Literaturreviews (Kapitel 4), der Website-Analyse (Unterkapitel 5.1) sowie der Interviews mit Organisationen der Arbeitswelt (OdA), Behörden und Betrieben (Unterkapitel 5.2) entwickelt. Diese Handlungsfelder stellen mögliche Aktionsbereiche dar, in denen verschiedene Berufsbildungsakteurinnen und -akteure aktiv werden können, um Lehrstellenförderung gezielt zu betreiben.

Abbildung 3: Handlungsfelder H1-5



In Kürze

H1: Datenbasierte Marktsegmentierung: Das erste Handlungsfeld legt den Fokus auf die Notwendigkeit einer differenzierten Analyse und datenbasierten Segmentierung der Betriebe einer Branche. Eine solche Marktsegmentierung ermöglicht es den OdA und anderen beteiligten Akteurinnen und Akteuren, ihre Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo das Potenzial an neuen Lehrstellen am grössten ist.

H2: Optimierung der Rahmenbedingungen für aktive Betriebsbegleitung: Dieses Handlungsfeld zielt darauf ab, die Bedingungen für eine effektive Begleitung der Betriebe zu verbessern. Durch die Überprüfung und Optimierung bestehender Angebote können Betriebe besser in der Bereitstellung von Lehrstellen unterstützt werden.

H3: Kommunikation des Werts des Ausbildens und Steigerung der Ausbildungsqualität: In diesem Handlungsfeld geht es insbesondere darum, den Wert der Ausbildung zu vermitteln. Ein zentraler Fokus liegt dabei auf der Erhaltung und kontinuierlichen Verbesserung der betrieblichen Ausbildungsqualität, da dies ein zentraler Baustein für die Wertschätzung der dualen Ausbildung durch die Betriebe und anderer Akteure ist.

H4: Weiterentwicklung flexibler Ausbildungsstrukturen: Das Handlungsfeld zielt darauf ab, die Ausbildungsstrukturen flexibel an einen erhöhten Lehrstellenbedarf anpassen zu können.



H5: *Vernetzung, Kooperation und Partizipation der Akteurinnen und Akteure*: Im letzten Handlungsfeld steht die Abstimmung der Interessen in Bezug auf die Lehrstellenförderung im Mittelpunkt. Eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen OdA, Betrieben und weiteren Akteurinnen und Akteuren trägt dazu bei, das Lehrstellenangebot zu erweitern.

Diese fünf Handlungsfelder bieten einen umfassenden Ansatz für die gezielte Förderung von Lehrstellen. Sie beruhen auf einer fundierten Analyse unterschiedlicher Quellen und sollen dem Kanton und weiteren Akteurinnen und Akteuren als Inspiration für die Entwicklung und Umsetzung konkreter Massnahmen dienen, um das Lehrstellenangebot mittelfristig auszubauen.

Die folgenden Kapitel zu den fünf Handlungsfeldern sind wie folgt aufgebaut: Zunächst erläutern wir die Bedeutung und den Kontext des jeweiligen Handlungsfeldes. In diesem Zusammenhang präsentieren wir auch Herausforderungen, die sich im Zusammenhang mit der Lehrstellenförderung im betreffenden Handlungsfeld ergeben. Anschliessend verweisen wir auf empirische Befunde aus der Website-Analyse (📄), den Interviews (🗣️) und – falls vorhanden – auch aus dem Literaturreview (📖), die in Bezug zu den Herausforderungen stehen. Schliesslich erläutern wir anhand von Praxisbeispielen, welche Handlungsmöglichkeiten im untersuchten Feld bereits bestehen und sich bewähren (Good-Practice-Beispiele) und welche für die Zukunft realisierbar wären. Im grauen Kasten am Schluss der Unterkapitel 6.1 bis 6.5 bewerten wir das Handlungsfeld auch hinsichtlich einer möglichen prioritären und effizienten Umsetzung durch kantonale Akteure.

6.1 Handlungsfeld 1: Datenbasierte Marktsegmentierung

Im ersten Handlungsfeld liegt der Fokus darauf, dass OdA ein möglichst umfassendes Verständnis für die Bedürfnisse und Präferenzen der Betriebe ihrer Branche entwickeln. Dies erfordert nicht nur die Kenntnis darüber, welche betrieblichen Bedürfnisse gegenwärtig erfüllt werden, sondern auch das Bewusstsein für ungenutzte Potenziale, sowohl bezüglich der Mitgliederbetriebe als auch potenziell bei Nichtmitglieder-Betrieben.

Eine OdA strebt idealerweise an, durch Marktsegmentierung einen umfassenden Einblick in die Bedürfnisse, Präferenzen und Handlungen der Unternehmen in ihrer Branche zu gewinnen. Daher ist es eine bedeutende Aufgabe der OdA, mithilfe von Strukturdaten einen differenzierten Überblick zu erhalten, um gezielt dort aktiv zu werden, wo die grössten Chancen und Bedarfe für Lehrstellenförderung bestehen. Dies ermöglicht es, die begrenzten Ressourcen der OdA möglichst effektiv und effizient einzusetzen.


Darüber hinaus haben eigene quantitative und qualitative Datenerhebungen das Potenzial, nicht nur die Bedürfnisse der bestehenden Mitgliederbetriebe zu erheben, sondern auch mögliche Wachstumsbereiche zu identifizieren. Das bedeutet, dass OdA durch gezielte Analysen auch bei Nichtmitgliederbetrieben nach ungenutzten Potenzialen für die Erweiterung des Lehrstellenangebots suchen können.


Die Nutzung aktueller Strukturdaten ergänzt durch eigene qualitative und quantitative Datenanalysen können OdA dabei helfen, Entwicklungen in ihrer Branche zu beobachten und Handlungswissen zu generieren, um frühzeitig auf Veränderungen reagieren zu können. Hierfür wäre optimalerweise ein Datenmonitoring zu installieren.

Kontext

Daten sind strategische Ressourcen mit erheblichem Potenzial für Innovation. Der Austausch vorhandener Daten steht in der Berufsbildung jedoch vor zahlreichen Herausforderungen. Daher liess die EDK unlängst ein Projekt prüfen, welches die schweizweite Datenförderung in der Berufsbildung vorsah. Die Realisierung des Projekts wurde jedoch am 22. Juni 2023 sistiert (EDK, 2023). Das Bedürfnis einer besseren Datengrundlage für die Marktsegmentierung bleibt aber nach wie vor bestehen.

Empirische Befunde zur Problemlage und zu möglichen Lösungsansätzen


 Rund die Hälfte der von uns analysierten OdA veröffentlichen via ihren Websites statistische Daten und Fakten zur aktuellen Lehrstellensituation in ihrer Branche. Dabei wird die aktuelle Lehrstellensituation sowohl aus der Perspektive von «zu wenig Lehrstellen» als auch von «zu wenig Lernende» beleuchtet. Beide Blickwinkel sind von Bedeutung, da es erforderlich ist, sowohl Daten vorzulegen, die Betrieben verdeutlichen, dass aktuell zu wenig Ausbildungsplätze vorhanden sind, als auch eine Wissensgrundlage für die Imagepflege der beruflichen Ausbildungen zu schaffen.

 In den Gesprächen mit den OdA, aber auch mit den Behörden kam zum Ausdruck, dass die eigenen Ressourcen für Analysen und Umfragen begrenzt sind. Für eine umfassende Übersicht benötigen OdA detaillierte Daten, die Auskunft geben über Mitglieder- und Nichtmitgliederbetriebe und über Ausbildungs- und Nichtausbildungsbetriebe aufgeschlüsselt nach Beruf sowie weiterer Kriterien (z.B. EBA und EFZ, BM). Erst mit ausführlichen Daten können sie das Ausbildungspotenzial der Betriebe abschätzen und gezielt auf die Betriebe zugehen, um Lehrstellenförderung zu betreiben. Zwei OdA äussern ihr Bedürfnis nach Zahlen und Fakten wie folgt:

*«Und ja es gibt viele Bemühungen seitens des Kanton Zürich auch die OdA einzubeziehen, aber **es fehlt uns** trotzdem **an Hard-facts**. Wir sollten **Zugang** zu diesen haben, um zu wissen, wo wir die **wenigen Ressourcen**, die uns zur Verfügung stehen, auch **wirklich einsetzen** – so dass es **für unsere Branche** auch **zielführend** ist. Das ist, was ich mir für die Zukunft wünsche.» (I_IV_Kantonale OdA)*

*«**Zahlen wären spannend**. Wir wissen noch nicht, welcher Mitgliedbetrieb welche Ausbildung anbietet. Für uns wäre es also gut zu wissen, **welcher Betrieb welche Lehrstelle anbietet**. **Genau Daten und Zahlen zur aktuellen Lehrstellensituation fehlen** uns also. Wir bekommen die offiziellen Zahlen im April, aber was genau dahinter steckt, wissen wir nicht.» (I_III_Nationale OdA)*

In diesem Zusammenhang wurden auch widersprüchliche Statistiken aufgrund unterschiedlicher Berechnungsgrundlagen genannt, die den OdA zur Verfügung gestellt werden. Unterschiedliche Zahlen können bei den OdA aber auch in der Öffentlichkeit Verwirrung oder Unverständnis auslösen. Seitens der OdA wurde ebenfalls erwähnt, dass die Data Policy zu überprüfen wäre, weil die Daten, die OdA eigentlich möchten, zwar beim Kanton vorhanden sind, aber aufgrund der Datenschutzbestimmungen gegenwärtig nicht weitergegeben werden (dürfen). Weil OdA die entsprechenden Daten meistens nicht in ausreichender Qualität haben, behelfen sie sich vielfach mit eigenen Methoden (z.B. Strichlisten führen oder auszählen von Jobinseraten), was Effizienz- und Ressourcenfragen aufwirft. Auch die Behördenmitglieder erwähnten, dass für ein Datenaustausch mit OdA noch viele Fragen ungeklärt sind. Die analytische Kapazität der OdA ist durch die aktuelle Situation teilweise limitiert und könnte ausgebaut werden.

 Aus der Literatur ist bekannt, dass makroökonomische Faktoren wie die Konjunktur, die demographische Entwicklung oder die allgemeine Arbeitsmarktsituation einen Einfluss auf das



Lehrstellenangebot haben (siehe Unterkapitel 4.3). Informationen über diese Aspekte, deren Verlauf und mögliche zukünftige Entwicklungen, könnten daher die Lehrstellenförderung vereinfachen und verstärken. Die OdA und die Kantone können bei der Erfassung, Bündelung und Weitergabe dieser Informationen an die Betriebe einen wichtigen Beitrag leisten. Darüber hinaus könnte eine datenbasierte Marktsegmentierung dazu beitragen, die passenden Argumente bei der Ansprache verschiedener Betriebe zu finden, so dass die jeweils für einen Betrieb zutreffenden Ausbildungsmotive thematisiert werden können.

Handlungsmöglichkeiten

Erklärung zu den Handlungsmöglichkeiten

Die potenziellen Handlungsoptionen leiten sich mehrheitlich aus den Interviewaussagen der Vertreter:innen der OdA, der Betriebe und der Behörden ab (vgl. Tabelle 3). Einige wenige stammen auch aus der Literatur oder der Website-Analyse. Alle Optionen haben das gemeinsame Ziel, die Förderung von Lehrstellen direkt oder indirekt zu unterstützen (Spalte 1: «Handlungsoption»). Dabei unterscheiden wir zwischen bewährten Praktiken (Good Practice), also bereits existierenden Beispielen, die für andere Berufe, Branchen oder Akteure interessant sein und daher ausgebaut werden könnten, und innovativen Vorschlägen, die bisher noch nicht in der Praxis umgesetzt wurden, aber potenziell für künftige Umsetzungen in Betracht gezogen werden könnten (Spalte 2: «Einordnung»). Jede Handlungsoption kommentieren wir kurz (Spalte 3: «Einschätzung / Erklärung / Kommentar»). Im Anschluss daran ordnen wir ein, welche Fähigkeiten und Ressourcen erforderlich sind, damit ein:e bestimmte:r Akteur:in oder Akteursgruppe die Massnahme umsetzen kann (Spalte 4: «Strukturelle Kapazität»). Abschliessend geben wir unsere Einschätzung darüber ab, wer aus unserer Sicht für die vorgeschlagene Handlungsoption in erster Linie zuständig ist oder wäre (Spalte 5: «Zuständigkeit Akteur/e»).

Tabelle 3: Handlungsoptionen im Handlungsfeld 1

Handlungsoption	Einordnung		Einschätzung / Erklärung / Kommentar	Strukturelle Kapazität					Zuständigkeit Akteur/e			
	Good Practice	Vorschlag für die Zukunft		Analytische	Operationale	Politische	Kommunikation	Relationale	Bund	Kanton Zürich	OdA	Betriebe
Erstellung einer detaillierten Datenübersicht zu Mitglieder- vs. Nicht-Mitgliederbetrieben bzw. ihren Ausbildungsmerkmalen		X	Es wäre rechtlich zu prüfen, inwiefern Daten, die beim Kanton verfügbar sind, den OdA zur Verfügung gestellt werden könnten.	X						X	X	
OdA-Stelle, die eigene Marktanalyse professionell durchführt (z.B. Monitoring Stellenportale & Aufbereitung Statistiken)	X		Die meisten OdA haben gegenwärtig zu wenig Ressourcen, um eine professionelle Marktanalyse durchzuführen. Allenfalls könnte z.B. der Kanton oder der Bund (BFS) OdA dabei unterstützen, ein Monitoring offener Stellen, die eventuell in Lehrstellen umgewandelt werden könnten, aufzubauen.	X					X	X	X	
Harmonisierung der von den Ämtern publizierten Daten/Zahlen		X	Gegenwärtig beklagen OdA Unterschiede in den Daten z.B. zur Anzahl der Lehrverhältnisse bzw. Lehrvertragsauflösungen. Ebenfalls wäre die Koordination von Publikationszeitpunkten zu prüfen.	X					X	X		
Einschätzung des betrieblichen Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Ausbildung für ausgewählte Lehrberufe		X	Mithilfe bestehender Kosten-Nutzen-Daten, welche an der EHB im Auftrag des Bundes erhoben werden, könnten für grosse Lehrberufe Spezialauswertungen durchgeführt werden; ansonsten wäre eine Neuerhebung (vermutlich qualitativ mit Expert:innen des Berufs) nötig.	X					X	X	X	
Eigene (Fachkräfte-)Studie in Zusammenarbeit mit der nationalen OdA durchführen bzw. in Auftrag geben	X		Da den kantonalen OdA meist eigene Ressourcen fehlen, um bspw. Fachkräftestudien durchzuführen, bietet es sich an, in regelmässigen Abständen Steuerungswissen auf nationaler Ebene zu generieren.	X							X	

☞ Das Handlungsfeld «Datenbasierte Marktsegmentierung» stellt grundlegende Anforderungen an das verfügbare Datenmaterial. Ohne eine umfassende und präzise Datenbasis wird es für OdA schwierig sein, Analysen zu aktuellen und zukünftigen Entwicklungen zur Ausbildungs- und Arbeitsmarktlage durchzuführen, die ihre Arbeit in der Lehrstellenförderung zielgerichtet und ressourcenschonend unterstützen. Da eine solide qualitative und quantitative Datengrundlage auch für die weiteren Handlungsfelder relevant ist, wäre es ratsam, diesem Handlungsfeld Priorität einzuräumen.

