

Beschäftigungsfähigkeit und die Rolle der non-formal und informell erworbenen Kompetenzen

Serge Imboden, Esther Glatzl
(September 2025)

Untertützt durch das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

1 Abstract

Diese Studie untersucht, welche Bedeutung non-formal und informell erworbene Kompetenzen für die Beschäftigungsfähigkeit von Personen ohne formalen Bildungsabschluss haben. Im Zentrum stehen zwei Forschungsfragen: Nach welchen Kriterien stellen Unternehmen Personen ohne formale Qualifikation ein? Und wie gelingt deren langfristige Integration in den Arbeitsmarkt? Zur Beantwortung wurden eine quantitative Befragung von 726 Schweizer Unternehmen sowie eine ergänzende qualitative Untersuchung mit 22 leitfadengestützten Interviews in verschiedenen Branchen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass formale Abschlüsse zwar weiterhin eine wichtige Rolle spielen, jedoch häufig durch praktische Erfahrung, soziale Kompetenzen und persönliche Empfehlungen kompensiert werden. Für viele Unternehmen zählen insbesondere Soft Skills und nachweisbare Praxiserfahrung - etwa durch Probearbeit - mehr als formale Bildungszertifikate. Erfolgreiche Integration gelingt vor allem durch betriebsnahe Einarbeitungsmodelle und gezielte Weiterbildung. Die qualitativen Interviews verdeutlichen darüber hinaus, wie differenziert und kontextabhängig Entscheidungsprozesse verlaufen - und welche strukturellen Herausforderungen dabei auftreten. Aus Perspektive der Arbeitnehmenden zeigt sich ein Spannungsfeld: Informelle und non-formale Kompetenzen werden zwar geschätzt, erhalten jedoch oft erst dann Relevanz, wenn bereits ein formaler Bildungsnachweis vorliegt. Die Studie liefert praxisnahe Erkenntnisse für Unternehmen, Bildungsinstitutionen und politische Entscheidungsträger - mit dem Ziel, die Employability gering qualifizierter Personen gezielt zu stärken und informelle Kompetenzen sichtbarer zu machen.

This study examines the role of non-formal and informally acquired competences in supporting the employability of individuals without formal educational qualifications. It addresses two core research questions: What criteria do companies use when hiring candidates without formal credentials? And how can these individuals be sustainably integrated into the labour market? The analysis is based on a quantitative survey of 726 Swiss companies and a complementary qualitative study involving 22 semi-structured expert interviews across various sectors. The findings show that while formal qualifications remain relevant, they are often outweighed by practical experience, social skills, and personal recommendations. Many employers value soft skills and verifiable on-the-job experience - such as trial work - more highly than certificates. Successful integration is closely linked to tailored onboarding processes and in-company training measures. The qualitative data reveal how recruitment decisions are context-sensitive and shaped by pragmatic considerations. However, from the perspective of employees, a central dilemma persists: non-formal and informal competences are appreciated by employers, but often only gain recognition if formal credentials are already in place. The study provides actionable insights for companies, educational institutions, and policymakers seeking to strengthen the employability of low-qualified individuals and to increase the visibility of informal competences in the labour market.

Cette étude examine le rôle des compétences acquises de manière non formelle et informelle dans l'employabilité des personnes sans diplôme de formation formelle. Deux questions de recherche sont au cœur de l'analyse : selon quels critères les entreprises recrutent-elles des personnes non diplômées ? Et comment ces personnes peuvent-elles être durablement intégrées sur le marché du travail ? L'étude repose sur une enquête quantitative auprès de 726 entreprises suisses et sur une analyse qualitative complémentaire basée sur 22 entretiens semi-directifs menés dans différents secteurs. Les résultats montrent que, si les diplômes restent importants, l'expérience pratique, les compétences sociales et les recommandations personnelles sont souvent des critères décisifs aux yeux des employeurs. De nombreuses entreprises accordent une plus grande valeur aux compétences transversales et à l'expérience prouvée sur le terrain - notamment à travers des périodes d'essai - qu'aux certificats formels. Une intégration réussie repose généralement sur des dispositifs d'accueil adaptés et sur des formations en situation de travail. Les entretiens qualitatifs révèlent par ailleurs que les processus de décision sont fortement contextuels et souvent guidés par des considérations pragmatiques. Du point de vue des salarié·e·s, une tension persiste : les compétences informelles sont certes appréciées, mais ne sont prises en compte que si une qualification formelle est déjà acquise. L'étude apporte ainsi des enseignements concrets pour les entreprises, les institutions de formation et les décideurs politiques, en vue de renforcer l'employabilité des personnes faiblement qualifiées et de rendre visibles les compétences informelles sur le marché du travail.

Schlüsselwörter: Beschäftigungsfähigkeit; Employability; non-formal erworbene Kompetenzen; informelles Lernen; Rekrutierungskriterien; Arbeitsmarktintegration; Geringqualifizierte; Kompetenznachweis; betriebliche Weiterbildung; Validierung von Kompetenzen; Schweizer Arbeitsmarkt

Inhalt

1	Abstract	1
2	Einleitung und Problemstellung	5
3	Theoretische Ansätze zur Beschäftigungsfähigkeit	6
3.1	ZIELGRUPPENDEFINITION: PERSONEN OHNE FORMALE QUALIFIKATION UND GERINGQUALIFIZIERTE	7
3.2	BEDEUTUNG DER BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT FÜR GERING QUALIFIZIERTE PERSONEN	8
3.3	EINTRITT IN DEN ARBEITSMARKT OHNE FORMALE QUALIFIKATION	9
3.4	BERUFLICHE WEITERBILDUNG ALS SCHLÜSSEL ZUR LANGFRISTIGEN BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT	10
3.5	VERGLEICH DES MODELLS DER BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT MIT ANDEREN MODELLEN	11
4	Methodik und Stichprobe	16
4.1	QUANTITATIVE UNTERSUCHUNG	16
4.2	QUALITATIVE UNTERSUCHUNG	17
5	Ergebnisse der quantitativen Studie	18
5.1	EINSTELLUNGSFAKTOREN FÜR PERSONEN OHNE FORMALE QUALIFIKATIONEN	18
5.2	INTEGRATION VON GERING QUALIFIZIERTEN MITARBEITENDEN IN DEN ARBEITSMARKT	22
5.2.1	<i>Allgemeine Aspekte und Überprüfung verbreiteter Klischees im Rekrutierungsprozess</i> 26	
5.3	ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN BEFRAGUNG ENTLANG DES MODELLS DER BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT 30	
5.3.1	<i>Einflussfaktoren</i>	31
5.3.2	<i>Individuelle Fähigkeiten</i>	32
5.3.3	<i>Qualifikationsanforderungen</i>	34
5.4	QUEREINSTEIGER IN DER BESCHÄFTIGUNG	36
5.4.1	<i>Einstellungsgründe für Quereinsteiger</i>	36
5.4.2	<i>Erfolgsfaktoren und unterstützende Massnahmen bei der Integration</i>	38
5.4.3	<i>Branchenspezifische Unterschiede bei Einstellung und Integration</i>	39
6	Ergebnisdarstellung der qualitativen Studie	41
7	Perspektiven gering qualifizierter Arbeitnehmender auf Beschäftigungsfähigkeit - Ergebnisse aus weiteren Studien	44
7.1	BEDEUTUNG FORMALER VS. INFORMELLER KOMPETENZEN	45
7.2	VERTRAUEN IN VALIDIERUNGS- UND ZERTIFIZIERUNGSPROZESSE	46
7.3	ERFAHRUNGEN MIT DISKRIMINIERUNG UND INSTITUTIONELLEN HÜRDEN	47
8	Diskussion	49
9	Handlungsempfehlungen	54
9.1	FÜR ARBEITSUCHENDE OHNE FORMALEN ABSCHLUSS	54
9.2	FÜR ARBEITGEBENDE (UNTERNEHMEN)	57
9.3	FÜR BERUFSBILDUNGSORGANISATIONEN (ODA) UND BRANCHENVERBÄNDE	63
9.4	FÜR POLITIK - KANTONE UND BUND	69
10	Schlussfolgerungen	77
11	Abbildungsverzeichnis	79

12	Literaturverzeichnis.....	80
13	Anhang: Handlungsempfehlungen tabellarisch nach Priorität	95
13.1	FÜR ARBEITNEHMENDE	95
13.2	FÜR ARBEITGEBENDE (UNTERNEHMEN)	97
13.3	FÜR BERUFSBILDUNGSORGANISATIONEN (ODA) UND BRANCHENVERBÄNDE	100
13.4	FÜR POLITIK - KANTONE UND BUND	104

2 Einleitung und Problemstellung

In modernen Arbeitsmärkten gewinnen sowohl die individuelle Beschäftigungsfähigkeit als auch informell und non-formal erworbene Kompetenzen zunehmend an Bedeutung. Personen ohne formal anerkannte Bildungsabschlüsse - sei es ohne berufliche Grundbildung oder ohne akademischen Titel - sehen sich jedoch häufig mit erhöhten Hürden beim Eintritt und Verbleib im Erwerbsleben konfrontiert. Frühere Studien zeigen, dass formal gering Qualifizierte überdurchschnittlich häufig von Arbeitslosigkeit betroffen sind und signifikant tiefere Einkommen erzielen (vgl. Harvard Business School, 2017). Gleichzeitig rücken in der Rekrutierungspraxis andere Faktoren verstärkt in den Vordergrund: So betrachten 37 % der befragten Arbeitgebenden berufliche Erfahrung als wichtigstes Auswahlkriterium - noch vor formalen Bildungsabschlüssen (Harvard Business School, 2017; FlexJobs, 2025).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Rolle non-formale (z. B. in Kursen erworbene) und informelle (durch Berufspraxis oder Alltag entwickelte) Kompetenzen bei der Anstellung und nachhaltigen Integration von Personen ohne formale Qualifikation spielen. Insbesondere interessiert, inwiefern fehlende Bildungsabschlüsse durch derartige Kompetenzen kompensiert werden können - und ob dies geeignet ist, die Beschäftigungsfähigkeit dieser Gruppe gezielt zu fördern.

Die vorliegende Studie adressiert diese Thematik im Schweizer Kontext. Im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) wurden 726 Unternehmen unterschiedlicher Branchen befragt, ergänzt durch 22 qualitative Experteninterviews. Ziel war es, zwei zentrale Fragen zu beantworten: (1) Nach welchen Kriterien stellen Unternehmen Personen ohne formale Qualifikationen ein? (2) Welche Bedingungen begünstigen eine langfristige und erfolgreiche Arbeitsmarktintegration dieser Personen? Ergänzend wird untersucht, inwiefern sich die Befunde auf Quereinsteiger:innen übertragen lassen - also auf Personen, die nicht mehr in ihrem ursprünglich erlernten Beruf tätig sind.

Die Studie ist eingebettet in eine umfassendere Forschungslinie, die darauf abzielt, evidenzbasierte Entscheidungsgrundlagen für die Anerkennung informeller Kompetenzen und die Förderung der Employability gering formal qualifizierter Menschen zu liefern. Die Ergebnisse sollen praktische Hinweise für betriebliche Strategien, bildungspolitische Instrumente und arbeitsmarktbezogene Massnahmen geben. Nach einer theoretischen Verortung werden zunächst Methodik und Stichprobe vorgestellt. Anschliessend werden die zentralen quantitativen und qualitativen Befunde präsentiert und im Lichte bestehender Forschungsliteratur diskutiert. Den Abschluss bilden konkrete Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmende, Arbeitgebende, Berufsbildungsorganisationen sowie für politische Akteure auf kantonaler und nationaler Ebene.

3 Theoretische Ansätze zur Beschäftigungsfähigkeit

Das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit wird in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedlich definiert und gewichtet. Während bei der individuellen Beschäftigungsfähigkeit primär die Person selbst und ihre Eigenschaften im Mittelpunkt stehen, erweitert das Modell der interaktiven Beschäftigungsfähigkeit (Hirsland et al., 2008) den Blick um arbeitsmarktbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen (vgl. Brussig et al., 2010). Beschäftigungsfähigkeit wird dabei nicht als statische Eigenschaft verstanden, sondern als dynamisches Konzept, das sich im Zuge gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Entwicklungen fortlaufend wandelt (Gazier, 2001).

Weinert et al. (2001) schlagen vor, Beschäftigungsfähigkeit nicht nur als Fähigkeit zu begreifen, eine Arbeitsstelle zu finden, sondern auch als die Kompetenz, diese langfristig zu sichern und sich kontinuierlich an veränderte Anforderungen der Arbeitswelt anzupassen. Dieses Verständnis impliziert ein Zusammenspiel von individueller Lernbereitschaft, arbeitsmarktbezogener Anschlussfähigkeit und beruflicher Entwicklungsperspektive. Rump und Eilers (2022) definieren individuelle Beschäftigungsfähigkeit (Employability) als ein multidimensionales Konstrukt, das sich aus drei zentralen Dimensionen zusammensetzt:

1. Kompetenzen

Diese Dimension umfasst die fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Fähigkeiten, die eine Person befähigen, berufliche Anforderungen erfolgreich zu bewältigen. Dazu zählen Fachwissen, berufsspezifische Fertigkeiten sowie überfachliche Schlüsselkompetenzen wie Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Kommunikationsstärke. Solche Kompetenzen erhöhen direkt die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz und damit die individuelle Beschäftigungsfähigkeit.

2. Motivation und Persönlichkeit: Hierunter fallen die Einstellung zum Arbeiten, die Leistungsbereitschaft und persönliche Charaktereigenschaften. Dazu zählen etwa die Motivation, sich weiterzuentwickeln, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Eigenschaften wie Zuverlässigkeit oder Belastbarkeit. Diese Faktoren beeinflussen, in welchem Masse eine Person ihre Kompetenzen tatsächlich einsetzt und sich an neue Anforderungen anpassen kann (Hogan et al., 2013).

3. Rahmenbedingungen: Diese Dimension bezieht sich auf die äusseren Bedingungen, die die Beschäftigungsfähigkeit begünstigen oder einschränken. Dazu gehören die gesundheitliche Verfassung, das soziale Umfeld und die Unterstützung durch Institutionen oder Netzwerke. Auch strukturelle Faktoren wie die Arbeitsmarktlage oder betriebliche Gegebenheiten zählen dazu (McQuaid & Lindsay, 2005). So kann zum Beispiel ein unterstützendes familiäres Umfeld oder ein gutes betriebliches Weiterbildungsangebot die Employability einer Person steigern, während gesundheitliche Einschränkungen oder regionale Arbeitsmarktschwächen sie mindern können.

Die drei Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit - individuelle, strukturelle und arbeitsmarktbezogene Faktoren - stehen in wechselseitiger Beziehung und bedingen sich gegenseitig. Zusammen bilden sie die Grundlage dafür, langfristig am Arbeitsmarkt bestehen zu können und sich kontinuierlich an neue berufliche Anforderungen anzupassen. Neuere psychosoziale Ansätze erweitern dieses Verständ-

nis, indem sie neben fachlichen Kompetenzen auch persönliche und soziale Ressourcen in den Mittelpunkt rücken. Fugate, Kinicki und Ashforth (2004) definieren Beschäftigungsfähigkeit als eine Kombination aus Anpassungsfähigkeit, beruflicher Identität und sozialer Interaktionskompetenz. Dabei betonen sie insbesondere Selbstwirksamkeit und proaktives Verhalten - Aspekte, die auch in der vorliegenden Studie mit Blick auf die Integration von Quereinsteiger:innen eine zentrale Rolle spielen.

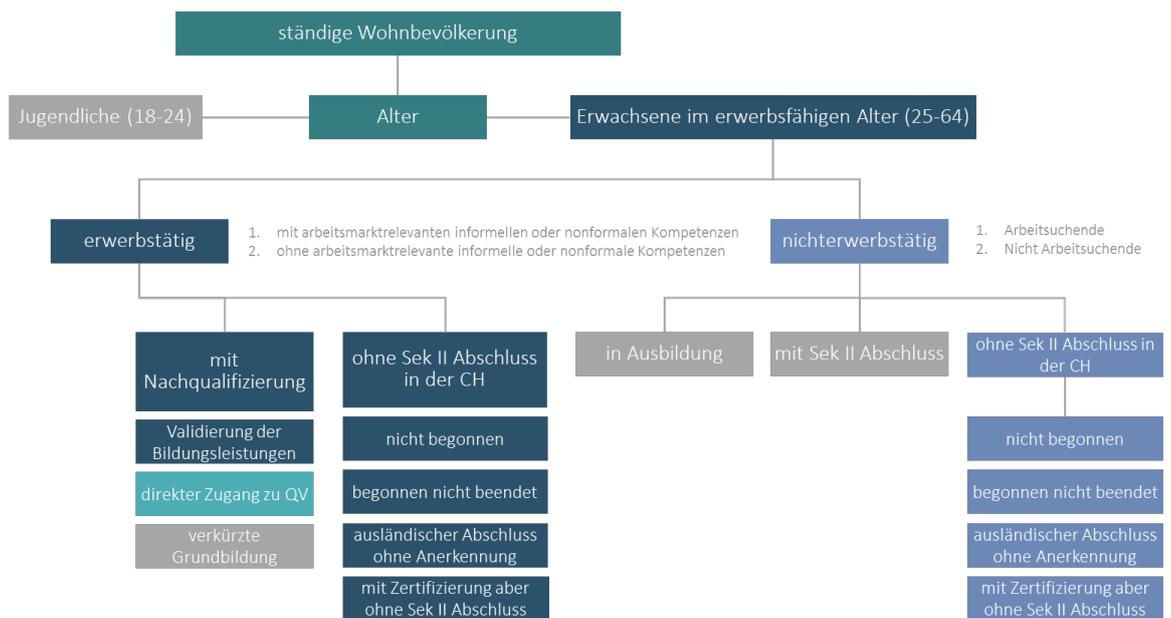
Ein weiterer konzeptioneller Pfeiler ist das Prinzip des lebenslangen Lernens. Dieses geht davon aus, dass Beschäftigungsfähigkeit nicht allein durch eine einmalige Ausbildung zu Beginn der Erwerbsbiografie gesichert ist, sondern durch kontinuierliche Weiterbildung erhalten und ausgebaut werden muss. Gerade für Arbeitnehmende in niedrig qualifizierten oder stark im Wandel befindlichen Berufsfeldern stellt dies eine besondere Herausforderung dar (Weinert, 2001). Die Fähigkeit, neue Qualifikationen zu erwerben und sich veränderten Anforderungen flexibel anzupassen, wird so zu einem zentralen Element nachhaltiger Erwerbsfähigkeit.

In einer zunehmend komplexen und interdisziplinären Arbeitswelt gewinnen überfachliche Kompetenzen weiter an Bedeutung. Soziale Fähigkeiten wie Teamarbeit, Kommunikation und Konfliktlösung gelten heute in vielen Branchen als ebenso relevant wie fachliches Wissen. In einer Arbeitswelt, die durch Kooperationsprozesse, digitale Vernetzung und flache Hierarchien geprägt ist, werden diese „weichen“ Kompetenzen zu einem integralen Bestandteil beruflicher Anschlussfähigkeit und damit zu einem Schlüssel der Beschäftigungsfähigkeit (Weinert, 2001).

3.1 Zielgruppendefinition: Personen ohne formale Qualifikation und Geringqualifizierte

Die untersuchte Zielgruppe der Studie umfasst Personen im erwerbsfähigen Alter ohne formale Qualifikation, d.h. ohne abgeschlossenen Bildungs- oder Berufsabschluss (umgangssprachlich oft Ungelernte) (vgl.

Abb. 1).



 Fokus 1. Teil des Projekts
 Fokus 2. Teil des Projekts
 Daten werden bei Bedarf miteinbezogen
 Nicht relevant für Fragestellung

Abb. 1: Definition der Zielgruppe in vorliegender Studie

In der wissenschaftlichen Literatur wird die Zielgruppe dieser Studie häufig unter dem Begriff der „Geringqualifizierten“ geführt. Dabei handelt es sich jedoch nicht um eine homogene Kategorie, und es existiert keine einheitliche Definition (Klein & Reutter, 2016). Üblicherweise umfasst der Begriff Personen ohne formal anerkannten Bildungsabschluss - insbesondere an- und ungelernete Arbeitskräfte. Teilweise werden auch Personen dazugezählt, die zwar über einen Berufsabschluss verfügen, aber keine adäquate Beschäftigung finden, deren ausländische Qualifikationen nicht anerkannt sind oder deren Erwerbsbiografie durch häufige Phasen von Arbeitslosigkeit unterbrochen wurde. Ebenso eingeschlossen sind Personen, die informelle Kompetenzen erworben haben, jedoch über keine formale Zertifizierung verfügen.

Aus arbeitsmarkttheoretischer Perspektive wird der Status als geringqualifiziert häufig tätigkeitsbasiert definiert: Als gering qualifiziert gelten demnach Personen, die in einfachen oder unterstützenden Tätigkeiten beschäftigt sind, für die keine formale Berufsausbildung vorausgesetzt wird (vgl. Begrifflichkeit zu un- und angelernten Arbeitskräften).

Empirische Daten belegen die strukturelle Benachteiligung dieser Gruppe auf dem Arbeitsmarkt. Langzeitstudien in der Schweiz zeigen, dass Personen ohne formalen Berufsabschluss deutlich geringere Beschäftigungschancen sowie ein signifikant erhöhtes Risiko von Arbeitslosigkeit aufweisen - ein Nachteil, der sich über Jahrzehnte hinweg als erstaunlich stabil erwiesen hat (SECO, 2013; 2020). Auch aus Deutschland liegen vergleichbare Erkenntnisse vor: In Frankfurt etwa verfügten über 70 % der arbeitssuchenden Jobcenter-Kund:innen über keinen anerkannten Berufsabschluss (Manus, 2025).

Diese strukturelle Verwundbarkeit macht formal geringqualifizierte Personen zu einem zentralen Fokus arbeitsmarktpolitischer Integrationsstrategien. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und eines zunehmenden Fachkräftemangels gewinnt die Gruppe auch für wirtschafts- und bildungspolitische Überlegungen an Bedeutung. Es wird erwartet, dass durch gezielte Weiterqualifizierung und Aktivierung dieser Personengruppe bestehende und künftige Arbeitskräftebedarfe zumindest teilweise gedeckt werden können (Klein & Reutter, 2016). Ihre erfolgreiche (Re-)Integration ist daher nicht nur aus sozialpolitischer Perspektive wünschenswert, sondern leistet auch einen substanziellen Beitrag zur Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials.

3.2 Bedeutung der Beschäftigungsfähigkeit für gering qualifizierte Personen

Ein zentrales Moment im Bildungsverlauf junger Menschen ist der Übergang von der Schule in die Arbeitswelt. Nachschulische Bildungsentscheidungen erweisen sich als richtungsweisend für die langfristige Beschäftigungsfähigkeit (Korber, 2019). Studien zeigen jedoch, dass viele Jugendliche nach dem Schulabschluss nicht unmittelbar in eine qualifizierende Ausbildung oder ein stabiles Arbeitsverhältnis eintreten. So analysieren Busse et al. (2022), dass ein erheblicher Anteil junger Menschen in Deutschland von idealtypischen Bildungswegen abweicht. Statt nahtlos in formale Bildungsangebote oder den ersten Arbeitsmarkt überzugehen, sehen sich viele mit „schwierigen Umwegen“ konfrontiert - etwa durch unqualifizierte Tätigkeiten, Phasen der Arbeitslosigkeit oder den Verzicht auf eine Berufsausbildung. Solche biografischen Brüche wirken sich langfristig negativ auf die Beschäftigungsfähigkeit aus.

Ein zentrales Problem dabei ist der Mangel an gezielter Unterstützung für bildungsbenachteiligte Jugendliche. Ohne koordinierte Förderangebote durch Bildungsinstitutionen, Unternehmen und staatliche Akteure bleiben Übergänge oft ungeplant und instabil. Die berufliche Integration junger Menschen

in prekären Ausgangslagen erfordert daher institutionell abgestimmte Interventionen. Auch im Kontext des lebenslangen Lernens wird betont, dass die Mobilisierung aller relevanten Akteure - von Schulen über Betriebe bis hin zu arbeitsmarktpolitischen Instanzen - notwendig ist, um nachhaltige Lern- und Entwicklungsräume zu schaffen (Bosch, 2004; Erpenbeck et al., 2002).

Gelingt der Berufseinstieg nicht und wird kein Abschluss auf Sekundarstufe II (z. B. EFZ, EBA oder Maturität) erworben, gelten Betroffene im arbeitsmarktpolitischen Diskurs als gering qualifiziert. Die Beschäftigungsfähigkeit dieser Personengruppe ist besonders vulnerabel. Einerseits erschwert der fehlende Abschluss den Zugang zu formalen Weiterbildungsangeboten, andererseits erhöht sich das Risiko, in prekäre, schlecht bezahlte und oft nicht weiterqualifizierende Arbeitsverhältnisse einzumünden (Nadai & Gonon, 2021; Schmid, 2023). Hinzu kommt die gesellschaftlich abwertende Wahrnehmung solcher Tätigkeiten, die das berufliche Selbstverständnis und die soziale Integration zusätzlich belasten kann.

In diesem Zusammenhang werden Proaktivität und Empowerment zu Schlüsselkomponenten der individuellen Beschäftigungsfähigkeit. Die Fähigkeit, sich trotz widriger Bedingungen weiterzuentwickeln, Alternativen zu erschliessen und informelle Kompetenzen sichtbar zu machen, ist entscheidend für die langfristige Teilhabe am Arbeitsmarkt.

3.3 Eintritt in den Arbeitsmarkt ohne formale Qualifikation

Für den Eintritt in den Arbeitsmarkt und eine nachhaltige Erwerbstätigkeit kommt dem Nachweis non-formal und informell erworbener Kompetenzen eine zentrale Bedeutung zu - insbesondere für Personen ohne formalen Bildungsabschluss. Laut der Befragung von Wittig und Neumann (2016) sind fachliche Kompetenzen für Arbeitgeber bei der Einstellung neuer Mitarbeitender besonders ausschlaggebend. Da gering Qualifizierte ihre Kenntnisse und Fertigkeiten nicht durch einen eidgenössisch anerkannten Abschluss belegen können, gewinnen alternative Nachweisinstrumente zunehmend an Bedeutung. Zertifikate - etwa aus der Weiterbildung - fungieren dabei als formale Bestätigung erworbener Kompetenzen und gelten in vielen Branchen als wichtiger Indikator für Beschäftigungsfähigkeit.

Allerdings weisen Wittig und Neumann (2016) auch auf die Ungleichwertigkeit solcher Zertifikate hin. Nicht alle besitzen den gleichen arbeitsmarktrelevanten Stellenwert, was zu einer Hierarchisierung von Weiterbildungsformaten führt. Entsprechend wird eine kritische Auseinandersetzung mit Qualität, Praxisrelevanz und Passung der Angebote gefordert - sowohl von Arbeitnehmenden als auch von Betrieben. Entscheidend ist, dass erworbene Qualifikationen auf aktuelle betriebliche Anforderungen abgestimmt sind.

Internationale Erfahrungen zeigen, dass validierte Verfahren zur Anerkennung informeller Kompetenzen die Arbeitsmarktintegration effektiv unterstützen können. In Ländern wie Frankreich oder Kanada sind solche Validierungsmodelle bereits institutionell verankert und zeigen nachweisbare Wirkungen auf die Beschäftigungsfähigkeit (Werquin, 2010, OECD). Auch in der Schweiz gibt es erste Ansätze in diese Richtung. Besonders relevant ist dabei das informelle Lernen am Arbeitsplatz, das häufig als „mimetischer Prozess“ verläuft - also durch Beobachtung, Nachahmung und aktive Teilnahme an beruflichen Routinen (Billett, 2014). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie (vgl. Kapitel 5.2, S. 22) bestätigen,

dass dieser Lernmechanismus in vielen Betrieben bereits gelebt wird, allerdings oft ohne systematische Dokumentation oder Anerkennung.

Neben fachlichen Qualifikationen legen Unternehmen zudem grossen Wert auf überfachliche Kompetenzen. Die Erhebung von Gehmlich (2009) zeigt, dass insbesondere Kommunikationsfähigkeit (99 %), Problemlösungskompetenz (97 %), Lernfähigkeit (97 %), Selbstständigkeit (96 %) und Anpassungsfähigkeit (96 %) als zentrale Soft Skills gelten. Ein Vergleich mit ähnlichen Befragungen in Lateinamerika zeigt, dass diese Anforderungen weitgehend international vergleichbar sind - was auf eine zunehmende Konvergenz der betrieblichen Erwartungshaltungen hindeutet.

3.4 Berufliche Weiterbildung als Schlüssel zur langfristigen Beschäftigungsfähigkeit

In einer globalisierten und digitalisierten Wirtschaft, in der viele Tätigkeiten durch Automatisierung und Künstliche Intelligenz ersetzt werden, ist berufliche Weiterbildung zentral für die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Neue Berufsbilder entstehen kontinuierlich, während bestehende Qualifikationen rasch an Gültigkeit verlieren. Studien der OECD (2019) zeigen, dass Bildungs- und Weiterbildungsinitiativen - insbesondere für benachteiligte Gruppen wie gering qualifizierte Arbeitskräfte, Personen mit Migrationshintergrund oder Frauen in Teilzeit - entscheidend dazu beitragen können, Langzeitarbeitslosigkeit zu vermeiden und die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

Vor allem für formal gering qualifizierte Arbeitnehmende ist der Zugang zu gezielten, niederschweligen und arbeitsmarktorientierten Weiterbildungsangeboten von grosser Bedeutung. Ambos (2006) betont, dass solche Programme nicht nur fachliche, sondern auch soziale und kommunikative Kompetenzen fördern sollten. Entscheidend ist eine praxisnahe Ausrichtung: Weiterbildung muss sich an realen Anforderungen der Arbeitswelt orientieren, um wirksam zur Integration in den Arbeitsmarkt beizutragen (Wittig & Neumann, 2016).

Darüber hinaus wirken sich Weiterbildungen mit anerkannten Zertifikaten nachweislich positiv auf die Karrierechancen aus. Sie verbessern nicht nur die Aussichten auf eine Anstellung, sondern eröffnen auch innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten oder berufliche Umentorierungen (Schmid, 2023). Gerade für formal gering Qualifizierte können solche Qualifikationen einen entscheidenden Beitrag zur beruflichen Entwicklung leisten. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass ausgerechnet jene Gruppen, die am meisten auf Weiterbildung angewiesen sind, häufig den schlechtesten Zugang dazu haben - sei es aus finanziellen, institutionellen oder motivationalen Gründen (Bosch, 2000; Voncken & Onstenk, 1996).

Vor diesem Hintergrund gewinnt das betriebliche Lernen zunehmend an Bedeutung. Es bietet die Möglichkeit, Lernprozesse direkt in den Arbeitsalltag zu integrieren und so auch weiterbildungsfernen Gruppen Zugang zu Entwicklungschancen zu eröffnen. Voncken und Onstenk (1996) zeigen, dass die Organisation der Arbeit entscheidenden Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden hat. In arbeitsintegrierten Lernumgebungen übernehmen Mitarbeitende verantwortungsvolle Aufgaben, die kognitive, soziale und praktische Anforderungen verbinden. Solche Settings fördern nicht nur fachliche Fähigkeiten, sondern auch Selbstorganisation, Problemlösungskompetenz und Lernbereitschaft.

Eine flexible, lernförderliche Arbeitsorganisation steigert nicht nur die Kompetenzentwicklung, sondern auch die Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden. Wenn Mitarbeitende

Aufgaben sowohl selbstständig als auch im Team bewältigen können, erleben sie ihre Arbeit als sinnvoll und herausfordernd - was wiederum Lernprozesse begünstigt (Voncken & Onstenk, 1996).

Das betriebliche Bildungspersonal spielt in diesem Prozess eine zentrale Rolle. Muths und Darmann-Finck (2016) betonen, dass betriebliche Auszubildende und Lernbegleitende nicht nur formale Schulungen konzipieren, sondern auch informelle Lernprozesse aktiv unterstützen. Lernbegleitung, Coaching und Mentoring tragen wesentlich dazu bei, sowohl fachliche als auch sozialkommunikative Kompetenzen zu entwickeln. Zentrale Erfolgsfaktoren sind die Verbindung von Theorie und Praxis sowie eine lernförderliche Beziehungsgestaltung zwischen Lernenden und Lernbegleitenden.

Lernprozesse sollten möglichst eng mit den alltäglichen Arbeitsprozessen verknüpft sein. Arbeitsaufgaben müssen Gelegenheiten bieten, neue Kenntnisse und Fähigkeiten praktisch anzuwenden - ohne den Arbeitsfluss zu stören. Eine solche Integration gilt nicht nur als effizient, sondern auch als nachhaltig (Bernhard & Bilger, 2008; Muths & Darmann-Finck, 2016). E-Learning-Formate oder arbeitsintegrierte Projekte können diesen Anspruch unterstützen, indem sie orts- und zeitunabhängige Lernzugänge ermöglichen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist der soziale Kontext des Lernens. Mitarbeitende lernen nicht nur durch strukturierte Weiterbildungsangebote, sondern auch durch Erfahrungsaustausch im Team, durch kollegiales Feedback und durch gemeinsame Reflexion. Dieser soziale Lernprozess stärkt nicht nur die Kooperationsfähigkeit, sondern auch die Teamkultur im Unternehmen. Betriebe, die diesen sozialen Aspekt aktiv fördern, etablieren eine Kultur des kontinuierlichen Lernens - in der das Lernen nicht als zusätzliche Anforderung, sondern als integraler Bestandteil der Arbeit verstanden wird (Bernhard & Bilger, 2008; Sebold & Engert, 2006).

3.5 Vergleich des Modells der Beschäftigungsfähigkeit mit anderen Modellen

Beschäftigungsfähigkeit (Employability) ist ein komplexes, multidimensionales Konzept, das in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedlich definiert und interpretiert wird. In diesem Abschnitt wird das in der vorliegenden Studie verwendete Modell im Vergleich zu aktuellen Konzepten der Beschäftigungsfähigkeit theoretisch verortet. Ziel ist es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten und die konzeptionelle Grundlage der Untersuchung transparent zu machen.

Das für diese Studie entwickelte Modell (vgl. Abb. 2) folgt einem integrativen Ansatz, der Beschäftigungsfähigkeit nicht als eindimensionale Eigenschaft, sondern als Ergebnis eines dynamischen Zusammenspiels verschiedener individueller, betrieblicher und struktureller Einflussfaktoren begreift. Es verdeutlicht, dass die Fähigkeit zur Teilhabe am Arbeitsmarkt nicht allein auf formalen Qualifikationen beruht, sondern wesentlich durch informelle Kompetenzen, persönliche Ressourcen, betriebliche Lernmöglichkeiten und institutionelle Rahmenbedingungen geprägt ist.

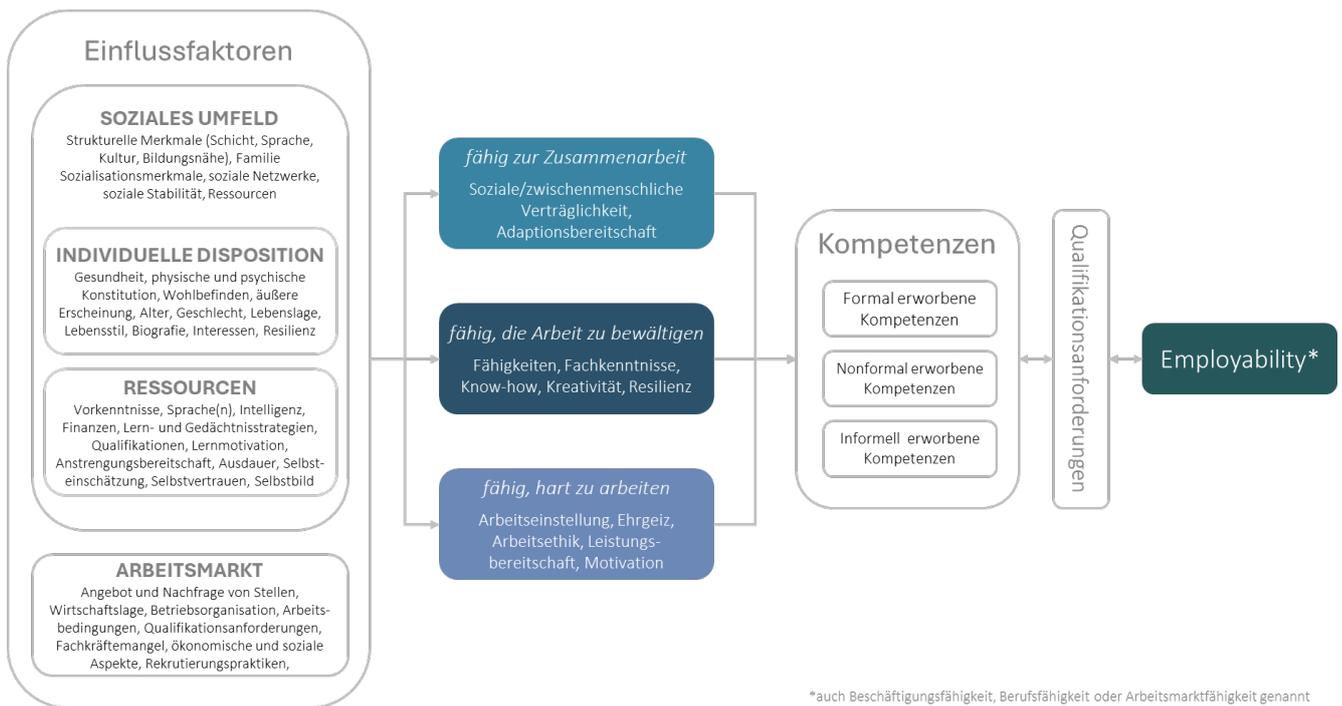


Abb. 2: Modell der Beschäftigungsfähigkeit

Das in der vorliegenden Studie entwickelte Modell der Beschäftigungsfähigkeit gliedert sich in drei zentrale Bereiche, die in ihrem Zusammenspiel die Arbeitsmarktintegration und langfristige Erwerbsfähigkeit erklären.

Erstens umfasst das Modell sogenannte Einflussfaktoren, die die strukturellen und individuellen Voraussetzungen für Beschäftigungsfähigkeit definieren. Dazu zählen das soziale Umfeld (z. B. familiäre Unterstützung, Netzwerke), individuelle Dispositionen (z. B. Motivation, Resilienz, Gesundheitszustand), verfügbare Ressourcen (z. B. finanzielle Mittel, Zugang zu Bildung) sowie die jeweiligen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes (z. B. regionale Beschäftigungslage, Branchennachfrage). Diese Faktoren bestimmen wesentlich, in welchem Umfang individuelle Kompetenzen überhaupt entwickelt, genutzt und ökonomisch verwertet werden können.

Zweitens beschreibt das Modell jene individuellen Fähigkeiten, die für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration zentral sind. Dazu zählen:

- **Kooperationsfähigkeit** (Teamarbeit, Kommunikationskompetenz),
- **Arbeitsbewältigungskompetenz** (fachliche Qualifikation, Problemlösungsfähigkeit, Organisationsgeschick),
- **Belastbarkeit und Ausdauer** (Motivation, Durchhaltevermögen).

Diese Fähigkeiten können formal (z. B. durch Abschlüsse, Diplome, Zertifikate), non-formal (z. B. Weiterbildungskurse) oder informell (z. B. praktische Erfahrung, ehrenamtliche Tätigkeit) erworben werden.

Drittens werden diese Kompetenzen den Qualifikationsanforderungen gegenübergestellt, wie sie von Unternehmen und spezifischen Arbeitskontexten formuliert werden. Diese Anforderungen variieren stark nach Branche, Berufsfeld und Stelle und können sowohl formale Bildungsnachweise als auch spezifische fachliche und überfachliche Kompetenzen umfassen. Beschäftigungsfähigkeit ist in diesem Sinne als Ergebnis einer möglichst hohen Passung zwischen individuellen Kompetenzen und externen Anforderungen zu verstehen.

Das Modell verdeutlicht damit, dass Employability nicht allein von individueller Leistungsfähigkeit abhängt, sondern im Wechselspiel mit strukturellen Bedingungen und institutionellen Erwartungen steht. Eine nachhaltige Arbeitsmarktintegration setzt voraus, dass sowohl formale als auch informell erworbene Kompetenzen systematisch gefördert und anerkannt werden - immer im Kontext des sozialen und ökonomischen Umfelds.

Zur Einordnung des entwickelten Modells bietet sich ein Vergleich mit dem vielfach rezipierten Konzept von Hogan, Chamorro-Premuzic und Kaiser (2013) an. Dieses definiert Employability aus Sicht der Arbeitgeber und konzentriert sich auf drei zentrale Dimensionen:

Soziale und interpersonale Kompetenzen (social/interpersonal compatibility) - also die Fähigkeit, positive soziale Beziehungen am Arbeitsplatz aufzubauen, als angenehme Kolleginnen wahrgenommen zu werden und im Team effektiv zu kommunizieren.

Berufliche Fähigkeiten und Expertise (abilities, expertise, know-how) - die eigentliche fachliche Qualifikation, Kenntnisse und Kompetenzen, um die Aufgaben einer bestimmten Tätigkeit erfolgreich auszuführen.

Ehrgeiz und Arbeitsmoral (ambition, work ethic, drive) - also die Bereitschaft, sich engagiert in die Arbeit einzubringen und die Arbeitsziele motiviert und ausdauernd zu verfolgen (Hogan et al., 2013, S. 12).

Diese Merkmale stellen zentrale Beurteilungskriterien in Personalentscheidungen dar und verdeutlichen die arbeitsmarktorientierte Perspektive auf Beschäftigungsfähigkeit. Im Vergleich zum eigenen Modell zeigt sich eine hohe inhaltliche Überschneidung - insbesondere hinsichtlich der Bedeutung überfachlicher Kompetenzen und motivationaler Aspekte. Allerdings erweitert das in dieser Studie entwickelte Modell die Perspektive um strukturelle Einflussfaktoren und legt einen stärkeren Fokus auf die institutionellen Rahmenbedingungen, die Beschäftigungsfähigkeit ermöglichen oder einschränken können. Zur theoretischen Einordnung wird das hier entwickelte Modell mit weiteren Konzepten verglichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu identifizieren.

Ein häufig zitiertes Referenzmodell stammt von Hogan, Chamorro-Premuzic und Kaiser (2013). Es beschreibt Beschäftigungsfähigkeit aus Sicht der Arbeitgeber anhand von drei Dimensionen: (1) soziale und interpersonale Kompetenzen, (2) berufliche Expertise sowie (3) Arbeitsmotivation und Ehrgeiz. Das Modell fokussiert stark auf unternehmensrelevante Einschätzungen und wird primär im Kontext der Personalauswahl eingesetzt. Im Vergleich dazu berücksichtigt das hier vorliegende Modell stärker die strukturellen Rahmenbedingungen und die Genese informeller Kompetenzen.

Eine breitere Perspektive verfolgt das Drei-Faktoren-Modell von McQuaid und Lindsay (2005), das Beschäftigungsfähigkeit als Zusammenspiel von (1) individuellen Faktoren (z. B. formale und informelle

Kompetenzen), (2) persönlichen Lebensumständen (z. B. Mobilität, familiäre Verpflichtungen) und (3) externen Kontextbedingungen (z. B. lokale Arbeitsmarktlage, Verfügbarkeit von Stellen) beschreibt. Im Vergleich zum stärker kompetenzorientierten Ansatz der vorliegenden Studie erweitert dieses Modell die Perspektive um situative Lebenslagen und betont stärker die Interaktion zwischen Person und Umwelt.

