

# **Lehrlingsmangel**

**Strategien für die  
Rekrutierung des Nachwuchses**

**Dossier Berufsbildung 13/2**

**Prof. Dr. Margrit Stamm**



**SWISS** Education

**Swiss Institute for Educational Issues**

Prof. Dr. Margrit Stamm  
Professorin em. für Erziehungswissenschaft der Universität Fribourg  
Neuengasse 8  
CH-3011 Bern  
031 311 69 69

[margrit.stamm@unifr.ch](mailto:margrit.stamm@unifr.ch)  
[margritstamm.ch](http://margritstamm.ch)

# Inhalt

<b>Vorwort.....</b>	<b>5</b>
<b>Management Summary.....</b>	<b>9</b>
<b>Schlüsselbotschaften .....</b>	<b>13</b>
<b>Briefing Paper 1: Vom Lehrstellenmangel zum Lehrlingsmangel.....</b>	<b>17</b>
<b>Briefing Paper 2: «Die pragmatische Generation»: Mit welcher Jugend es die Berufsbildung zu tun hat .....</b>	<b>20</b>
<b>Briefing Paper 3: Was die Forschung zu Lehrstellenvakanzen weiss .....</b>	<b>23</b>
<b>Briefing Paper 4: Warum welche Betriebe in der Stellenbesetzung erfolgreich sind .....</b>	<b>26</b>
<b>Briefing Paper 5: Best Practice in der Rekrutierung – Hinweise aus unserer Forschung... </b>	<b>30</b>
<b>Briefing Paper 6: Wie man das Ausbildungsverhalten der Betriebe theoretisch erklären kann .....</b>	<b>32</b>
<b>Briefing Paper 7: Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>34</b>



## Vorwort

Unglaublich, aber wahr: Noch vor ein paar Jahren dominierte die Jugendarbeitslosigkeit und die mit ihr verbundenen fehlenden Zukunftsperspektiven unserer Jugendlichen. Heute hat sich die Situation diametral verändert. Der Mangel an Ausbildungsplätzen ist einem Mangel an qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern gewichen: Aus dem Lehrstellenmangel ist ein Lehrlingsmangel geworden. In diesem Zusammenhang wurde bisher wenig diskutiert, dass dadurch auch die betriebliche Nachwuchssicherung und das unternehmerische Wachstum gefährdet sind. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels dürfte sich diese Situation weiter verschärfen.

Unbesetzte respektive schwierig zu besetzende Ausbildungsplätze stellen somit sowohl für die Betriebe als auch für die Nachwuchssicherung eine ernst zu nehmende Problematik dar. Die aktuelle Situation ist dabei eine sehr spezielle: Neben dem sich immer deutlicher abzeichnenden Fachkräftemangel machen der Berufsbildung vor allem die demographischen Veränderungen zu schaffen. Stimmen die Daten des Bundesamtes für Statistik, dann wird die Anzahl Jugendlicher in diesem Altersspektrum bis 2020 drastisch sinken. Dazu kommt die Tatsache, dass die akademische Ausbildung attraktiver denn je ist. Anzunehmen ist deshalb, dass der Zustrom zu den Gymnasien ungebrochen sein wird, so dass die absoluten Zahlen leistungsstarker Auszubildender, die für die Berufsbildung zur Verfügung stehen, weiter sinken dürften.

Zwar ist die Schweiz weit entfernt von einem generellen Lehrlingsmangel. Zu erwarten ist jedoch, dass sich Nachfrage und Angebot immer mehr annähern und in bestimmten Regionen und Branchen zu einer weiteren Einengung des zur Verfügung stehenden Bewerberspektrums führen werden.

Aktuell wird sehr viel in dieser Hinsicht unternommen. So will das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) mit der von Bund, Kantonen und den Organisationen der Arbeitswelt initiierten Kampagne Berufsbildung-plus.ch vermehrt Talente suchen und fördern. Als weitere bildungspolitische Massnahmen vorgesehen sind die Motivierung junger Frauen für technische Berufe oder die gezielte Nutzung des Potenzials von jungen Migrantinnen und Migranten. Ferner werden die Berufs(welt)meister-

schaften<sup>1</sup> breit propagiert, und einzelne Verbände sind bereits ausgesprochen aktiv in der Anwerbung von möglichen Auszubildenden geworden. Auch viele Betriebe haben begonnen, ihre Rekrutierungsstrategien den schwierigen Bedingungen anzupassen.

Diese Entwicklung ist erfreulich. Damit jedoch Massnahmen ergriffen werden können, die zielführend und damit wirksam sind, ist eine fundierte Analyse des Status Quo notwendig. Eine solche Analyse liefert das vorliegende Dossier. Es widmet sich der Problematik des Lehrlingsmangels und seinen Hintergründen als einer der zentralen Herausforderungen für unser duales Ausbildungssystem. Auf der Basis der aktuellen Erkenntnisse aus der Jugendforschung und der Forschung zu Lehrstellenvakanzen sowie die Ergebnisse unserer vom SBFI finanzierten Längsschnittstudien «Begabung und Leistungsexzellenz in der Berufsbildung» sowie «Migranten als gesellschaftliche Aufsteiger (MIRAGE)» präsentiert es empirische Grundlagen zur Frage, wie man Begabungsreserven für die Berufsbildung besser ausschöpfen kann. Erkenntnisleitend sind dabei zwei Fragen:

- Welche Rekrutierungsstrategien wenden Betriebe vor dem Hintergrund des aktuellen Lehrlingsmangels an?
- Wie unterscheiden sich Betriebe, die alle Lehrstellen besetzen konnten, von Betrieben, denen dies nicht gelungen ist?

Die Problematik unbesetzter Lehrstellen ist keine so einseitige, wie dies immer wieder berichtet wird. Zwar geben im Lehrlingsbarometer vom April 2013 mehr als 30% der befragten Betriebe als Gründe für ihre unbesetzten Stellen einen «Mangel an qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern», «fehlende BerufsbildnerInnen» sowie «schwache respektive keine Nachfrage nach Lehrstellen» an. Unsere Analyse zeigt jedoch, dass es auch Gründe gibt, die bei den Betrieben selbst liegen. Vergleicht man nämlich 'erfolgreiche' und 'nicht erfolgreiche' Betriebe miteinander, so unterscheiden sie sich in ihren Rekrutierungsstrategien deutlich voneinander. Offenbar haben die Betriebe selbst einen relativ grossen Einfluss darauf, ob sie geeignete Kandidatinnen und Kandidaten finden oder nicht.

<sup>1</sup> Die diesjährigen Berufsweltmeisterschaften in Leipzig waren besonders erfolgreich: Die Schweiz konnte ihren Spitzenplatz als beste europäische Nation erfolgreich verteidigen. Mit neun Gold-, drei Silber-, fünf Bronzemedailles sowie 18 Diplomen belegte sie den zweiten Gesamtplatz hinter Korea.

Auf der Basis dieser Ergebnisse zeigt das Dossier auf, welche Strategien für die Rekrutierung des Nachwuchses besonders förderlich sind. Betriebe und Berufsbildungspolitik bekommen dadurch Impulse für die Ausgestaltung der Rekrutierungspraxis und damit auch für die Sicherung des Nachwuchskräftebedarfs.

Bern, im September 2013

*Margrit Stamm*

Prof. Dr. Margrit Stamm  
Professorin em. der Universität Fribourg  
Swiss Education Bern

## Wie Sie dieses Dossier verwenden können

Das vorliegende Dossier enthält in komprimierter Form das aktuell verfügbare wissenschaftliche Wissen zur Thematik der Rekrutierung von Auszubildenden und der besseren Ausschöpfung von Begabungsreserven sowie mögliche, daraus ableitbare bildungspolitische und berufspädagogische Konsequenzen sowie Empfehlungen. Das Dossier verfolgt drei Ziele:

- Es filtert die wichtigsten Ergebnisse unserer Studien heraus, die für die Rekrutierung von Auszubildenden wichtig sind.
- Es zeigt auf, in welcher Richtung und anhand welcher Handlungsstrategien potenzielle Auszubildende gesucht und rekrutiert werden können.
- Es liefert einen Beitrag zur gesellschaftspolitischen Diskussion rund um das duale Berufsbildungssystem, den Fachkräftemangel und die ‚Ausbildungsreife‘ von jungen Menschen.

Zunächst werden in einem Management Summary die Erkenntnisse zu den behandelten Fragen kurz erläutert und zu einzelnen Schlüsselbotschaften verdichtet. Anschliessend wird in einem einleitenden Kapitel ausgeführt, welche bildungspolitischen und theoretischen Aspekte mit der gewandelten Problematik vom Lehrstellenmangel hin zum Lehrlingsmangel verbunden sind und weshalb bestimmte Teilgruppen wie etwa Jugendliche mit Migrationshintergrund oder Frauen als Begabungsreserven bedeutsam werden. Briefing Paper 2 wirft einen Blick auf die Merkmale heutiger junger Menschen in der beruflichen Grundbildung, die «Generation Y». Gerade aufgrund ihres speziellen Profils stellt sie eine Herausforderung für die Rekrutierung des Nachwuchses dar. In Briefing Paper 3 werden die Erkenntnisse aus der Forschung zu Ausbildungsvakanzen zusammenge-

stellt. Dabei wird aufgezeigt, weshalb man das Lehrlingsproblem auch als Passungsproblem bezeichnen kann. Was unsere Studien zur hier diskutierten Rekrutierungsfrage beitragen können, zeigt Briefing Paper 4 auf. Im Mittelpunkt stehen Erkenntnisse zu den Schullaufbahnen besonders erfolgreicher Auszubildender. Daraus lässt sich die Folgerung ableiten, dass sowohl Schulnoten als auch das Schulniveau in Rekrutierungsverfahren weniger gewichtet werden sollten als dies bis anhin der Fall ist. Briefing Paper 5 präsentiert die Ergebnisse des Vergleichs von ‚erfolgreichen‘ und ‚nicht erfolgreichen‘ Ausbildungsbetrieben. Sie fördern einige wichtige Erkenntnisse zu Tage, welche für die Formulierung von Handlungsempfehlungen in Briefing Paper 7 zentral sind. Zuvor werden jedoch in Briefing Paper 6 ein paar theoretische Erklärungsmuster zusammengestellt, welche aus unterschiedlichen Perspektiven erlauben, Lehrstellenvakanzen resp. erfolgreiche Besetzungen zu erklären.

Alle Dossiers sind auf der Website [margritstamm.ch](http://margritstamm.ch) herunterladbar. Mit Bezug auf die Berufsbildung erschienen sind bisher folgende Dossiers:

- Talentmanagement in der beruflichen Grundbildung. Dossier 12/2. Universität Fribourg: Departement Erziehungswissenschaften.
- Migranten mit Potenzial. Begabungsreserven in der Berufsbildung ausschöpfen. Dossier 12/4. Bern: Swiss Institute for Educational Issues.



# Management Summary

## Briefing Paper 1: Vom Lehrstellenmangel zum Lehrlingsmangel

Innert weniger Jahre hat sich der Lehrstellenmangel zu einem Lehrlingsmangel gewandelt. Betriebe klagen verstärkt über fehlende Auszubildende und müssen um die Besten und Geeignetsten kämpfen.

### Briefing Paper 1 Seite 17

Dass die Berufsbildung in den letzten Jahren an Attraktivität eingebüsst hat, wird unterschiedlich interpretiert. Neben dem demographisch bedingten Rückgang wird am häufigsten die Annahme vieler Eltern genannt, die Berufsbildung sei lediglich ein System zweiter Klasse, anzustreben sei in jedem Fall ein Gymnasium. Sorgen macht aber auch der zunehmende Fachkräftemangel, der in den nächsten Jahren die grosse Herausforderung für unsere Volkswirtschaft werden dürfte.

Vor diesem Hintergrund wird der Wertbeitrag der betrieblichen Berufsausbildung als zentrale Basisstrategie zur Ausschöpfung der Begabungsreserven diskutiert. An der achten nationalen Lehrstellenkonferenz hat das SBFI (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation) deshalb bildungspolitische Massnahmen beschlossen, welche explizit auf die Entdeckung des Potenzials von jungen Migrantinnen und Migranten sowie die Motivierung junger Frauen für technische Berufe ausgerichtet werden sollen. Unsere eigenen Untersuchungen liefern die empirische Legitimation für solche Strategien.

Die grosse Frage wird sein, wie sich der Lehrlingsmangel auswirken wird. Anzunehmen ist einerseits, dass sich die Situation gerade für schwächere Jugendliche verbessert und sich die die «Warteschlange» in Brückenangeboten, Motivationsseminaren etc. (weiter) verringern dürfte, weil sie sich aufgrund der kleineren Konkurrenz nun bessere Chancen auf einen Ausbildungsplatz ausrechnen können.

Andererseits steigt damit das Risiko für Betriebe, die angebotenen Stellen nicht besetzen zu können. Offen bleibt, wie die Betriebe hierauf reagieren.

## Briefing Paper 2: «Die pragmatische Generation»: Mit welcher Jugend es die Berufsbildung zu tun hat

**Heutige Jugendliche ticken ganz anders als noch ihre Eltern und Grosseltern. Sie sind selbstbe-**

**wusst, bedürfnisorientiert und sehr pragmatisch.**

### Briefing Paper 2 Seite 20

Wer sind sie eigentlich, die heutigen Jugendlichen, welche in die Berufsausbildung eintreten sollen oder dürfen? Sicher ist, dass man nicht mehr von «der» Jugend sprechen kann. Trotzdem gibt es einige Merkmale, welche berechtigen, sie als «Die pragmatische Generation» zu bezeichnen. Der Name steht für ihre Fähigkeit, in einer im Vergleich zu ihren Eltern und Grosseltern völlig veränderten Situation selbstsicher und mit einer pragmatischen Zukunftsorientierung in die Welt zu blicken. Diese «pragmatische Generation» kennt fast nichts anderes als einen angespannten Arbeitsmarkt, unsichere Berufsaussichten und, hohe Leistungsanforderungen. Parallel dazu sind diese Jugendlichen von Geburt an von ihren Eltern gefördert und wie Freunde behandelt worden. «Die pragmatische Generation» ist sich daran gewöhnt, sich zu entfalten und zu verwirklichen.

