

# Multinationale Unternehmen in der Schweiz und die Berufsbildung

Bericht und Empfehlungen zuhanden  
des Staatssekretariates für  
Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)



*Von Josef Widmer*

*Bern, Mai 2022*



## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	2
<b>1. Ausgangslage, Zielsetzung und Vorgehen</b> .....	3
<b>2. Die Multinationalen Unternehmen in der Schweiz (MNU)</b> .....	4
2.1. Definition «Multinationale Unternehmen» .....	4
2.2. Die Bedeutung der MNU für die Schweizer Volkswirtschaft .....	5
<b>3. Besonderheiten der MNU</b> .....	7
3.1. Multinationale Unternehmenskultur .....	7
3.2. Unternehmenssprache Englisch .....	8
3.3. Komplexe Human Resources .....	8
3.3. Hoher Anteil Mitarbeitende mit Tertiärabschluss .....	8
3.4. Wenig Kenntnis und Interesse an der Berufsbildung .....	9
3.5. Anderes Rollenverständnis von Staat und Privaten .....	9
<b>4. Die Ausbildung von Lernenden in MNU</b> .....	11
4.1. Die Ausbildungsbeteiligung der MNU in Zahlen .....	11
4.2. Gründe, warum MNU keine Lernenden ausbilden .....	15
<b>5. Die Rekrutierung von Fachkräften in MNU</b> .....	18
5.1. Vergleich internationaler Bildungsabschlüsse .....	18
5.2. Gängige Rekrutierungspraxis .....	19
<b>6. Zwischenfazit und Erwägungen</b> .....	21
<b>7. Empfehlungen zuhanden des SBFI</b> .....	23
7.1. Transparenz bezüglich Ausbildungstätigkeit der MNU herstellen und Monitoring etablieren .	23
7.2. Sensibilisierung der Berufsbildungsakteure erhöhen und Lehrstellenmarketing spezifisch auf MNU ausrichten .....	24
7.3. Direkte und indirekte Kommunikation mit den MNU verstärken .....	25
7.4. Ausbildungsverbünde und Basislehrjahre schaffen und sie gezielt fördern .....	26
7.5. Interkantonales Angebot von Berufslehren (inkl. Berufsmaturität) in englischer Sprache etablieren .....	27
7.6. Äquivalenzen herstellen und Schweizer Berufsbildungsabschlüsse international mit gut verständlichen Titeln besser positionieren .....	29
7.7. Kontingente für ausländische Fachkräfte nach Bedarf mit Lernenden-Ausbildung verknüpfen	30
7.8. Übersicht Empfehlungen .....	30
<b>8. Literatur</b> .....	33
<b>9. Personen</b> .....	34



## 1. Ausgangslage, Zielsetzung und Vorgehen

In der Schweiz genießt die Berufsbildung einen hohen Stellenwert und blickt auf eine lange Tradition zurück. Entscheidungsträgerinnen und -träger in grossen und kleinen Unternehmen (HR-Fachleute, CEO's, Linien-Vorgesetzte) kennen in der Regel die Berufsbildungsabschlüsse auf allen Stufen und deren Potenzial und wissen damit ebenso umzugehen wie die Lernenden bzw. Studierenden.

Aus Rückmeldungen von Partnern des SBFI geht jedoch immer wieder hervor, dass ausländische Entscheidungsträgerinnen und -träger diesbezüglich Defizite haben und mit der Schweizer Berufsbildung zu wenig vertraut sind. Das zeigt sich gemäss diesen Äusserungen u.a. darin, dass in multinational ausgerichteten Firmen das Lehrstellenpotenzial zu wenig ausgeschöpft wird und / oder Personen mit Schweizer Berufsabschlüssen bei der Rekrutierung und LohnEinstufung gegenüber Trägerinnen und Trägern von akademischen Titeln benachteiligt werden.

Ziel des vorliegenden Berichtes ist es, diesen Themen auf den Grund zu gehen und u.a. folgende Fragen zu beantworten:

- Wie wirkt es sich aus, dass die ausländischen Entscheidungsträger/-innen über das schweizerische Berufsbildungssystem nicht besonders gut Bescheid wissen?
- Stimmt es, dass multinational ausgerichtete Unternehmen weniger Lehrstellen anbieten? Welches sind die Gründe dafür?
- Wie gestaltet sich die Rekrutierung von Fachpersonal in multinationalen Unternehmen? Stimmt es, dass Schweizer Berufslernende tendenziell benachteiligt werden? Wenn ja, warum?
- Wenn diese Probleme tatsächlich da sind, welche Massnahmen, Instrumente und Angebote könnten helfen, sie zu entschärfen?
- Was müsste bei der Umsetzung besonders beachtet werden? Und welche Kooperationspartner kämen dafür in Frage?

Der vorliegende Bericht stützt sich zum einen auf die (wenige) verfügbare wissenschaftliche Literatur, auf eigens für diesen Bericht zusammengestellte Daten des Bundesamtes für Statistik sowie auf zahlreiche Gespräche mit relevanten Exponentinnen und Exponenten zum Thema «Multinationale Unternehmen und Berufsbildung». Gespräche wurden sowohl mit kantonalen Exponentinnen und Exponenten geführt wie auch mit Vertreter/innen von Berufsverbänden und CEO's oder HR-Verantwortlichen von multinationalen Firmen. Ergebnis der Abklärungen sind ein Bericht sowie konkrete Empfehlungen zuhanden des Staatssekretariates für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI).

Schweizweit gab es bis heute keine verlässlichen Zahlen über das Engagement von Multinationalen Unternehmen (MNU)<sup>1</sup> in der Berufsbildung. Im Hinblick auf die vorliegende Arbeit hat das Bundesamt für Statistik freundlicherweise Daten der Betriebs- und Unternehmensstatistik (BUR) mit denjenigen der Bildungsstatistik verknüpft.<sup>2</sup> Damit können erstmals einigermaßen präzise Aussagen zum Ausbildungsengagement der MNU gemacht werden.

<sup>1</sup> In diesem Bericht wird konsequent die Abkürzung MNU für «Multinationale Unternehmen» verwendet.

<sup>2</sup> Ich danke dem Stellvertretenden Direktor des Bundesamtes für Statistik, Markus Schwyn, für seine grosse Unterstützung für meine Anliegen.



## 2. Die Multinationalen Unternehmen in der Schweiz (MNU)

### 2.1. Definition «Multinationale Unternehmen»

Im Hinblick auf die vorliegende Arbeit ist zunächst einmal zu klären, was unter «Multinationalen Unternehmen» überhaupt verstanden wird. Gemäss den traditionellen Begrifflichkeiten der OECD galt lange Zeit folgende Definition:

MNU *«engage in foreign direct investment (FDI) and own or control value-adding activities in more than one country»*.<sup>3</sup>

Diese Definition berücksichtigte allerdings nur die Direkt-Investitionen, nicht die Importe, sodass eine Erweiterung des Begriffs notwendig wurde. Seit 2011 gilt deshalb folgende OECD-Definition<sup>4</sup>:

- *“Multinational enterprises operate in all sectors of the economy.*
- *They usually comprise companies or other entities established in more than one country and so linked that they may coordinate their operations in various ways.*
- *While one or more of these entities may be able to exercise a significant influence over the activities of others, their degree of autonomy within the enterprise may vary widely from one multinational enterprise to another.*
- *Ownership may be private, state or mixed.”*

Als wichtige Merkmale einer MNU können gelten<sup>5</sup>:

- Geschäftstätigkeit in mehreren Ländern
- Auslandstätigkeit macht einen wesentlichen Teil der Geschäftstätigkeit aus
- Unternehmensstrategie ist unter weltweiter Perspektive konzipiert
- Muttergesellschaft ist oberstes Entscheidungszentrum; Tochtergesellschaften orientieren sich an Vorgaben der Muttergesellschaft
- Management denkt und handelt in weltweiten Kategorien.

Das Bundesamt für Statistik, dessen Daten diesem Bericht zugrunde liegen, verwendet eine pragmatische, einfache Definition für MNU:

- Ein Unternehmen hat seinen Hauptsitz in der Schweiz, ist jedoch in mindestens einem Land ausserhalb der Schweiz tätig.
- Ein Unternehmen hat seinen Hauptsitz im Ausland, verfügt jedoch über mindestens eine Tochtergesellschaft in der Schweiz.

Es ist klar, dass diese (offene) Definition<sup>6</sup> zum einen recht viele Firmen in den Fokus nimmt, und zum andern sowohl grosse wie auch kleine Unternehmen erfasst. Im Fokus stehen damit nicht nur die

<sup>3</sup> Dunning, 1993, Seite 2.

<sup>4</sup> OECD 2011, Seite 62.

<sup>5</sup> Prof. Dr. Andreas Georg Scherer, Vorlesung Universität Zürich 2016: Globalisierung und Multinationale Unternehmen.

<sup>6</sup> Bundesamt für Statistik, 2022.



klassischen bekannten multinationalen Konzerne, sondern auch KMU, auf welche die obigen Kriterien zutreffen.

Im Folgenden verwende ich diese Definition des Bundesamtes für Statistik. Sämtliche Zahlen im vorliegenden Bericht basieren darauf.

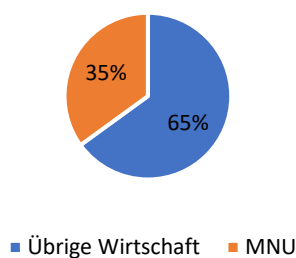
## 2.2. Die Bedeutung der MNU für die Schweizer Volkswirtschaft

Die Schweiz weist im internationalen Vergleich und proportional zu ihrer Bevölkerung eine überdurchschnittliche Zahl von MNU gemäss obiger Definition auf. Es handelt sich hierbei sowohl um grosse Konzerne (mit schweizerischem oder ausländischem Hauptsitz) wie auch um kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Gemäss Definition des Bundesamtes für Statistik fallen in der Schweiz rund 50'000 Firmen unter die Rubrik MNU.

In Bezug auf die Fragestellungen dieses Berichtes sind aber besonders die grossen Konzerne im Fokus. Besonders ihnen wird unterstellt, sich zu wenig um die Schweizer Berufsbildung zu kümmern. Doch: um was für Konzerne handelt es sich dabei, und welche Bedeutung haben sie für die schweizerische Volkswirtschaft. Hilfreich ist dabei eine Broschüre von Swiss Holdings, einem Verband, dem 61 grosse Holding-Unternehmen aus dem Industrie- und Dienstleistungssektor (ohne Finanzsektor) angehören. Diese Firmen sind für die schweizerische Volkswirtschaft von namhafter Bedeutung, wie die nachfolgende Kurzübersicht zeigt. Sie erwirtschaften einen beträchtlichen Teil des BIP, schaffen eine grosse Zahl von Arbeitsplätzen und stellen ein substanzielles Element des schweizerischen Steuersubstrats dar.

Abbildung 1: Bedeutung der grossen Konzerne für die Schweizer Volkswirtschaft<sup>7</sup>

Beitrag der grossen Konzerne zum  
BIP der Schweiz

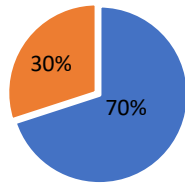


Die in der Schweiz ansässigen grossen Konzerne erwirtschaften gesamthaft einen Anteil von rund einem Drittel an der gesamten Wertschöpfung unseres Landes (Bruttoinlandprodukt BIP). Davon entfallen auf die Realwirtschaft über 25 %, auf den Finanzsektor rund 10 %.

<sup>7</sup> Angaben des Verbands «SwissHoldings», dem 61 Unternehmen des Industrie- und Dienstleistungssektors (ohne Finanzsektor) angehören. Dossier: Die Schweiz und ihre Konzerne, Bern 2012.



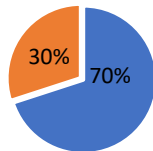
### Die grossen Konzerne als Arbeitgeber in der Schweiz



■ Übrige Wirtschaft ■ MNU

Die in der Schweiz ansässigen grossen Konzerne beschäftigen in der Schweiz direkt rund 1,3 Mio. Personen. Jeder dritte Arbeitsplatz in unserem Land ist damit bei einem grossen Konzern angesiedelt. Vier Fünftel dieser Stellen entfallen auf die Realwirtschaft, ein Fünftel auf den Finanzsektor.

### Die grossen Konzerne als bedeutende Steuerzahler in der Schweiz



■ Übrige Wirtschaft ■ MNU

Rund ein Drittel der Gewinnsteuern von Bund, Kantonen und Gemeinden stammt von den grossen Konzernen. Hinzu kommen hohe weitere Steuereinnahmen von den Unternehmen und ihren Angestellten (Kapitalsteuern, Mehrwertsteuer, Einkommens- und Vermögenssteuer, usw).

Betrachten wir nun auch die Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) mit multinationaler Ausrichtung, so ist klar: Sie sind sehr heterogen und beschränken sich nicht auf einige wenige ökonomische Cluster wie die grossen Konzerne. Sie bilden die klare Mehrheit der MNU, und sie decken praktisch sämtliche Wirtschaftsbereiche ab. In vielen Fällen besetzen sie technologisch interessante Zukunftsfelder und haben gerade deshalb für die schweizerische Volkswirtschaft eine grosse Bedeutung.



### 3. Besonderheiten der MNU

MNU weisen ein paar Charakteristika auf, welche für die im vorliegenden Bericht untersuchten Fragestellungen relevant sind. Sie werden in den folgenden Abschnitten kurz beschrieben.