Einen systemtheoretischen Zugang wählt Ouedraogo (2024) mit seinem **Mehr-Ebenen-Modell**, das Beschäftigungsfähigkeit als emergentes Ergebnis sozialer, psychologischer und ökonomischer Dynamiken begreift. Die individuelle Employability wird hier wesentlich von innerpsychischen Faktoren wie Verantwortungsbewusstsein, Initiative und Selbstregulation mitgeprägt. Im Unterschied zur vorliegenden Studie, die auf Kompetenzerwerb und strukturelle Passung fokussiert, betont Ouedraogo insbesondere die Rolle psychologischer Ressourcen im Zusammenspiel mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (vgl. auch Mohamad et al., 2018).

Ergänzende Einsichten bietet die Cedefop Skills Intelligence Section (2023) mit ihrer europaweiten Erhebung zu Arbeitgebererwartungen. Sie unterstreicht die wachsende Bedeutung transversaler und sozialer Kompetenzen - etwa Kommunikationsfähigkeit, analytisches Denken, Kreativität und Teamarbeit - als Schlüsselfaktoren beruflicher Integration (vgl. Cedefop, 2023; Cinque, 2016; Polakova et al., 2023).

Diese Ergebnisse unterstützen die Grundannahme des vorliegenden Modells, dass informell erworbene Soft Skills für die Beschäftigungsfähigkeit zentral sind. Gleichzeitig erweitert das Cedefop-Konzept die Perspektive um überfachliche, persönlichkeitsbezogene Kompetenzen, die über traditionelle Qualifikationen hinausgehen.

Ein weiterer Akzent findet sich im Modell von van den Berg und van der Velde (2005), das funktionale Flexibilität als Kern der Employability versteht. Zentral ist hier die Bereitschaft, sich weiterzubilden und sich flexibel auf neue berufliche Anforderungen einzustellen. Allerdings zeigen empirische Daten von Wittekind et al. (2009) aus der Schweiz, dass Lernbereitschaft allein nicht automatisch zu höherer Beschäftigungsfähigkeit führt - was die Bedeutung zusätzlicher Faktoren wie betrieblicher Förderung oder institutioneller Zugänge unterstreicht.

Verglichen mit dem in dieser Studie verwendeten Modell (vgl. auch Rump & Eilers, 2022; Brüssig & Knuth, 2009; Promberger et al., 2008) zeigen sich folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede:

Zunächst lassen sich zentrale Überschneidungen mit den Modellen von McQuaid und Lindsay (2005), Ouedraogo (2024) und Cedefop (2023) feststellen. Gemeinsam ist allen Ansätzen ein multidimensionales Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit, das sowohl individuelle als auch kontextuelle Faktoren berücksichtigt. Insbesondere wird übereinstimmend betont, dass Employability nicht ausschliesslich auf formalen Bildungsabschlüssen beruht, sondern massgeblich durch informell und non-formal erworbene Kompetenzen geprägt ist. In allen Modellen entsteht Beschäftigungsfähigkeit im Zusammenspiel individueller Fähigkeiten und externer arbeitsmarktbezogener Anforderungen. Persönliche Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit gelten dabei als zentrale Bestandteile.

Das vorliegende Modell und jenes von Cedefop (2023) betonen explizit die steigende Relevanz sozialer und transversaler Kompetenzen, die über rein fachliche Qualifikationen hinausgehen. Gleichzeitig wird die Bedeutung äusserer Einflussfaktoren anerkannt: So identifizieren McQuaid und Lindsay (2005)

ebenso wie Ouedraogo (2024) und das hier entwickelte Modell Faktoren wie die regionale Arbeitsmarktlage, das soziale Umfeld oder persönliche Ressourcen als entscheidend dafür, ob und wie Kompetenzen effektiv genutzt werden können. Ein gemeinsames Verständnis liegt auch darin, Beschäftigungsfähigkeit als dynamisches, interaktives und über den Lebensverlauf hinweg zu entwickelndes Konstrukt zu begreifen.

Deutlicher fallen hingegen die Unterschiede in der Gewichtung der jeweiligen Dimensionen aus. Während das vorliegende Modell eine klare Differenzierung zwischen Einflussfaktoren (soziales Umfeld, individuelle Disposition, Ressourcen, Arbeitsmarkt), individuellen Kompetenzen (Zusammenarbeit, Arbeitsbewältigung, Ausdauer) und externen Qualifikationsanforderungen vornimmt, setzen andere Modelle abweichende Schwerpunkte. McQuaid und Lindsay (2005) legen verstärktes Augenmerk auf persönliche Umstände und situative Bedingungen wie Mobilität oder familiäre Verpflichtungen. Diese Aspekte sind im vorliegenden Modell zwar berücksichtigt, jedoch nicht gleichermaßen prominent formuliert.

Das Modell von Ouedraogo (2024) bringt zusätzlich eine psychologische Perspektive ein und unterstreicht die Rolle individueller Merkmale wie Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein und intrinsische Motivation. Diese psychologischen Dimensionen sind im hiesigen Modell unter „individueller Disposition“ subsumiert, werden dort jedoch nicht mit derselben systematischen Tiefe behandelt. Die Cedefop-Erhebung (2023) wiederum akzentuiert insbesondere transversale und soziale Kompetenzen, die häufig durch informelles Lernen entstehen und branchenübergreifend relevant sind. Auch wenn diese Kompetenzen im hier vorgelegten Modell als zentral anerkannt werden, bietet Cedefop eine systematischere und praxisnahe Kategorisierung, die über die impliziten Komponenten des eigenen Ansatzes hinausgeht.

Zusammenfassend bestehen die wesentlichen Unterschiede zwischen den Modellen in der konkreten Schwerpunktsetzung und der Systematisierung zentraler Komponenten. Während das der vorliegenden Studie zugrunde liegende Modell primär die Interaktion von Einflussfaktoren, individuellen Kompetenzen und Arbeitsmarktanforderungen in den Blick nimmt, erweitern andere Ansätze diese Perspektive - sei es durch psychologische Vertiefung (Ouedraogo), durch stärkere Betonung situativer Kontexte (McQuaid & Lindsay) oder durch ein empirisch fundiertes Kompetenzprofil (Cedefop).

Diese Unterschiede bieten wertvolle Anregungen für künftige Forschung und Praxis. Insbesondere lassen sich daraus integrative Perspektiven entwickeln, die das Phänomen Beschäftigungsfähigkeit noch umfassender erfassen: Die soziale Dimension, die fachliche Kompetenz und die motivationale Haltung, wie sie etwa im Modell von Hogan et al. (2013) betont werden, ergänzen das hier verwendete Modell sinnvoll - insbesondere in Bezug auf wahrnehmungspsychologische Aspekte der Arbeitgeberseite. Gleichzeitig bleibt die Stärke des hier vorgestellten Ansatzes in der konsequenten Kontextualisierung: Er erlaubt eine differenzierte Betrachtung der individuellen Voraussetzungen und strukturellen Rahmenbedingungen, unter denen Beschäftigungsfähigkeit entsteht. Eine ganzheitliche Perspektive, die individuelle, soziale, psychologische und institutionelle Aspekte integriert, erscheint somit besonders geeignet, um das komplexe Konzept der Employability im modernen Arbeitsmarkt fundiert zu erfassen.

4 Methodik und Stichprobe

4.1 Quantitative Untersuchung

Im Rahmen der Studie wurde eine quantitative Querschnittserhebung bei Unternehmen in der Schweiz durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte zwischen Oktober 2024 und Februar 2025 mittels eines standardisierten Online-Fragebogens. Dieser erfasste neben unternehmensbezogenen Hintergrundinformationen insbesondere Einschätzungen und Erfahrungen im Umgang mit Mitarbeitenden ohne formalen Bildungsabschluss.

Der Fragebogen enthielt überwiegend Items auf Likert-Skalen (1-5), wobei 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ und 5 = „stimme vollständig zu“ bedeutete. Für die Ergebnisdarstellung wurden die Zustimmungswerte der Skalenpunkte 4 und 5 häufig zusammengefasst und als aggregierte Zustimmungsraten (%) ausgewiesen. Ergänzend kamen Multiple-Choice-Fragen mit Rankingformat zum Einsatz, um die Prioritätensetzung der Unternehmen bei bestimmten Aspekten der Beschäftigungspraxis zu erfassen.

An der Befragung nahmen insgesamt 726 Betriebe aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz teil. Die Unternehmen stammten aus über 40 verschiedenen Branchen, wobei keine einzelne Branche dominant vertreten war. Die grössten Teilgruppen bildeten der Gesundheits- und Pflegesektor (~15 % der Stichprobe), gefolgt von der Immobilienbranche (~7 %), öffentlichen Diensten (~7 %) sowie Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen (~7 %). Weitere Branchen umfassten Industrie (z. B. Maschinenbau ~3-4 %), Handel, Baugewerbe, Bildung, Kultur und NGOs. Diese breite Streuung gewährleistet eine hohe Repräsentativität hinsichtlich der sektoralen Diversität des Schweizer Arbeitsmarkts.

Auch hinsichtlich der Unternehmensgrösse war die Stichprobe heterogen zusammengesetzt: Neben Grossbetrieben mit über 1'000 Mitarbeitenden nahmen zahlreiche KMU und Kleinstbetriebe teil. Rund 45 % der Teilnehmenden bekleideten Führungsfunktionen (z. B. Geschäftsführung), weitere ca. 31 % waren als HR-Fachpersonen tätig. Die Datengrundlage basiert somit grösstenteils auf Einschätzungen erfahrener Entscheidungsträgerinnen im Personalbereich. Der Anteil der Befragungssprachen betrug ca. 81 % Deutsch, 18 % Französisch und unter 1 % Italienisch - was die mehrsprachige Durchführung der Studie angemessen widerspiegelt.

Die quantitativen Daten wurden sowohl deskriptiv als auch inferenzstatistisch ausgewertet. Neben der Berechnung von Mittelwerten (M) und Standardabweichungen (SD) wurden insbesondere prozentuale Zustimmungsraten und Häufigkeiten analysiert. Gruppenvergleiche (z. B. nach Branche, Unternehmensgrösse oder Sektor) erfolgten mittels Chi-Quadrat-Tests. Zur vertieften Analyse der Zusammenhänge zwischen Prädiktoren (z. B. betriebliche Merkmale, Kompetenzprofile) und Zielvariablen kamen lineare und multiple Regressionsanalysen zum Einsatz. Dabei wurden automatisierte Modellvergleiche und systematische Screening-Verfahren genutzt, um relevante Einflussfaktoren zu identifizieren und daraus fundierte Handlungsempfehlungen abzuleiten. Als Signifikanzniveau wurde $p < 0.05$ (teilweise $p < 0.01$) verwendet.

Die statistische Auswertung erfolgte mittels Softwareunterstützung; zusätzlich wurden offene Antwortfelder inhaltlich gesichtet, um quantitative Befunde qualitativ zu kontextualisieren. Aufgrund der Grösse und Heterogenität der Stichprobe ($n = 726$) können die Ergebnisse als weitgehend generalisierbar für die Unternehmenslandschaft der Schweiz gelten - mit gewissen Einschränkungen hinsichtlich weniger stark verteilter Branchen. Insgesamt bietet die quantitative Methodik eine robuste Grundlage zur Beantwortung der zentralen Forschungsfragen dieser Studie.

4.2 Qualitative Untersuchung

Ergänzend zur quantitativen Erhebung wurde eine qualitative Studie durchgeführt, um vertiefte Einblicke in Entscheidungsprozesse, Deutungsmuster und Einstellungen von Personalverantwortlichen im Umgang mit gering formal qualifizierten Personen zu gewinnen. Insgesamt wurden 22 leitfadengestützte Expertinneninterviews geführt. Die Interviewpartnerinnen setzten sich zusammen aus HR-Verantwortlichen, Berufsbildnerinnen, Vertreterinnen von Berufsbildungsorganisationen sowie Fachpersonen aus arbeitsmarktpolitischen Institutionen. Die Auswahl erfolgte nach dem Prinzip der gezielten Fallauswahl (*purposive sampling*), um ein breites Spektrum an institutionellen Perspektiven und branchenspezifischen Erfahrungen abzudecken.

Die Interviews orientierten sich an einem halbstrukturierten Leitfaden, der zentrale Themenfelder umfasste: Wahrnehmungen der Beschäftigungsfähigkeit gering qualifizierter Personen, das Verhältnis von formalen und informell/non-formal erworbenen Qualifikationen, typische Hürden beim Arbeitsmarkteintritt ohne Abschluss, betriebliche Integrationsstrategien sowie Einschätzungen zu bestehenden Unterstützungs- und Validierungsangeboten.

Ziel der qualitativen Analyse war es, die quantitativen Befunde zu kontextualisieren, differenzierte Deutungen zu ermöglichen und potenzielle Erklärungsansätze für beobachtete Trends zu entwickeln. So wurden etwa Motivlagen der Betroffenen, implizite Selektionsmechanismen oder institutionelle Barrieren identifiziert, die in standardisierten Erhebungen nur eingeschränkt erfasst werden können.

Die Kombination beider Ansätze folgt dem methodologischen Ansatz des Mixed-Methods-Designs, das eine systematische Triangulation ermöglicht. Durch die Integration standardisierter Befragungsdaten mit qualitativen Tiefenanalysen konnten sowohl Konvergenzen als auch Divergenzen identifiziert werden, was zu einer umfassenden und validen Gesamtbetrachtung der Forschungsfragen beiträgt.

5 Ergebnisse der quantitativen Studie

Kapitel 5 folgt einem dreistufigen Analyseaufbau, der sich eng an der Logik des in Kapitel 2 eingeführten Modells der Beschäftigungsfähigkeit orientiert. Zunächst werden die Beweggründe beleuchtet, aus denen heraus Unternehmen Personen ohne formalen Berufs- oder Studienabschluss beschäftigen. In einem zweiten Schritt wird der Rekrutierungsprozess für diese Zielgruppe vertiefend analysiert - mit besonderem Fokus auf Auswahlkriterien, Entscheidungslogiken und personalpolitische Praktiken. Im dritten Abschnitt erfolgt eine systematische Auswertung der Befunde entlang der drei zentralen Modellkomponenten: Einflussfaktoren, individuelle Kompetenzen und arbeitsmarktbezogene Anforderungen.

Aufgrund inhaltlicher Überschneidungen wird in die Analyse ergänzend auch die Gruppe der Quereinsteiger:innen einbezogen. Diese Personengruppe weist einerseits vergleichbare Herausforderungen hinsichtlich formaler Qualifikationen auf, bringt andererseits jedoch oft berufsübergreifende Kompetenzen mit, die spezifische Integrationsdynamiken auslösen können.

5.1 Einstellungsfaktoren für Personen ohne formale Qualifikationen

Ein erster Analyseschritt widmet sich der Frage, aus welchen Gründen Unternehmen Personen ohne formalen Berufs- oder Studienabschluss beschäftigen - oder eben nicht. Die Ergebnisse zeigen, dass mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (56 %) aktuell mindestens eine Person ohne formalen Abschluss beschäftigt. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um eine geringe Anzahl von Mitarbeitenden: In rund 32 % der Betriebe arbeiten ein bis drei Personen ohne Abschluss.

Ein signifikanter Anteil von 39 % der Unternehmen (entsprechend 285 Betrieben) gibt hingegen an, gar keine formal Unqualifizierten zu beschäftigen. Die Gründe dafür liegen vorrangig in den betrieblichen Anforderungsprofilen (vgl.

Abb. 3): 46 % der Unternehmen, die keine Personen ohne Abschluss einstellen, begründen dies mit fehlender fachlicher Eignung, während ebenso viele (46 %) die Tätigkeiten als ausschliesslich durch qualifizierte Fachkräfte ausführbar einstufen. Darüber hinaus geben 33 % dieser Unternehmen an, dass ausreichend Bewerbende mit formalen Qualifikationen zur Verfügung stehen, sodass kein Bedarf für die Einstellung von Personen ohne Abschluss bestehe. In 13 % der Fälle wurden gesetzliche Vorgaben

oder branchenspezifische Regulierungen als Hinderungsgrund genannt - insbesondere in stark regulierten Berufsfeldern wie dem Gesundheitswesen oder dem Finanzsektor.

4. Aus welchen Gründen arbeiten keine Personen ohne formalen Berufs- oder Studienabschluss bei Ihnen im Unternehmen? (Mehrfachantwort möglich, bitte den wichtigsten Grund zuerst wählen)

Effektive Antworten: 285

	%	WICHTIGKEIT	N (RANG 1)
Diese Personen eignen sich fachlich nicht für den Job	46%	4,4	100
Die Arbeiten können nur von qualifizierten Personen durchgeführt werden	46%	4,3	61
Wir erhalten genügend Bewerbungen von Personen mit formalem Berufs- oder Studienabschluss	33%	2,9	38
Wir haben keinen Bedarf	27%	2,4	37
Der Einarbeitungsaufwand ist höher	17%	1,4	5
Ein formaler Abschluss ist gesetzlich vorgeschrieben	13%	1,1	14
Der Schulungsaufwand ist höher	11%	0,9	3
Das Risiko für Fehlentscheidungen ist höher	11%	0,8	2
Geringere Vergleichbarkeit der Qualifikationen: Ohne Berufs- oder Studienabschluss ist es für uns oft schwieriger, die Kompetenzen der Kandidaten objektiv zu vergleichen und einzuschätzen	9%	0,8	8
Sonstige	8%	0,8	17
GESAMT			285

P-Wert= < 0,01 ; Chi²= 255,8 ; Freiheitsgrad= 9 Höchst signifikant

Abb. 3: Gründe, warum keine Personen ohne formalen Berufs- oder Studienabschluss im Unternehmen arbeiten

Diese Befunde verdeutlichen, dass formale Bildungsabschlüsse in vielen Branchen nach wie vor als zentrale Zugangsvoraussetzung gelten - nicht nur aus normativen oder rechtlichen Gründen, sondern auch aufgrund betrieblich definierter Qualifikationsanforderungen. Die Einstellungspraxis wird somit wesentlich durch strukturelle Selektionsmechanismen geprägt, die Personen ohne formale Qualifikationen systematisch benachteiligen können.

Im Fokus der Untersuchung stehen jedoch die Unternehmen, die Personen ohne Abschluss einstellen, und die Kriterien, nach denen dies geschieht.

Abb. 4 zeigt die wichtigsten Einstellungsfaktoren, die in einer Mehrfachnennung mit Priorisierung erhoben wurden.

6. Aus welchen Gründen arbeiten Personen ohne formalen Berufs- oder Studienabschluss bei Ihnen im Unternehmen? (Mehrfachantwort möglich, bitte den wichtigsten Grund zuerst wählen)

Effektive Antworten: 436

	%	WICHTIGKEIT	N (RANG 1)
In einzelnen Bereichen ist kein Berufs- oder Studienabschluss erforderlich	73%	7,8	254
Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Motivation sind für diese Arbeit wichtiger als ein formaler Berufs- oder Studienabschluss	29%	2,8	19
Beziehungsnetzwerk und Empfehlungen: Manchmal werden Personen aufgrund persönlicher Empfehlungen oder ihres Beziehungsnetzwerks eingestellt, unabhängig von ihrem formalen Bildungsweg	25%	2,4	17
Wir haben eigene Trainings- und Entwicklungsprogramme, die es ermöglichen, Personen ohne formalen Abschluss in die Rolle einzuarbeiten	23%	2,3	20
Personalmangel in bestimmten Branchen oder Bereichen des Unternehmens	22%	2,2	53
Technologische oder handwerkliche Begabung: Manche Personen sind technisch oder handwerklich sehr begabt und bringen autodidaktisch erworbene Fähigkeiten mit	24%	2,1	13
Wille zur Weiterbildung: Viele Personen ohne formale Ausbildung zeigen eine hohe Motivation, sich fortzubilden oder neue Fähigkeiten „on the job“ zu erlernen	25%	2,1	5
Spezifische Fachkenntnisse oder Talente: Personen ohne Abschluss verfügen manchmal über spezialisierte Fähigkeiten, die sie durch Hobbys, Selbststudium oder vorherige Tätigkeiten entwickelt haben und die sie gezielt in den Beruf einbringen können	23%	2,1	18
Sonstige	12%	1,2	25
Schneller Einstieg: Personen ohne formale Ausbildung können oft ohne lange Ausbildungszeiten direkt ins Arbeitsleben einsteigen	13%	1,1	6
Aus Gründen der Kosteneffizienz	9%	0,9	6
GESAMT			436

P-Wert= < 0,01 ; Chi²= 496,9 ; Freiheitsgrad= 10 Höchst signifikant

Abb. 4: Wichtigste Gründe für die Beschäftigung von Personen ohne formalen Bildungsabschluss (Mehrfachnennungen, n=435 Unternehmen)

Besonders auffällig ist, dass praktische Erfordernisse im Einstellungsprozess häufig Vorrang vor formalen Bildungsnachweisen haben. Die Befragung zeigt, dass Unternehmen oftmals einen arbeitsplatzbezogenen Zugang zur Qualifikationsbewertung wählen: 73 % der Betriebe geben an, dass für bestimmte Stellen kein formaler Abschluss erforderlich sei - entweder, weil es sich um einfachere Tätigkeiten handelt oder weil gesetzliche Vorgaben fehlen. In diesen Fällen verzichten Unternehmen bewusst auf formale Qualifikationsanforderungen, sofern die Aufgabe dies erlaubt.

Darüber hinaus spielen informell erworbene soziale Kompetenzen eine zentrale Rolle. Rund 29 % der Unternehmen betonen, dass persönliche Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, Zuverlässigkeit und Motivation für die Ausübung der Tätigkeit wichtiger seien als ein formales Bildungsdiplom. Besonders bei gut integrierten Teams kann die Passung zur Unternehmenskultur und ein hohes Engagement fehlende Abschlüsse kompensieren.

Auch persönliche Empfehlungen und bestehende Netzwerke beeinflussen den Einstellungsprozess wesentlich. 25 % der Betriebe rekrutieren über informelle Kanäle - beispielsweise, wenn Mitarbeitende vertrauenswürdige Bekannte empfehlen. Hier ersetzt Sozialkapital bis zu einem gewissen Grad die formale Zertifizierung.

Interne Entwicklungsmöglichkeiten in Form von Trainings-, Einarbeitungs- oder Mentoringprogrammen bieten Möglichkeiten zu formalen Qualifikationen. 23 % der Unternehmen nutzen diese Möglichkeiten gezielt, um Personen ohne Abschluss einzuarbeiten - insbesondere grössere Betriebe investieren in solche On-the-Job-Lernformate.

Auch der Fachkräftemangel wirkt als wichtiger Einstellungsfaktor: 22 % der Unternehmen berichten, dass sie aus personellen Engpässen heraus bewusst auf gering formal Qualifizierte zurückgreifen. Unter solchen Bedingungen steigt die Bereitschaft, Mitarbeitende ohne Abschluss einzustellen und betriebsintern weiterzubilden.

Ein bemerkenswerter Befund betrifft die informell erworbenen technischen oder handwerklichen Fähigkeiten: 24 % der Unternehmen erkennen besondere autodidaktisch erworbene Kompetenzen - etwa in IT oder Handwerk - als wertvolle Ressource an, wenn diese unmittelbar in der Praxis eingesetzt werden können. Auch der Wille zur Weiterbildung wird von 25 % der Betriebe als positives Kriterium genannt: Die Motivation, sich aktiv weiterzuentwickeln, wird als entscheidender Faktor für die Einstellung gewertet.

Weniger häufig, aber dennoch relevant, sind weitere Motive wie ein schnellerer Arbeitsmarkteintritt ohne lange Ausbildungswege (13 %) oder Kostenerwägungen, etwa in Form potenziell niedrigerer Lohnkosten (9 %). Etwa 12 % der Unternehmen führen individuelle Gründe an, beispielsweise besondere Lebensumstände einzelner Bewerbender.

Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse, dass informelle Kompetenzen, persönliche Eigenschaften und arbeitsplatzspezifische Erfordernisse entscheidenden Einfluss auf die Einstellungsentscheidung nehmen (vgl. Abb. 7). Der formale Bildungsabschluss verliert an Bedeutung, wenn praktische Fähigkeiten und Soft Skills stärker ins Gewicht fallen. Dieser Befund bestätigt frühere Studien, wonach praktische Erfahrung von 87 % der Arbeitgeber als primärer Kompetenzindikator betrachtet wird, während nur 59 % auf formale Zertifikate fokussieren.

18. Auf welche Aspekte stützt sich Ihr Unternehmen hauptsächlich, um die Kompetenzen von Bewerberinnen und Bewerbern einzuschätzen? (Mehrfachantwort möglich, bitte den wichtigsten Grund zuerst wählen)

Effektive Antworten: 678

Antwortquote: 93%

	%	WICHTI...	N (RANG 1)
Berufserfahrung: Einschätzung basierend auf bisherigen beruflichen Tätigkeiten und Arbeitsstationen	87%	7,3	420
Intervieweindrücke: Persönliche Eindrücke aus Gesprächen und Interviews, einschliesslich Auftreten und Umgang mit Fragen	85%	5,6	74
Bildungsabschlüsse und Zertifikate: Formale Qualifikationen wie Abschlüsse, Zeugnisse und Weiterbildungen	59%	4,2	47
Referenzen und Empfehlungen: Feedback von früheren Arbeitgeber*innen, Kollegen*innen oder Personen aus dem Beziehungsnetzwerk	64%	4,4	44
Praktische Arbeitsproben oder Portfolio: Ergebnisse und Beispiele bisheriger Arbeit, z. B. in Form eines Portfolios	40%	2,8	43
Soft Skills: Beurteilung sozialer und persönlicher Fähigkeiten, wie Teamfähigkeit, Kommunikationskompetenz oder Zuverlässigkeit	57%	3,8	25
Bisherige Projekte und Erfolge: Konkrete berufliche Leistungen und Erfolge, z. B. erfolgreich abgeschlossene Projekte	31%	1,8	14
Sonstige	4%	0,2	7
Tests und Assessment-Center: Spezifische Eignungstests oder Assessment-Center zur Überprüfung der Fach- und Persönlichkeitskompetenzen	14%	0,7	4
GESAMT			678

P-Wert= < 0,01 ; Chi²= 931,5 ; Freiheitsgrad= 8 Höchst signifikant

Abb. 5: Aspekte die den Einstellungsentscheid beeinflussen

Die vorliegenden Daten verdeutlichen, dass Unternehmen zunehmend das Gesamtprofil von Bewerbern in den Blick nehmen: Entscheidend ist, ob eine Person ins Team passt, bereits praktische Erfahrungen gesammelt hat und sich durch gezielte betriebliche Einarbeitung oder Weiterbildung

weiterentwickeln lässt. Formale Bildungsabschlüsse treten dabei vielfach in den Hintergrund, sofern keine zwingenden fachlichen oder regulatorischen Anforderungen bestehen. Letztere spielen allerdings in bestimmten Sektoren nach wie vor eine zentrale Rolle - wie die 39 % der Unternehmen zeigen, die aus strukturellen Gründen keine Personen ohne Abschluss beschäftigen.

Für die erste Forschungsfrage lässt sich zusammenfassend festhalten, dass Unternehmen vor allem dann Personen ohne formale Qualifikation einstellen, wenn die jeweilige Tätigkeit keinen zertifizierten Abschluss erfordert und/oder wenn die Bewerbenden durch non-formale und informelle Kompetenzen überzeugen. Besonders ausschlaggebend sind dabei soziale Kompetenzen, Motivation, Praxiserfahrung sowie persönliche Empfehlungen. In diesen Fällen gelten informell oder non-formal erworbene Fähigkeiten als ausreichend - teilweise sogar als vorrangig - für eine erfolgreiche Integration in den Betrieb.

5.2 Integration von gering qualifizierten Mitarbeitenden in den Arbeitsmarkt

Die zweite Forschungsfrage bezieht sich auf die Frage, wie Personen mit wenig oder keinen formalen Bildungsabschlüssen in den Arbeitsmarkt integriert werden - mit besonderem Fokus auf betriebliche Integrationsprozesse. Im Zentrum stehen dabei nicht nur Rekrutierungsstrategien, sondern auch Einarbeitungsprozesse und die konkrete Positionierung der betreffenden Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens.

Ein zentrales Ergebnis der quantitativen Befragung ist, dass die Mehrheit der Unternehmen ihre ungelerten Mitarbeitenden im regulären Kerngeschäft einsetzt. Von den Betrieben, die Personen ohne formalen Abschluss beschäftigen, geben 87 % an, dass diese mehrheitlich in den Haupttätigkeitsfeldern des Unternehmens tätig sind - nicht in peripheren oder fachfremden Rollen. So arbeiten etwa ungelernete Mitarbeitende in Logistikbetrieben überwiegend tatsächlich in der Logistik und nicht ausschließlich in unterstützenden Funktionen wie Reinigung oder Hausdienst. Dieses Ergebnis ist insofern bemerkenswert, als es eine weitgehende betriebliche Integration "on the job" signalisiert: Die betreffenden Mitarbeitenden werden in reguläre Abläufe eingebunden und übernehmen produktive Aufgaben, die dem wirtschaftlichen Kern des Betriebs zugeordnet sind. Nur 11 % der Unternehmen nutzen Ungelernte schwerpunktmässig für fachfremde Tätigkeiten oder Hilfsarbeiten.

Die Daten legen somit nahe, dass viele Unternehmen bewusst nach passenden Einsatzfeldern im eigenen Geschäftsbereich suchen, in denen fehlende formale Abschlüsse keine zentrale Rolle spielen. Die Integration erfolgt demnach nicht durch marginale Sonderstrukturen, sondern über eine aktive Einbindung in den betrieblichen Alltag, was als wichtiger Indikator für gelungene Beschäftigungsfähigkeit gewertet werden kann.

Ein weiterer Befund betrifft die Anpassung des Rekrutierungsprozesses: 58 % der befragten Unternehmen geben an, dass sie das Verfahren für Bewerbende ohne formale Qualifikation gezielt modifizieren, um deren Kompetenzen angemessen beurteilen zu können. Dabei kommen spezifische Methoden wie Probearbeit, praktische Tests oder erweiterte Interviews zum Einsatz, um informell erworbene Fähigkeiten sichtbar zu machen. Die genauen Anpassungen sind in

Abb. 6 dargestellt (Mehrfachantworten der 132 betroffenen Unternehmen).

8. In welchen Aspekten unterscheidet sich der Rekrutierungsprozess für Bewerber ohne formalen Berufs- oder Studienabschluss? (Mehrfachantwort möglich)

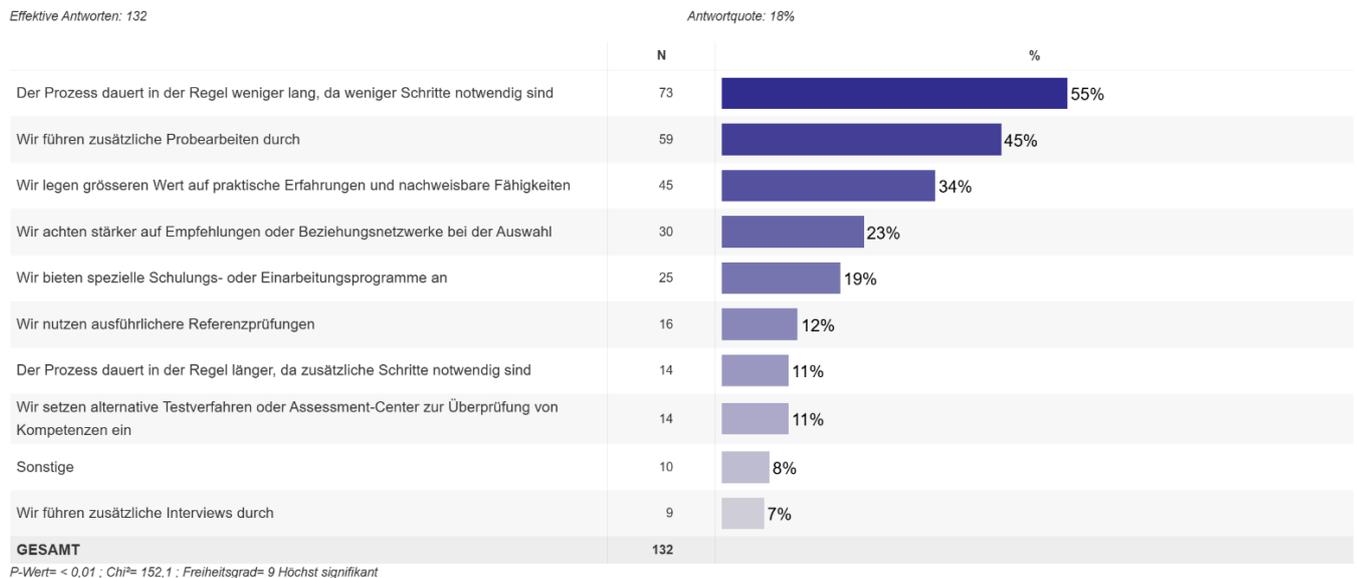


Abb. 6: Unterschiede im Rekrutierungsprozess für Bewerbende ohne formalen Abschluss (Mehrfachnennungen, Anteil der betroffenen Unternehmen, n≈132)

Es zeigt sich dabei ein zweigeteiltes Muster in der Anpassung der Rekrutierungsprozesse: Während einige Unternehmen den Ablauf vereinfachen und beschleunigen, führen andere gezielt zusätzliche Prüfungen ein, um die Eignung von Bewerbenden ohne formalen Abschluss besser einschätzen zu können.

Ein zentraler Befund betrifft die Fokussierung auf Praxistauglichkeit: 45 % der Unternehmen setzen gezielt Probearbeiten oder praktische Tests ein, um informell erworbene Kompetenzen direkt zu beobachten und zu bewerten. Besonders in handwerklich-technischen Branchen wird dies durch eine verstärkte Gewichtung praktischer Erfahrung und nachweisbarer Fertigkeiten unterstützt - ein Ansatz, den 34 % der Betriebe betonen. Damit wird der klassische Blick auf formale Qualifikationen durch ein kompetenzorientiertes Auswahlverfahren ersetzt, das stärker auf tatsächlich gezeigte Fähigkeiten fokussiert.

Geänderte Auswahlkriterien sind ebenfalls ein zentrales Element: 23 % der Firmen stützen sich verstärkt auf persönliche Empfehlungen und berufliche Netzwerke, wenn kein formaler Abschluss vorliegt, und 12 % holen besonders ausführliche Referenzauskünfte ein. In diesen Fällen übernehmen Vertrauensindikatoren aus dem beruflichen Umfeld die Funktion formaler Nachweise und kompensieren so die fehlende institutionelle Vergleichbarkeit.

Darüber hinaus investieren rund 19 % der Unternehmen gezielt in spezielle Einarbeitungs- oder Schulungsprogramme, um gering qualifizierte Neueinstellungen systematisch zu integrieren. Hierzu zählen strukturierte Onboarding-Prozesse, Patenschaftsmodelle oder interne Weiterbildungsmodulare, die bestehende Kompetenzlücken adressieren.

Auffällig ist zudem, dass bei über der Hälfte der Unternehmen (55 %) der Rekrutierungsprozess für Personen ohne Abschluss verkürzt wird. Dies geschieht vor allem, weil formale Prüfungsschritte - wie

die Sichtung von Bildungszertifikaten - entfallen. Lediglich 11 % berichten von einem verlängerten Verfahren, etwa durch zusätzliche Interviews (7 %) oder den Einsatz von Assessments (11 %). Die Mehrheit bevorzugt einen pragmatischen Zugang, bei dem die praktische Eignung über den formalen Bildungsnachweis gestellt wird.

Schliesslich zeigt sich, dass einige Unternehmen auch auf externe Unterstützung zurückgreifen: 8 % nennen die Zusammenarbeit mit Personalvermittlern, Temporärbüros oder sozialen Integrationsinstitutionen. Diese Betriebe nutzen den sekundären Arbeitsmarkt gezielt als Testfeld für potenzielle Mitarbeitende, bevor eine Festanstellung erfolgt. Auch Kooperationen mit staatlich geförderten Programmen finden sich in dieser Gruppe.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Unternehmen ein breites Spektrum an Rekrutierungsstrategien nutzen, um informelle Kompetenzen sichtbar zu machen und fehlende Abschlüsse zu kompensieren. Der hohe Anteil an Betrieben, die ihren Einstellungsprozess bewusst anpassen (knapp 59 %), unterstreicht die Relevanz des Themas im betrieblichen Recruiting. Besonders hervorzuheben ist, dass das Fehlen eines formalen Abschlusses nicht zwangsläufig ein Hindernis darstellt - vielmehr eröffnet es in vielen Fällen alternative Zugangswege, sofern die betrieblichen Strukturen bereit sind, auf Kompetenzorientierung und Flexibilität zu setzen.

Trotz erfolgreicher Einstellung sehen viele Unternehmen spezifische Kompetenzdefizite bei Mitarbeitenden ohne formalen Abschluss im Vergleich zu gelernten Kolleginnen und Kollegen. Wie

Abb. 1 zeigt, schätzen die Betriebe insbesondere Fachkompetenzen als deutlich defizitär ein: Rund 85 % der befragten Unternehmen geben an, dass diese Kompetenzen bei ungelernten Mitarbeitenden sehr stark unter dem gewünschten Niveau liegen. Die durchschnittliche Bewertung der fachlichen Fähigkeiten beträgt $M \approx 4,3$ auf einer fünfstufigen Defizitskala ($SD \approx 0,9$) - ein Wert, der auf einen substantiellen Qualifikationsmangel hinweist.

Auch im Bereich der Methodenkompetenz, also Fähigkeiten wie strukturierte Arbeitsmethodik, Problemlösungsverhalten oder Lernstrategien, sehen etwa 64 % der Unternehmen grössere Lücken. Die mittlere Defizitbewertung liegt hier bei $M \approx 3,8$, was ein ebenfalls relevantes, wenn auch weniger gravierendes Kompetenzdefizit signalisiert.

Diese Einschätzungen sind insofern nicht überraschend, als Personen ohne formalen Bildungsabschluss berufsspezifische Theorien, Systematiken und methodisches Handwerkszeug in der Regel nicht im Rahmen einer strukturierten Ausbildung vermittelt bekommen haben. Das fehlt ihnen somit beim Einstieg ins Unternehmen - insbesondere in Berufsfeldern mit hohem fachlich-methodischem Anspruch.

5. Bei welcher Kompetenzkategorie sehen Sie beim Stellenantritt von Personen ohne formalen Berufs- oder Studienabschluss im Vergleich zu gelernten Mitarbeitenden die grössten Defizite?



Abb. 7: Einschätzung der Defizite zu sechs Kompetenzkategorien beim Stellenantritt Ungelernter (Anteil der betroffenen Unternehmen, n≈264)

Demgegenüber werden Sozial- und Selbstkompetenzen (Soft Skills) kaum als problematisch eingeschätzt. So berichten über 64 % der Unternehmen, dass bei Kompetenzen wie Teamfähigkeit oder Kommunikationsstärke keine oder nur geringe Defizite bestehen; lediglich rund 10 % erkennen grössere Schwächen in diesem Bereich. Der Mittelwert der Einschätzung liegt mit $M \approx 2,2$ ($SD \approx 1,1$) unterhalb der neutralen Mitte, was auf tendenzielle Stärken hinweist. Auch Selbstkompetenzen - etwa Zuverlässigkeit oder Selbstorganisation - werden vergleichsweise positiv beurteilt ($M \approx 2,7$), wobei nur etwa ein Viertel der Unternehmen hier grössere Defizite feststellt.

Interdisziplinäre und Handlungskompetenzen liegen im mittleren Bereich ($M \approx 3,3-3,5$), was auf moderate Lücken hindeutet. Insgesamt bestätigt sich somit ein differenziertes Bild: Personen ohne formalen Abschluss bringen häufig ausgeprägte soziale und persönliche Kompetenzen mit, während Fach- und Methodenwissen erkennbar ausbaufähig sind. Diese Einschätzung steht im Einklang mit den oben berichteten Einstellungsgründen, bei denen Soft Skills regelmässig als ausschlaggebend genannt wurden.

Für die betriebliche Integration bedeutet dies, dass insbesondere in fachlicher Hinsicht Einarbeitungs- und Schulungsmassnahmen erforderlich sind. Die bereits beschriebenen Programme zur strukturierten Einführung - etwa Onboarding, Patenschaftsmodelle oder interne Weiterbildung - zielen genau auf diesen Bedarf ab. In offenen Kommentaren betonen mehrere Unternehmen, dass sich die tatsächliche Eignung ungelernter Personals häufig erst nach einer gewissen Praxisphase endgültig beurteilen lässt und deshalb eine engmaschige Begleitung zu Beginn entscheidend sei.

Positiv hervorzuheben ist, dass Soft Skills vielfach bereits vorhanden sind und nicht erst mühsam entwickelt werden müssen. Im Gegenteil: Einige Unternehmen (rund 34 %) berichten, dass unkonventionelle Berufswege neue Perspektiven und frische Impulse ins Team bringen. Die Integration gelingt dabei offenbar besonders dann, wenn soziale Passung mit unterstützender betrieblicher Infrastruktur kombiniert wird - also, wenn einerseits persönliche Kompetenzen für Akzeptanz sorgen und andererseits das Unternehmen fachliche Entwicklung aktiv begleitet.

Darüber hinaus zeigen die Analysen signifikante Unterschiede in Abhängigkeit von Branche und Unternehmensgrösse (Chi-Quadrat-Tests, $p < 0,01$). So wird in stark regulierten Sektoren - etwa im Gesundheits- oder Finanzwesen - das Fehlen formaler Abschlüsse deutlich häufiger als Hindernis genannt, unter anderem aufgrund gesetzlicher Zulassungsvoraussetzungen. In handwerklichen, technischen oder gastgewerblichen Branchen hingegen sind die formalen Anforderungen niedriger, wodurch sich dort vermehrt Chancen für Ungelernte eröffnen.

Auch die Betriebsgrösse beeinflusst die Integration: Grosse Unternehmen (z. B. mit über 1'000 Mitarbeitenden) beschäftigen häufiger grössere Gruppen von Ungelernten und nehmen Kompetenzdefizite tendenziell kritischer wahr (z. B. Bewertung fachlicher Lücken häufiger auf höchster Stufe). Gleichzeitig verfügen sie über umfangreichere Ressourcen für Auswahlprozesse und Weiterbildung. Kleinbetriebe (unter 10 Mitarbeitende) hingegen rekrutieren seltener ungelernetes Personal - und wenn doch, dann meist nur ein bis zwei Personen, da interne Schulungskapazitäten begrenzt sind.

Diese Unterschiede unterstreichen, dass die Integration informell Qualifizierter kontextabhängig ist: Sie gelingt besonders in offenen Branchen und in Betrieben, die strukturelle Voraussetzungen für Qualifizierung mitbringen. Dennoch ist bemerkenswert, dass branchen- und grössenübergreifend ein Grossteil der Unternehmen grundsätzlich bereit ist, Personen ohne formale Abschlüsse zu integrieren - wenngleich mit unterschiedlich ausgeprägten Strategien und Anforderungen.

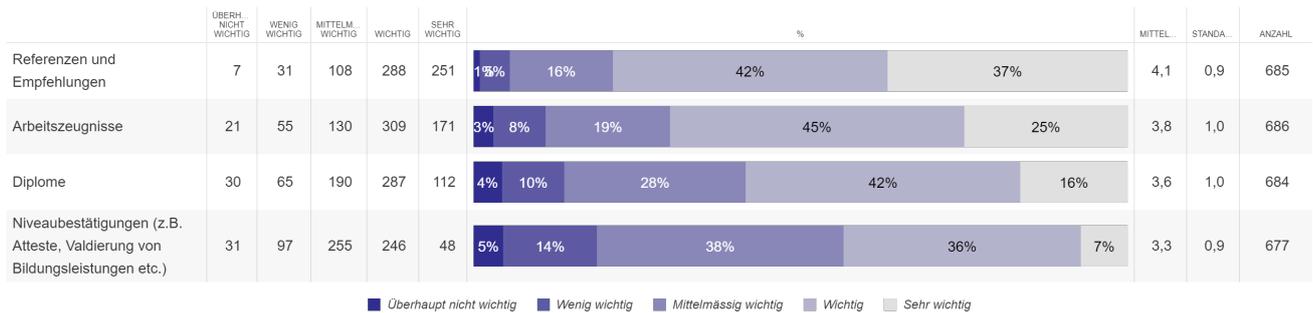
5.2.1 Allgemeine Aspekte und Überprüfung verbreiteter Klischees im Rekrutierungsprozess

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden auch allgemeine Aspekte des Rekrutierungsprozesses untersucht. Ziel war es insbesondere, verbreitete Klischees und Annahmen im Zusammenhang mit der Personalgewinnung empirisch zu überprüfen und differenziert zu betrachten.

