

# **Lehrstellenbeschluss 2**

# **Vertiefungsstudie**

# **Lehrstellenmarketing**

**Quantitative und qualitative Untersuchung  
der spezifischen Lehrstellenmarketingprojekte  
der Kantone und des Bundes im LSB2**

**Autor/innen**

**Büro Vatter, Politikforschung & -beratung**

**Fritz Sager, Martina Schläpfer**

**Université de Lausanne, Institut d'études politiques et  
internationales (IEPI)**

**Olivier Giraud**

**Bern, September 2004**

Im Auftrag des Bundesamtes für Berufsbildung (BBT) übernimmt die Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern die Gesamtevaluation des Lehrstellenbeschlusses 2 (LSB 2). Teil der Gesamtauftrags ist die Begleitung von Vertiefungsstudien zu ausgewählten Bereichen des LSB 2. Die Vertiefungsstudie zu Lehrstellenmarketingprojekten wurde durch das Büro Vatter, Politikforschung & Beratung (Bern) erstellt.

## Impressum

### Herausgeber/innen:

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT), 3003 Bern  
Koordinationsstelle für Weiterbildung (KWB), Universität Bern, 3012 Bern

### Autor/innen:

Büro Vatter, Politikforschung & -beratung, Gerberngasse 27, 3011 Bern, vatter@buerovatter.ch  
Fritz Sager, Martina Schläpfer  
Université de Lausanne, Institut d'études politiques et internationales (IEPI)  
Olivier Giraud

### Vertrieb:

GEWA Büroservice  
Tannholzstrasse 14  
3052 Zollikofen  
Fax: 031 919 13 14  
E-mail: service@gewa.ch

### Originaltext:

Deutsch

### Layout:

Koordinationsstelle für Weiterbildung  
Bundesamt für Berufsbildung und Technologie

### Redaktion:

Büro Vatter, Politikforschung & -beratung  
Michael Meyrat, KWB  
Team LSB2

### © Bundesamt für Berufsbildung und Technologie

Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung – unter Angabe der Quelle gestattet

### Internet:

[www.lehrstellenbeschluss2.ch](http://www.lehrstellenbeschluss2.ch); [www.apa2.ch](http://www.apa2.ch); [www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch)



## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	3
Tabellenverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis.....	5
<b>Synthese .....</b>	<b>7</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>15</b>
<b>Bericht Vertiefungsstudie .....</b>	<b>19</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>19</b>
1.1. Ausgangslage: Lehrstellenmarketing im Lehrstellenbeschluss 2.....	19
1.2. Definition Lehrstellenmarketing .....	19
1.3. Auftrag .....	20
1.4. Aufbau der Studie.....	20
<b>2. Der politische Kontext von Lehrstellenmarketing.....</b>	<b>21</b>
2.1. Entwicklung der Lehrstellensituation.....	21
2.2. Aktivitäten des Bundes zur Verbesserung der Lehrstellensituation .....	21
2.3. Unterschiede im Berufsbildungssystem der deutschen und der lateinischen Schweiz.....	23
<b>3. Methodisches Vorgehen.....</b>	<b>24</b>
<b>4. Typologisierung der Lehrstellenmarketingprojekte im LSB2 .....</b>	<b>25</b>
4.1. Anzahl Lehrstellenmarketingprojekte und Finanzaufwand .....	25
4.1.1. Gesamtkosten der Lehrstellenmarketingprojekte .....	27
4.2. Trägerschaft der Marketingprojekte.....	27
4.3. Ausrichtung der Lehrstellenmarketingprojekten.....	29
4.4. Zielgruppen.....	29
4.5. Produkte der Projekte .....	31
4.5.1. Information .....	31
4.5.2. Institution/Infrastrukturmassnahme .....	32
4.5.3. Finanzielle Anreize .....	32
4.5.4. Interventionen.....	33
4.5.5. Häufigkeiten der Produkte im LSB2 .....	33
4.5.6. Produkte und Finanzen .....	34
4.6. Vergleich Projekte LSB1 und LSB2 .....	34
4.7. Fazit zu der quantitativen Auswertung .....	36
<b>5. Fallstudien – Analyse von sechs Marketingprojekte.....</b>	<b>37</b>
5.1. Fallauswahl .....	37
5.2. Fallstudie „Zusammenarbeit in der Berufsbildung Zentralschweiz – Teilprojekt Kommunikation“	37
5.2.1. Produktebeschrieb .....	37
5.2.2. Zielerreichung.....	38
5.2.3. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung .....	38
5.3. Fallstudie „Der Lehrstellenförderer im Kanton Basel-Landschaft“ .....	39
5.3.1. Produktebeschrieb.....	39
5.3.2. Zielerreichung.....	39
5.3.3. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung .....	40
5.4. Fallstudie „Ausbildungsforen im Kanton Zürich“ .....	41
5.4.1. Produktebeschrieb.....	41
5.4.2. Zielerreichung.....	42
<b>5.4.3. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung.....</b>	<b>42</b>
5.5. Étude de cas : Le partenariat flexible dans le canton de Neuchâtel .....	43
5.5.1. Description de la mesure.....	44

5.5.2.	Résultats en regard des objectifs.....	44
5.5.3.	Conditions de succès .....	44
5.6.	Étude de cas : Subvention des cours d'introduction dans le canton de Fribourg.....	45
5.6.1.	Description de la mesure .....	45
5.6.2.	Résultats en regard des objectifs.....	45
5.6.3.	Conditions de succès .....	45
5.7.	Fallstudie „Lehrstellenmarketing Bäckerei-Konditorei- und Confiserie-Branche“ .....	46
5.7.1.	Produktebeschrieb .....	46
5.7.2.	Zielerreichung.....	46
5.7.3.	Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung .....	47
<b>6.</b>	<b>Schlussfolgerungen und Empfehlungen .....</b>	<b>49</b>
6.1.	Erkenntnisse aus der Gesamterhebung .....	49
6.2.	Erkenntnisse aus dem Fallstudienvergleich .....	50
6.3.	Empfehlungen .....	54
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>56</b>
	Interviews.....	57
	Anhang I.....	58
	Anhang II.....	62

## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Lehrstellenmarketing im LSB 2 (Stand Mai 2004)</i> .....	8
<i>Tabelle 2: LSB2-Projekte im Bereich Lehrstellenmarketing und Kantonstranchen</i> .....	25
<i>Tabelle 3: LSB2-Projekte im Bereich Lehrstellenmarketing</i> .....	26
<i>Tabelle 4: Gesamtaufwand pro LSB2-Projekt im Bereich Lehrstellenmarketing</i> .....	27
<i>Tabelle 5: Hauptträgerschaft und Kooperationen der Projekte</i> .....	28
<i>Tabelle 6: Mehrfachträgerschaften und Projektleitungen</i> .....	28
<i>Tabelle 7: Zielgruppen auf der Nachfrage- und Angebotsseite</i> .....	29
<i>Tabelle 8: Zielgruppen der Projekte (Mehrfachcodierung)</i> .....	30
<i>Tabelle 9: Produktkategorien</i> .....	31
<i>Tabelle 10: Produkte der Projekte (Mehrfachcodierung)</i> .....	33
<i>Tabelle 11 Gesamtaufwand pro Projekt im Bereich Lehrstellenmarketing nach Produkten</i> .....	34
<i>Tabelle 12: Produkte der Projekte in LSB1 und LSB2 (Mehrfachcodierung)</i> .....	35
<i>Tabelle 13: Ausrichtung der Projekte in LSB1 und LSB2</i> .....	35
<i>Tabelle 14: Berufsbildungsforen</i> .....	42
<i>Tabelle 15: Eckdaten der Gesamterhebung der Marketing-Projekte im LSB2</i> .....	49
<i>Tabelle 16: Marketingmassnahmen allgemein (Mehrfachcodierung)</i> .....	58
<i>Tabelle 17: Marketingmassnahmen in bestimmten Marktsegmenten (Mehrfachcodierung)</i> .....	60

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aargau
AI	Appenzell-Innerhoden
APA 1	Arrêté fédérale sur les places d'apprentissage 1 (1997-1999)
APA 2	Arrêté fédérale sur les places d'apprentissage 2 (2000-2004)
AR	Appenzell-Ausserhoden
Art.	Artikel
BBG	Berufsbildungsgesetz
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BE	Bern
BKZ	Bildungsdirektoren-Konferenz der Zentralschweiz
BL	Basel-Landschaft
BS	Basel-Stadt
budget.	budgetiert
CRPF	Conférence des offices cantonaux de formation professionnelle de Suisse romande et du Tessin
CHF	Schweizer Franken
DBK	Deutschschweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz
EVD	Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement
FR	Freiburg
GE	Genf
GL	Glarus
GR	Graubünden
JU	Jura
KWB	Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern
LENA	Lehrstellennachweis
LIPA	Lehrstelleninitiative
LSB I	Lehrstellenbeschluss 1 (1997-1999)
LSB II	Lehrstellenbeschluss 2 (2000-2004)
LU	Luzern
MBA	Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Zürich
Mio.	Millionen
nBBG	Neues Berufsbildungsgesetz
NE	Neuenburg
NW	Nidwalden
OdA	Organisationen der Arbeitswelt
OW	Obwalden
SBBK	Schweizerische Berufsbildungsämter - Konferenz
SBKV	Schweizerischer Bäcker-Konditorenmeister-Verband
SEMO	Motivationssemester
SG	St. Gallen
SH	Schaffhausen
SKCV	Schweizerischer Konditor-Confiseurmeister-Verband
SO	Solothurn
SZ	Schwyz
TG	Thurgau
TI	Tessin
Tsd.	Tausend
UR	Uri
VSGU	Verband schweizerischer Gebäudereinigungsunternehmer
VD	Waadt
VS	Wallis
z.B.	Zum Beispiel
ZBK	Zentralschweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz
zebi	Zentralschweizer Bildungsmesse
ZG	Zug
ZH	Zürich



## Synthese

Dieser Synthesebericht zu Lehrstellenmarketing im Lehrstellenbeschluss 2 ist Teil der Gesamtevaluation des LSB 2, welche die Koordinationsstelle für Weiterbildung (KWB Uni Bern) im Auftrag des Bundesamts für Berufsbildung (BBT) erstellt hat. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei der KWB.

### Autor der Synthese

Michael Meyrat, Koordinationsstelle für Weiterbildung (KWB Uni Bern)

### Mitarbeit:

Nathalie Giger (KWB), Nadine Messerli (KWB), Andrea Tschannen (KWB)

## Einleitung

Mit diesem Synthesebericht zum Lehrstellenmarketing im Lehrstellenbeschluss 2 (LSB 2) werden Informationen zugänglich gemacht, die in den Jahresberichten und im Schlussbericht zur Gesamtevaluation des LSB 2 aus Platzmangel nicht vermittelt werden konnten.

Einleitend wird umschrieben, ob und in welcher Form Lehrstellenmarketing für die Legislative von Bedeutung war, als der LSB 2 beschlossen wurde. Anschliessend wird die Förderpraxis der Verwaltung (Bundesamt für Berufsbildung und Technologie und kantonale Berufsbildungsämter) dargestellt. Dabei werden die geförderten Einzelvorhaben sowohl unter inhaltlichen wie auch unter strukturellen Aspekten gruppiert besprochen.

Nach der Bestandesaufnahme folgen Einschätzungen zu den Konzepten der geförderten Einzelvorhaben, zur Umsetzungsqualität und zu den Wirkungspotenzialen und der Nachhaltigkeit der Interventionen. Als Grundlage dienen dabei einerseits die im Rahmen der Gesamtevaluation vom Büro Vatter (Bern) erstellte Vertiefungsstudie zum Lehrstellenmarketing, eigene Beobachtungen und Erkenntnisse aus den Interviews mit Kantonsverantwortlichen und Leitenden von Projekten sowie den Selbsteinschätzungen der Leitenden von Marketingprojekten.

In den Schlussbemerkungen ziehen wir Bilanz und diskutieren die von den verschiedenen Seiten vorgebrachten Empfehlungen.

## Absichten der Legislative

Der Nationalrat hat die parlamentarische Initiative der ständigen nationalrätlichen Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur (WBK-NR) anlässlich der Frühjahrssession 1999 beraten. Das Plenum hatte den von der WBK vorbereiteten Entwurf und die Stellungnahme des Bundesrates zu diesem Kommissionsentwurf zu beraten. Dabei stand ein Verfahrensaspekt im Vordergrund, da der Bundesrat beantragt hatte, die Laufzeit des LSB 2 auf 3 Jahre zu beschränken und entsprechend den Verpflichtungskredit um 25% zu reduzieren.

Nachdem die KommissionssprecherInnen dargestellt hatten, welches die Beweggründe der WBK gewesen waren, dem LSB 1 auf dem Weg der parlamentarischen Initiative einen Nachfolgebeschluss vorzuschlagen, meldeten sich VertreterInnen verschiedener Fraktionen zu Wort. Lehrstellenmarketing, wie es im LSB 1 mittels Kampagnen betrieben worden war, war nicht direkt Gegenstand der parlamentarischen Beratung zum LSB 2. Verschiedene Ratsmitglieder verwiesen auf Massnahmenbündel, welche die Ausbildungsbereitschaft der Wirtschaft erhöhen könnten, ohne jedoch konkrete Massnahmen zu nennen.

Auch der damalige EVD-Vorsteher Bundesrat Pascal Couchepin nannte Lehrstellenmarketing nicht als eigenständiges Interventionsfeld für den LSB 2.

In den rechtsetzenden Texten selber, also im Lehrstellenbeschluss und im Finanzierungsbeschluss, wurde Lehrstellenmarketing in doppelter Form explizit verankert:

In Art. 2, Absatz c sind die Sensibilisierungskampagnen und Marketingmassnahmen zugunsten von Frauen in der beruflichen Grundbildung festgehalten und im folgenden Absatz sind gezielte Informationskampagnen aufgeführt. Entsprechende Mittel wurden im Finanzierungsbeschluss für diese Interventionsfelder vorgesehen.

Wie im Folgenden dargestellt wird, haben im Vollzug des LSB 2 Massnahmen im weiteren Umfeld des Lehrstellenmarketings einen wichtigen Platz eingenommen und entsprechende Projekte wurden bewilligt und umgesetzt. Die Förderung von Marketingprojekten im LSB 2 wurde zeitlich durch die Massnahmen der TaskForce Lehrstellen (2003) sowie durch Massnahmen nach Art. 55 nBBG (2004) überlappt.

## Lehrstellenmarketing - Förderpraxis im LSB 2

Dieses Kapitel stellt im Sinne einer Bestandsaufnahme zusammen, welche Akteure an Lehrstellenmarketing-massnahmen im LSB 2 beteiligt waren.

Die durch den LSB 2 finanziell unterstützten Projekte wurden vom BBT und/oder von den kantonalen Ämtern bewilligt. Als Bewilligungs- und Controllinginstanzen und als Adressaten der Erkenntnisse aus den Projekten kommt diesen beiden Akteuren eine zentrale Rolle in der Steuerung der Sonderförderung zu.

Als Leitende oder als Trägerschaft der bewilligten LSB 2-Projekte im Bereich des Lehrstellenmarketings treten verschiedene Instanzen der öffentlichen Hand und Schulen auf. Organisationen der Arbeitswelt (OdA) resp. Verbände oder Unternehmen sind in vielen Projekten aktive Akteure.

Projekte, welche nur Marketingmassnahmen zum Inhalt haben, sind klar in der Minderheit. Eine Vielzahl von LSB 2-Projekten hat aber ergänzend zu anderen Massnahmen auch Marketing betrieben, weshalb wir alle Projekte als Marketingprojekte verstehen, die ebensolche Massnahmen als Teil ihres LSB 2-Vorhabens umgesetzt haben.

Insgesamt wurden nach dieser Zählweise 170 LSB 2-Projekte bewilligt, welche gänzlich oder teilweise Marketingmassnahmen umgesetzt haben. Diese weisen entsprechend den unterschiedlichen Zielsetzungen auch unterschiedliche Trägerschaften auf. Aus Mitteln der Bundestranche wurden schwergewichtig Projekte unterstützt, deren Trägerschaft im weiteren Sinne als Organisationen der Arbeitswelt (OdA) bezeichnet werden können.

Bei den aus den Kantonstranchen finanzierten Projekten kommen hingegen sehr oft auch Beratungsstellen oder die Kantonsverwaltungen selber als Trägerschaften resp. Leitende zum Zuge. Gezieltes Lehrstellenmarketing mit „Klinkenputzern“ wurde im LSB 2 auch mittels Leistungsauftrag an OdAs vergeben resp. an spezialisierte Marketingunternehmen. Die Auslagerung von Marketingsmassnahmen war grösstenteils von Erfolg gekrönt. Gemäss Aussagen der Kantonsverantwortlichen ist dabei entscheidend, die richtigen Einzelpersonen zu finden, welche insb. über ein gutes Netzwerk verfügen.

Tabelle 1: Lehrstellenmarketing im LSB 2 (Stand Mai 2004)

	<b>Bund</b>	<b>Kantone</b>	<b>Total</b>
<b>Anzahl</b>	29	141	170
<b>Budgetierte und bewilligte LSB 2-Beiträge</b>	CHF 9290'912.-	CHF 18'061'061.-	CHF 27'351'973.-
<b>Bewilligte und budgetierte Gesamtkosten</b>	CHF 61'348'937.-	CHF 42'798'528.-	CHF 104'147'465.-

Wie erwähnt, wurden sämtliche Projekte, welche gänzlich oder teilweise Marketingmassnahmen vorsahen und umgesetzt haben, in die vorliegende Auszählung einbezogen. Daraus geht hervor, dass insgesamt 170 LSB 2-Projekte zumindest teilweise Marketingmassnahmen vorgesehen haben. Davon wurden 29 Projekte über die Bundestranche, 141 über die kantonalen Tranchen mitfinanziert.



Im Rahmen der Gesamtevaluation wurde durch das Büro Vatter (Bern) eine Vertiefungsstudie zum Lehrstellenmarketing erstellt. Der quantitative Überblick zu den 58 spezifischen Lehrstellenmarketingprojekten, welche im Rahmen der Vertiefungsstudie analysiert wurden, ergibt folgende Tendenzen: Die acht untersuchten Marketingprojekte des Bundes werden zusammen zu gut der Hälfte aus dem LSB 2-Beitrag finanziert. Die Hälfte der Kantone, die im LSB 2 mitmachen, setzen über 20 Prozent ihres LSB 2-Beitrages für Vorhaben im Lehrstellenmarketing ein.

## **Selbsteinschätzungen sowie Evaluationsergebnisse aus Projekten**

Wir haben im Frühjahr 2004 alle bewilligten Projekte des LSB 2 angeschrieben und um die Einschätzungen der Projektleitenden zu Verlauf und Wirkungen ihrer Projekte gebeten. 120 der 170 bewilligten Marketingprojekte haben uns den ganz oder teilweise ausgefüllten Fragebogen zugestellt. Die Rücklaufquote lag mit rund 70% bei den Marketingprojekten über dem Gesamtrücklauf von 60%. Die folgende Darstellung der Selbsteinschätzungen der Projektleitenden basiert auf der Auswertung der bis Ende Mai eingetroffenen 311 Selbsteinschätzungen, darunter deren 120 von Marketing- Projektleitenden.

### **Handlungsleitende Strategien und Konzeptionen**

Von allen Antwortenden gaben 34% an, mit ihren Projektmassnahmen auf die Angebotseite zu zielen. In der Gruppe der Marketingprojekte war dieser Anteil mit 47% unverkennbar höher. Weitere 32% der Marketing -Projektleitenden geben an, mit den eingeleiteten Massnahmen auf der Nachfrageseite wirksam zu sein. Für 18% zielten ihre Massnahmen auf die Angebots- wie die Nachfrageseite. Drei Viertel (75 %) der Marketingprojekte setzen sich zum Ziel, das Lehrstellenangebot zu erhöhen und strukturelle Probleme zu lindern. Hierin unterscheiden sie sich signifikant von den anderen LSB 2-Projekten, welche diesem Ziel eine deutlich tiefere Priorität zuwiesen. Für jedes zweite Projekt sind zudem die Förderung der tatsächlichen Gleichstellung und die Förderung neuer Formen der Zusammenarbeit in der Berufsbildung wegweisend. Auffallend wenig wichtig im Vergleich zu den anderen LSB 2 Projekten ist den Marketingprojektleitenden das Ziel der Reformvorbereitung im Übergang zum nBBG (hochsignifikant). Alle mit Ausnahme zweier befragter Projektleitender weisen im Frühjahr 2004 darauf hin, dass die in den Marketingprojekten angegangenen Probleme nach wie vor von grosser Aktualität sind. Aufgrund der positiven Erfahrungen im LSB 2 würde nur gerade jeder zehnte Marketing -Projektleitende den weiterhin aktuellen Problemen mit einer anderen als der im LSB 2 verfolgten Zielsetzung begegnen.

Rückblickend bewertet eine überwältigende Mehrheit (95%) der befragten Marketing -Projektleitenden die von Ihnen konzipierten und umgesetzten Massnahmen als zielführend. Mehr als 90 % der befragten Marketing -Projektleitenden gaben an, während der Umsetzung des Projektes keine zeitlichen Verzögerungen erlitten zu haben und die konzipierten Massnahmen auch vollumfänglich umgesetzt zu haben. Als wichtigste Zielgruppen wurden von den Marketing-Verantwortlichen die Lehrstellensuchenden und die Verantwortlichen betrieblicher Ausbildung genannt, dicht gefolgt von den Schülerinnen der Sekundarstufe I und den Personalverantwortlichen/ Unternehmensleitungen. Letztere wurden von den Marketing-Projekten signifikant öfters gewählt als von allen andern LSB 2 Projektleitenden. Im Gegensatz dazu wählten die anderen LSB 2 Projekte sehr viel öfters Personen mit Migrationshintergrund als die Marketingprojekte (ebenfalls signifikant). Fast vollumfänglich (92.6%) konnten die anvisierten Zielgruppen auch erreicht werden.

Ein klare Mehrzahl (84 %) der befragten Marketing -Projektleitenden bewerteten im Frühjahr 2004 die vom BBT und den kantonalen Ämtern gemachten verfahrenstechnischen Vorgaben und die Berichterstattungsbedingungen als günstig. Nur gerade ein Fünftel der Marketing-Projektleitenden gaben an, mangels Kooperationsbereitschaft nicht alle vorgesehenen Projektpartner in die Umsetzung einbezogen zu haben.

Im Rahmen der Vertiefungsstudie zum Lehrstellenmarketing wurde die Ausrichtung ausgewählter Projekte vertieft untersucht. Dabei zeigte sich, dass von den 58 LSB 2-Projekten des Untersuchungssamples etwas mehr als die Hälfte (32) auf den gesamten Lehrstellenmarkt ausgerichtet sind, die andere Gruppe (25) bearbeitet gezielt ein bestimmtes Marktsegment (z.B. Hauswirtschaft). Die Untersuchung bestätigt, dass die beiden Hauptzielgruppen auf der Nachfrage- und Angebotsseite – Jugendli-

che in der Berufswahl und (potenzielle) Lehrbetriebe – von den Projekten am häufigsten angesprochen werden.

### **Rahmenbedingungen und Umfeld**

Die Projektleitenden wurden auch nach den Rahmenbedingungen der Projektumsetzung befragt. Zur Auswahl standen sowohl ökonomische wie auch gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen. Für eine Mehrheit der Marketing-Projektleitenden (63.4%) hat die Revision des Bundesgesetzes und der Bundesverordnung im Berufsbildungsbereich keinen Einfluss auf die Projektumsetzung, worin sie sich deutlich von den anderen LSB 2 Projekten unterscheiden. Für mindestens 44% haben zudem auch Budgetentscheide auf Bundes- oder/und Kantonsebene sowie politische Entscheidungsprozesse (47.8%) weder hemmenden noch fördernden Einfluss auf den Projektverlauf. Jedoch bewerteten die Hälfte (53.6%) der befragten Marketing-Projektleitenden die konjunkturelle Entwicklung seit 2000 als eher oder stark hemmenden Faktor für die Projektumsetzung. Interessant ist, dass jeder zweite Projektleitende die Ausbildungsbereitschaft der Wirtschaft als günstige Rahmenbedingung bezeichnet.

### **Akteure, Kompetenzen und Ressourcen**

Wir befragten die Leitenden auch, ob sich die gewählten Projektorganisationen bewährt haben oder nicht. Drei von Vier Marketing-Projektleitenden bewerten die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen als positiv für die effiziente Projektumsetzung.

Obschon rund 20 % der Marketing -Projektleitenden angaben, dass sie nicht alle anvisierten Projektpartner für die Umsetzung gewinnen konnten, beurteilten sie die konkrete Zusammenarbeit mit den involvierten Projektpartnern generell als gut bis sehr gut. Dabei sind kaum Antwortunterschiede für die Projektpartner auf Bundes- und Kantonsebene sowie auf der Angebots- (O&A, Ausbildungsverantwortliche, Betriebs- und Unternehmensleitungen) und Nachfrageseite (SchülerInnen Sek. I, Lehrstellensuchende, Eltern, Lehrerinnen und -männer, Lehrpersonen) vorhanden.

Das Büro Vatter hat im Rahmen der Vertiefungsstudie zum Lehrstellenmarketing die Trägerschaften ausgewählter LSB 2-Projekte untersucht. Dabei zeigt sich, dass knapp die Hälfte der Kantonsprojekte in Kooperationen von Mehrfachträgerschaften durchgeführt wird, wobei die Berufsbildungsämter immer involviert sind und mit Organisationen der Arbeitswelt, Berufsfachschulen, Berufsberatungsstellen oder Lehrbetrieben zusammenarbeiten. Die Leitung der Projekte liegt jedoch meist bei öffentlichen Organisationen, nur bei drei Kantonsprojekten konnte eine private Leitung ausgemacht werden. Die Hauptträgerschaft der Bundesprojekte sind Organisationen der Arbeitswelt, interkantonale Zusammenarbeitsgremien und eine private Organisation.

### **Umsetzung**

Die Hälfte der befragten Marketing-Projektleitenden hat die Ausbildungsbereitschaft der Wirtschaft als fördernd, die politischen Entscheidungsprozesse jedoch mehrheitlich als irrelevante Rahmenbedingungen beurteilt. Das Aufwand-Ertragsverhältnis gemessen an den Zielsetzungen wurde von 88 % als eher gut oder gut bezeichnet. Über 90 % der Marketing-Projektleitenden schätzten die Realisierungs- und Ergebnisqualität gemessen an den Zielsetzungen des Projekts positiv ein (meistgewähltes Ziel war die Erhöhung des Lehrstellenangebots und die Linderung struktureller Ziele auf dem LS-Markt).

Die quantitative Auswertung der LSB 2-Projekte, die dem Bereich „Lehrstellenmarketing“ zugeordnet sind und im Rahmen der Vertiefungsstudie untersucht wurden, sowie der Vergleich von sechs qualitativen Fallstudien zu Marketingprojekten der Bundes- sowie der Kantonstranche führen zu folgenden Erkenntnissen:

Die Ergebnisse und Leistungen der Marketingprojekte wurden vom Büro Vatter in die vier Hauptprodukttypen „Information“, „Institution/Infrastrukturmassnahme“, „Intervention“ und „Finanzielle Anreize“ kategorisiert: Der Produkttyp „Information“ wird von den Projekten am häufigsten als Ergebnis angestrebt (42%). Die Gesamtkosten für diese Vorhaben sind unterschiedlich hoch, liegen aber eher im mittleren Finanzbereich. Der Produkttyp „Intervention“ betrifft meist die Lehrstellenakquisition mittels Betriebsbesuch. Diese Massnahme wird von 24 Prozent der Marketingvorhaben geplant und scheint im Vergleich finanziell die günstigste Massnahme zu sein.

Beim Vergleich der Projekte, die schon im LSB 1 starteten und im LSB 2 weitergeführt wurden, mit den neuen Vorhaben im LSB 2 fällt eine leichte Veränderung bei der Produktwahl auf. Die „Informationsprojekte“ sind auch bei den neuen LSB 2-Vorhaben die grösste Gruppe, sie haben aber beim Ver-

gleich der weitergeführten LSB 1-Projekten (17) zu den neuen LSB 2-Projekten (11) etwas abgenommen. Die „Interventionen“ haben dagegen gegenüber den anderen Produkttypen im LSB 2 an Gewicht gewonnen (von 18% auf 38%). Zudem fand bei den neuen Interventionsprojekten im LSB 2 gegenüber den weitergeführten Projekten aus dem LSB 1 eine Verdoppelung der Anzahl Vorhaben statt.

Der qualitative Fallstudienvergleich von sechs LSB 2-Marketingprojekten führt zu folgenden zusammenfassenden Erkenntnissen:

Eine wichtige Rolle für den Erfolg eines Projekts spielt der Kontext, in welchem es stattfindet. Besteht eine günstige Ausgangslage, hat die gewählte Massnahme eine grössere Chance, erfolgreich umgesetzt zu werden als bei schlechten Voraussetzungen. Dies betrifft einerseits strukturelle Rahmenbedingungen und andererseits die politische Sensibilisierung für die Lehrstellenproblematik. Auf der Ebene der politischen Prozesse und des Auftretens der beteiligten Akteure erweisen sich im Vergleich der untersuchten Projekte zwei Aspekte als bedeutsam für den Erfolg einer Massnahme: Die sinnvolle Integration durch Mitsprache der betroffenen Interessen bei der Ausgestaltung der Massnahme und die Merkmale der zuständigen Personen.

Auf inhaltlicher Ebene der gewählten Strategie und der konkreten Massnahmen finden sich ebenfalls verschiedene Faktoren, die in ihrer Kombination einen Beitrag zum grundsätzlichen Gelingen des Projekts beigetragen haben. Es sind dies die Einbettung einer Massnahme in eine Gesamtstrategie, das Abstützen auf Problemanalysen und entsprechenden Zielformulierungen sowie die Kombination unterschiedlich verbindlicher Massnahmen. Vor allem aber zeigt die Analyse, dass unterschiedliche Bedingungen bei unterschiedlichen Massnahmen erfolgsfördernd sind.