6.2 Handlungsfeld 2: Optimierung der Rahmenbedingungen für aktive Betriebsbegleitung

Im zweiten Handlungsfeld steht die Optimierung der administrativen, finanziellen und technischen Rahmenbedingungen für eine effektive Betriebsbegleitung bzw. ein Betriebscoaching im Zentrum. Das Ziel besteht darin, die Betriebe dadurch zur Lehrstellenschaffung zu motivieren oder sie dabei zu unterstützen. Hierbei gilt es insbesondere, eine sorgfältige Überprüfung der bestehenden Angebote (z.B. Betriebscoaching während der Anfangsphase einer Neuschaffung von Lehrstellen) vorzunehmen, um diese gezielt im Sinne der Betriebe zu optimieren.

In diesem Handlungsfeld geht es unter anderem darum, die aktuelle Situation hinsichtlich der Angebote und Bedürfnisse verschiedener Akteurinnen und Akteure zu analysieren (z.B.


qualitativer und quantitativer Vergleich der Begleitangebote von Anbieter:innen). Durch eine solche umfassende Bestandesaufnahme können aktuelle Stärken und Schwächen des gegenwärtigen Angebots identifiziert werden (z.B. Evaluation branchenspezifischer Ansätze), um daraus Massnahmen zur Optimierung abzuleiten. Hierbei spielt die Einschätzung der Betriebe selbst eine zentrale Rolle, da ihre Erfahrungen und Rückmeldungen wertvolle Einblicke in die praktische Umsetzung des Ausbildens ermöglichen.

Insgesamt trägt eine gezielte Optimierung der strukturellen Rahmenbedingungen für die aktive Betriebsbegleitung dazu bei, das Ausbildungsverhalten der Betriebe positiv zu beeinflussen. Dies betrifft etwa administrative, finanzielle und technische Aspekte, die sich zwischen Branchen unterscheiden können. Durch eine enge Zusammenarbeit mit den Betrieben kann gewährleistet werden, dass Massnahmen praxisnah und bedarfsorientiert sind, was letztlich zu einer nachhaltigen Stärkung des Lehrstellenangebots führt.

Kontext

Im Kanton Zürich gibt es vom Mittelschul- und Berufsbildungsamt bereits ein Coachingangebot für Betriebe¹⁵, das zum Ziel hat, die Ausbildungsqualität der Lehrbetriebe zu verbessern und nachhaltig zu stärken. Ebenfalls führen OdA Coachingangebote für Lehrbetriebe durch, die die Qualitätssicherung und -entwicklung in den Betrieben analysieren und ihnen Impulse geben für die Festigung und Weiterentwicklung der Ausbildungsqualität. Es existieren zudem diverse Coaching-Angebote für Lernende, die sowohl vom Kanton als auch von den OdA und anderen Akteuren, wie zum Beispiel Job Caddie Zürich¹⁶, ins Leben gerufen wurden. Letztere Angebote verfolgen im Grunde genommen ebenfalls das (indirekte) Ziel, Ausbildungsplätze zu erhalten und auszubauen (u.a. auch Lehrvertragsauflösungen zu verhindern oder dabei zumindest zu begleiten). Da der Fokus dieser Angebote auf den Lernenden und nicht auf den Betrieben liegt, wird an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen.

Empirische Befunde zur Problemlage und zu möglichen Lösungsansätzen

 Aus der Website-Analyse geht hervor, dass die Publikationsaktivität in der Kategorie «Betriebsinformation» (siehe Unterkapitel 5.1; Tabelle 2) neben der Kategorie «Image/Kampagne» am umfangreichsten ist. OdA haben für eine Betriebsbegleitung bereits ein durchaus breites Angebot etabliert (siehe z.B. «Flying OdA»¹⁷ von der OdA Soziales Zürich, «Together for tomorrow» von HotellerieSuisse oder «Bildungskoaches» von Suissetec¹⁸). Die Angebote sind aber in der Regel stärker auf bereits ausbildende Betriebe zugeschnitten. Es besteht daher ein gewisses Risiko, dass Ausbildungsbetriebe einzelne Aufwände an die Betriebsbegleitung auslagern, die sie sonst selbst getragen hätten (Mitnahmeeffekte). Eine Möglichkeit wäre, das Angebot auch für Nichtausbildungsbetriebe auszubauen, damit diese sich ebenfalls angesprochen fühlen und sich bei den OdA melden. Zudem wäre es denkbar, die Ausrichtung des Angebots für Betriebe parallel auch im digitalen Raum zu etablieren, was den Betrieben aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen entgegenkommen könnte. Es ist allerdings unklar, ob durch diese

¹⁵ Infoblatt Betriebscoaching für Lehrbetriebe (www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/bildung/berufslehre/beratung-und-unterstuetzung/infoblatt_betriebscoaching.pdf)

¹⁶ Job Caddie Zürich (<https://jobcaddie.ch/standorte/zuerich/>)

¹⁷ «Flying OdA» (<https://www.oda-sozialberufe-zh.ch/Qualitaetsentwicklung>)

¹⁸ Schweizweite Einführung von Bildungskoachs zur Stärkung der Ausbildungskultur – suissetec (https://suissetec.ch/files/PDFs/Kommunikation/Medienmitteilungen/Deutsch/230626_MM_Bildungskoach.pdf)



Angebote zusätzliche Betriebe zur Ausbildung motiviert werden könnten, die sonst nicht ausgebildet hätten, oder ob Betriebe dank der Unterstützung die Ausbildungstätigkeit weiterführen.

☛ In den Gesprächen mit den OdA wurde der enge Austausch mit den Betrieben und Begleitungsmöglichkeiten als Bedingung für eine mögliche Neuschaffung von Lehrstellen genannt. Obwohl der Kanton bereits ein eigenes Gefäss für ein Betriebscoaching hat (siehe oben), wird von mehreren Seiten erwähnt, dass ein ähnliches Angebot auch von Seiten OdA zur Verfügung gestellt werden sollte, und zwar mit einer über mindestens ein halbes Jahr langen engen branchenspezifischen Begleitung:

*«Aber ich glaube, dass ein **Rundum-Sorglos-Paket**, wobei ein Betrieb während **einem halben Jahr lang** begleitet werden würde, vor allem für die Betriebe, welche noch keine Bildungsverantwortlichen haben, ein guter Ansatz wäre. **Betriebe sollten also anfangs alle zwei, dann alle vier Wochen, besucht werden, bis sie stabil sind** und genügend Personal haben.» (I_IV_Kantonale OdA)*

Mehrere OdA haben aber auch schon Angebote, die sie auf ihren Websites bewerben und die in den Gesprächen ebenfalls erwähnt wurden (siehe Website-Analyse oben). Die Geschäftsleitung einer kantonalen OdA unterstreicht zudem, dass sie persönlich bis zu 80 Betriebsbesuche pro Jahr durchführt, um die Bedürfnisse der Unternehmen rund um das Thema Ausbilden selbst optimal zu erfassen. Die Geschäftsleitung bekräftigt somit ihre Verpflichtung, nicht nur als administrative Instanz, sondern als aktiver Partner:in und Unterstützer:in für die Betriebe in Erscheinung zu treten.

Darüber hinaus wurde ein Beispiel vom Kanton Bern genannt, das für den Kanton Zürich Inspirationsquelle sein könnte: Im Zeichner/innenberuf bzw. in der Fachrichtung Landschaftsarchitektur werden Unternehmens-Promotorinnen und -promotoren eingesetzt, die Betriebe aufsuchen und mit ihnen über die Möglichkeit sprechen, Ausbildungsbetrieb zu werden bzw. die Anzahl Lehrverhältnisse zu erhöhen. Diese Gespräche von Unternehmer:in zu Unternehmer:in auf Augenhöhe (auch: Peer-to-Peer-Gespräche) werden als vielversprechend angesehen, weil Ausbildungsargumente am Beispiel des eigenen Betriebs konkret und glaubhaft vermittelt werden können. Ein ähnliches Modell, das unter anderem im Kanton Neuchâtel vor einigen Jahren eingesetzt wurde, aber mit einem Lehrstellenförderer des Kantons mit schulischem Hintergrund arbeitete, konnte aufgrund eines eher geringen Erfolgs nur wenige neue Lehrverhältnisse schaffen (Sager, 2006). Damit wird deutlich, wie wichtig branchenintern entwickelte Ansätze für eine Betriebsbegleitung sind.

In diesem Zusammenhang kam in den Gesprächen mit den OdA gleichzeitig zum Ausdruck, dass die Ressourcen für massgeschneiderte Angebote beschränkt sind. Aktuell setzen zwei OdA gezielt personelle Ressourcen ein, um aktiv auf die Betriebe zuzugehen mit dem alleinigen Ziel, neue Lehrstellen zu schaffen, wie das folgende Beispiel illustriert:

*«Unser Mitarbeiter **grast alle Jobportale ab** und wenn ihm Firmen auffallen, wo Jobs möglicherweise mit Lernenden besetzt werden können, erfolgt bei diesen dann der Abgleich mit unserer Datenbank, ob das bereits ein Ausbildungsbetrieb ist. Wenn nicht, folgt ein **Telefonat** und **Kaltakquise**, ob diese Firmen Lernende ausbilden würden. Es ist also ein **'Türklinken putzen'**, eine mühsame **Sisyphos-Arbeit**, denn von 100 Telefonaten erklären sich nur 10-12 Firmen bereit.» (I_I_Kantonale OdA)*

Ebenfalls existiert im Kanton Zürich bereits ein Dienstleistungsangebot, das Coaching und Begleitsupport für Gastronomie-Lehrbetriebe durchführt¹⁹. Dieses Angebot ist aber stärker darauf

¹⁹ Coaching und Begleitsupport für Gastronomie-Lehrbetriebe im Kanton Zürich – EB Zürich (<https://www.eb-zuerich.ch/projekte/coaching-und-begleitsupport-fuer-gastronomie-lehrbetriebe>)



ausgerichtet, gegenwärtige Herausforderungen wie Lehrvertragsauflösungen oder QV-Misserfolge zu bewältigen (Zemp, 2022). Das Projekt ist zwar noch in der Pilotphase, aber es illustriert, dass Dienstleistungsangebote von der OdA, dem Kanton und anderen Akteuren gemeinsam getragen werden können. Ein solches Angebot in Richtung Lehrstellenförderung zu prüfen, könnte sich für den Kanton und die OdA als Kooperationspartner ebenfalls lohnen.

📖 Die Literatur zur Ausbildungsbereitschaft der Betriebe zeigt, dass der derzeitige administrative Aufwand durch die Umsetzungspraktiken und -dokumente, die zur Erfüllung der gesetzlichen Handlungspflichten erforderlich sind, von den Betrieben insgesamt eher als wenig relevant empfunden wird (siehe Abschnitt 4.4.4), wobei Potential für weitere Vereinfachung besteht. Zusätzliche administrative Belastungen, die zum Beispiel durch eine Formalisierung der Betreuung der Betriebe entstehen würden, könnten von den Betrieben als unnötig empfunden werden und sich somit negativ auf den Nettonutzen der Ausbildung auswirken. In diesem Sinne wäre die aktive Begleitung der Betriebe möglichst so auszugestalten, dass sie mit einem geringen administrativen Mehraufwand für die Betriebe einhergeht.

Die in Tabelle 4 aufgeführten Handlungsoptionen präsentieren Ideen, die von verschiedenen Akteuren für zukünftige Massnahmen ergriffen und umgesetzt werden könnten.

Tabelle 4: Handlungsoptionen im Handlungsfeld 2

Handlungsoption	Einordnung		Einschätzung / Erklärung / Kommentar	Strukturelle Kapazität					Zuständigkeit Akteur/e			
	Good Practice	Vorschlag für die Zukunft		Analytische	Operationale	Politische	Kommunikation	Relationale	Bund	Kanton Zürich	OdA	Betriebe
Betriebsbegleitung/-coaching während der Anfangsphase einer Neuschaffung von Lehrstellen	X	X	Obwohl der Kanton Zürich bereits ein Angebot hat, das Betriebe in der Anfangsphase als Ausbildungsbetrieb begleitet, wurde von OdA ein branchenspezifisches Coaching gewünscht. ²⁰		X		X	X		X	X	
Unternehmenspromotorinnen und -promotoren: Best-Practice-Unternehmende beraten Unternehmende	X		Unternehmende beraten Unternehmende (z.B. analog: Kt. Bern Zeichner:innen EFZ, Landschaftsarchitektur).		X		X	X			X	X
(Neu-)geschaffene OdA-Stelle für Betriebsbesuche zwecks Akquise und Beratung	X		Diverse OdA führen solche oder ähnliche Angebote bereits durch. Der Fokus auf Lehrstellenförderung könnte in solchen Angeboten noch ausgebaut werden.				X	X			X	X
Ausbau der bestehenden Coaching-Angebote im digitalen Raum		X	Obwohl in den Interviews der persönliche Kontakt mit den Betrieben betont wird, wäre zu überlegen, wie Begleitungs-Angebote niederschwellig auch im Internet platziert werden könnten.		X		X	X		X	X	
Coaching-Angebote für Nichtausbildungsbetriebe		X	Die Coaching-Angebote sprechen in der Regel stärker Betriebe an, die bereits ausbilden. Eine Möglichkeit wäre, die Angebote auch für Nichtausbildungsbetriebe attraktiv zu machen.				X			X	X	

☞ Das Handlungsfeld «Optimierung der Rahmenbedingungen für aktive Betriebsbegleitung» verdeutlicht die Bestrebungen nach betrieblicher Unterstützung seitens des Kantons und den OdA. Es zeigt sich, dass bereits konkrete Massnahmen ergriffen wurden, um Betriebe zu motivieren, Ausbildungsbetriebe zu werden oder ihre bestehenden Ausbildungsaktivitäten zu intensivieren. Es wäre vorteilhaft, für die Zukunft eine optimale Abstimmung zwischen den bestehenden Angeboten von Kanton, OdA und weiterer Akteurinnen und Akteure anzustreben. Ziel dabei sollte die Weiterentwicklung sich ergänzender (auch digitaler) branchenspezifischer Angebote sein. Um Mitnahmeeffekte möglichst zu vermeiden, sollte dabei jedoch darauf geachtet werden, dass die Angebote nicht (nur) an Betriebe gerichtet werden, die ohnehin schon aktiv sind.