#### 3.1. Multinationale Unternehmenskultur

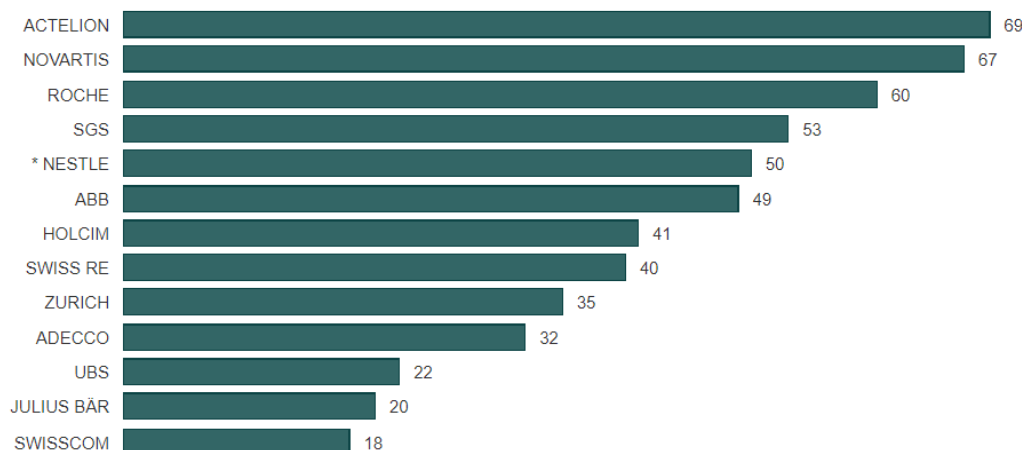
MNU sind stark durch ihr multinationales Geschäft geprägt. Der Fokus ist dabei nach aussen gerichtet und nicht auf die spezifischen Eigenheiten der Schweiz. Zwar arrangieren sich die Unternehmen mit den hiesigen Gepflogenheiten, doch nur so weit als notwendig und zur Vermeidung geschäftlicher Nachteile. Eine Firma, die in mehreren Ländern tätig ist, passt sich nur ungern lokalen bzw. nationalen Prinzipien an, weil dies ihr internationales Geschäft stets komplexer macht.

Der Personalkörper von MNU ist multinational zusammengesetzt, was sehr kulturprägend ist. Man muss sich vor Augen halten, dass in manchen grossen Firmen der Anteil der Belegschaft mit ausländischem Hintergrund 50% deutlich überschreitet, wie die nachfolgende Darstellung zeigt. Die Mitarbeitenden kommen dabei häufig aus einem Dutzend verschiedener Länder, was nationale Bedürfnisse zusätzlich in den Hintergrund treten lässt. In der Belegschaft von Roche und Novartis in Basel sind beispielsweise über 100 Nationalitäten vertreten, bei Nestlé in Vevey annähernd so viele.

Abbildung 2: Prozentanteil ausländischer Arbeitnehmer in grossen Schweizer Firmen<sup>8</sup>

#### Grosse Schweizer Firmen: Anteil ausländischer Arbeitnehmer

Firmen im Swiss Market Index (SMI)



In dieses Bild gehört auch der Umstand, dass namentlich in Firmen mit ausländischem Hauptsitz viele strategische Entscheide im Headquarter gefällt werden, nicht in der Schweiz, und zwar häufig durch Personen, welche die schweizerischen Verhältnisse wenig kennen. Entscheidend ist dabei personell meistens das Dreieck CEO – Finanzchef/in – HR-Chef/in. Je nachdem, wie diese Funktionen besetzt sind und welchen Hintergrund die entsprechenden Personen aufweisen, spielen Sonderbedürfnisse

<sup>8</sup> Quelle: SRF-Daten. <https://d1ikiftntn3ea5.cloudfront.net/pdoHB/2>



der Schweiz eine über- oder untergeordnete Rolle.

### 3.2. Unternehmenssprache Englisch

Dazu kommt, dass selbst in kleinen multinationalen KMU heute Englisch als Unternehmenssprache vorherrscht. In grossen MNU ist dies absolut üblich und schon seit langem der Fall. Die Unternehmenssprache ist letztlich ebenfalls kulturprägend. Die Schweizer Bildungsangebote mit ihrem auf die nationalen Sprachen ausgerichteten Fokus wirken in diesem internationalen Umfeld fast etwas fremd.

MNU sind sich gewohnt, Unterlagen und Materialien in englischer Sprache zu erhalten und zu verwenden. In MNU müssen Mitarbeitende und deshalb auch Lernende über ausgezeichnete Kenntnisse der englischen Sprache in Wort und Schrift verfügen. Mit diesen spezifischen Rahmenbedingungen ist die Schweizer Berufsbildung in MNU konfrontiert.

### 3.3. Komplexe Human Resources

Die Multinationalität der Unternehmen setzt sich auch in den Human Resources fort. Vor allem grössere MNU brauchen ein internationales Personalmanagement. Dieses ist im Unterschied zum klassischen Personalmanagement deutlich komplexer. Personalabteilungen sind grundsätzlich für die Rekrutierung, Einstellung, Ausbildung, Bezahlung, Entwicklung, Bewertung und Motivation der Belegschaft in einem Unternehmen verantwortlich. Mit dem Grad der Internationalisierung nimmt die Komplexität dieser Aufgaben dramatisch zu. MNU arbeiten in mehreren nationalen Kontexten, jeder mit seinen eigenen institutionellen und kulturellen Merkmalen. Praktisch jedes Problem im internationalen Management hat letztlich mit Mitarbeitenden zu tun, sei es, dass es durch sie verursacht wurde, sei es, dass es durch sie zu lösen ist. Die richtigen Mitarbeitenden zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben, stellt deshalb einen wesentlichen Erfolgsfaktor im internationalen Geschäft dar.

In entscheidenden (HR-)Funktionen in multinationalen Unternehmen herrscht oft wenig personelle Kontinuität. Die vielen personellen Wechsel – auch in wichtigen Kaderfunktionen – erschweren die Zusammenarbeit mit staatlichen Organen. Mit dem Weggang von Entscheidungsträgern geht immer wieder ein Stück Knowhow verloren. Das heisst: kaum haben wichtige Kaderleute einigermaßen verstanden, wie das Schweizer Bildungssystem funktioniert, werden sie befördert oder entlassen, und es müssen wieder neue Personen mit den hiesigen Gepflogenheiten vertraut gemacht werden.

In manchen MNU mit ausländischem Hauptsitz haben die jeweiligen Tochtergesellschaften gar kein eigenes HR mehr. Vielmehr wird dieses direkt an internationale Personalvermittlungsfirmen ausgelagert, oder eine Tochtergesellschaft übernimmt die HR-Aufgaben gleich für den ganzen Konzern. Dass dies die Rücksichtnahme auf nationale Gepflogenheit im Bildungswesen erschwert, liegt auf der Hand.

### 3.3. Hoher Anteil Mitarbeitende mit Tertiärabschluss

Wie der Arbeitsmarkt anderer Länder war auch derjenige in der Schweiz in den letzten Jahren von tiefgreifenden Veränderungen geprägt. So fand in der Wirtschaft eine Tertiarisierung vieler Aktivitäten und eine zunehmende Spezialisierung statt, die zu einer erhöhten Nachfrage nach hochqualifizierten Fachkräften und gleichzeitig einem entsprechenden Rückgang des Bedarfs an Arbeitskräften mit mittlerer und niedrigerer Qualifikation geführt hat.





Die Schweiz mit ihren überdurchschnittlich vielen multinational ausgerichteten Firmen in den Clustern Pharmaindustrie, Banken, Informatik, Finanzen und Rohstoffhandel spürt diese Entwicklung ganz besonders stark. In den letzten 25 Jahren hat sich das Bildungsniveau der zuwandernden Personen massiv verändert. Die hochqualifizierte Zuwanderung in Tätigkeitsfeldern mit einer hohen Wertschöpfung hat sich zwischen 1990 und 2020 mehr als verdoppelt.<sup>9</sup> Grund dafür ist die Tatsache, dass die spürbare Nachfrage nach tertiären Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt durch die in der Schweiz ausgebildeten jungen Leute nicht genügend gedeckt werden konnte.

Und diese tertiären Kompetenzen werden immer wichtiger. Manche MNU haben einfache Arbeiten längst ins (günstigere) Ausland verlagert, sodass vor allem Tätigkeitsfelder mit hohen Anforderungen (z.B. in der Entwicklung, im Management oder im Engineering) in der Schweiz verblieben. Das verstärkt die Nachfrage nach Mitarbeitenden mit einem tertiären Abschluss.

### 3.4. Wenig Kenntnis und Interesse an der Berufsbildung

Die konsultierten Interviewpartner haben fast ausnahmslos bestätigt, dass die Kenntnis des Schweizer Bildungssystems in MNU oft sehr rudimentär ist. Viele Exponentinnen und Exponenten haben sich mangels Notwendigkeit auch gar nicht gross damit beschäftigt. Ihr eigener Background sowie die skizzierte multinationale und multikulturelle Ausrichtung ihres Unternehmens führen dazu, dass nationale Besonderheiten kaum eine Rolle spielen.

In vielen multinationalen Firmen ist das notwendige Wissen über die schweizerische Berufsbildung deshalb schlicht nicht vorhanden. Das heisst aber nicht, dass es sich für kantonale Berufsbildungsämter und andere Institutionen nicht lohnen würde, in den MNU entsprechende Aufklärungsarbeit zu leisten. Je intensivere Netzwerke diesbezüglich bestehen, desto wahrscheinlicher ist eine Beteiligung der multinationalen Firmen an der Berufsbildung.

MNU sind in der Regel nicht Teil des Berufsbildungsnetzwerkes, welches sehr stark über die Mitgliedschaft in Berufsverbänden funktioniert. Gerade da machen diese Firmen aber häufig nicht mit (und sind damit vom Informationsfluss in Sachen Berufsbildung weitgehend abgeschnitten). Ihnen fehlt damit die Bindung zur Schweizer Berufsbildung. Kaderleute von MNU sind häufig nur für einige Jahre am Schweizer Standort. Ihre lokale Verankerung ist somit sehr beschränkt. Viele Expat's schicken denn auch ihre Kinder an internationale Schulen, um sicherzustellen, dass diese bei einem beruflichen Wechsel keine Nachteile erleiden. Das heisst, sie machen auch im privaten Umfeld keine eigene Erfahrung mit der Berufsbildung.

### 3.5. Anderes Rollenverständnis von Staat und Privaten

In der Mehrzahl der schweizerischen KMU ist die Lehrlingsausbildung ein eigentliches Geschäftsmodell. Die Lernenden sind vollständig in die Firma integriert und übernehmen von Anfang an wichtige Funktionen, ohne die das jeweilige KMU personell aufrüsten müsste. In MNU ist häufig genau das Gegenteil der Fall: Lernende, welche integriert und betreut sein müssen, stellen eine zusätzliche Belastung dar und brauchen – nach Einschätzung der jeweiligen Entscheidungsträger/-innen - Ressourcen, welche nicht vorhanden sind.

Entscheidungsträger/-innen in MNU gehen in der Regel vom Prinzip aus, dass der Staat für die Ausbildung junger Leute zuständig ist. So kennen sie es aus ihren Herkunftsländern und übertragen diese Sicht auf die Schweiz. Es ist für sie deshalb schwer verständlich, dass Firmen in der Schweiz eine

<sup>9</sup> Wanner/Steiner, 2018, S. 1



diesbezügliche (Eigen-)Verantwortung übernehmen sollen. Für viele Entscheidungsträger/innen von MNU ist es unverständlich, dass junge Leute im Alter von 15 Jahren in einer Firma arbeiten. Manche bezeichnen das – gemäss Aussagen der Interviewpartner - anfänglich gar als «Kinderarbeit», welche in ihren Herkunftsländern verboten wäre. Da sie aus völlig anderen nationalen Kontexten stammen, braucht es viel Überzeugungskraft, sie vom Sinn und der Notwendigkeit zu überzeugen, dass sich Unternehmen in der Ausbildung von Lernenden engagieren sollen.

Für viele multinationale Unternehmen ist unter diesen Umständen ein Engagement in der Berufsbildung höchstens im Rahmen ihrer «Corporate Social Responsibility» zu rechtfertigen. Das heisst: wenn sie ausbilden, tun sie es nicht aus einer ökonomischen Logik heraus, wie dies bei den meisten Schweizer Firmen der Fall ist, sondern sie tun es, um ihrer Verantwortung in der Gesellschaft Rechnung zu tragen und ihre öffentliche Reputation zu verbessern. Sie tun es häufig unter öffentlichem Druck, nicht weil sie davon überzeugt sind. Und erst allmählich – mit der Zeit – werden sie zu «Botschaftern» der Berufsbildung – dann nämlich, wenn sie selber positive Erfahrungen mit der Lernenden-Ausbildung machen konnten.



