



Forschungsinstitut für
Berufsbildung im Handwerk
an der Universität zu Köln

Laura Müller-Werth

Betriebliche Nutzenperspektiven auf die Validierung – zwischen entwicklungs- und verwertungsorientiert

Zusammenhänge der betrieblichen Aktivitäten im
Kontext der abschlussorientierten Validierung von
Mitarbeitenden

Arbeitshefte zur berufs- und
wirtschaftspädagogischen Forschung
Heft A65



FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE BERUF-BILDUNG-ARBEIT IM
DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung

Herausgeber:

Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk

an der Universität zu Köln,

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (D H I)

Heft 65, ISSN 2193-5882

Köln, im April 2024



GEFÖRDERT VOM



Veröffentlichung des Forschungsinstituts für Berufsbildung im Handwerk an der
Universität zu Köln (FBH)

(Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.)

Gefördert durch:



sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT	3
1 DIE ABSCHLUSSORIENTIERTE VALIDIERUNG IM BETRIEBLICHEN KONTEXT	4
2 METHODISCHES VORGEHEN	4
2.1 Projekthintergrund und Forschungsfrage	4
2.2 Datenerhebung und Beschreibung der Befragungsteilnehmenden	5
3 WARUM UNTERSTÜTZEN BETRIEBE IHRE MITARBEITENDEN IM VALIDIERUNGSPROZESS?	8
3.1 Ausgangspunkte der betrieblichen Beteiligung an Validierungsverfahren	8
3.2 Erwartungen und Befürchtungen in Bezug auf die Verfahrensbeteiligung	9
4 WIE UNTERSTÜTZEN BETRIEBE IHRE MITARBEITENDEN WÄHREND DES VALIDIERUNGSPROZESSES?	12
4.1 Begründungen für die betrieblichen Unterstützungsleistungen	12
4.2 Unterstützungsmaßnahmen	13
4.3 Förderliche Umgebungsbedingungen der betrieblichen Unterstützung	17
5 BETRIEBLICHE NUTZENPERSPEKTIVEN: ZWISCHEN ENTWICKLUNGS- UND VERWERTUNGSORIENTIERT	19
5.1 Szenario 1: Validierung als Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung	19
5.2 Szenario 2: Validierung als Baustein einer verantwortungsbewussten Personalentwicklung	20
5.3 Szenario 3: Validierung als ein Weg zur Fachkräftebindung	24
5.4 Szenario 4: Das Validierungszertifikat als Qualifikationsnachweis	26
6 BEWERTUNG DES VALIDIERUNGSZERTIFIKATS UND -VERFAHRENS AUS UNTERNEHMERISCHER PERSPEKTIVE	28
6.1 Wert des Validierungszertifikats	28
6.1 Bereitschaft zur finanziellen Beteiligung an Verfahrenskosten	31
6.2 Bewertung des Validierungsverfahrens	32
7 ZUSAMMENFASSUNG UND IMPLIKATIONEN FÜR DIE UNTERNEHMENSANSPRACHE	34
LITERATURANGABEN	IV

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: WIRTSCHAFTSZWEIG BZW. GEWERBE DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN NACH KAMMERZUGEHÖRIGKEIT	7
ABBILDUNG 2: ERWARTUNGEN AN BZW. BEWEGGRÜNDE FÜR DIE VERFAHRENSBETEILIGUNG AUS UNTERNEHMENSICHT	10
ABBILDUNG 3: FACHLICHE UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN DER UNTERNEHMEN	14
ABBILDUNG 4: ORGANISATORISCHE UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN DER UNTERNEHMEN	15
ABBILDUNG 5: AKTIVITÄTEN, FÜR DIE MITARBEITENDE FREIGESTELLT WURDEN	16
ABBILDUNG 6: KOMBINATIONEN ZWISCHEN VERÄNDERUNGEN IM AUFGABENSPEKTRUM DER VALIDIERTEN MITARBEITENDEN UND FINANZIELLEN AUSWIRKUNGEN	25
ABBILDUNG 7: KONKRETE BEREITSCHAFT DER FINANZIELLEN BETEILIGUNG AN EINER (ZUKÜNFTIGEN) TEILNAHMEGEBÜHR	31
ABBILDUNG 8: ZUFRIEDENHEITSWERTE DER UNTERNEHMENSVERTRETER:INNEN	32
ABBILDUNG 9: UNTERNEHMERISCHE NUTZENPERSPEKTIVEN AUF DIE ABSCHLUSSORIENTIERTE VALIDIERUNG	34

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: BASISINFORMATIONEN ZU DEN UNTERNEHMENSBEFRAGUNGEN	5
TABELLE 2: ZEITLICHER UMFANG DER FACHLICHEN UNTERSTÜTZUNG	14
TABELLE 3: ZEITLICHER UMFANG DER FREISTELLUNG	17

Abstract

Die abschlussorientierte Validierung ermöglicht es Personen ohne verwertbaren Berufsabschluss ihre beruflich erworbenen Kompetenzen im Hinblick auf einen Referenzberuf zertifizieren zu lassen und sie dadurch – für sich selbst und für andere – sichtbar zu machen. Im Projekt ValiKom (Transfer) wurde ein solches Validierungsverfahren entwickelt und erprobt, mit dem Ziel, die Validierung in das deutsche Berufsbildungssystem zu integrieren.

Der vorliegende Beitrag geht der Frage nach, warum und wie bisher beteiligte Betriebe ihre Mitarbeitenden im Zusammenhang mit der abschlussorientierten Validierung unterstützen und welche betrieblichen Nutzenperspektiven sich aus dieser ergeben können.

Die Erkenntnisse aus den Befragungen der beteiligten Unternehmen zeigen, dass diese das Validierungsangebot nutzen, um ihren (meist) langjährigen Mitarbeitenden ihre Wertschätzung und Anerkennung zu zeigen. Das durch die Validierung gesteigerte Selbstvertrauen der Mitarbeitenden ebnet den Weg für eine fachliche Entwicklung. Die bedarfsorientierte Unterstützung des Unternehmens und die Bestätigung des eigenen Könnens wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden aus. Durch die Validierung können andere betriebliche Einsatzmöglichkeiten, neue Qualifizierungswege und Optionen für die interne Nachfolgeplanung eröffnet werden. In der Gesamtschau zeigt sich, dass dadurch ein relevanter Beitrag zu einer verantwortungsvollen Personalentwicklung geleistet und eine Intensivierung der Mitarbeitendenbindung erreicht werden kann. Schließlich nutzen die Unternehmen die Zertifizierung als externen Qualifikationsnachweis, der sich positiv auf die innerbetriebliche Organisation von Arbeitsprozessen und die Außendarstellung des Unternehmens auswirken kann. Der unternehmensbezogene Nutzen der Validierung zeigt sich demnach auf einem entwicklungs- bis verwertungsorientierten Spektrum.

Die abschlussorientierte Validierung bietet Unternehmen somit die Chance (ungenutzte) Potentiale in der eigenen Belegschaft zu identifizieren und zu fördern. Damit kann sie als zusätzliches Instrument zur Sicherung des innerbetrieblichen Fachkräftebedarfs beitragen.

1 Die abschlussorientierte Validierung im betrieblichen Kontext

Die Unternehmen in Deutschland sind mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert: Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung und die Notwendigkeit der Dekarbonisierung führen zu Transformationsprozessen, die die Arbeitswelt nachhaltig verändern (Bundesministerium für Wirtschaft und Klima 2024). Die betriebliche Leistungsfähigkeit wird zusätzlich belastet durch Schwierigkeiten den innerbetrieblichen Fachkräftebedarf zu sichern. Fachkraftengpässe resultieren u. a. aus der demografischen Entwicklung und einer hohen Anzahl von Personen ohne formalen Berufsabschluss.¹ Zudem gibt es eine Vielzahl an Quereinsteiger:innen, die ebenso keine verwertbare formale Qualifikation für ihr Tätigkeitsfeld mitbringen. Daten zur qualifikations(in)adäquaten Beschäftigung zeigen, dass lediglich ca. 30 % der Beschäftigten ohne Berufsabschluss auf Helferniveau, aber ca. 54 % auf Fachkraftniveau und sogar 16 % auf Spezialisten- oder Expertenniveau tätig sind (vgl. Bauer/Rulff/Tamminga 2018, S. 16f)². Unter der Voraussetzung, dass die vorhandenen Kompetenzen den Anforderungen der jeweiligen Position entsprechen oder diese übertreffen, zeigt dies, dass eine individuelle berufliche Handlungsfähigkeit durch informelle und non-formale Bildungsprozesse erreicht werden kann (Severing 2018, S. 47f).

Die abschlussorientierte Validierung macht diese sichtbar und ermöglicht es Unternehmen (ungenutzte) Potentiale in der eigenen Belegschaft zu identifizieren und zu fördern. Dies betrifft alle Mitarbeitende ohne verwertbaren Berufsabschluss. Die Sichtbarmachung und Nutzung der Kompetenzen dieser Beschäftigtengruppe kann ein zusätzliches Instrument sein, um den innerbetrieblichen Fachkräftebedarf langfristig zu decken, neben herkömmlichen Maßnahmen, wie die duale Ausbildung, Weiterbildung und Rekrutierung.³

2 Methodisches Vorgehen

2.1 Projekthintergrund und Forschungsfrage

In dem BMBF-geförderten Projekt ValiKom (Projektlaufzeit: November 2015 bis Oktober 2018) wurde ein Verfahren entwickelt und erprobt, mit dem non-formal und informell erworbene Kompetenzen festgestellt und von Berufsexpert:innen anhand der

¹ Laut Mikrozensus 2020 sind 13,37 Prozent der Erwerbstätigen ohne Berufsabschluss und nicht in schulischer/betrieblicher Bildung (vgl. Statistisches Bundesamt 2022, 16).

² In der Studie wird horizontale und inhaltliche Fehlqualifikation (Quereinsteigende) nicht als formale Unterqualifikation gewertet (ebd., S. 5).

³ Zu idealtypischen betrieblichen Handlungsstrategien und ihre Handlungsoptionen zur Deckung des Qualifikationsbedarfs vgl. Dietzen et al. 2023, S. 31f.

Anforderungen der anerkannten dualen Ausbildungsabschlüsse bewertet werden können. Ziel des Folgeprojekts ValiKom Transfer (Projektlaufzeit: November 2018 bis Oktober 2024) ist es, das erarbeitete Validierungsverfahren auf weitere zuständige Stellen und Berufe auszuweiten und mehr Interessierten eine Teilnahme zu ermöglichen (WHKT 2023a). Aktuell wird das Validierungsverfahren bundesweit von 32 Kammern (Handwerk, Industrie und Handel, Landwirtschaft) in 46 Berufen angeboten (WHKT 2023b).

Das Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln (FBH) ist von Beginn an als wissenschaftliche Begleitung in das ValiKom-Vorhaben eingebunden. Eines der zentralen Forschungsziele im Projektzeitraum von ValiKom Transfer war es, herauszufinden, warum und auf welche Weise, die bisher an Validierungsverfahren beteiligten Unternehmen ihre Mitarbeitenden unterstützen und welchen (nicht-) intendierten Nutzen sie aus der Zertifizierung ihrer Mitarbeitenden ziehen. Dies ergänzte die Frage, ob und wenn ja, auf welche Art und Weise die Teilnehmenden von ihrer Verfahrensteilnahme profitieren (Wirkungsanalyse).⁴

2.2 Datenerhebung und Beschreibung der Befragungsteilnehmenden

Um über den Nutzen des Validierungsverfahrens aus Unternehmenssicht erfahrungsbasierte Aussagen treffen zu können, wurde bereits 2020 eine erste nicht-repräsentative Befragung mit überwiegend offenen Fragen konzipiert, an der nur Unternehmen teilnehmen konnten, die an einem oder mehreren Validierungsverfahren ihrer Mitarbeitenden beteiligt waren. Aufgrund der zeitlichen Verlängerung des Projekts ValiKom Transfer, wurde diese Online-Befragung 2022 erneut gestartet. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der ersten Erhebung, wurden geringfügige Veränderungen vorgenommen (z. B. eine detailliertere Abfrage zu Wirtschaftszweig/Gewerbe) bzw. weitere Fragen ergänzt (z. B. Abfrage des Anteils an- und ungelernter Personen im Unternehmensbereich). Insgesamt beantworteten 132 Unternehmensvertreter:innen die Online-Befragungen.

	Laufzeit	n	Rücklaufquote
Unternehmensbefragung 1	Nov. 2020 – Feb. 2021	75	56 %
Unternehmensbefragung 2	Feb. 2022 – März 2024	57	43 %

Tabelle 1: Basisinformationen zu den Unternehmensbefragungen

⁴ Zur ausführlichen Darstellung der Teilnehmendenperspektive und des Win-Win-Wirkungspotentials der Validierung siehe: Wirtherle et al. 2024.

Die Beteiligungsquote je nach Kammerstandort und zwischen den Kammerarten variierte dabei stark. Dies liegt u. a. darin begründet, dass Teilnehmende arbeitslos, selbständig oder fachfremd beschäftigt sind. Andere wollen das Verfahren explizit für sich persönlich durchlaufen. Wenn sie Angst haben zu scheitern oder wenn sie eine berufliche Umorientierung anstreben, wollen sie ihre Verfahrensteilnahme vor ihren Vorgesetzten (zunächst) nicht offenlegen. Insgesamt werden ca. ein Drittel der Validierungsverfahren (aktiv) durch Unternehmen begleitet.

Zusätzlich zu den Online-Befragungen wurden 2022 und 2023 23 fallvertiefende leitfadengestützte Interviews durchgeführt, die mittels der Kodierprinzipien der Grounded Theory nach Strauss/Corbin (1996) ausgewertet wurden. Zwei dieser Unternehmen hatten zuvor nicht an der Online-Befragung teilgenommen und wurden auf anderen Wegen akquiriert.

Die Ergebnisse einer sozio-demografischen Analyse der Befragungsteilnehmenden zeigen:

Die Befragung wurde mehrheitlich von Führungskräften der oberen Managementebene, wie z. B. Unternehmensinhaber:innen (n=19), Geschäftsführer:innen (n=27) und Bereichsleiter:innen (n=33) beantwortet. Personalleiter:innen (n=8) und Mitarbeiter:innen des Personalwesens bzw. der Verwaltung (n=26) stellen eine zweite große Gruppe dar. Die Befragungsteilnehmenden gaben teilweise mehrere Rollen an, die sie im Unternehmen einnehmen, sodass Überschneidungen zwischen den einzelnen Gruppen existieren.