Neben der Prozess- und Kontextebene und den inhaltlichen Faktoren spielen schliesslich auch organisatorische und institutionelle Aspekte eine zentrale Rolle für den Erfolg einer Marketingmassnahme. Dies betrifft erstens die Bereitstellung der notwendigen fachlichen und personellen Ressourcen, zweitens die Koordinationsfähigkeit der Projektleitung und drittens die Gewährleistung der notwendigen Handlungsspielräume der Projektverantwortlichen bei der Umsetzung.

### **Wirkungspotential und Nachhaltigkeit**

Marketing -Projektleitende äusserten sich zur Frage, welchen Beitrag ihr Projekt zu den Zielen des LSB 2 als Ganzes geleistet haben im selben Ausmass zuversichtlich wie die anderen befragten LSB 2-Projektleitenden. Mehr als die Hälfte der Projektleitenden attestierten ihrem Projekt eine mittlere Wirkung, 42% sogar eine grosse Wirkung.

Ferner gaben zufriedene 79% der Befragten an, dass die von Ihnen ergriffenen Massnahmen eine hohe oder eher hohe berufsbildungspolitische Reichweite aufweisen. Was den Innovationsgehalt der umgesetzten Massnahmen betrifft, zeigen sich die Marketing- Befragten signifikant weniger als die anderen LSB 2 Projekte davon überzeugt, dass dieser eher hoch oder sehr hoch einzuschätzen ist (wobei immer noch 80% diesen als eher hoch bis hoch bezeichnen)

Eine überwältigende Mehrheit (88%) der Befragten gaben an, dass sie das Verstetigungspotential der von Ihnen umgesetzten Marketing -Massnahmen als hoch oder eher hoch einschätzen. Dieser sehr positive Befund mit Blick auf das Verstetigungspotential wird dadurch relativiert, als dass zum Befragungszeitpunkt feststeht, dass jedes zehnte Marketing -Projekt nicht weitergeführt wird und insgesamt 20% der Projektleitenden angeben, dass die Weiterführung noch offen ist. Interessant ist jedoch, dass nur gerade jedes dritte Projekt zum jetzigen Zeitpunkt die Weiterführung mit öffentliche Subventionen, hingegen zwei von fünf Projekten die Weiterführung mit privaten Geldern beabsichtigt. Darin unterschieden sich Marketingprojekte signifikant von den anderen LSB 2 Projekten: Sie hoffen/planen ihre Verstetigung unterdurchschnittlich oft mit öffentlichen Geldern und überdurchschnittlich oft mit privaten Geldern.

Danach befragt, ob BBT und kantonale Berufsbildungsämter einen wichtigen Beitrag zur Verstetigung leisten, gaben nur rund die Hälfte der Befragten an, dass das BBT einen entscheidenden Beitrag leisten werde. Hingegen geben mehr als Dreiviertel der Marketing –Projektleitenden an, dass die Kantone wesentliche Beiträge zur Verstetigung der Massnahmen leisten. Überraschend ist hier, dass die Projektleitenden die Einschätzung vertreten, dass es in erster Linie die Ausbildungsverantwortlichen, die Kantonsbehörden, die ODA, und die Unternehmensleitungen sein werden, welche die Verstetigung

sicherstellen. Daraufhin folgen mit etwas Abstand die Lehrpersonen, denen ihrerseits mehr Verstetigungsbeitrag zugewiesen wird als den Bundesbehörden. Diese Einschätzung der wichtigen Rolle der Kantone bei der Verstetigung ist insofern erstaunlich, als das eine Mehrheit der Marketingprojektleitenden zuvor politische Entscheidungsprozesse sowie Budgetentscheide auf Bundes- und/oder Kantonsebene als irrelevante Rahmenbedingungen für den bisherigen Projektverlauf ansehen.

Diese Einschätzungen resp. Erwartungshaltungen lassen wie schon bei den ICT- und den Gleichstellungsprojekten einen erhöhten Druck auf die kantonalen Berufsbildungsämter erwarten, wenn es um die konkrete Sicherstellung des Weiterbestehens der Massnahmen geht. Allerdings wird dieser Druck von Seiten der Marketingprojekte wohl bei deren überdurchschnittlich hohem Finanzierungsgrad durch private Gelder etwas weniger virulent sein.

Nur zwei von fünf befragten Marketing-Projektleitenden gaben abschliessend an, dass ihr Projekt von Anfang an einen Bezug zum nBBG hatte. Darin unterscheiden sie sich signifikant von den anderen LSB 2-Projekten, bei welchen zwei Drittel einen Bezug zum nBBG sehen. Deckt sich dies mit der ebenfalls für Marketingprojekte typischen Nichtwahl des Zieles d (Reformen im Übergang zum revidierten Berufsbildungsgesetz vorbereiten). Gleichwohl fliessen bei rund 36% der Marketingprojekte Erkenntnisse aus der Projektarbeit in den Prozess der Revision der Bildungsverordnungen ein.

## Schlussfolgerungen

Im Folgenden werden abschliessend die zentralen Ergebnisse der Vertiefungsstudie des Büro Vatter und der Gesamtbefragung aller LSB 2-Marketing-Projekte durch die KWB zusammengetragen und daraus Empfehlungen für die zukünftige Praxis im Bereich des Lehrstellenmarketings abgeleitet. Wie schon einleitend hervorgehoben wurde, müssen bei der Durchführung und der Analyse von Lehrstellenmarketingmassnahmen sowohl die regional strukturelle Verschiedenheit des Lehrstellenmarktes sowie die Dominanz der Anbieter auf dem Markt berücksichtigt werden. Grundsätzlich stellt sich für ein erfolgreiches Lehrstellenmarketing die Frage, wie viel der Staat in einem stark angebotsorientierten Lehrstellenmarkt überhaupt bewirken kann und welche Möglichkeiten er dafür hat. Sowohl die Empfehlungen aus der Evaluation der Marketingmassnahmen im LSB 1 (Gertsch/Hotz 1999: 40) wie auch verschiedene Politiker in den parlamentarischen Debatten zum LSB 2 wiesen darauf hin, dass bei den Marketingvorhaben vor allem die Unternehmen angesprochen und miteinbezogen werden müssen. Die Erkenntnisse aus der Gesamterhebung und aus dem Fallstudienvergleich zeigen zum einen die Bedeutsamkeit dieser Forderung auf, und weisen zum andern darauf hin, dass diese noch zuwenig umgesetzt werden konnte.

Von den 58 LSB 2-Projekten, die das Büro Vatter näher untersuchte, sind etwas mehr als die Hälfte (32) auf den gesamten Lehrstellenmarkt ausgerichtet, die andere Gruppe (25) bearbeitet gezielt ein bestimmtes Marktsegment (z.B. Hauswirtschaft). Die Untersuchung bestätigt, dass die beiden Hauptzielgruppen auf der Nachfrage- und Angebotsseite – Jugendliche in der Berufswahl und (potenzielle) Lehrbetriebe – von den Projekten am häufigsten angesprochen werden. Die Vermittler in der Berufsbildung, Lehrpersonen in der obligatorischen Schulzeit, Jugendliche in der Lehre, Berufsberatung und Eltern, werden von den Projekten ebenfalls häufig als Zielgruppe genannt. Die Berufsbildungsverantwortlichen in den Berufsfachschulen und in anderen Ausbildungsstätten werden hingegen nur von wenigen Projekten direkt angesprochen.

Die Ergebnisse und Leistungen der Marketingprojekte wurden vom Büro Vatter in vier Hauptprodukttypen kategorisiert: Der Produkttyp „Information“ wird von den Projekten am häufigsten als Ergebnis angestrebt (42%). Die Gesamtkosten für diese Vorhaben sind unterschiedlich hoch, liegen aber eher im mittleren Finanzbereich. Das Produkt „Institution/ Infrastrukturmassnahme“ ist im Schnitt etwas teurer und wird in jedem dritten Projekt (32%) als Lehrstellenmarketingmassnahme angestrebt. Der Produkttyp „Intervention“ betrifft meist die Lehrstellenakquisition mittels Betriebsbesuch. Diese Massnahme wird von 24 Prozent der Marketingvorhaben geplant und scheint im Vergleich finanziell die günstigste Massnahme zu sein. In lediglich einem Projekt wird mit dem vierten Produkttyp „Finanzielle Anreize“ gearbeitet.

Beim Vergleich der Projekte, die schon im LSB 1 starteten und im LSB 2 weitergeführt wurden, mit den neuen Vorhaben im LSB 2 fällt eine leichte Veränderung bei der Produktwahl auf. Die „Informa-

tionsprojekte“ sind auch bei den neuen LSB 2-Vorhaben die grösste Gruppe, sie haben aber beim Vergleich der weitergeführten LSB 1-Projekten (17) zu den neuen LSB 2-Projekten (11) etwas abgenommen. Die „Interventionen“ haben dagegen gegenüber den anderen Produkttypen im LSB 2 an Gewicht gewonnen (von 18% auf 38%). Zudem fand bei den neuen Interventionsprojekten im LSB 2 gegenüber den weitergeführten Projekten aus dem LSB 1 eine Verdoppelung der Anzahl Vorhaben statt. Die Projekte im Bereich „Institution/Infrastrukturmassnahme“ haben dagegen stark abgenommen.

Um die Wirkungsweise und die Leistungsfähigkeit der verschiedenen identifizierten Produkttypen zu analysieren, wurde für jede identifizierte Form des Lehrstellenmarketings ein Fall im Rahmen einer qualitativen Einzelfallstudie vertieft untersucht.

Eine erste Erkenntnis aus den Fallstudien ist, dass keine eindeutige Aussage über den Erfolg einzelner Produkttypen gemacht werden kann. Erfolg wurde in der Fallanalyse bereits definiert: Als erfolgreich eingestuft wurden sowohl Projekte, in denen es gelang, die geplanten Massnahmen in der vorgesehenen Art und Weise bereitzustellen, als auch Projekte, mit denen nachweislich Lehrstellen geschaffen werden konnten. Sowohl die Umsetzung als auch die erzielten Resultate werden also als Indikatoren für den Erfolg eines Projektes beigezogen. Der Vergleich zeigt zum einen, dass der Erfolg oder Nicht-Erfolg nicht unmittelbar auf den gewählten Projekttyp zurückgeführt werden kann. Zum andern ermöglicht der Vergleich der untersuchten sechs LSB 2-Projekte im Bereich des Lehrstellenmarketings die Identifikation von unterschiedlichen Faktoren, die unter jeweils spezifischen Bedingungen dazu beitragen, dass ein Projekt als Erfolg bezeichnet werden kann.

Diese Faktoren können auf vier Ebenen gruppiert werden. Erstens spielt der politische Kontext eine bedeutende Rolle für den Erfolg eines Projekts. Zweitens finden sich Aspekte des Prozessverlaufs, und der beteiligten Akteure, die einen Einfluss auf die Realisierung und Entwicklung der Massnahmen gehabt haben. Drittens lassen sich auf einer inhaltlichen Ebene Merkmale der gewählten Massnahmen und Instrumente festmachen, die ebenfalls zum Projekterfolg beitragen. Viertens schliesslich spielen organisatorische Faktoren eine wichtige Rolle in den untersuchten Lehrstellenmarketingprojekten.

## Empfehlungen

Im LSB 2 konnten sowohl die Empfehlungen aus der Evaluation der Marketingmassnahmen im LSB 1 (Gertsch/Hotz 1999) wie auch die Forderungen von verschiedenen Parlamentariern nur teilweise umgesetzt werden. Nur gut die Hälfte der spezifischen Marketingprojekte im LSB 2 sind direkt auf die Angebotsseite und somit auf die Lehrbetriebe und potentiellen Lehrbetriebe oder sowohl auf Angebots- als auch auf die Nachfrageseite ausgerichtet. Auch bezüglich der Trägerschaften der Projekte konnten die Organisationen der Arbeitswelt nur teilweise mobilisiert werden. Meist lag die Hauptträgerschaft oder die Leitung bei Mehrfachsträgerschaften bei den kantonalen Berufsbildungsämtern. Insgesamt konnte bei acht Projektvorhaben (5 Bund, 3 Kantone) eine Leitung durch private Organisationen ausgemacht werden.

Die Betriebe und die Organisationen der Arbeitswelt sind für die Lösung des Lehrstellenproblems entscheidende Akteure. Im Fallstudienvergleich hat sich gezeigt, dass wirtschaftsnahe Trägerschaften und Akteure viel zum Erfolg von Marketingprojekten beitragen. Bei zukünftigen Projektvergaben sollten deshalb zum einen noch vermehrt Projekte unterstützt werden, welche die Angebotsseite (Betriebe) ansprechen. Zum andern ist auch die Förderung von Projekteingaben durch Organisationen der Arbeitswelt erstrebenswert.

Aus den gleichen Gründen ist die Unterstützung der Produkteform „Interventionen“, namentlich die Lehrstellenakquisition und Beratung mittels Betriebsbesuchen besonders sinnvoll. Im Vergleich zu den Marketingmassnahmen im LSB 1 hat dieser Produkttyp am stärksten zugenommen. Dennoch wird im LSB 2 nach wie vor am häufigsten (über 40 %) mittels Information Lehrstellenmarketing betrieben. Die Produkteform „Information“ ist im Schnitt jedoch nicht nur teurer als die Interventionen, die Massnahme weist auch eine weniger hohe Verbindlichkeit für die Zielgruppe auf.

Um die Nachhaltigkeit sowie die Wirksamkeit der Marketingprojekte sicherstellen zu können, sollten vor allem Projektvorhaben mit folgenden Eigenschaften unterstützt werden:

- Projekte, die auf bestehende und gut funktionierende Strukturen und Institutionen aufbauen, können eher langfristig weitergeführt werden. Zudem verfügen diese Institutionen oft auch über genügend Fachwissen, personelle Ressourcen und professionelle Strukturen.
- Damit Marketingmassnahmen zielgerichtet ein- und umgesetzt werden können, sollten sie in ein umfassendes Gesamtkonzept für die Berufsbildung eingebettet sein. Damit eine angemessene Zielformulierung sowohl für das Gesamtkonzept wie auch für einzelne Massnahmen überhaupt möglich ist, muss vorgängig eine Problemanalyse erstellt werden. Aufgrund dieser Analyse können erst konkrete Ziele und darauf aufbauend die geeigneten Massnahmen ausgewählt werden.
- Eine Evaluation der Marketingprojekte ist nur möglich, wenn eine klar definierte Zielsetzung und daraus abgeleitete Massnahmen mit evaluierbaren Elementen vorhanden ist. Die Evaluation von Marketingvorhaben ist unabdingbar, damit nötige Korrekturen und Verbesserungen angebracht werden können.
- Bei der Ausgestaltung einer Marketingmassnahme sollten alle betroffenen Interessen integriert werden, damit die Massnahme bei der Umsetzung über genügend Akzeptanz verfügt. Damit die Mitsprache der Akteure gewährleistet werden kann, muss für die Konzipierungsphase der Projekte genügend Zeit einberechnet werden. Eine gute Planung ist unabdingbar.
- Die Marketingvorhaben sollten über eine geeignete Trägerschaft verfügen. Für organisatorisch und inhaltlich anspruchsvolle Massnahmen braucht es professionelle und mit genügend Ressourcen ausgestattete Verwaltungs- oder Verbandsstrukturen. Massnahmen mit einer tiefen Verbindlichkeit für die Zielgruppen können auch von milizartige Organisationen getragen werden. Wirtschaftsnahе Trägerschaften sind für die Produkteform der „Interventionen“, welche den direkten Kontakt mit den (potenziellen) Lehrbetrieben beinhalten, besonders geeignet.
- Eine Kombination von verschiedenen Massnahmen ist anzustreben. So sollten Informationskampagnen für Betriebe mit Akquisitionselementen begleitet werden. Der Effekt von Informations- und Sensibilisierungskampagnen für die Nachfrageseite kann deutlich vergrössert werden, wenn zur gleichen Thematik und in der gleichen Zeitspanne Projekte durchgeführt werden. (z.B. hat sich eine spontane aber durchaus sinnvolle Koordination zwischen den zwei folgenden Massnahmen ergeben: Die Plakatkampagnen, welche für eine geschlechtsneutrale Berufswahl werben und als Begleitmassnahme des Bundes durchgeführt wurden und parallel dazu die Durchführung des Tochtertages im Rahmen des LSB 2-Lehrstellenprojektes 16+). Neue Massnahmen, Modelle oder Projekte können umgekehrt mit Informationskampagnen unterstützt werden.
- Die Trennung der strategisch-politischen Seite und der eigentlichen Leistungserbringerseite hat sich bei vielen Marketingvorhaben bewährt. So haben die Projektbeauftragten genügend operative Autonomie bei der Umsetzung der Massnahme und können bedürfnisgerecht arbeiten. Eine zentralisierte Arbeits- und Vorgehensweise gewährleistet eine gute Koordination, welche für erfolgreiches Lehrstellenmarketing unabdingbar ist.

## Zusammenfassung

### Autor/innen:

Büro Vatter, Politikforschung & -beratung, Gerberngasse 27, 3011 Bern, vatter@buerovatter.ch  
 Fritz Sager, Martina Schläpfer  
 Université de Lausanne, Institut d'études politiques et internationales (IEPI)  
 Olivier Giraud

Mit dem Bundesbeschluss über Massnahmen zur Verbesserung des Lehrstellenangebotes und zur Entwicklung der Berufsbildung (LSB2) vom 18. Juni 1999 haben die eidgenössischen Räte zum zweiten Mal nach dem LSB1 ein Massnahmenprogramm zugunsten der Berufsbildung verabschiedet. Der LSB2 ist im Unterschied zum Vorgängerbeschluss kein Krisen- und Notprogramm, sondern ein Konsolidierungs-, Entwicklungs- und Innovationsprogramm (Meyrat 2003: 3). Für die Jahre 2000 bis 2004 stellt der Bund im LSB2 100 Mio. Franken zur Verfügung, um folgende Ziele zu erreichen (Bundesbeschluss 1999: 1):

- Behebung der strukturellen Probleme auf dem Lehrstellenmarkt und Förderung des Lehrstellenangebotes.
- Förderung der tatsächlichen Gleichstellung von Frau und Mann.
- Erprobung von neuen Formen der Zusammenarbeit in der Berufsbildung.
- Vorbereitung von Reformen im Übergang zum revidierten Berufsbildungsgesetz.

Der vorliegende Bericht ist als eine Vertiefungsstudie zum Thema Lehrstellenmarketing konzipiert. Der LSB2 sieht im Wortlaut keine spezifische Lehrstellenmarketingförderung vor. Der Grundsatzartikel 1, Absatz 1 des LSB2 will jedoch Massnahmen fördern, welche die Lehrstellensituation verbessern und strukturelle Probleme auf dem Lehrstellenmarkt lindern.

Die quantitative Auswertung aller LSB2-Projekte, die dem Bereich „Lehrstellenmarketing“ zugeordnet sind, sowie der Vergleich von sechs qualitativen Fallstudien zu Marketingprojekten der Bundes- sowie der Kantonstranche führen zu folgenden Erkenntnissen:

- Der quantitative Überblick zu den 58 spezifischen Lehrstellenmarketingprojekten im LSB2 zeigt zusammenfassend folgende Tendenzen auf: Die acht Marketingprojekte des Bundes werden zusammen zu gut der Hälfte aus dem LSB2-Beitrag finanziert. Die Hälfte der Kantone, die im LSB2 mitmachen, setzen über 20 Prozent ihres LSB2-Beitrages für Vorhaben im Lehrstellenmarketing ein.
- Knapp die Hälfte der Kantonsprojekte wird in Kooperation von Mehrfachträgerschaften durchgeführt, wobei die Berufsbildungsämter immer involviert sind und mit Organisationen der Arbeitswelt, Berufsfachschulen, Berufsberatungsstellen oder Lehrbetrieben zusammenarbeiten. Die Leitung der Projekte liegt jedoch meist bei öffentlichen Organisationen, nur bei drei Kantonsprojekten konnte eine private Leitung ausgemacht werden. Die Hauptträgerschaft der Bundesprojekte sind Organisationen der Arbeitswelt, interkantonale Zusammenarbeitsgremien und eine private Organisation.
- Von den 58 LSB2-Projekten des Untersuchungssamples sind etwas mehr als die Hälfte (32) auf den gesamten Lehrstellenmarkt ausgerichtet, die andere Gruppe (25) bearbeitet gezielt ein bestimmtes Marktsegment (z.B. Hauswirtschaft). Die Untersuchung bestätigt, dass die beiden Hauptzielgruppen auf der Nachfrage- und Angebotsseite – Jugendliche in der Berufswahl und (potenzielle) Lehrbetriebe – von den Projekten am häufigsten angesprochen werden.
- Die Ergebnisse und Leistungen der Marketingprojekte wurden in dieser Untersuchung in die vier Hauptprodukttypen „Information“, „Institution/Infrastrukturmassnahme“, „Intervention“ und „Fi-

nanzielle Anreize“ kategorisiert: Der Produkttyp „Information“ wird von den Projekten am häufigsten als Ergebnis angestrebt (42%). Die Gesamtkosten für diese Vorhaben sind unterschiedlich hoch, liegen aber eher im mittleren Finanzbereich. Der Produkttyp „Intervention“ betrifft meist die Lehrstellenakquisition mittels Betriebsbesuch. Diese Massnahme wird von 24 Prozent der Marketingvorhaben geplant und scheint im Vergleich finanziell die günstigste Massnahme zu sein.

- Beim Vergleich der Projekte, die schon im LSB1 starteten und im LSB2 weitergeführt wurden, mit den neuen Vorhaben im LSB2 fällt eine leichte Veränderung bei der Produktwahl auf. Die „Informationsprojekte“ sind auch bei den neuen LSB2-Vorhaben die grösste Gruppe, sie haben aber beim Vergleich der weitergeführten LSB1-Projekten (17) zu den neuen LSB2-Projekten (11) etwas abgenommen. Die „Interventionen“ haben dagegen gegenüber den anderen Produkttypen im LSB2 an Gewicht gewonnen (von 18% auf 38%). Zudem fand bei den neuen Interventionsprojekten im LSB2 gegenüber den weitergeführten Projekten aus dem LSB1 eine Verdoppelung der Anzahl Vorhaben statt.

Der qualitative Fallstudienvergleich von sechs LSB2-Marketingprojekten führt zu folgenden zusammenfassenden Erkenntnissen:

- Eine wichtige Rolle für den Erfolg eines Projekts spielt der Kontext, in welchem es stattfindet. Besteht eine günstige Ausgangslage, hat die gewählte Massnahme eine grössere Chance, erfolgreich umgesetzt zu werden, als bei schlechten Voraussetzungen. Dies betrifft einerseits strukturelle Rahmenbedingungen und andererseits die politische Sensibilisierung für die Lehrstellenproblematik.
- Auf der Ebene der politischen Prozesse und des Auftretens der beteiligten Akteure erweisen sich im Vergleich der untersuchten Projekte zwei Aspekte als bedeutsam für den Erfolg einer Massnahme: die sinnvolle Integration durch Mitsprache der betroffenen Interessen bei der Ausgestaltung der Massnahme und die Merkmale der zuständigen Personen.
- Auf inhaltlicher Ebene der gewählten Strategie und der konkreten Massnahmen finden sich ebenfalls verschiedene Faktoren, die in ihrer Kombination einen Beitrag zum grundsätzlichen Gelingen des Projekts beigetragen haben. Es sind dies die Einbettung einer Massnahme in eine Gesamtstrategie, das Abstützen auf Problemanalysen und entsprechenden Zielformulierungen sowie die Kombination unterschiedlich verbindlicher Massnahmen. Vor allem aber zeigt die Analyse, dass unterschiedliche Bedingungen bei unterschiedlichen Massnahmen erfolgsfördernd sind.
- Neben der Prozess- und Kontextebene und den inhaltlichen Faktoren spielen schliesslich auch organisatorische und institutionelle Aspekte eine zentrale Rolle für den Erfolg einer Marketingmassnahme. Dies betrifft erstens die Bereitstellung der notwendigen der fachlichen und personellen Ressourcen, zweitens die Koordinationsfähigkeit der Projektleitung und drittens die Gewährleistung der notwendigen Handlungsspielräume der Projektverantwortlichen bei der Umsetzung.

Auf Basis dieser Erkenntnisse werden folgende Empfehlungen für das zukünftige Bewilligungsverfahren für Lehrstellenmarketingprojekte, welche im neuen Berufsbildungsgesetz nach den Art. 54 und 55 finanziert werden können, formuliert:

- Bei zukünftigen Projektvergaben sollten zum einen vermehrt Projekte unterstützt werden, welche die Angebotsseite (Betriebe) ansprechen. Zum andern ist auch die Förderung von Projekteingaben durch Organisationen der Arbeitswelt erstrebenswert.
- Ebenfalls ist die Unterstützung der Produkteform „Interventionen“, namentlich die Lehrstellenakquisition und Beratung mittels Betriebsbesuchen besonders sinnvoll, da hiermit eine grosse Verbindlichkeit bei den Adressaten hergestellt wird.

Um die Nachhaltigkeit sowie die Wirksamkeit der Marketingprojekte sicherstellen zu können, sollten vor allem Projektvorhaben mit folgenden Eigenschaften unterstützt werden:

- Projekte, die auf bestehende und gut funktionierende Strukturen und Institutionen aufbauen, können eher langfristig weitergeführt werden. Zudem verfügen diese Institutionen oft auch genügend Fachwissen, personelle Ressourcen und professionelle Strukturen.



- Damit Marketingmassnahme zielgerichtet ein- und umgesetzt werden, sollten sie in ein umfassenden Gesamtkonzept für die Berufsbildung eingebettet sein.
- Eine Evaluation der Marketingprojekte ist nur möglich, wenn eine klar definierte Zielsetzung und daraus abgeleitete Massnahmen mit evaluierbaren Elementen vorhanden ist.
- Bei der Ausgestaltung der Marketingmassnahme sollten alle betroffenen Interessen integriert werden, damit die Massnahme bei der Umsetzung über genügend Akzeptanz verfügt.
- Die Marketingvorhaben sollten über eine geeignete Trägerschaft verfügen. Für organisatorisch und inhaltlich anspruchsvolle Massnahmen braucht es professionelle und mit genügend Ressourcen ausgestattete Verwaltungs- oder Verbandsstrukturen. Massnahmen mit einer tiefen Verbindlichkeit für die Zielgruppen können auch von milizartigen Organisationen getragen werden. Wirtschaftsnahе Trägerschaften sind für die Produkteform der „Interventionen“, welche den direkten Kontakt mit den (potenziellen) Lehrbetrieben beinhalten, besonders geeignet.
- Eine Kombination von verschiedenen Massnahmen ist anzustreben. So sollten Informationskampagnen für Betriebe mit Akquisitionselementen begleitet werden.
- Die Trennung der strategisch-politischen Seite und der eigentlichen Leistungserbringerseite hat sich bei vielen Marketingvorhaben bewährt. Eine zentralisierte Arbeits- und Vorgehensweise gewährleistet eine gute Koordination, welche für erfolgreiches Lehrstellenmarketing unabdingbar ist.



# Bericht Vertiefungsstudie

## Autor/innen:

Fritz Sager, Martina Schläpfer, Olivier Giraud

## I. Einleitung

### I.1. Ausgangslage: Lehrstellenmarketing im Lehrstellenbeschluss 2

Mit dem Bundesbeschluss über Massnahmen zur Verbesserung des Lehrstellenangebotes und zur Entwicklung der Berufsbildung (LSB2) vom 18. Juni 1999 haben die eidgenössischen Räte also zum zweiten Mal nach dem LSB1 ein Massnahmenprogramm zugunsten der Berufsbildung verabschiedet. Der LSB2 ist im Unterschied zum Vorgängerbeschluss kein Krisen- und Notprogramm, sondern ein Konsolidierungs-, Entwicklungs- und Innovationsprogramm (Meyrat 2003: 3). Für die Jahre 2000 bis 2004 stellt der Bund im LSB2 100 Mio. Franken zur Verfügung, um folgende Ziele zu erreichen (Bundesbeschluss 1999: 1):

- Behebung der strukturellen Probleme auf dem Lehrstellenmarkt und Förderung des Lehrstellenangebotes.
- Förderung der tatsächlichen Gleichstellung von Frau und Mann.
- Erprobung von neuen Formen der Zusammenarbeit in der Berufsbildung.
- Vorbereitung von Reformen im Übergang zum revidierten Berufsbildungsgesetz.

Insgesamt wurden bis Ende des Jahres 2002 462 LSB2-Projektvorhaben bewilligt. Davon gehen 372 Projekte zu Lasten der Kantonstranchen und 90 Projekte zu Lasten der Bundestranche. Die CHF 100 Mio. LSB2-Gelder sind somit verplant, wobei die Hälfte des Betrages wie vorgesehen den Kantonen für eigene Projekte zur Verfügung gestellt wurde (Meyrat 2003: 7). Ein Teil dieser Projekte starteten bereits im LSB1 (1997-1999) und wurden im LSB2 weitergeführt. Alle Projekte dauern aufgrund der Laufdauer des LSB2 (2000-2004) höchstens bis zum 31. Dezember 2004.

Der vorliegende Bericht ist als eine Vertiefungsstudie zum Thema Lehrstellenmarketing konzipiert. Der LSB2 sieht im Wortlaut keine spezifische Lehrstellenmarketingförderung vor. Der Grundsatzartikel 1, Absatz 1 des LSB2 (Bundesbeschluss 1999: 1) will jedoch Massnahmen fördern, welche die Lehrstellensituation verbessern und strukturelle Probleme auf dem Lehrstellenmarkt lindern. Aus diesem Grund wurden sowohl im Rahmen der Bundestranche wie insbesondere auch der Kantonstranchen vielfältige Projekte bewilligt, die direkte oder ergänzende Lehrstellenmarketingmassnahmen beinhalten und direkt auf die Erhaltung und Ausweitung des Lehrstellenangebotes ausgerichtet sind.

### I.2. Definition Lehrstellenmarketing

Der Berufsbildungsmarkt ist ein spezieller Markt, der erstens nicht in allen Regionen der Schweiz nach den gleichen Mechanismen funktioniert und zweitens meist vom Angebot bestimmt wird (Angebotsmarkt). So sind die Betriebe, als Anbieter von Lehrstellen, die entscheidenden Akteure im Berufsbildungsmarkt. Grundsätzlich stellt sich im Vorfeld dieser Studie die Frage, was der Staat auf einem solch angebotsorientierten Markt überhaupt ausrichten kann.