6.3 Handlungsfeld 3: Kommunikation des Werts des Ausbildens und Steigerung der Ausbildungsqualität

Im dritten Handlungsfeld geht es um die Kommunikation des Werts des Ausbildens und die Steigerung der Ausbildungsqualität. Die Kommunikation des Werts des Ausbildens ist von zentraler Bedeutung, um das Bewusstsein der Betriebe für den langfristigen Nutzen des Ausbildens zu schärfen. Dies kann durch verschiedene Massnahmen erfolgen, die nicht nur die wirtschaftlichen Vorteile für Betriebe (siehe Unterkapitel 4.1) betonen, sondern auch die sozialen und gesellschaftlichen Aspekte hervorheben (siehe Unterkapitel 4.2). Eine Herausforderung besteht darin, diese Aspekte gerade den Nichtausbildungsbetrieben näherzubringen.

²⁰ Ebenfalls erwähnt wurde das Begleitungs- und Coachingangebot für Berufsbilder:innen in Lehrbetrieben. Das seit 2022 existierende Angebot trägt dazu bei, die Ausbildungsqualität und Ausbildungsbereitschaft in Betrieben zu verbessern bzw. zu stärken.



Ein wichtiger Aspekt in der Vermittlung des Werts des Ausbildens liegt darin, die betriebliche Bildungsqualität aufrechtzuerhalten und kontinuierlich zu verbessern. Denn der Wert des dualen Ausbildungssystems kann nur dann wirksam und glaubhaft vermittelt werden, wenn das System auch über eine hohe Ausbildungsqualität verfügt. Diese zeigt sich beispielsweise darin, dass das duale Ausbildungssystem qualifizierte Fachkräfte auf den Markt bringt, die über eine hohe Arbeitsmarktfähigkeit verfügen.

Der Erhalt oder die Optimierung der Ausbildungsqualität kann beispielsweise durch die Bereitstellung von Ressourcen und Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Berufsbildner:innen geschehen, um sicherzustellen, dass sie professionell ausbilden und begleiten. Auch können Auszeichnungen für Betriebe, die sich besonders um die Ausbildungsqualität bemühen, Anreize schaffen und deren Sichtbarkeit als Ausbildungsbetriebe in der Öffentlichkeit erhöhen.

Die Förderung des dualen Ausbildungssystems erfordert koordinierte Massnahmen, die den Wert des Ausbildens betonen und gleichzeitig zum Erhalt und der Steigerung der betrieblichen Ausbildungsqualität beitragen. Die Überzeugung der Betriebe hinsichtlich des Werts der Ausbildung und die Sicherung einer hohen Qualität sind entscheidende Schritte, um das duale System als attraktive und effektive Form der Fachkräftegewinnung zu positionieren und das Lehrstellenangebot zu erweitern.

Kontext

Das Schweizer Berufsbildungssystem hebt sich von anderen europäischen Ländern ab. Im Gegensatz zu vielen europäischen Ländern, in denen der Anteil der Jugendlichen in allgemeinbildenden Mittelschulen gestiegen und jener in der Berufsbildung zurückgegangen ist, entzieht sich die Schweiz diesem Trend weitgehend. Sie ist gegenwärtig das Land mit dem höchsten Anteil dualer Berufsbildung auf der Sekundarstufe II. Die hohe Arbeitsmarkt- und Praxisnähe der Berufsbildung wird dabei als besondere Stärke des Systems ausgewiesen. Trotz zahlreicher Vorzüge sieht sich die Berufsbildung in der Schweiz regelmässig mit neuen Herausforderungen konfrontiert (Kriesi et al., 2022). Schon heute hat der Kanton Zürich im schweizweiten Vergleich relativ viele Schulabgänger:innen, die sich für allgemeinbildende Wege entscheiden (BFS, 2023b).

Daher ist es gerade aus Sicht der Wirtschaft von grosser Bedeutung, die Attraktivität der Berufsbildung für Jugendliche zu erhalten. Angesichts der Prognose, dass bis 2030 eine steigende Anzahl von Schulabgänger:innen zu verzeichnen sein wird, eröffnet sich insbesondere in Berufsfeldern mit akutem Fachkräftemangel eine bedeutende Chance, mehr Lernende zu gewinnen. Sollte es nicht gelingen, diese Jugendlichen in beruflichen Grundbildungen auszubilden, besteht das Risiko, dass die Berufsbildung an Bedeutung verliert (Fleischmann, 2023).

Demzufolge ist die Kommunikation des Werts des dualen Berufsbildungssystems wichtig, nicht zuletzt vor dem Hintergrund zahlreicher internationaler Unternehmen und Expats im Kanton Zürich, die möglicherweise wenig mit diesem bewährten System vertraut sind. Bei den Unternehmen weist der Kanton Zürich eine überproportionale Präsenz ausländisch kontrollierter Unternehmen auf. Während rund 15 Prozent aller Schweizer Unternehmen im Kanton Zürich ihren Sitz haben, liegt der Anteil der ausländischen Unternehmen bei über 25 Prozent²¹. Was die Individuen betrifft, so ist die Zahl der Jahresaufenthalter:innen von 22'000 im Jahr 1993 auf 64'000 im Jahr 2020

²¹ Eigene Berechnung auf Basis der Daten der Anzahl Unternehmen von ausländisch kontrollierten Unternehmensgruppen nach Sitzland und Grossregion (STAGRE), zur Verfügung gestellt vom Bundesamt für Statistik.

angestiegen (Stadt Zürich, 2021). Die Bedeutung einer guten Kommunikation des Werts der Ausbildung und der Ausbildungsqualität zeigt sich auch mit Blick auf den Akademisierungsgrad im Kanton Zürich. Im interkantonalen Vergleich gibt es im Kanton Zürich einen sehr hohen Anteil an Eltern mit einem Hochschulabschluss; gleichzeitig ist der Zugang zum Gymnasium begrenzt und relativ stark reguliert (Combet, 2019). Dies führt dazu, dass akademisch geprägte Familien in einigen Fällen grosse Anstrengungen unternehmen, um ihre Kinder trotz teilweiser hoher Hürden den Eintritt in das Gymnasium zu ermöglichen. Hier besteht die Herausforderung, diese Familien mittels zielgerichteter Kommunikationsmassnahmen zu erreichen und die Wertigkeit der Berufsbildung zielgruppenspezifisch zu vermitteln.

Die Qualität der beruflichen Bildung ist in vielfacher Hinsicht von entscheidender Bedeutung für einen funktionierenden Lehrstellenmarkt. Die Stärkung der betrieblichen Ausbildungskompetenz ist somit auch Teil der Bundesinitiative Berufsbildung 2030 (SBFI, 2017). Diese fördert Projekte zur Ausbildungsqualität, wie beispielsweise das Projekt TOP-Ausbildungsbetrieb²² (TAB). TAB ist ein nationales Unterstützungs- und Auszeichnungssystem, das zur Attraktivität der gewerblichen Berufe beiträgt. Im Mittelpunkt bei der Zertifizierung stehen die Berufsbildenden, die als Hauptverantwortliche für die Lernenden in einem Betrieb fungieren, diese während der gesamten Lehre begleiten und so massgeblich für die Ausbildungsqualität in einem Betrieb verantwortlich sind. Trotz dieser zentralen Rolle wurde die Situation der Ausbildenden unlängst als verbesserungswürdig eingestuft und vorgeschlagen, die Rahmenbedingungen für die Ausbilder:innen anzupassen (Besozzi, 2022).

Empirische Befunde zur Problemlage und zu möglichen Lösungsansätzen

☞ Auf den Websites der OdA finden sich Hinweise, die darauf abzielen, das duale Ausbildungssystem zu fördern und den Nutzen des Ausbildens für Betriebe hervorzuheben. Swissmem Berufsbildung bietet beispielsweise auf seinen Webseiten Inhalte mit Titeln wie «Ausbildung lohnt sich» oder «7 gute Gründe, Lernende auszubilden», welche den Wert der Ausbildung für die Betriebe verdeutlichen. Der VBV hebt hervor, dass die Abschlüsse «auf dem Arbeitsmarkt anerkannt und gefragt sind» (VBV, 2023) Unsere Analyse zeigt jedoch, dass bei den meisten OdA noch ungenutzte Kommunikationsmöglichkeiten vorhanden sind, um den Betrieben den Nutzen der Ausbildung zu verdeutlichen.

● Lehrstellenförderung ist bei allen befragten OdA zwar präsent, aber auch bei keiner OdA oberste Priorität. Dennoch haben die OdA zahlreiche Vorschläge zu Aktivitäten, die den Wert des Ausbildens ins Zentrum stellen und die Ausbildungsqualität in den Betrieben steigern. Der VSSM und HotellerieSuisse unterstützen beispielsweise Betriebe mit Fördergeldern, wenn sie Lernende mit BM1 ausbilden, was zur Attraktivität des Berufs beziehungsweise der Berufsbildung beiträgt. Grundsätzlich unterstützen OdA auch Auszeichnungen für Betriebe oder Initiativen, die den Wert des Ausbildens steigern. Die Stiftung TOP-Ausbildungsbetrieb (TAB) baut ihre Dienstleitungen stetig aus. OdA unterstützen solche Initiativen, weisen jedoch in diesem besonderen Fall darauf hin, dass Betriebe zum Teil noch zusätzliche Anreize bräuchten, damit sie alle Stufen von TAB durchlaufen.

Hinsichtlich der Sensibilisierung ausländischer Betriebe sind verschiedene Bemühungen seitens der OdA im Gange. Eine OdA ist beispielsweise in ein Netzwerk mit CEOs ausländischer Unternehmen eingebunden. Die ursprüngliche Idee bestand darin, dass diese CEOs als Multiplikatoren


²² <https://topausbildungsbetrieb.ch/>

agieren und somit anderen Führungskräften die Prinzipien und die Vorteile des dualen Ausbildungssystems näherbringen sowie für die Ausbildung motivieren. Diese Bemühungen haben sich aber bisher als wenig erfolgreich erwiesen, da die CEOs häufig gezwungen sind, andere Themen zu priorisieren. Infolgedessen konnte die beabsichtigte Verbreitung und Förderung der dualen Ausbildung durch diese Multiplikatoren nicht in der erhofften Masse realisiert werden. Hier wären zusätzliche Anstrengungen erforderlich, wobei jedoch auch berücksichtigt werden muss, dass Unternehmen oft in direkter Konkurrenz zueinander stehen und möglicherweise nicht bereit sind, ihr Ausbildungswissen bedingungslos zu teilen.

Es ist für die Lehrstellenförderung von grosser Bedeutung, den Wert der Ausbildung auch weitreichend in der Öffentlichkeit zu kommunizieren. In diesem Zusammenhang unterbreiten die Vertreter:innen der OdA Vorschläge, die besonders darauf abzielen, die Vermittlung des hohen Werts der Berufsbildungswege in den Studienplänen von HR-Fachpersonen und Berufsberater:innen zu verankern. Auch auf der Sekundarstufe I könnte das Modul «Berufliche Orientierung (Bildungswege, Berufs- und Arbeitswelt)» im Lehrplan 21 höher gewichtet werden.

Dennoch bleibt es eine Herausforderung, den Nutzen des Ausbildens für die Betriebe direkt aufzuzeigen. OdA sehen bei sich selbst nur einen eingeschränkten möglichen Aktionsradius, wie das folgende Beispiel zeigt:

*«Wie es gelingt, **Betriebe** dazu zu **motivieren**, einen **Beitrag an den Fachkräftebedarf zu leisten**, ohne nur den Blick darauf zu werfen, ob es sich lohnen würde, einen Lehrstellenplatz anzubieten, das ist die Herausforderung. Die Absicht soll sein, zu schauen, genug junge Menschen in das System zu bringen, welche dann auch einmal die Stelle wechseln und vielleicht auch wieder zurückkommen würden.» (I_II_Nationale OdA)*

 Die monetären und nicht-monetären Motive, die Betriebe zum Ausbilden bewegen, könnten vom Kanton und den OdA noch breiter kommuniziert werden. Die monetäre Rentabilität der Ausbildung für die Betriebe spielt eine wichtige Rolle bei der Bereitstellung von Lehrstellen (Abschnitt 4.1.1). Neben dem Nettonutzen der Ausbildung kann jedoch weiterer monetärer Nutzen entstehen, wie zum Beispiel eingesparte Kosten durch die Weiterbeschäftigung von Lehrabgänger:innen anstelle der Rekrutierung externer Mitarbeitender (Abschnitt 4.1.2) oder durch die Möglichkeit, zukünftige Mitarbeitende während der Lehrzeit zu beobachten und die Besten für eine anschliessende Übernahme auszuwählen (Abschnitt 4.1.3). Aber auch soziale und gesellschaftliche Aspekte können das Lehrstellenangebot beeinflussen. Forschungsergebnisse zeigen, dass regionale Unterschiede in der gesellschaftlichen Wahrnehmung Betriebe bei der Bereitstellung öffentlicher Güter wie Lehrstellen beeinflussen können (Abschnitt 4.2.1) – was wiederum die Bedeutung der kommunikativen Dimension hervorhebt.

Handlungsmöglichkeiten

Die Tabelle 5 stellt mögliche Massnahmen im Handlungsfeld 3 dar. Diese Vorschläge sollen dem Kanton und anderen beteiligten Akteuren Anhaltspunkte bieten, wo in diesem Feld Potenziale für die Förderung von Lehrstellen liegen könnten.

