

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

Serge Imboden, Esther Glatzl
(November 2025)

Auszug: nur Handlungsempfehlungen

(vgl. Schlussbericht: www.2Leadership.ch)



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Untertützt durch das St. chung und Innovation (SBFI)

1 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.Fehler! Textmarke nicht definiert.*). 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.

1.1 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 (Aditiya-warman, 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).

1.2 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 ungelernten 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. 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). Niederschwellige 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 leistungsorientierte 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 (Vijayakumaran 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, kompetenzbasierte Referenzgespräche die Einstellungsqualität messbar erhöhen und die Passung zwischen Kandidaten und Position verbessern (SHRM, 2016). 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).

1.3 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 (Syafuruddin 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; Brüssig 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. Internationale Beispiele – etwa OECD-geförderte Employer Forums – belegen, dass das Teilen von Best Practices die Einführung integrativer Personalstrategien beschleunigt (OECD, 2018). Unternehmen, die bereits „Hidden Workers“ eingestellt haben, berichten von hoher Loyalität, Produktivität und Leistungsbereitschaft, was ihre Wettbewerbsfähigkeit stärkt (Fuller, Langer & Sigelman, 2024). 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 (Brüssig & 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. 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 (Syafuddin 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).

1.4 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 Kantonen, 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. 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 (Aepli, Kuhn & Schweri, 2021). Studien belegen zudem den hohen volkswirtschaftlichen Nutzen solcher Nachqualifizierungen (Aepli et al., 2021). Neuere Forschung verdeutlicht, dass zweite Bildungswege besonders wirksam sind, wenn sie sozial inklusiv gestaltet werden, um ungleiche Erfolgschancen 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 „Voksenvejledning“-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 (Dörffler & 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 & Schneebeli, 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 (z.B. Cordes, 2020) 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 Ungelernter, 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, Swanzky, 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. Internationale Beispiele belegen, dass integrierte Ansätze – etwa die Kombination von Qualifikationsprogrammen mit Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsstrategien – langfristig die Akzeptanz und Beteiligung erhöhen. 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).

2 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 sichtbar 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.