Der Begriff Lehrstellenmarketing wird für die unterschiedlichsten Massnahmen verwendet, weil keine allgemeingültige Definition dafür besteht. So bezeichneten beispielsweise Gertsch/Hotz (1999: 4) alle Massnahmen, die direkt auf die Erhaltung und Ausweitung des Lehrstellenangebotes ausgerichtet sind, als Marketingmassnahmen. Schucan (2002: 9) plädiert aufgrund der konjunkturell und strukturell un-

terschiedlichen Entwicklung im Lehrstellenmarkt (es gibt gleichzeitig Lehrstellen- und Nachwuchsmangel) für eine Erweiterung des Konzepts des Lehrstellenmarketings zu einem umfassenden Berufsbildungsmarketing. Alle Massnahmen, die dazu beitragen, dass der Markt der beruflichen Grundbildung gut funktioniert, gehören demnach zum Berufsbildungsmarketing. Ziel des neuen Konzepts ist es, dass einerseits die Jugendlichen genügend und geeignete Ausbildungsplätze finden, die Lehrbetriebe genügend und geeignete Lernende und Nachwuchs erhalten und dass andererseits der Volkswirtschaft genügend und geeignete Fachkräfte zur Verfügung gestellt werden.

Berufsbildungsmarketing umfasst laut Schucan (2004: 5) im Normalfall, wenn der Markt gut funktioniert, die Berufswahlvorbereitung, Berufsinformation/Berufsberatung, Berufswerbung/allgemeine PR für Berufsbildung und die Vermittlung und Selektion. Wenn der Sonderfall eintritt, weil der Markt aus dem Gleichgewicht geraten ist, soll die Lehrstellenförderung im eigentlichen Sinn, durch den Einsatz von Lehrstellenförderer, aufgenommen werden. Dazu kommt der Support von Lehrbetriebsverbänden und die Vermittlung und das Mentoring von Jugendlichen. Für ein professionelles Vorgehen sind weiter die systematische Bedarfserklärung und die Marktbeobachtung sowie eine Öffentlichkeitsarbeit für besondere Bedarfslagen unabdingbar.

In Absprache mit der Projektleitung der Gesamtevaluation des LSB2 (Michael Meyrat, KWB) werden in dieser Studie diejenigen LSB2-Projekte als Lehrstellenmarketing-Projekte bezeichnet, welche Massnahmen vorsehen, die entweder eine gezielte Erhöhung des Angebotes betrieblicher Ausbildungsplätze anstreben oder die die Nachfrage bei den Jugendlichen in Richtung der Berufssektoren mit offenen Lehrstellen zu beeinflussen versuchen. Die LSB2-Projekte, die in dieser Studie untersucht werden, wurden von der KWB nach diesen Kriterien ausgewählt und als Lehrstellenmarketingprojekte definiert.

### **1.3. Auftrag**

Die Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern (KWB) wurde vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) mit der Gesamtevaluation des LSB2 von 2000 bis 2004 beauftragt. Das Mandat besteht aus der Programmevaluation und ergänzenden Vertiefungs- und Detailstudien (Gertsch/ Meyrat 2002: 4). Die Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern (KWB) erteilte im Herbst 2003 im Offertverfahren dem Büro Vatter, Politikforschung & -beratung das Mandat zur Durchführung einer Vertiefungsstudie zum Lehrstellenmarketing im LSB2. Die Untersuchung wurde zwischen Oktober 2003 und Juni 2004 durchgeführt. Ziel der Studie ist es, alle Projekte zu untersuchen, die im LSB2 unter dem Titel „Lehrstellenmarketing“ laufen. Die Projekte sollen geordnet, typisiert und verglichen werden. Das Erkenntnisinteresse liegt bei der Beantwortung der Frage, welche Marketingmassnahmen unter welchen Bedingungen erfolgreich sind.

Die vorliegende Vertiefungsstudie zum Thema Lehrstellenmarketing zeigt zuerst auf, mit welchen verschiedenen Marketingmassnahmen im LSB2 eine Erhaltung und Ausweitung des Lehrstellenangebotes angestrebt wurde. Dabei sind sowohl die Zielgruppe, die angestrebten Produkte sowie die Breite des anvisierten Marktsegmentes von Interesse. Die Vertiefung anhand der Fallbeispiele soll mit einer qualitativen Auseinandersetzung mit einzelnen Kantonen/Projekten unterschiedliche Strategien und deren Wirkungspotenziale aufzeigen.

### **1.4. Aufbau der Studie**

Die Studie ist wie folgt aufgebaut: In einem ersten Kapitel wird der politische Kontext von Lehrstellenmarketing umschrieben. Das methodische Vorgehen und der Ablauf der Evaluation wird im darauf folgenden Kapitel erläutert. Anschliessend werden im vierten Kapitel auf Basis der Gesamtheit der untersuchten Lehrstellenmarketingprojekte verschiedene Typen von Massnahmen identifiziert und beschrieben. Diese unterschiedlichen Typen werden im fünften Kapitel in sechs vertieften Fallstudien vorgestellt und analysiert. Das abschliessende Kapitel unterzieht die Fallstudien einem systematischen Vergleich, fasst die Ergebnisse der Untersuchung in Schlussfolgerungen zusammen und leitet Empfehlungen für den Vollzug des neuen Berufsbildungsgesetzes ab.

## 2. Der politische Kontext von Lehrstellenmarketing

### 2.1. Entwicklung der Lehrstellensituation

Seit Mitte der Achtzigerjahre hat in der Schweiz die Zahl der abgeschlossenen Lehrverträge kontinuierlich abgenommen. Sowohl die Zahl der Unternehmen, welche Ausbildungsplätze anbieten wie auch die Zahl der zur Verfügung gestellten Ausbildungsplätze gingen tendenziell zurück. Ab 1995 konnte dieser Trend gestoppt werden, und die Zahl der Lehrstellen und sonstiger Ausbildungsplätze stieg wieder an (Bundesrat 2000: 5694). Zwischen der Entwicklung der Gesamtbeschäftigung und der Anzahl Lehrstellen besteht laut einer Studie des Statistischen Amtes des Kantons Zürich wenig Übereinstimmung (Utiger 2003: 12): So wurden in der Schweiz zwischen 1985 und 2001 3'482 oder 15,1 Prozent aller Lehrstellen abgebaut, während in der gleichen Zeit die Gesamtbeschäftigung um 192'400 Vollzeitäquivalente oder 6,5 Prozent zunahm. Diese Entwicklung ist vor allem für den immer wichtiger werdenden Dienstleistungssektor charakteristisch. Der Arbeitsmarkt unterliegt seit den Neunzigerjahren tiefgreifenden strukturellen Veränderungen, die durch die konjunkturelle Entwicklung noch verstärkt und beschleunigt wurde (Gertsch/Hotz 1999: 3). So verlangt beispielsweise die dynamische Entwicklung der neuen Kommunikations- und Informationstechnologien Änderungen bei den Anforderungen an die Berufe bzw. an ganze Berufsfelder. Damit ist auch das duale Ausbildungssystem vor neue Herausforderungen gestellt (Bundesrat 2000: 5693). Der zunehmende Spezialisierungsgrad von Kleinbetrieben in den zukunftssträchtigen Hightech-Bereichen (z.B. Software-Branche) und in anspruchsvollen Dienstleistungssegmenten (z.B. Beratungsfirmen) schränkt das Angebot von Lehrstellen ein. Nur wenige dieser Kleinbetriebe sind in der Lage, das ganze erforderliche Ausbildungsspektrum abzudecken und Lehrstellen anzubieten (Bundesrat 2000: 5694). Neben den strukturellen Gründen werden aber auch demographische Gründe für die negative Entwicklung im Lehrstellenmarkt geltend gemacht. Seit Mitte der Neunzigerjahre steigt die Zahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger stetig an, was zu einer grösseren Lehrstellennachfrage und damit zu einer Verschärfung der Problematik auf dem Lehrstellenmarkt geführt hat.

### 2.2. Aktivitäten des Bundes zur Verbesserung der Lehrstellensituation

Mit dem Bundesbeschluss über Massnahmen zur Verbesserung des Lehrstellenangebotes für die Ausbildungsjahre 1997 bis 1999 vom 30. April 1997 (LSB1) reagierten die eidgenössischen Räte ein erstes Mal auf die Lehrstellenknappheit. Insgesamt 60 Millionen Franken stellte der Bund im LSB1 für Sofortmassnahmen zur Sicherung und Erweiterung des Lehrstellenangebotes zur Verfügung (Gertsch et al 2000: 2). Aufgrund der zentralen Bedeutung des Förderbereichs "Lehrstellenmarketing" - rund ein Drittel aller Projekte des LSB1 wurden unter dem Titel "Lehrstellenmarketing" subventioniert - wurden die Marketingmassnahmen einer separaten Evaluation unterzogen (Gertsch/Hotz 1999). Die Studie zeigte auf, dass Lehrstellenmarketing unter bestimmten Bedingungen eine erfolgreiche Strategie zur Erschliessung neuer Lehrstellen sein kann. So wurde unter anderem empfohlen, die Marketingbemühungen in Zukunft auf persönliche und gezielte Akquisitionsmassnahmen vor Ort mittels (wiederholten) Betriebsbesuchen zu setzen. Die Lehrstellenwerbung habe sich zudem laut Gertsch/Hotz (1999: 40) primär an die nicht ausbildenden Betriebe, dabei insbesondere die jungen Betriebe, zu richten. Die Empfehlungen aus der Studie zum Lehrstellenmarketing im LSB1 spiegeln sich auch in der parlamentarischen Debatte zum LSB II wieder. Ständerat This Jenny (svp/ GL) machte etwa darauf aufmerksam, dass Massnahmen nur dann wirksam werden, wenn auch die betroffenen Kreise, die Unternehmen, wirklich miteinbezogen werden. Schliesslich hänge es von ihnen ab, ob sie Lernende<sup>1</sup> ausbilden oder nicht (Amtl. Bull SR 1999: 463). Auch Albrecht Rychen (svp/ BE) betonte

<sup>1</sup> Entsprechend der Terminologie des neuen Berufsbildungsgesetzes wird in dieser Studie für die sich in Berufsausbildung befindenden Personen der Begriff „Lernende“ verwendet.

im Nationalrat, dass es nicht darum gehe, dass der Staat die Ausbildung selber betreibe. Es gehe vielmehr darum, die Wirtschaft zu animieren, indem sie vom Staat Unterstützung bekomme und zur Innovation angetrieben werde. Nationalrat Rychen wies darauf hin, dass Lehrstellenmarketing unabdingbar zusammen mit der Wirtschaft betrieben werden müsse (Amtl. Bull NR 1999: 431).

Bereits ein Jahr nach der Verabschiedung des ersten Lehrstellenbeschlusses (LSB1) entschied sich die nationalrätliche Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur den LSB1 mit einem Folgeprogramm weiterzuführen. Dieser Entscheid wurde aus folgenden zwei Gründen gefasst: Einerseits musste die Zeit bis zum Inkrafttreten des neuen Berufsbildungsgesetz (nBBG)<sup>2</sup>, welches frühestens im Jahre 2003 in Kraft treten konnte, überbrückt werden. Die Konsolidierung und Weiterentwicklung der mit dem LSB1 in Bewegung gesetzten positiven Entwicklungen sollten mit dem Lehrstellenbeschluss II (LSB2) sichergestellt werden. Zum andern wollte man mit dem Folgebeschluss LSB2 die qualitativen und strukturellen Probleme im Lehrstellenmarkt angehen und Reformen im Hinblick auf das nBBG vorbereiten und austesten (Gertsch/ Meyrat 2002: 2).

Sowohl im LSB1 wie auch im LSB2 finanzierte das BBT eine ganze Reihe von Begleitmassnahmen, die insbesondere der Öffentlichkeitsarbeit und dem Erfahrungsaustausch rund um die LSB-Beschlüsse gedient haben (Gertsch/ Meyrat 2002: 11 und Gertsch et al. 2000:13). Im LSB2 sind folgende Begleitmassnahmen zu erwähnen: Seit 1997 werden regelmässig die „Lehrstellenbarometer“, welche Auskunft über die Entwicklung auf dem Lehrstellenmarkt geben, durchgeführt. Im Zweijahrestakt finden nationalen Berufsbildungskonferenzen statt, und es werden nationale Plakatkampagnen zugunsten der Berufsbildung durchgeführt (Gertsch/Meyrat 2002: 11).

Nur drei Monate nach der Verabschiedung des LSB2 im eidgenössischen Parlament wurde am 26. Oktober 1999 die Volksinitiative „für ein ausreichendes Berufsbildungsangebot (Lehrstellen-Initiative LIPA)“ eingereicht. Die Initiative sah vor, ein Recht auf berufliche Grundbildung verfassungsmässig festzuschreiben. Zur Finanzierung der notwendigen Angebote sollte ein gesamtschweizerischer Berufsbildungsfonds geschaffen werden, der aus Beiträgen der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber gespeisen würde. Der Bundesrat und die eidgenössischen Räte empfahlen die Vorlage zur Ablehnung. Das nBBG könne die Probleme auf dem Lehrstellenmarkt besser angehen, und der einheitliche Berufsbildungsfonds bringe verschiedene Gefahren mit sich (Bundesrat 2001: 97ff.). Am 18. Mai 2003 wurde die Lehrstelleninitiative vom schweizerischen Stimmvolk deutlich mit fast 70 Prozent der Stimmen verworfen (Bundesrat 2003: 5164).

Im Vorfeld der Abstimmung über die Lehrstelleninitiative beauftragte Bundesrat Joseph Deiss, Vorsteher des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements, das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) im März 2003, eine Task Force „Lehrstellen 2003“ einzuberufen. Die Task Force setzte sich aus Vertreterinnen und Vertretern von Bund, Kantonen und der Wirtschaft zusammen. Oberstes Ziel war es sicherzustellen, dass alle vor der Berufswahl stehenden Schulabgängerinnen und Schulabgänger eine Lehrstelle, einen Ausbildungsplatz in einem Brückenangebot oder eine Übergangslösung finden (BBT 2004: 1). Die von der Task Force georteten lokalen und regionalen Probleme wurden mittels kurz- und mittelfristig wirksamen Massnahmen angegangen. Für die Umsetzung der Massnahmen wurden Erfahrungen aus früheren Jahren sowie Instrumente und Vorgehensweisen, die im Rahmen der Lehrstellenbeschlüsse 1 und 2 entwickelt und erprobt wurden, genutzt. Mit dem Inkrafttreten des neuen Berufsbildungsgesetzes (nBBG) am 1.1.2004 hatte die Task Force ihre Aufgabe als kurzfristiges Instrument erfüllt und wurde im März 2004 aufgelöst (BBT 2004: 1). Um das Lehrstellenangebot mittel- bis langfristig sichern zu können, wurden im neuen Berufsbildungsgesetz die dafür nötigen Grundlagen verstärkt. So kann der Bundesrat bei Ungleichgewichten auf dem Lehrstellenmarkt nach Art. 13 im Rahmen der verfügbaren Mittel befristete Massnahmen zur Bekämpfung des Ungleichgewichtes einleiten. Art. 54 und 55 stellt die Grundlage zur Gewährung von Beiträgen für besondere Leistungen im öffentlichen Interesse dar. Als Beispiel für besondere Leistungen können etwa Massnahmen, die der Sicherung und Erweiterung des Lehrstellenangebotes dienen, genannt werden (nBBG Art 55, Abs.1, Bst. j).

Die kurze Darstellung der Aktivitäten des Bundes im Bereich des Lehrstellenmarktes zeigt auf, dass seit dem LSB1 von 1997 die Erhaltung und Schaffung von Lehrstellen mittels verschiedener Be-

<sup>2</sup> Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz BBG) vom 13. Dezember 2002 (SR 412.10).

schlüsse kontinuierlich unterstützt wurde. Mit der gesetzlichen Verankerung von Massnahmen zur Bekämpfung des Lehrstellenmangels und deren Finanzierung im nBBG soll das Lehrstellenangebot nun auch mittel- und langfristig gesichert werden.

### **2.3. Unterschiede im Berufsbildungssystem der deutschen und der lateinischen Schweiz**

Das schweizerische Berufsbildungssystem baut wie die deutsche und die österreichische Berufsbildung auf dem dualen System auf. Vor allem in der deutschen Schweiz ist somit in der Berufsbildung die Betriebslehre die dominante Form. Diese besteht aus der Berufslehre in einem Betrieb, begleitet vom Besuch einer Berufsfachschule<sup>3</sup> (duales System) oder begleitet von Berufsfachschule und überbetriebliche Kurse<sup>4</sup> (trialen System). Einige Berufe können auch alternativ in einer Betriebslehre oder in einer Fachschule erlernt werden. In der Westschweiz und im Tessin ist die Berufsbildung jedoch strukturell anders aufgebaut und von den romanischen Nachbarländer mit ihrer schulisch ausgerichteten Berufsausbildung beeinflusst. So sind berufliche Vollzeitschulen in der lateinischen Schweiz viel häufiger vertreten als in der Deutschschweiz (DBK 2004). Die Finanzierung der Berufsbildung ist demnach in der lateinischen Schweiz Sache des Staates, während in der deutschen Schweiz mehrheitlich die Wirtschaft die Kosten übernehmen muss und sich der Staat nur subsidiär daran beteiligt. Die Probleme und Herausforderungen im Bereich der beruflichen Ausbildung sind somit in der deutschen und lateinischen Schweiz nicht ganz die gleichen. In der deutschen Schweiz müssen einerseits wieder vermehrt Jugendliche für die gewerbliche Grundausbildung gewonnen werden und zum andern sollen bestehende Ausbildungsplätze insbesondere im Hightech- und Dienstleistungsbereich erhalten und neue generiert werden. In der lateinischen Schweiz zielen die Marketingmassnahmen in eine etwas andere Richtung: Den stark schulbasierten Berufsausbildungen müssen Praktikumsmöglichkeiten in der Wirtschaft erschlossen werden. Um Berufsbildungskosten sparen zu können, sollen neue Betriebe, welche sich traditionell nur selten in der betriebliche Grundausbildung engagieren, für die Ausbildung von Lernenden gewonnen werden. Mittels neuen Lehrmodellen, welche den Betrieben eine grösstmögliche Auswahl und Flexibilität bei ihrer Ausbildung von Lernenden anbieten, soll das lateinische Berufsbildungssystem vermehrt in die Richtung des dualen und trialen Systems verändert werden.

Die strukturelle Verschiedenheit des Lehrstellenmarktes in den verschiedenen Regionen sowie die Dominanz der Anbieter müssen sowohl bei der Durchführung von Marketingmassnahmen wie auch bei deren Evaluation berücksichtigt werden.

---

<sup>3</sup> Entsprechend der Terminologie des neuen Berufsbildungsgesetzes wird in dieser Studie für die Berufsschule der Begriff „Berufsfachschule“ verwendet.

<sup>4</sup> Entsprechend der Terminologie des neuen Berufsbildungsgesetzes wird in dieser Studie für die Einführungskurse der Begriff „Überbetriebliche Kurse“ verwendet.

### 3. Methodisches Vorgehen

Die Studie ist in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil umfasst eine quantitative Auswertung aller Projekte, die gemäss der von der KWB verwendeten Definition dem Bereich „Lehrstellenmarketing“ zugeordnet sind. Dies bedeutet, dass nur diejenigen Projekte untersucht wurden, die bei der Eingabe explizit als Marketingprojekte deklariert wurden. Aufgrund fehlender Angaben müssen Marketingmassnahmen vernachlässigt werden, die in anderen LSB2-Projekten ebenfalls stattfinden, die jedoch nicht als spezifische Marketingprojekte angelegt wurden. Es muss jedoch an dieser Stelle betont werden, dass sicher in vielen weiteren Projekten des LSB2 Marketingelemente vorhanden sind.

Für den qualitativen Teil wurden von der KWB insgesamt 58 Projekte ausgewählt, davon wurden 50 Vorhaben in 20 verschiedenen Kantonen durchgeführt und 8 Vorhaben gelten als Bundesprojekte (vgl. *Anhang II*).

Die Marketingprojekte wurden mittels Inhaltsanalyse gesichtet und nach ihrer Ausrichtung untersucht. Es folgte eine Kategorienbildung, nach welcher die Projekte systematisch ausgezählt werden konnte. Die Häufigkeitsauszählungen nach verschiedenen Kategorien und damit die Typologisierung bilden das zentrale Kapitel des ersten Teils.

Die Untersuchung stützt sich auf die Evaluationsberichte der KWB zum LSB1 und LSB2 sowie auf folgende Dokumente, die das BBT der KWB für die Gesamtevaluation LSB2 zur Verfügung gestellt hat (Meyrat 2003: 5):

- Projekteingaben, Zwischen- und Schlussberichte der Projekte
- Dokumente der kantonalen Leistungsvereinbarungen mit dem BBT
- Gesetze, Verordnung und Richtlinien zum LSB2

Der zweite qualitative Teil der Studie besteht aus sechs Fallstudien und einem Fallstudienvergleich. Für die empirische Arbeit wurde ein qualitatives Verfahren angewendet. In einem ersten Schritt wurden die bestehenden Dokumente zusammengetragen und gesichtet. Auf dieser Basis konnte ein Bild des Falles aufgebaut und Thesen für die nachfolgenden Interviews erarbeitet werden. Die halbstandardisierten Interviews mit den involvierten Akteuren wurden mit einem Gesprächsleitfaden geführt, der für jeden Fall spezifiziert wurde. Pro Fallstudie fanden durchschnittlich drei Interviews statt, wobei die Anzahl Gesprächspartner/innen abhängig vom einzelnen Fall variierte. Die Interviews stellten die zweite Grundlage für die Analyse dar. Die sechs ausführlich dargestellten Fallstudien werden im vorliegenden Bericht als Kurzfassungen präsentiert<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Die umfassenden Studien sind verfügbar unter <http://www.kwb.unibe.ch/>.



## 4. Typologisierung der Lehrstellenmarketingprojekte

Dieses Kapitel gibt einen quantitativen Überblick zu den spezifischen Lehrstellenmarketingprojekten im LSB2. Zu diesem Zweck werden die Projekte nach folgenden Grobkategorien typologisiert (vgl. *Tabelle 16* und *Tabelle 17* im *Anhang I*):

- Bundesprojekte und kantonale Projekte
- Ausrichtung der Marketingprojekte auf dem Markt aufgeteilt nach Angebot und Nachfrage
- Von den Projekten angesprochene Zielgruppen
- Verschiedene Produkte der Marketingprojekte

Das Kapitel ist wie folgt aufgebaut: Die Auszählungen im ersten Abschnitt zeigen auf, wie viele Bundesprojekte und Kantonsprojekte eingereicht, bewilligt und gestartet wurden. Der finanzielle Gesamtaufwand sowie die LSB2-Beiträge der Projekte sind dabei von besonderem Interesse. Ein nächster Abschnitt befasst sich mit den Trägerschaften der Marketingprojekte. Im Hauptteil dieses Kapitels werden die Lehrstellenmarketingprojekte aufgrund ihrer Ausrichtung typologisiert und nach anvisierten Zielgruppen (z.B. Lehrbetriebe) und gewählten Produkttypen (z.B. Information) quantitativ ausgewertet. Im letzten Abschnitt wird der Frage nachgegangen, ob in den LSB2-Projekten im Vergleich zu den LSB1-Projekten einen Wandel in der strategischen Ausrichtung erkennbar ist.

### 4.1. Anzahl Lehrstellenmarketingprojekte und Finanzaufwand

20 der 23 Kantone, welche sich am LSB2 beteiligen, haben auch Projekte unter dem Titel „Lehrstellenmarketing“ geplant (vgl. *Tabelle 2*). Somit können Marketingvorhaben aus fast allen Landesteilen und Regionen untersucht werden, einzig die Kantone Tessin, Luzern und Zug führen keine spezifischen Marketingprojekte durch. Die Bildungsdirektoren-Konferenz der Zentralschweizer Kantone (BKZ) sind jedoch Träger eines interkantonalen Projektes im Bereich des Lehrstellenmarketings, dass über die Bundestrache finanziert ist. Die Kantone Appenzell-Innerrhoden, Glarus und Nidwalden beteiligen sich überhaupt nicht im LSB2 (Gertsch/ Gerlings 2001: 20).

*Tabelle 2: LSB2-Projekte im Bereich Lehrstellenmarketing und Kantonstranchen*

	Anzahl Projekte			LSB2-Beitrag des Bundes an Aufwand (in Tsd. CHF)			Totalaufwand Marketingprojekte
	Insgesamt	Marketingprojekte	% Anteil	Insgesamt	Marketingprojekte	% Anteil	
ZH	63	13	21%	8389	1766	21%	fD
BE	53	7	13%	6631	442	7%	850
AG	30	4	13%	3813	68	2%	fD
VD	13	4	31%	4828	1737	36%	2939
BL	13	2	15%	1397	592	42%	1355
NE	11	2	18%	1302	320	40%	520
SG	19	2	11%	3291	746	23%	932
SH	6	2	33%	578	300	52%	430
SO	4	2	50%	1720	1020	60%	2180
SZ	6	2	33%	730	313	43%	471
AR	4	1	25%	278	650	36%	100
BS	15	1	7%	1353	25	2%	25
FR	14	1	7%	1647	113	7%	153
GE	10	1	10%	2636	203	8%	254

	Anzahl Projekte			LSB2-Beitrag des Bundes an Aufwand (in Tsd. CHF)			Total- aufwand Marketing- projekte
	Insgesamt	Marketing- projekte	% Anteil	Insgesamt	Marketing- projekte	% Anteil	
GR	16	1	6%	1162	70	6%	975
JU	6	1	17%	525	10	2%	13
OW	4	1	25%	163	12	7%	15
TG	17	1	6%	1465	140	10%	280
UR	1	1	100%	221	221	100%	275
VS	4	1	25%	2063	100	5%	300
LU	25	-	-	2432	-	-	-
TI	33	-	-	2263	-	-	-
ZG	5	-	-	593	-	-	-
AI	-	-	-	-	-	-	-
GL	-	-	-	-	-	-	-
NW	-	-	-	-	-	-	-

Daten aus Spalte 2 und 5 gemäss Meyrat (2003: 44ff.). Stand übrige Daten: November 2003. fD= fehlende Daten. Schattierung= über 20%-Anteile.

Die Marketingprojekte machen in knapp der Hälfte der Kantone (9 von 20) mehr als ein Fünftel aller LSB2-Projekte aus (vgl. *Tabelle 2*). Betrachtet man die LSB2-Bundesbeiträge der Projekte, so fällt auf, dass in sechs Kantonen (Bern, Aargau, Basel-Stadt, Jura, Obwalden, Wallis) die Marketingprojekte im Vergleich zu den anderen LSB2-Projekten eher günstig sind und eine kleinere Ressourcenausstattung aufweisen. Umgekehrt fallen in den Kantonen Basel-Landschaft, Neuenburg, St.Gallen und Schaffhausen bei den Marketingprojekten höhere Kosten an, und die LSB2-Bundesbeiträge sind grösser als bei den anderen kantonalen Projekten. Die restlichen 10 Kantone (Zürich, Waadt, Solothurn, Schwyz, Appenzell-Ausserrhoden, Uri, Freiburg, Genf, Graubünden, Thurgau) führen Marketingprojekte durch, die sich hinsichtlich dem Bundesbeitrag nicht von den anderen LSB2-Projekten unterscheiden (vgl. *Tabelle 2*).

*Tabelle 3: LSB2-Projekte im Bereich Lehrstellenmarketing*

	Anzahl Projekte (Bund/ Kantone)			LSB2-Beitrag des Bundes an Aufwand (in Tsd. CHF)			Totalaufwand für Marketingprojekte (in Tsd. CHF)
	Insgesamt	Marketing- projekte	% Anteil	Insgesamt	Marketing- projekte	% Anteil	
Bund (n=90)	8		9%	43'200 (budg.)	1'861	4%	Mehr als 3'519
Kantone (n=372)	50		13%	50'500 (budg.)	8'264 (6'429)*	16%	Mehr als 12'066*

Daten aus Spalte 1 und 4 gemäss Meyrat (2003: 8). Stand übrige Daten: November 2003.

\*Ohne Angaben ZH und AG aufgrund fehlender Daten.

Ausser für die Kantone Zürich und Aargau stehen für alle Kantone mit Lehrstellenmarketingprojekten die vollständigen Finanzangaben zur Verfügung (vgl. *Tabelle 2*). Die Marketingprojekte in diesen Kantonen weisen insgesamt einen LSB2-Bundesfinanzierungsanteil von 6 Mio. Franken auf. Das Gesamtvolumen dieser Projekte beläuft sich auf gut 12 Mio. Franken (*Tabelle 3*).

Zu Lasten der Bundestranche werden insgesamt 90 LSB2-Projekte durchgeführt (vgl. *Tabelle 3*). Das Untersuchungssample dieser Studie umfasst davon 8 Projekte, relativ gesehen sind also etwa 9 Prozent aller Bundesprojekte spezifische Marketingprojekte. Die Gesamtkosten dieser spezifischen Lehrstellenmarketingprojekte belaufen sich auf gut 3 Mio. Franken, mit gut 1,8 Mio. Franken wird etwas mehr als die Hälfte der Kosten über den LSB2-Beitrag finanziert.

#### 4.1.1. Gesamtkosten der Lehrstellenmarketingprojekte

Tabelle 4 gibt eine Übersicht zur finanziellen Spannweite der Lehrstellenmarketingprojekte im LSB2. Gut jedes zweite Kantonsprojekt weist einen Gesamtaufwand (LSB2-Anteil plus weitere Gelder) zwischen 200'000 und 4 Mio. Franken auf (23 von 38 Kantonsprojekten). Die Mehrzahl der Marketingprojekte kostet somit über 200'000 Mio. Franken<sup>6</sup>, bei einem kleineren Anteil liegen die Gesamtkosten tiefer.