Für die Ausbildungsbetriebe bedeutet dies, dass sie es mit einer Generation zu tun haben, die hohe Anforderungen stellt. Das, was die Jugendlichen in der Kindheit erfahren haben, wollen sie auch vom Arbeitgeber. Sie wollen Chefs, die wie Eltern sind und auf ihre Bedürfnisse eingehen. Verschiedene dieser Bedürfnisse sind allerdings «Soft Skills», die als zukunftsorientiert gehandelt werden: Selbstbestimmter arbeiten, mehr im Team und mit weniger Hierarchien, mehr Zeit für Familie und Freizeit.

## Briefing Paper 3: Was die Forschung zu Lehrstellenvakanzen weiss

**Mit den Hintergründen von Lehrstellenbesetzungen hat sich die Forschung lange nicht beschäftigt. Heute ist dies anders. Man weiss, dass die Ausbildungsbetriebe eine wichtige Rolle spielen, ob sie erfolgreich sind oder nicht.**

### Briefing Paper 3 Seite 23

Schon länger bekannt ist die empirische Tatsache, dass die Zugangschancen bestimmter Gruppen zur beruflichen Grundbildung besonders gut oder auch schlecht sind. So lag bis heute die Ausbildungsbeteiligung jugendlicher Ausländerinnen und Ausländer unter derjenigen der Einheimischen. Anerkannt ist dabei, dass es vor allem betriebliche Auswahlstrategien sind, welche sie benachteiligen.

Neue Erkenntnisse hierzu liefert die Forschung zu den so genannten Passungsproblemen. Unter einem Passungsproblem wird der misslungene Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage verstanden. Einzeln oder in Kombination erhöhen sie das Risiko, dass Lehrstellen unbesetzt respektive gewisse Gruppen ausgeschlossen bleiben. Man unterscheidet ein regionales Passungsproblem (in der Region besteht zwar eine Nachfrage nach Lehrstellen, aber es werden keine angeboten – und umgekehrt), ein berufliches Passungsproblem (Betriebe bieten Lehrstellen, die nicht nachgefragt werden – und umgekehrt), ein informationsbezogenes Passungsproblem (Lehrstellensuchende verfügen über unzureichende Informationen, Betriebe über unzureichende Kenntnisse über die Bewerberinnen und Bewerber) sowie ein qualifikationsbezogenes Passungsproblem (die Leistungsvoraussetzungen der Stellensuchenden entsprechen nicht den Erwartungen der Betriebe). Insgesamt scheint das qualifikationsbezogene Passungsproblem das gewichtigste zu sein.

#### **Briefing Paper 4: Warum welche Betriebe in der Stellenbesetzung erfolgreich sind**

**Das Zustandekommen von Passungsproblemen und damit die Nicht-Besetzung von Lehrstellen basiert auf einem vielschichtigen Zusammenspiel verschiedener Faktoren. Dabei ist die Differenzierung zwischen dem, was als Ursache und was als Wirkung verstanden werden kann, sehr komplex.**

#### **Briefing Paper 4 Seite 26**

Unsere Analysen machen deutlich, dass sich Betriebe, welche alle Lehrstellen besetzen konnten, von solchen unterscheiden, denen dies nicht gelungen ist. Unterschiede sind in der Planung des Lehrstellenangebots als auch in der Art der Lehrlingsuche und den gewählten Auswahlkriterien und -verfahren auszumachen. In Bezug auf die Angebotsplanung legen erfolgreiche Betriebe ihr Angebot frühzeitig fest und bieten kontinuierlich die gleiche Anzahl an Lehrstellen an. In der Lehrlingsuche gewichten solche Betriebe Praktikas sehr stark, kooperieren mit Schulen, führen regelmässig Informationsveranstaltungen durch und sind auch an Berufsmessen präsent. Ihre Rekrutierungsverfahren zeichnen sich dadurch aus, dass sie Bewerbungen von Jugendlichen aus allen Schulniveaus berücksichtigen, Multi- und Basic Checktests sowie schriftlichen Bewerbungsunterlagen geringer gewichten, dafür jedoch potenzielle Bewerberinnen und Bewerber häufig direkt anschreiben. Ferner gewichten sie in den Auswahlkriterien das ausserschulische

Engagement und das Berufsinteresse besonders stark.

Wie die Betriebe allgemein mit Besetzungsproblemen umgehen, hängt stark vom Stellenwert ab, den die Ausbildung in ihrer Personalpolitik hat: Betriebe sind vor allem dann zu Kompromissen bereit, wenn die Ausbildung von Lehrlingen als wichtiges Instrument zur Fachkräftesicherung verstanden wird. Ist dies nicht der Fall, so bleiben Lehrstellen eher unbesetzt.

#### **Briefing Paper 5: Best Practice in der Rekrutierung – Hinweise aus der Forschung**

**Heute wird die «Ausschöpfung der Begabtenreserve» zu einer Strategie, um vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des Attraktivitätsverlusts der Berufsbildung zu Gunsten des Gymnasiums genügend Auszubildende zu finden und dabei auch das Potenzial bestimmter Gruppen besser oder anders auszuschöpfen. Gefragt sind Grundlagen für Best Practice-Strategien.**

#### **Briefing Paper 5 Seite 30**

Zwei unserer Forschungsprojekte liefern wichtige Erkenntnisse, auf welchen Grundlagen Best Practice-Strategien aufbauen sollten. Es sind dies: «Begabung und Leistungsexzellenz in der Berufsbildung» sowie «Migranten als gesellschaftliche Aufsteiger». Die wichtigsten Ergebnisse zeigen, dass das Potenzial junger Menschen nicht mittels Schulnoten und Leistungstests erkannt werden kann. Auch das Niveau eines Schulabschlusses sagt wenig aus über Entwicklungspotenziale. Wer (ausschliesslich) auf solche Merkmale setzt, schränkt den Kreis potenziell guter Bewerberinnen und Bewerber stark ein und nutzt das Potenzial in keiner Art und Weise aus. Gerade weil heute der Ansturm auf das Gymnasium so gross ist, sind es zunehmend diejenigen Schülerinnen und Schüler mit weniger guten Schulnoten und mit wenig gradlinigen Schullaufbahnen, die der Berufsbildung zur Verfügung stehen. Bedeutsam sind Persönlichkeitsmerkmale, insbesondere Leistungsmotivation, Stressresistenz und Frustrationstoleranz. Gerade bei der Rekrutierung junger Migrantinnen und Migranten spielt die Familie eine entscheidende Rolle, sowohl in Bezug auf die Information als auch auf die Bildungsambitionen. Dazu kommen oft bestimmte Schlüsselpersonen, welche in der bisherigen Schullaufbahn eine bedeutsame Rolle gespielt haben.

## Briefing Paper 6: Wie man das Ausbildungsverhalten der Betriebe theoretisch erklären kann

**Obwohl es bisher nur wenig Material zur Frage nach Lehrstellenvakanzen gibt, stehen heute doch ein paar theoretische Erklärungsansätze zur Verfügung. Dabei handelt es sich um Ansätze, die auf ökonomischen, institutionstheoretischen sowie personalwirtschaftlichen Konzepten beruhen.**

### Briefing Paper 6 Seite 32

Es lassen sich im Wesentlichen vier Erklärungsansätze unterscheiden: Humankapitaltheoretische Ansätze gehen davon aus, dass sich Betriebe unterscheiden, weshalb sie Lehrlinge einstellen: entweder zur Verwendung für die laufende Produktion (dann werden die Beiträge der Auszubildenden im Hinblick auf das Produktionsergebnis bewertet) oder im Hinblick auf den zukünftigen Bedarf (dann steht die zukünftige Nutzung qualifizierter Arbeitskräfte im Zentrum). Signaltheoretische Ansätze legen den Fokus auf ‚Signale‘ der Leistungsfähigkeit des Bewerbers resp. der Bewerberin. Dabei bewerten Betriebe die beobachtbaren Signale wie Alter, Geschlecht, soziale Herkunft oder Schulabschlüsse und schliessen aus ihnen auf nur indirekt beobachtbare Merkmale wie Leistungsfähigkeit oder Leistungsmotivation. Da solche Einschätzungen sehr oft auf Vorurteilen beruhen, kommt es im Einzelfall zu positiven oder negativen Diskriminierungen. Das Modell der Arbeitskräfteschlange geht von der Annahme aus, dass nicht nur die Merkmale der Bewerberinnen und Bewerber wichtig sind, sondern auch die Anzahl, die sich ebenfalls um die Stelle bemüht. Auf dieser Basis bilden Ausbildungsbetriebe Rangreihen. Deshalb ist die relative Position eines Bewerbers in dieser Schlange weit bedeutsamer als seine tatsächliche Eignung. Schliesslich rücken neo-institutionalistische Ansätze soziologischer Ausrichtung die Beziehung zwischen Organisation und Um-

welt(en) in den Vordergrund. Demgemäss spielen bei betrieblichen Entscheidungen – also bei der Rekrutierung von Auszubildenden – nicht nur innovations- oder produktionsorientierte Aspekte eine Rolle, sondern auch Umgebungserwartungen. Deshalb orientieren sich Betriebe an Best Practice-Organisationen, die auch nachgeahmt werden.

## Briefing Paper 7: Handlungsempfehlungen

**Ausbildungskapazitäten sollten besser genutzt werden. Deshalb gilt es, sowohl die Anwerbe- als auch die Bewerbungsstrategien beider Seiten zu verbessern und dabei die Best Practice-Strategien erfolgreicher Betriebe ins Visier zu nehmen. Anzusetzen ist auf verschiedenen Ebenen.**

### Briefing Paper 7 Seite 34

Die Handlungsempfehlungen sind auf folgende Punkte ausgerichtet:

- Empfehlung 1: Gezielte und systematische Werbung für das Berufsbildungssystem
- Empfehlung 2: Die eigenen Rekrutierungsstrategien überarbeiten
- Empfehlung 3: Gezielt Jugendliche mit Migrationshintergrund anwerben
- Empfehlung 4: In männerdominierten Ausbildungsberufen gezielt Frauen anwerben
- Empfehlung 5: Das Passungsproblem in Bezug auf die Information überwinden
- Empfehlung 6: Das regionale Passungsproblem angehen
- Empfehlung 7: Die Nachfrage als Passungsproblem bearbeiten
- Empfehlung 8: Die Qualifikation als Passungsproblem bearbeiten



# Schlüsselbotschaften

## Briefing Paper 1: Vom Lehrstellenmangel zum Lehrlingsmangel

- Aus dem Lehrstellenmangel ist ein Lehrlingsmangel geworden. Betriebe müssen um die Besten und Geeignetsten kämpfen.
- Begabungsreserven gibt es viele, vor allem sind es potenziell leistungsstarke junge Migrantinnen und Migranten sowie Frauen, die für geschlechtsatypische Berufe gewonnen werden sollten.

## Briefing Paper 2: «Die pragmatische Generation»: Mit welcher Jugend es die Berufsbildung zu tun hat

- Heutige Jugendliche - «Die pragmatische Generation» blicken in einer veränderten Situation selbstsicher und mit einer pragmatischen Zukunftsorientierung in die Welt.
- Sie sind sich aufgrund ihrer Erziehung daran gewöhnt, dass die Eltern auf ihre Bedürfnisse eingehen und sie sich entfalten können. Deshalb wollen sie Chefs, die wie Eltern sind und ihre Bedürfnisse berücksichtigen.

## Briefing Paper 3: Was die Forschung zu Lehrstellenvakanzen weiss

- Die Zugangschancen bestimmter Gruppen zur beruflichen Grundbildung sind entweder besonders gut oder auch schlecht (z.B. für jugendliche Ausländerinnen und Ausländer). Betriebliche Auswahlstrategien können eine benachteiligende Rolle spielen.
- Passungsprobleme erhöhen das Risiko, dass Lehrstellen unbesetzt respektive gewisse Gruppen ausgeschlossen bleiben. Es gibt deren vier: ein regionales, ein berufliches, ein informationsbezogenes und ein qualifikationsbezogenes Passungsproblem.

## Briefing Paper 4: Warum welche Betriebe in der Stellenbesetzung erfolgreich sind

- Betriebe, welche alle Lehrstellen besetzen konnten, unterscheiden sich von solchen, denen dies nicht gelungen ist.
- Erfolgreiche Betriebe gewichten das auserschulische Engagement und das Berufsinteresse besonders stark.

## Briefing Paper 5: Best Practice in der Rekrutierung: Hinweise aus der Forschung

- Das Potenzial junger Menschen kann nicht mittels Schulnoten und Leistungstests erkannt werden.
- Wer ausschliesslich auf solche Merkmale setzt, schränkt den Kreis potenziell guter Bewerberinnen und Bewerber stark ein.

## Briefing Paper 6: Wie man das Ausbildungsverhalten der Betriebe theoretisch erklären kann

- Es lassen sich im Wesentlichen vier theoretische Erklärungsansätze unterscheiden: Humankapitaltheoretische und, signaltheoretische Ansätze, das Modell der Arbeitskräfte-schleife sowie neo-institutionalistische Ansätze soziologischer Ausrichtung die Beziehung

## Briefing Paper 7: Handlungsempfehlungen

- Die sieben Handlungsempfehlungen richten sich sowohl auf eine übergeordnete Werbung für das Berufsbildungssystem als auch auf spezifische Gruppen und die vier Passungsprobleme.



