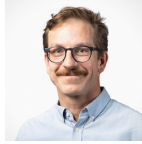


**Mathias Ruff**

Mathias Ruff ist wissenschaftlicher Assistent an der EHB.

**Alexander Gehret**

Alexander Gehret ist Projektleiter an der EHB.

**Jürg Schweri**

Prof. Jürg Schweri forscht an der EHB zu aktuellen Fragen des Berufsbildungssystems.

Auch von Jürg Schweri

15/03/26 Forschung <https://doi.org/10.64829/15030>
(<https://doi.org/10.64829/15030>)

Vertiefende Untersuchung im Rahmen der Kosten-Nutzen-Studie der EHB

Weiterbeschäftigung von Lernenden nach Abschluss der beruflichen Grundbildung

Mathias Ruff, Alexander Gehret & Jürg Schweri

Die neuste Erhebung von Kosten und Nutzen der Berufsbildung bestätigt, dass die Ausbildung von Lernenden im Durchschnitt für 71% der ausbildenden Betriebe schon während der Lehrzeit rentabel ist. Für 29% der Betriebe entstehen während der Ausbildung von Lernenden jedoch mehr Kosten als Erträge. Viele sind daher auf den Verbleib von Lernenden nach dem Lehrabschluss angewiesen, denn sie nutzen die Ausbildung von Lernenden als Rekrutierungskanal für Fachkräfte. Wie oft und welchen Betrieben gelingt es, ihre Lernenden nach Lehrabschluss weiterzubeschäftigen?

Die Berufsbildung in der Schweiz ist zu einem grossen Teil von der Bereitschaft privater Betriebe abhängig, Lernende auszubilden. Um zu beurteilen, ob sich dies für die Betriebe lohnt, hat das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFJ der Eidgenössischen Hochschule für Berufsbildung EHB die fünfte Kosten-Nutzen-Erhebung in Auftrag gegeben. Die Analysen bilden das Ausbildungsjahr 2022/23 ab. Sie sind im Bericht (<https://www.ehb.swiss/forschung/kosten-nutzen-erhebung>) «Lohnt sich die Ausbildung von Lernenden? Kosten, Nutzen und Ausbildungsqualität aus Sicht der Betriebe 2025» (Gehret et al. 2025) dargestellt und werden in einem

Interview in Transfer (<https://transfer.vet/die-ausbildung-von-lernenden-lohnt-sich-fuer-die-betriebe/>) diskutiert. Kapitel 4.9 dieses Berichts widmet sich nur kurz der Weiterbeschäftigung von Lernenden nach Abschluss der Lehre. Dieses Thema wird im vorliegenden Artikel genauer unter die Lupe genommen.

Die Weiterbeschäftigung von Lernenden messen

Im Durchschnitt geben die Lehrbetriebe an, dass sie 44% der Lernenden weiterbeschäftigen.

Erstens interessiert uns, welche Strategie Lehrbetriebe bei der Weiterbeschäftigung ihrer Lernenden verfolgen. Die Unternehmen werden gefragt, ob sie die Lernenden nach dem Abschluss nie, nur in Ausnahmefällen, teilweise oder mehrheitlich weiterbeschäftigen möchten. Zweitens wurde die Verbleibsquote erhoben, also der Anteil an Lernenden, die ein Jahr nach Abschluss der Lehre noch im Unternehmen beschäftigt sind. Während die Strategie zur Weiterbeschäftigung also die Absicht der Unternehmen erfasst, wird die realisierte Verbleibsquote nicht nur durch das Unternehmen, sondern auch durch den Entscheid der Lernenden bestimmt, im Betrieb weiterzuarbeiten oder ihn zu verlassen. In Betrieben mit mehreren Lehrberufen wurden diese Variablen jeweils für einen zufällig bestimmten Lehrberuf erhoben.

Verbleibsquote nach Betriebsgrösse und Anzahl Lernenden

Im Durchschnitt geben die Lehrbetriebe an, dass sie 44% der Lernenden weiterbeschäftigen. Schlüsselte man die Verbleibsquote nach Betriebsgrösse auf (Tabelle 1), dann fällt auf, dass Kleinstbetriebe mit weniger als zehn Mitarbeitenden (Lernende nicht enthalten) tiefere Verbleibsquoten aufweisen. Bei grösseren Betrieben nimmt die Verbleibsquote nur noch wenig zu.