Tabelle 5: Handlungsoptionen im Handlungsfeld 3

Handlungsoption	Einordnung		Einschätzung / Erklärung / Kommentar	Strukturelle Kapazität					Zuständigkeit Akteur/e			
	Good Practice	Vorschlag für die Zukunft		Analytische	Operationale	Politische	Kommunikation	Relationale	Bund	Kanton Zürich	OdA	Betriebe
Professionalisierung/Aufwertung der Berufsbildenden durch Refresher-Kurse und Weiterbildung oder dem Pooling von Berufsbildenden		X	Professionalisierung der Berufsbildenden zur Unterstützung der betrieblichen Ausbildungsqualität (z.B. Berufsbildner:innen WK, Refresher-Kurs; siehe dazu auch Frey et al. (2021); Schaffung eines Berufsbildner:innen-Pools (Unternehmen teilen sich gemeinsam ein/e Berufsbildner:innen)).		X				X	X	X	X
Fördergelder für BM-Lernende an Betriebe	X		Einige OdA unterstützen den Besuch der BM1 durch Fördergelder an den Betrieb (z.B. VSSM ²³ oder HotellerieSuisse via die Stiftung Tschumi ²⁴).		X						X	
Auszeichnungen für Betriebe	X		Engagierten Betrieben Wertschätzung zeigen (z.B. durch Initiativen wie TOP-Ausbildungsbetrieb), Weiterentwicklung des Labels.				X		X	X	X	
Ausländische Betriebe stärker sensibilisieren		X	Sensibilisierung ausländischer Betriebe (vor allem solche mit weniger als 50 Mitarbeitenden), die sich bisher wenig oder gar nicht an der Ausbildung beteiligen.			X	X			X	X	
HR und Berufsberatungen informieren		X	Die Vermittlung des Werts von Berufsbildungsabschlüssen müsste systematisch in die Ausbildung von HR-Fachpersonen und Berufsberater:innen eingebaut bzw. ausgebaut werden.				X		X	X		
Lehrplan 21, Sekundarstufe 1: Modul Berufliche Orientierung (Bildungswege, Berufs- und Arbeitswelt) höher gewichten		X	Auf der Sekundarstufe I reicht es nicht aus, dass Schüler:innen sich einen Überblick über die möglichen Bildungswege verschaffen. Der Wert von Berufsbildungsabschlüssen müsste stärker verdeutlicht werden.				X			X		
Relevante OdA-Tätigkeiten selbst stärker publik machen für Betriebe		X	Betriebe sollen auf diesem Weg die Vorteile sehen, sich zu engagieren und zu vernetzen (z.B. in Form einer OdA-Mitgliedschaft).				X				X	X

☞ Das Handlungsfeld «Kommunikation des Werts des Ausbildens und Steigerung der Ausbildungsqualität» zeigt Wege auf, wie die Lehrstellenförderung durch effektive Kommunikation und Qualitätsoptimierung gestärkt werden kann. Angesichts der zunehmenden Anzahl von Schulabgänger:innen, insbesondere in Berufen mit akutem Fachkräftemangel, bietet sich für Branchen und Betriebe jetzt die Gelegenheit, mehr Berufslernende zu gewinnen. Diese Chance sollte von sämtlichen Akteuren umfassend kommuniziert und von den Betrieben wahrgenommen werden.

6.4 Handlungsfeld 4: Weiterentwicklung flexibler Ausbildungsstrukturen

Das vierte Handlungsfeld umfasst Optionen zur fortlaufenden Weiterentwicklung der Ausbildungsstrukturen. Durch eine Optimierung dieser Strukturen können Betriebe und OdA bei der Lehrstellenschaffung sowohl direkt als auch indirekt unterstützt und motiviert werden.

²³ Berufsmaturität | VSSM – Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten (<https://www.vssm.ch/>)

²⁴ Ausbildungsbeiträge der Stiftung Tschumi – HotellerieSuisse (<https://www.hotelleriesuisse.ch/de/bildung-und-fachkraefte/finanzierung/ausbildungsbeitraege>)



Mit Blick auf den steigenden Lehrstellenbedarf liegt der Schwerpunkt darauf, die Rahmenbedingungen und Strukturen der aktuellen Ausbildungsgefässe zu überprüfen und anzupassen sowie neue Gefässe zu entwickeln, um flexibel auf die wachsende Nachfrage nach Ausbildungsplätzen reagieren zu können. Dies umfasst auch Fragen der Durchlässigkeit des Bildungssystems.

Die Anpassung der Ausbildungsstrukturen an den erhöhten Lehrstellenbedarf erfordert eine proaktive Herangehensweise der verantwortlichen Akteure, die auf Innovation, Zusammenarbeit und Flexibilität basiert. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Ausbildungsstrukturen kann das duale Ausbildungssystem besser auf die steigende Nachfrage reagieren und gleichzeitig eine qualitativ hochwertige Ausbildung gewährleisten.

Kontext

Möglichkeiten zur Anpassung bestehender Ausbildungsstrukturen werden im Moment im Rahmen der Bundesinitiative Berufsbildung 2030 unter dem Stichwort Flexibilisierung bearbeitet. Sowohl die Kantone, OdA als auch die Wissenschaft haben sich bereits mit verschiedenen Flexibilisierungsfragen auseinandergesetzt (Seufert, 2018). Es ist festzustellen, dass das gegenwärtige Ausbildungsangebot (z.B. im Hinblick auf verfügbare Zusatzangebote; vgl. Tabelle 6) die Schaffung von Lehrstellen nicht immer optimal fördert. Flexible Ausbildungsstrukturen können zum Beispiel durch modulare Ausbildungsmodelle oder den Ausbau der Förderung von Lehrbetriebsverbänden) dabei helfen, Betriebe zu entlasten. Auch können sie dazu beitragen, das Ausbildungspotenzial von kleinen und spezialisierten Betrieben auszuschöpfen und gleichzeitig die Integration und Inklusion in der Berufsbildung zu fördern.

Es existieren bereits eine Reihe von Ansätzen zur Anpassung der Ausbildungsstrukturen mit dem Ziel, das Angebot an Lehrstellen zu erweitern. Dazu zählen Reformen im Bereich der betrieblichen Bildung, der Ausbau von Berufslehren mit vollschulischen Anteilen zu Beginn der Ausbildung (wie z.B. Basislehrjahre), die Förderung des Übergangs vom EBA zum EFZ beziehungsweise vom (abgebrochenen) Gymnasium in eine Berufslehre oder auch das zeitlich flexible Absolvieren des BM1-Unterrichts. Falls die flexible BM1 nicht als attraktive Option wahrgenommen wird, könnte die Möglichkeit, die BM2 nach Lehrabschluss berufsbegleitend zu absolvieren, auch dazu verhelfen, dass eine Lehrstelle angeboten wird.

Empirische Befunde zur Problemlage und zu möglichen Lösungsansätzen

☛ In den Interviews mit den OdA-Vertreter:innen wurde mehrfach erwähnt, dass die Möglichkeit bestehen sollte, existierende Ausbildungsstrukturen flexibel auszubauen und bei Nichtbedarf wieder abzuschaffen.

*«Ich meine, dass wenn man bis 2030 Schulabgänger gewinnen möchte, so müsste geschaut werden, **was noch zusätzlich gemacht werden könnte**. Also etwas das auch schnell wieder abgeschafft werden könnte, wenn die Anzahl der Schulabgänger wieder zurückgehen würde. Das ist ja immer wellenartig. Man würde also **eine Art zweite Ausbildung** kreieren, wobei der **Inhalt derselbe** bleiben würde, jedoch die **Struktur anders** aussehen würde» (I_IV_Kantonale OdA)*

Dabei wurde explizit auf den quantitativen Ausbau von Basislehrjahren hingewiesen, aber auch darauf, das Basislehrjahr auf zwei Jahre zu erhöhen. Ebenfalls wurde die Idee eingebracht, das Prinzip des KV BM Fokus²⁵ auch auf andere Branchen zu übertragen. Die Idee dahinter ist, dass die Betriebe durch eine Entlastung während der ersten Jahre eine höhere Bereitschaft

²⁵ KV BM Fokus - KV Zürich (<https://www.kvz-schule.ch/bildungsangebot/grundbildung/bm-fokus>)


aufbringen, mehr Lernende auszubilden. Die Kosten, die dabei für den Kanton und die Betriebe anfallen, könnten sich aber für die Umsetzung als belastend erweisen.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der bereits im Handlungsfeld 3 angesprochen wurde, ist die Ausbildungsqualität in den Betrieben via Berufsbildner:innen zu erhöhen. Hier geht es aber mehr darum, wie die betrieblichen Ausbildungsstrukturen so verändert werden können, dass die Positionierung der beruflichen Bildung im Betrieb gestärkt wird bzw. die Berufsbildner:innen die für sie benötigte Zeit für das Ausbilden erhalten.

*«Und das zweite sind wirklich die Berufsbildner. **Ohne Berufsbildner** können wir **nicht mehr Lernende ausbilden**. Zudem ist die Frage wichtig, wie man Berufsbildner aus der anfallenden Arbeit herausnehmen kann, damit sie ihre Aufgaben korrekt erfüllen und somit die Lernenden gut betreuen können.»
(L_IV_Kantonale OdA)*

Monetäre Massnahmen ergreifen einige OdA, indem sie ihre Mitgliedbetriebe über die finanzielle Entrichtung von üK-Pauschalen unterstützen. Die finanziellen Ressourcen der OdA sind jedoch begrenzt und somit können sich nicht alle OdA in dieser Weise engagieren.

Schliesslich wurde die Idee geäussert, EBA und EFZ in einem gemeinsamen Gesamtpaket zu denken und somit den Übergang vom EBA zum EFZ zu fördern. Gemäss OdA vergeben Betriebe EFZ-Lehrstellen aufgrund mangelnder Bewerbungen an Lernende, die eigentlich für ein EBA vorgesehen wären. Während der Lehre muss aber dann aufgrund des ausgeschöpften Leistungspotenzials der Lernenden doch eine Umteilung erfolgen, was sowohl aus Sicht der Betriebe wie auch aus Sicht der Lernenden nicht ideal ist. Ein sequenzielles Modell EBA+EFZ könnte Vorbehalte für eine EBA-Lehre sowohl bei Lernenden als auch den Eltern abbauen und Betrieben die Möglichkeit geben, Lernende als qualifizierte Fachkräfte auszubilden und in ihrem Betrieb längerfristig zu halten.

 Aus der Literatur ist bekannt, dass Ausbildungsstrukturen unterschiedliche Auswirkungen auf das Lehrstellenangebot haben können. So können beispielsweise Lehrbetriebsverbände vor allem für kleine und mittlere Betriebe, die oft zu spezialisiert oder zu wenig aktiv sind, um einen Lernenden alleine auszubilden, ein möglicher Ansatzpunkt sein, sich am dualen Berufsbildungssystem zu beteiligen (Abschnitt 4.4.5). Basisjahre oder ähnliche Modelle, bei denen Lernende über gewisse Zeiträume ausserhalb des Lehrbetriebs ausgebildet werden, beeinflussen hingegen den wirtschaftlichen Nutzen und die Kosten und damit den resultierenden Nettonutzen der Ausbildung. Ebenso beeinflusst das Ausmass an schulisch bedingter Betriebsabwesenheit (z.B. aufgrund BM1) die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe (Abschnitt 4.1.1).

Bei der BM1 besteht in 14 Kantonen ein zeitlicher Spielraum beim Absolvieren des BM-Unterrichts, um den Bedürfnissen der Ausbildungsbetriebe und der Lernenden entgegenzukommen und die leicht rückläufigen BM1-Quoten zu erhöhen. Dabei kann der BM-Unterricht gewissen Eckwerten folgend später beginnen, es können Teilfachabschlüsse in einzelnen Fächern erworben oder Prüfungen früher oder später absolviert werden (Trede et al., 2020). Im Kanton Luzern wird ausserdem seit 2021/22 bereits ein Programm erprobt, bei dem Sek-I-Schüler:innen Teile des BM-Unterrichts sogar vor Lehrbeginn absolvieren können (BM Sek+). Dieses ist seit dem Schuljahr 2022/23 auch für Schüler:innen aus Obwalden zugänglich, in Nidwalden ab 2024/25. Bei allen BM1-Flexibilisierungsmodellen verbringen die Lernenden mehr Zeit im Lehrbetrieb. Allerdings ist noch nicht ausreichend erforscht, wie die Betriebe beim Angebot der flexiblen BM1-Lehrstellen unterstützt werden können, wie wirksam diese BM1-Flexibilisierungsmassnahmen sind, und ob darüber die schulisch leistungsstarken Jugendlichen rekrutiert werden können (Trede et al., 2020).

Mögliche Handlungsoptionen

In der nachfolgenden Tabelle 6 werden Optionen für das Handlungsfeld 4 präsentiert. Analog zu den vorhergehenden Handlungsfeldern können diese Vorschläge bereits existierende Anregungen umfassen oder solche, die bisher noch nicht umgesetzt wurden, jedoch vielversprechend im Hinblick auf die Förderung von Lehrstellen erscheinen. Wir schränken uns bei der Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten, die insbesondere die Flexibilisierung der Ausbildungsstrukturen betreffen, auf diejenigen ein, die in den Interviews mit den Gesprächspartner:innen explizit genannt und als prioritär betrachtet wurden.

Tabelle 6: Handlungsoptionen im Handlungsfeld 4

Handlungsoption	Einordnung		Einschätzung / Erklärung / Kommentar	Strukturelle Kapazität					Zuständigkeit Akteur/e			
	Good Practice	Vorschlag für die Zukunft		Analytische	Operationale	Politische	Kommunikation	Relationale	Bund	Kanton Zürich	OdA	Betriebe
Flexible Zusatzangebote (Basisjahr, KV BM Fokus; BM1-Flexibilisierung)	X	X	Überprüfung einer Ausweitung bestehender Angebote mit Höhergewichtung schulischer Anteile (z.B. zwei Basislehrjahre bzw. ein Basislehrjahr und ein Praxislehrjahr, vgl. z.B. Model NoserYoung ²⁶)		X					X	X	X
Bildungsinhalte vereinfachen und zwischen Lernorten abstimmen		X	Insbesondere die Perspektive der Betriebe müsste in Bildungsplänen vermehrt berücksichtigt werden, siehe dazu auch (Frey et al., 2021)					X	X	X	X	X
Stärkere Positionierung der beruflichen Bildung im Betrieb		X	Professionalisierung der Berufsbildenden (auch Praxisbildenden), siehe dazu das Projekt TBBK: Stärkung der betrieblichen Ausbildungskompetenz ²⁷						X	X	X	X
Unterstützung der Lehrbetriebe via Subventionierung von üK-Pauschalen	X		Einige OdA subventionieren überbetriebliche Kurse (üK), indem sie pro Lernenden ihren Mitgliederbetrieben eine üK-Pauschale entrichten (z.B. ZLI: 20% Ermässigung auf üK)		X			X			X	
EBA+EFZ als <u>eine</u> Ausbildung; Übergang EBA-EFZ für Betriebe attraktiv machen		X	Anstatt einem leistungsbezogen schwachen Lernenden ein EFZ zu vergeben und Überforderung bzw. einen Mismatch zu provozieren (Abstufung während der Lehre), EBA & EFZ verstärkt als Gesamtpaket denken und vermarkten (z.B. KV-Lehre in 4 Jahren) und mögliche Karrierewege für danach aufzeigen. EBA+EFZ-Modell evtl. auf andere Branchen übertragen.				X		X	X	X	X

☞ Das Handlungsfeld «Weiterentwicklung flexibler Ausbildungsstrukturen» verdeutlicht, dass die Zielsetzung, zukünftig genauso viel bzw. mehr Lehrstellen anzubieten, mit grosser Wahrscheinlichkeit eine gewisse Anpassung der Ausbildungsstrukturen erfordert. Diese Anpassung kann einerseits eine Flexibilisierung des bestehenden Ausbildungsangebots einschliessen, andererseits

²⁶ Ausbildung in der IT: Lehre bei Noser Young (<https://www.frox.ch/newsroom/frox-news/ausbildung-noser-young-frox/>)

²⁷ TBBK-Info 19.08.2021 (https://tbbk-ctfp.ch/images/TBBK-Info/TBBK-Info_2021.08.19_DE.pdf)

können auch neue Angebote dazu beitragen, die zukünftige Lehrstellensituation positiv zu beeinflussen.

