

**Belinda AESCHLIMANN, Lukas GRAF, Jörg NEUMANN,
Filippo PUSTERLA & Jürg SCHWERI**

(Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung, EHB)

**Lehrstellenförderung in Zeiten des demografischen Wandels:
Handlungsfelder für Akteure in der dualen Berufsbildung**

bwp@-Format: **Forschungsbeiträge**

Online unter:

https://www.bwpat.de/ausgabe46/aeschlimann_etal_bwpat46.pdf

in

bwp@ Ausgabe Nr. **46** | Juni 2024

Demografische Entwicklung im Blickwinkel der beruflichen Bildung

Hrsg. v. **Karl Wilbers, Lars Windelband, Marie-Ann Kückmann &
Stefanie Velten**

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | *bwp@* 2001–2024

bwp@

www.bwpat.de



Herausgeber von *bwp@* : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Nicole Naeve-Stoß, Karl Wilbers & Lars Windelband

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

Lehrstellenförderung in Zeiten des demografischen Wandels: Handlungsfelder für Akteure in der dualen Berufsbildung

Abstract

Entgegen dem demografischen Trend in vielen europäischen Ländern gehen Prognosen für die Schweiz bis 2030 von einem markanten Anstieg der Sekundarstufe-II-Lernenden aus. Daher bietet sich in Berufen mit ausgeprägtem Fachkräftemangel eine große Chance, mehr Berufslernende zu gewinnen. Der Kanton Zürich, der wirtschaftsstärkste und bevölkerungsreichste Kanton der Schweiz, verzeichnet derzeit einen Höchststand an Lehrverhältnissen und offenen Lehrstellen. Allerdings könnte die demografische Expansion diese Situation schnell verändern und in vielen Berufen zu einem Mangel an Lehrstellen führen oder diesen verschärfen. Vor diesem Hintergrund bietet der Beitrag eine systematische Betrachtung der Lehrstellenförderung im Kanton Zürich. Die Fallstudie leitet mithilfe einer Website-Analyse und qualitativer Interviews Handlungsfelder ab, die Berufsbildungsakteure nutzen können, um die Lehrstellenförderung zu intensivieren. Der Beitrag zeigt auf, wie Akteure ein Zeitfenster der demografischen Expansion zur Fachkräftesicherung nutzen können.

Promoting apprenticeships in times of demographic change: Fields of action for stakeholders in dual vocational education and training

Contrary to the demographic trend in many European countries, forecasts for Switzerland assume a significant increase in learners on the upper-secondary level by 2030. Consequently, there is a great opportunity to attract more apprentices in occupations with a pronounced shortage of skilled labour. The canton of Zurich, the economically strongest and most populated canton in Switzerland, is currently experiencing a peak in apprenticeship enrolments and vacant apprenticeships. However, demographic expansion could rapidly change this situation and lead to or exacerbate an apprenticeship shortage in many occupations. In this context, our article offers a systematic analysis of apprenticeship promotion in the canton of Zurich. With the help of a systematic website analysis and qualitative interviews, our case study derives strategies that VET stakeholders can use to intensify the promotion of apprenticeships. The article shows how stakeholders can use a time window of demographic expansion to secure skilled labour.

Schlüsselwörter: *Ausbildungsbereitschaft, Lehrstellenförderung, Fachkräftemangel, Organisationen der Arbeitswelt, duale Berufsbildung, demografischer Wandel*

bwp@-Format: ☒ **FORSCHUNGSBEITRÄGE**

1 Einleitung

1.1 Problemhintergrund

Entgegen dem demografischen Trend in Deutschland, wo die Zahl der Schulabgänger:innen rückläufig ist (BMBF, 2023), gehen Prognosen für die Schweiz bis 2030 von einem markanten Wachstum der Zahl der Lernenden auf der Sekundarstufe II aus (BFS, 2023a). Dieses demografische Ereignis, das vor allem auf geburtenstarke Jahrgänge nach 2004 zurückzuführen ist, ist jedoch kantonale und regional unterschiedlich ausgeprägt. Szenarien des Bundesamts für Statistik antizipieren für Zürich, dem bevölkerungsreichsten Kanton der Schweiz, einen überdurchschnittlichen Anstieg der Schulabgänger:innen (BFS, 2023a). Daher bietet sich hier in Berufen mit ausgeprägtem Fachkräftemangel eine große Chance, mehr Berufslernende zu gewinnen. Sollte es nicht gelingen, diese Jugendlichen in ausreichendem Maße über den dualen Weg auszubilden, besteht die Möglichkeit, dass die Berufsbildung im Vergleich zur Allgemeinbildung an Bedeutung verliert (Wolter, 2023). Schon heute hat der Kanton Zürich, der in diesem Beitrag in einer Fallstudie vertieft betrachtet wird, im schweizweiten Vergleich eine große Anzahl Schulabgänger:innen, die allgemeinbildende Wege einschlagen (BFS, 2023b; SKBF, 2023).

Gegenwärtig verzeichnet der Kanton Zürich einen Höchststand an Lehrverhältnissen und an offenen Lehrstellen. Die demografische Expansion könnte diese Situation jedoch schnell ändern und in vielen Berufen einen Mangel an verfügbaren Lehrstellen verursachen oder verschärfen. Die Erfahrung der Lehrstellenkrise der 1990er Jahre mit zu wenigen Lehrstellen (Müller & Schweri, 2012) zeigt, dass der absehbare Anstieg der Anzahl der Schulabgänger:innen den Lehrstellenmarkt herausfordern und sich ein Lehrstellenmangel einstellen wird. Das betrifft primär die Betriebe, die für die Bereitstellung der Lehrstellen zuständig sind. In diesem Zusammenhang spielen aber auch die Organisationen der Arbeitswelt (OdA) – ein Sammelbegriff zur Bezeichnung von an der Berufsbildung beteiligten nichtstaatlichen Organisationen wie Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen und Berufsbildungsanbietern – eine entscheidende Rolle, da sie innerhalb der Verbundpartnerschaft mit den Kantonen und dem Bund maßgeblich für den Erhalt und die Schaffung der Lehrstellen verantwortlich sind.

1.2 Leitfragen und Aufbau der Untersuchung

Ausgehend von der skizzierten Problemlage bietet unser Beitrag eine systematische Betrachtung der Lehrstellenförderung im Kanton Zürich und diskutiert Strategien, wie das Lehrstellenangebot in dualen Ausbildungssystemen gezielt gefördert werden kann.¹

Der Artikel folgt dafür einem methodisch plural und explorativ angelegten Ansatz entlang folgender Leitfrage: *Welche Handlungsfelder lassen sich für OdA und weitere Berufsbildungsakteure mit Blick auf eine nachhaltige Lehrstellenförderung identifizieren?*

¹ Der Artikel baut auf einem umfassenden Forschungsprojekt zur Situation der Lehrstellenförderung im Kanton Zürich auf (Aeschlimann et al., 2024).

Unsere Leitfrage rückt dabei die OdA als Schlüsselakteure für die Förderung von Lehrstellen in den Fokus (vgl. Abschnitt 3.2; Auswahl OdA). In der schweizerischen Berufsbildung haben die OdA zwei Hauptaufgaben. *Erstens* werden viele von ihnen durch den Bund als Träger mindestens eines Abschlusses der beruflichen Grundbildung oder der höheren Berufsbildung anerkannt. Dementsprechend bestimmen sie die Inhalte der nationalen Bildungsverordnungen und Bildungspläne. *Zweitens* sind sie als Interessensverbände an der strategischen Entwicklung des Gesamtsystems auf Bundesebene beteiligt. In dieser Funktion tragen sie maßgeblich die Verantwortung für die Organisation und Vertretung der Interessen der Lehrbetriebe (Emmenegger et al., 2021). Folglich tragen die OdA gemeinsam mit den anderen Verbundpartnern, also dem Bund und den Kantonen, auch eine Mitverantwortung dafür, dass in Zeiten demografischer Expansion und steigender Schüler:innenzahlen Lehrstellen erhalten und neu geschaffen werden.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut. Nach einem kurzem Literaturüberblick zu Einflussfaktoren für die Lehrstellenförderung in Abschnitt 2 folgt in Abschnitt 3 die Darlegung der Ausrichtung dieser Fallstudie. Der anschließende Abschnitt 4 präsentiert die empirischen Befunde. Dabei werden aus den Erkenntnissen der Literatur, einer OdA-Website-Analyse und einer Reihe Interviews mit OdA-Vertreter:innen fünf Handlungsfelder für die Lehrstellenförderung hergeleitet. Zum Schluss werden die gewonnenen Erkenntnisse in Abschnitt 5 hinsichtlich einer nachhaltigen Fachkräftesicherung diskutiert.

2 Einflussfaktoren auf die Lehrstellenförderung: ein kurzer Überblick

In der Literatur existiert keine einheitliche Definition der Lehrstellenförderung (Sager, 2006). Wir verstehen unter Lehrstellenförderung alle Maßnahmen und Strategien, die darauf abzielen, die Verfügbarkeit und Qualität von betrieblichen Lehrstellen im dualen Berufsbildungssystem zu erhalten und zu steigern. Dies schließt Maßnahmen staatlicher und privater Akteure ein. Dabei legen wir den Schwerpunkt auf die Förderung des Lehrstellenangebots. Maßnahmen zur Förderung der Nachfrage, die beispielsweise das Image der Berufsbildung oder bestimmter Berufe bei Jugendlichen und Eltern erhöhen sollen, zählen wir prinzipiell auch zu den Aktivitäten der Lehrstellenförderung, können in diesem Beitrag aber nicht vertieft betrachtet werden.