Tabelle 4: Gesamtaufwand pro LSB2-Projekt im Bereich Lehrstellenmarketing

Gesamtaufwand pro Projekt in CHF	Kantonsprojekte		Bundesprojekte	
	Anzahl	in %	Anzahl	in %
Bis 5'000	2	4%	-	-
5'001-20'000	5	10%	-	-
20'001-50'000	3	6%	-	-
50'001-100'000	1	2%	1	13%
100'001-200'000	4	8%	2	25%
200'001-400'000	11	22%	1	13%
400'001-1'000'000	7	14%	4	50%
1'000'001-4'000'000	5	10%	-	-
Fehlende Angaben	12	24%	-	-
Total	50	100%	8	100%
Minimum pro Projekt	5'000		100'000	
Maximum pro Projekt	4'300'000		845'550	

Stand Daten: November 2003. Schattierung= grösste prozentuale Anteile pro Kategorie. Fehlende Angaben aus ZH und AG.

Die Gesamtkosten der acht Bundesprojekte liegen im ähnlichen Bereich wie die Kantonsprojekte (vgl. Tabelle 4). Jedes zweite Projekt der Bundestranche kostet zwischen 400'000 und 1 Mio. Franken<sup>7</sup>. Es fällt jedoch auf, dass die Kosten der Bundesprojekte insgesamt näher beieinander liegen, als die der Kantonsprojekte. Es gibt hier weder Projekte im tiefsten Kostenbereich (unter 50'000 Fr.) noch Projekte im obersten Bereich (über 1. Mio. Franken).

#### 4.2. Trägerschaft der Marketingprojekte

Die ausgewählten Marketingprojekte werden in nach ihrer Hauptträgerschaft ausgezählt und es wird festgehalten, ob das Projekt von mehreren Organisationen in partnerschaftlichen Zusammenarbeit getragen wird (Mehrfachträgerschaft).

<sup>6</sup> Der Median liegt bei 245'726 Franken, d.h. die Hälfte der Kantonsprojekte weist Kosten über diesem Betrag auf, während 50% der Kantonsprojekte unter diesem Betrag liegen.

<sup>7</sup> Der Median liegt hier bei 465'200 Franken, d.h. die Hälfte der Bundesprojekte weist Kosten über diesem Betrag auf, während 50% der Bundesprojekte unter diesem Betrag liegen.

Tabelle 5: Hauptträgerschaft und Kooperationen der Projekte

Typologie der Trägerschaften	Hauptträgerschaft	Anzahl in %	Mehrfachträgerschaft	Anzahl in %
Berufsbildungsämter	50	86%	23	46%
Organisationen der Arbeitswelt <sup>8</sup>	4	7%	2	50%
Interkantonale Zusammenarbeit	3	5%	3	100%
Private Organisation	1	2%	1	100%
Keine Angaben	0	-	-	-
Total	58	100%	29	-

Stand Daten: November 2003. Schattierung= grösste prozentuale Anteile pro Kategorie.

Die Typologisierung der Marketingprojekte nach ihrer Hauptträgerschaft (vgl. Tabelle 5) zeigt ein klares Bild auf: Über 80 Prozent der Projekte - alle Kantonsprojekte - werden von den kantonalen Berufsbildungsämtern getragen. Somit weisen nur die acht Bundesprojekte andere Hauptträgerschaften vor. Vier Projekte (7%), werden von Organisationen der Arbeitswelt getragen, es sind dies der Verband schweizerischer Gebäudereinigungsunternehmer (VSGU), die Schweizerische Metall-Union, der Verband Hauswirtschaft Schweiz und der Schweizerische Bäcker-Konditorenmeister-Verband (SBKV). Die Kategorie „Interkantonale Zusammenarbeit“ weist drei Marketingprojekte (5%) aus: Die Conférence des offices cantonaux de formation professionnelle de Suisse romande et du Tessin (CRFP) hat zwei Vorhaben eingereicht, und die Bildungsdirektoren-Konferenz der Zentralschweiz (BKZ) ist Hauptträger eines Projektes. Die Bildungsstelle WWF hat als einzige private Organisation bei einem Projekt die Hauptträgerschaft inne.

Alle Projekte der Gruppen „Interkantonale Zusammenarbeit“ (3) und „private Organisationen“ (1) werden in Kooperation mit anderen Organisationen durchgeführt. Die Projektpartner sind in diesen Kategorien einerseits die Berufsbildungsämter der Kantone, andererseits Organisationen der Arbeitswelt, die Lehrbetriebe und die Berufsberatung. Bei den Projekten der Organisationen der Arbeitswelt bestehen bei der Hälfte (2 von 4) Mehrfachträgerschaften. Fast jedes zweite kantonale Projekt (46%) mit den Berufsbildungsämtern als Hauptträger arbeitet mit Projektpartner/innen zusammen. Die häufigste Kooperation ergibt sich dabei mit den Organisationen der Arbeitswelt. Als weitere Projektpartner/innen werden andere Verwaltungsabteilungen, Berufsberatungsstellen, Berufsfachschulen, Vereinigungen der Berufsbildungsverantwortlichen der betrieblichen Ausbildung<sup>9</sup> und die Lehrbetriebe aufgeführt.

Tabelle 6: Mehrfachträgerschaften und Projektleitungen

Leitung	Bundesprojekte	Anzahl in %	Kantonsprojekte	Anzahl in %	Total	Anzahl in %
Private Organisationen	3	38%	3	6%	6	10%
Öffentliche Stellen	3	38%	20	40%	23	40%
	Bundesprojekte	Anzahl in %	Kantonsprojekte	Anzahl in %	Total	Anzahl in %
Einfachträgerschaft	2	25%	27	54%	29	50%
Total	6	100%	50	100%	58	100%

Stand Daten: November 2003

<sup>8</sup> Entsprechend der Terminologie des neuen Berufsbildungsgesetzes wird in dieser Studie für die Berufsverbände der Begriff „Organisationen der Arbeitswelt“ verwendet.

<sup>9</sup> Entsprechend der Terminologie des neuen Berufsbildungsgesetzes wird in dieser Studie für den Lehrmeister der Begriff „Berufsbildungsverantwortliche für die betriebliche Ausbildung“ verwendet.

Etwa bei der Hälfte der Marketingprojekte sind also Mehrfachträgerschaften zu beobachten (*Tabelle 6*). Die Leitung der Projekte liegt jedoch bei der überwiegenden Mehrzahl (23) bei öffentlichen Stellen, meist den Berufsbildungsämtern der Kantone. Nur sechs Projekte (3 Kantone und 3 Bund) mit Mehrfachträgerschaften nennen eine private Organisation als Projektleitung.

### 4.3. Ausrichtung der Lehrstellenmarketingprojekten

Für die Typisierung der Marketingprojekte nach ihrer Ausrichtung auf dem Markt wird zuerst eine grundlegende Unterscheidung bezüglich der Spannweite, die mit den Massnahmen im Lehrstellenmarkt angesprochen werden soll, gemacht. *Tabelle 16* zeigt diejenigen Marketingmassnahmen auf, welche auf den gesamten Lehrstellenmarkt abzielen („Marketingmassnahmen allgemein“) (vgl. *Anhang I*). Alle Berufsfelder werden von den allgemeinen Marketingprojekten angesprochen. Von den 58 Projekten des Untersuchungssamples dieser Studie sind etwas mehr als die Hälfte, 32 Projekte, auf den gesamten Lehrstellenmarkt ausgerichtet.

Der zweiten Hauptgruppe (vgl. *Tabelle 17 in Anhang II*) werden diejenigen Marketingmassnahmen zugeordnet, welche gezielt ein bestimmtes Berufsfeld (z.B. Gebäudereinigung, Bäcker-Konditor, Kleinkindererziehung usw.) bearbeiten („Marketingmassnahmen in bestimmten Marktsegmenten“). Die Auszählung zeigt auf, dass diese Gruppe mit 25 Projekten etwas kleiner ist, als die Gruppe „Marketingmassnahmen allgemein“.

Für beide Hauptgruppen „Marketingmassnahmen allgemein,“ und „Marketingmassnahmen in bestimmten Marktsegmenten“ wird getrennt untersucht, welche Zielgruppen von den Projekten angesprochen werden und welche Produkttypen als Output der Vorhaben gewählt wurden.

### 4.4. Zielgruppen

Die von den Marketingprojekten anvisierten Zielgruppen befinden sich im Lehrstellenmarkt entweder auf der Nachfrage- oder der Angebotsseite. Die Hauptzielgruppen stellen die Jugendlichen in der Berufswahl und die (potenziellen) Lehrbetriebe dar. In dieser Untersuchung werden diejenigen Akteure der Nachfrageseite zugeordnet, die auf dem Lehrstellenmarkt nach einer geeigneten Lehrstelle suchen. Akteure, die eine Lehrstelle oder Ausbildungsstelle anbieten gehören zu der Angebotsseite.

*Tabelle 7: Zielgruppen auf der Nachfrage- und Angebotsseite*

Nachfrage	Angebot
Jugendliche in der Berufswahl	(Potenzielle) Lehrbetriebe Berufsbildungsverantwortliche für die betriebliche Ausbildung
Eltern der Jugendlichen in der Berufswahl	Andere Ausbildungsstätten
Lehrpersonal in der obligatorischen Schule	Berufsbildungsverantwortliche für die schulische Ausbildung <sup>10</sup>
Berufsberatung	
Lernende	

Zur systematischen Auszählung wurden auf der Nachfrageseite folgende Zielgruppen kategorisiert (vgl. *Tabelle 7*): Die Jugendlichen in der Berufswahl, die Eltern der Jugendlichen, das Lehrpersonal in der obligatorischen Schule, die Berufsberatung sowie die Lernenden. Die Angebotsseite auf dem Lehrstellenmarkt besteht aus den (potenziellen) Lehrbetrieben und den Berufsbildungsverantwortlichen für die betriebliche Ausbildung, anderen Ausbildungsstätten und den Berufsbildungsverantwortlichen für die schulische Ausbildung.

<sup>10</sup> Entsprechend der Terminologie des neuen Berufsbildungsgesetzes wird in dieser Studie für die Berufsschullehrer/innen der Begriff „Berufsbildungsverantwortliche für die schulische Ausbildung“ verwendet.

Bei der detaillierten Auszählung der Zielgruppen wurden diejenigen Personengruppen erfasst, an die sich die einzelnen Marketingprojekte in erster Linie wenden. Einige Projekte nennen explizit die Absicht, mehrere Zielgruppen gleichzeitig und sozusagen gleichwertig anzusprechen. Bei diesen Projekten werden mehrere Zielgruppen erfasst (Mehrfachcodierung). Aus diesem Grund übersteigt die Gesamtzahl der Projekte, die sich für eine bestimmte Zielgruppe einsetzen (vgl. *Tabelle 8*) bei weitem die Anzahl der untersuchten Projekte. Nicht mitgezählt wurden dagegen Zielgruppen, welche mit den Projekten nur indirekt oder nicht prioritär angesprochen werden. Die Resultat aus dieser Auszählung müssen jedoch mit Vorbehalten betrachtet werden. Aufgrund der Mehrfachcodierung und des Umstandes, dass die Nachfrageseite mehr Kategorien aufweist (5) als die Angebotsseite (3), kann es bei den Resultaten zu Verzerrungen kommen. So weist die Nachfrageseite im Vergleich zur Angebotsseite auch aus diesem Grund eine so grosse Anzahl von Nennungen (67% zu 33%) in den Marketingprojekten vor.

*Tabelle 8: Zielgruppen der Projekte (Mehrfachcodierung)*

Zielgruppe		Projekte allgemein n=32	Anzahl in %	Projekte best. Marktseg- ment n=25	Anzahl in %	Projekte Total n=57	Anzahl in %
Nachfrage (67%)	Jugendliche in der Berufswahl	23	18%	14	21%	37	19%
	Lernende	7	5%	4	6%	11	6%
	Lehrpersonal obligatorische Schulzeit	21	16%	8	12%	29	15%
	Berufsberatung	21	16%	8	12%	29	15%
	Eltern	21	16%	7	10%	28	14%
	Total	93	71%	41	60%	134	67%
Angebot (33%)	(Potenzielle) Lehrbetriebe Berufsbildungsverantwortliche für die betriebliche Ausbildung	30	23%	22	32%	52	26%
	Berufsbildungsverantwortliche für die schulische Ausbildung	6	5%	4	6%	10	5%
	andere Ausbildungsstätten	2	2%	1	2%	3	2%
	Total	38	29%	27	40%	65	33%
Total insgesamt		131	100%	68	100%	199	100%

Stand Daten: November 2003, Ein Projekt nicht codierbar (KUP-459)<sup>11</sup>. Schattierung= grösste prozentuale Anteile pro Kategorie.

Die Auszählung in *Tabelle 8* zeigt, dass die Zielgruppen der Nachfrageseite deutlich öfter von den Marketingprojekten angesprochen werden als die der Angebotsseite. Bezieht man alle 57 Projekte in die Analyse ein, so fallen zwei Drittel (67%) der Nennungen auf die Nachfrageseite und ein Drittel (33%) auf die Angebotsseite. Bei der getrennten Betrachtung der Hauptgruppen „Marketingmassnahmen allgemein“ und „Marketingmassnahmen in bestimmten Marktsegmenten“, fällt auf, dass die Projekte der ersten Gruppe noch etwas stärker auf die Nachfrage fokussieren (71%) und die zweite Gruppe im Verhältnis etwas weniger Projekte auf der Nachfrageseite (60%) und etwas mehr Projekte auf der Angebotsseite (40%) verzeichnet.

Auf der Angebotsseite dominiert sowohl bei den „Marketingmassnahmen allgemein“ wie bei den „Marketingmassnahmen in bestimmten Marktsegmenten“ die Zielgruppe der (potenziellen) Lehrbetriebe und Berufsbildungsverantwortlichen für die betriebliche Ausbildung. 52 der insgesamt 57 Pro-

<sup>11</sup> Mit KUP-459 finanziert der Kanton Aargau nicht weiter deklarierte Unterstützungsmassnahmen im Bereich der Lehrstellenförderung. Das Projekt wurde aus diesem Grund in das Untersuchungssample aufgenommen, es ist jedoch aufgrund der fehlenden Angaben nicht codierbar.

jekte sprechen mit ihren Marketingmassnahmen, unter anderem nebst anderen Zielgruppen, die Gruppe der (potenziellen) Lehrbetriebe an. Als zweitwichtigste Zielgruppe können mit der Nennung in 37 Projekten die Jugendlichen in der Berufswahl, auf der Nachfrageseite aufgeführt werden. Die Untersuchung bestätigt, dass die beiden Hauptzielgruppen auf Nachfrage- und Angebotsseite auch tatsächlich am häufigsten angesprochen werden. Lehrpersonen in der obligatorischen Schulzeit, Lernende, die Berufsberatung und die Eltern, welche auch als Vermittler in der Berufsbildung fungieren können, werden sowohl bei den „Marketingmassnahmen allgemein,“ wie bei den „Marketingmassnahmen in bestimmten Marktsegmenten“ noch relativ häufig (11-29 Projekte) als Zielgruppe genannt. Die Berufsbildungsverantwortlichen für die schulische Ausbildung in Berufsfachschulen und in anderen Ausbildungsstätten werden hingegen nur von wenigen Projekten (3-10 Projekte) als Zielgruppe angesprochen.

## 4.5. Produkte der Projekte

Die Marketingprojekte haben verschiedene Leistungen und Ergebnisse zum Ziel, die in dieser Studie hinsichtlich ihrer Ausrichtung genauer untersucht werden. Bei der Durchsicht der 58 Projekte des Untersuchungssamples wurden vier Produktkategorien gebildet, die zur adäquaten Beschreibung und Auszählung der Daten beigezogen werden (vgl. *Tabelle 9*). Bei dieser Auszählung kann es zu Mehrfachnennung kommen, da einige Projekte mehrere Leistungen bzw. Produkte als Zielvorgabe nennen.

*Tabelle 9: Produktkategorien*

Produkttyp	Produkte
<i>Information</i>	Standaktion an regulärer Ausstellung Organisation von spezifischen Berufsbildungsveranstaltungen Werbekampagnen Durchführen von Kursen Versenden von Mailings Flyer und Inserate Publikationen und Informationsbroschüren Homepages auf dem Internet
<i>Institution/ Infrastrukturmassnahmen</i>	Ausbildungsforen Neue Lehrmodelle Ausbildungsverbund Vereinigung von Berufsbildungsverantwortlichen der betrieblichen Ausbildung Kompetenzzentrum Basislehrgang
<i>Finanzielle Anreize</i>	Kostenbeteiligung
<i>Intervention</i>	Netzwerk aufbauen Betriebsbesuch zwecks Akquisition und Beratung Coaching Betrieb und Jugendliche Lehrstellenförderer Akquisition mittels Mailings und Telefon

### 4.5.1. Information

Der Produkttyp „Information“ umfasst Standaktionen an regulären Ausstellungen, die Organisation von spezifischen Berufsbildungsveranstaltungen, Werbekampagnen, das Durchführen von Kursen, die Streuung von Flyers, das Versenden von Mailings und die Produktion von Publikationen, Informationsbroschüren, Werbespots und Internetseiten, welche Informationen rund um das Thema der Berufsbildung anbieten.

In der Übersicht fällt auf, dass Werbekampagnen sowie die Produktion von Mailings, Flyers, Broschüren und Homepages vorwiegend für Marketingprojekte in bestimmten Marktsegmenten geplant werden (vgl. *Tabelle 16 und Tabelle 17, Anhang I*).

Als Beispiel kann das Bundesprojekt der Hauswirtschaft Schweiz (B-106) genannt werden, es strebt den Produkttyp „Information“ in bestimmten Marktsegmenten an. Mittels verschiedener Kommunikationsmittel soll die Berufslehre „Hauswirtschafter“ und „Hauswirtschafterin“ bekannt gemacht werden. Output des Projektes ist z.B. eine Infomappe sowie eine dreisprachige CD „Hauswirtschafter/Hauswirtschafterin“, welche umfassend über den Beruf informiert und zuhause der Berufsberatungen erstellt wurde. Die Website der „Hauswirtschaft Schweiz“ und eine Lehrstellenbörse im Internet geben über den elektronischen Weg Berufsinformationen weiter. Daneben beinhaltet das Projektprogramm drei Informationsveranstaltungen und ein Lehrlingstag, an dem Lernende Ausstellungselemente für spätere Standaktionen in den Kantonen herstellen.

#### **4.5.2. Institution/Infrastrukturmassnahme**

Zum Produkttyp „Institution/Infrastrukturmassnahme“ gehört der Aufbau von Ausbildungsverbänden, Vereinigungen der Berufsbildungsverantwortlichen der betrieblichen Ausbildung, Ausbildungsforen und Kompetenzzentren sowie die Förderung von Basislehrgängen und neuen Lehrmodellen (vgl. *Tabelle 16 und Tabelle 17, Anhang I*).

Wie in *Tabelle 10* (siehe weiter unten) aufgezeigt wird, gibt es in der Hauptgruppe „Marketingmassnahmen im gesamten Lehrstellenmarkt“ fast nur die Produkteform der Ausbildungsforen. Ausbildungsforen sind regionale Plattformen zur Behandlung von Fragen an der Schnittstelle zwischen Volksschule und Berufsbildung. In den Foren sind alle wichtigen Akteure im Bereich der Berufsbildung vertreten, und sie erbringen Leistungen in den Bereichen Information/PR, Lehrstellenakquisition und Beratung von Lehrbetrieben und Jugendlichen. Ausbildungsforen als eine Form des Produktes „Institution/Infrastrukturmassnahme“ gibt es als LSB2-Projekte nur im Kanton Zürich.

Das einzige Projekt (KUP-163), das bei den „Marketingmassnahmen allgemein“ auch noch in die Kategorie „Institution/Infrastrukturmassnahme“ gehört, strebt die Bildung von neuen Lehrmodellen an. Die Berufsfachschulen des Kantons Neuenburg bieten in diesem Projekt den Lehrbetrieben an, einen Teil der Ausbildung der Lernenden zu übernehmen. Die Betriebe können dabei selbst auswählen (à la carte), für welche Module der praktischen Ausbildung sie ihre Lernenden in die Berufsfachschule schicken wollen. Das Projekt wird in dieser Studie in einer Fallstudie genauer untersucht.

Die Projekte in bestimmten Marktsegmenten mit dem Produkttyp „Institution/Infrastrukturmassnahme“ sind dagegen vielfältiger und haben mehrheitlich die (potenziellen) Lehrbetriebe zur Zielgruppe. Viele Projektvorhaben nennen das Ziel, die Gründung von Ausbildungsverbänden und Vereinigungen der Berufsbildungsverantwortlichen der betrieblichen Ausbildung zu fördern. Als Beispiel kann dafür ein Teilprojekt des Berufsbildungsamtes des Kantons Schaffhausen (KUP-159) genannt werden. Aufgrund des neuen Ausbildungsreglementes waren die Lehrbetriebe im Innendekorationsgewerbe zu einem grossen Teil nicht mehr in der Lage, die Ausbildungsvoraussetzungen in vollem Umfang zu erfüllen. Im Rahmen des Projekts hat sich das Berufsbildungsamt mit allen Lehrbetrieben zusammengesetzt und eine Verbundlösung entwickelt, die Lehrbetrieben und zukünftigen Lernenden entgegenkommt. Die Ausbildungsplätze konnten so erhalten bleiben und eine qualitativ einwandfreie Ausbildung wurde gesichert.

#### **4.5.3. Finanzielle Anreize**

Der Produkttyp „Finanzielle Anreize“ wird in den Projekten des Untersuchungssamples praktisch nie als Marketingmassnahme verwendet (vgl. *Tabelle 16 und Tabelle 17, Anhang I*). Einziges Beispiel ist das Projekt „Amélioration de l'offre des places d'apprentissage – subventions spéciales pour cours d'introduction“ (KUP-282). Das Berufsbildungsamt des Kantons Freiburg übernimmt in diesem Marketingprojekt einen Teil der Kosten für die Einführungskurse der Lernenden im ersten Lehrjahr. Mit dieser Massnahme sollen die Betriebe unterstützt und ermutigt werden, weiterhin Jugendliche auszubilden.



#### 4.5.4. Interventionen

Beim Produkttyp „Intervention“ wird zwischen dem Aufbau von Netzwerken und verschiedenen Formen von Lehrstellenakquisition mittels Betriebsbesuchen (Umgangssprachlich: Klinkenputzen) unterschieden (vgl. *Tabelle 16 und Tabelle 17, Anhang I*). Das Projekt „Lehrstellenmarketing“ (KUP-253) des Kantons Solothurn ist ein Beispiel für Marketingvorhaben, welche als Intervention Betriebsbesuche machen mit dem Ziel neue Lehrstellen zu schaffen und die Betriebe zu beraten und betreuen. Das Amt für Berufsbildung und Berufsberatung des Kantons Solothurn und die Berufsinspektoren suchen in Zusammenarbeit nach Branchenkennern, die im Milizsystem als „Göttis“ arbeiten. Die „Göttis“ besuchen Betriebe zwecks Erweiterung des Lehrstellenangebots, Vermittlung von Praktikumsseinsätzen und zur Zusammenführung von Betrieben zu Ausbildungsverbänden.

Eine andere Form von Betriebsbesuchen wählte ein Projekt des Kantons Bern „Lehrstellenmarketing an Gewerbeausstellungen“ (KUP-484). Das Amt für Berufsbildung und die Kreisleitungen besuchten an der Gewerbeausstellung die Lehrbetriebe, bedankten sich bei ihnen für ihren Einsatz in der Berufsbildung und ermutigten und informierten neue, noch nicht ausbildende Unternehmen zur Ausbildung von Jugendlichen.

Eine weitere Form der Akquisition neuer Lehrbetriebe wird in einem St. Galler Projekt (KUP-340) der kantonalen Arbeitsgemeinschaft für hauswirtschaftliche Bildungs- und Berufsfragen praktiziert. Zur Gewinnung neuer Ausbildungsplätze für Hauswirtschafter und Hauswirtschafterinnen wurden in zeitgemässen Abständen speziell gestaltete Mailings an Grosshaushalte versandt. Durch eine Fachperson erfolgte zusätzlich noch eine mündliche Anfrage/Rückfrage bei den Adressaten.

#### 4.5.5. Häufigkeiten der Produkte im LSB2

*Tabelle 10* gibt die Nutzung der verschiedenen Produkte in der Gesamtheit der Lehrstellenmarketingprojekte im LSB2 wieder.

*Tabelle 10: Produkte der Projekte (Mehrfachcodierung)*

Produkttyp	32 Projekte allgemein	in %	25 Projekte best. Marktsegment	in %	57 Projekte Total	in %
Information	12	38%	16	47%	28	42%
Institution/ Infrastruktur- massnahme	11	34%	10	29%	21	32%
Finanzielle Anreize	1	3%	0	-	1	2%
Intervention	8	25%	8	24%	16	24%
Total	32	100%	34	100%	66	100%

Stand Daten: November 2003. Ein Projekt nicht codierbar (KUP-459). Schattierung= grösste prozentuale Anteile pro Kategorie.

Die Auszählung zeigt, dass fast jedes zweite Projekt (42%) die Verbreitung von Informationen anstrebt. Der Aufbau von „Institutionen/Infrastrukturmassnahmen“ steht mit 21 Nennungen an zweiter Stelle (32%). Lehrstellenmarketing mittels „Interventionen“ nennen insgesamt 16 Projekte (24%) als Hauptaktivität. Nur ein Projekt wählt den Produkttyp „Finanzielle Anreize“ als Mittel zum Marketing.

Die Verteilung der Projektvorhaben über die vier Produkttypen ist für die Hauptgruppen „Marketingmassnahmen allgemein“ und „Marketingmassnahmen in bestimmten Marktsegmenten“ in etwa die gleiche. Für die Projekte, welche den gesamten Lehrstellenmarkt ansprechen wie auch für die Projekte in bestimmten Marktsegmenten steht „Information“ an erst genannter Stelle. Darauf folgt bei beiden Hauptgruppen mit je 11 und 10 Nennungen das Produkt „Institution/Infrastrukturmassnahme“. Hier bleibt jedoch anzumerken, dass fast alle Projekte (10 von 11) in der Gruppe „Marketingmassnahmen allgemein“ aus dem Kantone Zürich eingereicht wurden und zum Ziel haben, Ausbildungsforen aufzubauen und weiterzuführen. Ausbildungsforen als eine Form des Produktes „Institution/ Infrastrukturmassnahme“ gibt es als LSB2-Projekte nur im Kanton Zürich.

Damit wird deutlich, dass es neben den Ausbildungsforen in der Hauptgruppe „Marketingmassnahmen allgemein“ praktisch keine anderen Formen der Produktgruppe „Institution/ Infrastrukturmassnahme“

gibt. Das Produkte „Institution/ Infrastrukturmassnahme“ ist demnach eher als Marketingmassnahmen in bestimmten Marktsegmenten geeignet. Dort ist es mit 10 Nennungen (30%) dann auch die Massnahme, die nach der „Information“ am zweithäufigsten angestrebt wird.

Der Produkttyp „Intervention“ wird für Projekte, die den gesamten Lehrstellenmarkt ansprechen, wie auch für Projekte in bestimmten Marktsegmenten gleich oft gewählt (je 8 Nennungen). Diese Marketingmassnahme scheint somit in beiden Hauptgruppen anwendbar zu sein.

#### 4.5.6. Produkte und Finanzen

Table 11 ordnet die untersuchten Projekte nach den vier Hauptproduktgruppen und ihrem finanziellen Volumen.

Table 11 Gesamtaufwand pro Projekt im Bereich Lehrstellenmarketing nach Produkten

Gesamtaufwand pro Projekt in CHF	Information		Institution/ Infrastrukturmassnahme		Finanzielle Anreize		Intervention	
	Anzahl	in %	Anzahl	in %	Anzahl	in %	Anzahl	in %
Bis 5'000	1	4%	-	-	-	-	1	11%
5'001-20'000	2	8%	-	-	-	-	3	33%
20'001-50'000	1	4%	-	-	-	-	2	22%
50'001-100'000	1	4%	-	-	-	-	-	-
100'001-200'000	3	13%	-	-	1	100%	-	-
200'001-400'000	6	25%	2	13%	-	-	1	11%
400'001-1'000'000	9	38%	-	-	-	-	2	22%
1'000'001-4'000'000	1	4%	3	20%	-	-	-	-
Fehlende Angaben	-	-	10	67%	-	-	-	-
Total	24	100%	15	100%	1	100%	9	100%
Minimum pro Projekt	5'000		250'000		153'496		5'000	
Maximum pro Projekt	1'442'875		4'300'000		153'496		920'000	

Stand Daten: November 2003. Ein Projekt nicht codierbar (KUP-459). Schattierung= grösste prozentuale Anteile pro Kategorie.

Die Auszählung der Projekte nach den vier Hauptproduktgruppen und ihrem finanziellen Volumen (vgl. Tabelle 11) zeigt folgende Tendenz auf: Der gesamte Finanzaufwand - LSB2-Anteil plus weitere Gelder - liegt bei den „Interventionen“ im tieferen, bei den „Informationen“ im mittleren und den „Institutionen/Infrastrukturmassnahmen“ im höheren Bereich des Finanzaufwandes. Die Mehrzahl der Informationsprojekte kosten zwischen 400'001 und 1 Mio. Franken (38%), es gibt jedoch Projekte in allen Grössenbereichen. Die Projektvorhaben, welche „Institutionen/Infrastrukturmassnahmen“ als Zielvorgabe haben, sind eher teurer als die Informationsprodukte und weisen Gesamtkosten zwischen 200'000 und 4 Mio. Franken (33%) auf. Leider fehlen in dieser Kategorie bei zwei Drittel der Projekte (67%) die vollständigen Finanzangaben. Die Interventionsprojekte scheinen der günstigste Projekttyp zu sein, mehr als die Hälfte der Vorhaben (66%) geben Gesamtkosten zwischen 5'000 und 50'000 Franken an. Der Produkttyp „Finanzielle Anreize“ wird aufgrund der zu kleinen Fallzahl (1) nicht in den Vergleich aufgenommen.

