

Betriebe als Chancengeber

Eine qualitative Studie
über die Förderung
der Nachholbildung
in Betrieben

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
1 Einleitung	6
2 Berufsabschluss für Erwachsene	8
2.1 Begriffsklärungen	8
2.2 Wege zum Berufsabschluss	8
3 Die Chancengeber-Studie	12
3.1 Forschungsstand	12
3.2 Theoretischer Hintergrund	14
3.3 Methode	15
3.4 Sample	16
4 Die Fallstudien	18
4.1 Beispiel eines Gastronomie- und Hotellerie-Betriebs	18
4.2 Beispiel eines Betriebs im Gesundheitswesen	19
4.3 Beispiel eines Baubetriebs	20
5 Analyse	22
5.1 Betriebliche Rahmenbedingungen für den Berufsabschluss für Erwachsene	22
5.2 Motivation und Nutzen eines Berufsabschlusses für Betriebe und Mitarbeitende	26
5.3 Herausforderungen für Mitarbeitende	28
5.4 Überbetriebliche Rahmenbedingungen, Kosten und Finanzierung	30
5.5 Bedingungen für das Gelingen des Berufsabschlusses in Betrieben	33
6 Handlungsempfehlungen	34
7 Fazit	41
Literaturverzeichnis	43
Anhang	45
Impressum	46

Management Summary

14 % der Schweizer Erwerbsbevölkerung verfügen nicht über einen Berufsabschluss. 69% dieser Gruppe gehen jedoch einer festen Arbeit nach. Auf dem Arbeitsmarkt sind sie benachteiligt und tragen ein hohes Risiko, arbeitslos zu werden. Ein Wiedereinstieg ohne Berufsabschluss ist nachweislich schwierig. Neben den privaten Konsequenzen für die Betroffenen verursacht diese Situation auch hohe volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Kosten. Die vorliegende Studie verfolgt den Ansatz, dass der erwerbstätige Teil der Erwachsenen ohne Berufsabschluss über die Strukturen der Betriebe erreicht und zu einem Abschluss geführt werden kann. Die Betriebe werden so zu Chancegebern.

Ziel der Studie ist es festzustellen, welche Faktoren in den Betrieben und welche überbetrieblichen Rahmenbedingungen dazu führen, dass dieser Bildungsweg wahrgenommen wird und erfolgreich verläuft. Dazu wurden in zehn Betrieben aus allen drei Sprachregionen Fallstudien durchgeführt und ExpertInnen sowie VertreterInnen von Organisationen der Arbeitswelt (OdA)¹ befragt.

Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich um Betriebe, die bereits in der Nachholbildung von Erwachsenen ohne Berufsabschluss aktiv sind. Sie stammen aus fünf verschiedenen Branchen und gehen unterschiedliche Wege in der Förderung des Berufsabschlusses von Erwachsenen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie Lehrlinge ausbilden und dem Thema Weiterbildung generell einen hohen Wert beimessen.

Förderung und Umsetzung der Nachholbildung in Betrieben

Aus den Fallstudien lassen sich in einem ersten Schritt die Faktoren zusammentragen, die auf verschiedenen Ebenen die Nachholbildung für Erwachsene in Betrieben fördern.

Auf der individuellen Ebene zeigen die Analysen, dass den einzelnen Mitarbeitenden auf ihrem Weg zum Berufsabschluss viel abverlangt wird. Um überhaupt ausgewählt zu werden, müssen sie in der Regel viel Eigeninitiative, einen starken Willen und eine hohe Leistungsbereitschaft mitbringen. Darüber hinaus sind grosse persönliche Ressourcen sowie möglichst geringe familiäre Verpflichtungen ein Vorteil.

Auf der betrieblichen Ebene konnten verschiedene Faktoren eruiert werden, die für die Förderung des Berufsabschlusses für Erwachsene eine Schlüsselrolle spielen. Dazu gehören unter anderem Arbeitsmarktengpässe: Je ausgeprägter der Fachkräftemangel in einer Branche ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte die Chance bekommen, einen Abschluss nachzu-

¹ Zu den OdA gehören dabei im Wesentlichen die Sozialpartner, Berufsverbände und Anbieter der Berufsbildung

holen. Auch die Bildungsinfrastruktur und die betriebliche Lernkultur sind massgeblich. Betriebe, die Lehrlinge ausbilden und über eine entsprechende Infrastruktur verfügen, haben eine gute Basis für die Förderung der Nachholbildung. Nicht zuletzt sind langfristige Bindungen ein entscheidender Faktor. Langjährige Mitarbeitende mit starker Bindung zum Betrieb werden eher gefördert als Personen, die erst wenige Jahre im Betrieb sind.

Die Faktoren auf der überbetrieblichen Ebene werden von drei Akteuren geprägt. Die Berufsbildung ist gemäss Berufsbildungsgesetz eine gemeinsame Aufgabe von Bund, Kantonen und OdA. Den Kantonen obliegt die Umsetzung und Aufsicht über die Berufsbildung. Die OdA verantworten Bildungsinhalte und Ausbildungsplätze. Der Bund agiert subsidiär und übernimmt die strategische Steuerung sowie die Qualitätssicherung. In diesem Zusammenspiel tragen die drei Akteure die Verantwortung für die Entwicklung erwachsenengerechter Angebote und definieren die überbetrieblichen Rahmenbedingungen für die Nachholbildung.

Diese überbetrieblichen Rahmenbedingungen können wesentlich beeinflussen, ob ein Betrieb in den Berufsabschluss für Erwachsene investiert oder nicht. Die Unterstützung von OdA und Kantonen bei der Erarbeitung und Bereitstellung von Informationen zum Berufsabschluss für Erwachsene ist eine wichtige Voraussetzung für das Engagement der Betriebe. Sie senkt den Aufwand und erhöht so die Chancen, dass sich Unternehmen für das Thema interessieren und einsetzen. Zusätzlich können Strukturen zur Beteiligung von Kantonen oder OdA an der Finanzierung der Nachholbildung die Kosten für Betriebe und für KandidatInnen verringern und damit die wichtige Anreize schaffen. Durch das Vorhandensein erwachsenengerechter Angebote können darüber hinaus die Motivation der Lernenden gefördert und organisatorische Hürden abgebaut werden.

Ergänzend zu den Faktoren, die die Nachholbildung und das Engagement dafür fördern, wurden in der Studie auch Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung festgehalten. Damit Erwachsene, die den Berufsabschluss anstreben, an ihr Ziel gelangen, sind vor allem die Begleitung und die Beratung der KandidatInnen durch eine Ansprechperson im Betrieb wichtig. Hinzu kommt die Förderung der Sprachkenntnisse und Grundkompetenzen als Vorbereitung für Unterricht und Prüfungen. Die Nutzung einer bestehenden Lehrlingsinfrastruktur im Betrieb ist ebenfalls ein Erfolgsfaktor. Durch sie stehen sowohl den Betrieben als auch den Lernenden eingespielte Strukturen und Erfahrungen zur Verfügung.

Handlungsempfehlungen

Die Faktoren und Bedingungen, die aus der Praxis abgeleitet wurden, können in Handlungsempfehlungen und Massnahmen übersetzt werden. Sie bieten Anhaltspunkte dafür, was die zentralen Akteure – Betriebe, OdA und Kantone – tun können, um die Nachholbildung in Betrieben zu fördern und erfolgreich umzusetzen.

Den Betrieben wird empfohlen, ein auf sie zugeschnittenes Konzept für die Nachholbildung zu erstellen. Anhand dessen können sie die Mitarbeitenden informieren, begleiten und ihnen Möglichkeiten verschaffen, Lernen und Arbeiten ohne Lohneinbussen zu verbinden. Auch die Förderung von Grundkompetenzen, die eine Voraussetzung für den Berufsabschluss bilden, sollte dabei berücksichtigt werden.

Den OdA und den Kantonen wird empfohlen, im Rahmen ihrer Kompetenzen dazu beizutragen, dass erwachsenengerechte Nachholbildungsangebote zur Verfügung stehen. Sie sind darüber hinaus aufgefordert, nicht nur den KandidatInnen, sondern insbesondere auch den Betrieben die nötigen Informationen zur Verfügung zu stellen, damit sich diese möglichst effizient engagieren können.

1 Einleitung

Im Jahr 2012 verfügten 14 Prozent der Schweizer Erwerbsbevölkerung zwischen 25 bis 64 Jahren über keinen Berufsabschluss. Das entspricht 619 000 Personen. 69 Prozent der Erwachsenen ohne Berufsabschluss sind erwerbstätig². Im Jahr 2012 waren das 420 000 Personen. Sie üben oft schlecht bezahlte Tätigkeiten aus und sind einem überdurchschnittlichen Risiko ausgesetzt, arbeitslos zu werden und in Armut zu leben. Vertikale und horizontale berufliche Mobilität sind stark eingeschränkt, denn ohne Berufsabschluss bleibt der Zugang zu neuen Stellen, zu beruflichem Aufstieg und zur Beteiligung an beruflicher Weiterbildung häufig verwehrt. Die «Ausbildungslosigkeit» belastet nicht nur die betroffenen Personen, sondern kann auch hohe volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Kosten verursachen. Im Falle einer Arbeitslosigkeit werden die Kosten pro Person und Jahr auf rund 10 000 Franken beziffert³.

Politik und Wirtschaft sind sich einig, dass die Zahlen der Erwachsenen ohne Berufsabschluss sinken müssen. Dennoch ist es nur ein sehr kleiner Teil der erwerbstätigen Erwachsenen aus dieser Gruppe, der die bestehenden Möglichkeiten zur Nachqualifizierung tatsächlich nutzt. Dies obwohl Erwerbstätigen grundsätzlich ein höheres Potential attestiert wird, einen Berufsabschluss in Angriff zu nehmen, als Personen, die nicht im Arbeitsprozess sind⁴.

Am Berufsabschluss interessierte Erwachsene sehen sich einigen Hürden gegenüber. Diese reichen von ungenügendem Zugang zu Information über fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen bis hin zu unzureichender Beratung und Begleitung. Hinzu kommt, dass ein grosser Teil der Zielgruppe nicht über die erforderlichen Grundkompetenzen in den Bereichen Lesen und Schreiben, Sprache oder Alltagsmathematik verfügt, um in einen Nachholbildungsprozess einsteigen zu können.

Neben diesen Hürden gibt es jedoch auch erfolgsversprechende Ansätze. Die Mehrheit der Erwachsenen, die keinen Berufsabschluss haben, ist erwerbstätig und damit in die Strukturen eines Arbeitgebers eingebunden. Dieser Umstand birgt die Chance, dass ein Grossteil der Betroffenen über die Betriebe erreicht und gefördert werden kann. Die vorliegende Studie setzt hier an. Wenn Betriebe ihre erwachsenen Mitarbeitenden aktiv und mit geeigneten Massnahmen unterstützen, können diese Betriebe zu Chancengebern werden.

In vielen Betrieben ist die Förderung des Berufsabschlusses für Erwachsene bereits Realität. Diese Förderung ist geprägt von den spezifischen Rahmenbedingungen, die in den jeweiligen Betrieben herrschen. Diese wiederum stehen in enger Wechselwirkung mit den überbetrieblichen Strukturen, die von Organisationen der

² SBFI (2014), S 20.

³ Fritschi, Oesch, Jann (2009)

⁴ Wettstein (2011)

Arbeitswelt (OdA), Kantonen und dem Bund bereitgestellt werden. Die Kantone haben die Aufsicht über die Berufsbildung. Die OdA verhandeln mit dem Bund über den Inhalt der Berufsbildung und verwalten Ausbildungsplätze sowie die Qualifikationsverfahren. Die Koordination dieser drei überbetrieblichen Akteure bestimmt den Handlungsspielraum der Betriebe wie auch der Erwachsenen, die einen Abschluss in Angriff nehmen möchten. Ob ein Betrieb zum Chancengeber wird, hängt wesentlich davon ab, wie die Rahmenbedingungen auf beiden Ebenen ausgestaltet sind.

Die Forschungsfrage, die diese Studie anleitet, lautet: Welche Faktoren führen dazu, dass Betriebe zu Chancengebern für ihre geringqualifizierten Mitarbeitenden werden?

Als Faktoren untersucht die Studie betriebliche und überbetriebliche Rahmenbedingungen sowie deren Kombination. Die Analyse stützt sich auf zehn Betriebsfallstudien in unterschiedlichen Branchen sowie eine schriftliche Online-Befragung von BetriebsvertreterInnen und Erwachsenen, die einen Berufsabschluss erwerben oder bereits erworben haben. Um die Rolle der überbetrieblichen Rahmenbedingungen zu eruieren, wurden zusätzlich zu den Fallstudien weitere Betriebsvertreter und Mitarbeitende sowie VertreterInnen von OdA befragt.

Ziel der Studie ist es, auf dieser empirischen Basis Handlungsempfehlungen zuhanden der Akteure zu erarbeiten, die die Rahmenbedingungen für den Berufsabschluss von Erwachsenen massgeblich prägen: Bund, Kantone, OdA und Betriebe.

2 Berufsabschluss für Erwachsene

Im Zentrum der Studie steht der Berufsabschluss für Erwachsene. In diesem Kapitel werden als Basis für die Untersuchung die aktuellen Rahmenbedingungen und das Prozedere dieses Abschlusses in der Schweiz erörtert.

2.1 BEGRIFFSKLÄRUNGEN

Die Bezeichnung «Nachholbildung» wird in dieser Studie synonym zum «Berufsabschluss für Erwachsene» verwendet. Erwachsene sind im Rahmen dieser Studie Personen ab 25 Jahren.

Unter «Berufsabschluss» werden Zertifikate verstanden, die über formale und nicht formale Berufsausbildungen Auskunft geben. Dies sind primär Abschlüsse der beruflichen Grundbildung (das Eidgenössische Berufsattest EBA und das Eidgenössische Fähigkeitszeugnis EFZ) gemeint aber auch Abschlüsse nicht formaler Ausbildungen (zum Beispiel Branchenzertifikate) werden berücksichtigt.

2.2 WEGE ZUM BERUFSABSCHLUSS

Das 2004 in Kraft getretene Bundesgesetz über die Berufsbildung (BBG) öffnet in Verbindung mit der Berufsbildungsverordnung (BBV) vier Wege, um als Erwachsene/r einen eidgenössisch anerkannten Berufsabschluss zu erwerben (vgl. Tabelle 1)

Die vorliegende Studie berücksichtigt alle vier Wege und verfügbaren formalen Grundbildungsabschlüsse (Eidgenössisches Berufsattest EBA und Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis EFZ). Ebenfalls einbezogen werden nicht formale Abschlüsse, die zu anerkannten Branchenzertifikaten führen sowie solche, die als Zwischenstufe zu einem anerkannten Abschluss absolviert werden. In der Gastronomie besteht z.B. ein mehrstufiges Verfahren, das in vier Etappen zu einem EFZ führt. Das Bauhauptgewerbe verfügt ebenfalls über anerkannte Branchenzertifikate als Kranführer, Sprengberechtigter und Baumaschinenführer.

Tabelle 1 zeigt die vier Wege inklusive der Anzahl Personen über 25 Jahren, die im Jahr 2015 einen dieser Wege gewählt haben. Die vorliegenden Zahlen über den Berufsabschluss für Erwachsene geben keine Auskunft darüber, ob es sich um Erstabschlüsse oder um zweite Berufsabschlüsse handelt.

