

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 104 (2007)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Nicht die Besten, sondern die Unauffälligen sind gefragt  
**Autor:** Imdorf, Christian  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840189>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Wie KMU bei der Lehrlingsauswahl vorgehen

# Nicht die Besten, sondern die Unauffälligen sind gefragt

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wenden bei der Lehrlingsauswahl uneinheitliche Kriterien an. Das macht die Verfahren für Lehrstellensuchende undurchsichtig. Besonders betroffen sind ausländische Jugendliche.

Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) besetzen in der Schweiz 88 Prozent der Lehrstellen. Die Frage, nach welchen Kriterien die KMU ihre Lehrlinge auswählen, ist demnach von grosser volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Bedeutung. Die Studie «Lehrlingsselektion in kleinen und mittleren Betrieben», die vom Heilpädagogischen Institut der Universität Freiburg im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms «Integration und Ausschluss» NFP 51 (s. Kasten) realisiert wurde, liefert Antworten auf diese Fragen.

### Wo bleibt die Logik?

Bisherige Forschungsergebnisse stellen kaum einen Zusammenhang her zwischen den schulischen Kompetenzen der Jugendlichen und ihren Aussichten auf eine Lehrstelle in einem kleineren Betrieb. Die ungleichen Lehrstellenchancen von in- und ausländischen Jugendlichen lassen sich statistisch nicht befriedigend mit Schulleistungen erklären. Es stellt sich daher die Frage, nach wel-

cher Logik die Betriebe die Selektion vornehmen. Welche Bedeutung hat bei den KMU das Geschlecht, die Nationalität und die Schulkarriere der Bewerber und Bewerberinnen? Sind diese Kriterien bei der Lehrstellenvergabe relevant? Im Rahmen der oben erwähnten Studie wurde die Lehrlingsauswahl in den folgenden Berufen untersucht: Autolackierer, Automonteur, Automechaniker, Schreiner, Dentalassistentin, medizinische Praxisassistentin sowie Kauffrau und Kaufmann. Als Datenbasis dienten rund 80 Interviews mit Ausbildungsverantwortlichen. Aus qualitativen Textanalysen resultieren neue Erklärungsmöglichkeiten für Erfolg und Misserfolg von Jugendlichen bei der Lehrstellensuche – jenseits von Leistungsaspekten.

### Schulleistungen sekundär

KMU haben bei der Lehrstellenvergabe ein grosses Problem zu lösen. Unter Zeitknappheit, fehlender Professionalität und grosser Unsicherheit müssen sie

entscheiden, welcher Bewerber oder welche Bewerberin den Anforderungen von gleich zwei Ausbildungsplätzen entspricht: Jenen der Lehrstelle im eigenen Betrieb und jenen der Berufsfachschule. Der oder die Beste kann unter diesen Voraussetzungen nicht ermittelt werden.

Die Betriebe suchen vielmehr nach einer Person, die sowohl den Ansprüchen des Betriebs als auch den Ansprüchen der Berufsfachschule genügt. Weil aber der Betrieb auswählt, und nicht die Schule, werden die betrieblichen Ansprüche höher bewertet als jene der Schule. Dies erklärt, weshalb Schulleistungen für den Erhalt einer Lehrstelle nicht immer so wichtig sind, wie manchmal behauptet wird. Eine unauffällige Schulbiographie eröffnet oftmals gute Chancen.

### Störende Ausländer

Jugendliche ausländischer Herkunft machen jedoch andere Erfahrungen. Ihnen werden mittelmässige Schulleistungen schneller zum Verhängnis. Dass sie seltener eine Lehrstelle finden, hat jedoch nicht primär mit ihren Kompetenzen zu tun, auch nicht mit ihren sprachlichen und schulischen Fähigkeiten – diese würden den Bedürfnissen des Betriebes oft genügen. Entscheidend für die Benachteiligung Jugendlicher ausländischer Herkunft sind andere Gründe: Die Betriebe befürchten, dass sie die betrieblichen Abläufe und den Absatz eines Produktes oder einer Dienstleistung stören könnten. Etwa, indem sie Konflikte oder eine unerwünschte Klientel in den Betrieb «hineinragen». Ausländerinnen

