



EHB

EIDGENÖSSISCHE
HOCHSCHULE FÜR
BERUFSBILDUNG

Schweizer Exzellenz in Berufsbildung

BEGABTEN UND TALENTFÖRDERUNG IN DER BERUFSBILDUNG DER SCHWEIZERISCHEN PHARMAINDUSTRIE

Gaby Walker & Antje Barabasch

BBFK Konferenz 2022

Unsere Studie zur Lernkultur



- Kultur besteht aus Variablen wie Werte, Überzeugungen und Einstellungen, die in einer Gemeinschaft verbreitet sind und weitergegeben werden, manchmal über lange Zeiträume hinweg. Sie umfasst gemeinsame Erinnerungen, Annahmen, Erwartungen und Definitionen (Ai Tzu, 2015).
- Im Unternehmenskontext ist die Lernkultur nach Sonntag et al. (2004) ein Ausdruck der Bedeutung des Lernens innerhalb des Unternehmens.
- Die Lernkultur prägt individuelle, gruppenbezogene und organisatorische Lernprozesse in Verbindung mit relevanten Rahmenbedingungen.

Fachkräftemangel und Tertiarisierungsdruck

Der Bedarf an Fachkräften auf allen Stufen der Berufsbildung führt unter anderem zu einem wachsenden Interesse an der Förderung von begabten und talentierten Lernenden in der Berufsbildung (Niederhauser, 2017).

Um eine vermutete Begabungsreserve zu nutzen, ist es notwendig, die potenziellen Talente zu identifizieren und sie systematisch zu einem frühen Zeitpunkt zu fördern. Eine Herausforderung besteht auch darin, geeignete Parameter für die Auswahl und Förderung von begabten Lernenden zu finden, da Begabung nicht direkt beobachtbar ist, sondern nur aus der Leistung in einem bestimmten Bereich abgeleitet werden kann (Hoyer, 2012) und Schulnoten allein nur eine geringe Aussagekraft für die Beurteilung von Begabungen haben.

Forschungsfragen

Inwieweit prägt die jeweilige Form der Lernortkooperation die Organisation des Talentmanagements und die Sichtweise der Lernenden?

Welche inneren und äusseren Anreize schaffen Unternehmen, um Talente zu fördern?

Welche unterschiedlichen Ansätze lassen sich im Talentmanagement der beiden Unternehmen unterscheiden?

Inhalt des Vortrages

Die Pharmazeutische Industrie der Schweiz

Forschungsmethodik

Das Talentförderungsmodell

Lernortkooperationen in der Pharmabranche

Domainspezifische extrinsische Faktoren in den beiden Unternehmen

Intrinsische Faktoren

Fazit

Charakteristika der Pharmaindustrie

- 9,3 % der gesamten Wirtschaftsleistung der Schweiz
- jährlich rund die Hälfte des Schweizer Exportvolumens aus und trägt rund 5% zum BIP bei.
- Rund 1'000 Unternehmen sind in dieser Branche tätig, wovon zwei zu den grössten der Welt gehören.
- Rund 46'800 Mitarbeitende plus indirekt 207'000 Mitarbeitende in den Zulieferindustrien (Pharmastandort, 2019)
- Standort Nordwestschweiz (BS, BL Regio)
- Unternehmen wie Hoffmann-la Roche, Novartis, Bayer, Lonza Group, Actelion, Basilea, Bachem etc.
- Pharmaunternehmen gehören zur Life-Sciences-Industrie, die über Tausende von Lernenden in 15 verschiedenen Berufen hat (<https://linchpinseo.com/trends-in-the-life-sciences-industry>, 2021)

Forschungsmethodik

- Semi-strukturierte Interviews mit Lernenden, Ausbildern bzw. Berufsbegleitern und Managern in zwei unterschiedliche konstitutieren Ausbildungsunternehmen der Pharmabranche.
- Faktoren, die für die Gestaltung einer innovativen Lernkultur entscheidend sind, wurden erfragt, insbesondere inwieweit verschiedene Formen des Lernens angeregt und gefördert werden.
- Die Daten wurden entsprechend der Kontent-Analyse ausgewertet (Kuckartz, 2016)

