

Eine wissenschaftliche Evaluation des Pilotprojekts «Lernende mit Beeinträchtigung bei der Schweizerischen Post AG»



Copyright 2023: www.schulbilder.org

Masterarbeit

Bern, Mai 2023

Autor, Matrikel-Nr: Matthias Böni, 08-642-845

Betreuerin: Dr. Véronique Eicher

Zweitgutachterin: Dr. Sara Hutchison

Praxispartnerin: Die Schweizerische Post AG, Fabienne Studer

Studiengang Master of Science in Berufsbildung
Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB

Eine wissenschaftliche Evaluation des Pilotprojekts «Lernende mit Beeinträchtigung bei der Schweizerischen Post AG»

Die Übernahme sozialer Verantwortung hat für Firmen in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Gleichzeitig wird die Rekrutierung von genügend Fachpersonal aufgrund der demografischen Veränderung in der Bevölkerung zunehmend anspruchsvoller. Die Schweizerische Post hat auf diese Problematik mit der «HR-Strategie von Morgen: 2021–2024» reagiert, durch die konzernweit verschiedene Massnahmen ergriffen werden, eine davon unter dem Oberbegriff Vielfalt und Inklusion für angehende Lernende, wobei das Ziel ist, vermehrt Lernende mit Beeinträchtigung auszubilden. Eine Voraussetzung dafür ist die Unterstützung durch die Invalidenversicherung, mit der eine engere Zusammenarbeit angestrebt wird. Dafür wird die Rolle der Inklusionsspezialistin geschaffen, welche die eingehenden Bewerbungen der Lernenden mit Beeinträchtigung vertieft prüft und Vorabklärungen im Zusammenhang mit der Beeinträchtigung und der Ausbildungsfähigkeit trifft. Anschliessend unterstützt sie die Ausbildungsverantwortlichen der Post während der Rekrutierung und bei den spezifischen Herausforderungen während der Ausbildung.

In der vorliegenden Arbeit wird das im März 2022 lancierte Vorhaben evaluiert. Dafür wurden in einer qualitativen Erhebung Interviews mit den involvierten Akteuren geführt und die bei ihnen entstandenen Zeitaufwände erhoben und ausgewertet.

Die Resultate zeigen, dass sich die Ausbildungsverantwortlichen durch die Schaffung der neuen Rolle der Inklusionsspezialistin entlastet fühlen. Insgesamt wird der zusätzliche Arbeitsaufwand für das Vorhaben als überschaubar betrachtet und auch die im Vorfeld definierten Zeitaufwände für die Inklusionsspezialistin waren ausreichend. Die Zusammenarbeit mit psychisch beeinträchtigten Lernenden überschritt in Einzelfällen die vorhandenen, zeitlichen Ressourcen, was zu einer Zusatzbelastung bei den Ausbildungsverantwortlichen führte. Die Einführung des Vorhabens resultierte im Vergleich zum Ausbildungsjahr 2021 nicht in einer Zunahme der Ausbildungsverhältnisse. Die zum Schluss formulierten Empfehlungen orientieren sich an den Ergebnissen und liefern Ideen zur Optimierung des Vorhabens.

A scientific evaluation of the project "Learners with disabilities at Swiss Post

Assuming social responsibility has become increasingly important for companies in recent years. At the same time, recruiting enough skilled personnel is becoming increasingly challenging due to demographic changes in the population. Swiss Post is responding to this issue with the "HR Strategy of Tomorrow: 2021-2024", whereby various measures are being taken throughout the Company. One of these is taking place in Swiss Post's diversity and inclusion career path, with the aim of training more apprentices with disabilities. The prerequisite is support from the disability insurance, with which close cooperation is being sought. For this purpose, the role of the inclusion specialist is created, who examines the incoming applications of learners with disabilities in depth and makes preliminary clarifications in connection with the impairment and the training ability. The inclusion specialist then supports those responsible for training at Swiss Post during recruitment and with the specific challenges during education.

This paper evaluates the project launched in March 2022. Therefore, interviews were conducted with the stakeholders involved in a qualitative survey, as well the time spent by them was collected and evaluated. The results show that those responsible for training feel relieved by the creation of the new role of inclusion specialist. Overall, the additional workload for the project is considered to be manageable, and the time allocated to the inclusion specialist defined in advance was also sufficient. In individual cases, psychological impaired learners exceeded the available time resources, which led to additional workload for those responsible for training. The introduction of the project did not lead to an increase in apprenticeships compared to the 2021 training year. The recommendations at the end of this paper are based on the results and provide ideas for optimizing the project.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Tabellenverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis.....	5
1 Einleitung	6
2 Bestimmung des Evaluationsgegenstandes	7
2.1 Bedingungen.....	7
2.1.1 Kontext: Die gesellschaftliche Sicht auf eine Beeinträchtigung.....	8
2.1.2 Kontext: Invalidenversicherung und der erste Arbeitsmarkt.....	8
2.1.3 Incomes: Lernende mit Beeinträchtigung und die Passungsvoraussetzungen ..	9
2.1.4 Input: Pilotprojekt Lernende mit Beeinträchtigungen – involvierte Rollen.....	11
2.1.5 Struktur: Berufseinstieg der Schweizerischen Post AG	12
2.2 Plan und Umsetzung	14
2.3 Resultate.....	18
2.3.1 Intendierte Resultate	18
2.3.2 Nicht intendierte Resultate	19
3 Bestimmung der interessierten Akteure und die Rolle der Evaluierenden.....	20
4 Bestimmung der Evaluationszwecke und -fragestellungen	23
5 Festlegung der Bewertungskriterien	26
6 Auswahl von Erhebungsdesign und -methoden.....	27
7 Beschreibung der realisierten Stichprobe und Durchführung der Erhebungen.....	30
8 Datenauswertung, Ergebnisse und Interpretation	32
8.1 Voraussetzungen	33
8.1.1 Angebot-Nachfrage-Situation Lehrstellen LmB.....	33
8.1.2 Rekrutierungsphase	36
8.1.3 Während der Ausbildung.....	39
8.1.4 Schulungsangebote für regionale Berufsbildungsverantwortliche / Berufsbildende	40
8.1.5 Übergeordnete Voraussetzungen.....	42
8.2 Lernen/Förderung/Lernerfolg.....	44
8.3 Kosten-Nutzen-Angemessenheit.....	44
8.4 Systementwicklung	47
9 Bewertungssynthese	47
9.1 Schlussfolgerung und Empfehlungen zu Voraussetzungen.....	48
9.2 Schlussfolgerung und Empfehlungen zur Kosten-Nutzen-Angemessenheit	53
9.3 Schlussfolgerung und Empfehlung zur Systementwicklung.....	54
10 Berichterstattung	54

11	Nutzung der Ergebnisse	55
12	Evaluation der Studie	56
13	Literaturverzeichnis	58
14	Anhang	61
15	Selbstständigkeitserklärung	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Programmbaum zur Strukturierung von Evaluationen	7
Abbildung 2	Zusammenhänge zwischen den Voraussetzungen der Lernenden, den Ausbildungsmerkmalen und der objektiven bzw. subjektiven beruflichen Integration.....	10
Abbildung 3	Berufseinstieg P11 in der Organisationsstruktur der Post	13
Abbildung 4	Wabenmodell Vielfalt und Inklusion der Post	14
Abbildung 5	Kartografische Analyse der involvierten Akteure	21
Abbildung 6	Eingangsort der Bewerbungen von Lernenden mit Beeinträchtigung	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Ausbildungsbereiche der Post und deren Eignung für die drei Beeinträchtigungstypen nach Hofmann und Schaub	10
Tabelle 2	Ausgangslage, Intervention und Ziele des Evaluationsgegenstandes	17
Tabelle 3	Evaluationsfragestellungen	25
Tabelle 4	Operationalisierung der Kriterien bezogen auf Evaluationsfragestellungen	27
Tabelle 5	Anzahl Lernende nach Beeinträchtigung und Region mit Ausbildungsstart 2022..	34
Tabelle 6	Anzahl Lernende nach Beeinträchtigung und Region mit Ausbildungsstart 2021..	34
Tabelle 7	Zusatzaufwände für regionale Bildungsverantwortliche in der Rekrutierung und Begleitung von Lernenden mit Beeinträchtigung.....	45
Tabelle 8	Vor- und Nachteile einer Ressourcenerhöhung in der Begleitung Lernender mit psychischer Beeinträchtigung in Einzelfällen	53
Tabelle 9	Stand der Umsetzung der Empfehlungen aus der Evaluation	55

Abkürzungsverzeichnis

AB	Ausbildnerin und Ausbildner
BB	Berufsbildnerin und Berufsbildner
BRK	Behindertenrechtskonvention
DeGEval	Deutsche Gesellschaft für Evaluation
EBA	Eidgenössisches Berufsattest
ebA	erstmalige berufliche Ausbildung
EFZ	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis
IV	Invalidenversicherung
LmB	Lernende mit Beeinträchtigung und Lernender mit Beeinträchtigung
PA	Praxisausbildnerin und Praxisausbildner
RBV	Regionale Berufsbildungsverantwortliche und Regionaler Berufsbildungsverantwortlicher
UNO	United Nations Organization
WEIV	Weiterentwicklung der Invalidenversicherung

1 Einleitung

Das Titelbild dieser Studie wirft die Frage auf, inwiefern ein blühender Löwenzahn mit der Evaluation des von der Schweizerischen Post durchgeführten Vorhabens zur Ausbildung von Lernenden mit einer von der Invalidenversicherung (IV) anerkannten Beeinträchtigung in Zusammenhang steht. Zunächst scheint die einzige Verbindung das unverkennbare Gelb des blühenden Löwenzahns, das gleichzeitig auch die Markenfarbe der Schweizerischen Post ist. Das Titelbild möchte jedoch vielmehr auf die Tatsache hinweisen, dass Löwenzahn im gepflegten Rasen meist als störend empfunden und als Unkraut angesehen wird, ausserhalb des umsorgten Grüns die Pflanze aber als Quelle von Vitamin A, C und K gepriesen wird. Sie bekämpft Entzündungen beim Menschen und soll sogar bei Bluthochdruck und weiteren Krankheiten helfen.

Insofern kann das Löwenzahn-Prinzip auch auf den Umgang mit unterschiedlichen Menschen in Teams übertragen werden (Austin & Sonne, 2014). Häufig können Mitarbeitende nicht erfolgreich funktionieren, da ihnen die Rahmenbedingungen nicht entsprechen. Werden diese gleichen Mitarbeitenden jedoch aus einer anderen Perspektive betrachtet und liegt der Fokus auf ihren Ressourcen, können sie Unternehmen äusserst nützlich sein. Es liegt demnach an den Firmen und den dort Verantwortlichen, die nötigen Schritte zu unternehmen, um die Vorteile zu erkennen, die unterschiedliche Menschen einem Unternehmen bieten, um so Inklusion umzusetzen.

Diesbezüglich hat die Schweizerische Post im Bereich des Berufseinstiegs ab März 2022 ein Vorhaben lanciert, Lernende mit einer Beeinträchtigung (LmB) in unterschiedlichen Berufen zu rekrutieren. Dafür wurde ein Konzept erstellt und unterschiedliche Massnahmen getroffen, um ab August 2022 im Rahmen des Vorhabens LmB auszubilden. Um die gesammelten Erfahrungen der in die Ausbildung involvierten Akteure zusammenzuführen und auszuwerten, sieht das Konzept eine Evaluation vor, welche in der vorliegenden Masterarbeit umgesetzt wird. Die aus der Evaluation gewonnen Erkenntnisse werden der Projektleiterin des Vorhabens zur Verfügung gestellt und tragen zur Beantwortung der übergeordneten Frage bei, ob und in welcher Form das Vorhaben in die regulären Strukturen des Berufseinstiegs der Post überführt wird.

Qualitative Interviews mit den in die Ausbildung involvierten Akteure sowie mit LmB selbst dienen der Evaluation zur Datenerhebung. Zusätzlich erfassen einzelne Rollen die in der Rekrutierung und Ausbildung der LmB aufgewendeten Zusatzaufwände, welche im Rahmen der Evaluation ausgewertet werden.

In der vorliegenden Arbeit wird in einem ersten Schritt der Evaluationsgegenstand dargelegt (Kapitel 2). Anschliessend werden die in das Pilotprojekt involvierten Akteure sowie die Rolle des Evaluierenden bestimmt (Kapitel 3). Im Kapitel 4 sind der Evaluationszweck und die Evaluationsfragestellungen beschrieben, welche in Zusammenarbeit mit der Projektverantwortlichen entstanden sind. Des Weiteren werden die Bewertungskriterien vorgestellt und das Erhebungsdesign mit deren Methoden beschrieben (Kapitel 5 und 6). In Kapitel 7 liegen der Beschrieb der Stichprobe und in Kapitel 8 die Datenauswertung und die Präsentation der Ergebnisse im Fokus. In Kapitel 9 werden die Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen mit den Empfehlungen erläutert. Schliesslich wird die Form der Berichterstattung an den Auftraggeber beschrieben (Kapitel 10), die Form der Nutzung der Ergebnisse aufgezeigt (Kapitel 11) und zuletzt die durchgeführte Evaluation bewertet (Kapitel 12).

2 Bestimmung des Evaluationsgegenstandes

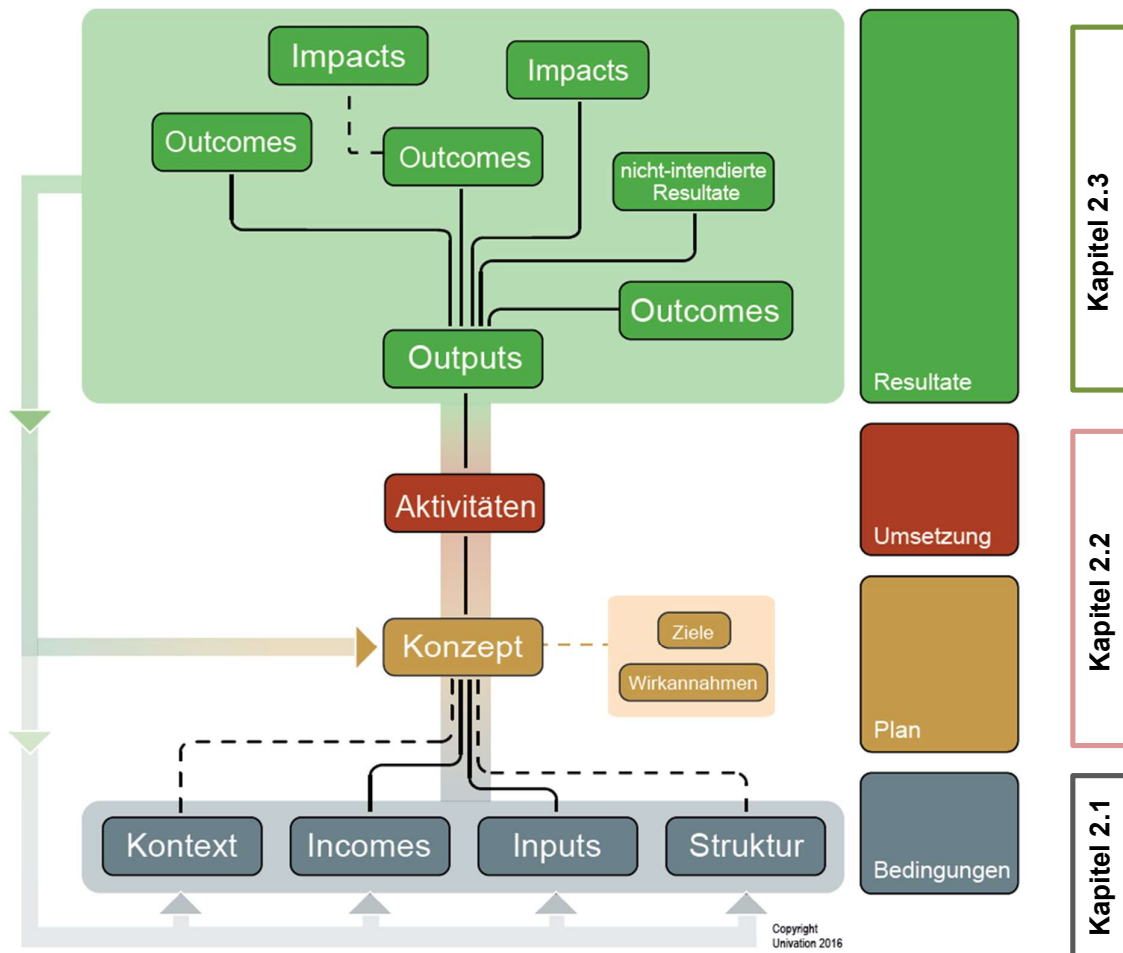
Das von der Schweizerischen Post lancierte Vorhaben, ab August 2022 LmB auszubilden, wird in dieser Studie wissenschaftlich evaluiert. Zur Bestimmung des Evaluationsgegenstandes kommt das untenstehende Programmmodell nach Univation zur Anwendung (Balzer & Beywl, 2018). Es hilft, Evaluationen zu strukturieren, ganzheitlich zu erfassen und für andere nachvollziehbar zu beschreiben. Die folgenden Unterkapitel sind entsprechend dem Programmbaum in Bedingungen (Kapitel 2.1), den Plan und dessen Umsetzung (Kapitel 2.2) sowie die Resultate (Kapitel 2.3) unterteilt (Siehe Abbildung 1).

2.1 Bedingungen

Der Fokus liegt zu Beginn auf der Beschreibung der Bedingungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wird. Diese werden in die Unterkapitel Kontext (Kapitel 2.1.1 und 2.1.2), Incomes (Kapitel 2.1.3 und 2.1.4), Input (Kapitel 2.1.5) und schliesslich der Struktur im Kapitel 2.1.6 aufgeteilt und erläutert.

Abbildung 1

Programmbaum zur Strukturierung von Evaluationen



Anmerkung. In Anlehnung an den Programmbaum nach Univation in Balzer und Beywl, 2018, S. 43. Copyright 2016 durch Univation.

Das Vorhaben, Lernende mit einer von der Invalidenversicherung (IV) anerkannten Beeinträchtigung bei der Schweizerischen Post auszubilden, findet im Kontext von

gesellschaftlichen, unternehmerischen, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen statt, welche dieses Vorhaben direkt oder indirekt beeinflussen. Diese Einflussfaktoren werden in den folgenden Abschnitten vertieft, um nötiges Grundlagenwissen zusammenzuführen, welches den Evaluationsgegenstand definiert. Im folgenden Abschnitt steht die gesellschaftliche Sicht auf eine Beeinträchtigung im Zentrum.