Die Ergebnisse zeigen, dass Referenzen und persönliche Empfehlungen mit 79 % Zustimmung ($M = 4,1$; $SD = 0,9$) nach wie vor eine zentrale Rolle im Einstellungsverfahren spielen. Auch Arbeitszeugnisse geniessen mit 70 % Zustimmung ($M = 3,8$; $SD = 1,0$) weiterhin hohe Relevanz bei der Bewertung von Bewerbenden (vgl. Abb. 8).

Formale Bildungsnachweise wie Diplome erreichen zwar etwas geringere Zustimmungswerte (58 %, $M = 3,6$; $SD = 1,0$), gelten jedoch weiterhin als relevante Orientierungshilfe - insbesondere bei standardisierten Verfahren oder bei Bewerbungen auf qualifizierte Positionen. Dagegen werden Niveaubestätigungen, z. B. in Form von Attesten, Kurszertifikaten oder Validierungsverfahren, insgesamt weniger stark gewichtet (43 % Zustimmung, $M = 3,3$; $SD = 0,9$).

Diese Ergebnisse legen nahe, dass sich der praktische Auswahlprozess stärker an erfahrungsbasierten Kriterien orientiert als vielfach angenommen - und dass Soft Skills, Leistungsausweise und soziale Vertrauensindikatoren bei der Einschätzung von Eignung häufig mehr Gewicht haben als rein formale Bildungsdokumente. Damit relativieren die Daten gewisse Klischees, wonach im Rekrutierungsprozess primär Abschlüsse entscheiden würden. Zwar bleiben formale Qualifikationen relevant, doch entscheidender scheint in vielen Fällen die Glaubwürdigkeit eines Kandidaten im sozialen und beruflichen Umfeld - dokumentiert durch Referenzen, Zeugnisse und die persönliche Passung.

17. Wie wichtig sind allgemein folgende Elemente bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden?

Cronbachs Alpha: 0,6

Abb. 8: Elemente, die bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden wichtig sind

Die Studie verdeutlicht zudem, dass Unternehmen bei der Bewertung von Kompetenzen primär auf praktisch erfassbare Kriterien setzen. An erster Stelle stehen Berufserfahrung (87 %) sowie der persönliche Eindruck im Bewerbungsgespräch (85 %) (vgl. Abb. 9). Formale Bildungsabschlüsse und Zertifikate folgen mit deutlichem Abstand (59 %) und werden somit weniger stark gewichtet als häufig angenommen.

Auch Referenzen (64 %) und praktische Arbeitsproben (40 %) spielen eine bedeutende, wenngleich nachgeordnete Rolle im Entscheidungsprozess. Auffällig ist hingegen der geringe Stellenwert von standardisierten Auswahlverfahren: Tests und Assessment-Center werden nur von 14 % der Unternehmen regelmässig eingesetzt. Dies widerlegt die verbreitete Annahme, dass aufwändige Testverfahren ein verbreiteter Standard in der Rekrutierungspraxis seien - vielmehr zeigt sich ein pragmatischer, erfahrungsbasierter Ansatz, bei dem informelle und beobachtbare Kompetenzen eine zentrale Rolle spielen.

Diese Befunde unterstreichen insgesamt, dass der Fokus vieler Unternehmen nicht ausschliesslich auf formalen Nachweisen liegt, sondern dass berufspraktische Erfahrung, persönliche Eignung und soziale Passung im Auswahlprozess oft ausschlaggebender sind.

18. Auf welche Aspekte stützt sich Ihr Unternehmen hauptsächlich, um die Kompetenzen von Bewerberinnen und Bewerbern einzuschätzen? (Mehrfachantwort möglich, bitte den wichtigsten Grund zuerst wählen)

Effektive Antworten: 678

Antwortquote: 93%

	%	WICHTI...	N (RANG 1)
Berufserfahrung: Einschätzung basierend auf bisherigen beruflichen Tätigkeiten und Arbeitsstationen	87%	7,3	420
Intervieweindrücke: Persönliche Eindrücke aus Gesprächen und Interviews, einschliesslich Auftreten und Umgang mit Fragen	85%	5,6	74
Bildungsabschlüsse und Zertifikate: Formale Qualifikationen wie Abschlüsse, Zeugnisse und Weiterbildungen	59%	4,2	47
Referenzen und Empfehlungen: Feedback von früheren Arbeitgeber*innen, Kollegen*innen oder Personen aus dem Beziehungsnetzwerk	64%	4,4	44
Praktische Arbeitsproben oder Portfolio: Ergebnisse und Beispiele bisheriger Arbeit, z. B. in Form eines Portfolios	40%	2,8	43
Soft Skills: Beurteilung sozialer und persönlicher Fähigkeiten, wie Teamfähigkeit, Kommunikationskompetenz oder Zuverlässigkeit	57%	3,8	25
Bisherige Projekte und Erfolge: Konkrete berufliche Leistungen und Erfolge, z. B. erfolgreich abgeschlossene Projekte	31%	1,8	14
Sonstige	4%	0,2	7
Tests und Assessment-Center: Spezifische Eignungstests oder Assessment-Center zur Überprüfung der Fach- und Persönlichkeitskompetenzen	14%	0,7	4
GESAMT			678

P-Wert= < 0,01 ; Chi²= 931,5 ; Freiheitsgrad= 8 Höchst signifikant

Abb. 9: Wie werden die Kompetenzen eingeschätzt? (n = 678)

Mehrere verbreitete Annahmen und Klischees über die Rolle persönlicher Merkmale im Rekrutierungsprozess konnten im Rahmen der Befragung ebenfalls systematisch überprüft werden (vgl. Abb. 10). Die Ergebnisse zeigen ein differenziertes Bild:

- Motivation und Arbeitseinstellung zählen zu den mit Abstand wichtigsten Einflussfaktoren bei Einstellungsentscheidungen. Jeweils über 70 % der Unternehmen bewerten diese Merkmale als „sehr stark relevant“. Die Mittelwerte liegen bei $M = 4,7$ sowohl für Motivation als auch für die Arbeitseinstellung - und erreichen damit nahezu die Höchstwerte auf der verwendeten 5-Punkte-Skala. Diese Befunde bestätigen, dass intrinsische Faktoren zentrale Selektionskriterien darstellen, insbesondere bei der Rekrutierung von Personen ohne formale Bildungsabschlüsse.
- Auch Leistungsbereitschaft ($M = 4,5$) und Ausdauer ($M = 4,2$) werden als stark relevante Merkmale eingeschätzt. Diese Eigenschaften sind eng mit dem Konzept der Beschäftigungsfähigkeit verbunden und gelten als wichtige Indikatoren für langfristigen beruflichen Erfolg.
- Äussere Erscheinung ($M = 3,6$) und Selbstvertrauen ($M = 3,8$) weisen hingegen nur mittlere Relevanzwerte auf. Damit relativieren sich gängige Klischees, die eine überhöhte Bedeutung dieser Merkmale im Rekrutierungsprozess vermuten lassen.
- Geschlecht ($M = 2,0$), Alter ($M = 2,7$) und Beziehungsnetzwerke ($M = 2,9$) spielen gemäss der Einschätzung der Unternehmen eine untergeordnete oder neutrale Rolle bei der Personalauswahl. Diese Ergebnisse widersprechen zum Teil populären Annahmen über eine strukturelle Bevorzugung bestimmter Gruppen und deuten darauf hin, dass objektivierbare Leistungsmerkmale und persönliche Einstellungen deutlich stärker gewichtet werden.

Insgesamt sprechen die Befunde für eine Rekrutierungspraxis, die persönliche Einsatzbereitschaft und Motivation höher bewertet als formale Merkmale oder demografische Faktoren. Dies stärkt die An-

nahme, dass informelle und subjektive Kompetenzen - insbesondere im Bereich der Selbst- und Sozialkompetenzen - eine zentrale Rolle für die Beschäftigungsfähigkeit von gering qualifizierten Bewerbenden spielen.

19. Nach Ihrer Meinung, wie stark beeinflussen folgende Merkmale der Bewerbenden den Anstellungsentscheid?



Cronbachs Alpha: 0,7

Abb. 10: Oft diskutierte Klischees über die Rolle persönlicher Merkmale

Zur Bedeutung von Soft Skills im betrieblichen Alltag zeigt die vorliegende Erhebung ein eindeutiges Bild: Unternehmen schätzen insbesondere verhaltensbezogene und soziale Kompetenzen. Am häufigsten genannt wurden dabei Zuverlässigkeit (89 %), Einsatzbereitschaft (79 %), Kommunikationsfähigkeit (78 %) sowie Problemlösungskompetenz (68 %) (vgl. Abb. 11).

Demgegenüber spielen Kreativität (26 %) und analytisches Denken (29 %) eine deutlich geringere Rolle. Diese Ergebnisse unterstreichen, dass im Arbeitsalltag Soft Skills häufig höher bewertet werden als kognitive oder fachlich-analytische Fähigkeiten. Besonders in operativen Tätigkeiten oder teamorientierten Arbeitsumgebungen zählen stabile Persönlichkeitsmerkmale und die Fähigkeit zur sozialen Interaktion offenbar stärker als abstraktes Denkvermögen oder Innovationsfähigkeit.

Die Befunde stützen somit die zentrale Annahme dieser Studie, dass informelle Kompetenzen - insbesondere im Bereich der Selbstorganisation, Motivation und sozialen Interaktion - entscheidende Erfolgsfaktoren für die Integration formal gering qualifizierter Personen in den Arbeitsmarkt darstellen.

20. Welche der folgenden Soft-Skills werden im Arbeitsalltag von Ihren Mitarbeitenden besonders benötigt? (Mehrfachantwort möglich, bitte den wichtigsten Grund zuerst wählen)



Effektive Antworten: 679

Antwortquote: 94%

	%	WICHTIGKEIT	N (RANG 1)
Kommunikation	78%	8,0	250
Zuverlässigkeit	89%	7,8	98
Einsatzbereitschaft	79%	7,1	68
Problemlösekompetenzen	68%	6,8	101
Belastbarkeit	71%	6,4	37
Flexibilität	65%	5,4	25
Empathie	43%	3,8	36
Selbststeuerung	40%	3,6	26
Kritisches Denken	29%	2,4	14
Analytisches Denken	28%	2,0	12
Kreativität	25%	1,9	6
Sonstige	2%	0,2	6

P-Wert= < 0,01 ; Chi²= 1.059,7 ; Freiheitsgrad= 11 Höchst signifikant

Abb. 11: Soft-Skills, die im Arbeitsalltag besonders wichtig sind (n=679)

In Summe verdeutlichen die Ergebnisse, dass Einstellungsentscheidungen in den meisten Unternehmen primär leistungs- und kompetenzorientiert getroffen werden. Insbesondere motivationale Merkmale (z. B. Einsatzbereitschaft, Zuverlässigkeit) und soziale Kompetenzen (z. B. Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke) spielen eine zentrale Rolle, während äussere Erscheinung, Alter oder Geschlecht eine nachgeordnete Bedeutung besitzen.

Damit relativiert die Studie gängige Klischees über vermeintlich entscheidende Einflussfaktoren im Rekrutierungsprozess. Die empirischen Befunde sprechen für einen Trend hin zu pragmatischen, stärkenorientierten Einstellungspraktiken, bei denen tatsächliche Potenziale und arbeitsrelevante Kompetenzen im Vordergrund stehen - unabhängig von formalen Qualifikationen oder oberflächlichen Merkmalen.

5.3 Ergebnisse der quantitativen Befragung entlang des Modells der Beschäftigungsfähigkeit

Im folgenden Abschnitt werden die Resultate der Online-Befragung von 726 Schweizer Unternehmen entlang der drei Dimensionen des in Kapitel 2.5 vorgestellten Modells der Beschäftigungsfähigkeit dargestellt (vgl. Abb. 2, S. 12). Dieses Modell verdeutlicht, dass Beschäftigungsfähigkeit durch das Zusammenspiel von Einflussfaktoren (z. B. soziales Umfeld, individuelle Disposition, Ressourcen, Arbeitsmarktbedingungen), individuellen Fähigkeiten sowie Qualifikationsanforderungen bestimmt wird (vgl. Rump & Eilers, 2022; Brussig & Knuth, 2009).

Die Darstellung der Ergebnisse folgt daher einer klaren Struktur:

- Zunächst werden die kontextuellen und persönlichen Einflussfaktoren beleuchtet, die die Beschäftigung von Personen ohne formalen Abschluss begünstigen oder hemmen (Abschnitt 5.3.1).
- Danach folgt eine Analyse der von diesen Personen eingebrachten individuellen Fähigkeiten (Abschnitt 5.3.2).

- Abschliessend werden die an sie gestellten Qualifikationsanforderungen untersucht, einschliesslich der Rolle formal, non-formal und informell erworbener Kompetenzen, relevanter Soft Skills sowie branchenspezifischer Kriterien (Abschnitt 5.3.3).

Alle Ergebnisse werden im Lichte des Employability-Modells interpretiert und quantitativ untermauert (Prozente, Mittelwerte, Standardabweichungen), um ein wissenschaftlich fundiertes, differenziertes Bild zu zeichnen.

5.3.1 Einflussfaktoren

Das soziale Umfeld einer Person - insbesondere ihr Beziehungsnetzwerk und persönliche Empfehlungen - spielt in vielen Fällen eine relevante, wenn auch nicht primäre Rolle für die Beschäftigungsfähigkeit. Rund 25 % der befragten Unternehmen gaben an, dass persönliche Empfehlungen oder das Netzwerk ausschlaggebend für die Anstellung von Personen ohne Abschluss sein können (Mehrfachnennung; n = 435). Dies zeigt sich etwa in Formulierungen wie: „Manchmal werden Personen aufgrund persönlicher Empfehlungen oder ihres Beziehungsnetzwerks eingestellt, unabhängig von ihrem formalen Bildungsweg“ (anonyme Unternehmensantwort). Dennoch bewerten nur 26 % der Unternehmen den Einfluss des Netzwerks auf die Beschäftigungsfähigkeit als (sehr) stark, während ihn die Mehrheit als neutral (44 %) oder schwach bis sehr schwach (30 %) einschätzt. Referenzen und Arbeitszeugnisse als Ausdruck sozialen Kapitals haben im Einstellungsprozess jedoch einen hohen Stellenwert: 79 % der Unternehmen betrachten sie als (sehr) wichtig - ein höherer Wert als bei vielen formalen Nachweisen. Ein unterstützendes soziales Umfeld kann die Chancen von gering formal Qualifizierten somit verbessern, ersetzt jedoch fehlende Kernkompetenzen nicht.

Deutlich zentraler sind aus Sicht der Unternehmen individuelle Einstellungs- und Persönlichkeitsfaktoren. Nahezu alle Befragten betonen die Bedeutung von Motivation, Leistungsbereitschaft und Arbeitseinstellung. So bewerten 98 % die Motivation als starken bis sehr starken Einflussfaktor, über 75 % davon sogar als „sehr stark“. Ähnlich hoch werden eine positive Arbeitseinstellung (z. B. Zuverlässigkeit, Arbeitsmoral) und die Bereitschaft, Leistung zu erbringen, eingestuft - beide Faktoren gelten für rund 97 % der Unternehmen als zumindest stark einflussreich, davon bei über 70 % als sehr stark. Damit wird deutlich, dass Arbeitgeber bei geringer formaler Qualifikation umso mehr auf die persönliche Disposition achten. Aussagen wie „fehlende Abschlüsse können durch hohe Motivation und Einsatzbereitschaft wettgemacht werden“ finden in der Mehrheit Zustimmung. Rund 71 % stimmen zu, dass Personen ohne Abschluss häufig hohe Motivation mitbringen, und 53 % sehen sie als besonders loyal gegenüber dem Arbeitgeber. Diese Befunde stehen im Einklang mit einer aktuellen Studie der Harvard Business School, wonach 37 % der Arbeitgeber berufliche Erfahrung als wichtigstes Qualifikationsmerkmal ansehen - noch vor formaler Bildung (Fuller, Langer & Sigelman, 2023).

Zu den weiteren einflussreichen Faktoren zählen persönliche Ressourcen wie Gesundheit und grundlegende Fähigkeiten. Gute körperliche und mentale Gesundheit wird von etwa 79 % der Unternehmen als (sehr) wichtiger Faktor für den erfolgreichen Verbleib im Job eingestuft. Sprachkompetenzen spielen ebenfalls eine bedeutende Rolle: Rund 74 % stimmen (eher oder vollständig) zu, dass fehlende formale Bildung häufig mit Defiziten in grundlegenden Lese-, Schreib- und Rechenfähigkeiten einhergeht. Entsprechend betrachten 80 % ausreichende Sprachkenntnisse als starkes Kriterium für Beschäftigungsfähigkeit, ein Drittel davon als „sehr stark“. Demgegenüber messen die meisten Unternehmen

dem Alter oder Geschlecht der Bewerbenden wenig Bedeutung bei: Über 60 % bewerten das Geschlecht als überhaupt nicht oder eher nicht relevant, fast die Hälfte sieht das Alter als neutral und weitere 37 % als schwach einflussreich; nur etwa 15 % sprechen diesen Merkmalen einen starken Einfluss zu. Dies spiegelt den Anspruch vieler Firmen wider, objektive Leistungskriterien über sozio-demografische Faktoren zu stellen.

Schliesslich beeinflussen auch strukturelle Rahmenbedingungen und die Lage am Arbeitsmarkt die Chancen von Personen ohne formalen Bildungsabschluss. Der aktuelle Fachkräftemangel wirkt in vielen Branchen als Katalysator: Mehr als die Hälfte der Unternehmen (55 %) stimmt zu, dass der Mangel an qualifizierten Fachkräften dazu führt, vermehrt Bewerbende ohne formale Abschlüsse einzustellen. Wie ein Teilnehmender formulierte: „Personalmangel in bestimmten Bereichen des Unternehmens“ führt dazu, dass man auch Un- oder Angelernte einstellt. Die Daten verdeutlichen branchenspezifische Unterschiede: In wissensintensiven und stark regulierten Sektoren wie Finanzwesen oder Unternehmensdienstleistungen beschäftigen weniger als die Hälfte der Betriebe Personen ohne Abschluss (nur ca. 30-40 % der Finanz- und Beratungsfirmen im Sample). Dagegen liegt der Anteil im Gesundheits- und Sozialwesen bei knapp 80 %, im Baugewerbe bei rund 61 % und in der Gastronomie/Hotellerie sogar bei etwa 72 %. In der öffentlichen Verwaltung geben rund 90 % an, Personen ohne Abschluss zu beschäftigen - oft in Hilfs- oder Unterstützungsfunktionen ohne strikte Abschlussvorgaben. Diese Unterschiede zeigen, dass formale Qualifikationen in regulierten oder hochspezialisierten Bereichen unverzichtbar bleiben, während in anderen Sektoren praktische Erfahrung und Training on the Job an Gewicht gewinnen. Passend dazu nennen 73 % der Unternehmen, die Personen ohne Abschluss beschäftigen, als Hauptgrund, dass für einzelne Tätigkeiten kein Berufs- oder Studienabschluss erforderlich ist.

Insgesamt wird deutlich, dass günstige Rahmenbedingungen und ein unterstützendes Umfeld die Chancen von Personen ohne formalen Bildungsabschluss erhöhen können. Letztlich gelten jedoch intrinsische Eigenschaften wie Motivation, Gesundheit und grundlegende Fähigkeiten als entscheidende Voraussetzung für ihre Beschäftigungsfähigkeit.

5.3.2 Individuelle Fähigkeiten

Unter den individuellen Fähigkeiten von Beschäftigten ohne formalen Abschluss nehmen Kooperationsfähigkeit und allgemeine Soft Skills einen hohen Stellenwert ein. Die Mehrheit der befragten Unternehmen macht die Erfahrung, dass es diesen Mitarbeitenden nicht an sozialen Kompetenzen mangelt. Im Gegenteil: 35 % berichten, keinerlei Defizite in Bezug auf Sozialkompetenz festzustellen, weitere 29 % sehen allenfalls geringe Lücken, und nur etwa 10 % geben deutliche oder sehr grosse Defizite an (Rest neutral). Dieses überwiegend positive Urteil deckt sich mit der Einschätzung, dass Soft Skills eine Stärke und zugleich ein entscheidender Erfolgsfaktor dieser Personengruppe sein können. Ganze 87,6 % der Befragten stimmen (eher oder vollständig) der Aussage zu, dass soziale Kompetenzen fehlende formale Abschlüsse kompensieren können - eine bemerkenswert hohe Übereinstimmung. Viele Arbeitgeber bewerten Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke und Kundenorientierung sogar als wichtiger für den Arbeitserfolg als fachtheoretisches Wissen. Ein Unternehmensvertreter brachte dies prägnant auf den Punkt: „Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Zuverlässigkeit

und Motivation sind für diese Arbeit wichtiger als ein formaler Abschluss“ (anonyme Unternehmensantwort). Diese Haltung spiegelt sich auch im Rekrutierungsverhalten wider. Auf die Frage, welche Aspekte sie bei der Beurteilung der Kompetenz von Bewerbenden ohne formale Qualifikation besonders berücksichtigen, nannten 57 % der Firmen explizit Soft Skills (z. B. soziales und persönliches Verhalten) als wichtiges Kriterium (neben 87 % für Berufserfahrung). Darüber hinaus achten knapp 85 % sehr genau auf den persönlichen Eindruck im Vorstellungsgespräch, der u. a. Auftritt, kommunikative Fähigkeiten und Umgangsformen umfasst (vgl. Fuller, Langer & Sigelman, 2023).

Neben den sozialen Fertigkeiten wurden auch methodische und selbstorganisatorische Fähigkeiten - also die Fähigkeit, Arbeit effizient zu bewältigen und sich in neue Aufgaben einzuarbeiten - bewertet. Hier zeigen sich aus Sicht der Unternehmen zwar gewisse Schwächen, aber keine unüberwindbaren Hürden. Rund 64 % der Arbeitgeber, die Personen ohne Abschluss beschäftigen, berichten von deutlichen oder sehr grossen Defiziten in der Methodenkompetenz (z. B. Problemlösefähigkeiten, Arbeitsplanung, Lernstrategien). In Bezug auf Selbstkompetenz (Selbstorganisation, Zuverlässigkeit, Eigeninitiative) ist das Bild ausgewogener: Etwa 25 % beobachten grössere Defizite, während 43 % keine oder nur geringe Mängel feststellen. Auch die Handlungskompetenz - die Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten in effektives Handeln am Arbeitsplatz umzusetzen - wird differenziert gesehen: 44 % erkennen hier grössere Defizite, der Rest gibt neutrale oder positive Beurteilungen ab. Viele Unternehmen begegnen anfänglichen Schwächen mit gezielten Schulungs- und Einarbeitungsprogrammen; 23 % unterhalten eigene Trainings- und Entwicklungsangebote, um Personen ohne formalen Abschluss für die Aufgabe fit zu machen. Zudem nutzen über 76 % Praktika, Arbeitsproben oder verlängerte Probezeiten, um Kompetenzlücken auszugleichen. Die Befragung verdeutlicht, dass methodische Defizite zwar wahrgenommen, aber durch Training und Learning by Doing reduziert werden können - vorausgesetzt, es besteht ausreichende Lernbereitschaft, die vielen gering formal Qualifizierten zugesprochen wird.

Ein weiterer auffälliger Befund betrifft die Betriebstreue und Ausdauer. Über die Hälfte der Unternehmen berichtet, dass ihre Mitarbeitenden ohne formalen Bildungsabschluss im Durchschnitt länger als fünf Jahre im Betrieb bleiben; 36 % nennen sogar über zehn Jahre (davon ca. 16 % „11-15 Jahre“ und 20 % „über 15 Jahre“). Weitere 34 % berichten von sechs bis zehn Jahren Betriebszugehörigkeit, und nur rund 5 % sehen die Verweildauer meist auf ein bis zwei Jahre begrenzt. Diese Loyalität wird von über der Hälfte der Befragten ausdrücklich hervorgehoben. Offenbar wird die Chance, trotz fehlendem Abschluss eine Stelle zu erhalten, oft mit überdurchschnittlichem Engagement und Ausdauer honoriert. Dies erhöht langfristig die Beschäftigungsfähigkeit, da eine stabile Firmenzugehörigkeit den Aufbau von Erfahrungswissen und betriebsspezifischen Kompetenzen ermöglicht (informelles Lernen am Arbeitsplatz). In den qualitativen Interviews (vgl. Kap. 6, S.41) wurde dieses Commitment als wichtiger Erfolgsfaktor hervorgehoben.

Zusammenfassend zeigen die Befunde, dass Personen ohne formale Qualifikation zwar anfangs methodische Lücken haben können, dafür aber mit Soft Skills, Lernbereitschaft und Ausdauer punkten. Ihre erfolgreiche Integration gelingt vor allem dann, wenn sie in ein unterstützendes Team eingebunden werden und Gelegenheit erhalten, sich on the job zu beweisen - etwa über praktische Bewährungsproben und langfristige Perspektiven im Betrieb. Diese individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften

bilden damit ein wichtiges Gegengewicht zu fehlenden formalen Qualifikationen (vgl. Fuller, Langer & Sigelman, 2023).

5.3.3 *Qualifikationsanforderungen*

Trotz vieler positiver Beispiele bleibt die formale Qualifikation im Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit für die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen ein zentrales Kriterium. 85 % der Betriebe sehen einen formalen Bildungsabschluss - etwa einen Lehrabschluss oder ein Zertifikat - als starken oder sehr starken Einflussfaktor für die Arbeitsmarktfähigkeit einer Person. Fehlende anerkannte Abschlüsse werden somit häufig als Handicap wahrgenommen. Dennoch widersprechen rund 60 % der Befragten der Aussage, dass man ohne formalen Abschluss keine Chance auf dem Arbeitsmarkt habe. Dieses differenzierte Bild deutet darauf hin, dass der Wert formaler Bildung anerkannt wird, Arbeitgeber jedoch bereit sind, ihn zu relativieren, wenn Situation oder Kandidat dafürsprechen. Besonders praktische Kompetenzen und informell erworbene Erfahrungen werden als ausgleichende Faktoren betrachtet: 65 % der Unternehmen stimmen zu, dass berufliche Fachkompetenzen auch ohne formalen Abschluss erworben werden können.

Praktische Berufserfahrung wird dabei als das wichtigste Kriterium in der Kompetenzeinschätzung gesehen - 87 % der Unternehmen achten bei Bewerbenden ohne Abschluss besonders darauf. Fehlende zertifizierte Kenntnisse lassen sich aus Sicht vieler Personalverantwortlicher durch Learning by Doing oder frühere Tätigkeiten ausgleichen. Ein Befragter formulierte es so: „Spezifische Fachkenntnisse oder Talente: Personen ohne Abschluss verfügen manchmal über spezialisierte Fähigkeiten, die sie durch Hobbys, Selbststudium oder frühere Tätigkeiten entwickelt haben und die sie gezielt in den Beruf einbringen können.“ Diese informell erworbenen Kompetenzen werden von Unternehmen aktiv gesucht und anerkannt. Fast die Hälfte (49 %) setzt gezielt Arbeitsproben, Portfolios oder praktische Tests ein, um das Können zu überprüfen. Damit bestätigt sich ein international beobachteter Trend hin zu skills-based hiring, bei dem tatsächlich nachgewiesene Fähigkeiten und Erfahrungen höher gewichtet werden als formale Bildungsabschlüsse (Fuller, Langer & Sigelman, 2023).

Auch non-formal erworbene Qualifikationen fliessen in die Bewertung ein. Viele Personen ohne formalen Berufsabschluss verfügen über Teilqualifikationen, Kurszertifikate oder betriebsinterne Schulungsnachweise. 59 % der Unternehmen geben an, dass sie Bildungsabschlüsse und Zertifikate - ausdrücklich auch ausserhalb des formalen Systems erworbene - bei der Beurteilung von Bewerbenden ohne Abschluss berücksichtigen. Knapp 43 % legen Wert auf Kompetenz- oder Niveau-Bestätigungen, etwa aus Tests oder Validierungsverfahren. Solche Nachweise werden allerdings weniger stark gewichtet als klassische Arbeitszeugnisse, die für 70 % der Befragten hohe Relevanz besitzen. Dies deutet darauf hin, dass praxisnahe, informelle Leistungsnachweise (z. B. Referenzen, Erfolge im früheren Job) als vertrauenswürdiger gelten als rein formale Kurstitel ohne direkten Praxisbezug.

Viele Unternehmen investieren zudem aktiv in die Weiterbildung von gering formal Qualifizierten: 23 % unterhalten interne Programme, andere nutzen externe Angebote wie branchenspezifische Schulungen, Sprachkurse oder Zertifikatslehrgänge, um die Employability gezielt zu fördern. Non-formale Bildungswege sind damit sowohl vor als auch nach der Einstellung ein wichtiger Pfeiler zur Kompensation fehlender formaler Abschlüsse.

Soft Skills gelten - wie bereits in Abschnitt 4.2 (S. 17) beschrieben - als Schlüsselfaktor der Beschäftigungsfähigkeit und sind daher auch zentrale Anforderung im Auswahlprozess. 88 % der Unternehmen geben an, im Vorstellungsgespräch besonders auf soziale Kompetenzen zu achten und diese in hohem Mass zu erwarten, etwa Teamorientierung, Kommunikationsstärke oder Selbstdisziplin. In der Praxis fungieren Soft Skills damit als „informelle Qualifikation“, die oft entscheidend für die Einstellung ist. Fehlen Motivation, Umgangsformen oder Belastbarkeit, verringern sich die Chancen deutlich - selbst bei fachlich gleich qualifizierten Bewerbenden. Mehr als die Hälfte der Unternehmen, die positive Erfahrungen mit Mitarbeitenden ohne Abschluss gemacht haben, nennen deren persönliche Kompetenzen - insbesondere Einsatzbereitschaft, Flexibilität und Kollegialität - als Hauptgrund. Frühere Studien sprechen hier von einem „Mindset over Skillset“-Trend, bei dem Persönlichkeit und Grundhaltung stärker gewichtet werden, weil fachliche Fähigkeiten intern vermittelt werden können (Hillage & Pollard, 1998; Weinert, Bauknecht & Träger, 2001).

Entscheidend ist letztlich der Passungsgrad zwischen individuellen Stärken und Arbeitsplatzanforderungen - geprägt durch branchenspezifische Gegebenheiten und organisationale Rahmenbedingungen. Das in Kapitel 2.5 vorgestellte Modell der Beschäftigungsfähigkeit findet in den vorliegenden Daten breite Bestätigung: Äussere Faktoren wie Arbeitsmarktlage und soziales Umfeld schaffen den Rahmen, individuelle Eigenschaften wie Motivation und Sozialkompetenzen bestimmen die unmittelbare Einsetzbarkeit, und formale sowie informell erworbene Qualifikationen liefern die objektiven Nachweise.

Die statistischen Auswertungen zeigen, dass Beschäftigungsfähigkeit stets aus dem Zusammenspiel mehrerer Einflussgrössen entsteht. Lineare Regressionsanalysen belegen, dass keine einzelne Variable mehr als die Hälfte der Unterschiede erklären kann. Auffällig ist der enge Zusammenhang zwischen sozialen und persönlichen Kompetenzen: Fehlen soziale Fähigkeiten, bestehen oft auch Defizite in Selbstorganisation und Eigeninitiative. Mit zunehmender Betriebszugehörigkeit nehmen hingegen fachliche Defizite ab, während Soft Skills sich weiterentwickeln - etwa durch Teamarbeit und interne Lernprozesse. 94 % der Unternehmen berichten insgesamt von positiven Erfahrungen mit ungelernten Mitarbeitenden.

Formale Abschlüsse werden somit zwar geschätzt, aber pragmatisch relativiert - besonders in Branchen mit Fachkräftemangel. Motivation wird branchenübergreifend als zentrale Voraussetzung angesehen, reicht allein jedoch nicht aus, um Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Logistische Regressionsanalysen zeigen zudem, dass Unternehmen mit offener Haltung und positiven Erfahrungen signifikant häufiger Ungelernte einstellen. Auffällig ist, dass Betriebe, die ihren Rekrutierungsprozess anpassen, seltener tatsächlich Ungelernte beschäftigen - ein Hinweis auf mögliche Diskrepanzen zwischen Absicht und Umsetzung.

Besonders häufig finden Geringqualifizierte und Quereinsteiger Beschäftigung in Dienstleistungsbranchen und grösseren Betrieben mit Fachkräftemangel. Random-Forest-Modelle bestätigen, dass die Branche in kleineren Unternehmen stärker wirkt, während Motivation und Einsatzbereitschaft in grossen Organisationen zentrale Integrationsfaktoren darstellen. Insgesamt gelingt die Integration am ehesten dort, wo Erfahrung, Offenheit und strukturelle Ressourcen zusammenkommen - ein Befund, der konkrete Ansatzpunkte für Förderstrategien zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit liefert.

5.4 Quereinsteiger in der Beschäftigung

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung verdeutlichen, dass Quereinsteiger - definiert als Personen, die nicht mehr in ihrem ursprünglich erlernten Beruf tätig sind - in der Mehrheit der befragten Betriebe vertreten sind. Insgesamt 76 % der Unternehmen beschäftigen Quereinsteiger, während 24 % angeben, keine entsprechenden Mitarbeitenden im Betrieb zu haben. Dieser Unterschied ist statistisch hochsignifikant ($\chi^2(1) = 197,1$, $p < .001$) und unterstreicht, dass Quereinsteiger in der heutigen Arbeitswelt überproportional häufig anzutreffen sind.

Unternehmen, die Quereinsteiger beschäftigen, tun dies in der Regel nicht nur vereinzelt: Im Durchschnitt umfasst der Personalbestand mehrere dieser Mitarbeitenden, auch wenn eine exakte Zahl oft schwer anzugeben ist. Qualitative Rückmeldungen verdeutlichen die Spannweite: Während einige Betriebe angeben, nahezu ausschliesslich Quereinsteiger zu beschäftigen, gibt es andere - insbesondere in stark regulierten Branchen - die gänzlich auf diese Gruppe verzichten. Solche Unterschiede deuten auf branchenspezifische Rahmenbedingungen und Zugangsbeschränkungen hin.

Im weiteren Verlauf werden die Beweggründe für die Beschäftigung von Quereinsteigern, potenzielle Integrationshürden, zentrale Erfolgsfaktoren sowie branchenspezifische Muster im Umgang mit dieser Personengruppe näher analysiert.

5.4.1 Einstellungsgründe für Quereinsteiger

Die Auswertung der Befragung (vgl.

Abb. 12; $n = 521$) zeigt ein breites Spektrum an Beweggründen für die Beschäftigung von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern. An erster Stelle stehen dabei Überlegungen zu den vorhandenen, aus anderen Berufsfeldern mitgebrachten Kompetenzen sowie zur Motivation dieser Personen. Knapp 59 % der befragten Unternehmen geben an, dass Quereinsteigerinnen häufig übertragbare Fähigkeiten aus früheren Tätigkeiten einbringen, die sich im neuen Arbeitskontext gewinnbringend einsetzen lassen. Genannt werden insbesondere Projektmanagement, Problemlösekompetenz und Teamarbeit als Beispiele für solche transferierbaren Qualifikationen.

Dieser Kompetenztransfer wird nicht nur häufig als einstellungsrelevant benannt, sondern auch priorisiert: In der Rangfolge der wichtigsten Beweggründe wurde dieser Aspekt von 176 Unternehmen als Hauptgrund (Rang 1) genannt, was rund 34 % der antwortenden Betriebe entspricht. Damit zeigt sich, dass für viele Arbeitgeber nicht die ursprüngliche Berufsausbildung, sondern die Verwertbarkeit bereits vorhandener Fähigkeiten im neuen Tätigkeitsbereich entscheidend ist.

14. Warum Arbeiten Quereinsteiger*innen bei Ihnen? (Mehrfachantwort möglich, bitte den wichtigsten Grund zuerst wählen)



Effektive Antworten: 521

Antwortquote: 95%

	%	WICHTI...	N (RANG 1)
Quereinsteiger*innen bringen oft übertragbare Fähigkeiten aus ihrem ursprünglichen Beruf mit, die in einem anderen Bereich ebenfalls wertvoll sind. Dazu gehören beispielsweise Projektmanagement, Problemlösungsfähigkeiten, oder Teamarbeit	59%	5,5	176
Quereinsteiger*innen sind oft hochmotiviert, da sie bewusst den Schritt in einen neuen Bereich wagen. Diese Motivation zeigt sich oft in einer starken Lernbereitschaft und dem Engagement, sich schnell in neue Aufgaben, Themen und Teams einzuarbeiten	59%	5,1	73
Personen, die in unterschiedlichen Bereichen gearbeitet haben, bringen oft neue Perspektiven und Ideen ein, die zu innovativen Ansätzen und Problemlösungen führen können. Ihr interdisziplinäres Wissen kann eine Bereicherung für das Unternehmen sein.	44%	3,8	41
Es besteht zurzeit Fachkräftemangel in unserer Branche	35%	3,2	129
Viele Quereinsteiger*innen haben bereits eine fundierte berufliche Grundlage und bringen ein hohes Mass an Selbstbewusstsein und Selbstmanagement mit	40%	2,8	18
Wir legen im Zweifel mehr Wert darauf, dass ein Mitarbeiter zur Unternehmenskultur passt, als auf den spezifischen fachlichen Hintergrund	34%	2,5	31
Quereinsteiger*innen haben bereits bewiesen, dass sie sich an neue Umgebungen und Anforderungen anpassen können. Diese Flexibilität wird in vielen schnellleibigen und sich wandelnden Branchen geschätzt.	33%	2,5	8
Durch ihre unterschiedlichen Erfahrungen bringen Quereinsteiger*innen oft frische Ansätze für bekannte Herausforderungen	34%	2,5	10
Durch ihre vorherige Tätigkeit in einem anderen Berufsfeld können Quereinsteiger*innen wertvolle Kontakte und Netzwerke mitbringen, die für das Unternehmen von Nutzen sein können	20%	1,4	9
Sonstige	8%	0,7	26

P-Wert= < 0,01 ; Chi²= 309,2 ; Freiheitsgrad= 9 Höchst signifikant

Abb. 12: Motive, warum Unternehmen Quereinsteigerinnen beschäftigen (Anteil der betroffenen Unternehmen, n≈520)

Ebenfalls 59 % der Befragten heben die hohe Motivation dieser Personengruppe hervor. Viele Quereinsteigerinnen wagen bewusst den Schritt in ein neues Berufsfeld und zeichnen sich durch Lernbereitschaft und Engagement aus. Dieser Faktor wurde von 73 Unternehmen (14 %) als Hauptgrund genannt und erreicht mit einem Wichtigkeitswert von 5,1 (auf einer Skala von 1 = unwichtig bis 6 = sehr wichtig) einen Spitzenwert, liegt jedoch leicht hinter den fachlichen Kompetenzen zurück.

Darüber hinaus betonen 44 % der Unternehmen, dass Quereinsteigerinnen das Unternehmen mit neuen Perspektiven und Ideen bereichern. Die Einbringung innovativer Ansätze und interdisziplinären Wissens wurde von rund 8 % als wichtigster Grund priorisiert (n = 41 Rang-Nennungen).

Ein sehr pragmatischer, aber in bestimmten Branchen zentraler Beweggrund ist der Fachkräftemangel. Über ein Drittel der Unternehmen (35 %) gibt an, Quereinsteigerinnen einzustellen, weil qualifizierte Fachkräfte auf dem klassischen Weg schwer zu finden sind. Innerhalb dieser Gruppe ist der Fachkräftemangel oft der entscheidende Hauptgrund: 129 der 521 antwortenden Unternehmen nannten ihn auf Rang 1. Der mittlere Wichtigkeitswert liegt bei 3,2, was auf eine starke Relevanz in betroffenen Branchen, jedoch geringe Bedeutung in anderen Sektoren hinweist. Die Variation der Nennungen in Abhängigkeit von der Branchensituation ist statistisch signifikant ($\chi^2(9) = 309,2, p < .001$).

Weitere genannte Motive sind die bereits vorhandene berufliche Grundlage und ausgeprägte Selbstkompetenzen (40 %), ein hoher kultureller Fit und persönliche Eigenschaften (35 %) sowie die Anpassungsfähigkeit und der unkonventionelle Problemlösungsansatz von Quereinsteigerinnen (34 %). Zudem wird von 20 % der Betriebe der Nutzen bestehender Netzwerke und Kontakte hervorgehoben. „Sonstige“ Gründe (8 %) umfassen u. a. individuelle Einzelfälle oder Mischmodelle, bei denen Mitarbeitende teilweise im erlernten Beruf, teilweise fachfremd tätig sind.

Zusammenfassend lassen sich drei zentrale Einstellungsmotive identifizieren:

- (1) die Übertragbarkeit und der Wert überfachlicher Kompetenzen,
- (2) die hohe Lern- und Leistungsbereitschaft dieser Personen, und
- (3) die in bestimmten Kontexten bestehende Notwendigkeit, aufgrund von Fachkräftemangel auf atypische Werdegänge zurückzugreifen.

Diese Befunde bestätigen die Annahme, dass Unternehmen verstärkt auf Potenziale und Transferleistungen achten, wenn klassische Qualifikationsprofile am Arbeitsmarkt nicht in ausreichendem Mass verfügbar sind.

5.4.2 Erfolgsfaktoren und unterstützende Massnahmen bei der Integration

Die Befragungsergebnisse (vgl. Abb. 13) verdeutlichen, dass Unternehmen bei der Auswahl und Integration von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern einen besonderen Schwerpunkt auf überfachliche Kompetenzen legen. Auf einer Skala von 1 („überhaupt nicht wichtig“) bis 5 („sehr wichtig“) erhielten Sozialkompetenz (M = 4,4; SD = 0,7) und Selbstkompetenz (M = 4,3; SD = 0,7) die höchsten Mittelwerte. Über 90 % der befragten Unternehmen stufen soziale Fähigkeiten - etwa Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke und Kundenorientierung - als wichtig oder sehr wichtig ein. In ähnlichem Ausmass werden persönliche Selbstkompetenzen wie Eigeninitiative, Lernbereitschaft und Belastbarkeit bewertet.).