6.5 Handlungsfeld 5: Vernetzung, Kooperation und Partizipation der Akteurinnen und Akteure

In diesem letzten Handlungsfeld liegt der Schwerpunkt auf der effektiven Koordination der Interessen, um das Angebot und die Nachfrage an Lehrstellen optimal aufeinander abzustimmen. Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Vernetzung und Partizipation der OdA und Betriebe. OdA agierend dabei jeweils in einem „Spannungsfeld“, da die Kooperation zwischen Firmen innerhalb einer OdA keine Selbstverständlichkeit ist (Graf et al., 2023). Dies liegt darin begründet, dass die Mitglieder (v.a. Firmen) einer OdA zum Teil im Wettbewerb miteinander stehen. OdA sind in diesem Sinne komplexe Kooperationsgefässe zum Austarieren der Interessen ihrer Mitglieder und befördern somit erfolgreiche Kooperation (Strebel et al., 2020). Beim Abgleich von Angebot und Nachfrage auf dem Lehrstellenmarkt kommt den OdA in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle zu – wie auch bei der Durchführung der dualen Ausbildung im Allgemeinen (Emmenegger et al., 2019).

Die Vernetzung einer OdA ermöglicht es, ihre umfassenden Kenntnisse der Branche und der Anforderungen an Ausbildungen gezielt in den entsprechenden Austausch mit Mitgliedsbetrieben, anderen OdA und Behörden einzubringen. Gleichzeitig fördert die aktive Vernetzung der OdA mit Betrieben allgemein die bessere Zusammenarbeit, da eine offene Kommunikation und ein regelmässiger Austausch dazu beitragen, eine gemeinsame Vision für die Lehrstellenförderung zu entwickeln.

Seitens der Betriebe ermöglicht die Mitgliedschaft in OdA und Vernetzung mit den anderen Akteurinnen und Akteuren eine direkte Einbindung in die Gestaltung und Umsetzung der Massnahmen zur Lehrstellenförderung. Betriebe können ihre individuellen Bedarfe und Herausforderungen offen kommunizieren und so dazu beitragen, dass das Lehrstellenangebot erweitert wird. Durch diese Mitwirkung werden die Betriebe nicht nur zu Empfänger:innen der Fördermassnahmen, sondern zu aktiven Gestalter:innen, die ihre Erfahrungen und Expertise einbringen.

Insgesamt tragen die aktive Beteiligung und Kooperation aller Seiten zur Schaffung einer dynamischen und bedarfsgerechten Lehrstellenlandschaft bei.

Kontext

Im Schweizer Berufsbildungssystem kooperieren diverse private und staatliche Akteure in dezentraler Form etwa innerhalb eines Kantons, Berufsfeldes, oder einer Wirtschaftsbranche. Eine erfolgreiche Kooperation der relevanten Akteure ist ein Grundbaustein für die Vermeidung eines Lehrstellenmangels. Im gemeinschaftlich gesteuerten Berufsbildungssystem der Schweiz wird ein Gleichgewicht auf dem Lehrstellenmarkt in der Regel durch die Kooperation zwischen OdA, den Kantonen und dem Bund angestrebt. Die daraus erfolgende Koordination der Interessen der verschiedenen Akteursgruppen hat im Idealfall den Effekt, dass die Berufsbildung die Bedürfnisse der Arbeitswelt besser abdeckt. Das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage an Lehrstellen wird dadurch positiv beeinflusst.

Als Beispiel für die Vernetzung zur Lehrstellenförderung können die seit vielen Jahren bestehenden Berufsbildungsforen im Kanton Zürich dienen. Diese Foren wurden während der Lehrstellenkrise in den 2000er Jahren ins Leben gerufen und vom Kanton unterstützt. Ihr Hauptziel besteht

darin, regionale Akteure der Berufsbildung mit Lernenden, Eltern, Berufsbildner:innen und Lehrpersonen der Volks- und Berufsfachschulen zu vernetzen (Mittelschul- und Berufsbildungsamt, 2023). Da die Foren regional stark vom Engagement von Einzelpersonen abhingen (Sager, 2006), haben sie zwischenzeitlich etwas an Bedeutung verloren. Eine Neulancierung und eine Neuausrichtung wären zu erwägen, wie die empirischen Befunde verdeutlichen (siehe unten).

Empirische Befunde zur Problemlage und zu möglichen Lösungsansätzen

📄 Insgesamt lassen sich für die relationale Dimension der Lehrstellenförderung über die Publikationstätigkeiten der OdA nur relativ wenige Informationen finden, insbesondere mit Blick auf den Austausch der OdA untereinander. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob die entsprechenden Netzwerke der OdA noch transparenter und zugänglicher dargestellt werden könnten, um externen Akteuren eine mögliche Partizipation an den bestehenden Netzwerken zu erleichtern und damit die Lehrstellenförderung langfristig zu stärken.

🗨️ In den Interviews wird die Bedeutung eines strukturierten Austausches zwischen den relevanten Akteuren hervorgehoben. Entsprechende Plattformen (z.B. Informations- und Netzwerkveranstaltungen) sind für OdA wichtig, um zu erfahren, wie etwa die anderen Branchen im Bereich der Lehrstellenförderung aktuell vorgehen. Die Bedeutung der Schaffung von Gefässen, die einen strukturierten Austausch zwischen OdA ermöglichen, wird in diesem Sinne hervorgehoben. Gleichzeitig wurde der Wunsch nach einem intensivierten Dialog mit dem Kanton erwähnt. Allgemein wird thematisiert, dass es teilweise Insiderstrukturen gibt und es vor diesem Hintergrund wichtig wäre, die Partizipationsmöglichkeiten für alle Akteure weiter zu verbessern.

*«Gleichzeitig besteht ein **Klumpenrisiko**, da die, die sich schon kennen, sich bereits verbündet haben und sich in der Berufsbildung engagieren. Andere können nicht oder dürfen nicht oder was auch immer mitmachen. Dort spüre ich diese Widerstände schon.» (I_I_Behördenaussage)*

Eine OdA trifft ihre Auswahl der Veranstaltungen, Podiumsdiskussionen und Einladungen zu Referaten beispielsweise gezielt anhand des Kriteriums, dort präsent zu sein, wo potenziell die meisten Nichtausbildungsbetriebe vertreten sind. Durch diese strategische Auswahl der Anlässe und Veranstaltungen schafft die OdA eine Plattform, um direkt in Kontakt zu treten mit Unternehmen, die bisher möglicherweise nicht im Fokus der Ausbildungsbemühungen standen. Dies ermöglicht eine gezielte Ansprache und Sensibilisierung dieser Betriebe für die Vorteile einer aktiven Teilnahme an der Ausbildung. Gleichzeitig trägt diese strategische Herangehensweise dazu bei, bestehende Barrieren oder Vorbehalte gegenüber der Ausbildung zu überwinden und die Relevanz des Engagements für diese Betriebe zu verdeutlichen.

In einigen Fällen scheinen den OdA allerdings die nötigen Ressourcen zu fehlen, um ihre Netzwerkaktivitäten zu vertiefen. Besonders herausfordernd gestaltet sich für die OdA beispielsweise der Aufwand, Zugang zu jungen Betrieben zu erhalten, die nicht eindeutig ihrer Branche zugeordnet sind. Dies betrifft Unternehmen, die zwischen zwei Branchen angesiedelt sind oder auch einer anderen Branche zugeordnet werden können.

*«Dazu kommen sehr **junge Unternehmen**, welche **weniger klar einer OdA zugeordnet werden können**. Deshalb haben diese eigentlich gar **keine Ansprechperson**, da sie Elemente verschiedener Ausbildungen mit sich bringen. Zudem **sehen sie oftmals den Sinn nicht**, sich zu **organisieren mit einem Verband** oder einer **Trägerschaft**.» (I_I_Behördenaussage)*

Zudem ist bei einigen OdA der Aspekt der Vernetzung über das bestehende Netzwerk hinaus noch keine Priorität. Es wird allerdings betont, dass Zwangsanlässe kaum zielführend sind.



Stattdessen solle die Teilhabe auf freiwilliger Basis erfolgen und eventuell durch (finanzielle) Anreize gefördert werden. Positiv werden die bestehenden Gefässe hervorgehoben, wie die Berufsbildungskonferenz und die Berufsbildungsforen. In Bezug auf letztere wurde jedoch von allen Interviewgruppen (OdA, Behören und Betriebe) erwähnt, dass sie in ihrem Bedeutungsumfang geprüft und allenfalls einer Neupositionierung unterzogen werden könnten.

Der Ausbau digitaler Netzwerke wurde von den OdA kaum als Vernetzungsmöglichkeit erwähnt. Digitale Tools werden häufig ausschliesslich im Kontext von Marketing und Kommunikation betrachtet. Dabei könnten Online-Plattformen wie LinkedIn eine ressourcenschonende Möglichkeit bieten, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen.

📖 Aus der Literatur ist bekannt, dass staatliche Akteure die Vernetzung und Kooperation unterschiedlicher Berufsbildungsakteure aktiv fördern können. So haben beispielsweise kantonale Ämter die Möglichkeit, die Kooperation der Stakeholder innerhalb des Kantons durch die Organisation von Vernetzungsanlässen zu stärken. Dem Kanton kann in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle bei der Unterstützung der kollektiven Aktivitäten der Stakeholder im Bereich der Lehrstellenförderung zukommen (Busemeyer et al., 2022).

Handlungsmöglichkeiten

In der folgenden Tabelle 7 werden die Handlungsmöglichkeiten für Vernetzung, Kooperation und Partizipation in Bezug auf die Lehrstellenförderung aufgeführt.

Tabelle 7: Handlungsoptionen im Handlungsfeld 5

Handlungsoption	Einordnung		Einschätzung / Erklärung / Kommentar	Strukturelle Kapazität					Zuständigkeit Akteur/e			
	Good Practice	Vorschlag für die Zukunft		Analytische	Operationale	Politische	Kommunikation	Relationale	Bund	Kanton Zürich	OdA	Betriebe
Branchenübergreifende Vernetzungsgefässe für OdA im Kanton weiter ausbauen	X		Neue Themen in regelmässigen Abständen in branchenübergreifenden Gefässen diskutieren und voneinander lernen (siehe dazu z.B.: Berufsbildungskonferenz des Kantons ZH); OdA schätzen dieses Gefäss und begrüssen den jährlichen Austausch zu festgelegten Themen.					X		X	X	
Neupositionierung Berufsbildungsforen Kt. ZH	X		Stärkung der Foren wurde von den OdA gewünscht und wird bereits umgesetzt.				X	X		X	X	X
Regelmässige brancheninterne Austauschtreffen zwischen den Geschäftsleitungen der kantonalen OdA derselben Branche	X		Ein institutionalisiertes Gefäss für den interkantonalen oder interregionalen Austausch fördert das brancheninterne Weiterkommen bei Themen wie der Lehrstellenförderung.					X			X	
Brancheneigenes Innovations-/Vernetzungstool	X		Firmen/Einzelpersonen können Ideen eingeben (nicht nur Ausbildungsthemen), die von der OdA aufgenommen und weiterentwickelt werden (z.B. Hospitality-Booster ²⁸).				X	X			X	X
Bestehende Vernetzung über die bewährten (Gross-)Betriebe hinaus weiter ausbauen mit regelmässigen Betriebsbesuchen	X		Betriebsbesuche der OdA zur Netzwerkpflge und nicht zur Kontrolle (siehe dazu auch Handlungsfeld 2).			X	X				X	X
Visibilität für die Zuständigkeit der Lehrstellenförderung auf OdA-Website erhöhen	X		Einige OdA haben bereits eine Ansprechperson für die Lehrstellenförderung auf ihrer Website, bei anderen ist dies noch nicht der Fall.				X				X	
Fokus auf Publikums-messen, Berufsmeisterschaften, SwissSkills	X		Jugendliche/Eltern als Zielgruppe für die Sensibilisierung stärker in den Fokus nehmen.				X	X		X	X	X

☞ Die Vernetzung, Kooperation und Partizipation der Akteurinnen und Akteure sind zentrale Bausteine für eine erfolgreiche Lehrstellenförderung. Hier kommt dem Kanton eine entscheidende Rolle zu. Er kann den Austausch zwischen den Stakeholdern auf vielfältige Weise unterstützen. Ein Fokus könnte dabei auf denjenigen OdA liegen, deren Einbindung in entsprechende Netzwerke und Anlässe noch eher gering ausgeprägt ist. Im Handlungsfeld 5 lassen sich mit relativ geringem finanziellem Aufwand weitere Fortschritte erzielen.

²⁸ Das Innovationsnetzwerk für die Branche - Hospitality Booster (<https://www.hospitality-booster.swiss/>)

7 AUSBLICK UND DANK

Die vorliegende Studie dient der Bildungsdirektion des Kantons Zürich als vertiefende empirische Wissensgrundlage im Zusammenhang mit der Lehrstellenförderung. Sie ist Teil eines umfassenderen Projekts zur Stärkung der Berufsbildung im Kanton Zürich, das der Regierungsrat des Kantons Zürich im Jahr 2021 verabschiedet hat. Es umfasst verschiedene Massnahmenpakete im Bereich der Zusatzfinanzierung der Berufsbildung für die Jahre 2022 bis 2025 (Kanton Zürich, 2021b). Der Fokus unserer Studie lag auf den OdA und ihrer strukturellen Kapazität in Bezug auf die Lehrstellenförderung, weil der Kanton eruieren wollte, wie er die OdA in ihren Aufgaben der Lehrstellenförderung bestmöglich weiter unterstützen kann.