2.1.1 Kontext: Die gesellschaftliche Sicht auf eine Beeinträchtigung

Das medizinische Modell, d. h. die binäre Trennung zwischen nichtbehinderten und behinderten Menschen, entstand in der Zeit der Aufklärung zwischen 1720 und 1800. Behinderung wurde demzufolge als individuelles Defizit der bzw. des Einzelnen betrachtet (Zinsmeister, 2017). Ein entscheidender Beitrag auf dem Weg zu einem anderen Blick auf Menschen mit einer Beeinträchtigung leistete die Behindertenrechtskonvention (BRK) der United Nations Organization (UNO), die in der Schweiz seit 2014 in Kraft ist. Eine Behinderung wird darin als eine Wechselwirkung der Person mit Beeinträchtigung und deren Umwelt verstanden. Einstellungs- oder umweltbedingte Hindernisse können die Teilhabe der Betroffenen an der Schulbildung, an der Berufsbildung oder beim Schritt in den ersten Arbeitsmarkt behindern.

Die Umsetzung des Abkommens ist daher relevant, weil 70% der Menschen in ihrem Leben temporär oder permanent von einer Beeinträchtigung betroffen sind. In der Schweiz leben nach der Definition des Behindertengleichstellungsgesetzes rund 1.8 Millionen Menschen mit einer Beeinträchtigung, was 21% der ständigen Schweizer Wohnbevölkerung ausmacht (Bundesamt für Statistik, 2019).

Das in der vorliegenden Arbeit evaluierte Pilotprojekt «Lernende mit Beeinträchtigung bei der Schweizerischen Post» orientiert sich am Inklusionsansatz, d. h. der Flexibilisierung des bestehenden Systems, um es für Menschen mit unterschiedlichen Voraussetzungen zugänglicher zu machen. Gleichzeitig beschränkt es sich wie erwähnt auf eine bestimmte Gruppe, nämlich auf Lernende, die von der IV während der erstmaligen beruflichen Ausbildung oder einer Umschulung unterstützt werden. Welche Ziele die erwähnte Versicherung verfolgt, wird im Folgekapitel genauer beschrieben.

2.1.2 Kontext: Invalidenversicherung und der erste Arbeitsmarkt

Seit der Einführung der IV im Jahr 1960 ist die gesamte Wohnbevölkerung der Schweiz vor den wirtschaftlichen Folgen einer krankheits- oder unfallbedingten Erwerbsunfähigkeit geschützt (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2022). Mit der siebten IV-Revision, welche zum 01.01.2022 in Kraft getreten ist, werden gezielte Anstrengungen unternommen, damit junge Versicherte mit Invaliditätsrisiko wenn möglich nicht als Rentnerinnen oder Rentner ins Erwachsenenleben starten. Dies soll mit den von der IV finanzierten erstmaligen beruflichen Ausbildungen (ebA) erreicht werden, welche im ersten Arbeitsmarkt durchzuführen sind, wann immer möglich. Das Taggeld, das Versicherte in Ausbildung erhalten, entspricht den branchenüblichen Lernendenlöhnen und wird seit 01.01.2022 dem Arbeitgeber ausgerichtet, welcher den von der IV unterstützten Lernenden wiederum den entsprechenden Ausbildungslohn entrichtet (Bundesamt für Sozialversicherungen BSV, 2021). Diese Massnahme setzt für die Arbeitgeber einen finanziellen Anreiz, Lernende mit einer Beeinträchtigung zu rekrutieren und auszubilden.

Diese Stossrichtung entspricht der von der BRK der UNO geforderten Inklusion, da Ausbildungen im geschützten Rahmen des zweiten Arbeitsmarkts der Inklusion widersprechen und die Anstellungschancen im regulären Arbeitsmarkt nach Ausbildungsabschluss

reduzieren (Hofmann & Schaub, 2016). Die Lancierung des Vorhabens der Post trifft somit auf ein vorhandenes Bedürfnis seitens der IV sowie des Bundes, der sich mit der Ratifizierung der UN-BRK und deren Inkraftsetzung im Jahr 2014 der Gleichstellung von Menschen mit Beeinträchtigung verpflichtet hat.

Ein besonderes Augenmerk wurde in der erwähnten Revision der IV auf die psychische Gesundheit gerichtet (Bundesamt für Statistik, 2022). Gemäss dieser IV-Statistik wurden im Jahr 2019 insgesamt 48% der IV-Neurenten in Folge psychischer Erkrankung gesprochen. Über 40% der 16–24-Jährigen fühlen sich am Arbeitsplatz belastet, was im Vergleich zu den älteren Gruppen deutlich höher liegt (Gesundheitsförderung Schweiz, 2020). Diese Zahlen zeigen, dass unter der Zielgruppe des Pilotprojekts, die im anschliessenden Abschnitt genauer beschrieben wird, mit einem hohen Anteil Bewerbenden gerechnet werden muss, welche von psychischen Einschränkungen betroffen sind.

2.1.3 Incomes: Lernende mit Beeinträchtigung und die Passungsvoraussetzungen

Die Zielgruppe des Pilotprojekts «Lernende mit Beeinträchtigung (LmB) bei der Schweizerischen Post AG» sind Personen, welche aufgrund einer körperlichen, geistigen oder psychischen Beeinträchtigung von der IV unterstützt werden sowie geeignet sind, eine Ausbildung auf Niveau EBA oder EFZ (EBA steht für Eidgenössisches Berufsattest; EFZ steht für Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis) in den angebotenen Berufsfeldern der Schweizerischen Post AG zu absolvieren.

Bezüglich der Art der Beeinträchtigungen werden im Pilotprojekt keine Einschränkungen gemacht. Jede Bewerbung, bei der die Beeinträchtigung offengelegt wird, wird individuell nach dem im Konzept «Pilotprojekt Lernende mit Beeinträchtigung» festgelegten Vorgehen geprüft. Dies beinhaltet insbesondere die vertiefte Klärung der gesundheitlichen Voraussetzungen der Person und ob diese mit den Anforderungen an den Ausbildungsplatz kompatibel sind. Diese zusätzlich nötigen Abklärungen übernimmt die Inklusionsspezialistin, die nach Einwilligung durch die bewerbende Person mit der IV oder anderen Personen aus deren Helfernetz in Kontakt tritt und dadurch während der Rekrutierung einen entlastenden Beitrag für die RBV (Regionale Berufsbildungsverantwortliche und Regionaler Berufsbildungsverantwortlicher) leistet, welche ansonsten das Anstellungsverfahren der Lernenden leiten.

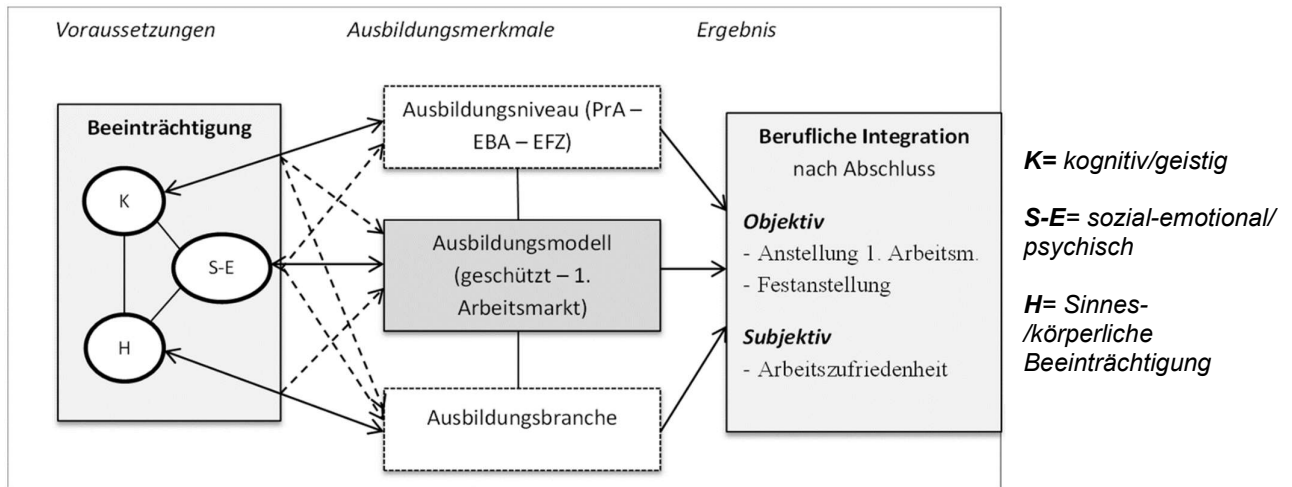
Da die Zielgruppe äusserst heterogen, also in verschiedenen Bereichen und in unterschiedlichem Ausmass von einer Beeinträchtigung betroffen ist, resultiert daraus wiederum ein ganz individueller Unterstützungsbedarf. Diese Diversität in Bezug auf die Beeinträchtigung und deren Konsequenzen für den Ausbildungsverlauf wird von Hofmann und Schaub (2016) auf nachvollziehbare Art in Abbildung 2 aufgezeigt. So ermöglicht dieses Schema ein besseres Verständnis darüber, wie sich eine Beeinträchtigung auf die Auswahl der Berufsrichtung auswirkt. Denn die erfolgreiche berufliche Integration hängt stark davon ab, inwieweit eine «Passung» zwischen den individuellen Voraussetzungen wie den Fähigkeiten, Werten und Bedürfnissen und den Anforderungen und Merkmalen des beruflichen Umfelds besteht bzw. hergestellt werden kann (Singer et al., 2014).

So wird ersichtlich, dass eine kognitive Einschränkung insbesondere das Ausbildungsniveau beeinflusst, sozial-emotionale Beeinträchtigungen verstärkt die Frage aufwerfen, ob ein geschützter Rahmen oder der erste Arbeitsmarkt für eine Ausbildung geeignet ist, und dass schliesslich bei sinnes- oder körperlichen Beeinträchtigungen insbesondere die Ausbildungsbranche vertieft beachtet werden muss. Unter kognitiven Beeinträchtigungen werden beispielsweise eine geistige Behinderung oder eine Lernbeeinträchtigung

eingeorordnet, im Bereich der sozial-emotionalen Beeinträchtigung psychische Beeinträchtigungen, Auffälligkeiten im Sozialverhalten, ADHS oder Autismus-Spektrum-Störungen und körperliche- und Sinnesbeeinträchtigungen umfassen sinngemäss körperliche oder auch neurologische Beeinträchtigungen.

Abbildung 2

Zusammenhänge zwischen den Voraussetzungen der Lernenden, den Ausbildungsmerkmalen und der objektiven bzw. subjektiven beruflichen Integration



(Hofmann & Schaub, 2016)

Tabelle 1

Ausbildungsbereiche der Post und deren Eignung für die drei Beeinträchtigungstypen nach Hofmann und Schaub (2016)

Ausbildungsbereich	K= kognitiv/geistig	S-E= sozial-emotional/psychisch	H= Sinnes-/körperliche Beeinträchtigung
Logistik EBA	ja	ja bzw. bedingt	(bedingt)
Logistik EFZ	nein		
Informatik-Berufe EFZ	nein	ja bzw. bedingt	ja
Technikberufe EFZ			
Automatik	nein	ja bzw. bedingt	(bedingt)
Automatikmonteur/in	ja bzw. bedingt	ja bzw. bedingt	(bedingt)
Betriebsunterhalt	ja bzw. bedingt	ja bzw. bedingt	(bedingt)
Kunden und Büro EFZ			
Kauffrau, Kaufmann	nein	(bedingt)	ja
Kundendialog	nein	(bedingt)	ja
Detailhandel	nein	(bedingt)	ja

(Eigene Darstellung)

Die obenstehende Tabelle bezieht sich auf die Ausbildungsbereiche, die bei der Post angeboten werden und verknüpft sie mit den potenziellen Passungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Beeinträchtigungen (siehe Tabelle 1, Seite 10). So wird deutlich, dass Lernende mit kognitiven Einschränkungen kaum Wahlmöglichkeiten

vorfinden, da ausserhalb dem Bereich Logistik nur vereinzelt Ausbildungen auf der Stufe EBA angeboten werden. Für kognitiv beeinträchtigte Personen stellen EFZ-Ausbildungen, stets abhängig von der Ausprägung, häufig eine Überforderung dar. Einzig eine Ausbildung im Bereich Betriebsunterhalt und als Automatikmonteur/in könnten infrage kommen, da diese Berufe in Bezug auf die intellektuellen Anforderungen von Stalder (2011) auf der Stufe eins bzw. zwei von insgesamt sechs Anforderungsstufen verortet werden.

In Bezug auf die emotionalen und sozialen Anforderungen bestehen Unterschiede in den Branchen. Insbesondere gilt es zwischen Berufen zu unterscheiden, bei denen der direkte Kundenkontakt ein fester Bestandteil der Tätigkeit ist, was insbesondere im Detailhandel und in den meisten Fachrichtungen des kaufmännischen Bereichs sowie im Kundendialog der Fall ist. Hofmann und Schaub (2016) beschreiben diese Tätigkeiten als potenziell belastend und für diese Art der Beeinträchtigung abhängig von der Ausprägung weniger geeignet.

Schliesslich sind Berufe in den Bereichen Logistik und Technik für Menschen mit sinnes- und körperlichen Beeinträchtigungen schwerer zugänglich, da die praktischen Anforderungen wie die körperliche Kraft oder Wahrnehmungsfähigkeiten hierbei von grösserer Bedeutung sind. Hingegen ist es in den ICT-Berufen und der Berufsgruppe Kunden und Büro häufig möglich, durch Hilfsmittel die Arbeitsbedingungen so anzupassen, dass diese Einschränkungen tendenziell weniger ins Gewicht fallen.

Für das Vorhaben, ab August 2022 Lernende mit Beeinträchtigung auszubilden, wurden von der Post keine zusätzlichen Lehrstellen geschaffen. Zum Zeitpunkt der öffentlichen Bekanntmachung des Vorhabens im März 2022 waren nur noch wenige Lehrstellen frei. Dies stellte eine zusätzliche Herausforderung in Bezug auf die Passung zwischen den Lernenden mit Beeinträchtigung und der nur noch begrenzt verfügbaren, freien Lehrstellen dar und reduzierte die Chance auf eine erfolgreiche Rekrutierung der Zielgruppe.

Voraussetzung zur Aufnahme im Pilotprojekt ist wie erwähnt die vorhandene Unterstützung durch die IV, was Personen, die in einem bildungsfernen Umfeld aufwachsen, Verhaltensauffälligkeiten aufweisen oder aufgrund von Migrationshintergrund sprachliche Schwierigkeiten haben, vom Pilotprojekt ausschliesst. Für diese Personengruppen ist vorgesehen, sich weiterhin im regulären Prozess auf die ausgeschriebenen Lehrstellen zu bewerben.

2.1.4 Input: Pilotprojekt Lernende mit Beeinträchtigungen – involvierte Rollen

Um das Pilotprojekt umzusetzen, wird die bereits erwähnte Projektleiterin eingesetzt, die zusätzlich von einer Hochschulpraktikantin unterstützt wird. Die Aufwände dieser beiden Personen werden im Konzept nicht definiert und werden auch nicht rapportiert. Dies wird damit begründet, dass die Projektarbeit einen fixen Bestandteil ihrer Stellenprofile darstellt und es sich um einmalige Aufwände handelt, die nach der Projektphase wieder enden (persönliche Kommunikation, Projektleiterin, 21.01.2021).

Eine zentrale Rolle im Pilotprojekt kommt der Inklusionsspezialistin zu, eine Aufgabe, die von der Projektleiterin in Personalunion übernommen wird. Mit der Schaffung dieser Rolle sollen die RBV entlastet werden, da spezifisches Fachwissen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit der Invalidenversicherung (IV) und der Rekrutierung von beeinträchtigten Personen durch die Rolle der Inklusionsspezialistin zentral abgedeckt werden. Die Inklusionsspezialistin unterstützt die RBV bei rechtlichen und beratenden Aspekten sowie vertieften Abklärungen während des Rekrutierungsprozesses. Voraussetzung für die Ausübung dieser Rolle ist eine Ausbildung im beratenden Kontext, Kenntnisse der rechtlichen Grundlagen im Umgang mit

Menschen mit Beeinträchtigungen mit Fokus auf die IV, mehrjährige Erfahrung in der Beratung sowie Kenntnisse des Berufsbildungssystems. Für die Dauer des Pilotprojekts werden der Inklusionsspezialistin zwischen 1.7 und 2.1 Arbeitstage pro Monat zur Verfügung gestellt (persönliche Kommunikation, Projektleiterin, 21.01.2021).

Die Berufsbildenden und die RBV, welche in die Ausbildung von LmB involviert sind, erhalten im laufenden Pilotprojekt keine zusätzlichen zeitlichen Ressourcen für die Ausbildung der LmB. Die Inklusionsspezialistin soll allfälligen Zusatzaufwand übernehmen und so die Berufsbildenden (BB) und RBV entlasten. Jedoch wenden letztere durch die Teilnahme an Schulungen, die im Zusammenhang mit dem Pilotprojekt durchgeführt werden, zusätzliche Zeit auf. Dieser Aufwand wird auf 0.2 bei den BB bzw. auf 0.5 Arbeitstage pro Monat bei den RBV geschätzt und als eine einmalige Zeitinvestition im Konzept aufgeführt.

Im Rahmen der erwähnten HR-Strategie der Post 2021–2024 mit Fokus auf Vielfalt und Inklusion werden konzernweit verschiedene Schulungen durchgeführt, bei denen sowohl die RBV als auch die BB zur Teilnahme eingeladen sind. Details zu den Schulungen und weiteren Massnahmen werden im Abschnitt Plan und Umsetzung (Siehe Abschnitt 2.2, ab Seite 14) ausführlicher erläutert.

2.1.5 Struktur: Berufseinstieg der Schweizerischen Post AG

Die Schweizerische Post AG mit rund 1900 Lernenden in Ausbildung ist die drittgrösste Lehrlingsauszubildnerin der Schweiz und bildet damit ein bedeutsames Rückgrat der Berufsbildung des Landes (Die Schweizerische Post AG, 2022). In 19 unterschiedlichen Berufen werden hauptsächlich EFZ-Ausbildungen und in einem geringeren Ausmass EBA-Ausbildungen angeboten. Der Berufseinstieg P11 unterteilt sich in sechs Teams (P111 bis P116), die mit unterschiedlichen Aufgaben die Berufsbildung der Post umsetzen (siehe Abbildung 3, Seite 13).

