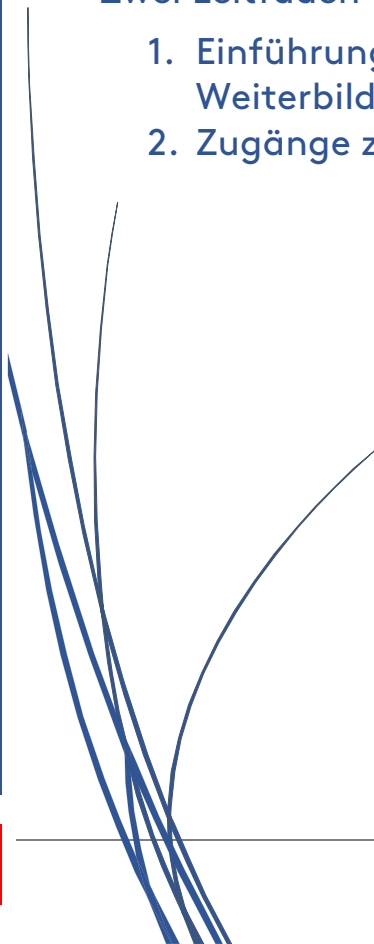


# Arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen mit dem GO Modell

## Zwei Leitfäden

1. Einführung in die arbeitsplatzorientierte Weiterbildung
2. Zugänge zum Betrieb gestalten



## Impressum

Herausgeber:

Rosemarie Klein, bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

[klein@bbbklein.de](mailto:klein@bbbklein.de); [www.bbb-dortmund.de](http://www.bbb-dortmund.de)

Schweizerischer Verband für Weiterbildung SVEB

[caecilia.maerki@alice.ch](mailto:caecilia.maerki@alice.ch);

Projekt:

Profi-Train: Professionalisierung von Trainern für arbeitsorientierte Grundbildung

[www.profi-train.de](http://www.profi-train.de)

European Strategic Partnership Project for Vocational Education and Training

Finanziell unterstützt durch ERASMUS+ und Movetia

Proj. No 2017-1-DE02-KA204-004126

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission und Movetia, der Schweizer Stiftung für Austausch und Mobilität, finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt tragen allein die Verfasser; die Finanzgeber haften nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



## Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Einführung in die arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen</b>	<b>1</b>
	Einleitung	1
	Rahmenbedingungen und gesetzliche Grundlagen	3
	Die Schweizer Bevölkerung bildet sich aktiv weiter	3
	Bundesgesetz über die Weiterbildung (WeBiG)	4
	Förderschwerpunkt «Grundkompetenzen am Arbeitsplatz»	5
	Arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen	7
	Was sind arbeitsplatzorientierte Grundkompetenzen?	7
	Merkmale von AoG	7
	Nutzen von AoG	12
	Nutzen von AoG für die Beschäftigten	12
	Nutzen von AoG für die Betriebe	13
	Das GO Modell	15
	Die wichtigen Akteure im Betrieb	15
	Situiertes Lernen als didaktisches Prinzip	15
	Umsetzung im Betrieb	17
	Der GO Prozess: Funktionen und Schnittstellen	18
	Ressourcen	20
<b>II</b>	<b>Zugänge zum Unternehmen gestalten</b>	<b>21</b>
	Einleitung	21
	Mit Unternehmen in Kontakt treten	22
	Welche Unternehmen eignen sich für AoG-Weiterbildungen?	22
	Kontakte knüpfen	23
	Türöffnerinnen und Türöffner ebnen den Weg	23
	Akquise	25
	Der Elevator Pitch	25
	Das Erstgespräch	26
	Bedarf für AoG ermitteln	26
	Die positiven Effekte von AoG-Trainings darlegen	27
	Finanzierung durch den Bund	28
	Konzeption und Durchführung von AoG-Kursen	29
	Literatur	30

# I Einführung in die arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen<sup>1</sup>

## Einleitung

Die Zahlen sind ernüchternd: Je nachdem, ob der Fokus auf Grundkompetenzen in Sprache, Mathematik oder Technologie gelegt wird, verfügen in der Schweiz zwischen 400'000 und 1,5 Millionen Personen über geringe Grundkompetenzen.<sup>2</sup> Bedauerlicherweise können diese Erwachsenen kaum für die klassischen Lese- und Schreibkurse gewonnen werden. Weil aber zwei Drittel der Personen mit geringen Grundkompetenzen erwerbstätig sind, liegt es nahe, den Zugang zu ihnen über die Betriebe zu suchen.

Arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen ist in der Schweiz seit 2009 im Rahmen eines vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) geförderten Entwicklungsprojekts ein Thema. Das vom SVEB gemeinsam mit verschiedenen Partnern entwickelte GO Modell wird seither in der arbeitsplatzorientierten Förderung der Grundkompetenzen in zahlreichen Betrieben aller Grössen erfolgreich umgesetzt.<sup>3</sup>

Seit 1. Januar 2018 subventioniert das SBFI zudem im Rahmen eines nationalen Förderschwerpunkts «Grundkompetenzen am Arbeitsplatz»<sup>4</sup> arbeitsplatzorientierte Kurse bzw. Bildungsmassnahmen in den Betrieben. Damit ist die Voraussetzung dafür geschaffen, dass Personen mit Förderbedarf in den Grundkompetenzen in den Unternehmen erreicht werden und in arbeitsplatzorientierten, individualisierten Angeboten lernen können. Das GO Modell ist die konzeptionelle Grundlage für die Umsetzung im Betrieb.

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an VertreterInnen von Weiterbildungsanbietern:

- **EntscheidungsträgerInnen und AngebotsentwicklerInnen** finden hier eine fundierte Einführung in die Thematik der arbeitsplatzorientierten Förderung der Grundkompetenzen, die auch in strategischen Fragestellungen wertvolle Unterstützung bieten kann;
- **Akquiseverantwortliche** erhalten u.a. im Kapitel über die Zugänge zu Unternehmen wichtige Informationen und Argumentationshinweise;
- für **Kursleitende** ist dieser Leitfaden eine sinnvolle Ergänzung der bestehenden Leitfäden des GO Toolkits.

---

<sup>1</sup> Autorin der kontextualisierten Schweizer Version: Cäcilia Märki; Aufbauend auf dem ProfiTRAIN «Handbuch für das Selbststudium» Rosemarie Klein (Hrsg.), bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund 2019

<sup>2</sup> Fleischli, 2016; Notter et. al 2006.

<sup>3</sup> [www.alice.ch/de/dienstleistungen/go-upskilling-am-arbeitsplatz](http://www.alice.ch/de/dienstleistungen/go-upskilling-am-arbeitsplatz)

<sup>4</sup> [www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/weiterbildung/foerderschwerpunkt-grundkompetenzen-am-arbeitsplatz.html](http://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/weiterbildung/foerderschwerpunkt-grundkompetenzen-am-arbeitsplatz.html)

Im ersten Teil dieses Leitfadens erläutern wir die Grundlagen von arbeitsplatzorientierter Grundbildung (AoG) und führen durch den Prozess der Planung, der Realisierung und der Evaluierung von AoG-Weiterbildungen in Unternehmen. Der Leitfaden möchte zur Klärung folgender Fragen beitragen:

- Welches sind die Rahmenbedingungen für AoG in der Schweiz?
- Warum ist die arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen ein Thema für den Bund, die Kantone und Weiterbildungsanbieter?
- Was ist arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen?
- Welchen Nutzen haben die Beteiligten von AoG?
- Was sind das GO Modell und der GO-Prozess?
- Was sind die Anforderungen an Kursleitenden im Bereich der AoG?

Weil aber AoG nur gelingen kann, wenn die Betriebe den Nutzen von AoG wahrnehmen und die Förderung ihrer Mitarbeitenden als Chance verstehen, widmet sich der zweite Teil des Leitfadens dem Zugang zu den Unternehmen und gibt Antwort auf folgende Fragen.

- Welche Betriebe eignen sich für AoG?
- Wie können erfolgreich Kontakte geknüpft und Unternehmen für AoG gewonnen werden?
- Wie können EntscheidungsträgerInnen in den Unternehmen dafür gewonnen werden, den Prozess aktiv zu unterstützen?
- Wie funktionieren die Finanzierungsmöglichkeiten?

## Rahmenbedingungen und gesetzliche Grundlagen

### Die Schweizer Bevölkerung bildet sich aktiv weiter

Die Weiterbildungsbeteiligung in der Schweiz ist im europäischen Vergleich hoch. Weniger erfreulich ist, dass sich (erwartungsgemäss) die Weiterbildungsaktivitäten nach Bildungsniveau stark unterscheiden: Je höher die Ausbildung, desto mehr Weiterbildungen; mit 81% absolvieren doppelt so viele Personen mit einem Hochschulabschluss eine Weiterbildung als solche, deren höchster Abschluss die obligatorische Schule ist (40%).

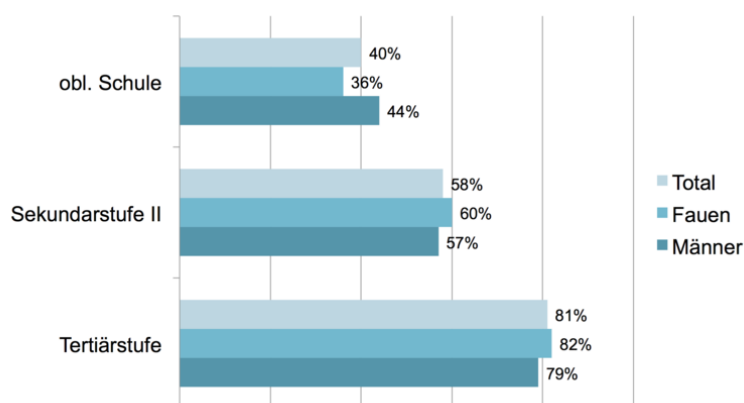


Abbildung 1: Weiterbildungsbeteiligung an mind. einer Aktivität nach Arbeitsmarktstatus 2016 (Quelle: BFS).

Diese Tatsachen widerspiegeln sich auch in der betrieblichen Weiterbildung: Im europäischen Durchschnitt ist die Schweiz, was «weiterbildungsaktive Unternehmen» betrifft, gut unterwegs; nur Lettland, Norwegen, Schweden und die Tschechische Republik sind hierin aktiver. Gemäss den Zahlen des Berichtes zur beruflichen Weiterbildung in Schweizer Unternehmen aus dem Jahr 2015 haben rund 89% der Unternehmen Weiterbildungen für ihre Mitarbeitenden unterstützt. Das umfasst nicht nur die Unterstützung von Weiterbildungskursen, sondern auch Weiterbildungsmassnahmen wie Seminare, Konferenzen, Workshops oder Ausbildungen am Arbeitsplatz und dergleichen.<sup>5</sup>

Das Bildungsniveau der Mitarbeitenden spielt aber auch hier eine wesentliche Rolle: Die Beteiligung an einer vom Arbeitgeber unterstützten Weiterbildung hängt mit der Ausbildung der Personen zusammen. Der Prozentsatz derjenigen, die mindestens eine Weiterbildung im Jahr 2016 mit Unterstützung des Arbeitgebers besucht haben, liegt bei der Gruppe mit obligatorischem Schulabschluss bei 40%. Jene, die einen Tertiärabschluss haben, erhalten doppelt so oft betriebliche Unterstützung bei ihrer Weiterbildung (81%).<sup>6</sup> Auch die Anzahl der Führungspersonen, die bei Weiterbildungen von einer Unterstützung des Arbeitgebers profitieren, ist im Vergleich zu den übrigen Mitarbeitenden

<sup>5</sup> BFS, Berufliche Weiterbildung, 2018.