Unsere Auswertung der zum Thema vorhandenen Literatur aus Forschung und Praxis zeigt, dass eine wirksame Lehrstellenförderung insbesondere von den *makroökonomischen Bedingungen*, der *Ausbildungsbereitschaft der Betriebe*, der koordinierenden *Rolle der OdA* sowie der *Rolle des Staates* und der spezifischen Gestaltung der strukturellen Rahmenbedingungen abhängt.² Diese Faktoren werden im Folgenden kurz eingeordnet.

Hinsichtlich der *makroökonomischen Faktoren* zeigt die Literatur, dass Konjunkturlage, demografische Entwicklungen und die allgemeine Arbeitsmarktlage das Angebot an Lehrstellen beeinflussen (z. B. Lüthi & Wolter, 2020; Mühlemann & Wolter, 2011; Mühlemann et al., 2020; 2022). Da solche makroökonomischen Faktoren von den Akteuren der Berufsbildung im

² Eine ausführlichere Behandlung der relevanten Literatur findet sich in Aeschlimann et al. (2024).

Normalfall nicht oder nur sehr indirekt beeinflusst werden können, werden sie in unserem Beitrag nicht vertieft betrachtet.

Hingegen ist die *Ausbildungsbereitschaft der Betriebe* ein Grundbaustein für eine erfolgreiche Lehrstellenförderung durch die OdA und staatlichen Akteure. Die Berufsbildung ist auf das freiwillige Engagement der Betriebe angewiesen, da diese die Ausbildungsplätze bereitstellen. Die Entscheidung, ob die eigene Ausbildung im Vergleich zur Rekrutierung von Fachkräften über den Arbeitsmarkt vorteilhaft ist, wurde insbesondere durch Kosten-Nutzen-Analysen untersucht (Mühlemann & Wolter, 2014; Mühlemann, 2016). Die Rentabilität der betrieblichen Ausbildung ist ein wesentlicher Anreiz für Betriebe, sich in der Berufsbildung zu engagieren (Gehret et al., 2019; Wenzelmann & Schönfeld, 2022). Darüber hinaus gibt es für Betriebe nicht-finanzielle Beweggründe zur Bereitstellung von Ausbildungsplätzen, z. B. das Verständnis von Ausbildung als Gemeinschaftsaufgabe von Wirtschaft und Gesellschaft (Gehret & Schweri, 2019) oder der mögliche Imagegewinn für den Betrieb, auch wenn die ursächliche Wirkung solcher Motive auf die Ausbildungstätigkeit schwierig nachzuweisen ist (Wolter & Ryan, 2011). Forschungsergebnisse zeigen beispielsweise, dass regionale Unterschiede in der gesellschaftlichen Wertschätzung für das duale Ausbilden die Bereitstellung von Lehrstellen erklären können (Aepli et al., 2021; Kuhn et al., 2022). Allgemein beeinflusst das wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Umfeld das Engagement der Betriebe in der Berufsbildung, indem es entweder günstigere oder weniger günstige Bedingungen schafft.

In diesem Zusammenhang spielen *OdA* eine wichtige Rolle, um die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe zu erhöhen und die Schaffung und Erhaltung von Lehrstellen zu unterstützen. Eine Hauptaufgabe der OdA besteht darin, die Interessen der Betriebe und Branchen in der Berufsbildung zu vertreten und sicherzustellen, dass die Ausbildungen den aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarktes entsprechen (Strebel et al., 2020). OdA unterstützen die Betriebe bei der Vermittlung von Lehrstellen, indem sie als Bindeglied zwischen Lernenden und Betrieben fungieren. Sie helfen bei der Koordination von Lehrstellenangeboten und der Suche nach passenden Lernenden. Ihre Zusammenarbeit mit staatlichen Akteuren, Betrieben und Bildungsinstitutionen ist für den Erfolg der Lehrstellenförderung in vielen Fällen essenziell (Emmenegger et al., 2019).

Die *staatlichen Akteure* auf Bundes- und Kantonsebene können die OdA in ihrer Arbeit maßgeblich unterstützen, wie auch direkt auf die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe Einfluss nehmen, insbesondere durch die Schaffung günstiger struktureller Rahmenbedingungen (Aeschlimann et al., 2024). Die strukturellen Rahmenbedingungen für die Arbeit der OdA wie auch für die Ausbildungsaktivitäten von Betrieben können einen großen Einfluss auf das Lehrstellenangebot haben. Im Hinblick auf die Rolle des Staates ist deshalb insbesondere relevant, ob und mit welchen Maßnahmen bei den OdA und den Betrieben zusätzliche ungenutzte Potenziale für die Ausbildung stimuliert werden können. Beispielsweise kann der Staat innovative Organisationsformen wie Lehrbetriebsverbünde³ fördern, was vor allem für kleinere und mittlere Betriebe relevant ist, die oft zu spezialisiert oder zu wenig aktiv sind, um einen Lernenden allein

³ Lehrvertriebsverbünde sind Kooperationen zwischen verschiedenen Betrieben, die sich aufgrund ihrer Grösse oder ihrer Spezialisierung zusammenschliessen, um gemeinschaftlich Lehrstellen bereitzustellen und so die im Bildungsplan vorgeschriebenen Lehrinhalte und -erfahrungen gemeinsam zu erfüllen.

auszubilden (Leemann & Imdorf, 2015). Vollschulische Basisjahre oder ähnliche Modelle, bei denen Lernende über gewisse Zeiträume außerhalb des Lehrbetriebs ausgebildet werden, beeinflussen hingegen den wirtschaftlichen Nutzen und die Kosten und damit den resultierenden Nettonutzen der Ausbildung negativ (Walther et al., 2005). Ebenso wirkt sich das Ausmaß an schulisch bedingter Betriebsabwesenheit, beispielsweise aufgrund des Besuchs einer Berufsmaturität, auf die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe aus (Trede et al., 2020). Staatliche Maßnahmen oder Regulierungen sollten daher hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe differenziert betrachtet werden.

Darüber hinaus haben staatliche Akteure nicht nur die Möglichkeit, durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen Lehrstellenförderung zu betreiben, sondern sie können sich aktiv für die Vernetzung und Kooperation verschiedener Berufsbildungsakteure einsetzen (Busemeyer et al., 2022). Zum Beispiel können kantonale Behörden die Zusammenarbeit der Stakeholder innerhalb des Kantons stärken, indem sie Vernetzungsveranstaltungen organisieren (Aeschlimann et al., 2024). Bund und Kantonen kommt somit eine wichtige Rolle bei der Unterstützung kollektiver Aktivitäten der Stakeholder im Bereich der Lehrstellenförderung zu.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Erhalt und der Ausbau von Lehrstellen von verschiedenen Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen (Betrieb, OdA, Kanton, Bund) beeinflusst und in dualen Ausbildungssystemen traditionell kollektiv gestaltet wird. Unsere kurze Einbettung in die Literatur gibt einen ersten Einblick in die Vielfalt der Ansätze zur Förderung von Lehrstellen, weist aber zugleich darauf hin, dass noch vertieftes Wissen über konkrete Handlungsfelder der Lehrstellenförderung in gemeinschaftlich getragenen Ausbildungssystemen notwendig ist.

3 Konzeptioneller Rahmen, Methoden und Daten

Ziel unserer Studie ist es herauszufinden, wie die OdA und andere Akteure im Bereich der Berufsbildung am besten bei der Lehrstellenförderung unterstützt werden können. Dabei liegt unser Schwerpunkt darauf, Handlungsfelder abzuleiten, die primär für den Kanton, die OdA, aber auch für weitere Berufsbildungsakteure aufzeigen, welche Möglichkeiten sich für die Lehrstellenförderung in der Praxis ergeben. Wir verwenden einen methodisch pluralen Ansatz, der eine Analyse von Websites und halbstrukturierte Interviews beinhaltet. Obwohl die Handlungsfelder verschiedene Akteure ansprechen, stehen aufgrund der Studienanlage die OdA als Hauptzielgruppe für Handlungsmöglichkeiten an erster Stelle.

Im Folgenden wird zunächst der konzeptionelle Rahmen erläutert, der uns die systematische Analyse der strukturellen Kapazität der OdA zur Lehrstellenförderung ermöglicht. Im Anschluss beschreiben wir die Fallauswahl (Kanton Zürich sowie 14 OdA). Es folgt eine kurze Beschreibung unserer Daten und unseres methodischen Vorgehens zu deren Analyse.

3.1 Strukturelle Kapazitäten von OdA für die Lehrstellenförderung

Für eine erfolgreiche Lehrstellenförderung müssen OdA über vielfältige strukturelle Kapazitäten in Form von Ressourcen und Fähigkeiten verfügen. Um den Ressourcenbedarf für die Lehr-

stellenförderung der OdA zu analysieren und zielgerichtet Handlungsempfehlungen für die Stärkung der Fähigkeiten der OdA und anderer Berufsbildungsakteure abzuleiten, bedienen wir uns des Konzepts der strukturellen Kapazität (Daugbjerg et al., 2018; Wu et al., 2018). Es kommt ursprünglich aus der Policy- und Organisationsforschung und hat als analytisches Instrument zum Zweck, Ressourcen und Fähigkeiten von Regierungen und Organisationen strukturiert zu erfassen. In unserem Fall erlaubt es uns, Ressourcen und Fähigkeiten der OdA für die Lehrstellenförderung systematisch in fünf Dimensionen zu erfassen: analytische, operationale, politische, kommunikative und relationale Kapazität (z. B. Vukasovic, 2022). Diese Unterteilung in fünf Dimensionen bietet eine konzeptionelle Heuristik, die es erlaubt, die Ergebnisse aus der Website-Analyse und den Interviews zu strukturieren, potenzielle Schwächen und Stärken in den jeweiligen Dimensionen zu identifizieren und daraus Handlungsfelder abzuleiten (vgl. Abschnitt 4).