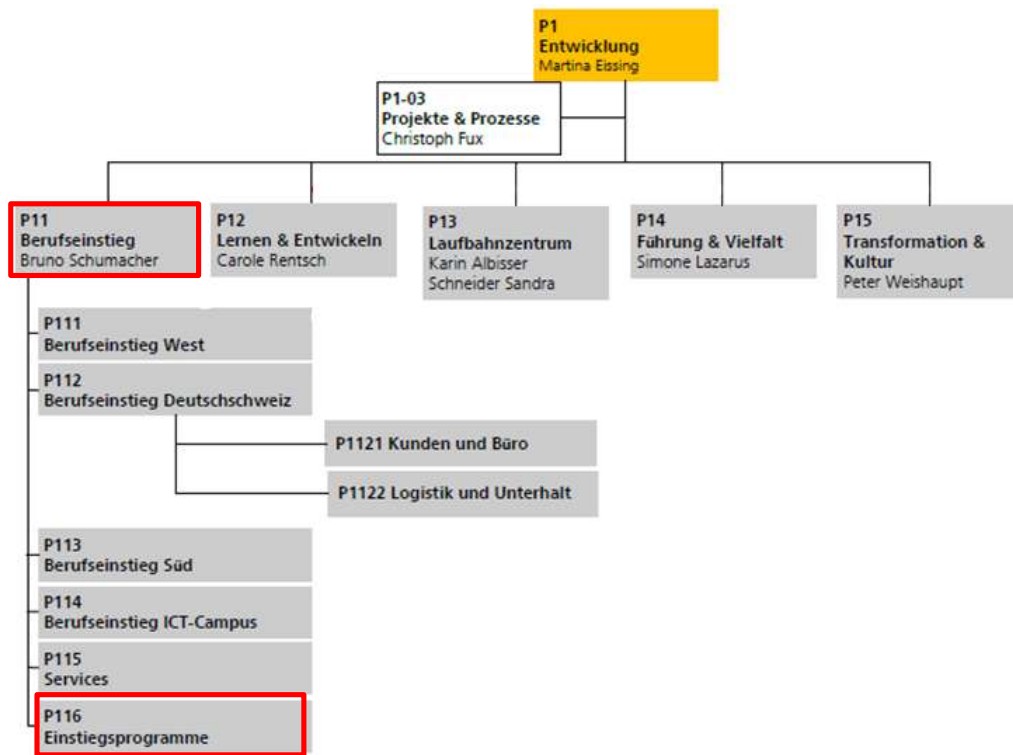
Den Teams Berufseinstieg West, Deutschschweiz, Süd sowie einem fachspezifischen ICT-Campus in Bern (P111 bis P114) gehören die regionalen Berufsbildungsverantwortlichen (RBV) an, die aufgeteilt auf die verschiedenen Regionen der Schweiz für die Rekrutierung und die durchgehende Begleitung der Lernenden während der Ausbildung zuständig sind.

Das Team P115 erledigt administrative Aufgaben für die übrigen Teams innerhalb des Bereichs Berufseinstieg, beantwortet externe Anfragen und übernimmt eine erste Vorselektion der Bewerbungen für die ausgeschriebenen Lehrstellen. Des Weiteren führt es einen Teil des Berufsbildungsmarketings und weitere Aufgaben aus (Böni, 2022).

Das Team P116 vereint die Disziplinen Ausbildungsleitung und Didaktik-Center: Die Ausbildungsleitenden verantworten einen Lehrberuf strategisch, das Didaktik-Center ist für die Konzeption und Erstellung von Schulungsunterlagen der Lernenden zuständig. Zusätzlich werden in diesem Team auch Projekte und Vorhaben des Berufseinstiegs der Post gestartet, um auf betriebliche Veränderungen und neue Bedürfnisse der Auszubildenden zu reagieren. Das Vorhaben «Lernende mit Beeinträchtigung bei der Schweizerischen Post» wurde durch das Team P116 lanciert, dementsprechend gehört auch die Projektleiterin diesem Team an.

Abbildung 3

Berufseinstieg P11 in der Organisationsstruktur der Post



(Die Schweizerische Post AG, o. D.¹)

Die von Bruno Schumacher geführte Organisationseinheit Berufseinstieg (P11) ist der Abteilung Entwicklung angegliedert und gehört zum Bereich Personal, der von Valérie Schelker geleitet wird, die wiederum Einsitz in die Konzernleitung nimmt.

Mit der Konzernstrategie «Post von Morgen» will das Unternehmen auf die zukünftigen Herausforderungen bezüglich dem Fachkräftemangel, Digitalisierung und veränderter Demografie reagieren. Als eines von sechs transversalen Themen wurde in dieser Strategie auch die Diversität und Inklusion verankert. Ziel ist es, ein Arbeitsumfeld zu ermöglichen, welches einer diversen Belegschaft gerecht wird und keine Diskriminierung erlaubt.

Unter dem Überbegriff Vielfalt und Inklusion wurden auf der Ebene der «HR-Strategie von Morgen: 2021–2024» verschiedene Projekte und Vorhaben lanciert, welche die im Wabenmodell abgebildeten sechs Dimensionen abdecken (siehe Abbildung 4). Gemäss dem Konzept «Lernende mit Beeinträchtigung im Berufseinstieg der Schweizerischen Post AG» sollen basierend darauf auch beim Berufseinstieg der Post entsprechende Massnahmen ergriffen werden, wobei ein besonderer Fokus auf die Wabe Beeinträchtigung gelegt wird (Projektleiterin, persönliche Kommunikation, 22.01.2022). Die Hauptverantwortung für die Umsetzung des Projekts trägt die Projektleiterin, die auch die vorliegende Evaluation in Auftrag gegeben hat. Als Kontrollinstanz in Bezug auf die Umsetzung des Vorhabens amtiert der Leiter von P11, Bruno Schumacher (siehe Abbildung 3).

¹ Quelle aus dem Intranet der Schweizerischen Post AG (nicht öffentlich zugänglich)

Abbildung 4

Wabenmodell Vielfalt und Inklusion der Post



(Projektleiterin, persönliche Kommunikation, 22.01.2022)²

Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, wie das Vorhaben konkret umgesetzt wird und welche Ziele dabei verfolgt werden.

2.2 Plan und Umsetzung

Ab Januar 2022 startete die Konzeptionierungsphase des Pilotprojekts durch die Projektleiterin. Gleichzeitig wurde eine interne Arbeitsgruppe (Soundingboard) zusammengestellt und im Februar 2022 ein Austausch mit der IV durchgeführt, um die Versicherung über das Vorhaben zu informieren und Ansprechpersonen bei den verschiedenen kantonalen IV-Stellen zu definieren. Mit den geführten Gesprächen konnten erste Bedürfnisse interner und externer Anspruchsgruppen zusammengeführt werden. Das Leitungsmeeting von P11 erteilte nach Sichtung des Konzepts die Einwilligung, mit dem Pilotprojekt offiziell zu starten, wodurch die Realisierungs- und Rekrutierungsphase der Lernenden mit Beeinträchtigung ab März 2022 beginnen konnte.

Um die Zielgruppe zu erreichen, wurde ein Factsheet an die IV-Stellen versandt, worin zentrale Elemente des Angebots beschrieben wurden (siehe Anhang A). Damit die Post auf die gesundheitliche Beeinträchtigung des Lernenden eingehen konnte, mussten die Bewerbenden darin bestärkt werden, dem Arbeitgeber die Kommunikation der vorhandenen gesundheitlichen Beeinträchtigungen bekanntzumachen.

Um dies zu fördern, wurde auf der Webseite der Post unter Berufseinstieg eine entsprechende Rubrik ergänzt³, in der bekannt gemacht wurde, dass Lehrstellen auch für Menschen mit Beeinträchtigung zur Verfügung stehen. Bewerbende wurden darum gebeten, auf dem Motivationsschreiben die Beeinträchtigung sowie die zuständige Fachperson bei der IV

² Quelle aus dem Konzept «Lernende mit Beeinträchtigung bei der Schweizerischen Post AG», nicht öffentlich zugänglich

³

https://www.post.ch/de/jobs/berufseinstieg/schueler?utm_source=google&utm_medium=google&utm_campaign=k_berufsbildung&utm_content=de_text&utm_term=541687&gclid=Cj0KCQiAzeSdBhC4ARIsACj36uF_Oh8cW9VACwhtv79wKRnbnHwW9IXyU7pgNgbissdam9dP40xFUIaAkjgEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

anzugeben, damit die Post mit dieser bei Bedarf vorangehende Abklärungen vornehmen konnte.

Die in das Projekt involvierten RBV wurden in einem Kick-off-Meeting im April vertieft über den Konzeptinhalt informiert. Insbesondere wurden die Rolle der Inklusionsspezialistin vorgestellt sowie auf die im Intranet der Post vorhandenen Hilfsmittel hingewiesen, worin beispielsweise visualisiert wurde, wie die Zuständigkeiten zwischen den RBV und der Inklusionsspezialistin in der Zusammenarbeit mit den verschiedenen in eine Ausbildung involvierten Akteuren aufgeteilt werden soll. Diese Übersicht diente zur Schnittstellenklärung, was aufgrund der Einführung der neuen Rolle nötig wurde. Hinsichtlich der Beeinträchtigungen wurden einzelne Dokumente von der Projektleiterin selbst erarbeitet. Zum Teil standen aber bereits Lerninhalte zum Thema Inklusion zur Verfügung, da es sich um ein konzernübergreifendes Thema handelt. Grundvoraussetzung der RBV und BB für die Teilnahme am Pilotprojekt war das Mitbringen einer hohen Motivation für die Ausbildung und Begleitung von LmB und im besten Fall bereits vorhandene Erfahrung in der Begleitung entsprechender Lernenden.

Eingegangene Bewerbungen von LmB wurden durch die Inklusionsspezialistin in Bezug auf die Eignung geprüft. Dafür wurde ein spezifisches Erstkontaktformular erstellt, worin die relevanten Informationen des LmB erfasst werden konnten. Gleichzeitig klärte die Inklusionsspezialistin ab, ob ein passender Ausbildungsplatz zur Verfügung stand. Waren diese Punkte erfüllt, nahm die Inklusionsspezialistin mit der Fachperson der IV Kontakt auf, um zu klären, ob die Beeinträchtigung eine Ausbildung im gewünschten Berufsfeld zuliesse. Falls dies aus Sicht der IV zumutbar war, fand unter Leitung der Inklusionsspezialistin und in enger Zusammenarbeit mit dem RBV ein Vorstellungsgespräch statt. Durch die Unterstützung der RBV durch die Inklusionsspezialistin im Vorstellungsgespräch sollte sichergestellt werden, dass die Auswirkungen der gesundheitlichen Beeinträchtigung auf den Arbeitsalltag möglichst gut erhoben werden konnten. Zur Förderung der Bekanntgabe der Beeinträchtigung wurde neu auch an regulären Vorstellungsgesprächen die inklusive Unternehmenskultur verstärkt thematisiert, was mit der Überarbeitung des Gesprächsleitfadens gefördert wurde.

Um die Reflexion zu eigenen Vorurteilen gegenüber Mitarbeitenden mit Beeinträchtigungen zu fördern, wurden einstündige Schulungen geplant und an verschiedenen Daten zwischen Juni bis Dezember 2022 für die gesamte Belegschaft der Post durchgeführt. Diese Inclusion-Trainings sensibilisierten im bewussteren Umgang mit Menschen mit Beeinträchtigung und boten an zwei Austauschlässen auch Raum für Diskussionen zu diesem Thema. Die Teilnahme an diesen Schulungsangeboten war freiwillig. An einer Teamtagung der RBV aus der Deutschschweiz (Team P112) stand die Ausbildung von Lernenden mit Beeinträchtigung im Fokus. Dadurch wurde das Pilotprojekt allen RBV bekanntgemacht, es wurden Informationen zur Funktionsweise der IV und über Unterstützungsmöglichkeiten ihrer Versicherten informiert. Erneut war auch die Sensibilisierung und die Wissensvermittlung zum Thema Beeinträchtigungen ein Inhalt der Teamtagung.

Die Klärung der Ziele des Vorhabens ist für die Evaluation daher relevant, da sie dem Evaluierenden und den Auftraggebenden bei der Definition dessen helfen, worauf in der Evaluation der Fokus gelegt werden soll (Balzer & Beywl, 2018). Im internen Konzept werden diese übergeordnet folgendermassen definiert:

«Im Berufseinstieg der Schweizerischen Post wollen wir [die Post] die professionelle und systematische Ausbildung von Lernenden mit Beeinträchtigung in allen Berufsfeldern ermöglichen. Die Zahl von Lernenden mit Beeinträchtigungen wird merklich erhöht, ohne Qualitätseinbussen bei der

Ausbildung in Kauf nehmen zu müssen. Wir verzichten darauf, eine Quote festzulegen, da die Post im Allgemeinen mit Ambitionsniveaus und nicht mit Quoten arbeitet. Bezüglich der Art der Beeinträchtigung werden keine Vorgaben/Einschränkungen gemacht, jeder Fall wird individuell geprüft.»
(persönliche Kommunikation, Projektleiterin, 21.01.2021)

Die angestrebte Zahl der Lernenden wird an anderer Stelle des Konzepts folgendermassen konkretisiert: «In einer einjährigen Pilotphase ab August 2022 bis Juli 2023 [Rekrutierung ab März 2022] sollen minimal fünf Lernende mit Beeinträchtigungen die Ausbildung beginnen, um erste Erfahrungen machen zu können, die eingesetzten Ressourcen zu evaluieren und anschliessend Entscheidungen zur definitiven Ausgestaltung treffen zu können»⁴ (siehe Tabelle 2, Seite 17, Ziel 1).

An dieser Stelle soll ergänzend auf das konzernweite Ziel hingewiesen werden, worin die Schweizerische Post unter ihrer Belegschaft ein Abbild der Schweizer Bevölkerung anstrebt. Unter diesem Gesichtspunkt betrachtet würde dies bedeuten, dass rund 1.75% der Lernenden bei der Post von der IV unterstützt werden sollten. Diese Berechnung stützt sich auf die IV-Statistik aus dem Jahr 2021, in der gezeigt wird, dass sich zu diesem Zeitpunkt in der Gruppe der 15–24-Jährigen 15'653 Personen in IV-Massnahmen beruflicher Art befanden. Diese Altersgruppe wurde zur Berechnung gewählt, da sie am häufigsten eine Berufsausbildung anstrebt. Wenn diese Zahl mit der Bevölkerungszahl von 2021 der Schweiz der 15-24-Jährigen von 894'858 verglichen wird, ergibt dies den erwähnten Prozentsatz. Dies würde für die Post mit ihren rund 750 angebotenen Lehrstellen bedeuten, dass jährlich ca. 13 Lehrstellen über das Pilotprojekt an Lernende mit einer IV-Unterstützung vergeben werden sollten.

Das von Patton (2012) vorgeschlagene logische Modell, welches ein Programm stark vereinfacht in den drei Elementen Ausgangslage, Intervention und Ziele darstellt, kommt in folgender Tabelle zur Anwendung (siehe Tabelle 2). So werden die Ziele des Vorhabens in detaillierter Weise dargelegt, wobei in der Erarbeitung der mündliche Austausch mit der Projektleiterin für die Definition der Inhalte zentral war.

⁴ Quelle aus dem Konzept «Lernende mit Beeinträchtigung bei der Schweizerischen Post AG», nicht öffentlich zugänglich

Tabelle 2

Ausgangslage, Intervention und Ziele des Evaluationsgegenstandes

Ausgangslage	Intervention	Ziele
Die Post kommunizierte ihre Offenheit gegenüber der Ausbildung von LmB bisher nicht aktiv.	Kommunikation der freien Stellen an die IV, Sichtbarkeit der inklusiven Haltung auf der Webseite der Post.	1) Im Sommer 2022 beginnen mindestens 5 LmB eine Ausbildung bei der Post und die Zahl der Ausbildungsverhältnisse wird im Vergleich zum Vorjahr erhöht.
LmB tendieren dazu, während der Rekrutierung ihre Beeinträchtigung nicht mitzuteilen.	Webseite informiert über die inklusive Haltung des Betriebs. In Vorstellungsgesprächen wird die inklusive Haltung des Unternehmens thematisiert.	2) Die LmB sind bereit, vor Ausbildungsbeginn ihre Beeinträchtigung zu kommunizieren.
Die Schulung im Umgang mit LmB war bisher kein zentrales Thema im Bereich Berufseinstieg bei der Post.	Inclusion-Training, Schulungen, Erstellen von Hilfsmitteln für RBV und BB.	3) RBV und BB sind in der Zusammenarbeit mit LmB zielführend geschult, was die professionelle Begleitung von LmB während der Ausbildung sicherstellt.
Die Rolle der Inklusionsspezialistin existierte bisher nicht.	Die RBV werden durch die Projektleiterin über die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Inklusionsspezialistin informiert.	4) Die Verantwortlichkeiten an den neuen Schnittstellen Inklusionsspezialistin / RBV sind klar und zielführend definiert.
Bei der Rekrutierung von LmB wurden bisher nicht systematisch Zusatzabklärungen mit der IV durchgeführt.	Die Inklusionsspezialistin unterstützt die RBV bei der Rekrutierung von LmB und klärt die Eignung für das Berufsfeld mit der IV ab.	5) Während die Passung des LmB auf die Lehrstelle erhöht wird, bleibt der Zusatzaufwand für die RBV und BB gering.
RBV und BB haben Post-intern mit Ausnahme der Sozialberatung keine Stelle, an die sie sich bei spezifischen Fragen zur Ausbildung von LmB wenden können.	Die Inklusionsspezialistin steht bei Schwierigkeiten in der Ausbildung von LmB bei Fragen der RBV und BB zur Verfügung.	6) Die BB und RBV erhalten bei Herausforderungen während der Ausbildung von LmB angemessene, professionelle Unterstützung, während ihr Zusatzaufwand gering bleibt.
Unklarheit darüber, ob alle Berufsfelder in das Pilotprojekt einbezogen werden sollen.	LmB werden in verschiedenen Berufsfeldern ausgebildet, um Erfahrungen zu sammeln.	7) Klärung darüber erreichen, ob alle Berufsfelder für alle LmB grundsätzlich offenstehen sollen.
Die Rolle der Inklusionsspezialistin existierte bisher nicht.	Die Rolle der Inklusionsspezialistin wird erprobt.	8) Klärung darüber erreichen, ob die Rolle der Inklusionsspezialistin über das Pilotprojekt hinaus weiterbestehen soll.

(Eigene Darstellung)

Mit der Bekanntmachung auf der Webseite, dass die Post Ausbildungsplätze auch für Lernende mit einer Beeinträchtigung anbietet und durch die entsprechende Gesprächsführung in den Vorstellungsgesprächen soll erreicht werden, dass Bewerbende mit IV-Unterstützung ihre besonderen Bedürfnisse im Zusammenhang mit der Ausbildung dem Betrieb bekannt geben. Das Pilotprojekt soll Aufschluss darüber ermöglichen, ob dies gelingt (siehe Tabelle 2, Ziel 2). Die durchgeführten Schulungsangebote zielen darauf ab, die Kompetenzen der RBV und BB in Bezug auf die Ausbildung von LmB zu fördern, um eine professionelle Begleitung zu ermöglichen. Das Pilotprojekt macht sichtbar, ob sich Lernende mit einer Beeinträchtigung in der Ausbildung gefördert und unterstützt fühlen und ob es dem Arbeitgeber gelingt, auf die besonderen Bedürfnisse einzugehen, die aufgrund der Beeinträchtigung vorliegen (siehe Tabelle 2, Ziel 3). Die Einführung einer neuen Rolle, in diesem Fall der Inklusionsspezialistin, führt stets zu neuen Schnittstellen. Es benötigt einer Klärung, ob die neue Aufgabenteilung sinnvoll organisiert ist. Das Pilotprojekt ermöglicht, diese neuen Verantwortlichkeiten zu testen und auszuwerten (siehe Tabelle 2, Ziel 4). Gleichzeitig sollte die Inklusionsspezialistin die RBV und BB in Bezug auf möglichen Zusatzaufwand während der Rekrutierung und Ausbildung entlasten können und dazu beitragen, in der Selektion bestmöglich zu klären, ob die Bewerberin bzw. der Bewerber die gestellten Anforderungen mit der vorhandenen Begleitung erfüllen kann (siehe Tabelle 2, Ziel 5 und 6). Das Pilotprojekt will den Verantwortlichen ebenfalls eine Entscheidungsgrundlage ermöglichen, ob in Zukunft weiterhin sämtliche Berufsfelder für LmB offenstehen sollen oder eine Spezialisierung auf bestimmte Ausbildungsbereiche zielführender ist (siehe Tabelle 2, Ziel 7). Schliesslich soll das Vorhaben zur Klärung beitragen, ob die neu geschaffene Rolle der Inklusionsspezialistin auch über das Pilotprojekt hinaus fortbestehen soll (siehe Tabelle 2, Ziel 8).