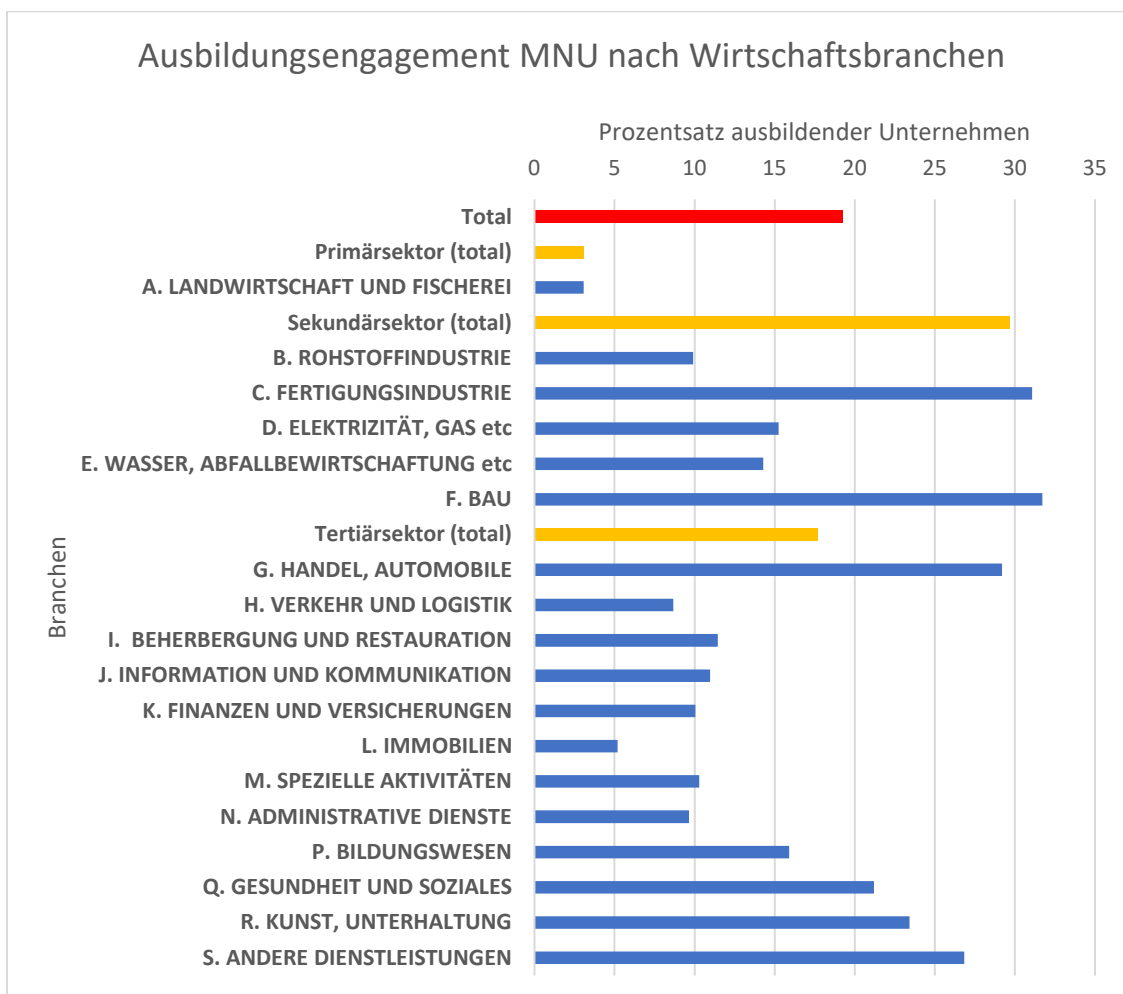
## 4. Die Ausbildung von Lernenden in MNU

Wie steht es nun um die Ausbildungstätigkeit von MNU in der Schweiz? Im Folgenden werden einige statistische Auswertungen präsentiert, welche versuchen, diese Fragen einigermaßen differenziert zu beantworten. Anschliessend werden die Ursachen beschrieben, welche aus MNU-Sicht ein Ausbildungsengagement schwierig machen.

### 4.1. Die Ausbildungsbeteiligung der MNU in Zahlen

Insgesamt bilden rund 19 Prozent der MNU Lernende aus. Das ist ungefähr die gleiche (niedrige) Ausbildungsbeteiligung wie bei der Gesamtheit der Firmen in der Schweiz. Bei MNU mit Schweizer Hauptsitz liegt der Prozentsatz der ausbildenden Unternehmen mit rund 20 Prozent etwas höher, bei den MNU mit ausländischem Hauptsitz mit etwa 18 Prozent leicht tiefer.

Abbildung 4: Ausbildungsengagement MNU nach Wirtschaftszweigen<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Bundesamt für Statistik, 2022. Die Daten wurden auf Anfrage des Autors vom BfS erstmals zusammengestellt. Sie basieren auf einer Verknüpfung von Daten der Betriebs- und Unternehmensstatistik mit denjenigen der Bildungsstatistik.

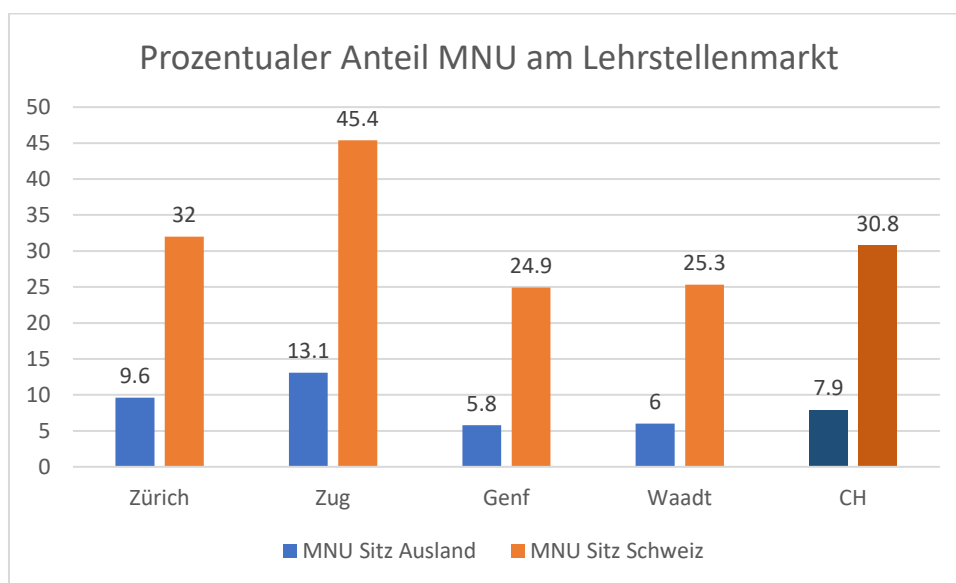


Das Ausbildungs-Engagement der MNU ist je nach Wirtschaftszweig bzw. -branche sehr unterschiedlich, wie die obige Grafik zeigt.

Schauen wir die verschiedenen Zweige der Wirtschaft an, so zeigt sich, dass sich je nach Branche lediglich zwischen 3 und gut 30 Prozent der Multinationalen Unternehmen an der Lehrlingsausbildung beteiligen. Nicht überraschend ist, dass die Ausbildungstätigkeit der Unternehmen, die dem sekundären Wirtschaftssektor angehören, deutlich höher ausfällt (knapp 30%) als im primären (3%) und tertiären Sektor (18%). Aufgrund seiner Grösse besteht wohl im tertiären Sektor das grösste Potenzial zur Steigerung der Ausbildungstätigkeit.

Der Anteil der Ausbildungsplätze in MNU am gesamten Lehrstellenangebot in der Schweiz beträgt 30,8 Prozent<sup>11</sup>, mit steigender Tendenz. Angesichts der nach wie vor wachsenden internationalen Verflechtung der Schweizer Wirtschaft verwundert es nicht, dass immer mehr Schweizer Firmen ausländische Märkte erschliessen, aber auch dass immer mehr ausländische Firmen in der Schweiz Tochtergesellschaften gründen. Betrachtet man nur die MNU mit ausländischem Hauptsitz, so beträgt deren Anteil am gesamten Lehrstellenmarkt lediglich 7,9 Prozent, wie die untenstehende Grafik zeigt.

Abbildung 5: Prozentualer Anteil MNU am gesamten Lehrstellenmarkt nach Kantonen<sup>12</sup>



Ganz generell zeigen sich in den Daten erhebliche kantonale Unterschiede. So ist etwa der MNU-Anteil am Lehrstellenmarkt in Zug deutlich höher als in Genf, in der Waadt oder auch in Zürich.

Betrachtet man alle MNU mit ausländischem Hauptsitz im Kanton Zürich, so erweisen sich deren Ausbildungsbemühungen als eher bescheiden. Gerade mal 3952 Lehrstellen (= 9,6 Prozent aller Lehrstellen im Kanton Zürich) werden von all diesen Unternehmen zusammen angeboten.

Im Kanton Zug ist der prozentuale Anteil der MNU-Ausbildungsplätze am Gesamtangebot an Lehrstellen höher. Hier sind es 373 Lehrstellen, die von MNU mit ausländischem Hauptsitz direkt angeboten werden. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich rund ein Viertel der MNU im

<sup>11</sup> Bundesamt für Statistik, 2022.

<sup>12</sup> Bundesamt für Statistik, 2022.



Kanton Zug BildXZug als Ausbildungsverbund angeschlossen haben und für diesen Verbund Plätze anbieten. Diese Plätze kommen zu den 373 noch hinzu, sodass der MNU-Anteil am Zuger Lehrstellenmarkt wahrscheinlich noch höher ausfällt. Vergleichsweise niedriger ist der prozentuale Anteil der MNU-Ausbildungsplätze am Gesamtangebot in den Kantonen Waadt und Genf. Die Gründe dafür wären noch zu eruieren.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Anzahl bzw. den Prozentsatz der Unternehmen, die in den jeweiligen Kantonen ausbilden bzw. nicht ausbilden. Schweizweit entspricht der Ausbildungsquotient von rund 19 Prozent in etwa demjenigen der Gesamtheit der Unternehmen. Zwischen den Kantonen ergeben sich etwa dieselben Unterschiede wie bei den rein schweizerischen Firmen. Beispielsweise ist der Ausbildungsquotient in den Kantonen der Romandie und des Tessins aus kulturellen und historischen Gründen deutlich geringer als in den meisten Kantonen der Deutschschweiz.

Abbildung 6: MNU mit und ohne Lernende nach Sitzkanton des Unternehmens<sup>13</sup>

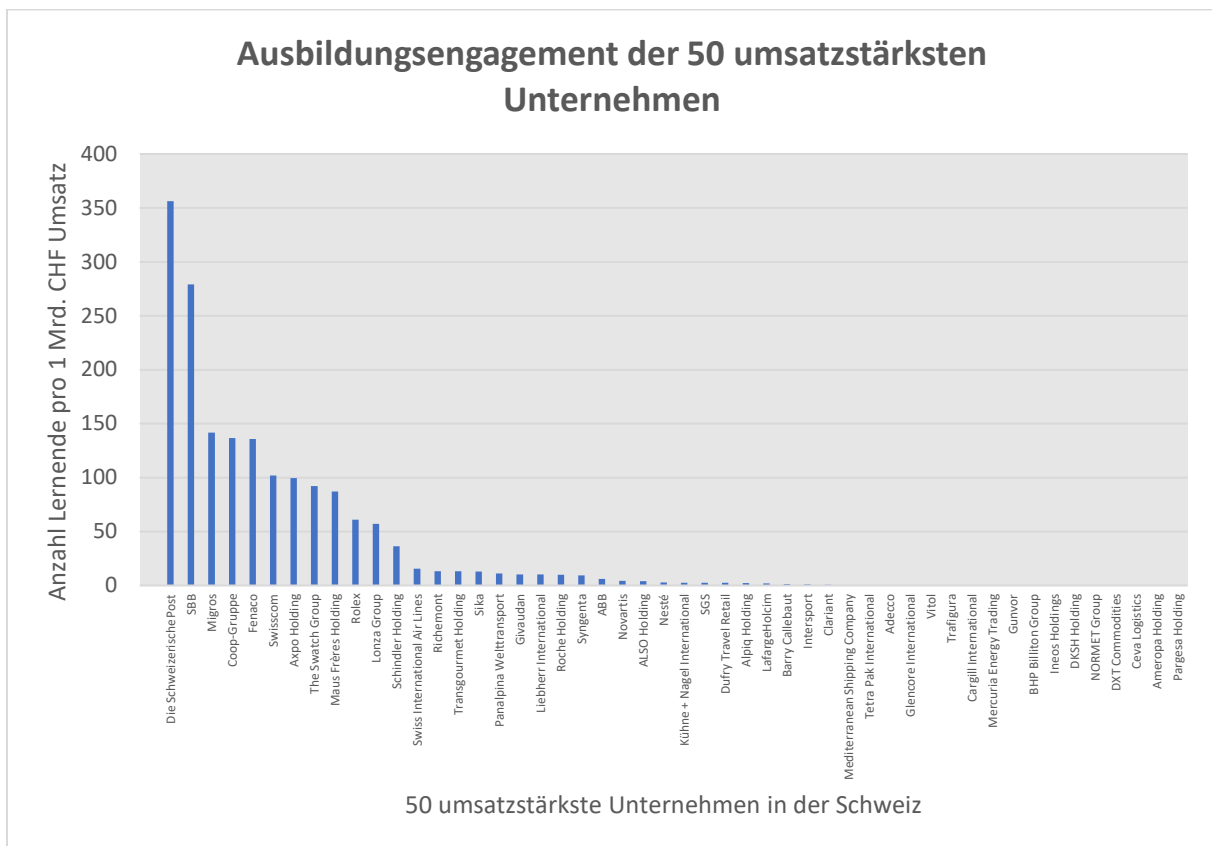
Sitzkanton des Unternehmens	Total	Anzahl Unternehmen			
		ohne Lernende		mit Lernenden	
		N	%	N	%
<b>Total</b>	53383	43111	80.76	10272	19.24
<b>ZH</b>	9893	8110	81.98	1783	18.02
<b>BE</b>	4848	3670	75.70	1178	24.30
<b>VD</b>	4453	3543	79.56	910	20.44
<b>AG</b>	3168	2288	72.22	880	27.78
<b>SG</b>	3241	2416	74.54	825	25.46
<b>LU</b>	2162	1625	75.16	537	24.84
<b>VS</b>	1667	1272	76.30	395	23.70
<b>SO</b>	1470	1091	74.22	379	25.78
<b>TG</b>	1395	1029	73.76	366	26.24
<b>BL</b>	1453	1099	75.64	354	24.36
<b>TI</b>	3619	3267	90.27	352	9.73
<b>FR</b>	1381	1034	74.87	347	25.13
<b>GE</b>	3823	3479	91.00	344	9.00
<b>GR</b>	1532	1259	82.18	273	17.82
<b>BS</b>	1787	1534	85.84	253	14.16
<b>NE</b>	974	754	77.41	220	22.59
<b>ZG</b>	2980	2772	93.02	208	6.98
<b>SZ</b>	1144	970	84.79	174	15.21
<b>SH</b>	649	504	77.66	145	22.34
<b>JU</b>	396	291	73.48	105	26.52
<b>AR</b>	273	220	80.59	53	19.41
<b>NW</b>	315	265	84.13	50	15.87
<b>UR</b>	230	181	78.70	49	21.30
<b>GL</b>	194	149	76.80	45	23.20
<b>OW</b>	222	190	85.59	32	14.41
<b>AI</b>	114	99	86.84	15	13.16

<sup>13</sup> Bundesamt für Statistik, 2022.