<sup>6</sup> BFS 2018, S. 17.

deutlich höher; dasselbe gilt für Personen mit einem Beschäftigungsgrad von über 65% gegenüber Mitarbeitenden mit kleineren Pensen. Letzteres dürfte auch der Grund sein, weshalb Frauen im Vergleich zu Männern von ihren Arbeitgebern weniger oft bei Weiterbildungen unterstützt werden.<sup>7</sup>

Die sehr unterschiedliche Unterstützung von Weiterbildung durch den Arbeitgeber je nach Bildungsniveau ist ein wunder Punkt in der ansonsten weiterbildungsfreundlichen Schweiz: Diejenigen Personen, die aufgrund ihrer Ausbildung am schwächsten aufgestellt sind und den grössten Weiterbildungsbedarf hätten, werden am wenigsten oft unterstützt.

### Bundesgesetz über die Weiterbildung (WeBiG)

Mit der Annahme des «Bildungsartikels» hat das Schweizer Stimmvolk 2006 an der Urne die Weiterbildung gestärkt: Die Weiterbildung wird erstmals in einem Bundesgesetz verankert – dem Bundesgesetz über die Weiterbildung (WeBiG) vom 20. Juni 2014<sup>8</sup> –, das am 1. Januar 2017 in Kraft gesetzt wird. Zweck des WeBiG ist, «die Weiterbildung als Teil des lebenslangen Lernens im Bildungsraum Schweiz [zu stärken]» (Art. 1) – womit auch der Begriff des «lebenslangen Lernens» im Gesetz Eingang findet.

Die Bedeutung dieses Gesetzes ist für die Weiterbildung aus verschiedenen Gründen gross: Wenn auch die Verantwortung für ihre Weiterbildung weiterhin bei den Einzelnen bleibt, so sehen sich Bund und Kantone in der Pflicht, «Voraussetzungen zu schaffen, die allen Personen die Teilnahme an Weiterbildungen ermöglichen» (Art. 4b) und «günstige Rahmenbedingungen für die öffentlich-rechtlichen und die privaten Anbieterinnen und Anbieter von Weiterbildung zu schaffen» (Art. 4d). Auch öffentliche und private Arbeitgebende sollen verantwortlich sein, wenn es um die Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht, und diese begünstigen (Art. 5,2).

Die Grundkompetenzen Erwachsener werden durch das WeBiG als Voraussetzung für das lebenslange Lernen definiert. Erwerb und Erhalt von Grundkompetenzen werden als Fördertatbestand definiert, weshalb der Bund finanzielle Mittel dafür bereitstellt.

Im Bereich der arbeitsplatzorientierten Förderung der Grundkompetenzen ist das WeBiG insofern relevant, als dass unter Art. 4c als eines der Ziele ausdrücklich formuliert wird, dass die «Arbeitsmarktfähigkeit gering qualifizierter Personen» verbessert werden soll. Die Hauptverantwortung für die Weiterbildung wird zwar auch hier jedem und jeder Einzelnen übertragen, die öffentlichen und privaten Arbeitgeber sollen aber die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden begünstigen (Art. 5).

---

<sup>7</sup> BFS, Weiterbildung in der Schweiz, S. 8ff.

<sup>8</sup> <https://www.admin.ch/opc/de/official-compilation/2016/689.pdf>

## Förderschwerpunkt «Grundkompetenzen am Arbeitsplatz»

Der Bund erkennt die Bedeutung der arbeitsplatzorientierten Förderung der Grundkompetenzen: 2018 lanciert er den Förderschwerpunkt «Grundkompetenzen am Arbeitsplatz» unter dem Titel «Einfach besser! ... am Arbeitsplatz» und stellt vorerst für die Jahre 2018 bis 2020 etwa 13 Mio. Franken für die Finanzierung von Angeboten zur Verfügung. Für die Umsetzung des Förderschwerpunktes ist das SBFI zuständig.

Das Ziel des Förderschwerpunktes definiert der Bundesrat folgendermassen:

*Ziel des Förderschwerpunktes ist es, Arbeitnehmenden zentrale Grundkompetenzen zu vermitteln, die es ihnen erlauben, mit den sich stetig verändernden Anforderungen der Arbeitswelt Schritt zu halten. In Kursen, die auf die konkreten Anforderungen des Arbeitsplatzes abgestimmt sind, sollen sich Arbeitnehmende beispielsweise grundlegende Kompetenzen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien IKT, der Sprache oder der Alltagsmathematik aneignen, die es ihnen erlauben, Arbeitsrapporte elektronisch auszufüllen, Messungen und Produktcodes zu protokollieren, Berechnungen und Umrechnungen vorzunehmen, Dosierungsanweisungen zu befolgen oder den Computer für einfache Bedienungen zu nutzen.<sup>9</sup>*

Interessant ist, dass den Anstoss für diesen Förderschwerpunkt vor allem ältere Arbeitnehmende gaben, die im «im Bereich der IKT-Kompetenzen am meisten Weiterbildungsbedarf» haben. Primär sollten Unternehmen angesprochen werden, die ihre Mitarbeitenden «für künftige Herausforderungen am Arbeitsplatz besser qualifizieren möchten».<sup>10</sup>

Im Merkblatt des SBFI ist dieser Schwerpunkt etwas abgeschwächt; zu fördern sind ganz allgemein «im Kontext des Arbeitsplatzes notwendige grundlegende Kompetenzen im Bereich Lesen, Schreiben, mündliche Ausdrucksfähigkeit in der lokalen Landessprache (Arbeitsort), Alltagsmathematik sowie IKT»; die Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden sollen aber ebenfalls berücksichtigt werden.

Als wichtiges Unterscheidungsmerkmal zu herkömmlichen betrieblichen Weiterbildungen wird erläutert:

*«Gefördert werden nicht Kurse, die sich an die gesamte Belegschaft richten (z. B. zur Einführung eines neuen Zeiterfassungssystems), sondern Kurse, die nebenher die notwendigen Grundlagen vermitteln, dass Mitarbeitende überhaupt einem derartigen Einführungskurs folgen können.»<sup>11</sup>*

Angesprochen sind grundsätzlich alle Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden im Erwerb von arbeitsplatzorientierte Grundkompetenzen unterstützen wollen.

---

<sup>9</sup> Alle zitierten Texte aus: <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-68714.html#links>

<sup>10</sup> Ebenda.

<sup>11</sup> [https://www.sbfi.admin.ch/dam/sbfi/de/dokumente/2017/12/merkblatt-gk.pdf.download.pdf/Merkblatt\\_GKaA\\_D.pdf](https://www.sbfi.admin.ch/dam/sbfi/de/dokumente/2017/12/merkblatt-gk.pdf.download.pdf/Merkblatt_GKaA_D.pdf)



Der Bund unterstützt Bildungsmaßnahmen mit finanziellen Beiträgen, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Die betriebliche Weiterbildung muss arbeitsplatzbezogene Grundkompetenzen zum Inhalt haben.
- Die Weiterbildung dauert mindestens 20 und maximal 40 Lektionen à 45 Minuten.
- Die Weiterbildung findet während der Arbeitszeit statt.
- Sie ist für die Teilnehmenden kostenlos.
- Die Teilnehmendenzahl pro Kurs liegt zwischen 6 und 12 Personen.
- Pro Kurstag finden nicht mehr als 3 Lektionen statt.
- Nach Abschluss gibt eine Kursbescheinigung Auskunft über die vermittelten Kompetenzen.

# Arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen

## Was sind arbeitsplatzorientierte Grundkompetenzen?

Grundkompetenzen am Arbeitsplatz beschreiben jene Kompetenzen, die nötig sind, um die Anforderungen der mündlichen und schriftlichen Kommunikation, dem Hörverstehen, dem Schreiben, dem Rechnen und der Anwendung von Technologie erfüllen zu können. Oder in anderen Worten: Grundkompetenzen am Arbeitsplatz sind jene Fähigkeiten und Fertigkeiten, die eine Person mindestens beherrschen muss, damit sie erfolgreich an der Arbeitswelt teilhaben kann.

Diese Anforderungen sind nicht statisch; sie verändern sich laufend. Insgesamt kann man sagen, dass die Komplexität vieler betrieblichen Aufgaben im Laufe der Zeit gestiegen ist – und damit haben sich auch die Anforderungen an die nötigen Kompetenzen gewandelt; einen Teil der Verantwortung hierfür tragen die Bestrebungen zu Optimierung von Abläufen und Kosten sowie die vielbesagte Digitalisierung der Arbeitswelt.

Was alles zu den arbeitsplatzorientierten Grundkompetenzen gehört, lässt sich aus diesem Grund nicht einfach abschliessend auflisten. Als wichtigste Grundkompetenzen, die es braucht, um den betrieblichen Alltag zu bewältigen, gelten fraglos die sprachlichen (Sprechen und Hörverständnis, Schreiben und Leseverständnis), mathematischen (Grundoperationen, Masseinheiten) und technologischen (Grundlagenkenntnisse IKT) Grundkompetenzen. Klein/Reutter/Schwarz (2017) zählen zu den Grundbildungskompetenzen auch die Gesundheitskompetenz und die soziale Kompetenz – die beide im betrieblichen Alltag von Bedeutung sein können – sowie die finanzielle Kompetenz. Während beispielsweise in Deutschland auch Basiskenntnisse in Englisch zu den Grundkompetenzen zählen, werden in der Schweiz nur Kenntnisse der jeweiligen Sprachregion dazugezählt.

Das Konzept der arbeitsplatzorientierten Förderung der Grundkompetenzen lässt sich zusammenfassend folgendermassen definieren: Anbieter entwickeln gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren sehr spezifisch auf die Anforderungen am Arbeitsplatz und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausgerichtete, kurze Bildungsmassnahmen im Bereich Grundkompetenzen.

## Merkmale von AoG

Angebote zur Förderung der arbeitsplatzorientierten Grundkompetenzen unterscheiden sich hauptsächlich von herkömmlichen Weiterbildungsangeboten dadurch, dass sie

- auf eine Verbesserung der Kompetenzen im Lesen und Schreiben, der Sprache, der Alltagsmathematik und/oder im Umgang mit digitalen Arbeitsmitteln zielen, die im betrieblichen Alltag von Bedeutung sind;
- idealerweise am Arbeitsplatz stattfinden;
- massgeschneidert konzipiert werden;
- einer rollenden Planung folgen;

- aus konkreten Situationen am Arbeitsplatz Lernanlässe gestalten;
- den Transfer des Gelernten zurück auf den Arbeitsplatz sicherstellen.

Weil AoG nicht klassischer Unterricht ist, so wie wir ihn kennen, sind diese Weiterbildungen für die Kursleitenden besonders herausfordernd. Kein fertiger Lehrplan, sondern eine rollende Planung erfordert eine hohe Flexibilität und die Bereitschaft, wenn nötig von der eingeschlagenen Richtung abzuweichen.

Damit sie am Arbeitsplatz unterrichten können, müssen die Kursleitenden die jeweiligen Aufgaben und Prozesse verstehen, und sie müssen erfassen, wo die Schwierigkeiten liegen. Das bedeutet, dass ein zentraler Teil die Vorbereitung der Lerninhalte zwingend vor Ort geschehen wird. Auch das Unterrichten am Arbeitsplatz anhand von konkreten Situationen bedingt ein Umdenken: Das Didaktisieren des Lernstoffes wird anders sein als wir es gewohnt sind.

Nicht zuletzt können auch die teilweise sehr unterschiedlichen Erwartungen der Teilnehmenden und/oder derer Vorgesetzten eine grosse Herausforderung sein.

### *AoG folgt keinem fertigen Lehrplan*

Arbeitsplatzorientierte Grundkompetenzen werden nicht in Form von «Fachwissen» erworben, wie es beispielsweise an einer Berufsschule vermittelt wird. Es gibt für AoG auch keine allgemeinen Lehrpläne mit klar vordefinierten Inhalten. Die arbeitsspezifischen Grundkompetenzen leiten sich immer aus den spezifischen Arbeitsanforderungen in den Betrieben ab und müssen daher immer wieder individuell definiert werden.