# **Lehrlingsmangel**

**Strategien für die  
Rekrutierung des Nachwuchses**

**Dossier Berufsbildung 13/2**

**Prof. Dr. Margrit Stamm**



# Briefing Paper 1: Vom Lehrstellenmangel zum Lehrlingsmangel

Noch vor nicht allzu langer Zeit hiess es in einschlägigen Schlagzeilen und Zeitungsberichten: «Lehrstellenmangel – Schulabgänger stehen auf der Strasse!» Diese Zeiten sind vorbei. Seit 2008 nimmt die Anzahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger stetig ab. Diese demographisch bedingte Entwicklung wird voraussichtlich noch relativ lange andauern. Im Jahr 2020, so prognostiziert das Bundesamt für Statistik, werden gegen 6'000 Jugendliche weniger eine Berufslehre beginnen als im Spitzenjahr 2009 – ein Rückgang um 8%. Gleichzeitig zeigt sich ein Attraktivitätsverlust der traditionellen Berufslehre, sind doch der Berufsbildung in den letzten Jahren die 10% bis 15% der potentiell besten Auszubildenden an die Gymnasien und Fachmittelschulen verloren gegangen. Dieser Trend scheint anzudauern. Einer der Gründe liegt darin, dass Gymnasien so beliebt wie noch nie sind. Eltern haben heute einen enormen Drang nach hoher Bildung. Wer selbst ein Gymnasium absolviert hat, tut alles dafür, dass die Kinder mindestens den gleichen Status erreichen oder, besser noch, ihn übertreffen. Und wer zu den Bildungsaufsteigern gehört, die in bessere Positionen gerutscht sind als die Eltern, will seine Kinder so unterstützen, dass sie von Anfang an die besseren Chancen als die anderen haben. Dieser Tunnelblick hat dazu geführt, dass bei vielen Familien die Berufsbildung als System zweiter Klasse gilt.

Es versteht sich deshalb von selbst, dass Unternehmen verstärkt über fehlende Auszubildende klagen und um die Besten kämpfen müssen. Besonders hart trifft der Mangel die Branchen Architektur und Baugewerbe, Landwirtschaft und technische Berufe. Schon letztes Jahr verzeichnete der Verband für die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie Swissmem für seine Branche einen Rückgang der Neuanstellung von Lehrlingen um 8%. Es fehlen Jugendliche an allen Ecken und Enden: Heizungs-, Sanitär- und Elektroinstallateure, Automatiker, Polymechaniker, Labortanten.

Das ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. Die andere ist die des Fachkräftemangels. Dieser dürfte in den nächsten Jahren die grosse Herausforderung für unsere Volkswirtschaft werden, sodass die betriebliche Berufsausbildung zur zentralen Basisstrategie werden wird. Es stellt sich somit die Frage, welche demographischen Parameter hinter dieser Entwicklung stecken.

## Parameter der demographischen Entwicklung

Die demographische Entwicklung in unserer hoch entwickelten Gesellschaft ist durch drei Merkmale bestimmt:

- **die sinkenden Geburtenzahlen.** So wie sich die Geburtenzahlen jetzt präsentieren, genügen sie nicht mehr für eine einfache Reproduktion der Bevölkerung. Die Bevölkerung altert damit von ‚unten‘ her.
- **die alternde Bevölkerung.** Die Lebenserwartung hat sich in allen westlichen Gesellschaften drastisch erhöht. Eine 65jährige Frau hat heute noch durchschnittlich 25 Jahre, ein 65jähriger Mann noch ca. 20 Jahre vor sich, von denen mit 50% Wahrscheinlichkeit mehr als die Hälfte in guter Gesundheit verlebt werden können. Deshalb altert die Bevölkerung auch von oben.
- **die zunehmenden Wanderungsbewegungen.** Unsere wohlhabende Gesellschaft zieht Menschen aus weniger gut entwickelten Regionen an. Dadurch wird nicht nur die Bevölkerungszusammensetzung nach Herkunft und Ethnie heterogener, sondern auch jünger. Migration und Immigration finden meist in der Phase der Ausbildung und Familiengründung statt, weshalb sich ein verjüngender Effekt für unsere Gesellschaft ergibt.

Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen: In der Schweiz wird – stimmen die statistischen Berechnungen – ein Bevölkerungsrückgang eintreten und sich in den nächsten Jahrzehnten verstärken. Die Alterung wird insbesondere deshalb voranschreiten, weil die mittlere Altersgruppe schrumpft und die Gruppe über 65 Jahre wächst.

Im Hinblick auf Unternehmen gehen Statistiken deshalb davon aus, dass in zehn Jahren 40% der Belegschaften über 50 Jahre alt sein werden, die Zahl der unter 30jährigen jedoch auf 20% oder weniger sinken wird. Allein schon deshalb wird der Fachkräftemangel für Unternehmen eine Herausforderung.

## Gegensteuer betriebliche Grundbildung

Als eines der wesentlichen Instrumente, um dieser Entwicklung zumindest etwas Gegensteuer geben zu können, gilt der Wertbeitrag der betrieblichen Berufsausbildung. Sie kann einen Beitrag zur langfristigen Fachkräftesicherung und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit leisten, weil

- der Fachkräftenachwuchs nach Mass ausgebildet und dadurch das betriebspezifische Wissen vermittelt werden kann;
- die Identifikation der Auszubildenden mit dem Betrieb erhöht werden kann. Dies kann zu einer höheren Bindung an das Unternehmen und zu geringeren Fluktuationsraten führen;
- aufgrund der umfassenden Betriebskenntnisse der Einarbeitungsaufwand nach der Ausbildung verringert und somit entsprechende Kosten gering gehalten werden;
- die betriebliche Ausbildung zu stabileren Lohnstrukturen führt, da neu eingestellte Fachkräfte in der Regel aufgrund des Wettbewerbs besser bezahlt werden müssen.

An der achten nationalen Lehrstellenkonferenz am 23. November 2012 in Martigny wurden darüber hinaus bildungspolitische Massnahmen beschlossen, welche für die Ausschöpfung von Begabungsreserven bedeutsam sind: die Entdeckung des Potenzials von jungen Migrantinnen und Migranten sowie die Motivierung junger Frauen für technische Berufe.

### **Migranten als Begabungsreserven**

Mittlerweile haben in der Schweiz fast 25% der Kinder und Jugendlichen einen Migrationshintergrund. Ihr Anteil dürfte in den nächsten Jahren deutlich steigen. Bisher weisen solche Jugendlichen in der beruflichen Grundbildung eine deutlich geringere Beteiligungsquote aufgrund ihrer signifikant schlechteren Zugangschancen und der damit verbundenen benachteiligenden Rekrutierungs- und Selektionspraxen auf. Ein Migrationshintergrund ist allein für sich genommen bereits ein Nachteil.

Allerdings wissen wir gerade aus unserer Untersuchung MIRAGE (siehe Briefing Paper 5), dass es junge, leistungsstarke Migranten gibt, die Schweizer Lehrlingen in nichts nachstehen, sondern sogar erfolgreicher ins Berufsleben einsteigen. Bei uns leben somit viele Migranten mit grossem Potenzial. Ihre Talente liegen jedoch oftmals brach, weil sie im Schweizer Bildungssystem benachteiligt und zu wenig gefördert werden.

Für Unternehmen dürfte diese Zielgruppe auch deshalb interessant werden, weil aufgrund der zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung in vielen Lebens- und Berufsbereichen solche Kompetenzen vermehrt eine Rolle spielen, über die junge Migrantinnen und Migranten verstärkt verfügen, nämlich interkulturelle Kompetenzen und Mehrsprachenkenntnisse. Wollen Betriebe diese Zielgruppe vermehrt rekrutieren, dann müssen sie ihre Selektionskriterien jedoch

ändern: Potenziale lassen sich kaum anhand von Schulnoten und Schulniveaus identifizieren.

### **Frauen als Begabungsreserven**

Seit den 1990er Jahren erzielen junge Frauen zunehmend höhere Bildungsabschlüsse als junge Männer. Auch ihr Anteil in der beruflichen Grundbindung ist ständig gewachsen und beträgt heute gemäss dem Bundesamt für Statistik 41%. Allerdings beschränkt sich ihre Präsenz vorwiegend auf wenige der insgesamt ca. 230 Berufe, während sie in anderen Berufen massiv untervertreten (geblieben) sind. Man beurteilt unser Berufsbildungssystem deshalb als ‚geschlechtersegregiert‘. So waren beispielsweise am 31. August 2012 in den technischen Berufen von 22 000 abgeschlossenen Lehrverträgen lediglich 1'000 mit jungen Frauen besetzt. Unter den stärksten mit Frauen besetzten Ausbildungsberufen befinden sich die Dienstleistungsberufe mit 5'000 an Frauen und 4'500 an Männer vergebenen Lehrstellen.

Gut belegt ist, dass solche Geschlechtsstereotypen ein Ergebnis des Berufswahlverhaltens der Jugendlichen, aber auch der betrieblichen Einstellungsmuster, sind. Als traditionelle Ausschlussmechanismen gelten nach wie vor allem Vorstellungen, Frauen verfügten über geringere physische Voraussetzungen, sie seien weniger belastbar, hätten ein unzureichendes technisches Verständnis oder es mangle ihnen an manuellen bzw. handwerklichen Fähigkeiten. Dazu kommen Klagen über fehlende sanitäre Anlagen für Frauen oder allgemeine Feststellungen, wonach junge Frauen dem Verhalten, den Einstellungen und der Sprache in einer männlichen Arbeitsgruppe kaum gewachsen seien.

### **Fazit**

Auf der einen Seite bringt der Lehrlingsmangel mit sich, dass sich die Situation auf dem Ausbildungsmarkt für die Jugendlichen insgesamt verbessert hat und sie zwischen mehreren Angeboten auswählen können, nicht mehr so viele Bewerbungen schreiben müssen und auch anzunehmen ist, dass Leistungsschwächere mehr Chancen bekommen. Dies wird unter anderem daran ersichtlich, dass die Anzahl Jugendlicher, die sich in der «Warteschlange» (d.h. solche, die ein Brückenangebot, ein Motivationssemester oder arbeitstätig sind) befinden, kontinuierlich sinkt (von 17'500 im Jahr 2012 auf 16'500 im April 2013). Dies könnte ein Lichtblick dafür sein, dass auch Schulabgängerinnen und -abgänger mit schlechten Schulnoten oder ausländischen Wurzeln sich nun bessere Chancen auf einen

Ausbildungsplatz ausrechnen könnten, da die Konkurrenz auf dem Markt kleiner geworden ist.

Andererseits steigt damit das Risiko für Betriebe, die angebotenen Stellen nicht besetzen zu können. Deshalb stellt sich die Frage, wie sie reagieren. Möglich sind drei Varianten:

- dass sie ihr Rekrutierungsgebiet auf andere Regionen, auf die ganze Schweiz und aufs grenznahe Ausland ausweiten;
- dass sie vermehrt einerseits auf leistungsschwächere Jugendliche und/oder andererseits auf solche mit höherer Berufsbildung resp. auf Maturanden setzen und ihre Rekrutierungspraxis ändern;

- dass sie das Lehrstellenangebot reduzieren, wenn die Qualifikationen der Jugendlichen nicht ausreichen und sie keinen Mehraufwand zur Unterstützung leistungsschwächerer Jugendlicher betreiben möchten.

### Weiterführende Literatur

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) (2013). Lehrstellenbarometer. Detaillierter Ergebnisbericht (April 2013). Bern: SBFI.

## Briefing Paper 2: «Die pragmatische Generation». Mit welcher Jugend es die Berufsbildung zu tun hat

Die Hauptursache, weshalb Lehrstellen heute schwerer zu besetzen sind, begründen in unserer Umfrage (vgl. Briefing Paper 5) 75% der Betriebe mit der ‚fehlenden Ausbildungsreife‘ der Jugendlichen. Neben den bereits bekannten Bemängelungen in Bezug auf mündliche und schriftliche Sprachkenntnisse sowie elementare Mathematikkenntnisse sind es auch die so genannten ‚Sekundärtugenden‘. Dazu gehören in erster Linie Leistungsmotivation, Leistungsbegeisterung, Zuverlässigkeit, Fleiss und Ordnungssinn. Am unzufriedensten äussern sich Banken und IT-Bereiche, Industrie sowie Metallherstellung und Maschinenbau, währendem in der Baubranche die Ansprüche offenbar nicht derart hoch sind.

Viele Betriebe vertreten dabei die Ansicht, dass die Besetzung von Ausbildungsplätzen vor allem an den Sekundärtugenden scheitert, denn Mängel in den Kulturtechniken könnten bis zu einem bestimmten Grad behoben werden. Recht oft scheint ihr Blick auf die heutigen Jugendlichen ein eher skeptischer zu sein, vor allem im Hinblick auf ihre Sekundärtugenden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Was weiss die Jugendforschung eigentlich über die heutige junge Generation? Lassen sich die Einschätzungen der Betriebe in den Erkenntnissen der Forschung spiegeln? Und, falls ja: Wären daraus Konsequenzen für betriebliche Rekrutierungsstrategien zu ziehen?

### Heutige Jugendliche und ihre Familien

Heutige junge Menschen werden in unsicheren Zeiten gross und haben keinen standardisierten, d.h. in feste Abschnitte eingeteilten Lebenslauf mehr. Noch ihre Grosseltern, die häufig zur so genannten «skeptischen Generation» gehörten – aus denen dann die «68er» entstanden – und ihre Jugend nach dem zweiten Weltkrieg verbrachten, waren eine zupackende und skeptische Generation, weil sie ihren Weg oft über den politischen Protest gegen autoritäre Eltern gingen. Anders die Generation der Eltern der heutigen Jugendlichen, welche in den 1960er Jahren geboren wurde und oft auch als «Generation Golf» bezeichnet wird. Das ist die Generation, welche eine durch das Wirtschaftswunder aufblühende Gesellschaft erlebte und auf der Basis von postmaterialistischen Werten erzogen

wurde, welche Selbstständigkeit, Kreativität und Wohlbefinden einschlossen.

Für die heutige Jugend hat sich die Situation völlig geändert. So dauert die Jugendphase viel länger als noch vor zwanzig Jahren. Die Jugendlichen kennen fast nichts anderes als einen angespannten Arbeitsmarkt. Die Ausgangslage für den Eintritt in die berufliche Grundbildung ist somit eine schwierige. Jugendliche stehen unter grossem Druck: Die Berufsaussichten sind unsicher, die Leistungsanforderungen hoch. Ihre Kindheit und Jugend war geprägt von einer Abfolge von Wirtschaftskrisen und Erholung, von Arbeitslosigkeit und Terroranschlägen, vom Afghanistan- und Syrienkrieg. Dazu kommen die allseits kommunizierten Klima- und Umweltgefahren durch die elektronischen Massenmedien. Heutige Berufsinteressentinnen und -interessenten sind «digitale Eingeborene» (*digital natives*), welche mit Computer, Internet und Smartphone gross geworden sind und ihr gesamtes Informations- und Sozialverhalten darauf abstellen.