Im Folgenden werden diese fünf Dimensionen struktureller Kapazität kurz definiert. Da sie auch zur Strukturierung des Interviewleitfadens dienen, führen wir jeweils eine entsprechende Frage als Beispiel auf.

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

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

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

Kommunikative Dimension: Diese Dimension rückt in den Fokus, welche kommunikativen Ressourcen und Strategien einer OdA zur Verfügung stehen, um ihre Ziele im Bereich der Lehrstellenförderung zu erreichen. Beispielfrage: Wie agiert Ihre OdA bei der Kommunikation mit relevanten Zielgruppen (z. B. Mitgliedern, Betrieben, Schüler:innen, Eltern) und sehen Sie Verbesserungspotential mit Blick auf kommunikative Aspekte oder Ressourcen?

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

Allgemein lässt sich sagen, dass OdA sehr wahrscheinlich Schwierigkeiten bei der Förderung oder Schaffung von Lehrstellen haben, wenn ihnen in einer oder mehreren dieser Dimensionen Ressourcen fehlen. Um ein Beispiel zu nennen: Wenn eine OdA nicht ausreichend darüber

informiert ist, vor welchen Herausforderungen einzelne Betriebe bei der Lehrstellenschaffung stehen und wie diese überwunden werden können, so hat diese OdA in ihrer analytischen Kapazität Optimierungsbedarf.

3.2 Fallauswahl

Auswahl Kanton

Der Kanton Zürich bietet sich als Fallstudie zur Lehrstellenförderung aus mehreren Gründen an. *Erstens* zählt der Kanton Zürich zu den wirtschaftsstärksten Kantonen der Schweiz, da dort eine Vielzahl von Sektoren und Betrieben angesiedelt sind. *Zweitens* ist er zugleich der bevölkerungsreichste Kanton und bietet somit eine große Anzahl und Vielfalt an potenziellen Lernenden und Betrieben. Damit verbunden steht der Kanton Zürich in besonderer Weise vor dem Problem des demografischen Wandels, und zwar dem prognostizierten Anstieg der Lernendenzahlen (vgl. Abschnitt 1.1), wofür spezielle Strategien und Maßnahmen erforderlich sind. *Drittens* ist der Kanton Zürich in der Berufsbildung stark engagiert, was ihn zu einem interessanten Fall für die Untersuchung der Best Practices und Herausforderungen in der Lehrstellenförderung macht. Obwohl die Berufsbildung im Kanton stark ausgeprägt ist, zeichnet sich ein Trend zur Akademisierung ab. Dies wird unter anderem daran deutlich, dass im schweizweiten Vergleich relativ viele Schüler:innen den gymnasialen Bildungsweg anstreben und die zentralen Aufnahmeprüfungen für das Gymnasium ablegen. Der Zugang ans Gymnasium ist jedoch stark reguliert (Combet, 2019). Dies geht mit relevanten Herausforderungen und Spannungen für die Berufsbildung und dementsprechend für die Lehrstellenförderung einher.

Auswahl OdA

Bei der Auswahl der befragten OdA, die zu ihren Kapazitäten der Lehrstellenförderung befragt werden, berücksichtigen wir unterschiedliche Aspekte, die sowohl für die Lehrstellensituation als auch für die allgemeine Arbeitsmarktsituation im Kanton Zürich besonders relevant sind. Die Auswahl der OdA stützt sich konkret auf vier Kriterien, wobei wir nicht intendieren, dass jede OdA in unserer Stichprobe alle vier Kriterien gleichzeitig erfüllt. Vielmehr soll die Auswahl die Vielfalt der OdA repräsentieren. In der Stichprobe sollen daher OdA enthalten sein, die *erstens* Träger sind von Berufen mit ausgewiesenem Fachkräftemangel im Kanton Zürich, denn dadurch besteht ein starker Anreiz, Lehrstellen zu schaffen. *Zweitens* sollen OdA in einer Branche angesiedelt sein mit überdurchschnittlicher Bedeutung im Kanton Zürich im Vergleich zur gesamten Schweiz, womit im Kanton ein überdurchschnittlich großes Lehrstellenpotenzial herrscht. *Drittens* sollen OdA vertreten sein, deren Branchen im schweizweiten Vergleich überdurchschnittlich viele Lehrverhältnisse im Kanton Zürich haben und *viertens* schweizweit überdurchschnittlich viele unbesetzte Lehrstellen ausweisen. Während mit dem dritten Kriterium die Bedeutung eines Berufs im schweizerischen Vergleich abgebildet wird, möchten wir mit dem vierten Kriterium Aufschluss darüber geben, in welchen Berufen ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Lehrstellenmarkt besteht, sei es aufgrund einer geringen Nachfrage seitens der Jugendlichen oder eines mangelnden Angebots auf Seiten der Betriebe.

Wie eingangs erwähnt, haben wir bei der Auswahl der OdA darauf geachtet, dass sie sich in Bezug auf die vier Auswahlkriterien in relevanter Weise unterscheiden. Dieser Ansatz ermöglichte es uns, einen umfassenden Einblick in die Situation der Lehrstellenförderung im Kanton Zürich zu gewinnen. Die 14 schließlich in die Stichprobe aufgenommenen OdA gehören den folgenden Branchen an: Einzelhandel, Gastronomie, Hotellerie, Informatik, Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, Holzverarbeitung, Gebäudetechnik, Sozial- und Gesundheitswesen, Architektur sowie Administration und Dienstleistung.

3.3 Methoden und Daten

Unsere Studie hat einen explorativen Charakter, da das Feld der Lehrstellenförderung hinsichtlich konkreter Handlungsfelder für Berufsbildungsakteure bisher wenig erforscht ist (Aeschlimann et al., 2024). Unser Ziel ist es mittels eines qualitativen Ansatzes ein tieferes Verständnis der Möglichkeiten für die Lehrstellenförderung in Verbindung mit dem Schlüsselakteur OdA zu entwickeln. Die Kombination aus Website-Analyse und Interviews mit Vertreter:innen der OdA ermöglicht uns mehrperspektivische Einblicke in die Fähigkeiten und Ressourcen der Organisationen. Die Website-Analyse zielt darauf ab, einen systematischen Einblick in die Bedeutung der Lehrstellenförderung anhand der Publikationsaktivitäten auf ihren Websites zu gewinnen. Neben der Website-Analyse dienen auch unsere Interviews dazu, durch eine systematische Untersuchung der fünf Dimensionen struktureller Kapazität der OdA zielgerichtete Handlungsempfehlungen zur Stärkung dieser Kapazitäten abzuleiten (vgl. Abschnitt 3.1). Im Folgenden stellen wir unser Vorgehen und unsere Daten genauer vor. Bei unserer Analyse konnten wir insgesamt eine relativ hohe Konsistenz zwischen den beiden Datenquellen feststellen.

Website-Analyse

Die Website-Analyse bezieht sich auf die in Abschnitt 3.2 ausgewählten 14 OdA und ihre Aktivitäten zur Lehrstellenförderung im Zeitraum Mai 2022 bis August 2023. Die Datengrundlage bildet das öffentlich zugängliche Material der ausgewählten OdA zur Thematik. In die Analysen integrieren wir die entsprechenden Websites, inklusive der Geschäftsberichte und Newsletter sowie weitere via Download verfügbare Dokumente. Die gefundenen Informationen strukturieren wir gemäß dem unter Abschnitt 3.1 beschriebenen konzeptionellen Rahmen zur Lehrstellenförderung durch die OdA. Im Folgenden sind die Hauptindikatoren und die dazugehörenden Dimensionen der strukturellen Kapazität aufgeführt, anhand derer wir die OdA auf Informationen zur Lehrstellenförderung untersuchten:

1. Zahlen und Fakten zur Lehrstellensituation und -prognose (analytische Dimension)
2. Personelle und finanzielle Ressourcen in Zusammenhang mit dem Lehrstellenerhalt und -ausbau (operative Dimension)
3. Positionspapiere und Pressemitteilungen zu relevanten politischen Themen (politische Dimension)

4. Sichtbarkeit des Themas, Werbe-/Imagekampagne zu Berufen mit den Zielgruppen Schüler:innen und Eltern, Informationen zur Lehrstellenschaffung für Betriebe, Angaben zu Kontakt- bzw. Ansprechpersonen (kommunikative Dimension)
5. Kooperationen, Zusammenschlüsse, Community-Management und Informationsaustausch mit anderen OdA und weiteren Akteuren (relationale Dimension)

Die Ergebnisse der Website-Analyse flossen in die konzeptionelle Entwicklung des Interviewleitfadens ein und dienten zusammen mit den Erkenntnissen aus den Interviews zur Herleitung der Handlungsfelder.