Ausbildungsweg	Anzahl Personen	Anteil
Direkte Zulassung zur Abschlussprüfung	2238	26.9 %
Validierungsverfahren	605	7.3 %
Verkürzte Grundbildung	2002	24.1 %
Reguläre Grundbildung	3470	41.7 %
Gesamt	8315	100 %

Tabelle 1: Berufsabschlüsse von Personen ab 25 Jahren nach Bildungsweg, 2015.

Quelle: Wettstein (2016b) sowie SBFI (2017) Berufsbildung in der Schweiz. Fakten und Zahlen 2017, 22

2.2.1 DIREKTE ZULASSUNG ZUR ABSCHLUSSPRÜFUNG

Die direkte Zulassung zur Abschlussprüfung hat in der Schweiz eine lange Tradition. Sie ermöglicht Personen, die ihre Kompetenzen bereits auf informellem Weg oder im Ausland erworben haben, den Erwerb eines anerkannten Abschlusses. Wie Tabelle 1 zeigt, erwarben 2015 mehr als ein Viertel aller Erwachsenen, die einen Berufsabschluss erlangt haben, diesen im Rahmen der sogenannten «direkten Zulassung». Diese Bezeichnung ist insofern irreführend, als viele Kandidatinnen und Kandidaten, an der Berufsfachschule Vorbereitungskurse besuchen (sogenannte «Nachholbildung»), um den berufskundlichen und theoretischen Teil des Verfahrens zu bestehen.

Für die direkte Zulassung zur Abschlussprüfung werden fünf Jahre Berufspraxis verlangt, die zum Teil im angestrebten Berufsfeld erworben wurden. Das Berufsbildungsamt des Wohnkantons entscheidet über die Zulassung zum Qualifikationsverfahren, überprüft die Dauer der Berufspraxis und entscheidet über die Dispensation von Teilen des Qualifikationsverfahrens. Des Weiteren erhalten die Erwachsenen Informationen darüber, wie und wo sie fehlende Kenntnisse und Kompetenzen erwerben können.⁵ Da das Wissen bei einer stark theoretisch ausgerichteten Abschlussprüfung abrufbar sein muss, nehmen viele KandidatInnen eine mehrjährige schulische Vorbereitung auf die Prüfung, meist an einer Berufsfachschule, auf sich. Trotz umfassender Berufserfahrung wird die Abschlussprüfung so zu einem Wagnis, auf das sich die Erwachsenen einlassen.⁶

Die im Rahmen der Studie interviewten Personen haben ihren formalen Berufsabschluss mehrheitlich über den Weg der «direkten Zulassung» erworben.

2.2.2 VALIDIERUNGSVERFAHREN

Das Validierungsverfahren wird in der Schweiz als Alternative zum Qualifikationsverfahren mit Abschlussprüfung verstanden. Es basiert auf einer Bestimmung des BBG, wonach Kompetenzen durch «andere vom SBFI anerkannte Qualifikationsverfahren» nachgewiesen werden können (Art. 33 BBG). Die in den Bildungsverordnungen und -plänen geforderten Kompetenzen müssen in Form eines individuellen Dossiers nachgewiesen werden. Zusätzlich zu erwerben sind nur jene Kompetenzen, die tatsächlich noch nicht vorhanden sind. Dies erfolgt im Rahmen einer ergänzenden Bildung. Im Unterschied zu den anderen Wegen ist keine Abschlussprüfung abzulegen.

Die Validierung ist für Personen geeignet, die im Bereich des angestrebten Berufsabschlusses viel Erfahrung mitbringen. Die in Artikel 32 BBV vorgesehene fünfjährige Berufserfahrung ist auch für die Validierung vorgesehen. Derzeit sind in der Westschweiz 14 und in der Deutschschweiz 12 Berufe für ein Validierungsverfahren vorgesehen⁷. Personen, die über wenige der erforderlichen Kompetenzen

⁵ Vgl. Maurer, Wettstein, Neuhaus (2016), S.57f

⁶ ebd. S.85

⁷ Berufsberatung.ch, Stand 30. November 2015

verfügen, wird zugunsten einer verkürzten Lehre eher vom Validierungsverfahren abgeraten⁸.

Zwei der im Rahmen der Studie interviewten Person haben ein Validierungsverfahren absolviert. Sie erwarben ein kantonal anerkanntes Zertifikat als «Kassier/in» in Genf.

2.2.3 REGULÄRE BERUFLICHE GRUNDBILDUNG

Die reguläre berufliche Grundbildung ist für Jugendliche vorgesehen. Dennoch ist sie auch für Erwachsene, wie Tabelle 1 zeigt, der am häufigsten gewählte Weg zum Berufsabschluss. Im Rahmen der beruflichen Grundbildung mit Lehrvertrag besuchen die Erwachsenen die Berufsschule gemeinsam mit den Jugendlichen. Dieser Weg wird möglicherweise eingeschlagen, weil die Arbeitserfahrung fehlt oder weil die Kenntnisse über die anderen Wege, die zum Berufsabschluss führen, nicht vorhanden sind. Im Rahmen der Erstausbildung sind sowohl die Berufsfachschule als auch die überbetrieblichen Kurse für die Lernenden kostenlos. Da in der Regel nur ein Lehrlingslohn bezahlt wird, sind die finanziellen Hürden dieses Weges für Erwachsene jedoch sehr hoch. Er setzt finanzielle Unterstützung durch Dritte voraus. «Immerhin gibt es Betriebe, die sich bei der Lohnbemessung bei langjährigen Mitarbeitenden am Lohn orientierten, der gemäss Gesamtarbeitsvertrag Angelernten mit Erfahrung, jedoch ohne Abschluss ausbezahlt wird – abzüglich der ausfallenden Arbeitszeit für den Berufsfachschulunterricht»⁹.

Die reguläre berufliche Grundbildung wurde von keiner der im Rahmen dieser Studie interviewten Personen gewählt.

2.2.4 VERKÜRZTE BERUFLICHE GRUNDBILDUNG

Die verkürzte berufliche Grundbildung unterscheidet sich von der regulären Grundbildung durch die kürzere Dauer. Für die Berufe «Fachfrau Betreuung/Fachmann Betreuung» EFZ und «Fachfrau Gesundheit/Fachmann Gesundheit» EFZ sieht die Bildungsverordnung eine um ein Jahr verkürzte Lehrdauer für Personen vor, die über eine mindestens zweijährige Praxis im Berufsfeld Betreuung oder Pflege verfügen.¹⁰ Standardisierte Verkürzungen gibt es auch in anderen Branchen, jedoch in erster Linie für Zweitlehren. Individuelle Verkürzungen können Kantone auf Antrag der Lehrvertragsparteien gewähren. Bei Erwachsenen wird die berufliche Grundbildung häufig um ein Jahr verkürzt.

Eine verkürzte berufliche Grundbildung absolvierten zwei Befragte in einer Institution des Gesundheitswesens, die den Abschluss als Fachfrau/Fachmann Gesundheit erwarben. Beide verfügten über einen Abschluss als Pflegeassistent/in.

⁸ Maurer, Wettstein, Neuhaus (2016) S.60 ff

⁹ ebd., S.66

¹⁰ ebd., S.67

2.3 NACHHOLBILDUNG UND GRUNDKOMPETENZEN

Für das erfolgreiche Beschreiten aller vier Wege sind ausreichende Grundkompetenzen nötig. Sie spielen eine Schlüsselrolle beim Zugang zur formalen Qualifikation. Vor allem ein EFZ erfordert eine stabile Grundlage in der Unterrichtssprache (mindestens B1, besser noch B2), beim Lesen und Schreiben und in den mathematischen Fähigkeiten. Auch die Kenntnisse der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) nehmen an sehr vielen Arbeitsplätzen kontinuierlich an Bedeutung zu und spielen daher auch im Lernprozess für den Berufsabschluss eine grosse Rolle.

In vielen der für diese Studie besuchten Betriebe werden Sprachkurse angeboten, um die Sprachkenntnisse zu verbessern. Diese werden jedoch häufig nicht so stark frequentiert wie vom Betrieb erwartet.

3 Die Chancengeber-Studie

Die Chancengeber Studie untersucht, wie Betriebe dazu beitragen können, die Anzahl der Berufsabschlüsse (vgl. Tabelle 1) zu erhöhen. Aufbauend auf dem Forschungsstand zu dieser Frage werden in diesem Kapitel die theoretischen Ansätze, die angewandte Methode und das gewählte Sample erläutert.

3.1 FORSCHUNGSSTAND

Wichtige Grundlagen für die vorliegende Arbeit können aus der 2014 erschienenen Studie „Berufsabschluss und Berufswechsel für Erwachsene. Bestehende Angebote und Empfehlungen für die Weiterentwicklung“ des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) entnommen werden. Sie bietet einen Überblick über bestehende Angebote, zeigt den Entwicklungsbedarf in jenen Wegen auf, die spezifisch für Erwachsene geeignet sind, und thematisiert Faktoren für erwachsenengerechte Angebote. Der Bericht kommt zum Schluss, dass die bestehenden Wege zum Berufsabschluss für Erwachsene ausreichend seien, dass aber die bestehenden Handlungsspielräume noch nicht ausreichend genutzt würden und «bei potenziellen Teilnehmenden wie auch bei Arbeitgebern und ausbildenden Betrieben zu wenig bekannt sind». Es wird empfohlen, Informationen auf allen Seiten (Bund, Kantone, OdA) auszubauen und «spezialisierte Anlaufstellen» in den Kantonen zu bezeichnen.

Die aktuelle Arbeit «Berufsabschluss für Erwachsene in der Schweiz. Bestandsaufnahme und Blick nach vorn» von Maurer, Wettstein und Neuhaus (2016) bildet für das Einordnen der qualitativen Ergebnisse der Fallstudien eine wichtige Orientierung. Die Autoren beschäftigen sich mit den Herausforderungen der beruflichen Grundbildung für Erwachsene und den Merkmalen eines wirkungsvollen Systems zur Förderung des Berufsabschlusses für Erwachsene.

Das SBFI hat 2016 zwei Studien in Auftrag gegeben, um quantitative und qualitative Grundlagendaten zu erhalten. Die erste Studie konzentriert sich auf die Bedürfnisse von Arbeitgebenden¹¹, die zweite Studie auf Bedürfnisse und Erwartungen von Erwachsenen¹², die entweder erfolgreich eine berufliche Grundbildung absolviert haben oder auf ihrem Weg zum Berufsabschluss gescheitert sind. Beide Studien sind zum Zeitpunkt des Schlussberichts der Chancengeber-Studie noch nicht fertiggestellt. Erste Ergebnisse aus den bisher veröffentlichten Zwischenberichten werden berücksichtigt. Die Schlussberichte werden Ende September 2017 vorgestellt.

Weitere Anknüpfungspunkte bietet die Befragung von 48 Schweizer Betrieben über «Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential» (BSS 2015b). Ziel der Befra-

¹¹ Beeli, Tsandev, Kriesi, Voit (2016)

¹² Schmid, Schmidlin, Hirschier (2016)

gung war es zu identifizieren, wie das bereits im Inland vorhandene Fachkräftepotential noch besser genutzt werden könnte, um den Bedarf der Unternehmen zu decken. Geringqualifizierte sind eine der in diesem Kontext untersuchten Gruppen. Als Hindernisse bei der Gruppe der Geringqualifizierten geben die Betriebe in erster Linie mangelnde Sprachkenntnisse, mangelnde Schlüsselkompetenzen und fehlende Qualifikation/Fachkompetenzen an. Die Hilfestellungen, die die Betriebe benötigen, bewegen sich in eben diesen Bereichen.

Darüber hinaus finden sich mehrere Studien aus Deutschland, welche für diese Untersuchung relevant sind. Ein deutsches Forschungsprojekt hat den Berufsabschluss für Erwachsene als betriebliches Handlungsfeld analysiert (Gutschow 2008). Dieses Projekt untersucht arbeitsplatznahe Qualifizierungsansätze und legt ein besonderes Augenmerk auf die betrieblichen Abläufe und die Anforderungen der einzelnen Arbeitsplätze für den Lernprozess Geringqualifizierter, die einen Berufsabschluss anstreben. Gemäss Gutschow motivieren einerseits der Fachkräftemangel und andererseits gestiegene Anforderungen die Betriebe, in die Nachqualifizierung zu investieren, obwohl der organisatorische Aufwand für sie sehr hoch ist.

Interessante Anhaltspunkte liefern auch Dauser/Deisler (2009). Bei ihrer Befragung von Betriebsverantwortlichen kommen sie zum Schluss: «Probleme bei der Qualifizierung An- und Ungelernter liegen vor allem darin, die Qualifizierung in die betrieblichen Abläufe zu integrieren» (ebda, S. 4). Weiter stellen die Forscherinnen fest, dass viele Unternehmen bei der Zielgruppe ein geringes Lernpotential, Motivationsdefizite und Lernschwierigkeiten erwarten. Als zusätzlichen Hinderungsgrund für die Förderung Geringqualifizierter stellen Dauser/Deisler fehlende Ressourcen für die Personalentwicklung fest. Nicht ins Gewicht fallen gemäss dieser Studie hingegen Schwierigkeiten bei der Finanzierung der Qualifizierung.

Die wichtigste Referenz für das vorliegende Forschungsvorhaben ist die Studie von Wotschak/Solga (2014): «Betriebliche Weiterbildung für benachteiligte Gruppen. Förderliche Bedingungskonstellationen aus institutionentheoretischer Sicht». Sie ist sowohl im methodischen Vorgehen als auch in der Anlage der Forschungsfragen der Chancegeber-Studie ähnlich.

Die Autoren untersuchen, welche Faktoren dazu beitragen, dass im Betrieb auch geringqualifizierte Mitarbeitende gefördert werden. Laut Wotschak/Solga werden in der Forschung vor allem finanzielle und zeitliche Ressourcen oder die Ungewissheit über den Nutzen solcher Massnahmen als Barrieren der betrieblichen Weiterbildung genannt. Die niedrige Weiterbildungsbeteiligung von geringqualifizierten Beschäftigten lässt sich gemäss dieser Untersuchung durch die grösseren Unsicherheiten bei den Betrieben, ob sich diese Investitionen z.B. durch Produktivitätszuwächse bezahlt machen, erklären.

3.2 THEORETISCHER HINTERGRUND

Die Studie von Wotschak/Solga (2014) liefert auch für den theoretischen Rahmen der Studie wichtige Konzepte. Dies sind einerseits die Transaktionskostentheorie und andererseits das Konzept der sozialen Einbettung sowie die Kombination dieser beiden.

Die Transaktionskostentheorie erklärt die bestehende Unsicherheit der Betriebe bezüglich der Weiterbildungsrendite bei den Beschäftigten ohne Berufsabschluss (vgl. Nienhüser et al. 2012). Während Zeit und Geldinvestitionen der Betriebe in der Gegenwart getragen werden müssen, ist der zukünftige Nutzen sowohl für Betriebe als auch für Beschäftigte unklar. Um sich gegen diese Risiken abzusichern, bedarf es vertraglicher Vereinbarungen, die ihrerseits weitere Kosten produzieren. Aus Sicht der Beschäftigten geht es bei den Transaktionskosten um den Verzicht auf einen Teil ihrer Arbeits- oder Freizeit.