Forschungsmethodik

Overview of data collection			
Case study: Factors of learning culture change in two pharmaceutical training providers			
<u>Interviews</u>	Total	Teaching professions in chemistry, biology, biotechnology	KV, ICT
Apprentices	36	22	12
Focus groups apprentices	7		
Vocational trainers (vocational school, inter-company courses, company)	30	22	8
Training manager of member companies	7	5	2
Training manager of provider	5	3	2
Management	13	9	4
<u>Interviews, observations, on-site visits</u>			
Project week various lessons, IDAZ	5		
<u>Provider selected innovative learning culture projects</u>			
CoLab «Minicompany»	1	1	
Project «Edubase»	1		
Project «Teaching in the Future»	1		
Project «Digital Competences»	1		

Fördermassnahmen für Lernende

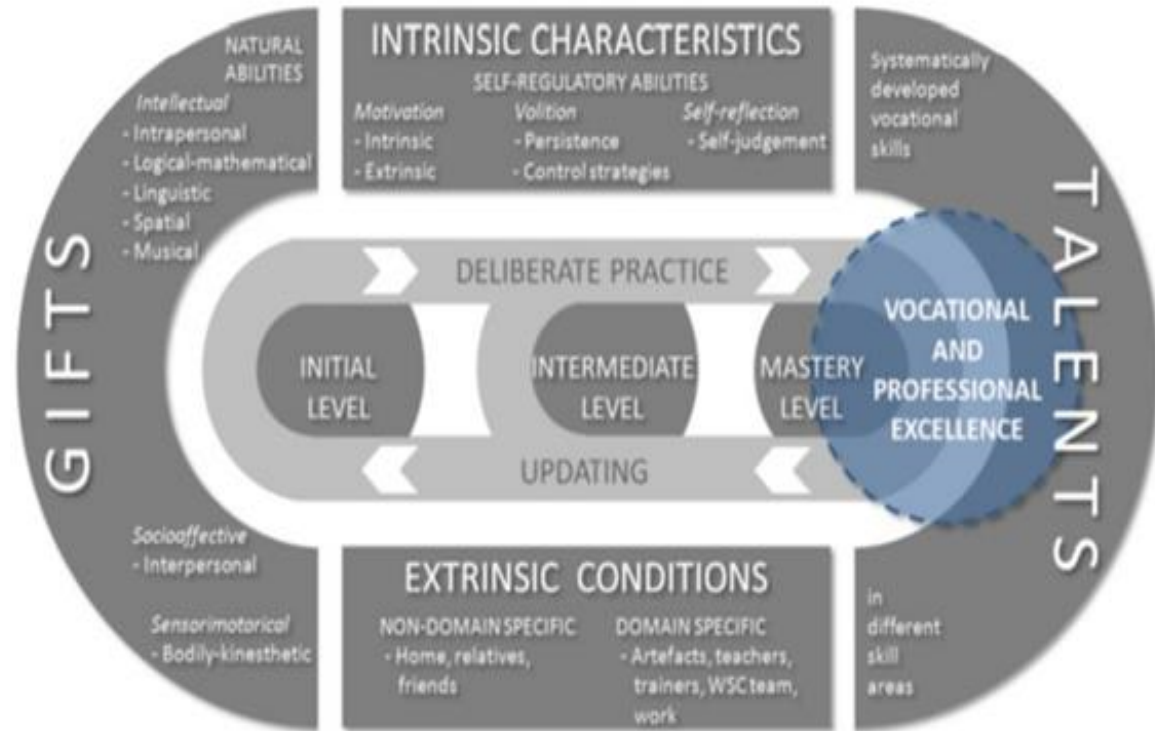


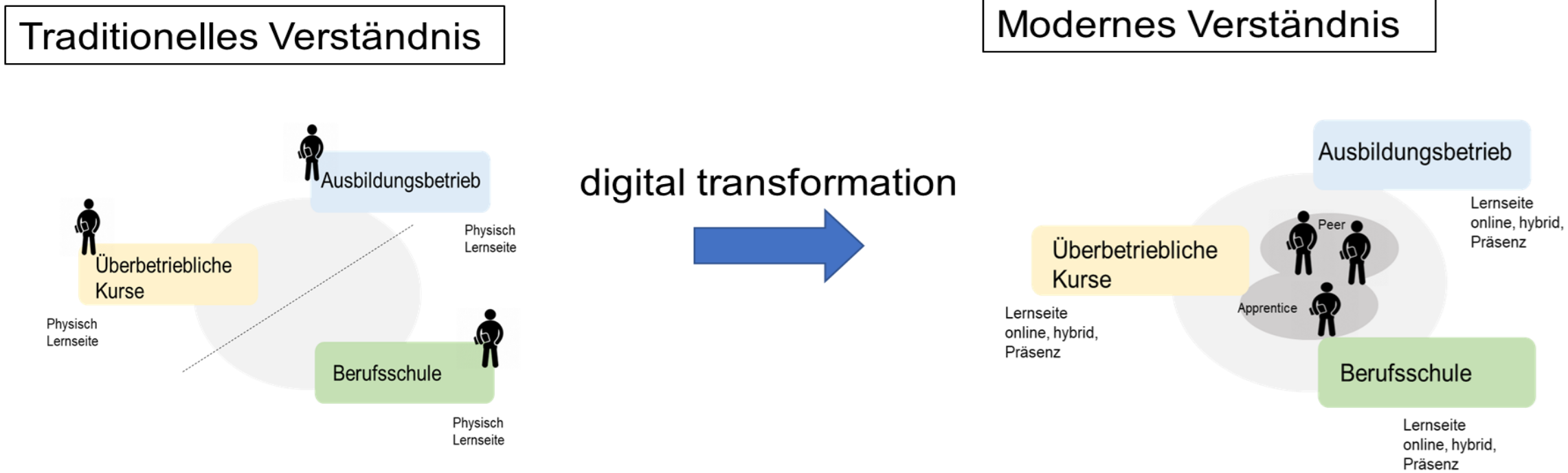
Figure 1: Gifts and Talents model of professional excellence. Finnish workplace achievers's vocational talent development and school to work pathways, Pylväs & Nokelainen (2017, p.98)

Begabung ist nicht direkt beobachtbar, sondern kann nur aus der Leistung in einem bestimmten Bereich abgeleitet werden

Das Modell beschreibt, welche verschiedenen Bereiche der Begabung durch intrinsische und extrinsische Faktoren in einem iterativen Prozess zur Entwicklung eines Talents führen (können).

Intrinsische Faktoren wie erhöhte Motivation, Belastbarkeit, grosse Eigeninitiative und enorme Arbeitsdisziplin werden den sogenannten High Performern zugeordnet.

Lernorte als kooperative Lernsysteme



Figur 1. Digital transformation of learning site cooperation and generation of new cooperation understanding (adapted from Seufert & Guggemos, 2021)