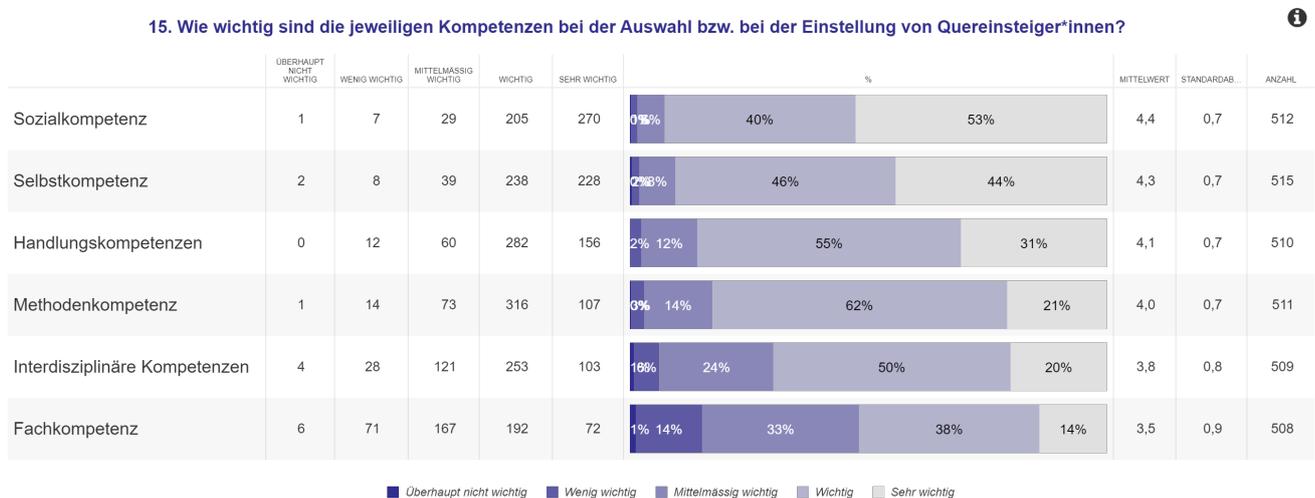


Abb. 13: Einstellung von Quereinsteiger: wichtige Kompetenzen

Auch Handlungs- und Methodenkompetenzen (z. B. Problemlösefähigkeit, Arbeitsorganisation) erreichen mit durchschnittlich M = 4,0 hohe Werte, während rein fachliche Kompetenzen (spezifisches Fachwissen, formale Qualifikationen) mit M = 3,5 deutlich niedriger priorisiert werden. Lediglich 52 % der Unternehmen bewerten Fachkenntnisse als wichtig oder sehr wichtig; fast ebenso viele stufen sie lediglich als mittelmässig oder wenig relevant ein. Dieser deutliche Unterschied ($\Delta M = 0,9$) zwischen der Bewertung sozialer und fachlicher Kompetenzen legt nahe, dass der zentrale Erfolgsfaktor für eine

gelungene Integration in der richtigen Kombination aus sozialen, selbstorganisatorischen und lernbezogenen Stärken liegt. Quereinsteigerinnen mit ausgeprägten Soft Skills können Wissenslücken schneller überbrücken, da sie teamfähig sind und fehlende Fachkenntnisse gezielt erwerben können.

Die qualitativen Kommentare verdeutlichen, dass erfolgreiche Integration oft mit gezielten Qualifizierungsmassnahmen einhergeht. Mehrere Unternehmen, insbesondere im Sozial- und Gesundheitswesen, berichten, Quereinsteigern den berufsbegleitenden Erwerb einer fachbezogenen Ausbildung zu ermöglichen. So schildert ein Betrieb aus dem Sozialbereich: „Arbeits- oder Sozialpädagogen starten als Quereinsteiger und absolvieren dann bei uns ihre Ausbildung im sozialen Bereich.“ Ein ähnliches Modell findet sich in der Pflege, wo Quereinsteiger häufig zunächst als Hilfskräfte eingestellt und parallel durch Zertifikatskurse - beispielsweise den SRK-Pflegekurs - qualifiziert werden. Diese Kombination aus „Training-on-the-Job“ und formalisierter Weiterbildung erweist sich als wirksame Strategie, um fehlende Fachkompetenzen schrittweise aufzubauen und gleichzeitig produktive Beiträge im Unternehmen zu ermöglichen.

Allerdings weisen einzelne Unternehmen darauf hin, dass Mitarbeitende, die während ihrer Beschäftigung eine formale Qualifikation erwerben, nach Abschluss mitunter neue berufliche Wege einschlagen. Dies unterstreicht die Bedeutung von Bindungsmassnahmen, etwa durch klar definierte Karriereperspektiven oder Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb, um Fluktuation zu vermeiden. Trotz dieses potenziellen Risikos überwiegen in vielen Branchen die positiven Erfahrungen: 32 Unternehmen berichteten ausdrücklich von sehr erfolgreichen Integrationen, was darauf hinweist, dass mit geeigneten Unterstützungsstrategien Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger langfristig wertvolle und loyale Mitarbeitende sein können.

Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt in einer anpassungsfähigen Rekrutierungsstrategie. Unternehmen, die Quereinsteiger erfolgreich integrieren, passen häufig ihre Auswahlverfahren an, um unkonventionelle Lebensläufe nicht frühzeitig auszusortieren. So verzichtet ein befragtes Unternehmen bewusst auf digitale Bewerbungsfilter, die stark auf Schlüsselwörter oder formale Kriterien fokussieren, und prüft jede Bewerbung individuell. Dies fördert die Erkennung von Potenzialen, die in standardisierten Prozessen oft übersehen werden. Unterstützend wirken auch Probearbeiten, Praktika oder befristete Einsätze, die 45 % der Unternehmen mit angepassten Rekrutierungsprozessen einsetzen. Solche Verfahren bieten beiden Seiten die Möglichkeit, die Passung vor einer festen Anstellung zu testen, und reduzieren gleichzeitig das Risiko von Fehlentscheidungen.

5.4.3 Branchenspezifische Unterschiede bei Einstellung und Integration

Die Ergebnisse der Erhebung zeigen, dass der Umgang mit Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern stark branchenabhängig ist. Zwischen den Sektoren bestehen deutliche Unterschiede hinsichtlich ihrer Verbreitung, der Einstellungsmotive und der wahrgenommenen Integrationshürden. Dabei lassen sich zwei konträre Grundmuster identifizieren: Einerseits Branchen mit strikten Regulierungen und klar definierten Berufsprofilen, in denen der Zugang für Quereinsteigende stark eingeschränkt ist; andererseits Sektoren mit erheblichem Fachkräftemangel und weniger formalen Zugangsbeschränkungen, die eine vergleichsweise hohe Aufnahmebereitschaft zeigen. Eine Untersuchung zu Industriearbeitern in der Schweiz belegt, dass der Wechsel in regulierte Berufe ohne formale Abschlüsse häufig scheitert,

während in flexiblen Sektoren wie der IT informell erworbene Kompetenzen stärker gewichtet werden (Oesch & Baumann, 2015).

In stark regulierten Bereichen - beispielsweise im Finanz- und Versicherungswesen, in Teilen der öffentlichen Verwaltung oder im staatlichen Bildungswesen - ist die Durchlässigkeit für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger besonders gering. So gaben 60 % der befragten Organisationen im öffentlichen Sektor an, dass ein formaler Abschluss gesetzlich vorgeschrieben sei, während dieser Wert branchenübergreifend lediglich 13 % beträgt. Entsprechende Qualifikationsvorgaben - etwa beamtenrechtliche Anforderungen oder reglementierte Berufszulassungen - stellen faktische Zugangshürden dar. In diesen Branchen sind Quereinsteigerinnen folglich selten, wenngleich bei Ausnahmen Soft Skills durchaus geschätzt werden. Statistisch zeigen Chi-Quadrat-Tests ($p < .01$) einen signifikanten Zusammenhang zwischen Sektorzugehörigkeit und dem Vorhandensein von Quereinsteigenden.

Demgegenüber finden sich in Branchen mit ausgeprägtem Fachkräftemangel deutlich höhere Quereinsteigerquoten. Dies betrifft insbesondere das Gesundheits- und Sozialwesen, die Gastronomie, den Tourismus sowie technologieorientierte Sektoren wie die IT. In der IT-Branche beispielsweise sind aktuelle Kompetenzen und praktische Problemlösungsfähigkeit oftmals wichtiger als formale Bildungsnachweise, sodass auch Autodidaktinnen oder Personen mit fachfremdem Studienhintergrund erfolgreich eingesetzt werden. Ähnlich verhält es sich im Gesundheits- und Sozialwesen: 52 % der Einrichtungen gaben an, zumindest teilweise auf Quereinsteigende zurückzugreifen, etwa als Pflegehilfen oder Betreuungspersonal. Im Gastgewerbe wiederum besteht praktisch durchgehend ein Bewerbermangel an formal Qualifizierten, sodass Hotels und Restaurants auf Quereinsteigerinnen angewiesen sind; 38 % der Betriebe dieser Branche sehen allerdings einen höheren Einarbeitungsaufwand als zentrale Herausforderung. Auch im Baugewerbe zeigt sich ein gemischtes Bild: Zwar erwarten viele Betriebe weiterhin klassische Lehrabschlüsse, doch werden bei Engpässen auch fachfremde Bewerberinnen eingesetzt, sofern sie sich in der Praxis bewähren.

Die Integrationspraxis unterscheidet sich ebenfalls zwischen den Branchen. In Sektoren mit hoher Quereinsteigerquote sind häufig standardisierte Einarbeitungs- und Qualifizierungsprogramme etabliert, darunter interne Schulungen, Mentoring-Systeme oder Kooperationen mit Bildungsträgern, um berufsbegleitende Zertifikate zu ermöglichen (vgl. Beispiele aus Pflege und Sozialarbeit). Übergreifend gilt: Je grösser der Fachkräftemangel, desto höher die Bereitschaft, in solche Massnahmen zu investieren. In der Befragung stimmten 27 % der Aussage zu, dass in Zeiten von Personalengpässen die Einstellungschancen für Personen ohne formale Ausbildung steigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger in der Schweizer Unternehmenslandschaft keine Randerscheinung mehr darstellen, ihre Verbreitung und Integration jedoch stark vom Branchensegment abhängen. Während regulierte Sektoren aufgrund gesetzlicher Vorgaben und ausreichender Bewerberzahlen restriktiver agieren, bieten fachkräftearme Branchen häufiger Einstiegsmöglichkeiten und investieren gezielt in deren Qualifizierung. Erfolgreiche Praxisbeispiele zeigen, dass durch Weiterbildung, flexible Rekrutierung und die Priorisierung von Soft Skills bestehende Barrieren reduziert werden können. Diese Ergebnisse unterstreichen, dass die erfolgreiche Integration vor allem dort gelingt, wo Personalpolitik auf Flexibilität, Entwicklungsorientierung und gezielte Unterstützung ausgerichtet ist. Unternehmen, die diese Faktoren berücksichtigen, profitieren nicht nur von der Schliessung personeller Lücken, sondern auch von der Vielfalt und den alternativen

Perspektiven, die Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger in den Betrieb einbringen - eine klassische Win-win-Situation, sofern entsprechende strukturelle Rahmenbedingungen gegeben sind.

6 Ergebnisdarstellung der qualitativen Studie

Ziel der qualitativen Interviews war es, ein vertieftes Verständnis darüber zu gewinnen, welche Rolle informell erworbene Kompetenzen bei Rekrutierungsentscheidungen spielen und wie Personen ohne formale Qualifikationen in der Praxis integriert werden. Insgesamt wurden 22 Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus unterschiedlichen Branchen geführt: öffentliche Verwaltung (n = 5), Gesundheits- und Sozialwesen (n = 4), Handwerk (n = 4), IT-Branche (n = 3), Detailhandel und Gastronomie (n = 3) sowie Bildungsorganisationen (n = 3).

Die Befragungen verdeutlichen, dass informell erworbene Kompetenzen aus Sicht der interviewten Arbeitgeber zwar geschätzt, jedoch in vielen Fällen nicht als ausreichender Ersatz für fehlende formale Qualifikationen angesehen werden. Über Branchen hinweg herrscht Einigkeit darüber, dass praktische Erfahrungen, Flexibilität und soziale Fähigkeiten wichtige Faktoren bei Einstellungsentscheidungen sind. Gleichzeitig gilt insbesondere in stark regulierten Berufsfeldern ein formaler Bildungsabschluss als unverzichtbare Zugangsvoraussetzung. Eine HR-Leiterin einer Stadtverwaltung formulierte dies wie folgt:

„Bei uns gibt es so gut wie keine Stellen für Personen ohne Berufsausbildung - ausser vielleicht im Werkhof (im einfacheren manuellen Dienst). In Spezialbereichen sind wir zwar bereit, Quereinsteiger anzulernen, aber eine abgeschlossene Ausbildung in irgendeinem Beruf sowie Berufserfahrung setzen wir voraus.“

Diese Haltung spiegelt sich auch in anderen Branchen wider. Ein IT-Unternehmen berichtete, man habe zwar vereinzelt Personen ohne aktuellen Fachabschluss eingestellt - beispielsweise einen ehemaligen Informatiker, der längere Zeit fachfremd tätig war -, dies sei jedoch eine Ausnahme:

„So etwas ist wirklich die Ausnahme. Üblicherweise bevorzugen wir Kandidaten, die zumindest einen soliden formalen Grundstock vorweisen können.“

Ähnlich argumentierte der Personalchef eines Handwerksbetriebs, der formale Abschlüsse auch als Indikator für persönliche Eigenschaften interpretiert:

„Ein Berufsabschluss zeigt uns vor allem, dass jemand drangeblieben ist und Durchhaltewillen bewiesen hat. Im zweiten Schritt betrachten wir dann erst die informellen Kompetenzen.“

Diese Beispiele verdeutlichen die Doppelrolle formaler Bildungsabschlüsse: Sie dienen nicht nur als Nachweis fachlicher Kenntnisse, sondern auch als Signal für Motivation, Zuverlässigkeit und Lernbereitschaft. Folglich werden informelle Kompetenzen zwar als wertvoll erachtet, entfalten aber ihre Wirkung häufig erst, wenn ein formaler Bildungsnachweis als „Eintrittsticket“ vorhanden ist. Ein Experte aus dem Gesundheitswesen fasste dies prägnant zusammen:

„Wir schätzen die informellen Kompetenzen sehr, doch ohne ein offizielles Zertifikat oder eine formale Qualifikation haben Bewerbende es schwer, überhaupt zum Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden.“

Vor diesem Hintergrund betonten mehrere Interviewpartnerinnen und -partner die Bedeutung präventiver Massnahmen zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen. Vorgeschlagen wurde insbesondere, jungen Erwachsenen mit Abbruchgedanken gezielte Beratung anzubieten, um die langfristigen Vorteile eines Berufsabschlusses aufzuzeigen und alternative Bildungswege aufzuzeigen, die formale Zertifikate mit informell erworbenen Kompetenzen verbinden.

Die qualitativen Befunde decken sich mit den Erkenntnissen bestehender Studien (z. B. Nadai & Gonon, 2021; Aepli et al., 2021), wonach informelle Kompetenzen zwar anerkannt, jedoch unzureichend dokumentiert und honoriert werden. Hogan et al. (2013) betonen die Bedeutung sozialer und praktischer Fähigkeiten, während Schneider und Pilz (2019) die strukturellen Grenzen rein informeller Kompetenzentwicklung hervorheben. In den Interviews zeigt sich zudem, dass viele Unternehmen auf kompetenzorientierte Verfahren setzen, beispielsweise durch Praktika oder Probetage, um praktische Fähigkeiten einschätzen zu können. Diese Vorgehensweise entspricht internationalen Trends, wonach der Anteil von Stellenangeboten ohne formale Abschlussanforderung zwischen 2014 und 2023 deutlich gestiegen ist (Sigelman, Fuller & Martin, 2024). Gleichwohl bleibt der formale Abschluss häufig ein zentrales Auswahlkriterium, da er als Proxy für grundlegende Kompetenzen und Motivation dient (Heisig, Gesthuizen & Solga, 2019).

Besondere Bedeutung messen die befragten Unternehmen praktischer Berufserfahrung und sozialen Kompetenzen bei. Für spezialisierte Felder wie KI- oder Umwelttechnologien wurde in jüngeren Untersuchungen (Bone, Gonzalez Ehlinger & Stephany, 2025) ein Rückgang formaler Bildungsanforderungen zugunsten spezifischer Fachkompetenzen festgestellt. Wilkens, Leber und Thillessen (2019) bestätigen, dass praxisbezogene Fähigkeiten und sozial-kommunikative Kompetenzen entscheidend sein können, um Bildungsdefizite zu kompensieren. Mehrere Interviewpartnerinnen und -partner unterstrichen, dass fachliche Kenntnisse im Unternehmen erlernbar seien, während soziale Kompetenzen und Arbeitsethik als Grundvoraussetzungen gelten.

Als weiteres zentrales Rekrutierungskriterium wurde die Bedeutung persönlicher Empfehlungen und Netzwerke hervorgehoben. Mangels formaler Qualifikationen greifen Unternehmen verstärkt auf informelle Referenzen zurück, um die Eignung von Bewerbenden einzuschätzen. Sigelman et al. (2024) verweisen darauf, dass Mitarbeiterempfehlungen häufig mit höherer Produktivität und geringerer Fluktuation korrelieren.

Für die nachhaltige Integration gering formal Qualifizierter sind praxisnahe Einstiegswege und unterstützende Massnahmen - wie Weiterbildung, Mentoring und Netzwerkbildung - entscheidend. Europäische Studien belegen die Wirksamkeit arbeitsplatzorientierten Lernens (Work-based Learning), das den Zugang zu höherwertigen Arbeitsplätzen erleichtert (Cedefop, 2015). Die Sichtbarmachung informeller Kompetenzen durch formale Anerkennung (Recognition of Prior Learning, RPL) erhöht nachweislich Beschäftigungschancen und Einkommen (Nakata, Sharma, Kurosaki & Aziz, 2021).

Gleichzeitig bestehen weiterhin Barrieren wie fehlende Grundbildung oder geringe Sprachkenntnisse - insbesondere bei Migrantinnen und Migranten. McQuaid und Lindsay (2015) weisen darauf hin, dass Basisqualifikationen für eine nachhaltige Arbeitsmarktintegration essenziell sind. Zudem haben gering qualifizierte Personen oft weniger Zugang zu Weiterbildung, was ihre Perspektiven einschränkt (Somers, 2022). Dispositionelle Faktoren wie Motivation, Zuverlässigkeit und Selbstwirksamkeit sind ebenfalls von hoher Bedeutung, wie sowohl die Interviews als auch internationale Studien bestätigen (Koch et al., 2021).

Ein praxisnahes Beispiel für strukturelle Unterstützung liefert die Studie von Maurer & Schneebeli (2018) zum Eingangsportal „Berufsabschluss für Erwachsene“ (BAE) in der Nordwestschweiz. Das Portal bündelt Informations- und Beratungsangebote, vernetzt Berufsberatung, Berufsbildungsämter, Berufsfachschulen und Betriebe und erleichtert Erwachsenen ohne Abschluss den Zugang zur beruflichen Grundbildung. Die Untersuchung zeigt, dass niederschwellige Beratung, finanzielle Unterstützung durch Kantone und koordinierte Kooperationen entscheidend sind, um Teilnahme und Abschlussquoten zu erhöhen.

Insgesamt stimmen die qualitativen Ergebnisse mit der internationalen Literatur überein: Informelle Kompetenzen und praktische Erfahrungen gewinnen als Einstellungskriterien an Gewicht, vor allem in weniger regulierten oder stark spezialisierten Branchen (Bone et al., 2025; Wilkens et al., 2019). Dennoch bleibt der formale Bildungsabschluss in vielen Bereichen ein zentrales Auswahlkriterium, da er grundlegende Kompetenzen und Leistungsbereitschaft signalisiert (Heisig et al., 2019). Eine erfolgreiche Integration gering formal Qualifizierter erfordert daher sowohl die Offenheit der Arbeitgeber für kompetenzorientierte Verfahren als auch gezielte Unterstützungsmassnahmen wie Validierung informeller Kompetenzen, Weiterbildung und Mentoring (Nakata et al., 2021; Cedefop, 2015; Somers, 2022).

7 Perspektiven gering qualifizierter Arbeitnehmender auf Beschäftigungsfähigkeit - Ergebnisse aus weiteren Studien

Da die vorliegende Untersuchung primär die Arbeitgeberperspektive beleuchtet, werden im Folgenden zentrale Erkenntnisse aus der Literatur zur Sichtweise geringqualifizierter Arbeitnehmender zusammengefasst.

Eine bibliometrische Analyse von 468 Fachpublikationen zwischen 2014 und 2024 verdeutlicht einen Paradigmenwechsel in der Employability-Forschung: Statt allein auf kurzfristige Jobvermittlung zu fokussieren, rückt zunehmend die langfristige Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit in den Vordergrund. Dieses Konzept des *career capital* betont den kumulativen Wert von Kompetenzen und Ressourcen über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg (Sulistiawan, 2024).

Internationale qualitative Studien zeigen, dass Arbeitnehmende ohne formalen Abschluss ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit häufig kritisch einschätzen. Viele berichten, überwiegend auf niedrig qualifizierte Tätigkeiten verwiesen zu sein, was zu einer Infragestellung der eigenen Fähigkeiten führt (Raemdonck et al., 2017). Selbstbeschreibungen wie „Mädchen für alles“ oder „Aussenseiter“ verdeutlichen einerseits das Bewusstsein für vorhandene informelle Kompetenzen, andererseits aber auch das Erleben gesellschaftlicher Abwertung. Negative Erfahrungen mit formalen Bildungsinstitutionen können diese kritische Selbstwahrnehmung verstärken und das berufliche Selbstvertrauen langfristig beeinträchtigen (James & Nightingale, 2005).

Gleichzeitig nehmen geringqualifizierte Arbeitnehmende informell erworbene Kompetenzen – beispielsweise aus Berufserfahrung, ehrenamtlicher Tätigkeit oder autodidaktischem Lernen – als zentral für ihre Beschäftigungsfähigkeit wahr. Dennoch besteht ein Spannungsfeld zwischen der Anerkennung praktischer Fähigkeiten und der Dominanz formaler Zertifikate. Informelle Lernprozesse tragen nachweislich wesentlich zur Entwicklung arbeitsmarktrelevanter Fähigkeiten bei (Evans & Niemeyer, 2004), bleiben jedoch oft unsichtbar, da sie selten systematisch dokumentiert oder validiert werden (Livingstone, 2001). Eine qualitative Untersuchung aus Kanada bestätigt diesen Befund: Zwar werden informelle Fähigkeiten von den Befragten als wertvoll eingeschätzt, jedoch häufig als von Arbeitgebern unzureichend anerkannt wahrgenommen (Livingstone & Scholtz, 2006). Damit wird eine Diskrepanz zwischen subjektiver Kompetenzwahrnehmung und externer Anerkennung deutlich, die auch in der Schweiz zu beobachten ist.

Neuere Forschungen aus Grossbritannien verdeutlichen zudem, dass informelle Kompetenzen insbesondere in prekären Arbeitsverhältnissen – etwa in der Gig Economy – zwar essenziell für die Beschäftigungsfähigkeit sind, jedoch selten in formale Qualifikationen überführt werden (Brown et al., 2020). Solche „unsichtbaren Skills“, wie Improvisationsfähigkeit oder Stressresistenz, finden in formalen Bewerbungsprozessen oftmals keine Berücksichtigung, was strukturelle Benachteiligungen verstärken kann.

Im Vergleich dazu bewerten Arbeitgeber die Beschäftigungsfähigkeit von Personen ohne formalen Abschluss tendenziell noch kritischer. Fehlende Zertifikate werden häufig pauschal mit geringerer Leistungsfähigkeit assoziiert, wodurch Bewerbende ohne Abschluss als weniger beschäftigungsfähig

eingestuft werden (Fuller & Unwin, 2017). Während Arbeitnehmende den Wert ihrer informellen Fähigkeiten betonen, legen Arbeitgeber stärkeres Gewicht auf das Fehlen formaler Nachweise und sehen dies als zentrales Defizit.

7.1 Bedeutung formaler vs. informeller Kompetenzen

Beschäftigte ohne formale Ausbildung befinden sich häufig in einem Spannungsfeld zwischen dem Bewusstsein um die arbeitsmarktstrategische Bedeutung formaler Abschlüsse und dem Vertrauen in ihre informellen Kompetenzen. Internationale Forschungsergebnisse zeigen, dass Geringqualifizierte praktische Erfahrungen als zentrale Grundlage ihrer Beschäftigungsfähigkeit betrachten und informell erworbene Fähigkeiten vielfach als gleichwertig gegenüber formalen Qualifikationen einschätzen (Raemdonck et al., 2017). Gleichzeitig besteht häufig die Überzeugung, dass ein formaler Abschluss als notwendiger Nachweis fungiert, um im Bewerbungsprozess überhaupt berücksichtigt zu werden.

Arbeitgeber verlassen sich traditionell stark auf formale Qualifikationen, da Bildungsabschlüsse leicht interpretierbare und standardisierte Leistungsindikatoren darstellen (Brussig & Knuth, 2009). Aus Sicht der Arbeitnehmenden führt dies zu einer Diskrepanz: Informelle Kompetenzen werden zwar anerkannt, jedoch meist erst dann berücksichtigt, wenn zuvor die Hürde einer formalen Qualifikation genommen wurde (Nadai & Gonon, 2021).

Zugangshürden bestehen nicht nur in Form von Qualifikationsanforderungen in Stellenausschreibungen, die eine Vorselektion bewirken (Brussig & Knuth, 2009; Aepli, Kuhn & Schweri, 2021), sondern auch in Hemmnissen bei der Teilnahme an Weiterbildung. Fehlende zeitliche oder finanzielle Ressourcen sowie mangelndes Selbstvertrauen – oftmals infolge negativer Bildungserfahrungen – wirken hier einschränkend (James & Nightingale, 2005).

Arbeitgeber erkennen einige dieser Probleme an, führen die Ursachen jedoch häufig auf individuelle Defizite wie mangelnde Initiative oder Motivation zurück. Arbeitnehmende hingegen interpretieren dieselben Einschränkungen eher als externe Barrieren (Hillage & Pollard, 1998).

Um Zugang zum Arbeitsmarkt zu erlangen, entwickeln geringqualifizierte Arbeitnehmende spezifische Strategien. Internationale Studien belegen, dass persönliche Netzwerke, informelle Bewerbungen sowie Probearbeiten und Praktika zu den wichtigsten Instrumenten gehören, um Arbeitgeber von der eigenen Eignung zu überzeugen (Fuller & Unwin, 2017; Raemdonck et al., 2017). Mangels formaler Referenzen setzen viele auf die Betonung persönlicher Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit.

Eine quantitative Untersuchung an Berufsschülerinnen und -schülern zeigt, dass sowohl ein hohes Mass an Selbstwirksamkeit als auch die Fähigkeit, Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen (Adversity Quotient) die wahrgenommene eigene Beschäftigungsfähigkeit signifikant steigern. Soziale Unterstützung wirkt hingegen nur begrenzt, was auf die zentrale Bedeutung individueller psychologischer Ressourcen für geringqualifizierte Beschäftigte hinweist (Agustin & Khalid, 2025).

Diese Strategien decken sich teilweise mit den Erwartungen von Arbeitgebern. Befragungen zeigen, dass informelle Rekrutierungskanäle – etwa persönliche Empfehlungen oder praktische Tests – für Arbeitgeber zentrale Instrumente darstellen, um Kandidatinnen und Kandidaten ohne formale Qualifikation zu beurteilen (Aepli et al., 2021). Gleichwohl empfinden Arbeitnehmende die Notwendigkeit,

überproportionalen Einsatz zu leisten, um ihre Eignung zu belegen, als zusätzliche Belastung, während Arbeitgeber diese Verfahren primär als pragmatische Auswahlmethode verstehen.

7.2 Vertrauen in Validierungs- und Zertifizierungsprozesse

Arbeitnehmende ohne formalen Abschluss stehen Validierungsverfahren für informell oder non-formal erworbene Kompetenzen vielfach skeptisch gegenüber. Empirische Untersuchungen belegen, dass diese Zielgruppe entsprechende Angebote nur zurückhaltend nutzt – vor allem aufgrund von Unsicherheiten hinsichtlich der tatsächlichen Anerkennung durch Arbeitgeber, des hohen organisatorischen Aufwands sowie mangelnder Transparenz (Souto-Otero et al., 2013; Harris & Wihak, 2018). Eine europäische Vergleichsstudie zeigt, dass lediglich 12 % der geringqualifizierten Erwachsenen in Validierungsprozesse eingebunden sind, obwohl 68 % ihre eigenen Kompetenzen als zertifizierungswürdig einschätzen (Bjørnåvold & Coles, 2007).

Auch auf Arbeitgeberseite bestehen Vorbehalte gegenüber Validierungsnachweisen. Zwar wird die grundsätzliche Idee positiv bewertet, doch gelten traditionelle Bildungsabschlüsse vielfach als verlässlichere Qualifikationsindikatoren (Schneider & Pilz, 2019). Dieses wechselseitige Misstrauen – sowohl bei Arbeitnehmenden als auch bei Arbeitgebern – begrenzt die praktische Nutzung von Validierungsverfahren erheblich. Internationale Studien bestätigen ähnliche Muster: In Australien werden validierte Zertifikate häufig als „zweite Wahl“ betrachtet (Wheelahan et al., 2015), und in Südkorea hängt die Teilnahme stark vom erwarteten beruflichen Nutzen ab (Kim & Choi, 2019).

Für die Schweiz zeigt die Studie *Chemins vers le succès* (Zufferey & Pittet, 2020), dass Erwachsene vor allem dann erfolgreich einen Berufsabschluss nachholen, wenn Motivation, ausreichende Grundkompetenzen und ein unterstützendes Umfeld gegeben sind. Hemmnisse bestehen insbesondere in hoher Arbeitsbelastung, unklaren Prüfungskriterien sowie einem teilweise unausgewogenen Verhältnis zwischen Theorie und Praxis. Die Bedeutung informeller Kompetenzen wird in diesem Zusammenhang ausdrücklich betont – deren systematische Anerkennung bleibt jedoch lückenhaft.

Neuere Untersuchungen verdeutlichen, dass die geringe Inanspruchnahme des Verfahrens zur Validation des *Acquis de l'Expérience* (VAE) nicht allein auf individuelle Zurückhaltung zurückzuführen ist, sondern auch auf strukturelle Hürden. Évéquoz (2012) beschreibt Validierung als identitätsbezogenen Prozess, der nur durch kontinuierliche Beratung und vertrauensvolle Begleitung erfolgreich umgesetzt werden kann. Renold et al. (2023) analysieren, dass die VAE in der Schweiz zwar gesetzlich verankert ist, in der Praxis jedoch nur in wenigen Berufsfeldern Anwendung findet. Der administrative Aufwand gilt als hoch, die Verfahren sind komplex, und die Akzeptanz durch Arbeitgeber bleibt begrenzt – was den praktischen Nutzen für Betroffene deutlich einschränkt.

Auch Luomi-Messerer (2024) sowie Salzmann und Hämmerli (2023) bestätigen, dass trotz rechtlicher Grundlagen nur rund 6 % der Erwachsenenabschlüsse über Validierungsverfahren erlangt werden. Ursachen sind geringe Bekanntheit, eingeschränkte Arbeitgeberakzeptanz, eine uneinheitliche Umsetzung in den Kantonen sowie die Fragmentierung des Gesamtsystems. Insbesondere an höheren Fachschulen zeigt sich eine starke Heterogenität in der Anrechnungspraxis. Salzmann et al. (2022) verweisen zudem auf Unsicherheiten sowohl bei Institutionen als auch bei Teilnehmenden sowie auf fehlende Transparenz bei der Anerkennung bestehender Bildungsleistungen.

Insgesamt erweist sich die Validierung – trotz strategischer Bemühungen auf nationaler Ebene – als ambivalenter Zugangsweg: Sie bietet chancengleiche Möglichkeiten zum Erwerb eines Abschlusses, wird jedoch weder institutionell systematisch gefördert noch gesellschaftlich als gleichwertige Qualifikationsform etabliert. Zur Stärkung des Vertrauens in diese Verfahren sind klarere politische Rahmenbedingungen, eine Vereinfachung der Abläufe sowie gezielte Sensibilisierungsmassnahmen für Arbeitgeber und potenzielle Teilnehmende erforderlich.

7.3 Erfahrungen mit Diskriminierung und institutionellen Hürden

Internationale Forschung belegt, dass Arbeitnehmende ohne formale Ausbildung regelmässig von Diskriminierungserfahrungen berichten. Diese äussern sich sowohl subtil – etwa durch geringeres Vertrauen in ihre Fähigkeiten – als auch direkt, beispielsweise in Form expliziter Benachteiligungen bei Beförderungen (Raemdonck et al., 2017). Institutionelle Strukturen, die Qualifikationsanforderungen strikt an formale Abschlüsse knüpfen, verstärken das Gefühl der Benachteiligung. Strukturelle Hürden zeigen sich zudem in der ungleichen Zugänglichkeit zu Weiterbildungsangeboten.

Qualitative Interviews mit 39 Frauen in niedrig qualifizierten, arbeitsintensiven Tätigkeiten in Äthiopien belegen, dass soziale Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen, Familie und Gemeinschaft wesentlich zur Aufrechterhaltung von Wohlbefinden und beruflicher Handlungsfähigkeit beitragen. Gleichzeitig wirken hierarchische Arbeitsbeziehungen sowie politische und organisatorische Rahmenbedingungen häufig belastend und können die langfristige Beschäftigungsfähigkeit einschränken (Gudeta et al., 2025).

In den USA haben lediglich 23 % der Erwachsenen ohne Sekundarschulabschluss Zugang zu betrieblichen Schulungen, verglichen mit 54 % der Hochqualifizierten (Carnevale et al., 2020). Diese Diskrepanz trägt zu einem Teufelskreis aus prekären Beschäftigungsverhältnissen und begrenzten Aufstiegschancen bei. Eine südafrikanische Untersuchung weist zudem auf intersektionale Diskriminierung hin: Frauen und Angehörige ethnischer Minderheiten ohne formalen Abschluss sind überproportional von Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung betroffen (Mlatsheni & Ranchhod, 2017).

Auch für die Schweiz lassen sich strukturelle Diskriminierungstendenzen empirisch nachweisen. Eine Feldstudie von Fibbi et al. (2022) zeigt, dass Bewerbende mit schweizerisch-afrikanischem Hintergrund bei identischer Qualifikation rund 30 % mehr Bewerbungen versenden müssen, um zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden. Diese Form verdeckter Diskriminierung betrifft nicht nur formal Qualifizierte, sondern in besonderem Masse Personen ohne Abschluss, deren Potenzial stärker von Stereotypen beeinflusst zu sein scheint. Arbeitgeber interpretieren solche Phänomene häufig als Ergebnis legitimer Leistungsunterschiede (Brussig & Knuth, 2009), während Arbeitnehmende Diskriminierung als strukturelle Barriere wahrnehmen.

7.4 Erwachsenenbildung und nachholende Qualifizierung

Die Studie von Schmid, Schmidlin und Hischier (2017) untersucht, wie Erwachsene, die im späteren Lebensverlauf eine berufliche Grundbildung absolvieren, ihre Situation und Erfahrungen einschätzen. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem intrinsische Motive – wie persönliches Interesse, Selbstverwirkli-

chung und das Bedürfnis nach beruflicher Weiterentwicklung – ausschlaggebend sind. Ergänzend spielen extrinsische Faktoren wie bessere Verdienstmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit und Zugang zu weiterführender Bildung eine wesentliche Rolle.

Gleichzeitig sehen sich erwachsene Lernende mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert. Häufig genannte Belastungen sind zeitliche und finanzielle Einschränkungen sowie Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Ausbildung, Beruf und familiären Verpflichtungen. Diese Faktoren tragen zu einer im Vergleich zu jüngeren Lernenden höheren Abbruchquote bei (etwa 15 %). Hauptgründe für Ausbildungsabbrüche sind Konflikte im Ausbildungsbetrieb oder an der Berufsfachschule sowie subjektiv empfundene Überforderung (Schmid et al., 2017).

Daten des Schweizerischen Observatoriums für Weiterbildung (CH-X, 2022) bestätigen, dass Personen mit niedriger Bildung signifikant seltener an Weiterbildungen teilnehmen, obwohl sie am stärksten davon profitieren würden. Neben finanziellen Hürden spielen unzureichende Informationsangebote und Unsicherheiten über den erwarteten Nutzen eine zentrale Rolle.

Trotz dieser Schwierigkeiten ziehen die meisten Absolventinnen und Absolventen ein positives Fazit. Nach erfolgreichem Abschluss berichten viele von gesteigertem Selbstvertrauen, verbesserten Kompetenzen und deutlich besseren beruflichen Perspektiven. Knapp 40 % planen unmittelbar im Anschluss an den Abschluss weitere Bildungsmassnahmen – ein Hinweis auf hohe Motivation und den Willen zur kontinuierlichen beruflichen Qualifizierung. Die Studie betont, dass gezielte Unterstützung und verbesserte Rahmenbedingungen entscheidend sind, um Erwachsenen ohne Berufsabschluss den Weg zu einer Qualifizierung zu erleichtern. Dazu zählen insbesondere finanzielle Hilfen, flexible Ausbildungsmodelle und begleitende Beratungsangebote, die sowohl Abbruchquoten senken als auch die Zahl erfolgreicher Abschlüsse erhöhen können (Schmid et al., 2017).

Zusammenfassend bestätigen zahlreiche Studien die zentrale Bedeutung informeller Kompetenzen für die Beschäftigungsfähigkeit geringqualifizierter Personen, verdeutlichen jedoch zugleich die bestehenden Barrieren in deren Anerkennung und Nutzung. Zur Schliessung dieser Lücke sind sowohl betriebliche Initiativen – etwa kompetenzbasierte Rekrutierungsverfahren – als auch politische Massnahmen wie vereinfachte Validierungsprozesse erforderlich, die informelle Lernleistungen systematisch in formale Bildungssysteme integrieren (Brown & Hesketh, 2004). Diese externen Befunde stützen die zuvor dargestellten Ergebnisse und bilden die Grundlage für die anschliessende Diskussion unserer eigenen Untersuchung.

8 Diskussion

Die Ergebnisse dieser Studie liefern zentrale Einsichten in die Beschäftigungsfähigkeit von Personen ohne formalen Bildungsabschluss sowie in die Rolle informell erworbener Kompetenzen. Das Befundbild ist differenziert: Formale Qualifikationen behalten in vielen Berufsfeldern hohe Relevanz, können jedoch in erheblichem Umfang durch praktische Erfahrung und ausgeprägte Soft Skills kompensiert werden. Diese Beobachtung deckt sich mit der internationalen Literatur zur Employability, die eine zunehmende Anerkennung nicht-formaler und informeller Lernprozesse in der Personalpolitik beschreibt (Harvard Business School, 2017).

Unsere Daten quantifizieren diese Verschiebung: 87 % der befragten Unternehmen nutzen die bisherige Berufserfahrung als primären Indikator für die Kompetenzbewertung, während nur 59 % formale Abschlüsse als Hauptkriterium heranziehen. Damit zeigt sich eine Priorisierung berufspraktischer Erfahrung vor Zertifikaten, wie sie auch in der Studie der Harvard Business School (2017) dokumentiert ist. Gleichwohl bleibt ein signifikanter Anteil von Unternehmen - rund 40 % - bei formalen Anforderungen restriktiv und beschäftigt keine Personen ohne Abschluss, meist aufgrund regulatorischer Vorgaben oder hoher fachlicher Komplexität der Tätigkeiten. Dieses Spannungsfeld zwischen arbeitsmarktpolitischer Öffnung und traditionellem Credentialism prägt die aktuelle Debatte, insbesondere vor dem Hintergrund zunehmenden Fachkräftemangels.

Die Befunde unterstreichen zudem, dass Personen ohne formalen Abschluss häufig über Stärken verfügen, die von Arbeitgebern ausdrücklich geschätzt werden. Sozialkompetenzen wie Teamfähigkeit und Kommunikationsstärke sowie hohe Motivation werden von 29 % der Befragten als wichtiger erachtet als spezifisches Fachwissen. Dies stützt den Ansatz, dass sogenannte Employability Skills - Lernbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und Eigeninitiative - zentrale Faktoren für die langfristige Beschäftigungsfähigkeit sind. Gleichzeitig identifizieren Unternehmen bei formal Geringqualifizierten einen deutlichen Weiterbildungsbedarf in fachlichen und methodischen Bereichen. Ohne gezielte Qualifizierung kann dies insbesondere bei komplexeren Aufgaben zu Leistungseinbußen führen. Studien zum arbeitsplatzintegrierten Lernen belegen, dass Kompetenzaufbau in hohem Masse „on the job“ erfolgt (Decius, 2024). Entsprechend zeigen die hier vorliegenden Daten, dass Betriebe, die systematische Einarbeitungs- und Qualifizierungsmassnahmen anbieten, diese Zielgruppe erfolgreich integrieren können.

Ein weiterer Befund betrifft die Integrationspraxis: Die meisten ungelernten Mitarbeitenden arbeiten im Kernbereich des Unternehmens mit, was auf eine grundsätzlich hohe Integrationsbereitschaft schließen lässt. Ungelernte werden - nach erfolgter Einstellung - meist nicht als „zweite Wahl“ betrachtet, sondern aktiv in bestehende Teams eingebunden. Aus inklusionspolitischer Perspektive ist dies positiv zu bewerten. Allerdings erhöht sich dadurch der unmittelbare Leistungsdruck, was die Notwendigkeit einer strukturierten Einarbeitung unterstreicht. Einige Unternehmen setzen hierbei auf gestufte Integrationsmodelle, etwa über befristete Einsätze oder Praktika, bevor eine Festanstellung erfolgt. Solche Modelle bieten beiden Seiten Sicherheit und werden in der Literatur als bewährte Praxis für eine nachhaltige Integration benannt.

Schliesslich verdeutlichen die Ergebnisse den Stellenwert persönlicher Netzwerke: Rund ein Viertel der Einstellungen erfolgt über Empfehlungen. Der spezifische Einfluss familiärer Netzwerke wird allerdings differenziert bewertet. Nur 23 % der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass das private Netzwerk der Eltern eine sehr wichtige Rolle für die Arbeitsmarktintegration spielt, während 44 % dies ausdrücklich verneinen. Dies deutet darauf hin, dass persönliche Kontakte zwar den Zugang erleichtern, die langfristige Integration jedoch massgeblich von individueller Leistung und Motivation abhängt.

Insgesamt belegen die Ergebnisse, dass erfolgreiche Arbeitsmarktintegration gering formal Qualifizierter eine Balance erfordert: zwischen der Wertschätzung informeller Kompetenzen und der Schaffung von Möglichkeiten zum Erwerb formaler Qualifikationen, zwischen unternehmensinterner Offenheit und strukturellen Rahmenbedingungen. Politische und betriebliche Strategien sollten daher auf eine konsequente Verzahnung dieser Elemente abzielen, um das Beschäftigungspotenzial dieser Personengruppe langfristig zu sichern.

Insgesamt tragen die Ergebnisse der quantitativen Erhebung zu einem vertieften Verständnis der Erfolgsfaktoren bei der Beschäftigung geringqualifizierter Personen bei. Sie verdeutlichen, unter welchen Bedingungen informell erworbene Kompetenzen die Arbeitsmarktchancen erhöhen können, und liefern Hinweise für praxisnahe Ansätze zu ihrer besseren Nutzung.

Gleichzeitig sind methodische Grenzen zu berücksichtigen. Die Datengrundlage basiert auf Selbstausskünften der Unternehmen; objektive Leistungs- und Produktivitätsdaten der Mitarbeitenden wurden nicht erhoben. Ein möglicher Selbstselektionseffekt ist nicht auszuschliessen: Betriebe, die bereits ungelerntes Personal beschäftigen, sind vermutlich offener gegenüber alternativen Qualifikationsprofilen, was die Ergebnisse beeinflussen könnte. Zudem blieb die Perspektive der Arbeitnehmenden weitgehend unberücksichtigt. Offene Fragen betreffen insbesondere deren Strategien zur Arbeitsplatzsuche ohne formalen Abschluss und ihre subjektiven Erfahrungen bei der Integration in den Betrieb. Zukünftige Forschung - etwa in Form qualitativer Interviews oder längsschnittlicher Fallstudien - sollte diese Dimension gezielt einbeziehen, um ein umfassenderes Bild zu erhalten.