79 % der Befragten beantworteten die Fragen mit Blick auf einen oder zwei Mitarbeitende, die das Validierungsverfahren bisher durchlaufen hatten. Im Mittelwert wurden 2,7 Mitarbeitende pro Unternehmen validiert. 14 Betriebe validierten bisher sogar mehr als fünf Mitarbeitende, häufig in den Berufen Fachlagerist/in, Fachkraft für Lagerlogistik und Maschinen- und Anlagenführer/in.

Im Vergleich zur Gesamtsumme, der bis zum 29. Februar 2024 durchgeführten Verfahren, wird deutlich, dass solche Unternehmen, die Verfahren bei der Handwerks- und Landwirtschaftskammer begleiteten, unter den Befragungsteilnehmenden prozentual überrepräsentiert sind.⁵

Ca. zwei Drittel der befragten Unternehmen sind kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). In der Befragung wurde auch ermittelt, welchem Wirtschaftszweig bzw. welchem Gewerbe das Unternehmen angehört. 81 Unternehmen sind den Industrie- und Handelskammern, 46 Unternehmen den Gewerben des Handwerks und fünf Unternehmen

⁵ Handwerk 36 % zu 28 %, Landwirtschaft 6 % zu 2 % und Industrie und Handel 58 % zu 70 % in Relation zur Gesamtsumme der durchgeführten Validierungsverfahren bzw. befragten Unternehmen.

dem Bereich der Landwirtschaftskammern zuzurechnen. Abbildung 1 zeigt jeweils die häufigsten Branchen.

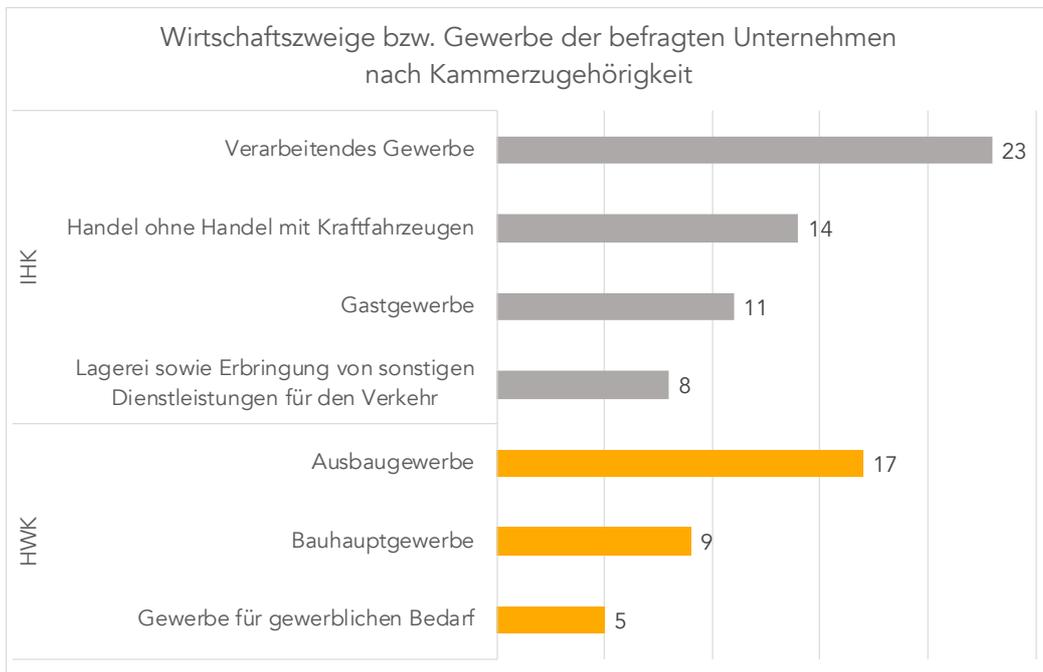


Abbildung 1: Wirtschaftszweig bzw. Gewerbe der befragten Unternehmen nach Kammerzugehörigkeit⁶

Insgesamt werden durch die Unternehmensbefragung 32 der 46 angebotenen Validierungsberufe abgebildet, ein weiterer Beruf wurde durch die Interviews abgedeckt. Die im Projekt am häufigsten validierten Berufe Kaufmann/frau für Büromanagement und Fachlagerist/in (vgl. Rapp 2024, S. 2) finden sich ebenso unter den TOP 4 Validierungsberufen in der Unternehmensbefragung. Darüber hinaus sind die Berufe Elektroniker/in, Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik (Platz 7 d. Gesamtstatistik) sowie Fachkraft Lagerlogistik (Platz 5 d. Gesamtstatistik) unter den vier häufigsten Validierungsberufe.

Um den betrieblichen Kontext der Validierungsbeteiligung näher zu erfassen, wurde in der zweiten Unternehmensbefragung der Anteil der sog. an- und ungelerten Mitarbeitenden in Bezug auf die Gesamtzahl der Beschäftigten erfragt. Knapp die Hälfte der Befragten, die diese Frage beantworteten (n=46) beschäftigt 0-10 % sog. An- und Ungelernte (n=20). 47 % beschäftigen gemessen an der gesamten Belegschaft bis zu ein Fünftel sog. An- und Ungelernte.⁷ Besonders hohe Anteile sind in den Unternehmen der Bau-, Logistik- sowie

⁶ Aufgrund der geringen Anzahl von Unternehmen der Landwirtschaftskammern werden diese nicht gesondert ausgewiesen.

⁷ Für die IHK-Unternehmen: 36 % aller IHK-Befragten. Für die HWK-Unternehmen liegt der Anteil im Vergleich dazu mit 65 % aller HWK-Befragten deutlich höher. 27 % der IHK-Befragten und 4 % der HWK-Befragten machten zu der Frage keine Aussage oder konnten dies nicht beurteilen.

Metall- und Elektrobranche zu verzeichnen, die laut eigener Aussage eine höhere Fachkräftequote anstreben, aber aufgrund der schwierigen Arbeitsmarktlage nicht realisieren können.

Zusätzlich sollten die Befragungsteilnehmenden in der zweiten Online-Befragung die Fachkräftesituation des Unternehmens beschreiben, d. h. ob und wenn ja, warum das Unternehmen derzeit Schwierigkeiten hat, geeignete Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Hier zeigt sich, dass 70 % der befragten Unternehmen (n=40) (derzeit) Schwierigkeiten haben geeignete Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren.⁸ Als Hauptursachen wurden genannt, dass ein Bewerbermarkt herrsche und das vorhandene Arbeitskräftepotenzial unzureichend wäre, weil bspw. Anforderungsprofil und Bewerber:innenprofil zu weit auseinander lägen. Darüber hinaus wurde bemängelt, dass zu wenig Fachkräfte ausgebildet würden, Wechselwillige oft unrealistische Gehaltsvorstellungen hätten oder die Personalgewinnung aufgrund spezialisierter Qualifikations- und Kompetenzprofile zusätzlich erschwert würde.

In beiden Online-Befragungen wurde schließlich danach gefragt, ob die Unternehmen selbst ausbilden. Die Ausbildungsbetriebsquote für die Befragungsteilnehmenden liegt bei 83 %. Bundesweit lag die Ausbildungsbetriebsquote 2021 gemessen an der Gesamtzahl der Betriebe mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bei 19,1 % (Bundesinstitut für Berufsbildung 2023, S. 195f). Für die Gruppe der KMU liegt dieser Wert sogar lediglich bei 18,6 %. Hier zeigt sich, dass Unternehmen, die bereits selbst ausbilden, in der Gruppe der Befragungsteilnehmenden im Verhältnis zur Grundgesamtheit der Betriebe mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten überrepräsentiert sind. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen, die gezielt in die Entwicklung eigener Fachkräfte investieren, in besonderem Maße Interesse an der abschlussorientierten Validierung zeigen.

3 Warum unterstützen Betriebe ihre Mitarbeitenden im Validierungsprozess?

3.1 Ausgangspunkte der betrieblichen Beteiligung an Validierungsverfahren

Ausgangspunkt der betrieblich unterstützten Validierung können die Mitarbeitenden selbst sein. Häufig möchten diese ein konkretes berufliches Entwicklungsziel erreichen oder ein persönliches Mangelempfinden in Bezug auf den fehlenden Berufsabschluss ausgleichen (vgl. Wirtherle/Müller-Werth/Rehbold 2021, S. 12). In allen Fällen, in denen das befragte

⁸ 18 % beantworteten die Frage mit nein, 12 % machten keine Angabe bzw. konnten dies nicht beurteilen.

Unternehmen sekundär über die:den Teilnehmende:n auf das Validierungsangebot aufmerksam gemacht wurden, wurde das Anliegen in der Folge unterstützt.

In anderen Fällen ging das Validierungsinteresse von dem befragten Unternehmen aus (n=95).⁹ Häufig wurden die Unternehmen durch die Kammermitarbeitenden und deren Öffentlichkeitsarbeit auf die Validierung aufmerksam. In diesen Fällen wurde die Validierung als (zusätzliches) freiwilliges Angebot im Unternehmen bekannt gemacht, entweder durch Personalverantwortliche, die Führungskräfte oder im Rahmen einer Informationsveranstaltung durch die Kammermitarbeitenden. Als zentrale Kontextbedingungen für ein initiales betriebliches Interesse zeigten sich:

- Die Beteiligung an der dualen Ausbildung als zielgerichtete Investition in die interne Fachkräfteentwicklung.
- Eine verantwortungsbewusste Personalentwicklung mit Blick auf interne Potentiale, entweder institutionell verankert oder als gelebte Führungspraxis.
- Bestehende Fachkräfteengpässe auf dem Arbeitsmarkt bei gleichzeitig hohem internen Fachkraftbedarf. Verstärkt wird dies, wenn Mitarbeitende aufgrund der betriebsspezifischen Kompetenzen besonders schwierig zu ersetzen sind.
- Ein externer Legitimationsdruck, wenn die Mitarbeitenden aufgrund des fehlenden formalen Nachweises bisher unzureichend flexibel bzw. nicht eigenverantwortlich eingesetzt werden konnten.

Demnach bewegte sich bereits das betriebliche Grundinteresse an der Validierung auf einem Spektrum zwischen einer entwicklungs- und einer stärker verwertungsorientierten Begründungslogik.

3.2 Erwartungen und Befürchtungen in Bezug auf die Verfahrensbeteiligung

3.2.1 Erwartungen an die Verfahrensbeteiligung

Die Befragungsteilnehmenden wurden danach gefragt, welche Erwartungen sie an das Validierungsverfahren hatten. Mit der offenen Frageformulierung sollten sie dazu angeregt werden, ihre Motivation zur Beteiligung am Verfahren ihres bzw. ihrer Mitarbeitenden offenzulegen. Hierzu machten 121 der 132 Personen Angaben, die im Rahmen der Auswertung codiert und entsprechend ihrer inhaltlichen Ausrichtung zusammengefasst wurden. Insgesamt konnten auf diese Weise neun Oberthemen ausgemacht werden, die in der nachfolgenden Übersicht als Erwartungen an bzw. Beweggründe für die

⁹ In 37 Fällen wurden die Unternehmen durch Mitarbeitende, die das Verfahren durchlaufen wollten, auf die Validierung aufmerksam.

Verfahrensbeteiligung aus Unternehmenssicht entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung aufgelistet werden.

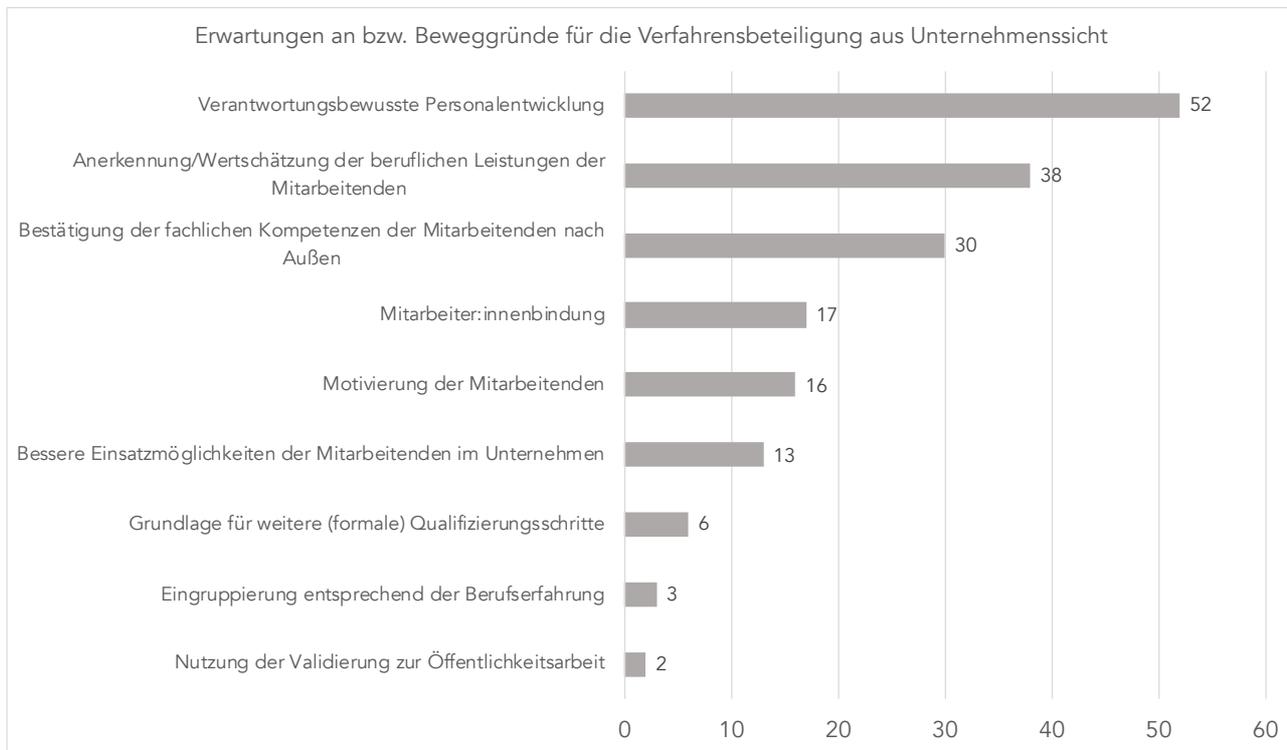


Abbildung 2: Erwartungen an bzw. Beweggründe für die Verfahrensbeteiligung aus Unternehmenssicht

Eine übergreifend wichtige Erkenntnis, die an dieser Stelle der Befragung darüber hinaus zutage trat, ist, dass es sich bei den validierten Personen meist um langjährige Mitarbeitende handelt, die ihren Aufgabenbereich im Unternehmen – trotz fehlender Ausbildung im passenden Beruf und mit vielfältigen (Bildungs-)Biografien – engagiert und kompetent ausfüllen. Aus den Aussagen der Befragungsteilnehmenden ist ein persönliches Bedürfnis herauszulesen, diesen Mitarbeitenden die verdiente Anerkennung zukommen zu lassen. Das Validierungsangebot schließt damit eine echte Lücke für diese Betriebe.