Parallel dazu wurden diese Jugendlichen von Geburt an von ihren Eltern gefördert und gefeiert. «Helikopter-Eltern» werden sie auch genannt, weil sie ihre ganze Aufmerksamkeit auf ihre Kinder gelenkt haben und dies häufig noch bis weit ins Erwachsenenalter hinein tun. Oft haben sie Mühe, ihre Kinder loszulassen und sich von ihnen zu distanzieren. Es versteht sich deshalb von selbst, dass es ihren Kindern immer schwerer fällt, sich vom Elternhaus abzugrenzen, wenn die Eltern selbst Mühe haben, eine eigene Orientierung und damit auch die notwendige Gelassenheit zur Erziehung zu finden.

Eltern der pragmatischen Generation suchen oft nach Orientierung. Sie wollen weder autoritär noch antiautoritär sein, aber sie haben Angst, mit ihren Erziehungsvorstellungen alles falsch zu machen. Deshalb vermeiden sie Konflikte mit den Kindern und ersparen ihnen jegliche Frustration. Dafür behandeln sie sie wie Freunde. Schon als kleine Knirpse durften sie mitentscheiden, wohin die Familie in die Ferien fährt oder welches Auto angeschafft wird. Sie sind daran gewöhnt, sich entfalten und verwirklichen zu dürfen.

## «Die pragmatische Generation»

Die soziale, ökonomische und kulturelle Situation unserer Gesellschaft hat einen starken Einfluss auf die Haltungen, Einstellungen und Motivationslagen unserer Jugend. Obwohl es ‚die‘ Jugend nicht gibt und man verschiedene Gruppen<sup>2</sup> Jugendlicher unterscheiden muss, werden die heutigen Jugendlichen, d.h. die 13 bis 20jährigen, oft als «die pragmatische Generation» bezeichnet und zwar deshalb, weil es ihr mehrheitlich gelingt, in einer völlig veränderten Situation selbstsicher und mit einer pragmatischen Zukunftsorientierung in die Welt zu blicken. Die Ergebnisse der aktuellen Jugendstudien Shell (2010) und Sinus (2012) lassen es zudem zu, ein paar allgemeine Trends zum Aufwachsen heutiger Jugendlicher zu formulieren. Diese Trends sind Hinweise darauf, wie die pragmatische Generation tickt:

- **Sie demonstrieren, wie man in Zeiten der Unsicherheit und Ungewissheit den Überblick behält.**

Heutige Jugendliche reagieren nicht passiv auf strukturelle Unsicherheiten, sondern mit einer starken Leistungsorientierung, die sich allerdings in erster Linie auf die Noten und Bildungszertifikate konzentriert. Weil sie nach Selbstverwirklichung streben, ist es ihnen wichtig, einen Berufsweg einzuschlagen, der ihren persönlichen Neigungen entspricht. Die Mehrheit von ihnen ist überzeugt, dass sie den anvisierten Bildungsabschluss schaffen resp. die erwünschte Berufslehre absolvieren können. Damit verbunden ist aber auch eine steigende Bereitschaft zur Mobilität. Diese zeigt sich beispielsweise darin, dass 80% der Jugendlichen damit die Freiheit verbinden, in der ganzen Welt zu reisen und zu arbeiten.

- **Die Qualität muss stimmen, und vom Arbeitgeber erwarten sie das Gleiche wie von der Familie.**

Die Qualität der Ausbildung muss ihren Ansprüchen genügen. Die pragmatische Generation ist nur wenig bereit, Abstriche zu machen oder Qualitätseinbussen als Lerngelegenheiten wahrzunehmen. Zugleich zeigt sich ihr Mobilitätsdrang darin, dass sie durchaus auch eine losere Bindung an den Arbeitgeber in Kauf nehmen und schneller gewillt sind, den Ausbildungsplatz zu wechseln, wenn er nicht ihren Bedürfnissen entspricht. Gleichzeitig erwarten die Angehörigen der pragmatischen Generation all das, was sie in der Kindheit erfahren haben, nun auch vom Arbeitgeber: Aufmerksamkeit,

Fürsorge, Mitsprache, ständiges Feedback. Sie wollen Chefs, die wie Eltern sind und auf ihre Bedürfnisse eingehen.

Zugleich spüren diese Jugendlichen jedoch, dass dies alles angesichts der immer höheren Ansprüche und der nicht überwundenen Finanzkrise schwieriger wird. Vor allem die Frauen reagieren auf diese unsichere Ausgangslage mit verstärkten Investitionen in ihre Ausbildung. In vielen Bereichen haben sie die jungen Männer überholt.

Solche Einstellungsmuster gelten aber vorwiegend für Jugendliche aus eher bildungsnahen Elternhäusern. Benachteiligt aufwachsende Jugendliche oder solche mit einem bescheidenen Migrationshintergrund verfügen über einen deutlich geringer ausgeprägten Zukunftsglauben und auch über weniger Qualifikationen quantitativer und qualitativer Art. Gerade für die jungen Frauen trifft dies im besonderen Ausmass zu.

- **Sie werten Familienbindungen und Freundschaften besonders stark, wollen von allem ein wenig und zeigen auch Muster der Entsolidarisierung.**

Obwohl die Angehörigen der pragmatischen Generation früh schon die Rolle von Mini-Erwachsenen übernommen haben, spielt die Familie nach wie vor eine überragende Rolle. Drei von vier Personen bezeichnen sie als wichtigsten Bestandteil eines glücklichen Lebens. Gleich viele Personen der 18- bis 21-jährigen leben noch bei den Eltern. Insbesondere die jungen Männer neigen dazu, sehr lange im Elternhaus wohnen zu bleiben. Aber die pragmatische Generation gewichtet die Familie nicht auf traditionelle Weise, sondern sie will ein individuelles Werte-Patchwork leben, in welchem auch die Freunde Platz haben.

Neu ist die deutliche soziale Abgrenzung, die ‚Entsolidarisierung‘. Viele einheimische Jugendliche äussern sich zunehmend abfällig, zumindest distanziert, über Jugendliche mit ausländischen Wurzeln, wenn auch zum Teil verklausuliert.

- **Sie sind musterbildend im Freizeit- und Medienverhalten.**

Die Balance von Arbeits- und Freizeitleben ist der pragmatischen Generation das A und O. «Hart arbeiten und auch hart feiern, Job und zugleich Familie, sparen und sich auch etwas leisten» (Sinus Studie, 2012, S. 3).

Dazu kommt, dass die Jugendlichen durch die schlafwandlerische Sicherheit, mit der sie die neuen Medien nutzen und mit ihnen kommunizieren, einen umfassenden sozialen Raum entfalten. Mit grosser Passion geben sie sich dabei den verschiedensten

<sup>2</sup> Die Sinus-Studie (2012) unterscheidet zwischen Prekären, materialistischen Hedonisten, adaptiv-Pragmatischen, Sozialökologischen, Konservativ-Bürgerlichen sowie Expeditiven.

Möglichkeiten des Freizeitlebens hin und konsumieren ebenso unbefangen die Freizeitindustrie. Damit ist die Gefahr des passiven Medienkonsums verbunden, der wiederum für benachteiligte Jugendliche viel deutlicher als für privilegiere Jugendliche gilt.

### **Konsequenzen für Ausbildungsbetriebe**

Was bedeutet dies für die Ausbildungsbetriebe? In erster Linie, dass sie es mit einer Generation zu tun haben, die hohe Anforderungen stellt. Dazu gehören ein gutes Lernklima, eine förderliche Unterstützung und auch eine Wertschätzung ihrer Leistungen. Schon im Bewerbungsgespräch fragen sie nach Karrieremöglichkeiten, flexiblen Arbeitszeiten oder erkundigen sich, was ihnen die Ausbildung persönlich bringe. Zwar empfinden Ausbilderinnen und Ausbilder solche selbstbewussten jungen Menschen oft als Luxusgeschöpfe, doch ist ihr hohes Selbstbewusstsein eigentlich lediglich das Ergebnis ihrer deutlich partnerschaftlichen Erziehung und ihrer Wahrnehmung, dass sie zu einer Generation gehören, in der der Nachwuchs knapp wird.

Es könnte sein, dass sie ihre Erwartungen auch durchsetzen. Denn diese Generation hat eine Macht, die ihren Eltern und Großeltern vorenthalten war. Es ist die Macht der Demographie, die Macht der Knappheit in einem hochgebildeten und wirtschaftlich florierenden Land. Vielen Branchen gehen die Fachkräfte aus. Und sie

werden noch weniger, wenn die starken Geburtsjahrgänge 1960 bis 1970 erst einmal in Pension sind.

In der Tat: Vieles von dem, was der pragmatischen Generation zugeschrieben wird, würde die Arbeitswelt zum Guten verändern: selbstbestimmter, mehr im Team und mit weniger Hierarchien arbeiten, mehr Zeit für Familie und Freizeit haben.

Zu bedenken ist aber auch, dass nach wie vor viele Jugendliche der pragmatischen Generation in der Warteschlange sind und etwas weniger als 10% von ihnen keinen Berufsabschluss erreichen werden. Diese Jugendlichen haben schlechte Berufsperspektiven. Unter ihnen sind auffällig viele junge Männer. Früher hätten sie einen Job als Hilfsarbeiter gefunden, heute sitzen sie vor dem Fernseher oder Computer, weil niemand mehr Ungelernte einstellt. Diese ‚Berufsbildungsverlierer‘ dürften für unsere Gesellschaft ein Problem werden. Für alle anderen gilt: Sie wollen einen Ausbildungsplatz, sie wollen, lernen, sich entfalten und Erfolg haben – bloss anders, als wir uns dies gewohnt sind.

### **Weiterführende Literatur**

Albert, M., Hurrelmann, K. & Quenze, G. (2010). 16. Shell Jugendstudie. Frankfurt: Fischer.

Sinus Studie (2012). Wie ticken Jugendliche? Düsseldorf: Haus Altenberg.

## Briefing Paper 3: Was die Forschung zu Lehrstellenvakanzen weiss

Bisher hat sich die Forschung vor allem mit der Ausbildungsbereitschaft Jugendlicher oder mit den Übergangssystemen beschäftigt, sehr wenig jedoch mit der Besetzung von Lehrstellen. Seit zwei, drei Jahren hat sich diese Situation geändert, liegen doch einige Arbeiten hierzu insbesondere aus Deutschland vor. Dazu gehören die Studien von Ebbinghaus und Loter (2010), Gericke, et al. (2009), vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (2011), von Ulrich (2012) sowie die auf die Schweiz bezogene Untersuchung von Imdorf (2007). Basierend auf solchen Studien werden in diesem Briefing Paper Erkenntnisse zu den betrieblichen Rekrutierungspraxen sowie zu den Auswirkungen des Lehrlingsmangels zusammengetragen.

Unter ‚Rekrutierung‘ wird dabei nicht lediglich die direkte Suche nach potenziellen Auszubildenden verstanden, sondern alle vielfältigen Aktivitäten eines Ausbildungsplatzes, d.h. von der Entscheidung, eine Stelle anzubieten über die Suche und Auswahl bis zum Vertragsabschluss und zum Stellenantritt.

### Strategien der Lehrlingssuche

Wie bereits ausgeführt worden ist, werden die Betriebe je nach Branche unterschiedlich mit dem Lehrlingsmangel konfrontiert. Gemäss dem neuen Lehrstellenbarometer haben attraktivere Branchen (IT/Medien sowie Organisation/Verwaltung) weiterhin deutlich geringere Besetzungsschwierigkeiten.

Die Umfragen in den erwähnten deutschen Studien zu den Strategien der Lehrlingssuche fördern zwar eine grosse Vielfalt an Massnahmen zutage, lassen sich aber zu folgenden Schwerpunkten bündeln:

- Werbung übers Internet
- Anzeigen in regionalen und lokalen Printmedien
- Suche in Lehrstellenbörsen
- Stellenanzeigen auf eigener Betriebswebsite
- Anzeigen in Printmedien
- Direktwerbung in Schulen
- Bereitstellung von mehr Praktikumsplätzen
- Suche über private Vermittler

Nahezu alle Betriebe schlagen alternative Wege ein, um geeignete Auszubildende zu finden. Am meisten Betriebe nutzen das Internet sowie Anzeigen in lokalen Printmedien. Mehr als jedes

dritte Unternehmen wirbt in Schulen für die eigenen Ausbildungsmöglichkeiten. Dieses Instrument wird besonders oft von Banken und Versicherungsunternehmen genutzt. Dabei wird das Internet ganz spezifisch eingesetzt. Am häufigsten ist es die eigene Betriebshomepage, gefolgt von Online-Börsen. Deutlich seltener benutzt werden Soziale Medien wie Facebook, SchülerVZ oder Xing. Auffallend ist, dass Kleinbetriebe die Sozialen Medien überdurchschnittlich stark nutzen und auch Grossbetriebe über dem Durchschnitt liegen. Im Branchenvergleich werden Soziale Medien überdurchschnittlich oft in den Bereichen IT, Medien sowie im Gastgewerbe genutzt, während sie im Baugewerbe eine weit geringere Rolle spielen.

### Woran sich Rekrutierungsverfahren orientieren

Eine traditionelle Erkenntnis der Forschung zu Selektionsverfahren in der beruflichen Grundbildung ist die, dass die Engpässe der vergangenen Jahre die Zugangschancen bestimmter Gruppen gefördert, anderer Gruppen hingegen gemindert haben. So lag bis heute die Ausbildungsbeteiligung jugendlicher Ausländerinnen und Ausländer unter derjenigen der Einheimischen. Anerkannt ist dabei, dass es vor allem betriebliche Auswahlstrategien sind, welche sie benachteiligen. Darüber hinaus weisen vor allem Realschülerinnen und Realschüler deutlich geringere Einmündungsquoten auf, weil sie sich häufiger in der Warteschlange befinden als Jugendliche höherer Schulniveaus. Gerade für Jugendliche mit benachteiligendem Migrationshintergrund trifft dies ausgesprochen oft zu. Der negative Effekt bleibt auch dann bestehen, wenn man andere Faktoren wie Schulabschluss und soziale Herkunft kontrolliert. Besonders deutlich kommt dies bei der Gruppe der jungen Migrantinnen zum Ausdruck.