Interviewanalyse

Die Interviews mit der Auswahl der 14 OdA konnten im Zeitraum August bis Oktober 2023 realisiert werden. Die Gespräche wurden online durchgeführt und in Echtzeit protokolliert. Da an zwei Interviews jeweils zwei Personen anwesend waren, konnten wir insgesamt mit 16 Interviewpartner:innen sprechen. Die Mehrheit der OdA-Vertreter:innen (fünf Frauen und elf Männer) nahm in ihrer Funktion als Leitung Bildung, einige wenige zudem als Geschäftsleitung bzw. Geschäftsleitungsmitglied am Interview teil. An einem Gespräch war sowohl die Leitung Bildung als auch die Geschäftsleitung anwesend, an einem weiteren waren die Leitung Bildung und die Leitung Berufliche Grundbildung beteiligt. Fast alle Befragten waren zum Befragungszeitpunkt bereits mehrere Jahre (mehr als vier Jahre) in ihrer Funktion tätig, fünf Personen sogar mehr als 15 Jahre. Zwei Personen haben ihr Amt vor weniger als vier Jahren angetreten.

Die anschließende Auswertung der Interviewprotokolle geschah inhaltsanalytisch in Anlehnung an Mayring (2014). Die qualitative Inhaltsanalyse hatte zum Ziel, das Interviewmaterial nach festgelegten Kriterien zu reduzieren und durch Abstraktion die wesentlichen Inhalte herauszufiltern und in Bezug auf die Leitfrage auszuwerten. Zuerst wurde daher ein Kategoriensystem erstellt, das sich am dargelegten konzeptionellen Rahmen orientierte (vgl. Abschnitt 3.1). Als Obercode fungierten demnach die fünf Dimensionen struktureller Kapazität (analytische, operationale, kommunikative, relationale und politische Kapazität). Allen Obercodes wurden mehreren Untercode zugeordnet. Der Obercode zur relationalen Kapazität hatte beispielsweise vier Untercode, die verschiedene Arten von Zusammenarbeitsaktivitäten nach verschiedenen Akteursgruppen (brancheninterne/ -externe OdA, Kanton, Bund und weitere Akteure) erfassten. In den Kodierungsprozess wurde zudem eine induktive Schlaufe eingebaut, indem weitere Codes für wiederkehrende Muster in den Daten vergeben wurden. Insgesamt wurden 27 Ober- und Untercode und 458 Codierungen definiert.

4 Empirische Befunde: Handlungsfelder für die Lehrstellenförderung

Die fünf in Abbildung 1 dargestellten Handlungsfelder wurden auf Basis der Ergebnisse der Website-Analyse sowie der Interviews mit Vertreter:innen von OdA identifiziert. Im Folgenden werden ihre Herleitung und Beschreibung erläutert. Innerhalb jedes Handlungsfeldes zeigen wir konkrete Handlungsmöglichkeiten auf. Die Auswahl der präsentierten Handlungsmöglichkeiten basiert darauf, welche nach unserer Datenlage die größten und schnellsten Erfolgsaussichten für die Lehrstellenförderung bieten.

4.1 Handlungsfeld 1: Datenbasierte Marktsegmentierung

Das erste Handlungsfeld verweist direkt auf die Relevanz der analytischen Ressourcen der OdA. Konkret zeigt unsere Empirie, dass die Akteure Daten als strategische Ressource mit erheblichem Potenzial sehen und daher auch für eine gezielte Lehrstellenförderung einsetzen. Nicht jede OdA hat jedoch genügend eigene Ressourcen, um entsprechende Analysen und Umfragen selbst durchzuführen. Der Austausch vorhandener Daten über verschiedene Akteursgruppen in der Berufsbildung hinweg steht zudem aktuell vor zahlreichen Herausforderungen (EDK, 2023). Um entsprechend Lehrstellenförderung zu betreiben, müssen OdA aber eine umfassende Datenübersicht haben, die z. B. Auskunft gibt über Mitglieder- und Nichtmitgliederbetriebe und über Ausbildungs- und Nichtausbildungsbetriebe – aufgeschlüsselt nach Beruf sowie weiteren Kriterien (z. B. Qualifikationsniveau). Erst mit ausführlichen Daten können OdA das Ausbildungspotenzial der Betriebe abschätzen und gezielt auf die Betriebe zugehen sowie ihre Argumente auf die spezifische Situation des jeweiligen Betriebs ausrichten, um Lehrstellenförderung zu betreiben.

Daher legt dieses Handlungsfeld den Fokus auf die Notwendigkeit einer differenzierten Analyse und datenbasierten Segmentierung der Betriebe in einer Branche. Eine solche Marktsegmentierung ermöglicht es den OdA und anderen beteiligten Akteuren, ihre Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo das Potenzial an neuen Lehrstellen am größten ist. Dazu brauchen OdA Zugang zu aktuellen Strukturdaten, die sie durch eigene qualitative und quantitative Datenanalysen ergänzen können, um die Entwicklung in ihrer Branche zu beobachten und Handlungswissen zu generieren. Optimalerweise entwickeln OdA gemeinsam mit weiteren Akteuren ein Datenmonitoring, das zugleich makroökonomische Faktoren wie die Konjunktur, die demografische Entwicklung oder die allgemeine Arbeitsmarktsituation integriert, welche besonders relevant sind für die Bereitstellung von Lehrstellen (Lüthi & Wolter, 2020; Mühlemann & Wolter, 2011; Mühlemann et al., 2020; 2022). Ein solches Datenmonitoring soll u. a. dazu dienen, die richtigen Betriebe mit den passenden Argumenten für die Lehrstellenförderung anzusprechen.

Handlungsmöglichkeiten

Im Folgenden werden Maßnahmen vorgestellt, die direkt aus unserer Empirie hervorgehen und OdA und gegebenenfalls andere Berufsbildungsakteure dabei unterstützen können, durch die Bereitstellung angemessener Daten gezielt Lehrstellenförderung in ihrer Branche zu betreiben.

Eigenes Datenmonitoring für die Betriebsidentifikation: Angesichts der begrenzten Ressourcen der OdA bei der Einrichtung eines eigenen Datenmonitorings könnten staatliche Akteure beim Aufbau Unterstützung leisten. Ein möglicher erster Schritt wäre beispielsweise die Einrichtung eines Monitorings für offene Stellen, die aufgrund ihrer Beschreibung potenziell in Lehrstellen umgewandelt werden könnten. OdA könnten die entsprechenden Betriebe dann gezielt kontaktieren und evaluieren, ob anstatt einer Stellenausschreibung für eine qualifizierte Fachkraft oder eventuell für eine ungelernte Arbeitskraft ein Lehrstellenangebot aufgeschaltet werden könnte. Eine OdA aus der IT-Branche betreibt ein ähnliches Monitoring bereits erfolgreich.

Nationale Fachkräftestudien zur Generierung von Steuerungswissen: Eine weitere Option, um Steuerungswissen zur Lehrstellenförderung auf nationaler Ebene zu generieren und Ressourcen zu bündeln, wären branchenspezifische Fachkräftestudien. Sie geben nicht nur Einblick in die Angebots- und Nachfragesituation von Lehrstellen, sondern analysieren zudem die Anforderungen der Betriebe, Trends und Entwicklungen z. B. im Bereich der Demografie.

Harmonisierung des Datenaustauschs zwischen Staat und OdA: Schließlich wurde in den Interviews auch vorgeschlagen, den Datenaustausch zwischen den verschiedenen Ämtern und den OdA zu optimieren, um eine Harmonisierung der verfügbaren Datenquellen und damit eine vergleichbare Analysebasis anzustreben. Ein aktuelles Hindernis verkörpern gemäß Aussagen aus den Interviews die strikten Datenschutzbestimmungen, die die Akteure gemeinsam neu aushandeln müssten.

In diesem ersten Handlungsfeld bündeln sich die Hinweise zur zentralen Bedeutung der analytischen Ressourcen von OdA und spezifisch zu einer Optimierung des Datenaustausches zwischen den verschiedenen Akteuren im Bereich der Berufsbildung sowie zur Stärkung der Analysefähigkeit insbesondere der OdA. Die Umsetzung der aufgeführten Maßnahmen würde nicht nur zur Verbesserung der Lehrstellenförderung beitragen, sondern könnte ebenso andere strategisch wichtige Aufgaben der Akteure unterstützen.

4.2 Handlungsfeld 2: Optimierung der Rahmendbedingungen für aktive Betriebsbegleitung

Die Optimierung der administrativen, finanziellen und technischen Rahmenbedingungen für eine aktive Betriebsbegleitung ist entscheidend, um eine effektive Betreuung der Betriebe zu gewährleisten und somit die Lehrstellenförderung voranzutreiben. Weil verschiedene Akteursgruppen wie der Kanton, einzelne OdA sowie private Anbieter bereits Coachingangebote zur Unterstützung in Ausbildungsfragen für Betriebe und Lernende bereitstellen, ist eine Abstimmung zwischen den Angeboten und die Identifizierung der Angebotslücken erforderlich.

Dieses zweite Handlungsfeld zielt daher darauf ab, die Bedingungen für eine effektive Begleitung der Betriebe zu verbessern. Hier stehen die *operationalen und kommunikativen, aber auch die relationalen Ressourcen* von OdA im Vordergrund. Durch die Überprüfung und Optimierung bereits bestehender Angebote können Betriebe besser beim Lehrstellenangebot unterstützt werden. Aus den Daten wird deutlich, dass eine optimale Abstimmung zwischen den existierenden Angeboten einzelner Akteure angestrebt werden sollte. Ziel wäre dabei die Weiterentwicklung sich ergänzender (zudem digitaler) Angebote, die jedoch nur mit geringem administrativem Mehraufwand einhergehen sollen. Denn aus der Literatur ist bekannt, dass zusätzliche administrative Belastungen, die zum Beispiel durch eine Formalisierung der Betreuung der Betriebe entstünden, von den Betrieben als unnötig empfunden werden und sich negativ auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Ausbildung auswirken könnten (Frey et al., 2021).