Vier Fünftel aller Lehrstellen werden in der Schweiz von kleinen und mittleren Unternehmen angeboten. Auf die Grossunternehmen fallen knapp ein Fünftel. Dieses Verhältnis gilt durchaus auch für die MNU. Unter einem besonderen Fokus stehen natürlich die grossen Unternehmen, welche klassisch als «Multis» bezeichnet werden. Die 50 umsatzstärksten Unternehmen in der Schweiz können praktisch alle als multinational (gemäss Definition) bezeichnet werden. Es zeigt sich jedoch auch hier, dass je höher der Schweiz-Bezug eines Unternehmens ist, desto höher ist auch sein Ausbildungsengagement. Die nachfolgende Darstellung macht dies mehr als deutlich.

Abbildung 7: Ausbildungsengagement der umsatzstärksten Unternehmen<sup>14</sup>



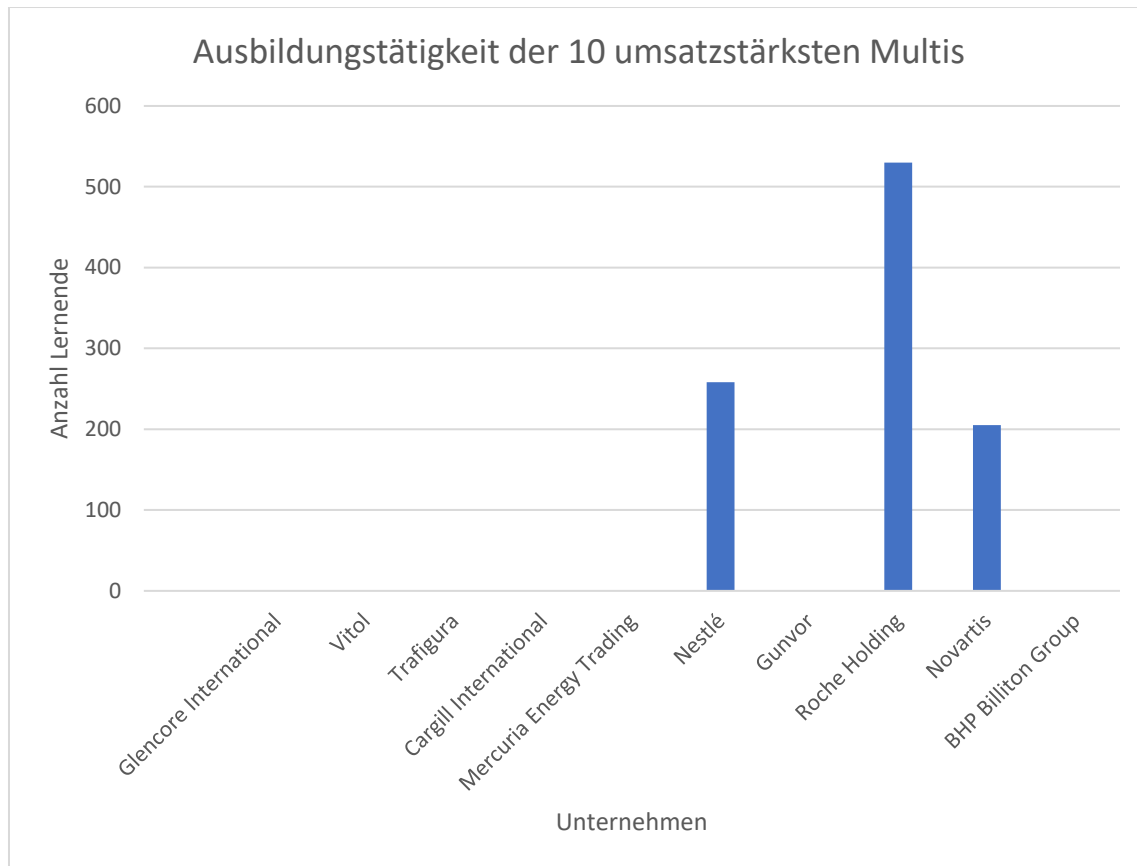
Es zeigen sich enorme Unterschiede zwischen den traditionellen schweizerischen Firmen und MNU mit ausländischem Hauptsitz. Engagieren sich auf der einen Seite Unternehmen wie Schweizerische Post, SBB, Migros, Coop und Fenaco überdurchschnittlich in der Ausbildung von Lernenden, so bilden multinationale Firmen wie Vitol, Trafigura, Cargill oder Pargesa nicht einen einzigen Lernenden aus. Unternehmen wie Syngenta, ABB, Nestlé, SGS, Roche und Novartis bilden zwar Lernende aus, gemessen am Umsatz ist ihr Ausbildungsbeitrag jedoch eher bescheiden.

Nehmen wir ausschliesslich die 10 grossen multinationalen Unternehmen in den Fokus, so wird noch deutlicher, dass diese in der Lernenden-Ausbildung weitgehend abwesend sind. Einzig Nestlé, Roche und Novartis bieten überhaupt Lehrstellen an, wie die folgende Grafik zeigt:

<sup>14</sup> Bundesamt für Statistik, 2022.



Abbildung 8: Ausbildungstätigkeit der umsatzstärksten Multis<sup>15</sup>



Insgesamt lässt sich somit feststellen, dass es vor allem einzelne grosse Unternehmen sind, welche das «Klischee», wonach MNU weniger ausbilden als die anderen Firmen, bestätigen.

#### 4.2. Gründe, warum MNU keine Lernenden ausbilden

Es gibt zweifellos MNU, die sich noch gar nie damit auseinandergesetzt haben, sich an der Berufsbildung zu beteiligen. Dies dürfte jedoch die Minderheit der Firmen sein. Die meisten Firmen haben vielmehr eine rationale Entscheidung getroffen. Die spezifischen Eigenheiten der MNU, wie sie in Kap. 3 beschrieben wurden, spielen dabei eine wichtige Rolle:

- die multinationale Unternehmenskultur
- die Unternehmenssprache Englisch
- die Komplexität des internationalen HR
- der hohe Anteil von tertiär ausgebildeten Personen

<sup>15</sup> Bundesamt für Statistik, 2022. Lernende von Firmen, die durch einen Ausbildungsverbund angestellt sind, sind hier nicht erfasst. Das ist beispielsweise für die Firma Glencore der Fall, die selber keine Lernenden anstellt, sich jedoch im Rahmen des Ausbildungsverbundes BildXZug an der Lernenden-Ausbildung beteiligt.



- die mangelnde Kenntnis des Schweizer Bildungssystems
- das andere Rollenverständnis in Bezug auf den Staat.

Aus den geführten Gesprächen ergeben sich aber noch weitere Gründe, warum MNU nicht Lernende ausbilden wollen bzw. können:

#### 4.2.1. Das ausländische Headquarter ist dagegen

In MNU mit ausländischem Hauptsitz besteht oft wenig Verständnis für die Lernendenausbildung, namentlich dann, wenn die entscheidenden Positionen (CEO, CFO und HR-Chef/in) von Personen mit ganz unterschiedlichen nationalen Hintergründen besetzt sind. Selbst wenn in der Schweizer Tochtergesellschaft jemand sitzt, der das Bildungssystem Schweiz gut kennt, hat er/sie enorme Mühe, sein Headquarter im Ausland von der Notwendigkeit zu überzeugen, Lernende einzustellen. Das Beispiel der Firma Google (die heute rund 30 Lernende ausbildet) macht dies deutlich. Es dauerte rund zweieinhalb Jahre, bis das Headquarter seine Einwilligung gab und die Vorbereitungen für den Start der Lehrlingsausbildung abgeschlossen waren.

Schweizer Ableger internationaler Konzerne sind wegen restriktiver Vorgaben aus den Zentralen oft die Hände gebunden. Die Unternehmen können nur eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitenden beschäftigen. Problem: «Headcount». Dabei zählt ein Lernender gleichviel wie ein Informatik-Ingenieur. In Bezug auf Umsatz und Rendite haben lokale Manager deshalb einen starken Anreiz, sich gegen die Ausbildung von Lernenden zu entscheiden. Wenn nämlich der lokale CEO die Wahl hat, entweder eine fertig ausgebildete hochqualifizierte Ingenieurin zu engagieren oder einen Lernenden, der noch drei Jahre ausgebildet werden muss, bis er etwas einbringt, dann ist die Wahl in der Regel klar: Angesichts des herrschenden Mangels an Fachkräften wird er sich immer für den Ingenieur entscheiden. Dazu kommt, dass für die Lernenden-Ausbildung Berufsbildner/-innen eingesetzt werden müssen, welche wiederum den Headcount belasten.

#### 4.2.2. Dem Unternehmen erscheint die Lernenden-Betreuung zu komplex und die Umsetzung zu kompliziert

Es wurde schon erwähnt, dass viele MNU-Exponentinnen und -Exponenten den Aufwand für die Lernenden-Betreuung massiv überschätzen. Diese Haltung resultiert aus einer falschen Vorstellung darüber, wieviel Betreuung Lernende tatsächlich benötigen. MNU stellen sich häufig vor, es müsse permanent jemand für die Betreuung zur Verfügung stehen. Das ist jedoch in kaum einem Unternehmen möglich, auch in rein schweizerischen Firmen nicht.

Dieser gesunde Pragmatismus, der die Schweizer Berufsbildung auszeichnet, wird von MNU häufig nicht verstanden. Sie kommen deshalb aufgrund ihrer (falschen) Vorstellung von Betreuungsverantwortung zum Schluss, eine Ausbildung von Lernenden sei unter diesen Umständen gar nicht möglich.

Multinationale Firmen bekunden oft Mühe, genügend Verständnis für die Vermittlung der Basics der Lehrlingsausbildung im ersten Jahr aufzubringen. Sie wären aber bereit, Lernende im zweiten oder dritten Lehrjahr zu übernehmen, wenn sie schon über eine gewisse Grundausbildung verfügen und damit im Rahmen der internen Abläufe besser eingesetzt werden können.

Der in der Schweiz namentlich im Bildungsbereich gelebte Föderalismus ist – laut Aussagen verschiedener Interviewpartner – ebenfalls ein Grund, auf die Lernenden-Ausbildung zu verzichten. Für MNU, die häufig in mehreren Kantonen tätig sind, ist es unverständlich, wenn die administrativen Vorgaben (z.B. Anforderungen an Berufsbildner/innen, etc.) in jedem Kanton wieder anders





interpretiert werden. Der Aufwand, hier einen gangbaren Weg zu erreichen, ist vielen MNU dann zu gross.

Dazu kommt, dass Ausbilden auch ein «People's Business» ist, d.h. es braucht gute Kontakte zwischen den ausbildenden Unternehmen und den zuständigen kantonalen Stellen. An diesen persönlichen Kontakten, welche pragmatische, dienstleistungs- und kundenorientierte Lösungen ermöglichen, fehlt es in vielen Kantonen und Unternehmen.

#### 4.2.4. Es fehlen die Berufsbildnerinnen und Berufsbildner

MNU mit einem hohen Anteil an tertiär qualifizierten und hochschulisch ausgebildeten Fachleuten finden häufig keine Mitarbeitenden, welche bereit sind, firmenintern die Verantwortung für die Ausbildung der Lernenden zu übernehmen. Der Grund dafür dürfte oft sein, dass diese Leute keinen Bezug zur Berufsbildung haben und nicht so genau wissen, was sie erwarten würde. Somit ist es besonders am Anfang schwierig, überhaupt mit der Lernendenausbildung zu starten.

Nach einigen Jahren, wenn die ersten Absolventinnen und Absolventen fertig ausgebildet in der Firma sind, ist es für MNU leichter, Ausbildungs- und Betreuungspersonen für die Lernenden zu finden.

#### 4.2.5. Die Art der Tätigkeit des Unternehmens lässt eine Ausbildung nicht zu.

Manche MNU (vor allem auch kleinere KMU) können die verlangten Tätigkeitsbereiche einer Berufslehre gar nicht abdecken, weil ihr Tätigkeitsgebiet zu stark spezialisiert ist. Dies führt sie zum Schluss, dass Ausbildungstätigkeit gar nicht möglich sei. In der Regel wissen sie nicht, dass mit einem Klein- oder Grossverbund diese Probleme gelöst werden könnten.

Konkret kann ein Unternehmen Teil eines Ausbildungsverbundes werden, sofern ein solcher in der relevanten Branche oder in der relevanten Region besteht (was leider nicht immer der Fall ist).

#### 4.2.6. Es gibt keinen genügenden öffentlichen Druck, um auszubilden

Heute gibt es kaum öffentlichen Druck auf die MNU, sich in der Berufsbildung zu engagieren. Ja, es herrscht keinerlei Transparenz darüber, ob sich diese Firmen an der Berufsbildung beteiligen oder nicht. In manchen Kantonen wird sogar aktiv darauf geachtet, dass solche Daten nicht öffentlich bekannt sind (wohl um die MNU zu schützen). Wenn öffentlich transparent wäre, welche MNU sich in welchem Ausmass an der Lernendenausbildung beteiligen, dann wäre dies ein starker Motivator für diese Firmen, Lernende auszubilden, namentlich weil sie auf eine positive öffentliche Reputation angewiesen sind.