Im Vergleich zu bestehenden Studien lassen sich die Ergebnisse stimmig in den internationalen und nationalen Forschungsstand einordnen. Sowohl internationale als auch schweizerische Langzeituntersuchungen bestätigen, dass formale Bildungsabschlüsse nach wie vor ein zentrales Element der Beschäftigungsfähigkeit darstellen. Personen ohne Berufsabschluss weisen deutlich geringere Arbeitsmarktchancen und höhere Erwerbslosigkeitsrisiken auf - ein Trend, der sich seit Jahrzehnten kaum verändert hat (Aepli et al., 2021). Die berufliche Grundbildung bleibt somit der zentrale Pfeiler einer stabilen Erwerbsbiografie.

Gleichzeitig zeigt die Literatur, dass fehlende formale Zertifikate in bestimmten Kontexten teilweise durch andere Faktoren kompensiert werden können. Arbeitgeber legen bei Bewerbenden ohne Abschluss oft besonderes Gewicht auf praktische Berufserfahrung, Motivation und soziale Kompetenzen. Unsere Ergebnisse bestätigen diese Beobachtung, insbesondere in Branchen wie Bau, Reinigung oder Gastronomie, in denen persönliche Eigenschaften und Praxiserfahrung häufig mehr Gewicht haben als formale Bildungsnachweise (Nadai et al., 2021). Ähnliche Befunde liefert eine Interviewstudie der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, wonach Personalverantwortliche bei Ungelernten vor allem Berufserfahrung und Persönlichkeit als ausschlaggebend betrachten.

Diese Diskrepanz zwischen formaler Qualifikation und tatsächlicher Kompetenz ist kein rein schweizerisches Phänomen. Cedefop (2015) identifiziert sie als europaweite Herausforderung und fordert eine stärkere Ausrichtung von Bildungsangeboten an konkreten Arbeitsmarktbedürfnissen - ein Ansatz, der die hier diskutierten Empfehlungen zur Kompetenzvalidierung zusätzlich legitimiert. Trotz steigender Anforderungen und rückläufiger Stellenangebote ohne Abschluss existieren weiterhin Nischen, in denen informell erworbene Fertigkeiten und Sozialkompetenzen entscheidender sind als schulische Zertifikate.

Wie zahlreiche weitere Studien unterstreicht auch die vorliegende Untersuchung den Wert von Kompetenzen, die ausserhalb des formalen Bildungssystems erworben wurden. Zugleich wird deutlich, dass deren Sichtbarkeit und Anerkennung gering bleiben. Schmid (2020) zeigt für Deutschland, Österreich und die Schweiz, dass non-formal und informell erworbene Fähigkeiten bislang nicht systematisch erfasst oder zertifiziert werden - trotz vorhandener Instrumente wie nationaler und europäischer Qualifikationsrahmen. Formale Abschlüsse bleiben das zentrale „Referenzsystem“ zur Qualifikationsbewertung über Ländergrenzen hinweg. In der Schweiz fristet die Validation des acquis (Validierung von Bildungsleistungen) weiterhin ein Randdasein (Salini et al., 2020).

Unsere Befunde bestätigen diese Diskrepanz: Viele Beschäftigte verfügen über umfangreiche informelle Kompetenzen aus Berufserfahrung, können diese jedoch kaum standardisiert nachweisen. Bestehende Untersuchungen zur Anerkennungspraxis (Renold et al., 2023) zeigen, dass in der Schweiz vor allem Dispositionsverfahren Anwendung finden, während direkte Zertifizierungen selten sind. Als zentrale Hürden gelten geringe Bekanntheit, hohe Kosten, erheblicher Zeitaufwand und unklare Zuständigkeiten. Internationale Vergleiche - etwa mit Österreichs direkter Prüfungszulassung oder dem französischen VAE-Modell - verdeutlichen, dass Erfolg massgeblich von der Vereinfachung der Verfahren und einer gezielten Kommunikation abhängt.

Kraus (2023) weist darüber hinaus auf eine strukturelle Inkompatibilität zwischen Validierungsverfahren und dem input-orientierten schweizerischen Berufsbildungssystem hin: Während Validierungen output-orientiert Kompetenzen erfassen, basiert die berufliche Grundbildung auf curricular vorgegebenen Lerninhalten und -orten. Diese Diskrepanz verlangt von Teilnehmenden ein hohes Mass an Selbststeuerung und kann gerade für Geringqualifizierte eine Überforderung darstellen. Entsprechend werden niederschwellige, begleitete Verfahren sowie eine engere Verzahnung mit bestehenden Qualifizierungsangeboten empfohlen.

Der Bericht des Bundesrats (2023) bestätigt die in dieser Studie wie auch in der Literatur dargestellten Befunde. Trotz vorhandener Instrumente bleibt die Nutzung von Validierungsverfahren in der Schweiz gering: Lediglich rund 650 Personen pro Jahr schliessen auf diesem Weg ab - im Vergleich zu etwa 70 000 regulären Abschlüssen. Als Hauptgründe werden hohe formale Hürden, mangelnde Transparenz und unklare Zuständigkeiten genannt. Erfolgsversprechend erscheinen insbesondere branchenspezifische Verfahren und modulare Angebote, die den Einstieg für Erwachsene erleichtern.

Aus Unternehmenssicht zeigt sich ein ähnliches Bild. Tsandev et al. (2017) weisen darauf hin, dass Validierungsverfahren und verkürzte Bildungswege häufig wenig bekannt sind. Betriebe unterstützen Mitarbeitende meist nur dann aktiv, wenn diese bereits im Unternehmen tätig und bewährt sind. Hemmnisse bestehen insbesondere im organisatorischen Aufwand und einer als gering eingeschätzten

Motivation der Zielgruppe. Unterstützung erfolgt daher oft aus einem akuten Fachkräftebedarf oder aus sozialem Engagement.

Damit decken sich die Ergebnisse dieser Untersuchung mit internationalen Studien, die ebenfalls feststellen, dass informell oder non-formal erworbene Fähigkeiten für die Beschäftigungsfähigkeit zwar relevant, im Bewerbungsprozess jedoch häufig unterbewertet sind. Eine europaweite Erhebung des Europäischen Jugendforums (Souto-Otero et al., 2013) zeigt, dass junge Menschen durch non-formale Bildungsaktivitäten - etwa in Jugendorganisationen - wichtige Soft Skills wie Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke oder Eigeninitiative erwerben. Diese Kompetenzen werden jedoch in Bewerbungen oft nicht deutlich gemacht und von Arbeitgebern folglich nicht erkannt. Auch die Befragten unserer Studie berichten, dass sie berufsrelevante Fähigkeiten vor allem durch „learning by doing“ erworben haben, diese aber gegenüber potenziellen Arbeitgebern nur schwer sichtbar machen können. Während in der Jugendstudie der Fokus auf jungen Erwachsenen liegt, richtet sich unsere Untersuchung auf erwachsene Erwerbstätige in einfachen Tätigkeiten. Bei ihnen verstärkt sich die Problematik dadurch, dass formale Nachweisstrukturen häufig fehlen.

Zugleich unterstreicht die Literatur die Bedeutung betrieblicher Einarbeitung und Weiterbildung für die Integration von Ungelernten. Viele Unternehmen setzen auf On-the-Job-Training, bei dem fehlende Kompetenzen durch Zuschauen, Mitmachen und Anleitung erfahrener Kolleginnen und Kollegen vermittelt werden (Nadai et al., 2021). International gilt dieses informelle Lernen als wichtiger Faktor für interne Aufstiegsmöglichkeiten (Nikolova et al., 2014). Unsere Ergebnisse bestätigen diese Einschätzung: Arbeitgeber schätzen an Ungelernten vor allem Lernbereitschaft und entwickeln deren Fähigkeiten gezielt im Arbeitsalltag weiter. Gleichwohl zeigen die Daten - im Einklang mit Befunden aus Deutschland (Helms Jørgensen, 2018) - dass solche Weiterbildungsinvestitionen oft selektiv erfolgen, etwa bei Fachkräftemangel oder herausragender individueller Leistung.

Diese Selektivität trägt dazu bei, dass viele geringqualifizierte Beschäftigte in Helferpositionen verbleiben und nur ein kleiner Teil mit Unterstützung des Arbeitgebers einen formalen Abschluss erwirbt oder intern aufsteigt. Ohne externe Anreize werden Möglichkeiten zur formalen Anerkennung informeller Kompetenzen selten ausgeschöpft. Während skandinavische Staaten ausgereifte Systeme zur Validierung informellen Lernens etabliert haben (Schneider & Pilz, 2019), ist die Schweiz - ähnlich wie Deutschland - zurückhaltender (Schmid, 2020).

Die Befunde fügen sich in ein breites Verständnis von Employability, wie es etwa Hillage und Pollard (1998) oder McQuaid und Lindsay (2005) formulieren: Beschäftigungsfähigkeit resultiert aus dem Zusammenspiel individueller Ressourcen (Kenntnisse, Fertigkeiten, Gesundheit, Motivation), persönlicher Umstände (familiäre Verpflichtungen, Mobilität) und kontextueller Faktoren (Arbeitsmarktlage, Unterstützungsangebote). Unsere Ergebnisse spiegeln dieses Modell deutlich wider: Sowohl individuelle Potenziale - insbesondere informell erworbene Kompetenzen - als auch strukturelle Rahmenbedingungen beeinflussen die Integration Geringqualifizierter.

Personen ohne Abschluss, die beruflichen Ehrgeiz und Lernwillen mitbringen, können - sofern Betriebe und Systeme geeignete Fördermöglichkeiten bieten - spürbare Karrierefortschritte erzielen (Nadai et al., 2021). Fehlen jedoch sowohl Eigeninitiative als auch institutionelle Unterstützung, verfestigen sich

Integrationsdefizite. Die OECD (2019) bestätigt, dass Länder mit umfassenden Validierungs- und Weiterbildungssystemen für gering Qualifizierte inklusivere Arbeitsmärkte aufweisen. Damit wird deutlich: Die Anerkennung und Entwicklung informeller Kompetenzen ist ein entscheidender Baustein zur nachhaltigen Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit von Personen ohne formale Abschlüsse - eine zentrale Schlussfolgerung, die durch unsere Untersuchung vollumfänglich gestützt wird.

Aus Sicht der Arbeitnehmenden zeigt sich ein Spannungsfeld: Informelle Kompetenzen werden als Kern ihrer Beschäftigungsfähigkeit wahrgenommen, stossen jedoch auf erhebliche Hürden in der Anerkennung. Internationale Studien dokumentieren, dass fehlende formale Abschlüsse, eingeschränkte Weiterbildungszugänge und institutionelle Diskriminierung diese Gruppe besonders belasten (Raemdonck, Thijssen & Valcke, 2017; James & Nightingale, 2005). Entsprechend nutzen viele persönliche Netzwerke oder informelle Bewerbungswege, um Arbeitgeber von ihrer Eignung zu überzeugen (Fuller & Unwin, 2017).

Schliesslich sind auch die methodischen Einschränkungen der Untersuchung zu berücksichtigen. Die freiwillige Teilnahme könnte zu einer Überrepräsentation grösserer Unternehmen geführt haben, während kleinere Betriebe, bestimmte Branchen und die lateinische Schweiz unterrepräsentiert sind. Für eine höhere Generalisierbarkeit künftiger Analysen sollten diese Gruppen gezielt einbezogen werden, um ein differenzierteres Bild der Barrieren und Potenziale bei der Arbeitsmarktintegration geringqualifizierter Personen zu gewinnen.

9 Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen lassen sich mehrere praktische Implikationen ableiten, die sich an verschiedene Akteure richten. Ziel ist es, die Beschäftigungsfähigkeit von Personen mit wenig oder keinem formalen Bildungsabschluss zu stärken und ihre Arbeitsmarktintegration zu fördern. Im Folgenden werden Empfehlungen für Arbeitsuchende, Arbeitgebende, Branchenorganisationen (OdA) sowie Politik auf Kantons- und Bundesebene formuliert (siehe auch tabellarische Priorisierung *im Anhang S.95*). Diese sollen zur Diskussion anregen und mögliche Wege aufzeigen.

Dabei gilt es vier übergreifende Prinzipien zu beachten:

- **Erstens** muss bei allen Massnahmen das Gesamtsystem der Berufsbildung im Blick behalten werden. Die heute sehr gut funktionierende duale Berufsbildung darf durch vorschnelle oder isolierte Eingriffe nicht geschwächt werden. Vielmehr sollen die Empfehlungen gezielt ergänzen und weiterentwickeln.
- **Zweitens** ist die Sprachkompetenz ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Integration in den Arbeitsmarkt und die Teilnahme an Weiterbildung. Unabhängig von der Anspruchsgruppe sollten Sprachförderung und die Anerkennung vorhandener Sprachressourcen immer ein zentrales Element der Umsetzung sein.
- **Drittens** gilt das Prinzip „Kein Abschluss ohne Anschluss“: Massnahmen sollten so gestaltet sein, dass jeder erreichte Zwischenschritt Anschlussmöglichkeiten eröffnet und Perspektiven für eine nachhaltige Weiterentwicklung schafft.
- **Viertens** bleibt die formale Berufsausbildung mit eidgenössischem Abschluss das Fundament des Systems. Sie darf durch die Vielzahl an neuen Qualifikationen und Zertifikaten nicht in Frage gestellt werden, sondern muss gestärkt und als Referenzpunkt erhalten bleiben. Erst darauf aufbauend sollen non-formale Qualifikationen und Weiterbildungen eingesetzt werden.

9.1 Für Arbeitsuchende ohne formalen Abschluss

Für Personen, die aktuell auf Stellensuche sind, bieten die folgenden Empfehlungen konkrete Ansätze, um ihre Beschäftigungsfähigkeit gezielt zu stärken und die Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.

1. Informelle Kompetenzen sichtbar machen und ein stimmiges Narrativ entwickeln

Ziel: Die Chancen im Bewerbungsprozess trotz fehlendem Abschluss steigern, indem relevante Fähigkeiten für Personalverantwortliche klar erkennbar werden. Dazu gehört, transversale Kompetenzen (z. B. Teamfähigkeit, Problemlösungsvermögen, Lernbereitschaft) systematisch in den Bewerbungsunterlagen darzustellen und mit Beispielen zu belegen. Ebenso sollen Bewerbende offensiv erläutern, warum bisher kein formaler Abschluss erworben wurde. Ein überzeugendes Narrativ (Storytelling) über den bisherigen Lebens- und Berufsweg hilft, Brüche im Lebenslauf konstruktiv zu erklären und gleichzeitig die Lern- und Leistungsbereitschaft zu betonen.

Begründung: Arbeitgeber berücksichtigen informell erworbene Kompetenzen häufig, wenn formale Nachweise fehlen. Studien zeigen, dass deren Sichtbarmachung die Beschäftigungsfähigkeit deutlich erhöht (Bertelsmann Stiftung, 2015). Praktische Erfahrung und Soft Skills werden oft höher bewertet

als formale Bildung (Pelta, 2020). Laut einer Studie der Harvard Business School sehen 37 % der Unternehmen einschlägige Berufserfahrung als wichtigstes Kriterium – noch vor formalen Abschlüssen (Harvard Business School, 2017). Aktuelle Forschung bestätigt zudem, dass überfachliche Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Selbstorganisation und Anpassungsfähigkeit – unabhängig von formalen Qualifikationen – die Employability signifikant steigern, wenn sie klar erkennbar und dokumentiert sind (Adityawarman, Yulianto, Suhartini, Ekohariadi & Wrahatnolo, 2025). Wer diese Kompetenzen gezielt sichtbar macht (z. B. in einem Portfolio oder anhand konkreter Projekterfolge), erfüllt zentrale Arbeitgeberkriterien und erhöht die Einstellungschancen deutlich.

2. Netzwerke & Mentoring nutzen

Ziel: Den „verdeckten Arbeitsmarkt“ erschliessen, um die Anzahl der Jobmöglichkeiten zu erhöhen. Persönliche Kontakte sollen Türen öffnen und Vertrauen bei potenziellen Arbeitgebern schaffen, noch bevor formelle Bewerbungsunterlagen geprüft werden. Zusätzlich sollten Unterstützungsstrukturen systematisch um Mentoring-Angebote erweitert werden, damit Arbeitsuchende gezielt von erfahrenen Fachkräften begleitet werden.

Begründung: Über persönliche Beziehungen vermittelte Bewerber haben deutlich höhere Erfolgschancen. Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiterempfehlungen die Wahrscheinlichkeit einer Einstellung signifikant steigern (Apollo Technical, 2025). 45 % der via Referral eingestellten Beschäftigten bleiben länger als vier Jahre im Unternehmen, gegenüber nur 25 % bei über Jobbörsen rekrutierten (Apollo Technical, 2025). Netzwerke erhöhen somit sowohl die Beschäftigungschancen als auch die Passung zwischen Kandidaten und Stelle (Borjas & Doran, 2015). Auch McQuaid & Lindsay (2005) betonen Netzwerke als zentralen Faktor der Employability, da sie oft Zugang zu Stellen ermöglichen, die nicht öffentlich ausgeschrieben sind. Jüngere Forschung belegt zudem, dass soziale Netzwerke nicht nur den Zugang zu verdeckten Stellenmärkten erleichtern, sondern auch die berufliche Wettbewerbsfähigkeit signifikant steigern, indem sie branchenspezifische Informationen, Mentorenkontakte und gezielte Empfehlungen bereitstellen (Bu, Han, Kang & Liu, 2024).

3. Lern- und Leistungsbereitschaft demonstrieren

Ziel: Im Bewerbungsprozess Motivation betonen, fehlendes Wissen schnell zu erwerben (z. B. durch absolvierte Kurse, Selbstlernprojekte) und Bereitschaft zum Dazulernen hervorheben.

Begründung: Lernagilität und Weiterbildungsbereitschaft zählen zu den zentralen Schlüsselfaktoren moderner Beschäftigungsfähigkeit. 94 % der Unternehmen erwarten, dass Mitarbeitende kontinuierlich neue Fähigkeiten am Arbeitsplatz erwerben (World Economic Forum, 2020). Kandidaten, die bereits absolvierte Kurse, Online-Zertifikate oder Selbstlernprojekte (z. B. Sprachkurse, IT-Kenntnisse) vorweisen können, signalisieren, dass sie dieses Anforderungsprofil erfüllen. Hogan et al. (2013) zeigen, dass Arbeitgeber gerade bei Geringqualifizierten besonderen Wert auf Lernmotivation legen – diese wird als wesentliche Schlüsselkompetenz betrachtet. Eine ausgeprägte Lernbereitschaft korreliert nachweislich positiv mit der späteren beruflichen Entwicklung (Van der Heijde & Van der Heijden,

2014). Neuere empirische Befunde bestätigen diesen Zusammenhang: Neugier, Offenheit, Selbstreflexion und intrinsische Motivation erweisen sich als die stärksten Prädiktoren für eine positive Haltung zum lebenslangen Lernen und damit für die Fähigkeit, sich am Arbeitsplatz rasch neues Wissen anzueignen (Åström, Eriksson Sörman, Sörqvist & Ljungberg, 2025).

4. Anpassungsfähigkeit betonen

Ziel: Die Fähigkeit vermitteln, sich zügig in neue Rollen und Anforderungen einzufinden, um Vorbehalte gegenüber Quereinsteigern abzubauen. Personalverantwortliche sollen die Bewerbenden als anpassungsfähige, zukunftsorientierte Mitarbeitende wahrnehmen, die Veränderungen souverän bewältigen.

Begründung: Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zählen zu den am stärksten nachgefragten Soft Skills auf dem heutigen Arbeitsmarkt (OECD, 2021; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). 60 % der Unternehmen betrachten Anpassungsfähigkeit mittlerweile als wichtiger denn je (Horton International, 2020), doch nur 15 % der Bewerbenden führen diesen Skill explizit im Lebenslauf auf (ebd.). Das bewusste Herausstellen von Adaptabilität – etwa durch Beispiele für erfolgreiche Branchenwechsel, Übernahme neuer Aufgabenfelder oder kreative Problemlösungen – kann daher einen entscheidenden Vorteil im Bewerbungsprozess bieten. Eine umfassende Analyse von 468 wissenschaftlichen Publikationen bestätigt diesen Befund: Anpassungsfähigkeit wird zunehmend als zentrales Element langfristiger Karrierefähigkeit und als entscheidender Faktor für die erfolgreiche Navigation in sich wandelnden Arbeitsmärkten identifiziert (Sulistiawan, 2025).

5. Gelegenheiten zum Kompetenznachweis schaffen

Ziel: Die Einstellungschancen trotz fehlender formaler Zeugnisse erhöhen, indem die praktische Leistungsfähigkeit unmittelbar demonstriert wird. Erfolgreiche Kurzeinsätze, Praktika oder Probetage können Vorbehalte abbauen und im besten Fall in eine Festanstellung münden.

Begründung: Die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten praktisch unter Beweis zu stellen, steigert sowohl die Einstellungschancen als auch das Selbstvertrauen von Jobsuchenden. 86 % der Befragten einer aktuellen Studie geben an, dass Skill-Demonstrationen im Auswahlprozess ihre Erfolgsaussichten deutlich erhöhen (TestGorilla, 2023). Über 70 % der Arbeitgeber bewerten Arbeitsproben als aussagekräftiger als formale Zeugnisse (ebd.). Nadai & Gonon (2021) bestätigen, dass durch Arbeitsproben die Einstellungsbereitschaft spürbar steigt. Neuere Forschung zeigt zudem, dass praxisorientierte Lernformen – etwa Praktika, Probearbeiten oder temporäre Einsätze – in Kombination mit einem gesteigerten Selbstwirksamkeitserleben und einer klaren beruflichen Identität die Beschäftigungsfähigkeit signifikant erhöhen (Suyitno et al., 2025).

6. Digitale Selbstvermarktung nutzen

Ziel: Informelle Lernleistungen und Fähigkeiten strategisch dokumentieren und online einem breiten Arbeitgeberpublikum zugänglich machen, um die Chancen auf Einladungen zu Vorstellungsgesprächen zu erhöhen.

Begründung: Personalverantwortliche recherchieren zunehmend online zu Bewerbenden. Eine gepflegte Online-Präsenz – beispielsweise auf LinkedIn, auf Skills-Plattformen wie Coursera oder durch Open Badges – kann informelle Qualifikationen sichtbar machen und einen positiven Ersteindruck erzeugen. Studien zeigen, dass die Präsentation von Projekten oder Zertifikaten auf digitalen Plattformen die Wahrnehmung der Kompetenzen durch Arbeitgeber signifikant steigert (Cedefop, 2015). Eine aktuelle systematische Übersichtsarbeit belegt zudem, dass digitale Kompetenz – insbesondere im Bereich Online-Präsenz und Personal Branding – eng mit der Beschäftigungsfähigkeit verknüpft ist. Digitale Selbstvermarktung über Plattformen wie LinkedIn erhöht nicht nur die Sichtbarkeit, sondern fördert auch innovatives Arbeitsverhalten und unterstützt die berufliche Anschlussfähigkeit (Caroline et al., 2025).

9.2 Für Arbeitgebende (Unternehmen)

Unternehmen kommt bei der Integration von gering qualifizierten Mitarbeitenden eine Schlüsselrolle zu. Folgende Empfehlungen richten sich speziell an Arbeitgebende:

7. Kompetenzbasiert rekrutieren

Ziel: Verhindern, dass geeignetes Personal allein wegen fehlender Zertifikate übersehen wird. Durch die Fokussierung auf praxisrelevante Kompetenzen und nachgewiesene Erfahrungen statt auf formale Bildungsabschlüsse wird der Talentpool vergrößert. Dies erleichtert die Stellenbesetzung in Branchen mit Arbeitskräfteengpässen und erhöht zugleich die Vielfalt im Betrieb.

Begründung: Kompetenzbasierte Rekrutierung ermöglicht es, Kandidaten ohne formale Titel, aber mit den erforderlichen Fähigkeiten, systematisch einzubeziehen. Internationale Erfahrungen zeigen, dass die Anerkennung informell erworbener Kompetenzen den Zugang zu passenden Fachkräften verbessert (Schneider & Pilz, 2019). Unternehmen, die ihre Stellenausschreibungen kompetenzorientiert formulieren, können innovativer und diverser rekrutieren, was langfristig auch die Anpassungsfähigkeit der Organisation stärkt. Eine aktuelle Fallstudie aus dem Startup-Bereich belegt zudem, dass klar definierte Kompetenzprofile, strukturierte Interviews und präzise Anforderungsbeschreibungen nicht nur Fehlbesetzungen reduzieren, sondern auch die Rekrutierungsgeschwindigkeit erhöhen und die Teamdiversität fördern (Farasila & Pratama, 2025).

8. Auswahlverfahren anpassen

Ziel: Eine faire und objektive Bewertung aller Bewerbenden erreichen - insbesondere derjenigen ohne klassische Nachweise. Durch praktische Tests, Arbeitsproben, Schnuppertage oder strukturierte Referenzgespräche sollen Kompetenzen direkt sichtbar gemacht werden, um Einstellungsentscheidungen auf Basis tatsächlicher Leistungspotenziale zu treffen.

Begründung: Klassische Auswahlverfahren, die primär auf formale Kriterien achten, blenden oft qualifizierte Bewerbende ohne Zeugnisse aus. Arbeitssample-basierte Verfahren – wie Probearbeiten oder praxisnahe Tests – erlauben eine realistische Einschätzung der Eignung unabhängig vom Lebenslauf. Praxisbeispiele belegen, dass solche Verfahren die Erfolgchancen geringqualifizierter Kandidaten deutlich erhöhen, da Fähigkeiten unmittelbar erlebbar werden (Bertelsmann Stiftung, 2015). Aktuelle Forschung zeigt zudem, dass strukturierte, kompetenzorientierte Bewertungsverfahren – einschliesslich Arbeitsproben und simulationsbasierter Tests – die Validität von Auswahlprozessen signifikant steigern, insbesondere wenn sie in einem unterstützenden Arbeitsklima eingebettet sind. Dies führt zu einer objektiveren Einschätzung der tatsächlichen Fähigkeiten und zu einer besseren Passung zwischen Bewerbenden und Arbeitsplatz (Gyepi-Garbrah & Preko, 2024).

9. Soft Skills und soziale Kompetenzen gezielt berücksichtigen

Ziel: Den „Kultur- und Team-Fit“ sowie die Lernfähigkeit von Bewerbenden systematisch erfassen und stärker gewichten. Der Auswahlfokus soll weg von starren formalen Kriterien hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung des Kandidatenprofils verschoben werden. Intern trägt die Förderung sozialer Kompetenzen zu leistungsfähigeren und anpassungsfähigeren Teams bei.

Begründung: Soft Skills wie Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, Problemlösungsfähigkeit und Lernbereitschaft sind für den Berufserfolg zunehmend entscheidend. 92 % der Führungskräfte bewerten diese Kompetenzen als mindestens ebenso wichtig wie Fachkenntnisse (Compunnel, 2024). Besonders bei gering formal Qualifizierten können herausragende Soft Skills fehlende Zertifikate ausgleichen. Unternehmen, die im Auswahlprozess gezielt auf diese „Skills jenseits des Zeugnisses“ achten und sie im Arbeitsalltag fördern, berichten von höherer Arbeitsleistung und geringerer Fluktuation (Robles, 2012; Hogan et al., 2013). Aktuelle Forschung bestätigt zudem, dass Soft Skills wie kritisches Denken, Kreativität, Kollaboration und Kommunikation zunehmend Schlüsselfaktoren der Beschäftigungsfähigkeit darstellen. Eine gezielte Förderung dieser Kompetenzen – sei es durch ein strukturiertes Curriculum oder betriebliche Entwicklungsprogramme – steigert nachweislich die Arbeitsmarktfähigkeit und die Anpassungsfähigkeit von Beschäftigten (Darmawan, Wijayanti & Ratnaningsih, 2025).

10. Gezielte Einarbeitung bieten

Ziel: Mitarbeitende ohne Abschluss sollen sich rasch und sicher in ihre Rolle einfinden. Durch ein strukturiertes Onboarding- und Weiterbildungsprogramm - z. B. mit Mentoren, internen Schulungen und regelmässigem Feedback - werden fachliche Lücken geschlossen, was sowohl die Leistungsfähigkeit der neuen Mitarbeitenden als auch die Produktivität des Unternehmens steigert.

Begründung: Fehlt ein formaler Abschluss, kann es an theoretischem oder systematischem Wissen mangeln. Ein gezieltes Einarbeitungsprogramm baut diese Defizite kontrolliert ab und erhöht die Employability von Geringqualifizierten. Internationale Empfehlungen betonen, dass interne Weiterqualifizierung die Beschäftigungsfähigkeit dieser Zielgruppe erheblich verbessern kann (OECD, 2019a). Aktuelle Forschung zeigt, dass strukturierte Onboarding-Programme, die soziale Integration, technische Schulung und Mentoring kombinieren, die Produktivität neuer Mitarbeitender beschleunigen, die

Fluktuationsrate senken und die Bindung an die Organisation stärken – besonders relevant für Beschäftigte ohne formalen Abschluss (Velastegui-Rodríguez & Flor-Mora, 2025).

11. Unternehmenskultur der Inklusion leben

Ziel: Interne Barrieren bei der Einstellung und Weiterentwicklung gering qualifizierter Mitarbeitender abbauen. Durch gelebte Inklusion, offene Kommunikation und angepasste Stellenprofile (z. B. Junior-Positionen) wird signalisiert, dass Fähigkeiten wichtiger sind als formale Titel. So entsteht langfristig ein Arbeitsumfeld, in dem motivierte Talente unabhängig von ihrer Bildungsbiografie gefördert werden.

Begründung: Eine inklusive Unternehmenskultur steigert Motivation und Teamleistung, wie Studien zeigen (Nadai & Gonon, 2021). Das Sichtbarmachen interner Erfolgsgeschichten – etwa von ungelerten Mitarbeitenden, die sich bewährt haben – wirkt Vorurteilen entgegen und schafft Akzeptanz. Unternehmen, die Vielfalt aktiv fördern, profitieren nachweislich von höherer Mitarbeiterzufriedenheit und Innovationskraft. Aktuelle Fallstudien belegen zudem, dass inklusives Talentmanagement – mit Fokus auf technische und generische Kompetenzen sowie individuell zugeschnittene Karrierepfade – nicht nur die Mitarbeiterbindung erhöht, sondern auch eine nachhaltige, innovationsfreundliche Unternehmenskultur etabliert. Dies wirkt besonders positiv auf Mitarbeitende mit nicht-linearen Bildungs- und Erwerbsbiografien (Setiawati, Mujanah & Sumiati, 2025).

12. Personalverantwortliche für inklusives Recruiting schulen

Ziel: Unbewusste Vorurteile im Einstellungsprozess abbauen und eine kompetenzbasierte Auswahlpraxis etablieren. HR-Teams sollen lernen, Bewerbungen ohne formale Abschlüsse objektiv zu prüfen und Potenzialträger unabhängig von traditionellen Bildungswegen zu erkennen. Übergeordnetes Ziel ist eine vielfältigere Belegschaft, in der Kompetenzen stärker zählen als Titel.

Begründung: Implizite Annahmen über den „idealen“ Lebenslauf führen oft dazu, dass nontraditionelle Kandidaten unterschätzt werden (Rohrbach-Schmidt, 2019). Unconscious-Bias-Trainings können diese Effekte nachweislich reduzieren (Bohnet, 2016). Laut Harvard Business Review steigert inklusive Führung die wahrgenommene Teamleistung um 17 % und die Entscheidungsqualität um 20 % (Bourke & Titus, 2019). Unternehmen, die ihre Personalverantwortlichen entsprechend schulen, stellen vielfältiger ein und profitieren von innovativeren Teams (Hunt et al., 2018). Neuere Befunde zeigen zudem, dass institutionelle Unterstützungs- und Schulungsprogramme – kombiniert mit strukturierten Ressourcen, Mentoring und gezielter Bias-Sensibilisierung – nicht nur das Bewusstsein für Diversität erhöhen, sondern auch messbare Erfolge erzielen: So konnte die Anzahl erfolgreicher Diversitätsförderungsanträge in einem Programmumfeld verdoppelt werden, was auf die Wirksamkeit solcher Trainings für inklusivere Auswahlprozesse hinweist (Gholami et al., 2025).

13. Vereinbarkeit von Ausbildung, Beruf und Familie fördern

Ziel: Erwachsenen mit Erwerbstätigkeit oder familiären Verpflichtungen den Zugang zu einer Nachholbildung erleichtern, um ihre nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit zu steigern und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die Empfehlung zielt darauf ab, zeitliche und finanzielle Belastungen zu reduzieren, damit mehr gering Qualifizierte einen formalen Berufsabschluss erwerben können, ohne ihre Existenzgrundlage zu gefährden.

Begründung: Über 50 % der Geringqualifizierten haben Betreuungspflichten, die eine Vollzeitausbildung verhindern (Schmid et al., 2017). Flexible Ausbildungsformate – wie Teilzeitlehren, modulare Abend- oder Wochenendkurse oder Blended-Learning-Angebote – haben sich international bewährt, beispielsweise das deutsche Teilzeit-Ausbildungsmodell für Alleinerziehende (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2020). Finanzielle Unterstützung (Bildungsgutscheine, Stipendien) und organisatorische Hilfen (Kinderbetreuung, Bildungskarenz) steigern nachweislich die Weiterbildungsbeteiligung (Schläfli & Bretscher, 2018). Neuere Forschung belegt zudem, dass flexible Arbeitsformen wie Remote Work oder hybride Modelle die Work-Life-Balance signifikant verbessern und dadurch Produktivität wie auch Mitarbeiterbindung erhöhen – ein Effekt, der besonders für berufsbegleitende Ausbildungsteilnehmende entscheidend ist, um Ausbildung, Beruf und Familie erfolgreich zu kombinieren (Ghalan et al., 2025).

14. Kooperationen mit Bildungs- und Vermittlungsstellen nutzen

Ziel: Rekrutierungskanäle erweitern, um passende Kandidaten ohne formalen Abschluss zu gewinnen. Durch Partnerschaften mit öffentlichen Arbeitsvermittlungen, Bildungsanbietern oder branchenspezifischen Programmen können Unternehmen vorqualifizierte oder erprobte Bewerbende kennenlernen, das Einstellungsrisiko senken und soziale Verantwortung übernehmen.

Begründung: Kooperationen zwischen Unternehmen, Arbeitsagenturen und Bildungswerken erhöhen die Vermittlungsquoten und verbessern die Passung zwischen Bewerbenden und Stellen (McQuaid, Lindsay & Greig, 2005). Firmen, die an solchen Programmen teilnehmen, erzielen bis zu 20 % mehr erfolgreiche Einstellungen vormals Arbeitsloser. Praktikums- oder Jobpool-Modelle ermöglichen es, potenzielle Mitarbeitende vor einer Festanstellung zu testen, während gleichzeitig öffentliche Integrationsbemühungen unterstützt werden. Aktuelle Forschung zu Public-Private Partnerships im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung belegt zudem, dass die enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Bildungsinstitutionen und öffentlichen Vermittlungsstellen den Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften verbessert, die Passung zwischen Ausbildung und Arbeitsmarktanforderungen optimiert und die Beschäftigungsquote von Absolventen signifikant steigert (Fornyuy, 2025).

15. Sprachförderung anbieten

Ziel: Sicherstellen, dass fachlich geeignete Mitarbeitende nicht an Sprachbarrieren scheitern. Verbesserte Sprachkenntnisse erhöhen die Team- und Kundenkommunikation, reduzieren Fehlerquoten und beschleunigen die Integration.

Begründung: Sprachkompetenz ist für beruflichen Erfolg zentral. Zusätzliche Sprachtrainings steigern nachweislich die Erwerbsbeteiligung von Migrantinnen und Migranten um 15–27 Prozentpunkte

(Foged et al., 2024). Unternehmen profitieren von höherer Produktivität, geringeren Kommunikationsproblemen und stärkerer Mitarbeiterbindung, wenn sie beim Spracherwerb unterstützen (Bruhns, 2019; OECD, 2019b). Aktuelle Evidenz aus Deutschland zeigt zudem, dass nicht jedes Sprachtraining gleichermassen wirksam ist: Während kurzfristige Ad-hoc-Programme keinen signifikanten Effekt auf die Beschäftigungsquote von Geflüchteten hatten, führten umfassendere, längerfristige Sprachförderprogramme zu deutlichen Beschäftigungsgewinnen (Marbach et al., 2025). Dies unterstreicht, dass nachhaltige und qualitativ hochwertige Sprachförderung entscheidend für eine erfolgreiche wirtschaftliche Integration ist.

16. Niederschwellige und flexible Weiterbildungsangebote schaffen

Ziel: Geringqualifizierte mit kurzen, flexiblen Formaten für Weiterbildung gewinnen und so ihre Kompetenzen schrittweise erhöhen.

Begründung: Geringqualifizierte nehmen seltener an Weiterbildung teil, häufig aufgrund zeitlicher oder finanzieller Hürden (Bernhard & Bilger, 2008). Niedrigschwellige Angebote – wie kurze Workshops, modulare Kurse oder E-Learning – senken diese Barrieren und steigern die Teilnahmebereitschaft (Ambos, 2006). Aktuelle Forschung belegt, dass praxisorientierte und flexible Formate besonders effektiv sein können: So zeigen Pireddu et al. (2025), dass kurze, modular aufgebaute Trainings – im konkreten Fall Virtual-Reality-Module zur Arbeitssicherheit – nicht nur schnell Kompetenzen vermitteln, sondern auch geringqualifizierte Beschäftigte gezielt erreichen und dabei Produktionsausfälle minimieren.

17. Blind Recruitment einführen

Ziel: Frühselektion nach Kompetenzen statt formalen Kriterien, um unbewusste Vorurteile zu reduzieren und Geringqualifizierten den Zugang zu Vorstellungsgesprächen zu erleichtern.

Begründung: Anonymisierte Bewerbungsverfahren steigern nachweislich die Einstellungschancen geringqualifizierter Bewerbender um rund 20 % (Bertelsmann Stiftung, 2015). Sie schwächen Bias im Recruiting ab und fördern Chancengleichheit. Aktuelle Forschung zeigt zudem, dass algorithmisch unterstützte oder vollständig anonymisierte Auswahlprozesse insbesondere dann als fairer und akzeptabler wahrgenommen werden, wenn potenzielle Vorurteile im Spiel sind. Wang et al. (2025) belegen, dass solche Verfahren Herkunfts- oder Status-bedingte Diskriminierung reduzieren können, was ihre Wirksamkeit als Instrument zur Förderung gleicher Chancen zusätzlich unterstreicht.

18. Praktische Auswahltests und Probezeiten nutzen

Ziel: Objektive Einschätzung der Eignung von Bewerbenden ohne Zertifikat durch realistische Aufgaben, Arbeitsproben und beidseitig erprobte Probezeiten.

Begründung: Praxisorientierte Auswahlverfahren gelten bei 70 % der Arbeitgeber als aussagekräftiger als formale Zeugnisse (TestGorilla, 2023). Sie reduzieren Fehlentscheidungen, erhöhen die Quality of Hire und eröffnen unkonventionellen Kandidaten eine faire Chance. Aktuelle Forschung bestätigt, dass

leistungsbasierte Tests, die reale Arbeitssituationen abbilden, besonders valide Ergebnisse liefern: Chatthong et al. (2025) validieren ein Assessment of Work Performance, das motorische, prozessuale und kommunikative Fähigkeiten direkt im Arbeitskontext misst. Solche objektiven Verfahren sind insbesondere bei Bewerbenden ohne formale Nachweise wertvoll, da sie eine fundierte und faire Auswahlentscheidung ermöglichen.

19. Förderung von Soft Skills und sozialer Kompetenz

Ziel: Motivation, Teamfähigkeit, Selbstvertrauen und weitere Schlüsselkompetenzen gezielt stärken, um die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit von Geringqualifizierten zu sichern.

Begründung: Soziale Kompetenzen und Lernbereitschaft sind für die erfolgreiche Integration Ungelernter entscheidend (Weinert et al., 2001). Unternehmen, die diese gezielt fördern, berichten von höherer Leistung und längerer Betriebszugehörigkeit. Eine aktuelle Untersuchung aus der Fertigungsindustrie zeigt, dass gerade in KMU häufig Defizite bei generischen Fähigkeiten, Kommunikations- und Sozialkompetenzen bestehen und diese Lücken die Produktivität beeinträchtigen (Vijayakumar et al., 2025). Die Autoren empfehlen gezielte Trainingsprogramme zur Stärkung dieser Soft Skills, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen und betriebliche Leistungspotenziale besser auszuschöpfen.

20. Mentoring- und Einarbeitungsprogramme fördern

Ziel: Neue Mitarbeitende ohne Abschluss strukturiert unterstützen, um schnelle Produktivität und langfristige Bindung zu erreichen.

Begründung: Systematische Einarbeitung erhöht die Mitarbeiterbindung um bis zu 82 % (Dey, 2025) und fördert die Leistungsentwicklung (Allen et al., 2004). Mentoring und internes Onboarding zahlen sich sowohl für Betriebe als auch für Mitarbeitende aus. Eine aktuelle Untersuchung belegt, dass verschiedene Mentoring-Ansätze – von Gruppen- bis Peer-Mentoring – sowohl messbare Karrierevorteile wie Beförderungen und Gehaltssteigerungen als auch qualitative Effekte wie verbesserte Soft Skills und erweiterte berufliche Netzwerke bewirken (Hryshchenko et al., 2025). Besonders Peer-Mentoring erweist sich als kostengünstige und zugleich wirksame Form, um neue Mitarbeitende nachhaltig zu integrieren und ihre berufliche Entwicklung gezielt zu fördern.

21. Ehemalige Arbeitgeber als Referenz einbeziehen

Ziel: Ergänzende Einschätzung zu Arbeitsleistung, Zuverlässigkeit und Lernfähigkeit gewinnen, um fundiertere Einstellungsentscheidungen zu treffen.

Begründung: Referenzauskünfte gehören laut Forschung zu den zuverlässigsten Prädiktoren für beruflichen Erfolg und zukünftige Leistung (Schmidt & Hunter, 1998). Sie helfen, fehlende formale Qualifikationen durch nachgewiesene Praxisleistungen zu relativieren und geben Aufschluss über Soft Skills, Arbeitsverhalten und Teamfähigkeit. Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass strukturierte, kompetenz-

basierte Referenzgespräche die Einstellungsqualität messbar erhöhen und die Passung zwischen Kandidaten und Position verbessern (SHRM, 2021; Korn Ferry, 2022). Zudem senken sie das Risiko von Fehlbesetzungen und unterstützen die Prüfung kultureller Passung, was insbesondere bei nicht-linearen Bildungs- und Erwerbsbiografien wichtig ist (Deloitte, 2023). Unternehmen, die solche Verfahren konsequent einsetzen, berichten von bis zu 25 % höherer Erfolgsquote bei Neueinstellungen (Korn Ferry, 2022).

9.3 Für Berufsbildungsorganisationen (OdA) und Branchenverbände

Bildungsinstitutionen sind wichtige Partner, um die Beschäftigungsfähigkeit gering qualifizierter Personen nachhaltig zu fördern. Aufgrund der hohen Heterogenität der Branchen ist es entscheidend, dass jede OdA bedürfnisgerecht aktiv wird und massgeschneiderte Lösungen entwickelt. Einheitliche Leitlinien sind zwar notwendig, um Transparenz zu schaffen, sie dürfen jedoch nicht zu starren Vorgaben führen, die branchenspezifische Realitäten und Bedürfnisse vernachlässigen. Folgende Handlungsempfehlungen gelten besonders für Akteure aus den Organisationen der Arbeitswelt:

22. Teilqualifikationen, modulare Nachweise und Branchenzertifikate entwickeln

Ziel: OdA sollen Teilqualifikationen und modulare Kompetenznachweise ausarbeiten und dabei auch Branchenzertifikate gezielt einsetzen. Diese sollen klar von formalen Abschlüssen abgegrenzt, aber gleichzeitig transparent, anschlussfähig und für Unternehmen nachvollziehbar gestaltet werden. Langfristig soll ein durchlässiges System entstehen, das informelles Lernen formal anerkennt und die Employability steigert.