Die OdA übernehmen eine zentrale Rolle in der Förderung und Bereitstellung von Ausbildungsplätzen. In dieser Studie finden sich viele Hinweise darauf, wie OdA die Umsetzung dieser Aufgabe weiter vorantreiben können. Allerdings ist eine qualitativ hochstehende Berufsbildung eine gemeinsame Aufgabe der Verbundpartner. Bund, Kantone und OdA streben gemeinsam an, ein ausreichendes Angebot an Ausbildungsplätzen bereitzustellen. Es erfordert somit die Beteiligung und den Einsatz aller Akteurinnen und Akteure, um sicherzustellen, dass bis 2030 und darüber hinaus genügend Schulabgänger:innen in die Berufsbildung einmünden, um den Fachkräftemangel in den betroffenen Branchen zu bekämpfen.

Obwohl in unserer Studie die OdA im Fokus standen, bieten die fünf Handlungsfelder Anregungen und Optionen, die alle Verbundpartner ansprechen. Handlungsmöglichkeiten im Handlungsfeld 1 «Datenbasierte Marktsegmentierung» eröffnen beispielsweise Chancen, den Datenaustausch zwischen den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren zunächst innerhalb des Kantons zu optimieren, bevor weitere nationale Bestrebungen erfolgen. Im Handlungsfeld 2 «Optimierung der Rahmenbedingungen für aktive Betriebsbegleitung» werden Ansätze thematisiert, die dazu dienen können, das bestehende Angebot für Betriebscoachings zwischen Betrieben, OdA und Kanton abzustimmen und beispielsweise stärker in Richtung Digitalität zu denken. Das Handlungsfeld 3 «Kommunikation des Werts des Ausbildens und Steigerung der Ausbildungsqualität» betont, dass die Förderung des dualen Systems eine gemeinschaftliche Aufgabe und ein geteilter hoher Qualitätsanspruch ein integraler Bestandteil des Rufs der Berufsbildung ist. Das Handlungsfeld 4 «Weiterentwicklung flexibler Ausbildungsstrukturen» verdeutlicht, dass die Weiterentwicklung bestehender und potenziell neuer Angebote die Lehrstellenschaffung fördern kann. Abschliessend zeigt das Handlungsfeld 5 «Vernetzung, Kooperation und Partizipation», dass ein starkes und offenes Netzwerk unter den Akteurinnen und Akteuren dazu beiträgt, die Lehrstellenförderung als Ziel gemeinsam zu verankern. Die vorliegende Studie liefert somit zahlreiche Anknüpfungspunkte für die Berufsbildungsakteurinnen und -akteure, wie das Zeitfenster mit einer erhöhten Zahl von Schulabgänger:innen in den nächsten Jahren genutzt werden kann, bevor wieder eine demographische Trendwende einsetzt.

Abschliessend möchten wir allen, die an der Studie mitgewirkt haben, unseren aufrichtigen Dank aussprechen. Insbesondere möchten wir den Interviewpartner:innen der 14 OdA, den beiden Behördenmitgliedern, den Betriebsvertreter:innen und den Mitgliedern des Projektausschusses unsere Wertschätzung aussprechen. Ihre Bereitschaft, Informationen zu teilen, hat massgeblich dazu beigetragen, dass wir wertvolle Erkenntnisse gewinnen konnten, von denen die Berufsbildung profitieren kann.



Ein besonderer Dank gilt auch den studentischen Hilfskräften Yolanda Hübsch, Lea Rathlef und Julia Stalder für ihre hilfreiche Unterstützung bei unseren Recherchen. Ebenso danken wir Stefanie von Moos für die sorgfältige Lektorats- und Layoutarbeit.

LITERATURVERZEICHNIS

- Aeppli, M., Kuhn, A. & Schweri, J. (2021). Culture, norms, and the provision of training by employers: Evidence from the Swiss language border. *Labour Economics*, 73, 102057. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102057>
- Aeppli, M., Kuhn, A. & Schweri, J. (2022). *Die Deutschschweiz vertraut stärker auf die Betriebe als die Romandie: Betriebliche Ausbildungsbeteiligung an der Sprachgrenze*. (Transfer, Berufsbildung in Forschung und Praxis 1/2022). Schweizerische Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung SGAB.
- Aeppli, M., Schweri, J. & Kuhn, A. (2021). *Bildungspläne sichern breite Ausbildung - verursachen aber auch Kosten für die Lehrbetriebe: EHB-Studie zur Passung von Bildungsplänen und betrieblichen Bedürfnissen*. (Transfer, Berufsbildung in Forschung und Praxis 3/2021). Schweizerische Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung SGAB.
- Albæk, K. (2009). The Danish Apprenticeship System, 1931–2002: The Role of Subsidies and Institutions. *Applied Economics Quarterly*, 55(1), 39–60. <https://doi.org/10.3790/aeq.55.1.39>
- AMOS (2023). Arbeitsmarkt 2040 – Herausforderungen für den Arbeitsmarkt im Kanton Zürich. https://www.amosa.net/fileadmin/user_upload/projekte/Diverse/Arbeitsmarkt_2040_final1.pdf
- Andersen, O. D. & Helms, N. H. (2019). Vocational education and training in Europe: Denmark. *Cedefop ReferNet VET in Europe reports 2018*.
- Battiston, A., Patrignani, P., Conlon, G., Dickerson, A. & McIntosh S. (2020). *Exploring trends in apprenticeship training around the introduction of the Apprenticeship Levy: emerging evidence using a matched apprentice-employer dataset* (CVER Briefing Note Nr. 011). Centre for Vocational Educational Research CVER.
- Besozzi, R. (2022). *Ausbildende. Vier idealtypische Profile*. (Transfer, Berufsbildung in Forschung und Praxis 2/2022). Schweizerische Gesellschaft für angewandte Bildungsforschung SGAB.
- BFS. (2023a). *Szenarien 2022-2031 für die obligatorische Schule: Anzahl Lernender nach Kanton*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik BFS. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/szenarien-bildungssystem/obligatorische-schule-lernende.assetdetail.23226773.html>
- BFS. (2017). *Strukturelle Analyse der regionalen BIP 2008–2014* (BFS Aktuell). Neuchâtel: Bundesamt für Statistik BFS.
- Blatter, M., Mühlemann, S. & Schenker, S. (2012). The costs of hiring skilled workers. *European Economic Review*, 56(1), 20–35. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2011.08.001>
- Blatter, M., Mühlemann, S., Schenker, S. & Wolter, S. C. (2016). Hiring costs for skilled workers and the supply of firm-provided training. *Oxford Economic Papers*, 68(1), 238–257. <https://doi.org/10.1093/oenp/gpv050>
- Bolli, T., Renold, U. & Wörter, M. (2018). Vertical educational diversity and innovation performance. *Economics of Innovation and New Technology*, 27(2), 107–131. <https://doi.org/10.1080/10438599.2017.1314075>
- Bonin, H., Fries, J., Hillerich, A., Maier, M. F. & Walter, T. (2013). *Begleitforschung 'Auswirkungen des Ausbildungsbonus auf den Ausbildungsmarkt und die öffentlichen Haushalte'. Abschlussbericht*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales BMAS.
- Bonoli, L. & Schweri, J. (2019). Die Beteiligung der Betriebe an der dualen Berufsausbildung in der Schweiz–Argumente von heute und 1900. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*(36), 1–19.
- Brunello, G. & de Paola, M. (2008). Training and economic density: Some evidence from Italian provinces. *Labour Economics*, 15(1), 118–140. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2006.10.001>
- Brunello, G. & Gambarotto, F. (2007). Do spatial agglomeration and local labor market competition affect employer-provided training? Evidence from the UK. *Regional Science and Urban Economics*, 37(1), 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2006.06.006>

- Bühler, A. F., Lehnert, P. & Backes-Gellner, U. (2023). Curriculum Updates in Vocational Education and Changes in Graduates' Skills and Wages. *Swiss Leading House "Economics of Education" Working Paper No. 205*. http://repec.business.uzh.ch/repec/iso/leading-house/0205_lhwpaper.pdf
- Busemeyer, M. R., Carstensen, M. B. & Emmenegger, P. (2022). Orchestrators of coordination: Towards a new role of the state in coordinated capitalism? *European Journal of Industrial Relations*, 28(2), 231–250.
- Combet, B. (2019). The Institutional Dimension of Class-based Educational Decision-making: Evidence from Regional Variation in Switzerland. *Zeitschrift für Soziologie*, 48(4), 301–320. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2019-0021>
- Daugbjerg, C., Fraussen, B. & Halpin, D. R. (2018). Interest Groups and Policy Capacity: Modes of Engagement, Policy Goods and Networks. In X. Wu, M. Howlett & M. Ramesh (Hrsg.), *Policy Capacity and Governance: Assessing Governmental Competences and Capabilities in Theory and Practice* (S. 243–261). London: Palgrave Macmillan.
- Ebbinghaus, M. & Dionisius, R. (2021). Beteiligung von Betrieben an Ausbildungskooperationen: Spielen schwierige Ausbildungsbedingungen eine Rolle? *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 117(1), 42–69. <https://doi.org/10.25162/zbw-2021-0003>
- EDK. (2023). *Datenföderation für die Berufsbildung; Abschluss der Konzeptionsphase und Verzicht auf die Realisation: Beschlussfassung*. Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren EDK.
- Emmenegger, P., Graf, L. & Trampusch, C. (2019). The governance of decentralised cooperation in collective training Systems: a review and conceptualisation. *Journal of Vocational Education & Training*, 71(1), 21–45.
- Eperon, L. & Miserez, G. (2022). *Die Attraktivität der Berufsbildung erhöhen: Die Vision der Genferseeregion*. Bern: Herbsttagung der Berufsbildung.
- Fleischmann, D. (2008). *Lehrstellenförderung via Portemonnaie: bbaktuell befragt drei österreichische Experten zur Reform des» Blum-Bonus«*, bbaktuell vom 4. März 2009.
- Fleischmann, D. (2023). *Die berufliche Grundbildung verliert an Terrain*. Transfer. Berufsbildung in Forschung und Praxis 8(2). Schweizerische Gesellschaft für angewandte Bildungsforschung SGAB.
- Frey, M., Müller, M., Trede, I. & Schweri, J. (2021). Entlastung der Lehrbetriebe durch Regulierungsabbau. https://berufsbildung2030.ch/images/pdf_de_en/Entlastung_Lehrbetriebe_durch_Regulierungsabbau_Schlussbericht.pdf
- Frey, M. & Oswald, A. (2019). *Allgemeinverbindlich erklärte Berufsbildungsfonds: Schlussbericht zuhanden des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)*. https://edudoc.ch/record/213177/files/studie_bbfonds.pdf
- Fukuyama (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347–368.
- Gehret, A., Aepli, M., Kuhn, A. & Schweri, J. (2019). *Lohnt sich die Lehrlingsausbildung für die Betriebe? Resultate der vierten Kosten-Nutzen-Erhebung*. Zollikofen: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB. <https://edudoc.ch/record/207253>
- Gehret, A. & Schweri, J. (2019). Lehrlingsausbildung lohnt sich für Betriebe. *Die Volkswirtschaft*, 92(12), 55–57.
- Graf, L., Strelbel, A. & Emmenegger, P. (2023). State-led bricolage and the extension of collective governance: Hybridity in the Swiss skill formation system. *Regulation & Governance*, 17(1), 103-120. <https://doi.org/10.1111/rego.12436>
- Guba, B. (2008). Systematische Literatursuche. *Wiener Medizinische Wochenschrift*, 158, 62–69.
- Hanegraaff, M. & Pritoni, A. (2019). United in fear: Interest group coalition formation as a weapon of the weak? *European Union Politics*, 20(2), 198-218.
- Harhoff, D. & Kane, T. J. (1997). Is the German apprenticeship system a panacea for the U.S. labor market? *Journal of Population Economics*, 10(2), 171–196. <https://doi.org/10.1007/s001480050037>
- Jansen, A., Leiser, M. S., Wenzelmann, F. & Wolter, S. C. (2015). Labour market deregulation and apprenticeship training: A comparison of German and Swiss employers. *European*

- Journal of Industrial Relations*, 21(4), 353–368.
<https://doi.org/10.1177/0959680115580687>
- Junk, W. M. (2020). Co-operation as currency: how active coalitions affect lobbying success. *Journal of European Public Policy*, 27(6), 873–892.
- Kanton Zürich. (2021a). *Kanton Zürich unterstützt Jugendliche in der Berufsbildung*. Medienmitteilung. <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2021/07/kanton-zuerich-unterstuetzt-jugendliche-in-der-berufsbildung.html>
- Kanton Zürich. (2021b). *Zusatzfinanzierung Berufsbildung für die Jahre 2022 bis 2025: Regierungsratsbeschluss Nr. 731/202*. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.
- Kanton Zürich. (2023). *Projekt Lehrstellenförderung: Projektvorstellung*. Zürich: Bildungsdirektion und Mittelschul- und Berufsbildungsamt Kanton Zürich.
- Klüver, H. & Saurugger, S. (2013). Opening the black box: The professionalization of interest groups in the European Union. *Interest Groups & Advocacy*, 2(2), 185–205.
- Kriesi, I., Bonoli, L., Grønning, M., Hänni, M., Neumann, J. & Schweri, J. (2022). *Spannungsfelder in der Berufsbildung international und in der Schweiz – Entwicklungen, Herausforderungen, Potentiale*. OBS EHB Trendbericht 5. Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB.
- Kuhn, A., Schweri, J. & Wolter, S. C. (2018). Wer ausbildet, tut dies auch aus Überzeugung. *SGAB Newsletter*(3).
- Kuhn, A., Schweri, J. & Wolter, S. C. (2022). Local norms describing the role of the state and the private provision of training. *European Journal of Political Economy*, 75, 102226. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2022.102226>
- Leemann, R. J. & Imdorf, C. (2015a). Cooperative VET in Training Networks: Analysing the Free-Rider Problem in a Sociology-of-Conventions Perspective. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 2(4), 284–307. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.2.4.3>
- Leemann, R. J. & Imdorf, C. (2015b). Wechselnde betriebliche Lernorte in Ausbildungsverbänden. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 43(1), 22–26. <https://edoc.unibas.ch/37794/>
- Lüthi, S. & Wolter, S. C. (2020). Are apprenticeships business cycle proof? *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 156(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s41937-019-0047-1>
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Weinheim: Beltz.
- Mittelschul- und Berufsbildungsamt. (2023). *Regionale Berufsbildungsforen*. Kanton Zürich, Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA). <https://www.zh.ch/de/bildung/berufslehre/regionale-berufsbildungsforen.html>
- Meuer, J., Kluike, M., Backes-Gellner, U. & Pull, K. (2019). Using expatriates for adapting subsidiaries' employment modes to different market economies: a comparative analysis of US subsidiaries in Germany, the UK and Switzerland. *European Journal of International Management*, 13(3), 328–353.
- Michelsen, S., Høst, H., Leemann, R. J. & Imdorf, C. (2023). Training agencies as intermediary organisations in apprentice training in Norway and Switzerland: general purpose or niche production tools? *Journal of Vocational Education & Training*, 75(3), 522–542. <https://doi.org/10.1080/13636820.2021.1904437>
- Mohrenweiser, J., Zwick, T. & Backes-Gellner, U. (2019). Poaching and Firm-Sponsored Training. *British Journal of Industrial Relations*, 57(1), 143–181. <https://doi.org/10.1111/bjir.12305>
- Motion 20.3782 vom 26.08.2020. Egger, M. *SOS Jugendarbeitslosigkeit - Lehrbetriebe entlasten*. Bern: Bundesversammlung.
- Mozione 1505 vom 23.04.2020. Maderni, C. und Caprara, B. *Scongiuriamo il pericolo che la crisi economica post COVID-19 colpisca anche gli apprendisti. Favoriamo la creazione di nuovi posti per apprendisti in Ticino. Facciamolo sostenendo le PMI nella gestione amministrativa del processo*. Bellinzona: Kanton Tessin.