Handlungsmöglichkeiten

In diesem Handlungsfeld zielen die vorgeschlagenen Maßnahmen darauf ab, die unter den Akteuren abgestimmten Begleitungsangebote stärker branchenspezifisch, individuell angepasst und digital weiter auszubauen.

Branchenspezifisches Coaching: Obwohl der Kanton Zürich Coachings zu Ausbildungsfragen für Betriebe anbietet, ist die Mehrheit der OdA davon überzeugt, dass branchenspezifisches Fachwissen erforderlich ist, um Betriebe gezielt zu begleiten, insbesondere in der Anfangsphase der Schaffung neuer Lehrstellen. Einige OdA wie aus der Hotellerie oder der Gebäudetechnik bieten deshalb bereits maßgeschneiderte Angebote an, die anderen Branchen als Vorbild dienen können, um ebenfalls ähnliche Angebote einzurichten.

Peer-to-peer Beratung von Unternehmer:in zu Unternehmer:in: Einige OdA betrachten Gespräche zwischen Unternehmer:innen als vielversprechend, da Ausbildungsargumente am Beispiel des eigenen Betriebs konkret und glaubhaft vermittelt werden können. Daher unterstützen sie diese Beratungen in manchen Fällen bereits mit entsprechenden Ressourcen. Im Moment wird dieses Angebot jedoch nur von zwei OdA aus den Branchen Architektur und IT regelmäßig praktiziert. Es könnte also auf weitere Branchen ausgeweitet werden.

OdA-interne Stelle für Akquise und Beratung: Im Idealfall verwenden OdA gezielt personelle Ressourcen, um aktiv auf die Betriebe zuzugehen mit der Absicht, neue Lehrstellen zu schaffen. Eine OdA erklärte, dass sie dafür extra einen Mitarbeiter haben, der alle Jobportale inspiziert und prüft, wo ausgeschriebene Jobs möglicherweise mit Lernenden besetzt werden können. Diese Arbeit würde sich im Rahmen des Datenmonitorings (vgl. Handlungsfeld 1) eventuell für eine halbautomatisierte Durchführung eignen, was überdies die operationalen Ressourcen der OdA längerfristig schonen dürfte.

Ausbau der bestehenden Angebote im digitalen Raum: Häufig stehen Betriebe unter Zeit- und Kostendruck. Durch niederschwellige Angebote im digitalen Raum kann unter Umständen der gleiche oder zumindest ein ähnlicher Nutzen erzielt werden wie bei einer Beratung vor Ort, während gleichzeitig betriebliche Ressourcen geschont werden. Interessanterweise sind wir solchen Angeboten in unserer Analyse kaum begegnet.

Coaching-Angebote für Nichtausbildungsbetriebe: OdA berichten, dass es herausfordernd ist, Nichtausbildungsbetriebe zu erreichen. Durch die Nutzung geeigneter Datenquellen (siehe Handlungsfeld 1) können aber die jeweils passenden Argumente für die Betriebe gefunden werden. Diese Argumente können Nichtausbildungsbetriebe dazu motivieren von einem spezifischen Coaching-Angebot bei der Neuschaffung von Lehrstellen zu profitieren.

Die Maßnahmen im Handlungsfeld 2 verdeutlichen, dass eine optimale Koordination zwischen den bestehenden Angeboten von Kanton, OdA und weiteren Akteure angestrebt werden könnte. Dafür sind von den OdA und den beteiligten Akteuren relationale Kapazitäten einzusetzen. Diese Abstimmung intendiert idealerweise, Redundanzen und Lücken in den Angeboten aufzudecken und dadurch auch die operationalen und kommunikativen Fähigkeiten der OdA effizient einzusetzen.

4.3 Handlungsfeld 3: Kommunikation des Werts des dualen Ausbildens

Trotz zahlreicher Vorzüge sieht sich die Berufsbildung in der Schweiz regelmäßig mit neuen Herausforderungen konfrontiert (Kriesi et al., 2022). Der Kanton Zürich hat im schweizweiten Vergleich schon heute eine hohe Anzahl Schulabgänger:innen, die sich für allgemeinbildende anstelle von berufsbildenden Wegen entscheiden, wie in Abschnitt 1.1 und 3.2 dargelegt wurde (BFS, 2023b). Damit die Berufsbildung nicht an Wert verliert, ist es gerade aus Sicht der Wirtschaft wichtig, die Attraktivität der Berufsbildung für Jugendliche zu erhalten. Demzufolge ist die Kommunikation des Werts des dualen Ausbildens wichtig, nicht zuletzt vor dem Hintergrund zahlreicher internationaler Betriebe und hochqualifizierter Zugewanderter im Kanton Zürich, die womöglich wenig mit diesem bewährten System vertraut sind. Aus der Literatur ist bekannt, dass vor allem kleinere und internationalisierte Betriebe relativ seltener ausbilden (Mühlemann, 2014), während Eingewanderte, die mit dem dualen Ausbildungssystem wenig vertraut sind, eine höhere Präferenz für allgemeinbildende Ausbildungen aufweisen, wobei diese Präferenz mit zunehmender Vertrautheit mit dem beruflichen Bildungssystem im Zeitverlauf abnimmt (Bolli & Rageth, 2022).

Das Handlungsfeld 3 konzentriert sich deshalb darauf, den Wert des dualen Ausbildens breit zu vermitteln und der Fokus liegt somit auf den *kommunikativen Ressourcen* von OdA. Ein wichtiger Aspekt in der Vermittlung des Werts des dualen Ausbildens liegt außerdem darin, die betriebliche Bildungsqualität aufrechtzuerhalten und kontinuierlich zu verbessern. Denn der Wert des dualen Ausbildungssystems kann vor allem dann wirksam und glaubhaft vermittelt werden, wenn das System auch über eine hohe Ausbildungsqualität besitzt. Diese zeigt sich beispielsweise darin, dass das duale Ausbildungssystem qualifizierte Fachkräfte hervorbringt, die über eine hohe Arbeitsmarktfähigkeit verfügen.

Handlungsmöglichkeiten

Die zentralen Möglichkeiten, die sich in diesem Handlungsfeld bieten, um den Wert des dualen Ausbildens optimal zu kommunizieren, setzen an unterschiedlichen Stellen im System an.

Berufsbildung im Curriculum von Ausbildungen im Bereich der Human Resources (HR) und der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung integrieren: Für die Lehrstellenförderung ist es entscheidend, den Wert des dualen Ausbildens weitreichend in der Öffentlichkeit zu kommunizieren. In diesem Zusammenhang unterbreiten Vertretende der OdA Vorschläge, die darauf abzielen, die Vermittlung des hohen Werts der dualen Berufsbildungswege in den Bildungsplänen von HR-Fachpersonen und Berufsberatende zu verankern. Auf diese Weise kann erreicht werden, dass berufsbildende Wege von Entscheidungsträger:innen angemessen geschätzt und verstanden werden.

Professionalisierung und Pooling von Berufsbildenden: Die Qualität der Ausbildung hängt maßgeblich von den Berufsbildenden in den Betrieben ab. Derzeit umfasst die Ausbildung fünf Kurstage und gilt lebenslang. Aus diesem Grund beabsichtigen mehrere OdA die Einführung von Auffrischkursen, um die betriebliche Ausbildungsqualität zu unterstützen (Besozzi, 2022). Angesichts des akuten Fachkräftemangels in einigen Betrieben und Branchen kann es vorkommen, dass Berufsbildende vorübergehend oder sogar langfristig nicht verfügbar sind.

Dadurch entstand bei einigen OdA die Idee eines Pools von Berufsbildenden, bei dem Betriebe die Möglichkeit haben, Berufsbildende gemeinsam zu nutzen. Berufsbildende besitzen eine hohe Ausstrahlungskraft. Wenn Berufsbildende ihre Aufgabe gut erfüllen, hat dies Auswirkungen auf das Berufsimago und letztendlich auf den Wert dualen Ausbildens allgemein.

Ausbildungsqualität steigern: Die Qualität der beruflichen Bildung ist in vielfacher Hinsicht entscheidend für einen funktionierenden Lehrstellenmarkt. Die Stärkung der betrieblichen Ausbildungskompetenz ist somit Teil der Bundesinitiative Berufsbildung 2030 (SBFI, 2017). Diese fördert Projekte zur Steigerung der Ausbildungsqualität, wie das Projekt TOP-Ausbildungsbetrieb (TAB). TAB ist ein nationales Unterstützungs- und Auszeichnungssystem, das zur Attraktivität der gewerblichen Berufe beiträgt. OdA unterstützen solche Initiativen, da sie den Wert der dualen Berufsbildung für die Betriebe betonen. Best-Practice-Betriebe können für andere Betriebe als Inspiration dienen.

Das Handlungsfeld 3 eröffnet Möglichkeiten, wie die Lehrstellenförderung durch effektive Kommunikation und Qualitätssteigerung der Ausbildung verbessert werden kann. Wie die empfohlenen Maßnahmen verdeutlichen, ist es hierbei entscheidend, nicht nur die kommunikativen Ressourcen der OdA zu stärken und weiterzuentwickeln, sondern obendrein die Kommunikationskompetenzen anderer Akteure in der Berufsbildung, einschließlich der staatlichen Akteure. Diese können auf der Systemebene wichtige Weichen stellen, die den Wert des dualen Ausbildens hervorheben und illustrieren.

