

Interviews mit Berufsbildner/innen in Betrieben

# Die zentrale Bedeutung übergreifender Kompetenzen

Von **Barbara Duc** und **Nadia Lamamra**

**Übergreifende Kompetenzen haben bei der Arbeit und in der Berufsbildung einen hohen Stellenwert. Der Grund dafür sind Veränderungen der Arbeitswelt wie etwa die Tertiarisierung der Wirtschaft und das Aufkommen neuer Technologien. Betriebliche Berufsbildner/innen beziehen sich oft auf diese übergreifenden Kompetenzen. Forschende des EHB wollten wissen, was es damit auf sich hat und was sich dahinter verbirgt.**

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass übergreifende Kompetenzen – auch Soft Skills oder überfachliche Fähigkeiten genannt – für die Rekrutierung von Lernenden eine grosse Bedeutung haben (Imdorf, 2007; Ruiz & Goastellec, 2016). Neben den Noten und den Resultaten der Eignungstests gehören auch persönliche und soziale Kompetenzen zu den Auswahlkriterien. Die oben erwähnten Untersuchungen weisen dabei auf das Risiko hin, dass Ungleichheiten aufgrund der sozialen Herkunft, die mit diesen Kriterien in Zusammenhang stehen, reproduziert werden. Andere Studien empfehlen, Eigenschaften wie Einsatzbereitschaft, Fleiss, Selbstständigkeit und Stressresistenz stärker zu berücksichtigen als die Schulnoten (Stamm, 2017).

Forschende des EHB haben in einer Studie über die betrieblichen Berufsbildner/innen (siehe Kasten) nicht nur hervorgehoben, wie verschieden die Kompetenzen sind, die unter den Begriff der Soft Skills fallen. Unter die Lupe genommen haben sie vor allem auch deren Doppelrolle: Zum einen sind diese Kompetenzen Ausbildungsgegenstand, zum andern spielen sie bereits als Auswahlkriterien eine Rolle. Die Ergebnisse zeigen, wie bedeutend diese Kompetenzen sind, um die Lernenden auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten. Ebenso wird klar, dass es

tatsächlich mit Risiken verbunden ist, sie bereits als Kriterien für die Auswahl von Lernenden zu verwenden.

## Was sind übergreifende Kompetenzen?

Kompetenzen und damit auch übergreifende Kompetenzen werden gemeinhin als individuelles Kapital gesehen. Aus einer dynamischeren Perspektive betrachtet sind Kompetenzen Ressourcen, die Einzelne in bestimmten Situationen mobilisieren können. Ausgehend von den Interviews mit betrieblichen Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern werden drei Arten von übergreifenden Kompetenzen unterschieden: persönliche Kompetenzen, soziale Kompetenzen und die Einstellung zur Arbeit.

Zu den persönlichen Kompetenzen gehören beispielsweise die Selbstdarstellung, das Verhalten und die emotionale Kontrolle, was sie zu einer Art Bezugssystem der Person macht. Bei den sozialen Kompetenzen geht es um die Beziehungen zu anderen, unter anderem kommunikative Ausdrucksfähigkeit und Teamgeist. Die Einstellung zur Arbeit wiederum äussert sich in Form von Gewissenhaftigkeit, Stressresistenz und Motivation.

## Wichtige Auswahlkriterien

Berufliche Ausbilder/innen, die am Rekrutierungsprozess beteiligt sind, sprechen oft von bestimmten übergreifenden Kompetenzen, die sie in Bewerbungsgesprächen und in Praktika als Beurteilungskriterien verwenden, um Kandidatinnen und Kandidaten auszuwählen.

Für die Auswahl scheinen vor allem die persönlichen Kompetenzen entscheidend zu sein. Respekt und Höflichkeit lesen die Ausbilder/innen an der Sprache (Register, Vokabular) und an der Körperhaltung (aufrechte Haltung, Händedruck) ab. Selbstdarstellung und Erscheinungsbild (Friseur, Kleidungsstil) bewerten sie ebenfalls. Obwohl diese Aspekte wichtig sind, werden sie aber nicht als Ausschlusskriterien verwendet, sondern können durch andere Aspekte kompensiert werden. Dennoch wird schon bei Lehrbeginn eine persönliche Basiskompetenz vorausgesetzt, da man davon ausgeht, dass sich bestimmte Verhaltensweisen nicht mehr ändern lassen. Auch soziale Kompetenzen sind wichtige Auswahlkriterien. Sie zeigen, wie gut sich die Person in eine Arbeits-



### Vom Nationalfonds finanzierte Studie

Die Interviews mit den betrieblichen Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern stammen aus einer Studie des EHB, die der Schweizerische Nationalfonds (SNF) von August 2014 bis November 2017 finanziert hat. Die Grundlage bilden 80 Interviews und 35 Beobachtungen in Unternehmen verschiedener Grössen und Branchen. Eine genauere Analyse dazu findet sich in einem französischsprachigen Artikel der Zeitschrift «Education et socialisation» (Duc, Perrenoud & Lamamra, 2018).