## 5. Die Rekrutierung von Fachkräften in MNU

MNU sind grundsätzlich auf den internationalen Markt ausgerichtet. Ihre Personalpolitik orientiert sich an den Erfordernissen zur Bearbeitung dieses internationalen Marktes. Dabei sind die MNU oft mit der Frage konfrontiert, welchen Wert ausländische Abschlüsse in der Schweiz haben. Sie sprechen dabei meist von «Äquivalenz» und meinen damit, welche ausländischen Abschlüsse entsprechen den gängigen Schweizer Diplomen und umgekehrt.

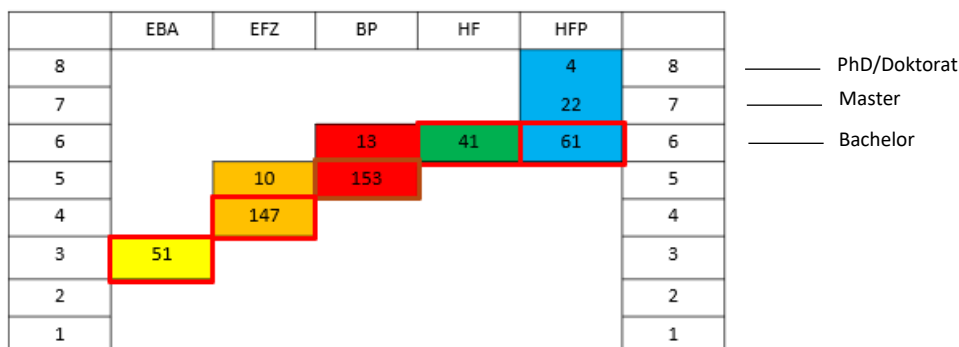
Andererseits funktioniert die Rekrutierung von Fachkräften im internationalen Umfeld nach anderen Regeln als hier in der Schweiz. Die Vorgehensweise und Methodik der HR-Abteilungen in MNU bei der Suche nach geeignetem Personal nimmt kaum Rücksicht auf spezifisch schweizerische Besonderheiten.

### 5.1. Vergleich internationaler Bildungsabschlüsse

Bildungssysteme sind weltweit sehr unterschiedlich, meist historisch gewachsen und spezifisch auf die eigenen Bedürfnisse der lokalen Wirtschaft ausgerichtet. Es ist deshalb sehr schwierig, Bildungssysteme miteinander zu vergleichen. Die Bildungswissenschaft ist sehr zurückhaltend, was solche Vergleiche betrifft. Der Wert von Bildungsabschlüssen kann am ehesten zwischen zwei konkreten Ländern und in einer konkreten Branche verglichen werden, generellere Vergleiche sind hingegen äusserst schwierig.

Selbst innerhalb der Europäischen Union sind die Bildungssysteme sehr verschieden. Die EU hat deshalb das Instrument eines Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) entwickelt, um in den einzelnen Ländern verliehene Qualifikationen verständlicher und vergleichbarer zu machen. Die Schweiz hat ihrerseits einen Nationalen Qualifikationsrahmen Berufsbildung geschaffen, der auf den europäischen Qualifikationsrahmen referenziert (siehe Abbildung unten).

Abbildung 9: Nationaler Qualifikationsrahmen Berufsbildung der Schweiz<sup>16</sup>



Besonders relevant sind im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit die Einstufungen der Höheren Schweizer Berufsabschlüsse. Wie die obige Grafik zeigt, sind die meisten Eidgenössischen Fachausweise (Berufsprüfungen) auf Stufe 5, welche eher post-sekundären als tertiären Charakter

<sup>16</sup> Darstellung SBFI, 2022.



hat. Hingegen sind sämtliche Diplome der Höheren Fachschulen und die meisten Eidgenössischen Diplome ((Höhere Fachprüfungen) auf Stufe 6 (was einem Bachelor im Hochschulbereich entspricht). Einzelne Eidgenössische Diplome erreichen gar Stufe 7 (entspricht im Hochschulsystem einem Master) oder Stufe 8 (entspricht einem PhD/Doktorat).

Theoretisch wären die Äquivalenzen (zumindest im europäischen Raum) damit geklärt. Allerdings ist der Europäische Qualifikationsrahmen in der Arbeitswelt weder in der Schweiz noch in den europäischen Ländern bekannt und spielt deshalb kaum eine Rolle. In den HR-Abteilungen der MNU jedenfalls ist der europäische Äquivalenzrahmen nicht präsent. Dazu kommt, dass viele MNU nicht nur in Europa Personal rekrutieren, sondern auch in Asien und/oder in Amerika. Für beide Kontinente und ihre Länder existieren keine solchen Qualifikationsrahmen, welche für den Vergleich der Werte von Bildungsabschlüssen eine Hilfe sein könnten.

Die befragten MNU haben ausnahmslos zum Ausdruck gebracht, wie nützlich für sie ein Hilfsmittel wäre, welches die «Übersetzung» von Schweizer Abschlüssen in ausländische Bildungssysteme oder umgekehrt die «Übersetzung» von ausländischen Bildungsabschlüssen ins Schweizer Bildungssystem erleichtern würde.

## 5.2. Gängige Rekrutierungspraxis

Viele MNU finden ihre spezifischen Fachkräfte nicht in der notwendigen Anzahl in der Schweiz. D.h. sie sind gezwungen, sich auf dem internationalen Arbeitsmarkt nach fähigen Mitarbeitenden umzusehen. Die internationale Rekrutierung hat den Vorteil, dass vakante Stellen auch besetzt werden, wenn in der Heimat diesbezüglich nichts mehr geht. Schließlich vergrößert sich durch eine breitere Rekrutierungsbasis der Bewerberpool, und damit steigen die Chancen, geeignete Bewerber/-innen mit passenden Kompetenzen zu finden. Darüber hinaus ist die internationale Rekrutierung von Fachkräften für MNU mit folgenden Vorteilen verbunden:

- Diversity Management: Je vielfältiger das Personal, umso mehr verschiedenes Fachwissen sowie unterschiedliche Erfahrungen kommen zusammen. In einem bunt gemischten Team können die Mitglieder voneinander lernen und ihre jeweiligen Stärken effektiv kombinieren.
- Der Bekanntheitsgrad des Unternehmens wird über die Landesgrenzen hinaus gesteigert.
- Das Innovationspotenzial des Unternehmens kann durch die verschiedenen Einflüsse und Ideen einer vielfältigen Belegschaft erhöht werden.
- Die Beschäftigung ausländischer Fachkräfte erhöht die interkulturelle Kompetenz des Unternehmens, was multinationale Geschäftsbeziehungen erleichtert.
- Ein Unternehmen, das vermehrt auf internationale Fachkräfte setzt, präsentiert sich als besonders weltoffen und tolerant. Das heisst, die Attraktivität von MNU als Arbeitgeber wird gesteigert.

Die Rekrutierung von Fachkräften auf dem internationalen Parkett erfolgt über verschiedene Kanäle: Online-Jobbörsen, Karrierewebsites, ausländische Printmedien, ausländische Hochschulen und Universitäten, internationale Berufsmessen, private Headhunter, eigene Firmenwebsite, Kontakte über persönliche Empfehlungen, Rekrutierung internationaler Studenten an Schweizer Hochschulen oder Soziale Netzwerke.

Eine kostenintensivere Methode ist das Engagieren eines Personaldienstleisters bzw. Headhunters. Es gibt spezialisierte Personalvermittler, welche ausschliesslich auf dem internationalen Personalmarkt aktiv sind und das notwendige Knowhow in arbeitsrechtlichen, personalrechtlichen und interkulturellen Angelegenheiten mitbringen.



Letztlich ist für die uns hier interessierende Fragestellung bedeutsam, mit welchem Job-Profil relevante Stellen auf dem internationalen Personalmarkt ausgeschrieben werden. Viele Gesprächspartner haben beteuert, sie würden zwar international nach Bachelor- und Master-Kandidatinnen und -Kandidaten suchen, aber die Stellenprofile seien stets offengehalten (Formulierung «oder andere vergleichbare Qualifikationen»), sodass auch Personen zum Zuge kommen könnten, die über keinen Hochschulabschluss verfügten.

Man darf sich jedoch nichts vormachen: Die globale Mobilität von Hochqualifizierten hat die nationale und internationale Wettbewerbssituation der MNU nachhaltig verändert. Jeder Zugriff auf ergiebige Arbeitsmärkte in anderen Regionen erweitert unmittelbar das Spektrum der Rekrutierungspotenziale. HR-Abteilungen von MNU suchen heute in der Regel grenzüberschreitend nach potenziell geeigneten Personen, und die gezielte Anwerbung ausländischer Fachkräfte dürfte in der Zukunft aufgrund des hierzulande herrschenden Fachkräftemangels noch intensiver werden.

In manchen MNU mit ausländischem Hauptsitz besteht beim Schweizer Ableger keine eigentliche HR-Abteilung mehr. Entweder wird das HR von einer anderen Länderorganisation für den ganzen Konzern übernommen, oder das HR wird an international ausgerichtete HR-Consulting-Firmen ausgelagert. Das heisst, die Rekrutierung wird von diesen Firmen im Auftrag wahrgenommen. Für diese internationalen Consulting-Firmen sind nationale Qualifikations-Spezifika ziemlich irrelevant.

MNU setzen häufig international gebräuchliche HR-Tools für die Rekrutierung ihrer Mitarbeitenden ein. Diese weisen Algorithmen auf, welche auf Schlüsselbegriffe wie «Bachelor» oder «Master» ausgerichtet sind. Können Schweizer HBB-Absolventen diese Schlüsselbegriffe in ihren Unterlagen nicht aufführen, fallen sie durch die Maschen und werden nicht berücksichtigt bzw. massiv benachteiligt. Zahlreiche Gesprächspartner haben diese Einschätzung bestätigt.

MNU, welche Fachkräfte aus einem Land rekrutieren wollen, welches nicht der EU/EFTA angehört, müssen dazu Kontingente beanspruchen, die Sie in Ihrem Kanton beantragen können. Jedes Jahr spricht der Bundesrat den Kantonen entsprechende Kontingente zu. Coronabedingt wurden diese Kontingente in den letzten zwei Jahren nicht ausgeschöpft. Insgesamt 8500 Fachkräfte aus Drittstaaten hätten 2021 in der Schweiz arbeiten dürfen. Gemäss Staatssekretariat für Migration wurde dieses Kontingent jedoch nur zu 80% ausgeschöpft.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Wegen Corona: Schweizer Unternehmen rekrutieren weniger ausländische Fachkräfte. Luzerner Zeitung, 17.1.2022.



## 6. Zwischenfazit und Erwägungen

In der Diskussion um die Rolle der MNU in der Schweiz bezüglich Berufsbildung werden immer wieder zwei Behauptungen in den Raum gestellt, denen in den vorangehenden beiden Kapiteln nachgegangen wurde.

### Hypothese 1:

**Die MNU bilden deutlich weniger Lernende aus als der Durchschnitt der Unternehmen in der Schweiz.**

Ergebnis: So pauschal formuliert ist die Hypothese falsch. Festgestellt werden kann:

- Insgesamt beteiligen sich die MNU gleichermassen an der Ausbildung von Lernenden wie die Gesamtheit der in der Schweiz tätigen Firmen. Die Daten des BfS zeigen, dass rund 19 Prozent der MNU sich an der Lehrlingsausbildung beteiligen. Das ist ungefähr der gleiche Prozentanteil wie bei den Unternehmen insgesamt.
- MNU mit ausländischem Hauptsitz beteiligen sich etwas weniger an der Lernenden-Ausbildung als MNU mit Schweizer Hauptsitz.
- Es gibt grosse Unterschiede im Ausmass, in dem MNU sich an der Lernendenausbildung beteiligen (von gar nicht bis überdurchschnittlich). Insbesondere die sehr umsatzstarken Unternehmen (mit oder ohne Hauptsitz in der Schweiz) weisen hier einen Nachholbedarf auf.
- Es gibt ausserdem grosse Unterschiede zwischen den Branchen. Im zweiten Wirtschaftssektor ist das Ausbildungsengagement bedeutend grösser als im ersten und dritten Sektor.
- Die Gründe für die Abwesenheit von der Berufsausbildung sind vielfältig. Die meisten sind auf die spezifischen Charakteristika von MNU zurückzuführen.

### Hypothese 2:

**MNU rekrutieren ihre Mitarbeitenden nach internationalen Kriterien und benachteiligen damit die Absolventinnen und Absolventen des Schweizer Bildungssystems.**

Ergebnis: Die Hypothese ist zumindest teilweise richtig. Zwar existieren keine verlässlichen Zahlen darüber, wie MNU ihre Mitarbeitenden rekrutieren. Doch es gibt verschiedene Hinweise, die darauf hindeuten, dass Schweizer Absolventinnen und Absolventen der Berufsbildung (insbesondere der Höheren Berufsbildung) auf dem internationalen Arbeitsmarkt benachteiligt werden. Aufgrund der geführten Gespräche kann festgestellt werden:

- Viele CEO's und HR-Chefs von multinationalen Firmen kennen das Schweizer Bildungssystem und insbesondere die Berufsbildung zu wenig. Und selbst wenn sie es kennen, haben sie grosse Mühe, die damit verbundenen Aspekte ihrem Headquarter im Ausland zu erklären.
- Vor allem grosse MNU rekrutieren ihre Mitarbeitenden auf dem internationalen Markt. Die Personalsuche ist häufig standardisiert und läuft nicht selten über beauftragte internationale Personalvermittlungsfirmen.
- Viele von ihnen nutzen international gängige HR-Tools. Diese basieren auf Algorithmen, welche auf den Abschlüssen gemäss Bologna-System (Bachelor, Master) basieren und den Schweizer Berufsabschlüssen nicht gerecht werden.



- Die Internationalisierung des Schweizer Arbeitsmarktes und damit die Zahl multinational ausgerichteter Firmen dürfte nach Einschätzung der allermeisten Gesprächspartner in den nächsten Jahren noch weiter zunehmen.