4.4 Handlungsfeld 4: Weiterentwicklung flexibler Ausbildungsstrukturen

Möglichkeiten zur Anpassung bestehender Ausbildungsstrukturen werden in der Schweiz im Moment im Rahmen der Bundesinitiative Berufsbildung 2030 unter dem Stichwort Flexibilisierung bearbeitet. Sowohl Kantone, OdA als auch Wissenschaft haben sich bereits mit verschiedenen Flexibilisierungsfragen auseinandergesetzt (Seufert, 2018). Flexible Ausbildungsstrukturen können z. B. durch modulare Ausbildungsmodelle oder den Ausbau der Förderung von Lehrbetriebsverbünden dabei helfen, Betriebe zu entlasten. Zusätzlich können sie dazu beitragen, das Ausbildungspotenzial kleinerer und spezialisierter Betriebe auszuschöpfen und gleichzeitig die Integration und Inklusion in der Berufsbildung zu fördern. In den Interviews mit den OdA wurde mehrfach erwähnt, dass die Möglichkeit bestehen sollte, existierende Ausbildungsstrukturen flexibel auszubauen und bei Nichtbedarf wieder abzuschaffen.

Dieses Handlungsfeld zielt daher darauf ab, die Ausbildungsstrukturen flexibel an einen erhöhten Lehrstellenbedarf anzupassen. Dies kann einerseits eine Flexibilisierung des bereits bestehenden Angebots beinhalten, andererseits können neue Angebote dazu beitragen, die zukünftige Lehrstellensituation positiv zu beeinflussen. Für die Zielerreichung in diesem Handlungsfeld sind von den OdA verschiedene Dimensionen struktureller Kapazität gefragt, insbesondere sind OdA aber auf ihre *politischen Ressourcen* angewiesen.

Handlungsmöglichkeiten

Die Flexibilisierungsmöglichkeiten in diesem Handlungsfeld umfassen ein breites Spektrum. Dieses reicht von der Anpassung der Ausbildungsstrukturen auf Systemebene über die Struk-

turen in den Betrieben bis hin zur flexiblen Gestaltung der Ausbildungsinhalte innerhalb der Betriebe.

Flexible Zusatzangebote: Ein Basislehrjahr ist eine spezielle Form der beruflichen Grundbildung, bei der die Lernenden den ersten Teil der Lehre in einem Ausbildungszentrum absolvieren. Erst nach diesem ersten Teil, der in der Regel ein Jahr dauert, treten sie mit bereits soliden beruflichen Grundfertigkeiten in die betriebliche Ausbildung ein. Die Lehrbetriebe werden dadurch von der zeit- und kostenintensiven Berufseinführung entlastet, tragen aber im Durchschnitt höhere Nettokosten der Ausbildung, die sich nur rechtfertigen lassen, wenn die Betriebe die Ausbildung der Lernenden als Investition in Humankapital betrachten (Walther et al., 2005). Basislehrjahre sind vor allem in der Informatik und Mediamatik weit verbreitet und etabliert. Eine OdA aus dem Gesundheitsbereich würde gerne den flexiblen Ausbau der Basislehrjahre vorantreiben, welche bei Nichtbedarf schnell wieder abgebaut werden könnten. Weitere OdA erwähnten in den Interviews, dass sie sich die Ausweitung auf andere Berufe vorstellen könnten und bei einem Lehrstellenmangel denkbar sei, das Basislehrjahr von einem auf zwei Jahre zu erhöhen.

Flexibilisierung der beruflichen Bildung im Betrieb: Ein weiterer wichtiger Punkt, der bereits im Handlungsfeld 3 angesprochen wurde, betrifft die Steigerung der Ausbildungsqualität in den Betrieben durch Berufsbildende. An dieser Stelle geht es jedoch darum, wie die betrieblichen Ausbildungsstrukturen so flexibilisiert werden können, dass die Positionierung der beruflichen Bildung im Betrieb gestärkt wird. Möglichkeiten zur Flexibilisierung sind laut OdA in projekt-basierten Ausbildungsphasen vorhanden. Projekte können flexibel an die aktuellen Bedürfnisse des Betriebs angepasst werden. Ebenso denkbar sind eine Modularisierung der Ausbildungsinhalte, die Integration von E-Learning und digitalen Lernplattformen oder flexible Arbeitszeitmodelle, um den Betrieben die Möglichkeit zu bieten, die Ausbildung der Lernenden flexibler zu gestalten und damit allenfalls auch die Ausbildungskapazitäten zu steigern.

Vereinfachung der Bildungsinhalte und Abstimmung zwischen Lernorten: Diese Maßnahme zielt darauf ab, dass die Perspektive der Betriebe stärker in den Bildungsplänen berücksichtigt werden müsste. Denn es wird von den OdA bemängelt, dass Bildungspläne zu abstrakt seien für die Verwendung im Lehrbetrieb (Frey et al., 2021). Daher müssten Bildungspläne vereinfacht und flexibler gehandhabt werden können und aus Sicht der Betriebe besser mit der Berufsfachschule abgestimmt werden.

Im Handlungsfeld 4 wird deutlich, dass die Zielsetzung, zukünftig mehr Lehrstellen anzubieten, sehr wahrscheinlich eine gewisse Anpassung der Ausbildungsstrukturen erfordert. Diese Anpassungen können einerseits eine Flexibilisierung des bestehenden Ausbildungsangebots umfassen, andererseits kann die Einführung neuer Angebote dazu beitragen, die zukünftige Lehrstellensituation positiv zu beeinflussen. Um die vorgeschlagenen Maßnahmen in diesem Handlungsfeld umzusetzen, bedarf es politischer Aushandlungen der Verbundpartner. Den OdA kommt dabei die doppelte Rolle zu, für die Betriebe attraktive Anpassungen und Modelle zu entwickeln und die Betriebe zugleich zur verantwortungsvollen Nutzung der flexibleren Möglichkeiten zu motivieren.

4.5 Handlungsfeld 5: Vernetzung, Kooperation und Partizipation der Akteure

Im Handlungsfeld 5 stehen die *relationalen Ressourcen* von OdA im Vordergrund. Im Schweizer Berufsbildungssystem kooperieren verschiedene private und staatliche Akteure in dezentraler Form etwa innerhalb eines Kantons, Berufsfeldes oder einer Wirtschaftsbranche. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit dieser relevanten Akteure ist ein wesentlicher Baustein zur Vermeidung eines Lehrstellenmangels. Im gemeinschaftlich gesteuerten Berufsbildungssystem der Schweiz wird in der Regel durch die Kooperation zwischen OdA, den Kantonen und dem Bund ein Gleichgewicht auf dem Lehrstellenmarkt angestrebt. Die daraus resultierende Koordination der Interessen der verschiedenen Akteursgruppen hat im Idealfall den Effekt, dass die Berufsbildung die Bedürfnisse der Arbeitswelt und der Lernenden besser abdeckt. Das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage an Lehrstellen wird dadurch positiv beeinflusst.

Daher steht in diesem Handlungsfeld die Abstimmung der Interessen in Bezug auf die Lehrstellenförderung im Mittelpunkt. Eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen OdA, Betrieben und weiteren Akteuren trägt dazu bei, das Lehrstellenangebot zu erweitern. Hier kommt dem Kanton eine entscheidende Rolle zu, denn er kann den Austausch zwischen den Stakeholdern auf vielfältige Weise unterstützen. In ihrer Koordinationsaufgabe sollten sich kantonale Akteure bewusst sein, dass die verschiedenen Stakeholder teilweise in einem Wettbewerb zueinander stehen. Idealerweise streben die kantonalen Akteure danach, diese konkurrierende Dynamik im Bereich der Lehrstellenförderung zu überwinden.

Neben dem Kanton benötigen die OdA selbst umfangreiche *relationale Ressourcen* und Fähigkeiten, um die Lehrstellenförderung effektiv durchführen zu können. Jedoch ergaben die Interviews und die Website-Analyse, dass ein offener Informationsaustausch zwischen den OdA eher selten ist, mit Ausnahme derer, bei denen eine enge Zusammenarbeit aufgrund geteilter Verantwortlichkeiten für Grundbildungsberufe naheliegt.

Handlungsmöglichkeiten

Die Förderung der Vernetzungsmöglichkeiten kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Im Folgenden werden Maßnahmen aufgeführt, die von verschiedenen Akteursgruppen ergriffen werden können.

Branchenübergreifende Vernetzungsgefäße: Die OdA betonen die Bedeutung eines strukturierten Austauschs zwischen den relevanten Akteuren. Dazu gehören Austauschplattformen wie Informations- und Netzwerkveranstaltungen, die für die OdA wichtig sind, um Einblicke in die aktuellen Vorgehensweisen anderer Branchen im Bereich der Lehrstellenförderung zu erhalten.

Brancheneigene Innovations- und Vernetzungstools: Durch Online-Tools können Betriebe und Einzelpersonen innovative Ideen im Bereich Ausbildung sowie in anderen Themenbereichen bei den OdA einbringen. Sobald neue Vorschläge zur Ausbildung von den Beteiligten als vielversprechend angesehen werden, werden sie praktisch erprobt.

Visibilität der Lehrstellenförderung auf OdA-Kommunikationskanälen: Ein oft übersehener, jedoch entscheidender Aspekt, der nicht von allen OdA konsequent berücksichtigt wird, betrifft die Webpräsenz bezüglich der Lehrstellenförderung. Es sollte für Betriebe mühelos möglich

sein, etwa auf der OdA-Website oder über relevante Newsletter eine direkte Ansprechperson zu finden, die sie in allen Fragen zur Ausbildung der Lernenden und entsprechend auch zur Lehrstellenschaffung unterstützt.