#### 4.6. Vergleich Projekte LSB1 und LSB2

Im ersten Lehrstellenbeschluss (LSB1) wurde ein Drittel aller Projekte (95 von 290) im Bereich des Lehrstellenmarketing/Motivationskampagnen<sup>12</sup> finanziert (Gertsch et al. 2000: 12). Die Evaluation

<sup>12</sup> Laut den Autoren Gertsch et al. (2000: 12)“ ist die Zuteilung der einzelnen Projekten zu den Subventionsbereichen des LSB1 nicht immer ganz einfach bzw. uneindeutig nachvollziehbar: ...“insbesondere unter den Titeln „Lehrstellenmarketing/Motivationskampagnen“ und „Berufsinformation“ werden einerseits sehr verschiedenartige Massnahmen subventioniert, andererseits sind die beiden Förderbereiche nicht trennscharf: was der eine Akteur der „Berufsinformation“ zurechnet, schlägt der Andere dem „Lehrstellenmarketing bzw. den Motivationskampagnen“ zu. Bei der folgenden Zusammenstellung stützen wir uns für die Projekte der Bundestrache und für diejenigen kan-

dieser Marketingmassnahmen im LSB1 zeigte auf, dass die alteingesessenen und grossen, schon ausbildenden Unternehmen von den Marketingmassnahmen deutlich häufiger erreicht wurden als bislang nicht ausbildende Kleinstunternehmen und ganz junge Firmen, die von Gertsch/Hotz (1999: 40) als „innovativ“ bezeichnet wurden. Zudem stellten die Autoren fest, dass der persönliche Kontakt, der Betriebsbesuch zwecks Beratung und Akquisition von Lehrstellen, im LSB1 eine eher selten eingesetzte Strategie war. Entsprechend war eine Empfehlung der Evaluationsstudie zum Lehrstellenmarketing im LSB1, beim Marketing stärker auf (wiederholte) Betriebsbesuche zu setzen, und die Lehrstellenwerbung primär an nicht ausbildende, insbesondere junge Betriebe zu richten (Gertsch/Hotz 1999: 40).

*Tabelle 12: Produkte der Projekte in LSB1 und LSB2 (Mehrfachcodierung)*

Produkttyp	Projekte im LSB1 und LSB2	in %	Neue Projekte im LSB2	in %	Total	in %
Information	17 (4*)	39%	11	52%	28	43%
Institution/ Infrastrukturmassnahme	18 (davon 10 Foren)	41%	2	10%	20	31%
Finanzielle Anreize	1	2%	-	-	1	2%
Intervention	8 (1*)	18%	8	38%	16	25%
Total	44	100%	21	100%	65	100%

Stand Daten: November 2003. Ein Projekt nicht codierbar (KUP-459). \* Der LSB2 -Beitrag dieser Projekte dient nur zur Abschlussfinanzierung, nicht zur Weiterführung der Projekte.

*Tabelle 12* teilt die LSB2-Projekte des Untersuchungssamples in zwei Gruppen auf. Die grössere Gruppe (44) beinhaltet jene Projekte, die sowohl im LSB1 wie auch im LSB2 liefen. Die andere Gruppe (21) fasst alle Projekte zusammen, die im LSB2 neu gestartet sind. Der Vergleich der beiden Gruppen zeigt auf, dass bei den neuen Projekten (nur LSB2) der Produkttyp „Information“ nach wie vor einen wichtigen Stellenwert (52%) einnimmt. Es wurden jedoch im LSB2 etwas weniger neue Informationsprojekte eingereicht (noch 11 anstelle von 17 in LSB1 und LSB2). Im Vergleich zu den anderen Produkten haben die „Interventionen“ am stärksten an Gewicht zugenommen (38%). Neben den schon im LSB1 laufenden acht Interventionsprojekten sind im LSB2 noch acht neue Projekte zum Produkttyp „Intervention“ dazugekommen, dies entspricht einer Verdoppelung der Projekte. Diese Tendenz zeigt, dass die Empfehlung aus der Evaluation des LSB1, vermehrt ein direktes Lehrstellenmarketing mittels Betriebsbesuchen zu fördern, im LSB2 aufgenommen wurde.

Stark abgenommen haben die Projekte im Bereich „Institution/Infrastrukturmassnahme“. Im LSB2 wurden nur noch zwei neue Vorhaben dazu eingereicht.

*Tabelle 13: Ausrichtung der Projekte in LSB1 und LSB2*

Ausrichtung der Projekte	Marketingmassnahmen allgemein	in %	Marketingmassnahmen in best. Marktsegmenten	in %	Total
Projekte im LSB1 und LSB2	22 (2*)	56%	17 (2*)	44%	39 (4*)
Neue Projekte LSB2	10	56%	8	44%	18
Total	32	100%	25	-	57

Stand Daten: November 2003. Ein Projekt nicht codierbar (KUP-459). \* Der LSB2-Beitrag dieser Projekte dient nur zur Abschlussfinanzierung, nicht zur Weiterführung der Projekte

Bei der Ausrichtung der neuen LSB2-Projekte auf den Lehrstellenmarkt ist in dieser Auszählung keinen Wandel erkennbar (vgl. *Tabelle 13*). Sowohl bei den Projekten, die im LSB1 und LSB2 laufen, wie auch bei den neuen Projekten (nur LSB2) machen die beiden Hauptgruppen „Marketingmassnah-

tonalen Projekte, die nicht im Rahmen einer Leistungsvereinbarung (LV) realisiert worden sind, auf die Zuordnung, wie sie das BBT in seinen Bewilligungsverfügungen vorgenommen hat. Die kantonalen Projekte, die im Rahmen von LV umgesetzt wurden, sind entsprechend den Projektberichten den kantonalen Verantwortlichen zugeteilt“...

men allgemein“ und „Marketingmassnahmen in bestimmten Marktsegmenten“ etwa je die Hälfte aller Projekte aus (56% und 44%). Richtet man jedoch ein kurzer Blick auf die Begleitmassnahmen des Bundes im LSB1 und LSB2, so fällt dennoch ein Wandel in der Ausrichtung auf. So sprach die nationale Ausbildungskampagne im LSB1 noch den gesamten Berufsbildungsmarkt an, während die Plakatwerbungen im LSB2 gezielt auf ein bestimmtes Marktsegment zugeschnitten sind<sup>13</sup>. Von Juni bis September 2000 wurde etwa eine ICT-Kampagne lanciert. Die sechste Welle der nationalen Ausbildungskampagne des BBT vom November 2002 rückte die Gesundheits- und Sozialberufe ins Zentrum. Und eine siebte Welle stellte im Mai 2003 die traditionellen Berufe im Zusammenhang mit der Berufsweltmeisterschaft ins Zentrum der Kampagne.

#### 4.7. Fazit zu der quantitativen Auswertung

Der quantitative Überblick zu den 58 spezifischen Lehrstellenmarketingprojekten im LSB2 zeigt zusammenfassend folgende Tendenzen auf:

- Die acht Marketingprojekte des Bundes werden zusammen zu gut der Hälfte aus dem LSB2-Beitrag finanziert. Die Hälfte der Kantone, die im LSB2 mitmachen, setzen über 20 Prozent ihres LSB2-Beitrages für Vorhaben im Lehrstellenmarketing ein.
- Knapp die Hälfte der Kantonsprojekte wird in Kooperation von Mehrfachträgerschaften durchgeführt, wobei die Berufsbildungsämter immer involviert sind und mit Organisationen der Arbeitswelt, Berufsfachschulen, Berufsberatungsstellen oder Lehrbetrieben zusammenarbeiten. Die Leitung der Projekte liegt jedoch meist bei öffentlichen Organisationen, nur bei drei Kantonsprojekten konnte eine private Leitung ausgemacht werden. Die Hauptträgerschaft der Bundesprojekte sind Organisationen der Arbeitswelt, interkantonale Zusammenarbeitsgremien und eine private Organisation.
- Von den 58 LSB2-Projekten des Untersuchungssamples sind etwas mehr als die Hälfte (32) auf den gesamten Lehrstellenmarkt ausgerichtet, die andere Gruppe (25) bearbeitet gezielt ein bestimmtes Marktsegment (z.B. Hauswirtschaft). Die Untersuchung bestätigt, dass die beiden Hauptzielgruppen auf der Nachfrage- und Angebotsseite – Jugendliche in der Berufswahl und (potenzielle) Lehrbetriebe – von den Projekten am häufigsten angesprochen werden.
- Die Ergebnisse und Leistungen der Marketingprojekte wurden in dieser Untersuchung in die vier Hauptprodukttypen „Information“, Institution/Infrastrukturmassnahme“, „Intervention“ und „Finanzielle Anreize“ kategorisiert: Der Produkttyp „Information“ wird von den Projekten am häufigsten als Ergebnis angestrebt (42%). Die Gesamtkosten für diese Vorhaben sind unterschiedlich hoch, liegen aber eher im mittleren Finanzbereich. Der Produkttyp „Intervention“ betrifft meist die Lehrstellenakquisition mittels Betriebsbesuch. Diese Massnahme wird von 24 Prozent der Marketingvorhaben geplant und scheint im Vergleich finanziell die günstigste Massnahme zu sein.
- Beim Vergleich der Projekte, die schon im LSB1 starteten und im LSB2 weitergeführt wurden, mit den neuen Vorhaben im LSB2 fällt eine leichte Veränderung bei der Produktwahl auf. Die „Informationsprojekte“ sind auch bei den neuen LSB2-Vorhaben die grösste Gruppe, sie haben aber beim Vergleich der weitergeführten LSB1-Projekten (17) zu den neuen LSB2-Projekten (11) etwas abgenommen. Die „Interventionen“ haben dagegen gegenüber den anderen Produkttypen im LSB2 an Gewicht gewonnen (von 18% auf 38%). Zudem fand bei den neuen Interventionsprojekten im LSB2 gegenüber den weitergeführten Projekten aus dem LSB1 eine Verdoppelung der Anzahl Vorhaben statt.

---

<sup>13</sup>vgl. Homepage «Profisurf» <<http://www.profisurf.ch/de/default.htm>> (18.06.04).

## 5. Fallstudien – Analyse von sechs Marketingprojekte

In diesem Kapitel werden sechs LSB2-Marketingprojekte vorgestellt und analysiert. Für jeden Fall wird der Inhalt des Projektes und die gewählte Marketingmassnahme (Produktebeschreibung) kurz dargestellt. Anhand der Ergebnisse und Wirkungen der untersuchten Fallbeispiele wird die Zielerreichung diskutiert, danach werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung dargelegt. In einem ersten Abschnitt wird kurz aufgezeigt, nach welchen Kriterien die zu untersuchenden Fälle ausgewählt wurden. Die sechs Fallstudienbeschreibungen folgen in den weiteren Abschnitten dieses Kapitels.

### 5.1. Fallauswahl

Die Fallauswahl basiert dabei auf zwei Kriterien: Die gewählten Fälle müssen zum einen die eruierten Produkttypen abdecken. Zweitens müssen die gewählten Kantone die Vielfalt des schweizerischen Föderalismus abdecken. Entsprechend werden die Massnahmenbündel in folgenden Kantonen untersucht:

Deutschschweiz:

- Ländliche Kantone mit Hauptprodukt Information: LU, SZ, UR, OW, NW, Verbund Innerschweiz (B-314)
- Kleiner urbaner Kanton mit Hauptprodukt Intervention: BL, Lehrstellenförderer (KUP-120)
- Grosser Kanton mit Hauptprodukt Institution/Infrastrukturmassnahmen: ZH, Ausbildungsforen (KUP-199, etc.)

Französischsprachige Schweiz:

- Kleiner Kanton mit Hauptprodukt Institution/Infrastrukturmassnahme: NE, „partenariat école-industrie“ (KUP-163)
- Das einzige Projekt das mit dem Produkt finanzielle Anreize arbeitet, wird im Kanton Freiburg durchgeführt (KUP-282)

Berufsverband

- Beispiel für ein Projekt eines Schweizerischen Berufsverbands mit Hauptprodukt Information: Promotion Bäckerlehre (B-229)

Für die Untersuchung der Wirksamkeit von Lehrstellenmarketing wird der Fokus nicht auf einzelne Massnahmen, sondern auf die Kombination von Marketingmassnahmen, sei es als Erfolgs- oder Hindernisfaktoren, gelegt. Ebenfalls von Bedeutung ist der soziostrukturelle und politische Kontext, in dem diese Massnahmen zur Anwendung gelangen.

### 5.2. Fallstudie „Zusammenarbeit in der Berufsbildung Zentralschweiz – Teilprojekt Kommunikation“

#### 5.2.1. Produktebeschreibung

Mit dem Projekt „Zusammenarbeit in der Berufsbildung Zentralschweiz“ setzen sich die Kantone Luzern, Ob- und Nidwalden, Schwyz, Uri und Zug das Ziel, dass 2000 bis 2004 „die kantonalen Ressourcen zur effizienten Pflege und Weiterentwicklung der Berufsbildung in der Zentralschweiz gebündelt, die Kooperation intensiviert und die Wirksamkeit der Massnahmen erhöht werden“ (ZBK 2000: 1). Das Projekt besteht aus einem Masterprojekt, unter dessen Dach vier Teilprojekte versammelt sind, wovon das Fachprojekt „Kommunikation Berufsbildung Zentralschweiz“ explizite Lehrstellenmarketing-Elemente umfasst.

Im Rahmen dieses Projekts wurden in einer ersten Phase Massnahmen ergriffen zur Verbesserung des Informationsstands der relevanten Zielgruppen über das Berufsbildungssystem der Schweiz. Mit der Veränderung der Ausgangslage, sprich der zunehmenden Lehrstellenknappheit im Dienstleistungssektor, erfuhr das Teilprojekt eine Strategieänderung und setzte den Schwerpunkt nun beim Lehrstellenmarketing im engeren Sinn an. Die entsprechende Kampagne baute auf den bis dahin unternommenen Tätigkeiten auf.

### **5.2.2. Zielerreichung**

Das Teilprojekt „Kommunikation“ wird von den Projektverantwortlichen gesamthaft positiv eingeschätzt. Dies gilt einerseits für die drei formulierten quantitativen Ziele. Eine Aufwandoptimierung der beteiligten Kantone lässt sich zwar nicht an bestimmten Indikatoren festmachen, ist aber nach Aussage der Beteiligten evident, indem verschiedene Leistungen für die ganze Zentralschweiz erbracht werden konnten, ohne dass einzelne, kleinere Kantone operativ dazu beitragen mussten. Die Zielsetzung, mindestens der Hälfte der aktiven Bevölkerung die Möglichkeit zu bieten, sich über die Berufsbildung zu informieren, wird mit der Durchführung der beiden zebi 2001 und 2003, den beiden Zuger Messen sowie Auftritten an kleineren Gewerbemessen als erreicht betrachtet. Schliesslich wird mit grosser Sicherheit davon ausgegangen, dass alle Schülerinnen und Schüler vor der Berufs- oder Schulwahl über das schweizerische Berufsbildungssystem informiert sind, womit das dritte Ziel ebenfalls als erreicht gilt.

Das Teilprojekt wird andererseits aber auch über die eigentliche Zielerreichung hinaus als Erfolg bezeichnet. Das Projekt führte zu Strukturen, die über die LSB2-Finanzierung hinaus tragen sollen. Während dies auf der Stufe Masterprojekt die Einrichtung des ZBK und des Bereichs Berufsbildung in der Bildungsplanung Zentralschweiz betrifft, gilt es im Teilprojekt „Kommunikation“ spezifisch für die Gründung des Vereins Berufsbildung Zentralschweiz, der nicht nur Träger der zebi ist, sondern eine wichtige Funktion für die Vernetzung der Zentralschweizer Verbände untereinander als auch für den informellen Austausch zwischen Wirtschaft und Politik wahrnimmt.

Ebenfalls als Verdienst des Teilprojekts „Kommunikation“ wird von Seiten der Projektverantwortlichen der Umstand gesehen, dass sich alle Zentralschweizer Kantone im Rahmen der ZBK darauf einigen konnten, dass Lehrstellenmarketing eine Daueraufgabe darstellt. Dieses neu verankerte Bewusstsein kommt allerdings nur bedingt zum Tragen im Entscheid, dass es keine ZBK-weite Nachgreifaktion beim Lehrstellen-Marketing im Jahr 2004 geben wird, sondern dass berufs- und kantonsspezifische Lösungen gefunden werden müssen. Entsprechende Aktivitäten werden voraussichtlich gemeinsam von Luzern und Zug unternommen werden, während die übrigen Kantone zu diesem Zeitpunkt über ausreichend Angaben zu potenziellen Lehrbetrieben verfügen. Die Projektleitung „Kommunikation“ spricht in diesem Zusammenhang von „kantonaler Nachhaltigkeit“ in Abgrenzung zur kantonsübergreifenden Nachhaltigkeit.

### **5.2.3. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung**

Als Faktoren, die den erfolgreichen Ablauf des Projekts begünstigt haben, werden zum einen externe Ereignisse identifiziert. So trugen sowohl die gewachsene Unsicherheit durch die verschiedenen Reformen im Berufsbildungsbereich als auch die Sensibilisierung für die Lehrstellenproblematik durch die Lehrstelleninitiative zu einer grossen Akzeptanz der unternommenen Massnahmen, vor allem aber der eigentlichen Lehrstellenmarketingkampagne ab 2003. Ebenso war der Problemdruck seitens der Wirtschaft offensichtlich gross, so dass die Verwaltung hier ebenfalls eine positive Haltung bei der Kontaktaufnahme vorfand. Schliesslich konnte die interkantonale Zusammenarbeit im Bereich der Berufsbildung auf eine bereits etablierte Kultur der Kooperation in der Zentralschweiz aufbauen, die für die Volksschule in Form der Bildungsplanung Zentralschweiz eine institutionalisierte Form hat.

Auf inhaltlicher Ebene erweist sich die Einbettung in ein übergreifendes Gesamtkonzept als Erfolgsfaktor für die Umsetzung. Die Definition übergeordneter Ziele gekoppelt mit einer grossen Gestaltungsfreiheit innerhalb der Teilprojekte ermöglicht die flexible Planung und Anpassung an veränderte Gegebenheiten, ohne die Ziele aus den Augen zu verlieren. Bei der operativen Arbeit ist die Kombination unterschiedlicher Instrumente, die von der allgemeinen Sensibilisierung über die schriftliche Kontakt-

aufnahme bis zu persönlichen Gespräch geht, zwar ein aufwendiger, aber ebenso ein erfolgreicher Weg zur Überzeugung potenzieller Lehrstellenanbieter/innen.

Schliesslich wird das Zentralschweizer Projekt getragen von seiner Organisation. Es zeigt sich hier, dass der Umstand, dass das Projekt von der Verwaltung initiiert und getragen wird, ein zentraler Faktor für sein Gelingen darstellt. So verfügt im Vergleich zur politischen und zur wirtschaftlichen Sphäre allein die Verwaltung über die notwendige fachliche Expertise und eigens ausgesonderte personelle Ressourcen. Letzteres trifft nicht für alle beteiligten Kantone zu, was aber mit Skaleneffekten, die durch die grenzüberschreitende Kooperation erzielt werden, teilweise wettgemacht wird. Bei der Kooperation handelt es sich nicht allein um die koordinierte Leistungserbringung. Vielmehr fungieren die Fachprojekte als operative Leistungserbringer und weist zumindest das Fachprojekt ‚Kommunikation‘ stark zentralisierte Strukturen auf, die die beteiligten Kantone stark von operativen Leistungen entlastet haben.

Die interkantonale Zusammenarbeit hat allerdings auch ihre Grenzen, wie das Projekt ebenfalls zeigt. Diese sind einerseits dadurch gegeben, dass die Handlungsfähigkeit der kantonalen Grenzen weiterhin unterschiedlich bleibt, was grenzüberschreitende Lösungen ab einem gewissen Punkt vereitelt – nämlich dann, wenn die notwendige Eigenleistung die kantonalen Handlungskapazitäten übersteigt. Durch die Entscheidungsstrukturen der ZBK ist jedoch bereits eine Barriere vorgeschaltet, können doch hier nur Entscheide im Rahmen der Kompetenzen der kantonalen Amtsdirektoren getroffen werden, und diese unterscheiden sich weiterhin – gerade in Budgetfragen – sehr stark.

### **5.3. Fallstudie „Der Lehrstellenförderer im Kanton Basel-Landschaft“**

#### **5.3.1. Produktebeschrieb**

Das Projekt „Lehrstellenförderer“ (KUP-120) wurde von einer Arbeitsgruppe mit allen wichtigen Akteuren im Bereich der Berufsbildung in BL im LSB1 entwickelt, geplant und bei der Durchführung begleitet. Der Arbeitsgruppe gehören Vertreter und Vertreterinnen der Wirtschaftsverbände, der Fachstelle für die Gleichstellung von Frau und Mann, der Berufsfachschulen und des Amtes für Berufsbildung und Berufsberatung an. Die Hauptträgerschaft des Projektes liegt bei dem in der Bildungs- Kultur- und Sportdirektion (BKSD) angesiedelten Amt für Berufsbildung und Berufsberatung. Die Wirtschaftskammer BL bewarb sich in der Planungsphase um die Durchführung des Projektes und bekam durch den Entscheid der Arbeitsgruppe den Auftrag. Seit 1998 ist der Lehrstellenförderer nun in der Wirtschaftskammer BL angestellt und hat heute als Mitglied der Geschäftsleitung eine wichtige Funktion im Verband inne. Das Amt für Berufsbildung und Berufsberatung nimmt mittels Leistungsvertrag mit der Wirtschaftskammer auf die strategische und inhaltliche Ausrichtung der Lehrstellenförderung Einfluss. Während die Leistungen des Lehrstellenförderers zuerst über die Gelder des LSB1 und LSB2 abgegolten wurde, läuft die Finanzierung des aktuellen Leistungsvertrages über kantonseigene Mittel.

Im LSB1 hatte der Lehrstellenförderer einen Leistungsauftrag mit der breiten Zielsetzung, alle Branchen und Betriebe anzusprechen und neue Lehrstellen zu schaffen. Im LSB2 wurde der Schwerpunkt auf die Gründung und Betreuung eines Ausbildungsverbundes sowie auf die Förderung von Ausbildungsplätzen für schulisch schwache Jugendliche gelegt. Die aktuelle Leistungsvereinbarung sieht für den Lehrstellenförderer eine breite Palette an Tätigkeiten vor: Neben der Vermittlung und Suche von Lehrstellen für schulisch schwache Jugendliche und Jugendliche aus den Sportklassen, soll der Ausbildungsverbund der Wirtschaftskammer betreut und weiter ausgebaut werden. Mittels Besuche von Schulklassen, Elternabende, Lehrerfortbildungen und Generalversammlungen von Organisationen der Arbeitswelt sollen die Kontakte an der Schnittstelle Sekundarstufe I und Berufsbildung gefördert und der Informationsfluss gewährleistet werden.

#### **5.3.2. Zielerreichung**

Das Projekt hat die Erwartungen der Projektträgerschaft übertroffen und wird als Erfolg bezeichnet. Die Leistungsvereinbarungen, welche in regelmässigen Gesprächen zwischen dem Amt für Berufsbil-

derung und der Wirtschaftskammer auf ihre Zielerreichung überprüft werden, wurden bisher meist erfüllt. Die gelungene Einbindung der Wirtschaftsverbände, als wichtiger Partner in der Berufsbildung, zur Lösung des Lehrstellenproblems, wird von Seiten der Projektträgerschaft als wichtigster Erfolg genannt. Es entstand eine klassische „win-win-Situation“, der Wirtschaftsverband setzt sich in Zusammenarbeit mit dem Kanton für die Berufsbildung ein und bekommt dafür die Möglichkeit und die Mittel vom Kanton, um sich als Lehrstellenförderer zu profilieren. Aufgrund dieser „win-win-Situation“ tragen beide beteiligten Akteure zur Nachhaltigkeit des Projektes bei: Seit der Lehrstellenförderer im Haus der Wirtschaftskammer angestellt ist, wird der Verband für die Lehrstellenproblematik vermehrt sensibilisiert und bei der Problemlösung eingebunden. Der Bereich der Berufsbildung gewann dadurch in der Wirtschaftskammer an Bedeutung, generiert mehr personelle, fachliche und finanzielle Ressourcen, und weitere Projekte werden lanciert. Die Mitwirkung des Lehrstellenförderers in der Geschäftsleitung der Wirtschaftskammer unterstreicht die Wichtigkeit seiner Arbeit zusätzlich. Von Seiten des Kantons wird die Kontinuität in der Lehrstellenförderung dadurch gewährleistet, indem er auch nach dem LSB2 aus eigenen Mitteln mittels neuem Leistungsvertrag die Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer und dem Lehrstellenförderer aufrechterhält

### 5.3.3. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

Bei der Analyse des Projektes fallen folgende zentralen Erfolgsfaktoren auf, die dazu beitragen, dass die Anstellung eines Lehrstellenförderers im Kanton Basel-Landschaft einen so erfolgreichen Verlauf nahm:

Der erfolgreiche Verlauf des Projektes wurde auf Prozessebene durch die breite Abstützung und den frühen Projektstart begünstigt. Durch die Einbindung aller wichtigen Akteure im Berufsbildungsbereich mittels einer Arbeitsgruppe, welche das Lehrstellenförderprojekt konzipierte und bei der Durchführung begleitete, konnten potenzielle Konflikte vermieden werden. Die gute Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Wirtschaftskammer ist nicht zuletzt auf die Leitungen der beiden Häuser und deren beruflichen Hintergrund zurückzuführen, welche mit viel Engagement und gegenseitigem Verständnis zusammenarbeiten. Als wichtige Grundlage für eine gute Zusammenarbeit wird von beiden Seiten der nötige Respekt, die transparente Arbeitsweise und eine gewisse Grosszügigkeit genannt.

Das Projekt hat aufgezeigt, dass es auch für die Wirtschaft einen Anreiz gibt, sich für die Lehrstellenförderung einzusetzen. So kann sich die Wirtschaftskammer durch die Anstellung des Lehrstellenförderers und mit seiner Arbeit in Politik und Wirtschaft profilieren. Mit der Förderung der Berufsbildung kann sie besonders gut Werbung für ihre Institution machen, weil die Tätigkeit in diesem Bereich eine breite gesellschaftliche Anerkennung genießt und als wichtig erachtet wird.

Die erfolgreiche Arbeit ist jedoch auch auf die Persönlichkeit und den beruflichen Hintergrund des Lehrstellenförderers zurückzuführen. Seine Arbeitsweise ist vom Dienstleistungsgedanken, der Sensibilität gegenüber den verschiedenen Branchen und einer guten Menschenkenntnis geprägt. Die Freude und das grosse Engagement bei der Arbeit, verhalf dem Lehrstellenförderer bei den Akteuren zu allgemeiner Akzeptanz.

Als entscheidender Faktor auf inhaltlicher Ebene erwies sich die Strategie, in einem ersten Arbeitsschritt die Mehrzahl der Betriebe und Institutionen im Kanton anzuschreiben. Aufgrund dieser „Gesamterhebung“ wurde der Lehrstellenförderer schnell bekannt und konnte darauf gezielt auf die Betriebe zugehen. Die Vielzahl der Aktivitäten des Lehrstellenförderers (Organisation Schnuppertour, Besuche Elternabende, Schulklassen und Generalversammlungen Beratung und Besuche der Betriebe usw.) führten dazu, dass er schnell zu der Ansprechperson im Bereich der Berufsbildung wurde, insbesondere für die Wirtschaft. Die Gründung und Führung von Ausbildungsverbänden sind für den Lehrstellenförderer, dank seinen guten Kontakten zu den Lehrbetrieben und potentiellen Lehrbetrieben, besonders geeignete Tätigkeitsfelder.

Im Bereich der institutionellen und organisatorischen Aspekte war die Ansiedelung des Lehrstellenförderers in einem Wirtschaftsverband besonders förderlich für den Erfolg des Projektes. Die hohe Professionalität, die fachlichen Ressourcen und die gute Infrastruktur der Wirtschaftskammer, aber auch deren Nähe zum Gewerbe und das gute Beziehungsnetz erleichterte die Arbeit des Lehrstellenförderers enorm. Oft haben die Betriebe der Verwaltung gegenüber Vorbehalte, ein Lehrstellenförde-



rer aus einem Dachverband der Wirtschaft ist ihnen sympathischer. Und die Betriebe bekommen nicht den Eindruck, dass sie von einer Amtsperson besucht, respektive kontrolliert werden.

Ein weiterer wichtiger Faktor auf der organisatorischen Ebene ist die klare Aufgabenteilung zwischen den Akteuren. So legt die Leitung des Berufsbildungsamtes in Absprache mit der Leitung der Wirtschaftskammer mit dem Leistungsvertrag die strategische Richtung der Lehrstellenförderung fest. Bei der operativen Arbeit und der Umsetzung der Leistungsvereinbarungen arbeitet der Lehrstellenförderer sehr autonom und selbständig. Eine fachliche Aufgabenteilung besteht zwischen der Berufsberatung, dem Lehrstellenförderer und dem Berufsinspektorat. Der Lehrstellenförderer macht bei den Jugendlichen ohne klaren Berufswunsch Werbung für die Berufsberatung und leitet sie an die richtigen Stellen weiter, er selbst führt aber keine Berufsberatungen durch. Auch im Bereich der Betriebe nimmt der Lehrstellenförderer eine Vermittlerfunktion zum Kanton ein. Er motiviert, informiert und berätet potenzielle Lehrbetriebe, bewilligt jedoch keine Ausbildungsplätze. Für dieses Verfahren leitet er die Betriebe dem Berufsinspektorat weiter.

Die gute Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure wird durch den institutionalisierten Austausch gefördert. An dieser Stelle können die regelmässigen Gespräche über die Leistungsvereinbarungen zwischen dem Amtsleiter und der Leitung der Wirtschaftskammer sowie dem Lehrstellenförderer genannt werden. Weiter nimmt der Lehrstellenförderer alle zwei Monate an der Sitzung der Berufsinspektoren und Berufsinspektorinnen teil, um den Informationsaustausch zu gewährleisten.

