



## Innovationen in der Berufsbildung für KMU in der Romandie

Der Grossteil der Lernenden in der Schweiz wird in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ausgebildet. Der Zeitdruck, die hohe Arbeitsbelastung und die im Vergleich zu Grossunternehmen knappen Ressourcen machen es jedoch oft schwierig, die Lernenden angemessen zu betreuen und Innovationen in der Berufsbildung umzusetzen. Gleichzeitig erfordern die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und in den Berufsfachschulen eine neue Lernkultur bei der betrieblichen Berufsbildung. In der französischsprachigen Schweiz machen prozentual weniger junge Menschen eine Berufsausbildung als in der Deutschschweiz, da die gymnasiale Tradition in der Romandie stärker verankert ist. Vor diesem Hintergrund wird hier die besondere Situation für KMU diskutiert. Anhand verschiedener Interviews mit Institutionen werden ausgewählte Innovationsprojekte vorgestellt.

**Florinda Sauli**

Florinda Sauli ist Junior Researcher im Forschungsfeld «Lernprozesse und Unterstützung» am IFFP Lausanne.

**Matilde Wenger**

Matilde Wenger ist Junior Researcher im Forschungsfeld «Lernprozesse und Unterstützung» am IFFP Lausanne.

**Antje Barabasch**

Prof. Dr. Antje Barabasch ist Leiterin Forschungsschwerpunkt «Lehren und Lernen in der Berufsbildung» am EHB Zollikofen.

### Berufsbildung in der Romandie: eine Sache der KMU

Die berufliche Grundbildung (BGB) ist in der Schweiz sehr beliebt: 67.7% der jungen Menschen schlagen hierzulande diesen Weg ein (Bundesamt für Statistik [BFS], 2020). Die Attraktivität der BGB ist jedoch nicht in allen Regionen gleich hoch: In der Romandie beginnen nur wenig mehr als die Hälfte (56.3%) der Schülerinnen und Schüler nach Abschluss der obligatorischen Schulzeit eine BGB, besonders wenige in der Genferseeregion. In Genf beispielsweise wählt nur ein Drittel eine Berufslehre, während es in den Urkantonen der Deutschschweiz über 80% sind (BFS, 2020). Zurückzuführen ist dies auf verschiedene soziokulturelle (anderes Wertesystem; Geser, 2003) und historische Faktoren (vor allem auch, ob die BGB von Bund und Kantonen politisch unterstützt wird; Berner & Bonoli, 2018). In der Romandie gibt es sowohl seitens der jungen Menschen als auch der Betriebe eine geringere Nachfrage nach Lehrstellen. Dies zeigt sich vor allem in der Lehrstellenquote, wobei die Deutschschweizer Kantone tendenziell mehr Lernende «aufnehmen» als französischsprachige Kantone (so weist beispielsweise der Kanton Uri eine Lehrstellenquote von 7.8% auf, während es in Genf 1.7% sind; BFS, 2019).

In der Schweiz gehören 99% der Unternehmen zur Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen (mit weniger als 250 Beschäftigten) (BFS, k.J.). Von diesen KMU sind fast 90% Mikrounternehmen (unter 10 Beschäftigte). Für ein KMU bietet die Ausbildung von Lernenden mehrere Vorteile, wie etwa die Sicherung des beruflichen Nachwuchses. Eine Person, die im eigenen Unternehmen qualifiziert wurde, ist bereits mit der Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur vertraut, und deshalb eine gute Kandidatin/ ein guter Kandidat für eine spätere Anstellung (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung [CEDEFOP], 2015). Außerdem geniesst in der Schweiz ein Ausbildungsbetrieb einen guten Ruf. Auf organisatorischer Ebene müssen Ausbildungstätigkeiten geplant werden; und es muss Zeit für die Betreuung der Lernenden und die Weiterbildung der Berufsbildnerinnen und Berufsbildner reserviert werden. Einige KMU arbeiten stark branchenorientiert und können nicht alle Facetten eines Berufs weitergeben. Ausgeglichen wird dieser Mangel teilweise durch zwei andere Lernorte der beruflichen Grundbildung (Berufsfachschulen und überbetriebliche Kurse; Wettstein et al., 2018) sowie durch Massnahmen von Lehrbetriebsverbunden. Was das Personal anbetrifft, so müssen die betrieblichen Ausbildnerinnen und Ausbildner (oft die Besitzer bzw. Betriebsleiter) nicht nur ihre eigene Arbeit erledigen, sondern auch die Lernenden betreuen und ausbilden. Zu den häufigsten von KMU genannten Schwierigkeiten gehören denn auch, dass es für die Ausbildung an Zeit und Personal mangelt (Elias, 2003). Schliesslich sind Lernende in finanzieller Hinsicht vor allem in den ersten Jahren für einen Betrieb nicht rentabel (Gehret et al., 2019). Darum sind einige KMU, auch wenn sie gerne wollten, nicht in der Lage, Lernende aufzunehmen (CEDEFOP, 2015).