Das Konzept der sozialen Einbettung erweitert die Perspektive der Transaktionskostenanalyse um jene sozialen Kontexte, die Weiterbildungsentscheidungen beeinflussen können. Der soziale Kontext kann dazu beitragen, vorhandene Transaktionskostenprobleme zu verringern. Dies geschieht z.B. über die strukturelle Einbettung der Akteure in Netzwerke und Beziehungen, die zeitliche Einbettung in Form stabiler Beschäftigungsverhältnisse, die betriebliche Verankerung formeller und informeller Normen sowie Machtverhältnisse im Betrieb, die durch ein Machtgleichgewicht zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gekennzeichnet sind. Das wirtschaftliche Handeln der Betriebe ist demnach in eine soziale Logik eingebettet, die in Verbindung mit Transaktionskostenproblemen wirksam werden kann.

Ob und in welchem Ausmass sich die genannten Merkmale förderlich auswirken und wie sie zusammenspielen, wurde bisher kaum untersucht. Das gilt insbesondere für ihren spezifischen Einfluss auf unterrepräsentierte Gruppen in der betrieblichen Weiterbildung. Wotschak/Solga stellen diesbezüglich die These auf, dass nur dann eine hohe Weiterbildungsteilnahme benachteiligter Gruppen zu erwarten sei, wenn die allgemeinen betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten hoch sind. Dies allein sei jedoch nicht ausreichend. «Es müssen vielmehr weitere Faktoren hinzukommen, die direkt auf den Einbezug der sonst unterrepräsentierten Beschäftigtengruppen zielen. Diese sind (...) in den Dimensionen der sozialen Einbettung zu suchen. Das heisst, Betriebe, in denen die Weiterbildungsbeteiligung benachteiligter Gruppen gelingt, sollten sich durch starke Solidaritätsnormen sowie langfristige und kooperative Arbeitsbeziehungen auszeichnen». Bindungen und Normen könnten den «nachteiligen Einfluss einer bei diesen Gruppen antizipierten niedrigeren und unsicheren Weiterbildungsrendite direkt relativieren» (Wotschak/Solga 2014, S. 377).

Für das erfolgreiche Einbeziehen der Zielgruppe in betriebliche Weiterbildung identifizierten Wotschak und Solga in ihren Betriebs-

fallstudien «neun (übergreifende) Bündel von förderlichen Rahmenbedingungen» (ebda, S. 382): Arbeitsmarktengpässe, die vorhandene Bildungsinfrastruktur, betriebliche Vereinbarungen, arbeitspolitische Kooperation, langfristige Bindungen und Solidaritätsnormen, «Gegenmacht» und überbetriebliche Regelungen sowie die Existenz eines staatlichen Förderprogramms.

In den ausgewählten Betrieben konnten sie verschiedene Kombinationen der förderlichen Faktoren identifizieren:

- Arbeitsmarktengpässe erhöhen die Kosten der Neurekrutierung auf dem externen Arbeitsmarkt, d.h. die betriebliche Weiterbildung wird verhältnismässig günstiger.
- Langfristige Bindungen manifestieren sich in dauerhaften und stabilen Beschäftigungsverhältnissen. Die betriebliche Weiterbildung als langfristige Investition des Betriebs trägt zu Beschäftigungssicherheit, zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und damit zu einer langfristigen Kooperation von Betrieb und Mitarbeitenden bei.
- Solidaritätsnormen wirken neben betriebswirtschaftlichen Kriterien wie normative Verpflichtungen zur Unterstützung und Beteiligung unterschiedlicher Beschäftigtengruppen.
- Überbetriebliche Regelungen spielen eine wichtige Rolle für die Handlungssicherheit der Betriebe und der Mitarbeitenden u.a. im Hinblick auf die betriebliche Aus- und Weiterbildung sowie für die Finanzierung derselben.

Alle vier in Deutschland untersuchten Betriebe sind durch eine starke soziale Einbettung gekennzeichnet. Es bestehen langfristige Bindungen, ein enges Beziehungsnetzwerk sowie starke Solidaritätsnormen. Das wirkt sich auch auf die Beteiligung an Weiterbildung aus, die sich an der Zugehörigkeit zum Kooperationszusammenhang des Betriebs orientiert und weniger an der antizipierten individuellen Weiterbildungsrendite (ebda, S. 390).

Die Chancengeberstudie orientiert sich an diesem theoretischen Hintergrund und will spezifisch für Berufsabschlüsse für Erwachsene in Schweizer Unternehmen untersuchen, welche Faktoren und Kombinationen hier eine Wirkung zeigen. Die Befunde von Wotschak/Solga (2014) liefern dafür Anhaltspunkte und legen einen ersten Fokus auf die verschiedenen Faktoren, welche die Transaktionskosten für die Weiterbildung von Mitarbeitern beeinflussen, und auf die unterschiedlichen Unternehmenskulturen, welche die soziale Einbettung der Mitarbeiter bestimmen.

3.3 METHODE

Für diese Analyse verwendet die Chancengeber-Studie einen Mixed-Methods-Ansatz (vgl. Kelle 2014). Kern der Untersuchung bilden die Fallstudien in den Betrieben sowie die Experteninterviews. Ergänzt wird dieser Ansatz durch eine schriftliche Befragung, welche die qualitativen Befunde abstützen soll.

Die Betriebsfallstudien berücksichtigen zwei Perspektiven: die betriebliche und diejenige der Mitarbeitenden. Dazu wurden halbstrukturierte thematische Interviews auf der Grundlage zweier Interviewleitfäden durchgeführt (vgl. Helfferich 2010). Die Interviews wurden vollständig transkribiert, codiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Mayring 2010) ausgewertet. Die Auswertungskategorien wurden teilweise auf der Basis der Literaturrecherche und des theoretischen Rahmens der Studie definiert und deduktiv angewendet. Ergänzend dazu wurden anhand des Interviewmaterials induktive Codes entwickelt. Damit kommt bei den Interviews eine hybride Codiertechnik zum Einsatz (vgl. Saldana 2012), was sicherstellt, dass neben den bekannten Einflussfaktoren auch Anhaltspunkte für in der Literatur noch nicht beschriebene Zusammenhänge und Faktoren gefunden werden können.

Für die Expertenbefragung wurden OdA-VertreterInnen befragt. Diese Experteninterviews wurden nach den Betriebsfallstudien und ebenfalls anhand eines Leitfadens durchgeführt. Sie liefern einen wichtigen Beitrag zur Beurteilung, Interpretation und Einordnung der Resultate.

Für die ergänzende Online-Befragung wurden je ein standardisierter Fragebogen für Mitarbeitende und einer für BetriebsvertreterInnen verwendet. Die beiden Online-Umfragen basieren auf dem Kategoriensystem aus der Interviewanalyse, wobei einzelne Kategorien ergänzt wurden. Die standardisierten Teile wurden statistisch, die offenen Fragen inhaltsanalytisch ausgewertet.

Entsprechend dem Mixed-Methods-Ansatz wurden die verschiedenen Befragungen sowie die quantitativen und die qualitativen Analysen im Sinn der Triangulation verschränkt (vgl. Hammersley 2008).

Auf der Grundlage der Daten aus den Betriebsfallstudien, den OdA-Interviews und den Online-Umfragen wurden Handlungsempfehlungen entwickelt, die sich an die Stakeholder des Berufsabschlusses für Erwachsene richten.

Die Handlungsempfehlungen wurden mit jenen Akteuren, an die sich die Handlungsempfehlungen richten, im Rahmen von zwei Fokusgruppen-Diskussionen auf ihre Relevanz und Umsetzbarkeit hin überprüft und validiert.

3.4 SAMPLE

Für die Studie wurden 10 Betriebe näher untersucht. Weitere Betriebe sowie Teilnehmende von Nachqualifizierungsangeboten wurden schriftlich per Online-Umfrage befragt. Ergänzend fanden Gespräche mit VertreterInnen der Organisationen der Arbeitswelt (OdA) statt.

Für die zehn ausgewählten Betriebe kamen nur Unternehmen in Frage, die erwachsenen Mitarbeitenden ermöglichen oder ermöglichen haben, einen Berufsabschluss nachzuholen, ein Branchen-

zertifikat oder eine andere für die Qualifizierung notwendige Bildungsmassnahme zu absolvieren. Die verschiedenen Branchen sind alle mehr oder weniger stark vom Fachkräftemangel betroffen. Das Sample berücksichtigt unterschiedliche Betriebsgrössen und Sprachregionen (vgl. Tabelle Fallübersicht im Anhang).

Pro Betrieb wurden vier Personen befragt. Zwei BetriebsvertreterInnen (BetriebsleiterInnen, Personalverantwortliche oder direkte Vorgesetzte) gaben Auskunft über die betriebliche Motivation, das Vorgehen und den Nutzen für den Betrieb. Jeweils zwei Mitarbeitende mit laufender oder abgeschlossener Nachholbildung wurden zu ihren Erfahrungen befragt¹³. Im gewählten Sample hat keine der befragten Personen den Weg des Lehrvertrages gewählt, um den Berufsabschluss für Erwachsene zu erreichen. Das heisst, alle Teilnehmer der Studie haben in einem Vollzeitpensum weitergearbeitet. Die meisten Teilnehmenden haben einen Eidgenössischen Berufsabschluss (EFZ) oder das Berufsattest (EBA) auf dem Weg der direkten Zulassung zum Qualifikationsverfahren erworben. Eine Minderheit nutzte die Validierung von Bildungsleistungen als Nachweis der Qualifikation.

84 Prozent der befragten Mitarbeitenden haben einen Migrationshintergrund. Sie sind im Durchschnitt 38 Jahre alt und arbeiten seit 10 Jahren beim aktuellen Arbeitgeber.

Die Online-Umfrage wurde in den Branchen Gastronomie und Gesundheit durchgeführt. Teilgenommen haben 15 BetriebsleiterInnen und 41 Mitarbeitende. Die Ergebnisse der Online-Umfrage werden in der Analyse ergänzend zu den 10 Betriebsfallstudien behandelt. Bei der Online-Umfrage dominieren die reguläre (21 %) und die verkürzte Lehre (62 %).

Die fünf VertreterInnen aus den OdA, die in den Experteninterviews befragt wurden, stammen aus dem Schweizerischen Baumeisterverband SBV, dem Paritätischen Fonds Bau, der OdA Gesundheit beider Basel, dem Verband Schweizer Reinigungsunternehmen Allpura und dem Berufsbildungszentrum Olten BBZ.

¹³ In einem Betrieb war nur eine Person verfügbar. Das Sample der Befragung in den Betrieben besteht daher insgesamt aus 20 Betriebsvertreterinnen und 19 Mitarbeitenden.

4 Die Fallstudien

Dieses Kapitel soll exemplarisch an 3 Beispielen einen Einblick in die Fallstudien geben. Dazu wurden einzelne Betriebe aus unterschiedlichen Branchen ausgewählt und zusammengefasst. Die Zitate stammen aus den Interviews und wurden sprachlich geglättet.

4.1 BEISPIEL EINES GASTRONOMIE- UND HOTELLERIE-BETRIEBS

Eine Fallstudie fand bei einem Hotel mit drei Restaurants statt. Es beschäftigt 189 Mitarbeitende in den Bereichen Service, Küche, Hauswirtschaft, Rezeption, Spa und Gesundheitszentrum. Ungefähr ein Viertel davon hat keinen Berufsabschluss in seinem Arbeitsbereich. Der Betrieb beschäftigt 20 Lernende.

Ein 34-jähriger Mitarbeiter, der seit 4 Jahren beim Betrieb arbeitet, hat das Eidgenössische Fähigkeitszeugnis (EFZ) Restaurationsfachmann erfolgreich absolviert. Ein 36-jähriger Mitarbeiter stand zum Zeitpunkt der Befragung kurz vor dem Abschluss eines Eidgenössischen Berufsattests (EBA) Küchenangestellter. Er ist seit 16 Jahren beim Betrieb angestellt und fühlt sich stark mit diesem verbunden. Beide haben während der Nachholbildung im vollen Pensum und ohne Lohneinbussen weitergearbeitet. Sie geben an, dass sie während des gesamten Prozesses vom Lehrlingsverantwortlichen unterstützt wurden und dass der Betrieb bei der Arbeitsplanung Rücksicht auf ihre Situation genommen habe.

Bei beiden wurde die Nachholbildung auf Grund von Qualifikationsgesprächen durch die Vorgesetzten vorgeschlagen. Der 34-jährige Mitarbeiter musste sich allerdings verpflichten, nach der Ausbildung noch mindestens ein Jahr beim Betrieb zu bleiben. Für ihn bestand die grösste Herausforderung im Zeitaufwand und dem Besuch einer Berufsfachschule gemeinsam mit Jugendlichen. Für den 36-Jährigen mit Migrationshintergrund waren fehlende Sprachkenntnisse die grösste Hürde. Die Ausbildung hat er in einer Erwachsenenklasse absolviert.

Für beide Mitarbeiter hat sich bisher die Arbeit durch den Abschluss bzw. den Weg dahin nicht verändert, sie fühlen sich aber fachlich sicherer und mehr respektiert.

Der Betrieb pflegt eine aktive Weiterbildungskultur und die Weiterbildung wird durch die Personalabteilung gemanagt. Es gibt ein Weiterbildungsreglement, das für jeden Mitarbeiter 3.3% seines Lohnes für vorwiegend berufsbezogene Weiterbildungen vorsieht. Die Initiative muss jedoch vom Mitarbeiter selbst kommen. Der Betrieb bezahlt Kosten für Schulmaterial und allfällige Hotelübernachtungen. Die Lehrgänge selbst werden im Fall des Küchenangestellten durch einen Branchenfonds bezahlt, der durch den Landes-Gesamtarbeitsvertrag (L-GAV) festgelegt

ist. Im Falle des Restaurationsfachmannes übernimmt der Kanton die Kosten für die Berufsfachschule.

Die Befragung der beiden vorgesetzten BetriebsleiterInnen machte die Motivation auf Seiten des Betriebes deutlich. Im Betrieb wird sehr stark auf das Image geachtet. Der Anspruch, einer der besten Arbeitgeber zu sein, trägt wesentlich dazu bei, dass in die Nachholbildung investiert wird. Der Fachkräftemangel spielt hier weniger eine Rolle als die Qualitätssicherung durch qualifiziertes Personal. Qualität und Image tragen schlussendlich zur Kundenzufriedenheit bei und sind so auch für die wirtschaftlichen Ziele des Betriebs entscheidend. In Bezug auf den Küchenangestellten mit Migrationshintergrund, der bereits 16 Jahre beim Betrieb arbeitet, wird auch die soziale Verpflichtung genannt, die Motivation und Qualifikation der Mitarbeitenden steht aber im Vordergrund:

«Gerade jeden fördert man vielleicht nicht, aber ich habe zwei, die das absolut verdienen, die sich voll einsetzen, die auch loyal gegenüber dem Betrieb sind und die ich gerne behalten würde.»