Die grosse Bekanntheit des Lehrstellenförderers erweist sich als vorteilhaft für seine Arbeit. Neben der Kontinuität seiner Arbeit, der Lehrstellenförderer arbeitet nun schon das sechste Jahr in dieser Funktion, ist dafür auch die Kantonsgrösse von Bedeutung. Der Lehrstellenförderer kann nur ein Einzugsgebiet bis zu einer gewissen Grösse „betreuen“, wobei zu der optimalen Grösse keine genauen Angaben gemacht werden können. Die Grösse des Kantons Basel-Landschaft scheint jedoch aufgrund der Erfahrungen als Arbeitsfeld für einen Lehrstellenförderer geeignet zu sein.

## **5.4. Fallstudie „Ausbildungsforen im Kanton Zürich“**

### **5.4.1. Produktebeschrieb**

Berufsbildungsforen (Ausbildungsforen, Lehrstellenforen) sind regionale Plattformen zur Behandlung von Fragen und Problemen an der Schnittstelle zwischen Volksschule und Berufsbildung und in weiteren Bereichen der Berufsbildung. Die Foren sind in der Regel als Verein organisiert, beteiligt sind Institution und Personen, die sich mit dem Übergang an der Schnittstelle von Volksschule und Berufsbildung befassen. Dazu gehören Volksschulen, 10. Schuljahre, Berufsfachschulen, Berufsberatung, Gewerbe / Wirtschaft, Brückenangebote, Berufsinspektoren, evtl. Arbeitsämter, Parteien und Behörden. In der Regel besteht zwischen den Berufsbildungsforen und den Berufsberatungen eine besondere Nähe, da die Berufsberatungen traditionellerweise an der Schnittstelle Schule–Berufsbildung tätig sind. Einige Berufsbildungsforen wurden auf Initiative der Berufsberatung gegründet und oft sind die Berufsberatungsstellen für Leitung und Administration zuständig (Schucan 2003). Zur Zeit sind folgende Foren im Kanton Zürich aktiv:

Tabelle 14: Berufsbildungsforen

Forum	Bezirk	Gründung	Leitung/ Administration
Forum Berufslehre Uster	Uster	1992 (seit 1997 Verein), Liquidation 2003 und Neugründung 2004	Berufsberatung
Ausbildungsforum des Bezirks Dietikon	Dietikon	1995 (seit 1998 Verein)	Berufsberatung
Ausbildungsforum Bezirk Meilen	Meilen	1998	Berufsberatung
Forum Berufsbildung Zürcher Unterland	Bülach/ Dielsdorf	1999	Berufsberatung
Lehrstellenforum Affoltern	Affoltern	1998 (seit 1999 Verein)	Privatperson
Plattform Berufsbildung Zürcher Oberland	Hinwil/ Pfäffikon	2001	Gewerbeverband
Lehrstellenforum Horgen	Horgen	1999	Berufsberatung
Lehrstellenforum der Stadt Zürich	Zürich	2000	Berufsberatung
Berufsbildungsforum Andelfingen	Andelfingen	2003	Berufsberatung
Lehrlingsforum Winterthur, keine Zusammenarbeit mit dem LSB2-ZH	Winterthur	1999	wechselnde Leitungen

Das Rahmenkonzept „Ausbildungsforen im LSB2-ZH“ vom 8.12.2000 regelt die Zusammenarbeit zwischen dem in der Bildungsdirektion angesiedelten Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) und den Foren. Im Rahmen von jährlichen Vereinbarungen mit dem MBA erbringen die Ausbildungsforen Leistungen, welche aus den Mitteln des LSB2 mitfinanziert werden. Forenaktivitäten ausserhalb dieser Vereinbarungen sind möglich, werden aber nicht durch LSB2-Mittel unterstützt (Mittelschul- und Berufsbildungsamt 2000).

Der Kanton betreibt über die Förderung der Foren ein indirektes Lehrstellenmarketing. Er unterstützt die Foren beim Aufbau und ihrer Tätigkeit, damit sie wiederum in ihrem Bezirk die Lehrstellensituation verbessern. Die Massnahme des Kantons greift damit nicht direkt, sondern sucht über die Einrichtung neuer Strukturen den Lehrstellenmarkt Einfluss auf den Lehrstellenmarkt zu nehmen. Diese Form der indirekten Steuerung macht es schwierig, eine eigentliche Wirkungsabschätzung vorzunehmen.

#### 5.4.2. Zielerreichung

Das Projekt „regionale Ausbildungsforen“ im Kanton Zürich wird von der LSB2-ZH Programmleitung als Erfolg bezeichnet. Auch wenn bisher weder eine Evaluation noch eine systematische Wirkungsüberprüfung der Forenaktivitäten oder des Forenprojektes insgesamt durchgeführt wurde, werden die Foren als wichtige Institutionen und Akteure im Berufsbildungsmarketing bezeichnet. Die bereits vereinzelt vor dem LSB entstandenen regionsspezifischen Koordinationsgremien an der Schnittstelle Volksschule-Berufsbildung wurden mittels LSB1 und LSB2 zu einem flächendeckenden Netz von Berufsbildungsforen im Kanton Zürich ausgebaut. Die Foren haben sich in der Zeit der Projektphase zu wichtigen Akteuren im Bereich der Berufsbildung entwickelt, deren Hauptaufgaben in der Vernetzung und Information liegt. Die Tatsache, dass das MBA die Foren als wichtige Akteure in ein umfassendes Berufsbildungsmarketing des Kanton Zürich einbauen will, zeigt, dass diese milizmässig organisierten Vereine in den letzten Jahren eine wertvolle Arbeit für den Kanton geleistet haben. Die nachhaltige Wirkung dieses LSB2-Projektes scheint demnach vorhanden zu sein.

#### 5.4.3. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

Die Analyse des Forenprojektes zeigen folgende inhaltliche Faktoren auf, die für den Erfolg von Berufsbildungsforen bedeutend sind: Grundsätzlich ist es von grosser Wichtigkeit, dass die Forenmitglieder neben der eigenen Vernetzung und gegenseitigen Information auch geeignete Projekte durchführen können. Sind die Foren mit ihren Vorhaben erfolgreich, dann steigt die Motivation der Forenmitglieder, und das Forum wird als wichtig und sinnvoll erachtet. Für die milizmässig organisierten Foren sind niederschwellige Massnahmen mit einer geringen Verbindlichkeit für die Zielgruppen eher geeignet. So haben sich Projekte im Bereich der Information, Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung

bewährt. Projekte im Bereich der Lehrstellenakquisition haben einen höheren Koordinationsbedarf und sind deshalb für die Foren schwieriger zu realisieren. Sie bedürfen einer guten Absprache mit Kanton und Berufsinspektorat. Ungeeignet für die Forenarbeit sind Massnahmen im Bereich „Infrastruktur/Institution“. Dazu gehören der Aufbau und die Leitung von Ausbildungsverbänden sowie die Durchführung von grösseren Berufsbildungsprojekten (wie z.B. Basislehrjahre und Ausbildungsverbände). Den milizmässig organisierten Foren fehlt für solche Projekte mit einer hohen Verbindlichkeit für die Zielgruppen eine genügend starke Trägerschaft, die allfällige finanzielle und zeitliche Ressourcenprobleme auffangen kann. Erfolgreich sind weiter diejenigen Projekte, welche von den Forenleitungen mit einem konkreten Ziel geplant und eingereicht wurden. Anhand der Zielsetzungen können die geeigneten Aktivitäten ausgewählt, durchgeführt und mit definierten Wirkungsindikatoren überprüft werden.

Die Faktoren auf der organisatorischen und institutionellen Ebene scheinen auf den ersten Blick weniger bedeutsam zu sein. Der Erfolg eines Forums hängt nicht primär von der Trägerinstitution ab. Die Leitung kann sowohl bei der Berufsberatung wie auch bei einem Wirtschaftsverband oder bei einem Privaten liegen, und auch die Grösse des Forums scheint kein wichtiger Einflussfaktor zu sein. Trotzdem sind einige Aspekte hervorzuheben: Die Trägerschaft und Leitung des Forums muss im Bezirk über eine angesehene Position verfügen und mit genügend zeitlichen und fachlichen Ressourcen ausgestattet sein, damit sie als zentrale Koordinationsstelle fungieren kann.

Als bedeutendes Steuerelement des Forenprojektes kann das Rahmenkonzept „Ausbildungsforen im LSB2-ZH“ vom 8.12.00 genannt werden, welches die Zusammenarbeit des MBA und der Foren regelt. Der darin festgelegte Leistungskatalog gibt den Foren das Tätigkeitsfeld vor, und die Bedingungen für einen Leistungsvertrag legen die wichtigsten Kriterien für die Gestaltung eines Forums fest. Das Konzept motiviert die Foren mittels finanziellen Anreizen, in ihren Bezirken aktiv zu werden. Das MBA kann mit der Ausgestaltung des Rahmenkonzepts die Aktivitäten der sonst sehr unabhängigen Foren mit beeinflussen.

Durch die regionale Aufteilung von einem Forum pro Bezirk entwickelt sich ein gewisser Wettbewerb unter den Foren. Die Forenleitungen pflegen den gegenseitigen Austausch und vergleichen ihre Aktivitäten miteinander. Die gute Arbeit und Performance des einen Forums können andere Foren zur Verbesserung ihrer eigenen Tätigkeiten anspornen.

Der wichtigste Faktor für die erfolgreiche Forenaktivität ist auf der Ebene der Akteure und potenziellen Konflikte angesiedelt: Ein Forum ist laut der Projektleitung LSB2-ZH dann erfolgreich, wenn es alle wichtigen Institutionen an der Schnittstelle Volksschule – Berufsbildung des Bezirks versammeln kann. Die Teilnahme der Wirtschaftsverbände und öffentlichen Arbeitgeber/innen mit starken und engagierten Vertretungen ist dabei besonders entscheidend. Wenn nicht eine von den Verbänden akzeptierte und delegierte Person im Forum teilnimmt, kann sich diese schlechte Einbindung auf die Akzeptanz des Forums und dessen Aktivitäten auswirken. Die direkte Einbindung der Wirtschaftsvertretungen in die Planung und Durchführung der Forenprojekte erweist sich als besonders sinnvoll. Die Verbände identifizieren sich dadurch stärker mit dem Forum und dessen Aktivitäten und sind eher gewillt, den Verein zu unterstützen.

Das Engagement der einzelnen Leitungspersonen ist ein entscheidender Faktor bei der Forenarbeit. Es braucht Leute, die eine Vernetzung anstreben und es schaffen, genug andere Personen und Institutionen zur Mithilfe überzeugen zu können, ohne dabei selbst eine zu dominante Stellung einzunehmen.

## **5.5. Étude de cas : Le partenariat flexible dans le canton de Neuchâtel**

La situation neuchâteloise est marquée par la faiblesse relative de la formation professionnelle dans le cadre du système dual. La forte scolarisation qui découle de cette situation est en cela caractéristique de différents cantons de Suisse occidentale. Les acteurs cantonaux sont de cette façon aux prises avec des coûts de la formation professionnelle élevés, principalement supportés par le secteur public, mais sont aussi aux prises avec une faible tradition d'implication du secteur privé dans la formation professionnelle de la jeunesse. Relever le défi d'un désengagement de l'Etat au profit des entreprises dans le contexte économique actuel marqué par des difficultés constitue un obstacle supplémentaire.

Le cadre des mesures APA 2 est ainsi fortement apprécié pour les opportunités d'action qu'il crée.

En la matière, les acteurs neuchâtelois ont mis en œuvre dans le cadre d'APA 2 un instrument élaboré, ambitieux et adapté aux spécificités de la situation cantonale.

### 5.5.1. Description de la mesure

La mesure 'Partenariat flexible' proposée à l'initiative des écoles professionnelles (CIFOM et CPLN) du canton de Neuchâtel offre aux entreprises, notamment des secteurs de la mécanique de précision et de l'électronique, de pouvoir réaliser une partie variable à volonté (à la carte) des cours pratiques de CFC des personnes en formation qu'elles recrutent dans les écoles professionnelles. Cette mesure suppose l'établissement de modules de formation pour les contenus pratiques concernés permettant une claire répartition des tâches entre école et entreprise. Elle comprend également une politique de promotion vis-à-vis des entreprises, des partenaires administratifs de la formation ou encore des jeunes et des familles, mais surtout, une politique d'acquisition ciblée de places de formation professionnelle en entreprise au moyen d'un contact direct des entreprises concernées.

### 5.5.2. Résultats en regard des objectifs

Deux conclusions principales peuvent être tirées de ce processus.

- La mesure est en elle-même l'objet d'un assez large consensus et correspond, dans ses grandes lignes, aux réformes qui, en Suisse et à l'étranger, visent à flexibiliser et à fluidifier les relations entre école et entreprise. Le design général de la mesure ne donne ainsi guère lieu à contestation et son emploi semble particulièrement utile dans un contexte cantonal caractérisé par un faible investissement des entreprises dans la formation professionnelle est faible et où l'effort à fournir pour mobiliser les entreprises reste important. Cependant, les échanges de prestation entre école et entreprises peuvent entraîner des confusions dans la répartition traditionnelle des tâches entre école et entreprise, particulièrement dans un milieu cantonal où domine la formation de type scolaire.
- Le déploiement de ces différentes actions a été réalisé par un réseau d'acteurs assez étroit, concentré autour des deux écoles professionnelles du canton. L'implication de partenaires publics et privés extérieurs à ce réseau, susceptibles de mobiliser des acteurs dont la coopération est indispensable, est restée faible. Divers problèmes de coordination interne aux acteurs publics et une audience relativement faible vis-à-vis des entreprises ont résulté de cette étroitesse du réseau de pilotage et de mise en œuvre de la mesure 'partenariat flexible'.

La mesure 'partenariat flexible' a cependant permis un grand nombre d'avancées :

les entreprises qui ont recours à cette mesure expriment leur satisfaction. Le travail de modularisation des contenus pratiques ainsi que les habitudes de coopération nées de cette mesure entre écoles et entreprises représentent des acquis indéniables qui permettent de préparer les réformes à venir de la formation professionnelle.

La mesure 'partenariat flexible' représente un objet collectif qui permet de renforcer les coopérations et les échanges de vues entre les principaux acteurs publics et privés de la formation professionnelle dans le canton. A cet égard, cette mesure exerce une fonction de socialisation et d'élaboration collective d'un langage et de projets communs autour de la formation professionnelle qui peuvent s'avérer particulièrement utile dans le canton.

### 5.5.3. Conditions de succès

Cette mesure met d'une part à disposition des entreprises de nouveaux outils qui renforcent l'attractivité des formations professionnelles dans le cadre du système dual. La modularisation des contenus de formation réalisée dans les écoles professionnelles donne à cet égard satisfaction, notamment dans la mesure où elle semble avoir été conduite en liaison suffisante avec des entreprises relayant les intérêts des secteurs concernés.

En revanche, la fonction de mise en relation entre les différents univers de la formation professionnelle dans le cadre du système dual – second point fort de la mesure – nécessite une ouverture du réseau de pilotage et de mise en œuvre de la mesure. Ce réseau doit au moins refléter la diversité des partenaires impliqués – écoles, entreprises, communes, cantons, organisations du monde du travail.

## **5.6. Étude de cas : Subvention des cours d'introduction dans le canton de Fribourg**

Le contexte cantonal dans lequel s'est mise en œuvre la seconde vague des mesures APA joue un rôle déterminant dans le cas fribourgeois.

Le canton de Fribourg possède une tradition développée de la formation professionnelle dans le cadre du système dual, une participation importante des entreprises du canton et une infrastructure associative originale croisant les implications du secteur public et du secteur privé. Ces différents éléments révèlent une importante mobilisation de l'ensemble des acteurs cantonaux au bénéfice de la formation des jeunes, notamment sur le terrain de l'entreprise.

Le contexte de mise en œuvre des mesures APA 2 a cependant été marqué par la transition intervenue au sein de l'office cantonal de la formation professionnelle. Proposée par l'équipe sortante, cette mesure a en effet été arrêtée dès que possible par la nouvelle direction de l'office cantonal, peu convaincue de l'intérêt que cette mesure représente, et fortement mobilisée autour d'un projet d'envergure de restructuration de l'office et de ses actions essentielles pour la bonne marche de la formation initiale dans le canton.

### **5.6.1. Description de la mesure**

La mesure 'Amélioration de l'offre de places d'apprentissage' est la reconduction provisoire d'une mesure en tout point identique prise dans le cadre APA 1. Cette mesure n'a pas été prolongée par la nouvelle équipe de direction de l'Office cantonal de la formation professionnelle de Fribourg. Elle prévoyait une subvention à hauteur de la moitié des frais occasionnés pour les entreprises par les cours interentreprises (anciens cours d'introduction) suivis par les personnes en formation la première année de leur formation. Cette mesure prévoyait le cas échéant aussi de rembourser les frais de déplacement des personnes en formation devant suivre les cours interentreprises à l'extérieur du canton. Ces mesures de subvention avaient pour objectif de stimuler l'offre en places de formation en entreprise dans le canton et de manifester l'engagement des autorités cantonales en faveur de la formation professionnelle.

### **5.6.2. Résultats en regard des objectifs**

Cette mesure, qui n'a fait l'objet que d'un simple suivi administratif, n'a donné lieu à aucune réflexion particulière ni sur sa pertinence en regard des spécificités du marché cantonal de la formation professionnelle dans le cadre du système dual, ni de la capacité de la subvention accordée à déclencher des comportements en faveur de la formation professionnelle, ni enfin sur le risque des effets d'aubaine souvent associés à des mesures générales de subvention.

Les membres du réseau de pilotage de la mesure estiment cependant que cette mesure a suscité la satisfaction des entreprises cantonales. Le patronat du canton déclare cependant ne pas regretter l'arrêt de cette mesure.

### **5.6.3. Conditions de succès**

La mise en place de telles mesures nécessiterait de veiller à respecter la conformité avec l'esprit des dispositions fédérales et d'anticiper sur les effets évoqués ci-avant. Une connaissance pointue du secteur de la formation professionnelle dans le canton, des problèmes spécifiques de branches, de types d'entreprises, ou encore de sous-ensembles régionaux au sein du territoire cantonal, permettrait sans doute de cibler des mesures de subvention, justifiées en fonction de certains critères.

Les mesures de subvention générales, parce qu'elles agissent de manière indifférenciée seulement sur la dimension du coût de la formation professionnelle portée par les entreprises, éparpillent les moyens dédiés au soutien de la formation professionnelle dans le cadre du système dual et ne créent notamment pas d'instruments innovants susceptibles de résoudre des difficultés spécifiques liées à des secteurs d'activité, des types d'entreprises ou encore des régions. De la même façon, les caractéristiques du marché des places de formation professionnelle en entreprise – métiers délaissés par les candidats à l'apprentissage, problématique des genres, secteurs en difficulté – ni même la transition vers les nouvelles dispositions fédérales en matière de formation ne sont pas prises en compte par de telles mesures.

## **5.7. Fallstudie „Lehrstellenmarketing Bäckerei-Konditorei- und Confiserie-Branche“**

### **5.7.1. Produktebeschrieb**

In der Schweiz gibt es rund 3'500 Verkaufsstellen in der Bäcker-, Konditoren- und Confiseriebranche. Die beiden Verbände, der Bäcker-Konditorenmeister (SBKV) und der Konditor-Confiseurmeister (SKCV) stellen einen Rückgang der Lehrverträge ab 1997 fest, der primär auf das schlechte Image des Berufs zurückgeführt wird. Aus diesem Grund werden bereits 1997 mit der Kampagne „Hot Jobs for Cool People“ Massnahmen der Lehrlingswerbung ergriffen.

Trotz dieser Kampagne wird von den Verbandsmitgliedern das Fehlen von Instrumenten für Berufsbildungsverantwortliche der betrieblichen Ausbildung moniert. Ebenfalls stellen sich neue Herausforderungen mit dem Inkrafttreten des nBBG. Mit dem LSB2 wird diese Lücke gefüllt. Das LSB2-Projekt "Lehrstellenmarketing Bäckerei-Konditorei- und Confiserie-Branche" (B-229) betrifft die in diesem Rahmen ergriffenen Massnahmen. Die beiden Verbände SBKV und SKCV tragen das Projekt gemeinsam.

Die Aktivitäten gehen allerdings über das LSB2-Projekt hinaus. "Die sinkenden Lehrlingszahlen und die vielen offenen Lehrstellen im Bäcker-Konditoren-Beruf sind alarmierend und verlangen ein nachhaltiges Nachwuchssicherungskonzept" (Task Force Nachwuchssicherung SBKV 2003: 3). Aus dieser Motivation heraus setzt der SBKV 2003 eine Task Force Nachwuchssicherung ein.

Das LSB2-Projekt "Lehrstellenmarketing Bäckerei-Konditorei- und Confiserie-Branche" hat zwei zentrale Produkte: Zum einen wurde ein Ordner für die Berufsbildungsverantwortlichen der betrieblichen Ausbildung erstellt, der Informationen für den Kontakt mit Interessierten zusammenträgt. Zum andern wurde ein Leitfaden für Schnupperlehrbetriebe erarbeitet, mit denen Lehrbetriebe die Eignung von Schnupperlehrlingen besser einschätzen können. Mit dieser Massnahme soll die Qualität der Lernenden, aber auch der Berufsbildungsverantwortlichen der betrieblichen Ausbildung, verbessert werden.

Die zentralen Merkmale des Projektes sind sein Abstützen auf eine empirisch gefestigte Situationsanalyse und die klare Definition von entsprechenden Zielsetzungen, in Abhängigkeit derer wiederum die zu ergreifenden Massnahmen definiert werden. Dieser Ablauf wird ergänzt durch vorgezogene Massnahmen, mit denen bereits vor dem Vorliegen der Ist-Analyse die dringendsten Probleme angegangen werden.

### **5.7.2. Zielerreichung**

Auf der Ebene der Produkterarbeitung wurden die gesetzten Ziele erreicht. Im Rahmen des Projektes wurden sowohl der Ordner für die Berufsbildungsverantwortlichen der betrieblichen Ausbildung als auch die Schnupperlehrunterlagen erstellt. Ebenso wurde die Ist-Analyse durchgeführt und auf dieser Grundlage ein Konzept für die Nachwuchssicherung erarbeitet. Auf der Ebene der eigentlichen Wirkung der Massnahmen kann zum Zeitpunkt der Untersuchung kein Schluss gezogen werden. Die erwarteten Effekte sind allesamt langfristiger Natur und betreffen neben der reinen Anzahl der Lernenden auch Fragen der Qualität.

Das Projekt wird von Seiten der Trägerschaft positiv eingeschätzt, da es mit der Verabschiedung des Konzepts Nachwuchssicherung gelungen ist, die Nachhaltigkeit der Massnahmen zu sichern und eine Gesamtstrategie zu entwickeln, die langfristig zum Tragen kommen wird. Die Kontrolle der Wirksamkeit der Massnahmen wird über verschiedene Indikatoren gemessen werden: die Lernendenzahlen, die Noten der Abschlussprüfungen, den Zugriff auf die Internetseite sowie die alle zwei Jahre vorgesehene Befragung der Berufsbildungsverantwortlichen der betrieblichen Ausbildung und der Lernendenbefragungen, die nicht zuletzt Auskunft über die Imageveränderung der Branche geben sollen.

### 5.7.3. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

Die Analyse des Projektverlaufs zeigt verschiedene Faktoren, die der Umsetzung des als erfolgreich eingestuften Projekts dienlich waren. Diese Aspekte werden auch von Seiten des Projektverantwortlichen beim SBKV hervorgehoben. Die entsprechenden Faktoren betreffen vorab die organisatorisch-institutionelle Ebene, sind daneben aber auch auf der Ebene der Konfliktvorbeugung wie auch der Inhalte anzusiedeln:

- Auf der Ebene der Inhalte wird die Bedeutung des breiten Mix unterschiedlicher Massnahmen, die aber in eine gesamthafte Strategie eingebunden sind, hervorgehoben. Für die Erarbeitung des Gesamtkonzeptes war die fundierte Problemanalyse unabdingbar, da erst auf dieser Grundlage eine angemessene Zielformulierung möglich ist. Die Definition konkreter Ziele wiederum ist zentral für die Wahl der geeigneten Massnahmen, um die identifizierten Probleme effektiv anzugehen. Während Einzelmassnahmen zwar kurzfristige Erfolge beschieden sein können, ist es für die Nachhaltigkeit von Marketingmassnahmen notwendig, Synergien zu schaffen, die über diese kurzfristigen Erfolge hinaus tragfähig sind und sie auf eine langfristige Perspektive ausrichten, um die eigentlichen Probleme zu lösen.
- Auf der Ebene der potenziellen Konflikte aufgrund unterschiedlicher Interessen, Erwartungen und Vorstellungen der beteiligten und betroffenen Akteure, die aufgrund der stark föderalistischen Verbandsstruktur durchaus gegeben waren, erweist sich die institutionalisierte Einbindung der verschiedenen kantonalen Verbände über die jeweiligen Werbeobfrauen und –männer als wichtiger Faktor. Ebenfalls als bedeutender Faktor auf dieser Ebene werden das Vorhandensein von sprachregionalen Geschäftsstellen und die konsequente Dreisprachigkeit der erarbeiteten Produkte bezeichnet. Diese Berücksichtigung sprachregionaler Sensibilitäten hat eine grosse psychologische Bedeutung, da damit von vornherein Einbezug der jeweiligen Erwartungen signalisiert wird. Gerade bei Marketingmassnahmen und Kampagnen sind kulturelle Unterschiede von zentraler Bedeutung. Beiden Faktoren sind ebenfalls institutionell abgesichert, die Geschäftsstelle verfügt über einen hauseigenen Übersetzungsdienst.
- Als fundamental für die bislang zusammengetragenen Faktoren erweist sich die institutionelle und organisatorische Ebene, auf der sich beim SBKV/SKCV mehrere förderliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Realisierung des beschriebenen Projekts finden.
  - An erster Stelle ist hier die generelle Ressourcenausstattung der gemeinsamen Geschäftsstelle von SBKV und SKCV zu nennen. Im Gegensatz zu anderen gewerblichen Verbänden verfügen SBKV/SKCV über eine ausdifferenzierte und professionelle Struktur, was es dem Verband erlaubt, über administrative und politische Funktionen weitere Dienstleistungen für seine Mitglieder anzubieten und dazu spezialisierte Fachkräfte einzusetzen. Diese Bereitstellung von genügend Ressourcen ist für das LSB2-Projekt "Lehrstellenmarketing Bäckerei-Konditorei- und Confiserie-Branche" von vordringlicher Bedeutung. Sie ermöglicht erstens die fundierte Vorarbeit, auf die das Projekt aufbaute. Zweitens gingen sowohl die inhaltliche Initiative wie auch die konzeptuelle Ausgestaltung von der Expertenseite aus und wurde von der Mitgliedervertretung mitgetragen. Ohne die fachliche Expertise der Geschäftsstelle wäre das Projekt nicht in dieser Form zustande gekommen.
  - An zweiter Stelle spielt die klare Aufgabenteilung eine wichtige Rolle, die einerseits zwischen den föderalen Verbandseinheiten auf lokaler und regionaler Ebene und der Geschäftsstelle, und andererseits zwischen den strategischen Entscheidungsgremien und der fachlichen Administration besteht. Die Professionalität der Geschäftsstelle im Bereich PR kommt deswegen zum Tra-

gen, weil sie über ausreichend Handlungsspielraum verfügt, um ihre Arbeit zu erledigen. Die Anerkennung dieser Arbeit äussert sich in der Autonomie, die die professionelle Seite gegenüber weniger fachlich als politisch motivierten Interessen genießt, die beispielsweise von sprachregionaler Seite her vorgebracht werden könnten. Die Aufgaben sind klar festgelegt, so dass einer allfälligen Einflussnahme von nicht zuständiger Seite reglementarisch begegnet werden kann.

- An dritter Stelle und in engem Zusammenhang mit den ersten beiden Faktoren steht die zentrale Zuständigkeit des Projektverantwortlichen. In der Person des Leiters promotion besteht eine zentrale Schaltstelle, über welche die verschiedenen involvierten Prozesse des Projekts zusammenlaufen (Konzeptarbeit, operative Arbeit, strategische Entscheidung, Einbezug Mitgliederververtretungen, Task Force). Dank dieser zentralen Schaltstelle bleibt die Übersicht über die verschiedenen Tätigkeiten gewahrt, womit einer Verzettelung vorgebeugt und eine grundsätzliche Kohärenz gesichert wird, die ihrerseits wieder der langfristigen Tragbarkeit des Projekts zudient. Als Pluspunkt kommt hinzu, dass der Leiter promotion gleichzeitig auch die Übersicht über die PR- und Marketingaktivitäten auf den unteren Ebenen hat, welche von der Geschäftsstelle unter der Bedingung, dass die Corporate Design-Elemente der Dachkommunikation verwendet werden, finanziell und auf Wunsch auch inhaltlich unterstützt wird.



## 6. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Im Folgenden werden abschliessend die zentralen Ergebnisse aus den beiden Untersuchungsschritten zusammengetragen und daraus Empfehlungen für die zukünftige Praxis im Bereich des Lehrstellenmarketings abgeleitet. Wie schon einleitend hervorgehoben wurde, müssen bei der Durchführung und der Analyse von Lehrstellenmarketingmassnahmen sowohl die regional strukturelle Verschiedenheit des Lehrstellenmarktes sowie die Dominanz der Anbieter auf dem Markt berücksichtigt werden. Grundsätzlich stellt sich für ein erfolgreiches Lehrstellenmarketing die Frage, wie viel der Staat in einem stark angebotsorientierten Lehrstellenmarkt überhaupt bewirken kann und welche Möglichkeiten er dafür hat. Sowohl die Empfehlungen aus der Evaluation der Marketingmassnahmen im LSB1 (Gertsch/Hotz 1999: 40) wie auch verschiedene Politiker in den parlamentarischen Debatten zum LSB2 wiesen darauf hin, dass bei den Marketingvorhaben vor allem die Unternehmen angesprochen und miteinbezogen werden müssen. Die Erkenntnisse aus der Gesamterhebung und aus dem Fallstudienvergleich zeigen zum einen die Bedeutsamkeit dieser Forderung auf, und weisen zum andern darauf hin, dass diese noch zuwenig umgesetzt werden konnte.