2.3 Resultate

Ein Projekt wie das zu evaluierende Vorhaben kann anhand seiner Resultate beurteilt werden. Dazu gehören die Outputs wie die Anzahl der Teilnehmenden, die Outcomes sowie die Impacts. Unter Outcomes werden die beabsichtigten Resultate verstanden, die den involvierten Akteuren kurz-, mittel- oder langfristig Vorteile bringen. Impacts beinhalten die Auswirkungen auf das soziale und berufliche Umfeld. Bei allen Bereichen können als Folge einer Aktivität auch nicht intendierte positive oder negative Nebenresultate auftreten. Die folgenden beiden Unterkapitel 2.3.1 und 2.3.2 fassen mögliche intendierte und nicht intendierte Resultate des Pilotprojekts zusammen.

2.3.1 Intendierte Resultate

Die Post setzte sich mit der HR-Strategie 2021–2024 unter dem Überbegriff Vielfalt und Inklusion das Ziel, die Belegschaft der Post diverser und dadurch auch innovativer und leistungsfähiger zu machen. In gemischten Teams kommen mehr Perspektiven zusammen, was zu Innovation und zu unternehmerischem Erfolg beiträgt, streicht Valérie Schelker, Leiterin Personal, den Vorteil von Diversität in einem Interview hervor (Bühlmann, 2022). Diese Diversität sei für die Post unerlässlich, weil diverse Teams erwiesenermassen erfolgreicher seien. Weiter bekräftigt Schelker in einem anderen Interview, dass verschiedene Denkweisen, Perspektiven und Ideen Innovation und Kreativität vorantreiben würden und dadurch Bedürfnisse aller Kundinnen und Kunden besser erkannt und zufriedengestellt werden können (Schillinger, 2022).

Die von Schelker beschriebene Offenheit für sämtliche Bevölkerungsgruppen ist aus einem weiteren Grund wichtig. Bis 2025 ist die Post gezwungen, aufgrund der Pensionierungswelle

und natürlicher Fluktuation rund 10'000 Vollzeitstellen neu zu besetzen, weshalb das Potenzial des Arbeitsmarkts möglichst gut ausgeschöpft werden soll (Bühlmann, 2022). Dies ist daher relevant, weil es aufgrund des demografischen Wandels und dem Fachkräftemangel für Unternehmen schwierig ist, geeignetes Personal zu rekrutieren. Dies zwingt sie dazu, sich daher gegenüber neuen Mitarbeitergruppen öffnen (Widuckel et al., 2015).

Auch die Abteilung Berufseinstieg der Post ist insbesondere in peripheren Gebieten und in bestimmten Ausbildungsrichtungen wie der Logistik mit Herausforderungen konfrontiert, die jährlich über 750 Lehrstellen mit geeigneten Lernenden zu besetzen. Mit dem Vorhaben «Lernende mit Beeinträchtigung im Berufseinstieg der Schweizerischen Post AG» werden Lernende mit Beeinträchtigung direkt auf der Webseite angesprochen und das Angebot zusätzlich bei den IV-Stellen bekannt gemacht, wodurch sich die Personengruppe unter den Schulabgängerinnen und -abgängern vergrössert, die sich von den offenen Lehrstellen der Post angesprochen fühlen.

Mit dem Vorhaben, vermehrt Lernende mit Beeinträchtigungen zu rekrutieren, leistet die Post einen Beitrag zur Inklusion von Menschen, die von der IV unterstützt werden. Untersuchungen zeigen, dass mit dem erfolgreichen Abschluss einer Berufsausbildung auch für Jugendliche mit besonderen Bedürfnissen die Wahrscheinlichkeit der beruflichen Integration zunimmt (Pool Maag & Jäger, 2016). Somit kann das Vorhaben die Chancen auf eine nachhaltige berufliche Integration der beeinträchtigten Lernenden erhöhen, was für die Betroffenen wiederum die Chance auf eine Zukunft ohne finanzielle Unterstützung durch die IV verbessert. Dies liegt im Interesse der erwähnten Sozialversicherung, Menschen wenn möglich in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren, um IV-Renten und somit zusätzliche Kosten zu vermeiden.

Diversität in Teams kann auch erhöhte Konfliktpotenziale hervorrufen, was negative Auswirkungen auf die Belegschaft haben kann (Widuckel et al., 2015). Konzernweite Schulungen, die Mitarbeitende auf den bewussten Umgang mit eigenen Vorurteilen gegenüber Menschen mit Beeinträchtigungen hinweisen, sollen dem Entgegenwirken und insgesamt zu einer inklusiveren Arbeitskultur beitragen. Auch eine im Intranet der Post aufgeschaltete Sharepointseite und eine Lernplattform vermittelt Hintergrundwissen zum Umgang mit Diversität.

Nicht zuletzt übernimmt die Post im Bereich der Berufsbildung auch eine Vorbildfunktion, da sie zu den grössten Lehrstellenanbieterinnen in der Schweiz gehört und zur Weiterentwicklung der Berufsbildung im Land beiträgt. Mit der Lancierung des Vorhabens, Lernende mit Beeinträchtigung professionell auszubilden, positioniert sich der Berufseinstieg der Post als innovativer und zukunftsgerichteter Ausbildungsbetrieb.

2.3.2 Nicht intendierte Resultate

Das Vorhaben kann auch negative Folgen für die Berufsbildung der Post nach sich ziehen, welche in diesem Kapitel aufgeführt werden. Die Rekrutierung von LmB könnte die im Alltag direkt für die Ausbildung zuständigen Personen, namentlich die Berufsbildenden, überfordern. Sollte es nicht wie im Vorhaben angedacht gelingen, genügend Unterstützung durch die Inklusionsspezialistin zu bieten, würde dies zu einer zusätzlichen Arbeitsbelastung, im schlimmeren Fall zu Kündigungen und in der Folge zu einer Reduktion der Ausbildungsqualität führen. Da in dem Vorhaben für die Berufsbildenden keine zusätzlichen Ressourcen eingerechnet werden, lösen unvorhergesehene Zusatzaufwände rasch Schwierigkeiten aus. Mit der Ausbildung von LmB wird die Produktivität in den Abteilungen potenziell reduziert, sofern diese Lernenden die Arbeit nicht mit der gleichen Quantität ausführen wie Lernende

ohne Beeinträchtigung. Mögliche Folgen daraus sind, dass die Bereitschaft der Linienvorgesetzten abnimmt, Lernende auszubilden, da für sie aus kurzfristiger Perspektive der Fokus auf der Produktivität liegt. Ebenfalls könnten vermehrt Konflikte zwischen den für die Ausbildung zuständigen Berufsbildenden und den Linienvorgesetzten auftreten, da die beiden Akteure unterschiedliche Interessen verfolgen. Während die Berufsbildenden insbesondere auf die Ausbildungsqualität fokussieren und bei Bedarf mehr Zeit für die Ausbildung aufwenden, erwarten die Linienvorgesetzten einen gleichbleibenden Output, was zu Spannungen in den Abteilungen führen könnte.

Des Weiteren können unterschiedliche individuelle Werte und Haltungen in Bezug auf die Inklusion zu internen Konflikten zwischen den Angestellten der Post führen, beispielsweise dann, wenn aufgrund von Vorurteilen gegenüber LmB Angestellte der Post dem Vorhaben im Allgemeinen oder dem LmB im Einzelnen ablehnend gegenüberstehen.

Eine mangelnde Passung der Lernenden mit einer Beeinträchtigung auf die Ausbildungsstelle kann zu Überforderung führen, was anstelle einer erfolgreichen Entwicklung im ersten Arbeitsmarkt zu negativen Effekten wie der Schädigung des Selbstwerts beim LmB führen könnte. Dieses Risiko ist insbesondere dann erhöht, wenn es den Verantwortlichen nicht gelingt, auf die besonderen Bedürfnisse der Lernenden einzugehen.

Durch die Rekrutierung von LmB ist es denkbar, dass die RBV zusätzlich gefordert werden, sofern es der Inklusionsspezialistin nicht gelingt, die Selektion der LmB angemessen zu unterstützen. Dieser Effekt könnte eintreten, wenn eine Vielzahl an Bewerbungen zu bearbeiten sind, wodurch die Inklusionsspezialistin dazu gezwungen ist, die vertieften Abklärungen an die RBV zu delegieren.

Mit dem Pilotprojekt entstehen zusätzliche Schnittstellen, welche in der Einführungsphase des Projekts zu Konflikten zwischen den Post-internen Akteuren führen können, bis die neuen Abläufe besser eingespielt sind. Dies kann in einer Belastung der Mitarbeitenden resultieren und im schlimmsten Fall zu Kündigungen führen. Abschliessend scheint unklar, wie hoch die Nachfrage der LmB auf die noch vorhandenen Ausbildungsplätze sein wird. Bei einer hohen Nachfrage könnten hohe Absagequoten dazu führen, dass die Post die geweckten Erwartungen bei den involvierten Akteuren wie der IV oder den LmB selbst nicht erfüllen kann. Denkbar ist jedoch auch, dass die Nachfrage nach den entsprechenden Ausbildungsplätzen gering bleibt und das angestrebte Ziel, mehr LmB auszubilden, nicht erreicht werden kann. Aufgrund der späten Bekanntmachung des Pilotprojekts im März 2022 sind nur noch vereinzelte Lehrstellen ausgeschrieben und das Vorhaben sieht nicht vor, zusätzliche Lehrstellen zu schaffen. Aus diesem Grund ist eher damit zu rechnen, dass die Passung zwischen den eingehenden Bewerbungen und den noch wenigen freien Lehrstellen eine besondere Herausforderung darstellt. Dies erhöht die Gefahr, dass nur wenige LmB rekrutiert werden können.

3 Bestimmung der interessierten Akteure und die Rolle der Evaluierenden

In diesem Abschnitt werden die involvierten Akteure bestimmt, die Interesse am Evaluationsgegenstand sowie der Evaluation aufweisen. Um die Nachvollziehbarkeit zu vereinfachen, wird dies in einer Abbildung dargestellt (Siehe Abbildung 5). Das Verhältnis der Personengruppen zum Evaluationsgegenstand wird mit Symbolen verdeutlicht. Unterschieden wird, ob ein Akteur dem Vorhaben wohlwollend (+) gegenübersteht, mit dem

Evaluationsgegenstand eher in Konflikt steht (Z) oder ein finanzielles Engagement (€) dafür vorliegt. Die Anzahl aneinandergereihter Symbole beschreibt deren Intensität. Dazu kann der Abbildung entnommen werden, wie gross der Einfluss der unterschiedlichen Akteure auf das Vorhaben ist. Umso fetter die Verbindungslinie, umso grösser der Einfluss auf das Projekt.

Der Berufseinstieg der Schweizerischen Post unter der Leitung von Bruno Schumacher stellt zusammen mit einem Leitungsgremium die Kontrollinstanz des Vorhabens «Lernende mit Beeinträchtigung bei der Schweizerischen Post» dar. Die rote, durchgezogene Linie von diesem Akteur zum Evaluationsgegenstand steht für die Entscheidungsmacht darüber, ob das Vorhaben in den regulären Betrieb der Berufsbildung der Post überführt wird oder nicht. An die Projektleiterin als Auftraggeberin werden die Ergebnisse der Evaluation übermittelt. Diese beiden Akteure weisen ein besonders Interesse an der Evaluation auf. Auch die weiteren aufgeführten Akteure können als potenzielle Nutzende der Evaluation infrage kommen. Jedoch steht für diese weiteren Stakeholder insbesondere der Evaluationsgegenstand im Vordergrund.

In Abbildung 5 wird zwischen Post-internen Akteuren und den übrigen Personengruppen unterschieden, die sich ausserhalb der Post bewegen. Besonderen Einfluss auf das Vorhaben haben die Anspruchsgruppen, welche Geld für das Vorhaben zur Verfügung stellen. Auf der einen Seite handelt es sich dabei um die Leitung des Berufseinstiegs, die das Budget für die Projektleitung zur Verfügung stellt sowie finanzielle Ressourcen in die Rolle der Inklusionsspezialistin investiert. Von Seiten der IV werden die Lernendenlöhne übernommen, was im Gegenzug die Kosten für die Ausbildung der LmB für den Berufseinstieg der Post reduziert. Das grosse Interesse der IV in Bezug auf das Vorhaben der Post wird damit begründet, dass durch das Vorhaben vermehrt LmB den Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt gelingt und so längerfristig Kosten eingespart werden können.

Die Konzeptionierung und Planung des Vorhabens wurde durch die Projektleiterin durchgeführt. Sie stellt eine besonders relevante Beteiligte des Pilotprojekts dar, da sie in Personalunion ebenfalls die neu geschaffene Rolle der Inklusionsspezialistin ausübt. Diese Doppelrolle ermöglicht es dem Evaluator, von einer Ansprechperson umfassende Informationen zum Vorhaben zu erhalten, wobei er jedoch stets auf die Rollenklärung zu achten hat, um Vermischungen zwischen der Rolle der Inklusionsspezialistin und der Projektleiterin zu vermeiden. Auch gilt es, auf eine ausgewogene Datenerhebung zu achten, die sich nicht zu stark auf diese bedeutsame Einzelperson in der Doppelrolle stützt, um eine einseitige Perspektive auf das Vorhaben zu vermeiden.

Abbildung 5
Kartografische Analyse der involvierten Akteure

Die LmB sind als Betroffene ein zentraler Akteur für das Pilotprojekt. Gleichzeitig haben sie nur wenig Einfluss darauf, wie die Rekrutierung und die Ausbildung ausgestaltet werden. Um die Bedürfnisse dieser Gruppe ebenfalls zu erfassen, sollten sie in der Evaluation besondere Aufmerksamkeit erhalten. Weitere Schlüsselakteure sind die RBV und die BB, da diese beiden Rollen am stärksten in die Ausbildung der Betroffenen involviert sind. Für diese beiden Rollen kann die Durchführung des Vorhabens auch herausfordernde Elemente wie zeitliche oder emotionale Mehrbelastungen beinhalten, was mit dem konfliktbeladenen Symbol dargestellt wurde. Die Abteilung P33 (Gesundheit und Soziales) und deren betriebliche Sozialberatung übernimmt bei Schwierigkeiten am Arbeitsplatz oder im privaten Umfeld der Mitarbeitenden, bei gesundheitlichen oder finanziellen Problemen eine unterstützende Rolle. Hier entsteht durch die Schaffung der Rolle der Inklusionsspezialistin eine neue Schnittstelle und es ergibt sich die Frage, wie die neue Aufgabenteilung aussehen soll.

Weitere Akteure, die nur oberflächlich von der Ausbildung der LmB Kenntnis nehmen, dürften die Angestellten der Post sein, da diese nur punktuell mit Lernenden in Berührung kommen. Direkteren Austausch jedoch haben die Linienvorgesetzten, welche den Berufsbildenden in den Abteilungen hierarchisch vorgesetzt sind. Sie sind für die produktive Arbeit zuständig und können – abhängig von ihrer eigenen Haltung – dem Pilotprojekt ebenfalls kritisch gegenüberstehen. Die sonstigen Akteure sind in Abbildung 5 in Kreisen mit hellblauer Füllung dargestellt. Bei ihnen handelt es sich um Stakeholder, die meist über die Lernenden mit Beeinträchtigung Berührungspunkte mit dem Evaluationsgegenstand aufweisen.

Die Evaluation selbst wird von einem externen Evaluator durchgeführt, was die neutrale Position der Rolle erhöht und zur Glaubwürdigkeit der Evaluation beitragen kann (Balzer & Beywl, 2018). Ein Kurzpraktikum im Berufseinstieg der Post (Abteilung P11, siehe Abbildung 3) im Vorfeld der vorliegenden Studie ermöglichte es dem Evaluator, die Strukturen der Berufsbildung der Post kennenzulernen und sich dadurch bereits mit dem Unternehmen zu befassen. Daraus entstand auch der Auftrag, die Evaluation für das Vorhaben durchzuführen. Aufgrund der eigenen beruflichen Tätigkeit in der Ausbildung von LmB ist dem Evaluator die IV wie auch das Themenspektrum Beeinträchtigung und Berufsbildung aus der Praxis bekannt. Einen Nachteil der externen Evaluationen kann die Distanz zur betrieblichen Realität sein, woraus folgt, dass der Evaluator nicht alle im Feld relevanten Aspekte erkennen kann.

4 Bestimmung der Evaluationszwecke und -fragestellungen

Die Bestimmung der Evaluationszwecke und -fragestellungen wird als zentraler Schritt der Evaluation betrachtet (Balzer & Beywl, 2018). Aufgrund des bestehenden Auftragsverhältnisses zwischen der Post als Auftraggeberin und dem Evaluator als Auftragnehmer ist der Auftragsklärung besondere Aufmerksamkeit zu schenken. In engem Austausch zwischen der Projektleiterin und dem Evaluator wird geklärt, auf welche offenen Fragen sich die Auftraggeberin Antworten wünscht und wie die Evaluation zur Beantwortung dieser beitragen kann.

Bezüglich der Evaluationsfunktion handelt es sich um eine interaktive Evaluation, da die Umsetzung des Pilotprojekts definitiv beschlossen und bereits seit August 2022 in der Praxis getestet wird. Die Evaluation erfolgt parallel zum laufenden Pilotprojekt, was für eine interaktive Evaluation charakteristisch ist. Sie verfolgt den Zweck, einen Abgleich zwischen dem Konzept und der Durchführungspraxis zu erhalten, was die Möglichkeit schafft, Abweichungen zu erkennen und Verbesserungen vorzuschlagen. Konkret soll geklärt werden:

- ob es den involvierten Akteuren durch die getroffenen Massnahmen gelingt, LmB in einer angemessenen Anzahl für das Pilotprojekt zu rekrutieren und in einer ersten Phase zielführend auszubilden.
- Dazu wird erhoben, inwiefern sich die neu geschaffene Rolle der Inklusionsspezialistin aus Sicht der involvierten Akteure bewährt und ob die durch die neue Rolle entstandenen Schnittstellen zweckmässig definiert sind.
- Es wird geklärt, ob sich die Akteure durch die durchgeführten Schulungsangebote für die Zielgruppe RBV und BB in der Lage fühlen, LmB professionell auszubilden.
- Schliesslich wird der im Konzept vorgesehene Zusatzaufwand für die zuständigen Akteure mit der in der Praxis effektiv zusätzlich aufgewendeten Zeit verglichen. Dadurch wird erhoben, ob sich die im Konzept vorgesehenen Aufwände mit der Praxis decken.