- Mühlemann, S. (2014). Training participation of internationalized firms: establishment-level evidence for Switzerland. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 6(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s40461-014-0005-1>
- Mühlemann, S. (2016). *The Cost and Benefits of Work-based Learning* (OECD Education Working Papers No. 143). OECD. <https://doi.org/10.1787/5j1pl4s6g0zv-en>
- Mühlemann, S., Braendli, R. & Wolter, S. C. (2013). Invest in the best or compensate the weak? An empirical analysis of the heterogeneity of a firm's provision of human capital. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 1(1), 80–95.
- Mühlemann, S., Dietrich, H., Pfann, G. & Pfeifer, H. (2022). Supply Shocks in the Market for Apprenticeship Training. *0272-7757*, 86, 102197. <https://doi.org/10.1016/j.econdurev.2021.102197>
- Mühlemann, S., Fuhrer, M., Wüest, A. & Wolter, S. C. (2007). *Lehrlingsausbildung - ökonomisch betrachtet: Ergebnisse der zweiten Kosten-Nutzen-Studie* (1st ed.). Zürich: Edition Rüegger.
- Mühlemann, S. & Wolter, S. C. (2011). Firm-sponsored training and poaching externalities in regional labor markets. *Regional Science and Urban Economics*, 41(6), 560–570. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2011.04.003>
- Mühlemann, S. & Wolter, S. C. (2014). Return on investment of apprenticeship systems for enterprises: Evidence from cost-benefit analyses. *IZA Journal of Labor Policy*, 3(1), 1–22. <https://doi.org/10.1186/2193-9004-3-25>
- Müller, B. & Schweri, J. (2012). *Die Betriebe in der dualen Berufsbildung: Entwicklungen 1985 bis 2008. Eine Analyse der Betriebszählungsdaten, durchgeführt durch das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik BFS.
- OBS EHB. (2023). *Trendmonitoring – Trends in der Berufsbildung*. Zollikofen: Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB. <https://www.ehb.swiss/forschung/obs/themen-und-trends/trendmonitoring-trends-in-der-berufsbildung>
- Pfeifer, H., Schönfeld, G. & Wenzelmann, F. (2011). How large is the firm-specific component of German apprenticeship training? *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 3(2), 85–104. <https://doi.org/10.1007/BF03546500>
- Postulat 709 vom 26.10.2021. *Meyer Jörg und Mit über eine Erhöhung der Kursbeiträge*. Luzern: Kanton Luzern.
- Powell, A. (2019). *Apprenticeships and skills policy in England*. House of Commons Library. <https://www.voced.edu.au/content/ngv:82579>
- Pusterla, F., Schweri, J., Strebel, A. & Zbinden, A. (2023). *Berufsentwicklung vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen und des Strukturwandels*. Zollikofen: Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB.
- Rotberg, R. I. (2014). Good governance means performance and results. *Governance*, 27(3), 511–518.
- Rupietta, C. & Backes-Gellner, U. (2019). Combining knowledge stock and knowledge flow to generate superior incremental innovation performance — Evidence from Swiss manufacturing. *Journal of Business Research*, 94, 209–222. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.003>
- Rupietta, C., Meuer, J. & Backes-Gellner, U. (2021). How do apprentices moderate the influence of organizational innovation on the technological innovation process? *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 13(1), 644. <https://doi.org/10.1186/s40461-020-00107-7>
- Sager, F. (2006). Erfolgsfaktoren von Lehrstellenmarketing in der dualen Berufsbildung: Das Beispiel Schweiz. *International Review of Education*, 52(5), 461–478. <https://doi.org/10.1007/s11159-006-9004-1>
- SBFi. (2017). *Berufsbildung 2030 Vision und strategische Leitlinien Hintergrundbericht zum Leitbild*. Ecoplan AG im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation. Bern: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFi.
- SBFi. (2022). *Berufsbildung in der Schweiz. Fakten und Zahlen 2022*. Bern: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFi.



- Schumann, M. (2017). The effects of minimum wages on firm-financed apprenticeship training. *Labour Economics*, 47, 163–181. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.05.002>
- Schweri, J., Mühlemann, S., Pescio, Y., Walther, B., Wolter, S. C. & Zürcher, L. (2003). *Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung aus der Sicht Schweizer Betriebe*. Zürich/Chur: Rüegger Verlag.
- Schweri, J. & Müller, B. (2007). Why did the training activity of Swiss firms decline? *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 149–167.
- Seiterle, N. (2018). Integration von ausländischen Jugendlichen in die berufliche Ausbildung stärken: Potenziale von Lehrbetriebsverbänden nutzen. *BWP - Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*(2), 6–10.
- Seufert, S. (2018). *Flexibilisierung der Berufsbildung im Kontext fortschreitender Digitalisierung: Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI im Rahmen des Projekts «Berufsbildung 2030 – Vision und Strategische Leitlinien»*. Bern: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI.
- Stadt Zürich. (2021, 27. Oktober). *Jahresaufenthalterinnen und -aufenthalter in Zürich: Wer sind sie und wie leben sie?* Zürich: Stadt Zürich.
- Strebel, A., Emmenegger, P. & Graf, L. (2020). New Interest Associations in a Neo-Corporatist System: Adapting the Swiss Training System to the Service Economy. *British Journal of Industrial Relations*, 59(3), 848–873. <https://doi.org/10.1111/bjir.12581>
- Strupler Leiser, M. & Wolter, S. C. (2013). *Kann man mit dem öffentlichen Beschaffungswesen Lehrstellen fördern?* http://repec.business.uzh.ch/repec/iso/leadinghouse/0085_lhwpa_per.pdf
- Thürk af Burén, P. & Schweri, J. (2022). Die Qualität der betrieblichen Ausbildung unter der Lupe. *skilled*(2), 10.
- Tiernan, A. & Wanna, J. (2006). Competence, capacity, capability: Towards conceptual clarity in the discourse of declining policy skills. In Australian National University (Hrsg.), *Govnet International Conference*. Canberra.
- Trede, I., Hänni, M., Leumann, S., Neumann, J., Gehret, A., Schweri, J. & Kriesi, I. (2020). *Berufsmaturität: Bildungsverläufe, Herausforderungen und Potenziale*. OBS EHB Trendbericht 4. Zollikofen: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB.
- Tuor Sartore, S. N. & Backes-Gellner, U. (2020). Educational diversity and individual pay: the advantages of combining academic and VET graduates in the workplace. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 12(1), 1–21. <https://doi.org/10.1186/s40461-020-00099-4>
- VBV. (2023). *Arbeitgeber/-innen & Berufsbildner/-innen*. Bern: Berufsbildungsverband Versicherungswirtschaft (VBV). <https://www.vbv.ch/de/der-vbv/lernen-lehren/arbeitgeber-berufsbildner>
- Vukasovic, M. (2022). *Policy Capacity of Interest Groups Project (POLCAP) – Questions, theoretical approach, and research design* (Working Paper). Bergen: University of Bergen.
- Westergaard-Nielsen, N., Rasmussen & Anders Rue. (1999). *The impact of subsidies on Apprenticeship Training*. https://www.researchgate.net/profile/niels-westergaard-nielsen/publication/265272135_the_impact_of_subsidies_on_apprenticeship_training
- Wolter, S. C. & Ryan, P. (2011). Apprenticeship. *Handbook of the Economics of Education*, 3, 521–576. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53429-3.00011-9>
- Wolter, S. C., Schweri, J. & Mühlemann, S. (2006). Why Some Firms Train Apprentices and Many Others Do Not. *German Economic Review*, 7(3), 249–264. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0475.2006.00155.x>
- Wu, X., Howlett, M. & Ramesh, M. (2018). Policy Capacity: Conceptual Framework and Essential Components. In X. Wu, M. Howlett & M. Ramesh (Hrsg.), *Policy Capacity and Governance: Assessing Governmental Competences and Capabilities in Theory and Practice* (1-25.). London: Palgrave Macmillan.
- Zemp, C. (2022). Mit Mentoren gegen Lehrabbrüche: Coaching und Begleitsupport «CoBe Gastro». *GastroJournal* 33/34, 12-13.

ANHANG: AUSFÜHRLICHE ERKLÄRUNG DER ODA-AUSWAHL

Bei der Auswahl der OdA berücksichtigten wir unterschiedliche Aspekte, die sowohl für die Lehrstellensituation als auch für die allgemeine Arbeitsmarktsituation im Kanton Zürich besonders relevant sind. Tabelle 8 gibt einen Überblick über die vierzehn ausgewählten OdA und die Auswahlkriterien. Konkret basiert die Auswahl der OdA auf vier Kriterien:

- i. Berufe mit ausgewiesenem Fachkräftemangel im Kanton Zürich²⁹
- ii. Berufe in Branchen von überdurchschnittlicher Bedeutung im Kanton Zürich im Vergleich zur gesamten Schweiz³⁰
- iii. Berufe mit überdurchschnittlich vielen Lehrverhältnissen im Kanton Zürich³¹
- iv. Berufe mit überdurchschnittlich vielen unbesetzten Lehrstellen in der Schweiz³²

Das *erste Kriterium* begründet sich damit, dass das Lehrstellenpotenzial in Berufen mit ausgeprägtem Fachkräftemangel einen starken Anreiz zur Schaffung von Lehrstellen bietet, und der volkswirtschaftliche Nutzen hier am grössten sein dürfte. Die Kategorisierung («tief», «mittel», «hoch») bezieht sich auf Berufsgruppen mit deutlichem Fachkräftemangel («hoch») bis hin zu Berufen mit deutlichem Fachkräfteüberangebot (tief).

Mit dem *zweiten und dritten Kriterium* berücksichtigen wir die spezifischen Gegebenheiten im Kanton Zürich, indem wir den Kanton Zürich mit der übrigen Schweiz verglichen. Das *zweite Kriterium* beruht auf der Annahme, dass in Branchen, die im Kanton Zürich im Vergleich zur Gesamtschweiz von überdurchschnittlicher Bedeutung sind, auch ein überdurchschnittlich grosses Lehrstellenpotenzial besteht. Die Kategorisierung («tief», «mittel», «hoch») bezieht sich auf die Wirtschaftssektoren, deren Anteil an der gesamten Bruttowertschöpfung in Zürich tiefer/höher als der Schweizer Durchschnitt oder in etwa gleich gross ist (mittel). Das *dritte Kriterium* fokussierte auf die bestehenden Lehrverhältnisse und zeigt auf, welche Lehrberufe im Vergleich zur Gesamtschweiz relativ öfter und welche seltener im Kanton vertreten sind. Die Kriterien zwei und drei weisen in etwa in die gleiche Richtung, wie auch aus der Tabelle 8 ersichtlich ist. Die Kategorisierung («tief», «mittel», «hoch») bezieht sich auf die Relevanz der Lehrverhältnisse in den jeweiligen Berufen im Vergleich zur Gesamtschweiz.³³ Berufe, deren Anteil im Kanton Zürich 0.3 Prozentpunkte über dem Schweizer Durchschnittsanteil liegt, werden als «hoch» eingestuft.

²⁹ Vgl. Fachkräftemangel Index Schweiz 2022, der von Adecco in Zusammenarbeit mit dem Stellenmarkt Monitor der Universität Zürich erarbeitet wurde und Sonderauswertungen auf Ebene des Kantons Zürich enthält.

³⁰ Eruiert auf Grundlage der Daten des BFS (2017) zum regionalen BIP. Berufe in Branchen, deren Anteil an der Bruttowertschöpfung über dem Schweizer Durchschnitt liegt, sind für den Kanton Zürich als von überdurchschnittlicher Bedeutung definiert.

³¹ Eruiert auf Grundlage der BFS STAT-TAB-Berufliche Grundbildung, Eintritte nach Lehrbetriebskanton in die duale Ausbildungsform im Jahr 2022. Aktualisiert am 27.04.2023.

³² Eruiert auf Grundlage der LehrstellenPuls-Ergebnisse (<https://doi.org/10.3929/ethz-b-000557330>). Eine Spezialauswertung für den Kanton Zürich mit den Daten von LehrstellenPuls aus den Jahren 2021 und 2022 zeigt neben einem leicht tieferen Anteil an offenen Lehrstellen im Vergleich zur übrigen Schweiz ähnliche Tendenzen zwischen den Berufsfeldern wie im gesamtschweizerischen Kontext. Aufgrund der relativ kleinen Anzahl an Beobachtungen für einzelne Berufsfelder werden diese Daten nicht publiziert und sind mit Vorsicht zu interpretieren.

³³ Bei der Bildung der Kategorien verwenden wir pauschale Schwellenwerte von 0.3 Prozentpunkten, die es uns ermöglichen, zwischen den 44 Berufen mit mindestens 50 Lehrverhältnissen im Kanton Zürich im Schuljahr 2022/23 (also mit einer ausreichend grossen Anzahl von Lehrverhältnissen), den 10 Berufen mit einem Prozentsatz von 0.3 Punkten über dem Schweizer Durchschnitt und den 7 Berufen mit einem Prozentsatz von 0.3 Punkten unter dem Schweizer Durchschnitt zu unterscheiden.