Betriebsgrösse	Verbleibsquote	Standardfehler	95% Konfidenzintervall	
<10	39.0	1.0	37.1	40.9
10-49	46.2	0.9	44.4	48.1
50-99	46.1	1.8	42.5	49.7
>99	47.3	1.3	44.7	49.9

Tabelle 1: Hier abgebildet sind die durchschnittlichen Verbleibsquoten für die verschiedenen Betriebsgrössen. Die Anzahl der Betriebe der jeweiligen Gruppen unterscheidet sich in der Grundgesamtheit stark. So gibt es in der Schweiz deutlich mehr Betriebe mit weniger als zehn Mitarbeitenden als solche mit 100 und mehr Mitarbeitenden. Bei der Erhebung der Stichprobe werden manche Betriebe über- respektive unterproportional gezogen. Durch die Verwendung von Betriebsgewichten wird dieser Tatsache Rechnung getragen.

Abbildung 1 (unten) veranschaulicht die zusätzliche Aufschlüsselung der Verbleibsquote nach der Anzahl Lernender pro Betrieb. Die Farbe eines Feldes zeigt in dieser «Heatmap» an, wie hoch die Verbleibsquote in Betrieben mit einer bestimmten Kombination von Anzahl Lernenden und Betriebsgrösse ist. So weisen Betriebe mit 50-99 Mitarbeitenden, die zwischen 9 und 15 Lernende im entsprechenden Lehrberuf ausbilden, eine Verbleibsquote von 50% bis 60% auf.

Der bereits in Tabelle 1 festgestellte Zusammenhang zwischen der Verbleibsquote und der Betriebsgrösse wird hier sichtbar als Zunahme entlang der X-Achse. Auffallend ist zudem, wie die Verbleibsquote mit der Anzahl Lernenden steigt. Speziell für grössere Betriebe ist die Zunahme entlang der Y-Achse gut zu erkennen. Dies zeigt, dass grosse Betriebe mit vielen Lernenden im entsprechenden Lehrberuf die Ausbildung von Lernenden als Möglichkeit nutzen, um Fachkräfte zu gewinnen.