Für das erfolgreiche Engagement des Betriebs sind vor allem die vorhandenen Informationen unabdingbar. Die Vorgesetzten kennen die verschiedenen Wege und Möglichkeiten und können die Mitarbeiter bei allen Abläufen und Formalitäten unterstützen. Zusätzlich vermindert die bereits bestehende Lehrlingsausbildung im Betrieb den Aufwand für die Nachholbildung stark.

4.2 BEISPIEL EINES BETRIEBS IM GESUNDHEITSWESEN

Die Institution aus dem Gesundheitsbereich hat 6700 Beschäftigte aus 86 verschiedenen Ländern, mehrheitlich aus Deutschland und Frankreich. 70 Prozent davon sind Frauen und es gibt ca. 4000 Teilzeitstellen. Das Spektrum der Qualifikationen reicht von hochqualifizierten medizinischen Tätigkeiten über Pflege bis zur Hauswirtschaft und Reinigung. Aus- und Weiterbildung spielt eine wichtige Rolle in der Institution. Es werden 32 Berufe ausgebildet, auf allen Niveaus von Berufslehren bis zu höheren Fachausbildungen. Es ist eine Prämisse für alle Berufsgruppen, die benötigt werden, den Nachwuchs sicher zu stellen.

Eine Pflegeassistentin und ein Pflegeassistent haben hier im Rahmen eines Ausbildungsvertrages den Abschluss EFZ Fachfrau/-mann nachgeholt, nachdem sie bereits 13 bzw. 26 Jahre bei dem Betrieb gearbeitet haben. Für den Zeitpunkt machen beide abnehmende familiäre Verpflichtungen geltend. Beiden stand während der Ausbildung eine Bezugsperson zur Seite, sie konnten die Berufsfachschule während der Arbeitszeit besuchen und teilweise auch während der Arbeitszeit lernen. Ihr Lohn wurde vollumfänglich weiter bezahlt.

Durch den Abschluss haben sie in eine höhere Lohnstufe erreicht. Dies war Teil ihrer ursprünglichen Motivation genauso wie der Wunsch, mehr Verantwortung zu übernehmen. Die Arbeit wurde

für beide nach dem Abschluss spannender und abwechslungsreicher. Beide wollen auch weitere Weiterbildungsangebote in Anspruch nehmen und werden bei dem Betrieb bleiben, obwohl sie schon während der Ausbildung Angebote von ausserhalb erhalten haben.

Der Betrieb pflegt eine strukturierte Weiterbildungskultur. Allen Mitarbeitenden stehen fünf Weiterbildungstage pro Jahr für das breite interne Angebot zur Verfügung. Es gibt ein Budget für die Nachholbildung, das für Mitarbeitende reserviert ist, die den Aufnahmeprozess dafür bestehen. Darüber werden sowohl die Ausbildung als auch der Lohn und Schulmaterialien bezahlt. Welche Mitarbeitenden so gefördert werden, hängt von den Mitarbeitergesprächen mit den Vorgesetzten und deren Empfehlungen ab. Das Selektionsverfahren ist hart und nur für besonders engagierte und kompetente KandidatInnen gedacht. Darüber hinaus plant die Bildungsabteilung des Betriebes die interne Weiterentwicklung stets gemäss den im Betrieb erforderlichen Qualifikationen, so kam es im Betrieb trotz des Fachkräftemangels nie zu Engpässen.

Zum einen wird dieses Engagement durch die Leistungsvereinbarung mit dem Kanton gefördert, die die Ausbildung von Personal im Gesundheitsbereich als Aufgabe festhält. Daneben wird die Motivation des Betriebes für dieses Engagement vom Eigeninteresse des Betriebes angeleitet. Die Institution profitiert gemäss den beiden interviewten Betriebsleitern stark von den qualifizierten und hochloyalen Mitarbeitern, die dieses System generiert:

«Einer, der eventuell diese Schule macht, hat im Bewerbungsgespräch gesagt, [...] er habe noch nie so etwas Tolles erlebt, wie von seinem Vorgesetzten unter 100 Mitarbeitern für eine solche Chance herausgepickt zu werden. Und der wird bleiben. Der bleibt bei uns und wird ein hervorragender Mitarbeiter.»

4.3 BEISPIEL EINES BAUBETRIEBS

Der Betrieb aus der Baubranche beschäftigt mehr als 500 Mitarbeitende in verschiedenen Bereichen wie Tief-, Strassen- und Hochbau und in der Administration. Es sind fast ausschliesslich Männer, viele davon mit Migrationshintergrund. 20 Lernende sind zurzeit im Unternehmen tätig.

Zwei portugiesische Mitarbeiter um die 30 haben in diesem Betrieb den Berufsabschluss EFZ Maurer über die direkte Zulassung zum Qualifikationsverfahren nachgeholt. Sie arbeiteten davor bereits 6 Jahre beim Unternehmen.

Um möglichst wenig Lohneinbussen in Kauf nehmen zu müssen, haben beide Mitarbeiter die Ausbildung während ihrer Freizeit in Erwachsenenkursen eines privaten Anbieters absolviert. Die Ausbildungskosten wurden durch den Parifonds-Bau getragen, der im Landesmantelvertrag (LMV) definiert wird. Der Lohn der beiden

Mitarbeiter wurde während der Ausbildung um jene ca. 10% der Ausbildungskosten reduziert, die vom Parifonds nicht gedeckt sind.

Die Unterstützung durch den Leiter Gesamtausbildung, der die Ausbildung koordiniert, haben beide geschätzt, allerdings bedauern sie, dass von den direkten Vorgesetzten wenig Unterstützung kam und die Schule und der Betrieb, bzw. Theorie und Praxis, sehr weit auseinanderliegen:

«Das sind zwei verschiedene Realitäten. Zum Beispiel das Thema Sicherheit: Wenn du Leistung geben musst, dann musst du viel Gelerntes vergessen.»

Nur der Mitarbeiter, der zuvor als Handlanger beschäftigt war, erhält durch den Abschluss mehr Lohn. Beide können aber selbstständiger arbeiten und fühlen sich mehr respektiert. Ihr Wunsch, sich weiter zu qualifizieren, wird aktuell durch den Betrieb aufgrund des fehlenden Bedarfs nicht unterstützt.

Der Betrieb bietet einige interne Weiterbildungen an und arbeitet mit etwa 35 externen Bildungsanbietern zusammen. Eine Weiterbildung wird dann organisatorisch und finanziell unterstützt, wenn die zu erwerbenden Qualifikationen des Mitarbeiters im Betrieb benötigt werden und wenn der Mitarbeitende die Initiative ergreift und die Auswahlkriterien erfüllt. Die ungenügenden Grundkompetenzen, allen voran die mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit in der Landessprache, sind ein grosses Hindernis für den Berufsabschluss sowie für weitere Bildungsschritte. Sprachkurse, die der Betrieb anbietet, werden aber kaum wahrgenommen.

Für den Leiter Grundbildung und den direkten Vorgesetzten der beiden Mitarbeiter ist die Motivation auch mit sozialer Verantwortung begründet. Man möchte den ausländischen Mitarbeitern ermöglichen, auf das gleiche Qualifikations- und damit Lohnniveau zu kommen wie ihre Schweizer Kollegen. Im Gegenzug erwarten sie von den Mitarbeitern eine höhere Loyalität. Daneben spielen aber auch wirtschaftliche Überlegungen eine wichtige Rolle. Die Nachholbildung kann vom Betrieb gezielt eingesetzt werden, um Engpässe bei benötigten Qualifikationen zu umgehen. Dabei setzt der Betrieb gerne auf reifere KandidatInnen, da bei jüngeren Lehrlingen eine höhere Abbruchquote und damit eine höhere Unsicherheit besteht.

5 Analyse

Die Auswertung beruht auf den Daten, die aus den 10 Betriebsfallstudien, der Online-Umfrage sowie den Gesprächen mit OdA-VertreterInnen gewonnen wurden. Sie fasst die betrieblichen Rahmenbedingungen, die Motivation der Betriebe, sich für den Berufsabschluss für Erwachsene zu engagieren, und den Nutzen, den sie aus diesem Engagement ziehen, zusammen. Die Perspektive der Mitarbeitenden und ihre Herausforderungen auf dem Weg zum Berufsabschluss werden anschliessend dargestellt. Die überbetrieblichen Rahmenbedingungen, direkte und indirekte Kosten für Betriebe und Mitarbeitende sowie Fragen der Finanzierung werden branchenspezifisch analysiert. Das Kapitel schliesst mit einer übergreifenden Darstellung der Bedingungen für das Gelingen von Berufsabschlüssen in Betrieben.

5.1 BETRIEBLICHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN BERUFSABSCHLUSS FÜR ERWACHSENE

Die betrieblichen Rahmenbedingungen für die Nachholbildung werden von der bestehenden Weiterbildungskultur, den finanziellen Ressourcen und den vorhandenen Informationen in den Betrieben bestimmt. Hinzu kommt die Art und Weise, wie die Betriebe auf Mitarbeitende zugehen, und wie diese bei der Nachholbildung begleitet werden.

5.1.1 WEITERBILDUNGSKULTUR

In allen untersuchten Betrieben ist Weiterbildung ein wichtiges Thema. Bei der Mehrheit der Betriebe findet ein strukturierter Umgang mit Weiterbildung statt. Weiterbildungsreglemente sind ein weit verbreitetes Instrument im Umgang mit betrieblicher Weiterbildung. Sie bilden die Grundlage für den Umgang mit Weiterbildung im Betrieb. Interne Weiterbildungsfachleute kommen ebenso zum Einsatz wie externe Anbieter, z.B. für Sprachkurse.

Die jährlichen Qualifikations- oder Mitarbeitergespräche bieten in allen Betrieben die Gelegenheit, das Thema Berufsabschluss zu thematisieren. Mitarbeitende, die die Auswahlkriterien für einen Berufsabschluss erfüllen, werden anlässlich dieser Gespräche auf die Möglichkeit hingewiesen bzw. Mitarbeitende ergreifen die Initiative und bringen selbst ihren Wunsch nach Qualifizierung in diesen Gesprächen zum Ausdruck.

Einzelne BetriebsvertreterInnen räumen ein, dass Weiterbildungen vorwiegend für Kaderpersonal vorgesehen seien. Für Geringqualifizierte werden vor allem Sprachkurse angeboten sowie die Teilnahme an obligatorischen Schulungen zur Qualitätssicherung. Vereinbarungen für individuelle Aus- und Weiterbildungen zwischen Betrieb und Mitarbeitendem sind üblich, wenn auch nicht in allen Betrieben gängige Praxis.

Eine Ausgangsthese, wonach «eine hohe Weiterbildungsteilnahme benachteiligter Gruppen nur dann zu erwarten ist, wenn die allgemeinen betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten hoch sind»¹⁴, finden wir in den untersuchten Betrieben bestätigt, da alle ausgewählten «Chancengeber» auch generell eine Weiterbildungskultur pflegen.

5.1.2 FINANZIELLE RESSOURCEN

Ein fixes jährliches Weiterbildungsbudget, aus dem Massnahmen der berufsbezogenen Weiterbildung ganz oder teilweise finanziert werden, kennen acht der zehn Betriebe. Auch in der Online-Umfrage wird ein bestehendes Weiterbildungsbudget von beinahe allen Teilnehmern erwähnt. Die befragten Vertreter der Betriebe sind im Hinblick auf das Potential zur Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeitenden eher zurückhaltend. Mitarbeitende werden nach Bedarf und nicht «auf Vorrat» qualifiziert.

Die Entscheidung für oder gegen Investitionen in den Berufsabschluss für Erwachsene hängt damit zusammen, welche Erwartungen die Betriebe an den Bedarf an Fachkräften haben und ob sie die benötigten Arbeitskräfte bzw. Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt finden können. Abwägungen über die relativen Kosten betrieblicher Aus- und Weiterbildung in Relation zu den Kosten der Neurekrutierung von Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt spielen für diese Überlegungen eine wichtige Rolle¹⁵.

Der Bedarf der Betriebe an Arbeits- und Fachkräften ist ein wichtiger Treiber für den Aufbau von Branchenstrukturen zur Unterstützung des Berufsabschlusses für Erwachsene. Das geht klar aus allen Interviews mit Betriebsvertretern hervor. Lang andauernde strukturelle Arbeitsmarktengpässe begünstigen, dass betriebliche und überbetriebliche Rahmenbedingungen wie GAV und paritätische Fonds auch für den Berufsabschluss für Erwachsene genutzt werden.

Der theoretische Ansatz, dass Arbeitsmarktengpässe die Kosten der Neurekrutierung auf dem Arbeitsmarkt erhöhen und somit die betriebliche Weiterbildung verhältnismässig billiger machen, wird auch in den Fallstudien bestätigt.

5.1.3 INFORMATIONEN

In neun von zehn Betrieben sind Informationen über den Berufsabschluss für Erwachsene und dessen Umsetzung im Betrieb vorhanden. Einzelne Betriebe informieren gezielt. Das trifft vor allem auf die beiden Institutionen im Gesundheitswesen und teilweise auf die Gastronomiebetriebe zu. Zuständigkeiten sind definiert, Ansprechpersonen bekannt und Konditionen für die betriebliche Unterstützung transparent und für alle zugänglich. Auch die Kriterien für die Auswahl der Mitarbeitenden, die sich für eine Weiterbildung eignen, sind bekannt. In anderen Betrieben liegt die Initiative

¹⁴ Wotschak/Solga (2014), S.377

¹⁵ vgl. Wotschak/Solga (2014)

häufig bei den Mitarbeitenden selbst oder bei den Vorgesetzten, die das Entwicklungspotential bzw. den Bedarf des Betriebs ansprechen. In diesen Betrieben sind ebenfalls alle benötigten Informationen und Ansprechpersonen vorhanden.

Der Betrieb der Lebensmittelbranche, der als einziger nicht über die nötigen Informationen verfügt, will diese aufbereiten, stösst aber bei der Recherche der Informationen auf grosse Hürden. Zum Zeitpunkt des Gesprächs war noch keine Lösung gefunden.

5.1.4 INITIATIVE

Die Mehrheit der interviewten BetriebsvertreterInnen ist überzeugt, dass die Initiative für den Berufsabschluss von den Mitarbeitenden selbst ausgehen müsse. Diese sei ein Gradmesser für nötige Ernsthaftigkeit und Entschlossenheit, mit der das Ziel Berufsabschluss angegangen werde. Eine gegensätzliche Ansicht, die in den Interviews von einer Minderheit vertreten wurde, ist, dass man nicht erwarten könne, dass Mitarbeitende selbst die Initiative ergreifen, weil ihnen dafür oft die nötigen Informationen fehlen. Sie sehen es in ihrer Verantwortung, auf jene Personen zuzugehen, bei denen sie das Potential für einen Berufsabschluss sehen.

Dieses Potential erfüllen gemäss den BetriebsvertreterInnen die KandidatInnen, die engagiert, motiviert, neugierig, verlässlich und fachlich überdurchschnittlich interessiert sind. Darüber hinaus sollten KandidatInnen seit mehreren Jahren im Betrieb beschäftigt sein und bereits Eigenverantwortung und Lernbereitschaft gezeigt haben. Seitens der Unternehmen wird es auch als wichtig erachtet, dass die Mitarbeitenden wenige weitere, z.B. familiäre, Verpflichtungen haben, um «den nötigen extra Effort» in den ein bis zwei Jahren der Nachholbildung bewältigen zu können¹⁶. Neben den erforderlichen kognitiven und sprachlichen Fähigkeiten wird auch Zielorientierung als wichtig erachtet, da das Nachholen eines Berufsabschlusses den Ausgangspunkt für die berufliche Weiterbildung darstellt.