Weshalb ist dem so? Die Forschung geht davon aus, dass es bestimmte *beobachtbare* Merkmale (so genannte ‚Signale‘) gibt – Schulabschlüsse, ethnische Herkunft etc. – welche *nicht beobachtbare* Merkmale lenken und sie überschatten (vgl. auch Briefing Paper 6). Solche Signale basieren auf Vorurteilen oder generalisierten Erfahrungen. Im Einzelfall kommt es folgedessen zu positiven oder negativen Diskriminierungen. Gerade Realschülerinnen und -schüler sowie Jugendliche mit Migrationshintergrund werden vor allem mit negativen Diskriminierungen konfrontiert.

tiert. So zeigt sich beispielsweise, dass im Allgemeinen

- ein Realschulabschluss nur von einem von hundert Betrieben mit einer überdurchschnittlichen Ausbildungsmotivation in Verbindung gebracht wird, während dies bei Gymnasiasten vier von zehn Betrieben sind;
- ein Migrationshintergrund nur von zwei von hundert Betrieben mit einer überdurchschnittlichen Ausbildungsmotivation in Zusammenhang gebracht wird. Umgekehrt geht jeder zehnte Betrieb davon aus, dass sowohl bei Jugendlichen mit Realschulabschluss als auch bei denen mit Migrationshintergrund beträchtliche Motivationsdefizite vorliegen;
- kaum ein Betrieb in Erwägung zieht, dass ein Realschüler oder eine Realschülerin über überdurchschnittliche Fertigkeiten und Kenntnisse verfügen könnte;
- nur einer von hundert Betrieben davon ausgeht, dass ein Jugendlicher mit Migrationshintergrund über überdurchschnittliche Fertigkeiten und Kenntnisse verfügt;
- hingegen 33 von 100 Betrieben einen Abschluss auf einem anforderungshohen Schulniveau als einen Indikator für überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit betrachten.

Allgemein bekannt ist, dass der hohe Stellenwert des Schulabschlusses bereits in der Vorselektion zum Tragen kommt, d.h. bei den herangezogenen Entscheidungsgrundlagen. Damit bekommen bestimmte Bewerberinnen und Bewerber Zugang zum Auswahlprozess, andere hingegen nicht. Gerade Jugendliche aus Realschulen oder solche mit Migrationshintergrund können so ihre Motivation oder ihre Fähigkeiten gar nicht unter Beweis stellen.

### Lehrlingsmangel als Passungsproblem

Theoretisch lassen sich unbesetzte Lehrstellen als Passungsproblem («Mismatch»), als misslungener Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage, erklären. Einzelne oder in Kombination erhöhen sie das Risiko, dass Lehrstellen unbesetzt bleiben. Sie erschweren die Versorgung der Jugendlichen, aber auch die Versorgung der Betriebe. In der Literatur werden meist vier Formen unterschieden (vgl. Ebbinghaus & Loter, 2010):

- **Regionales Passungsproblem:** Ein solches liegt vor, wenn in einer Region zwar eine Nachfrage nach Lehrstellen besteht, solche jedoch nicht angeboten werden – und umgekehrt – und dabei auch keine regionale Mobilität besteht.

- **Berufliches Passungsproblem:** Dieses tritt ein, wenn Betriebe Lehrstellen anbieten, die nicht von den Jugendlichen nachgefragt werden – und umgekehrt.
- **Informationsbezogenes Passungsproblem:** Dieses kommt zustande, wenn Lehrstellensuchende nicht über ausreichende Informationen verfügen und deshalb auch unklare Berufsvorstellungen haben, Betriebe andererseits auch nicht ausreichende Kenntnisse über die Bewerberinnen und Bewerber haben.
- **Qualifikationsbezogenes Passungsproblem:** Ein solches entsteht, wenn die Leistungsvoraussetzungen der Stellensuchenden nicht denjenigen entsprechen, welche von den Betrieben gewünscht werden.

### Umgang der Betriebe mit dem qualifikatorischen Passungsproblem

Viele aktuelle Untersuchungen – sowohl der Lehrstellenbarometer vom Juni 2013 als auch die deutschen Studien (vgl. ‚weiterführende Literatur‘) – zeigen, dass die meisten Betriebe für ihre Ausbildungsplätze Bewerberinnen und Bewerber gefunden haben, oft aber nicht für alle freien Stellen. Jeder siebte Betrieb kann nicht alle seine Ausbildungsplätze besetzen.

Wie bereits erwähnt, werden die Ursachen für unbesetzte Lehrstellen fast durchgehend im mangelnden Leistungsvermögen und den unzureichenden schulischen Qualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber gesehen. Das qualifikationsbezogene Passungsproblem scheint somit das gewichtigste zu sein. Es zu beheben ist schwierig und in erster Linie nur durch Kompromisse realisierbar. Dazu gehören die Senkung der Ansprüche, die Reduzierung des Ausbildungsangebots sowie die Bereitstellung interner Unterstützungsmaßnahmen.

### Fazit

Die meisten Betriebe setzen vielfältige Wege ein, um Auszubildende zu finden, oft jedoch nicht mit dem gewünschten Erfolg. Als Hauptursache für unbesetzte Lehrstellen genannt werden vor allem das mangelnde Leistungsvermögen und die unzureichenden schulischen Qualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber. Insgesamt scheinen diese den Wunschvorstellungen der Betriebe nur in etwa der Hälfte der Fälle zu entsprechen, so dass sie offenbar Kompromisse unterschiedlichster Art eingehen.

Anzunehmen ist dabei, dass die Chancen, Kompromisse einzugehen, dann steigen, wenn die eigene Betriebsausbildung als wichtiges Instrument zur Fachkräftesicherung verstanden wird.

Wenn dem nicht so ist und keine Wunschkandidaten zur Verfügung stehen, bleiben Ausbildungsstellen wahrscheinlich eher unbesetzt.

Es gibt jedoch Forschungen, die aufzeigen, dass es nicht nur Gründe gibt, die bei den Bewerberinnen und Bewerbern liegen, sondern auch solche, welche die Betriebe selbst betreffen. In Briefing Paper 4 werden deshalb spezifische Ergebnisse der Auswertung des Datensatzes präsentiert, welcher aus unseren beiden Studien zu leistungsstarken Lernenden und solchen mit Migrationshintergrund stammen.

### Weiterführende Literatur

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2011). Ausbildung 2011. Ergebnisse einer IHK-Online-Unternehmensbefragung. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag.

Ebbinghaus, M. & Loter, K. (2010). Besetzung von Ausbildungsstellen. Eine Untersuchung zum Einfluss von Struktur- und Ausbildungsmerkmalen. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).

Gericke, N., Krupp, TH. & Troltsch, K. (2009). Unbesetzte Ausbildungsplätze – warum Betriebe erfolglos bleiben. BIBB-Report Heft 10, September, 1-9.

Imdorf, C. (2007). Lehrlingsselektion in KMU. Diskussionsangebote für Berufsbildnerkurse. [www.lehrlingsselektion.de/documents/thesen\\_bkurse.pdf](http://www.lehrlingsselektion.de/documents/thesen_bkurse.pdf)

Ulrich, J. G. (2012). Kein Entrinnen aus dem Nachwuchsmangel, wenn es überall an Nachwuchs mangelt? Wege zur erfolgreichen Rekrutierung von Auszubildenden. Ausbilder-Handbuch (Aktualisierungslieferung Nr. 136, Kapitel 3.1.7). S. 1-19.

## Briefing Paper 4: Warum welche Betriebe in der Stellenbesetzung erfolgreich sind

Wenn es um den Lehrlingsmangel geht, ist der Tenor in den Medien häufig ungefährer dieser:

*„Schweizer KMU geraten ins Hintertreffen, weil sie potenziellen Auszubildenden nicht das bieten können, was globale Konzerne offerieren. Novartis oder Bühler Uzwil ermöglichen ihren Nachwuchsleuten, während oder nach der Lehre für kürzere oder längere Zeit ins Ausland zu gehen, meist in ihre Niederlassungen. Wer solche Perspektiven bietet, hat keine Probleme, Lehrstellen zu besetzen. Das gilt auch für Betriebe, die kaufmännische Lehren anbieten.“*

Dieses Argumentationsmuster und dasjenige der mangelnden Ausbildungsreife gelten allgemein als Hauptursachen für unbesetzte Lehrstellen. Die nachfolgenden Analysen zeigen jedoch auf, dass solche Begründungen zu kurz greifen. Auch die Betriebe selbst spielen eine Rolle, ob sie diesbezüglich erfolgreich sind oder nicht. Die nachfolgend präsentierten Ergebnisse basieren auf dem Lehrstellenbarometer (vgl. SBFI, 2013), auf unseren beiden Studien ‚Begabung und Leistungsexzellenz in der Berufsbildung‘ und ‚Migranten als gesellschaftliche Aufsteiger‘ (MIRAGE; vgl. Stamm et al., 2009; Stamm et al., 2012) sowie auf der Nachbefragung von insgesamt 112 Lehrbetrieben unterschiedlicher Grösse, welche sich an unseren Studien beteiligt hatten (Herbst 2012).

### Branchen, Betriebsgrössen und unbesetzte Ausbildungsplätze

In Tabelle 1 sind die offenen Lehrstellen nach Branchen aufgelistet. Basis bilden die Lehrstellenbarometer der letzten beiden Jahre. Mehr Lehrstellen angeboten als nachgefragt werden in den Branchen Design/Druck, Architektur und Baugewerbe, Landwirtschaft, technische Berufe sowie verarbeitendes Gewerbe.

Tabelle 1: Unbesetzte Lehrstellen nach Branchen (jeweils im April, vgl. Lehrstellenbarometer, 2012; 2013)

Branche	2011	2012	2013
Architektur/Baugewerbe	11%	11%	14%
Büro/Informationswesen	1%	2%	3%
Dienstleistungen	10%	14%	9%
Design, Druck,	13%	10%	22%

Kunstgewerbe			
Gesundheit, Sozialwesen	2%	9%	5%
Informatik	1%	2%	2%
Landwirtschaft	2%	6%	13%
Technische Berufe	11%	10%	12%
Verarbeitendes Gewerbe	14%	10%	12%
Verkauf	6%	5%	5%
Total	7%	8%	9%

Im Herbst 2012 haben wir zudem bei den Betrieben, welche an unseren Studien teilgenommen hatten, nach der Anzahl offener Stellen gefragt. Diese Nachfrage erlaubte, unbesetzte Lehrstellen nach der Betriebsgrösse zu untersuchen. Tabelle 2 gibt Auskunft über die Ergebnisse.

Dabei wird deutlich, dass vor allem Betriebe mittlerer Grösse am meisten offene Lehrstellen zu beklagen hatten. Durchschnittlich 7.1% der Kleinstbetriebe sowie 8.4% der Betriebe mit 10 bis 49 Lehrstellen hatten im Herbst 2012 unbesetzte Ausbildungsplätze. Besonders stark betroffen – und damit im Ergebnis ähnlich wie die Lehrstellenbarometer – waren Betriebe der Branchen Architektur und Baugewerbe, technische Berufe und verarbeitendes Gewerbe. Eher gut besetzt waren Lehrstellen in den Bereichen Gesundheit und Sozialwesen, Büro und Informationswesen sowie Design, Druck, Kunstgewerbe und Landwirtschaft.

Tabelle 2: Anteile der Betriebe mit unbesetzten Lehrstellen (Herbst 2012; N=112)

Branche	1 bis 9	10 bis 49	50 und mehr
Architektur/Baugewerbe	14.3%	15.9%	10.2%
Büro/Informationswesen	3.4%	3.5%	1.6%
Dienstleistungen	7.6%	10.2%	2.1%
Design, Druck, Kunstgewerbe	3.3%	4.1%	2.5%
Gesundheit, Sozialwesen	1.2%	3.3%	4.9%
Informatik	4.0%	4.4%	4.2%

<b>Landwirtschaft</b>	3.3%	6.1%	3.4%
<b>Technische Berufe</b>	14.9%	16.2%	8.6%
<b>Verarbeitendes Gewerbe</b>	14.6%	15.2%	12.3%
<b>Verkauf</b>	4.7%	5.2%	3.6%
<b>Total</b>	7.1%	8.4%	5.3%

### Rekrutierungsstrategien

Vor diesem Hintergrund ist es von erstem Interesse zu erfahren, welche Rekrutierungsstrategien die Betriebe anwenden, um ihre offenen Lehrstellen zu besetzen. Dazu gehören Strategien wie Planung des Lehrstellenangebots, die Art und Weise der Rekrutierungsverfahren und die Auswahlkriterien. Nachfolgend wird in Tabelle 3 aufgezeigt, wie sich Betriebe mit besetzten von solchen mit unbesetzten Lehrstellen in dieser Hinsicht unterscheiden. Basis bildete wiederum unsere Nachbefragung. In der Tabelle sind diejenigen Bereiche, in denen sich die Betriebe signifikant voneinander unterscheiden, mit dunklerer Farbe unterlegt.

Tabelle 3: Rekrutierungsstrategien der Betriebe mit/ohne unbesetzten Lehrstellen (Herbst 2012; N=112)

	Lehrstellen	
	teils unbesetzt (N=45)	alle besetzt (N=67)
<b>Planung des Lehrstellenangebots</b>		
Fixes jährliches Angebot	14.7%	17.9%
Kurzfristige Festlegung	18.1%	16.2%
<b>Lehrlingssuche</b>		
Inserat	21.9%	22.5%
Internet	41.2%	42.2%
Warten auf Initiativbewerbungen	34.2%	32.6%
Facebook/Twitter	10.2%	15.6%
Infos an Schulen	4.6%	18.7%
Berufsbildungsmessen	12.3%	17.9%
Betriebspraktikum	22.5%	44.3%
<b>Rekrutierungsverfahren</b>		
Direktes Anschreiben	45.2%	66.5%
Einstellungstest	38.5%	31.3%
Multi-/Basis Check	77.2%	56.2%
Vorstellungsgespräch	84.3%	80.7%
BewerberInnen aus allen Schulniveaus	23.4%	45.5%
Schnuppertage	68.2%	69.4%
Assessment Center	6.6%	8.2%

Strategien für die Rekrutierung des Nachwuchses

<b>Schriftliche Bewerbungsunterlagen</b>	24.5%	5.7%
<b>Auswahlkriterien</b>		
Schulnoten Deutsch/Mathematik	54.2%	38.1%
Absenzen	26.8%	12.3%
Ausserschulisches Engagement (z.B. Verein)	36.3%	55.9%
Sekundärtugenden	67.6%	46.7%
Berufsbezogenes Vorwissen	2.8%	3.6%
Berufsinteresse	56.4%	71.2%
<b>Zukünftiger Fachkräftebedarf</b>		
Ja	34.6%	48.2%
Möglicherweise	49.6%	49.9%
Nein	15.0%	1.3%

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass es Unterschiede zwischen Betrieben mit und ohne unbesetzten Lehrstellen sowohl in der Planung des Lehrstellenangebots als auch in der Art der Lehrlingssuche und den gewählten Auswahlkriterien und -verfahren gibt. Diese Ergebnisse werden nachfolgend kommentiert.