Die Lernanliegen für AoG hängen davon ab, welche Konsequenzen solche Veränderungsprozesse auf die Abwicklung der Aufgaben der Beschäftigten haben, und werden immer kontextspezifisch entwickelt. Reale, konkrete Anforderungssituationen am Arbeitsplatz werden für das Lernen ermittelt und zu Lernthemen didaktisiert. Sie werden mit den beschäftigten Teilnehmenden so bearbeitet, dass diese ihr Arbeitshandeln optimieren können.

Weil sich aus einer konkreten Situation weitere «Schwierigkeiten» ableiten können oder wenn die Teilnehmenden in Zusammenhang mit der Lernsituation weitere Bedürfnisse äussern, muss das Konzept angepasst werden – die Planung von AoG-Angeboten ist nie ganz abgeschlossen: das Konzept muss laufend justiert werden.

### *Lernanlässe am Arbeitsplatz*

Bildungsangebote im Bereich Grundkompetenzen bauen auf den konkreten Anforderungen der Arbeitsplätze (Situationen) und dem individuellen Lernbedarf in Bezug auf diese Anforderungen auf. Der Lernort ist somit immer der Betrieb. Weiterbildungen finden ausschliesslich praxisnah statt und orientieren sich an konkreten Situationen; verwendet wird, wenn immer möglich, authentisches Material.

Themen bzw. Situationen, aus denen sich Bildungsbedarf ergeben, könnten beispielsweise sein:

- Steigende Anforderungen an die gesprochene Sprache durch Kundenkontakt und technologischen Wandel (E-Mails schreiben)
- Sicherheitshinweise verstehen, Hygienevorschriften
- Qualitätssicherung
- Arbeitsanforderungen verstehen, Formulare ausfüllen

AoG baut somit konsequent auf dem auf, was am realen Arbeitsplatz gebraucht wird, und zielt darauf ab, die Grundkompetenzen so zu verbessern, dass die konkreten Aufgaben erfolgreicher umgesetzt werden können. Die Lernfelder ergeben sich somit aus echten Arbeitsplatzsituationen, deren Bewältigung Mitarbeitenden mit geringen Grundkompetenzen Mühe bereiten.

Baethge/Baethge-Kinsky (2004) haben herausgearbeitet, was die Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen ausmacht, und damit wichtige Hinweise für die Gestaltung von Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte in der Pflege geliefert. Die Lernhaltigkeit von Arbeitsplätzen zu erhöhen meint:

- **Gelegenheiten und Notwendigkeiten zu schaffen**, sich während der Arbeit Neues anzueignen und sich beruflich weiterzuentwickeln. Eine Voraussetzung dafür ist, dass Lernen im Betrieb als Selbstverständlichkeit und nicht als Ausdruck von Defiziten begriffen wird.
- **Arbeitsaufgaben ganzheitlich zu gestalten**, d. h. die Arbeitsaufgaben sind nicht bis ins Einzelne vorgegeben, und in der Arbeitsausführung besteht die Möglichkeit, selbstständige Entscheidungen zu treffen.
- **Arbeit so zu gestalten, dass sie Kooperation mit anderen erfordert**. Intensive Kommunikation und Kooperation erhöht die Lernkompetenzen der Mitarbeitenden.
- **Partizipationsmöglichkeiten zu bieten**, d. h., viele Absprachen können untereinander getroffen werden, und bei Veränderungen werden die Überlegungen und Ideen der Mitarbeitenden aufgegriffen. Die Mitarbeitenden werden in wesentliche Entscheidungen einbezogen.

#### *AoG nutzt Deskriptoren als Hilfsmittel für situierendes Lernen*

Der zweite Band des GO Toolkits umfasst eine Deskriptoren-Datenbank, in der konkrete Beispiele aus verschiedenen Anwendungskontexten mit Merkmalen der jeweiligen Anwendungssituationen beschrieben sind. Hier findet sich auch eine Liste der wichtigsten notwendigen und nützlichen Ressourcen. Es existieren Deskriptoren zu arbeitsorientierter mündlicher Kommunikation, zu Lesen/Textverstehen, zu Schreiben, zu Alltagsmathematik, IKT und zu Zusammenarbeit/Arbeitsmethodik.

Deskriptoren sind Kurzbeschreibungen beruflicher Handlungssituationen. Diese können folgendermassen lauten: «Arbeitsbezogene Anweisung und Fragen klären», «Angaben in vorstrukturierte Dokumente eintragen», «Alphanumerische Codes entziffern» oder etwa «Zeitliche Abläufe planen».

Deskriptoren sind relativ abstrakt und allgemein formuliert, weil sie jeweils für einen Typus von realen, spezifischen beruflichen Handlungssituationen oder Aufgaben und Anforderungen stehen. Solche spezifischen Situationen oder Aufgaben haben jedoch durchaus gemeinsame Merkmale und erfordern ähnliche Ressourcen. Aufgrund dessen können sie als Typen zusammengefasst werden.

Unter Ressourcen verstehen wir jene Kenntnisse bzw. Kompetenzen, die notwendig sind, um die Bewältigung der Handlungssituationen unterstützen zu können. So sind beispielsweise die Ressourcen für den Deskriptor «Arbeitsabläufe erklären»:

- Arbeitsbezogenes Fachvokabular
- Eine aktuelle oder zukünftige Situation schildern
- Einen zeitlichen Ablauf und kausale Zusammenhänge wiedergeben
- Eine Erklärung / Instruktion logisch aufbauen und strukturiert und in verständlichem Rhythmus vorbringen
- Bei Erklärungen non-verbale Elemente einsetzen
- Verständliche Aussprache
- Wichtige Punkte hervorheben
- Sich in die andere Person hineinversetzen
- Das Verstehen überprüfen
- Ein Gespräch / eine Instruktion einleiten und abschliessen

#### *AoG fokussiert auf den Lerntransfer*

Die Leitfragen bei der Entwicklung einer AoG-Weiterbildung ergeben sich aus den zu erzielenden Lernergebnissen und sind beispielsweise: «Wie kann es gelingen, dass die Beschäftigten ihre Berührungängste vor dem Umgang mit neuen Technologien verlieren?» oder «Welche Kompetenzen benötigen die Mitarbeitenden, damit sie ihre Aufgaben selbstsicherer erledigen können?» Aus solchen Fragestellungen lassen sich konkrete und für alle «nützliche» Bildungszielsetzungen ableiten, die eine wichtige Grundlage für weitere Umsetzungsschritte sind.

Der Fokus von AoG liegt auf der Transferleistung: Die Erwartung von Beschäftigten und Betrieben ist, dass das Gelernte als Kompetenz in das Arbeitshandeln überführt werden kann. Wenn dies geschieht, hat sich aus betrieblicher Sicht die Investition in AoG gelohnt.<sup>12</sup>

In Teilen kann man sich darauf verlassen, dass dieser Lerntransfer beiläufig passiert. Die Praxis empfiehlt jedoch, den Lerntransfer zu fördern und zu begleiten. Begründet wird das aus einer individuellen und einer organisationsbezogenen Perspektive:

Auf der individuellen Ebene erfordert es beispielsweise für eine Mitarbeiterin Mut, Gelerntes in der Realität des Arbeitsalltages anzuwenden («Was sagen die Kollegen?»); Für einen Mitarbeiter ist es nicht leicht, Gewohnheiten und Routinen zu überwinden («Das

---

<sup>12</sup> Vgl. Klein/Reutter/Rodenbücher 2014.

hat immer meine Kollegin für mich gemacht.»). Mit einer Begleitung des Lerntransfers können solche Muster durchbrochen werden.

Auf der organisationsbezogenen Seite muss man sich dessen bewusst sein, dass Lerntransfer im Unternehmen eine Feedback-Kultur voraussetzt, die zur Umwandlung alter Rollenmuster einlädt und Raum für verändertes Verhalten der Mitarbeitenden schafft. Leider ist diese Feedback-Kultur nicht immer vorhanden.

Lerntransfer muss auch berücksichtigen, «dass Kompetenzzuwächse im Sinne des ‹Mehr-Könnens› auch Kompetenzzuwächse im Sinne des ‹Mehr-Dürfens› brauchen. Damit können tradierte hierarchische Muster bedroht sein und entsprechende Gegenreaktionen müssen im Vorfeld bedacht sein.»<sup>13</sup>

### *AoG im Spannungsfeld der verschiedenen Beteiligten*

AoG am Lernort Betrieb hat zwei Adressaten: Auf der einen Seite die Beschäftigten, auf der anderen Seite die Organisation bzw. die Betriebsverantwortlichen. Unternehmensleitungen und Mitarbeitenden-Vertretungen werden AoG nur dann als sinnvolle Möglichkeit ansehen, wenn über den individuellen Nutzen hinaus auch ein betrieblicher Nutzen zu erwarten ist, der klar beschreib- und erkennbar ist.

Auch wenn sich AoG an die betrieblichen Strukturen bzw. Gegebenheiten anpasst und die Unternehmensleitung als Auftraggeber auch ein Kunde ist, gilt die Teilnehmendenorientierung als handlungsleitendes Prinzip für AoG. Die Frage, was wie und wozu zu lernen ist, wird folglich nicht nur aus Perspektive des jeweiligen Unternehmens oder reduziert auf die spezifischen Arbeitsplatzanforderungen heraus beantwortet, sondern massgeblich aus der Perspektive der Teilnehmenden.

Es lohnt sich, die unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten kennenzulernen und bei der Bildungsplanung und Umsetzung zu berücksichtigen. So kann es sein, dass das Ziel der Qualitätsabteilung eines Unternehmens ist, dass die Bildungsteilnehmenden verständliche Dokumentationen verfassen, die Kursleitenden jedoch wollen erreichen, dass ihre Lerngruppe ein grammatisch korrektes Deutsch erlernt und die Teilnehmenden selbst wünschen sich, ihre Kolleginnen und Kollegen bei der Erledigung von «Schriftkram» künftig nicht mehr um Hilfe bitten zu müssen. Die Abteilungsleiterin hingegen ist vorerst daran interessiert, dass trotz Bildungsteilnahme genug Personal für den reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse vorhanden ist.

Die Herausforderung ist es nun, aus der Schnittmenge dieser verschiedenen Interessen, Vorstellungen, Erwartungen, Ansprüchen und Wünschen Zielsetzungen zu generieren und Lernergebnisse zu formulieren, die möglichst für alle Beteiligten passen. Enttäuschungen können vermieden werden, indem man bei der Erarbeitung der Zielsetzungen Vertreter der verschiedenen Gruppen einbindet.

---

<sup>13</sup> Vgl. Rossmann 2012.

## Nutzen von AoG

Bildung ist fraglos ein Mehrwert per se – das wird niemand ernsthaft anzweifeln. In Betrieben dürfte dennoch unweigerlich die Frage aufkommen, ob es denn die finanziellen Mittel und zeitlichen Ressourcen wert sei, die für die Bildung der Mitarbeitenden aufgebracht werden müssen. Aus ökonomischer Sicht ist oft die Frage nach der Rendite ausschlaggebend für die Entscheidung, ob Investitionen getätigt werden sollen. Konkret im Falle von AoG werden sich daraus die Fragen ableiten: Zahlt sich eine Weiterbildungsmaßnahme für die Mitarbeitenden aus? Können Abläufe in einem Mass verbessert werden, Fehler verhindert, Qualität erhöht, Effizienz gesteigert, Leerläufe vermieden, Kommunikation erleichtert, Reflexionsfähigkeit gestärkt usw., dass sich der Aufwand lohnt?