### 6.1. Erkenntnisse aus der Gesamterhebung

Der quantitative Überblick zu den 58 spezifischen Lehrstellenmarketingprojekten im LSB2 zeigt zusammenfassend folgende Tendenzen auf: Die acht Marketingprojekte des Bundes werden zusammen zu gut der Hälfte aus dem LSB2-Beitrag finanziert (vgl. *Tabelle 3*). Die Hälfte der Kantone, die im LSB2 mitmachen, setzen über 20 Prozent ihres LSB2-Beitrages für Vorhaben im Lehrstellenmarketing ein (vgl. *Tabelle 2*).

*Tabelle 15: Eckdaten der Gesamterhebung der Marketing-Projekte im LSB2*

Marketing-projekt	LSB2-Bundesbeitrag	Zielgruppe					Einzel-träger-schaft	Mehrfachträger-schaft (mit Leitung)	
		Anzahl	Min./ Max. in CHF	Median	Nach-frage	Angebot		Beides	Öffent-lich
Bundes-projekt	8	100'000 845'550	465'200	5 (62,5%)	1 (12,5%)	2 (25%)	2 (25%)	3 (37,5%)	3 (37,5%)
Kantons-projekt	50	5'000 4'300'000	245'726	10 (20%)	20 (40%)	8 (16%)	27 (54%)	20 (40%)	3 (6%)
Total	58	-	-	15 (25,9%)	21 (36,2%)	10 (17,2%)	29 (50%)	23 (39,7%)	6 (10,3%)

Fast jedes zweite berücksichtigte Kantonsprojekt weist Gesamtkosten zwischen 200'000 und 4 Mio. Franken auf (vgl. *Tabelle 4*), und der LSB2- Durchschnittsbundesbeitrag (Median) liegt bei gut 200'000 Franken (vgl. *Tabelle 15*). Die Kosten der Mehrheit der Bundesprojekte liegen etwas näher beieinander zwischen 400'000 und 1 Mio. Franken (vgl. *Tabelle 4*). Der LSB2-Beitrag des Bundes liegt bei diesen Vorhaben im Schnitt bei rund 450'000 Franken (vgl. *Tabelle 15*).

Knapp die Hälfte der Kantonsprojekte wird in Kooperation von mehreren Trägerschaften (Mehrfach-trägerschaft) durchgeführt, wobei die Berufsbildungsämter immer involviert sind und mit Organisationen der Arbeitswelt, Berufsfachschulen, Berufsberatungsstellen oder Lehrbetrieben zusammenarbeiten. Die Leitung der Projekte liegt jedoch meist bei öffentlichen Organisationen, nur bei drei Kantonsprojekten konnte eine private Leitung ausgemacht werden. Die Hauptträgerschaft der Bundesprojekte sind Berufsorganisationen, interkantonale Zusammenarbeitsgremien und eine private Organisation (vgl. *Tabelle 15*).

Von den 58 LSB2-Projekten des Untersuchungssamples sind etwas mehr als die Hälfte (32) auf den gesamten Lehrstellenmarkt ausgerichtet, die andere Gruppe (25) bearbeitet gezielt ein bestimmtes Marktsegment (z.B. Hauswirtschaft). Die Untersuchung bestätigt, dass die beiden Hauptzielgruppen auf der Nachfrage- und Angebotsseite – Jugendliche in der Berufswahl und (potenzielle) Lehrbetriebe – von den Projekten am häufigsten angesprochen werden (vgl. *Tabelle 8*). Die Vermittler in der Berufsbildung, Lehrpersonen in der obligatorischen Schulzeit, Jugendliche in der Lehre, Berufsberatung und Eltern, werden von den Projekten ebenfalls häufig als Zielgruppe genannt. Die Berufsbildungsverantwortlichen in den Berufsfachschulen und in anderen Ausbildungsstätten werden hingegen nur von wenigen Projekten direkt angesprochen.

Die Ergebnisse und Leistungen der Marketingprojekte wurden in dieser Untersuchung in vier Hauptprodukttypen kategorisiert (vgl. *Tabelle 10*): Der Produkttyp „Information“ wird von den Projekten am häufigsten als Ergebnis angestrebt (42%). Die Gesamtkosten für diese Vorhaben sind unterschiedlich hoch, liegen aber eher im mittleren Finanzbereich (400'001-1 Mio. Franken, vgl. *Tabelle 11*). Das Produkt „Institution/ Infrastrukturmassnahme“ ist im Schnitt etwas teurer und wird in jedem dritten Projekt (32%) als Lehrstellenmarketingmassnahme angestrebt. Der Produkttyp „Intervention“ betrifft meist die Lehrstellenakquisition mittels Betriebsbesuch. Diese Massnahme wird von 24 Prozent der Marketingvorhaben geplant und scheint im Vergleich finanziell die günstigste Massnahme zu sein. In lediglich einem Projekt wird mit dem vierten Produkttyp „Finanzielle Anreize“ gearbeitet.

Beim Vergleich der Projekte, die schon im LSB1 starteten und im LSB2 weitergeführt wurden, mit den neuen Vorhaben im LSB2 fällt eine leichte Veränderung bei der Produktwahl auf (vgl. *Tabelle 12*). Die „Informationsprojekte“ sind auch bei den neuen LSB2-Vorhaben die grösste Gruppe, sie haben aber beim Vergleich der weitergeführten LSB1-Projekten (17) zu den neuen LSB2-Projekten (11) etwas abgenommen. Die „Interventionen“ haben dagegen gegenüber den anderen Produkttypen im LSB2 an Gewicht gewonnen (von 18% auf 38%). Zudem fand bei den neuen Interventionsprojekten im LSB2 gegenüber den weitergeführten Projekten aus dem LSB1 eine Verdoppelung der Anzahl Vorhaben statt. Die Projekte im Bereich „Institution/Infrastrukturmassnahme“ haben dagegen stark abgenommen.

## 6.2. Erkenntnisse aus dem Fallstudienvergleich

Um die Wirkungsweise und die Leistungsfähigkeit der verschiedenen identifizierten Produkttypen zu analysieren, wurde für jede identifizierte Form des Lehrstellenmarketings ein Fall im Rahmen einer qualitativen Einzelfallstudie vertieft untersucht.

Eine erste Erkenntnis aus den Fallstudien ist, dass keine eindeutige Aussage über den Erfolg einzelner Produkttypen gemacht werden kann. Erfolg wurde in der Fallanalyse bereit definiert: Als erfolgreich eingestuft wurden sowohl Projekte, in denen es gelang, die geplanten Massnahmen in der vorgesehenen Art und Weise bereitzustellen, als auch Projekte, mit denen nachweislich Lehrstellen geschaffen werden konnten. Sowohl die Umsetzung als auch die erzielten Resultate werden also als Indikatoren für den Erfolg eines Projektes beigezogen. Der Vergleich zeigt zum einen, dass der Erfolg oder Nicht-Erfolg nicht unmittelbar auf den gewählten Projekttyp zurückgeführt werden kann. Zum andern ermöglicht der Vergleich der untersuchten sechs LSB2-Projekte im Bereich des Lehrstellenmarketings die Identifikation von unterschiedlichen Faktoren, die unter jeweils spezifischen Bedingungen dazu beitragen, dass ein Projekt als Erfolg bezeichnet werden kann.

Diese Faktoren können auf vier Ebenen gruppiert werden. Erstens spielt der politische Kontext eine bedeutende Rolle für den Erfolg eines Projekts. Zweitens finden sich Aspekte des Prozessverlaufs, und der beteiligten Akteure, die einen Einfluss auf die Realisierung und Entwicklung der Massnahmen gehabt haben. Drittens lassen sich auf einer inhaltlichen Ebene Merkmale der gewählten Massnahmen und Instrumente festmachen, die ebenfalls zum Projekterfolg beitragen. Viertens schliesslich spielen organisatorische Faktoren eine wichtige Rolle in den untersuchten Lehrstellenmarketingprojekten.

### 6.2.1. Kontextfaktoren

Eine wichtige Rolle für den Erfolg eines Projekts spielt der Kontext, in welchem es stattfindet. Besteht eine günstige Ausgangslage, hat die gewählte Massnahme eine grössere Chance, erfolgreich umgesetzt zu werden, als bei schlechten Voraussetzungen. Dies betrifft einerseits strukturelle Rahmenbedingungen und andererseits die politische Sensibilisierung für die Lehrstellenproblematik.

- Ein erster Faktor betrifft die strukturelle politische Ausgangslage. Es hat sich hier beim Zentralschweizer Lehrstellenmarketing gezeigt, dass die Konstellation der sechs Zentralschweizer Kantone eine günstige Voraussetzung für eine funktionierende Kooperation darstellte, indem die Kantone in einem klar definierten Raum mit einem hohen Identifikationswert und grenzüberschreitenden Problemen liegen. Diese Konstellation führte in diesem Fall dazu, dass die Zusammenarbeit im Berufsbildungssektor zu einem gewissen Grade auf der bereits funktionierenden und institutionalisierten Zusammenarbeit im Volksschulsektor aufbauen konnte. Von günstigen Rahmenbedingungen profitierten auch die Ausbildungsforen im Kanton Zürich. Hier konnte auf teilweise bereits bestehende Netzwerke aufgebaut werden, die sich selbst zur Lösung der Lehrstellenproblematik konstituiert hatten. Auf der Gegenseite zeigten sich beim Neuenburger Projekt des ‚Partenariat flexible‘ schwierige strukturelle Ausgangsbedingungen als problematisch für die Akzeptanz des Projekts. Zum einen besteht ein eigentliches Ungleichgewicht zwischen Berufsfachschulen und kantonalem Berufsbildungsamt, was eine breite Abstützung des Projekts in der Verwaltung erschwerte, zum andern führte der angestrebte grundsätzliche Systemwechsel bei den wirtschaftlichen Akteuren zu einer grossen Zurückhaltung. Generell ist hierbei anzumerken, dass der Umbau des Berufsbildungssystems in den eher schulisch ausgerichteten Westschweizer Kantonen einen grösseren Wechsel bedeutet als in den stärker dual ausgerichteten Deutschschweizer Kantonen. Marketingmassnahmen, die gezielt diesen Wechsel betreffen, haben hier grössere Hürden auch institutioneller Art zu vergegenwärtigen.
- Ein zweiter Faktor besteht im politisch sensibilisierten Umfeld zum Zeitpunkt des Entscheids über und im Laufe der Umsetzung eines Projekts. Auf einer generellen Stimmungsebene zeigte sich beim Fall des Zentralschweizer Lehrstellenmarketings, das sowohl die Verunsicherung durch die Reform des Berufsbildungssystems als auch der politische Druck durch die Lehrstelleninitiative (LIPA) der SP dazu beitrugen, dass die verstärkten Bemühungen im Lehrstellenmarketing positiv wahrgenommen und breit unterstützt wurden. Auf der Gegenseite zeigt das Fallbeispiel der finanziellen Anreize im Kanton Freiburg, dass die grosse Skepsis gegenüber der Massnahme seitens der vollziehenden Behörden, die seit der Einführung der Massnahme neu besetzt und reorganisiert worden war, einen eigentliche Unwillen beim Vollzug zur Folge hatte.

#### 6.2.1.1. Prozessverlauf und Akteurverhalten

Auf der Ebene der politischen Prozesse und des Auftretens der beteiligten Akteure erweisen sich im Vergleich der untersuchten Projekte zwei Aspekte als bedeutsam für den Erfolg einer Massnahme: die sinnvolle Integration durch Mitsprache der betroffenen Interessen bei der Ausgestaltung der Massnahme und die Merkmale der zuständigen Personen.

- Ein erster zentraler Faktor ist die breite Mitsprache aller betroffenen Interessen bei der Ausgestaltung einer Massnahme. Hier zeigt vorab das Beispiel der Ausbildungsforen im Kanton Zürich, dass Foren vor allem dann erfolgreich sind, wenn sie alle wichtigen Institutionen an der Schnittstelle Volksschule–Berufsbildung des jeweiligen Bezirks versammeln können. Die Teilnahme der Wirtschaftsverbände und öffentlichen Arbeitgeber/innen mit starken und engagierten Vertretungen erweist sich dabei als besonders entscheidend. Wenn nicht eine von den Verbänden akzeptierte und delegierte Vertretung im Forum teilnimmt, kann sich diese schlechte Einbindung auf die Akzeptanz des Forums und dessen Aktivitäten auswirken. Die Bedeutung der Mitsprache der verschiedenen Interessen zeigt sich auch beim einzigen Fall der Untersuchung, der von einem Verband getragen wird: Beim Lehrstellenmarketing der Bäcker-Konditoren-Confiserie-Branche hatte die wiederholte Berücksichtigung sprachregionaler Sensibilitäten eine grosse psychologische Bedeutung, da damit von vornherein Einbezug der jeweiligen Erwartungen signalisiert wurde. Gerade bei Marketingmassnahmen und Kampagnen sind kulturelle Unterschiede von zentraler Bedeutung. Auch im Falle des basellandschaftlichen Lehrstellenförderers trug der Einsatz einer Arbeitsgruppe zur Projekt-

entwicklung zur grossen Akzeptanz der Massnahme bei. Ein weiteres Beispiel für eine umfassende Einbindung betroffener Interessen ist der Verein Berufsbildung Zentralschweiz. Die fragmentierte Zentralschweizer Verbandslandschaft zog einen grossen Nutzen aus dieser neuen Struktur. Die Verbände zeigten sich entsprechend stark bereit, an der Kooperation aktiv teilzunehmen und trugen auch die verschiedenen ergriffenen Massnahmen mit. Wiederum als gegenteiliges Beispiel kann das Neuenburger Projekt zur Illustration beigezogen werden. Die fehlende Mitsprache des kantonalen Berufsbildungsamts bei der Ausgestaltung der Lehrstellenakquisition durch die dominante Berufsfachschule erhöhte die Skepsis gegenüber der Massnahme. Auch beim Freiburger Projekt hätte die Massnahme eine höhere Akzeptanz genossen, wenn sie von den schliesslich vollziehenden Akteuren mitgestaltet worden wäre. Die Massnahme wäre in diesem Fall allerdings in dieser Form auch nicht ergriffen worden.

- Ein zweiter Faktor betrifft die Eignung und Akzeptanz der verantwortlichen Personen. Es zeigt sich hier am Beispiel der Zürcher Ausbildungsforen, dass ein Erfolg der Marketing-Tätigkeiten stark vom Engagement der einzelnen Leitungspersonen abhängt. Den Leitungspersonen kommt für den erfolgreichen Aufbau und die gute Führung eines Forums eine besondere Bedeutung zu. Sie sind es, die Mitglieder mobilisieren, Aktivitäten planen, und damit das Forum in der Region verankern. Da die Foren weniger Organisationen als lockere Zusammenschlüsse sind, die vom Engagement der Beteiligten leben, braucht es Leute, die eine Vernetzung anstreben und es schaffen, genug andere Personen und Institutionen zur Mithilfe überzeugen zu können, ohne dabei selbst eine zu dominante Stellung einzunehmen. Wie wichtig die Wahl geeigneter Persönlichkeiten für den Erfolg einer Massnahme ist, zeigen ebenfalls die beiden untersuchten Lehrstellenförderer im Kanton Basel-Landschaft einerseits, im Kanton Neuenburg andererseits. Die grosse allgemeine Akzeptanz des basellandschaftlichen Lehrstellenförderers, seine Schlüsselposition in der Berufsbildung (Vermittler Wirtschaft und Kanton, Ansprechperson für alle) und seine Bekanntheit im gesamten Kanton ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen. Vorab sind das überdurchschnittlich hohe persönliche Engagement des Lehrstellenförderers und seine Freude an der Tätigkeit zu nennen. Daneben spielen jedoch seine grosse fachliche Kompetenz und der wirtschaftsnahe berufliche Hintergrund eine wichtige Rolle. Anders der Neuenburger Lehrstellenförderer, der mit einem schulischen Hintergrund von der Wirtschaft nicht akzeptiert wurde. Die entsprechenden kulturellen Unterschiede führten in Kombination mit dem grundsätzlichen Systemwechsel, den er zu vermitteln hatte, zu mangelndem Wohlwollen seitens der angesprochenen Unternehmen, was sich in einer lediglich geringen Zahl neu geschaffener Lehrstellen äusserte.

### 6.2.1.2. Inhaltliche Ebene

Auf inhaltlicher Ebene der gewählten Strategie und der konkreten Massnahmen finden sich ebenfalls verschiedene Faktoren, die in ihrer Kombination einen Beitrag zum grundsätzlichen Gelingen des Projekts beigetragen haben. Es sind dies die Einbettung einer Massnahme in eine Gesamtstrategie, das Abstützen auf Problemanalysen und entsprechenden Zielformulierungen sowie die Kombination unterschiedlich verbindlicher Massnahmen. Vor allem aber zeigt die Analyse, dass unterschiedliche Bedingungen bei unterschiedlichen Massnahmen erfolgsfördernd sind.

- Eine sehr wichtige Erkenntnis des Fallstudienvergleichs liegt darin, dass sich unterschiedliche Trägerschaften als unterschiedlich geeignet für verschiedene Formen des Lehrstellenmarketings erweisen. So zeigt sich, dass milizartige Trägerschaften, wie wir sie bei den Ausbildungsforen finden, erfolgreich sind bei Massnahmen, die eine eher tiefe Verbindlichkeit bei der Zielgruppe aufweisen. Diese Trägerschaften eignen sich für die Integration verschiedener Akteure, erreicht aber bei der Umsetzung komplexerer Projekte ihre Grenzen. Für die Realisierung organisatorisch anspruchsvoller Massnahmenpakete erweisen sich dagegen professionelle und mit genügend Ressourcen ausgestattete Verwaltungsstrukturen als besonders wichtig. Dies zeigt sich sowohl beim Zentralschweizer Projekt sowie beim Lehrstellenmarketing der Bäcker-Konditoren-Confiseur-Branche. Schliesslich erweisen sich wirtschaftsnahe Trägerschaften als besonders geeignet für Massnahmen, die den direkten Kontakt mit potenziellen Ausbildnern beinhalten. Hervorragendes Beispiel hierfür ist der basellandschaftliche Lehrstellenförderer, der der kantonalen Wirtschaftskammer angegliedert ist. Der Zusammenhang zeigt sich aber ebenso beim Verein Berufsbildung Zentralschweiz als Träger der grössten Innerschweizer Berufsbildungsmesse zebi wie auch in negativer Form beim tenden-

ziellen Scheitern des Neuenburger Lehrstellenförderers, der eben nicht einen privatwirtschaftlichen, sondern einen pädagogischen Hintergrund hatte. Keine Aussage lässt sich bezüglich Trägerschaft über die finanziellen Anreize sagen, da dieses Instrument bislang nur eine Anwendung fand, und die vollziehende Behörde selber sich von der Massnahme distanziert.

- Als ein starker erfolgsfördernder Faktor erweist sich generell die Einbettung einer Marketingmassnahme in ein umfassendes Gesamtkonzept. Die einheitliche Ausrichtung verschiedener Instrumente auf gemeinsame übergeordnete Zielsetzungen hat gleich verschiedene Vorteile für die Umsetzung der Massnahmen, wie am Beispiel des Zentralschweizer Lehrstellenmarketings illustriert werden kann. Erstens ermöglichte hier der klare Rahmen eine notwendige Lernfähigkeit und Flexibilität des eigentlichen Fachprojekts ‚Kommunikation‘, was die Ergänzung mit dem Schwerpunkt Lehrstellenmarketing ab 2003 ermöglichte. Um die übergeordneten Zielsetzungen zu verfolgen, war angesichts der veränderten Ausgangslage eine Adaption notwendig. Zweitens ermöglichte die Integration in das Masterprojekt einzelne Synergieeffekte über die Fachprojekt-Grenzen hinweg. Drittens konnte für das Lehrstellenmarketing im engeren Sinne ab 2003 auf grosse Vorarbeiten aufgebaut werden, die im Rahmen des vorgängigen Fachprojektverlaufs geleistet worden waren. Die vorangegangenen Aktivitäten hatten einen grossen Sensibilisierungseffekt, der zur Akzeptanz der nachfolgenden Marketingkampagne und zur Empfänglichkeit gegenüber den vermittelten Botschaften wesentlich beitrug. Auch das Marketing der Bäcker-Konditoren-Confiseur-Branche ist Teil eines Gesamtkonzepts, welches auf verschiedenen Ebenen ansetzt und sowohl Synergieeffekte erzielt als auch auf gewonnene Erfahrungen aufbauen kann.
- In engem Zusammenhang mit dem Vorhandensein eines Rahmen gebenden Gesamtkonzepts sind zwei weitere Elemente: das Abstützen auf eine Problemanalyse und die Kombination verschiedener Massnahmen. Dies zeigt sich wiederum beim Lehrstellenmarketing der Bäcker-Konditoren-Confiseur-Branche. Für die Erarbeitung des Gesamtkonzeptes war die fundierte Problemanalyse unabdingbar, da erst auf dieser Grundlage eine angemessene Zielformulierung möglich ist. Dieser Umstand wurde dem finanziellen Anreiz im Kanton Freiburg von Seiten der Vollzugsstellen vorgeworfen. Die Massnahme wurde konzipiert, ohne sich auf eine Situationsanalyse zu stützen. Die fehlende inhaltliche und empirische Legitimation trug zur schlechten Akzeptanz der Massnahme wesentlich bei. Die Definition konkreter Ziele wiederum ist zentral für die Wahl der geeigneten Massnahmen, um die identifizierten Probleme effektiv anzugehen. Während Einzelmassnahmen zwar kurzfristige Erfolge beschieden sein können, ist es für die Nachhaltigkeit von Marketingmassnahmen notwendig, Synergien zu schaffen, die über diese kurzfristigen Erfolge hinaus tragfähig sind und sie auf eine langfristige Perspektive ausrichten, um die eigentlichen Probleme zu lösen. Die Bedeutung der Kombination unterschiedlicher Instrumente zeigt sich auch beim Zentralschweizer Lehrstellenmarketing. Das Anschreiben potenzieller Ausbildungsbetrieben zeitigte vor allem dank Nachgreifaktionen unterschiedlicher Qualität Resultate. Die schriftliche Kontaktaufnahme war zwar als unumgänglich für die angestrebte Breitenwirkung, in der Mehrheit der Fälle aber vertiefte erst der persönliche Kontakt das geweckte Interesse und führt zum erwünschten Verhalten der Adressaten, d.h. zur Schaffung neuer Lehrstellen.

### 6.2.1.3. Institutionelle und organisatorische Faktoren

Neben der Prozess- und Kontextebene und den inhaltlichen Faktoren spielen schliesslich auch organisatorische und institutionelle Aspekte eine zentrale Rolle für den Erfolg einer Marketingmassnahme. Dies betrifft erstens die Bereitstellung der notwendigen fachlichen und personellen Ressourcen, zweitens die Koordinationsfähigkeit der Projektleitung und drittens die Gewährleistung der notwendigen Handlungsspielräume der Projektverantwortlichen bei der Umsetzung.

- Erstens zeigt sich im Fallvergleich die nicht zu unterschätzende Bedeutung professionellen Fachwissens als auch personeller Ressourcen für die Wahrnehmung von Marketingmassnahmen im Berufsbildungsbereich. Diese Bedingung trifft sowohl für die Verwaltung als auch für verbandliche Trägerschaften zu. Alle untersuchten Projekte stellten hohe fachliche Anforderungen an die konzipierenden und durchführenden Stellen. Erfolg stellte sich vorab dort ein, wo die Bedingungen gegeben waren, diese Anforderungen zu erfüllen. Dies ist beim Zentralschweizer Projekt, beim basellandschaftlichen Lehrstellenförderer sowie beim Lehrstellenmarketing der Bäcker-Konditoren-Confiseur-Branche der Fall.

- Zweitens zeigt sich nicht allein bei den komplexen Projekten mit breitem Massnahmenmix, sondern auch bei den Projekten, die sich auf ein bestimmtes Instrument konzentrieren, dass erfolgreiches Lehrstellenmarketing hohe Koordinationsanforderungen aufweist. Die Zentralschweizer Fallstudie illustriert, wie hohe Koordinationsperformanz durch geeignete organisatorische Massnahmen gewährleistet werden kann. Das gemeinsame Vorgehen von sechs Kantonen war primär dank der ausgesprochenen Zentralisierung der Arbeiten, die grosse Skaleneffekte bewirkte, möglich. Durch die zentrale Bearbeitung des Direktmailings von Zug aus, wurden die übrigen kantonalen Ämter markant entlastet. Es war denn auch zu einem gewissen Grade der zentralisierten Organisationsform und der dadurch erzielten Aufwandoptimierung im Fachprojekt ‚Kommunikation‘ zu verdanken, dass 2003 noch genügend Ressourcen für die Neuausrichtung auf das Lehrstellenmarketing zur Verfügung standen. Auch beim Lehrstellenmarketing der Bäcker-Konditoren-Confiseur-Branche eröffnete die zentralisierte Vorgehensweise neue Handlungsspielräume, die im Sinne der definierten Projektziele für eine strategische Ergänzung der Massnahmen durch eine Marketingkampagne genutzt wurden.
- Schliesslich ist auf die Bedeutung der operativen Autonomie bei der Umsetzung der Massnahmen hinzuweisen. Die Trennung der politisch-strategischen Sphäre von der eigentlichen Leistungserbringenseite erweist gleich bei einer Mehrzahl der untersuchten Fälle als bedeutender Erfolgsfaktor. Der Erfolg der Zürcher Ausbildungsforen ist zu einem gewissen Grad auf ihre jeweilige Autonomie bei der Erfüllung ihrer Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton zurückzuführen. Diese Autonomie ermöglicht die flexible Ausrichtung der Tätigkeiten an die regionalen Bedürfnisse und die Wahl der entsprechend geeigneten Mittel. Ebenso spielte beim Zentralschweizer Masterprojekt die Autonomie, die den Fachprojektverantwortlichen gewährt wurde, eine grosse Rolle. Durch die klare Aufgabenteilung wurden Handlungsspielräume geschaffen und gesichert, die den Fachprojektverantwortlichen nicht nur eine effiziente operative Arbeit, sondern auch eine strategische Gestaltungsfreiheit ermöglichte, ohne die es bspw. kaum zur Initiative für die untersuchte Lehrstellenmarketingkampagne gekommen wäre. Ausgesprochen grosse Autonomie geniesst der basellandschaftliche Lehrstellenförderer, was ihm ermöglicht, seine Arbeit bedürfnisgerecht zu entfalten – in diesem Fall ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Schliesslich spielt die strikte Aufgabenteilung und die Definition klarer Handlungsspielräume für den Fachexperten bei der Geschäftsstelle der beiden Verbände der Bäcker-Konditoren-Confiseur-Branche eine zentrale Rolle für die Erarbeitung eines professionellen Konzepts zur Nachwuchssicherung.

### 6.3. Empfehlungen

Unsere Empfehlungen richten sich an das zukünftige Bewilligungsverfahren für Lehrstellenmarketingprojekte, welche im neuen Berufsbildungsgesetz nach den Art. 54 und 55 finanziert werden können.

Im LSB2 konnten sowohl die Empfehlungen aus der Evaluation der Marketingmassnahmen im LSB1 (Gertsch/Hotz 1999) wie auch die Forderungen von verschiedenen Parlamentarier nur teilweise umgesetzt werden. Nur gut die Hälfte der spezifischen Marketingprojekte im LSB2 sind direkt auf die Angebotsseite und somit auf die Lehrbetriebe und potentiellen Lehrbetriebe oder sowohl auf Angebots- und Nachfrage ausgerichtet. Auch bezüglich der Trägerschaften der Projekte konnten die Organisationen der Arbeitswelt nur teilweise mobilisiert werden. Meist lag die Hauptträgerschaft oder die Leitung bei Mehrfachträgerschaften bei den kantonalen Berufsbildungsämtern. Insgesamt konnte bei acht Projektvorhaben (5 Bund, 3 Kantone) eine Leitung durch private Organisationen ausgemacht werden.

- Die Betriebe und die Organisationen der Arbeitswelt sind für die Lösung des Lehrstellenproblems entscheidende Akteure. Im Fallstudienvergleich hat sich gezeigt, dass wirtschaftsnahe Trägerschaften und Akteure viel zum Erfolg von Marketingprojekten beitragen. Bei zukünftigen Projektvergaben sollten deshalb zum einen noch vermehrt Projekte unterstützt werden, welche die Angebotsseite (Betriebe) ansprechen. Zum andern ist auch die Förderung von Projekteingaben durch Organisationen der Arbeitswelt erstrebenswert.
- Aus den gleichen Gründen ist die Unterstützung der Produkteform „Interventionen“, namentlich die Lehrstellenakquisition und Beratung mittels Betriebsbesuchen besonders sinnvoll. Im Ver-

gleich zu den Marketingmassnahmen im LSB1 hat dieser Produktetyp am stärksten zugenommen. Dennoch wird im LSB2 nach wie vor am häufigsten (über 40 %) mittels Information Lehrstellenmarketing betrieben. Die Produkteform „Information“ ist im Schnitt jedoch nicht nur teurer als die Interventionen, die Massnahme weist auch eine weniger hohe Verbindlichkeit für die Zielgruppe auf.