In Genf beispielsweise wählt nur ein Drittel eine Berufslehre, während es in den Urkantonen der Deutschschweiz über 80% sin.

### Innovative Lernkulturen in der BGB

Die Berufsbildung in der Schweiz verändert sich. Die Vermittlung transversaler Kompetenzen und der zunehmende Anspruch, früh selbstständig lernende und handelnde Personen heranzubilden, führt nicht nur zu neuen Unterrichtsformen und einer neuen Lernkultur am Arbeitsplatz (Brown et al., 1989), sondern kann auch neue Schulstrukturen hervorbringen (Barabasch & Caldart, 2019). Wenn die Rahmenbedingungen der Berufsbildung oder Berufsorientierung Verbesserungen erfordern, dann können kompensatorische Massnahmen als innovativ betrachtet werden. Diese können sich auf die Schaffung von Netzwerken zur Versorgung mit Informationen, die Bereitstellung früher Arbeitserfahrungen oder auch die Vermittlung in Beschäftigung beziehen. Im Rahmen der Studie zu neuen Lernkulturen in der Berufsbildung (Barabasch, 2020) wurden gezielt Projekte gesucht, die mit innovativen Ansätzen auf die systemischen Schwachstellen in der Romandie reagieren.

Vor diesem Hintergrund wurden in dieser Studie innovative Projekte im Bereich der BGB in der Romandie hinterfragt. Wie funktionieren diese Projekte? Auf welcher Ebene des Ausbildungsweges setzen sie an? Was für einen Mehrwert bieten sie, sowohl für die Lernenden als auch für die KMU? Dies sind einige der Fragen, die wir beantworten wollen. Es handelt sich um eine explorative Studie zur Untersuchung der Situation vor Ort und zur Beschreibung der aktuellen Innovationspraxis. Deshalb wurden Vertreterinnen und Vertreter von Institutionen interviewt, die innovative Ansätze verfolgen. Es sei darauf hingewiesen, dass die nachfolgend vorgestellten Projekte nicht nur solche sind, die innerhalb von KMU realisiert wurden, sondern auch solche, die diese von aussen unterstützen können.

### Innovative Ansätze zur Unterstützung der Berufsbildung in KMU

#### Innovative Praktiken vor, während und nach der Lehrzeit

Wir haben die untersuchten Institutionen nach dem Zeitpunkt ihres Eingreifens unterschieden: vor Beginn der BGB, während der BGB und nach Beendigung der BGB. Um Orientierungslosigkeit oder eine falsche Ausbildungswahl zu vermeiden offeriert das *LIFT-Programm* (<https://jugendprojekt-lift.ch/>) vor dem Beginn der BGB Schülerinnen und Schülern im Alter von 12-15 Jahren die Möglichkeit, sich mit der Arbeitswelt vertraut zu machen, indem sie – auf freiwilliger Basis – einige Stunden (maximal 3 Stunden/Tag gemäss SECO-Richtlinien) in verschiedenen Unternehmen verbringen können. Für junge Menschen mit Leistungsschwächen in den Schulfächern werden etwa drei dreimonatige Schnupperpraktika angeboten. Schulen und Unternehmen arbeiten hierbei vernetzt zusammen und schaffen Handlungsspielräume, die das regionale Wirtschaftsgefüge stärken. Dabei sind es oft Lernende, die sich um die Schülerinnen und Schüler im *LIFT-Programm* kümmern. Außerdem erhöhen die Schülerinnen und Schüler durch die Teilnahme am Programm ihre Chance, nach der obligatorischen Schulzeit eine Lehrstelle zu finden.

Für die Wahl einer Lehrstelle gibt es weitere innovative Ansätze: zum einen die Massnahme im Kanton Freiburg *START! Job dating* (<https://start-fr.ch/site/de/>) und zum anderen die Online-Plattform für Active Sourcing und Berufsberatung *Gateway one* (<https://www.gateway.one/de-CH/>). Diese Initiativen für künftige Lernende machen es möglich, auf unkonventionelle Weise eine Lehrstelle zu finden, indem die jungen Menschen im *START! Job dating* kurze Gespräche führen oder auf der Website von *Gateway one* ein Profil mit Bewerbungsmappe erstellen. Bei beiden Initiativen stehen die jungen Menschen im Zentrum der Lehrstellensuche, und sie können so eine aktiver Rolle einnehmen, einerseits durch mehrere Interviews direkt nacheinander und andererseits, indem sie Betrieben, die sich für ihr Profil interessieren, direkt ihre komplette Bewerbung schicken.