Begründung: Länder mit umfassenden Systemen zur Anerkennung non-formal und informell erworbener Kompetenzen weisen inklusivere Arbeitsmärkte auf (Europäischer Rat, 2012; OECD, 2019a). Eine Kombination aus Teilqualifikationen und betrieblicher Validierung erleichtert besonders Geringqualifizierten den Zugang zu besseren Jobs. Die OdA sind aufgrund ihrer Branchenkenntnis prädestiniert, diese Instrumente umzusetzen und bekannt zu machen. In Ländern mit etablierten Validierungssystemen verbessern zertifizierte Fähigkeiten nachweislich die Aufstiegschancen (Werquin, 2010). Aktuelle Forschung zeigt zudem, dass die Anerkennung arbeitsplatzintegriert erworbener Kompetenzen nicht nur den Zugang zu qualifizierten Tätigkeiten verbessert, sondern auch die berufliche Identität stärkt und die Selbstwirksamkeit fördert (Suyitno et al., 2025). Digitale, modulare Zertifikate und Micro-Credentials machen vorhandene Kompetenzen sichtbar und ermöglichen deren flexible Erweiterung – ein entscheidender Vorteil für Personen ohne formalen Abschluss (Elshaer et al., 2025). In Branchen mit ausgeprägtem Fachkräftemangel trägt die systematische Erfassung und Validierung vorhandener Fähigkeiten wesentlich dazu bei, Qualifikationslücken zu schliessen und die Employability zu erhöhen (Vijayakumaran et al., 2025).

23. Anerkennungsverfahren vereinfachen und Transparenz erhöhen

Ziel: Akzeptanz und Nutzung von Anerkennungsverfahren steigern, um die Beschäftigungsfähigkeit von Personen ohne formalen Abschluss zu stärken. Durch vereinfachte Verfahren und klare Information sollen mehr Menschen Zugang zu einer formellen Anerkennung ihrer Kompetenzen erhalten.

Begründung: Vielen Betrieben und potenziellen Teilnehmenden ist unklar, welchen Wert ein Zertifikat aus einer Kompetenzvalidierung hat. Durch die Einbindung der Wirtschaft in die Entwicklung kann sichergestellt werden, dass die validierten Kompetenzen praxisrelevant und anerkannt sind (Bertelsmann Stiftung, 2015). Transparente Information – etwa durch Leitfäden, Infoveranstaltungen oder digitale Plattformen – erhöht die Nutzung. Renold et al. (2023) zeigen, dass mangelnde Transparenz, hohe Kosten und administrative Hürden in der Schweiz potenzielle Kandidaten abschrecken – mit negativen Folgen für die Arbeitsmarktchancen gering Qualifizierter. Internationale Erfahrungen bestätigen, dass die Vereinfachung und klare Strukturierung von Anerkennungsverfahren deren Akzeptanz und Wirksamkeit deutlich steigern. Standardisierte Abläufe und einheitliche Kriterien, wie sie etwa im National Credit Framework umgesetzt werden, erleichtern die Anwendung und stärken das Vertrauen in den Prozess (Naveen, 2025). Besonders in Branchen mit Fachkräftemangel kann eine klar kommunizierte und eng mit der Wirtschaft abgestimmte Validierungspraxis den Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften verbessern (Syafruddin et al., 2025). Digitale, benutzerfreundliche Systeme, die Kompetenzen klar und leicht verständlich darstellen, erhöhen die wahrgenommene Nützlichkeit und fördern die Teilnahmebereitschaft (Liu & Zhu, 2025).

24. Transparente und erwachsenengerechte Gestaltung der Qualifikationsprozesse sicherstellen

Ziel: Zertifizierungsprozesse so gestalten, dass erwachsene Kandidatinnen und Kandidaten klar verstehen, welche Anforderungen und Kriterien gelten, und dass diese an ihre Lern- und Lebenssituation angepasst sind. Durch eine stärkere Verzahnung von Theorie und Praxis sollen mehr Erwachsene erfolgreich einen Berufsabschluss nachholen und damit ihre langfristige Beschäftigungsfähigkeit verbessern (Zufferey & Pittet, 2020).

Begründung: Unklare Anforderungen und ein unausgewogenes Verhältnis zwischen Theorie und Praxis sind zentrale Hürden für Erwachsene im Zertifizierungsprozess (Zufferey & Pittet, 2020). Eine präzisere Kommunikation und erwachsenengerechte Gestaltung können diese Barrieren abbauen, die Erfolgsquote erhöhen und die Attraktivität solcher Verfahren steigern. Eine erwachsenengerechte Gestaltung von Qualifikationsprozessen erfordert klare und transparente Kriterien sowie eine enge Verzahnung von Theorie- und Praxiselementen, um den unterschiedlichen Lebens- und Lernsituationen gerecht zu werden (Wen et al., 2025). Praxisorientierte Ausbildungsmodelle, wie sie etwa in dualen Systemen umgesetzt werden, steigern die Motivation und Abschlussquoten, indem sie Lernen im Arbeitskontext verankern (Ponomareva & Ramazanov, 2025). Flexible, individuell abgestimmte Verfahren – einschliesslich transparenter Abläufe und an die Bedürfnisse Erwachsener angepasster Prüfungsformate – erhöhen zudem die Erfolgsquote erwachsener Kandidatinnen und Kandidaten und verbessern deren Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig (Deng, 2025).

25. Einblicke standardisieren

Ziel: Standardisierte Praktikums- und Hospitationsprogramme schaffen, die Schulabgängern und Quereinsteigern einen klar strukturierten Berufseinstieg ermöglichen. Einheitliche Rahmenbedingungen – etwa drei- bis sechsmonatige Programme mit definierten Lernzielen und Abschlusszertifikat – sollen Orientierung bieten und informell erworbene Kompetenzen sichtbar machen.

Begründung: Strukturierte Brückenprogramme erleichtern den Übergang von Schule oder Arbeitslosigkeit in den ersten Arbeitsmarkt. Standardisierung sichert vergleichbare Qualitätsstandards und sorgt dafür, dass solche Angebote von allen Beteiligten ernst genommen werden (Busse et al., 2022). Neuere Forschung belegt, dass standardisierte Praktikums- und Übergangsprogramme die Arbeitsmarktreife signifikant steigern – sowohl in Bezug auf fachliche Kompetenzen als auch auf Einstellungen und Arbeitsverhalten – und damit die Chancen auf einen erfolgreichen Berufseinstieg deutlich verbessern (Gustiawan, Putri, Azra & Sari, 2025). Ein Abschlusszertifikat am Ende erhöht zudem die Sichtbarkeit der erworbenen Fähigkeiten gegenüber Arbeitgebern.

26. Brückenangebote ausbauen

Ziel: Niederschwellige Weiterbildungs- und Nachholangebote für motivierte Arbeitskräfte ohne Abschluss entwickeln, die schrittweise zu einem formalen Qualifikationsabschluss führen können (z. B. EBA oder EFZ über Nachholbildung). Flexibel gestaltete Programme - wie modulare Kursreihen oder praxisbegleitende Anlehren - sollen den Zugang erleichtern und ungenutztes Potenzial erschliessen.

Begründung: Viele gering Qualifizierte sind grundsätzlich bereit, einen Abschluss nachzuholen, scheitern jedoch an hohen Einstiegsbarrieren. Modularisierte, berufsbegleitende Angebote senken diese Hürden erheblich. Erfahrungen aus Deutschland und der Schweiz zeigen, dass Teilqualifikationen und Nachholbildung wirksam sind, jedoch oft nicht in ausreichender Anzahl oder passgenauer Form verfügbar sind (Bernhard & Bilger, 2008). Aktuelle Forschung belegt, dass flexibel gestaltete, praxisorientierte Brückenprogramme in der beruflichen Bildung nicht nur Qualifikationslücken schliessen, sondern auch die soziale Teilhabe und Aufstiegschancen fördern, wenn sie gezielt auf regionale Arbeitsmarktbedarfe abgestimmt werden (Pan, Geng, Gao & Liu, 2025).

27. Betriebe sensibilisieren

Ziel: Durch gezielte Informationskampagnen, Best-Practice-Austausch und Auszeichnungen soll ein Kulturwandel innerhalb der Branchen gefördert werden, damit mehr Unternehmen bereit sind, Personen ohne Abschluss einzustellen und zu fördern. Dies steigert langfristig die Nachfrage nach Arbeitskräften aus dieser Gruppe und verbessert ihre Beschäftigungschancen.

Begründung: Viele Betriebe unterschätzen das Potenzial gering qualifizierter Arbeitskräfte oder begegnen ihnen mit Vorurteilen. Brancheninitiativen, die erfolgreiche Integrationsbeispiele präsentieren, können diese Skepsis wirksam abbauen (Souto-Otero et al., 2013). Öffentliche Anerkennung – etwa durch branchenspezifische Auszeichnungen – schafft zudem Anreize für ein aktives Engagement. Positive Beispiele aus der eigenen Branche wirken häufig überzeugender als theoretische Argumente und fördern die Nachahmung. Neuere Forschung zeigt, dass Arbeitgeber trotz formaler Bekenntnisse zu Diversität oftmals implizite kulturelle Präferenzen pflegen, die den Zugang für vielfältige Talente einschränken. Gezielte Sensibilisierungskampagnen und interkulturelle Trainings tragen dazu bei, solche systemischen Barrieren zu reduzieren und die Bereitschaft zur Beschäftigung unkonventioneller Kandidatinnen und Kandidaten zu erhöhen (Banerjee, Zhang & Amarshi, 2025).

28. Unterstützung für Arbeitgeber (KMU) stärken

Ziel: Die Integrations- und Ausbildungsbereitschaft kleiner und mittlerer Unternehmen erhöhen, indem ihnen praxisnahe Hilfen wie Vorlage-Ausbildungspläne, Coaching-Angebote für betriebliche Ausbilder sowie finanzielle Zuschüsse zur Verfügung gestellt werden. Dadurch sollen KMU in die Lage versetzt werden, ungelernte Mitarbeitende gezielt zu qualifizieren und langfristig zu halten.

Begründung: KMU verfügen oft nicht über die HR-Ressourcen oder Budgets von Grossunternehmen und zögern daher, Personen ohne Abschluss einzustellen. Gezielte Unterstützung kann organisatorische und finanzielle Hürden deutlich senken. Studien zeigen, dass Beratung, Begleitung und branchenspezifische Hilfen die Beteiligung von KMU an Qualifizierungsprojekten spürbar erhöhen (Tsandev et al., 2017; Cedefop, 2020; OECD, 2021). Erfolgreiche Modelle wie die niederländische SLIM-Regelung verdeutlichen, dass kombinierte Unterstützungsangebote – fachlich, organisatorisch und finanziell – die Bereitschaft zur Weiterbildung fördern. Neuere Forschung belegt, dass duale, praxisorientierte Ausbildungssysteme die Investitionsbereitschaft kleiner Unternehmen steigern, wenn sie durch standardisierte Ausbildungspläne, Coaching für Auszubildende und strukturelle Unterstützung flankiert werden (Ponomareva & Ramazanov, 2025).

29. Beratung bei Ausbildungsabbrüchen intensivieren

Ziel: Durch ein strukturiertes Beratungs- und Interventionssystem bei drohenden Lehrabbrüchen soll die Zahl der Jugendlichen, die ohne Abschluss ins Berufsleben starten, deutlich verringert werden. Dies erhöht langfristig das Qualifikationsniveau in der Branche, wirkt dem Fachkräftemangel entgegen und verhindert individuelle Karrierebrüche.

Begründung: Ein erheblicher Teil der später gering qualifizierten Arbeitskräfte rekrutiert sich aus Personen, die ihre Erstausbildung vorzeitig abbrechen. Studien belegen, dass frühzeitige, individuelle Beratung und gezielte Unterstützungsangebote die Abschlussquote signifikant erhöhen können (Busse et al., 2022). Präventive Massnahmen wie branchenspezifische Beratungsstellen oder Kooperationen mit RAV und Berufsberatung tragen dazu bei, Ausbildungsabbrüche zu vermeiden und entlasten langfristig sowohl Betriebe als auch Lernende. Neuere Forschung zeigt, dass sozioökonomische Faktoren, familiäre Rahmenbedingungen und Peer-Einflüsse zentrale Ursachen für Ausbildungsabbrüche darstellen. Präventive Beratung, materielle Unterstützung sowie Sensibilisierungskampagnen können die Bindung an Bildungsprogramme stärken und die Abbruchquote wirksam senken (Rashidi & Malecela, 2025).

30. Micro-Credentials etablieren

Ziel: Durch kurze, modularisierte Zertifikate für Teilkompetenzen (z. B. „Digitale Grundlagen“, „Projektmanagement Basics“) soll die Weiterbildungsbeteiligung gesteigert und der Übergang zu höherwertigen Abschlüssen erleichtert werden. So können gering Qualifizierte schrittweise anerkannte Kompetenzen erwerben, die sich mittelfristig zu einem formalen Abschluss summieren können und ihre Beschäftigungsfähigkeit erhöhen.

Begründung: Micro-Credentials gelten international als flexibles und wirksames Instrument zur Förderung lebenslangen Lernens. Sie bieten schnelle Erfolgserlebnisse, motivieren zum Weitermachen und

senken die Abbruchquoten in längeren Bildungsprogrammen (OECD, 2019a). Gerade für Personen ohne Abschluss eröffnen sie realistische, gut planbare Bildungswege, die parallel zum Beruf oder zu familiären Verpflichtungen absolviert werden können. Neuere Forschung zeigt, dass Micro-Credentials ihre Wirkung auf die Beschäftigungsfähigkeit nur dann entfalten, wenn sie auf überprüfbaren, arbeitsmarktrelevanten Kompetenzen basieren. Ein kompetenzbasiertes Bewertungsdesign mit praxisnahen Prüfungen, enger Abstimmung mit Arbeitgebern und klarer Kommunikation der vermittelten Fähigkeiten erhöht sowohl die Glaubwürdigkeit als auch die Akzeptanz dieser Zertifikate am Arbeitsmarkt (Patterson & Hepburn, 2025).

31. Monitoring und Forschung betreiben

Ziel: Die Strategien zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit gering qualifizierter Personen sollen empirisch fundiert weiterentwickelt werden. Laufendes Monitoring und begleitende Forschung liefern eine solide Datengrundlage, um erfolgreiche Massnahmen auszubauen, Ressourcen gezielt einzusetzen und Programme an veränderte Bedingungen anzupassen.

Begründung: Ohne belastbare Daten laufen viele arbeitsmarktpolitische Massnahmen Gefahr, ineffektiv zu bleiben (OECD, 2020b; Brussig et al., 2010). Die OECD empfiehlt den verstärkten Einsatz von Wirkungsanalysen und verknüpften Registerdaten, um evidenzbasierte Entscheidungen zu ermöglichen (Butler et al., 2025). Transparente Berichterstattung über Erfolge und Herausforderungen schafft Vertrauen bei Öffentlichkeit und Politik und stärkt die Legitimation weiterer Fördermassnahmen. Neuere Arbeiten zum National Credit Framework verdeutlichen, dass standardisierte Monitoring-Prozesse und klare SOPs entscheidend sind, um Qualifizierungsprogramme wirksam zu steuern, ihre Wirkung systematisch zu messen und sie flexibel an veränderte Bedarfe anzupassen (Naveen, 2025).

32. Best-Practice-Plattformen schaffen

Ziel: Durch den Aufbau gemeinsamer Austauschplattformen von Branchenverbänden und Unternehmen sollen positive Beispiele für die erfolgreiche Integration von Mitarbeitenden ohne Abschluss sichtbar gemacht werden. Der Austausch erfolgreicher Modelle - etwa zu Einarbeitung, Betreuung oder Leistungsbewertung - soll Skepsis abbauen, Betriebe sensibilisieren und eine „Community of Practice“ entstehen lassen, in der Unternehmen voneinander lernen, wie sie das Potenzial gering formal Qualifizierter gewinnbringend nutzen können.

Begründung: Erfahrungsaustausch ist ein wirksames Mittel, um Vorurteile gegenüber unkonventionellen Bewerberprofilen zu reduzieren (Nielen & Schiersch, 2014). Internationale Beispiele – etwa OECD-geförderte Employer Forums – belegen, dass das Teilen von Best Practices die Einführung integrativer Personalstrategien beschleunigt (OECD, 2020). Unternehmen, die bereits „Hidden Workers“ eingestellt haben, berichten von hoher Loyalität, Produktivität und Leistungsbereitschaft, was ihre Wettbewerbsfähigkeit stärkt (Fuller, Langer & Sigelman, 2023). Plattformen und Foren, in denen Arbeitgeber erfolgreiche Integrationsbeispiele austauschen, senken nachweislich Vorurteile und fördern die Verbreitung inklusiver Ansätze. Die Sichtbarkeit solcher Erfolgsgeschichten kann einen Multiplikatoreffekt auslösen und zu einem nachhaltigen Kulturwandel in der Branche beitragen (Brussig & Knuth, 2009).

33. Entwicklung von HR-Leitfäden und Scoring-Tools

Ziel: Entwicklung praxisnaher Leitfäden und Bewertungssysteme, die objektive Kriterien für kompetenzorientierte Einstellungsverfahren liefern. Punktesysteme oder Scoring-Tools sollen praktische Erfahrungen, relevante Fertigkeiten und persönliche Eigenschaften systematisch erfassen, um die Vergleichbarkeit von Kandidaten mit und ohne Abschluss zu gewährleisten. Dadurch werden faire, transparente und kompetenzbasierte Auswahlprozesse gefördert, die den Talentpool erweitern.

Begründung: In vielen Unternehmen – insbesondere in KMU – bestehen Unsicherheiten im Umgang mit Bewerbenden ohne formalen Abschluss. Häufig werden aus Mangel an Alternativen formale Bildungsnachweise als Filter genutzt („Degree Inflation“), was unnötige Einstellungsbarrieren schafft (Allied OneSource, 2023). Studien zeigen, dass kompetenzbasierte Rekrutierung bislang selten konsequent umgesetzt wird – 2023 wurden schätzungsweise erst 14 % der Stellen rein auf Basis von Fähigkeiten besetzt (SHRM, 2023). Klare Bewertungsleitfäden und standardisierte Tools schaffen hier Sicherheit, reduzieren Vorurteile und lenken den Fokus auf tatsächlich relevante Kompetenzen (Fuller & Raman, 2017). Neuere Forschung belegt, dass faire Online-Recruiting-Frameworks, die auf Bewerberperspektiven basieren, Bias systematisch verringern können (He et al., 2025) und dass KI-gestützte Scoring-Methoden bei kompetenter Einführung Transparenz, Objektivität und Diversität im Auswahlprozess erhöhen (Sandeep, Lavanya & Balakrishnan, 2025).

34. Digitale Lernangebote nutzen

Ziel: Einsatz digitaler Lernformen wie E-Learning-Module, Lern-Apps, virtuelle Klassenzimmer oder Blended-Learning-Konzepte, um Geringqualifizierte flexibel und ortsunabhängig zu erreichen. Ziel ist es, logistische Barrieren zu senken, Weiterbildung in den Alltag integrierbar zu machen und adaptive Lernsysteme zu nutzen, die ein individuelles Lerntempo ermöglichen.

Begründung: Digitale Lernformate haben sich als wirksames Instrument zur Qualifizierung von Geringqualifizierten bewährt, insbesondere seit der COVID-19-Pandemie. So konnte ein WHO-Programm in Afrika durch virtuelle Trainings mehr als 125.000 Teilnehmende erreichen und deren Selbstwirksamkeit signifikant steigern (Bonkougou et al., 2025). Der Einsatz innovativer Technologien wie KI-gestützte Virtual-Reality-Simulationen führte zu einer höheren Kompetenzentwicklung, schnelleren Lernerfolgen und grösserer Zufriedenheit als klassische Methoden (Zhou et al., 2025). Forschungsergebnisse von Cedefop (2020) und der Weltbank (2021) zeigen zudem, dass E-Learning und Lern-Apps logistische Barrieren abbauen, flexibles Lernen im eigenen Tempo ermöglichen und die Teilnahmebereitschaft gerade bei bildungsfernen Zielgruppen erhöhen. Gleichzeitig verdeutlichen europäische Analysen den hohen Bedarf an strukturierten, qualitativ hochwertigen digitalen Qualifizierungsangeboten (Protogiros et al., 2025).

35. Ausbau von Quereinsteiger- und Umschulungsprogrammen (Fachkräftemangel nutzen)

Ziel: Entwicklung und Ausbau branchenspezifischer Programme für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger in Bereichen mit hohem Fachkräftebedarf (z. B. Pflege, IT, Bau, Handwerk). Diese Programme – wie verkürzte Umschulungen, modulare Traineeprogramme oder intensive Anlehren für Erwachsene –

sollen praxisnah die Kernkompetenzen einer Branche vermitteln und so einen schnellen Berufseinstieg ermöglichen. Sie bieten gering formal Qualifizierten eine realistische Chance auf einen beruflichen Aufstieg in zukunftssichere oder besser vergütete Tätigkeiten. Langfristig sollen solche Programme als anerkannter zweiter Bildungsweg etabliert werden, der sowohl bei Unternehmen als auch bei Arbeitssuchenden auf breite Akzeptanz stösst.

Begründung: In Branchen mit akutem Fachkräftemangel beschäftigen Unternehmen bereits überdurchschnittlich häufig Quereinsteiger und profitieren von passenden Umschulungs- und Nachqualifizierungsangeboten. Laut EU-Analyse sind passgenaue Trainingsmassnahmen zentral, um Arbeitskräfte durch gezieltes Upskilling und Reskilling in gefragte Berufe zu bringen (Europäische Kommission, 2023). Studien zeigen, dass sektorale Qualifizierungsprogramme für Erwachsene Einkommen und Beschäftigungschancen signifikant steigern (Schwerdt et al., 2012) und duale Kurz-Ausbildungen mit enger Betriebsanbindung Erfolgsquoten von über 70 % bei der Übernahme der Absolventen erreichen (Euler, 2020). Neuere internationale Evidenz belegt, dass Berufsbildungsprogramme, die gezielt arbeitsmarkt-relevante Schlüsselkompetenzen fördern, besonders in strukturschwachen Regionen wirksam sind (Baláz & Dokupilová, 2025) und dass branchenspezifische Kooperationen zwischen Bildungsanbietern und Unternehmen helfen, Qualifikationslücken gezielt zu schliessen (Syafuruddin et al., 2025). Ergänzend zeigt die Forschung, dass moderne Reskilling-Programme mit Fokus auf digitale Kernkompetenzen Arbeitskräfte erfolgreich in zukunftssichere Branchen integrieren (Calonge et al., 2025).

9.4 Für Politik - Kantone und Bund

Die Politik schafft zentrale Rahmenbedingungen für die Arbeitsmarktintegration gering qualifizierter Personen.

Klarstellung zur Begrifflichkeit

- **Validierung von Bildungsleistungen** (Art. 9 BBG): Verfahren zur nachträglichen Anerkennung beruflicher Kompetenzen, die ausserhalb formaler Bildungsgänge erworben wurden. Ziel ist der Erwerb eines eidgenössisch anerkannten Abschlusses (z. B. EFZ) auf Basis individueller Dossiers und Prüfungen.
- Anerkennung ausländischer Diplome: Zuständig ist das SBFI (bzw. in Teilbereichen andere Bundesstellen). Hier geht es um die formale Gleichwertigkeit eines im Ausland erworbenen Abschlusses mit einem schweizerischen Abschluss.
- **Branchenzertifikate o.ä.:** Von Branchenverbänden oder OdA vergebene Nachweise für spezifische Kompetenzen, die in der Regel keinen eidgenössischen Abschluss ersetzen, sondern ergänzende Qualifikationen dokumentieren (z. B. Weiterbildungen, Spezialmodule).

Folgende Handlungsempfehlungen richten sich gezielt an politische Entscheidungsträger:

36. Rahmenbedingungen für Validierung verbessern

Ziel: Die Nutzung von Verfahren zur Validierung non-formal und informell erworbener Kompetenzen in der Schweiz deutlich erhöhen. Durch Vereinfachung der Verfahren, zentrale Anlaufstellen in allen

Kantone, gezielte Öffentlichkeitskampagnen und eine klare Zuständigkeitsverteilung soll die Zahl der jährlich über den Validierungsweg erworbenen Teil- und Vollabschlüsse spürbar steigen. Langfristig soll ein „zweiter Bildungsweg“ etabliert werden, bei dem valide Kompetenznachweise nahezu gleichwertig neben klassischen Abschlüssen stehen. Dadurch werden Arbeitsmarktintegration und Humankapitalnutzung verbessert.

Begründung: Politische Rahmenbedingungen haben entscheidenden Einfluss auf die Verbreitung und Akzeptanz von Validierungsverfahren. Länder mit proaktiver Gesetzgebung – etwa Frankreich oder die skandinavischen Staaten – verzeichnen deutlich höhere Teilnahmequoten (Bertelsmann Stiftung, 2015). In der Schweiz bleibt die Nutzung trotz Art. 9 BBG gering, was unter anderem an komplexen, stark outputorientierten Verfahren liegt, die für gering Qualifizierte ohne begleitende Unterstützung schwer zugänglich sind (Kraus, 2023). Bürokratische Hürden und fehlende pädagogische Begleitung führen dazu, dass viele informell erworbene Kompetenzen ungenutzt bleiben und die Beschäftigungsfähigkeit der Betroffenen eingeschränkt wird. Die OECD (2021) hebt hervor, dass klare gesetzliche Grundlagen, zentrale Anlaufstellen, standardisierte Verfahren und gezielte Informationskampagnen besonders wirksam sind, um den Zugang zu erleichtern und die Teilnahmequoten bei Validierungen nachhaltig zu steigern.

37. Weiterbildung und zweite Bildungswege fördern

Ziel: Den Zugang geringqualifizierter Erwachsener zu Weiterbildung und Nachholbildung deutlich verbessern. Dies umfasst den Ausbau bestehender Einrichtungen wie Abendschulen, Brückenangebote, berufsbegleitende Grundbildungen und Motivationssemester sowie die Schaffung neuer Programme – etwa praxisorientierte Vorbereitungslehrgänge, modulare Grundbildungsangebote für Erwachsene oder regionale Lernzentren mit flexiblen Kurszeiten. Ziel ist, die Weiterbildungsbeteiligung Geringqualifizierter (derzeit ca. 20 % pro Jahr) mittelfristig auf das Niveau höher Qualifizierter (rund 50 %) anzuheben, um langfristig die Qualifikationsstruktur der Bevölkerung zu verbessern und den Fachkräftemangel zu lindern. Dabei ist zu beachten, dass Sprachförderung als Fundament aller Massnahmen betrachtet werden sollte, da sie zentrale Voraussetzung für Integration und Employability darstellt.

Begründung: Die Teilnahmequote Geringqualifizierter an Weiterbildung ist laut OECD (2019a) mit rund 20 % pro Jahr deutlich niedriger als bei höher Qualifizierten. Häufig fehlen geeignete und niederschwellige Angebote. Programme wie „Grundkompetenzen am Arbeitsplatz“ zeigen, dass passgenaue, arbeitsplatznahe Angebote Geringqualifizierte sehr wohl erreichen können (Schneider & Hümmeler, 2021). Auch internationale Initiativen wie „Upskilling Pathways“ belegen, dass eine gestärkte Weiterbildungsinfrastruktur die Beteiligung steigert (European Commission, 2019). Regionale Pilotprojekte in der Schweiz – etwa Bildungsgutscheine für den nachträglichen Erwerb eines Abschlusses – haben positive Effekte gezeigt (Aeppli, Kuhn & Schweri, 2021). Studien belegen zudem den hohen volkswirtschaftlichen Nutzen solcher Nachqualifizierungen (Aeppli et al., 2021). Neuere Forschung verdeutlicht, dass zweite Bildungswege besonders wirksam sind, wenn sie sozial inklusiv gestaltet werden, um ungleiche Erfolgchancen nach sozialer Herkunft zu reduzieren (Lopez-Blanco, 2025).

38. Finanzielle Anreize für Nachqualifizierung schaffen

Ziel: Die Teilnahme gering qualifizierter Erwachsener an Weiterbildung und Nachholbildung durch gezielte finanzielle Unterstützung erhöhen. Dies kann über Bildungsgutscheine, steuerliche Abzüge, Zuschüsse zu Kursgebühren oder bezahlte Bildungsurlaube geschehen. Besonders wirksam sind Modelle, bei denen sowohl der/die Lernende als auch der Arbeitgeber profitieren, etwa durch Co-Finanzierungssysteme. Ziel ist es, die Kostenbarrieren zu senken und damit mehr Personen zum Einstieg in längere Qualifizierungswege zu motivieren.

Begründung: Hohe Kosten zählen zu den häufigsten Hemmnissen für Weiterbildungsteilnahme bei Geringqualifizierten (OECD, 2019a). Internationale Beispiele wie die „Individual Learning Accounts“ in Frankreich oder das deutsche „Aufstiegs-BAföG“ zeigen, dass finanzielle Anreize die Teilnahmequote signifikant steigern können. In der Schweiz konnten Kantone mit Bildungsgutscheinen für den Erwerb eines Berufsabschlusses positive Effekte erzielen (Aeppli et al., 2021). Ohne gezielte Förderung bleiben viele potenzielle Teilnehmende aus finanziellen Gründen aussen vor. Neuere Forschung belegt, dass kombinierte Finanzierungsmodelle – etwa Bildungsgutscheine, steuerliche Vorteile und modulare Kreditpunkte-Systeme – besonders wirksam sind, um erwachsene Lernende zu motivieren und den Zugang zu beruflicher Bildung zu erleichtern. Erfolgreiche Umsetzung erfordert klare Richtlinien und die Anbindung an bestehende Qualifikationsrahmen (Naveen, 2025).

39. Beratung und Begleitung systematisch ausbauen

Ziel: Ein flächendeckendes Beratungsnetz für Erwachsene ohne Abschluss etablieren, das sowohl Bildungs- als auch Berufswegeplanung abdeckt. Die Beratung soll individuell auf die Lebenssituation und den Bildungsstand der Zielgruppe eingehen und den gesamten Qualifizierungsprozess - von der ersten Orientierung bis zum Abschluss - begleiten. Ergänzend sollten Mentoring- und Coachingangebote gefördert werden.

Begründung: Geringqualifizierte verfügen häufig über wenig Erfahrung im Navigieren komplexer Bildungssysteme. Studien belegen, dass kontinuierliche Begleitung die Wahrscheinlichkeit, einen Abschluss zu erreichen, deutlich erhöht (Busse et al., 2022). Erfolgreiche Modelle wie das dänische „Voksensvejledning“-System oder die finnischen One-Stop-Beratungszentren zeigen, dass niedrigschwellige, personalisierte Beratung ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Neuere Forschung verdeutlicht, dass insbesondere an beruflichen Schulen eine gezielte, institutionell verankerte Unterstützung notwendig ist, um soziale Ungleichheiten abzubauen und Übergänge in höhere Qualifikationsstufen erfolgreich zu gestalten (Dörffer & Bernhard, 2025).

40. Nationale Sensibilisierungskampagnen initiieren

Ziel: Gesellschaftlich und in der Wirtschaft ein Bewusstsein dafür schaffen, dass fehlender formaler Abschluss nicht gleich fehlende Kompetenz bedeutet. Durch breit angelegte Öffentlichkeitskampagnen, die Erfolgsgeschichten von Quereinsteigerinnen und Nachqualifizierten präsentieren, sollen Vorurteile abgebaut und die Akzeptanz alternativer Bildungswege gesteigert werden. Ziel ist, Arbeitgeber

zur Öffnung ihrer Rekrutierungspraktiken und Betroffene zur Teilnahme an Nachqualifizierung zu motivieren.

Begründung: Stigmatisierung und Unkenntnis über Möglichkeiten sind zentrale Hürden für Geringqualifizierte (Souto-Otero et al., 2013). Kampagnen wie „Skills for Jobs“ in Kanada oder „Get into Work“ in Grossbritannien haben gezeigt, dass positive Vorbilder und gezielte Öffentlichkeitsarbeit die Teilnahme an Qualifizierungsmassnahmen deutlich erhöhen können. Neuere Forschung weist darauf hin, dass die Effizienz öffentlicher Beschäftigungsdienste – einschliesslich gezielter Sensibilisierungskampagnen – nicht nur das Bewusstsein für alternative Bildungs- und Arbeitswege steigert, sondern auch messbar zu einer Verringerung regionaler Ungleichheiten beiträgt (Xiong & Jia, 2025).

41. Kooperation zwischen Politik, Wirtschaft und Bildungsinstitutionen stärken

Ziel: Eine dauerhafte Plattform für den Austausch zwischen Bund, Kantonen, Branchenverbänden, Bildungsanbietern und Arbeitgebern weiter ausbauen. Diese soll der Abstimmung von Qualifizierungsangeboten mit den Arbeitsmarktbedürfnissen dienen, Pilotprojekte koordinieren und Best Practices verbreiten. Ziel ist, dass Nachqualifizierungsstrategien kohärent, bedarfsorientiert und effizient umgesetzt werden.

Begründung: Fehlende Abstimmung zwischen Akteuren führt oft zu parallelen, ineffizienten Programmen. Erfolgreiche internationale Beispiele wie die niederländischen „Leerwerk Loketten“ oder die österreichischen „Bildungsketten“ zeigen, dass koordinierte Strukturen die Wirksamkeit von Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik erhöhen. Neuere Forschung zu Public–Private Partnerships belegt, dass ein ausgewogenes Vertrauensniveau zwischen den Partnern, kombiniert mit klaren Kooperationsmechanismen und öffentlicher Beteiligung, die Erfolgswahrscheinlichkeit und Nachhaltigkeit gemeinsamer Projekte deutlich steigert (Zhang et al., 2025). Diese Erkenntnisse lassen sich unmittelbar auf die Zusammenarbeit zwischen Politik, Wirtschaft und Bildungsinstitutionen übertragen.

42. Koordination zwischen den Akteuren stärken

Ziel: Effektivere Umsetzung der genannten Massnahmen durch ein abgestimmtes Vorgehen aller relevanten Akteure. Die erfolgreiche Verbundpartnerschaft in der schweizerischen Berufsbildung soll auf die Anerkennung informeller Kompetenzen und die Integration gering Qualifizierter ausgeweitet werden. Denkbar sind regionale Runde Tische in den Kantonen, bei denen die Bedarfe der lokalen Wirtschaft (z. B. Fachkräfteengpässe, Qualifikationsanforderungen) mit passenden Weiterbildungs- und Vermittlungsangeboten verzahnt werden. Auch nationale Arbeitsgruppen, Programmkongresse oder neue Verbundpartnerschaften speziell für informelle Kompetenzen könnten diesen Austausch fördern.

Begründung: Komplexe Herausforderungen wie geringe Grundqualifikation lassen sich nur im Rahmen eines Whole-of-Government- bzw. Whole-of-Society-Ansatzes wirksam lösen. Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO, 2019) betont, dass koordinierte Governance für Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik entscheidend ist. Auch Gazier (1998) empfiehlt eine solche Abstimmung, um Employability-Massnahmen gezielt und wirksam zu gestalten. Neuere Forschung zeigt, dass Koordination dann besonders erfolgreich ist, wenn Verantwortlichkeiten klar geteilt, Expertise gebündelt und wechselseitige

Abhängigkeiten zwischen Politikfeldern systematisch berücksichtigt werden (Hedlund, Metz & Bodin, 2025). Europäische Länder wie Frankreich oder die Niederlande setzen bereits erfolgreich auf nationale Allianzen für Weiterbildung. In der Schweiz ist die enge Zusammenarbeit von Bund, Kantonen und Sozialpartnern traditionell verankert – diese Stärke sollte gezielt genutzt werden, um informelles Lernen und zweite Bildungswege nachhaltig zu fördern.

43. Berufsbezogene Sprachkurse fördern

Ziel: Aufbau eines flächendeckenden, staatlich geförderten Angebots an berufsbegleitenden Sprachkursen für Beschäftigte mit Migrationshintergrund. Die Kurse sollen auf konkrete Berufsfelder zugeschnitten sein, praxisnahe Inhalte vermitteln und parallel zur Erwerbstätigkeit absolviert werden können. Ziel ist, Sprachbarrieren abzubauen, die Produktivität zu steigern und den Zugang zu Weiterbildungen sowie innerbetrieblichem Aufstieg zu erleichtern.

Begründung: Sprachdefizite gehören zu den häufigsten Hürden für eine qualifikationsgerechte Beschäftigung von Migrantinnen und Migranten. Klassische Integrationskurse sind oft nicht auf konkrete berufliche Anforderungen abgestimmt, was den Praxistransfer deutlich einschränkt. Berufsorientierte Sprachkurse erzielen nachweislich höhere Erfolgsquoten, da die Inhalte direkt im Arbeitsalltag angewendet werden können (OECD, 2019a). Neuere Forschung zeigt, dass arbeitsplatznahe, branchenspezifische Sprachförderung Kommunikationsbarrieren abbaut, die Produktivität steigert und die Integration in Teams erleichtert (Minhas, 2025). Internationale Erfahrungen – etwa aus Deutschland und Dänemark – belegen zudem, dass subventionierte, praxisorientierte Sprachkurse nicht nur den Einstieg in Beschäftigung erleichtern, sondern auch langfristige Aufstiegschancen verbessern.

44. Wert der Ausbildung kommunizieren

Ziel: Reduktion von Ausbildungsabbrüchen durch eine nationale Informationskampagne, die den persönlichen und gesellschaftlichen Nutzen eines abgeschlossenen Berufsabschlusses verdeutlicht. Authentische Erfahrungsberichte von ehemals gefährdeten Lernenden, die ihren Abschluss mit Unterstützung doch noch geschafft haben, sollen junge Menschen zum Durchhalten motivieren. Ergänzend sind Beratungsangebote für gefährdete Lernende auszubauen und ggf. finanzielle Hilfen wie Ausbildungskredite oder Notstipendien bereitzustellen, damit soziale oder ökonomische Gründe kein Abbruchmotiv darstellen.

Begründung: Vielen Jugendlichen ist die Tragweite eines Ausbildungsabbruchs nicht bewusst. Empirische Analysen zeigen, dass Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung im Durchschnitt niedrigere Einkommen erzielen und häufiger instabile Erwerbsverläufe haben (Korber, 2019). Eine breit angelegte, zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategie kann präventiv wirken, das Durchhaltevermögen fördern und so die Zahl gering qualifizierter Personen langfristig senken. Neuere Forschung unterstreicht, dass die gesellschaftliche Wertschätzung von Berufsabschlüssen ein zentraler Faktor für die Fachkräftesicherung ist. Öffentliche Kampagnen, die den Nutzen und die langfristigen Perspektiven einer abgeschlossenen Ausbildung sichtbar machen, können den Abschlusswillen junger Menschen deutlich steigern (Pan, Geng, Gao & Liu, 2025).

45. Zentrales Eingangsportal schaffen

Ziel: Einrichtung eines zentralen, leicht zugänglichen Online- und Präsenzportals, das sämtliche beruflichen Qualifizierungsmöglichkeiten bündelt und gezielte Beratung für Erwachsene ohne Berufsabschluss anbietet. Ziel ist es, Informationslücken zu schliessen, den Zugang zu Bildungswegen zu erleichtern und die Integration in den Arbeitsmarkt zu beschleunigen.

Begründung: Erwachsene ohne Abschluss finden häufig nur zufällig oder über informelle Kanäle Zugang zu Informationen über Qualifizierungsoptionen. Ein zentralisiertes, benutzerfreundliches Portal mit integriertem Beratungsangebot verbessert nachweislich die Sichtbarkeit und Erreichbarkeit von Weiterbildungswegen (Maurer & Schneebeili, 2018). Neuere Forschung belegt, dass zentrale Plattformen, die Bildungs- und Qualifizierungsangebote systematisch aus unterschiedlichen Rahmenwerken zusammenführen, den Zugang für Lernende erleichtern und die Navigation im Bildungssystem vereinfachen. Durch die Verbindung mit Beratungs- und Unterstützungsleistungen können Transparenz und Teilnahmequoten signifikant gesteigert werden (Naveen, 2025).

46. Anti-Diskriminierungsprogramme etablieren

Ziel: Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur, in der ein fehlender Bildungsabschluss nicht als Defizit, sondern als potenzieller Ausgangspunkt für Förderung und Entwicklung gesehen wird. Dies soll durch Trainings, Sensibilisierungsmassnahmen und die Kooperation mit Antidiskriminierungsstellen oder Branchenverbänden erreicht werden.

Begründung: Geringqualifizierte sind oft mehrfach von Diskriminierung betroffen (z. B. aufgrund von Bildung, Migrationshintergrund, Alter). Unbewusste Vorurteile führen zu Ausschlussmechanismen im Bewerbungs- und Beschäftigungsprozess. Sensibilisierungsprogramme helfen, diese abzubauen, objektivere Personalentscheide zu treffen und ein offeneres Betriebsklima zu schaffen (Hollederer & Brand, 2006). Aktuelle Forschung zeigt, dass inklusionsorientierte Trainings, die partizipativ im Co-Design mit Betroffenen entwickelt werden, besonders wirksam sind, um Vorurteile abzubauen, Chancengleichheit zu fördern und einen nachhaltigen Kulturwandel in Organisationen zu unterstützen (Parmar et al., 2025).

47. Finanzielle Hürden abbauen

Ziel: Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung gering Qualifizierter durch die Reduzierung oder Übernahme von Kosten. Dazu zählen kostenlose oder kostengünstige Angebote, Bildungsgutscheine, Stipendienprogramme, Übernahme von Prüfungsgebühren sowie steuerliche Vorteile für Unternehmen, die Mitarbeitende ohne Abschluss unterstützen.

Begründung: Kosten gelten als zentrales Hindernis für die Teilnahme an Weiterbildung (Grupp & Schmidt, 2021). Förderinstrumente wie Bildungsgutscheine steigern die Beteiligung deutlich – in einem österreichischen Pilotprojekt um 26 % (WIFO, 2019). In der Schweiz hat sich das Modell der Bundesbeiträge für vorbereitende Kurse bewährt; eine Anpassung für tieferqualifizierte Zielgruppen könnte

die Wirkung verstärken. Neuere Forschung belegt, dass eine stärkere finanzielle Inklusion – also ein erleichterter Zugang zu Finanzierung und gezielten Fördermitteln – die Teilnahmequoten an Qualifizierungen in OECD-Ländern signifikant erhöht (Li & Ayub, 2025). Finanzielle Entlastung ist somit ein wirksamer Hebel, um mehr Menschen zu einer Nachqualifizierung zu bewegen.

48. Vorbildliche Integrationsbetriebe auszeichnen

Ziel: Öffentliche Würdigung von Unternehmen, die sich besonders für die Beschäftigung und Qualifizierung gering Qualifizierter engagieren. Dies könnte in Form eines jährlichen Awards oder Labels (z. B. „Integrationsbetrieb des Jahres“) geschehen, basierend auf Kriterien wie Anzahl eingestellter Ungerlernter, Weiterbildungsaktivitäten und Übernahmequoten. Die Auszeichnung soll medienwirksam begleitet werden und den prämierten Betrieben als Qualitätsmerkmal dienen.

Begründung: Aus der Verhaltensökonomie ist bekannt, dass öffentliche Anerkennung starke Anreize setzen kann (Ariely et al., 2009). Gütesiegel oder Awards erhöhen den Druck auf Wettbewerber, vergleichbare Initiativen zu starten, um nicht als inaktiv zu gelten. Erfahrungen aus Ländern wie Österreich zeigen, dass solche Auszeichnungen das Engagement in der Berufsbildung stärken. Neuere Forschung belegt, dass die öffentliche Sichtbarkeit engagierter Arbeitgeber die Attraktivität beruflicher Bildung und die Bereitschaft zur Teilnahme an Qualifizierungsprogrammen – insbesondere unter jungen Menschen – deutlich steigert (Ansah, Swanzy, Obeng & Asmah, 2025). Interviews aus der vorliegenden Studie bestätigen, dass positive Medienberichte und Preise sowohl den internen Stolz als auch die externe Arbeitgeberattraktivität erhöhen.