Berufe, deren Anteil im Kanton Zürich 0.3 Prozentpunkte unter dem Schweizer Durchschnittsanteil liegt, werden als «tief» eingestuft. Die restlichen Berufe haben im Kanton Zürich etwa die gleiche Bedeutung wie in der übrigen Schweiz und werden deshalb als «mittel» eingestuft.

Das *vierte Kriterium* bezieht sich auf den Anteil der unbesetzten Lehrstellen. Damit wollten wir Aufschluss darüber geben, in welchen Berufen ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Lehrstellenmarkt besteht, sei es aufgrund einer geringen Nachfrage seitens der Jugendlichen oder eines mangelnden Angebots auf Seiten der Betriebe. Die Kategorisierung («tief», «mittel», «hoch») bezieht sich auf den Anteil der offenen Lehrstellen im Juni 2021 und 2022 (Durchschnitt der beiden Jahre) in den verschiedenen Berufen. Berufe, in denen die Ausbildungsbetriebe angaben, dass der Anteil der noch offenen Stellen über 30% liegt, wurden als «hoch» eingestuft. Berufe, in denen die Lehrbetriebe angaben, dass der Anteil der noch offenen Stellen zwischen 15% und 30% lag, wurden als «mittel» eingestuft. Berufe, in denen die Lehrbetriebe angaben, dass der Anteil noch offener Stellen unter 15% lag, wurden als «niedrig» eingestuft.

Anhand dieser vier Kriterien haben wir die vorläufige Auswahl der OdA und den entsprechenden Berufen, für die sie die Trägerschaft innehaben, getroffen. Es wurden Berufe und ihre zugehörigen OdA ausgewählt, für die mindestens eines dieser vier Kriterien als hoch eingestuft wurde. Für jedes der vier Auswahlkriterien befinden sich nun mindestens zwei OdA in der Stichprobe, für die diese Einstufung («hoch») gegeben ist. Insgesamt achteten wir bei der Auswahl der OdA darauf, dass sie sich mit Blick auf die vier Auswahlkriterien und ihre weitere Charakterisierung (siehe Tabelle 8) in relevanter Form unterscheiden. Dieses Vorgehen erlaubte uns einen möglichst umfassenden Einblick in die Situation der Lehrstellenförderung im Kanton Zürich zu gewinnen. In diesem Sinne stellen wir im Folgenden einige relevante Merkmale der ausgewählten OdA und entsprechenden Berufe vor.

Aus Tabelle 8 ist beispielsweise ersichtlich, dass für die Detailhandelsberufe der Fachkräftemangel 2023 «hoch» eingeschätzt wurde. Die Bedeutung der Branche, der Anteil der Lehrverhältnisse in diesen Berufen im Vergleich zur Schweiz sowie der Anteil der unbesetzten Lehrstellen werden als mittel eingestuft. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Pflegeberufen, den Zeichner:innen und den Maschinen-, Elektro- und Metallberufen (MEM), mit dem Unterschied, dass bei den Pflegeberufen und den Zeichner:innen der Anteil unbesetzter Lehrstellen als «tief» eingeschätzt wird, während bei den MEM-Berufen die Bedeutung der Branche leicht tiefer ist als im Schweizer Durchschnitt. Auch die ICT-Berufe sind mit einem Fachkräftemangel konfrontiert, der als hoch eingestuft wird. Zudem sind in diesem Berufsfeld die Bedeutung der Branche und der Anteil der Lehrvertragsauflösungen ebenfalls hoch, während der Anteil der offenen Lehrstellen sehr tief ist.

Ein mittlerer Fachkräftemangel ist in den Berufen des Schreinerhandwerks, der Gebäudetechnik, den Betreuungsberufen und den kaufmännischen Berufen zu erkennen. Diese Berufsgruppen unterscheiden sich jedoch in anderer Hinsicht: So weisen die Schreinerberufe und die Berufe der Gebäudetechnik einen höheren Anteil an unbesetzten Lehrstellen auf, während die Berufe der Betreuung und die kaufmännischen Berufe im Kanton Zürich im Vergleich zur übrigen Schweiz einen relativ höheren Anteil an Lehrverhältnissen verzeichnen.

Schliesslich weisen die Berufe im Gastgewerbe gemäss Fachkräfteindex ein Überangebot an Fachkräften auf, während andererseits der Anteil unbesetzter Lehrstellen als hoch eingestuft wird. Da dieses Berufsfeld sowohl in Bezug auf die wirtschaftliche Bedeutung der Branche als



auch in Bezug auf den Anteil der Lehrverhältnisse im gesamtschweizerischen Vergleich von mittlerer Bedeutung ist, stellt es einen interessanten Kandidaten dar.

In der Tabelle 8 sind weitere Charakteristika aufgeführt, die die Breite der getroffenen Auswahl abbilden. Die Diversität wird durch folgende Aspekte mitberücksichtigt:

- v. Berufe mit Produktionsorientierung als übliches Ausbildungsmotiv (Gehret et al., 2019)
- vi. Berufsfelder mit EBA-Ausbildungen
- vii. Kantonale vs. nationale OdA-Vertretung
- viii. Durchschnittliche BM-Anteile in den Berufen (BM1 und BM2)

Der erste Aspekt zur weiteren Charakterisierung ist stellvertretend für die ökonomischen Motive, also Produktions- oder Investitionsgründe, welche die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe in diesem Berufsfeld dominieren. Lehrberufe, die dem Lehrbetrieb über die gesamte Ausbildungsdauer einen Nettonutzen generieren, werden üblicherweise als produktionsorientiert bezeichnet. Demgegenüber werden Lehrberufe, die während der Ausbildung Nettokosten verursachen, als investitionsorientiert bezeichnet. In diesem Bericht kategorisieren wir die Produktionsorientierung in drei Gruppen. Berufe, in denen der Nettonutzen am Ende der Ausbildung für die Betriebe im Durchschnitt negativ ist, wurden als «niedrig» eingestuft. Berufe, die im Durchschnitt einen Nettonutzen zwischen 0 und 10'000 CHF generieren, wurden als «mittel» eingestuft. Berufe mit einem durchschnittlichen Nettonutzen am Ende der Ausbildung von über 10'000 CHF wurden als «hoch» eingestuft.

Der zweite Aspekt, der zur Charakterisierung der Berufe/OdA beitrug, war das Vorhandensein zweijähriger beruflicher Grundbildungen mit Eidgenössischem Berufsattest (EBA) im Berufsfeld neben den üblichen Ausbildungen mit Eidgenössischem Fähigkeitszeugnis (EFZ). Dieser Aspekt ermöglichte eine Charakterisierung der vorhandenen Anforderungsniveaus im jeweiligen Berufsfeld.

Der dritte Aspekt zur weiteren Charakterisierung gibt an, ob die entsprechende OdA national oder kantonale organisiert ist. Wo eine für den Kanton Zürich zuständige Vertretung gegeben war, setzen wir im Regelfall zunächst auf dieser Ebene an und fragten für ein Interview an. Ziel war die Diversität der OdA abzubilden und gleichzeitig ein ungefähres Gleichgewicht zwischen regionalen und nationalen Vertretungen in der Auswahl zu haben.

Schliesslich wurden in den letzten beiden Spalten der Tabelle 8 Informationen zur Berufsmaturität festgehalten. Wir stützten uns dabei auf den OBS-Trendbericht zur Berufsmaturität (Trede et al., 2020). Der Fokus lag hierbei auf der EFZ-Abschlusskohorte 2012 und ihren erworbenen BM-Abschlüssen bis maximal Ende 2019. In der vorletzten Spalte ist angegeben, wie sich die BM1-Prozentanteile der EFZ-Berufe in der jeweiligen OdA zum kantonalen Durchschnitt über alle EFZ-Berufe verhalten, d.h. ob sie in diesen Berufen durchschnittlich sind, oder substanziell darüber («hoch») oder darunter liegen («tief»). Eine Abweichung grösser als +/- 5 Prozentpunkte vom Zürcher Gesamtdurchschnitt gilt als über- bzw. unterdurchschnittlich. Aus der letzten Spalte geht hervor, wie sich die besagten BM1-Anteile zu den BM2-Anteilen verhalten, d.h. ob mehr oder weniger oder gleich viel BM1- bzw. BM2-Abschlüsse erworben werden. Dies vor dem Hintergrund, dass in manchen Lehrberufen das Produktionsmotiv der Betriebe dominiert, welches mitverantwortlich sein kann dafür, dass Lernende die BM nicht während der Lehre (BM1), sondern im Anschluss daran (BM2) absolvieren (vgl. ebd. S. 11 & S. 19f.).



Die Auswahl enthält auch zwei OdA, die durch Gremiumsmitglieder im Projekt vertreten sind (vgl. Projektvorstellung, Folie 2). Ausserdem haben wir für die Berufe aus der Hotellerie und der Gastronomie sowie für die KV-Berufe jeweils mehr als eine OdA befragt, um eine bessere Gesamtsicht über das Thema Lehrstellenförderung in den beiden Branchen zu erhalten. Der Anspruch war, dass alle Gesprächspartner:innen sowohl einen umfassenden Überblick über ihre Organisation als auch einen Einblick in die Berufsbildung haben, um Fragen zur Förderung von Ausbildungsplätzen beantworten zu können. Die Mehrheit der Interviewpartner:innen nahmen in ihrer Funktion als Leitung Bildung, einige wenige auch als Geschäftsleitung bzw. Geschäftsleitungsmitglied am Interview teil. An einem Gespräch war sowohl die Leitung Bildung als auch die Geschäftsleitung anwesend, an einem weiteren war die Leitung Bildung und die Leitung Berufliche Grundbildung beteiligt.

Tabelle 8: Auswahl der Interviewpartner:innen

Nr.	Oda	Auswahl repräsentierte Berufe ³⁴	Auswahlkriterien				Weitere Charakterisierung			BM1	BM2 vs. BM1
			Fachkräftemangel 2022	Bedeutung der Branche	Anteil Lehrverhältnisse relativ zur CH in 2022	Anteil unbesetzter Lehrstellen 2021 & 2022	Produktionsorientierung	EBA	Kantonale vs. nationale Oda	BM1-Anteil	...BM2 als BM1
1	Bildung Detailhandel Schweiz (BDS)	Detailhandelsfachmann/-fachfrau EFZ; Detailhandelsassistent/-in EBA	Hoch	Mittel	Mittel	Mittel	Mittel	Ja	National	Tief	Mehr...
2a	GastroSuisse	Hotelfachmann/-fachfrau EFZ; Hotel-Kommunikationsfachmann/-fachfrau EFZ; Koch/Köchin EFZ; Systemgastronomiefachmann/-fachfrau EFZ; Restaurationsfachmann/-fachfrau EFZ; Küchenangestellte/-r EBA; Restaurantangestellte/-r EBA; Hotellerieangestellte/-r EBA	Tief ^e	Mittel	Mittel	Hoch	Mittel	Ja	national	Tief	Mehr...
2b	HotellerieSuisse										
3	Zürcher Lehrbetriebsverband ICT (ZLI)	Informatiker/-in EFZ; ICT-Fachmann/-frau EFZ; Betriebsinformatiker/-in EFZ; Gebäudeinformatiker/-in EFZ; Entwickler/-in digitales Business EFZ	Hoch	Hoch	Hoch	Tief	Tief	Nein	kantonal	Hoch	Weniger...
4	SWISSMEM Berufsbildung	Anlagen- und Apparatebauer/-in EFZ; Automatikmonteur/-in EFZ; Automatiker/-in EFZ; Elektroniker/-in EFZ; Konstrukteur/-in EFZ; Mechanikpraktiker/-in EBA; Polymechaniker/-in EFZ; Produktionsmechaniker/-in EFZ	Hoch	Tief	Mittel	Mittel	Tief	Ja	national	Tief; hoch ³⁵	Weniger...
5	Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten (VSSM)	Schreiner/-in EFZ; Schreinerpraktiker/-in EBA	Mittel	Tief	Tief	Hoch	Hoch	Ja	national	Tief	Kaum weniger...

³⁴ Branchenübergreifende Lehrberufe werden bei der Oda aufgeführt, welche die Trägerschaft für den Beruf innehat.

³⁵ «Tief» für die Lehrberufe Anlagen- und Apparatebauer/in EFZ, Automatikmonteur/in EFZ sowie Produktionsmechaniker/in EFZ; «hoch» für alle anderen gelisteten Lehrberufe mit EFZ.



6	Suissetec	Gebäudetechnikplaner/-in Sanitär EFZ; Gebäudetechnikplaner/-in Heizung EFZ; Gebäudetechnikplaner/-in Lüftung EFZ; Sanitärinstallateur/-in EFZ; Heizungsinstallateur/-in EFZ; Spengler/-in EFZ; Lüftungsanlagenbauer/-in EFZ Montage; Lüftungsanlagenbauer/-in EFZ Produktion; Haustechnikpraktiker/-in EBA Sanitär; Sanitärpraktiker/-in EBA; Haustechnikpraktiker/-in EBA Heizung; Heizungspraktiker/-in EBA; Haustechnikpraktiker/-in EBA Spenglerei; Spenglerpraktiker/-in EBA; Haustechnikpraktiker/-in EBA Lüftung; Lüftungsanlagenpraktiker/-in EBA	Mittel	Tief	Mittel	Hoch	Hoch	Ja	national	Tief	Kaum mehr...
7	OdA Gesundheit Zürich	Fachmann/Fachfrau Gesundheit EFZ; Assistent/-in Gesundheit und Soziales EBA	Hoch	Mittel	Mittel	Tief	Tief	Ja	kantonal	Mittel	Weniger...
8	OdA Sozialberufe Zürich	Fachmann/Fachfrau Betreuung EFZ; Assistent/-in Gesundheit und Soziales EBA	Mittel	Mittel	Hoch	Tief	Hoch	Ja	kantonal	Tief	Mehr...
9	Plavenir	Zeichner/in EFZ	Hoch*	Mittel	Mittel	Tief	Hoch	Nein	national	Hoch	Weniger...
10a	Interessengemeinschaft Kaufmännische Grundbildung Zürich (IGKG Züri) (kant.)	Kaufmann/-frau EBA; Kaufmann/-frau EFZ	Mittel	Hoch	Hoch	Tief	Mittel	Ja	IGKG Züri kantonal; Andere: national	Hoch	Kaum weniger...
10b	Interessengemeinschaft Kaufmännische Grundbildung (IGKG Schweiz)										
10c	Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft VBV										
10d	Schweizerische Bankiervereinigung Swiss-Banking										

Anmerkung: * Fachkräftemangelindex 2021