Da sich Unternehmen nicht vorrangig als Lernorte verstehen, spielen diese Fragen eine wesentliche Rolle. Wichtig zu verstehen ist, dass AoG als betriebliches Bildungsangebot im Unternehmen kein Selbstläufer ist; Es braucht gute Argumente, um Betriebe für AoG zu gewinnen.

Das wichtigste Argument wird immer sein, dass AoG ein verändertes Arbeitshandeln zum Ziel hat: Unternehmen und Beschäftigte sehen den Mehrwert und Nutzen von AoG, wenn das, was sie gelernt haben, in eine Veränderung der Leistung mündet. Das bedeutet, dass es den Beschäftigten am Ende eines AoG-Trainings gelingt, Arbeitsanforderungen besser zu bewältigen als zuvor. Dabei zeigt die Praxis: Kleine Schritte und Veränderungen, die in kurzen Trainingszeiten erreicht werden, reichen oft aus.

Wer AoG als Geschäftsfeld entwickeln möchte, muss sich darüber im Klaren sein, dass es unumgänglich ist, sowohl den Betrieb als Auftraggeber als auch die Mitarbeitenden zu überzeugen, aber auch die unterschiedlichen Erwartungen, Vorstellungen und Bedürfnisse auszutarieren. Die Ergebnisse aus der unten aufgeführten Evaluation sprechen eine klare Sprache; der Befund ist eindeutig: Der Mehrwert ist für alle Beteiligten gegeben. Arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen zahlt sich aus.

### Nutzen von AoG für die Beschäftigten

In einer kürzlich in Deutschland durchgeführten Wirkungsevaluation zu AoG wurden Unternehmensleitungen, Vorgesetzte und Mitarbeitende sowie AoG-Kursleitende befragt, wie sich aus ihrer jeweiligen Perspektive der Nutzen von AoG beschreiben lässt. Im Blick auf den Nutzen für die Beschäftigten, die ein AoG-Training absolviert hatten, wurde eine beeindruckende Bandbreite sichtbar:<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Klein/Reutter/Rudolph 2018.

Kategorien	Beispiele aus Auswertungsmaterial
Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung des beruflichen Profils</li> <li>• Entwicklung neuer beruflicher Perspektiven</li> <li>• Bessere Bewältigung der Arbeitsaufgaben</li> </ul>
Persönlichkeitsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstbewusstsein</li> <li>• Vertrauen in eigene Lernfähigkeit</li> <li>• Selbstständigkeit</li> </ul>
Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktives Einbringen im Arbeitsteam</li> <li>• Soziale Kompetenzen</li> <li>• Sich im Team akzeptiert fühlen</li> </ul>
Empowerment mit Bezug zum Lernen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigeninitiative für mehr Weiterbildung und Kompetenzentwicklung</li> <li>• Interesse</li> <li>• Motivation und Lernbereitschaft</li> </ul>
Steigerung von fachlichen Grundkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprachliche Grundkompetenzen (z. B. fachspezifisches Vokabular)</li> <li>• Mathematische Grundkompetenzen</li> <li>• Digitale Grundkompetenzen</li> </ul>
Identifikation mit dem Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empfinden von Wertschätzung des Arbeitsgebers durch Training</li> <li>• Sensibilisierung für Verantwortung</li> </ul>
Veränderung der Einstellungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiv gegenüber Veränderungen am Arbeitsplatz</li> <li>• Positiv gegenüber den Lerninhalten (Abbau von Lernblockaden)</li> </ul>

Abbildung 2: Nutzen für die Beschäftigten

Besonders hervorzuheben ist der Nutzen, der sich in einer veränderten Einstellung zum Lernen niederschlägt. Die häufig unterstellte Annahme, gering qualifizierte Beschäftigte seien bildungsfern und weitgehend weiterbildungsabstinent, bestätigt sich nicht. Die passgenauen, bedarfsgerechten, inhaltlich auf die konkrete Arbeit bezogenen und am Arbeitsplatz umgesetzten realisierten AoG-Weiterbildungen haben die Motivation und die Lernbereitschaft gefördert. Sie führen auch dazu, dass Beschäftigte eigeninitiativ in Weiterbildung und Kompetenzentwicklung investieren.

### Nutzen von AoG für die Betriebe

Der Nutzen von AoG für Betriebe wird in anderen Kategorien dargestellt. Es geht mehr um die «Rendite». Den Führungskräften und Vorgesetzten ist erwartungsgemäss weniger an der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden gelegen. Der von ihnen beschriebene Nutzen liegt in der Optimierung von betrieblichen Abläufen. Aber auch aus dieser Perspektive ergibt sich eine Vielzahl von Nutzeneinschätzungen gemäss der oben zitierten Wirkungserhebung zu AoG:



Kategorien	Beispiele aus Auswertungsmaterial
Instrument der Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der Verbundenheit mit dem Unternehmen</li> <li>• Höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden</li> <li>• Weniger Fluktuation von Mitarbeitenden</li> </ul>
Ressource zur Fachkräftesicherung / Unternehmensinterne Besetzung von Stellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende können qualifizierter eingesetzt werden</li> <li>• Mitarbeitende übernehmen Aufgaben, die sie sich vorher nicht zugetraut haben</li> <li>• An- und ungelernete Mitarbeitende deutlich flexibler einsetzbar</li> </ul>
Steigerung der Produktivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger Fehler in der Produktion</li> <li>• Verbesserung der Arbeitsabläufe</li> <li>• Rückgang von krankheitsbedingten Abwesenheiten und Fehlzeiten</li> <li>• Mehr Engagement durch Mitarbeitende</li> </ul>
Steigerung der professionellen Aussenwirkung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Kunden, Gästen, Patienten</li> </ul>
Verbesserung des Betriebsklimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger Rückfragen an Kollegen und Kolleginnen (Entlastung)</li> <li>• Gruppendynamik</li> </ul>
Vorgesetzte lernen mit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Mitarbeitenden (Bewusstwerden der Komplexität von Kommunikationssituationen)</li> <li>• Verständnis für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden</li> </ul>
Anpassung des Betriebs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umstrukturierung von Betriebsabläufen</li> </ul>

Abbildung 3: Nutzen für die Unternehmen

Auch in der Schweiz wurde der Frage nach dem Nutzen von arbeitsplatzorientierten Angeboten nachgegangen. In einer Auswertung der Feedbacks von Betriebsverantwortlichen am Ende der Kurse zeigte sich eine breite Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Evaluation in Deutschland:<sup>15</sup>

- Verbesserte Arbeitsabläufe im Betriebsalltag
- Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Produktivität
- Grössere Offenheit für Veränderungen, grössere Flexibilität
- Weniger Arbeitsunfälle, weniger Fehler
- Weniger Fluktuation und weniger Absenzen
- Entlastung der Teamleitenden/Vorgesetzten durch grössere Autonomie
- Stärkere Identifikation mit dem Betrieb

<sup>15</sup> Schmid/Hischier 2018, Externe Evaluation: GO-Next, Basel.

## Das GO Modell

Das GO Modell bildet die konzeptionelle Grundlage für die Umsetzung von AoG in den Betrieben. Das Modell wird in den zwei Bänden des GO Toolkits ausführlich beschrieben: Band 1 umfasst sieben Leitfäden, die die Elemente eines Prozesses beschreiben, der für die Anforderungen des jeweiligen Betriebes angepasst wird. Band 2 umfasst eine Datenbank mit rund 50 Deskriptoren, die Bildungsfachleute beim Erfassen und Beschreiben der für eine Tätigkeit erforderlichen Grundkompetenzen sowie beim Entwickeln und Gestalten von Bildungsmaßnahmen unterstützen.

An dieser Stelle geben wir nur eine Zusammenfassung des GO Modells wieder und empfehlen Bildungsverantwortlichen und Kursleitenden, welche die Durchführung von AoG-Angeboten planen, eine vertiefte Auseinandersetzung mit beiden Bänden des GO Toolkits.

### Die wichtigen Akteure im Betrieb

Eine hohe Sensibilität für die Handlungs- und Denklagen der Betriebe und das Umgehen-Können mit der betrieblichen Kommunikationsstruktur und -kultur sind für die Umsetzung erfolgsrelevant. Es ist zentral, dass alle wichtigen Akteure im Betrieb eingebunden, informiert und angemessen involviert sind. Der Umgang mit dem «System Betrieb» erfordert vom Prozessbegleiter organisationsberaterische Kompetenzen. Folgende Aspekte sind im Umgang mit Betrieben zu beachten:

- Die Unternehmensleitung sollte das Projekt nicht nur grundsätzlich gutheissen, sondern es aktiv unterstützen.
- Führungskräfte und direkte Vorgesetzte müssen eingebunden und unterstützt werden, ihre Aufgaben im Prozess wahrzunehmen und die notwendigen Ressourcen bereit zu stellen. Direkte Vorgesetzte sind zentral, wenn es darum geht, den Transfer des Gelernten am Arbeitsplatz umzusetzen.
- Im Unternehmen braucht es eine betriebliche Projektleitung, die gemeinsam mit den Kursleitenden und/oder ProzessbegleiterIn das AoG-Projekt intern verankert und koordiniert.
- Die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden müssen in jeder Phase des Prozesses einbezogen werden.
- KollegInnen im unmittelbaren Umfeld des AoG-Angebotes sollten informiert sein und den Lernprozess der Teilnehmenden möglichst unterstützen.

### Situiertes Lernen als didaktisches Prinzip

Ausgangspunkt für das Lernen am Arbeitsplatz ist eine konkrete Situation, die Mühe macht, weil eine oder mehrere Grundkompetenzen nicht ausreichend vorhanden sind, um sie ohne Probleme zu bewältigen. Beim situierten Lernen liegt der Fokus auf der Situation, in der der Lernprozess stattfindet, und auf den zwischenmenschlichen Interaktionen, die diese Situation ausmachen.

Zentral ist dem Ansatz, dass Situationen «echt» sind; Lernen und die Anwendung von Gelerntem sind somit stark miteinander verbunden. Dahinter steht die Annahme, dass Wissen stark kontextgebunden, also immer in Handlungssituationen eingebettet ist. Ganz anders ist das beim schulischen Lernen, wo der Erwerb von Wissen und die Anwendung zwei strikt voneinander getrennte Elemente sind bzw. wo über Methoden wie Projektlernen oder Fallarbeit die Nähe zwischen Wissenserwerb und -anwendung hergestellt wird.

Handlungssituationen am Arbeitsplatz sind im Verständnis des GO Modells zentral: Ausgangspunkt und Bezugspunkt für das Lernen sind immer praktische Anwendungssituationen. Basierend auf diesen Anwendungssituationen werden die spezifischen Kompetenzen identifiziert, welche der oder die Beschäftigte benötigt, um eine bestimmte Aufgabe besser zu bewältigen. Diese reale Lernumgebung ermöglicht die Bearbeitung realistischer Probleme und authentischer Situationen. Dies stellt zudem sicher, dass der Anwendungskontext für die lernenden Beschäftigten klar wird und dass eine Anwendung auch ausserhalb der konkreten Lernsituation erfolgreich ist. Dem Ansatz des situierten Lernens folgend, geht es bei AoG also auch um ein Lernen, das den Transfer erworbener Kompetenzen auf neue, vergleichbare Herausforderungen in der Arbeit möglich macht.

Um situiertes Lernen als didaktisches Prinzip zu realisieren, helfen sogenannte Deskriptoren. Deskriptoren entstehen aus realen Aufgaben, orientieren sich also an echten Arbeitsplatzsituationen, -aufgaben und -prozessen und typisieren diese. Beim Erfassen spezifischer Anforderungen eines Arbeitsplatzes und auch bereits beim Erheben des AoG-Bedarfs stellen Deskriptoren eine Art Raster dar, mit dessen Hilfe man sehr spezifische Situationen und Anforderungen einem Typus von Handlungssituationen zuordnen kann. Deskriptoren helfen konkret bei der didaktischen Planung und Gestaltung.