In der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine formative Evaluation, die in Abgrenzung zur summativen Evaluation das Ziel verfolgt, einen laufenden Prozess während der Durchführung zu evaluieren und mögliche Verbesserungen bzw. Modifikationen der Abläufe vorzuschlagen (Flick, 2009), die der Projektleiterin im Frühjahr 2023 zur Verfügung gestellt werden und zum Entscheid beitragen, ob und in welcher Form das Vorhaben in den regulären Betrieb des Berufseinstiegs der Post ab August 2023 überführt wird. Da die Ausbildung von Lernenden zwischen zwei und vier Jahren dauert, handelt es sich bei der vorliegenden Evaluation um eine *Teilevaluation*. Das heisst, es kann nicht die gesamte Zeitdauer des Bildungsprogramms evaluiert werden. Der Fokus liegt auf der ersten Phase der Rekrutierung von März bis Juli 2022 sowie anschliessend auf den ersten fünf Monaten der Ausbildung von August 2022 bis Dezember 2022, in denen auch die Rekrutierung für die Ausbildungsplätze ab August 2023 anläuft. Die Teilevaluation ist auch aufgrund der beschränkt vorhandenen Ressourcen seitens des Evaluators sinnvoll, da dies Ressourcen spart. Gleichzeitig wünscht die Post im Frühling 2023 Resultate aus der Evaluation, um noch vor Ausbildungsbeginn 2023 zu klären, in welcher Form das Pilotprojekt weitergeführt werden soll. Die Evaluationsfragestellungen werden im Detail, unterteilt in vier Themenbereiche sowie aufgeteilt in deskriptive und evaluative Fragestellungen dargestellt (siehe Tabelle 3, Seite 25). Die Ziffern in der Tabelle 3 (1, 2) weisen auf die unterschiedliche Art der Operationalisierung der Fragestellung hin, die im anschliessenden Kapitel 5 vertieft erläutert wird.

Tabelle 3
Evaluationsfragestellungen

d = deskriptiv / e = evaluativ	
Voraussetzungen	
Angebots-/Nachfragesituation Lehrstellen LmB:	
- Wie viele LmB haben sich ab Bekanntmachung des Pilotprojekts bis Ausbildungsbeginn am 01.08.22 bei der Post beworben?	d
- Wie viele LmB konnten für das Pilotprojekt rekrutiert werden?	d
- Aus welchen Gründen wurde LmB eine Absage erteilt?	d
- Für welche der im Pilotprojekt verfügbaren Berufsfelder konnten LmB rekrutiert werden?	d
Rekrutierungsphase:	
- ① Inwiefern hat sich der Abklärungsprozess zwecks Vermittlung für einen geeigneten Ausbildungsplatz durch die Inklusionsspezialistin bewährt? (aus Sicht der RBV, des Pilotprojekts u. der LmB)	e
- ① In welchem Masse war es möglich, während der Rekrutierung die besonderen Bedürfnisse der LmB zu erfassen und auf diese einzugehen?	e
- Welche Voraussetzungen waren für die erfolgreiche Lehrstellenvermittlung an LmB zentral?	d
- ① Welche Elemente erschwerten den Rekrutierungsprozess? Was waren fördernde Aspekte?	e
- ① Wie bewerten die RBV/BB den Rekrutierungsprozess für eine Lehrstelle im Pilotprojekt?	e
- ① Wie bewerten LmB den Rekrutierungsprozess für eine Lehrstelle bei der Schweizerischen Post AG?	e
Während der Ausbildung:	
- ① Inwieweit sind die Berufsbildenden/RBV bei beeinträchtigungsbedingten Herausforderungen während der Ausbildung auf Unterstützung angewiesen? Inwiefern haben Sie diese Unterstützung von der Inklusionsspezialistin erhalten?	e
- ① Inwieweit wird das Zusammenspiel zwischen den Post-internen Akteuren (RBV-Inklusionsspezialist/in – BB) während der Rekrutierungsphase der LmB als zielführend eingeschätzt?	e
Schulungsangebote für RBV/BB:	
- In welchem Umfang haben Berufsbildende und RBV an den Schulungen «Hacks gegen Vorurteile gegenüber Menschen mit Beeinträchtigungen» sowie am Brownbag «Inklusion» teilgenommen?	d
- Inwieweit wurde das Angebot auf der Sharepoint-Seite «Vielfalt und Inklusion» mit der Unterseite Beeinträchtigungen sowie die Hilfsmittel Factsheet IV, Links zu Beeinträchtigungen und Krankheiten etc. (Sharepoint P11) genutzt und als nützlich erlebt?	d
- ① Wie beurteilen die RBV die RBV-Tagung vom November 2022 sowie die erhaltenden fachlichen Inputs/Workshops?	e
- ① Inwieweit wurde der Erfahrungsaustausch LmB genutzt und als nützlich erlebt?	e
Übergeordnete Voraussetzungen:	
- ① Inwiefern fühlen sich Berufsbildende/RBV befähigt, LmB professionell auszubilden?	e
- Welche weiteren Schulungs-/Unterstützungsbedürfnisse haben die BB/RBV?	d
- ① Inwiefern werden die Kommunikationsabläufe gegenüber dem Helfernetz des LmB und der Akteure des Berufseinstiegs als klar und zielführend erachtet?	e
- ① Inwieweit wird das Zusammenspiel zwischen den Post-internen Akteuren (RBV-Inklusionsspezialist/in – BB) während der ersten drei Ausbildungsmonate der LmB als zielführend eingeschätzt?	e

d= deskriptiv / e= evaluativ	
Lernen/Förderung/Lernerfolg	
Förderung:	
- ① Inwiefern gelingt es der Berufsbildung der Post auf besondere Bedürfnisse der LmB einzugehen?	e
- ① Inwiefern gelingt es den Berufsbildenden/RBV anspruchsvolle Ausbildungssituationen zu bewältigen, die aufgrund der Beeinträchtigung des Lernenden entstehen?	e
Lernen:	
- ① In welchem Masse werden die Lernbedingungen angepasst, um eine Benachteiligung aufgrund der Beeinträchtigung zu reduzieren/aufzuheben?	e
- Inwiefern werden Hilfsmittel und/oder ein Nachteilsausgleich besprochen, geprüft und bei Bedarf beantragt?	d
Lernerfolg:	
- ① In welchem Masse kann in konkreten Situationen auf neu erworbenes Wissen aus den Schulungen bzw. neu angebotene Gefässe zurückgegriffen werden?	e
Kosten-Nutzen-Angemessenheit	
- ② In welchem Masse wenden die involvierten Akteure im Vergleich zu einem Durchschnittslernenden ohne Beeinträchtigung zusätzliche zeitliche Ressourcen auf, um die gesetzten Ziele mit den LmB zu erreichen?	e
Systementwicklung	
- ① Inwiefern werden die relevanten Informationen zur Beeinträchtigung von den RBV an die Berufsbildenden weitergeleitet? (z. B. Kommunikation der Beeinträchtigung an Team (ja/nein?), Art der Beeinträchtigung, Hinweise in Bezug auf den Umgang mit der Beeinträchtigung?)	e
- Worin sehen die involvierten Akteure den grössten Optimierungsbedarf, um das Projekt für eine nächste Kohorte zu verbessern?	d

(Eigene Darstellung)

5 Festlegung der Bewertungskriterien

Die im vorangegangenen Kapitel erarbeiteten Evaluationsfragestellungen dienen als Grundlage der Evaluation, um die Festlegung der Bewertungskriterien vornehmen zu können. Dabei werden nicht alle Evaluationsfragestellungen bezüglich der Festlegung von Bewertungskriterien gleichbehandelt. Während bei deskriptiven Evaluationsfragestellungen auf die Bewertung verzichtet wird, bildet diese bei evaluativen Fragestellungen eine Kernvoraussetzung, da nur durch Bewertung der Zweck einer Evaluation erfüllt wird.

Um eine Bewertung vornehmen zu können, müssen die definierten Kriterien entsprechend operationalisiert werden (siehe Tabelle 4, Seite 27). In der vorliegenden Evaluation liegt der Fokus auf der Erkennung von Stärken und Schwächen des Konzepts, welche durch die Erprobung in der Praxis erkennbar werden. Da es sich um eine verbesserungsorientierte Evaluation handelt, werden keine Schwellenwerte definiert, vielmehr wird in der Erhebung darauf geachtet, von den Akteuren genannte Themen und Herausforderungen zu erkennen und herauszuarbeiten, um Stärken und Schwächen des Evaluationsgegenstands zu erheben.

Tabelle 4*Operationalisierung der Kriterien bezogen auf Evaluationsfragestellungen*

Dimensionen (Siehe Tabelle 3)	Kriterien	Fragestellung	Operationalisierung
Voraussetzungen Lernen/Förderung / Lernerfolg Systementwicklung	Erfassung der Häufigkeit der Nennungen durch die Rollenträger	①	Erhebung der Zufriedenheit in Bezug auf die Fragestellung
Kosten-Nutzen Angemessenheit	Aufwände gemäss Vorgaben Konzept	②	Vergleich der effektiven Zeitaufwände mit dieser in der Praxis

(Eigene Darstellung)

Für die in der Tabelle 3 (Siehe Seite 25 und 26) mit ① markierten Fragestellungen wird in der Operationalisierung die Zufriedenheit als Kriterium gewählt. Äussern sich die befragten Akteure gehäuft positiv oder negativ zu bestimmten Evaluationsfragestellungen, dient dies dazu, diesem Themenbereich nachzugehen und möglichen Entwicklungsbedarf des Evaluationsgegenstands aufzuzeigen oder auch die positiv hervorgehobenen Aspekte zu würdigen.

Für die in der Tabelle 3 (Siehe Seite 26) mit ② markierte Fragestellung wird in der Operationalisierung der effektive Zeitaufwand in der Praxis mit dem vorgesehenen Aufwand im Konzept verglichen. Die Kosten-Nutzen-Angemessenheit wird durch die Auswertung der von den RBV und der Inklusionsspezialistin erfassten Zeitaufwände erhoben. Somit kann neben dem subjektiven Empfinden des zusätzlichen Arbeitsaufwands der Rollenträger auch objektiv erfasst werden, inwieweit sich die im Konzept vorgesehenen Aufwände mit der Praxis decken.

Die Evaluation gibt kein summatives Urteil zum Evaluationsgegenstand ab, weshalb auf eine Gewichtung der Kriterien verzichtet wird.

6 Auswahl von Erhebungsdesign und -methoden

Das in der vorliegenden Evaluation angewendete Ein-Gruppen-Design mit *einer* Datenerhebung kommt am häufigsten bei auf Verbesserung ausgelegten Evaluationen zur Anwendung. Es wird darauf verzichtet, neben den Akteuren im Pilotprojekt eine Vergleichsgruppe zu befragen, die nicht von den im Pilotprojekt eingeführten Massnahmen profitieren konnte. Somit ist es ausgeschlossen, mit der Evaluation kausale Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu beweisen. Eine Wirkungsplausibilisierung hingegen ist mit dem vorgesehenen Ein-Gruppen-Design möglich und kann gemäss Balzer und Beywl (2018) in der Praxis bereits ausreichende Hinweise zur Wirksamkeit von Massnahmen liefern. Das Ein-Gruppen-Design bietet den zusätzlichen Vorteil, dass die aufzuwendenden Ressourcen im Vergleich zu anderen Designs am geringsten sind, was ein zusätzliches Argument für die Wahl dieses Vorgehens bedeutet.

Ein wesentlicher Aspekt ist der Datenerhebungszeitpunkt, da dieser darüber entscheidet, worüber die involvierten Akteure Auskunft geben können. Mit Blick auf die vom Auftraggeber gewünschten Resultate im Frühling 2023 ist es nötig, die Erhebung im Verlauf der Ausbildungsmassnahme durchzuführen, die zwischen einem (Vorlehre) und vier Jahren

(vierjährige EFZ-Ausbildung) dauern kann. Einerseits sollen die Befragten über den durchgeführten Selektionsprozess von März bis Juli 2022 Auskunft geben können, andererseits aber auch Aussagen über den Ausbildungsverlauf machen können. Aus diesem Grund wird der Erhebungszeitpunkt nach Abschluss der dreimonatigen Probezeit der Ausbildung ab November 2022 festgelegt. Eine spätere Befragung der Akteure wäre nicht sinnvoll, da sich der Auftraggeber im Hinblick auf die nächste Kohorte mit Ausbildungsbeginn im August 2023 so bald wie möglich Antworten auf die Evaluationsfragestellungen wünscht. Somit scheint der gewählte Erhebungszeitpunkt am passendsten, um die Evaluationsfragestellungen bearbeiten zu können.

Denkbar ist, dass die für die Datengewinnung zu befragenden Akteurinnen und Akteure auch vor der Lancierung des Vorhabens bereits Lernende mit einer Beeinträchtigung ausbildeten, da für die Teilnahme am Pilotprojekt explizit Personen gesucht werden, die in der Ausbildung von LmB bereits Erfahrungen mitbringen. Dieser Aspekt soll entsprechend genutzt werden, den zu befragenden BB und RBV Raum zu bieten, von früheren Erfahrungen zu berichten, welche sie vor der Einführung des Pilotprojekts in der Ausbildung von LmB machen konnten. Diese Form der Befragung ermöglicht einen Prä-Post-Vergleich, wodurch (Nicht-) Veränderungen zwischen dem aktuellen und dem damaligen Zeitpunkt erschlossen werden können. Jedoch beweisen solche Vergleiche gemäss Balzer und Beywl (2018) keine kausale Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, da nicht ausreichend kontrolliert werden kann, ob und wie stark weitere Faktoren die Veränderung beeinflussten.

Für die qualitative Evaluationsforschung wurden aus Sicht von Flick (2009) bisher keine eigenen Datenerhebungsmethoden entwickelt, weshalb für die Datenerhebung meist bereits aus anderen qualitativen Forschungsbereichen bekannte Methoden wie das Leitfadeninterview zur Anwendung kommen. Bei formativen Evaluationen mit qualitativer Methodik wie der vorliegenden soll neben den üblichen wissenschaftlichen Gütekriterien insbesondere darauf geachtet werden, dass die Nützlichkeit der Ergebnisse sichergestellt und deren tatsächliche Nutzung durch die intendierten Nutzer möglich wird (Lüders & Haubrich, 2003). Die Einhaltung wissenschaftlicher Gütekriterien und gleichzeitig die Generierung eines nutzbaren Ergebnisses können Widersprüchlichkeiten auslösen, denn sozialwissenschaftlich gültige Ergebnisse sind nicht per se nützlich. In der vorliegenden Arbeit soll diesbezüglich ein pragmatischer Weg gewählt werden, wie ihn Patton (1997) in «Utilization-focused evaluation» vorschlägt. Dies bedeutet, die Nützlichkeit und Verwertbarkeit der Resultate sollen in den Vordergrund gestellt werden.

Aufgrund der geringen Zahl an Lernenden mit Beeinträchtigung im Pilotprojekt stellt für diese Evaluation wie erwähnt die qualitative Datenerhebungsmethode den angemessenen Weg dar, durch Interviews mit den involvierten Akteuren die Daten zu erheben, um den Evaluationsgegenstand im Detail und in der Tiefe zu untersuchen und dabei auch Unbekanntes zu erschliessen. Daher soll in den durchzuführenden Interviews darauf geachtet werden, den Akteuren den nötigen Raum zu lassen, um Gedanken und Meinungen mitzuteilen. Gleichzeitig bleiben die Evaluationsfragestellungen im Fokus, um diese durch die Datenerhebung ebenfalls beantworten zu können. Entsprechend werden für die befragten Akteure angepasste Interviewleitfäden erstellt, wobei die Gütekriterien von Balzer und Beywl (2018) für die Frageformulierung berücksichtigt werden. Je nach Adressaten werden die Fragebogen individualisiert erstellt, um die Fragen adressatengerecht zu formulieren und auf die unterschiedlichen Rollen im Pilotprojekt einzugehen. Für die Operationalisierung wird ein Fragebogen aus der Studie von Pool-Maag und Jäger (2016) konsultiert, für die Berufsbildende bezüglich ihrer berufsintegrativen Kompetenz befragt wurden. Die von den

Durchführenden verwendeten Fragebogenitems können insbesondere im Teil Lernen, Förderung und Lernerfolg (siehe Tabelle 3, S. 25) Anwendung finden, jedoch auf die Fragestellung dieser Evaluation adaptiert werden.

Die Interviewleitfäden wurden der Betreuerin der Arbeit sowie der Projektverantwortlichen der Post vor den Befragungen vorgelegt, um Feedback einzuholen. Für den Pretest des Fragebogens suchte der Evaluator erfahrene BB in der Ausbildung von LmB. Am Arbeitsort des Evaluators konnte diese Person gefunden werden: in einer Institution des zweiten Arbeitsmarktes bildet die BB im Bereich der Informatik Lernende mit Beeinträchtigung aus. Somit wurde ein weiteres Feedback zum Ablauf des Interviews eingeholt, um Anpassungen im Interviewleitfaden vorzunehmen. Es wurde angestrebt, die zu führenden Interviews sofern möglich online durchzuführen. Daher erfolgte auch die Durchführung des Pretests mit Microsoft Teams, um die technischen Abläufe des Programms einzuüben. Diese Interviewform beinhaltet den Vorteil, Zeitaufwand in Bezug auf den Reiseweg einzusparen, grösstmögliche Flexibilität für die Vereinbarung der Interviewtermine zu ermöglichen und den automatischen Transkriptionsassistenten von Teams zu nutzen, um Zeit bei der Transkription der Interviews zu sparen.

Mit Einbezug der verschiedenen beteiligten Personen auf allen Ebenen können gemäss Nentwig-Gesemann (2006) die Prozessdynamiken am besten erfasst werden. Gestützt auf die kartografische Analyse (siehe Abbildung 5, Seite 22) und in Absprache mit der Projektleiterin wurde entschieden, folgende involvierte Akteure zu befragen, um die Evaluationsfragestellungen zu beantworten:

Direkt in die Ausbildung der LmB involviert:

- Inklusionsspezialistin
- Regionale Berufsbildungsverantwortliche
- Berufsbildende/Praxisbetreuende
- Lernende mit Beeinträchtigung

Nicht direkt in die Ausbildung der LmB involviert:

- Projektleiterin
- Post-externes Experteninterview

Das post-externe Experteninterview dient der Perspektivenerweiterung, weswegen sich der Experte ausserhalb der kartographischen Analyse (siehe Abbildung 5) bewegt und darauf nicht enthalten ist. Der interviewte Berufsbildungsexperte arbeitet eng mit der IV zusammen, um im Auftrag einer der grössten Detailhändler der Schweiz LmB zu rekrutieren und danach als Jobcoach die LmB sowie die BB während der Ausbildung zu coachen und zu begleiten. Der erwähnte Experte war dem Evaluator aus seinem beruflichen Umfeld bereits bekannt und konnte daher unkompliziert für ein Interview angefragt werden.