Während der Ausbildung können Lernende im Kanton Waadt auf *AppApp* und *CoachApp* (<https://formation-apprentis.ch/>) zählen. Die Initiative *AppApp* offeriert branchenspezifische oder fächerspezifische Förderkurse für Lernende. *CoachApp* unterstützt mit Beratung bei individuellen Schwierigkeiten während der Ausbildung. Dies sind spezifische Massnahmen im Kanton Waadt, die unter anderem dank des Kantons und der Initiative regionaler Wirtschaftsverbände eingeführt wurden.

Schliesslich können Lernende am Ende ihrer Ausbildung die *Cafés tremplins* (<https://www.coordination-emploi.ch/agenda>) in Anspruch nehmen, d.h. persönliche Treffen mit potentiellen Arbeitgebern oder Personalvermittlern arrangieren. Maßnahmen wie *START! Job dating* und die *Cafés tremplins* sind vom Konzept des Speed-Datings inspiriert, um Begegnungen zwischen jungen Menschen und Unternehmen zu fördern. Die Innovation besteht darin, dass die beiden Parteien sich im Rekrutierungsprozess persönlich treffen und Lernende so die Gelegenheit haben in ihrer ganzen Persönlichkeit positiv wahrgenommen zu werden.

Die Initiative *AppApp* offeriert branchenspezifische oder fächerspezifische Förderkurse für Lernende. *CoachApp* unterstützt mit Beratung bei individuellen Schwierigkeiten während der Ausbildung.

#### Partizipation und aktive Gestaltung der Ausbildung

Eine starke Einbindung der Lernenden in alle Arbeitsprozesse sowie eine offene Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden, die das Lernen miteinander und voneinander erleichtert sind wichtige Elemente, die zu innovativen Ausbildungspraktiken beitragen. Zwei Beispiele dafür sind die Projekte *Youth for Soap* (<http://youthforsoap.ch/>) und die Initiative der Kooperative *Démarche* ([http://new.demarche.ch/accueil?r=0\\_0](http://new.demarche.ch/accueil?r=0_0)), bei welcher Lernende direkt an der Gestaltung, Leitung und Umsetzung der Tätigkeiten beteiligt sind. Dabei müssen sich die Lernenden Bedingungen stellen, wie sie auch in der Arbeitswelt anzutreffen sind: Entscheidungen müssen gefällt werden, man arbeitet im Team, Fristen müssen eingehalten, Partner müssen kontaktiert, Arbeitsprozesse kontrolliert, Kunden bedient oder eine Buchhaltung muss erstellt werden. Bei *Youth for Soap* geht es beispielsweise darum, dass benutzte Seifen von Hotels recycelt und an gemeinnützige Vereine gespendet werden. Der innovative Charakter des Projektes besteht darin, dass das Projekt komplett und in Vollzeit von den lernenden Kauffrauen und Kaufmännern geleitet wird. Sie arbeiten selbstständig mit den verschiedenen Projektpartnern zusammen (Hotels, soziale Einrichtungen, Berufsfachschulen usw.). Die Kooperative *Démarche* ist ein berufliches Ausbildungszentrum, welches den praktischen Teil der Ausbildung abdeckt und komplett Erstausbildungen anbietet. Die Ausbilder sind hier für bis zu sechs junge Menschen zuständig, womit eine intensive Betreuung gewährleistet wird. Unter anderem gibt es ein Projekt, bei welchem die Lernenden einen eigenen Second Hand Laden für Bekleidung unterhalten.

#### Bei diesen innovativen Projekten finden alle ihren Platz

Die Lehrstellensuche kann, wie die spätere Stellensuche auf dem Arbeitsmarkt, herausfordernd sein. Für viele Ausbildungsberufe gibt es Auswahltests, und Schulnoten entscheiden häufig über den Erfolg, einen Ausbildungsort zu finden. Deshalb haben sich einzelne Institutionen darauf spezialisiert benachteiligten Jugendlichen eine Berufsausbildung zu ermöglichen. Im Programm *LIFT* beispielsweise sammeln Schüler und Schülerinnen mit schwachen Schulleistungen erste berufspraktische Erfahrungen in ihrer Schulzeit. Die dabei erworbenen überfachlichen Kompetenzen können im Bewerbungsprozess um eine Lehrstelle entscheidend sein, denn sie sind unter Umständen aussagekräftiger als die Schulnoten. Dasselbe gilt bei dem *START! Job dating* und *Cafés tremplins*, wo junge Menschen auf der Suche nach einer Lehr- oder Arbeitsstelle ihre sozialen Fähigkeiten zeigen und bei der persönlichen Begegnung punkten können, was für sie im Vergleich zur klassischen Bewerbung oft Vorteile bringt. Die Kooperative *Démarche* ihrerseits gibt jedem die Möglichkeit, eine Ausbildung zu beginnen, egal ob er oder sie von einer beruflichen Übergangsmaßnahme profitiert oder einfach eine erste Lehrstelle sucht.