Auffällig ist, dass Eigeninitiative in jenen Betrieben am stärksten eingefordert wird, die die Förderung des Berufsabschlusses für Erwachsene dauerhaft und geplant umsetzen. Sie informieren gezielt, die Bedingungen sind bekannt und die betriebliche Unterstützung gut ausgebaut. Die Plätze in der Nachholbildung sind begehrt und es gibt ein Auswahlverfahren, bei dem das individuelle Potential, die Leistungsbereitschaft, persönliche Ressourcen und Grundkompetenzen nachgewiesen werden müssen. Diese Voraussetzungen wurden vor allem in den Befragungen der Institutionen des Gesundheitsbereichs gefunden.

Im Baugewerbe wird die Eigeninitiative primär über den Lohn gefördert. Wer qualifizierte Tätigkeiten ausübt, erhält auch ohne Abschluss den entsprechenden Lohn. Aus diesem Grund dominiert

¹⁶ Online-Umfrage

in den Baubetrieben die Meinung, dass Mitarbeitende selbst die Initiative für den Berufsabschluss ergreifen müssen. Tun sie dies, werden sie vom Betrieb unterstützt.

Gefördert werden aber auch langjährige Mitarbeitende, die sich im Betrieb verdient gemacht haben. Sie sollen die Chance erhalten, einen Berufsabschluss zu erlangen und sich weiter zu qualifizieren. Einige Betriebsvertreter sprechen explizit an, dass man Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund die Chance geben möchte, einen Berufsabschluss zu erwerben, um das gleiche Qualifikations- und Lohnniveau zu erreichen wie die Schweizer Kollegen.

VertreterInnen der «Chancengeber-Betriebe» sind sich ihrer Verantwortung für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden mehrheitlich bewusst. Neben der entscheidungsrelevanten Komponente «Entwicklungspotential» spielen auch Faktoren der sozialen Verantwortung im Betrieb eine Rolle. Sie zeigt sich vor allem in der individuellen Unterstützung und Förderung der beruflichen Entwicklung einzelner Mitarbeitender durch Vorgesetzte.

Aus dem Interviewmaterial geht eine Kombination der Faktoren Eigeninitiative, sichtbares Potential und betrieblicher Bedarf hervor. Mitarbeitende, die in der Funktion, für die sie sich qualifizieren wollen, nicht beschäftigt werden können, werden eher nicht unterstützt.

Das Gefühl der sozialen Verantwortung langjährigen Mitarbeitenden gegenüber entspricht dem soziologischen Konzept der langfristigen Bindung¹⁷. Ihren Weg zum Berufsabschluss zu fördern, kommt einer Gratifikation gleich.

5.1.5 UNTERSTÜTZUNGS- UND BEGLEITUNGSANGEBOTE DER BETRIEBE

In welchem Mass Mitarbeitende in ihrem Prozess der Nachholbildung unterstützt und begleitet werden, unterscheidet sich von Betrieb zu Betrieb.

Herausragend sind die Angebote der beiden Institutionen des Gesundheitswesens. Dort sind sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen für die betriebliche Förderung der Nachholbildung vorhanden. Die bestehende Infrastruktur für die jugendlichen Lernenden steht auch den Erwachsenen zur Verfügung. Sie profitieren von den gut ausgebauten Strukturen der Grundbildung. Lernzeit ist Arbeitszeit. Der Lernprozess wird von Fachpersonen begleitet und es gibt eine Reihe von institutionalisierten Lernsettings, damit das, was gelernt wird, angewendet und gefestigt werden kann.

Einer der befragten Gastronomiebetriebe zeichnet sich ebenfalls durch besonders aktive Begleitung der erwachsenen Lernenden aus. Diese Unterstützung beruht sehr stark auf dem persönlichen

¹⁷ vgl. Wotschak/Solga (2014)

Engagement der Vorgesetzten. Sie schaffen z.B. Gelegenheiten für den Transfer des Gelernten an den Arbeitsplatz, indem sie Lerngelegenheiten ermöglichen, die im betrieblichen Alltag nicht vorkommen. Dafür wird die Lehrlingsinfrastruktur im Betrieb genutzt. Seitens der Mitarbeitenden wird dieses Engagement sehr geschätzt und trägt wesentlich zur hohen Loyalität gegenüber dem Betrieb bei.

In den Baubetrieben stehen die Vorgesetzten bzw. die Ansprechpersonen der Grundbildung bei Fragen zur Verfügung. Die berufliche Qualifizierung der Erwachsenen wird durch den Betrieb koordiniert, weiterführende Unterstützung gibt es eher wenig, sie muss bei Bedarf eingefordert werden. Die Mitarbeitenden absolvieren ihre Nachholbildung weitgehend unabhängig von ihrer Erwerbstätigkeit.

Die Mitarbeitenden des Detailhändlers, die sich im Validierungsverfahren befanden, wurden intensiv unterstützt und immer wieder motiviert durchzuhalten. Beide Mitarbeitenden geben an, dass sie ohne diese Unterstützung seitens des Betriebs das Verfahren nicht abgeschlossen hätten.

Die Bedeutung von Unterstützungs- und Beratungsangeboten der Betriebe wird auch in der Online-Umfrage betont, sowohl von den BetriebsvertreterInnen als auch von den Mitarbeitenden.

5.2 MOTIVATION UND NUTZEN EINES BERUFS-ABSCHLUSSES FÜR BETRIEBE UND MITARBEITENDE

Zusätzlich zu den betrieblichen Rahmenbedingungen spielt die Motivation der Betriebe und der Mitarbeitenden, sich für einen Berufsabschluss einzusetzen, eine grosse Rolle. Dabei überwiegen für die Betriebe wirtschaftliche Überlegungen. Bei den Mitarbeitenden sind vor allem persönliche Faktoren entscheidend.

5.2.1 BETRIEBE

Fachkräftemangel: Die zehn befragten Betriebe sind in unterschiedlichem Ausmass vom Fachkräftemangel betroffen.

Im Betrieb der Uhrenindustrie wird am stärksten betont, dass Mitarbeitende mit dem benötigten Know-how auf dem externen Arbeitsmarkt nur schwer zu finden seien. Für den eigenen fachlichen Nachwuchs zu sorgen, sei daher eine wirtschaftliche Notwendigkeit.

Alle anderen Betriebe geben an, für Tätigkeiten, die keinen Berufsabschluss erfordern, genügend Arbeitskräfte rekrutieren zu können. Der Fachkräftemangel trete erst auf höheren Qualifikationsstufen auf. Dennoch wird sehr häufig das Argument geäussert, dass man den benötigten Nachwuchs im Betrieb ausbilde.

Die beiden Baubetriebe stehen zum Beispiel vor der Frage, ob es wirtschaftlich sinnvoller ist, fehlende Fachkräfte intern weiterzubil-

den und so die Abhängigkeit vom Arbeitskräfteangebot zu verringern oder den Bedarf über den Arbeitsmarkt zu decken. Um die benötigten Fachkräfte wie Poliere oder Bauführer auszubilden, ist ein EFZ die Grundlage. Derzeit befindet sich die Baubranche in einer Baisse, daher sei beim Fachkräftemangel eine Entschärfung zu erwarten.

In der Gastronomie und teilweise auch in der Baubranche ist das Arbeitskräfteangebot für geringqualifizierte Tätigkeiten gross, dennoch ist die Zahl «guter Leute, die mitdenken» und über einschlägige Erfahrungen verfügen, gemäss einem befragten Vorgesetzten beschränkt. Daher ist die Weiterbildung von «fähigen Mitarbeitenden» für ihn eine gute Option, um mit bestehenden Engpässen beim Arbeitskräfteangebot umgehen zu können. Als Vorteil wird genannt, Mitarbeitende mit Erfahrung, die den Betrieb kennen, zu qualifizieren, da sie schneller produktiv seien als Jugendliche.

Je grösser der Nutzen für die Betriebe ist, den sie von der formalen Qualifizierung Mitarbeitender erwarten, desto höher ist die Bereitschaft, einzelne Mitarbeitende mit einem entsprechenden Entwicklungspotential zu unterstützen.

Fachwissen, Flexibilität, Qualitätssicherung: Fachwissen und Trends gelangen über die Ausbildung des eigenen Fachpersonals direkt in den Betrieb. Das wird von VertreterInnen der Betriebe als grosser Nutzen beschrieben. Mitarbeitende mit einem umfassenden beruflichen Fachwissen seien vielseitig einsetzbar und erfassen die Anforderungen des Berufs in ihrer Gesamtheit, zum Vorteil des Betriebs. Die höheren Kompetenzen der Mitarbeitenden tragen zur Verbesserung des Images eines Berufs (Detailhandel) und zum Image des Arbeitgebers (Gastronomie) bei.

Sowohl die Qualitätssicherung (Kundenzufriedenheit in der Hotellerie, Qualitätsstandards in der Lebensmittelproduktion) als auch die Arbeitssicherheit (Baubranche) generieren einen wirtschaftlichen Nutzen und sind damit ein wichtiger Anreiz für Betriebe, Mitarbeitende zu qualifizieren und den Erwerb formaler Abschlüsse zu unterstützen.

Arbeitgeberimage und Mitarbeiterbindung: Der Ruf, ein guter Arbeitgeber zu sein, der in besonderem Mass in seine Mitarbeitenden investiert, wird als wirtschaftlicher Nutzen betrachtet, vor allem von den beiden Gastronomiebetrieben. Die beiden Gesundheitsbetriebe legen ebenfalls Wert auf ihren guten Ruf. Die BetriebsvertreterInnen geben an, dass selbst Mitarbeitende, die für eine gewisse Zeit bei einem anderen Arbeitgeber arbeiten, sehr häufig zurückkehren.

Arbeitgeber, die die Weiterbildung der Mitarbeitenden als «Chancengeber» fördern, investieren damit sowohl in die Loyalität als auch in die langfristige Bindung der Mitarbeitenden an ihr Unternehmen. Das gilt in besonderem Mass für Investitionen in einen beruflichen

Erstabschluss der Mitarbeitenden. Sowohl in den Gesprächen als auch bei der Online-Befragung geben BetriebsvertreterInnen an, dass die erfolgreiche Bindung der Mitarbeitenden an den Betrieb ein wirtschaftlicher Nutzen des Berufsabschlusses für Erwachsene sei. Diese Bindung verringert die Kosten, die durch eine hohe Fluktuation entstehen können.

Diese Bindung bestätigt sich in den Gesprächen mit Mitarbeitenden. Es zeigt sich, dass sie die neuerworbene Arbeitsmarktmobilität durch den Abschluss klar überwiegt. Es geht aus den Gesprächen jedoch auch klar hervor, dass die Bindung an den Betrieb geringer ist, wenn die Unterstützung auf dem Weg zum Berufsabschluss nicht als relevant empfunden wurde.

Effizienz: Einige Betriebsvertreter formulieren, dass die berufliche Qualifizierung Erwachsener gegenüber der beruflichen Grundbildung Jugendlicher den grossen Vorteil aufweise, dass die Mitarbeitenden älter und reifer seien, bereits berufliche Kenntnisse und Erfahrungen mitbrächten und daher rasch einsetzbar seien. Diejenigen Mitarbeiter, die sich für die Ausbildung entscheiden, brechen diese dann auch weniger häufig ab.

5.2.2 MITARBEITENDE

Selbstbewusstsein und berufliche Autorität: Mitarbeitende geben ein gestärktes Selbstbewusstsein, Stolz auf das Erreichte und ein umfassendes Fachwissen als Nutzen der Nachholbildung an. Fachwissen steigert ihre Autorität, sie fühlen sich z.B. im Team ernst genommen.

Höherer Lohn nach dem Abschluss: Der Lohn wird nur selten als wichtiger Motivationsgrund für den Berufsabschluss genannt. Nur in der Baubranche wird ein höherer Lohn als Motivation angegeben. Das könnte ein Hinweis auf die Bedeutung des Mindestlohns für eine Branche sein. In den anderen Branchen wirkt der Lohn nicht motivierend, da er sich durch den Berufsabschluss häufig nicht ändert.

Sicherheit und potenzielle Mobilität: Die meisten Mitarbeitenden führen bereits Arbeiten auf dem neuen Qualifikationsniveau aus wie z.B. in den Baubetrieben, den Hotels und dem Lebensmittelbetrieb. Der Berufsabschluss gibt ihnen einerseits Sicherheit, ihre Arbeit weiterhin auf diesem Niveau ausführen zu können und andererseits bei Stellenverlust oder Stellenwechsel wieder eine Stelle auf diesem Qualifikationsniveau zu erhalten. Auch die Möglichkeit der beruflichen Weiterbildung spielt für Mitarbeitende eine wichtige Rolle. Es eröffnen sich neue Perspektiven und auch Karrieremöglichkeiten.

5.3 HERAUSFORDERUNGEN FÜR MITARBEITENDE

Auch wenn Mitarbeitende motiviert sind, einen Berufsabschluss anzustreben, können ihnen Hürden im Weg stehen. Dieses Kapitel zeigt auf, welche Hindernisse dies sein können.

Grosser Zeitaufwand, zusätzliche Belastung: Alle befragten KandidatInnen bzw. AbsolventInnen des Berufsabschlusses für Erwachsene berichten von einem hohen Zeitaufwand zusätzlich zur Berufstätigkeit. Die befragten Personen haben mehrheitlich in einem Vollzeitpensum gearbeitet, um keine oder möglichst geringe Lohneinbussen in Kauf nehmen zu müssen.

Einzig die Mitarbeitenden der beiden Gesundheitsbetriebe konnten die Ausbildung während der Arbeitszeit absolvieren und, wenn aufgrund der betrieblichen Abläufe möglich, in der Arbeitszeit lernen. Dies traf auf alle anderen Mitarbeitenden nicht zu. Sie besuchten die Berufsfachschule in ihrer Freizeit bzw. verwendeten Urlaubstage für Zeiten der Abwesenheit. In einzelnen Betrieben wurde bei der Schichteinteilung auf Abwesenheiten Rücksicht genommen, in anderen nicht.

Unter diesen Bedingungen bleibt nicht viel Zeit für die Familie oder andere private Kontakte. Einige Absolventen berichten daher, dass sie mit ihrer Berufsausbildung gewartet haben, bis sie die benötigte Zeit leichter aufbringen konnten. In allen Fällen unterstützten die Familien das Vorhaben, einen Berufsabschluss nachzuholen.

Angebote für Erwachsene: Die Mitarbeitenden der beiden Baufirmen besuchten die Berufsfachschule in Klassen für Erwachsene abends und am Samstag. Ihrer Meinung nach sei ein Angebot für Erwachsene unbedingt nötig, da sie aus der Praxis kommen und wissen, was sie wollen. Gemeinsam mit Jugendlichen zu lernen, wäre für sie hinderlich.

In den Gesundheitsbetrieben und auch im Betrieb der Uhrenindustrie ist der Besuch von Angeboten für Erwachsene selbstverständlich. Daher wird diese Tatsache nicht explizit als Vorteil genannt.