Um die quantitative Evaluationsfragestellung² (siehe Tabelle 3, S. 26) beantworten zu können, wurden für die Evaluation folgende Massnahmen ergriffen. Die in der Deutschschweiz für die Ausbildung von LmB zuständigen RBV erfassten ihren Zusatzaufwand, welcher durch die Rekrutierung und Begleitung LmB entstanden ist. Diese Erfassung erfolgte ab März 2022 – dem Rekrutierungsbeginn für das Pilotprojekt – bis Dezember 2022. Aufgrund des Ausbildungsstarts jeweils im August wurde so eine nur kurze Bewerbungsphase ab der Lancierung des Pilotprojekts zwischen März bis Juli 2022 für die Lehrstellen ab August 2022

erhoben. Anschliessend wurden ab August bis Dezember 2022 die Aufwände im Zusammenhang mit Bewerbungen in Hinblick auf die Lehrstellenbesetzung ab August 2023 sowie zusätzliche Begleitungsaufwände der RBV für die bereits rekrutierten LmB erfasst. Auch die Inklusionsspezialistin erfasste in einer Exceltabelle ihre Aufwände, um diese mit dem im Konzept vorgesehenen Zeitaufwand vergleichen zu können. Dazu wurden durch die Inklusionsspezialistin die Anzahl eingegangenen Bewerbungen, die Anzahl Absagen sowie die Ausbildungsverträge ab August 2022 erhoben. Die zusätzlichen Aufwände der Berufsbildenden in der Begleitung der LmB zu erfassen, war nach Absprache mit der Projektleiterin nicht möglich, da dies in der beruflichen Praxis kaum umsetzbar gewesen wäre.

7 Beschreibung der realisierten Stichprobe und Durchführung der Erhebungen

Insgesamt wurden ab August 2022 von der Post acht LmB in eine EBA- oder EFZ-Ausbildung und ein LmB in eine Vorlehre rekrutiert, die alle die Voraussetzungen für das Pilotprojekt erfüllten. In deren Rekrutierung und Ausbildung sind, ohne die Inklusionsspezialistin, acht RBV und neun BB direkt involviert, was zu einer Gesamtzahl von 26 direkt in die Ausbildung involvierten Akteur/innen führt.

Vier LmB absolvieren die Ausbildung in der West- und Südschweiz. Um den Evaluationsaufwand zu reduzieren, wurde im Erhebungsplan entschieden, auf Befragungen in italienischer und französischer Sprache zu verzichten. Die Anzahl befragbarer LmB und in deren Ausbildung involvierten RBV und BB reduzierte sich somit auf 14. Da in der Deutschschweiz die Beeinträchtigung eines Lernenden erst deutlich nach Ausbildungsbeginn bekannt wurde, kamen zum Zeitpunkt der Erstellung des Erhebungsplans Mitte September 2022 nur elf in die Ausbildung involvierte Akteure für die Befragung in Frage, die Inklusionsspezialistin ausgenommen. Wird berücksichtigt, dass Ausbildungsabbrüche auftreten oder auch das Risiko, dass einzelne Akteure nicht bereit sind, für die Evaluation Auskunft zu geben, schien diese Anzahl als zu gering. Aus diesem Grund wurden in der Deutschschweiz zusätzlich auch LmB sowie deren BB und RBV in die Befragung einbezogen, die bereits 2021 rekrutiert und deren IV-Unterstützung zum Zeitpunkt der Erstellung des Erhebungsplans bekannt waren. Mit dieser Massnahme erhöhte sich die mögliche Zahl der befragbaren Akteure auf 18 und auch die involvierten Rollen waren in ähnlicher Anzahl repräsentiert: sieben LmB, sechs Berufsbildende und fünf RBV.

Ende September 2022 wurden die in der Deutschschweiz involvierten RBV und BB von der Projektleiterin per E-Mail angeschrieben, um sie über die externe Evaluation des Pilotprojekts zu informieren und ihre Bereitschaft zu erfragen, im November (BB) und Dezember (RBV) an Interviews für die Datenerhebung teilzunehmen. Zu diesem Zeitpunkt waren der Projektleiterin wie erwähnt fünf RBV und sechs BB bekannt, die Lernende mit einer Beeinträchtigung mit Lehrbeginn im Jahr 2022 (vier Lernende) oder 2021 (drei Lernende) ausbilden. Der Evaluator kontaktierte anschliessend zeitnah zwecks Vereinbarung eines Interviewtermins die BB und RBV. Erfolgte in der gesetzten Frist keine Rückmeldung, wurde ein Reminder versendet. Bei einer angefragten BB kam über den zuständigen RBV die Rückmeldung, dass sie kaum in die Ausbildung der betreffenden LmB involviert sei und daher ein Interview mit der zuständigen Praxisbetreuerin empfohlen werde. Dies wurde entsprechend umgesetzt. Weiter erfolgte eine Absage für ein Interview durch eine BB, die mitteilte, dass sie bisher keine Erfahrungen mit LmB gemacht habe und daher nicht am Interview teilnehmen möchte. Der LmB, für den sie zuständig ist, wollte möglichst keine Informationen zu seiner Beeinträchtigung mit dem

Ausbildungsbetrieb teilen. Dem zuständigen RBV war die Beeinträchtigung zwar bekannt, wurde jedoch auf Wunsch des Lernenden gegenüber der Berufsbildnerin nicht thematisiert. In diesem Fall fand das Interview somit einzig mit dem RBV statt. Somit wurden vom 31. Oktober 2022 bis am 28. November 2022 Interviews mit fünf RBV, vier Berufsbildenden und einer Praxisbetreuerin durchgeführt, was einer Teilnahmequote von 100% bei den RBV und 83% bei den Berufsbildenden bzw. einer Praxisausbildnerin entspricht.

Die Klärung, ob die LmB sich für ein Interview mit dem Evaluators zur Verfügung stellen, wurde in Absprache mit der Projektleiterin den zuständigen BB überlassen. Im Anschluss an das durchgeführte Interview wurden die BB vom Evaluator gebeten, die jeweiligen LmB für ein Interview zwecks Evaluation des Pilotprojekts anzufragen. Mit dieser Vorgehensweise wurde der Datenschutz berücksichtigt. Die Kontaktdaten der Lernenden der Post wurden erst nach expliziter Einwilligung der Lernenden an den externen Evaluator weitergegeben und nur, sofern sie einem Interview zustimmten.

Dieser Anfrageprozess durch die BB gestaltete sich teilweise als schwierig, da einzelne BB längere Zeit benötigten, um die Lernenden für das Interview anzufragen. Erfolgte nach einer bestimmten Frist keine Rückmeldung, versandte der Evaluator bis zu zweimal einen Reminder an die Berufsbildenden. Nach Rücksprache mit der Projektleiterin wurde, sofern nach dem Reminder weiterhin keine Rückmeldung erfolgte, anschliessend der zuständige RBV kontaktiert. Die RBV nahmen dann mit den BB Kontakt auf, um sie um eine Rückmeldung zu bitten. Insgesamt konnten zwei LmB für ein Interview gewonnen werden. Diese wurden im Januar 2023 durchgeführt. Ein Lernender mit Ausbildungsstart 2021 ist von einer kognitiven Einschränkung betroffen, der zweite Lernende mit Ausbildungsbeginn im Jahr 2022 von einer körperlichen Einschränkung. Beide absolvieren eine Ausbildung auf Stufe EBA im Bereich der Logistik.

Bei einem weiteren Lernenden wurde auf ein Interview verzichtet, da dieser wie erwähnt mit dem Ausbildungsbetrieb keine Informationen zu seiner Beeinträchtigung teilen wollte. Ein weiteres Interview war nicht möglich, da die Ausbildung zum Erhebungszeitpunkt bereits abgebrochen worden war. Eine Anfrage wurde vom BB nicht beantwortet. Dazu wollten zwei Lernende nicht an einer Befragung für das Pilotprojekt teilnehmen. Somit beteiligten sich von den vier effektiv für ein Interview angefragten LmB zwei an einem Interview, was einer Teilnahmequote von 50% entspricht.

Nach Abschluss der Interviews durch den Evaluator im Januar 2023 meldeten RBV der Projektleiterin weitere Ausbildungsverhältnisse, bei denen die LmB ebenfalls von der IV unterstützt werden. Diese RBV wussten bei der Rekrutierung nichts von der IV-Unterstützung dieser LmB und erfuhren dies erst im Verlauf der Ausbildung, meist weil die IV Taggelder an die Post überwies und daher Taggeld-Abrechnungen für die RBV sichtbar wurden. Diese Nachmeldungen umfassten vier Ausbildungsverhältnisse, die alle im Bereich der Logistik angesiedelt sind. Mit diesen Akteuren wurden keine Interviews geführt, jedoch werden die Lehrverhältnisse im folgenden Kapitel unter Datenauswertung (siehe Tabelle 5 und 6, S. 34) entsprechend ergänzt.

Sämtliche Interviews fanden wie geplant über Teams statt. Es wurde darauf geachtet, dass kein Interview länger als eine Stunde dauerte, um den Aufwand für die Interviewpartnerinnen und -partner zu beschränken. Die «Einwilligung Interview», in der sämtliche Aspekte in Bezug auf die Rechte der Interviewten aufgeführt sind, wurde stets vor dem Interview per E-Mail versandt und von den Interviewpartnerinnen und -partnern unterschrieben an den Evaluator

retourniert. Vor dem Interview fragte der Evaluator nach, ob es im Zusammenhang mit den Angaben auf diesem Dokument noch Rückfragen gibt. Des Weiteren wurden die teilnehmenden Akteure stets zu Beginn des Interviews darüber informiert, dass die Angaben anonym erfolgen und jederzeit das Recht besteht, das Interview abubrechen, sofern sie sich in Bezug auf die Fragestellungen unwohl fühlen sollten.

Das Interview mit der Inklusionsspezialistin und der Projektleiterin fand im Januar 2023 statt. Da diese Rolle von einer Person in Personalunion übernommen wird, erfolgten beide Gespräche am gleichen Termin. Während im Interview mit der Inklusionsspezialistin auf die Aktivitäten der Rolle hinsichtlich der Beantwortung der Evaluationsfragestellungen eingegangen wurde, fokussierte das Interview mit der Projektleiterin darauf, erste Interpretationen aus den bereits durchgeführten Erhebungen zu besprechen, mögliche Verbesserungsvorschläge zu formulieren und diese mit der Perspektive der Projektleiterin abzugleichen. Bei der Befragung wurde darauf geachtet, die Trennung zwischen den beiden Rollen zu verstärken. Dies wurde durch eine bewusste Pause zwischen den beiden Interviews betont.

Hauptsächlich werden bei sämtlichen Interviews Impulsfragen gestellt, die der Kategorie der offenen Fragestellungen angehören. Diese sind geeignet, um Verbesserungshinweise für das Pilotprojekt zu erhalten. Daraus resultiert jedoch ein deutlich höherer Aufwand in der Datenauswertung (Balzer & Beywl, 2018). Das detaillierte Vorgehen in Bezug auf die Auswertung der Interviews wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

Neben den qualitativen Erhebungen erfolgten wie erwähnt auch quantitative Erhebungen zu Zeitaufwänden der Inklusionsspezialistin und der RBV. Die Projektleiterin verschickte an die in der Deutschschweiz in die Begleitung oder in eine laufende Rekrutierung von LmB involvierten RBV Zeiterfassungslisten. In diese erfassten die RBV ihre zusätzlichen Aufwände, die im Vergleich zu einem Durchschnittslernenden bei der Rekrutierung und Begleitung von LmB anfielen. Die RBV erhielten im Verlauf der Erfassungsperiode von der Projektleiterin einen Reminder, um sie an die Erfassung der Aufwände zu erinnern. Per Ende Dezember 2022 wurden die Datenerhebungen abgeschlossen und von der Projektleiterin an den Evaluator weitergeleitet.

Die Inklusionsspezialistin erfasste ihrerseits ihre Aufwände in der Rekrutierung von LmB sowie die Aktivitäten in der Begleitung der RBV. Zusätzlich führte sie eine Liste über die in der Erfassungsperiode März bis Dezember 2022 eingegangenen Bewerbungen von LmB. Die Listen wurden dem Evaluator ebenfalls Anfang Januar 2023 zur Auswertung zur Verfügung gestellt.

8 Datenauswertung, Ergebnisse und Interpretation

Für die Auswertung der durchgeführten Interviews wurden sämtliche Interviews, mit Ausnahme des Experteninterviews, wovon nur die Tonaufnahme und eine Zusammenfassung des Interviews gemacht wurde, transkribiert. Um diesen Prozess zu vereinfachen, nutzte der Evaluator den von Microsoft Teams angebotenen Transkriptionsassistenten. Dabei werden die über Microsoft Teams geführten Interviews automatisch transkribiert wie auch als Video aufgenommen (Siehe Anhang D). Im Anschluss an die Interviews wurden die automatisch transkribierten Texte nochmals mit den Tonaufnahmen der Interviews abgeglichen, um Fehler in der Transkription zu korrigieren. Diese Korrekturen wurden mit dem Programm «F4-Transkript» durchgeführt.

Mithilfe des computergestützten Programms für qualitative Daten- und Textanalysen, «F4Analyse», wurden sämtliche transkribierten Interviews in das Programm eingelesen. Jedes Transkriptionsdokument ist fortlaufend nummeriert, damit jede Aussage auf die auskunftgebende Person zurückgeführt werden kann, deren Anonymität jedoch gewahrt bleibt.

Anschliessend können im Programm «F4-Analyse» Aussagen der interviewten Personen als Codes markiert werden. Diese wurden geordnet, indem ähnliche Aussagen zum gleichen Thema zu Kategorien zusammengefasst werden (Dresing & Pehl, 2018). Die so gebildeten Kategorien leisten einen Beitrag zur Beantwortung der Evaluationsfragestellungen und sind im Anhang B abgebildet. Dieses Kategoriensystem entstand schrittweise während der Codierung und kann dank des Analyseprogramms in Bezug auf die Anordnung nach Belieben verschoben werden. Wenn wiederholt Themen aufkamen, die zwar keinen konkreten Bezug zur Evaluationsfragestellung aufweisen, die der Evaluator in Bezug auf das Pilotprojekt jedoch trotzdem als relevant erachtete, wurden auch diese Aspekte als Kategorie erfasst. Das Ziel der Codierung und Zuordnung zu Kategorien besteht darin, die grosse Datenmenge zu strukturieren und Gemeinsamkeiten in den Aussagen herauszuarbeiten. Die Codierung erfolgte durch aufmerksames Lesen der Interviewtranskripte, wobei neben der Markierung der Aussagen zwecks Codierung auch die Funktion der Memos genutzt wurde. Die Memos wurden ebenfalls im Programm F4 erstellt, worin der Evaluator während des Lesens der Transkripte seine Gedanken festhalten konnte. Zum Schluss der Codierung werden sämtliche verfassten Memos gebündelt angezeigt, was eine bedeutsame Zusammenfassung der ausgewerteten Inhalte darstellt. Aussagen, aus denen keinen Bezug zu der Evaluation hergestellt werden können, wurden nicht codiert. Das hier beschriebene Vorgehen lehnt sich an das von Beywl und Balzer beschriebene Text-Sortier-Technik (TST) an (2018), welches als effiziente Methode bezeichnet wird, um die aus Interviews generierten grösseren Datenmengen zu strukturieren. Im Unterschied dazu wurde in der vorliegenden Arbeit statt Excel wie erwähnt das Programm «F4-Analyse» genutzt, welches spezifisch für die Bearbeitung und Strukturierung von grösseren Textmengen programmiert wurde.

Die folgenden Kapitel (8.1 bis 8.4) der Datenauswertung und Interpretation werden analog zu den Evaluationsfragestellungen strukturiert, die in die Kategorien Voraussetzungen, Lernen/Förderung/Lernerfolg, Kosten-Nutzen-Angemessenheit und Systementwicklung gegliedert wurden (siehe Tabelle 3, S. 25).

8.1 Voraussetzungen

Den Hauptzielen der Evaluation folgend, wird unter dem Oberbegriff Voraussetzungen im Kern folgender Frage nachgegangen:

- **Gelingt es den involvierten Akteuren durch die getroffenen Massnahmen, LmB in einer angemessenen Anzahl für das Pilotprojekt zu rekrutieren und in einer ersten Phase zielführend auszubilden?**

8.1.1 Angebot-Nachfrage-Situation Lehrstellen LmB

Um diese Fragestellung zu beantworten, erfolgten ab Beginn des Pilotprojekts im März 2022 bis einschliesslich Dezember 2022 die in Kapitel 7 beschriebenen Datenerfassungen. Wurde vor der Lancierung des Pilotprojekts noch nicht erhoben, wie viele Lernende mit IV-Unterstützung bei der Post ausgebildet wurden, konnten diese Informationen nun zusammengeführt werden (siehe Tabelle 5 und 6).

Die Resultate zeigen, dass seit der Lancierung des Pilotprojekts für den Ausbildungsbeginn im August 2022 im deutschsprachigen Raum fünf Lernende (EBA oder EFZ) mit einer Beeinträchtigung in den Berufsfeldern Logistik sowie ICT neu rekrutiert wurden, dazu trat ein LmB per August 2022 in der Deutschschweiz eine Vorlehre im Bereich Logistik an. In der französischen Schweiz wurden ab 2022 drei LmB und in der italienischen Schweiz ein LmB in eine Ausbildung rekrutiert, alles Lernende im Berufsfeld der Logistik. Somit konnte der minimale im Konzept angestrebte Output von fünf Ausbildungsverhältnissen ab August 2022 übertroffen werden.

Tabelle 5

Anzahl Lernende nach Beeinträchtigung und Region mit Ausbildungsstart 2022

**Ausbildungsbeginn
2022**

Berufsfeld	Kognitiv		Psychisch		Physisch		Total LmB
	D-CH	F/I-CH	D-CH	F/I-CH	D-CH	F/I-CH	
Logistik	3	2	-	1	2	1	10 (davon 6 D- CH)
ICT	-	-	-	-	1	-	
Total nach Art der Beeinträchtigung	5		1		4		

Anmerkung. D-CH = Deutschschweiz / F-CH = französische Schweiz / I-CH = italienische Schweiz (Eigene Darstellung)

Im Vergleich zum Ausbildungsbeginn 2021 erhöhte sich die Anzahl der ausgebildeten LmB um zwei Personen (siehe Tabelle 6). In der Deutschschweiz wurden im Jahr 2021 sechs LmB rekrutiert, während in der Westschweiz zwei LmB und in der italienischen Schweiz keine LmB angestellt wurden.