Ein Beispiel für einen Deskriptor:

K1 Direkte Anweisungen am Arbeitsort mit situativen Hilfen verstehen

Beispiel	Merkmale	Ressourcen
<p>Instruktion für die Bedienung des Arbeitsgeräts oder eines einfachen Apparats verstehen.</p> <p>Anweisung für die zu erledigende Arbeit verstehen.</p> <p>Den Vorgesetzten/Instruktor um Erklärungen bitten.</p> <p>Zu verstehen geben, dass die Anweisungen und Erklärungen verstanden wurden.</p>	<p>Es handelt sich um ein „face-to-face“ Gespräch zu zweit; es können Gestik und Mimik eingesetzt werden.</p> <p>Das Gespräch wird direkt am Ort geführt; wichtige Dinge können gezeigt werden.</p> <p>Der/die MitarbeiterIn ist in einer hierarchisch tieferen Position.</p> <p>Der Sprechanteil des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin ist gering; kann sich auf ja/nein und auf das Signalisieren von Verstehen oder Nichtverstehen beschränken.</p>	<p>Die Situation erfassen</p> <p>Wichtige „deiktische“ Wörter verstehen (hier, da, jetzt, zuerst, dann etc.)</p> <p>Sprache, Gestik und Mimik einsetzen, um Verstehen resp. Nichtverstehen zu signalisieren</p> <p>Wissen, dass Fragen erlaubt sind</p> <p>Einfache Fragestrategien, mit Unterstützung von Mimik und Gestik</p>

## Umsetzung im Betrieb

Das GO Modell unterstützt die Umsetzung von AoG in den Betrieben. Es geht von einem Prozess in 5 Schritten aus. In kurzen Lernsequenzen erwerben Mitarbeitende die Kompetenzen, die sie im betrieblichen Umfeld brauchen. Das Modell ist flexibel in allen Betriebsgrößen einsetzbar und berücksichtigt, dass jeder Betrieb einzigartig ist.

### 1. Anforderungsanalyse:

*Was müssen die Mitarbeitenden an ihren Arbeitsplätzen können?*

Die arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen startet mit einer Analyse der Anforderungen der Arbeitsplätze: Müssen Arbeits- und Sicherheitsanweisungen verstanden oder gelesen werden? Gibt es sprachliche Herausforderungen im Kundenkontakt? Müssen Nachrichten oder Berichte geschrieben, Tabellen ausgefüllt werden? Kommen dabei digitale Endgeräte und Software zum Einsatz? Aus Gesprächen und Beobachtungen entsteht ein erstes Anforderungsprofil, das gegenwärtige und auch künftige Tätigkeiten in Form von konkreten Handlungssituationen abbildet.

### 2. Bedarfserhebung:

*Sind die Mitarbeitenden in der Lage, die Anforderungen zu erfüllen?*

Die Bedarfserhebung verfolgt das Ziel herauszufinden, in welchen Situationen die Mitarbeitenden, die für die Teilnahme an der Schulung vorgesehen sind, die Anforderungen nicht erfüllen. Einfache Standortbestimmungen, die auf der Grundlage des Anforderungsprofils entwickelt werden, helfen dabei, den Lernbedarf einzelner Teilnehmender bezogen auf die Anforderungen der Arbeitsplätze sichtbar zu machen. Dabei geht es darum, die Teilnehmenden kennen zu lernen und herauszufinden, welche Lernbedarfe und -bedürfnisse bestehen.



Abbildung 4: Das GO-Entwicklungsmodell (SVEB, 2015)

### 3. Bildungsmassnahme:

*Das Ergebnis aus Anforderungsanalyse und Bedarfserhebung*

Anforderungsprofil und Bedarfserhebung bilden die Grundlage für die Bildungsmassnahme, die nach Möglichkeit im Betrieb stattfindet. Lernen am Arbeitsplatz gelingt, wenn ein enger Bezug zu beruflichen und/oder privaten Alltagssituationen besteht und damit auch die Möglichkeit, das Gelernte direkt anzuwenden und die erzielten Verbesserungen unmittelbar zu erleben. Die Schulungsinhalte müssen für die Teilnehmenden relevant und die Ziele erreichbar sein. Es liegt im Interesse des Betriebs, dass sich Mitarbeitende z. B. bei Krankheit per E-Mail von der Arbeit abmelden. Wenn gleichzeitig ge-

übt wird, wie man die Kinder bei Krankheit von der Schule abmeldet, dann steigt die Relevanz des Lerninhalts für die Teilnehmenden.

#### 4. Transfer:

##### *Das Kernstück von AoG*

Neu erworbene Fertigkeiten müssen durch Anwenden gefestigt werden, sonst zeigen sie keine Wirkung. Transfer ist der entscheidende Erfolgsfaktor, der im GO Prozess von Anfang an mitgedacht, organisiert und vom Betrieb unterstützt werden muss. Je stärker sich der Betrieb in das Transfugeschehen involviert, desto grösser wird der Nutzen für alle Beteiligten sein. Werden konkrete Situationen als Ausgangspunkt für das Lernen gewählt, ist die Grundlage für den Transfer bereits gelegt. Wenn die Vorgesetzten über die Transferaufgaben ihrer Mitarbeitenden informiert sind und die Zeit für die Umsetzung im Arbeitsalltag geben, dann bedeutet dieser Transferschritt zwar eine kurzfristige Verzögerung im Betriebsablauf. Der Nutzen für den Betrieb hängt jedoch wesentlich davon ab, ob das Gelernte in Form von verändertem Verhalten am Arbeitsplatz «ankommen» kann.

#### 5. Evaluation:

##### *Wie erfolgreich waren Bildungsmaßnahme und Transferleistung?*

Eine laufende Evaluation der Schulung ermöglicht es, Erfolge festzuhalten und Zielsetzungen anzupassen. Die Reflexion der gemachten Erfahrungen kann zu anderen Verbesserungen führen, indem z. B. festgestellt wird, dass Aushänge der Betriebsleitung nicht verstanden werden. Für einen Teil der Belegschaft kann es sinnvoll sein, das Leseverständnis zu verbessern und/oder schriftliche Mitteilungen verständlicher zu verfassen.

### Der GO Prozess: Funktionen und Schnittstellen

Die im GO Prozessmodell skizzierten Funktionen verdeutlichen Verantwortlichkeiten und Schnittstellen, die aktiv bewirtschaftet werden müssen.

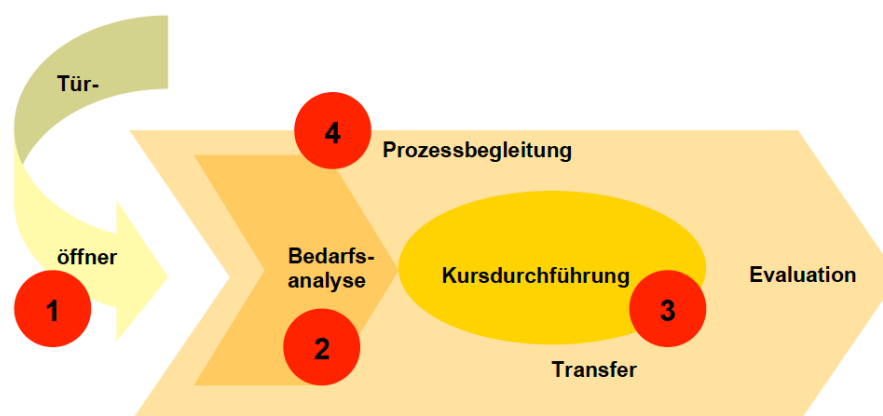


Abbildung 5: Der GO Prozess (SVEB, 2015)

Der Türöffner oder die Türöffnerin ebnet den Weg in den Betrieb und übergibt die Verantwortung für den weiteren Prozess an den/die ProzessbegleiterIn. Sie ist für den gesamten Prozess und alle Schnittstellen zu den beteiligten Akteuren verantwortlich und entscheidet gemeinsam mit dem Betrieb über die Ziele der Bildungsmaßnahme, den Umfang der Anforderungs- und Bedarfsanalyse und die Rahmenbedingungen der Schulung sowie die Verankerung des Transfers des Gelernten am Arbeitsplatz.

Die Arbeit mit dem GO Modell braucht erfahrene Kursleitende, die sich im betrieblichen Umfeld bewegen können und eine hohe Affinität zur Zielgruppe haben. Wesentlich ist, dass sie sich darauf einlassen können, situiert zu unterrichten, d. h. ohne ein abschließendes Konzept für einen Kurs. Das erfordert ein hohes Mass an Flexibilität, Erfahrung und die Fähigkeit zur rollenden Planung. Wenn sich das Lernen so eng am Bedarf der Teilnehmenden orientiert, dann bringen diese immer wieder neue Situationen in das Kursgeschehen ein, die von der Kursleitung aufgegriffen und in einen Lernanlass übersetzt werden. Dieses Vorgehen, individualisiert, situiert und kontextbasiert, wirkt auf die Teilnehmenden sehr motivierend. Sie werden nicht «beschult», sondern als lernende Subjekte ernst genommen.<sup>16</sup>

Die einzelnen Schritte im GO Modell und der Prozess sind flexibel zu gestalten und an den jeweiligen betrieblichen Kontext anzupassen; jeder Betrieb ist anders, und damit ist auch jede Umsetzung des GO Modells unterschiedlich.

---

<sup>16</sup> Feedbacks der Teilnehmenden aus 25 GO Piloten.

## Ressourcen



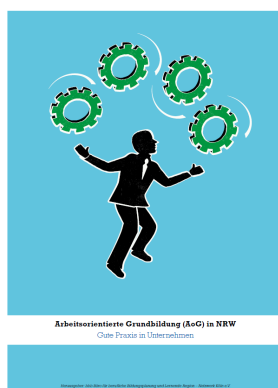
Das GO Toolkit enthält «Werkzeuge», die eigens für die Planung und Durchführung von arbeitsplatzorientierten Bildungsmaßnahmen entwickelt wurden. Es richtet sich an Fachpersonen, die mit dem GO Modell in Betrieben arbeiten. Band 1 enthält u. a. Leitfäden zum Erfassen von Anforderungsprofilen, Band 2 Deskriptoren von Situationen im Arbeitsprozess, ihren Merkmalen und den für ihre Bewältigung nützlichen Ressourcen bezüglich der Grundkompetenzen.

Herausgeber: SVEB, <https://alice.ch/de/informiert-bleiben/publikationen/>



In der GO-Broschüre finden sich Praxisbeispiele aus KMU. Insbesondere werden Erfahrungen aus Lernkooperationen dargestellt, die zeigen, wie AoG in Verbundkonstellationen mit Kleinstunternehmen funktioniert hat. Es handelt sich dabei um branchenbezogene Regionalverbände (z. B. Gastronomie)

<https://alice.ch/fileadmin/Dokumente/Grundkompetenzen/GO-Broschure2015.pdf>



In dieser Unternehmensbroschüre, in der Unternehmensleitungen, AoG-TrainerInnen, Personalverantwortliche und Beschäftigte über ihre Erfahrungen und Ergebnisse mit einem AoG-Training berichten. Arbeitsorientierte Grundbildung in Nordrhein-Westfalen – Gute Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen (2017) online unter:

<http://gruwe-nrw.de/images/GruweBroschuere.pdf>

# II Zugänge zum Unternehmen gestalten<sup>17</sup>

## Einleitung

Wir haben gesehen, dass Unternehmen tendenziell vor allem dann interessiert sind, ihre Mitarbeitenden weiterzubilden, wenn sie einen konkreten Nutzen daraus erwarten können. Während Betriebe in der Schweiz sich mit schöner Regelmässigkeit an Weiterbildungen ihrer Mitarbeitenden beteiligen, verstehen sie sich aber nicht per se als Lernorte. Zudem werden Weiterbildungsaktivitäten je stärker unterstützt, desto besser gebildet die Mitarbeitenden bzw. desto höher die Position eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin im Betrieb ist.<sup>18</sup>

Das führt dazu, dass es vorab einiges an Aufklärungsarbeit bedarf, damit in Unternehmen ein Umdenken stattfindet. Der Bund hat mit seinem Förderschwerpunkt «Grundkompetenzen am Arbeitsplatz» und der finanziellen Unterstützung von AoG-Angeboten wichtige Anreize geschaffen.

