

KOMMENTAR

## Das Werkstück Lehre braucht Bearbeitung

Die Frage, ob Schweizer Jugendliche für eine erfolgreiche berufliche Zukunft genügend vorbereitet sind, lastet bleischwer auf allen Ausbildungseinrichtungen. Entscheidend ist die Anpassungsfähigkeit der Berufsbildung.

---

Walter Bernet  
12.4.2018, 05:30 Uhr

Drei Viertel aller Jugendlichen durchlaufen hierzulande nach der obligatorischen Schulzeit eine berufliche Grundbildung. Nicht die Frage, ob wir etwas mehr Jugendliche mit einer Matura aus der Schulzeit entlassen sollten, entscheidet über die Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandorts. Ausschlaggebend ist, ob die Jugendlichen insgesamt für eine digitalisiert-mathematisch getaktete (Arbeits-)Welt gerüstet sind. Herausgefordert ist in erster Linie die Berufsbildung. An deren Anfang steht die Lehre. Nach wie vor geniesst diese eine grosse Wertschätzung. Sie ist es, die für die Berufsintegration der überwiegenden Zahl der Schweizer Arbeitskräfte sorgt. Sie liefert den Nachwuchs für viele Ausbildungsgänge auf der tertiären Stufe. Und sie ist dank diesem Leistungsausweis zum Vorbild für viele Länder und zum Exportartikel geworden.

**Nicht die Frage, ob wir etwas mehr Jugendliche mit einer Matura aus der Schulzeit entlassen sollten, entscheidet über die Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandorts.**

Ähnlich wie die gymnasiale Ausbildung hat aber auch die Lehre gewisse Qualitätsprobleme. Letztlich geht es in beiden Fällen um ähnliche Fragen: Während die Halbwertszeit des bis heute zentralen Unterrichtsgegenstands, des Fachwissens, drastisch abnimmt, spielen Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen eine immer grössere Rolle im Studium und in der Arbeitswelt. Wichtiger als das sich stets erneuernde Fachwissen selbst ist die Fähigkeit, Wissen zu beschaffen und kreativ zu verknüpfen. Kritisches Denken, wirksames Kommunizieren und effizientes Kooperieren in Teams werden neben Kreativität als Schlüsselkompetenzen der Zukunft gesehen. Wie aber unterrichtet man das? Die einfachste Antwort lautet: indem man es praktiziert. An sich ist das ein Steilpass für die sehr praxisnahe Berufsbildung.

Anders als die Gymnasien mit ihrer relativ homogenen Schülerschaft und ihrer grossen Autonomie kämpft die berufliche Grundbildung allerdings auf einem ziemlich unübersichtlichen Spielfeld. Sie findet überwiegend ausserhalb der Berufsfachschulen statt, in Betrieben aller Branchen und Grössen. Getragen wird sie als Verbundaufgabe von Bund, Kantonen und den so unterschiedlichen Organisationen der Arbeitswelt: Sozialpartnern, Berufsverbänden, Branchenorganisationen sowie anderen Organisationen und Anbietern der Berufsbildung. Entsprechend treten zu den heterogenen Zielen, die sich aus den Ansprüchen der Arbeitsmärkte ergeben, auch sozialpolitische Zielvorstellungen, etwa diejenige, dass 95 Prozent aller Jugendlichen einen Abschluss auf der Sekundarstufe I erreichen sollen. Ob sich Neuerungen durchsetzen, hängt nicht nur davon ab, ob sich die Lehrerschaft überzeugen lässt, sondern auch davon, ob die völlig unterschiedlich gearteten Lehrbetriebe bei der Stange gehalten werden können.

## **Erfolgsgeschichte mit Defiziten**

Eine etwas klarere Sicht auf das zerklüftete Terrain erlaubt [ein im Februar veröffentlichter Bericht der Zürcher Bildungsdirektion zur Entwicklung der Berufsbildung im letzten Jahrzehnt](#). Er benennt eine Reihe von Schwachstellen. Eine davon ist der Übergang von der Volksschule in die Berufslehre. Weil sich das Lehrstellenangebot in dieser Zeitspanne verbessert hat, finden mehr Schüler direkt im Anschluss an die Sekundarschule einen Ausbildungsplatz in einem Betrieb. Trotzdem ist die Effizienz des Systems an diesem Übergang mangelhaft. Zu viele Akteure – Lehrpersonen, Berufsberater, Anbieter – agieren zu unkoordiniert und wissen zu wenig voneinander.