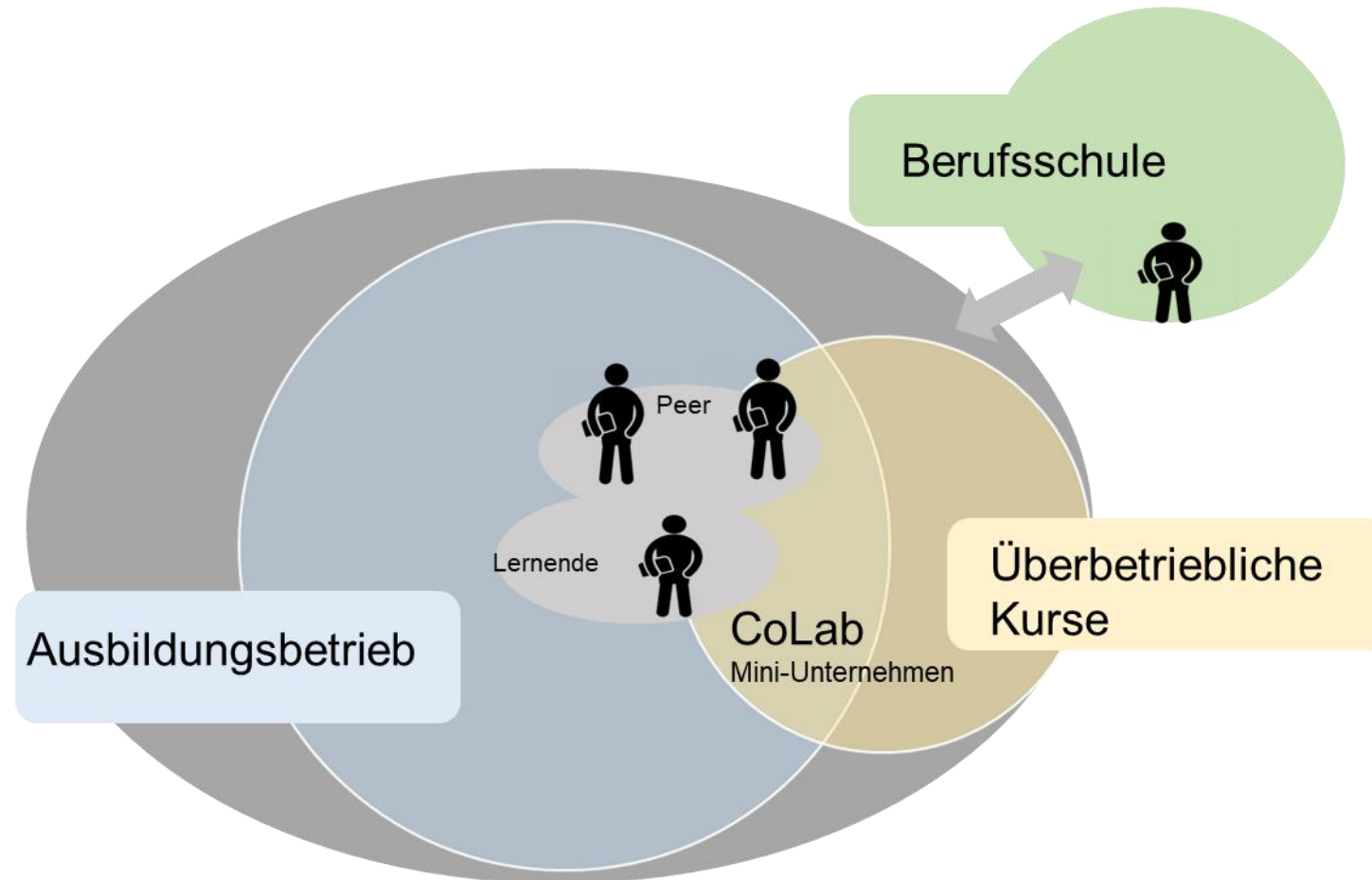
- ❖ betriebliches vs. Schulisches Lernen
- ❖ Lernort spezifische Nutzung von Lernwerkzeugen
- ❖ geringes kooperatives Handeln
- ❖ Curriculare Strukturen erschweren Veränderungen

- ❖ Wandel der Kultur des Lernen
- ❖ Neue didaktische Konzepte für Hybrid- oder Online-Lehre
- ❖ Flexible Rahmenbedingungen, Auszubildende stehen im Mittelpunkt, z.B. durch Individualisierung und selbstorganisiertes Lernen