↑ Illustration von **Marine Aebischer**, 1. Ausbildungsjahr Grafik, Walliser Schule für Gestaltung, Siders

gemeinschaft – zum Beispiel mit dem/der Ausbilder/in sowie mit Kolleginnen und Kollegen – einfügen kann, aber auch, wie gut sie beispielsweise mit der Kundschaft oder mit Patientinnen und Patienten in Kontakt treten kann. Diese sozialen Fähigkeiten haben je nach Betätigungsfeld unterschiedliches Gewicht und werden vor allem in Dienstleistungsberufen wertgeschätzt.

Für die Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten wird deren Einstellung zur Arbeit anhand der gezeigten Motivation beurteilt. Sie ist das am häufigsten genannte Auswahlkriterium, auch wenn die Befragten nur selten eine Definition für sie liefern können. Das relativ abstrakte Konzept der Motivation wird an der persönlichen Haltung der Kandidatinnen und Kandidaten festgemacht, also unter anderem daran, wie stark sie sich beteiligen und ob sie Fragen stellen, die auf ein Interesse für den gewählten Beruf und auf Lernbegierde schliessen lassen.

**«Es ist nicht nötig, dass er alles sofort versteht, solange er nur Fragen stellt und sich einsetzt, und nicht nur da ist, weil er es muss.»**

Verantwortlicher für Berufsbildung in einem grossen Logistikunternehmen

Diese übergreifenden Kompetenzen werden neben den fachlichen Kompetenzen auch aktiv ausgebildet. In bestimmten Fällen – zum Beispiel in Dienstleistungsberufen – lassen sich die sozialen Kompetenzen jedoch kaum von der beruflichen Eignung unterscheiden. Und in Branchen mit vielen Veränderungen – wie etwa der Tertiärisierung – oder mit einer weniger strikten Trennung zwischen Front- und Backoffice scheinen sie wichtiger zu werden. Auch die betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbilder bekommen die gesellschaftlichen Veränderungen zu spüren, etwa den schwindenden Einfluss der Eltern und die tolerantere Erziehung. Sie müssen nicht mehr nur das Fach lehren, sondern haben zunehmend auch eine Rolle als Erzieher/innen.

**«Ein Teil der Ausbildung hat mit dem Beruf zu tun, aber ein Grossteil betrifft auch Dinge des Lebens, man muss realistisch sein.»**

Ausbildner in einer Metzgerei

Soziale Fähigkeiten sind nötig für die Arbeit im Team und werden deshalb als unabdingbar bewertet. In einigen Unternehmen wurden sogar Strukturen für gemeinsames

Lernen eingeführt. Diese Fähigkeiten sind aber auch wichtig für die Interaktion mit der Kundschaft. Für bestimmte Berufe stehen sie deshalb auf dem Lehrplan.

Was die Einstellung zur Arbeit betrifft, konzentrieren sich die Ausbilder/innen oft auf Pünktlichkeit, Gewissenhaftigkeit und das Berufsethos. Ausserdem betonen sie eine Fähigkeit, die generell wichtig sei: Selbstständigkeit. Selbstständiges Arbeiten bedeutet, dass man lernt, die Arbeit selber zu organisieren und für eine Aufgabe eigenständig eine Lösung zu finden. Beim selbstständigen Denken geht es sodann um eine verantwortungsvolle Haltung zur Arbeit, also beispielsweise darum, sich eigenständig Ziele zu setzen, sich selber zu bewerten, Eigeninitiative zu zeigen und eine kritische Haltung zu haben.

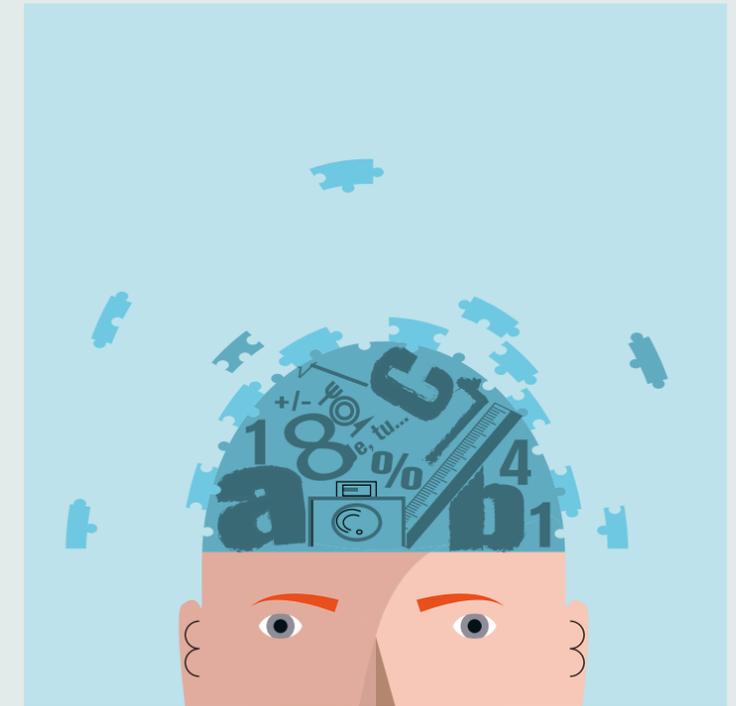
**«Ich denke, wir sollten ihnen alles geben, was wir können. Damit sie, wenn sie mit der Ausbildung fertig sind, eben möglichst selbstständig sind. Mein Ziel jedenfalls ist es, sie möglichst selbstständig zu machen, so schnell wie möglich, aber natürlich je nach den Voraussetzungen, die sie haben.»**