**Angebotsplanung:** Die Ergebnisse zur Angebotsplanung zeigen folgende Sachverhalte auf: In der Tendenz legen erfolgreiche Betriebe, d.h. solche ohne unbesetzte Lehrstellen, ihr Angebot an Ausbildungsplätzen frühzeitig fest und bieten kontinuierlich die gleiche Anzahl an Lehrstellen an. Auf diese Weise können sie Vakanzen aufgrund ihrer Langfristperspektive vermeiden. Betriebe mit unbesetzten Lehrstellen hingegen orientieren sich eher am kurzfristigen Bedarf und an aktuellen Bewerbungen. Die Ergebnisse sind allerdings nicht signifikant.

**Lehrlingssuche:** Auch im Hinblick auf die Strategien der Lehrlingssuche zeigen sich deutliche Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten. Sie liegen darin, dass alle Betriebe ihre Lehrstellen im Internet (auf der eigenen Website) platzieren und sehr häufig auch Initiativbewerbungen berücksichtigen. Die Betriebe, welche keine unbesetzten Stellen haben, zeichnen sich dadurch aus, dass sie Betriebspraktika sehr stark gewichten, mit Schulen kooperieren, regelmässig Informationsveranstaltungen durchführen und an Berufsmessen präsent sind.

**Rekrutierungsverfahren:** Aus Tabelle 3 wird ersichtlich, dass beide Gruppen zwar ähnliche Rekrutierungsverfahren anwenden. Betriebe mit unbesetzten Lehrstellen haben jedoch teilweise sehr hohe Ansprüche an die schulischen Qualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber. Im Gegensatz dazu bearbeiten Betriebe ohne unbe-

setzte Lehrstellen Bewerbungen von Jugendlichen aus allen Schulniveaus und schliessen bei positivem Entscheid auch Verträge ab. Multi- und Basic Checktests spielen für sie genauso wie die schriftlichen Bewerbungsunterlagen eine wenig wichtige Rolle. Dafür schreiben sie offenbar potenzielle Bewerberinnen und Bewerber deutlich häufiger direkt an als Betriebe mit Lehrstellenvakanzen.

**Auswahlkriterien:** In Bezug auf die Auswahlkriterien ergeben sich Unterschiede in insgesamt fünf Bereichen. Betriebe mit unbesetzten Lehrstellen achten viel mehr auf Schulnoten, Absenzen und Sekundärtugenden, während solche ohne unbesetzte Lehrstellen in erster Linie das auserschulische Engagement und das Berufsinteresse gewichten.

**Fachkräftebedarf**

Schliesslich macht Tabelle 3 deutlich, dass das Ausbildungsangebot in einem Zusammenhang mit dem zukünftigen betrieblichen Fachkräftebedarf steht. So ist die Anzahl der Betriebe mit besetzten Lehrstellen, welche mit Sicherheit von einem Bedarf an Fachkräften ausgehen, deutlich höher als diejenige mit unbesetzten Stellen. Interpretiert werden kann dies damit, dass Betriebe mit offenen Lehrstellen offenbar davon ausgehen, zukünftig vergleichsweise weniger beruflich qualifizierten Nachwuchs zu benötigen.

**Zur Rolle der Betriebsgrösse**

Welche Rolle spielt die Betriebsgrösse bei der Lehrstellenbesetzung? In Tabelle 4 sind die Hauptergebnisse hierzu zusammengestellt. Dabei zeigt sich – wie dies auch allgemein bekannt ist – dass sie tatsächlich relevant ist und es eher die grösseren Betriebe sind, welche ihre Ausbildungsplätze besetzen können. Sie zeichnen sich durch eine langfristige und fixe Planung ihres Angebots und durch die Nutzung vielfältiger Rekrutierungswege aus, wobei die Auswahl eher anhand traditioneller Verfahren geschieht und Bewerberinnen und Bewerber aller Schulniveaus berücksichtigt werden. Betriebe ohne Vakanzen sind flexibler als Betriebe mit Vakanzen in Bezug auf den präferierten Schulabschluss. Sie haben zwar auch Vertragsauflösungen zu verzeichnen, doch finden die meist kurz nach Beginn der Ausbildung statt, weshalb es eher möglich ist, die vakante Stelle schneller wieder zu besetzen.

Tabelle 4: Betriebsgrösse und Rekrutierung

Grössere Betriebe (Mitarbeiteranzahl >50) N=75	Kleinere Betriebe (Mitarbeiteranzahl <50) N=44
--	--

● Eher vollständige Besetzung	● Eher unvollständige Besetzung
● Fixe Planung von Lehrstellen	● Eher kurzfristige Planung
● Vielfältige Rekrutierungsstrategien	● Setzen eher auf Berufstauglichkeit
● Vertragsabschlüsse mit BewerberInnen aus allen Schulniveaus	● Vertragsabschlüsse eher mit gut qualifizierten BewerberInnen
● Auswahl vorwiegend anhand vielfältiger Verfahren	● Vor allem Schulnoten und Absenzen
↓	↓
Eher innovationsorientiert	Eher produktionsorientiert

Im Unterschied dazu planen kleinere Betriebe eher kurzfristig, möglicherweise deshalb, weil sie Angebot und Nachfrage nicht so gut abschätzen können und deshalb eher zuwarten. Da sie zudem eher gut qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber anhand anspruchsvoller Verfahren rekrutieren und auswählen wollen, hat dies zur Folge, dass viele dieser Jugendlichen nicht ausgewählt werden – oder ev. eher: ihren hohen Ansprüchen, die in Richtung Berufstauglichkeit gehen, nicht genügen.

**Umgang mit Besetzungsproblemen**

Wie gehen die Betriebe mit solchen Besetzungsproblemen um? Senken sie ihre Anforderungen an die Ausbildungsreife der Jugendlichen? Lassen sie die Ausbildungsplätze unbesetzt? Bieten sie den Jugendlichen mit Leistungs- und Sozialkompetenzproblemen Unterstützung an? In einer offenen Frage konnten die Betriebe hierzu Stellung nehmen.

Tabelle 5: Umgang mit Besetzungsproblemen

	Ausbildung als Instrument zur Fachkräftesicherung?	
	eher ja/ja N=66	eher nein/nein N=53
Lehrstelle bleibt offen	12.2%	16.5%
Senkung des Anforderungsniveaus	31.4%	12.8%
Förderunterstützung für leistungsschwächere Auszubildende	41.4%	22.0%

Aus Tabelle 5 wird ersichtlich, dass die Antworten in erster Linie vom Stellenwert abhängen, den die Ausbildung in der betrieblichen Personalpolitik hat: Betriebe sind vor allem dann zu Kompromissen bereit, wenn die Ausbildung von Lehrlingen als wichtiges Instrument zur Fachkräftesicherung verstanden wird. Ist dies nicht der Fall, so bleiben Lehrstellen eher unbesetzt.

### Fazit

Das Zustandekommen von Passungsproblemen und damit zur Nicht-Besetzung von Lehrstellen basiert auf einem vielschichtigen Zusammenspiel verschiedener Faktoren. Einerseits sind es tatsächlich fehlende Kompetenzen der Jugendlichen, andererseits die von den Betrieben formulierten Anspruchsniveaus. Dabei ist die Differenzierung zwischen dem, was als Ursache und was als Wirkung verstanden werden kann, sehr komplex. Gerade die Ergebnisse zum Rekrutierungsbeginn zeigen dies auf. Zwischen Anforderungen, Dauer der Suche und Suchergebnis bestehen komplexe Wechselwirkungen. Die frühzeitige Suche dürfte u.a. vor allem durch das Interesse motiviert sein, unter den möglichen Bewerbungen die geeignetsten zu finden und auswählen zu können. Gleichzeitig kann eine erfolglose Suche ein frühzeitiger Start bei der nächsten Runde zur Folge haben.

Im Ergebnis zeigt sich, dass Betriebe, welche alle Ausbildungsplätze besetzen können, insgesamt weniger hohe Ansprüche an ihre zukünftigen Auszubildenden stellen als solche mit Lehrstellenvakanzen.

### Weiterführende Literatur

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT). (2011). Lehrstellenbarometer. Detaillierter Ergebnisbericht (April 2011). Bern: BBT.

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT). (2012). Lehrstellenbarometer. Detaillierter Ergebnisbericht (April 2012). Bern: BBT.

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) (2013). Lehrstellenbarometer. Detaillierter Ergebnisbericht (April 2013). Bern: SBFI.

Stamm, M., Niederhauser, M. & Müller, R. (2009). Begabung und Leistungsexzellenz in der Berufsbildung. Eine empirische Studie zu den Ausbildungsverläufen besonders befähigter Jugendlicher im Schweizer Berufsbildungssystem. Schlussbericht zuhanden der Berufsbildungsforschung des BBT. Fribourg: Departement für Erziehungswissenschaften.

Stamm, M., Niederhauser, M., Leumann, S. Kost, J. et al. (2012). Migranten als Aufsteiger. Universität Fribourg: Departement Erziehungswissenschaften.

## Briefing Paper 5: Best Practice in der Rekrutierung – Hinweise aus unserer Forschung

Vor zehn Jahren hat der damalige Bundesrat Josef Deiss «von der Ausschöpfung der Begabtenreserve» in der Schweizer Berufsbildung gesprochen. Gemeint hat er damit die in Art. 18 und Art. 21b des damals neuen Berufsbildungsgesetzes festgehaltene Pflicht, wonach leistungsstarke Berufslernende von Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern gefördert werden sollen. Begabtenförderung in der Berufsbildung ist in der Folge zu einer viel diskutierten und in Ansätzen auch realisierten Aufgabe geworden.

Heute jedoch steht die Berufsbildung vor einer neuen Herausforderung: Die «Ausschöpfung der Begabtenreserve» wird zu einer Strategie, um vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des Attraktivitätsverlusts der Berufsbildung zu Gunsten des Gymnasiums genügend Auszubildende zu finden und dabei auch das Potenzial bestimmter Gruppen besser oder anders auszuschöpfen. Zwei unserer Forschungsprojekte liefern hierzu wichtige Erkenntnisse, in erster Linie zu den Rekrutierungsverfahren. Es sind dies: «Begabung und Leistungsexzellenz in der Berufsbildung» sowie «Migranten als gesellschaftliche Aufsteiger». Die wichtigsten Ergebnisse werden nachfolgend dargestellt.

### «Begabung und Leistungsexzellenz in der Berufsbildung»

Das Projekt hat zwischen 2005 und 2009 die Leistungsentwicklung von 200 überdurchschnittlich begabten Lehrlingen im Vergleich zu 200 lediglich durchschnittlich begabten Lehrlingen während ihrer gesamten Ausbildung untersucht. Im Kern zeigt die Studie, dass es die Kombination von klugem Kopf (überdurchschnittliche Begabung) und goldenen Händen (exzellente berufliche Leistung) zwar gibt, dass aber kluge Köpfe allein noch keinen Erfolg in der Ausbildung garantieren. Weshalb?

- **Weil auch ein niedriger Schulabschluss zu Leistungsexzellenz führen kann:** 30% der begabten Auszubildenden hatten lediglich einen Realschulabschluss, 35% einen mittleren Sekundarschulabschluss und der Rest einen progymnasialen Abschluss.
- **Weil auch eine holprige Schullaufbahn zu Leistungsexzellenz führen kann:** 23% der Probanden hatten einmal, 10% sogar zweimal, eine Klasse wiederholt.
- **Weil die kognitiven Fähigkeiten auf die betrieblichen Leistungen bei Lehrabschluss**

**einen unbedeutenden Einfluss haben:** In der Tendenz ergab sich sogar ein leicht negativer Zusammenhang zur betrieblichen Leistung, d.h., dass eine höhere Intelligenz in der Tendenz eher mit schlechteren Leistungen einhergeht.

- **Weil Intelligenz von anderen Merkmalen ‚geschlagen‘ wird:** Persönlichkeitsmerkmale, insbesondere Leistungsmotivation und Stressresistenz erwiesen sich als bedeutsamere Erfolgsfaktoren als die Intelligenz.
- **Weil der Betrieb eine Rolle spielt:** Merkmale des Betriebes (z.B. Betriebsklima, Leistungsanerkennung) hingen signifikant positiv mit der Leistung bei Lehrabschluss zusammen.
- **Weil viele Minderleister ihr Potenzial erst in der beruflichen Ausbildung entwickeln:** 20% der begabten Auszubildenden hatten während der obligatorischen Schulzeit als «Minderleister» gegolten und sich erst in der beruflichen Ausbildung entwickelt. Damit ist die Berufsausbildung für sie zu einem Neuanfang oder gar zu einer ‚zweiten Chance‘ geworden.

### «Migranten als gesellschaftliche Aufsteiger»

Die MIRAGE- Studie hat zwischen 2009 und 2012 die Faktoren des Ausbildungserfolgs von leistungsstarken Migranten untersucht sowie ihren Berufseinstieg und ihren weiteren beruflichen Werdegang verfolgt (vgl. Stamm et al., 2012). Dabei differenzierte sie zwischen denjenigen mit Migrationshintergrund («Migranten») und denjenigen, deren Eltern beide in der Schweiz geboren sind («Einheimische»). Grundlage bildeten 800 repräsentativ ausgewählte Personen, welche im Jahr 2009 die besten Noten in der Lehrabschlussprüfung erzielt hatten.