Meine Mitarbeiter/in sind schon sehr lange bei mir beschäftigt. Sie arbeiten hoch motiviert, selbstständig und sehr professionell, auch wenn sie in diesem Beruf keine Ausbildung gemacht haben. Diesen Zustand fand ich immer bedauerlich für sie, stand für mich immer in einem Missverhältnis zu ihren Fähigkeiten. Mit dem Validierungsverfahren wird ihre berufliche Stellung auch für die Zukunft gestärkt. (Online-Befragung 1, Gastronomie)

Die Unternehmen wollen diese Mitarbeitenden fördern, um so die Mitarbeitendenbindung zu festigen und den eigenen Fachkräftebedarf sichern zu können.

Wir können mit VALIKOM ein hochwertiges Angebot für unsere MitarbeiterInnen anbieten, welches unsere Quereinsteiger mit einem gewichtigen Nachweis zur beruflichen Qualifikation versorgt und diese

dadurch an uns noch stärker bindet. (Online-Befragung 2, IT-Dienstleistungen)

3.2.2 Befürchtungen vor der Verfahrensbeteiligung

In den Online-Befragungen wurde ebenso gefragt, ob vorab Bedenken oder Befürchtungen bezüglich der Validierung bestanden (n=113). Etwas mehr als die Hälfte dieser Unternehmensvertreter:innen (n=64) betonten, dass sie das Validierungsverfahren aus betrieblicher und individueller Sicht von Beginn an als Chance für die Mitarbeitenden wahrgenommen hätten und vorab keinerlei Bedenken oder Befürchtungen bestanden.

Eigentlich keine, die vielleicht vordergründig auf der Hand liegende, dass der Mitarbeiter die Qualifikation erwirbt und sich dann weg bewirbt, sehen wir nicht. Es schafft einen Mehrwert für den Mitarbeiter und die Möglichkeit dies im Unternehmen zu erwerben zeigt ja eher die Wertschätzung des Unternehmens gegenüber dem Mitarbeiter. Wir wollen qualifizierte Mitarbeiter, daher möchten wir auch Qualifizierung und Weiterbildung ermöglichen, von daher passt das Programm sehr gut in unsere Unternehmensphilosophie. (Online-Befragung 1, Logistik des Einzelhandels)

Die von den Befragten geäußerten Bedenken (n=49) zeugten mehrheitlich von Unsicherheit in Bezug auf die Wahrnehmung durch die Mitarbeitenden. Demnach bestand die Befürchtung, dass die Mitarbeitenden nach der Validierung enttäuscht und weniger zufrieden sein könnten. Dahinter verbargen sich folgende Bedenken:

- fachliche und/oder sprachliche Überforderung
- fehlende Passung der beruflich erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Berufsstandard
- individuelle Selbstüberschätzung.

Daran angelehnt war auch die Sorge, dass die mit der Validierung verbundenen Erwartungen der:des Mitarbeitenden (z. B. Freistellung für Vorbereitungsaufwand, Gehaltsanpassungswünsche) nicht erfüllt werden könnten. Andere Bedenken bezogen sich auf einen erwarteten hohen zeitlichen Aufwand, der die betrieblichen Abläufe negativ beeinflussen könnte oder den Wert des Validierungszertifikats.

Drei Unternehmensvertreter:innen äußerten die Sorge, dass die Mitarbeitenden nach Erhalt des Validierungszertifikats das Unternehmen verlassen würden. Diese Befürchtung bewahrheitete sich nur in einem einzigen dieser Fälle. In zwei weiteren Fällen verließ der:die Mitarbeiter:in das Unternehmen, ohne dass dies zuvor befürchtet worden wäre. Die Unternehmensvertreter:innen führten dies allerdings nicht auf die Validierung, sondern

primär auf andere Auslöser, wie z. B. private Lebensumstände oder bessere Rahmenbedingungen der neuen Stelle zurück.

Ja, natürlich kann sowas auch passieren, dass sich Mitarbeiter dann anderweitig umsehen, aber heutzutage können sie das sowieso nicht verhindern. Das passiert eher aus anderen Gründen. Das man irgendwo wesentlich mehr finanziell verdienen kann oder eben einen viel kürzeren Arbeitsweg hat. Das sind glaube ich die Punkte, die da viel mehr mit reinspielen. Oder eben sich nicht wohlfühlt. (Interview B110, Logistik)

Retrospektiv beurteilten die Befragten ihre vorherigen Bedenken mehrheitlich als unzutreffend und betonten vielmehr die positiven Effekte des Verfahrens, insbesondere für die teilnehmenden Mitarbeitenden.

4 Wie unterstützen Betriebe ihre Mitarbeitenden während des Validierungsprozesses?

In beiden Online-Befragungen wurden die Unternehmensvertreter:innen gefragt, ob sie ihre Mitarbeitenden im Validierungsverfahren auf bestimmte Art und Weise unterstützt haben und wenn ja, warum. 92 % (n=121) der befragten Personen gaben dabei an, dass sie ihre Mitarbeitenden im Verfahren unterstützten. Sieben Personen gaben an, dass die Selbstständigkeit der Teilnehmenden keine Unterstützung seitens des Unternehmens erforderte. Eine Person befand sich bereits im Verfahren, als sie beim Unternehmen anfang. Zwei Personen hatten während des Verfahrens noch keine Kenntnis von der Teilnahme ihrer:s Mitarbeitenden. Eine Person machte keine Angaben zu dieser Frage.

4.1 Begründungen für die betrieblichen Unterstützungsleistungen

Zunächst wurden die Unternehmensvertreter:innen gefragt, warum sie ihre Mitarbeitenden im Verfahren unterstützten (Mehrfachantwort). Hier zeigt sich, dass die Motivation und die Wertschätzung der Mitarbeitenden die beiden wichtigsten Gründe für die Unterstützung aus der Unternehmensperspektive waren. Daneben bildeten die Themen Personalentwicklung, Mitarbeitendenbindung und Fachkräftesicherung relevante Argumente für ihre Unterstützungsleistung. Zusätzlich wurden betriebliche Gründe, wie die Erfüllung einer Fachkräftequote genannt. Dieses Argument stammte überwiegend von Betrieben, die der Metall- und Elektrobranche zuzuordnen sind. Berufe, in denen dieses Thema eine Rolle spielt, sind sowohl die Lagerberufe als auch technische Berufe, wie beispielsweise Anlagenmechaniker/in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik oder Elektroniker/in, Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik. Als sonstige Gründe für die Unterstützung im Verfahren wurden die Aspekte *Menschlichkeit, Selbstbewusstsein des*

Mitarbeiters sowie eine *mögliche Höhergruppierung* genannt. Es zeigt sich demnach, dass zunächst das Erreichen der mit der Validierung verbundenen betrieblichen oder individuellen Ziele (Erwartungen) die Motivation für die Unterstützungsleistung bilden. Darüber hinaus gaben einige Unternehmensvertreter:innen an, dass sie ihre Mitarbeitenden vor einer Überforderung bewahren wollten, die in Konsequenz zu einer Demotivierung beitragen könnte. Dies kann bei Teilen der Unternehmen als aktive Strategie zur Vermeidung der zuvor beschriebenen Befürchtungen gesehen werden.

Die Unterstützungsstrategien der Unternehmen können anforderungs- oder mitarbeiterbezogen sein. Der berufliche Standard als Anforderung ist bspw. wichtig, wenn ein äußerer Legitimationsdruck die Validierung der Mitarbeitenden erfordert. In diesen Fällen wird häufig eine volle Gleichwertigkeit angestrebt, für die teils eine gezielte fachliche Vorbereitung notwendig sein kann. Die Anforderung kann auch das spezifische berufliche Tätigkeitsfeld sein, das vom Gesamtberufsbild abweichen kann (z. B. in Berufen, die eine starke Spezialisierung in der Praxis aufweisen, sodass auch eine teilweise Gleichwertigkeit aus Unternehmenssicht ausreichend sein kann). Mitarbeiterbezogen ist die Unterstützungsstrategie vor allem in Fällen, in denen das initiale Validierungsinteresse vom Mitarbeitenden ausging oder von Betrieben mit einem stärker entwicklungsorientierten Ansatz (z. B. Wertschätzung und Dankbarkeit zeigen, Selbstwahrnehmung der:des Mitarbeitenden steigern).

4.2 Unterstützungsmaßnahmen

Für einen besseren Einblick in die jeweiligen Unterstützungsmaßnahmen wurde in den Befragungen noch einmal differenziert zwischen einer fachlichen Unterstützung, einer organisatorischen Unterstützung, einer Freistellung und/oder sonstigen Unterstützungsmaßnahmen.

4.2.1 Fachliche Unterstützung

Eine fachliche Unterstützung ihrer Mitarbeitenden leisteten insgesamt 77 der 132 Betriebe (64 %). In der Beschreibung der konkret durchgeführten Aktivitäten in diesem Bereich wird deutlich, wie vielseitig sich die Unterstützungsleistungen in der Praxis darstellen. Insgesamt konnten aus den offenen Antworten der Befragungsteilnehmenden fünf Oberkategorien gebildet werden.

58 % der befragten Unternehmen unterstützten ihre Mitarbeitenden durch das Angebot von internen Schulungsmaßnahmen bzw. praktischen Übungen im Betrieb. Hierzu wurden alle Aktivitäten gezählt, die eine praxisorientierte Qualifizierungsmaßnahme darstellen und aus eigenen Ressourcen im Unternehmen geleistet werden konnten. Um die Vielfalt

aufzuzeigen, können hier „Schulungen durch Ausbilder/eigene Mitarbeiter“ sowie „Praxistage in Bereichen, in denen der Mitarbeiter bisher wenig oder gar nicht eingesetzt war, die aber zum Berufsbild gehören“ und „Lernabende in der Firma und Zuhause“ genannt werden. Häufiger fanden auch Vorbereitungsgespräche (n=21), in Form von Fach-, Reflexions- und Motivierungsgesprächen, statt. Oder die Teilnehmenden wurden mit gezielten Maßnahmen auf die Fremdbewertung vorbereitet (n=15). Der Blick auf die Art der Unterstützungsleistungen zeigt, dass insbesondere informelle und non-formale Angebote unterbreitet wurden.

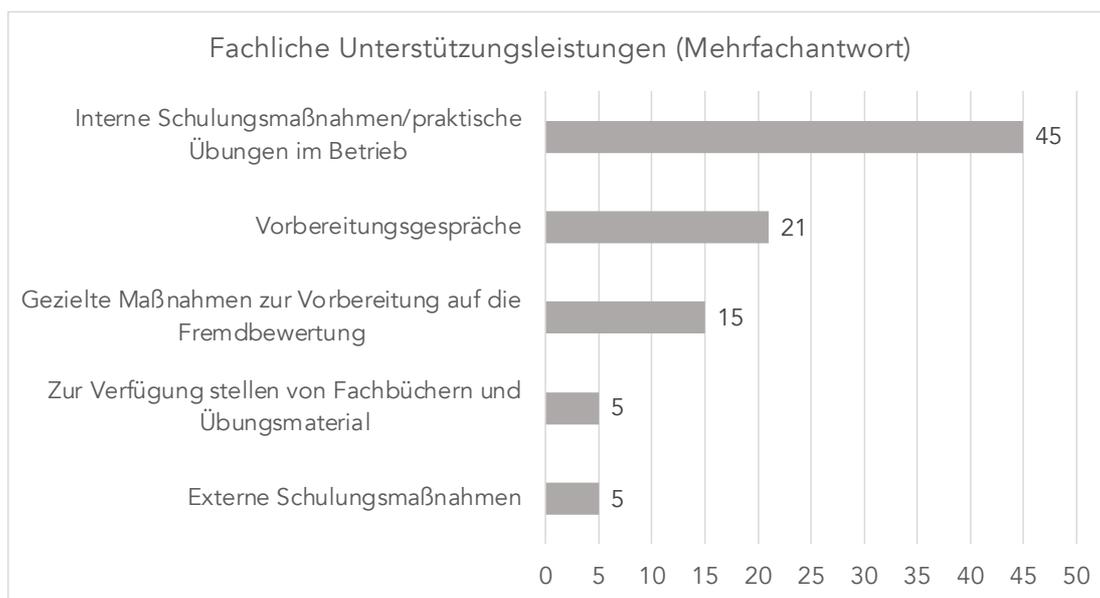


Abbildung 3: Fachliche Unterstützungsleistungen der Unternehmen

Zum zeitlichen Umfang der fachlichen Unterstützung machten insgesamt 72¹⁰ Befragungsteilnehmende eine Angabe (Freitextfeld). Die gruppierten Häufigkeiten stellen sich wie folgt dar:

Zeitlicher Umfang der fachlichen Unterstützung	Häufigkeit
1-10 h	41
11-20 h	13
Mehr als 20 h	12

Tabelle 2: Zeitlicher Umfang der fachlichen Unterstützung

Der Stundenumfang variierte hier von 1,5 bis 350 Stunden, wobei der größte Teil der fachlichen Unterstützung im Bereich von 1-10 Stunden lag. Die sehr hohen Stundenwerte

¹⁰ Davon gaben zwei Personen an, dass kein zeitlicher Aufwand mit der Unterstützung verbunden war. Vier Personen gaben an, dass sie dies nicht beurteilen könnten.

können insbesondere dadurch erklärt werden, dass die Validierung in ein umfangreicheres Personalentwicklungsprogramm integriert war.