Tabelle 6

Anzahl Lernende nach Beeinträchtigung und Region mit Ausbildungsstart 2021

**Ausbildungsbeginn
2021**

Berufsfeld	Kognitiv		Psychisch		Physisch		Total LmB
	D-CH	F/I-CH	D-CH	F/I-CH	D-CH	F/I-CH	
Logistik	2	1	3	-	-	-	8 (davon 6 D- CH)
Detailhandel	-	1	1	-	-	-	
Total nach Art der Beeinträchtigung	4		4		0		

Anmerkung. D-CH = Deutschschweiz / F-CH = französische Schweiz / I-CH = italienische Schweiz (Eigene Darstellung)

Von den im Jahr 2022 in der Deutschschweiz begonnenen Ausbildungsverhältnissen mit LmB kam es bis zum Interviewzeitpunkt mit den RBV im November 2022 zu keinen Vertragsauflösungen. Einzig in einem Fall wurde die Probezeit verlängert, jedoch nicht aufgrund spezifischer Bedenken im Zusammenhang mit der Beeinträchtigung.

«Ja, es hat zu einer Probezeitverlängerung geführt, aber nicht aufgrund der Beeinträchtigung. Die internen Prozesse des Unternehmens sehen es halt vor, dass wenn ein Lernender während der Probezeit drei Mal krank ist, dass sie verlängert wird, ja.» (Interview BB 3, Absatz 52)

Diese positive Bilanz zeigt, dass es den Verantwortlichen gelingt, die rekrutierten LmB in einer ersten Phase der Ausbildung erfolgreich auszubilden und es in den ersten vier Ausbildungsmonaten im Jahr 2022 zu keinen Ausbildungsabbrüchen kam. Von den sechs in der Deutschschweiz im Jahr 2021 rekrutierten LmB befanden sich zum Interviewzeitpunkt noch fünf in Ausbildung bei der Post. Von den insgesamt zwölf im Jahr 2021 und 2022 in der Deutschschweiz rekrutieren LmB kam es somit zu einem Ausbildungsabbruch bei zwölf Personen, was einer Abbruchquote von 8 % entspricht und somit im betriebsinternen, wie auch im schweizweiten Vergleich mit rund 20% unterdurchschnittlich ist (Bundesamt für Statistik, 2021). Einschränkend gilt es zu beachten, dass in der Evaluation nur die ersten vier Monate beziehungsweise das erste Ausbildungsjahr und die ersten vier Ausbildungsmonate des zweiten Lehrjahrs ausgewertet werden.

Ebenfalls wird sichtbar, dass es durch die Lancierung des Pilotprojekts zu keiner starken Zunahme der Ausbildungsverhältnisse mit LmB gekommen ist. In der Deutschschweiz blieben die Anzahl Lehrverhältnisse im Vergleich zum Vorjahr stabil (sechs Lehrverhältnisse), obwohl mit der Information an die IV-Stellen und der Aufschaltung auf der Webseite über die Offenheit für Lernende mit Beeinträchtigungen eine aktivere Kommunikation nach aussen betrieben worden war. Obwohl die Ausbildungsverhältnisse im Jahr 2022 kaum zunahmen, stellte die Inklusionsspezialistin fest, dass sich die Nachfrage für Lehrstellen ab August 2023, ab dem Zeitpunkt der Ausschreibung im August 2022 stark erhöhte:

«Ab August gab es viel, viel mehr Anfragen. Also ich habe es sehr gemerkt, also dort war es teilweise schwierig, da hatte ich 3–4 Anfragen, manchmal sogar mehr pro Woche.» (Inklusionsspezialistin, Absatz 10)

Diese Aussage wird auch durch die Zahlen bestätigt. Im gesamten Beobachtungszeitraum von März bis Dezember 2022 wurden 28 Bewerbungen im Bereich der Logistik, zehn im Bereich der Informatik, drei im kaufmännischen Bereich und zwei im Detailhandel gezählt. Während von März bis Juli 2022 16 Bewerbungen eingingen, erhöhte sich diese Zahl in den folgenden fünf Monaten von August bis Dezember auf 24. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Zunahme der Bewerbungen insbesondere mit dem grossen Unterschied der Anzahl offener Lehrstellen ab August 2022 zusammenhängt. Standen den Bewerbenden zum Zeitpunkt der Lancierung des Pilotprojekts ab März bis Juli 2022 nur noch zehn bis 15 freie Lehrstellen mit Ausbildungsbeginn August 2022 zur Verfügung, waren es ab August 2022 deutlich über 700 von der Post ausgeschriebene Stellen für Ausbildungsbeginn 2023.

Der Logistikbereich wurde am stärksten nachgefragt, gefolgt vom IT-Bereich, der unter den LmB ebenfalls beliebt zu sein scheint. Da sich die Nachfrage auch am Angebot orientiert und die Post Schweiz-weit eine überdurchschnittliche Anzahl an Logistikerinnen und Logistikern ausbildet, ist die hohe Nachfrage nach diesem Beruf nicht überraschend. Gleichzeitig beschreibt die Inklusionsspezialistin in der Zusammenarbeit mit den RBV aus den unterschiedlichen Berufsfeldern eine besonders grosse Offenheit im Bereich der Logistik gegenüber dem Pilotprojekt:

«Also gerade die Logistik, wo wir nicht alle Lehrstellen besetzen können, dort sind die RBV besonders engagiert und versuchen auch, während dem zum Beispiel IT, die haben viele

Absagen gemacht. Einfach aus dem Grund: Die werden eh überschwemmt, die können auswählen, die müssen nicht noch die Schwierigen nehmen, so.» (Interview Inklusionsspezialistin, Absatz 60)

Die unterschiedliche Nachfragesituation in den Ausbildungsbereichen insgesamt scheint somit auch die Chancen für LmB in Bezug auf den Erhalt einer Lehrstelle zu beeinflussen. Es überrascht daher nicht, dass es gerade im kaufmännischen Bereich oder in den IT-Berufen für LmB besonders schwierig ist, eine Lehrstelle zu erhalten. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass die IV bei anspruchsvolleren Ausbildungen von den durch die Versicherung unterstützten Lernenden auch häufig vor Beginn einer Ausbildung einen Abklärungsmonat im entsprechenden Ausbildungsbereich verlangt, wo die LmB ihre Ausbildungsfähigkeit im ersten Arbeitsmarkt unter Beweis stellen müssen. Der Berufseinstieg der Post bietet gemäss RBV aus dem Informatikbereich solche Kurzabklärungen bei Anfragen an, sofern dies möglich ist:

«Es braucht natürlich immer viele Ressourcen für diese Zeit, aber ich bin da immer im Austausch mit den Praxisstellen, um das möglich zu machen, weil ich denke, das ist wie die Ausgangslage, um sich dann auch bewerben zu können.» (Interview RBV 2, Absatz 44)

Bei der Suche nach solchen Abklärungseinsätzen erhalten die angehenden LmB von spezialisierten Jobcoaches Unterstützung, die dafür die Inklusionsspezialistin kontaktieren:

«Die Coaches melden sich auch, weil sie wissen ja, die Post ist da besonders offen, also von Avantos⁵ werde ich überrannt, wirklich.» (Interview Inklusionsspezialistin, Absatz 73)

Es zeigt sich, dass solche Abklärungsmonate ressourcentechnisch für die Post einen hohen Aufwand generieren, aus diesen Abklärungen jedoch kaum jemand für eine Lehrstelle rekrutiert werden kann, da zu deren Zeitpunkt die Lehrstellen meist schon vergeben sind. So sagt die in der Informatik zuständige RBV:

«Weil wir die Stellen ja immer im August auch offiziell ausschreiben und die Anfragen kommen häufig dazwischen und da haben wir gar nicht mehr Stellen als wir (...) Ja, wir können gar nicht mehr Stellen schaffen in dem Sinne.» (Interview RBV 2, Absatz 53)

Die Tabellen 5 und 6 zeigen eine weitere Auffälligkeit, nämlich die Verschiebung weg von psychischen hin zu kognitiven und physischen Beeinträchtigungen vom Jahr 2021 zum Jahr 2022. Wurden im Jahr 2021 noch vier Lernende mit einer psychischen Beeinträchtigung rekrutiert, war es im Folgejahr nur noch ein Ausbildungsverhältnis. Dies widerspricht der Entwicklung bei der IV, gemäss deren Zahlen die psychischen Beeinträchtigungen im Vergleich zu den anderen Einschränkungen stark zunehmen. Die erhobenen Daten lassen allerdings keine Erklärung für den Grund dieses Effekts zu.

8.1.2 Rekrutierungsphase

Den Hauptzielen der Evaluation folgend wird unter dem Abschnitt Rekrutierungsphase unter anderem auch folgender Frage nachgegangen:

- **Inwiefern bewährt sich die neu geschaffene Rolle der Inklusionsspezialistin aus Sicht der involvierten Akteure und sind die durch die neue Rolle entstandenen Schnittstellen zweckmässig definiert?**

⁵ Avantos begleitet, unterstützt und vermittelt Menschen im Auftrag eines Kostenträgers wie der IV in die freie Marktwirtschaft (<https://avantos.ch/>)

Die Rolle der Inklusionsspezialistin wurde von den RBV und den BB insgesamt als nützlich betrachtet. Stellvertretend dafür dient folgendes Zitat:

«Dass eben noch jemand von der Post vorbeigekommen ist und eben sozusagen unterstützt hat, das Ganze zu verstehen, weil ja für uns war es natürlich auch nicht so ganz einfach am Anfang, weil wir ja nicht gewusst haben, was kommt auf uns zu. Und ich denke, jemand von der IV und noch einen Integrationsspezialist seitens Post war sozusagen, sozusagen die richtige Entscheidung.» (Interview BB 3, Absatz 50)

Es zeigt sich, dass die Zusammenarbeit mit Institutionen wie der IV oder der Umgang mit einer Beeinträchtigung bei den zuständigen Akteuren Unsicherheiten auslösen kann, die durch die Rolle der Inklusionsspezialistin reduziert werden, da sie als kompetente Ansprechpartnerin wahrgenommen wird. Dies zeigt sich auch bei folgender Aussage eines RBV, der auf das aus seiner Sicht wichtige Fachwissen der Inklusionsspezialistin im Zusammenhang mit gesundheitlichen Einschränkungen Bezug nimmt:

«Das wäre bei mir auch der Wunsch, dass es weiterhin über eine Koordinationsstelle laufen würde, da (Name Inklusionsspezialistin) einfach durch ihre direkte Arbeit, die sie in der Vergangenheit verrichtet hat, dort einfach auch die, sei es Abkürzungen, sei es generell Diagnosen viel besser einschätzen kann als ich als RBV.» (Interview RBV 1, Absatz 48)

Bei mehreren Interviews wird deutlich, dass auf der Ebene der BB die Rolle der Inklusionsspezialistin noch gar nicht bekannt ist. Sie hatten bisher keine Berührungspunkte mit dieser Rolle, obwohl sie Lernende mit einer Beeinträchtigung ausbilden. Das Angebot der Inklusionsspezialistin wird somit grundsätzlich nur von den RBV in Anspruch genommen.

In der Rekrutierung von LmB taucht wiederholt das Thema auf, inwiefern die Transparenz gefördert werden kann, damit die LmB ihre Beeinträchtigung und die IV-Unterstützung bereits vor dem Vorstellungsgespräch bekannt geben. Beide für die Evaluation interviewten Lernenden waren sich einig, dass diese Information für den Ausbildungsbetrieb von Bedeutung ist:

«Ich habe es von mir aus gesagt. Ich habe gedacht er (der RBV) sollte das wissen wegen der IV.» (Interview LmB 1, Absatz 54)

Die im Vorfeld stattfindende Kommunikation der Beeinträchtigung kann aus Sicht des zweiten LmB gar die Chance für eine erfolgreiche Rekrutierung erhöhen:

«Das habe ich mit meinen Eltern entschieden, weil es sonst, wenn man schon das Vorstellungsgespräch hat und dann noch mit so etwas kommt, dann ist es sehr überraschend und man weiss nie, ob die Leute nachher sagen, ja, so einen wollen wir nicht oder so und dann schreibt man es lieber schon in der Bewerbung rein.» (Interview LmB 2, Absatz 171)

Diese Haltung teilen nicht alle LmB, die sich bei der Post bewerben. Gemäss den RBV führen verschiedene Gründe dazu, dass erst beim Vorstellungsgespräch oder während der Ausbildung klar wird, dass die IV in die Ausbildung involviert ist. Als Gründe werden die Scham des LmB genannt sowie entsprechende Empfehlungen aus dem Umfeld des Lernenden, die Beeinträchtigung zu verschweigen, weil befürchtet wird, die Mitteilung habe negativen Einfluss auf die Rekrutierung.

Wird die Beeinträchtigung nicht kommuniziert, hat dies zur Folge, dass der Prozess, wie er im Pilotprojekt für die Rekrutierung vorgesehen ist, nicht umgesetzt werden kann. Die

Inklusionsspezialistin wird in diesem Fall nicht wie angedacht durch das Team Services involviert und kann daher weder für die Vorabklärungen aktiv werden, noch ist es möglich, sie für das Rekrutierungsgespräch beizuziehen. Trotzdem werden Argumente vorgebracht, dass die LmB in der Kommunikation der Beeinträchtigung von der Post nicht zu stark forciert werden sollten:

«Es sind ja immer noch Jugendliche, die sich für einen Beruf interessieren, den sie ausüben möchten. Ich denke das und sie als Personen sollten ja im Zentrum stehen und nicht ihre Beeinträchtigung.» (Interview RBV 2 Absatz 76)

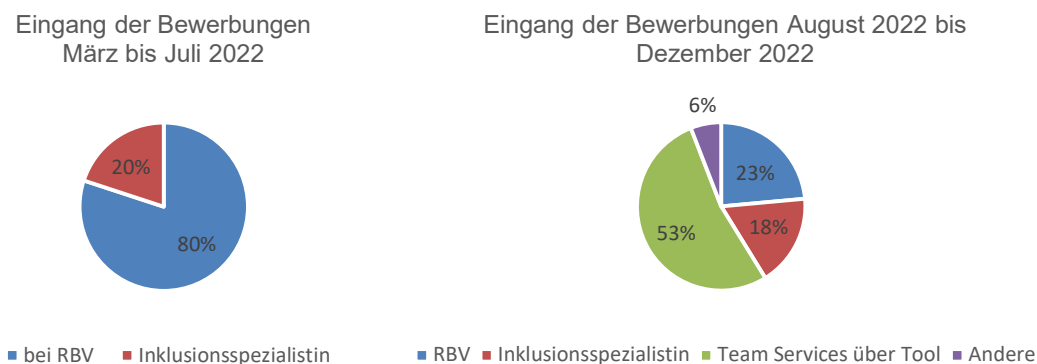
Ein weiterer RBV sieht in der Forcierung der Bekanntgabe der Beeinträchtigung auf der Webseite auch ein Reputationsrisiko, wenn die Post einer Bewerbung eine Absage erteilt.

«Aber ich sehe dabei auch Gefahren, gerade wenn man dann einem Kandidaten absagt und er hat das deklariert, könnte schnell interpretiert werden ja, es wird wie als Filter verwendet, das könnte durchaus heikel sein in meinen Augen.» (Interview RBV 1, Absatz 56)

In Bezug auf die internen Prozesse kam es Schritt für Schritt zu einer Verbesserung der Abläufe, sofern die Beeinträchtigung bei der Bewerbung angegeben wurde. Gingen die Bewerbungen von Lernenden zu Beginn der Ausschreibung ab März 2022 bis August 2022 noch mehrheitlich direkt bei den RBV ein (80% der Bewerbungen), konnten in der Bewerbungsperiode August 2022 bis Dezember 2022 die Anfragen bereits vermehrt so wie vorgesehen gesteuert werden. So erhielt die Post in der Zeitperiode der Lehrstellenbewerbungen für August 2023 über 50% der Anfragen mit Angabe der Beeinträchtigung über die Webseite, 18% der Anfragen wurden direkt an die Inklusionsspezialistin gerichtet und 23 % der Anfragen wurden über die RBV an die Inklusionsspezialistin weitergeleitet.

Abbildung 6

Eingangsort der Bewerbungen von Lernenden mit Beeinträchtigung



(Eigene Darstellung)

Die Sendung der Anfragen über das Team Services zur Inklusionsspezialistin ermöglicht, dass die vorangehenden Abklärungen von der Inklusionsspezialistin durchgeführt werden können, was wiederum zu einer Entlastung der RBV von Zusatzaufwand während der Rekrutierung beiträgt.

Für die Inklusionsspezialistin sind die Vorabklärungen dadurch erschwert, dass die IV ohne Entbindung der Schweigepflicht gegenüber der Post keine Auskunft über die LmB erteilen darf.

«Und dann müssen sie das zuerst einfordern und das läuft über sie und nicht über uns und manchmal passiert ewig nichts mehr und ich bekomme zwei Monate später eine Antwort.»
(Interview Inklusionsspezialistin, Absatz 16)

Dieser Umstand kann für die LmB zu einem Nachteil im Rekrutierungsprozess werden, da die Lehrstellen fortlaufend vergeben werden. Des Weiteren gestaltet es die Rekrutierung für die Post zäher und aufwendiger.

Erst nach Ausbildungsbeginn im August 2023 wird sich zeigen, wie viele LmB von der Post rekrutiert wurden, jedoch während des Rekrutierungsprozesses über ihre Beeinträchtigung keine Angaben gemacht haben. Die Information gelangt zu Ausbildungsbeginn zum Arbeitgeber, weil die IV im ersten Ausbildungsmonat mit diesem in Kontakt tritt, um ihm das Taggeld in Höhe des Ausbildungslohns zu überweisen, wodurch die Arbeitgebenden spätestens zu diesem Zeitpunkt erfahren, dass die IV in die Ausbildung involviert ist. Dieses Phänomen trat erstmals ab 1. Januar 2022 auf, da mit dem Inkrafttreten der IV-Revision neu die Lohnkosten der Ausbildung im ersten Arbeitsmarkt für Personen mit IV-Unterstützung nicht mehr durch die Arbeitgeber selbst getragen werden müssen, sondern die IV diese übernimmt.