## Nationales Forschungsprogramm NFP 51 «Integration und Ausschluss»

Das Nationale Forschungsprogramm (NFP 51) des Schweizerischen Nationalfonds thematisiert Schlüsselfragen von Staat und Gesellschaft in der Schweiz. Über 100 Forschende untersuchen in 37 Projekten, wie gesellschaftliche, institutionelle, kulturelle und ökonomische Integrations- und Ausschlussmechanismen entstehen und sich durchsetzen. Die 37 Projekte gliedern sich in 6 thematische Module:

- Soziale Arbeit und Sozialpolitik
- Schulpraxis und Bildungswege
- Gesundheitsvorstellungen und Gesundheitsmodelle
- Erwerbstätigkeit und Existenzsicherung
- Konstruktionen von Identität und Differenz
- Öffentliche Räume und soziale Positionierung

Weitere Infos: [www.nfp51.ch](http://www.nfp51.ch)

und Ausländer würden zudem nicht in den Betrieb passen. Mit dieser Haltung verhindern die Betriebe einen erfolgreichen Integrationsprozess, obwohl die betroffenen Jugendlichen die Fähigkeiten dazu hätten. Vom betrieblichen Ausschluss sind vor allem Jugendliche aus Nicht-EU-Staaten wie dem ehemaligen Jugoslawien oder der Türkei betroffen.

#### Frauen im Vorteil

Die betrieblichen Bedürfnisse machen auch vor der Geschlechterzugehörigkeit Jugendlicher nicht halt. Frauen haben vermehrt Zugang zu Männerberufen, da die Betriebe inzwischen erkannt haben, dass die Einstellung von Frauen organisatorische Vorteile mit sich bringt. Die Anwesenheit von Frauen in Männergruppen kann zivilisierend auf die Umgangsweisen unter Männern wirken, was sich positiv auf das Arbeitsklima auswirkt. Hingegen haben junge Männer kaum eine Chance, Berufe wie etwa denjenigen des Assistenten in einer (Zahn-)Arztpraxis zu erlernen. Es wird befürchtet, dass die jungen Männer das Funktionieren der Praxis gefährden könnten und das Geschlechterverständnis der (männlichen) Ärzte steht zur Diskussion. Dies als Benachteiligung der jungen Männer zu interpretieren, wäre allerdings übereilt. Ihr Ausschluss schützt sie immerhin vor einem oft tief entlohnten Sackgassenberuf.

#### Selektion verbessern

Die betrieblich durchgesetzten Benachteiligungen bei der Lehrstellenvergabe erfolgen nicht aus Böswilligkeit, sondern aus Sorge

um die Funktionstüchtigkeit und damit um das wirtschaftliche Überleben des Betriebs. Allerdings übersehen die Ausbildungsverantwortlichen einen wichtigen Aspekt in der Lehrlingsselektion: Die Ausschlussmechanismen wirken ökonomisch gerade dann nachteilig, wenn die individuelle Leistungsfähigkeit der Lehrstellensuchenden nicht näher abgeklärt wird. Eine differenzierte Beurteilung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Jugendlichen ist im Rahmen von schriftlichen Bewerbungen nicht möglich. Es gibt aber Strategien, um sich produktive Lernende nicht entgehen zu lassen: (1) Die Beförderung betriebs-eigener Mitarbeitenden mit Benachteiligungshintergrund zu Berufsausbildnern. Sie erkennen das Potential von vermeintlich problematischen Jugendlichen besser. (2) Die Schaffung von Praktikumsplätzen für Benachteiligte. Damit können sich die Betriebe vor Ort ein reales Bild über deren Lern- und Arbeitsfähigkeit machen. (3) Die Weiterbildung der Berufsausbildner. Sie erlaubt den Abbau von Ängsten durch die Auseinandersetzung mit positiven Gegenbildern, von denen es einige gibt. Viele Betriebe wissen das. ■

**Christian Imdorf**

Der Autor ist Bildungssoziologe an der Universität Basel und hat an der Untersuchung mitgearbeitet

Die schulische Leistung ist nicht ausschlaggebend. Faktoren wie Herkunft und Geschlecht hingegen spielen eine Rolle.  
Bilder: Keystone