4.2.2 Organisatorische Unterstützung

Von den insgesamt 121 Unternehmen, die in der Befragung angaben, dass sie ihre Mitarbeitenden unterstützt haben, gaben 80 % (n=97) an, dass sie u. a. organisatorische Unterstützung leisteten. 11 Betriebe unterstützten ihre Mitarbeitenden ausschließlich organisatorisch. Für die anderen Betriebe waren darüber hinaus weitere Unterstützungsbereiche relevant. Auf Basis der Beschreibungen der Befragungsteilnehmenden zu diesem Punkt (Freitextfeld) konnten insgesamt neun Oberkategorien gebildet werden, die einen näheren Einblick in die organisatorischen Unterstützungsleistungen der Unternehmen im Validierungsverfahren liefern (vgl. Abbildung 4).

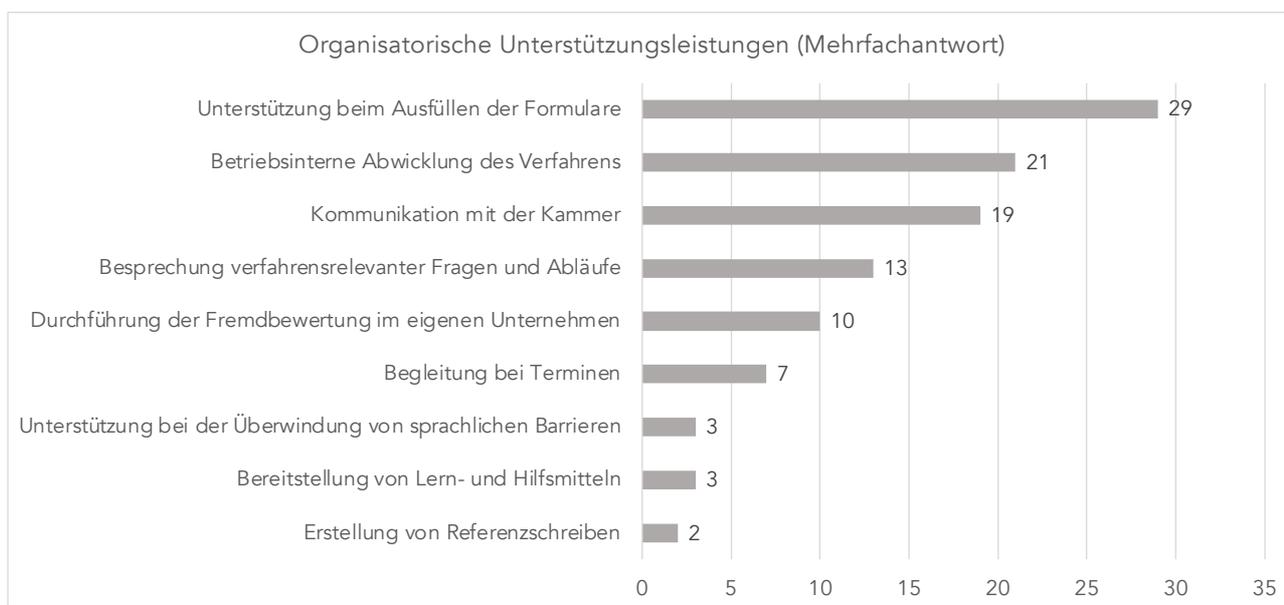


Abbildung 4: Organisatorische Unterstützungsleistungen der Unternehmen

Die häufigste Aktivität der Unternehmen in diesem Bereich war die Unterstützung beim Ausfüllen der Formulare und insbesondere des Selbsteinschätzungsbogens (n=29). Daneben waren auch Maßnahmen zur betriebsinternen Abwicklung des Verfahrens (n=21) erforderlich. Hierzu zählten bspw. Absprachen mit anderen Abteilungen und die Vorbereitung von Informationsveranstaltungen, sofern mehrere Mitarbeitende validiert wurden. Zusätzlich wurde vermehrt die Kommunikation mit der Kammer (z. B. zwecks Terminabsprachen oder die Übernahme verfahrensbezogener Abstimmungen; n=19) und die Besprechung verfahrensrelevanter Fragen und Abläufe mit dem:der Teilnehmenden (n=13) genannt.

Zum zeitlichen Umfang der organisatorischen Unterstützung trafen insgesamt 72¹¹ Befragungsteilnehmende eine konkrete Aussage. Der Stundenumfang verteilte sich quantitativ zwischen einer und mehr als 20 Stunden. Der überwiegende Teil der Befragungsteilnehmenden (n=52) gab an, dass der organisatorische Aufwand für die Validierung auf unter zehn Stunden bemessen werden konnte.

4.2.3 Freistellung

77 Befragungsteilnehmende, die ihre Mitarbeitenden unterstützten (64 %), gaben an, dass sie ihre Mitarbeitenden im Laufe des Verfahrens freistellten. In der Zusammenschau beider Befragungen ergaben sich folgende Häufigkeiten.

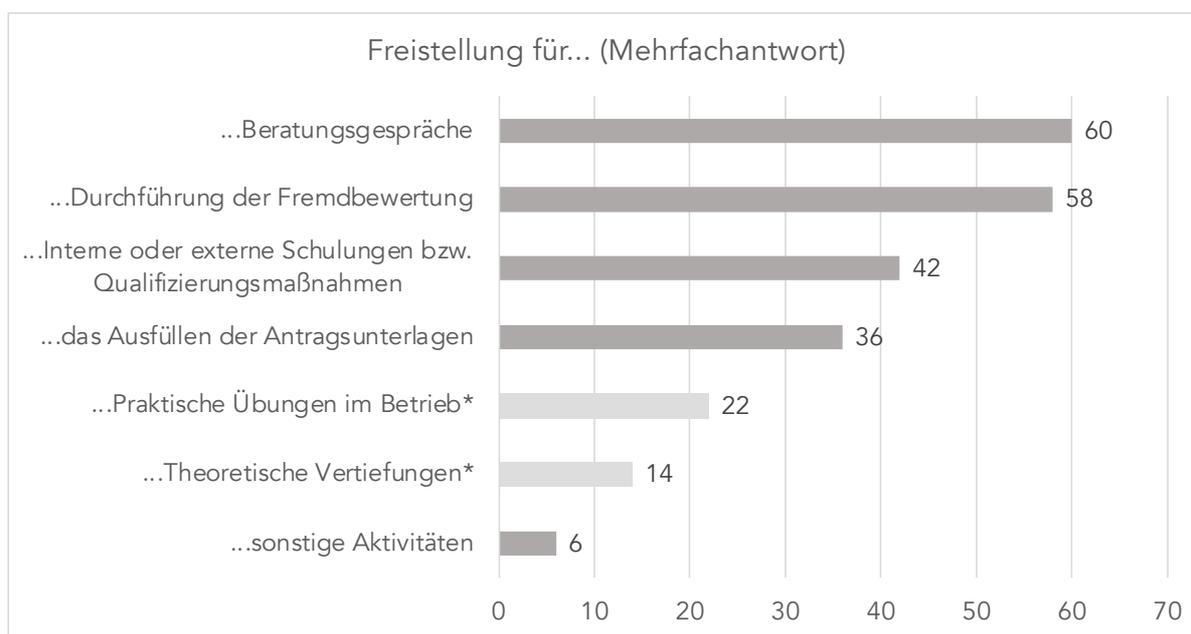


Abbildung 5: Aktivitäten, für die Mitarbeitende freigestellt wurden¹²

17 Unternehmen gaben an, ihre Mitarbeitenden für alle aufgeführten Aktivitäten freigestellt zu haben. 62 der 77 Unternehmen machten zusätzlich Angaben zum zeitlichen Umfang der Freistellung.¹³

¹¹ Davon gaben zwei Personen an, dass kein zeitlicher Aufwand mit der Unterstützung verbunden war. Fünf Personen gaben an, dass sie dies nicht beurteilen könnten.

¹² *Auf Basis der Antworten der ersten Unternehmensbefragung im Feld der sonstigen Aktivitäten wurde das Spektrum der Antwortoptionen für die zweite Befragung ausgeweitet und um die Kategorien „Praktische Übungen im Betrieb“ und „Theoretische Vertiefungen“ ergänzt.

¹³ Davon gaben vier Personen an, dass sie dies nicht beurteilen könnten.

Zeitlicher Umfang der Freistellung	Häufigkeit
Weniger als 8 Stunden	11
8-19 Stunden	19
20-40 Stunden	21
Mehr als 40 Stunden	11

Tabelle 3: Zeitlicher Umfang der Freistellung

Die gruppierte Darstellung des zeitlichen Umfangs zeigt, dass die befragten Unternehmen ihre Mitarbeitenden am häufigsten zwischen 8 und 40 Stunden freistellten.

4.2.4 Sonstige Unterstützungsmaßnahmen

Als sonstige Unterstützungsleistungen (n=19) wurden z. B. die Übernahme von Fahrtkosten oder die Möglichkeit, eine fachliche Weiterbildung als Arbeitszeit anrechnen zu können, genannt. Über die in der Befragung vorgegebenen Unterstützungsfelder hinaus, konnte aus den gegebenen Antworten eine weitere Kategorie von Unterstützungsmaßnahmen identifiziert werden. Diese wurde hier unter dem Begriff **persönliche Unterstützung** zusammengefasst. „*Motivationsunterstützung*“ wurde z. T. bereits vor und während des Validierungsverfahrens geleistet. Hieran wird deutlich, dass die beteiligten Unternehmen, in Gestalt von konkreten Führungspersonen, auch ihre soziale Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden wahrnehmen, was diese sehr wertschätzen. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus der Nutzenbefragung der Teilnehmenden (vgl. Wirtherle/Müller-Werth/Oehme 2024).

4.3 Förderliche Umgebungsbedingungen der betrieblichen Unterstützung

Die Mehrzahl der befragten Unternehmensvertreter:innen unterstützen ihre Mitarbeitenden bei der Vorbereitung auf die Fremdbewertung. Auf Basis der Erkenntnisse der Online-Befragungen und der tiefergehenden Interviews konnten folgende förderliche Umgebungsbedingungen für die betrieblichen Unterstützungsleistungen herausgearbeitet werden:

- **Eine lernförderliche Arbeitsgestaltung:** Eine Arbeitsgestaltung, in der Strukturen, Prozesse und Beziehungen der Arbeitsorganisation so gestaltet sind, dass lernförderliche Arbeitsprozesse ermöglicht werden. Eine relevante Voraussetzung für während der Arbeitszeit stattfindende Lernangebote ist die Möglichkeit, betriebliche Arbeitsprozesse auch ohne die:den betroffenen Mitarbeiter:in aufrecht zu erhalten. Je flexibler das Unternehmen die Einteilung der Aufgaben- und Einsatzgebiete vornehmen kann, desto leichter können informelle sowie non-formale Förderangebote, wie z. B. das Kennenlernen neuer Arbeitsbereiche, Peer-

Learning-Arrangements mit erfahreneren Kolleg:innen oder Fach- und Reflexionsgespräche mit Vorgesetzten ein- und umgesetzt werden.

- **Die Verfügbarkeit von Weiterbildungsangeboten und deren positives Kosten-Nutzen-Verhältnis:** Neben der Arbeitsgestaltung spielt auch die Verfügbarkeit (standardisierter) interner und externer Weiterbildungsangebote eine Rolle. Unter den befragten Unternehmen waren es insbesondere große Unternehmen, die im Rahmen ihrer fachlichen Unterstützung vor der Validierung auf einen Katalog interner Weiterbildungsangebote zurückgreifen konnten. Externe Weiterbildungsangebote kamen insbesondere im Rahmen von größeren Personalentwicklungsmaßnahmen zum Einsatz, bei denen die Validierung lediglich ein Baustein der Förderung darstellte. Externe Weiterbildungsangebote erfordern i.d.R. auch finanzielle Ressourcen. Aus betrieblicher Sicht ist es wichtig, dass ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Weiterbildungsangebote erreicht werden kann (vgl. hierzu auch Dietzen 2023, S. 22).
- **Eine verantwortungsbewusste Haltung der Führungskraft, idealerweise ergänzt durch eine strukturell verankerte Personalentwicklung:** Teilweise verhindern die betrieblichen Rahmenbedingungen bzw. Anforderungen Lernangebote während der Arbeitszeit. Führungskräfte, die ein starkes Verantwortungsgefühl gegenüber ihren Mitarbeitenden empfinden und sie auf ihrem beruflichen Weg fördern möchten, unterstützen diese dennoch gerne bedarfsorientiert während des Validierungsverfahrens. Je stärker das Verantwortungsgefühl und die persönliche Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, desto eher finden Lerneinheiten auch nach Feierabend oder am Wochenende statt. Die Führungskräfte drücken mit ihrem (teilweise) ressourcenintensiven Einsatz ihre Wertschätzung aus. Häufig folgt der Unterstützung ein Gefühl der Zufriedenheit und Freude. Eine strukturell verankerte Personalentwicklung fördert Lernanlässe zusätzlich.

Die Qualität und das Ausmaß der Unterstützungsleistungen werden durch diese Umgebungsbedingungen beeinflusst. Trifft eine bedarfsorientiert gestaltete, qualitativ wertige Unterstützung, auf motivierte Mitarbeitende sind hinreichende Voraussetzungen für den Erfolg der Maßnahmen gegeben.

5 Betriebliche Nutzenperspektiven: Zwischen entwicklungs- und verwertungsorientiert

Aus den einzel- und fallübergreifenden Analysen der Befragungsergebnisse lassen sich insbesondere vier typische Szenarien herleiten, die den betrieblichen Nutzen der Validierung aufzeigen. Diese bewegen sich auf einem Spektrum von entwicklungs- und verwertungsorientierten Nutzenperspektiven.