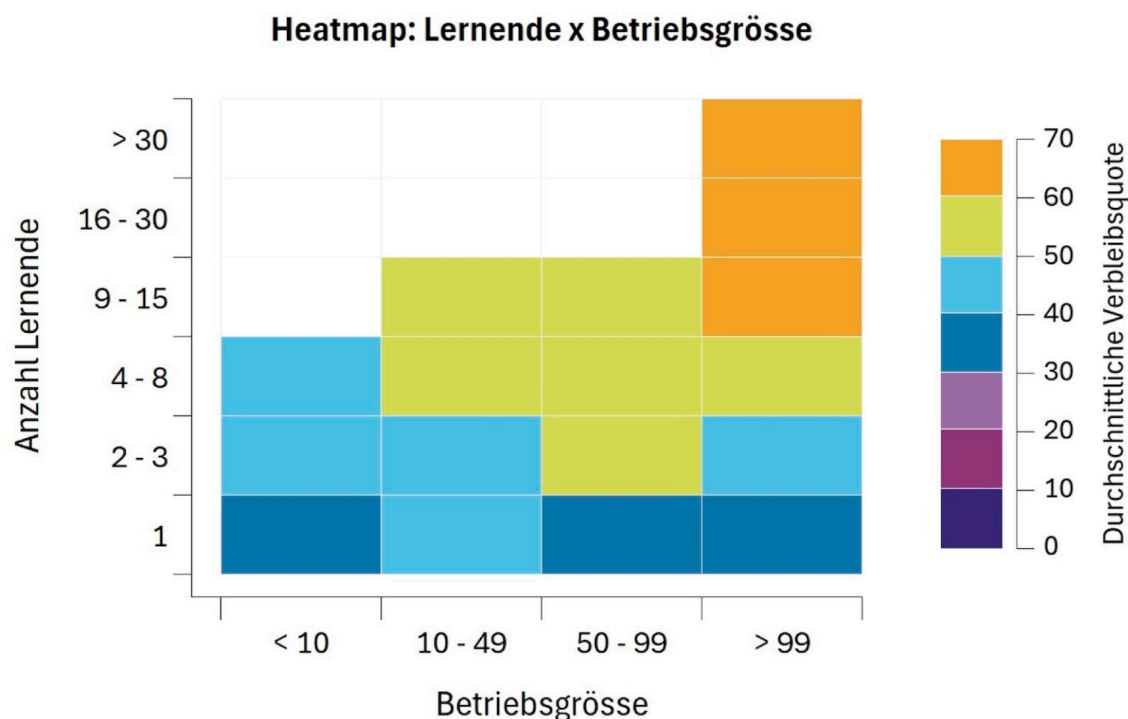


Abbildung 1: Durchschnittliche Verbleibsquoten für verschiedene Betriebsgrössen und Anzahl Lernende im Lehrberuf pro Betrieb. Es werden Betriebsgewichte wie in Tabelle 1 verwendet.

Ein wichtiger Grund für den Verbleib der Lernenden im Betrieb besteht für die Betriebe darin, dass Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten für Fachkräfte vom externen Arbeitsmarkt eingespart werden können. Wie die Verbleibsquoten der Lernenden steigen auch diese Kosten mit zunehmender Betriebsgrösse an (siehe Tabelle 2).

Betriebsgrösse	Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten	Standardfehler	95% Konfidenzintervall	
<10	14130	570	13000	15250
10-49	17880	560	16780	18970
50-99	20500	1200	18140	22870
>99	22130	830	20500	23760

Tabelle 2: Hier abgebildet sind die durchschnittlichen Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten (in CHF) für eine Fachkraft vom externen Arbeitsmarkt, aufgeteilt nach Betriebsgrösse.

Der Zusammenhang zwischen Strategie und Realisierung

Um ein noch umfassenderes Bild der Weiterbeschäftigung zu erlangen, untersuchen wir drei Fragen:

1. Welche Betriebsmerkmale sind mit einer höheren oder tieferen *Absicht* verbunden, die eigenen Lernenden weiterzubeschäftigen?
2. Welche Betriebsmerkmale erhöhen oder senken die Weiterbeschäftigung *tatsächlich*, wenn man viele Merkmale gleichzeitig berücksichtigt?
3. Inwiefern erhöht die Absicht, Lernende weiterzubeschäftigen, auch die tatsächliche Weiterbeschäftigung?

Zu jeder Frage wurde ein multiples Regressionsmodell aufgestellt. Diese Modelle erlauben es, verschiedene Betriebsmerkmale gleichzeitig als erklärende (unabhängige) Variablen einzuschliessen.

1. Das erste Modell verwendet die Weiterbeschäftigungsstrategie als abhängige Variable.
2. Das zweite Modell verwendet die Verbleibsquote als abhängige Variable.
3. Im dritten Modell wird das zweite Modell ergänzt mit den unabhängigen Variablen Weiterbeschäftigungsstrategie der Betriebe und Anzahl Lernende im Betrieb (im für die Erhebung ausgewählten Lehrberuf).

In allen Modellen werden die Unterschiede zwischen den Lehrberufen herausgerechnet, indem 33 kategoriale Variablen für die Lehrberufe als unabhängige Variablen aufgenommen wurden. Die Resultate der drei Modelle sind in Tabelle 3 abgebildet, der Einfachheit halber mit der Richtung des Einflusses (rotes Minus = negativer Einfluss, grünes Plus = positiver Einfluss), jedoch nicht mit den genauen Koeffizienten. Ein Feld ohne Vorzeichen bedeutet, dass kein statistisch signifikanter Einfluss festgestellt werden konnte.

In keinem der drei Modelle zeigt sich ein signifikanter Effekt der Rekrutierungskosten für Fachkräfte auf die Weiterbeschäftigung von Lernenden als Fachkräfte.

Betriebe haben zwei Möglichkeiten, ihren Bedarf an Fachkräften zu decken: Sie können sie vom externen Arbeitsmarkt rekrutieren oder selbst ausbilden. Die ersten beiden unabhängigen Variablen in der Tabelle zeigen die Kosten für diese beiden Varianten. Gemäss aktuellen Studien erhöhen die Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung von Fachkräften die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebe ihre Fachkräfte (auch) selbst ausbilden (Aeppli et al. 2024). Hier prüfen wir hingegen, ob höhere Rekrutierungskosten für Fachkräfte auch mit einer höheren Weiterbeschäftigung(sabsicht) verbunden sind. In keinem der drei Modelle zeigt sich jedoch ein signifikanter Effekt der Rekrutierungskosten für Fachkräfte auf die Weiterbeschäftigung von Lernenden als Fachkräfte.