Es sind aber auch die Bildungsanbieter, die umdenken müssen: Es geht bei AoG nicht darum, dass die Anbieter ihre bewährten Produkte bewerben, um Teilnehmende in ihre Kurse zu locken. Sie müssen gewissermassen das Feld von hinten aufrollen und nicht wie gewohnt mit dem Konzept einer (Weiter-)bildungsidee anfangen, sondern ihren Fokus auf die Suche auf Betriebe legen, die Bedarf an AoG-Weiterbildungen haben könnten. Sie müssen also zuerst den Kunden finden, dann die sehr individuellen Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden kennen lernen, um sich schliesslich Gedanken über Inhalt und Didaktisierung des Angebots machen zu können. Die grosse Frage, die ganz am Anfang steht, wird also nicht sein: «Was wollen wir wie vermitteln?», sondern: «Wie gelangen wir an interessierte Betriebe?»

Mit folgenden Fragen beschäftigen wir uns im zweiten Teil dieses Leitfadens:

- Wie können wir Betriebe, die an AoG interessiert sein könnten, identifizieren und ansprechen?
- Wer sind mögliche Multiplikatoren und Anspruchsgruppen, die uns unterstützen darin, Informationen über Angebote von AoG-Trainings zu streuen und einen ersten Zugang zu interessierten Unternehmen zu ermöglichen?
- Wie gelingt es uns, diese Unternehmen für Grundbildungsangebote zu gewinnen?
- Welche sind die wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Durchführung dieser Angebote?

Zu sagen ist, dass sich der Zugang zu Unternehmen nicht immer einfach gestaltet und dass es einiges an Eigeninitiative und Vorarbeit braucht, um erfolgreich zu sein. Ebenso

---

<sup>17</sup> Autor: Helmut Kronika, BEST, Österreich; Kontextualisierung für die Schweiz: Cäcilia Märki / SVEB.

<sup>18</sup> Vgl. Kapitel «Rahmenbedingungen und gesetzliche Grundlagen».



zu sagen ist aber, dass ich der Aufwand lohnt: Gelingt es, Mitarbeitende mit geringen Grundkompetenzen zu fördern, ist es in vieler Hinsicht ein grosser Gewinn für alle Beteiligten; der wahre Lohn ist aber die grosse Genugtuung und Befriedigung, die mit dieser Arbeit einhergeht.

## Mit Unternehmen in Kontakt treten

### Welche Unternehmen eignen sich für AoG-Weiterbildungen?

Für AoG interessante Unternehmen werden naturgemäss Betriebe sein, die eine grössere Anzahl an Stellen für gering Qualifizierte anbieten. Fakt ist jedoch: Beschäftigte, die von der Förderung der arbeitsplatzorientierten Grundkompetenzen profitieren könnten, finden sich – individuell oder in kleineren Gruppen – in nahezu allen Sektoren und Unternehmen.

Es liegt auf der Hand, dass nicht alle Unternehmen gleichermassen interessant sind für die Durchführung von AoG-Programmen; es gibt aber sehr wohl Branchen, in denen sich ein Teil der Stellenangebote an beruflich gering qualifizierte Mitarbeitende richten. Personen mit geringen Grundkompetenzen arbeiten in der Regel im Niedriglohnssektor und sind typischerweise in der Reinigung, auf dem Bau, in der Gastronomie und Hotellerie sowie in der (Hilfs-)Pflege beschäftigt. Oft haben Personen in diesen Bereichen einen Migrationshintergrund.<sup>19</sup>

AoG-Bedarfe sind aber nicht nur in den oben genannten Bereichen anzutreffen. Personen mit geringer Grundbildung, z. B. mit einem Bedarf im Lesen und Schreiben in der deutschen (Fach-)Sprache und im Rechnen oder mit fehlenden IT-Kenntnissen, können auch im Büro oder im Vertrieb etc. gefunden werden. Möglicherweise sind sie in der Lage, die ihnen übertragenen Aufgaben ohne Probleme auszuführen, manchmal werden ihre Grenzen aber in bestimmten Bereichen von ihren Vorgesetzten oder Mitarbeitenden nicht wahrgenommen, bis sie für die Ausführung der Arbeit bedeutsam werden. Diese Beschäftigten haben meist die Möglichkeit, sich mit der Situation zu arrangieren, indem sie z. B. arbeitsteilig mit ihren Kolleginnen oder Kollegen zusammenarbeiten, welche die «problematischen» Aufgaben übernehmen.

Eine AoG-Weiterbildung kann auch für Unternehmen interessant sein, in denen gerade grössere Veränderungen oder Umstrukturierungen stattgefunden haben oder in naher Zukunft stattfinden sollen. Bei grundlegenden Umgestaltungen im Unternehmen, in denen Mitarbeitende mit veränderten Anforderungsstrukturen konfrontiert werden, bietet AoG eine gute Möglichkeit, insbesondere Personen mit geringen Grundkompetenzen schnell mit den neuen Arbeitsbedingungen und Herausforderungen vertraut zu machen.

---

<sup>19</sup> Seyda, 2018.

## Kontakte knüpfen

Mit den Verantwortlichen von Unternehmen in Kontakt zu treten, ist nicht immer einfach: Am Telefon wird man in der Regel abgewimmelt; sorgfältig formulierte Briefe mit stichhaltigen Argumenten und attraktiven Angeboten bleiben gerne liegen oder werden ungelesen entsorgt. Am effektivsten, um erfolgreich an die Betriebe zu gelangen, sind Mittelspersonen, die uns den Weg zu den Entscheidungsverantwortlichen ebnen. Es gilt also, unser gesamtes Netzwerk zu aktivieren, um mögliche Türöffnerinnen oder Türöffner zu finden.

Das Zauberwort heisst Networking. Netzwerken ist keine Eintagsfliege, sondern wesentlicher Bestandteil einer guten Akquisitionsstrategie. Ein Netzwerk aufzubauen und zu pflegen ist zeitintensiv, Geschäftsnetzwerke sind jedoch eine langfristige Investition und erweisen sich als entscheidende Ressource, um AoG-Angebote erfolgreich in Unternehmen zu bringen.

Um ein umfassendes Netzwerk zu entwickeln, bieten sich zahlreiche Gelegenheiten: Wirtschafts-, Branchen- oder Berufsverbände organisieren regelmässig Anlässe, bei denen es um nichts anderes geht als um Networking. Aber auch die öffentliche Hand – Gemeinden, Kantone und Bund – laden immer wieder zum Austausch ein. So organisieren die RAVs im Kanton Zürich beispielsweise einen Arbeitgeber-Anlass oder etwa die Standortförderung der verschiedenen Kantone unterschiedlichste Tagungen, Get-together-Days, Vorträge, Podiumsdiskussionen, Weiterbildungen und dergleichen – sie alle haben das Kontakte-Knüpfen und den Austausch zum Zweck. Viele dieser Anlässe sind öffentlich, bei einigen ist die Teilnahme auch kostenlos. Informationen findet man, indem man das Internet durchforstet und entsprechende Newsletter abonniert.

Haben wir an einem Anlass Visitenkarten ausgetauscht, können wir am Folgetag den Kontakt wieder aufnehmen – ein Mail, das beispielsweise mit den Worten «Es hat mich sehr gefreut, Sie gestern kennen gelernt zu haben. Wir haben uns beim Apéro angeregt über ... unterhalten usw.» hat beste Chancen, tatsächlich auch gelesen zu werden; Nun können wir unser Anliegen anbringen, Unterlagen mitschicken, um einen Telefon-Termin bitten usw.

Und ganz wichtig: Haben wir einen Betrieb, der AoG-Kurse durchführt, sollten wir ihn dazu ermutigen, AoG-Botschafter zu werden: Wenn Personen mit Führungsbefugnis anderen Führungskräften von ihren Erfahrungen mit AoG erzählen, ist das die beste Werbung überhaupt. Je mehr solche Multiplikatoren und Multiplikatorinnen es gibt, desto eher wird das Konzept der arbeitsplatzorientierten Förderung der Grundkompetenzen und die Idee der Betriebe als wichtige Lernorte Fuss fassen.

## Türöffnerinnen und Türöffner ebnen den Weg

Die Suche nach Unternehmen, die an AoG interessiert sein könnten, beginnt idealerweise mit der Suche nach geeigneten Türöffnern und Türöffnerinnen. Da diese Mittels-

personen bei der Akquise eine zentrale Rolle einnehmen werden, lohnt es sich, sich einige Gedanken zu ihren Aufgaben – und in der Folge auch zu den Anforderungen an sie – zu machen.

Türöffner bzw. Türöffnerinnen nehmen den ersten Kontakt mit allenfalls an AoG interessierten Betrieben auf. Ihre wichtigste Aufgabe ist es, den Führungsverantwortlichen aufzuzeigen, «welche Vorteile eine betriebsnahe Förderung der Grundkompetenzen bei den wenig qualifizierten Mitarbeitenden mit sich bringen kann».<sup>20</sup> Sie ebnen das Terrain, indem sie die wichtigsten Informationen vermitteln, bevor sie dann für das weitere Vorgehen den Stab an die Projektverantwortlichen übergeben.

Daraus ergibt sich das Anforderungsprofil für diese wichtigen Mittelspersonen: Sie sind vorzugsweise sehr gut vernetzt und verfügen über vertiefte Kenntnisse über die Zielbranche(n). Dazu gehört, dass Türöffner und Türöffnerinnen die «Sprache» dieser Branche sprechen. Zudem haben sie ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten und Freude am Herstellen von Kontakten. Und selbstredend: Sie kennen Nutzen und Vorteile von AoG-Programmen und können diese überzeugend darlegen. Sie kennen aber auch Problematiken und Hürden von AoG und können dazu Stellung nehmen. Denn auch hier gilt: Die Karten offen auf den Tisch zu legen ist immer besser, als das Blaue vom Himmel zu versprechen.

Sehr wertvoll ist es, wenn die Mittelsperson auch Erfahrung mit der Zielgruppe hat: Wer bereits mit gering Qualifizierten gearbeitet hat, wird sich eher in ihre Bedürfnisse oder ihre Bedenken oder gar Ängste einfühlen können. Und wer bereits Personen mit geringen Grundkompetenzen unterrichtet hat, kann eher abschätzen, wo die Grenzen einer AoG-Massnahme liegen, kann aber auch ihr Potenzial realistisch einschätzen.

---

<sup>20</sup> GO Toolkit, Band 1, S. 11.

## Akquise

Netzwerkkontakte können zwar den Zugang zu Betrieben wesentlich erleichtern, die Arbeit ist aber damit noch nicht getan. Der Zugang zu Unternehmen, die noch keine arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen betreiben, ist oft herausfordernd: Auch in Branchen oder Unternehmen, in denen überwiegend gering Qualifizierte beschäftigt sind, besteht nicht automatisch ein Interesse, in die Weiterbildung dieser Mitarbeitenden zu investieren.