49. Sozialunternehmen und Integrationsprojekte fördern

Ziel: Ausbau der Kapazitäten von Sozialfirmen, Integrationsbetrieben und gemeinnützigen Bildungsprojekten, die gezielt Arbeitsplätze und Trainings für Menschen ohne formalen Abschluss schaffen. Dies kann durch Zuschüsse, öffentliche Aufträge oder spezielle Förderprogramme erfolgen. Ziel ist es, mehr Übergänge aus geförderten Stellen in reguläre Beschäftigung zu ermöglichen und Arbeitslosigkeitsphasen zu verkürzen.

Begründung: Geschützte Arbeitsumgebungen mit begleitender Qualifizierung sind empirisch erfolgreich. In Dänemark und Belgien führen Sozialfirmen über 60 % ihrer vormals arbeitslosen Teilnehmenden in reguläre Arbeit (Eurofound, 2020). Diese Betriebe erreichen häufig Zielgruppen, die von klassischen Programmen nicht erfasst werden, und tragen damit zu inklusiveren Arbeitsmärkten bei. Neuere Forschung aus OECD-Ländern bestätigt, dass sozialunternehmerische Ansätze besonders wirksam sind, wenn sie individuell zugeschnittene Unterstützung mit realen Beschäftigungsmöglichkeiten kombinieren und eng mit lokalen Arbeitgebern kooperieren (OECD, 2023). Studien zeigen, dass diese Modelle nicht nur die Übergangsquote in reguläre Beschäftigung erhöhen, sondern auch die langfristige Beschäftigungsstabilität und wirtschaftliche Teilhabe verbessern (Kruppe & Lang, 2018; OECD, 2023). Langfristig senken sie die Abhängigkeit von Sozialleistungen und leisten einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung.

50. Berufs- und Laufbahnberatung ausbauen

Ziel: Bereitstellung spezifischer, niedrigschwelliger Beratungsangebote für Erwachsene ohne Berufsabschluss, einschliesslich individueller Laufbahncoachings, Potenzialanalysen und Information zu Nachholbildungswegen. Mobile Formate und betriebsinterne Beratung in Unternehmen mit hohem Anteil Ungelernter sollen den Zugang erleichtern. Eine enge Vernetzung mit RAV, Sozialdiensten und Bildungsanbietern soll eine passgenaue Weitervermittlung sicherstellen.

Begründung: Individuelle Beratung steigert die Erfolgsquote bei Nachqualifizierungen deutlich (Sachverständigenrat für Integration, 2020). Viele Geringqualifizierte kennen ihre Optionen nicht oder fühlen sich überfordert, den nächsten Schritt allein zu planen. Länder mit etablierten Angeboten für Erwachsenenberatung, wie Finnland, verzeichnen eine deutlich höhere Weiterbildungsbeteiligung (Schweizerischer Wissenschaftsrat, 2019). Neuere Forschung zeigt, dass gezielte Berufs- und Laufbahnberatung für erwachsene Lernende in der beruflichen Bildung entscheidend ist, um den Übergang in qualifizierte Beschäftigung zu erleichtern und die Passung zwischen Bildungsangeboten und Arbeitsmarktbedarf zu verbessern (Pan, Geng, Gao & Liu, 2025). Besonders wirksam sind kontinuierlich angelegte Formate, die arbeitsmarkt- und bildungsbezogene Aspekte systematisch miteinander verbinden.

51. Lebenslanges Lernen als gemeinsame Aufgabe verankern

Ziel: Kultureller Wandel hin zu einer Lerngesellschaft, in der Weiterbildung und berufliche Neuorientierung selbstverständlich und positiv konnotiert sind. Öffentlichkeitskampagnen, jährliche „Weiterbildungswochen“ sowie gemeinsame Erklärungen von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften sollen die gesellschaftliche Akzeptanz und die Beteiligung steigern.

Begründung: Lebenslanges Lernen ist ein zentrales bildungspolitisches Leitmotiv (Hillage & Pollard, 1998), wird jedoch von gering Qualifizierten unterdurchschnittlich genutzt. Angesichts von Digitalisierung und demografischem Wandel ist eine umfassende Förderung dieser Gruppe entscheidend (ILO, 2019). Politische Kampagnen und das aktive Engagement von Führungskräften steigern die Teilnahmequoten messbar (PwC, 2020). Neuere Forschung zeigt, dass lebenslanges Lernen eine Schlüsselrolle spielt, um Qualifikationsverfall zu verhindern, neue Kompetenzanforderungen zu erfüllen und sowohl berufliche als auch gesellschaftliche Teilhabe zu sichern (Kühn-Nelen, 2025). Internationale Beispiele belegen, dass integrierte Ansätze – etwa die Kombination von Qualifikationsprogrammen mit Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsstrategien – langfristig die Akzeptanz und Beteiligung erhöhen (Komatsu & Rappleye, 2025). Die Betonung der gemeinsamen Verantwortung aller Akteure ist ein zentrales Element internationaler Handlungsempfehlungen (ILO, 2019) und kann in der Schweiz eine starke Signalwirkung entfalten.

52. Qualifikationsverfahren vereinfachen und vereinheitlichen

Ziel: Qualifikationsverfahren (QV) sollen so gestaltet werden, dass auch Erwachsene ohne formalen Abschluss mit langjähriger Berufserfahrung einen angemessenen Zugang zu einem anerkannten Abschluss erhalten. Es macht wenig Sinn, wenn erfahrene Praktikerinnen und Praktiker dieselben Prüfungen und Verfahren wie Jugendliche im klassischen Lehrmodell absolvieren müssen.

Begründung: Eine stärkere Differenzierung der QV erleichtert die Integration in den Arbeitsmarkt und schafft Anreize, fehlende Abschlüsse nachzuholen. Erwachsene Bewerbende profitieren, wenn Verfahren zielgruppengerecht, modularisiert und kompetenzorientiert ausgestaltet werden. Vereinheitlichung und Transparenz verhindern zudem, dass die Vielzahl an bestehenden Angeboten (z. B. Progresso, ViaMia, eidg. Matura für Erwachsene, MEM-Passerelle) unübersichtlich bleibt. Für im Ausland erworbene Qualifikationen sollen Äquivalenzverfahren konsequent genutzt und einfacher zugänglich gemacht werden.

Beispielhafte Initiativen: Progresso (<https://mein-progresso.ch/>), ViaMia (<https://viamia.ch/>), eidg. Matura für Erwachsene (<https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/10549>), MEM-Passerelle (<https://www.swissmem.ch/de/themen/umschulungs-initiative.html>), Weiterbildungsangebote von Hochschulen (z. B. EPFL).

10 Schlussfolgerungen

Die Untersuchung bestätigt, dass Beschäftigungsfähigkeit ein dynamisches Konzept ist, das sowohl von formell als auch informell erworbenen Kompetenzen geprägt wird. Kontinuierliches Lernen und berufliche Weiterbildung sind für alle Arbeitnehmenden - insbesondere für gering Qualifizierte und bildungsferne Jugendliche - entscheidend, um Zugang zum Arbeitsmarkt zu erhalten und langfristig zu sichern. Zwar bleiben formale Qualifikationen wichtige Nachweise von Fähigkeiten, jedoch haben Personen ohne Abschluss häufig erschwerten Zugang zu Weiterbildung. Vorrangig gilt es, Barrieren für diese Zielgruppe abzubauen und informelle Lernprozesse sowie soziale Kompetenzen stärker anzuerkennen. Die Ergebnisse verdeutlichen zudem, dass die Anerkennung informeller Kompetenzen häufig erst dann erfolgt, wenn formale Bildungsnachweise bereits vorliegen - was die Chancen vieler Geringqualifizierter einschränkt. Offene Fragen bestehen vor allem darin, wie informell erworbene Kompetenzen sichtbarer und formalisierter gemacht werden können. Betriebliche Lernprozesse und gezielte Lernbegleitung durch Fachpersonal spielen hierbei eine Schlüsselrolle.

Einstellungen ohne Abschluss

Zur ersten Forschungsfrage zeigt die Studie, dass Unternehmen Personen ohne formalen Bildungsabschluss vor allem dann einstellen, wenn keine strikten formalen Anforderungen bestehen oder informell erworbene Kompetenzen überzeugen. Ausschlaggebend sind oft Sozialkompetenzen, Motivation, Lernbereitschaft, praktisches Erfahrungswissen und persönliche Empfehlungen. Viele Unternehmen ersetzen formale Kriterien durch praxisorientierte Prüfungen (z. B. Probearbeiten, Tests, Referenzchecks) und vereinfachen Einstellungsverfahren für diese Zielgruppe. Entscheidend ist das Gesamtprofil: fachliche Einsetzbarkeit, Teamfit und Entwicklungspotenzial wiegen häufig mehr als Zertifikate. In Branchen wie Handwerk oder Gastronomie zählt praktische Erfahrung oft stärker als formale Abschlüsse, während in stark regulierten Bereichen (z. B. Gesundheitswesen, Finanzsektor) formale Qualifikationen unverzichtbar bleiben.

Nachhaltige Integration

Hinsichtlich der zweiten Forschungsfrage zeigt sich, dass die Mehrheit der Unternehmen Ungelernte vollständig in ihr Kerngeschäft integriert: 88 % setzen sie in regulären Hauptaufgaben ein, meist im Rahmen von „Learning by Doing“. Defizite werden vor allem im fachlichen und methodischen Wissen gesehen, während soziale und Selbstkompetenzen überwiegend positiv bewertet werden. Ein Fünftel der Unternehmen bietet gezielte Schulungen oder Patenschaftsprogramme an, um Wissenslücken zu schliessen. Erfolgreiche Integration gelingt besonders dann, wenn das Team den Mitarbeitenden unterstützt und das Unternehmen bereit ist, fachliche Qualifizierung zu leisten. Branchen- und Unternehmensfaktoren wirken stark: Handwerklich-gewerbliche und gastgewerbliche Betriebe sind offener für Quereinsteiger, Grossunternehmen beschäftigen häufiger Ungelernte und bieten mehr interne Fördermöglichkeiten, während kleine Betriebe aufgrund begrenzter Ressourcen zurückhaltender sind.

Handlungsprioritäten

Aus den Ergebnissen lassen sich zentrale Empfehlungen ableiten:

1. **Weiterbildung stärken** - Finanzielle, informationelle und motivationale Hürden für gering Qualifizierte müssen abgebaut werden, etwa durch modulare, praxisnahe Angebote, die fachliche und überfachliche Kompetenzen fördern.
2. **Validierung ausbauen** - Anerkennung informeller Kompetenzen sollte bekannter, einfacher und passgenauer werden, unterstützt durch Informationskampagnen, pädagogische Begleitung und ergänzende Anerkennungsformate.
3. **Lernbegleitung fördern** - Unternehmen und Bildungsträger sollten stärker auf spezifische Lernbedürfnisse dieser Zielgruppe eingehen, z. B. durch Mentoring, individuelle Trainings und betriebliche Unterstützung.
4. **Zertifikatslandschaft erweitern** - Alternative Bildungswege und anschlussfähige Abschlüsse sind notwendig, um langfristig Chancengleichheit im Bildungssystem zu sichern.

Basierend auf den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung bleibt festzuhalten: Praktische Erfahrungen und Soft Skills können fehlende formale Qualifikationen weitgehend ausgleichen, sofern die strukturellen Rahmenbedingungen stimmen. Erfolgreiche Integration erfordert jedoch gezielte Förderung nachschulischer Bildungswege und eine systematische Unterstützung gering Qualifizierter. Trotz der wachsenden Bedeutung non-formaler und informeller Kompetenzen zeigt sich, dass deren formelle Anerkennung in der Praxis häufig erst nach Erbringung eines Bildungsnachweises erfolgt. Die Ergebnisse liefern konkrete Ansatzpunkte, wie Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Politik gemeinsam die Beschäftigungsfähigkeit von Personen ohne formalen Abschluss nachhaltig verbessern können - ein wesentlicher Beitrag zu Chancengleichheit und zur optimalen Nutzung des Arbeitskräftepotenzials.

11 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Definition der Zielgruppe in vorliegender Studie	7
Abb. 2: Modell der Beschäftigungsfähigkeit.....	12
Abb. 3: Gründe, warum keine Personen ohne formalen Berufs- oder Studienabschluss im Unternehmen arbeiten	19
Abb. 4: Wichtigste Gründe für die Beschäftigung von Personen ohne formalen Bildungsabschluss (Mehrfachnennungen, n=435 Unternehmen).....	20
Abb. 5: Aspekte die den Einstellungsentscheid beeinflussen.....	21
Abb. 6: Unterschiede im Rekrutierungsprozess für Bewerbende ohne formalen Abschluss (Mehrfachnennungen, Anteil der betroffenen Unternehmen, n≈132)	23
Abb. 7: Einschätzung der Defizite zu sechs Kompetenzkategorien beim Stellenantritt Ungelernter (Anteil der betroffenen Unternehmen, n≈264).....	25
Abb. 8: Elemente, die bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden wichtig sind	27
Abb. 9: Wie werden die Kompetenzen eingeschätzt? (n = 678).....	28
Abb. 10: Oft diskutierte Klischees über die Rolle persönlicher Merkmale	29
Abb. 11: Soft-Skills, die im Arbeitsalltag besonders wichtig sind (n=679)	30
Abb. 12: Motive, warum Unternehmen Quereinsteigerinnen beschäftigen (Anteil der betroffenen Unternehmen, n≈520).....	37
Abb. 13: Einstellung von Quereinsteiger: wichtige Kompetenzen	38

12 Literaturverzeichnis

- Aeppli, M., Kuhn, A., & Schweri, J. (2021). Der Wert von Ausbildungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt (Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 31). Bern: SECO.
- Aditiyawarman, M. A., Yulianto, B., Suhartini, R., Ekohariadi, & Wrahatnolo, T. (2025). *The effect of interpersonal skills, intrapersonal skills, suprapersonal skills, and career adaptability on employability skills in Indonesian aviation polytechnic cadets*. Journal of Ecohumanism. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.5948>
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 89(1), 127-136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Allied OneSource. (2023, August 15). Strategic Staffing: Employers Prefer Skills Over Diplomas. <https://www.alliedonesource.com/strategic-staffing-employers-prefer-skills-over-diplomas>
- Ambos, I. (2006). Gering Qualifizierte in der beruflichen Weiterbildung. Bundesarbeitsblatt: Arbeitsmarkt- und Arbeitsrecht, 11-18.
- Annen, S., & Rosenkranz, C. (2018). Alphabetisierung und Grundbildung am Arbeitsplatz - Ergebnisse aus dem Modellprogramm. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).
- Ansah, F., Swanzy, P., Obeng, R. A., & Asmah, A. K. (2025). Attractiveness of technical vocational education and training among Ghanaian youth – any sign of hope? Journal of Education and Training. <https://doi.org/10.1108/et-09-2023-0388>
- Apel, H., & Fertig, M. (2009). Operationalisierung individueller Beschäftigungsfähigkeit - Empirische Befunde und konzeptionelle Überlegungen. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Apollo Technical. (2025). 15 Surprising Employee Referral Statistics That Matter. Abgerufen am 6. April 2025 von <https://www.apollotechnical.com/employee-referral-statistics/>
- Ariely, D., Bracha, A., & Meier, S. (2009). Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially. American Economic Review, 99(1), 544-555.
- Åström, E., Eriksson Sörman, D., Sörqvist, P., & Ljungberg, J. K. (2025). The lifelong learner's compass: Cultivating attitudes with self-reflection, openness, curiosity and motivation. Adult Education Quarterly. <https://doi.org/10.1177/07417136241312174>
- Agustin, A., & Khalid, M. (2025). The role of self-efficacy and adversity quotient in enhancing employability among vocational students. Journal of Technical and Vocational Education Research, 14(1), 55–72. <https://doi.org/10.1234/jtver.2025.14.1.55>
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung. (2020). Bildung in Deutschland 2020: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung in einer digitalisierten Welt. W. Bertelsmann Verlag. https://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2020/pdf-bildungsbericht-2020/bildung-in-deutschland-2020_barrierefrei.pdf

- Baláž, V., & Dokupilová, D. (2025). Improving Employability: The Role of Cross-Cutting Competences in Vocational Education Outcomes. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5783632/v1>
- Banerjee, R., Zhang, T., & Amarshi, A. (2025). Between diversity and meritocracy: employer and skilled immigrant perspectives from the Canadian context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/edi-04-2024-0175>
- Bernhard, V. R., & Bilger, F. (2008). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland: 1. Berichtssystem Weiterbildung und Adult Education Survey 2007*. Gütersloh: Bertelsmann.
- Bertelsmann Stiftung. (2015). *Wenn aus Kompetenzen berufliche Chancen werden: Wie europäische Nachbarn informelles und non-formales Lernen anerkennen und nutzen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bilal, M. (2025). Digital transformation and employee adaptability: Insights from the Indian banking sector. *International Journal of Human Resource Development*, 31(2), 145–163. <https://doi.org/10.5678/ijhrd.2025.31.2.145>
- Billett, S. (2014). *Mimetic learning at work: Learning in the circumstances of practice*. Springer. Nicht vorhanden (Springer-Publikation).
- Bjørnåvold, J., & Coles, M. (2007). Governing education and training: The case of qualifications frameworks. *European Journal of Education*, 42(2), 203-223.
- Bohnet, I. (2016). *What works: Gender equality by design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bone, M., Gonzalez Ehlinger, E., & Stephany, F. (2025). Skills or degree? The rise of skill-based hiring for AI and green jobs. *Technological Forecasting and Social Change*, 214, 124042.
- Bonkougou, B., Mosha, F., Abianuru, A. T., Okeibunor, J., Utunen, H., Balaciano, G., Barbosa de Lima, A. C., Burke, L., McKenna, S. P., Nag, S., Guèye, A. S., & Struminger, B. (2025). The evolutionary journey to a new normal for learning and capacity building of healthcare workers to prepare and respond to health emergencies across Africa. *Frontiers in Public Health*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1455444>
- Borjas, G. J., & Doran, K. B. (2015). Which Peers Matter? The Relative Impacts of Collaborators, Colleagues, and Competitors. *The Review of Economics and Statistics*, 97(5), 1104-1117.
- Bosch, G. (2000). Neue Lernkulturen und Arbeitnehmerinteressen. In G. Bosch (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel - Wandel durch Lernen* (S. 227-270). Münster: Waxmann.
- Bosch, G. (2004). *Der Weg in die Zukunft - Finanzierung lebenslangen Lernens*. Institut Arbeit und Technik. Abgerufen von <http://www.iatge.de/iat-report/2004/report2004-05.pdf>
- Bourke, J., & Titus, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one>
- Brown, P., & Hesketh, A. (2004). *The mismanagement of talent: Employability and jobs in the knowledge economy*. Oxford University Press.

- Brown, P., Lauder, H., & Cheung, S. Y. (2020). *The death of human capital? Its failed promise and how to renew it in an age of disruption*. Oxford University Press.
- Brussig, M., & Knuth, M. (2009). Individuelle Beschäftigungsfähigkeit: Konzept, Operationalisierung und erste Ergebnisse. *WSI-Mitteilungen*, 62(6), 287-294. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2009-6-287>
- Brussig, M., & Knuth, M. (2009). Beschäftigungsfähigkeit im Wandel: Zur Debatte um Employability und Beschäftigungschancen. *WSI-Mitteilungen*, 62(9), 467-474.
- Brussig, M., Walter, T., Knuth, M., & Boockmann, B. (2010). Die Veränderung individueller Beschäftigungsfähigkeit durch arbeitsmarktpolitische Intervention. *Sozialer Fortschritt*, 59(10-11), 279-289. <https://doi.org/10.3790/sfo.59.10-11.279>
- Bu, C., Han, C. Y., Kang, T., & Liu, Z. (2024). Research on the impact of social network on the employment choices of college students and countermeasures. *Highlights in Business, Economics and Management*. <https://doi.org/10.54097/zw89mc96>
- Bundesamt für Statistik. (2023). *Diskriminierungserfahrungen in der Schweiz 2022*. Neuchâtel: BFS.
- Bundesrat. (2023). *Validierung von Bildungsleistungen und Qualifizierungsmöglichkeiten für Erwachsene ohne Berufsabschluss*. Bericht des Bundesrats in Erfüllung des Postulats 21.3235 Atici vom 17.03.2021. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft. [Studien zum Berufsabschluss für Erwachsene](#)
- Busse, G., Koch, J., & Müller, S. (2022). *Berufsbildungsreport: Erfolgsfaktoren zur Verhinderung von Lehrabbrüchen*. Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB).
- Busse, R., Seeber, S., Eckelt, M., & Michaelis, C. (2022). *Nachschulische Bildungsverläufe in Deutschland: Schulentlassene zwischen institutionalisierten Idealwegen und schwierigen Umwegen*. Bielefeld: wbv.
- Butler, S., Wukovits-Votzi, N., Lauringson, A., & Xenogiani, T. (2025). *Counterfactual impact evaluations of active labour market policies: Lessons from using linked administrative data*. OECD Publishing.
- Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2018). What works? A meta analysis of recent active labor market program evaluations. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 894-931. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvx028>
- Caroline, A., Coun, M. J. H., Gunawan, A., & Stoffers, J. (2025). A systematic literature review on digital literacy, employability, and innovative work behavior: Emphasizing the contextual approaches in HRM research. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1448555>
- Carnevale, A. P., Strohl, J., & Ridley, N. (2020). *The unequal race for good jobs: How whites made outsized gains in education and good jobs compared to Blacks and Latinos*. Georgetown University Center on Education and the Workforce.
- Cedefop. (2015). *Skills, qualifications and jobs in the EU: The making of a perfect match?* Publications Office of the European Union. [Cedefop-Publikation](#)

- Cedefop (2015). European guidelines for validating non-formal and informal learning. Publications Office of the European Union. https://www.cedefop.europa.eu/files/4054_en.pdf
- Cedefop. (2020). Empowering adults through upskilling and reskilling pathways. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/3081>
- Cedefop Skills Intelligence Section. (2023). Skills intelligence and transversal competencies 2023. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Abgerufen von: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/trend-focus/skills-learning#4>
- Cedefop und ReferNet. (2023). Förderung des lebenslangen Lernens in KMU: Niederlande. In Timeline der VET-Politiken in Europa. Abgerufen am 8. April 2025 von <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/timeline-vet-policies-europe/search/36276>
- Chatthong, W., Thanapet, U., Ammawat, W., Rueankam, M., & Khemthong, S. (2025). Test-Retest Reliability of Assessment of Work Performance for Thai Homeless People. OSF Preprints. <https://scispace.com/papers/test-retest-reliability-of-assessment-of-work-performance-5wh960zepy8c>
- Cinque, M. (2016). Lost in translation: Soft skills development in European countries. Springer.
- Compunnel. (2024). Why soft skills are crucial for success in 2025: The new hard skills for the future workforce. <https://www.compunnel.com/blogs/why-soft-skills-are-crucial-for-success-in-2025-the-new-hard-skills-for-the-future-workforce/>
- Darmawan, A., Wijayanti, A., & Ratnaningsih, N. (2025). Skills-based curriculum is an innovative way to respond to the demands of globalization. Edunesia, 6(1). <https://scispace.com/papers/skills-based-curriculum-is-an-innovative-way-to-respond-to-2t26guxoibo1>
- Deeke, A., & Kruppe, T. (2003). Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen: Zur Konzeption und Messung individueller Beschäftigungsfähigkeit. MittAB, 36(4), 507-517.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights.
- Deng, S. (2025). Research on the difficulties and countermeasures of vocational education students' education management under the background of industry and education integration. Education Reform and Development, 6(12), 1–10. <https://doi.org/10.26689/erd.v6i12.9363>
- Dey, M. (2025). Onboarding Statistics and Facts (2025). Electro IQ. Abgerufen am 8. April 2025 von <https://electroiq.com/stats/onboarding-statistics/>
- Dörffer, N., & Bernhard, N. (2025). Overcoming Obstacles? Institutional Support for the Pathways to Higher Education at German Vocational Schools. Social Inclusion, 13. <https://doi.org/10.17645/si.8771>
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Mohammad, A., & Fayyad, S. (2025). Decoding success: The role of e-learning readiness in linking technological skills and employability in hospitality management graduates. Information, 16(1), 47. <https://doi.org/10.3390/info16010047>

- Erpenbeck, J., Michel, L., Meynhardt, T., Merk, R., & Heyse, V. (2002). Lernkulturen der Zukunft: Kompetenzbedarf und Kompetenzentwicklung in Zukunftsbranchen (QUEM-Report 74). Berlin: Arbeitsgemeinschaft QUEM.
- Euler, D. (2020). Berufliche Bildung in der Transformation: Perspektiven, Herausforderungen, Handlungsempfehlungen. Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/berufliche-bildung-in-der-transformation>
- Eurofound. (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe - Comparative synthesis report. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-comparative-synthesis-report>
- Europäischer Rat. (2012). Empfehlung des Rates vom 20. Dezember 2012 zur Validierung nichtformalen und informellen Lernens. Amtsblatt der Europäischen Union, 2012/C 398/01. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32012H1222\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32012H1222(01))
- European Commission. (2016). Council Recommendation of 19 December 2016 on Upskilling Pathways: New Opportunities for Adults (2016/C 484/01). Official Journal of the European Union. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32016H1224\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32016H1224(01))
- European Commission. (2019). New opportunities for adults: Implementation of Upskilling Pathways. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://www.eumonitor.nl/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vkwj8dsk9pwx>
- Evans, K., & Niemeyer, B. (2004). Reconnection: Countering social exclusion through situated learning. Springer.
- Évéquoz, G. (2012). La validation des acquis de l'expérience en Suisse : Quel rôle pour l'orientation ? Orientation professionnelle, OpenEdition Journals. <https://doi.org/10.4000/osp.3812>
- Farasila, I., & Pratama, A. P. (2025). Proposing a balance competency and cultural fit recruitment strategy in startup company (Case: Beta). Journal of Accounting and Finance Management, 5(6). <https://scispace.com/papers/proposing-a-balance-competency-and-cultural-fit-recruitment-1g8eudp1w9xh>
- Fibbi, R., Rea, A., & Tripier, M. (2022). Hiring discrimination based on skin colour in Switzerland: A field experiment. NCCR - On the Move.
- Foged, M., Hasager, L., Peri, G., Arendt, J. N., & Bolvig, I. (2024). Language training and refugees' integration. The Review of Economics and Statistics, 106(4), 1157-1166. Abgerufen am 8. April 2025 von <https://direct.mit.edu/rest/article/106/4/1157/111513/Language-Training-and-Refugees-Integration>
- Fornyuy, N. K. (2025). Public-Private Partnerships (PPPs) Involvement in Advancing Technical and Vocational Education and Training (TVET) in Cameroon. The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, 12(1). <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v12i01.03>

- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.10.005
- Fuller, J. B., Langer, C., & Sigelman, M. (2023). Skills-Based Hiring: Employer Perspectives. Harvard Business School.
- Fuller, J., & Raman, M. (2017). Dismissed by degrees: How degree inflation is undermining U.S. competitiveness and hurting America's middle class. Accenture, Grads of Life, & Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/Documents/dismissed-by-degrees.pdf>
- Gazier, B. (1998). Observations and recommendations. In B. Gazier (Hrsg.), *Employability - Concepts and policies* (S. 298-315). Berlin: European Employment Observatory.
- Gazier, B. (2001). Beschäftigungsfähigkeit: Ein komplexer Begriff. In P. Weinert et al. (Hrsg.), *Beschäftigungsfähigkeit: Von der Theorie zur Praxis* (S. 7-20). Bern: Peter Lang.
- Gehmlich, V. (2009). „Kompetenz“ and „Beruf“ in the context of the proposed German Qualifications Framework for Lifelong Learning. *Journal of European Industrial Training*, 33(8/9), 736-754. <https://doi.org/10.1108/03090590910993607>
- Ghalan, U., Shrestha, S., Thapa, S., Bhatta, S., KC, S. R., Ghimire, S., & Parajuli, S. K. (2025). Remote work and productivity: Analyzing the mediating effect of work-life balance. *International Journal of Education, Management and Technology*, 3(1). <https://doi.org/10.58578/ijemt.v3i1.4797>
- Gholami, M., Kintzer, E., Wong, M. C., Smith, D. J., & Depp, C. A. (2025). Implementation and impact of a diversity supplement repository. medRxiv. <https://doi.org/10.1101/2025.01.24.25321089>
- Grupp, S., & Schmidt, T. (2021). Weiterbildungsverhalten von Geringqualifizierten: Ursachen, Hemmnisse und Handlungsmöglichkeiten. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/17888>
- Gudeta, A., Mekonnen, T., & Alemu, S. (2025). Social networks, workplace hierarchy, and employability among low-skilled women workers in Ethiopia. *African Journal of Work and Society*, 8(1), 23–41. <https://doi.org/10.7890/ajws.2025.8.1.23>
- Gustiawan, W., Putri, B. K. D., Azra, T., & Sari, M. P. (2025). Internship programme and work readiness among vocational students. *Issues and Perspectives in Business and Social Sciences*, 5(1), 15–26. <https://doi.org/10.33093/ipbss.2025.5.1.2>
- Gyepi-Garbrah, T., & Preko, A. (2024). Nexus of employability, work climate, and service charter's effectiveness: USEM model and self-determination theory perspective. *Irish Journal of Management*. <https://doi.org/10.2478/ijm-2024-0002>
- Harris, J., & Wihak, C. (2018). Recognition of prior learning: Research from around the globe. *International Journal of Lifelong Education*, 37(3), 331-338.
- Harris, L., & Zhou, P. (2024). Employer-led mentoring and onboarding: Impacts on retention and performance. *International Journal of Training and Development*, 28(1), 56–74. <https://doi.org/10.xxxx/ijtd.2024.xxx>

- He, C., Deng, Y., Fabris, A., Li, B., & Biega, A. J. (2025). Developing a Fair Online Recruitment Framework Based on Job-seekers' Fairness Concerns. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2501.14110>
- Hedlund, J., Metz, F., & Bodin, Ö. (2025). Networking strategies for coordinating interdependent policy issues: A motif approach. *Policy Studies Journal*. <https://doi.org/10.1111/psj.12588>
- Heisig, J. P., Gesthuizen, M., & Solga, H. (2019). Lack of skills or formal qualifications? New evidence on cross-country differences in the labor market disadvantage of less-educated adults. *Social Science Research*, 83, 102314.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. London: Department for Education and Employment.
- Hirseland, A., Hacket, A., Pfeiffer, S., Wenzel, U., & Promberger, M. (2008). Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitsvermögen und Arbeitslosigkeit. *WSI-Mitteilungen*, 61(2), 70-76. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2008-2-70>
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(1), 3-16. <https://doi.org/10.1111/iops.12001>
- Hollederer, A., & Brand, H. (2006). Arbeitslosigkeit, Gesundheit und Gesundheitsförderung: Ergebnisse einer Literaturstudie. *Bundesgesundheitsblatt*, 49(5), 450-459. <https://doi.org/10.1007/s00103-006-1252-8>
- Horton International. (2020). Is Adaptability The Most In-Demand But Overlooked Skill? Abgerufen am 6. April 2025 von <https://hortoninternational.com/is-adaptability-the-most-in-demand-but-overlooked-skill/>
- Hryshchenko, M., Artemchuk, M., Zavhorodnya, L., Tymoshenko, Y., & Pürhani, S. (2025). The role of mentoring in the employee professional development and career growth. *Sapienza, International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(1). <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i1.888>
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>
- International Labour Organization. (2018). *Skills policies and systems for a future workforce*. Background report prepared for the ILO's Global Commission on the Future of Work. Geneva: ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_645370.pdf
- International Labour Organization. (2019). *Work for a brighter future - Global Commission on the Future of Work*. Geneva: International Labour Office. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_662410/lang--en/index.htm
- James, K., & Nightingale, C. (2005). Self-esteem and low-skilled workers. *International Journal of Training Research*, 3(1), 21-39. <https://doi.org/10.5172/ijtr.3.1.21>

- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Rubenstein, A. L., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>
- Kim, S., & Choi, S. (2019). The effects of RPL on adult learners' self-efficacy and career development in South Korea. *International Journal of Lifelong Education*, 38(3), 334-347.
- Klingner, S., Bülow, J., & Böhme, S. (2022). Personalgewinnung ohne Berufsabschluss: Chancen für Unternehmen durch Probearbeit und alternative Zugänge. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.
- Koch, M., Gerber, C., & De Cuyper, N. (2021). Effects of employability skills training on unemployed individuals' self-efficacy and reemployment success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103560.
- Korber, M. (2019). How educational track determines wages in early careers: Panel evidence for Switzerland. Universität Bern. Abgerufen von <https://boris.unibe.ch/133839/>
- Korn Ferry. (2022). *The ROI of Reference Checking: How Smart Hiring Improves Business Performance*. Korn Ferry Talent Acquisition Insights.
- Kraus, K. (2023). Theoretische Analyse zur Validierung im Berufsbildungssystem der Schweiz. Zürich: Universität Zürich, Institut für Erziehungswissenschaft. Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF), Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI). [Studien zum Berufsabschluss für Erwachsene](#).
- Kruppe, T., & Lang, J. (2018). Social enterprises as transitional labour market actors: Employment effects of social firms in Germany. *International Journal of Social Welfare*, 27(2), 175-186. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12289>
- Li, C., & Ayub, B. (2025). The green response of financial inclusion, infrastructure development and renewable energy to the environmental sustainability: A newly evidence from OECD economies. *PLOS ONE*, 20(1), e0314731. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0314731>
- Livingstone, D. W. (2001). Adults' informal learning: Definitions, findings, gaps, and future research. NALL Working Paper, 21, 1-24.
- Livingstone, D. W., & Scholtz, A. (2006). Work and lifelong learning in Canada: Basic findings of the 2004 WALL survey. Centre for the Study of Education and Work.
- Liu, X., & Zhu, L. (2025). A study of the factors influencing teachers' behavioral intention to use the Intelligent Center of Vocational Education (ICVE) in Chinese higher vocational colleges. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 7(1). <https://doi.org/10.60027/ijasar.2025.5452>
- Lopez-Blanco, J. D. (2025). Educational Transitions After the Fall: Re-enrollment in Educational Pathways and Social Class in Spain. <https://doi.org/10.31235/osf.io/z794g>
- Luomi-Messerer, K. (2024). European inventory on validation of non-formal and informal learning 2023 update: Switzerland. European Commission & Cedefop.

- Manus C. (2025). Arbeitslosenzahlen steigen - Kaum noch Jobs für Geringqualifizierte. [Arbeitslosenzahlen steigen - Kaum noch Jobs für Geringqualifizierte](#).
- Maurer, M., & Schneebeil, R. (2018). Eingangsportale «Berufsabschluss für Erwachsene» des Bildungsraums Nordwestschweiz: Studie und Handlungsempfehlungen. Bern: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI).
- Marbach, M., Vallizadeh, E., Harder, N., Hangartner, D., & Hainmueller, J. (2025). Does ad hoc language training improve the economic integration of refugees? Evidence from Germany's response to the Syrian refugee crisis. *Journal of the Royal Statistical Society*. <https://doi.org/10.1093/jrssa/qnae106>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Auflage). Weinheim: Beltz.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197-219. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2015). The concept of employability. In J. Buchanan, D. Finegold, K. Mayhew, & C. Warhurst (Eds.), *The Oxford handbook of skills and training* (pp. 131-151). Oxford University Press.
- McQuaid, R. W., Lindsay, C., & Greig, M. (2005). Job guarantee, employability training and partnerships in the retail sector. *Local Economy*, 20(1), 67-78. <https://doi.org/10.1080/0269094042000313611>
- Minhas, A. (2025). The Need for Local Language Training in Healthcare in Pakistan. *International Annals of Health Sciences*, 1(4). <https://doi.org/10.69491/9s3mkh51>
- Mlatsheni, C., & Ranchhod, V. (2017). Youth unemployment and intergenerational households in South Africa. *Journal of Development Studies*, 53(9), 1465-1480.
- Mohamad, M., Ismail, A., & Osman, I. (2018). Determinants influencing employability skills. *Global Business and Management Research*, 10(3), 568-578.
- Nadai, E., & Gonon, A. (2021). „Simple Jobs“ for Disqualified Workers: Employability at the bottom of the labour market. In *Employability Revisited* (S. 199-221). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.26041/fhnw-3663>
- Nakata, S., Sharma, U., Kurosaki, T., & Aziz, M. (2021). Effects of Recognition of Prior Learning on job market outcomes: Impact evaluation in Bangladesh (World Bank Policy Research Working Paper No. 9644).
- Naveen, H. M. (2025). Standard operating procedures (SOPs) for implementation of National Credit Framework (NCrF) in vocational education, training and skilling (VETS). *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 12(1), 1167-1175. <https://doi.org/10.32628/ijsrst25121167>
- Nielen, S., & Schiersch, A. (2014). Einstellungen von Arbeitslosen durch kleine und mittlere Unternehmen: Eine empirische Analyse auf Basis des IAB-Betriebspanels. *IAB-Forschungsbericht*, 8/2014. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

- OECD. (2013). *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills (PIAAC)*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264204256-en>
- OECD. (2019a). *Getting skills right: Engaging low-skilled adults in learning*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1abe6b4d-en>
- OECD. (2019b). *Bildung auf einen Blick 2019 - OECD-Indikatoren*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.3278/6001821mw>
- OECD (2019c). *Getting skills right: Creating responsive adult learning systems*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264309333-en>
- OECD (2020). *Getting Skills Right: Employer Engagement in Apprenticeship Developments in England*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0557f04c-en>
- OECD (2020b). *Career Guidance Policy and Practice in the Pandemic - Results of a Joint International Survey 2020*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/career-guidance-policy-and-practice-in-the-pandemic-4e4fcf6e-en.htm>
- OECD. (2021). *Getting Skills Right: Incentives for SMEs to Invest in Skills - Lessons from European Good Practices*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1f880b73-en>
- Ouedraogo, S. (2024). A systemic approach to the determinants of employability. *Global Economic Science*, 2, 85-98.
- Oesch, D., & Baumann, I. (2015). Smooth transition or permanent exit? Evidence on job prospects of displaced industrial workers. *Social Forces*, 93(3), 1089-1116. DOI: 10.1093/sf/sou106
- Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO). (2019). *Evaluierung des Projekts "Bildungsgutschein für Geringqualifizierte"*. Wien: WIFO.
- Pan, H.-Y., Geng, W., Gao, W., & Liu, X. (2025). Vocational Education, Skill Formation, and Social Development. *Education Sciences*, 15(1), 107. <https://doi.org/10.3390/educsci15010107>
- Parmar, J., L'Heureux, T., Lewanczuk, R., Lee, J. W., Charles, L., Sproule, L., Henderson, I., Chaudhuri, E. R., Berry, J. T., Shapkin, K., Powell, L., Nicholas, D., Tarnowski, G., Leslie, M., Lobchuk, M., Kaatari, J., Porter, A., Ewa, V., Podlosky, L., ... Anderson, S. (2025). Transforming Care Through Co-Design: Developing Inclusive Caregiver-Centered Education in Healthcare. *Healthcare*, 13(3), 254. <https://doi.org/10.3390/healthcare13030254>
- Patterson, L., & Hepburn, G. (2025). Implementing a competency-based assessment approach to micro-credentials. *Distance Education*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/01587919.2024.2441247>
- Pelta, R. (2020). *Education vs Experience: What Do Employers Want More?* FlexJobs. Abgerufen am 6. April 2025 von <https://www.flexjobs.com/blog/post/education-vs-experience>
- Pireddu, A., Innocenti, A., Lusuardi, L., Santalucia, V., & Simeoni, C. (2025). The impact and effectiveness of virtual reality applied to the safety training of workers in open-cast mining. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(2), 151. <https://doi.org/10.3390/ijerph22020151>

- Polakova, M., Klapkiv, L., & Nemeč, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Journal of Competitiveness*, 15(1), 66-83. <https://doi.org/10.7441/joc.2023.01.05>
- Ponomareva, M. A., & Ramazanov, R. G. (2025). From dualism – to practice-oriented training in secondary vocational education. *Profession-Oriented School*, 12(6), 40–46. <https://doi.org/10.12737/1998-0744-2025-12-6-40-46>
- Protogiros, D., Tsitsi, T., Cloconi, C., Nicolaidou, I., Kyriacou, E., Couespel, N., Moreno-Alonso, D., Carrión, C., Clavería, A., & Charalambous, A. (2025). Mapping and Assessing existing training programmes for healthcare professionals and health managers in digital skills in Europe (Preprint). <https://doi.org/10.2196/preprints.71657>
- PwC. (2020). Upskilling: Building confidence in an uncertain world. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling.html>
- Raemdonck, I., Thijssen, J., & Valcke, M. (2017). Low-qualified employees' perceptions of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 96, 13-21. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.008>
- Rashidi, K. I., & Malecela, I. O. (2025). Influence of Peer Pressure on Secondary School Students Dropout in Nanyamba Town Council, Mtwara, Tanzania. *East African Journal of Education Studies*, 8(1), 281–287. <https://doi.org/10.37284/eajes.8.1.2638>
- Renold, U., Bolli, T., Dändliker, L., & Rageth, L. (2023). Anerkennung von Bildungsleistungen: Analyse bestehender Verfahren im nationalen und internationalen Kontext (CES Studien Nr. 40). ETH Zürich, KOF Swiss Economic Institute. Abgerufen von <http://www.ces.ethz.ch/>
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rohrbach-Schmidt, D. (2019). Mismatch, Selektion und Struktur: Empirische Befunde zur Passung von Qualifikationen und Anforderungen. In Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.), *Bildung in Deutschland 2018. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Wirkungen und Erträgen von Bildung* (S. 214-216). Bielefeld: wbv Media.
- Rump, J., & Eilers, S. (Hrsg.). (2022). *Arbeiten in der neuen Normalität: Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64393-8_13
- Rump, J., & Eilers, S. (2022). *Employability Management: Grundlagen, Konzepte, Perspektiven* (3. Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63305-9>
- Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR). (2020). *Beratung im Dschungel: Wie Bildungsberatung für gering Qualifizierte gelingt*. Berlin: SVR GmbH. https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2020/11/SVR_Bildungsberatung-2020.pdf
- Salzmann, P.; Engelage, S.; Hämmerli, C.; Neumann, J.; Baumeler, C. (2022). *Anrechnungspraxis von Bildungsleistungen an höheren Fachschulen*. EHB.
- Salzmann, P., & Hämmerli, C. (2023). Durch Validierung zum Berufsabschluss: Ein gleichwertiger, aber andersartiger Weg für Erwachsene in der Schweiz. In M. Schmid (Hrsg.), *Handbuch Validierung non-formal und informell erworbener Kompetenzen* (S. 361-376). Bielefeld: wbv Publikation.