Etwas anders sieht es beim **Nettonutzen der Ausbildung von Lernenden** aus. Im ersten Modell hängt ein zunehmender Nettonutzen mit einer sinkenden Weiterbeschäftigung zusammen. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass in Betrieben, in denen sich das Ausbilden bereits während der Lehrzeit lohnt, keine Weiterbeschäftigung nötig ist, um verbliebene Ausbildungskosten zu amortisieren. Vielmehr kann es lohnender sein, die ausgebildeten Lernenden ziehen zu lassen und neue Lernende einzustellen. Im Gegensatz dazu ist der Anreiz zur Weiterbeschäftigung für jene Betriebe höher, die viel in die Ausbildung der Lernenden investieren und somit Nettokosten tragen. Statistisch signifikant ist dieser Effekt allerdings nur in Bezug auf die Weiterbeschäftigungsstrategie, nicht auf die tatsächliche Weiterbeschäftigung (Modelle 2 und 3). Wenn ein Betrieb häufig plant, Lernende weiterzubeschäftigen, ist er auch bereit, höhere Kosten für die Ausbildung zu tragen^[1].

Eine schlechte Arbeitsmarktsituation aus Betriebssicht bedeutet, dass den Lernenden viele alternative Stellen zur Verfügung stehen, so dass letztlich trotz Übernahmewunsch der Lehrbetriebe viele Lernende den Betrieb nach der Ausbildung verlassen.

Die Betriebe wurden in der Befragung auch gebeten, die aktuelle **Arbeitsmarktsituation** im Beruf einzuschätzen, in dem der Betrieb ausbildet. Während sich eine von den Betrieben als sehr schlecht wahrgenommene Arbeitsmarktsituation positiv auf ihre Weiterbeschäftigungsstrategie (Modell 1)

auswirkt, zeigt der Koeffizient für die effektive Verbleibsquote (Modell 2 und 3) in die entgegengesetzte Richtung. Demnach möchten Betriebe, die es als sehr schwierig empfinden, externe Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen, ihre Lernenden gerne als Fachkräfte weiterbeschäftigen. Die negativen Koeffizienten der Modelle zwei und drei zeigen jedoch, dass ihnen dies nicht gelingt – eine schlechte Arbeitsmarktsituation aus Betriebssicht bedeutet, dass den Lernenden viele alternative Stellen zur Verfügung stehen, so dass letztlich trotz Übernahmewunsch der Lehrbetriebe viele Lernende den Betrieb nach der Ausbildung verlassen.

Die Betriebsgrösse erweist sich in allen Modellen als statistisch hoch signifikant. Der positive Zusammenhang bedeutet, dass Kleinstbetriebe mit weniger als zehn Mitarbeitenden sowohl eine tiefere Weiterbeschäftigungsstrategie als auch ein tiefere Verbleibsquote aufweisen als grössere Betriebe. Der Effekt der Betriebsgrösse ist auch in seinem Ausmass vor allem für die Weiterbeschäftigungsstrategie nicht zu vernachlässigen. Betriebe mit 10 bis 49 Mitarbeitenden haben eine um mehr als acht Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit, Lernende mehrheitlich weiterbeschäftigen zu wollen. Bei den grösseren Betrieben ist die Differenz nochmals deutlich höher. Betrachtet man hingegen die effektive Weiterbeschäftigung und kontrolliert dabei für die Weiterbeschäftigungsabsichten und Anzahl Lernende (Modell 3), dann liegen die Differenzen zwischen den Betriebsgrössenklassen stets unter zwei Prozentpunkten und sind nur zwischen Kleinst- und Kleinbetrieben statistisch signifikant.

Betriebe im Bausektor weisen gegenüber allen anderen Sektoren eine höhere Weiterbeschäftigungsabsicht auf. Den kleinsten Unterschied zum Bausektor weist die Industrie auf. Unternehmen in dieser Branche haben eine um neun Prozentpunkte tiefere Wahrscheinlichkeit, die höchste Weiterbeschäftigungsabsicht aufzuweisen. Bei Verwaltung und NGOs beträgt dieser Unterschied zum Bausektor im Schnitt sogar 25 Prozentpunkte. Betrachtet man die Verbleibsquote, so weisen die Industrie sowie Verwaltung und NGOs ebenfalls tiefere Resultate aus. Die Signifikanz dieser Differenzen verschwindet allerdings, sobald man für die Weiterbeschäftigungsstrategie und die Anzahl Lernende im Betrieb kontrolliert (3. Modell).