## 7. Empfehlungen zuhanden des SBFI

Gestützt auf die bisherigen Ausführungen und die obigen Erkenntnisse im Rahmen des Zwischenfazits können zuhanden des SBFI folgende Empfehlungen abgegeben werden. Sie fokussieren auf

- die Transparenz (Empfehlung 1)
- die Kommunikation (Empfehlungen 2,3)
- die Anpassung des Angebots (Empfehlungen 4,5,6) und
- das Anreizsystem (Empfehlung 7).

### 7.1. Transparenz bezüglich Ausbildungstätigkeit der MNU herstellen und Monitoring etablieren

#### Empfehlung 1

*Es ist sicherzustellen, dass die Daten zur Ausbildungstätigkeit von MNU's vom Bundesamt für Statistik regelmässig erhoben und ausgewertet werden. Die Daten sind dem Bund für die übergeordnete Auswertung sowie den Kantonen und den Oda's für ihr Lehrstellenmarketing zur Verfügung zu stellen. Ausserdem sollen sie publiziert und der Öffentlichkeit vorgestellt werden. Die Entwicklung der Ausbildungstätigkeit der MNU soll mit einem entsprechenden Monitoring regelmässig überprüft und verfolgt werden.*

Weder die relevanten Berufsverbände noch die einzelnen Kantone verfügen über die Daten, welche ihrer MNU Lernende ausbilden und welche nicht. Erstaunlicherweise bestehen in einigen Kantonen Bedenken, Zahlen darüber zu publizieren, oder – wenn sie selber schon über gewisse Zahlen verfügen – diese auch tatsächlich für das Lehrstellenmarketing zu nutzen.

Heute besteht kein öffentlicher Diskurs darüber, welche Unternehmen in der Schweiz Lernende ausbilden und welche nicht. Teilweise werden diese Daten gar nicht entsprechend ausgewertet, weder auf Bundes- noch auf Kantonsebene. Es besteht keinerlei Monitoring der Ausbildungstätigkeit von MNU, womit weder der Bund noch die Kantone eine gezielte Politik gegenüber den MNU wahrnehmen können.

Es wird deshalb vorgeschlagen, die Ausbildungsquoten der umsatzstärksten Schweizer Unternehmen, und ganz besonders der MNU, jährlich zu publizieren. Das Bundesamt für Statistik ist offen, diese Aufgabe (in Absprache mit dem SBFI und ohne zusätzliche Abgeltung) wahrzunehmen. Die Basisdaten dafür sind vorhanden bzw. können durch eine Verknüpfung des BUR (Betriebs- und Unternehmensregister) mit der Bildungsstatistik generiert werden.

Die Publikation der Ausbildungsquoten könnte jeweils mit einem öffentlichen (Medien-)Anlass verbunden werden (siehe Empfehlung 3). Dabei könnten – statt mit dem Finger auf die schwarzen Schafe zu zeigen – eher positive Beispiele von MNU, welche ihre Ausbildungsverantwortung wahrnehmen, gezeigt werden. Es braucht «Role Models», welche eine Signalwirkung für andere Unternehmen haben.



## 7.2. Sensibilisierung der Berufsbildungsakteure erhöhen und Lehrstellenmarketing spezifisch auf MNU ausrichten

### Empfehlung 2

*Die Berufsbildungsakteure sind für die besondere Thematik der MNU zu sensibilisieren mit dem Ziel, dass sie die besondere Funktionsweise und die spezifischen Bedürfnisse dieser Unternehmen verstehen und deren Potenziale erkennen. Dies ist die Grundlage für eine systematische Vorgehensweise sowohl der Berufsverbände wie auch der kantonalen Berufsbildungsämter. Die Berufsverbände sollten sich vermehrt darum bemühen, MNU als Mitglieder zu gewinnen, um eine breite Abstützung der Berufsbildung sicherzustellen. Und die kantonalen Berufsbildungsämter sollten ihr Lehrstellenmarketing diversifizieren und systematisch (auch) auf die MNU ausrichten.*

Zurzeit verfügt die Schweiz über genügend Lehrstellen. Jugendliche mit guten Qualifikationen können heute oft wählen, in welchen Beruf und in welches Unternehmen sie einsteigen wollen. Das wird sich in den nächsten Jahren wieder ändern, wenn geburtenstarke Jahrgänge auf den Lehrstellenmarkt drängen. Dann werden die Kantone wieder deutlich mehr Lehrstellen brauchen. Alleine der Kanton Zürich rechnet aufgrund der Prognosen mit einem Mehrbedarf von rund 4000 Lehrstellen. Die MNU stellen dabei ein grosses, bisher wenig genutztes Potenzial dar. Dieses Potenzial sollte vom SBFi als dem für die Berufsbildung verantwortlichen Bundesamt stärker in den Blickpunkt genommen werden.

Abgesehen von dieser quantitativen Seite ist aber auch der qualitative Aspekt zu beachten. Ein zukunftsorientierter kantonaler Lehrstellenmarkt sollte möglichst vielfältig sein. Er sollte nicht nur die traditionellen Berufe abdecken, sondern gerade auch in zukunftsorientierten Feldern Fuss fassen. Viele MNU sind gerade in technologisch und ökonomisch interessanten, wachsenden Branchen unterwegs. Lehrstellen in diesen Feldern zu schaffen, ist deshalb für die Kantone langfristig besonders lohnend.

Im Rahmen der Abklärungen hat sich gezeigt, dass die kantonalen Berufsbildungsämter wenig Bewusstsein für die Bedeutung der MNU für die Berufsbildung haben. Mit Ausnahme des Kantons Zug und teilweise der beiden Basel werden die MNU nirgends speziell betreut oder bearbeitet. Die meisten Berufsbildungsämter verfügen nicht einmal über Listen von MNU, die sie für die Berufsausbildung in ihrem Kanton gewinnen könnten. Die Kantone sollten eine MNU-Lehrstellenmarketing-Strategie entwickeln, welche ein spezifisches Vorgehen für die Gewinnung der MNU vorsieht. Dabei wird es – wie das Beispiel des Kantons Zug zeigt - sehr wichtig sein, dass die kantonalen Ämter direkte persönliche Kontakte zu den HR-Leuten in den MNU unterhalten. Viele MNU brauchen – wenn sie sich neu für die Berufsbildung engagieren möchten – entsprechend unkomplizierte behördliche Unterstützung und Begleitung.

Auch bei den Berufsverbänden ist die Sensibilität für das Thema nur mässig vorhanden. Das ist nicht weiter verwunderlich, weil heute sehr viele MNU in den Berufsverbänden gar nicht mitmachen. Viele der Berufsverbände nehmen denn auch vorwiegend die Interessen der Schweizer Unternehmen in ihrer Branche wahr und blenden die MNU tendenziell aus. Auf lange Sicht schwächt dies die Berufsbildung. Die Berufsverbände müssen sich deshalb stärker um die MNU bemühen.

Schliesslich muss auch die Awareness des SBFi für die Thematik der MNU und ihrer Rolle in der Berufsbildung deutlich erhöht werden. Um die langfristige Prosperität der Schweizer Berufsbildung zu sichern, ist es in einem zunehmend internationaler werdenden Arbeitsmarkt unbedingt notwendig, die MNU, namentlich diejenigen mit ausländischem Hauptsitz, für die Berufsbildung zu gewinnen. Das SBFi muss ein Interesse daran haben, dass bei der Revision von Bildungsverordnungen





und Bildungsplänen die Vorstellungen der MNU genügend berücksichtigt werden. Und es sollte das Thema MNU immer wieder auf die Traktandenliste der Sitzungen mit den Verbundpartnern setzen.

Es wird immer auch MNU geben, welche aufgrund ihres Tätigkeitsgebietes oder ihrer internationalen Organisation oder aus anderen Gründen nicht in der Lage sind, Lernende auszubilden. Es stellt sich deshalb die Frage, in welcher Art und Weise sie der Berufsbildung trotzdem einen Dienst erweisen könnten. Dabei ist insbesondere an die Höhere Berufsbildung und die Weiterbildung zu denken, bei der sich die MNU beispielsweise durch das zur-Verfügung-Stellen von Fachleuten als Referenten oder Dozenten beteiligen könnten. Dieses Knowhow-Potenzial sollte besser ausgeschöpft werden.

Die Weiterbildung wird in den nächsten Jahren aufgrund der sich beschleunigenden Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt noch an Bedeutung gewinnen. Das Erlernen eines Berufes bleibt eine wichtige Basis, jedoch muss das berufliche Wissen und Können laufend an die neuen Anforderungen angepasst werden. MNU sind meist technologisch auf dem neuesten Stand, verfügen über hochqualifizierte Mitarbeitende und können somit einen Beitrag zu einem adäquaten Weiterbildungsangebot einer Branche oder der gesamten Berufsbildung leisten..

### 7.3. Direkte und indirekte Kommunikation mit den MNU verstärken

#### Empfehlung 3

*Die direkte und indirekte Kommunikation von Bund und Kantonen mit den MNU ist deutlich zu verstärken. Sowohl mit den CEO's wie mit den HR-Verantwortlichen der MNU sind regelmässige Kontakte zu etablieren, entweder in bestehenden oder neuen Formen. Eine wichtige Zielgruppe sind die Standortförderer der Kantone: sie sollen MNU schon bei den ersten Kontakten zu verstehen geben, dass von ihnen ein Engagement in der Berufsbildung erwartet wird. Das SBFI sollte neue einfache, massgeschneiderte Unterlagen zur Berufsbildung in englischer Sprache aufbereiten, welche von den kantonalen Berufsbildungsämtern und/oder von Verbandsvertreter/innen bei ihren Besuchen in MNU verwendet bzw. abgegeben werden können. Ausserdem sollte das «Global Apprenticeship Network» (GAN) für die Kommunikation mit den MNU stärker genutzt werden.*

Die direkte Kommunikation sollte insbesondere mit den für Rekrutierung und Ausbildung in den MNU beauftragten HR-Leuten erfolgen. Die Berufsbildung Schweiz ist in den relevanten HR-Foren überhaupt nicht präsent. Dabei wäre es besonders wichtig, in diesen Foren einen gewissen politischen Druck zu erzeugen. HR-Chefs der MNU sind als spezifische wichtige Anspruchsgruppe von Bund und Kantonen in den Fokus zu nehmen. Ziel muss ein institutionalisierter Dialog zwischen der öffentlichen Hand und den MNU sein.

Empfohlen wird auch, alle 1-2 Jahre ein politisches Gipfeltreffen mit den CEO's der grössten MNU zu veranstalten. Der Chef WBF sollte zu diesem Treffen einladen und dabei insbesondere die Arbeitsmarktsituation und die Fachkräfteproblematik thematisieren. MNU, welche öffentlich die angespannte Fachkräftesituation beklagen, können dabei erfahren, dass sie durch das Wahrnehmen ihrer eigenen Ausbildungsverantwortung selber zur Entschärfung der Fachkräfteproblematik beitragen können. Das vorgeschlagene Gipfeltreffen könnte mit der in Empfehlung Nr. 1 postulierten Publikation der Ausbildungstätigkeit der MNU kombiniert werden.

Eine wichtige Zielgruppe bei der indirekten Kommunikation sind die Standortförderer/innen der Kantone. Sie sind es, welche als erste mit ausländischen Firmen in Kontakt kommen, wenn diese



einen Schweizer Standort suchen. Dabei werden in der Regel «Welcome-Packages» geschnürt, welche den ausländischen Firmen das Kommen erleichtern sollen (z.B. Steuererleichterungen, Bauland etc.). Ideal wäre, wenn in diesen «Welcome-Packages» auch die Unterstützung des kantonalen Berufsbildungsamtes beim Aufbau der Lernenden-Ausbildung enthalten wäre. Bereits bei den ersten Kontakten mit den neuen Firmen, die ja meist auch wegen der guten Fachkräftesituation in die Schweiz kommen, sollte generell das Schweizer Bildungssystem thematisiert werden. Bezüglich Berufsbildung ist dabei die klare Erwartungshaltung zu formulieren, eine Beteiligung an der Ausbildung von Lernenden werde erwartet.

Der Bund sollte sich ausserdem überlegen, gut dokumentierte Fakten und Argumentarien in englischer Sprache für die MNU in der Schweiz bereit zu stellen. Diese können in Form von Broschüren oder noch besser in Form von professionell gestalteten Videos erfolgen. Dabei ist sehr auf die genauen Bezeichnungen in englischer Sprache zu achten, die je nach Kontext anders verstanden werden können.

Die reine Information über das Schweizer Berufsbildungssystem genügt dabei nicht. Vielmehr braucht es ganz konkrete, für die Unternehmen direkt nutzbare Information. Und nicht nur schriftliche oder digitale Unterlagen, sondern persönliche Kontakte bzw. das berühmte «Klinkenputzen» vor Ort. MNU vertrauen den Zahlen, d.h. man sollte sie mit ihren eigenen «Waffen» für die Berufsbildung gewinnen, indem transparent in Franken und Rappen aufgezeigt wird, welchen betriebswirtschaftlichen Nutzen Lernende für ein Unternehmen bringen können.

Ausserdem sollten die guten Resultate, welche Schweizer Berufslernende immer wieder an internationalen Meisterschaften erzielen, noch stärker für die Argumentation bei MNU eingesetzt werden. MNU sollten vermehrt die Möglichkeit erhalten, Teil dieser Erfolgsgeschichten zu werden.

Schliesslich ist zu erwähnen, dass viele grosse MNU seit Jahren im «Global Apprenticeship Network» (GAN) mitwirken. MNU wie Accenture, Hilton, Zürich Versicherungen, UBS, Nestlé, Adecco Group oder Microsoft sind seit Jahren als Business Partners dabei. Das SBFI könnte das Netzwerk nutzen, um diese und andere Firmen von einem starken Engagement für die Schweizer Berufsbildung zu überzeugen.