5.1 Szenario 1: Validierung als Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung

Innerhalb dieses Szenarios finden sich Unternehmen, die mit dem Validierungsangebot ihren langjährigen, verdienten Mitarbeitenden ihre Wertschätzung und Dankbarkeit zeigen möchten. Meistens handelt es sich bei den validierten Mitarbeitenden um Personen, die aufgrund ihrer Berufserfahrung und praktischen Fähigkeiten von großem Wert für die befragten Unternehmen sind. Um genau diese Mitarbeitenden zu fördern, zu motivieren und ihnen die verdiente Anerkennung für ihre Leistung im Betrieb zukommen zu lassen, bietet das Validierungsverfahren aus Sicht der Befragungsteilnehmenden einen passenden Rahmen. Es geht ihnen also zunächst darum, ihren Mitarbeitenden mit der Möglichkeit zur Verfahrensteilnahme ihre **Wertschätzung und Anerkennung** zu zeigen.

Wir sehen in dieser Weiterbildungsmöglichkeit einen wichtigen Baustein zur Motivation und Wertschätzung der Mitarbeiter. Als Unternehmen profitieren wir von gut ausgebildetem Fachpersonal. (Online-Befragung 1, Lebensmittelverarbeitende Industrie)

Das Validierungsangebot zielt damit auf die **Sichtbarmachung und Bestätigung der bisherigen beruflichen Leistungen** und der damit verbundenen Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Mitarbeitenden.

Wir haben es tatsächlich von Anfang an aus der Mitarbeiter-Perspektive gesehen und gesagt, das ist eine super Sache für jemanden, der Floristin gelernt hat, aber schon seit 10 Jahren bei uns ist. Aber im Endeffekt, wenn er sich jetzt irgendwie privat oder wie auch immer anders orientieren will, wegzieht, nicht im Unternehmen bleibt, eigentlich immer noch als ungelernt gilt, in der Branche. So können wir diese Fähigkeiten und diese Arbeit sichtbar machen, die sie hier die letzten Jahre geleistet haben. Damit wollen wir den Mitarbeitern auch zeigen, dass wir die Arbeit wertschätzen und ihm auch die Möglichkeit geben, dass er das nach außen zeigt. (Interview BI04, Logistik im Einzelhandel)

Dies ist unabhängig von der Unternehmensgröße und Branche zu beobachten, dafür aber eng mit einer verantwortungsbewussten Personalentwicklung bzw. gelebten Führungspraxis verbunden.

5.2 Szenario 2: Validierung als Baustein einer verantwortungsbewussten Personalentwicklung

Innerhalb dieses Szenarios fungiert die Validierung über die Themen Wertschätzung und Anerkennung hinaus als Baustein einer verantwortungsbewussten Personalentwicklung. Die Validierung wird von den Unternehmensvertreter:innen genutzt, um Potentiale der Mitarbeitenden sichtbar zu machen und diese gezielt zu fördern.

Ausgangspunkt der Förderung ist eine durch die Validierung angestoßene **Steigerung der Selbstwahrnehmung** der Mitarbeitenden. Durch die Teilnahme an der Validierung und die Bestätigung ihrer beruflichen Handlungsfähigkeit soll das Selbstbewusstsein erhöht, Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten gestärkt und damit ihre personalen Kompetenzen gefördert werden.

Es [geht] dabei auch um Selbstverwirklichung, die Lücke schließen, Selbstbewusstsein ermöglichen. Das ist etwas, was Personalentwicklung ja auch als Ziel hat, den Mitarbeiter auch in seinen Soft Skills stärken, ihn selbstbewusster machen, ihm auch die Sicherheit geben. (Interview BI17, Informationstechnologie)

Die Validierung ermöglicht **zusätzliche Reflexionsanlässe**: Über den Selbsteinschätzungsbogen, das Gespräch zur Fremdbewertung mit der Berufsexpertin bzw. dem Berufsexperten und die Fremdbewertung selbst.

Wenn man nur Quereinsteigsmitarbeiter hat, dann kann ich nicht von einem Standard sprechen, weil sie nur den Standard bei uns kennen. Und wenn ich dann eine Instanz habe, die einen gewissen Standard herstellt: das ist die Gleichwertigkeit, das ist die teilweise Gleichwertigkeit und anhand dieser Prüfkriterien messe ich das. Dann habe ich eine gewisse Standardisierung, was für mich dann schon eine Art von Weiterbildung ist, weil sie sozusagen die Maßstäbe setzt und da der Mitarbeiter schauen kann, ok, matche ich mit diesem Standard oder matche ich nicht. (...) Und natürlich, wenn jetzt die Prüfer ins Haus kommen, die haben natürlich auch immer eine andere Blickweise. Es weitet so ein bisschen den Horizont für die Teilnehmer, was man da vielleicht noch alles wissen müsste, wenn ich eine Fachkraft [für Lagerlogistik] wäre. Da habe ich andere Anforderungsmodelle als beim Fachlageristen. So in die Richtung. (Interview BI03, Logistik)

Aus Sicht der Unternehmensvertreter:innen kann dies für die Teilnehmenden horizonsweiternd wirken.

Also diese Gespräche mit den Berufsexperten sind sehr tiefgründig und sind durchaus geeignet, um noch Kompetenzlücken aufzudecken. (Interview BI17, Informationstechnologie)

Hierdurch können Lücken aufgedeckt, auf deren Basis – in Vorbereitung auf die Fremdbewertung oder an diese anschließend – **gezielte Fördermaßnahmen** initiiert werden können. Voraussetzung für begleitende oder weitergehende Entwicklungsmaßnahmen ist dabei stets das Interesse und die Motivation der beteiligten Mitarbeitenden.

Wir können zwar jemanden vorschlagen [für eine Weiterbildung], aber die Initiative muss beim Mitarbeiter bleiben. Und wenn er jetzt für sich sagt, [die Validierung] war für mich schon so ein extremer Stressfaktor. Dann würden wir ihn ja demotivieren. Und prinzipiell macht er das aus Eigeninitiative heraus. (...) man hat das ja dann auf dem Schirm. Und vielleicht kann man dann ein Jahr später noch mal fragen, ob er nicht vielleicht Lust hat, da was dranzuhängen. Also das ist individuell. (...) Ich glaube man kann da überall was Positives rausziehen, aber der Mitarbeiter muss im Fokus stehen und für sich entscheiden, wie er das machen möchte. (Interview B109, Metallverarbeitung)

Durch den Abgleich der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden mit dem beruflichen Standard, können auch bisher **verborgene Kompetenzen** sichtbar gemacht, sodass in Folge **vielfältigere Einsatzmöglichkeiten** erschlossen werden.

(...) Und vielleicht auch noch mal eine Fähigkeit oder Fertigkeit zu erkennen, die der Vorgesetzte im Daily Business nicht sieht oder nicht erkennt. Und dahingehend aufbauend, kann dann natürlich schon etwas resultieren. (Interview B103, Logistik)

Die Förderung zielt darüber hinaus auf eine **Erhöhung der Leistungsbereitschaft** und der **Motivation der Mitarbeitenden**. Zum einen zeigt die freiwillige Teilnahme an der Validierung aus Sicht der Unternehmensvertreter:innen, dass die Personen motiviert sind und besonderes Engagement zeigen. Zum anderen sehen sie auch eine gesteigerte Motivation nach der Teilnahme an der Validierung.

Der motivierte Mitarbeiter, der zeigt sich vielleicht häufig nicht, weil er der lauteste ist, oder weil er immer „hier“ schreit. Und das ist vielleicht auch ein gutes Instrument, um motivierte Mitarbeiter herauszufiltern. (Interview B103, Logistik)

Fast alle der Befragten gaben an, ihre Mitarbeitenden bei der Vorbereitung auf die Fremdbewertung unterstützt zu haben (vgl. Kapitel 4.2). Der Blick auf die betrieblichen Unterstützungsleistungen der Unternehmen in Verbindung mit der Teilnehmendenperspektive zeigen, dass die Validierung insbesondere dann, wenn sie von einem Unternehmen begleitet und gefördert wird, zum Anlass für tätigkeitsbezogene Lernprozesse werden und in der Folge zu einer **fachlichen Entwicklung** der:des

Mitarbeitenden führen kann. Diese ermöglichen auch das Auftreten von **Professionalisierungseffekten** im betrieblichen Tätigkeitsfeld.

Das andere war aber auch intern. Durch diese Validierung und durch das Zertifikat haben unsere Kolleginnen hier auch noch mal sich mit ihrer Arbeit auseinandergesetzt, fachlich. Das hat dann noch mal zu deutlichen Verbesserungen der Qualität geführt. (...) Es hat doch noch mal dazu geführt, dass eine Reflexion stattfindet und das war sehr sinnvoll. (...) Das begleitet uns bis heute noch positiv (Interview BI05, Gastronomie)

Das Ausmaß der fachlichen Weiterentwicklung hängt dabei vor allem von den Teilnehmenden selbst ab. Eine wertschätzende Atmosphäre stellt eine gute Voraussetzung dar, die innere Bereitschaft für das Vollziehen von Lernprozessen zu erhöhen (*Wollen*). Die Chance zur fachlichen Weiterentwicklung kann durch lernförderliche Rahmenbedingungen im Betrieb unterstützt werden (*Können & Dürfen*). Hierzu zählen u. a.:

- gezielte Unterstützungsangebote,
- lernförderlich gestaltete Arbeitsprozesse,
- eine entwicklungsorientierte Unternehmenskultur.

Über die Unterstützung bei der Vorbereitung auf die Fremdbewertung hinaus, gaben 41 % (n=54) der befragten Unternehmensvertreter:innen an, dass ihre Mitarbeitenden nach der Validierung bereits eine oder mehrere weiterführende Qualifizierungsmaßnahmen durchlaufen haben oder in naher Zukunft durchlaufen werden.¹⁴

Im Sinne einer **Eröffnung neuer Optionen für die interne Nachfolgeplanung** nutzen einige Unternehmen die Validierung intendiert, um Potentialträger:innen für die Übernahme höherwertiger Aufgaben zu befähigen. Die Teilnahme an der Validierung zielt auch in diesen Fällen zunächst auf die Erhöhung der personalen Kompetenzen, sodass sich die Personen die Übernahme dieser höherwertigen Aufgaben selbst zutrauen. Der externe Nachweis der beruflichen Handlungsfähigkeit legitimiert zusätzlich die Stellenbesetzungsentscheidung und schafft Akzeptanz im Kollegenkreis. Insofern wird das Ansehen der validierten Mitarbeitenden erhöht und damit ebenso eine gewisse Durchsetzungsstärke gegenüber dem Team gefördert.

Der ist bei uns als Leiharbeiter angefangen. Hat sich dann sehr gut bewährt. Ist durch ein Entwicklungsprogramm weiter hochgestiegen, wurde dann

¹⁴ Genannt wurden sonstige Weiterbildungsmaßnahmen (n=20), Aufstiegsfortbildungen (n=14), Vorbereitungskurse zur Externenprüfung (n=11), Anpassungsqualifizierungen, um das Ergebnis der ersten Fremdbewertung zu verbessern (n=8) sowie Vorbereitungskurse zur Ausbildereignungsprüfung (n=7). Unter den sonstigen Weiterbildungsmaßnahmen fanden sich insbesondere Weiterbildungen zur fachlichen Vertiefung bzw. Erlangung eines Sachkundenachweises.

validiert und hat sich dann, weil bei uns ein Posten frei wurde, als Maschinen- und Anlagengruppenführer beworben. Hätte er diese Validierung nicht gehabt, glaube ich wäre es schwieriger geworden für ihn. Weil er hatte jetzt diese Qualifikation und hat ein besseres Standing gehabt. (Interview BI09, Metallverarbeitung)

Die Förderung der Mitarbeitenden zielt schließlich auf den **Erhalt und die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit**, wodurch der Aspekt der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden des Unternehmens betont wird.

Was für mich auch wichtig ist. Wir sind heute in einer sehr schnelllebigen Zeit. Ich möchte, [dass] die Mitarbeiter, die ich ausgebildet habe, (...) sich wieder auf dem Arbeitsmarkt vernünftig verkaufen können. Und wenn die dann so eine Qualifikation haben, hilft denen das schon weiter als so ein normales Arbeitszeugnis. (Interview BI10, Logistik)

Zusammenfassend zeigt sich, dass über die Teilnahme an der Validierung das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gestärkt und darüber das Selbstbewusstsein der Mitarbeitenden erhöht werden soll. Ausgehend von der gezielten Vorbereitung auf die Fremdbewertung können Professionalisierungseffekte im Tätigkeitsfeld entstehen. Eine wertschätzende Atmosphäre, lernförderliche Arbeitsprozesse und gezielte Fördermaßnahmen unterstützen die Chance zur fachlichen Weiterentwicklung, die sich durch die Validierung ergibt. Die Feststellung der Kompetenzen der Mitarbeitenden im Verhältnis zu einem anerkannten Berufsstandard bietet zusätzliche Reflexionsanlässe, welche horizonterweiternd wirken können. (Verborgene) Kompetenzen können identifiziert und in der Folge flexiblere Einsatzmöglichkeiten erschlossen werden. Die Betriebe können aus dem Validierungsergebnis Informationen generieren und für die Initiierung zielgerichteter Förder- und Entwicklungsmaßnahmen nutzen. Die gesteigerte Selbstwahrnehmung schafft dabei auf personaler Seite die Grundlage für fachliche Entwicklungsschritte, die vorab intendiert sein können. Das Validierungsangebot trägt zur Steigerung der Motivation und Leistungsbereitschaft bei, gleichzeitig ermöglicht es aus unternehmerischer Perspektive Rückschlüsse auf eben diese. Aus Sicht der Unternehmensvertreter:innen kann darüber ein Beitrag zur internen Nachfolgeplanung geleistet werden. Durch die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit der validierten Personen, können Betriebe ihrer unternehmerischen Verantwortung für die eigenen Mitarbeitenden gerecht werden. Im Sinne eines erweiterten Verständnisses von Personalentwicklung kann die Verfahrensteilnahme über die Unterstützungsleistungen der Betriebe damit zur personalen Selbstbestimmung der Mitarbeitenden beitragen (vgl. Becker 2023, S. 377).

5.3 Szenario 3: Validierung als ein Weg zur Fachkräftebindung

Letztlich sehen die beteiligten Unternehmen einen Zusammenhang zwischen ihrer Unterstützungsleistung beim Validierungsverfahren und der **Mitarbeitendenzufriedenheit**, die sich teilweise auch positiv auf die **Teamatmosphäre** ausgewirkt hat. Wenn durch die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeitenden andere **betriebliche Einsatzmöglichkeiten** und **neue Qualifizierungswege** eröffnet werden, kann aus ihrer Sicht auch langfristig die **Bindung guter Mitarbeiter:innen** ans eigene Unternehmen erhöht werden.