Teilweise wurden längere Anfahrtswege in die Berufsfachschulen in Kauf genommen (Baubranche), um Kurse für Erwachsene besuchen zu können, teilweise waren lange Anfahrtswege der Grund, diese Angebote nicht zu nutzen (Gastronomie).

Mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit in einer Landessprache: Ohne ausreichende Sprachkenntnisse ist der Besuch der Berufsfachschule, um ein EFZ oder auch ein EBA zu erlangen, nicht möglich. Im Erwachsenenbildungszentrum der Berufsfachschule Olten z.B. ist man sich bewusst, dass zu Beginn der Nachholbildung intensive Sprachförderung gebraucht wird. Dieses Angebot wurde in den vergangenen Jahren stark ausgebaut, damit bis zum Qualifikationsverfahren möglichst viele sprachliche Fähigkeiten erworben werden können. Um ein EFZ zu erwerben, ist ein sprachliches Niveau von B2 erforderlich, ein EBA verlangt mindestens Niveau B1.

Probleme mit den Grundkompetenzen: Besonders hemmend wirken sich geringe Grundkompetenzen aus. Das Niveau der Fähigkeiten im Lesen und Schreiben von Muttersprachigen kann ein gewichtiger

Hinderungsgrund sein, warum Mitarbeitende sich trotz langjähriger Arbeitserfahrung im Berufsfeld das Erlangen eines Berufsabschlusses nicht zutrauen.

Doch auch nach dem Erstabschluss können fehlende Grundkompetenzen wie eine gläserne Decke wirken. Die Interviewpartner aus den Baubetrieben haben die Nachholbildung in italienischer Sprache absolviert. Auch für Personen mit portugiesischer Abstammung ist das ein einfacherer Weg, zum Berufsabschluss zu kommen, da sie Italienisch leichter lernen als Deutsch. Zwei Bauarbeiter geben im Gespräch an, dass sie aufgrund ihrer mangelnden Sprachkenntnisse von weiteren Qualifizierungsschritten ausgeschlossen seien. Das bestehende Bildungsangebot zum Bauvorarbeiter in italienischer Sprache war ihnen offenbar nicht bekannt.

Mitarbeitende in einem untersuchten Betrieb konnten an einer arbeitsplatzorientierten Schulung der Grundkompetenzen in den Bereichen IKT und Alltagsmathematik teilnehmen¹⁸. Diese Erfahrung wird von den Betriebsvertretern ursächlich mit ihrem Wunsch nach beruflicher Qualifizierung in Zusammenhang gebracht. Die arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen kann bei den TeilnehmerInnen auch durch kurze Bildungsmassnahmen wichtige Impulse für weitere Bildungsschritte setzen. Die konsequente Ausrichtung auf den Nutzen des Gelernten für alltägliche berufliche Situationen, für die Grundkompetenzen gebraucht werden, ist ein wichtiges Element für erwachsenengerechtes Lernen.

Angst vor Versagen: Auf die Frage nach den Hinderungsgründen geben einige Mitarbeitende an, dass sie Angst hatten, zu versagen und im Betrieb Ansehen zu verlieren. Das trifft besonders auf langjährige Mitarbeitende zu, die Angst haben, das Qualifikationsverfahren nicht zu bestehen.

5.4 ÜBERBETRIEBLICHE RAHMENBEDINGUNGEN, KOSTEN UND FINANZIERUNG

Die Finanzierung der Nachholbildung kann von überbetrieblichen Akteuren wie den Kantonen und den OdA beeinflusst werden. Kapitel 5.4.1 zeigt diesen Einfluss für die verschiedenen Branchen auf. Anschliessend werden die direkten und indirekten Kosten der Nachholbildung für die Mitarbeitenden analysiert.

5.4.1 BETRIEBE

Sieben der zehn untersuchten «Chancengeber-Betriebe» können für die Finanzierung der Nachholbildung auf überbetriebliche Programme zurückgreifen, die die Kosten der Aus- und Weiterbildungsmassnahmen zum überwiegenden Teil tragen. Organisationen der Arbeitswelt und Kantone spielen dabei eine zentrale Rolle.

¹⁸ www.alice.ch/grundkompetenzen/go-am-arbeitsplatz

Hotellerie, Gastronomie: Hotel & Gastro Formation schult im Auftrag des Landes-Gesamtarbeitsvertrages (L-GAV) für das Gastgewerbe Mitarbeitende ohne schweizerischen Abschluss. Die angebotene Ausbildung führt in vier Etappen zum EFZ. Beginnend bei Lehrgängen für Flüchtlinge (RIESCO) und arbeitsmarktlichen Massnahmen (Perfecto), können in der Folge Progresso-Lehrgänge absolviert und mit einem ersten Zertifikat abgeschlossen werden. Eine um ein Jahr verkürzte zweijährige modulare Grundbildung führte die Teilnehmer zum EBA, weitere 2–3 Jahre Grundbildung zum EFZ¹⁹.

In den beiden Gastronomiebetrieben haben die interviewten Mitarbeitenden sowohl EBA als auch EFZ-Abschlüsse erworben. Das Angebot von Hotel & Gastro Formation bildet in beiden Betrieben die Grundlage für die Umsetzung des Berufsabschlusses für Erwachsene. Das Angebot des Branchenverbands entspricht dem Bedarf der Betriebe, die mit dieser Unterstützung ihren Bedarf an Arbeits- und Fachkräften decken können.

Der Grossteil der Kosten der beiden Betriebe war durch den Fonds gedeckt. Die anfallenden Kosten für die Mitarbeitenden wie Reise- und Hotelkosten und Schulmaterial wurden von den Betrieben übernommen.

Baugewerbe: Der Paritätische Fonds Bau finanziert im Auftrag des Landesmantelvertrages des schweizerischen Bauhauptgewerbes u.a. Leistungen beim Schul- und Kursbesuch der Mitarbeitenden. Es werden Lohnausfallsentschädigungen, Beiträge zu Schul- oder Kurskosten, Verpflegung und Unterkunft sowie Reisekosten geleistet. In einem der beiden Betriebe berichten die Mitarbeitenden von einem Lohnabzug von 10 Prozent während der Nachholbildung. Ein Betriebsvertreter begründet diesen Abzug mit der Aussage: «Was nichts kostet, ist auch nichts wert.»

Die Betriebsvertreter der Gastronomiebetriebe und der Baubetriebe führten die Zeiten der Abwesenheiten der Mitarbeitenden als indirekte Kosten für den Betrieb an, da sie in der Zeit Ersatzkräfte beschäftigen müssten. Auch wenn die Mitarbeitenden ihre Freizeit z.B. für den Besuch der Berufsfachschule investierten, waren sie im Betrieb nicht verfügbar.

Gesundheitswesen: Die Situation in den beiden Gesundheitsbetrieben stellt sich anders dar. In der einen Institution werden eigene Ausbildungsverträge mit den Personen abgeschlossen, die sich für den Berufsabschluss qualifizieren konnten. Der Betrieb investiert zwei Jahresgehälter in die Ausbildung der Mitarbeitenden. Die Kosten sind im Weiterbildungsbudget der Institution vorgesehen. Der gesamte Aufwand für die Nachholbildung findet in der Arbeitszeit statt. In der zweiten Institution aus dem Gesundheitsbereich wird bei der Einstellung der Personen bereits abgeklärt, ob sie bereit sind, die nötige Qualifikation im spezialisierten Fachbereich der Sterilisation zu erwerben.

¹⁹ <http://www.hotelgastro.ch/standard.cfm?ID=606&language=1>

Detailhandel: Der grosse Detailhandelsbetrieb verfügt über eine ausgeprägte Weiterbildungskultur verbunden mit einem entsprechenden Budget für die Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeitenden. Die Kosten für die beiden Validierungsverfahren der Mitarbeitenden wurden vom Betrieb übernommen. Teilweise konnte die Erstellung des Dossiers für die Validierung in der Arbeitszeit erfolgen.

Uhrenindustrie: Auch die Uhrenindustrie kennt überbetriebliche Rahmenbedingungen, die die Aus- und Weiterbildung in den Betrieben unterstützt.

Lebensmittelbranche: Die zwei Betriebe profitieren für die Finanzierung der Nachholbildung nicht von überbetrieblichen Rahmenbedingungen für den Berufsabschluss für Erwachsene. Auf Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung angesprochen, geben die Betriebsvertreter beider Betriebe an, nicht über ausreichende Informationen zu möglichen Finanzierungsquellen zu verfügen.

Bei beiden Betrieben handelt es sich um Familienbetriebe, die bereit sind, langjährige Mitarbeitende zu fördern und ihren Weg zum Berufsabschluss zu unterstützen. Im Fall des Chocolatiers hat die Mitarbeiterin die Kosten für das EFZ Detailhandelsfachfrau vollständig selber getragen. Sie konnte sich vor dem Qualifikationsverfahren während der Arbeitszeit auf die Prüfung vorbereiten. Weitere finanzielle Unterstützung hat das Unternehmen nicht geleistet. Im Bäckereibetrieb steht die Entscheidung für die Nachholbildung noch aus. Seitens des Betriebes besteht eine gewisse Bereitschaft zur finanziellen Unterstützung des Mitarbeiters, die Höhe ist noch nicht festgelegt.

5.4.2 MITARBEITENDE

Direkte Kosten: Nur eine Absolventin eines EFZ Detailhandel und ein Absolvent eines EFZ Logistik haben die Ausbildungskosten vollständig selbst getragen. Letzterer hat sich dafür entschieden, da er erwägt, die Stelle zu wechseln. Die Mitarbeiter einer Baufirma bezahlten ca. 10% an ihre Nachholbildung. Diese wurden direkt von ihrem Lohn abgezogen.

Alle anderen AbsolventInnen und TeilnehmerInnen einer Nachholbildung berichten nicht von direkten Kosten, die sie selbst getragen haben. Die Mitarbeitenden konnten in den Gesprächen keine Auskunft darüber geben, wer für die jeweiligen Kosten ihrer Ausbildung aufgekommen ist.

Indirekte Kosten: Die Mitarbeitenden investierten vor allem ihre Freizeit in den Berufsabschluss und arbeiteten neben der Ausbildung zu 100% weiter. In einigen Betrieben nahmen sich die Mitarbeitenden Urlaubstage für den Besuch der Berufsfachschule. Nicht alle Betriebe nahmen bei der Einteilung der Arbeitszeit auf die zeitlichen Anforderungen des Berufsfachschulbesuchs Rücksicht.

Jene, die Angebote für Erwachsene besuchen konnten, wie z.B. in der Baubranche und in der Gastronomie, besuchten diese Kurse abends oder samstags.

Die indirekten Kosten waren für die Mitarbeitenden der beiden Gesundheitsinstitutionen am geringsten. Sie erhielten den vollen Lohn weiter und konnten in der Arbeitszeit die Berufsfachschule bzw. die fachlichen Schulungen besuchen und lernen.

5.5 BEDINGUNGEN FÜR DAS GELINGEN DES BERUFSABSCHLUSSES IN BETRIEBEN

Neben den Faktoren, die den Berufsabschluss für Erwachsene in Betrieben ermöglichen, lassen sich auch Bedingungen erkennen, die anschliessend zu einem erfolgreichen Abschluss führen:

1. Das Vorhandensein von Informationen im Betrieb ist die grundlegende Bedingung für das erfolgreiche Erreichen eines Berufsabschlusses für Erwachsene.
2. In den Betrieben braucht es Ansprechpersonen für den Berufsabschluss für Erwachsene, bei denen alle relevanten Informationen vorhanden sind. Diese betreffen das Vorgehen im Betrieb, die betriebsinternen und -externen Anforderungen und Abläufe sowie auch die mögliche Unterstützung, die Kosten und die Finanzierung.
3. Betriebsvertreter und Mitarbeitende aller Betriebe sind sich einig, dass persönliche Begleitung und Beratung der Mitarbeitenden, die einen (ersten) Berufsabschluss anstreben, für die Umsetzung und den Erfolg sehr wichtig sind.
4. Ausreichende Sprachkenntnisse / Grundkompetenzen sind eine zentrale Bedingung, damit die fachlichen Kompetenzen und die Berufserfahrung für einen Abschluss genutzt werden können.
5. Die betriebliche Lehrlingsinfrastruktur ist vorhanden und wird auch für den Berufsabschluss für Erwachsene genutzt.
6. Überbetriebliche Rahmenbedingungen in Form von Strukturen und Angeboten der OdA stellen sicher, dass die Betriebe ausreichend informiert und beraten sind.

6 Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen wurden aus der empirischen Analyse abgeleitet. Sie wurden im Entwurfsstadium der ersten Fokusgruppe zur Diskussion vorgelegt, anschliessend überarbeitet, mit Vorschlägen für konkrete Massnahmen ergänzt und einer zweiten Fokusgruppe zur erneuten Validierung unterbreitet. Die zweite Validierungsrunde bestätigte die Gültigkeit der Empfehlungen in der hier vorliegenden Form.

Aufgrund dieses mehrstufigen, die zentralen Akteure einbeziehenden Prozesses darf davon ausgegangen werden, dass die Handlungsempfehlungen für die hier untersuchten Branchen Gültigkeit besitzen. Im Ansatz sind sie auch für andere Branchen relevant. Bei den auf einer konkreteren Ebene formulierten Massnahmen dürften branchen- und betriebsspezifische Eigenheiten eine grössere Rolle spielen.

Die Studie konnte neun Handlungsempfehlungen festhalten:

1. Betriebe erstellen ein Konzept für die Nachholbildung, das auf ihren Betrieb zugeschnitten ist.
2. BetriebsvertreterInnen unterstützen und begleiten Mitarbeitende im Prozess der Nachholbildung proaktiv.
3. Betriebe unterstützen die Mitarbeitenden in Nachholbildung in organisatorischer und zeitlicher Hinsicht.
4. Betriebe fördern die Grundkompetenzen der Mitarbeitenden, um den Zugang zur Nachholbildung zu erleichtern.
5. OdA und Kantone stellen sicher, dass erwachsenengerechte Nachholbildungsangebote zur Verfügung stehen.
6. Organisationen der Arbeitswelt informieren und beraten Betriebe beim Aufbau eines Nachholbildungsangebots im Betrieb.
7. Kantone informieren und beraten Betriebe über die Möglichkeiten des Berufsabschlusses für Erwachsene.
8. Kantone stellen sicher, dass für erwachsene Lernende persönliche Beratung und Begleitung zugänglich ist.
9. Reduktion der finanziellen Hürden für den Berufsabschluss von Erwachsenen.

Die Empfehlungen 1 bis 4 richten sich an Betriebe, während die Empfehlungen 5 bis 9 OdA und die Kantone in die Pflicht nehmen. Aus der Studie ergaben sich keine klaren Empfehlungen an den Bund, da sein direkter Einfluss von den befragten Akteuren nicht als entscheidend dargestellt wurde. Die beiden nächsten Kapitel erläutern die Empfehlungen näher und nennen die konkreten Massnahmen, die sie mit sich ziehen.