Die Vernetzung, Kooperation und aktive Beteiligung der Akteure sind grundlegend für eine erfolgreiche Lehrstellenförderung. Unsere empirischen Erkenntnisse legen nahe, dass es besonders wichtig ist, den Fokus gleichwohl auf Betriebe zu legen, die bisher nicht Teil etablierter Netzwerke sind. Es bedarf einer gezielten Identifizierung dieser Betriebe (vgl. Handlungsfeld 1) und anschließend einer Schaffung von Offenheit für Kooperationen.

Insgesamt wird deutlich, dass es für die Wirksamkeit der Lehrstellenförderung Maßnahmen aus allen Handlungsfeldern erfordert. So gesehen stehen die Handlungsfelder zwar einzeln für sich, aber die Wirkung kann sich am besten dann entfalten, wenn sie koordiniert und nicht isoliert voneinander angegangen werden.

5 Diskussion und Ausblick: Lehrstellenförderung als Beitrag zur Fachkräftesicherung

Der Ausgangspunkt dieses Beitrags und der darin vorgestellten Fallstudie lag in der Identifikation wesentlicher Handlungsfelder für die Lehrstellenförderung in Zeiten demografischen Wandels. Im Mittelpunkt standen die strukturellen Ressourcen und Fähigkeiten der OdA, die eine Schlüsselposition bei der Förderung und Bereitstellung von Lehrstellen übernehmen.

In den Interviews und Website-Analysen zeigte sich, dass die Herausforderung, das Lehrstellenangebot mit Blick auf die demografische Expansion auszuweiten, von der Mehrheit der OdA noch nicht als solche wahrgenommen wird. Derzeit konzentrieren OdA ihre Ressourcen vor allem auf die Förderung und Sicherung des Nachwuchses, da die Mehrzahl der Branchen aktuell eher noch einen Mangel an Lernenden als an Lehrstellen verzeichnet. Ebenso zeigt sich, dass innerhalb einzelner Branchen mitunter divergierende Strategien verfolgt werden. Dies wird etwa deutlich, wenn es darum geht, sowohl ausländische Fachkräfte anzuziehen als auch inländischen Nachwuchs zu rekrutieren.

Die herausgearbeiteten fünf Handlungsfelder sollen die OdA und die staatlichen Verbundpartner inspirieren. Es ist eine gemeinschaftliche Verantwortung aller Akteure, ein ausreichendes Lehrstellenangebot sicherzustellen. Unsere Fallstudie hat gezeigt, dass die Herausforderungen, die der kommende Anstieg der Zahl der Schulabgänger:innen mit sich bringt, insbesondere dann erfolgreich bewältigt werden können, wenn Handlungsmöglichkeiten von verschiedenen Seiten unterstützt werden. Bund und Kantone sind in der Lage, unterstützende Rahmenbedingungen zu etablieren, die es den OdA ermöglichen, ihre strukturellen Kapazitäten in den fünf diskutierten Dimensionen zu stärken.

OdA, die den direkten Kontakt zu den Betrieben pflegen, können als zentrale Datenschnittstelle zwischen den Akteuren fungieren und ihre analytischen Kapazitäten einsetzen. Unsere Fallstudie hat jedoch ergeben, dass die meisten OdA über ausbaufähiges qualitatives und quantitatives Datenwissen verfügen, um eine gezielte und effiziente Lehrstellenförderung zu ermöglichen. Mit Blick auf das Handlungsfeld 1 «Datenbasierte Marktsegmentierung» gilt es daher für OdA,

ihre analytischen Ressourcen noch stärker zu nutzen und gegebenenfalls entlang der vorgeschlagenen Maßnahmen weiter auszubauen.

Die OdA engagieren sich bereits in der Begleitung von Ausbildungsbetrieben, aktuell jedoch noch kaum bei der Anwerbung neuer Ausbildungsbetriebe. Entsprechende Angebote im Handlungsfeld 2 «Optimierung der Rahmenbedingungen für eine aktive Betriebsbegleitung» sollten daher erweitert und teilweise neu auf die Lehrstellenförderung ausgerichtet werden. In ähnlicher Weise setzen die OdA ihre operativen und kommunikativen Ressourcen derzeit stärker für Kampagnen zur Förderung des Berufsimages und zur Nachwuchsgewinnung ein, anstatt für Initiativen, die neue Lehrstellen schaffen und den Wert des dualen Ausbildens hervorheben (Handlungsfeld 3 «Kommunikation des Werts des dualen Ausbildens»).

Die «Weiterentwicklung flexibler Ausbildungsstrukturen» (Handlungsfeld 4) soll den Betrieben flexiblere Ausbildungsmöglichkeiten bieten. Entsprechende Maßnahmen können die OdA allerdings nicht selbst entscheiden und umsetzen, sie sind dafür unter anderem auf die Unterstützung der Verbundpartner angewiesen. In der Fallstudie konnten wir feststellen, dass die politischen Kapazitäten der OdA für gezieltes Lobbying im Interesse ihrer Bedürfnisse mehrheitlich noch nicht ausgeschöpft sind. Eine mittelfristige Entwicklungsperspektive sollte darin bestehen, die relationale Kapazität der OdA zu verbessern, beispielsweise indem sie von Best-Practice-Beispielen aus anderen Branchen profitieren (Handlungsfeld 5 «Vernetzung, Kooperation und Partizipation der Akteure»). Letztendlich erfordern alle Handlungsfelder ein zukunftsgerichtetes, strategisches und kooperatives Denken, um die entsprechenden Maßnahmen angesichts des bevorstehenden demografischen Wandels unter Einbezug aller relevanten Akteure effizient anzugehen. Unsere Studie zeigt, dass die bestehenden Netzwerke und Kooperationen der OdA bereits greifen, jedoch über etablierte Partner hinaus zu erweitern sind, um beispielsweise Nichtmitgliedsbetriebe wie Start-Ups oder relevante Akteure, die nicht nur in der jeweiligen Branche verankert sind, besser zu erreichen.

Da die OdA ihre Kapazitäten angesichts knapper Ressourcen nicht beliebig ausweiten können, kommt dem Kanton auch die Rolle zu, sie bei der Entwicklung und Priorisierung von Maßnahmen in den fünf Handlungsfeldern zu unterstützen. Er kann zudem jene Maßnahmen mitfinanzieren, die in der jeweiligen Branche am meisten Erfolg versprechen.

Die Fallstudie liefert Ansatzpunkte für die Akteure der Berufsbildung, um die Folgen der demografischen Expansion zu antizipieren und entsprechende Maßnahmen frühzeitig einzuleiten. Deren Übertragbarkeit auf andere Kantone und Länder oder auf Phasen demografischen Rückgangs lässt sich zwar nicht generell, aber doch situationsbezogen bewerten und Bedarf weiterer Forschung. Unsere explorative Fallstudie zielte darauf ab, durch den Einsatz qualitativer Methoden ein tieferes Verständnis der Lehrstellenförderung zu entwickeln. Für die weitere Forschung wäre es wünschenswert, vermehrt quantitative Methoden einzusetzen. Einerseits könnte eine Wirkungsevaluation dazu dienen, die Fördermaßnahmen und deren konkrete Umsetzung zu analysieren. Andererseits ließe sich mithilfe entsprechender Daten das betriebliche Ausbildungspotenzial identifizieren und Möglichkeiten zu dessen Ausschöpfung ermitteln. Voraussetzung dafür ist jedoch eine solide und aktuelle Datenbasis.

6 Literatur

Aeppli, M., Kuhn, A. & Schweri, J. (2021). Culture, norms, and the provision of training by employers: Evidence from the Swiss language border. *Labour Economics*, 73, 102057. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102057>

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

Besozzi, R. (2022). Ausbildende. Vier idealtypische Profile. *Transfer. Berufsbildung in Forschung und Praxis*, 2/2022. Schweizerische Gesellschaft für angewandte Bildungsforschung SGAB.

BFS. (2023a). *Szenarien 2022-2031 für die obligatorische Schule: Anzahl Lernender nach Kanton*. Bundesamt für Statistik BFS. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildungswissenschaft/szenarien-bildungssystem/obligatorische-schule-lernende.assetdetail.23226773.html>

BFS. (2023b). Sekundarstufe II: Ausbildungswahl. Bundesamt für Statistik BFS. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildungswissenschaft/bildungsindikatoren/themen/zugang-und-teilnahme/ausbildungswahl-sekii.html>

BMBF. (2023). *Berufsbildungsbericht 2023*. Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF. https://www.bmbf.de/bmbf/de/bildung/berufliche-bildung/strategie-und-zusammenarbeit/der-berufsbildungsbericht/der-berufsbildungsbericht_node.html

Bolli, T. & Rageth, L. (2022). Does time since arrival have an effect on immigrants' preferences for vocational education and training programs in Switzerland? *International Migration Review*, 58(1), 173–204. <https://doi.org/10.1177/01979183221139137>

Busemeyer, M. R., Carstensen, M. B. & Emmenegger, P. (2022). Orchestrators of coordination: Towards a new role of the state in coordinated capitalism? *European Journal of Industrial Relations*, 28(2), 231–250. <https://doi.org/10.1177/09596801211062556>

Combet, B. (2019). The Institutional Dimension of Class-based Educational Decision-making: Evidence from Regional Variation in Switzerland. *Zeitschrift für Soziologie*, 48(4), 301–320. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2019-0021>

Daugbjerg, C., Fraussen, B. & Halpin, D. R. (2018). Interest Groups and Policy Capacity: Modes of Engagement, Policy Goods and Networks. In X. Wu, M. Howlett, & M. Ramesh, (Hrsg.), *Policy Capacity and Governance: Assessing Governmental Competences and Capabilities in Theory and Practice* (S. 243–261). Springer International Publishing.