Aus heutiger Sicht würde ich sagen, dass ist für uns ein reines Instrument für die Mitarbeiter-Zufriedenheit, für die Mitarbeiter-Bindung. Also alles für den Mitarbeiter eher. Und das unterstützen wir gern. (...) Man spricht ja immer von Human Resources und eine Ressource muss ich eben hegen und pflegen, damit sie wächst, gedeiht sozusagen. (Interview B103, Logistik)

Dieser Effekt gründet auf dem Zusammenspiel von Anerkennung, Wertschätzung und Förderung. Die geschilderten Erfahrungen entkräften somit auch die Bedenken mancher Kritiker:innen am Validierungsverfahren, die den Verlust von Fachkräften für die beteiligten Unternehmen prognostizieren. Auch wenn es in drei Fällen zu einer Trennung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten nach der Validierung kam, so waren die meisten Befragten vom langfristigen Nutzen der Validierung überzeugt.

Man muss auch einfach über seinen eigenen Tellerrand hinausgucken und seinen Mitarbeitern Zukunftsperspektiven anbieten. Dass sie Möglichkeiten haben, woanders hinzugehen. Und die werden sicherer. Man hat die tatsächlich sicherer bei sich im Unternehmen, wenn die wissen, ich kann ja jederzeit woanders hingehen. (Interview B116, Garten- und Landschaftsbau)

Neben den betrieblichen Einsatzmöglichkeiten und den Qualifizierungschancen sind auch die durch die Validierung entstehenden **finanziellen Auswirkungen** und die **Veränderungen im Aufgabenspektrum** als verstärkender Faktor einer bestehenden Mitarbeitendenbindung zu nennen.¹⁵ Hier zeigte sich ein geteiltes Bild: Demnach ergaben sich in etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen finanzielle Veränderungen nach der Validierung (n=67). Die Unternehmen nutzten Gehaltserhöhungen (n=36) und die Auszahlung von Boni (n=9) insbesondere als Zeichen der Anerkennung und zur Motivierung. Daneben führte die Validierung zu Lohnangleichungen (n=31), wenn eine

¹⁵ Von den 132 Befragten der Online-Befragungen, beantworteten 117 Personen die Frage nach den finanziellen Veränderungen und 119 nach den Veränderungen im Aufgabenspektrum. Die Befragten wurden nachfolgend gefragt, welche Veränderungen (Mehrfachantwort möglich) oder warum sich keine Veränderungen (Freitextfeld) ergaben.

tätigkeitsadäquate Bezahlung zuvor aufgrund der fehlenden Ausbildung nicht möglich war. In diesen Fällen war die Lohnerhöhung nach der Zertifizierung entsprechend intendiert¹⁶. Demgegenüber ergaben sich insbesondere dann keine finanziellen Veränderungen (n=50), wenn die Mitarbeitenden bereits vorher entsprechend ihrer Tätigkeit bzw. wie Fachkräfte bezahlt wurden.

In Bezug auf die Veränderungen im Aufgabenspektrum zeigte sich, dass bei knapp der Hälfte der Befragten (n=63) die Validierung zur

- Ausweitung des bestehenden Aufgabengebiets (n=47),
- Übernahme von (mehr) fachlicher Verantwortung (n=46),
- Übernahme eines anderen/neuen Aufgabengebiets (n=23) bis hin zur
- Übernahme von (mehr) Führungsverantwortung (n=20)

führte (Mehrfachantwort). In anderen Unternehmen wiederum ergaben sich keine Veränderungen im Aufgabenspektrum, insbesondere deshalb, weil die Mitarbeitenden bereits vorher eine ihrem Können entsprechende Tätigkeit ausgeführt hatten. Besonders interessant ist, wie sich die Verbindung zwischen diesen beiden Veränderungsmöglichkeiten darstellt (vgl. Abbildung 6).

	Veränderungen im Aufgabenspektrum (n=63, MV=3)	Keine Veränderungen im Aufgabenspektrum (n=56, MV=4)
Finanzielle Auswirkungen (n=67, MV=3)	Höhere Entlohnung für eine Erweiterung des Aufgabengebiets (n=44)	Höhere Entlohnung/Lohnangleichung (wenn zuvor formal nicht möglich) als Zeichen der Anerkennung und zur Motivierung (n=20)
Keine finanziellen Auswirkungen (n=50, MV=2)	Ausweitung des Aufgabengebiets (auf derselben Position) bei gleichem Gehalt (n=16)	Keine formalen Veränderungen, da die Mitarbeitenden bereits vorher eine fachlich anspruchsvolle und entsprechend bezahlte Stelle innehatten (n=32)

Abbildung 6: Kombinationen zwischen Veränderungen im Aufgabenspektrum der validierten Mitarbeitenden und finanziellen Auswirkungen

¹⁶ Aufgrund der fehlenden gesetzlichen Grundlage bzw. Anerkennung durch Berufsgenossenschaften, konnte dieses Ziel in drei Fällen nicht erreicht werden.

Insofern ist die monetäre Verwertbarkeit des Validierungszertifikats für die Mitarbeitenden auch von den jeweiligen Bestimmungen des Tarifvertrags bzw. von den Gehaltsdifferenzierungen der Betriebe abhängig. Der vollwertige Berufsabschluss bietet mittels seiner Legitimationsfunktion demgegenüber verlässlichere Einkommenschancen.

5.4 Szenario 4: Das Validierungszertifikat als Qualifikationsnachweis

Neben dem Ziel den Mitarbeitenden Anerkennung und Wertschätzung entgegenzubringen, das Validierungsverfahren als Instrument einer verantwortungsbewussten Personalentwicklung zu nutzen und die Mitarbeitendenbindung zu intensivieren, ergeben sich auch Effekte für die **Organisation betrieblicher Prozesse** und die **Außendarstellung** der Unternehmen. Einige Unternehmen berichteten, dass sie ihre validierten Mitarbeitenden vor der Validierung nicht optimal einsetzen konnten, da ein offizieller Nachweis ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten fehlte.¹⁷ Die Validierung zielte in diesen Fällen auf flexiblere Einsatzmöglichkeiten, eine dadurch erleichterte interne Arbeitsorganisation und die betriebliche Verwertung des Zertifikats außerhalb des eigenen Unternehmens. Im Vordergrund stand demnach ein stärker verwertungsorientierter Blick.

Das Validierungszertifikat dokumentiert die Kompetenzen der Mitarbeitenden und dient damit als **Qualifikationsnachweis** nach außen. In einigen Tätigkeitsfeldern wird dadurch die Chance zur eigenständigen Übernahme bestimmter Tätigkeiten eröffnet und damit eine flexiblere Gestaltung der Arbeits- und Einsatzplanung ermöglicht.

Für mich ist wichtig, dass er das kann. Und ich wusste, dass er das kann. Das mussten wir nur von einer offiziellen Stelle bestätigt haben. Ich kann jeden Monteur anlernen, einlernen und er kann alles lernen von mir. Dass er besser ist als jeder Schüler, der aus einer Prüfung rausgeht, aber er kriegt von mir nicht das Zertifikat. Alles, was ich mache, was er lernt, wird dann durch eine Prüfung bestätigt. Und diese Bestätigung ist in Deutschland wichtig, um arbeiten zu können. (Interview BI01, Energiebranche)

Das Zertifikat dient damit auch als Absicherung für die Unternehmen, insbesondere in gefahrgeneigten Berufen.

Es geht in der Größenordnung auch ein Stück weit um Sicherheit. Weil falls mal was passieren sollte, muss ich natürlich aus meiner Perspektive sagen, derjenige war geeignet, um die Arbeiten, die er bei uns täglich durchführt, zu erledigen. Das muss vertretbar sein. (Interview BI22, Installateur und Heizungsbauer)

¹⁷ Bspw. durften sie nicht eigenständig, ohne Aufsichtsperson auf Baustellen arbeiten oder ihnen wurde der Zugang zu für die Tätigkeit erforderlichen Sachkundeprüfungen verwehrt.

Gleichzeitig erhöht der offizielle Nachweis der beruflichen Kompetenzen der validierten Mitarbeitenden die Fachkräftequote des Unternehmens. Dies wurde insbesondere mit Blick auf (kommunale) Ausschreibungen und Zertifizierungen als gewinnbringend beschrieben.

Projektleiter wäre er bei uns wahrscheinlich auf Grund der Leistung, die er erbringt, auch ohne Validierung geworden, wenn ich ganz ehrlich bin. Weil er sehr motiviert ist und ein super Job macht. Die Validierung macht es uns aber einfacher, weil wir im Industriebereich oftmals Qualifikationen nachweisen müssen. Da gibt es die TRBS1203 und da gibt es einige Unternehmen, die sagen, bestätige mir oder gib mir den Nachweis, dass deine Mitarbeiter die Ausbildung nach TRBS1203 erfüllen. (Interview BI14, Elektrotechnik)

Ein weiterer verwertungsorientierter Nutzenaspekt betrifft die **Akzeptanz- und Vertrauenssteigerung** auf Seiten der Kunden und anderer Akteure im Unternehmensumfeld. Auch hierdurch werden in der Konsequenz die Arbeitsabläufe erleichtert.

Gegenüber dem Kunden treten sie dementsprechend selbstbewusster auf. Was mir ermöglicht, nicht unbedingt bei jedem Kunden, bei jeder Baustelle, zweimal am Tag auflaufen zu müssen, um dann zwischen den Kunden und meinem Mitarbeiter den Dolmetscher zu spielen, sondern das kriegen die bei 9 von 10 Baustellen ohne irgendwelches Zutun von mir hin. (Interview BI16, Garten- und Landschaftsbau)

Die betriebliche Unterstützung und das Engagement wirkt in der Konsequenz positiv auf die Arbeitgebermarke und das -image.

Zu einem kleinen Teil war es auch eine erfolgreiche Werbung. Im Privatkundenbereich wurde diesem Engagement große Anerkennung gezollt. (Online-Befragung 2, Baugewerbe)

Schließlich sehen die befragten Unternehmensvertreter:innen, das Validierungszertifikat und damit die offizielle Bestätigung der beruflichen Kompetenzen als essenziellen personalen Mehrwert für die Mitarbeitenden selbst. Die Unternehmensvertreter:innen nehmen damit ihre soziale Verantwortung für die Mitarbeitenden wahr (vgl. Kapitel 5.2).

Es gibt unter Personalern den witzig gemeinten Spruch „Wir leben in Deutschland in einer Scheinwelt“, weil wir immer Scheine sehen wollen, also Qualifikationsnachweise. und das ermöglicht eben dann vielleicht auch den Mitarbeitern flexibler zukünftig am Arbeitsmarkt zu agieren (Interview BI17, Informationstechnologie)

Die vier beschriebenen Szenarien zeigen die Bandbreite betrieblicher Nutzenperspektiven auf, die über die bisherigen Erhebungen belegt ist. Dabei ist zu beachten, dass die Grenzen zwischen diesen Szenarien fließend sind. Häufig besteht ein primäres Validierungsinteresse,

welches durch weitere Interessen und Ziele flankiert wird. In der Folge zeigen sich vernetzte Nutzeneffekten innerhalb des beschriebenen Spektrums.

6 Bewertung des Validierungszertifikats und -verfahrens aus unternehmerischer Perspektive

6.1 Wert des Validierungszertifikats

Der Beurteilung des Werts des Validierungszertifikats aus unternehmerischer Perspektive kann sich hier nur angenähert werden. Das Validierungszertifikat wird derzeit im Rahmen eines Berufsbildungsprojekts durch die zuständigen Stellen ausgestellt.

Wir hoffen, dass bald eine gesetzliche Grundlage für das Verfahren verabschiedet wird, zurzeit ist es schwer die Wertigkeit des Zertifikats einzuschätzen. (Online-Befragung 1, Verarbeitendes Gewerbe)

Die gesetzliche Ausgestaltung des Feststellungsverfahrens und die damit verbundenen Rechtsfolgen werden den zukünftigen Wert des Validierungszertifikats maßgeblich bestimmen. Die Details werden derzeit auf politischer Ebene diskutiert und ausgehandelt (vgl. Deutscher Bundestag 2024). Ob das Validierungsergebnis darüber hinaus in den Tarifverträgen der einzelnen Branchen Beachtung findet und wenn ja, welcher Wert ihm beigemessen wird, kann sich erst danach zeigen.

In den Unternehmensbefragungen und Interviews wurden verschiedene Fragen zur Bewertung des Validierungszertifikats und des Stellenwerts im Vergleich zum Berufsabschluss gestellt, um sich dem gegenwärtig unter Projektbedingungen beigemessenen Wert des Validierungszertifikats anzunähern.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Beurteilungen des Zertifikatswerts im Vergleich zum Berufsabschluss durch die Unternehmensvertreter:innen differieren. Dies liegt u. a. an abweichenden Bezugswerten, die dem Begriff „Gleichwertigkeit“ zugrunde gelegt werden: (junge) Prüfungsabsolvent:innen im Vergleich zu erfahrenen Fachkräften mit (langjähriger) Berufserfahrung. Grundsätzlich messen die Befragten theoretisch-systematischem Wissen eine hohe initiale Bedeutung bei, die Verknüpfung mit Arbeitsprozesswissen sei aber für die berufliche Handlungsfähigkeit im betrieblichen Alltag mind. ebenso wichtig.¹⁸ Die interviewten Personen betonten mehrheitlich die unterschiedlichen Wege, über die die

¹⁸ Zur Bedeutung theoretisch-systematischem und erfahrungsbasiertem Wissens, z. B. Dietzen 2008, S. 40 und Rauner 2007, S. 61.

individuellen beruflichen Kompetenzen erworben wurden. *Gleichwertig* bedeutet in dieser Sichtweise nicht zwangsläufig *gleichartig*.