Insgesamt zeigt die Erfahrung, dass der Zugang zu grossen Unternehmen und Konzernen für Weiterbildungseinrichtungen eher schwierig ist: Grossunternehmen, die sich um die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden kümmern, haben oftmals ein eigenes Weiterbildungssystem und arbeiten mit etablierten Weiterbildungsanbietern zusammen. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen könnte es an finanziellen oder personellen Ressourcen mangeln oder es könnte grundsätzlich eine geringe Investitionsbereitschaft in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden bestehen.

Um Unternehmen zur Durchführung von AoG-Weiterbildungen zu motivieren, braucht es somit – neben Multiplikatoren und Türöffnerinnen – eine durchdachte Akquisestrategie und ein gutes Argumentarium, um die Verantwortlichen vom Nutzen von AoG zu überzeugen.

### Der Elevator Pitch

Welche auch immer die Akquise-Form sein wird, entscheidend ist der Einstieg. Als hervorragende Übung erweist sich der Elevator Pitch. Ein Elevator Pitch ist eine sehr kurze, sehr prägnante Rede. Den Namen gibt dieser Kurzrede folgendes Szenario: Wir treffen zufällig im Aufzug auf genau jene wichtige Führungsperson, die wir schon länger erfolglos zu erreichen versuchten. Wir haben also eine einmalige Chance: Die Person ist mit uns im Lift «gefangen», sie kann uns nicht ausweichen und wird uns somit zuhören. Aber wir haben auch ein Problem, nämlich nur sehr begrenzt Zeit, um sie zu überzeugen.

Nun gilt es, die Chance zu packen und die besten Argumente knapp und klar so zu bringen, dass wir das Interesse unseres Gegenübers wecken können. Wir müssen uns also genau überlegen, wie wir unsere Idee in kurzen, informativen Sätzen auf den Punkt bringen können, um das Interesse an unserem Angebot zu wecken. Auf AoG bezogen wäre der Inhalt des Elevator Pitch (nach einer kurzen Begrüssung und Vorstellung) einerseits eine kurze Zusammenfassung dessen, was AoG ist, andererseits die Vorteile, die für ein Arbeitgeber resultieren könnten.

Wichtig ist, dass man sich nicht in Details verliert, sondern sich nur auf die zentralen Aspekte konzentriert. Die Rede muss so verschlankt sein, dass unser Gegenüber versteht, worum es geht, und so interessant sein, dass er oder sie «anbeisst» und mehr erfahren will – bei einem nachfolgenden ausführlicheren Gespräch, wo auch die Details Platz haben.

Elevator Pitches kann man gut vorbereiten; es kann sich lohnen, sich die wichtigsten Punkte so zu vergegenwärtigen, dass man sie innerhalb von einer Minute vortragen kann.

## Das Erstgespräch

Der Verlauf des Erstgesprächs entscheidet oft über Erfolg oder Misserfolg unserer Bemühungen in einem Unternehmen. Jetzt geht es darum, einerseits geschickt zu fragen, andererseits überzeugend zu argumentieren.

Je besser wir vorbereitet sind, desto höher sind unsere Erfolgschancen. Das heisst nichts anderes, als dass wir uns schon vor dem Gespräch ein gutes Bild über das Unternehmen machen müssen. Je besser wir die wesentlichen Tätigkeitsfelder in einer Branche verstehen, desto eher werden wir auch erkennen, wo mögliche Schwachstellen sind oder wo ein Bedarf an AoG besteht. Und das wiederum wird uns erlauben, das Gespräch zielsicher auf die wichtigen Punkte zu steuern.

Die wichtigsten Argumente, um verantwortliche Personen im Unternehmen zu überzeugen, liegen auf der Hand: Es muss uns gelingen, die positiven Effekte von AoG sowie die wirtschaftlichen Vorteile für das Unternehmen (z. B. Einsparpotenziale, Steigerung von Produktivität und Effizienz, Steigerung der Zufriedenheit von Mitarbeitenden und Kunden, geringere Fluktuation etc.) kurz und prägnant aufzuzeigen. Das Gute daran ist, dass sich diese Argumente gut vorbereiten lassen. Im ersten Leitfaden wurde dem Nutzen von AoG ein ganzes Kapitel gewidmet – die Vorteile von AoG müssen jetzt nur noch auf das entsprechende Unternehmen angepasst werden. Sicher ist es auch vorteilhaft, wenn wir eine ansprechende Dokumentation und – noch besser! – auch Referenzen vorweisen können, idealerweise aus der gleichen Branche.

Beim Gespräch ist es aber ebenso wichtig, die Erwartungen der Unternehmen an AoG abzuholen – und sie allenfalls richtigzustellen, um Enttäuschungen zu vermeiden: Die gezielte Förderung der Grundkompetenzen am Arbeitsplatz wird sich zwar mit grosser Wahrscheinlichkeit auf die Arbeitsabläufe und möglicherweise bis hin zum Betriebsergebnis positiv auswirken; sie ist aber kein Wundermittel, und der Aufbau der Grundkompetenzen braucht Zeit und Geduld, um eine Wirkung zu erzielen.

Was jede gute Verkäuferin, jeder gute Verkäufer weiss: Es geht nicht darum, die eigenen Ideen umzusetzen, sondern das Angebot möglichst nah an den Bedürfnissen des Kunden zu gestalten. Und das wiederum bedeutet: Gezielte Fragen stellen, aufmerksam zuhören und sich darum bemühen, die Bedürfnisse aus der Perspektive der Unternehmen zu verstehen, damit wir daraus wichtige Schlüsse für ein passendes Angebot ziehen können.

## Bedarf für AoG ermitteln

Vor dem ersten Gespräch ist es sinnvoll, sich einige Gedanken zu den konkreteren Bedürfnissen zu machen, die in Zusammenhang mit gering Qualifizierten in Unternehmen bestehen könnten. Vorab ist es sicher hilfreich, Erfahrungs- und Good-Practice-Berichte

zu lesen; daraus können wir eine Menge lernen. Und natürlich ist es auch wichtig, sich mit den Mitangebenden des Betriebes auszutauschen, sofern das erwünscht ist. Auch ein Austausch mit dem SVEB oder mit den zuständigen Personen beim Bund sind zielführend und unbedingt zu empfehlen.

Wenn man den Bedarf an AoG in einem bestimmten Unternehmen ermittelt, bedarf das nicht nur grosser Vorstellungskraft, sondern auch immer einer gewissen Spezialisierung: Je genauer wir «das Geschäft» mit all seinen Abläufen kennen, desto eher werden wir uns ein Bild davon machen können, wo AoG zielführend eingesetzt werden kann. Und je genauer unsere Vorstellung über die AoG-Bedarfe der Branche, des Unternehmens und der Mitarbeitenden ist, desto eher werden wir die EntscheidungsträgerInnen in den Betrieben überzeugen können. Eine wertvolle Unterstützung für die Ermittlung von Bedarfen liefert der 2. Band des GO Toolkits mit seinen Deskriptoren.<sup>21</sup>

Um an wichtige Informationen zu gelangen, kann man einerseits Interviews mit Fachleuten, Insidern oder ExpertInnen innerhalb der Branche führen, andererseits kann man sich Informationen aus Artikeln, Berichten, Statistiken, Veröffentlichungen, Jahresberichten usw. beschaffen, die online, in Zeitungen, Fachzeitschriften, auf Unternehmens-Websites und dergleichen zu finden sind.

### Die positiven Effekte von AoG-Trainings darlegen

Die Darstellung der positiven Auswirkungen einer arbeitsplatzorientierten Förderung von Mitarbeitenden mit geringen Grundkompetenzen ist eine wichtige Grundlage, um Unternehmen für das Anliegen zu gewinnen. Bildungsanbieter tun gut daran, vorab eine ansprechende und informative Broschüre zu den Eckdaten des Förderschwerpunktes des Bundes «Grundkompetenzen am Arbeitsplatz» und des eigenen Angebots in diesem Zusammenhang gestalten zu lassen.

Sinnvoll ist, für möglichst viele der aufgeführten Punkte konkrete Beispiele bereit zu haben. Diese unterscheiden sich von Branche zu Branche, müssen somit gut überlegt sein. Wichtig ist es auch, Good-Practice-Beispiele zu bringen – also nicht rein theoretische Beispiele (z. B. «AoG-Massnahme zu Kommunikationskompetenz ⇒ weniger Missverständnisse ⇒ weniger Fehler ⇒ grössere Kundenzufriedenheit ⇒ mehr Aufträge» o. ä.), sondern idealerweise Erfahrungen vom Projekt «Einfach besser! ... am Arbeitsplatz», die bereits bei anderen Unternehmen gemacht wurden.

Um an diese Good-Practice-Beispiele zu gelangen, lohnt es sich, sich mit den Verantwortlichen beim Bund, mit dem SVEB und/oder mit anderen Bildungsanbietern auszutauschen – daraus resultieren hilfreiche Informationen. Diese Fälle können auch aus den benachbarten Ländern stammen, wo ebenfalls arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen betrieben wird.

---

<sup>21</sup> GO Toolkit, Arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen, Band 2: Deskriptoren.

Weiter behelfen kann man sich mit dem Argumentarium, das der SVEB in den GO-Projekten entwickelt hat – dieses Argumentarium bietet eine solide Grundlage für Gespräche mit den Verantwortlichen in den Betrieben.<sup>22</sup>

### Finanzierung durch den Bund

Wie bereits dargelegt,<sup>23</sup> finanziert der Bund im Rahmen des Förderschwerpunktes «Grundkompetenzen am Arbeitsplatz» die Förderung von gering Qualifizierten in Betrieben massgeblich. Auch dies wird ein gewichtiges Argument sein, um Unternehmen zu AoG-Kursen zu motivieren, nämlich jene, die vielleicht Sinn und Zweck solcher Massnahmen durchaus einsehen und sie grundsätzlich gutheissen, aber die Kosten scheuen.

Die Kriterien für die finanzielle Unterstützung durch den Bund sind klar vorgegeben.<sup>24</sup> Mit einem Gesuch an die entsprechende Stelle<sup>25</sup> können Unternehmen den Antrag auf Unterstützung einreichen.

Sehr zu empfehlen ist die Kontaktaufnahme mit der verantwortlichen Person beim Bund oder mit dem SVEB für die Klärung weiterer Fragen oder für Beratung und Unterstützung. Die entsprechenden Kontaktpersonen sind auf dem Flyer<sup>26</sup> oder auf der Website vermerkt.

---

<sup>22</sup> [https://alice.ch/fileadmin/Dokumente/Grundkompetenzen/Argumentarium\\_GO.pdf](https://alice.ch/fileadmin/Dokumente/Grundkompetenzen/Argumentarium_GO.pdf)

<sup>23</sup> Vgl. Seite 7 dieses Leitfadens.

<sup>24</sup> <https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/weiterbildung/foerderschwerpunkt-grundkompetenzen-am-arbeitsplatz.html>

<sup>25</sup> Das Gesuchsformular ist unter folgenden Adresse zu finden: [https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2017/12/gesuchsformular-gk.doc.download.doc/Gesuchsformular\\_GKaA\\_D\\_2018.doc](https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2017/12/gesuchsformular-gk.doc.download.doc/Gesuchsformular_GKaA_D_2018.doc)

<sup>26</sup> [https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2018/04/grundkompetenzen.pdf.download.pdf/flyer\\_grundkompetenzen\\_d.pdf](https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2018/04/grundkompetenzen.pdf.download.pdf/flyer_grundkompetenzen_d.pdf)

## Konzeption und Durchführung von AoG-Kursen

Wenn die Vorgespräche gelungen sind und ein Unternehmen sich für die Förderung ihrer gering qualifizierten Mitarbeitenden entschieden haben, können wir die Kernaufgaben angehen: Wer sind die Teilnehmenden? Wie sollen denn die Kurse aussehen? Was sind die wichtigsten Inhalte, welches die wichtigsten Lernziele? Wie und wo sollen die Kurse durchgeführt werden? Wer kann uns die nötigen Informationen liefern? Wie erfahren wir, ob die Massnahme erfolgreich war und der Lerntransfer gelungen ist? Wie kann der Prozess optimal begleitet werden, und was ist wichtig dabei?