Verschiedene dieser MIRAGE-Ergebnisse sind von grosser Bedeutung für die Gestaltung von Rekrutierungspraxen bei der Lehrlingsselektion. Sie liefern konkrete Hinweise, wie «das Potenzial von Migrantinnen und Migrantengezielter genutzt werden» kann (vgl. SBFJ, 2012). Worauf sollten Lehrbetriebe somit achten resp. was sollten sie in Erwägung ziehen, wenn sie junge Migrantinnen und Migranten mit – meist verdecktem – Potenzial fördern wollen?

- **Dass Familien junger Migrantinnen und Migranten oft wenig über die Berufsbildung und ihre Möglichkeiten wissen:** Sol-

che Jugendlichen stammen häufig aus Familien, deren Väter oder Mütter lediglich eine minimal(st)e Schulbildung haben und das System der Berufsbildung aus ihrem Herkunftsland gar nicht, kennen, weil es ein solches dort gar nicht gibt. Gerade deshalb ist für viele Familien das Gymnasium das erste Ziel.

- **Dass solche Familien oft hohe Bildungsambitionen und Erfolgserwartungen haben:** Potenziell leistungsstarke Migrantinnen und Migranten stammen überzufällig oft aus Familien, in denen der Ausbildungserfolg ihres Nachwuchses als ganz besonders wichtig erachtet wird. Auch ältere Geschwister tragen dazu bei, die häufig fehlenden Unterstützungsmöglichkeiten der Eltern zu kompensieren.
- **Dass solche Jugendlichen oft lediglich bescheidene Schulabschlüsse und verschiedentlich Klassen wiederholt haben:** Junge Migrantinnen und Migranten mit Potenzial haben häufig mehr Klassen wiederholt als Einheimische und sie kommen auch deutlich häufiger aus anspruchsniedrigen Schulniveaus. Damit zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei überdurchschnittlich begabten Auszubildenden.
- **Dass viele von ihnen schlechte Deutschnoten, aber gute Mehrsprachenkenntnisse haben:** Schlechte Deutschnoten können oft ein Vordringen bis an die Leistungsspitze nicht verhindern. Wichtiger als Deutsch- und Schulnoten erweist sich der Wille, sich entwickeln und in der beruflichen Grundbildung etwas leisten zu wollen. Im Gegensatz hierzu sind ihre Mehrsprachenkompetenzen im Vergleich zu den Einheimischen deutlich besser und angesichts der zunehmenden Internationalisierung unserer Gesellschaft von immer grösserer Bedeutung.
- **Dass junge Migranten oft über besondere personale Merkmale verfügen:** Im Durchschnitt haben Migrantinnen und Migranten ein besseres Selbstvertrauen als Einheimische, ein besseres Bewältigungsverhalten und auch eine höhere Frustrationstoleranz. Das sind Merkmale, welche für eine erfolgreiche Ausbildung zentrale Grundlagen darstellen.
- **Dass hinter (potenziell) erfolgreichen jungen Migrantinnen und Migranten oft bestimmte Schlüsselpersonen stehen:** Auffallend häufig pflegen solche Jugendlichen Kontakte zu Schlüsselpersonen, welche sie auf ihrem beruflichen Ausbildungsweg begleiten resp. begleitet haben: eine Nachbarin, ein Trainer des Fussballklubs oder auch eine Lehrperson. Solche Personen hatten als Gatekeeper oder Mentoren eine wichtige Funktion inne.

## Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Rekrutierungspraxis?

Gemeinsamer Tenor unserer beiden Studien ist der, dass das Potenzial junger Menschen nicht mittels Schulnoten und Leistungstests erkannt werden kann. Auch das Niveau eines Schulabschlusses sagt wenig aus über Entwicklungspotenziale. Wer (ausschliesslich) auf solche Merkmale setzt, schränkt den Kreis potenziell guter Bewerberinnen und Bewerber stark ein und nutzt das Potenzial in keiner Art und Weise aus. Gerade weil heute der Ansturm auf das Gymnasium so gross ist, sind es zunehmend diejenigen Schülerinnen und Schüler mit weniger guten Schulnoten und mit wenig gradlinigen Schullaufbahnen, die der Berufsbildung zur Verfügung stehen.

Insgesamt unterstützen unsere Ergebnisse die Strategien der in Briefing Paper 4 berichteten erfolgreichen Betriebe ohne Lehrstellenvakanzen. Ihre vielfältigen Rekrutierungsverfahren – man kann sie auch als Best Practice bezeichnen – welche auch auf Kompromisse in Bezug auf die Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber ausgerichtet sind, scheinen in erster Linie innovations- und weniger produktorientiert zu sein. Sie setzen seltener auf berufstaugliche Eigenschaften der Bewerberinnen und Bewerber, die bereits vorhanden sein sollten, dafür vorwiegend auf den Aufbau eines guten Fachkräftenachwuchses. Gemäss Mohrenweiser und Backes-Gellner (2008), verfolgt nur jeder vierte Ausbildungsbetrieb eine solche innovativ ausgerichtete Strategie. Das würde bedeuten, dass seitens der Betriebe noch viel Potenzial vorhanden ist.

## Weiterführende Literatur

Mohrenweiser, J. & Backes-Gellner, U. (2008). Apprenticeship training: What for? Investment in human capital or substitute for cheap labour? Leading House Working Paper No. 17.

Stamm, M., Niederhauser, M. & Müller, R. (2009). Begabung und Leistungsexzellenz in der Berufsbildung. Eine empirische Studie zu den Ausbildungsverläufen besonders befähigter Jugendlicher im Schweizer Berufsbildungssystem. Fribourg: Departement Erziehungswissenschaften der Universität.

Stamm, M., Niederhauser, M., Leumann, S. Kost, J. et al. (2012). Migranten als Aufsteiger. Universität Fribourg: Departement Erziehungswissenschaften.

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) (2012). Achte nationale Lehrstellenkonferenz in Martigny. Bern: SBFI, 23.11.

## Briefing Paper 6: Wie man das Ausbildungsverhalten der Betriebe theoretisch erklären kann

Die Briefing Papers 1 bis 5 haben die Problematik der Lehrstellenbesetzungen aus berufsbildungspolitischer Sicht aufgezeigt und mit Ergebnissen aus der Forschung unterlegt. Damit ist aber eine wichtige Frage noch nicht geklärt: Wie lässt sich das betriebliche Rekrutierungsverhalten theoretisch erklären?

Für diese Frage liegt aus der Forschung bisher nur wenig theoretisches Material vor. Doch gibt es ein paar Erklärungsansätze, welche interessante und einleuchtende Hinweise auf die betrieblichen Rekrutierungsaktivitäten geben können. Dabei handelt es sich um Ansätze, die auf ökonomischen, institutionstheoretischen sowie personalwirtschaftlichen Konzepten beruhen. Es sind dies:

- Humankapitaltheoretische Ansätze
- Signaltheoretische Erklärungsansätze
- Das Modell der Arbeitskräfteschlange
- Neo-institutionalistische Erklärungsansätze

### Humankapitaltheoretische Erklärungsansätze

Das Ausbildungsverhalten von Betrieben lässt sich beispielsweise durch ökonomische Arbeitsmarkttheorien erklären. Ob sich Betriebe an der Lehrlingsausbildung beteiligen, hängt in erster Linie vom eingeschätzten Kosten-Nutzen-Verhältnis ab. Gemäss humankapitaltheoretischen Ansätzen werden die Qualifikationen eines Auszubildenden dann als gut bezeichnet, wenn sie sich auf die Produktivität auswirken. Gute betriebliche Aktivitäten sind deshalb im Hinblick auf die Qualifizierung immer mit einer Steigerung der Produktivität verbunden. Auszubildende werden folgedessen aus zwei unterschiedlichen Gründen eingestellt (vgl. Mohrenweiser & Backes, 2008; Briefing Paper 5): entweder zur Verwendung für die laufende Produktion (Produktionsmodell) oder für die zukünftige Produktion (Investitionsmodell). Steht das Produktionsmodell im Vordergrund, wird die Motivation der Betriebe Lehrlinge auszubilden, ausschliesslich durch die Beiträge der Auszubildenden zum laufenden Produktionsergebnis begründet. Im Falle des Investitionsmodells wird hingegen von einem zukünftigen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften ausgegangen.

Der Entscheid des Betriebs, ob er Lehrlinge ausbilden soll, lautet ja, wenn die geplante Ausbildung einen hohen Anteil an betriebsspezifischen Qualifikationen umfasst. Mühlemann und Wolter (2007) haben bekanntlich aufgezeigt, dass während der Ausbildung ein die Kosten ausgleichender Ertrag durch die Produktionsleistungen der Lehrlinge realisiert werden kann und deshalb Anreize gegeben sind, trotz erheblicher Nettokosten in die Ausbildung zu investieren. Darüber hinaus wird auch davon ausgegangen, dass Betriebe besonders intensiv ausbilden, wenn ein Fachkräftemangel besteht und extern ausgebildete Fachleute eine längere Einarbeitungszeit aufweisen als betriebsintern ausgebildete Lehrlinge, welche man weiterbeschäftigt. Dies deutet darauf hin, dass die Ausbildungsentscheidungen der Arbeitgeber weniger kurzfristiges Kostendenken als vielmehr langfristige Humankapitalinvestitionen widerspiegeln. Weitere Ausbildungsmotive sind die Tradition des Betriebes sowie die Schaffung eines guten Rufes am Arbeitsmarkt.

### Signaltheoretische Erklärungsansätze

Auch mit signaltheoretischen Ansätzen kann das betriebliche Rekrutierungsverhalten erklärt werden. Diese legen den Fokus auf ‚Signale‘ der Leistungsfähigkeit des Bewerbers resp. der Bewerberin. Weil Betriebe nie alle für sie notwendigen Informationen zur Verfügung haben – nicht zuletzt deshalb, weil nicht alle Merkmale sichtbar sind – entsteht eine Informationsasymmetrie. Um diese auszugleichen, versuchen Betriebe in der Regel, über beobachtbare Signale die für sie wesentlichen Indikatoren abzuschätzen. Beobachtbar sind beispielsweise Alter, Geschlecht oder Engagement in einem Verein, währenddem andere Signale wie Leistungsfähigkeit oder Leistungsmotivation nur indirekt beobachtbar sind. Mit solchen Signalen verbinden Betriebe Erwartungen über die Ausbildungsfähigkeit der Kandidaten, indem sie ihnen ein hohes oder ein niedriges Leistungsniveau respektive Potenzial zuschreiben. Logischerweise basieren solche Signalwerte immer auf Vorurteilen oder generalisierten Erfahrungen. Folgedessen kommt es im Einzelfall zu positiven oder negativen Diskriminierungen und zu positiven oder negativen Entscheidungen.

Gerade Schulabschlüsse oder Zeugnisse stellen oft das stärkste Signal für die Qualifikationsausstattung der Bewerberinnen und Bewerber dar. Darüber hinaus bilden sie eine Art von Filter, durch den es den Betrieben möglich ist, die Bewerber an Hand ihrer Qualifikationen und Kompetenzen zu selektieren bzw. auszufiltern.

Aber auch seitens der Bewerberinnen und Bewerber gibt es Informationslücken, können sie sich doch selten ein vollständiges Bild vom Betrieb machen. Ein Signalwert hoher Güte stellt beispielsweise die Betriebsgrösse dar, weil eine bestimmte Grösse mit hochwertigen Ausbildungsplätzen verbunden wird. Aber auch Berufsbezeichnungen haben einen Signalwert, nämlich im Hinblick auf das erzielbare soziale Ansehen (Image) und die potenziellen beruflichen und aufstiegsbezogenen Entwicklungsmöglichkeiten.

### **Das Modell der Arbeitskräfteschlange**

Das Modell der Arbeitskräfteschlange geht von folgender Annahme aus: Bei der Rekrutierung und Selektion von Auszubildenden sind nicht nur die Merkmale der Bewerberinnen und Bewerber im Hinblick auf ihre Ausbildungsreife wichtig. Ebenso bedeutsam sind die Anzahl der Personen, die sich ebenfalls um die Stelle bemühen sowie ihre Qualifikation. Auf dieser Basis bilden Ausbildungsbetriebe Rangreihen. Deshalb ist die relative Position eines Bewerbers in dieser Schlange weit bedeutsamer als seine tatsächliche Eignung. Leistungsschwächere Kandidatinnen und Kandidaten haben somit bei einer geringeren Nachfrage nach den offenen Lehrstellen eine höhere Erfolgchance als bei einer grossen Nachfrage.

### **Neo-institutionalistische Ansätze**

Ansätze, welche als neo-institutionalistisch bezeichnet werden, sind sehr facettenreich und heterogen und folglich relativ unübersichtlich. Von Interesse ist dabei vor allem der soziologische

Ansatz, weil er die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt(en) in den Vordergrund rückt. Damit nimmt er eine wichtige Erweiterung des bisherigen Spektrums der Organisationstheorie vor und macht auf Aspekte aufmerksam, die in anderen – ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen – Ansätzen keine entscheidende Rolle spielen

Gemäss diesem Ansatz folgen betriebliche Entscheidungen nicht nur betrieblich-technischen Anforderungen der ökonomischen Effizienz, sondern ebenso den Umgebungserwartungen. Kunden spielen dabei eine wichtige Rolle. Deshalb orientieren sich Betriebe beispielsweise an solchen Organisationen, die sie für erfolgreicher halten. Derart renommierte Betriebe und ihre Strategien bekommen nicht nur eine vergleichende Bedeutung, sondern werden auch zu wichtigen Modellen, die von anderen Betrieben nachgeahmt werden. Dies gilt auch für die Rekrutierungs- und Selektionsverfahren von Auszubildenden. Solche Vergleichsprozesse können dazu führen, dass bestimmte Auswahlverfahren möglicherweise als nicht mehr praktikabel eingeschätzt und verändert werden. Aber auch Abhängigkeitsverhältnisse von anderen Organisationen, Gruppen oder auch die Präferenzen von Kunden können Selektions- und Rekrutierungspraxen beeinflussen.