Empfehlung 1:

Die Betriebe gehen unterschiedlich strukturiert an das Thema Berufsabschluss heran. Gemäss der vorliegenden Studie kennen Betriebe, die die Nachholbildung strukturiert planen und umsetzen, ihren Bedarf. Sie verfügen über eine Ansprechperson, zugängliche Informationen und Transparenz im Hinblick auf die Kriterien für die Auswahl der Mitarbeitenden, die in der Nachholbildung gefördert werden. In diesen Betrieben ist die Nachholbildung in der Personalentwicklung verankert. Diese Bedingungen tragen zum Gelingen der Nachholbildung sowohl für den Betrieb als auch für die Mitarbeitenden bei.

Die erste Empfehlung fordert daher, dass Betriebe ein Konzept für die Nachholbildung erstellen, das auf ihren Betrieb zugeschnitten ist, um dadurch eine möglichst strukturierte und somit erfolgreiche Nachholbildung zu gewährleisten.

Massnahmen:

Der Betrieb bestimmt eine Person, die für den Berufsabschluss für Erwachsene zuständig ist, und stattet sie mit den nötigen Ressourcen für die Erstellung und Umsetzung eines Konzeptes für die Nachholbildung aus. Folgende Tätigkeiten können zum Aufgabenbereich dieser Person gehören:

- Allgemeine Informationen zur Nachholbildung für die Führungskräfte erstellen (rechtliche Bedingungen, Möglichkeiten der Unterstützung durch Branchenfonds, Beratungsstellen etc.)
- Bisherige Erfahrungen mit der Nachholbildung dokumentieren und den Mitarbeitenden in Form einer mitarbeitergerechten Zusammenfassung zugänglich machen (Informationen in schriftlicher und/oder audiovisueller Form)
- Den Bedarf an qualifizierten Fachkräften im Betrieb bestimmen und mit den Führungskräften das betriebsinterne Potential für die Qualifizierung thematisieren. Geeignete Instrumente sind Mitarbeiter- und Qualifizierungsgespräche.
- Auswahlkriterien für Mitarbeitende definieren, die aus Sicht des Betriebs für einen Berufsabschluss infrage kommen.
- Die Nachholbildung und die betriebliche Unterstützung in der Personalentwicklung verankern.

Kleine Betriebe, die aus Ressourcengründen keine für den Berufsabschluss zuständige Person bestimmen und ein Konzept für die Nachholbildung erstellen können, wenden sich an ihren Berufsverband oder den zuständigen Berufsinspektor und klären mit diesen ab, welche Beratungs- und Unterstützungsleistungen für den Betriebe zur Verfügung stehen.

Empfehlung 2:

Wenn der Weg zum Abschluss nicht über einen Lehrvertrag erfolgt, ist der Betrieb nicht verpflichtet, Mitarbeitende bei der Nachholbildung zu unterstützen. Dennoch werden Erwachsene, die einen Berufsabschluss anstreben, in den befragten Betrieben begleitet und unterstützt, wenn auch in unterschiedlichem Ausmass. Die gewährte Unterstützung reicht von Ansprechbarkeit bei konkreten Fragen bis zum proaktiven Schaffen von Lerngelegenheiten. Dabei wird in allen befragten Betrieben die Lehrlingsinfrastruktur für die Nachholbildung genutzt. Sowohl Ansprechpersonen als auch Übungsmaterialien und Transfergelegenheiten der beruflichen Grundbildung stehen in «Chancengeber-Betrieben» für erwachsene Lernende zur Verfügung.

Die zweite Empfehlung sieht vor, dass BetriebsvertreterInnen die Mitarbeitenden im Prozess der Nachholbildung proaktiv unterstützen und begleiten.

Massnahmen:

- Die begleitende Person (Vorgesetzte, BerufsbildnerIn) steht bei fachlichen Fragen zur Verfügung und unterstützen den Lernprozess der Mitarbeitenden proaktiv.
- Vorgesetzte bieten Lerngelegenheiten an, die über die täglichen Aufgaben des Mitarbeiters hinausgehen und indirektem Zusammenhang mit dem Ziel der Nachholbildung stehen.

Empfehlung 3:

Der zeitliche Aufwand für die Nachholbildung ist eine der grössten Herausforderungen für Mitarbeitende und Betriebe, insbesondere für kleinere Unternehmen. Das geht aus der Literatur sowie den Fallstudien hervor. Durch spezielle Bildungsangebote für Erwachsene an Abenden und Wochenenden können die Hürden für die Vereinbarkeit der Ausbildung mit den Arbeits- und Schichtzeiten gesenkt werden. Damit reduzieren sich auch die indirekten Kosten für die Betriebe, die den Arbeitsausfall der Lernenden kompensieren müssen. Unterrichtszeiten, die mit Arbeits- und Schichtzeiten vereinbar sind, gibt es bei Angeboten für Erwachsene sowohl bei den Berufsfachschulen als auch bei privaten Anbietern.

Um Hürden abzubauen, sollten Betriebe die Mitarbeitenden in Nachholbildung in organisatorischer und zeitlicher Hinsicht unterstützen.

Massnahmen:

- Betriebe verhandeln mit den Bildungsanbietern Unterrichtszeiten, die mit den Arbeits- und Schichtzeiten vereinbar sind.
- Betriebe gewähren Lernzeiten während der Arbeitszeit, sei es um den Transfer des Gelernten zu unterstützen oder um Prüfungen vorzubereiten.
- Betriebe nutzen Infrastruktur und Lernsettings aus der Lehrlingsausbildung für die Nachholbildung (Übungsmaterial, begleitete Umsetzung von Aufgaben usw.)

Empfehlung 4:

Grundkompetenzen, insbesondere Sprachkenntnisse, sind für den Zugang zum Berufsabschluss für Erwachsene entscheidend. In vielen Fällen stellt die mangelnde mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit sogar die grösste Hürde für Betroffene dar. Dies führt dazu, dass fachliche Potentiale sowie die Berufserfahrung nicht ausgeschöpft werden können. Die in der Studie dokumentierten Erfahrungen legen den Schluss nahe, dass Mitarbeitende mit dieser Problematik ohne die aktive Unterstützung durch den Betrieb nicht in der Lage sind, sich für eine Nachholbildung zu entscheiden.

Als vierte Empfehlung folgt daher, dass Betriebe die Grundkompetenzen der Mitarbeitenden fördern, um den Zugang zur Nachholbildung zu erleichtern.

Massnahmen:

- Betriebe nutzen die arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen für die Vorbereitung auf die Nachholbildung.
- Betriebe, die Mitarbeitende in externe Sprachkurse schicken, stellen einen expliziten Arbeitsplatzbezug sicher.

6.2 EMPFEHLUNGEN AN ODA UND KANTONE

Empfehlung 5:

Erwachsenengerechte Nachholbildungsangebote sind ein Ziel, das angesichts der bestehenden Strukturen der Berufsbildung die Kooperation zwischen Oda und Kantonen oder Anbietern erfordert. Spezielle Nachholbildungsangebote für Erwachsene sind zwar keine zwingende Voraussetzung für einen erfolgreichen Berufsabschluss, sie erleichtern den Erwachsenen aber den Weg zum Abschluss, da Terminorganisation sowie Methodik und Didaktik auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden zugeschnitten sind. In den Branchen Gesundheit, Gastronomie und Bau existieren speziell auf Erwachsene zugeschnittene Nachholbildungsangebote. Wie die Befragung zeigt, nehmen Teilnehmende oft weite Wege in Kauf, um diese Angebote zu besuchen.

Die fünfte Empfehlung schlägt vor, dass OdA und Kantone sicherstellen, dass erwachsenengerechte Nachholbildungsangebote zur Verfügung stehen.

Massnahmen:

- Bildungsanbieter (Berufsfachschulen und private Anbieter) berücksichtigen Methodik und Didaktik der Erwachsenenbildung beim Aufbau von Nachholbildungsangeboten für Erwachsene.
- Berufsfachschulen differenzieren beim Allgemeinbildenden Unterricht ABU im Hinblick auf den Förderbedarf im Bereich der Grundkompetenzen. Der Allgemeinbildende Unterricht wird bei Bedarf gezielt für die Verbesserung der mündlichen und schriftlichen Ausdrucksfähigkeit in einer Landessprache, alltagsmathematische Themen und die Förderung der IKT Grundkompetenzen eingesetzt.
- Kantone fördern die Entwicklung und Pilotierung von Blended Learning Angeboten zur zeitlichen und organisatorischen Entlastung der Beschäftigten in Nachholbildung.
- Bildungsanbieter (Berufsfachschulen und private Anbieter) stimmen die Unterrichtszeiten mit den betrieblichen Anforderungen der erwachsenen Lernenden ab.
- Organisationen der Arbeitswelt und Berufsfachschulen nutzen die Lehrlingsinfrastruktur für den Berufsabschluss für Erwachsene in der schulfreien Zeit.

Empfehlung 6:

Nicht nur die Mitarbeitenden, die einen Berufsabschluss für Erwachsene anstreben, sind auf Informationen angewiesen, sondern auch die Betriebe, die dies ermöglichen wollen. Die Informationen werden oft von den OdA aufbereitet. Die Befragung von OdA-VertreterInnen zeigt aber, dass OdA bezüglich des Bedarfs an Nachholbildung dazu tendieren, eine abwartende, reaktive Haltung einzunehmen. Auf die Frage nach ihrer Rolle in diesem Bereich verweisen OdA-VertreterInnen häufig darauf, dass sie erst aktiv werden, wenn die Betriebe einen Bedarf anmelden. Solange aus den Betrieben keine eindeutigen Signale für die Nachholbildung kommen, nehmen OdA an, dass kein Bedarf bestehe.

Damit Betriebe effizient die Nachholbildung unterstützen können, müssen die Organisationen der Arbeitswelt Betriebe beim Aufbau eines Nachholbildungsangebots im Betrieb informieren und beraten.

Massnahmen:

Organisationen der Arbeitswelt bestimmen eine Person, die für die Förderung des Berufsabschlusses für Erwachsene zuständig ist. Folgende Tätigkeiten fallen in den Zuständigkeitsbereich dieser Person:

- Erheben des Bedarfs für den Berufsabschluss für Erwachsene in der Branche in Zusammenarbeit mit kantonalen OdA und den Betrieben.
- Bereitstellen von Informationsmaterial und Beratungsangeboten für Betriebe, die sich für den Berufsabschluss für Erwachsene interessieren.
- Verbreitung von Informationen und erfolgreichen Beispielen der Nachholbildung in Fachzeitschriften.
- Gezielte Verbreitung des Themas bei Organisationen mit Multiplikatorenfunktion (Service Clubs, Generalversammlungen der Verbände, Bildungskommissionen der Spitzenverbände usw.).
- Unterstützung der Betriebe bei der Realisierung ihres Förderungskonzepts

Empfehlung 7:

Die Kantone haben Institutionen, die Informationen über den Berufsabschluss für Erwachsene aufbereiten und anbieten. Diese wenden sich aber an die Erwachsenen selbst und nicht an die Betriebe. In Anbetracht der zentralen Rolle der Betriebe, geht dadurch ein Transfer von Wissen verloren, der die Nachholbildung von Erwachsenen stärken könnte.

Es folgt daraus, dass die Kantone Betriebe direkt über die Möglichkeiten des Berufsabschlusses für Erwachsene informieren und beraten sollten.

Massnahmen:

- Die zuständigen Kommissionen der SBBK befassen sich mit der Rolle der Betriebe in der Nachholbildung und entwickeln Informations- und Unterstützungsangebote, die Kantonen und OdA zur Verfügung stehen.
- Kantone stellen Informations- und Beratungsangebote für Betriebe zur Verfügung. Die Beratung und Begleitung der Betriebe erfolgt durch die Berufs- Studien- und Laufbahnberatung und/oder durch die Berufsbildungsämter.

Empfehlung 8:

Gleichzeitig bleibt die persönliche Beratung durch Anlaufstellen der Kantone relevant. Vor allem jene Erwerbstätigen, die die direkte Zulassung zum Qualifikationsverfahren wählen, werden bei der Umsetzung oft durch kantonale Stellen beraten und begleitet.

In Ergänzung zur Empfehlung sieben sollten die Kantone sicherstellen, dass für erwachsene Lernende persönliche Beratung und Begleitung zugänglich ist

Massnahmen:

- Kantone beauftragen Berufsfachschulen, die persönliche Beratung und Begleitung der Erwachsenen sicherzustellen. Jedel/jeder erwachsene Lernende wird bedarfsorientiert beraten und begleitet.
- Die Berufs-, Studien und Laufbahnberatungen stellen sicher, dass die erwachsenen Lernenden begleitet werden.

Empfehlung 9:

Die beiden Wege zum Berufsabschluss für Erwachsene ohne Lehrvertrag – die direkte Zulassung zum Qualifikationsverfahren und die Validierung – können die Möglichkeit bieten, einen Berufsabschluss zu erlangen, ohne grössere Lohneinbussen hinnehmen zu müssen. Wenn ein Lehrvertrag abgeschlossen wird, ist dies in der Regel mit einer Lohnreduktion verbunden. Das Lohnniveau halten zu können, ist aber für Erwachsene entscheidungsrelevant. Zusätzlich können die teilweise hohen Kosten für die überbetrieblichen Kurse Erwachsene davon abhalten, diese Möglichkeit zu nutzen.

Die letzte Empfehlung fordert, dass OdA und Kantone dazu beitragen die finanziellen Hürden für den beruflichen Erstabschluss Erwachsener abzubauen.

Massnahmen:

- Kantone und OdA schaffen Rahmenbedingungen, die es Erwachsenen ermöglichen, ihre Nachholbildung zu finanzieren (direkte und indirekte Kosten).
- Kantone ermöglichen Erwachsenen einen kostenlosen Besuch der Berufsfachschule, auch bei speziellen Angeboten für Erwachsene.
- Organisationen der Arbeitswelt ermöglichen Erwachsenen einen kostenlosen Besuch der überbetrieblichen Kurse.

7 Fazit

Die Chancengeber-Studie ist die erste Forschungsarbeit, die für die Schweiz empirisch untersucht, welche Faktoren und Rahmenbedingungen dazu beitragen, dass Mitarbeitende von ihrem Arbeitgeber beim Erwerb eines Berufsabschlusses unterstützt werden. Die Studie bietet einen ersten, explorativen und exemplarischen Einblick in die betriebliche Praxis der Nachholbildung in der Schweiz. Es wurden gezielt Betriebe ausgewählt, die in der Förderung des Berufsabschlusses für Erwachsene erfolgreich agieren. Dadurch konnte der Fokus auf die Erfolgsfaktoren gelegt werden. Trotzdem zeigt die Studie auch, welche teils erheblichen Hürden Betriebe und Mitarbeitende zu überwinden haben, wenn sie sich für eine Nachholbildung entscheiden.

Die Studie ist diesen Fragen in zehn Betriebsfallstudien aus drei Sprachregionen sowie einer Online-Umfrage und Experteninterviews nachgegangen. Die Betriebe stammen aus fünf verschiedenen Branchen und gehen unterschiedliche Wege in der Förderung des Berufsabschlusses von Erwachsenen. Alle weisen Gemeinsamkeiten wie die Tatsache, dass sie Lehrlinge ausbilden und dem Thema Weiterbildung generell einen hohen Wert beimessen. Die Faktoren, die die Nachholbildung für Erwachsene beeinflussen, lassen sich auf eine individuelle, betriebliche und überbetriebliche Ebene herunterbrechen.