EDK. (2023). *Datenföderation für die Berufsbildung; Abschluss der Konzeptionsphase und Verzicht auf die Realisation: Beschlussfassung*. Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren und -direktoren EDK.

Emmenegger, P., Graf, L. & Strebel, S. (2021). Die Rolle der Gewerkschaften in der Berufsbildung: Ein Vergleich Deutschlands und der Schweiz. In S. Dernbach-Stolz, Ph. Eigenmann,

C. Kamm, & S. Kessler (Hrsg.), *Transformationen von Arbeit, Beruf und Bildung in internationaler Betrachtung* (S. 61–78). Springer.

Emmenegger, P., Graf, L. & Trampusch, C. (2019) The Governance of Decentralised Cooperation in Collective Training Systems: A Review and Conceptualisation. *Journal of Vocational Education & Training*, 71(1), 21–45. <https://doi.org/10.1080/13636820.2018.1498906>

Frey, M., Müller, M., Trede, I. & Schweri, J. (2021). *Entlastung der Lehrbetriebe durch Regulierungsabbau*. Schweizerisches Observatorium für Berufsbildung EHB OBS und Volkswirtschaftliche Beratung BSS. https://berufsbildung2030.ch/images/pdf_de_en/Entlastung_Lehrbetriebe_durch_Regulierung_sabbau_Schlussbericht.pdf

Gehret, A., Aepli, M., Kuhn, A. & Schweri, J. (2019). *Lohnt sich die Lehrlingsausbildung für die Betriebe? Resultate der vierten Kosten-Nutzen-Erhebung*. Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB. <https://edudoc.ch/record/207253>

Gehret, A. & Schweri, J. (2019). Lehrlingsausbildung lohnt sich für Betriebe. *Die Volkswirtschaft*, 92(12), 55–57. <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2019/11/lehrlingsausbildung-lohnt-sich-fuer-betriebe/>

Kriesi, I.; Bonoli, L.; Grønning, M.; Hänni, M.; Neumann, J.; & Schweri, J. (2022). *Spannungsfelder in der Berufsbildung international und in der Schweiz – Entwicklungen, Herausforderungen, Potentiale*. OBS EHB Trendbericht 5. Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB. https://www.sfuvet.swiss/sites/default/files/2023-06/Trendbericht_2022_EN_EV3.pdf

Kuhn, A., Schweri, J. & Wolter, S. C. (2022). Local norms describing the role of the state and the private provision of training. *European Journal of Political Economy*, 75, 102226. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2022.102226>

Leemann, R. J. & Imdorf, C. (2015). Wechselnde betriebliche Lernorte in Ausbildungsverbünden. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 43(1), 22–26. <https://edoc.uni-bas.ch/37794/>

Lüthi, S. & Wolter, S. C. (2020). Are apprenticeships business cycle proof? *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 156(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s41937-019-0047-1>

Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>

Mohrenweiser, J., Zwick, T. & Backes-Gellner, U. (2019). Poaching and Firm-Sponsored Training. *British Journal of Industrial Relations*, 57(1), 143–181. <https://doi.org/10.1111/bjir.12305>

Mühlemann, S. (2014). Training participation of internationalized firms: establishment-level evidence for Switzerland. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 6(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s40461-014-0005-1>

Mühlemann, S. (2016). *The Cost and Benefits of Work-based Learning* (OECD Education Working Papers No. 143). OECD. <https://doi.org/10.1787/5jlpl4s6g0zv-en>

- Mühlemann, S., Pfeifer, H. & Wittek, B. H. (2020). The effect of business cycle expectations on the German apprenticeship market: estimating the impact of Covid-19. *Empirical research in vocational education and training*, 12, 1–30. <https://doi.org/10.1186/s40461-020-00094-9>
- Mühlemann, S. & Wolter, S. C. (2011). Firm-sponsored training and poaching externalities in regional labor markets. *Regional Science and Urban Economics*, 1(6), 560–570. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2011.04.003>
- Mühlemann, S., Dietrich, H., Pfann, G. & Pfeifer, H. (2022). Supply Shocks in the Market for Apprenticeship Training. *Economics of Education Review*, 86, 102197. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2021.102197>
- Müller, B. & Schweri, J. (2012). *Die Betriebe in der dualen Berufsbildung: Entwicklungen 1985 bis 2008: Eine Analyse der Betriebszählung, durchgeführt durch das eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB)*. Bundesamt für Statistik BFS.
- Sager, F. (2006). Erfolgsfaktoren von Lehrstellenmarketing in der dualen Berufsbildung: Das Beispiel Schweiz. *International Review of Education*, 52(5), 461–478. <https://doi.org/10.1007/s11159-006-9004-1>
- SBFI. (2017). *Berufsbildung 2030. Vision und strategische Leitlinien Hintergrundbericht zum Leitbild*. Ecoplan AG im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation. Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI.
- Seufert, S. (2018). *Flexibilisierung der Berufsbildung im Kontext fortschreitender Digitalisierung: Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI im Rahmen des Projekts «Berufsbildung 2030 – Vision und Strategische Leitlinien»*. Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI.
- SKBF. (2023). *Bildungsbericht Schweiz 2023*. Schweizer Koordinationsstelle für Bildungsforschung. <https://www.skbf-csre.ch/bildungsbericht/bildungsbericht/>
- Strebel, A., Emmenegger, P. & Graf, L. (2020) New Interest Associations in a Neo-Corporatist System: Adapting the Swiss Training System to the Service Economy. *British Journal of Industrial Relations*, 59(3), 848–873. <https://doi.org/10.1111/bjir.12581>
- Trede, I., Hänni, M., Leumann, S., Neumann, J., Gehret, A., Schweri, J. & Kriesi, I. (2020). *Berufsmaturität: Bildungsverläufe, Herausforderungen und Potenziale. OBS EHB Trendbericht 4*. Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB. https://www.ehb.swiss/sites/default/files/trendbericht_4_de_v1-web.pdf
- Vukasovic, M. (2022). *Policy Capacity of Interest Groups Project (POLCAP) – Questions, theoretical approach, and research design (Working Paper)*. University of Bergen.
- Walther, B., Schweri, J. & Wolter, S. C. (2005). Shall I train your apprentice? An empirical investigation of outsourcing of apprenticeship training in Switzerland. *Education+Training*, 47(4/5), 251–269. <https://doi.org/10.1108/00400910510601850>
- Wenzelmann, F., & Schönfeld, G. (2022). *Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Ergebnisse der sechsten BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung*. Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB.

Wolter, S. (2023). Duale Berufsbildung lindert den Fachkräftemangel. *Die Volkswirtschaft*. <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2023/09/duale-berufsbildung-lindert-den-fachkraeftemangel/>

Wolter, S. C. & Ryan, P. (2011). Apprenticeship. In E. A. Hanushek, S. Machin & L. Woessmann (Hrsg.), *Handbook of the Economics of Education* (3. Aufl., S. 521–576). <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53429-3.00011-9>

Wu, X., Ramesh, M. & Howlett, M. (2018). Policy Capacity: Conceptual Framework and Essential Components. In X. Wu, M. Howlett, & M. Ramesh, (Hrsg.), *Policy Capacity and Governance: Assessing Governmental Competences and Capabilities in Theory and Practice*. (S. 1–25). Springer International Publishing.

Zitieren des Beitrags (20.06.2024)

Aeschlimann, B., Graf, L., Neumann, J., Pusterla, F. & Schweri, J. (2024). Lehrstellenförderung in Zeiten des demografischen Wandels: Handlungsfelder für Akteure in der dualen Berufsbildung. In *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 46, 1–23. https://www.bwpat.de/ausgabe46/aeschlimann_etal_bwpat46.pdf

Die Autor:innen



Dr. BELINDA AESCHLIMANN

Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB

Schweizerisches Observatorium für die Berufsbildung OBS EHB
Kirchlindachstrasse 79
CH-3052 Zollikofen

belinda.aeschlimann@ehb.swiss

<https://www.ehb.swiss/person/aeschlimann-belinda>



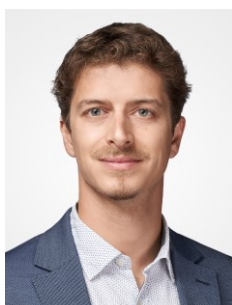
Prof. Dr. LUKAS GRAF

Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB

Schweizerisches Observatorium für die Berufsbildung OBS EHB
Kirchlindachstrasse 79
CH-3052 Zollikofen

lukas.graf@ehb.swiss

<https://www.ehb.swiss/person/graf-lukas>



Dr. FILIPPO PUSTERLA

Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB

Schweizerisches Observatorium für die Berufsbildung OBS EHB
Kirchlindachstrasse 79
CH-3052 Zollikofen

filippo.pusterla@ehb.swiss

<https://www.ehb.swiss/person/pusterla-filippo>



JÖRG NEUMANN

Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB

Schweizerisches Observatorium für die Berufsbildung OBS EHB

Kirchlindachstrasse 79

CH-3052 Zollikofen

joerg.neumann@ehb.swiss

<https://www.ehb.swiss/person/neumann-joerg>



Prof. Dr. JÜRIG SCHWERI

Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB

Schweizerisches Observatorium für die Berufsbildung OBS EHB

Kirchlindachstrasse 79

CH-3052 Zollikofen

juerg.schweri@ehb.swiss

<https://www.ehb.swiss/person/schweri-juerg>