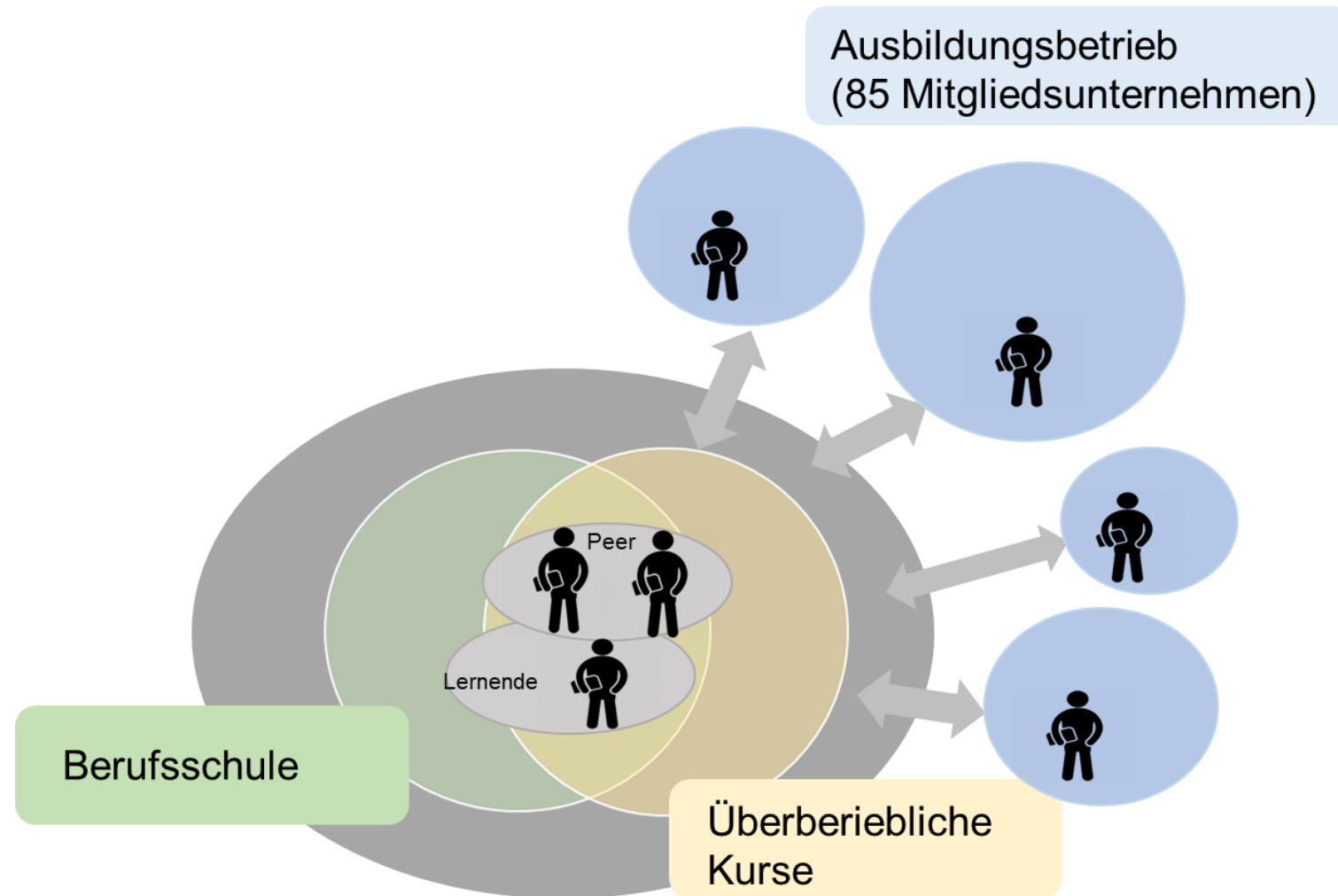
Vergleich der Ausbildungsunternehmen

	Ausbildungsunternehmen A	Ausbildungsunternehmen B
<u>Charakteristika</u>		
	Ein Unternehmen	Ausbildungsverbund (85 Mitgliedsunternehmen)
Lernort-Kooperation	Überbetriebliche Kurse und betriebliche Ausbildung unter gleicher Leitung	Überbetriebliche Kurse und Berufsschule unter gleicher Leitung
Heterogenität der Auszubildenden	Niedrig «One Company Fit» Unterschiedlicher Bildungshintergrund	Groß «Different Company Fits» Unterschiedlicher Bildungshintergrund