### **Weiterführende Literatur**

Ebbinghaus, M. et al. (2012). Rekrutierung von Auszubildenden – Betriebliches Rekrutierungsverhalten im Kontext des demografischen Wandels. Projektbeschreibung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Mühlemann, S. & Wolter, S. (2007). Lehrlingsausbildung lohnt sich. Die Volkswirtschaft, 10, 44-47.

## Briefing Paper 7: Handlungsempfehlungen

Unbesetzte Lehrstellen sind für Betriebe ein grosses Problem. Sie haben es zunehmend schwer, geeignete Lehrlinge zu finden. Noch vor wenigen Jahren gab es zu wenig Ausbildungsplätze, doch die Lage hat sich diametral gewendet. Nachfragerückgänge gehen vor allem zu Lasten der Klein- und Mittelbetriebe, doch sind zunehmend auch die grossen Betriebe davon betroffen. Neueste Statistiken wie der Lehrstellenbarometer zeigen, dass erstmals seit Beginn der Erhebungen im Jahr 2003 das Angebot seit etwa zwei Jahren die Nachfrage übersteigt. Je nachdem, welche Quelle man konsultiert, blieben im Jahr 2012 zwischen 5'000 und 8'000 Lehrstellen unbesetzt. Im Jahr 2013 dürfte es ähnlich sein. Glaubt man den Daten des Bundesamtes für Statistik (BFS), dann stehen wir erst am Anfang einer immer schwieriger werdenden Entwicklung, denn es sind geburtenschwache Jahrgänge, welche in den nächsten Jahren die Schule verlassen werden. Im Jahr 2020, so das BFS, werden 6'000 Jugendliche weniger als heute eine Berufslehre beginnen. Gleichzeitig boomt die Wirtschaft und verlangt nach mehr Fachkräften und Lehrlingen. Eine wesentliche Rolle in der gesamten Problematik spielt die Tatsache, dass der Zustrom zu den Gymnasien ungebrochen ist.

Nach Meinung der Betriebe liegt die Hauptursache des Lehrlingsmangels bei den Jugendlichen selbst, weil sie den Leistungsanforderungen kaum mehr genügen. Die in diesem Dossier vorgelegten Ergebnisse aus unseren eigenen Untersuchungen sowie von solchen aus Deutschland verweisen jedoch auf eine deutlich höhere Komplexität. Auch die Betriebe tragen zu Lehrstellenvakanzen bei.

Was ist zu tun? Anzunehmen ist zuerst einmal, dass ein Nachfragerückgang noch zu keiner Neujustierung des betrieblichen Rekrutierungsverhaltens führt. Betriebe dürften es erst verändern, wenn sich der Fachkräftebedarf kaum mehr decken lässt. Anzunehmen ist deshalb, dass Betriebe in verstärkte Konkurrenz zueinander treten, den Einsatz von Anreizsystemen forcieren und sich dabei zunehmend am Vorgehen anderer Betriebe orientieren werden.

Sicher ist, dass vorhandene Ausbildungskapazitäten besser genutzt werden sollten. Deshalb gilt es, sowohl die Anwerbe- als auch die Bewerbungsstrategien beider Seiten zu verbessern und dabei die Best Practice-Strategien erfolgreicher Betriebe ins Visier zu nehmen. Anzusetzen ist auf verschiedenen Ebenen. Neben allgemeinen Strategien, welche die Werbung für das Berufsbil-

dungssystem betreffen, sind es die Reflexion der Rekrutierungsstrategien selbst sowie ihre Veränderung, die gezielte Anwerbung bestimmter Populationen sowie die Überwindung der in Briefing Paper 3 diskutierten Passungsprobleme, welche die Information, die Region, die Nachfrage und die Qualifikation betreffen.

### Empfehlung 1: Gezielte und systematische Werbung für das Berufsbildungssystem

Zwar gilt das Schweizer Berufsbildungssystem mit seinem ausgeprägten Bezug zum Arbeitsmarkt als erfolgreiches Beispiel. Auch der Bund setzt sich auf mehreren Ebenen dafür ein, dass seine Stärken international besser wahrgenommen werden. Gerade die bescheidenen Reaktionen der Medien auf die sensationellen Leistungen der Schweizer Equipe an den World Skills in Leipzig haben wieder einmal deutlich gemacht, wie zögerlich die Qualitäten der Berufsbildung in unserem eigenen Land wahrgenommen werden.

Es braucht deshalb gerade in der Schweiz selbst eine vertiefte und systematisierte Fortsetzung der vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation in die Wege geleiteten Kampagnen. Diese Kampagnen müssen aufklärenden Charakter haben, auch Schulen und Familien mit und ohne akademische Bildung einbeziehen, früh einsetzen (nicht erst in der Oberstufe) und spezifisch auch auf ausländische Familien ausgerichtet werden. Ziel muss sein, dass Neigungen und Fähigkeiten den Ausschlag zur Berufswahl geben und somit talentierte und motivierte Jugendliche auch im Berufsbildungssystem, nicht nur im Gymnasium, vertreten sind.

### Empfehlung 2: Die eigenen Rekrutierungsstrategien überarbeiten

Weil die Gründe für die Schwierigkeiten, Lehrstellen zu besetzen, auch bei den Betrieben liegen, sollten sie ihre Rekrutierungsstrategien kritisch reflektieren und gegebenenfalls überarbeiten. Orientiert man sich an den ‚Best Practice-Betrieben‘, d.h. an denjenigen Betrieben, welche alle Lehrstellen besetzen konnten, so sollte die Aufmerksamkeit den Handlungsmöglichkeiten in vier Bereichen gelten:

- **Angebotsplanung:** Frühzeitige Festlegung der Ausbildungsplätze.
- **Strategien der Lehrlingssuche:** Intensivierung webbasierter Strategien, insbesondere der Social Medias; stärkere Gewichtung und Angebot von Betriebspraktika; frühe und intensive Kooperation mit Schulen (auch Real-

schulen); Durchführung regelmässiger Informationsveranstaltungen; verstärkte Präsenz an Ausbildungsmessen.

- Rekrutierungsverfahren: Explizite Berücksichtigung von Initiativbewerbungen sowie von Jugendlichen aus allen Schulniveaus; geringere Gewichtung von Multi- und Basic Checktests sowie schriftlicher Bewerbungsunterlagen. Dafür schreiben sie offenbar potenzielle Bewerberinnen und Bewerber deutlich häufiger direkt an als Betriebe mit Lehrstellenvakanzen; direkte Kontaktaufnahme mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern.
- Auswahlkriterien: Geringere Gewichtung von Schulnoten und Absenzen, jedoch stärkere Gewichtung des ausserschulischen Engagements und des Berufsinteresses.

### **Empfehlung 3: Gezielt Jugendliche mit Migrationshintergrund anwerben**

Um gezielt Auszubildende mit Migrationshintergrund anzuwerben, sollten nicht nur die Jugendlichen selbst, sondern auch ihre Familien, in den Rekrutierungsprozess einbezogen werden.

- Fokus auf die Familie: Familien junger Migrantinnen und Migranten sind oft sehr bildungsambitioniert und deshalb die stärksten Entwicklungsmotoren ihres Nachwuchses. Da sie jedoch häufig wenig über die Berufsbildung und ihre Möglichkeiten wissen und sie häufig auch als ‚System zweiter Klasse‘ abtun, sollten sie von den Betrieben gezielt angesprochen und an Informationsveranstaltungen, Betriebsgespräche etc. eingeladen werden. Verstärkt werden kann die Wirkung solcher Aktivitäten mit Broschüren (in verschiedene Sprachen übersetzt), welche den Familien aufzeigen, dass auch in der Berufsbildung Karrieremöglichkeiten über die Berufsmaturität bis zur Fachhochschule angestrebt werden können und unter bestimmten Bedingungen auch bis an die Universität. Solche Aktivitäten müssen jedoch früh einsetzen, nicht erst unmittelbar vor der Lehrstellensuche.
- Fokus auf die Jugendlichen selbst: Generell sollten Schulniveau, Schulnoten und Klassenwiederholungen weniger stark gewichtet werden als dies bis anhin der Fall war. Erfolg versprechender sind Rekrutierungsverfahren, die sich stärker auf Motivationsfaktoren sowie Persönlichkeitsmerkmale konzentrieren. Als Erfolgsfaktoren erweisen dürften sich dabei: ein gutes Selbstvertrauen; die Fähigkeit, anspruchsvolle Aufgaben zu bewältigen; eine gut ausgeprägte Frustrationstoleranz sowie die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren. Dazu kommt das Vorhandensein bestimmter Schlüsselpersonen respektive Mentoren, welche im bisherigen Leben

des Jugendlichen eine grosse Rolle gespielt haben. Schliesslich sollte die Fähigkeit zur Mehrsprachigkeit junger Migranten stärker beachtet und als globale Kompetenz verstanden werden.

### **Empfehlung 4: In männerdominierten Ausbildungsberufen gezielt Frauen anwerben**

Die massive Geschlechtersegregation, vor allem in den technischen Berufen und in der Informatik, ist zum einen ein Ergebnis des Berufswahlverhaltens, andererseits der betrieblichen Einstellungsmuster. Während die Änderung des ersteren vor allem eine Aufgabe auf strategischer Ebene darstellt, können Betriebe selbst einen Beitrag zur Minimierung der Geschlechtsstereotypen leisten.

Betriebe sollten deshalb gezielt junge Frauen zur Bewerbung einladen, Betriebspraktika für sie einrichten, früh schon in Schulen werben und dabei sichtbar machen, dass diese Branchen gerade für Frauen ein attraktives Berufsumfeld darstellen, weil kommunikative und kreative Fähigkeiten gefragt sind.

Darüber hinaus sollten Betriebe ihre Einstellungsmuster systematisch und selbstkritisch überprüfen und gezielt verändern: Inwiefern sind Vorurteile gegenüber Frauen vorhanden in Bezug auf ihre physischen Voraussetzungen, ihre Belastbarkeit, ihr technisches Verständnis, ihre intellektuellen Fähigkeiten oder ihre Fähigkeit, sich in ein männerdominiertes Team einzufügen?

### **Empfehlung 5: Das Passungsproblem in Bezug auf die Information überwinden**

Um Informationslücken seitens der Auszubildenden zu minimieren, können Betriebe eine Verbesserung der Informationslage und die stärkere Vernetzung der Akteure anstreben. Weniger auf betrieblicher, jedoch stärker auf Institutionen- und Verbandsseite sind Imagekampagnen für Branchen erwünscht, um Berufe bekannter zu machen. Zu denken ist auch an die Veränderung von Berufsbezeichnungen, die attraktivere Gestaltung der Berufsinhalte und die Kompensation schlechter Verdienstmöglichkeiten durch Anreizsysteme.

Auch das Problem unbesetzter Ausbildungsplätze wegen Absagen lässt sich angehen. So sollten Betriebe in der Zeit zwischen der Zusage für den Ausbildungsplatz bis zum Beginn der Ausbildung die einzustellenden Auszubildenden eng an den Betrieb binden (persönliche Einladungen, betriebliche Informationen). Wichtig sind so genannte *social cues*, d.h. Informationen, welche die zukünftigen Auszubildenden vom Be-

trieb erhalten, insbesondere zwischen Vertragsabschluss und Anstellungsbeginn, um das Risiko des Nichtantritts zu verringern.

#### **Empfehlung 6: Das regionale Passungsproblem angehen**

Viele Betriebe klagen, dass ihr Lehrstellenangebot von den Jugendlichen ihrer Region nicht nachgefragt wird. Sie entwickeln deshalb Strategien, wie sie Jugendliche in der Region halten könnten. Eine parallele Strategie müsste jedoch darin bestehen, Bewerberinnen und Bewerber aus anderen Regionen zu bewerben und ihnen als Pendler besondere Anreize oder finanzielle Unterstützung zu gewähren. Betriebe mit regionalen Passungsproblemen können zielgruppenspezifische Fördermassnahmen in die Wege leiten und Zusatz- und/oder Doppelqualifikationen anbieten.

#### **Empfehlung 7: Die Nachfrage als Passungsproblem bearbeiten**

Gerade wenig attraktive oder gar verpönte Berufe oder solche mit geringem Nachfragepotenzial sollten Strategien entwickeln, um besondere Ausbildungsleistungen oder Zusatzqualifikationen (z.B. im Ausland) anzubieten. Solche Betriebe sollten auch auf informelle Rekrutierungsstrategien setzen und mögliche oder potenzielle Bewerberinnen und Bewerber direkt kontaktieren. Obwohl dabei nachteilig ist, dass lediglich ein kleiner Bewerberkreis angesprochen werden kann, berichten viele Betriebe von spezifischen Erfolgen.

Betriebe mit bereits heute wenig nachgefragten Berufen werden sich vor allem auf Jugendliche mit schlechteren Startchancen konzentrieren und neue Zielgruppen erschliessen müssen. Dazu gehören junge Frauen in männerdominierten Berufen sowie Jugendliche aus benachteiligten Migrantenfamilien (vgl. Empfehlungen 3 und 4).

#### **Empfehlung 8: Die Qualifikation als Passungsproblem**

Dieses Passungsproblem kann nur durch Kompromisse überwindbar gemacht werden. Dabei empfiehlt sich, die Hauptbefunde unserer Untersuchungen zur Kenntnis zu nehmen: Beide in Briefing Paper 5 vorgestellten Studien machen deutlich, dass Schulnoten oft das, was Jugendliche eigentlich könnten, verdecken. Gerade schulumüde Jugendliche, die im Prinzip leistungsstark sein könnten, haben oft schlechte Noten. Betriebe sollten deshalb viel stärker zwischen Leistung und Potenzial unterscheiden und Fähigkeiten, die jenseits schulischen Wissens vorhanden sind, in ihren Rekrutierungsstrategien berücksichtigen. Dies wird möglich, wenn sie die «Soft Skills», d.h. Merkmale wie Gewissenhaftigkeit, Fleiss, Einsatzbereitschaft, Stressresistenz, Frustrationstoleranz, etc. stärker gewichten als Schulnoten. Soft Skills gelten bekanntlich im Zuge des ökonomischen Strukturwandels hin zur Dienstleistungsökonomie zunehmend als wichtiges Merkmal unserer Wirtschaft. Vor allem Realschülerinnen und Realschüler bekommen so die Gelegenheit, ihre Soft Skills unter Beweis zu stellen.