Französische und italienische Sprachgebiete haben über alle drei Modelle statistisch signifikante und negative Werte. Betriebe in der deutschsprachigen und rätoromanischen Schweiz weisen somit sowohl eine höhere Weiterbeschäftigungsabsicht als auch eine höhere Verbleibsquote auf. Aepli et al. (2021) finden diese Differenz zwischen den Sprachregionen auch beim betrieblichen Lehrstellenangebot – die französisch- und italienischsprachigen Betriebe setzen also generell weniger auf die berufliche Grundbildung, um Fachkräfte zu gewinnen.

Wie zu erwarten, können Betriebe, die ihre Lernenden häufiger weiterbeschäftigen möchten, dies teilweise auch realisieren.

Im dritten Modell wird schliesslich ersichtlich, dass die Weiterbeschäftigungsstrategie tatsächlich ein wichtiger Faktor für die Verbleibsquote darstellt. Wie zu erwarten, können Betriebe, die ihre Lernenden häufiger weiterbeschäftigen möchten, dies teilweise auch realisieren. Zudem haben Betriebe mit vier und mehr Lernenden im Lehrberuf deutlich höhere Verbleibsquoten (bis zu 7 Prozentpunkte höher bei >30 Lernenden).





























Unabhängige Variablen	Modell 1: Weiterbeschäftigungsstrategie	Modell 2: Effektive Weiterbeschäftigung	Modell 3: Effektive Weiterbeschäftigung
Rekrutierungskosten für Fachkräfte (in CHF 10'000)			
Nettonutzen bei der Ausbildung von Lernenden (in CHF 10'000)	** 		
Arbeitsmarktsituation, Basis: sehr gut			
Eher gut			
Mittel			
Eher schlecht			
Sehr schlecht	*** 	** 	*** 
Betriebsgrösse, Basis: <10			
10-49	*** 	*** 	*** 
50-99	*** 	*** 	
>99	*** 	*** 	
Sektor, Basis: Bau			
Industrie	*** 	* 	
Dienstleistungen	*** 		
Verwaltung & NGO	*** 	*** 	
Sprachgebiet, Basis: Deutsch & Rätoromanisch			
Französisch	*** 	*** 	*** 
Italienisch	*** 	*** 	* 
Weiterbeschäftigungsstrategie, Basis: nie weiterbeschäftigen			
Nur in Ausnahmefällen			
Teilweise			*** 
Mehrheitlich			*** 
Anzahl Lernende, Basis: eine Lernende oder ein Lernender			
2-3 Lernende			
4-8 Lernende			*** 
9-15 Lernende			** 
16-30 Lernende			** 
> 30 Lernende			** 
Lehrberufe (33 Kategorien)	JA	JA	JA
Anzahl Beobachtungen	6'624	6'660	6'624

Tabelle 3: In der Tabelle sind drei Modelle abgebildet. Das erste Modell (linke Spalte) hat die Weiterbeschäftigungsstrategie als abhängige Variable und wird mittels Ordered-probit-Regression geschätzt. Die anderen beiden Modelle (mittlere und rechte Spalte) haben die Verbleibsquote als abhängige Variable und werden mittels Zero-one-inflated-Beta-Regression geschätzt. In der Tabelle werden jeweils die Vorzeichen jener «average marginal effects» abgebildet, die statistisch signifikanten Zusammenhängen entsprechen. Die Sterne (*/**/****) beziehen sich auf das 10-prozentige, 5-prozentige beziehungsweise 1-prozentige Signifikanzniveau. Das grüne Plus in der Zeile «4-8 Lernende» bedeutet beispielsweise, dass Betriebe mit vier bis acht Lernenden eine höhere Verbleibsquote aufweisen als Betriebe mit einem Lernenden. Der Effekt ist zudem statistisch hochsignifikant. Auch hier wird ein Betriebsgewicht gemäss Tabelle 1 verwendet. Felder ohne Vorzeichen bedeuten, dass kein statistisch signifikanter Einfluss festgestellt werden konnte.