Lernortkooperation des Ausbildungsunternehmen A



Lernortkooperation des Ausbildungsunternehmen B



Domänen-spezifische extrinsische Faktoren in A und B

A

B

Heterogeneity of apprentices	Low «One Company Fit» Different educational background	Large «Different Company Fits» Different educational background
Additional Development Opportunities (besides individual coaching and selforganized learning)		
During apprenticeship	Learning Teams: «CoLab» (like a «mini-company»)	Domestic differentiation through special training offers
	Elective courses Cross-occupational project week	1. Vocational Baccalaureate 2. General Knowledge course (for high school graduates) 3. Elective courses 4. Language stays (4-14 days) 5. Cambridge Certificate (B2, C1) 6. Cross-occupational project week
		Special lectures at universities of applied science
	Award- system for the development of special competences	
After apprenticeship	Qualification year with learning portfolio	Not mediated by company association
	Study with financial support by the Company	
	Stay abroad at other company locations	

 Seen as talent selection and support

Table1: Broad giftness support and specific talent promotion in two training enterprise

A: Talentförderung durch Lernteam" (CoLab), ausschließlich von Auszubildenden organisiert und in enger Zusammenarbeit zwischen ÜK und Betrieb realisiert. Die Auswahl der CoLab-Mitglieder erfolgt nach hoher Leistung.

Talentförderung nach Lehre, z. B. durch die Finanzierung eines Studiums oder die Ermöglichung von Auslandsaufenthalten.

B: Nach Konzept der internen Differenzierung je nach Vorbildung werden verschiedene Zusatzkurse angeboten, wie z. B. Berufsmatura, Allgemeinbildungskurse für Maturanden usw. Diese Lehrlinge werden nicht als "echte Talente" angesehen.

Nur wenige Lernende werden als potenzielle Talente gesehen und unterstützt, um außerhalb der regulären Arbeitszeit spezielle Vorlesungen an Fachhochschulen besuchen zu können.

Interviewbeispiel : Extrinsische Faktoren

Was mich motiviert sind auch die vielen Möglichkeiten, die wir haben, auch für danach. Sie geben einem auch viel, wenn man etwas dafür macht, kann man etwas erreichen. Man kann bleiben, ins Ausland, die Berufsmatur bezahlt bekommen, man kann mit der Roche studieren gehen. Man hat etwas, wofür man arbeitet. Darum, das ist auch ein wenig die Motivation, um gut zu sein.

(Lernende)

Intrinsische Faktoren

Kompetenzerleben

Ich habe mit einer Kollegin, ein Projekt gemacht, das wir als Lehrlinge durchgeführt haben. Wir waren wahrscheinlich in der ganzen Geschichte die ersten Lehrlinge, welche da eine Präsentation halten durften, auf Englisch. Das war eine ziemliche Ehre und die all die positiven Rückmeldungen. Es war schön, dass die Arbeit anerkannt wurde und die Leute gesehen haben, dass wir etwas gelernt haben und etwas können. (Lernende Bio)

Pro Lehrjahr kommt minimum ein Lernender in das Entwicklungsteam hinein... Es kommt niemand hinein, der nicht möchte. Sie geben dem Lernenden die Möglichkeit, dessen Potential sie sehen, hast du Interesse, möchtest du das machen und es besteht immer die Möglichkeit auch wieder auszusteigen, falls es nicht gefällt. Anhand der Interessen sieht man dann, ob er eher ins Backend kommt oder ins Frontend. (Lernender ICT)

Autonomieerleben

Wenn du Hilfe benötigst kannst du zu jedem gehen. Also eben, alle sind offen, sie helfen auch gerne, aber sie kommen nicht auf uns zu, aber eben, es ist eine Holschuld. (Lernende)

Wie Berufsbildner ihr Verständnis von Talent konstruieren I

Breiter Talentbegriff mit individueller Begabungsorientierung

Die Bestenförderprogramme werden als dicker bunter Blumenstrauß gesehen von welchem sich jeder Lernende nach seinen Wünschen, Motivation, Bedürfnissen und Neigungen bedienen kann. Dadurch beendet der eine Lernende seine EFZ-Lehre mit einer zusätzlichen Rose und der andere mit einem Blumenstrauß, wobei keines der beiden Ergebnisse als besser oder schlechter angesehen wird. (Berufsschulmanagement)