## **Es ist noch nicht gelungen, die Lehre als alternativen Einstieg in eine Karriere mit Fachhochschulabschluss wirklich breit zu verankern.**

Wirkung haben die Bemühungen der letzten Jahre gezeigt, die Schwächeren in die Berufsbildung zu bringen, namentlich dank der Attestlehre. Absolventen finden auf diesem Weg in der Regel eine Stelle. Wer auch in einer solchen zweijährigen Lehre nicht besteht, hat mehr Mühe. Nachholbedarf besteht auf der anderen Seite der Leistungsskala. Anspruchsvolle Lehrstellen mit guten Lernenden zu besetzen, gelingt nicht mehr so selbstverständlich wie einst. Das Gymnasium ist eine starke Konkurrenz. Es ist noch nicht gelungen, die Lehre als alternativen Einstieg in eine Karriere mit Fachhochschulabschluss wirklich breit zu verankern. Das hängt zum Teil damit zusammen, dass die Berufsmaturität nicht in allen Betrieben gern gesehen ist. [Wenn der Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbands, Hans-Ulrich Bigler, in einem NZZ-Interview beklagt, dass immer mehr in die Grundbildung gepackt werde und man in bestimmten Branchen an Grenzen stosse, nimmt er diese Bedenken auf.](#)

---

### **Nicht alle Lehrlinge schaffen den Berufsabschluss**

Vor allem Lehrlinge der Automobil- und Elektrobranche fallen häufiger durch die Abschlussprüfungen, wie der jüngste Bericht der Zürcher Bildungsdirektion zeigt.

Lena Schenkel / 27.2.2018, 19:39



Viele Lehrvertragsauflösungen und in einzelnen Branchen hohe Durchfallquoten am Ende der Lehrzeit kennzeichnen die berufliche Grundbildung. Verzögerungen und vorzeitige Austritte lassen sich vermehrt auch bei der Berufsmaturität feststellen. Die vielgelobte Durchlässigkeit – zwischen kurzer Attestlehre und Lehre mit Fähigkeitszeugnis, aber auch hin zu Fachhochschule oder Universität – wird zu selten genutzt.

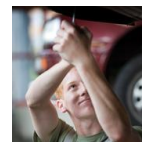
### **Die grosse Ungewissheit**

So wertvoll diese Mängelliste für die Arbeit an der Optimierung des Systems ist, so beschränkt ist ihre Aussagekraft im Hinblick auf die Bewältigung der Zukunft. Eines macht die Liste aber deutlich. Die als nationales Heiligtum verehrte Berufslehre ist ein fragiles Gebilde. Trotzdem muss sie sich gefallen lassen, als Werkstück behandelt und bearbeitet zu werden, wenn sie als zentraler Einstieg ins Berufsleben für die grosse Mehrheit der Jugendlichen tauglich bleiben soll.

---

## Die Lehre ist auch für die Besten gut

Digitalisierung, wachsende Schülerzahlen und ein stetig steigender Bedarf an Spezialisten: Auch die Berufslehre wird sich wandeln müssen. Die Zürcher Bildungsdirektion präsentierte dafür am Dienstag Vorschläge.



Walter Bernet / 27.2.2018, 19:00

---

Wohin die Reise gehen soll, bestimmen die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung und ihr Tempo. Beides ist schwer vorhersehbar. Davon zeugt der auf Anregung der Verbundpartner, der Berufsverbände, der Arbeitgeberverbände, der Gewerkschaften und der Kantone gestartete Versuch, unter der Federführung des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation eine gemeinsame Zukunftsstrategie für die Berufsbildung zu formulieren. [Herausgekommen ist bisher ein sehr allgemein gehaltenes Leitbild «Berufsbildung 2030» mit zehn strategischen Leitlinien.](#)

Immerhin schält es die gewaltigen Dimensionen des laufenden Wandels heraus: Digitalisierung, neue Technologien, Alterung der Gesellschaft, zunehmende internationale Verflechtung, höhere Flexibilität in den Arbeitsbeziehungen statt traditioneller, langjähriger Anstellungen lauten einige Stichworte. Wie soll die Berufsbildung darauf reagieren? Im Zusammenhang mit der Erarbeitung des Leitbildes haben Vertreter der Verbundpartner an einer Tagung im letzten Sommer Zukunftsbilder formuliert. Von «Lego-Prinzip», dem modularen, individuellen Kompetenzerwerb, ist die Rede oder vom lebenslangem Lernen als einem «never-ending puzzle». Eine Schlagzeile lautet: «Von spezialisierten Berufen zu arbeitsmarktorientierten Berufsfeldern.»

---

## Risse am Schweizer Erfolgsmodell?

Der Gewerbeverband will vom Staat mehr Geld für die Berufsbildung. Was er nicht will: Dass der Staat auch über den Einsatz des Geldes bestimmt.



Hansueli Schöchli / 17.1.2018, 07:00

---

Die Lehre, so viel ist klar, ist in diesem Kontext nicht mehr die ein für alle Mal erworbene Berufsausbildung, sondern die Einstiegshilfe für eine sich ständig verändernde Berufswelt, in der man viele Berufe, die es 2030 geben wird, noch gar nicht kennt. Sie muss attraktiv sein für Jugendliche mit hohen Ambitionen auf der Suche nach sinnstiftender Arbeit, sie muss aber auch Jugendlichen mit geringen Qualifikationen, namentlich spät zugewanderten, die Chance zur beruflichen Integration bieten. Und sie muss Lust auf mehr Ausbildung machen.