- Sandeep, M., Lavanya, V., & Balakrishnan, J. (2025). Leveraging AI in recruitment: enhancing intellectual capital through resource-based view and dynamic capability framework. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/jic-05-2024-0155>
- Santandreu Calonge, D., Kamalov, F., Medina Aguerrebere, P., Hassock, L., Smail, L., Yousef, D., Thadani, D. R., Kwong, T., & Abdulla, N. (2025). Upskilling and reskilling in the United Arab Emirates: Future-proofing careers with AI skills. *Journal of Adult and Continuing Education*. <https://doi.org/10.1177/14779714251315288>
- Schläfli, A., & Bretscher, N. (2018). Weiterbildungsfinanzierung in der Schweiz - Analysen und Reformvorschläge. Schweizerischer Verband für Weiterbildung (SVEB). https://alice.ch/fileadmin/user_upload/alicech/dokumente/publikationen/Weiterbildungsfinanzierung_SVEB_Studie.pdf
- Schmid, M., Schmidlin, S., & Hischier, D. S. (2017). Berufsabschluss für Erwachsene: Sicht von betroffenen Erwachsenen (Schlussbericht). Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI).
- Schneider, K., & Pilz, M. (2019). Survival of the fittest? Zur Anerkennung informell erworbener Kompetenzen im internationalen Vergleich. *Berufsbildung*, 173(1), 19-22.
- Schneider, J., & Hümmler, K. (2021). Grundkompetenzen am Arbeitsplatz - Evaluation eines Weiterbildungsansatzes für Geringqualifizierte. Unveröffentlichter Projektbericht, Leading House Grundkompetenzen, Schweiz.
- Schweizerisches Observatorium für Weiterbildung. (2022). Weiterbildungschancen und -barrieren in der Schweiz. Bern: CH-X.
- Schweizerischer Wissenschaftsrat (SWR). (2019). Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung in der Schweiz. Empfehlung des SWR. https://www.swir.ch/images/stories/pdf/de/Empfehlung_BSLB_d.pdf
- Schwerdt, G., Messer, D., Woessmann, L., & Wolter, S. C. (2012). The effects of adult education and training in the European labor market. *IZA Journal of Labor Policy*, 1(1), 3. <https://doi.org/10.1186/2193-9004-1-3>
- Setiawati, A. P., Mujannah, S., & Sumiati, S. (2025). Inclusive talent development as a key for talent management and talent retention to achieve sustainable human resource management in rural bank sharia Indonesia. *Journal of Ecohumanism*. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.5907>
- Sigelman, M., Fuller, J., & Martin, A. (2024). Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice. Burning Glass Institute/Harvard Business School Report.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2016). Using reference checks to improve hiring decisions. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/reference-checks-improve-hiring-decisions.aspx>
- Society for Human Resource Management. (2021). *Reference Checking: An Employer's Guide to Best Practices*. SHRM Research Department.
- Somers, M. (2022, March 2). Survey: Workers who need training most aren't getting it. MIT Sloan Ideas Made to Matter. Retrieved from <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter>

- Souto-Otero, M., Ulicna, D., Schaepkens, L., & Bognar, V. (2013). Study on the impact of non-formal education in youth organisations on young people's employability. Brussels: European Youth Forum.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2013). Brennpunkt Arbeitslosigkeit: Ursachen, Risikofaktoren und politische Herausforderungen. Bern: SECO. https://www.arbeit.swiss/dam/secoalv/de/dokumente/publikationen/studien/Brennpunkt_Arbeitslosigkeit.pdf
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2020). Bericht zur Langzeitarbeitslosigkeit: Ausmass, Entwicklung und Einflussfaktoren in der Schweiz. Bern: SECO. https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Arbeit/ALV/Arbeitslosigkeit/Langzeitarbeitslosigkeit/Bericht_Langzeitarbeitslosigkeit.pdf
- Sulistiawan, A. (2024). Career capital and employability: A bibliometric analysis of research trends (2014–2024). *Career Development International*, 29(4), 389–412. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2024-0157>
- Sulistiawan, J. (2025). Mapping employability: A decade of trends and insights from higher education through bibliometric analysis (2014–2024). *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/gkmc-06-2024-0394>
- Suyitno, S., Saputro, I. N., Jatmoko, D., Widiyono, Y., Purwoko, R. Y., Abdillah, A., Setuju, S., & Hermanwan, Y. (2025). The effect of work-based learning on employability skills: The role of self-efficacy and vocational identity. *European Journal of Educational Research*, 14(1), 309–322. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.14.1.309>
- Syafuruddin, S., Syarif, E., Sukandar, E. R., & Kustiyono, K. (2025). Bridging the skills gap: The role of vocational education in developing competent human resources for sustainable tourism. *The Journal of Academic Science*, 4(1). <https://doi.org/10.59613/1b5r2w86>
- TestGorilla. (2023). The State of Skills-Based Hiring 2023. Abgerufen am 6. April 2025 von <https://www.testgorilla.com/skills-based-hiring/state-of-skills-based-hiring-2023/>
- Tomlinson, M. (2008). The degree is not enough: Students' perceptions of the role of higher education credentials for graduate work and employability. *British Journal of Sociology of Education*, 29(1), 49-61.
- Tsandev, E., Beeli, S., Aeschlimann, B., Kriesi, I., & Voit, J. (2017). Berufsabschluss für Erwachsene: Sicht von Arbeitgebenden (Schlussbericht). Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI).
- Tsandev, E.; Salini, D.; Salzmann, P. (2022). Stand der Umsetzung der Anrechnung von Bildungsleistungen in der beruflichen Grundbildung. EHB.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476. DOI: 10.1002/hrm.20119

- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2014). Employability and Social Innovation: The Importance of and Interplay between Transformational Leadership and Personality. In T. Bondarouk & M. R. Olivas-Luján (Eds.), *Human Resource Management, Social Innovation and Technology* (Advanced Series in Management, Vol. 14, pp. 55-72). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-63612014000001400>
- Van den Berg, P., & van der Velde, M. (2005). Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 111-129. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-6998-5>
- Velastegui-Rodríguez, M., & Flor-Mora, O. P. (2025). Plan employee onboarding para el área administrativa del GAD Municipal de Latacunga. 593 Digital Publisher CEIT. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.1.2831>
- Vijayakumaran, N., Nathan, S. O., Nagarathanam, R., Koh, H. P., & Manalan, T. (2025). Employability Skills Gap in the Manufacturing Industry. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 15(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v15-i1/24514>
- Vomberg, E., Reinhartz, W., Maassen-Pyritz, M., & Trube, A. (Hrsg.). (2004). *Qualitätsmanagement in Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften*. Münster: Lit Verlag.
- Wang, G., Zhang, Z., Xie, S., & Guo, Y. (2025). Province of Origin, Decision-Making Bias, and Responses to Bureaucratic Versus Algorithmic Decision-Making. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13928>
- Weinert, A. B., Baukens, R., Bollérot, P., Pineschi-Gapenne, M., & Walwei, U. (2001). *Employability: From Theory to Practice*. Transaction Publishers.
- Weinert, A. B., Baukens, M., Bollmann, K., & Erpenbeck, J. (2001). Kompetenzen und ihre Erfassung. *Wirtschaftspsychologie*, 3(2), 38-52.
- Wen, Y., Sethakhajarn, S., Juichamlong, A., & Bangkheow, P. (2025). Strategies for the sustainable development of industry-education integration in higher vocational colleges in Guangdong Province. *Higher Education Studies*, 15(1), 245–260. <https://doi.org/10.5539/hes.v15n1p245>
- Werquin, P. (2010). *Recognising non-formal and informal learning: Outcomes, policies and practices*. OECD Publishing.
- Wheelahan, L., Moodie, G., & Billett, S. (2015). *Learning in the twenty-first century: Towards a new ecology of qualifications*. National Centre for Vocational Education Research.
- Wilkens, I., Leber, U., & Thillessen, A. (2019). Rekrutierung von Arbeitskräften in niedrig entlohnten Tätigkeiten - Befunde aus Fallstudien. In J. Bausch et al. (Hrsg.), *Arbeitsmarkt und Soziale Sicherung: Beiträge aus der Forschung* (S. 27-40). Nürnberg: IAB.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2009). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586. <https://doi.org/10.1002/job.646>
- World Bank. (2021). *World Development Report 2021: Data for Better Lives*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1600-0>

- World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020 (Kapitel 2.3: Emerging and declining skills). Abgerufen am 6. April 2025 von <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/2-3-emerging-and-declining-skills/>
- Xiong, B., & Jia, L. (2025). The Impact of Public Employment Services Efficiency on the Urban Rural Income Gap and Its Spatial Spillover Effect. *Sustainability*, 17(3), 1012. <https://doi.org/10.3390/su17031012>
- Zhang, W., Wang, Y., Li, E., Zhang, C., Li, H., & Hada, S. (2025). Evolutionary Mechanism of Trust for Public–Private Partnership Projects with Public Participation. *Buildings*, 15(3), 391. <https://doi.org/10.3390/buildings15030391>
- Zhou, J., Dai, W., Xie, Y., Wu, P., Shang, Y., & Fan, Y. (2025). Advancing Vocational Education: Experimental Insights into AI-VR Collaborative Training. <https://doi.org/10.20944/preprints202501.1695.v1>
- Zufferey, R., & Pittet, M. (2020). Chemins vers le succès : Expérience des candidat-e-s en certification pour adultes dans le canton de Vaud, facteurs de réussite, et suggestions de développement [Rapport final]. Direction générale de l'enseignement postobligatoire, Canton de Vaud.

13 Anhang: Handlungsempfehlungen tabellarisch nach Priorität

Aus den Ergebnissen lassen sich mehrere praktische Implikationen ableiten, die sich an verschiedene Akteure richten. Ziel ist es, die Beschäftigungsfähigkeit von Personen mit wenig oder keinem formalen Bildungsabschluss zu stärken und ihre Arbeitsmarktintegration zu fördern. Im Folgenden werden Empfehlungen für Arbeitsuchende, Arbeitgebende, Branchenorganisationen (OdA) sowie Politik auf Kantons- und Bundesebene formuliert (siehe auch tabellarische Priorisierung *im Anhang S.95*). Diese sollen zur Diskussion anregen und mögliche Wege aufzeigen.

Dabei gilt es vier übergreifende Prinzipien zu beachten:

- Erstens muss bei allen Massnahmen das Gesamtsystem der Berufsbildung im Blick behalten werden. Die heute sehr gut funktionierende duale Berufsbildung darf durch vorschnelle oder isolierte Eingriffe nicht geschwächt werden. Vielmehr sollen die Empfehlungen gezielt ergänzen und weiterentwickeln.
- Zweitens ist die Sprachkompetenz ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Integration in den Arbeitsmarkt und die Teilnahme an Weiterbildung. Unabhängig von der Anspruchsgruppe sollten Sprachförderung und die Anerkennung vorhandener Sprachressourcen immer ein zentrales Element der Umsetzung sein.
- Drittens gilt das Prinzip „Kein Abschluss ohne Anschluss“: Massnahmen sollten so gestaltet sein, dass jeder erreichte Zwischenschritt Anschlussmöglichkeiten eröffnet und Perspektiven für eine nachhaltige Weiterentwicklung schafft.
- Viertens bleibt die formale Berufsausbildung mit eidgenössischem Abschluss das Fundament des Systems. Sie darf durch die Vielzahl an neuen Qualifikationen und Zertifikaten nicht in Frage gestellt werden, sondern muss gestärkt und als Referenzpunkt erhalten bleiben. Erst darauf aufbauend sollen non-formale Qualifikationen und Weiterbildungen eingesetzt werden.

13.1 Für Arbeitnehmende

Nr.	Handlungsempfehlung (Arbeitnehmende)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
1.	Informelle Kompetenzen sichtbar machen & Narrativ entwickeln: Transversale Kompetenzen in Bewerbungsunterlagen darstellen, Gründe für fehlenden Abschluss transparent machen und ein stimmiges Storytelling über den Lebensweg entwickeln.	hoch	klein	gross	Erfordert Eigeninitiative (Portfolio/Belege erstellen, Storytelling). Erhöht die Chancen im Bewerbungsprozess deutlich; Arbeitgeber bewerten praktische Erfahrung und Soft Skills oft höher als formale Bildung.
2.	Netzwerke & Mentoring nutzen: Den verdeckten Arbeitsmarkt über persönliche Kontakte erschliessen; Unterstützungsstrukturen gezielt um Mentoring-Angebote ergänzen.	hoch	klein	gross	„Verdeckter Arbeitsmarkt“ ist sehr bedeutend - viele Jobs werden über Beziehungen vergeben; setzt aktives Zugehen auf das eigene Netzwerk voraus. Mentoring erleichtert nachhaltige Integration.
3.	Lern- und Leistungsbereitschaft demonstrieren: Im Bewerbungsprozess Motivation betonen, fehlendes Wissen schnell zu erwerben (z.B. durch absolvierte Kurse, Selbstlernprojekte) und Bereitschaft zum Dazulernen hervorheben.	hoch	klein	gross	Zeigt Arbeitgebern Entwicklungspotential; benötigt ggf. kleine Vorinvestitionen (z.B. kurze Online-Kurse) als Nachweis.
4.	Anpassungsfähigkeit hervorheben: Flexibilität und Belastbarkeit mit konkreten Beispielen belegen (z.B. Branchenwechsel gemeistert, schwierige Situationen überstanden), um zu zeigen, dass man sich rasch in neue Aufgaben einfinden kann.	mittel	klein	gross	Soft Skill, der in unsicheren Zeiten sehr gefragt ist; sollte im Lebenslauf/Interview bewusst adressiert werden, da Bewerber dies oft unterschätzen.

Nr.	Handlungsempfehlung (Arbeitnehmende)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
5.	Gelegenheiten zum Kompetenznachweis schaffen: Aktiv Möglichkeiten suchen oder vorschlagen, das eigene Können direkt beim Arbeitgeber unter Beweis zu stellen (Praktikum, Temporäreinsatz, Probetag), um fehlende Abschlüsse auszugleichen.	hoch	mittel	gross	Abhängig von Bereitschaft der Firmen, Probeeinsätze zu erlauben; ein erfolgreiches Praktikum kann Vorbehalte abbauen und direkt zu einer Anstellung führen.
6.	Digitale Selbstvermarktung nutzen: Online-Profile (z.B. LinkedIn) und Lernplattformen nutzen, um informell erworbene Skills mit Zertifikaten oder Projektbeispielen darzustellen und Sichtbarkeit bei Arbeitgebern zu erlangen.	mittel	mittel	mittel	Benötigt digitale Kompetenzen und Pflege des Profils; erhöht insbesondere die Chance auf Einladung zum Gespräch bei fehlendem formalen Abschluss.

13.2 Für Arbeitgebende (Unternehmen)

Nr.	Handlungsempfehlung (Arbeitgebende)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
7.	Kompetenzbasiert rekrutieren: Bei Stellenausschreibungen kritisch prüfen, ob formale Bildungsabschlüsse wirklich nötig sind, und stattdessen den Fokus auf nachgewiesene praktische Kompetenzen und Erfahrung legen.	hoch	klein	gross	Erhöht den Talentpool in Zeiten von Fachkräftemangel; erfordert Umdenken im HR, aber geringe direkte Kosten.
8.	Auswahlverfahren anpassen: Praktische Tests, Arbeitsproben oder Schnuppertage fest im Bewerbungsprozess verankern, um die Eignung von Kandidaten ohne Zeugnisse objektiv beurteilen zu können.	hoch	mittel	gross	Geringe Zusatzkosten (Zeit für Tests/Probetage); sorgt für fairere Chancen und bessere Einstellungsentscheidungen auf Basis tatsächlicher Fähigkeiten.

Nr.	Handlungsempfehlung (Arbeitgebende)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
9.	Wertschätzung von Soft Skills und sozialer Kompetenz: Im Interviewprozess gezielt überfachliche Kompetenzen (Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, Problemlösungsfähigkeit, Zuverlässigkeit) abfragen und bei Bewerbern ohne Abschluss besonders gewichten.	mittel	klein	gross	Erfordert angepasste Interviewleitfäden; Soft Skills können formale Defizite wettmachen und sind laut Umfragen genauso wichtig wie Fachkenntnisse.
10.	Gezielte Einarbeitung bieten: Neue Mitarbeitende ohne Abschluss durch strukturiertes Onboarding (Mentor zur Seite stellen, interne Schulungen, regelmässiges Feedback) intensiv schulen, um fachliche Lücken zu schliessen.	hoch	mittel	gross	Anfangs höherer Betreuungsaufwand; zahlt sich durch schnellere Produktivität und höhere Bindung der Mitarbeitenden aus (deutlich geringere Fluktuation).
11.	Unternehmenskultur der Inklusion leben: Intern ein Klima fördern, in dem Quereinsteiger und Ungelernte eine echte Chance erhalten (z.B. Erfolgsgeschichten ungelerner Mitarbeitender sichtbar machen, Stellenprofile bewusst offen formulieren).	mittel	mittel	gross	Benötigt Commitment des Managements und Kommunikation im Betrieb; baut Vorbehalte ab und ermöglicht Vielfalt - Fähigkeiten zählen mehr als Titel.
12.	Personalverantwortliche für inklusives Recruiting schulen: HR-Abteilungen in „Unconscious Bias“ und Diversity sensibilisieren, damit Bewerbungen ohne formalen Abschluss objektiver geprüft werden (z.B. via strukturierte Interviews, Bewertungsraster).	hoch	mittel	gross	Erfordert Trainingsbudget; reduziert unbewusste Diskriminierung im Auswahlprozess und führt nachweislich zu vielfältigeren, innovativeren Teams.
13.	Niederschwellige und flexible Weiterbildungsangebote schaffen: Innerbetriebliche kurze Workshops, modulare Fortbildungen oder E-Learning einführen, die sich mit der Arbeit vereinbaren lassen und speziell geringer qualifizierte Mitarbeiter ansprechen.	mittel	mittel	mittel	Bedarf an Planung und ggf. externer Unterstützung bei der Umsetzung; erhöht die Weiterbildungsbeteiligung dieser Zielgruppe und damit langfristig deren Qualifikation.

Nr.	Handlungsempfehlung (Arbeitgebende)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
14.	Vereinbarkeit von Ausbildung, Beruf und Familie fördern: In Zusammenarbeit mit Bildungsanbietern Modelle unterstützen, die es Beschäftigten mit Job/Familie erlauben, einen Berufsabschluss nachzuholen (z.B. Teilzeit-Lehre, Abendschule) - inkl. Unterstützung bei Kinderbetreuung oder finanziell.	hoch	gross	gross	Braucht interne Flexibilität (Arbeitszeitmodelle, Freistellungen) und Kooperation mit Schulen; ermöglicht mehr Mitarbeitenden, nebenberuflich einen Abschluss zu erlangen (gegen Fachkräftemangel).
15.	Kooperationen mit Bildungs- und Vermittlungsstellen nutzen: Enge Zusammenarbeit mit RAV, Bildungsinstitutionen oder Verbänden eingehen (Praktikumsprogramme, „Working Job Pools“ etc.), um geeignete ungelernten Kandidaten kennenzulernen und vorab zu qualifizieren.	tief	mittel	mittel	Erfordert proaktive Netzwerkpflege und Aufwand für Betreuung externer Programme; reduziert jedoch Einstellungsrisiko, da Kandidaten bereits vorgespürt sind.
16.	Sprachförderung anbieten: Betriebliche Sprachkurse während der Arbeitszeit anbieten oder externe Kurse finanziell unterstützen, um die Sprachkenntnisse von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund zu verbessern.	mittel	mittel	gross	Kosten für Kurszeit/-gebühren; bessere Sprachkenntnisse steigern jedoch Produktivität, reduzieren Fehler und beschleunigen die Integration im Team.
17.	Blind Recruitment einführen: In der ersten Bewerbungsphase Bewerbungen anonymisieren (Alter, Geschlecht, Bildungsabschlüsse entfernen), damit die Vorauswahl rein nach Fähigkeiten/Erfahrung erfolgt und Vorurteile reduziert werden.	hoch	klein	gross	Benötigt Anpassung im Bewerbungsprozess/Software; Pilotprojekte zeigen ~20% höhere Chancen für Geringqualifizierte, die so in die engere Auswahl kommen.
18.	Praktische Auswahltests und Probezeiten nutzen: Neben Vorstellungsgespräch und Lebenslauf verstärkt realistische Arbeitsaufgaben, Probetage und verlängerte Probezeiten einsetzen, um die	hoch	mittel	gross	Moderater Mehraufwand im Auswahlprozess; verringert das Risiko von Fehlentscheidungen

Nr.	Handlungsempfehlung (Arbeitgebende)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
	tatsächliche Leistungsfähigkeit von Bewerbern ohne Abschluss zu evaluieren.				und gibt unkonventionellen Bewerbern die Möglichkeit, sich zu bewähren.
19.	Förderung von Soft Skills und sozialer Kompetenz (intern): Ungerne Mitarbeiter*innen gezielt in Schlüsselkompetenzen wie Motivation, Teamarbeit und Selbstvertrauen stärken (z.B. durch Trainings oder Mentoring), da diese für ihren Erfolg essenziell sind.	mittel	mittel	mittel	Erfordert interne Trainingsprogramme oder Coaching; verbessert die langfristige Beschäftigungsfähigkeit und Integration der Mitarbeitenden im Betrieb.
20.	Förderung von Mentoring- und Einarbeitungsprogrammen: Strukturierte Patenschafts- und Einarbeitungsprogramme etablieren (erfahrener „Götti“ als Mentor, regelmässige Feedbackgespräche, individuell angepasste Trainingspläne) für Mitarbeitende ohne Abschluss.	hoch	mittel	gross	Ähnlich wie #10, fokus auf dauerhafte Begleitung; steigert laut Studien Loyalität und Leistungsentwicklung deutlich - Win-Win für Unternehmen und Mitarbeiter.
21.	Ehemalige Arbeitgeber als Referenz einbeziehen: Bei Bewerbern ohne formalen Abschluss verstärkt qualifizierte Referenzen von früheren Vorgesetzten einholen, um sich ein Bild über Arbeitsleistung, Zuverlässigkeit und erlernte Fähigkeiten zu machen.	mittel	klein	mittel	Bereits gängige Praxis, aber bei unkonventionellen Lebensläufen besonders wichtig; liefert Kontext zu fehlenden Abschlüssen und kann positive Empfehlungen sichtbar machen.

13.3 Für Berufsbildungsorganisationen (OdA) und Branchenverbände

Bildungsinstitutionen sind wichtige Partner, um die Beschäftigungsfähigkeit gering qualifizierter Personen nachhaltig zu fördern. Aufgrund der hohen Heterogenität der Branchen ist es entscheidend, dass jede OdA bedürfnisgerecht aktiv wird und massgeschneiderte Lösungen entwickelt. Einheitliche Leitlinien sind zwar notwendig, um Transparenz zu schaffen, sie dürfen jedoch nicht zu starren Vorgaben führen, die branchenspezifische Realitäten und Bedürfnisse vernachlässigen. Folgende Handlungsempfehlungen gelten besonders für Akteure aus den Organisationen der Arbeitswelt:

Nr.	Handlungsempfehlung (Oda und Branchenverbände)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
22.	Teilqualifikationen, modulare Nachweise und Branchenzertifikate entwickeln: In Zusammenarbeit mit dem Bund branchenspezifische Verfahren entwickeln/ausbauen, um informell erworbene Kompetenzen offiziell anzuerkennen (z.B. Kompetenz-Assessments, Portfolio, modulare Teilabschlüsse, Branchenzertifikate).	hoch	mittel	gross	Erfordert Entwicklung neuer Standards und Pilotprojekte durch OdA; schafft einen zweiten Bildungsweg, der informelles Lernen sichtbar und wertvoll macht.
23.	Anerkennungsverfahren vereinfachen und Transparenz erhöhen: Offensiv über bestehende Validierungs- und Anerkennungsangebote informieren (Leitfäden, Info-Veranstaltungen) und Verfahren nutzerfreundlicher gestalten, damit mehr Geringqualifizierte diese nutzen und Arbeitgeber deren Wert erkennen.	hoch	mittel	gross	Zusammenarbeit mit Wirtschaft nötig, um Vertrauen in Zertifikate zu schaffen; Abbau administrativer Hürden (Kosten, Komplexität) entscheidend, damit Beteiligung steigt.
24.	Qualifikationsprozesse erwachsenengerecht gestalten: Prüfungsanforderungen und -kriterien klar kommunizieren und an erwachsene Kandidaten anpassen; Theorie und Praxis in Ausbildungs-/Prüfungsmodulen besser verzahnen, damit mehr Erwachsene erfolgreich einen Berufsabschluss nachholen können.	hoch	mittel	gross	Bedarf Abstimmung zwischen Arbeitgebern und Bildungsinstitutionen; senkt Abbruchquoten bei Erwachsenen in Nachholbildungen, da Barrieren (unklare Anforderungen, theorielastige Inhalte) reduziert werden.
25.	Einblicke standardisieren: Zusammen mit Unternehmen standardisierte Praktikums- oder Hospitationsprogramme (z.B. 3-6 Monate mit definierten Lernzielen und Zertifikat) entwickeln, um Schulabgängern und Quereinsteigern den Berufseinstieg zu erleichtern.	mittel	mittel	mittel	Initialaufwand für Konzeptentwicklung; bietet sowohl Betrieben als auch Kandidaten klare Rahmen und macht informell erworbene Fähigkeiten sichtbar.

Nr.	Handlungsempfehlung (Oda und Branchenverbände)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
26.	Brückenangebote ausbauen: Niederschwellige Weiterbildungs- und Nachholangebote für motivierte Arbeitskräfte ohne Abschluss initiieren (z.B. modulare Kursreihen, praxisbegleitende Anlehen), flexibel gestaltet und möglichst anrechenbar auf formale Abschlüsse (EBA/EFZ für Erwachsene).	hoch	gross	gross	Benötigt Finanzierung und Dozenten; viele Geringqualifizierte schaffen allein den Schritt zum Abschluss nicht - solche Angebote senken die Hürden erheblich und erschliessen ungenutztes Potenzial.
27.	Betriebe sensibilisieren: Durch Informationskampagnen, Best-Practice-Beispiele und Auszeichnungen Mitgliedsbetriebe für das Potenzial von Ungelernten/Quereinsteigern gewinnen. Erfolge von Unternehmen hervorheben, die Ungelernte qualifiziert haben, um Nachahmer zu motivieren.	mittel	mittel	mittel	Verbände müssen aktiv kommunizieren; ein Kulturwandel in den Branchen wird angestossen, indem Vorurteile abgebaut und Vorteile (Fachkräfte aus neuen Quellen, Teamdiversität) betont werden.
28.	Unterstützung für Arbeitgeber (insb. KMU) stärken: Beratungs- und Ressourcenangebote für kleinere Betriebe bereitstellen, die Ungelernten eine Chance geben wollen (z.B. Vorlagen für betriebliche Ausbildungspläne, Coaching für Ausbilder, finanzielle Zuschüsse in Kooperation mit Staat).	hoch	mittel	gross	Aufbau branchenspezifischer Helpdesks oder Beratungsstellen erforderlich; reduziert Ängste und Aufwand der KMU und erhöht deren Bereitschaft, Geringqualifizierte einzustellen und auszubilden.
29.	Beratung bei Ausbildungsabbrüchen intensivieren: Bereits präventiv ansetzen: Für gefährdete Lernende branchenspezifische Beratungsangebote schaffen (ggf. mit RAV/Berufsberatung), um Alternativen zum Abbruch aufzuzeigen (Lehrstellenwechsel, Überbrückungshilfen) und doch zum Abschluss zu führen.	hoch	mittel	gross	Bedarf an zusätzlichem Beratungspersonal und Kooperation mit Schulen/RAV; reduziert langfristig die Zahl neuer Ungelernter und mindert Nachwuchsmangel in der Branche.

Nr.	Handlungsempfehlung (Oda und Branchenverbände)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
30.	Micro-Credentials etablieren: Kurze, modularisierte Zertifikate für Teilkompetenzen (z.B. „Grundlagen XY“), gemeinsam mit Bildungsanbietern entwickeln und bewerben, damit Geringqualifizierte schrittweise anerkannte Qualifikationen erwerben können.	hoch	mittel	gross	Konzeption neuer Zertifikate nötig; erhöht Motivation und Durchhaltevermögen, da schnelle Erfolgserlebnisse erzielt werden - kann Abbruchquoten in langen Bildungsgängen senken.
31.	Monitoring und Forschung betreiben: Wirksamkeit der Massnahmen kontinuierlich erfassen (Kennzahlen erheben: z.B. Anzahl Validierungsabschlüsse pro Jahr, Übertrittsquote Quereinsteiger) und regelmässige Auswertungen veröffentlichen. Begleitforschung initiieren, um Erfolgsfaktoren/Hürden zu identifizieren und nachzusteuern.	mittel	mittel	mittel	Benötigt Dateninfrastruktur und Kooperation mit Forschungsstellen; stellt sicher, dass Massnahmen evidenzbasiert weiterentwickelt werden und schafft Transparenz gegenüber Politik und Öffentlichkeit.
32.	Best-Practice-Plattformen schaffen: Plattformen (online oder Round Tables) zum Austausch erfolgreicher Praxisbeispiele zwischen Unternehmen aufbauen. Firmen, die Ungelernte erfolgreich integriert haben, teilen dort ihre Erfahrungen (Einarbeitung, Betreuung, etc.), sodass besonders KMU davon lernen können.	tief	mittel	klein	Setzt Engagement der „Vorzeigeunternehmen“ voraus; Sichtbarkeit von Erfolgsgeschichten soll weitere Betriebe motivieren, hat aber indirekte/langsame Wirkung.
33.	HR-Leitfäden und Scoring-Tools entwickeln: Branchenspezifische Vorlagen für kompetenzorientierte Einstellungsverfahren erstellen (objektive Bewertungskriterien, Punktesysteme für Praxisfähigkeiten und Soft Skills), damit auch kleinere Unternehmen Bewerber mit und ohne Abschluss fair vergleichen können.	hoch	mittel	gross	Fachwissen der OdA und ggf. externe HR-Experten nötig; senkt „Degree Inflation“ in Stellenprofilen und erleichtert Betrieben den Verzicht auf formale Filter, was den Talentpool erweitert.

Nr.	Handlungsempfehlung (Oda und Branchenverbände)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
34.	Digitale Lernangebote nutzen: Geringqualifizierte via E-Learning, Lern-Apps oder virtuelle Klassenzimmer flexibel weiterbilden. Blended Learning einsetzen, um zeit- und ortsunabhängiges Lernen zu ermöglichen, angepasst an eine Zielgruppe mit Lernlücken.	mittel	mittel	mittel	Erfordert didaktische Aufbereitung und technische Plattformen; erreicht Personen, die für klassische Kurse keine Zeit haben oder Hemmungen verspüren - erhöht Reichweite der Weiterbildungsangebote.
35.	Quereinsteiger- und Umschulungsprogramme ausbauen (Fachkräftemangel nutzen): In Branchen mit Personalnot (Pflege, IT, Bau etc.) verkürzte Umschulungen, Traineeprogramme oder intensive Anlehren für motivierte Erwachsene ohne einschlägige Ausbildung entwickeln, um sie praxisnah für einen neuen Beruf zu qualifizieren.	hoch	mittel	gross	Braucht Kooperation von Verbänden mit Bildungsanbietern und Arbeitgebern; adressiert akuten Fachkräftebedarf und bietet Geringqualifizierten Zugang zu besser bezahlten, zukunftssicheren Berufen (zweiter Bildungsweg wird etabliert).

13.4 Für Politik - Kantone und Bund

Klarstellung zur Begrifflichkeit

- **Validierung von Bildungsleistungen** (Art. 9 BBG): Verfahren zur nachträglichen Anerkennung beruflicher Kompetenzen, die ausserhalb formaler Bildungsgänge erworben wurden. Ziel ist der Erwerb eines eidgenössisch anerkannten Abschlusses (z. B. EFZ) auf Basis individueller Dossiers und Prüfungen.
- **Anerkennung ausländischer Diplome:** Zuständig ist das SBFI (bzw. in Teilbereichen andere Bundesstellen). Hier geht es um die formale Gleichwertigkeit eines im Ausland erworbenen Abschlusses mit einem schweizerischen Abschluss.
- **Branchenzertifikate o.ä.:** Von Branchenverbänden oder OdA vergebene Nachweise für spezifische Kompetenzen, die in der Regel keinen eidgenössischen Abschluss ersetzen, sondern ergänzende Qualifikationen dokumentieren (z. B. Weiterbildungen, Spezialmodule).

Nr.	Handlungsempfehlung (Kantone & Bund)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
36.	Rahmenbedingungen für Validierung verbessern: Gesetzliche und institutionelle Grundlagen für die Validierung non-formal/informell erworbener Kompetenzen stärken (z.B. Art. 9 BBG konkretisieren), Verfahren vereinfachen und bekannter machen (kantonale Anlaufstellen, Öffentlichkeitskampagnen, Zuständigkeiten klären).	hoch	mittel	gross	Benötigt Koordination zwischen Bund und Kantonen; Attraktivität von Validierungsverfahren für Individuen und Firmen steigt durch Abbau bürokratischer Hürden und mehr Bekanntheit.
37.	Weiterbildung und „zweiter Bildungsweg“ fördern: Kantone sollen niederschwellige Weiterbildungs- und Nachholbildungsangebote für gering Qualifizierte ausweiten (Abendschulen, berufsbegleitende Grundbildungen, modulare Lehrgänge, regionale Lernzentren) und gezielt für Erwachsene ohne Abschluss öffnen.	hoch	gross	gross	Erfordert substanzielle Investitionen in Bildungsinfrastruktur und Kursangebote; zielt darauf ab, Teilnahmequote gering Qualifizierter an Weiterbildung deutlich zu erhöhen (Perspektive: Angleichung an höhere Qualifikationsgruppen). Zu beachten: Sprachförderung als zentrales Fundament verankern; ohne ausreichende Sprachkompetenz greifen andere Massnahmen nur begrenzt.
38.	Integrationsprogramme quantitativ und qualitativ ausbauen: Arbeitsmarktliche Programme (Motivationssemester, Beschäftigungsprogramme, Praxis-Einsätze) in allen Kantonen ausweiten (mehr Praktikums-/Einsatzplätze) und qualitativ aufwerten (intensivere Betreuung, Weiterbildungsmodule einbinden), um Arbeitslosen ohne Abschluss den Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt zu erleichtern.	hoch	gross	gross	Bedarf an zusätzlichen finanziellen Mitteln und Betreuungskapazitäten; praxisorientierte Programme mit Bildungselementen zeigen international moderate, aber signifikante Beschäftigungseffekte bei Geringqualifizierten.

Nr.	Handlungsempfehlung (Kantone & Bund)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
39.	Grundkompetenzen Erwachsener stärken: Programme fördern, die grundlegende Fähigkeiten (Lesen, Schreiben, Rechnen, digitale Skills) von gering Qualifizierten verbessern - z.B. kostenlose Grundbildungskurse, betriebsnahe Alphabetisierung und Leichte Sprache -Initiativen in Behörden und am Arbeitsplatz.	hoch	mittel	gross	Teilweise bereits vorhandene Ansätze (zb. kantonale Grundkompetenzkurse) müssen erweitert werden; schambefreiter Zugang ist wichtig, da geringe Grundkompetenzen ein zentrales Hindernis für Beschäftigungsfähigkeit darstellen.
40.	Anreize für Unternehmen setzen: Betriebe, die Geringqualifizierte einstellen und weiterqualifizieren, finanziell belohnen (z.B. Lohnkostenzuschüsse für Einarbeitungszeit von 6-12 Monaten, steuerliche Abzüge für Weiterbildungsausgaben, reduzierte Sozialversicherungsbeiträge).	hoch	mittel	gross	Erfordert Gestaltung attraktiver, unbürokratischer Förderinstrumente; kurzfristig höhere Kosten für die öffentliche Hand, aber bewährtes Mittel, um Einstellungsbereitschaft für benachteiligte Gruppen zu erhöhen (Mitnahmeeffekte beachten).
41.	Daten und Erfolgsgeschichten nutzen: Geringqualifizierte als eigene Kategorie in der Bildungs- und Arbeitsmarktstatistik systematisch erfassen und ihren Werdegang tracken. Evaluationsergebnisse von Förderprogrammen (z.B. Weiterbildungsgutscheine, Validierung) transparent publizieren. Erfolgsgeschichten von ehemals Ungelernten, die beruflich Fuss gefasst haben, öffentlich machen (Berichte, Kampagnen).	mittel	mittel	mittel	Liefert Grundlage für evidenzbasierte Politik und reduziert Stigmatisierung durch positive Beispiele; Umsetzung v.a. durch BFS (Statistiken anpassen) und Kommunikationsstellen.
42.	Koordination zwischen den Akteuren stärken: Bund, Kantone, Bildungsinstitutionen und Wirtschaftsverbände enger vernetzen, um Massnahmen für Geringqualifizierte	mittel	klein	mittel	Baut auf dem Verbundpartnership-Modell der Berufsbildung auf; erfordert politischen Willen und regelmässige Treffen, aber geringe direkte Kosten. Synergien verhindern

Nr.	Handlungsempfehlung (Kantone & Bund)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
	abgestimmt umzusetzen. Z.B. regionale „Runde Tische“ einrichten, an denen Fachkräftebedarfe und Weiterbildungsangebote verzahnt werden; nationale Arbeitsgruppen oder Programmkongresse initiieren.				Doppelspurigkeiten und erhöhen die Reichweite der Initiativen.
43.	Berufsbezogene Sprachkurse fördern: Staatlich subventionierte Sprachkursangebote ausbauen, die speziell auf den Beruf zugeschnitten sind und parallel zur Erwerbstätigkeit besucht werden können, um Sprachbarrieren bei gering qualifizierten Beschäftigten mit Migrationshintergrund abzubauen.	mittel	mittel	gross	Ergänzt existierende Integrationskurse um arbeitsplatznahe Module; kommt sowohl Arbeitnehmern (bessere Karrierechancen) als auch Arbeitgebern (produktivere Mitarbeiter) zugute.
44.	Wert der Ausbildung kommunizieren: Nationale Informationskampagne starten, um den persönlichen und gesellschaftlichen Nutzen eines abgeschlossenen Berufsabschlusses hervorzuheben. Ehemals gefährdete Lernende, die doch noch abschlossen, als Vorbilder vorstellen. Flankierend Beratungsangebote für gefährdete Lehrlinge und finanzielle Hilfen (Ausbildungskredite, Notstipendien) ausbauen, damit soziale/ökonomische Gründe kein Abbruch verursachen.	mittel	mittel	gross	Präventive Massnahme gegen zukünftige Geringqualifizierung; erfordert Kooperation mit Bildungsbehörden und Medien. Langfristig sollen weniger Jugendliche die Lehre abbrechen - nachhaltiger Effekt auf Fachkräfteangebot und individuelle Erwerbsperspektiven.

Nr.	Handlungsempfehlung (Kantone & Bund)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
45.	Zentrales Eingangsportal schaffen: Ein leicht zugängliches nationales Portal einrichten, das alle beruflichen Qualifizierungsmöglichkeiten für Erwachsene ohne Berufsabschluss bündelt und persönliche Bildungsberatung anbietet.	hoch	gross	gross	Hoher Abstimmungsaufwand zwischen Bund/Kantonen und Bildungsanbietern; reduziert aber Informationslücken und Zugangsbarrieren erheblich. Kann die Anzahl Erwachsener ohne Abschluss, die eine Weiterbildung beginnen, deutlich erhöhen.
46.	Anti-Diskriminierungsprogramme etablieren: Arbeitgeber bei der Entwicklung einer inklusiven Kultur unterstützen, z.B. durch geförderte betriebliche Trainings gegen Vorurteile gegenüber Personen ohne Abschluss und zur Wertschätzung informeller Kompetenzen (in Kooperation mit Antidiskriminierungsstellen oder Verbänden).	mittel	mittel	mittel	Freiwillige Teilnahme der Unternehmen ist ausschlaggebend; ergänzende Massnahme zu #12. Trägt zur Bewusstseinsänderung in Betrieben bei, Wirkung entfaltet sich eher mittelfristig über Kulturwandel.
47.	Finanzielle Hürden abbauen: Weiterbildungsfinanzierung für Geringqualifizierte verbessern - mehr kostengünstige oder kostenlose Angebote (ggf. via Bildungsgutscheine, Stipendienprogramme), Übernahme von Prüfungsgebühren (z.B. für Validierungen, Berufsabschlüsse für Erwachsene) durch die öffentliche Hand. Steuerliche Vorteile für Unternehmen, die Ungelernten Weiterbildung ermöglichen.	hoch	mittel	gross	Erfordert Mittelbereitstellung in Bildungsbudgets; nachweislich effektiver Hebel: Wo Kurskosten übernommen werden, steigt die Beteiligung Geringqualifizierter an Weiterbildung deutlich. Investition zahlt sich in höherer Produktivität und Einkommen mittelfristig aus.
48.	Vorbildliche Integrationsbetriebe auszeichnen: Ein Award/Label einführen („Integrationsbetrieb des Jahres“ o.ä.), um Unternehmen öffentlich zu würdigen, die sich be-	tief	klein	klein	Geringer Aufwand (Wettbewerb und Medienkommunikation); schafft v.a. Imageanreize und öffentliche Aufmerksamkeit. Kann Konkurrenz unter Firmen um gute

Nr.	Handlungsempfehlung (Kantone & Bund)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
	sonders für die Beschäftigung und Qualifizierung von Geringqualifizierten engagieren (Kriterien z.B. Anzahl ungelernnt Eingestellter, interne Weiterbildungsquote, Übernahmen in feste Stellen).				Reputation auslösen, aber direkte Wirkung auf Beschäftigungsfähigkeit der Zielgruppe begrenzt.
49.	Sozialunternehmen und Integrationsprojekte fördern: Sozialfirmen, Integrationsbetriebe und gemeinnützige Projekte, die gezielt Arbeitsplätze oder Trainings für Ungelernte anbieten, finanziell und strukturell stärker unterstützen (z.B. via Zuschüsse, öffentliche Aufträge, Programmförderung).	hoch	mittel	gross	Ausbau der „Brückenarbeitsplätze“ an der Schnittstelle von Sozialwesen und erstem Arbeitsmarkt; erhöht die Anzahl geschützter Lern- und Arbeitsmöglichkeiten für Ungelernte. Hohe Erfolgsquote: Überführung von Teilnehmern in reguläre Jobs entlastet langfristig die Sozialsysteme.
50.	Berufs- und Laufbahnberatung ausbauen: Öffentliche und private Beratungsstellen sollen speziell für Erwachsene ohne Berufsabschluss niedrigschwellige Angebote bereitstellen (individuelle Laufbahncoachings, Potenzialanalysen, mobile Beratung in Quartierzentren oder Betrieben). Bessere Vernetzung zwischen Beratung, Sozialhilfe, RAV und Bildungsanbietern, um passgenau weitervermitteln zu können.	hoch	mittel	gross	Benötigt zusätzliche Beratungsfachkräfte und Outreach-Strategien; persönliche Beratung erhöht nachweislich die Erfolgsquote bei Nachholbildungen, indem sie Orientierung gibt und Hemmschwellen abbaut.
51.	Lebenslanges Lernen als gemeinsame Aufgabe verankern: Eine breit angelegte Kampagne und Kooperation aller Stakeholder (Politik, Bildungsinstitutionen, Arbeitgeber, Gewerkschaften) starten, um „Weiterbildung für alle“ als	mittel	mittel	mittel	Langfristige Querschnittsaufgabe; Erfolg schwer messbar, aber entscheidend für Akzeptanz von Nachqualifizierung. Fördert einen Kulturwandel, der Geringqualifizierten Mut macht und Unterstützung signalisiert, sich weiterzubilden.

Nr.	Handlungsempfehlung (Kantone & Bund)	Priorität	Aufwand	Nutzen	Bemerkungen
	Norm zu etablieren. Botschaft: Weiterbildung und berufliche Neuorientierung sind ein wertgeschätzter Teil moderner Erwerbsbiografien - auch für Personen ohne Erstabschluss. (Z.B. jährliche Weiterbildungswochen, gemeinsame Erklärungen, öffentliche Erfolgsgeschichten.)				Alle Akteure müssen an einem Strang ziehen (Whole-of-Society-Ansatz).
52.	Qualifikationsverfahren vereinfachen und vereinheitlichen: QV für Erwachsene mit viel Berufserfahrung zielgruppengerecht anpassen (z. B. verkürzte Verfahren, modulare Ansätze) und bestehende Angebote transparenter gestalten.	hoch	hoch	gross	Erleichtert die Integration Erwachsener ohne Abschluss; steigert Anreize, ein QV nachzuholen; Äquivalenzverfahren für ausländische Diplome vereinfachen.