Um die Nachhaltigkeit sowie die Wirksamkeit der Marketingprojekte sicherstellen zu können, sollten vor allem Projektvorhaben mit folgenden Eigenschaften unterstützt werden:

- Projekte, die auf bestehende und gut funktionierende Strukturen und Institutionen aufbauen, können eher langfristig weitergeführt werden. Zudem verfügen diese Institutionen oft auch genügend Fachwissen, personelle Ressourcen und professionelle Strukturen.
- Damit Marketingmassnahmen zielgerichtet ein- und umgesetzt werden können, sollten sie in ein umfassendes Gesamtkonzept für die Berufsbildung eingebettet sein. Damit eine angemessene Zielformulierung sowohl für das Gesamtkonzept wie auch für einzelne Massnahmen überhaupt möglich ist, muss vorgängig eine Problemanalyse erstellt werden. Aufgrund dieser Analyse können erst konkrete Ziele und darauf aufbauend die geeigneten Massnahmen ausgewählt werden.
- Eine Evaluation der Marketingprojekte ist nur möglich, wenn eine klar definierte Zielsetzung und daraus abgeleitete Massnahmen mit evaluierbaren Elementen vorhanden ist. Die Evaluation von Marketingvorhaben ist unabdingbar, damit nötige Korrekturen und Verbesserungen angebracht werden können.
- Bei der Ausgestaltung einer Marketingmassnahme sollten alle betroffenen Interessen integrieren werden, damit die Massnahme bei der Umsetzung über genügend Akzeptanz verfügt. Damit die Mitsprache der Akteure gewährleistet werden kann, muss für die Konzipierungsphase der Projekte genügend Zeit einberechnet werden. Eine gute Planung ist unabdingbar.
- Die Marketingvorhaben sollten über eine geeignete Trägerschaft verfügen. Für organisatorisch und inhaltlich anspruchsvolle Massnahmen braucht es professionelle und mit genügend Ressourcen ausgestattete Verwaltungs- oder Verbandsstrukturen. Massnahmen mit einer tiefen Verbindlichkeit für die Zielgruppen können auch von milizartige Organisationen getragen werden. Wirtschaftsnahе Trägerschaften sind für die Produkteform der „Interventionen“, welche den direkten Kontakt mit den (potenziellen) Lehrbetreibern beinhalten, besonders geeignet.
- Eine Kombination von verschiedenen Massnahmen ist anzustreben. So sollten Informationskampagnen für Betriebe mit Akquisitionselementen begleitet werden. Der Effekt von Informations- und Sensibilisierungskampagnen für die Nachfrageseite kann deutlich vergrössert werden, wenn zur gleichen Thematik und in der gleichen Zeitspanne Projekte durchgeführt werden. (z.B. hat sich eine spontane aber durchaus sinnvolle Koordination zwischen den zwei folgenden Massnahmen ergeben: Die Plakatkampagnen, welche für eine geschlechtsneutrale Berufswahl werben und als Begleitmassnahme des Bundes durchgeführt wurden und parallel dazu die Durchführung des Tochtertages im Rahmen des LSB2-Lehrstellenprojektes 16+). Neue Massnahmen, Modelle oder Projekte können umgekehrt mit Informationskampagnen unterstützt werden.
- Die Trennung der strategisch-politischen Seite und der eigentlichen Leistungserbringerseite hat sich bei vielen Marketingvorhaben bewährt. So haben die Projektbeauftragten genügend operative Autonomie bei der Umsetzung der Massnahme und können bedürfnisgerecht arbeiten. Eine zentralisierte Arbeits- und Vorgehensweise gewährleistet eine gute Koordination, welche für erfolgreiches Lehrstellenmarketing unabdingbar ist.

## Literaturverzeichnis

- Amtliches Bulletin der Bundesversammlung (1999).
- BBT (2004). Schlussbericht Task Force „Lehrstellen 2003“. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie.
- Bundesbeschluss (1999). Bundesbeschluss über Massnahmen zur Verbesserung des Lehrstellenangebotes und zur Entwicklung der Berufsbildung (Lehrstellenbeschluss II) vom 18. Juni 1999, Bern.
- Bundesrat (2000). Botschaft zu einem neuen Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG) vom 6. September 2000 (BBl 2000 5686).
- Bundesrat (2001). Botschaft über die Volksinitiative „für ein ausreichendes Berufsbildungsangebot (Lehrstellen-Initiative)“ vom 25. Oktober 2000 (BBl 2001 97).
- Bundesrat (2003). Bundesratsbeschluss über das Ergebnis der Volksabstimmung vom 18. Mai 2003 vom 10. Juli 2003 (Armee XXI; Bevölkerungsschutz und Zivilschutz; Initiative «Ja zu fairen Mieten»; «Sonntags-Initiative»; «Gesundheitsinitiative»; Initiative «Gleiche Rechte für Behinderte»; Initiative «Strom ohne Atom»; Initiative «MoratoriumPlus»; «Lehrstellen-Initiative») (BBl 2003 5164).
- DBK (2004). Berufliche Bildung in der Schweiz. Homepage der Deutschschweizerischen Berufsbildungsämter-Konferenz. < <http://www.dbk.ch/broschuere/ch3/ch3to.htm> > (14.06.04).
- Gertsch, Marianne/ Hotz, Hans-Peter (1999). Der Lehrstellenbeschluss, Evaluation, Studie zum Lehrstellenmarketing. Bern: Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung (KWB).
- Gertsch, Marianne/ Gerlings, Alexander/ Weber, Karl (2000). Der Lehrstellenbeschluss 1, Evaluation. Schlussbericht. Bern: Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung (KWB).
- Gertsch, Marianne/ Gerlings, Alexander (2001). Der Lehrstellenbeschluss 2, Evaluation der Startphase. Bern: Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung (KWB).
- Gertsch, Marianne/ Meyrat, Michael (2002). Der Lehrstellenbeschluss 2, Evaluation, Jahresbericht 2001. Bern: Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung (KWB).
- Gloor, Daniela/ Meier, Hanna (2003). Lehrstellenbeschluss 2, Vertiefungsstudie Gleichstellung im LSB2. Quantitative und qualitative Untersuchung der spezifischen Gleichstellungsvorhaben der Kantone und des Bundes im LSB2. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) und Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung (KWB).
- Meyrat, Michael (2003). Lehrstellenbeschluss 2, Gesamtevaluation, Jahresbericht 2002. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) und Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung (KWB).
- Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2000). Rahmenkonzept. Ausbildungsforen im LSB2-ZH, Zürich.
- Schucan, Luzi (2002). Berufliche Nachwuchsförderung. Gesamtkonzept und Massnahmen zur weiteren Entwicklung im Kanton Zürich. Zürich: Bildungsentwicklung, Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Zürich, IleB – Institut für Lehrerbildung und Berufspädagogik, Hochschulamt des Kantons Zürich.
- Schucan, Luzi (2003). Berufsbildungsforen und LSB2-ZH, 20.3.02 rev. 01/2003, Zürich.
- Schucan, Luzi (2004). Wege im Lehrstellenmarketing bekannt, Überblick fehlt. Ergebnisse des ersten BBT-Praxistages. Bern, Homepage des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT) < <http://www.bbt.admin.ch/dossiers/nbb/d/dok.htm#4> > (16.01.04).
- Task Force Nachwuchssicherung SBKV (Schweizerischer Bäcker-Konditorenmeister-Verband) (2003). Konzept Nachwuchssicherung. Bern, 1. Oktober 2003.
- Utiger, Urs (2003b). Berufsbildung 1985-2003 im Kanton Zürich: Wenig Lehrstellen in attraktiven Dienstleistungsbranchen, in: statistik.info 22/2003, Zürich: Statistisches Amt des Kantons Zürich.
- ZBK (2000). Zusammenarbeit in der Berufsbildung Zentralschweiz. Regionales Projekt im Rahmen des Lehrstellenbeschlusses 2 des Bundes. Luzern/Stans, 25. Mai 2000.



## Interviews

### Verbund Innerschweiz

Beatrice Cortiula-Karl, Co-Teilprojektleiterin 'Kommunikation', Amt für Berufsbildung des Kantons Zug, Zug, 15. März 2004.

Christine Huber, Masterprojektleiterin 'Zusammenarbeit in der Berufsbildung Zentralschweiz', Bildungsplanung Zentralschweiz, Leiterin Bereich Berufsbildung, Luzern, 25. März 2004.

Markus Knobel, Co-Teilprojektleiter 'Kommunikation', ehemaliger Leiter des Amtes für Berufsbildung des Kantons Zug, Zug, 15. März 2004.

### Basel-Landschaft

Urs Berger, Lehrstellenförderer und Leitung Berufsbildung, Aus- und Weiterbildung, Wirtschaftskammer Basel-Landschaft, Liestal, 12. März 2004.

Hans Rudolf Gysin, Nationalrat, Direktor Wirtschaftskammer Basellandschaft, schriftliche Befragung, 20. April 2004.

Niklaus Gruntz, Leiter Amt für Berufsbildung und Berufsberatung Basel-Landschaft, Liestal, 12. März 2004.

### Zürich

Schucan, Luzi, LSB2-ZH-Projektleiter, Stabsabteilung des Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) des Kantons Zürich, Zürich, 1. März 2004.

Breu, Alfred, Leiter des Lehrstellenforum Affoltern, Altstetten, 5. März 2004.

Giezendanner, Emil, Leiter des Forum Berufsbildung Zürcher Unterland, Kloten, 5. März 2004.

### Bäckerei-Konditorei- und Confiserie-Branche

Kläy, Beat, Vizedirektor, Leiter promotion, Geschäftsstelle SBKV, Bern, 22. März 2004.

### Neuchâtel

M. Pierre Gremaud, ancien chargé de mission 'partenariat flexible', Canton de Neuchâtel, Gampelen, le 26 février 2004.

M. François Gubler, directeur du secteur administration, finance et personnel, du service de la formation professionnelle, Département de l'Instruction Publique et des Affaires Culturelles du Canton de Neuchâtel, La Chaux-de-Fonds, le 23 février 2004.

M. Paul-André Hartmann, directeur du CIFOM, Le Locle, le 2 mars 2004.

### Fribourg

M. Bénédicte Sapin, service finances du Service cantonal de la formation professionnelle, Canton de Fribourg, Fribourg, le 27 février 2004.

M Jean-Pierre Siggen, Directeur de l'Union Patronale du Canton de Fribourg, Fribourg, le 25 mars 2004.

M. Winkelmann, Chef du Service cantonal de la Formation Professionnelle, Canton de Fribourg, Fribourg, le 2 mars 2004.

### Bundesamt für Berufsbildung und Technologie

Franziska Zurbrugg, Projektleiterin LSB2, Bern, 5. Juli 2004.

## Anhang I

Tabelle 16: Marketingmassnahmen allgemein (Mehrfachcodierung)

Produkttyp	Zielgruppe							
	Nachfrageseite					Angebotsseite		
	Jugendliche	Lernende	Lehrpersonal	Berufsberatung	Eltern	Lehrbetriebe	Berufschulpersonal	andere Ausbildungsstätten
Information								
Standaktion an regulärer Ausstellung	KUP-331, KUP-328, B-314	KUP-331, KUP-328, B-314	KUP-331, KUP-328, B-314	KUP-331, KUP-328, B-314	KUP-331, KUP-328, B-314	KUP-331, KUP-328, B-314	KUP-328,	
Spezifische Veranstaltung	B-79, B-314, KUP-521, KUP-154,	B-79, B-314, KUP-521	B314, B-79, KUP-521, KUP-154, B-314,	B-79, B-314, KUP-154, KUP-521	B-79, KUP-154, B-314, KUP-521	B-79, KUP-154, B-314	KUP-154, B-79	
Kampagnen	B-314, KUP-172, KUP-061 (Be-fragung)	B-314, KUP-328 (Projekt)	B-314, KUP-172,	B-314, KUP-172,	B-314, KUP-172,	B-314, B-77 (Label) KUP-172,	B-314, KUP-328 (Projekt)	
Kurse								
Mailing								
Flyer/Inserate								
Publikationen/ Broschüren	KUP-539, KUP-328	KUP-539, KUP-328	KUP-539, KUP-328	KUP-539, KUP-328	KUP-539, KUP-328	KUP-239, KUP-328	KUP-328, KUP-539,	
Homepage	KUP-208, KUP-247 (+TV-Spot, Video, CD)	KUP-208	KUP-208, KUP-247 (+TV-Spot, Video, CD)	KUP-208, KUP-247 (+TV-Spot, Video, CD)	KUP-208, KUP-247 (+TV-Spot, Video, CD)	KUP-208, KUP-247 (+TV-Spot, Video, CD)		
Institution/ Infrastrukturmassnahmen								
Ausbildungsforen	KUP-199, KUP-357, KUP-358, KUP-359, KUP-373, KUP-374,		KUP-199, KUP-357, KUP-358, KUP-359, KUP-373, KUP-374,	KUP-199, KUP-357, KUP-358, KUP-359, KUP-373, KUP-374,	KUP-199, KUP-357, KUP-358, KUP-359, KUP-373, KUP-374,	KUP-199, KUP-357, KUP-358, KUP-359, KUP-373, KUP-374,	KUP-357, KUP-358, KUP-359, KUP-373, KUP-374, Kup-375, KUP-376,	

Produkttyp	Zielgruppe					Angebotsseite		
	Nachfrageseite							
	Jugendliche	Lernende	Lehrpersonal	Berufsberatung	Eltern	Lehrbetriebe	Berufschulpersonal	andere Ausbildungsstätten
	Kup-375, KUP-376, KUP-377; Kup-380		Kup-375, KUP-376, KUP-377; Kup-380	Kup-375, KUP-376, KUP-377; Kup-380	Kup-375, KUP-376, KUP-377; Kup-380	KUP-377; Kup-380		
neue Lehrmodelle						KUP- 163	KUP- 163	KUP- 163
Ausbildungsverbund								
Vereinigung von Berufs- bildungsverantw. der betr. Ausbildung								
Kompetenzzentrum								
Basislehrgang								
Finanzielle Anreize								
Kostenbeteiligung						KUP-282		
Intervention								
Netzwerk aufbauen				KUP-061,		KUP-061,	KUP-061,	
Betriebsbesuch zwecks Akquisition+ Beratung						KUP-061,KUP-138, KUP-253, KUP-398, KUP-484 (Gewerbeaus- stellung) KUP-344, KUP- 159 (Gemeinden),		
Coaching Betrieb und Jugendliche	KUP-115 (+Hilfe Lehrstellensu- che)	KUP-115 (Beratung, Betreuung)				KUP-115 (Beratung, Betreuung),		
Lehrstellenförderer			KUP-120	KUP-120	KUP-120	KUP-120		
Akquisition mittels Mai- lings und Telefon	KUP-120							

Tabelle 17: Marketingmassnahmen in bestimmten Marktsegmenten (Mehrfachcodierung)

Produkttyp	Zielgruppe							
	Nachfrageseite				Angebotsseite			
	Jugendliche	Lernende	Lehrpersonal	Berufsberatung	Eltern	Lehrbetriebe	Berufsschulpersonal	andere Ausbildungsstätten
Information								
Standaktion an regulärer Ausstellung	B-101, B-51, B-106, B-393, KUP-446, KUP-447,		B-51, B-101, B-393, KUP-446, KUP-447	B-51, B-101, B-106, B-393, KUP-446, KUP-447	B-51, B-101, B-106, B-393, KUP-446, KUP-447	B-101, B-106, KUP-446, KUP-447		
Spezifische Veranstaltung	KUP-251, KUP-520	KUP-251	KUP-251, KUP-520	KUP-251, KUP-520	KUP-251, KUP-520	KUP-326, KUP520		
Kampagnen	B-101, B-106, B-393, KUP- 97 (gastro). KUP-446, B-393 (Plakate), B-229 (Umfrage), B-51 (Plakate)		B-101, B-393, KUP-446	B-101, B-106, B-393, KUP-446, B-51 (Plakate)	B-101, B-106, B-393, B-51 (Plakate). Kup-446	B-101, B-106, KUP- 363, KUP-446, KUP-97, (Gastro), B-229 (Umfrage),		
Kurse						B-229 (Hilfsmittel, Ordner Leitfaden), KUP-326 (KV), KUP -126(KV), KUP-446, KUP-447	KUP-446, KUP-447	
Mailing						KUP-340		
Flyer/Inserate	B-101,		B-101,	B-101,	B-101,	B-101,		
Publikationen/Broschüren	B-51, B-101, B-106, B-229, KUP-446, KUP-447,		B-51, B-101, KUP-446, KUP-447	B-51, B-101, B-106, KUP-446, KUP-447	B-51, B-101, B-106, KUP-446, KUP-447	B-101, B-106, B-229, Kup-347, KUP-446, KUP-447	KUP-447	
Homepage	B-51, B-101, B-106, B-229, B-393, KUP-352	B-106	B-51, B-101, B-393	B-51, B-101, B-106, B-393	B-51, B-101, B-106, B-393	B-101, B-106, B-229, KUP-352		
Institution/ Infrastrukturmassnahmen								
Ausbildungsforen								

Produkttyp	Zielgruppe		Angebotssseite					
	Nachfrageseite							
	Jugendliche	Lernende	Lehrpersonal	Berufsberatung	Eltern	Lehrbetriebe	Berufsschulpersonal	andere Ausbildungsstätten
Neue Lehrmodelle								
Ausbildungsverbund						KUP- 267, KUP-120 (KV), KUP 344, KUP-158, (IT), KUP-159 (Hochbau, Innendeko), KUP-253, KUP-352 (IT+Media), KUP-186 (IT+KV), KUP-187		
Vereinigung von Berufsbildungsverantw. der betr. Ausbildung						KUP-158 (IT), KUP-255 (IT), KUP-352 (IT+Media)		
Kompetenzzentrum	KUP-255 (IT)					KUP-255 (IT)	KUP-255 (IT)	KUP-255 (IT)
Basislehrgang	KUP-158 (IT), KUP-255 (IT)							KUP-158 (IT), KUP-255 (IT)
Finanzielle Anreize								
Kostenbeteiligung								
Intervention								
Netzwerk aufbauen						KUP 538 (IT),		
Betriebsbesuch zwecks Akquisition + Beratung + Betreuung						KUP-452, KUP- 267, KUP-287 (KKErz), KUP 538 (IT), KUP-326 (IT+Media),		
Coaching Betrieb und Jugendliche						KUP- 97 (coaching, gastro)		
Lehrstellenförderer								
Akquisition mittels Mailings und Telefon						KUP-340,		

## Anhang II

### Übersicht über die Lehrstellenmarketingprojekte

#### Projekte zulasten der Bundestranche

BBT-Nr	B-051
Projektträger	Bildungsstelle WWF
Titel	Berufsinformation: umweltorientierte Berufe
Beitragsbereich	d. Weitere Massnahmen
LSB2-Beitrag	200'000.00
Kontaktperson	Ueli Bernhard Bildungsstelle WWF Bollwerk 35 3011 Bern
BBT-Nr	B-077
Projektträger	CRFP
Titel	Label OFFT/ BTT „Entreprise formatrice“ bzw. „Ausbildungsbetrieb“
Beitragsbereich	d. Weitere Massnahmen
LSB2-Beitrag	144'000.00
Kontaktperson	Jean-Pascal Mouglin CRFP case postale 54 2007 Neuchâtel 7
BBT-Nr	B-079
Projektträger	CRFP
Titel	La Cité des Métiers
Beitragsbereich	d. Weitere Massnahmen
LSB2-Beitrag	400'000.00
Kontaktperson	Jean-Charles Lathion Office d'orientation et de formation professionnelle Cp 457 1211 Genève 4
BBT-Nr	B-101
Projektträger	Verband Schweiz. Gebäudereinigungs-Unternehmer VSGU
Titel	Lehrstellenförderung der Berufslehre GebäudereinigerIn
Beitragsbereich	b. Bereich mit prakt. Tätigkeiten
LSB2-Beitrag	50'000.00
Kontaktperson	Hans Herzog Verband Schweiz. Gebäudereinigungs-Unternehmen Allpura Oberstrasse 87 9000 St.Gallen

BBT-Nr	B-106
Projektträger	Hauswirtschaft Schweiz
Titel	Lehrstellenmarketing für die Berufslehre HauswirtschafterIn
Beitragsbereich	d. Weitere Massnahmen
LSB2-Beitrag	300'000.00
Kontaktperson	Helene Karrer-Davaz Hauswirtschaft Schweiz Tödistrasse 3 8304 Wallisellen
BBT-Nr	B-229
Projektträger	Schweizerischer Bäcker- und Konditorenmeisterverband (SBKV)
Titel	Promotion der Bäckerlehre
Beitragsbereich	d. Weitere Massnahmen
LSB2-Beitrag	76'000.00
Kontaktperson	Renaldo Nanzer Schweizerischer Bäcker- und Konditorenmeisterverband Seilerstrasse 9 3001 Bern
BBT-Nr	B-314
Projektträger	Berufsbildungsdirektoren-Konferenz Zentralschweiz BKZ
Titel	Förderung des Informationsstandes über die Berufsbildung
Beitragsbereich	d. weitere Massnahmen
LSB2-Beitrag	596'122
Kontaktperson	Amt für Berufsbildung Markus Knobel Aabachstrasse 1 6300 Zug
BBT-Nr	B-393
Projektträger	Schweizerische Metall-Union
Titel	Nachwuchsförderung in den Metallbauberufen
Beitragsbereich	b. Bereich mit praktischen Tätigkeiten
LSB2-Beitrag	95'000.00
Kontaktperson	Roland Bauer Schweizerische Metall –Union Seestrasse 105 8027 Zürich

### Projekte zulasten der Kantonstranche

<b>Kanton Aargau</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 3'813'136.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Paul Knoblauch Abteilung Berufsbildung und Mittelschule Kasernenstr. 21 5001 Aarau 062 835 21 92		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-446	Kampagne "Baumeister; Jetzt ausbilden II"	d. Weitere Massnahmen	20'000	x
KUP-447	Zimmermeister; Jetzt ausbilden II	d. Weitere Massnahmen	20'000	x
KUP-452	Lehrstellenförderung Hauswirtschaft	d. Weitere Massnahmen	8'000	x
KUP-459	Lehrstellenförderung	d. Weitere Massnahmen	20'000	x

<b>Kanton Appenzell Ausserrhoden</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 277'520.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Hans Schnellli Amt für Berufsbildung Am Obstmarkt 9102 Herisau 071 353 67 10		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-267	Lehrstellenmarketing für neue Berufe und zur Frauenförderung	d. Weitere Massnahmen	65'000	-

<b>Kanton Basel-Landschaft</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 1'396'941.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Hans-Peter Hauenstein Amt für Berufsbildung und Berufsberatung Rosenstr. 25 4410 Liestal 062 927 28 00		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-120	Lehrstellenförderer	d. Weitere Massnahmen	422'000	x
KUP-126	Neue kaufmännische Lehre/ Coaching der Betriebe (mit BS)	d. Weitere Massnahmen	170'000	x



<b>Kanton Basel Stadt</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 1'353'071.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Christoph Marbach Amt für Berufsbildung und Berufsberatung Utengasse 36 4005 Basel 061 267 88 35		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-138	Akquisition von Lehr-, Anlehr- und Vorlehrstellen	d. Weitere Massnahmen	25'000	x

<b>Kanton Bern</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 6'631'189.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Theo Ninck Mittelschul- und Berufsbildungsamt Sulgeneckstr. 19 3007 Bern 031 633 87 00		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-287	KleinkindererzieherIn, Beschaffung von zusätzliche Lehrstellen	c. Gleichstellung	12'255	-
KUP-398	Lehrstellenmarketing Region Biel für französisch-sprechende Jugendliche	d. Weitere Massnahmen	8'310	-
KUP-484	Lehrstellenmarketing an Gewerbeausstellungen	d. Weitere Massnahmen	2'850	-
KUP-520	Salon de la formation professionnelle 2002 „promotion de la RFBC	d. Weitere Massnahmen	2'850	-
KUP-521	Salon de la formation professionnelle 2004	d. Weitere Massnahmen	14'250	-
KUP-538	i-be Lehrstellenmarketing	d. Weitere Massnahmen	129'000	-
KUP-539	Medien- und Öffentlichkeitsarbeit 2000-2005	d. Weitere Massnahmen	272'808	x

<b>Kanton Freiburg</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 1'646'738.-</b> <b>Kontaktperson:</b> M. Winkelmann Office cantonal de la formation professionnelle Derrière-les-Remparts 5 1701 Fribourg 026 305 25 00		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-282	Amélioration de l'offre des places d'apprentissage – subventions spéciales pour cours d'introduction	d. Weitere Massnahmen	112'918	x

<b>Kanton Genf</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 2'635'507.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Jean-Marc Frère und Jean-Charles Lathion Office d'orientation et de la formation professionnelle Rue Prévost-Martin 6 Case postale 457 1211 Genève 4 022 705 01 11		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-347	Information sur la formation professionnelle aux entreprises étrangères établies dans le canton de Genève	d. Weitere Massnahmen	203'200	-

<b>Kanton Graubünden</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 1'161'811.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Rita Wiesendanger Amt für Berufsbildung und Berufsberatung Quaderstr. 17 7000 Chur 081 257 21 21		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-251	Berufsschau 2000: Das Gewerbe gestern – heute - morgen	d. Weitere Massnahmen	70'000	x

<b>Kanton Jura</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 524'680.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Jean-Luc Portmann Service de la formation professionnelle Rue des Marronniers 3 2800 Delémont 032 420 71 66		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-239	Sensibilisation à l'apprentissage des nouvelles entreprises en collaboration avec le bureau de développement économique	d. Weitere Massnahmen	10'000	x

<b>Kanton Neuenburg</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 1'301'888.-</b> <b>Kontaktperson:</b> François Gubler Service de la formation professionnelle Espacité I 2302 La Chaux-de Fonds 032 919 79 26		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-163	Partenariat flexible école-entreprise	d. Weitere Massnahmen	145'500	-
KUP-172	Campagnes Formapro Multimédias	d. Weitere Massnahmen	174'000	x

<b>Kanton Obwalden</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 162'642.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Urs Burch Amt für Berufsbildung und Berufsberatung Grundacher Postfach 1164 6061 Sarnen 041 666 64 90		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-331	Gewerbeausstellung Sachseln 2002	d. Weitere Massnahmen	12'000	-

<b>Kanton Schaffhausen</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 578'062.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Rolf Dietrich Amt für Berufsbildung Herrenacker 9 8200 Schaffhausen 052 632 72 56		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-158	Förderung der Informatikberufe im Kt. SH (inkl. Basislehrjahr)	a. Anspruchsvolle Bereiche	200'000	x
KUP-159	Lehrstellenmarketing	d. Weitere Massnahmen	100'000	x

<b>Kanton Schwyz</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 730'452.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Richard Hensel Amt für Berufsbildung Kollegiumstr. 28 6431 Schwyz 041 819 19 25		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-326	Lehrstellenmarketing (ICT)	a. Anspruchsvolle Bereiche	155'000	-

<b>Kanton Solothurn</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 1'720'048.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Renato Delfini Amt für Berufsbildung und Beratung Bielstr. 102 4502 Solothurn 032 627 28 93		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-253	Lehrstellenmarketing	d. Weitere Massnahmen	700'000	x
KUP-255	Rahmenbedingungen für Informatik-Berufslehren verbessern	a. Anspruchsvolle Bereiche	320'000	x

<b>Kanton St. Gallen</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 3'291' 330.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Ruedi Giezendanner Amt für Berufsbildung Davidstr. 31 9001 St. Gallen 071 229 32 21		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-340	Lehrstellenmarketing Hauswirtschaft	d. Weitere Massnahmen	10'000	x
KUP-344	Lehrstellenmarketing durch das Amt für Berufsbildung	d. Weitere Massnahmen	736'000	x

<b>Kanton Thurgau</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 1'465'208.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Ueli Berger-Zaugg Amt für Berufsbildung und Berufsberatung St. Gallerstr. 11 8510 Frauenfeld 052 724 13 70		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-208	Lehrstellenmarketing und LENA	d. Weitere Massnahmen	140'000	x

<b>Kanton Uri</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 220'712.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Peter Horat Amt für Berufsbildung Klausenstr. 4 6460 Altdorf 041 875 20 50		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-352	Förderung von Lehrstellen im High-Techbereich	a. Anspruchsvolle Bereiche	220'712	x

<b>Kanton Waadt</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 4'827'711.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Jean-Pierre Rochat Service de la formation professionnelle Rue St.-Martin 24 Case postale 1014 Lausanne 021 316 63 07		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-061	Connecteurs	d. Weitere Massnahmen	360'693	-
KUP-097	Métiers de l'hôtellerie et de la restauration: promotion des places d'apprentissage, spécialement pour les jeunes filles	d. Weitere Massnahmen	182'400	x
KUP-115	Transition école – métier: aide individualisée aux apprentis et aux entreprises + JET apprentis	d. Weitere Massnahmen	653'600	-
KUP-247	Plateforme formation employ Riviera/ Chablais: Zoom sur les métiers	d. Weitere Massnahmen	540'350	-

<b>Kanton Wallis</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 2'062'963.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Serge Imboden Service de la formation professionnelle Planta 3 1951 Sion 027 606 42 55		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-154	Information et promotion de l'apprentissage	d. Weitere Massnahmen	100'000	x

<b>Kanton Zürich</b>		<b>Beitrag aus LSB2 insgesamt: 8'386'912.-</b> <b>Kontaktperson:</b> Luzi Schucan Mittelschul- und Berufsbildungsamt Ausstellungsstr. 80 8090 Zürich 043 259 43 81		
<b>BBT-Nr</b>	<b>Titel</b>	<b>Beitragsbereich</b>	<b>LSB2-Beitrag</b>	<b>Start im LSB I</b>
KUP-186	Lehrstellenverbund Albis	d. Weitere Massnahmen	175'000	x
KUP-187	Berufslehrverbund Zürich (BVZ)	d. Weitere Massnahmen	154'000	x
KUP-199	Ausbildungsforen im LSB2 ZH: Rahmenkonzept	d. Weitere Massnahmen	504'017	x
KUP-357	Ausbildungsforum Horgen	d. Weitere Massnahmen	50'300	x
KUP-358	Ausbildungsforum Bezirk Meilen	d. Weitere Massnahmen	117'470	x
KUP-359	Ausbildungsforum Winterthur	d. Weitere Massnahmen	75'200	x
KUP-363	Lehrstellenakquisition 2000: 150 zusätzliche Informatiklehrfirmen	a. Anspruchsvolle Bereiche	117'400	x
KUP-373	Ausbildungsforum Affoltern	d. Weitere Massnahmen	80'000	x
KUP-374	Ausbildungsforum der Stadt Zürich	d. Weitere Massnahmen	103'000	x
KUP-375	Ausbildungsforum Uster	d. Weitere Massnahmen	179'000	x
KUP-376	Ausbildungsforum Zürcher Oberland	d. Weitere Massnahmen	103'013	x
KUP-377	Ausbildungsforum Zürcher Unterland	d. Weitere Massnahmen	60'000	x
KUP-380	Ausbildungsforum Bezirk Dietikon	d. Weitere Massnahmen	48'000	x