## Die Lehre als Puzzle-Teil

Drei Punkte seien herausgegriffen: Die Wirtschaft stellt erstens immer höhere Anforderungen an die Kompetenzen und die Innovationspotenziale ihrer Mitarbeiter und damit an die Lernenden. Der Wettbewerb um die Leistungsstarken verstärkt sich, gleichzeitig steigt die Zahl jener, die an den Ansprüchen scheitern. Lehren müssen dem Rechnung tragen und von Anfang an berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufzeigen – für alle. Die Förderung der Talente braucht mehr Engagement, sei es auf dem Weg zur Berufsmatur und zur Fachhochschule, sei es im Hinblick auf die höhere Berufsbildung. Ein tertiärer Abschluss muss zum Normalfall werden.

Zweitens ist der internationalen Verflechtung der Wirtschaft in der Ausbildung mehr Rechnung zu tragen. Einige Arbeitgeber beschreiten neue Wege, etwa indem sie in ihren Lehren Auslandsaufenthalte in Tochterfirmen in Kombination mit Sprachaufenthalten anbieten. Andere bieten solche Möglichkeiten im Anschluss an die Lehre an. Nicht alle Arbeitgeber haben diese Möglichkeiten. Das ruft nach neuen Formen der Zusammenarbeit.

**Die Lehre braucht aber  
Arbeitgeber, die an sie glauben  
und durch allen Wandel am  
Leben erhalten.**

Drittens wird die Zahl der Verlierer des wirtschaftlichen Wandels steigen, nicht nur am unteren Ende der Leistungsskala. Der Bedarf an nachgeholter Grundbildung, aber auch an Zusatz- und Nachqualifikationen wird steigen. Berufsarbeit und Ausbildung nach individuellen Bedürfnissen erfordern flexiblere, stärker modularisierte Angebote mit überbetrieblicher Akzeptanz. Da tut rasches, innovatives Handeln not.

Der rasante technologische und gesellschaftliche Wandel wird das Bildungssystem selbst stark verändern. Auch das Lernen wird individuelleren Pfaden folgen. Als Startrampe ins Berufsleben wird die Lehre aber nicht an Wert einbüßen. Zu gross sind ihre Vorzüge: die Verankerung in der Arbeitswelt, die Nähe zur beruflichen Praxis, die gemeinsam getragene Verantwortung von Wirtschaft und Staat. Sie braucht aber Arbeitgeber, die an sie glauben und durch allen Wandel am Leben erhalten.

---

#### LESERDEBATTE

### **Ihre Meinung: Hat die Berufslehre ein Qualitätsproblem?**

In der Berufswelt spielen neben Fachwissen Sozial- und Selbstkompetenzen eine immer wichtigere Rolle. Dem trage die Lehre zu wenig Rechnung, sagt unser Redaktor. Gehen Sie mit ihm einig, dass die Berufslehre ein Qualitätsproblem hat?

12.4.2018, 09:42



---

### **Seid besser als die Maschine!**

Die KV-Lehre, einst der Inbegriff einer soliden Grundlage, ist unter Druck. Junge Kaufleute müssen sich neu erfinden.

Claudia Wirz / 5.4.2018, 05:30



---

#### INTERVIEW

### **«Wir müssen nicht weniger, sondern anders ausbilden»**

René Portenier, Rektor Grundbildung an der KV Zürich Business School, über die künftigen Herausforderungen für die kaufmännische Berufsausbildung. Das KV ist mit jährlich rund 11 000 neuen Schülern der am häufigsten gewählte Lehrberuf im Kanton Zürich.

Lena Schenkel / 27.2.2018, 19:01



---

## Frauen, Ausländer und Bildungsferne profitieren am wenigsten

Lehrlinge können später studieren, auch an der Universität. Von den Möglichkeiten des Schweizer Bildungssystems profitieren aber längst nicht alle, die es eigentlich könnten.

Natalie Avanzino / 5.4.2018, 05:30



---

## Die vielen Baustellen der Berufsbildung

Das Jubiläum der Lehrpersonenkonferenz der Berufsfachschulen ist kein Anlass, sich lange auf den Lorbeeren auszuruhen. Die Anforderungen ändern sich rasant.

Walter Bernet / 8.11.2017, 09:00



---

## Newsletter NZZ am Abend

Erfahren Sie, was heute wichtig war, noch wichtig ist oder wird! Der kompakte Überblick am Abend, dazu Lese-Empfehlungen aus der Redaktion. [Hier können Sie sich mit einem Klick kostenlos anmelden.](#)

---

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.