All diese Fragen sind Inhalt des ersten Bandes des GO Toolkits<sup>27</sup>; dort finden sich ausführliche Leitfäden zum gesamten GO Prozess: zum Erfassen der Anforderungsprofile, zum Erheben des Bildungsbedarfs, zu Anregungen zum didaktischen Design, zur allgemeinen Standortbestimmung, zum Transfer im Betrieb, zur Evaluation sowie zur Prozessbegleitung.

Wir verweisen für eine umfassende Auseinandersetzung mit Konzeption und Durchführung von AoG-Angeboten auf das GO Toolkit.

---

<sup>27</sup> GO Toolkit, Arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen, Bd. 1: Leitfäden.



# Literatur

- Alke, M. (2009): Arbeitsplatzanforderungen an Geringqualifizierte als Orientierung für Grundbildung – Einblicke und Ausblicke. In: Klein, R. (Hrsg.): Bestandsaufnahmen zur Rolle von Grundbildung / Alphabetisierung in und für Wirtschaft und Arbeit. GiWA-Online Nr. 2, Göttingen.
- Alke, M.; Stanik, T. (2009): Der Grundbildungsbegriff aus Sicht betrieblicher Akteure. In: Klein, R. (Hrsg.): «Lesen und Schreiben sollten sie schon können» – Sichtweisen auf Grundbildung. Institut für angewandte Kulturforschung: Göttingen. S. 11-25.
- Bundesamt für Statistik BFS (2018): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen im Jahr 2015, Hauptbericht. Neuchâtel 2018.
- Department for Business, Innovation & Skills (2016): Impact of Poor Basic Literacy and Numeracy on Employers. BIS Research paper number 266. Online: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/497544/BIS-16-36-impact-of-poor-basic-literacy-and-numeracy-on-employers.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/497544/BIS-16-36-impact-of-poor-basic-literacy-and-numeracy-on-employers.pdf) [02.07.2018].
- ELGPN (2015): Leitlinien für die Entwicklung politischer Strategien und Systeme lebensbegleitender Beratung. Ein Referenzrahmen für die Länder der europäischen Union für die Europäische Kommission. Jyväskylä: ELGPN. <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/german/leitlinien-fur-die-entwicklung-politischer-strategien-und-systeme-lebensbegleitender-beratung-1> [abgerufen am 03.10.2017].
- European Commission (2018): Promoting adult learning in the workplace. Final report of the ET 2020 Working Group 2016-2018 on Adult learning. Luxemburg 2019. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/71427d31-7b46-11e8-ac6a-01aa75ed71a1/language-en> [19.06.2020].
- Fleischli, M. (2016): IKT-Grundkompetenzen – Angebots- und Förderstrukturen: Was sind die Herausforderungen im Hinblick auf die Umsetzung des WeBiG? Zürich: SVEB.
- GO Toolkit: Arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen, Bd. 1: Leitfäden. Zürich: SVEB.
- GO Toolkit: Arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen, Bd. 2: Deskriptoren. Zürich: SVEB.
- Hutchinson, V. (2016): Using digital technologies for adult literacy teaching, learning and assessment. London: UCL Institute of Education. Online: [https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/using\\_digital\\_technology\\_for\\_adult\\_literacy.pdf](https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/using_digital_technology_for_adult_literacy.pdf) [02.07.2018].
- Klein, R.; Reutter, G.; Schwarz, S. (2017): Arbeitsorientierte Grundbildung – Worüber reden wir? <https://www.bildung.koeln.de/materialbibliothek/download/wasistaog.pdf?idx=34d27b7fa0f7302b64a05b2686ee640c> .

- Klein, R.; Rudolph, M. (2015): AoG-Coaching als neues Angebotsformat in der Arbeitsorientierten Grundbildung!? In: Alpha-Forum, 27. Jahrgang, Nr. 87, S. 20-25. [https://www.bildung.koeln.de/materialbibliothek/download/af87kleinrudolph\(1\).pdf?idx=9dfba3ba67b02dce482ae85d38679579](https://www.bildung.koeln.de/materialbibliothek/download/af87kleinrudolph(1).pdf?idx=9dfba3ba67b02dce482ae85d38679579) .
- Klein, R.; Reutter, G.; Rodenbücher, G. (2014): Vom Lernen an realen Anliegen zum Lerntransfer. In: Alpha-Forum, 26. Jahrgang, Nr. 86, S. 32-36. [https://www.bildung.koeln.de/materialbibliothek/download/af86kleinreutterrodenbuecher\(1\).pd\[...\].pdf?idx=5f53fc2cf931847dcb32976a29405](https://www.bildung.koeln.de/materialbibliothek/download/af86kleinreutterrodenbuecher(1).pd[...].pdf?idx=5f53fc2cf931847dcb32976a29405)
- Klein, R.; Reutter, G.; Zisenis, D. (2011): Bildungsferne Menschen – menschenferne Bildung? Grundlagen und Praxis arbeitsbezogener Grundbildung. GiWA-Schriftenreihe Grundbildung in Wirtschaft und Arbeit – mehrperspektivisch. Göttingen 2011.
- Mertens, D. (1977): Schlüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Siebert, H. (Hrsg.): Begründungen gegenwärtiger Erwachsenenbildung. Braunschweig, S. 99-121.
- Mallows, D.; Litster, J. (2017): How can we motivate adults to engage in literacy and numeracy learning? London: Foresight, Government Office for Science. <https://dera.ioe.ac.uk/28521/1/skills-lifelong-learning-motivating-engagement.pdf> [zuletzt abgerufen am 02.07.2018].
- Notter, Ph.; Arnold, C.; von Erlach, E.; Hertig, Ph. (2006): Lesen und Rechnen im Alltag. Grundkompetenzen von Erwachsenen in der Schweiz. Nationaler Bericht zu der Erhebung Adult Literacy & Lifeskills Survey. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS).
- NRDC (2007): Learning for and in the workplace. London: Institute of Education, University of London. Online: [http://dera.ioe.ac.uk/22299/1/doc\\_3555.pdf](http://dera.ioe.ac.uk/22299/1/doc_3555.pdf) [19.06.2020].
- OECD (2016): Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills, OECD Skills Studies. OECD Publishing, Paris, p. 109-116.
- Reutter, G. (2015): Geringqualifizierte in der arbeitsorientierten Grundbildung – wer sind sie und was brauchen sie? In: Kunzendorf, M.; Meier, J. (Hrsg.): Arbeitsplatzorientierte Grundbildung. Grundlagen, Umsetzung, Ergebnisse. Bielefeld, S. 25-36.
- Rossmann, E. (2011): Grundbildung in Alten- und Pflegeeinrichtungen im Spannungsfeld von Personal- und Organisationsentwicklung. In: Klein, R.; Reutter, G.; Zisenis, D.: Bildungsferne Menschen – menschenferne Bildung. Grundlagen und Praxis arbeitsbezogener Grundbildung. Göttingen, S. 99-109.
- SBS Straighten Basic Skills-Partnerschaft (2015): Gelingensindikatoren bei der Realisierung von arbeitsorientiertem Grundbildungstraining für geringqualifizierte Angestellte und Arbeitslose. Online: [https://www.bbb-dortmund.de/jobbb2/STRAIGHTEN%20BASIC%20SKILLS\\_Gelingensindikatoren.pdf](https://www.bbb-dortmund.de/jobbb2/STRAIGHTEN%20BASIC%20SKILLS_Gelingensindikatoren.pdf) [zuletzt am 23.3.2018].
- Seyda, S.; Wallossek, L.; Zibrowius, M. (2018): Keine Ausbildung – keine Weiterbildung Einflussfaktoren auf die Weiterbildungsbeteiligung von An- und Ungelernten. IW-Analysen. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW).

- Staatssekretariat für Bildung Forschung und Innovation SBFI & Schweizerischer Verband für Weiterbildung SVEB (Hrsg.) (o. J.): Der Nutzen der arbeitsplatzorientierten Förderung der Grundkompetenzen für Betriebe und Mitarbeiter/innen. Ein Argumentarium. Online: [https://alice.ch/fileadmin/Dokumente/Grundkompetenzen/Argumentarium\\_GO.pdf](https://alice.ch/fileadmin/Dokumente/Grundkompetenzen/Argumentarium_GO.pdf) [4.2020].
- Staatssekretariat für Bildung Forschung und Innovation SBFI (Hrsg) (o.J.): Förderungsschwerpunkt Grundkompetenzen am Arbeitsplatz. Online: <https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/weiterbildung/foerderschwerpunkt-grundkompetenzen-am-arbeitsplatz.html> [4.2020].
- Staatssekretariat für Bildung Forschung und Innovation SBFI (Hrsg.) (2018): Grundkompetenzen: Massgeschneiderte Kurse direkt am Arbeitsplatz. Flyer. Online: [https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2018/04/grundkompetenzen.pdf.download.pdf/flyer\\_grundkompetenzen\\_d.pdf](https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2018/04/grundkompetenzen.pdf.download.pdf/flyer_grundkompetenzen_d.pdf) [4.2020].
- Staatssekretariat für Bildung Forschung und Innovation SBFI (Hrsg.) (2019): Merkblatt: Grundkompetenzen am Arbeitsplatz. Online: [https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2017/12/merkblatt-gk.pdf.download.pdf/Merkblatt\\_GKaA\\_D.pdf](https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2017/12/merkblatt-gk.pdf.download.pdf/Merkblatt_GKaA_D.pdf) [4.2020].
- Stevenson, A.; Penistone, E. (2016): Work-Related Basic Skills: Lessons from Europe. Leicester: Learning and Work Institute.
- TRIAS (Hrsg.) (2017): Guidance in the workplace. Involving employers, reaching low qualified. IO2: The TRIAS textbook. Online: [https://www.oesb-sb.at/fileadmin/user\\_upload/oeps\\_sb/Publikationen/2017\\_OESB\\_TRIAS\\_Textbook\\_EN\\_LizenzCCBYSA.pdf](https://www.oesb-sb.at/fileadmin/user_upload/oeps_sb/Publikationen/2017_OESB_TRIAS_Textbook_EN_LizenzCCBYSA.pdf) [25.06.2018]. Auf Deutsch: TRIAS – Beratung am Arbeitsplatz. Arbeitgeber einbinden, gering qualifizierte Beschäftigte erreichen. IO2 Das TRIAS Textbuch. Online: [https://www.oesb.at/fileadmin/Webseite\\_alt/TRIAS/TRIAS\\_Textbook\\_DE\\_Finalversion\\_LizenzCCBYSA.pdf](https://www.oesb.at/fileadmin/Webseite_alt/TRIAS/TRIAS_Textbook_DE_Finalversion_LizenzCCBYSA.pdf) [19.06.2020].
- Sweet, R. (o. J.): Work-based Learning: Why? How? In: UNESCO (Hrsg.): Revisiting global trends in TVET. S. 164-203. Online: [https://unevoc.unesco.org/fileadmin/up/2013\\_epub\\_revisiting\\_global\\_trends\\_in\\_tvete\\_chapter5.pdf](https://unevoc.unesco.org/fileadmin/up/2013_epub_revisiting_global_trends_in_tvete_chapter5.pdf) [19.06.2020].
- Zukunftsbau GmbH (Hrsg.) (o.J.): Europäisches Anforderungsprofil Basisbildung am Arbeitsplatz (Europäisches Kerncurriculum). Berlin: lit.voc. <https://docplayer.org/17071840-Europaeisches-anforderungsprofil-basisbildung-am-arbeitsplatz-europaeisches-kerncurriculum.html> [19.06.2020].