Verantwortlicher für die Ausbildung in einem grossen Unternehmen im Bereich Verkauf

#### Schwierige Doppelrolle

Die betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbilder haben es in allen Phasen der Ausbildung – bei der Rekrutierung oder im Berufsalltag – mit der schwierigen Doppelrolle der übergreifenden Kompetenzen zu tun. In einigen Berufen gehören diese zu den erforderlichen Qualifikationen und werden somit genauso ausgebildet wie die fachlichen Kompetenzen. Dies ist nicht weiter problematisch. Wenn sie jedoch bereits in der Liste der Auswahlkriterien auftauchen, ist das heikler und wirft Fragen auf. Einerseits setzen die Betriebe bei der Berufsbildung auf eine mittelfristige Vermittelbarkeit, also auf die mögliche berufliche Eingliederung nach der Ausbildung, andererseits ist ihnen auch die kurzfristige Integration während der Lehre wichtig. Darum müssen sich die Lehrbetriebe die Frage gefallen lassen, ob sie sich tatsächlich dafür einsetzen, künftige Beschäftigte auszubilden, oder ob sie eher Lernende bevorzugen, die bereits vor der Ausbildung über die nötigen Kompetenzen verfügen. Auch das duale Berufsbildungsmodell muss hinterfragt werden. Bietet es einen schrittweisen Eintritt in den Arbeitsmarkt oder führt es eher zu einer unmittelbaren Konfrontation mit der Realität der Arbeitswelt, die von den Lernenden eine sofortige Anpassung verlangt?

Junge Menschen können diskriminiert werden, wenn diese Kompetenzen von ihnen bereits a priori erwartet werden und sie nicht darüber verfügen. Tatsächlich hat die Fähigkeit, die Erwartungen der Arbeitswelt zu ent-



↑ Illustration von **Rafael Da Silva**, 1. Ausbildungsjahr Grafik, Walliser Schule für Gestaltung, Siders

schlüsseln und die nötigen Ressourcen für eine Anpassung aufzuwenden, etwas mit dem sozialen und kulturellen Kapital der Einzelnen zu tun. Da ein Teil der übergreifenden Kompetenzen in der ersten Sozialisationsphase erworben wird, kann es dazu kommen, dass junge Menschen aus bestimmten sozialen Milieus und Kulturen benachteiligt werden. Während wenig schullaffine junge Menschen aufgrund ihrer Noten benachteiligt werden, besteht das Risiko für Jugendliche mit geringerem kulturellem und sozialem Kapital, durch die zunehmende Bedeutung der Soft Skills ausgegrenzt zu werden.

▪ Dr. Barbara Duc, Senior Researcher Forschungsfeld Integrations- und Ausschlussprozesse, EHB ▪ Prof. Dr. Nadia Lamamra, Leiterin Forschungsfeld Integrations- und Ausschlussprozesse, EHB

#### Bibliographie

- Duc, B., Perrenoud, D., & Lamamra, N. (2018). *Les compétences transversales à partir du point de vue des formateurs et formatrices en entreprise : entre objets de formation et critères de sélection. Éducation et socialisation*, 47, abgerufen am 23. Mai 2018 auf <http://journals.openedition.org/edso/2818>.
- Imdorf, C. (2007). *La sélection des apprentis dans les PME*. Universität Freiburg.
- Ruiz, G. & Goastellec, G. (2016). *Entre trouver et se trouver une place d'apprentissage : quand la différence se joue dans la personnalisation du processus*, 133, 121-138.
- Stamm, M. (2017). *Die Top 200 des beruflichen Nachwuchses. Was hinter Medaillengewinnern an Berufsmeisterschaften steckt*. Bern: Swiss Education.

► [www.ehb.swiss/project/betriebliche-berufsbildnerinnen-berufsbildner-schlusselrolle](http://www.ehb.swiss/project/betriebliche-berufsbildnerinnen-berufsbildner-schlusselrolle)