#### 7.4. Ausbildungsverbünde und Basislehrjahre schaffen und sie gezielt fördern

##### Empfehlung 4

*Ausbildungsverbünde sind eine alternative, für viele MNU sehr interessante Ausbildungsform. Ziel muss sein, in allen Regionen der Schweiz den MNU ein solches Angebot machen zu können. Die Verbünde können in grösseren Kantonen kantonal und für kleinere Kantone überkantonal organisiert werden. Der Verein BildXZug, der über lange Jahre Erfahrung verfügt, ist dabei ein hervorragendes Beispiel, das für künftige entsprechende Konzeptionen herangezogen werden kann. Das SBFI sollte den Aufbau solcher Verbünde gezielt fördern, um den beträchtlichen Initialaufwand etwas abzufedern. Nach 2-3 Jahren müssen die Verbünde im Grundsatz selbsttragend funktionieren. Besonders in Branchen, in denen ein grosser Fachkräftemangel herrscht, können Basislehrjahre dazu beitragen, MNU für die Lernendenausbildung zu gewinnen. Basislehrjahre sollten deshalb ebenfalls vom SBFI gefördert und von den Kantonen in Abstimmung mit den relevanten Berufsverbänden lanciert werden. Die bisherigen Erfahrungen mit solchen Modellen sind konsequent zu nutzen.*

Gerade weil multinationale Firmen etwas anders funktionieren als rein schweizerische, haben sie spezifische Bedürfnisse. Viele von ihnen sind bereit, sich zu engagieren, wenn sie unbürokratische Zugänge haben (Beispiel Kanton Zug) und/oder wenn sie Dinge, die ihnen Mühe bereiten



(Ausbildungsbewilligungen, Zur-Verfügung-stellen von Experten, Mitwirkung in Berufsverbänden, Versicherungen, Reportings usw.) an eine Aussenstelle delegieren können (z.B. Geschäftsstelle Ausbildungsverbund).

MNU bekunden oft Mühe, genügend Verständnis für die Vermittlung der Basics der Lernendenausbildung im ersten Jahr aufzubringen. Sie wären aber bereit, Lernende im zweiten oder dritten Lehrjahr zu übernehmen, wenn sie schon über eine gewisse Grundausbildung verfügen und damit im Rahmen der internen Abläufe besser eingesetzt werden können. Für dieses Problem können Basis-Lehrjahre eine mögliche Lösung sein. Lehren mit Basislehrjahr sind für MNU wesentlich attraktiver. Das haben die geführten Interviews deutlich gezeigt. Es muss aber von Anfang an klar sein, dass die MNU die Kosten für das Basislehrjahr vollumfänglich abgelten müssen.

Wie das Beispiel von BildXZug ([www.bildxzug.ch](http://www.bildxzug.ch)) zeigt, weisen spezifische Ausbildungsverbände für MNU eine hohe Attraktivität auf. Dies gilt insbesondere für den Dienstleistungsbereich, d.h. KV, Informatik, Logistik etc. Der Vorteil besteht darin, dass die MNU Lernende nicht mehr anzustellen brauchen (wodurch sie diese Belastung des Personalkredits ihrem Headquarter nicht erklären müssen). Die Ausbildungsverbände übernehmen für die MNU nicht nur die Rekrutierung und Anstellung der Lernenden, sondern auch Ausbildungsbewilligung, Versicherungen sowie die Ausbildung von Praxisbildner/innen. Die Lernenden haben einen Vertrag mit dem Ausbildungsverbund und machen einen Ausbildungsparcours durch verschiedene Unternehmen, was für die Lernenden-Ausbildung durchaus auch qualitative Vorteile hat. Die Lernenden machen Bekanntschaft mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen, was ihr Rüstzeug für den Arbeitsmarkt zweifellos verbessert.

Ein etwas anders gelagertes Beispiel ist Noser Young AG (<https://noseryoung.ch>). Noser Young ist eine selbstständige Aktiengesellschaft innerhalb der Noser Gruppe. Mit über 600 Mitarbeitern zählt die Noser Gruppe zu den führenden Anbietern von ICT-Lösungen und Dienstleistungen in der Schweiz. Seit 2010 engagiert sich Noser Young für den ICT-Nachwuchs und ist an den Standorten Zürich und Bern vertreten. Insgesamt bildet Noser Young rund 100 InformatikerInnen, MediamatikerInnen und Kaufleute aus, rund 50 junge Leute für den Eigenbedarf und rund 50 für andere Firmen, welche für ihre Lernenden (welche sie selbst auswählen und anstellen) rund Fr. 25'000.00 pro Jahr bezahlen. Ziel ist eine praxisnahe, professionelle und qualitativ hochstehende Ausbildung von jungen Berufsleuten, was u.a. dadurch sichergestellt wird, dass höchstens 7 Lernende auf eine Betreuungsperson kommen, wodurch eine intensive und effiziente Ausbildung ermöglicht wird. Noser Young ist ein Modell, das sehr gut funktioniert und von anderen (multinationalen) Firmen übernommen werden könnte.

Ähnliche Modelle existieren auch in anderen Firmen oder Branchen, etwa bei Roche Diagnostics in Zug oder im Bereich Life Sciences bei Aprentas in der Region Basel. Im Idealfall werden spezifische Ausbildungsverbände mit Basislehrjahren kombiniert.

## 7.5. Interkantonales Angebot von Berufslehren (inkl. Berufsmaturität) in englischer Sprache etablieren

### Empfehlung 5

*Es ist zu prüfen, ob und wie die bestehenden Berufsbildungsangebote besser auf die spezifischen Bedürfnisse von MNU ausgerichtet werden können. Es braucht in allen Regionen der Schweiz, aber namentlich an den MNU-Hotspots englischsprachige Angebote in ÜK und Berufsfachschule. Auch ist zu prüfen, ob die nationalen Sprachen Deutsch bzw. Französisch teilweise durch interkulturelle multinationale Praktika ersetzt bzw. kompensiert werden könnten, u.a. um in MNU mehr Berufsmaturandinnen und -maturanden anzusprechen.*



Viele multinationale Firmen haben den Eindruck, dass die Schweizer Berufsbildungsangebote wenig auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Und das trifft durchaus zu. Überall dort, wo es gelingt, massgeschneiderte Berufsbildungsangebote zu kreieren, welche den MNU-Bedürfnissen entsprechen (z.B. KV Business English plus in Zug), ist die Bereitschaft, sich an der Ausbildung zu beteiligen, sofort grösser.

In den meisten MNU ist die Konzernsprache Englisch, Tendenz zunehmend. Einige von ihnen können somit eher für die Ausbildung von Lernenden gewonnen werden, wenn die Berufslehre teilweise oder gar vollumfänglich in englischer Sprache absolviert werden kann (Ausbildung und Prüfungen). Mindestens auf regionaler Ebene sind deshalb in Zusammenarbeit mit den relevanten Berufsfachschulen Angebote bereitzustellen, welche spezifisch für Lernende in MNU geeignet sind. Es ist zu prüfen, ob die Berufsbildungsämter Lernende in multinationalen Firmen allenfalls zumindest teilweise von Französisch- und/oder Deutschunterricht befreien können.

Die Befreiung müsste allerdings durch eine verstärkte Förderung der interkulturellen Kompetenz kompensiert werden. Denkbar ist, dass MNU sich bereit erklären, ihre Lernenden teilweise in Tochtergesellschaften in anderen Ländern auszubilden, wie dies beispielsweise die Bühler Group in Uzwil tut. Die Austausch- und Mobilitätsagentur Movetia sollte diesen internationalen Austausch unterstützen. Der damit verbundene interkulturelle Mehrwert könnte die (teilweise) Dispensation von den Schweizer Nationalsprachen kompensieren.

Sprachkompetenzen, interkulturelle und neue soziale Kompetenzen sowie Kulturwissen der Mitarbeitenden sind ein absolutes «Must» für multinationale Unternehmen. MNU möchten deshalb die Internationalität ihres Unternehmens auch für die Ausbildung von Lernenden nutzen, indem sie Lernenden teilweise schon während der Grundausbildung ermöglichen, eine gewisse Zeit im Ausland (z.B. in einer ihrer Tochterfirmen) interkulturelle Erfahrungen zu sammeln. Grundsätzlich wären MNU dafür prädestiniert, der Berufsbildung durch eine vermehrte Förderung interkultureller Kompetenzen einen Mehrwert zu bieten.

Die Teilnehmenden profitieren von den im Ausland gewonnenen neuen Einblicken und Perspektiven und werden für Aufgabenstellungen im eigenen Unternehmen qualifiziert. Der Erfahrungsaustausch mit auszubildenden bzw. jungen Fachkräften des Partnerunternehmens als auch die Umstellung auf eine neue Arbeitsumgebung im ausländischen Partnerunternehmen fördert Flexibilität, Selbständigkeit und Initiative. Die Jugendlichen erwerben praxisrelevantes Handlungswissen, lernen dabei weitgehend selbstgesteuert und erfahren andere Unternehmenskulturen. Darüber hinaus können sie langfristige Kontakte knüpfen und auf diese Weise ein persönliches und fachliches Netzwerk aufbauen, das weit über den Zeitraum des Austausches hinaus genutzt werden kann.

Die Unternehmen profitieren dadurch, dass die jungen Leute durch den Austausch neues Wissen und neue Erfahrungen ins eigene Unternehmen zurückbringen und diese auch ihren Kolleginnen und Kollegen weitergeben. Ausserdem ist die Möglichkeit, bestimmte Ausbildungsabschnitte während der Lehre im Ausland zu absolvieren, hoch attraktiv und führt zu einem Imagezuwachs für das Unternehmen und einer besseren Positionierung im Wettbewerb um gute Bewerber/innen. Nicht zuletzt trägt der Austausch zum Innovationstransfer bei.



## 7.6. Äquivalenzen herstellen und Schweizer Berufsbildungsabschlüsse international mit gut verständlichen Titeln besser positionieren

### Empfehlung 6

*HR-Fachleute in MNU brauchen gute Argumente und einfache, verständliche Instrumente, um ihre internationalen Partner vom Wert der Schweizer Berufsbildungsabschlüsse zu überzeugen. Das SBFI sollte diese Instrumente erarbeiten. Zum einen müssen die Bemühungen, Äquivalenzen zwischen Schweizer Berufsbildungsabschlüssen und den gängigen ausländischen Diplomen aufzuzeigen, intensiviert werden. Zum anderen müssen klar strukturierte und gut verständliche englische Titel die Schweizer Abschlüsse im Ausland verständlicher machen. Und schliesslich müssen Äquivalenzen und Titel national und international mit einer entsprechenden Informations-Kampagne gut erläutert und positioniert werden, um künftig Benachteiligungen der Schweizer Berufsbildungs-Absolventinnen und -Absolventen auf dem internationalen Arbeitsmarkt zu reduzieren.*

Entscheidungsträger/innen in MNU staunen immer wieder, über welche hohe Kompetenz Berufslernende in der Schweiz verfügen. Sie können dabei oft kaum glauben, dass diese jungen Leute nicht «studiert» haben. Namentlich die Schweizer Abschlüsse der Höheren Berufsbildung (aber teilweise auch die Lehrabschlüsse) müssen international in englischer Sprache so «übersetzt» werden, dass ihr Wert verstanden wird und im internationalen Vergleich eingeordnet werden kann. Mehrere Exponenten von MNU liessen durchblicken, sie wünschten sich, dass die Schweiz hier etwas «frecher» bzw. etwas «offensiver» mit diesem Thema umgehe und ihre Abschlüsse selbstbewusst positioniere.

Für eine bessere Positionierung der Schweizer Berufsabschlüsse sind drei Schritte notwendig:

- die Herstellung von Äquivalenzen zwischen den Schweizer Abschlüssen und den relevanten ausländischen Abschlüssen
- die Verwendung von Titeln bzw. Bezeichnungen, welche in einem multinationalen Umfeld verstanden werden und
- eine Kommunikationsoffensive, welche sicherstellt, dass die neue Positionierung im multinationalen Arbeitsmarkt verstanden und entsprechend verwendet wird.

Die Äquivalenzen wurden mit der Schaffung des Nationalen Qualifikationsrahmens Berufsbildung (NQR) zumindest im europäischen Raum hergestellt. Doch diese sind auf dem Arbeitsmarkt praktisch nicht bekannt. Die zwei weiteren Schritte müssen deshalb ebenfalls angegangen werden. Zunächst gilt es (und dies wird von den allermeisten Vertretern von MNU als sinnvoll und notwendig erachtet) die bestehenden Schweizer Abschlüsse durch geeignete, international verständliche Titel klarer zu positionieren. Die in der Höheren Berufsbildung zur Diskussion stehenden Titel «Professional Certificate» (für Eidg. Fachausweise), «Professional Bachelor» (für HF-Abschlüsse) und «Professional Master» (für Eidg. Diplome) wären hier ein guter Schritt in die richtige Richtung. Sie würden es Schweizer Berufsbildungs-Absolventinnen und -Absolventen erlauben, sich mit wesentlich besseren Chancen bei MNU bewerben zu können.

Der dritte Schritt wäre dann eine Kommunikationsoffensive, welche insbesondere die MNU in der Schweiz in den Fokus nehmen sollte. Sie hätte zweifellos eine generell positive Wirkung auf den Stellenwert der Berufsbildung in der Schweiz und im Ausland. Und im Rekrutierungsprozess, der in MNU häufig mit international gebräuchlichen IT-Tools erfolgt, gäbe es ebenfalls eine Entspannung. Die Benachteiligung der Schweizer Berufsbildungs-Absolventinnen und -Absolventen, welche durch die in den erwähnten Tools verwendeten Algorithmen entsteht, würde weitgehend entfallen.