Die Kooperative *Démarche* ist ein berufliches Ausbildungszentrum, welches den praktischen Teil der Ausbildung abdeckt und komplett Erstausbildungen anbietet.

#### Fazit

Dank dieser Massnahmen werden KMU bei der Rekrutierung, Betreuung sowie der Sicherstellung der Weiterbeschäftigung ihrer Lehrlinge unterstützt. Ein Teil der hier vorgestellten Massnahmen ist lokal verankert und basiert auf funktionierenden institutionenübergreifenden Netzwerken. Die Erfahrung mit zunächst zentral organisierten *START! Job datings* auf der *START! Berufsmesse* in Fribourg zeigte, dass die Resonanz aufgrund der Entfernung gering ausfiel. Heute werden die *START! Job datings* deshalb dezentraler in einzelnen Schulen des Kantons angeboten. Denselben Ansatz verfolgt auch das Programm *LIFT*, wo Schulen Netzwerke mit Betrieben knüpfen, die in weniger als zwanzig Minuten mit dem öffentlichen Verkehr erreichbar sind. Auch Initiativen wie *CoachApp*, *AppApp* und *Youth for Soap* profitieren von der lokalen Vernetzung mit Betrieben, um ihre Projekte zu realisieren und eng bei der Betreuung von Lernenden zusammen zu arbeiten. Die Auswahl der hier vorgestellten Projekte zeigt verschiedene innovative Ansätze auf, die sich in den letzten 20 Jahren etabliert haben. Sie tragen dazu bei spezifische Problemlagen der Berufsbildung in der Romandie zu adressieren und Aufgaben zu bewältigen, denen weder Schulen noch KMU adäquat begegnen könnten.

#### Referenzen

- Barabasch, A. (2020). *Dimensionen von Lernkulturen: Fallstudien zu beruflichem Lernen in innovativen Unternehmen* (<https://www.ehb.swiss/project/dimensionen-lernkulturen>). EHB.
- Barabasch, A., & Caldart, D. (2019). Betriebliche Berufsbildung in der Schweiz. Auswirkungen einer innovativen Lernkultur auf die Kompetenzen von Lernenden. *Bildung und Beruf*, 2(5), 179-184.
- Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, S. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, 18(1), 32-42.
- Berner, E. & Bonoli, L. (2018). La formation professionnelle suisse entre Confédération et cantons. Éléments d'une histoire complexe. In L. Bonoli, J.-L. Berger, N. Lamamra (Eds.), *Enjeux de la formation professionnelle. Le «modèle» suisse sous la loupe* (pp. 53-78). Seismo.
- Gehret, A., Aepli, M., Kuhn, A. & Schweri, J. (2019). *Lohnt sich die Lehrlingsausbildung für die Betriebe? Resultate der vierten Kosten-Nutzen-Erhebung* ([https://www.ehb.swiss/sites/default/files/obs\\_ehb\\_bericht\\_kosten-nutzen.pdf](https://www.ehb.swiss/sites/default/files/obs_ehb_bericht_kosten-nutzen.pdf)). EHB.
- Geser, H. (2003). *Profession et formation des deux côtés de la Sarine* (<https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/fakten-trends/zahlen-und-fakten%20/kmu-in-zahlen/firmen-und-beschaeftigte.html>). Panorama, 3, 51-53.
- BFS. (n.d.). *KMU in Zahlen: Firmen und Beschäftigte* (<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>).
- BFS (2019). *Sekundarstufe II: Lehrstellenquote* (<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsindikatoren/indicators/lehrstellen.html>).
- BFS (2020). *Ausbildungswahl auf der Sekundarstufe II nach Wohnkanton* (<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsindikatoren/indicators/ausbildungswahl-sekii.assetdetail.12527090.html>).

#### Zitiervorschlag

Florinda Sauli, Matilde Wenger & Antje Barabasch, 2021: Innovationen in der Berufsbildung für KMU in der Romandie: Explorative Studie des EHB. Transfer, Berufsbildung in Forschung und Praxis (2/2021), SGAB, Schweizerische Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung.



(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)