Ich glaube man kann es gleichstellen und ich würde es auch gleichstellen, weil in der Regel, der, der das Zertifikat nachträglich gemacht hat, natürlich schon eine Menge Berufserfahrung hat. Gegenüber dem, der jetzt eine Ausbildung gemacht hat, der vielleicht jetzt gerade mal Anfang 20 ist. Der andere ist dann Mitte 30 oder so. Deshalb würde ich die Personen eigentlich gleichstellen. (Interview BI10, Logistik)

Auf die Frage, welchen Stellenwert die Unternehmensvertreter:innen dem Validierungszertifikat im Bewerbungsverfahren zumessen würden, konnten sieben der Befragten von konkreten Erfahrungen berichten. Den Stellenwert schätzten sie im Vergleich mit einem Berufsabschluss gleich bis hoch ein.

124 Unternehmen hatten noch keine Bewerber:innen mit Validierungszertifikat. Vor dem Hintergrund ihrer Erfahrung mit dem Validierungsverfahren bildeten sich 82 von Ihnen eine Meinung dazu: Knapp die Hälfte von ihnen gab an, dass sie das Zertifikat als gleichwertig ansehen. Neben der fachlichen Qualifikation verbinden sie damit, dass die Person motiviert sei.

Ich persönlich sehe das gleichwertig. Derjenige, der sich darum bemüht und es auch schafft, zeigt damit auch, dass er noch mal was dazu lernen wollte und sich weiterbilden wollte. Ich weiß, dass man im Leben manchmal erst spät seinen Weg einschlägt. Dann ist manches, was sich vielleicht im Lebenslauf dumm liest, ist einfach aus dem Leben herausgegriffen. Dementsprechend finde ich, wer dann keine Lust mehr hat eine Lehre zu machen, mit 30 oder 40, aber dann mit Zertifikaten im Markt positiver oder gebildeter darstellen kann, finde ich absolut gleichwertig. (Interview BI21, Großhandel)

Dabei ist der Wert des Zertifikats an feststehende Qualitätsstandards (u. a. die Vergleichbarkeit des Kompetenzniveaus zum Berufsabschluss) geknüpft.

Aber wenn das Niveau gehalten wird, dann bin ich davon überzeugt, dass wir damit nicht nur irgendein Zertifikat den Menschen an die Hand geben, sondern einen Qualifizierungsnachweis. Derjenige, der die volle Gleichwertigkeit bescheinigt kriegt, der hat auch die Fähigkeiten. (Interview BI04, Logistik im Einzelhandel)

Eine Person gab an, dass das Validierungszertifikat aufgrund des Praxisbezugs und der i.d.R. längeren Berufserfahrung der Person höher einzustufen sei als eine Fachkraft nach der Prüfung. Die restlichen Befragten sehen den Stellenwert (knapp) unter der Berufsausbildung. Bewerber:innen mit Zertifikat hätten aber deutlich bessere Chancen als im Tätigkeitsfeld Ungelernte oder Berufserfahrene ohne Zertifikat. Sie betonten, dass bei

der Einstellung von Mitarbeitenden neben den fachlichen Kompetenzen vor allem die beruflichen Erfahrungen, die Persönlichkeit, die Motivation und das (Weiterbildungs-) Engagement ausschlaggebend seien und verweisen damit einmal mehr auf die mit dem offiziellen Zertifikat verbundene Signalwirkung (auch im Vergleich zu Arbeitszeugnissen).

Ein Bewerber mit Zertifikat würde sicher deutlich bessere Chancen haben als ein Mitbewerber ebenfalls ohne Berufsabschluss und ohne Zertifikat. Im vgl. zu einem Mitbewerber mit voller Ausbildung würde die fachliche Qualifikation sicher etwas schlechter bewertet, gleichwohl zeigt ein solches Zertifikat, dass der Bewerber lernwillig, motiviert und in gewissem Maße zielstrebig und willens ist, sich weiterzuentwickeln, was sicher Pluspunkte sind. (Online-Befragung 1, Automobilzulieferindustrie)

Unabhängig von der unterschiedlichen Einordnung des beigemessenen Stellenwerts im Verhältnis zum Berufsabschluss wird über alle Aussagen hinweg deutlich, dass aus Sicht der Unternehmensvertreter:innen durch die offizielle Zertifizierung der Lernerfahrungen für die Mitarbeitenden ein (Mehr-) Wert geschaffen wird. Die vorhandenen Kompetenzen werden in Relation zu einem anerkannten Abschluss bestätigt, damit sichtbar und folglich auf dem Arbeitsmarkt verwertbar gemacht (vgl. CEDEFOP 2016, S. 15, 21, 6ff, 52).

52 % der Befragten (n=68) würden angesichts des Fachkräftemangels im Rahmen ihrer Personalgewinnungsstrategie eine in Aussicht gestellte Teilnahme am Validierungsverfahren gezielt einsetzen bzw. setzen diese bereits ein. Sie begründen dies damit, dass die Teilnahme ein attraktives Entwicklungsangebot für Quereinsteigende sein könnte. Auf Basis ihrer bisherigen Erfahrungen verweisen sie darauf, dass die Teilnahme bei den Mitarbeitenden ein erhöhtes Selbstbewusstsein und gestärkte Motivation bewirkt und die Mitarbeitendenbindung gefestigt wird und erhoffen sich diese Effekte auch für zukünftige Mitarbeitende. Sie sehen dadurch einen weiteren Baustein, ihren internen Fachkräftebedarf zu decken. Diese Aussagen treffen insbesondere auf Unternehmen zu, die die Auswirkungen des Fachkräftemangels deutlich spüren und die auf positive Erfahrungen mit der Zielgruppe der Quereinsteigenden zurückblicken können.

Die Befragten, die sich nicht vorstellen können mit der Teilnahme an einem Validierungsverfahren zu werben (n=22), begründeten dies mehrheitlich damit, dass sie keinen Bedarf an Mitarbeitenden ohne verwertbare berufliche Erfahrungen haben und i.d.R. ausschließlich Fachkräfte beschäftigen. Die Teilnahme an der Validierung sehen diese

Unternehmensvertreter:innen eher als Ergebnis einer längeren Zusammenarbeit. Diese sei Voraussetzung, um den Mitarbeitenden und dessen Potential kennenzulernen.¹⁹

6.1 Bereitschaft zur finanziellen Beteiligung an Verfahrenskosten

Das Validierungsverfahren wird aktuell für die Teilnehmenden kostenlos angeboten. Dennoch fallen auf Seiten der Kammern Verwaltungs- und Verfahrenskosten an (vgl. Müller-Werth et al. 2022, S. 25ff). Sobald das Verfahren auf Basis einer gesetzlichen Grundlage angeboten wird, werden die zuständigen Stellen daher entsprechende Gebühren zur Durchführung der Verfahren erheben. Die beteiligten Unternehmen investieren bereits jetzt im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung der Validierungsverfahren neben der zeitlichen Komponente auch finanzielle Mittel (vgl. Kapitel 4.2). In den Online-Befragungen wurden die Unternehmensvertreter:innen daher auf Basis ihrer bisherigen Erfahrungen gefragt, ob sie zukünftig bereit wären zusätzlich eine (anteilige) Teilnahmegebühr für das Validierungsverfahren zu übernehmen.²⁰ 55 % der Befragten bejahten dies. Abbildung 7 gibt Aufschluss darüber, bis zu welchem Betrag diese Unternehmensvertreter:innen bereit wären, eine zukünftige Teilnahmegebühr zu tragen.

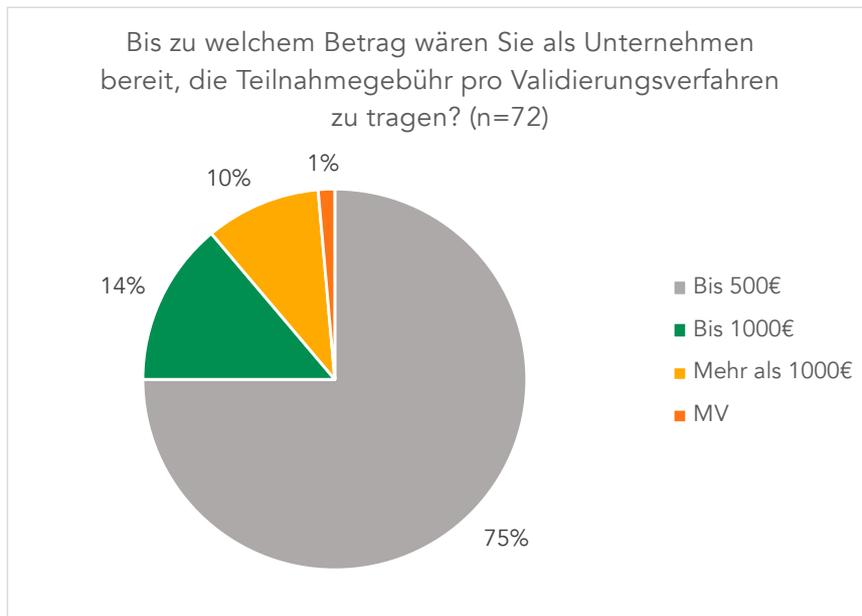


Abbildung 7: Konkrete Bereitschaft der finanziellen Beteiligung an einer (zukünftigen) Teilnahmegebühr

¹⁹ Einige Befragte (n=12) sind sich noch nicht sicher, ob sie künftig im Rahmen von Personalgewinnungsstrategien damit werben werden. Vier Befragte können dies aktuell nicht einschätzen oder die Entscheidung liegt nicht in ihrem Kompetenzbereich. 26 Befragte beantworteten die Frage nicht.

²⁰ 22 % der Befragten konnten zu dieser Frage keine Angaben machen, da diese Entscheidung nicht in ihrem Kompetenzbereich liegt.

23 % der Befragten gaben an, dass sie nicht bereit wären die Kosten (anteilig) zu tragen. Sie begründeten dies unterschiedlich: mit der unklaren Wertigkeit – durch den Projektstatus hätte das Zertifikat einen zu unspezifischen Wert bzw. sei nicht klar, welche Berechtigungen damit verbunden seien. Zudem handele es sich um ein Zertifikat und keinen vollwertigen Berufsabschluss. Teilweise wurde der Vorteil der Teilnahme vor allem bei den Mitarbeitenden gesehen, sodass aus Sicht der Befragten diese eine etwaige Teilnahmegebühr tragen sollten. Gleichzeitig betonten diese Unternehmensvertreter:innen im angebotenen Freitextfeld, dass sie ihre Mitarbeitenden weiterhin bei der Vorbereitung und Durchführung der Validierungsverfahren unterstützen und in diesem Zusammenhang anfallende Kosten auch übernehmen würden.

Einige Unternehmensvertreter:innen zeigten auf, dass das Zertifikat mit den Mitarbeitenden das Unternehmen verlassen könnte und damit kein feststehender Wert für das Unternehmen selbst bliebe. Sie sehen in diesem Zusammenhang eher eine Aufteilung der Kosten zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen oder nennen konkrete Bedingungen, an die die Übernahme der Kosten im Einzelfall gekoppelt wäre (z. B. Bleibeverpflichtung, betriebliche Notwendigkeit der Validierung). Schließlich befürworteten einige Befragte eine externe Finanzierung bzw. Förderung der Teilnahmegebühr (z. B. im Rahmen des Qualifizierungschancengesetzes). Ein:e Unternehmensvertreter:in verwies dabei auf den gesellschaftlichen und sozialen Beitrag, der durch die Unterstützung der Validierung durch die Betriebe geleistet würde und schlussfolgerte, dass daher weder die Betriebe noch die Teilnehmenden mit Gebühren belastet werden sollten.

6.2 Bewertung des Validierungsverfahrens

Insgesamt waren die befragten Unternehmensvertreter:innen (sehr) zufrieden mit dem Validierungsverfahren und der Betreuung durch die Kammermitarbeitenden (n=132).

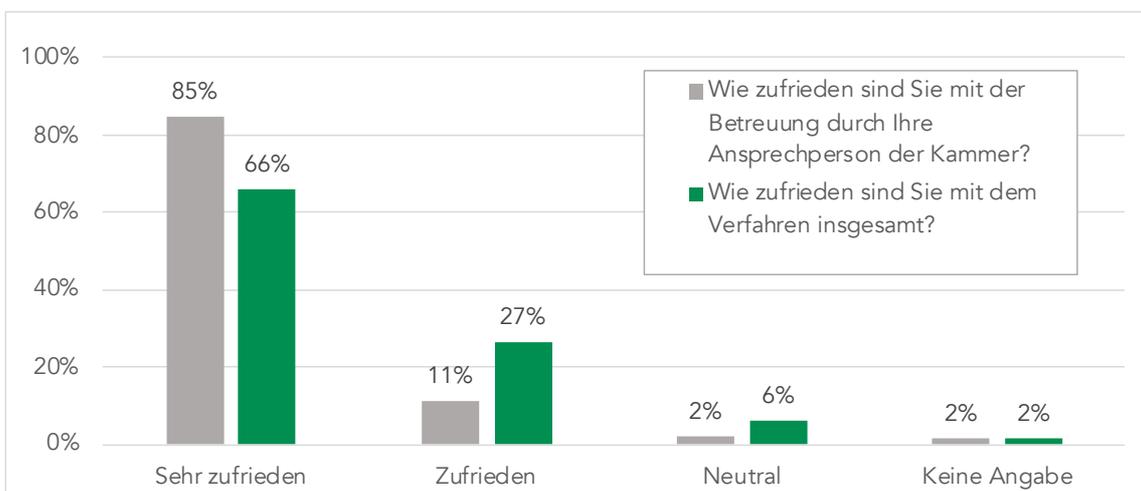


Abbildung 8: Zufriedenheitswerte der Unternehmensvertreter:innen

Sie sehen in der Validierung eine Win-Win-Wirklogik, sprich: die Zufriedenheit und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden wirken sich auch positiv auf die betriebliche Situation aus, sodass sie das Angebot auch zukünftig wieder nutzen und weiterempfehlen würden.