## 7.7. Kontingente für ausländische Fachkräfte nach Bedarf mit Lernenden-Ausbildung verknüpfen

### Empfehlung 7

*Viele MNU sind auf spezialisierte Fachkräfte angewiesen, die sie teilweise nur ausserhalb des Schengen-Raumes rekrutieren können. Sie beanspruchen deshalb die Kontingente für ausländische Fachkräfte, welche der Bund den Kantonen jedes Jahr zur Verfügung stellt. Vorgeschlagen wird, dass die Kantone die Zuteilung dieser Kontingente an MNU nach Bedarf mit der Lernenden-Ausbildung verknüpfen können. Das heisst, die Kantone könnten einen Anreiz für die Berufsbildung in MNU setzen, indem sie Unternehmen, welche Lernende ausbilden, grössere Kontingente in Aussicht stellen als denjenigen, welche sich nicht an der Berufsbildung beteiligen.*

MNU sind auf hochspezialisierte Fachkräfte angewiesen, die sie häufig in der Schweiz nicht finden, sondern nur international rekrutieren können. Primär in den EU-Ländern, aber oft auch in Ländern ausserhalb des Schengen-Raumes. Die vorhandenen Daten zeigen, dass gerade auch jene Firmen, welche die grössten Fachkräfte-Kontingente beanspruchen, oft keine Lernenden ausbilden.

MNU profitieren von solchen Kontingenten, ohne selbst einen Beitrag an die Ausbildung von jungen Menschen in der Schweiz zu leisten. Insofern haben die Lernenden-Ausbildung und die Vergabe von Kontingenten durchaus einen inhaltlichen Zusammenhang, welcher die Verknüpfung rechtfertigt.

Die Vergabe der Kontingente durch den Bund an die Kantone erfolgt jährlich, gestützt auf das Ausländer- und Integrationsgesetz (AIG) vom 16. Dezember 2005. Art. 30, Abs 1, Buchstabe h besagt, dass von den sonst geltenden Zulassungsvoraussetzungen abgewichen werden kann, «um den betrieblichen Transfer von Angehörigen des höheren Kaders und unentbehrlichen Spezialistinnen und Spezialisten in international tätigen Unternehmen zu vereinfachen». 2020 bewilligte der Bundesrat ein Kontingent von 8500 ausländischen Fachkräften, 4500 mit Aufenthaltsbewilligung B (mehr als 1 Jahr) und 4000 mit Aufenthaltsbewilligung L (maximal 1 Jahr).

Bei den Zuteilungskriterien für die Kontingente an die einzelnen Unternehmen sind die Kantone (Arbeitsämter) grundsätzlich frei. Das soll auch so bleiben, andernfalls wäre eine Gesetzesänderung notwendig. Den Kantonen soll lediglich empfohlen werden, ihre bestehenden Kriterien um das zusätzliche Element «Beteiligung an der Ausbildung von Lernenden» zu ergänzen. D.h. in Kantonen mit hohem Lehrstellenbedarf würden Kontingente an MNU nur vergeben, wenn diese sich auch in der Lehrlingsausbildung engagieren. Eine solche Empfehlung seitens des Bundes wäre aus der Sicht des Staatssekretariates für Migration (SEM) grundsätzlich möglich.

## 7.8. Übersicht Empfehlungen

Nr.	Empfehlung	Konkrete Umsetzung	Verantwortung	Realisierbarkeit
01	Transparenz bzgl. Ausbildungstätigkeit der MNU herstellen und Monitoring etablieren	SBFI-Auftrag an BfS, künftig jährlich das Ausbildungsengagement der MNU zu erheben und zu veröffentlichen; Verknüpfung mit Pt. Nr. 3 (Kommunikation). Z.B. Präsentation der Resultate	Bund (Auftrag SBFI an Bundesamt für Statistik); Absprache in Bezug auf die Kommunikation und Nutzung der Daten	Problemlos umsetzbar; je nach Sonderwünschen des SBFI finanzielle Abgeltung des BfS





		im Rahmen einer Medienkonferenz mit entsprechender öffentlicher Wirkung.		
02	Sensibilisierung der Berufsbildungsakteure erhöhen und Lehrstellenmarketing spezifisch auf MNU ausrichten	Gestützt auf das systematische Monitoring durch BFS-Daten gezieltes, auf die MNU ausgerichtete Lehrstellenmarketing durch jeden Kanton und die wichtigsten nationalen Verbände etablieren	Bund: übergeordnete Verantwortung für Definition der MNU-Politik in der Berufsbildung; Förderung von MNU-Lehrstellenprojekten  Kantone und OdA: Umsetzung des Lehrstellenmarketings	Sensibilisierung braucht etwas Zeit, ist aber sehr wichtig.  Förderung via Art. 54/55 BBG aufgrund von eingereichten Konzepten der Kantone und/oder der OdA's
03	Direkte und indirekte Kommunikation mit den MNU verstärken	Direkte Kommunikation des Bundes mit den MNU (z.B. durch Eröffnung eines separaten Dialogforums auf technischer Ebene mit HR-Leuten).  Gipfeltreffen alle 1-2 Jahre (Einladung durch zuständigen Bundesrat an CEO's der grossen MNU).  Nutzung GAN-Netzwerk  Berufsbildung bei Ansiedlung und/oder Betreuung von MNU in den Kantonen von Anfang an thematisieren.	Bund/SBFI in Zusammenarbeit mit Verbundpartnern  Bund/WBF  Bund (SBFI)  Kantone (insbesondere Standortförderer)	Mit etwas Vorbereitungszeit problemlos umsetzbar.  Problemlos umsetzbar. CEO's würden sicher kommen.  Best Practice kann in ZG und BS/BL studiert werden.
04	Ausbildungsverbände und Basislehrjahre schaffen und sie gezielt fördern	Spezifisches Projektförderungs-Programm des Bundes für Ausbildungsverbände und Basislehrjahre in den Kantonen, welche sich an MNU richten. Spezifische finanzielle Anreize für interkantonale Initiativen.	Bund (Projektförderung)  Kantone (Umsetzung), in Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden	Problemlos umsetzbar; Keine rechtlichen Anpassungen notwendig
05	Interkantonales Angebot von Berufslehren (inkl. Berufsmaturität) in englischer Sprache etablieren	Rasche Einsetzung einer verbundpartnerschaftlich zusammengesetzten Projektgruppe, welche die Sachlage ernsthaft studiert und Varianten für die Umsetzung erarbeitet.  Als eine Möglichkeit soll auch der internationale Austausch (als Kompensation der teilweise fehlenden Landessprachen) geprüft werden	Bund (in Zusammenarbeit mit Verbundpartnern): Lancierung eines breit abgestützten Projektes	Mit Widerstand ist zu rechnen, da sprachpolitisch heikel.  Betrifft allerdings nur bestimmte Berufslehren und besonders auch die Berufsmaturität



06	Äquivalenzen herstellen und Schweizer Berufsbildungsabschlüsse international mit gut verständlichen Titeln besser positionieren	<p>Sukzessive Einführung von englischen Titeln für die Abschlüsse der Höheren Berufsbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professional Certificate (BP)</li> <li>- Professional Bachelor (HF)</li> <li>- Professional Master (HFP)</li> </ul> <p>Kommunikationskampagne</p>	Bund (SBFI) in Zusammenarbeit mit Verbundpartnern	<p>Widerstände auf der Hochschuleseite sicher vorhanden.</p> <p>Doch «Wind» hat gedreht. Englische Berufsbildungsabschlüsse sind in der Zwischenzeit politisch mehrheitsfähig.</p>
07	Kontingente für ausländische Fachkräfte nach Bedarf mit Lernendenausbildung verknüpfen	<p>Empfehlung an die Kantone, die Vergabe von Kontingenten für die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte an MNU mit der Bereitschaft, in der Schweiz Lernende auszubilden, zu verknüpfen.</p> <p>Es braucht einige Guidelines seitens SEM/SBFI. Im Übrigen sollen die Kantone für die Umsetzung Freiheiten haben</p>	<p>Bund (SEM, in Verbindung mit SBFI): Empfehlung</p> <p>Kantone: Umsetzung, d.h. Aufnahme in ihre Kriterien</p>	Abhängig vom Lehrstellenbedarf; in Kantonen mit vielen MNU sinnvoll und machbar





## 8. Literatur

BBT: Berufsbildung – ein Schweizer Standort- und Wettbewerbsfaktor. Studie bei multinationalen Unternehmen in der Schweiz, in Deutschland und Grossbritannien, Bern 2011.

Dunning, J.H.: Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison Wesley, New York 1993.

Da Silva, Gioa: Amerikanische Tech-Giganten engagieren sich kaum für die Ausbildung von IT-Fachkräften in der Schweiz. In: Neue Zürcher Zeitung NZZ, 29.09.2021.

Fleidl, Theresa: Ausbildungsabschnitte im Ausland – ein Gewinn für Auszubildende und Unternehmen. BiBB, BWP 5/2008.

Haak-Saheem, Washika: Rekrutierung und transnationale Mobilität von Hochqualifizierten in multinationale Unternehmen: Herausforderungen, Ziele, Strategien. In: Migration & Integration, hrsg. Friedrich Allenburg, Thomas Pfeffer, Lydia Rössl, Mathias Czaika. Krems 2019.

Mühlemann, Samuel: Der Einfluss der Internationalisierung auf die arbeitsmarktorientierte Bildung. Bonn 2013.

OECD 2011. Update of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises.

Severing, Eckart; Teichler, Ulrich (Hrsg.): Akademisierung der Berufswelt? Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn 2013.

Steedman, Hilary; Wagner, Karin: Nationale Ausbildungssysteme und ihr Einfluss auf das betriebliche Ausbildungs- und Rekrutierungsverhalten von Unternehmen. Ein deutsch-britischer Vergleich. Zeitschrift ARBEIT, Bd. 17, Heft 4, De Gruyter Oldenbourg 2016.

Swiss Holdings: Die Schweiz und ihre Konzerne, Bern 2012.

Wanner, Philippe; Steiner Ilka: Ein spektakulärer Anstieg der hochqualifizierten Zuwanderung in die Schweiz. Social Change in Switzerland, Nr. 16, Oktober 2018. Doi: 10.22019/SC-2018-00008.



## 9. Personen

Mit den folgenden Personen fand ein persönlicher oder virtueller Austausch zu den relevanten Themen dieser Arbeit statt.

<b>Name</b>	<b>Funktion / Organisation</b>	<b>Zeitpunkt</b>
<b>MNU</b>		
Gaby Baumgartner	Head of Human Resources, IBM Switzerland	25. März 2022
Alain Gut	Director Public Affairs / Government and Regulatory Affairs, IBM Switzerland	25. Februar 2022
Geri Moll	Leiter Strategische Partnerschaften Noser Group und Verwaltungsrat Noser Young AG; ab Mai 22 Leiter Transformation und Market Solutions Abraxas AG	4. April 2022
Patrik Warnking, Jill Kümin Anna Takihara	Country Director Google Switzerland, Zürich	11. April 2022
Andreas Bischof	Leiter Berufsbildung, Bühler Group, Uzwil	28. April 2022
Caroline Rogge	Head of Human Resources Switzerland & Austria, Microsoft	8. April 2022
Lukas Gähwiler  Reto Imhasly	Chariman of the Board of Directors, UBS Switzerland AG Talent & Development Partner, Human Resources, UBS Group AG	27. April 2022
Claudio Bartesaghi Lorenz Stucki	Head of Talent Management, Sonova Holding	25. April 2022
Garif Yalak	Head of Digital Transformation, Cisco Schweiz AG	5. April 2022
Clemens Schmid	Head of People & Culture, Roche Diagnostics International AG	4. April 2022
Gerda Schwindt	Chefin Schwindt Management GmbH Personal International	21. März 2022
<b>Ausbildungsverbände</b>		
Matthias Michel	Ständerat des Kantons Zug, ehemaliger Volkswirtschaftsdirektor des Kantons Zug	22. April 2022
Beat Gauderon	Geschäftsführer Ausbildungsverbund BildXZug	3. März 2022
Nicole Koch	Geschäftsführerin Ausbildungsverbände Aprentas	22. April 2022



<b>Wissenschaft und Verwaltung</b>		
Jürg Schweri	Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung, Zollikofen	27. Januar 2022
Markus Schwyn	Stv Direktor Bundesamt für Statistik, Neuchâtel	11. Februar 2022 24. März 2022
Stefan Wolter	Direktor Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung und Co-Leiter des Leading Houses «Economics of Education, Firm behavior and training policies»	11. April 2022
Johannes-Andreas Renold	EJPD Staatssekretariat für Migration SEM, Arbeitskräfte Deutsche Schweiz	24. März 2022
<b>Dach- und Branchenverbände</b>		
Valentin Vogt	Präsident Schweizerischer Arbeitgeberverband	28. April 2022
Rudolf Minsch	Leiter Wirtschaftspolitik und Bildung, Economiesuisse	11. April 2022
Andreas Kälin	Deputy Managing Director digitalswitzerland	14. April 2022
Stefan Brupbacher	Direktor Swissmem, Winterthur	27. April 2022
Stefan Mumenthaler	Direktor Scienceindustries, Zürich	27. April 2022
Lorenz Hirt	Geschäftsführer der Schweizerischen Nahrungsmittel-Industrien (FIAL)	28. April 2022
<b>Kantone / Berufsbildungsämter</b>		
Nik Schatzmann	Chef Mittelschul- und Berufsbildungsamt Kanton Zürich	13. Januar 2022
Jonas Schudel	Leiter Betriebliche Bildung Mittelschul- und Berufsbildungsamt Kanton Zürich	21. Januar 2022
Dusan Milakovic	Leiter Amt für Berufsbildung Kanton Zug	16. Februar 2022
Ulrich Maier	Mittelschulen und Berufsbildung Basel-Stadt	26. Januar 2022
Lionel Eperon	Chef de la Direction générale de l'enseignement postobligatoire	14. Februar 2022
Gilles Miserez	Chef de l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue	14. Februar 2022