Fazit

Die Kosten, die den Betrieben für die Rekrutierung von Fachkräften entstehen, spielen in unseren Regressionsmodellen keine statistisch nachweisbare Rolle für die Weiterbeschäftigung ihrer Lernenden. Denkbar ist allerdings, dass Betriebe, die weniger eigene Lernende weiterbeschäftigen können, vermehrt auf die Rekrutierung über den externen Arbeitsmarkt angewiesen sind, so dass ihnen dort höhere Rekrutierungskosten für Fachkräfte entstehen. Dies würde einem Effekt der Rekrutierungskosten auf die Weiterbeschäftigung entgegenlaufen und ihn in unseren Modellen verdecken.

Hingegen steht ein höherer Nettonutzen aus der Ausbildung in einem schwach negativen Zusammenhang zur Weiterbeschäftigungsabsicht – vermutlich, weil sich die Ausbildung in diesen Fällen bereits während der Lehrzeit amortisiert. Dieser Effekt ist jedoch quantitativ gering. Die Einschätzung der Arbeitsmarktsituation wirkt ambivalent: Betriebe, die den Arbeitsmarkt als schwierig wahrnehmen, zeigen zwar eine höhere Bereitschaft zur Weiterbeschäftigung, erreichen aber keine höheren Verbleibsquoten – vermutlich deshalb, weil Lernende bei guter Nachfrage mehr externe Optionen haben.

Zudem gibt es zwischen den Sektoren deutliche Unterschiede, besonders der Bausektor zeigt hohe Weiterbeschäftigungsneigungen. Sprachregional bestehen ebenfalls Unterschiede: Deutschsprachige Betriebe haben im Schnitt höhere Weiterbeschäftigungsabsichten und Verbleibsquoten als jene im französischen oder italienischen Sprachraum. Insgesamt scheinen strukturelle Faktoren der Betriebe die Weiterbeschäftigung stärker zu prägen als Ausbildungskosten und Rekrutierungskosten für Fachkräfte.

Grundsätzlich weisen Kleinstbetriebe mit weniger als zehn Mitarbeitenden tiefere Verbleibsquoten auf, während grössere Betriebe Lernende häufiger halten. Besonders auffällig ist, dass Betriebe mit vielen Lernenden deutlich höhere Verbleibsquoten

aufweisen. Dies deutet darauf hin, dass grosse Betriebe die Berufsbildung strategisch als Rekrutierungskanal nutzen und auf diese Weise ihre Lernenden aktiv in den Arbeitsmarkt integrieren.

[1] Zu beachten ist allerdings, dass der Einfluss des Nettonutzens auch im ersten Modell trotz statistischer Signifikanz klein ist. Ein Anstieg des Nettonutzens um CHF 10'000 ist mit einer um einen halben Prozentpunkt tieferen Wahrscheinlichkeit verbunden, dass ein Betrieb seine Lernenden mehrheitlich weiterbeschäftigen möchte, was vernachlässigbar erscheint

Literaturverzeichnis

- Aepli, Manuel; Kuhn, Andreas; Schweri, Jürg (2021): Culture, norms, and the provision of training by employers: (<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102057>) Evidence from the Swiss language border. In: *Labour Economics* 73, S. 102057.
- Aepli, Manuel; Muehleemann, Samuel; Pfeifer, Harald; Schweri, Jürg; Wenzelmann, Felix & Wolter, Stefan (2024): The Impact of Hiring Costs for Skilled Workers on Apprenticeship Training: (<https://docs.iza.org/dp16919.pdf>) A Comparative Study. IZA Discussion Paper Series No. 16919.
- Gehret, Alexander; Kuhn, Andreas; Schweri, Jürg (2025): Lohnt sich die Ausbildung von Lernenden? (<https://www.ehb.swiss/forschung/kosten-nutzen-erhebung>) Kosten, Nutzen und Ausbildungsqualität aus Sicht der Betriebe 2025. Zollikofen: Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB

Zitiervorschlag

Ruff, M., Gehret, A., & Schweri, J. (2026). Weiterbeschäftigung von Lernenden nach Abschluss der beruflichen Grundbildung. *Transfer. Berufsbildung in Forschung und Praxis* 11 (4).

<https://doi.org/10.64829/15030> (<https://doi.org/10.64829/15030>)

Das vorliegende Werk ist urheberrechtlich geschützt. Erlaubt ist jegliche Nutzung ausser die kommerzielle Nutzung. Die Weitergabe unter der gleichen Lizenz ist möglich; sie erfordert die Nennung des Urhebers.