Flexible Bestenförderung

Talente werden als Lernende mit grossem «Rucksack» gesehen; stellen die richtigen Fragen; können einfach lernen und sind bereit mehr zu leisten, als verlangt wird. Bestenförderung wird sowohl als Pflichtgefäss, als Wahlkurs oder individuelles Programm angeboten. (Berufsschullehrperson)

Wie Berufsbildner ihr Verständnis von Talent konstruieren II

Einsatz entsprechend individueller Begabungen

Dann überlege ich mir natürlich, wen setze ich wo ein. Weil ich die Partner am Arbeitsplatz und die Kunden kenne, kann ich die, die gefördert werden müssen, weil sie Potential haben, dort hingeben, wo gute Förderung möglich ist. Und bei einem der knapper ist, der zuerst noch durchkommen muss, kann ich auch schauen, dass das klappt. Aber das kann ich sehr wohl gestalten. (Ausbildungsleiter KV)

Growth Mindset als gelebte Lernkultur



Fehler bereichern die Arbeit, Ausprobieren erweitert die eigenen Fähigkeiten und wer sich Herausforderungen stellt, wächst daran: Haltungen wie diese, werden von allen Akteuren der Ausbildung nicht nur vermittelt. Dieses Growth-Mindset-Konzept wird in der Praxis auch umgesetzt. Das fördert eine nachhaltige Einstellung zum Lernen, die über die Ausbildung hinaus die innere Bereitschaft für lebenslanges Lernen verankern soll.

Fazit

Zusammenfassend zeigt die Studie, dass die unterschiedliche Lernortkooperation die Organisation des Talentmanagements und die Sichtweise der Lernenden als Talente prägt.

Um Begabungen auszuschöpfen, die sich am Können und an den Leistungen in einem bestimmten Bereich zeigen, setzen die Unternehmen sowohl auf innere wie äussere Anreize. So fördern sie beispielsweise den Arbeitseifer von Lernenden und bieten diesen auch auf sie zugeschnittene Kurse an.

Unsere Fallstudie in zwei pharmazeutischen Ausbildungsbetrieben (A und B) hat gezeigt, dass bereichsspezifische Faktoren, wie z. B. rekrutierungsbedingte Unterschiede in der Vielfalt der Auszubildenden und eine unterschiedliche gelebte Lernortkooperation in der Berufsbildung, in Kombination mit Soft-Faktoren, z. B. wie Berufsbildner ihr Verständnis von Talent konstruieren, zu unterschiedlichen Ansätzen im Talentmanagement führen können.

Referenzen

Kuckartz, U. (2016) Qualitative Inhaltsanalyse- Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Beltz Verlag, Weinheim.

Hoyer, T. (2012). Begabungsbegriff und Leistung. Eine pädagogische Annäherung. *Werte schulischer Begabtenförderung. Begabung und Leistung.*, *Werte schulischer Begabtenförderung. Begabung und Leistung.*(4), 14–22

Niederhauser, M. (2017). Talent, Leistung und Geschlecht im Lehrbetrieb. Eine Längsschnittuntersuchung zu Einflussfaktoren der praktischen Leistung von Auszubildenden. (Dissertation). Universität Freiburg.

Stamm, M., Niederhauser, M., & Kost, J. (2010). The top performers in vocational training. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 2(1), 65-81

Vielen Dank!

- Gaby Walker (Hochschulpraktikantin)

silke.fischer@ehb.swiss

- Prof. Dr. Antje Barabasch (Leiterin Forschungsschwerpunkt Lehren und Lernen in der Berufsbildung)

antje.barabasch@ehb.swiss

- Projektseite:

[Berufspraktische Ausbildung heute - Untersuchung neuer Lernkulturen am Arbeitsplatz | Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB](#)