Auf der individuellen Ebene zeigen die Fallbeispiele, dass den einzelnen Mitarbeitenden auf ihrem Weg zum Berufsabschluss viel abverlangt wird. Um überhaupt ausgewählt zu werden, müssen sie in der Regel viel Eigeninitiative und einen starken Willen zeigen. Darüber hinaus werden eine hohe Leistungsbereitschaft, grosse persönliche Ressourcen sowie möglichst geringe familiäre Verpflichtungen erwartet.

Auf der betrieblichen Ebene konnten verschiedene Faktoren eruiert werden, die für die Förderung des Berufsabschlusses bei Erwachsenen eine Schlüsselrolle spielen. Dazu gehören unter anderem Arbeitsmarktengpässe: Je ausgeprägter der Fachkräftemangel in einer Branche, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte die Chance bekommen, einen Abschluss nachzuholen. Eine wichtige Rolle spielen auch die Bildungsinfrastruktur und die betriebliche Lernkultur. Betriebe, die Lehrlinge ausbilden und über eine entsprechende Infrastruktur verfügen, haben eine gute Basis für die Förderung der Nachholbildung. Zu erwähnen sind ausserdem langfristige Bindungen und Solidaritätsnormen. Langjährige Mitarbeitende mit starker Bindung zum Betrieb werden eher gefördert als Personen, die erst wenige Jahre im Betrieb sind.

Auch die überbetrieblichen Rahmenbedingungen spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die Fallstudien zeigen, dass es Betriebe gibt, die einen hohen Aufwand betreiben, um Mitarbeitende auf den Weg zum Berufsabschluss zu bringen und sie durch diesen Prozess

zu begleiten. In manchen Fällen können die Betriebe auf die Unterstützung ihrer OdA, des Kantons oder anderer überbetrieblicher Akteure zählen. In anderen Fällen sind die Betriebe mehr oder weniger auf sich allein gestellt und müssen schon bei der Informationsbeschaffung einen erheblichen Aufwand leisten. Hinzu kommt die Möglichkeit einer finanziellen Unterstützung sowie das Vorhandensein von Strukturen und Angeboten seitens OdA und Kantone, die Betriebe nutzen und damit ihre Kosten senken können.

Aufbauend auf diesen Faktoren wurden Bedingungen zusammengefasst, die zu einer erfolgreichen Durchführung der Nachholbildung beitragen. Diese betreffen primär die Information, Begleitung und Beratung der individuellen KandidatInnen durch eine Ansprechperson im Betrieb. Hinzu kommt die Förderung der Sprachkenntnisse und Grundkompetenzen als Vorbereitung. Die bereits bestehende Lehrlingsinfrastruktur im Betrieb kann dabei unterstützend genutzt werden. Auch Hilfestellungen von OdA und Kantonen erleichtern diese Prozesse.

Aus der Analyse der Faktoren und Bedingungen, die in der Praxis der untersuchten Unternehmen wirken, wurden Handlungsempfehlungen und Massnahmen erarbeitet. Sie bieten Anhaltspunkte dafür, was die zentralen Akteure – Betriebe, OdA, Kantone – tun können, um das Potential von Mitarbeitenden ohne Berufsabschluss besser zu nutzen. Die Handlungsempfehlungen betreffen zum einen die betrieblichen und zum anderen die überbetrieblichen Rahmenbedingungen.

Den Betrieben wird empfohlen, ein auf sie zugeschnittenes Konzept für die Nachholbildung zu erstellen. Anhand dessen können sie die Mitarbeitenden informieren, begleiten und ihnen Möglichkeiten verschaffen, Lernen und Arbeiten ohne Lohneinbussen zu verbinden. Auch die Förderung von Grundkompetenzen, die eine Voraussetzung für den Berufsabschluss bilden, sollte ein Anliegen der Betriebe sein.

Den OdA und den Kantonen wird empfohlen, dazu beizutragen, dass erwachsenengerechte Nachholbildungsangebote zur Verfügung stehen. Ein weiterer Punkt sind finanzielle Hürden für KandidatInnen sowie für Betriebe, welche durch Unterstützung der beiden Akteure verringert werden können. Nicht zuletzt sollten OdA und Kantone darauf achten, dass sie die Informationen zur Nachholbildung nicht nur für KandidatInnen sondern auch für Betriebe aufbereiten und zur Verfügung stellen.

Die Empfehlungen und Massnahmen sind empirisch hergeleitet und wurden durch Fokusgruppen validiert. Die Studie liefert so einen vertieften Einblick in ein neues Forschungsfeld und konkrete Anhaltspunkte für die untersuchten Branchen. Eine Erweiterung dieser qualitativen Arbeit um einen quantitativen Ansatz könnte dazu beitragen, branchenübergreifende Muster zu erkennen und Massnahmen festzuhalten, deren Gültigkeit sich auf alle Wirtschaftsbereiche erstreckt.

Literaturverzeichnis

Zum Thema

- Abraham, M. (2001). Die Rolle von Vertrag, Macht und sozialer Einbettung für wirtschaftliche Transaktionen.
- Bechmann, S., Dahms, V., Tschersich, N., Frei, M., Leber, U., & Schwengler, B. (2012): Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft. Problemlagen und betriebliche Reaktionen. IABForschungsbericht 13/2012. Nürnberg: IAB
- Beeli, S., Tsandev, E., Kriesi, I., Voit, J. (2016): Berufsabschluss für Erwachsene. Bedürfnisse von Arbeitgebenden. Eidg. Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB. Bern.
- Bellmann, L., Hohendanner, C., & Hujer, R. (2010). Determinants of employer provided further training. IZA Discussion Paper 5257. Bonn: IZA
- Berufsbildungsprojekte Dr. Emil Wettstein, Zürich (2014): Qualifikationsverfahren für Erwachsene. Rechtliche Grundlagen u. bbprojekte.ch
- Büro für Arbeits- und Sozialpolitische Studien BASS (2009): Gesellschaftliche Kosten der Ausbildungslosigkeit in der Schweiz, Schlussbericht im Auftrag von Travail.Suisse
- B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung (2008): Wirkungsanalyse allgemein verbindlich erklärter Berufsbildungsfonds, Schlussbericht
- B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung in Kooperation mit Prof. Dr. M. Maurer von der Pädagogischen Hochschule Zürich (2015a): Finanzierung der beruflichen Grundbildung für Erwachsene, Schlussbericht
- B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung (2015b): Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential, Befragung von Arbeitgebern zur Rekrutierung von älteren Erwerbspersonen, sozial benachteiligten Jugendlichen, Hochqualifizierten aus Drittstaaten sowie Niedrigqualifizierten. Schlussbericht
- Dauser, D., Deisler, C. (2009): Qualifizierung Geringqualifizierter aus betrieblicher Sicht. In: Berufsbildung 63, 115, S.40-43.
- Führer, M., Wolter, S.C. (2007): Wird nur dem gegeben, der ohnehin schon hat? In: Panorama 4/2007 (http://www.ffb.unibe.ch/content/research/vet/index_ger.html)
- Flick, U. (2010): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek: Rowohlt
- Fricke, F., Noack, M., und Blinn, M. (2013): Die Weiterbildungsverlierer. Zusammenfassung der Studie «Weiterbildung atypisch Beschäftigter» von L.Bellmann, P.Grunau, U.Leber, M.Noack im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Fritschi, T., Oesch, T., und Jann, B. (2009). Gesellschaftliche Kosten der Ausbildungslosigkeit in der Schweiz, Bern: Travail.Suisse.
- Gillen, J., Elsholz, U., Meyer, R. (2010): Soziale Ungleichheit in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung. Stand der Forschung und Forschungsbedarf, Arbeitspapier 191
- Grämiger, B., Märki, C. (Hg.) (2015): Grundkompetenzen von Erwachsenen fördern: Modelle, Perspektiven, Best Practice. Zürich: SVEB
- Gutschow, K. (2008): Abschlussbezogene Qualifizierung an- und ungelernerter Beschäftigter als betriebliches Handlungsfeld. Abschlussbericht. Berlin
- KEK-CDC Consultants (2015): Bericht zur Analyse und Bestandsaufnahme: Angebote der Nachholbildung. Möglichkeiten und Grenzen für die Arbeitslosenversicherung. Im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO)
- KEK-CDC Consultants (2013): Evaluation Validierungsverfahren Kanton Zürich, Studie im Auftrag des Amtes für Jugend und Berufsberatung Kanton Zürich, 29.Oktober 2013
- KEK-CDC Consultants (2012): Förderung von erwachsenen Personen ohne Berufsbildung, SP-Fraktionsstudie Personen ohne Berufsbildung
- Kunzendorf M., Meier J. (Hg.) (2015): Arbeitsplatzorientierte Grundausbildung. Grundlagen, Umsetzung und Ergebnisse. W. Bielefeld: Bertelmann
- Maurer, M. (2013): Berufsbildung und Arbeitsmarkt zwischen Tertiarisierung und Fachkräftemangel: Herausforderungen für das duale Modell. In: M. Maurer/Ph. Gonon (Hrsg.): Herausforderungen für die Berufsbildung in der Schweiz. Bern: hep
- Maurer, M., Wettstein, E., Neuhaus, H. (2016): Berufsabschluss für Erwachsene in der Schweiz. Bestandsaufnahme und Blick nach vorn. Bern: hep

- Mühlemann S., Wolter, St. (2007): Lehrlingsbildung lohnt sich. In: Die Volkswirtschaft, Oktober 2007
- Mytzek-Zühlke, R. (2005): Einflussfaktoren betrieblicher Weiterbildungsaktivität in Dänemark, Schweden, Deutschland und dem Vereinigten Königreich. In: Schmollers Jahrbuch, 125, S.525–548
- Neuhaus, H. (2013): Nachholbildung im Baugewerbe, Genf. Berufsbildungsprojekte Dr. Emil Wettstein in Zusammenarbeit mit dem Verein VALIDA, ZweiteChance. Eine Initiative zur Förderung der beruflichen Nachholbildung
- Nienhüser, W., Jans, M., Köckeritz, M. (2012): Grundbegriffe und Grundideen der Transaktionskostentheorie – am Beispiel von «Make-or-Buy» – Entscheidungen über Weiterbildungsmaßnahmen
- SBC-Jahresbericht 2016, <https://www.swissbaker.ch/de/dokumente/verband/>
- SBFI News 1/17, Berufsbildung
- SBFI (2014): Berufsabschluss und Berufswechsel für Erwachsene - Bestehende Angebote und Empfehlungen für die Weiterentwicklung
- Schmid, Schmidlin, Hirscher (2016): Berufsabschluss für Erwachsene. Befragung von Absolventinnen und Absolventen. Zwischenbericht. Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Pädagogische Hochschule. Naters und Solothurn.
- Schweizerischer Baumeisterverband (2014): TP 2 – Analyse der «Best Practices», Schlussrapport
- Schweizerischer Baumeisterverband (2015): Bericht des Abschluss-Workshops Vorprojekt zur Entwicklung eines neuen Qualifikationsverfahrens für Erwachsene
- Solga, H., Brzinsky-Fay, C., Graf, L., Gresch, C., & Protsch, P. (2013). Vergleiche innerhalb von Gruppen und institutionelle Gelingensbedingungen. WZB Discussion Paper SP I 2013–501. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB (<https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/i13-501.pdf>, abgerufen am 23. Nov. 2015)
- Schläfli A., Sgier, I. (2013): Fördern Bildungsgutscheine die Autonomie der Nutzerinnen und Nutzer? In: Käßlinger, B./Klein, R./Haberzeth, E. (Hg.): Weiterbildungsgutscheine. Wirkungen eines Finanzierungsmodells in vier europäischen Ländern. Bielefeld: wbv
- Wettstein, E. (2015): Kurzausbildungen – wertvolle Angebote für erwachsene Lernende. In: Kraus, Katrin/Weil, Markus (Hg.): Berufliche Bildung historisch – aktuell – international. Detmold (Eusl), S.99–105
- Wettstein, E., Schmid, E., & Gonon, Ph. (2014): Berufsbildung in der Schweiz – Formen, Strukturen, Akteure. 2. vollständig überarbeitete und erneuerte Auflage. Bern: hep
- Wettstein, E. (2011): Erwachsene in der Berufslehre, Befragung nach Lehrvertragsauflösung.
- Wettstein, E., Neuhaus, H. (o.J.): Berufsbildung für Erwachsene. (http://bbprojekte.ch/zc/E522_ZC-Darstellung.pdf, abgerufen am 23. Nov. 2015)
- Wotschack, Ph./Solga, H. (2014): Betriebliche Weiterbildung für benachteiligte Gruppen. Förderliche Bedingungskonstellationen aus institutionstheoretischer Sicht. In: Berliner Journal für Soziologie 24, Sept. 2014, S.367–395

Zur Forschungsmethode

- Charmaz, C. (2006): Constructing Grounded Theory. A Practical Guide through Qualitative Analysis. Morgan and Claypool
- Hammersley, M. (2008): Troubles with Triangulation. In: Bergman, Manfred Max. (Ed.): Advances in Mixed Methods Research. London: Sage, pp. 22–36
- Helfferich, C. (2010): Die Qualität Qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Kelle, U. (2014): Mixed Methods. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S.153–166
- Kelle, U. (2008): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Mayring, Ph. (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz
- Saldana, J. (2012): The Coding Manual for Qualitative Researchers. London: Sage

Anhang

Sprachregion	Firma	Anz. Mitarbeitende
D-CH	Baugewerbe 1	1500
D-CH	Baugewerbe 2	600
D-CH	Bäckerei-Konditorei	300
I-CH	Chocolatier	50
F-CH	Detailhändler	3600
D-CH	Spital 1	6700
I-CH	Spital 2	4000
F-CH	Uhrenindustrie	120
D-CH	Hotel Restaurant 1	120
D-CH	Hotel Restaurant 2	185

Tabelle 2: Fallübersicht und Angaben zu den zehn Betrieben, die in der Studie untersucht wurden.

Impressum

Projektgruppe

Schweizerischer Verband für Weiterbildung
SVEB: Cäcilia Märki, Irena Sgier, Martina Fleischli,
Katja Schläfli, Sofie Gollob, Caroline Meier Quevedo,
Annika Ribordy, Francesca Di Nardo, Simone Rizzi

Wissenschaftliche Begleitung

Dr. Emil Wettstein

AutorInnen

Studie: Cäcilia Märki
Redaktion: Philipp Schüepf

Layout

Ursina Völlm, Martina Walthert
Konzept + Design

Bezug der Studie

www.alice.ch/shop

Copyright

Beim SVEB.

Kontakt

Cäcilia Märki
caecilia.maerki@alice.ch

Finanzierung

Der Bericht wurde mit Finanzhilfen des Bundesamtes für Sozialversicherungen im Rahmen des Nationalen Programms gegen Armut realisiert. Die inhaltliche und redaktionelle Verantwortung trägt alleinig der SVEB. Die im Bericht formulierten Empfehlungen und Schlussfolgerungen spiegeln nicht notwendigerweise die Haltung des Nationalen Programms gegen Armut wider.

Bibliographische Angabe

Cäcilia Märki (2017): Betriebe als Chancengeber. Eine qualitative Studie über die Förderung der Nachholbildung in Betrieben (Kurzfassung). Zürich: SVEB