Dies ist eine gelungene Initiative, die sowohl den Mitarbeitern/Betroffenen als auch den Unternehmen, in denen sie beschäftigt sind, einen Nutzen bringt. Die Anerkennung beruflicher Kompetenzen, auch wenn diese nicht in einer vollständigen Ausbildung erworben wurden, gibt Mitarbeitern einen Motivations- und Entwicklungsschub, der für alle Seiten extrem positiv ist. (Online-Befragung 1, Automobilzulieferindustrie)

In einem Freitextfeld am Ende des Fragebogens hatten die Unternehmensvertreter:innen die Option weitere Hinweise sowie Verbesserungsvorschläge zum Verfahren zu platzieren. 23 Unternehmensvertreter:innen nutzten diese Möglichkeit für Lob. Dies beinhaltete die Dankbarkeit für die Möglichkeit der Validierung und ihre Vorteile sowie insbesondere die gelungene Kommunikation und Betreuung durch die Kammermitarbeitenden²¹. Die restlichen 20 Befragten formulierten konkrete Verbesserungsvorschläge bzw. Wünsche. Am häufigsten genannt wurden:

- Hinweise zur Verfahrensdurchführung (n=11; z. B. Vereinfachung der Formulare, Schulungsangebote der Bildungszentren der Kammern zur gezielten Vorbereitung auf die Fremdbewertung),
- frühzeitige Einbindung des Arbeitgebers und verbesserte Kommunikation zwischen den beteiligten Personen (n=4),
- Erhöhung des Bekanntheitsgrads des Validierungsverfahrens, um weitere Betriebe über die Möglichkeit und den Nutzen der Validierung zu informieren und aufzuklären (n=3) sowie
- Hinweise in Bezug auf den Wert des Validierungszertifikats (n=3).

²¹ Zur Bedeutung der Beratung der Kammermitarbeitenden vgl. Müller-Werth 2023.

7 Zusammenfassung und Implikationen für die Unternehmensansprache

Zusammenfassend zeigt sich aus der Perspektive der bisher beteiligten Unternehmensvertreter:innen, dass Unternehmen aller Sparten das Validierungsverfahren nutzen, um ihren meist langjährigen Mitarbeitenden ohne passenden Berufsabschluss ihre Anerkennung und Dankbarkeit für ihre bisherigen beruflichen Leistungen zu zeigen. Die Validierung schließt aus ihrer Sicht eine Lücke für die Mitarbeitenden und die Unternehmen.

Im Kern zeigen sich aus Sicht der Unternehmensvertreter:innen vier zentrale Nutzenperspektiven, die sich auf einem Spektrum zwischen entwicklungs- und verwertungsorientiert bewegen (vgl. Abbildung 9):

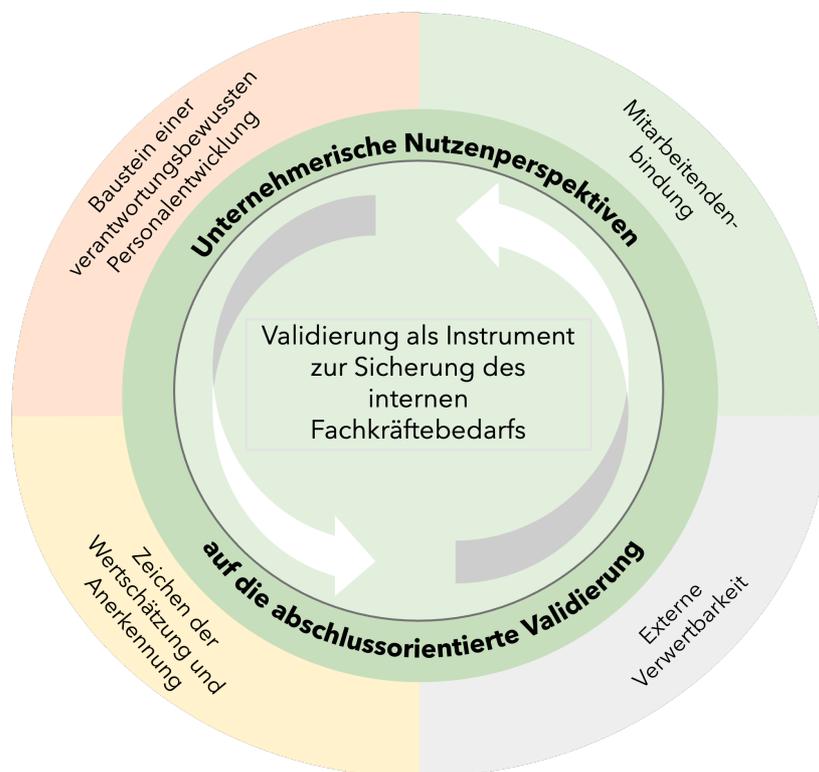


Abbildung 9: Unternehmerische Nutzenperspektiven auf die abschlussorientierte Validierung

Mit dem Validierungsangebot zeigen die Unternehmen ihren langjährigen, verdienten Mitarbeitenden ihre **Wertschätzung** und Dankbarkeit. Über die Bestätigung der bisherigen beruflichen Leistungen und die Sichtbarmachung der damit verbundenen Kompetenzen erfahren die Mitarbeitenden zusätzlich **Anerkennung**. Das Validierungsverfahren liefert somit den passenden Rahmen, um diese Mitarbeitenden zu stärken und zu motivieren.

Die Validierung wird genutzt, um Potentiale der Mitarbeitenden gezielt zu fördern. Das gestärkte Selbstbewusstsein und -vertrauen ebnet dabei den Weg für eine fachliche

Entwicklung. Durch bedarfsorientierte Unterstützungsleistungen im Rahmen der Vorbereitung auf die Kompetenzfeststellung (z. B. Jobrotation oder interne Schulungen) erweitern die Mitarbeitenden ihr berufsspezifisches Fachwissen. Im Sinne einer zielgruppenadäquaten, **verantwortungsbewussten Personalentwicklung** können Unternehmen damit einen aktiven Beitrag zur Realisierung ihrer Nutzenerwartungen leisten.

Die Bestätigung des eigenen Könnens, die Anerkennung und bedarfsorientierte Unterstützung der Unternehmen wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden aus. Dadurch werden weitere Effekte in Form einer gesteigerten Motivation bis hin zu einem verbesserten Arbeitsklima sichtbar. Durch die Validierung können andere betriebliche Einsatzmöglichkeiten, neue Qualifizierungswege und Optionen für die interne Nachfolgeplanung eröffnet werden, wodurch die **Bindung guter Mitarbeitende** ans eigene Unternehmen intensiviert werden kann.

Schließlich nutzen die Unternehmen die **Zertifizierung als Qualifikationsnachweis** zur externen Legitimation, die sich positiv auf die innerbetriebliche Organisation von Arbeitsprozessen und die Außendarstellung des Unternehmens auswirken kann.

Die abschlussorientierte Validierung kann somit ein zusätzliches Instrument zur **Sicherung des internen Fachkräftebedarfs** sein, neben der dualen Berufsausbildung, Weiterbildungsmaßnahmen und der externen Fachkräfterekrutierung.

Im besten Fall eröffnet die Validierung die Chance betriebliche und individuelle Ziele der:des Mitarbeitenden in Einklang zu bringen, wodurch in der Verbindung beider Perspektiven das *Win-Win-Wirkungspotential der Validierung* entfaltet werden kann (vgl. Wirtherle/Müller-Werth/Oehme et al. 2024).

Im Sinne einer zielgerichteten Kommunikation können diese Erkenntnisse als Argumentationsgrundlage genutzt werden, um weitere Betriebe von dem Nutzen der abschlussorientierten Validierung für die Sicherung des internen Fachkräftebedarfs zu überzeugen. Die Analyse der Kontextbedingungen zeigt, dass die abschlussorientierte Validierung vor allem für Unternehmen interessant sein könnte, die

- über die duale Ausbildung bereits gezielt in die Entwicklung eigener Fachkräfte investieren,
- (historisch gewachsen) viele Menschen ohne verwertbaren Berufsabschluss beschäftigen,

- (verborgene) Potentiale in ihrer Belegschaft identifizieren, entwickeln und flexibler einsetzen möchten und Mitarbeitende als zentralen Erfolgsfaktor ihres Unternehmens betrachten.

Als Konsequenz für die operative Ansprache dieser Unternehmen kann aus den Befragungsergebnissen abgeleitet werden, dass betriebsspezifische Informationsmaterialien erforderlich sind, die den Nutzen der abschlussorientierten Validierung hervorheben. Die Erfahrung der Validierungsberater:innen und Projektbeteiligten zeigt, dass die abschlussorientierte Validierung initial erklärungsbedürftig ist und viele Fragen aufwirft. Das persönliche Gespräch erscheint daher am besten geeignet, um Betriebe bedarfsgerecht zu informieren und zu beraten. Im Idealfall kann das Thema an einen bestehenden Informationspfad ins Unternehmen angeknüpft werden. Unabdingbar ist daher eine intensive Öffentlichkeitsarbeit, in der regionale Netzwerke und Multiplikator:innen (z. B. Aus- und Weiterbildungsberatung, Betriebsrat, Weiterbildungsverbände, Verbände, Gewerkschaften, Agenturen für Arbeit, Jobcenter) gezielt angesprochen und über die Chancen der abschlussorientierten Validierung aufgeklärt werden.

Literaturangaben

- Bauer, T./Rulff, C./Tamminga, M. (2018): Formale Unterqualifikation in Deutschland. Empirie und wirtschaftswissenschaftliche Perspektive. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Formale Unterqualifikation auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Neue Forschungsergebnisse und interdisziplinäre Einordnung. S. 4 – 35. Abgerufen am 12.03.2024: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/LL_Formale_Unterqualifikation_Langfassung.pdf
- Becker, M. (2023): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 7. vollständig überarbeitete Auflage. Planegg: Schäffer-Poeschel.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2018): Formale Unterqualifikation auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Neue Forschungsergebnisse und interdisziplinäre Einordnung. Abgerufen am 12.03.2024: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/LL_Formale_Unterqualifikation_Langfassung.pdf
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klima (Hrsg.) (2024): Gemacht für was Großes. Gemeinsam fachkräftig anpacken. Abgerufen am 14.03.2024: <https://www.bmwk.de/Navigation/DE/Fachkraefteland/home.html>
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2023): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn.
- CEDEFOP (Hrsg.) (2016): Europäische Leitlinien für die Validierung nicht formalen und informellen Lernens. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union. Cedefop reference series; No 104. Abgerufen am 26.03.2024: https://www.cedefop.europa.eu/files/3073_de.pdf
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2024): Entwurf eines Berufsbildungsvalidierungs- und -digitalisierungsgesetzes (BVaDiG). Drucksache 73/24. Abgerufen am 26.03.2024: <https://dserver.bundestag.de/brd/2024/0073-24.pdf>
- Dietzen, A. (2008): Zukunftsorientierte Kompetenzen: Wissensbasiert oder erfahrungsbasiert? In: BWP 37 (2008) 2, S. 37-41. Abgerufen am 13.03.2024: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/1336>
- Dietzen, A. et al. (2023): Handlungslogiken in der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung: Entwicklung eines organisations- und institutionssoziologischen Theorierahmens und empirische Exploration von Einflussfaktoren. Version 1.0. Abgerufen am 13.03.2024: https://res.bibb.de/vet-repository_781520

- Müller-Werth, L. (2023): „Wir gehen den Weg gemeinsam.“ – Beratung im Validierungsverfahren. Kontext und Bedeutung der Validierungsberatung im Projekt ValiKom Transfer. Aus der Reihe: Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung. Heft A61. Abgerufen am 27.03.2024: https://fbh.uni-koeln.de/wp-content/uploads/2024/01/A61_Beratung-im-Validierungsverfahren.pdf
- Müller-Werth, L./Wirtherle, S./Fütterer, K./Rehbold, R. (2022): Evaluationsergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung des Projekts „Aufbau von Kompetenzzentren zur Durchführung von Validierungsverfahren für duale Berufe bei zuständigen Stellen“ (ValiKom Transfer). Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung. Heft A59. Abgerufen am 27.03.2024: https://fbh.uni-koeln.de/wp-content/uploads/2022/11/A59_Projektbericht_FBH_FINAL.pdf
- Rapp, T. (2024): Projektbericht. Stand 29.02.24. Unveröffentlichter projektinterner Bericht.
- Rauner, F. (2007): Praktisches Wissen und berufliche Handlungskompetenz. In: Europäische Zeitschrift für Berufsbildung. Nr. 40 – 2007/1, S. 57-72. Abgerufen am 13.03.2024: https://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/468/40_de_rauner.pdf
- Severing, E. (2018): Kompetent und unterqualifiziert. Ein Paradox aus berufspädagogischer Perspektive. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Formale Unterqualifikation auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Neue Forschungsergebnisse und interdisziplinäre Einordnung. S. 44 – 53. Abgerufen am 12.03.2024: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/LL_Formale_Unterqualifikation_Langfassung.pdf
- Statistisches Bundesamt (2022): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung. Ergebnisse des Mikrozensus zum Arbeitsmarkt (endgültige Ergebnisse). Fachserie 1, Reihe 4.1. Abgerufen am 05.03.2024: https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Publikationen/Downloads-Erwerbstaetigkeit/erwerbsbeteiligung-bevoelkuendergebnisse-2010410207004.pdf?__blob=publicationFile
- Strauss, A./Corbin, J. (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim.
- WHKT (2023a): Projekt Hintergrund. Abgerufen am 05.03.2024: <https://www.validierungsverfahren.de/inhalt/projekt/hintergrund>
- WHKT (2023b): Verfahren Berufe. Abgerufen am 08.03.2024: <https://www.validierungsverfahren.de/inhalt/verfahren/berufe>

- Wirtherle, S./Müller-Werth, L./Oehme, A. (2024): Validierung als (zweite) Chance zur beruflichen Entwicklung. In: bwp@ Spezial HT2023: Hochschultage Berufliche Bildung 2023, hrsg. v. Gerholz, K.-H./Annen, S./Braches-Chyrek, R./Hufnagl, J./Wagner, A., 1-21. Abgerufen am 05.03.2024: http://www.bwpat.de/ht2023/wirtherle_etal_ht2023.pdf.
- Wirtherle, S./Müller-Werth, L./Rehbold, R. (2021): „Ich geh´ den Weg!“ – Das Validierungsverfahren als individuelle Entwicklungschance für Menschen mit einschlägiger Berufserfahrung, aber ohne passenden Berufsabschluss. Ergebniszusammenfassung der wissenschaftlichen Begleitforschung des Projekts ValiKom Transfer. Aus der Reihe: Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung. Heft A53. Abgerufen am 03.04.2024: https://fbh.uni-koeln.de/wp-content/uploads/2024/01/A53_FBH_Ergebniszusammenfassung_ValiKom-Transfer.pdf