8.1.3 Während der Ausbildung

Bei Lernenden mit Beeinträchtigung werden zwecks Unterstützung der Ausbildung häufig Jobcoaches über die IV finanziert, welche die LmB bei Herausforderungen unterstützen. Die Art und Weise, wie diese Hilfe umgesetzt wird, kann sich je nach Bedürfnis der Lernenden, aber auch aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsweise der Jobcoaches stark unterscheiden. Die BB und die RBV machen daher in der Zusammenarbeit mit diesem Akteur unterschiedliche Erfahrungen:

«Für mich etwas unbefriedigend aus diesem Grund, weil sie (die Jobcoach) sehr viele Informationen erhalten hatte und mir nicht mitteilte. Also sie (die Lernende) ist von der Schule nach Hause gegangen, hat geweint und wollte nicht mehr in den Sportunterricht, kamen dann wieder Suizidgedanken und mich hat man nie informiert.» (Interview RBV 5, Absatz 89)

In diesem Fall informierte die Jobcoachin die im Ausbildungsalltag direkt involvierte Auszubildende, der RBV fehlten jedoch die nötigen Informationen, um angemessen Unterstützung leisten zu können. Hier scheint für aussenstehende Jobcoaches nicht klar genug zu sein, welche Aufgaben die in die Ausbildung involvierten Akteure bei der Post übernehmen, was in diesem Fall darin resultierte, dass Informationen nicht an die richtige Stelle geleitet wurden. Auch die Gestaltung des Coachings, zu welchem Zeitpunkt, in welcher Intensität und an welchem Ort es stattfindet, sollte mit den in den Berufseinstieg der Post involvierten Rollen geklärt und als Richtlinien definiert werden. Ansonsten können Coachings bei LmB im Betrieb zu einer zusätzlichen Belastung werden:

«Ja, zum Beispiel eben mit den, mit den zusätzlichen Stunden für ein Coaching (...), ja das geht dann einfach auf meine Zeit. In dieser Zeit muss ich halt dann die Arbeit von (Name LmB) übernehmen, damit (Name LmB) sich austauschen kann per Teams mit ihrem Jobcoach.»
(Interview Praxisauszubildende/-in (PA) 1, Absatz 105)

In den Gesprächen mit BB und RBV wird deutlich, dass diese eine ganze Reihe von Massnahmen kennen, um Lernende während der Ausbildung zu entlasten oder zu fördern, z. B. bei einer kognitiven Beeinträchtigung mit einem Post-intern angebotenen Stützkurs oder bei körperlichen Beeinträchtigungen durch Rücksichtnahme auf die Belastung:

«Also wir passen natürlich auf wegen dem Herzschrittmacher, dass er jetzt vielleicht nicht gerade den ganzen Tag 25 Kilo hin- und herschleppen muss.» (Interview BB 3, Absatz 36)

Die Liste der Massnahmen, welche die BB und RBV umsetzen, um die Lernenden zu unterstützen, könnte an dieser Stelle beliebig verlängert werden. Allerdings beziehen sich die Massnahmen häufig auf körperliche oder kognitive Einschränkungen, während es ungleich schwieriger scheint, angemessen auf psychische Beschwerden reagieren zu können.

«Das Team wurde unruhig. Das Team war sehr grosszügig mit ihr, aber es ist schwierig für uns, da kommt jemand am Morgen, hat gute Laune, ist alles ok, geht nach Hause, oder, nach Mittag kommt sie nicht mehr.» (Interview PA 1, Absatz 76)

Die Belastung bleibt rasch auch nicht nur auf die Lernende und deren zuständige BB beschränkt, sondern betrifft auch die übrigen Teammitglieder am Ausbildungsort, wie das Zitat treffend beschreibt. Die im gleichen Fall zuständige RBV äusserte in Bezug auf psychische Herausforderungen mit Lernenden eine Machtlosigkeit, weil ihr Unterstützungsmöglichkeiten fehlen:

«Vor allem mental (psychische Beeinträchtigungen), weil das finde ich das Überfordernde, ich meine, alles andere gibt es Lösungen, kann man handeln, aber diese Fälle, dort ist man so machtlos.» (Interview mit RBV 5, Absatz 104)

In solchen Fällen ist der Austausch mit anderen Fachpersonen zentral, um sich in Bezug auf mögliche Massnahmen besprechen zu können, um die Machtlosigkeit zu bekämpfen.

«Ich finde das noch wertvoll, (...) Inputs von meinen Freunden (Teamkolleg/innen RBV) zu holen. Wie hättet ihr das gelöst? Und Ideen sammeln und vielleicht darauf zu kommen, ah ja stimmt, das wäre auch noch gewesen.» (Interview RBV 5, Absatz 124)

In diesem Zitat zeigt sich, dass sich RBV innerhalb des Teams Unterstützung holen. Eine häufige Problematik ist jedoch, dass es rascher Hilfe bedarf, die Teamkolleginnen und -kollegen jedoch stark ausgelastet sind. Der Fall könnte zwar im Rahmen der Teamsitzung besprochen werden, doch bis diese stattfindet, sollte bereits gehandelt werden. Der Beizug der Inklusionsspezialistin wird in diesen Fällen geschätzt, um einen Aussenblick auf den Fall zu erhalten:

«Sie (die Inklusionsspezialistin) bringt einen anderen Hintergrund mit zu uns in die Berufsbildung und ich persönlich finde das sehr wertvoll auch mal andere Ansichten. Sie kennt sich gut aus mit diesen Krankheitsbildern, mit Diagnosen usw. wo ich das wirklich als wertvoll empfunden hatte.» (RBV 5, Absatz 115)

8.1.4 Schulungsangebote für regionale Berufsbildungsverantwortliche / Berufsbildende

Den Hauptzielen der Evaluation folgend wird unter dem Abschnitt Schulungsangebote im Kern folgender Frage nachgegangen:

- **Es wird geklärt, ob die durchgeführten Schulungsangebote für die Zielgruppe RBV und BB dazu beitragen, dass sich die Akteure in der Lage fühlen, LmB professionell auszubilden.**

Die Interviewpartnerinnen und -partner weisen darauf hin, dass LmB äusserst unterschiedliche Arten von Beeinträchtigungen aufweisen und dadurch auch unterschiedliche Bedürfnisse in Bezug auf den Unterstützungsumfang und die Begleitung haben.

«Das können ja hundert verschiedene Ausprägungen einer Beeinträchtigung sein. Ich denke, wenn man dann das hat, muss man sich auch vielleicht explizit mit diesem Thema auseinandersetzen, bevor man dann zusagt, aber einfach alle diese verschiedenen Krankheiten zu schulen, das bringt nichts aus meiner Sicht.» (Interview RBV 4, Absatz 84)

Da die Anzahl der bei der Post ausgebildeten Lernenden mit einer Beeinträchtigung im Verhältnis zu den übrigen Lernenden gering ist, gehen die Akteure auch nicht davon aus, in regelmässigen Abständen mit einer gleichartigen Beeinträchtigung konfrontiert zu werden. Spezifische Schulungen für bestimmte Beeinträchtigungen werden daher skeptisch gesehen.

«Ich glaube, wichtig ist auch, dass wie die richtigen Infos zu den richtigen Personen zur richtigen Zeit kommen, weil wenn ich das höre und ich begleite dann 2 Jahre später jemanden, dann ist das schon wieder weg, oder?» (Interview mit RBV 2, Absatz 106)

Die Sharepoint-Seiten, auf denen Informationen zur Thematik Ausbildung und Beeinträchtigung zu finden sind, waren den interviewten BB nicht bekannt. Die RBV waren über das Angebot zwar informiert, nützen dieses jedoch wenig. Sie schätzen vielmehr den persönlichen Austausch im spezifischen Fall und gehen dann auf die Teamkolleginnen und -kollegen oder auf die Inklusionsspezialistin zu, um sich entsprechend zu informieren.

«Die Ablagen, die Sharepoint, sind super, aber es ist halt immer wieder Aufwand, wieder zu suchen, wenn das nicht regelmässig gebraucht wird. Wo ist das abgelegt, nachzulesen, wie gehe ich jetzt da vor. Und wenn zu viel abgelegt ist, ist es einfach oftmals ja, abschreckend ja.» (Interview RBV 3, Absatz 79)

Die konzernweit organisierten Hacks für den bewussteren Umgang mit Vorurteilen gegenüber Menschen mit Beeinträchtigung wurden von zwei der fünf interviewten RBV besucht, wohingegen die interviewten BB nicht an diesem Angebot teilnahmen. Einige interviewte Akteure sehen solche Anlässe als Signal des Konzerns, dass an der grundsätzlichen Haltung gegenüber der Thematik gearbeitet wird und Mitarbeitende mit Beeinträchtigungen zur Normalität werden:

«Und wenn man dann das sieht, so als Gesamtpost, wenn man das auch weitertragen kann, denke ich schon, dass man dann vielleicht so etwas wirklich wie in der DNA hat, dass das einfach wie dazugehört schlussendlich.» (Interview RBV 4, Absatz 108)

Bei einer zweitägigen RBV-Tagung stand das Thema Lernende mit Beeinträchtigung im Fokus. Die anwesenden RBV berichteten durchweg positiv von diesem Anlass und Einzelne konnten daraus auch konkrete Massnahmen ableiten.

«Die Früh Anmeldung für die IV, die habe ich da auch über diese Weiterbildungstage, die wir hatten, wurde ich darauf aufmerksam, dass sich der Lernende anmelden kann.» (Interview RBV 3, Absatz 79)

Psychische Beeinträchtigungen stellen für die Akteure die grösste Herausforderung dar und die Problematik, obwohl in der Rekrutierung 2022 für LmB in Bezug auf die Anzahl nicht abgebildet, scheint unter Lernenden und somit für die Berufsbildungsakteure trotzdem stark

präsent. Ein wiederholter Schulungswunsch im Zusammenhang mit einer Beeinträchtigung besteht im psychischen Bereich:

«So ein Workshop oder eine Weiterbildung speziell im Umgang mit solchen Situationen (psychische Thematik), weil das ist ja für uns alle nicht gerade Alltag und ich weiss, wir haben diese Fälle, also ich weiss bei beiden Kolleginnen. Wir sind fünf im Kundenbüro und ich weiss, bei zweien, die haben auch solche Problemfälle und ich sage, es wird mehr vorkommen in der Zukunft.» (Interview RBV 5, Absatz 102)

8.1.5 Übergeordnete Voraussetzungen

Die Dokumentation der Anfragen ist unerlässlich, damit die Inklusionsspezialistin die relevanten Informationen dokumentieren und den zuständigen RBV weiterleiten kann. Gleichzeitig kann es länger dauern, bis die IV sich für einen betreffenden Fall wieder meldet, was eine ausführlichere schriftliche Dokumentation notwendig macht, um sich im Moment der Kontaktaufnahme wieder an den Fall erinnern zu können. Bei den Informationen handelt es sich um besonders schützenswerte Daten, auf die nur die bevollmächtigten Personen Zugriff haben sollen. Letztere umfassen die Inklusionsspezialistin und den für die LmB zuständigen RBV. Die BB sind im Grundsatz keine Bevollmächtigten, da für sie nicht hauptsächlich die Diagnose von Interesse ist, sondern deren Auswirkungen. Die zuständigen RBV haben gegenüber den BB die Aufgabe, wenn möglich im Beisein der LmB die Übersetzungsarbeit von der Diagnose zu den im Alltag benötigten Unterstützungsmassnahmen zu leisten, die sich aufgrund der Einschränkung ergeben.

Die aktuelle Situation in Bezug auf die Dokumentation beschreibt die Inklusionsspezialistin folgendermassen:

«Die Ablage und Dokumentation ist noch ein bisschen schwierig im Moment, weil es vertrauliche Daten sind, und ich muss mir ja Notizen machen, die eben vertraulich sind, damit ich noch weiss, was wir besprochen haben, aber ich kann das nicht auf einem offiziellen Share ablegen. Ich hab' das alles bei mir in OneNote, aber das heisst natürlich auch, dass wenn ich nicht da bin, hat niemand Zugriff. Das ist noch eine Schwierigkeit so.» (Inklusionsspezialistin, Absatz 17).

Um diese Problematik des mangelnden Zugriffs für RBV zu reduzieren, schlägt die Projektleiterin Folgendes vor:

«Wir könnten theoretisch so einen Sharepoint für die Leute (LmB) wahrscheinlich anlegen, also wo dann einfach ich und der RBV zum Beispiel Zugriff haben. Das könnte man machen, aber man müsste sicher sauber mit dem Datenschutzbeauftragten schauen.» (Projektleiterin, Absatz 21)

Sobald die Vollmacht durch den Bewerbenden in Bezug auf weitere Abklärungen bei der IV unterschrieben und retourniert wurde, könnten gemäss erster Einschätzung der Projektleiterin die persönlichen Notizen der Inklusionsspezialistin auch für die jeweils zuständigen RBV über einen Sharepoint freigegeben werden.

Obwohl folgender Aspekt in der Evaluation nicht als zu beantwortende Fragestellung definiert war, soll es an dieser Stelle aufgrund der häufigen Erwähnung aufgegriffen werden. Die Befragten wünschen sich, bereits vorhandenes Erfahrungswissen im Zusammenhang mit der Ausbildung von Lernenden mit besonderen Bedürfnissen vermehrt einbringen zu können und für andere Mitarbeitende nutzbar zu machen. Eine Vielzahl der interviewten Personen arbeitet

seit über zehn Jahren bei der Post, im Durchschnitt sind die Interviewten seit 8.5 Jahren in ihrer Rolle als RBV oder BB tätig, wodurch diese schon häufig in Berührung mit Lernenden kamen, die eine Beeinträchtigung aufweisen oder zumindest besondere Bedürfnisse hatten:

«Aus meiner Sicht wird wahrscheinlich im Moment zu wenig ausgetauscht, auch unter den Berufen. Vielleicht bräuchte es ein Portal oder eine Möglichkeit, wo man weiss, dort wird geschaut, wenn etwas benötigt wird» (Interview mit Ausbilderin/Ausbildner (AB) 1, Absatz 91)

«Dass man vielleicht auch weiss, wer hat auch noch Lernende mit Beeinträchtigung, für diesen Austausch also, dass ich da irgendwo ein Verzeichnis habe: Ah, diese Person begleitet auch jemanden, dann kann ich auch mal nachfragen, dass auch vielleicht über den Beruf hinaus dieser Austausch stattfinden kann.» (RBV 2, Absatz 112)

«Ich sage jetzt einmal blöde, es gibt eine Excel: Wir hatten in diesem Standort mit diesem Berufsbildner schon dieses Krankheitsbild, haben wir ausgebildet, könnte man sich einfach dort melden, wüsste wo gab es schon so etwas, Telefon machen und dann könnten vermutlich schon ganz viele Fragen geklärt sein.» (Interview RBV 4, Absatz 88)

So wünschen sich die Befragten eine Form von Austausch, um Erfahrungswissen mit ihren Berufskolleginnen und -kollegen zu teilen und liefern auch konkrete Vorschläge, wie dies umgesetzt werden könnte. Mithilfe einer intern zugänglichen Übersichtsliste, in der die zuständigen BB und die zuständigen RBV sowie die Beeinträchtigung aufgeführt sind, könnte das entsprechende Wissen zugänglich gemacht werden. Mit dieser Massnahme wäre es auch möglich, Fragen, die sich während der Ausbildung ergeben, ohne Einbezug der Inklusionsspezialistin zu lösen, was diese entlasten würde.

Der Angebotsausbau von Akteuren, die während der Ausbildung Unterstützung bei Schwierigkeiten anbieten, kann auch Unklarheiten mit sich bringen. Denn die Sozialberatung der Post von der Abteilung P33, Gesundheit und Soziales, bietet bei Herausforderungen am Arbeitsplatz oder im privaten Umfeld der Mitarbeitenden, bei gesundheitlichen oder finanziellen Problemen ebenfalls Hilfe an. Eine RBV, die aufgrund einer psychischen Problematik einer Lernenden Unterstützung suchte und sich daher an ihre Teamkolleginnen wandte, erhielt Hinweise zu diversen Supportstellen, wodurch sie sich am Ende handlungsunfähig fühlte:

«Ja, das ist etwas schwierig. Dort fehlt mir etwas die Klarheit bei uns, zu unseren Prozessen ja.» (Interview mit RBV 5, Absatz 49)

Diese Aussage weist darauf hin, dass in Bezug auf die Zuständigkeiten während der Ausbildung für die RBV noch weiterer Klärungsbedarf besteht. Die Haltung der Inklusionsspezialistin ist diesbezüglich deutlich:

«Ja, das Ideal für mich ist: Es bleibt bei P11 mit einer Fachperson, die das weiss, aber das hängt eben an den Ressourcen und am Knowhow.» (Inklusionsspezialistin, Absatz 92)

Aus Perspektive der Inklusionsspezialistin sollten somit sowohl die Rekrutierung als auch die Begleitung während der Ausbildung über sie laufen, um den RBV Unterstützung aus einer Hand bieten zu können. Da die Inklusionsspezialistin bereits in die Rekrutierung der LmB involviert ist, sind Informationen über die betroffenen Lernenden schon vorhanden, was die Zusammenarbeit mit den zuständigen RBV entsprechend erleichtert. Dieses Vorwissen müsste bei einer Zusammenarbeit zwischen RBV und der Sozialberatung neu aufgebaut

werden. Ausserdem ist das Fachwissen in Bezug auf LmB nach Angaben der Inklusionsspezialistin bei ihr spezifischer vorhanden als bei der Sozialberatung, da letztere auf generellerer Ebene berät.

8.2 Lernen/Förderung/Lernerfolg

Die Berufsbildenden und RBV verfügen über ein breites Repertoire an möglichen Entlastungsmassnahmen für LmB, die sie einsetzen. Gerade der Einbezug von Jobcoaches, um LmB während der Ausbildung zu unterstützen, erleben die interviewten Lernenden als hilfreich:

«Sie hilft mir zum Beispiel mit der Lernschwäche ein bisschen besser umzugehen, dass ich mir Sachen besser merken kann oder wo ich mit der Konzentration ein bisschen Probleme hatte, hat sie auch wieder geholfen.» (Interview LmB 2, Absatz 341)

Auch ein betriebsinterner Nachhilfekurs unterstützt schwächere Lernende ergänzend dabei, die schulischen Anforderungen besser bewältigen zu können. Von diesem Angebot können auch LmB profitieren:

«Oftentimes bietet die Stützkurse an und an einem späteren Nachmittag können sie da zwei Stunden ihre Sachen mitnehmen. Wo sie ein bisschen Unterstützung brauchen, pädagogisch.» (Interview BB 1, Absatz 116)

Diese Bedingungen finden insbesondere Lernende vor, die in den grossen Brief- und Paketzentren ausgebildet werden. Durch deren Grösse und die hohe Anzahl Lernender gibt es mehr Spielraum und der Produktivitätsdruck scheint weniger im Vordergrund zu stehen, was es für die Verantwortlichen vereinfacht, auf die Beeinträchtigung einzugehen.

Im Gegensatz dazu führt das Coaching eines LmB, der einen wöchentlichen Termin mit dem Jobcoach während der Arbeitszeit wahrnimmt, im Bereich des Detailhandels zu einer Zusatzbelastung für die Poststelle:

«Ja, das geht dann einfach auf meine Zeit. In dieser Zeit muss ich halt dann die Arbeit von (Name LmB) übernehmen, damit (Name LmB) sich austauschen kann per Teams mit ihrem Job Coach. Dann noch Studium machen kann, ihre Aufgaben erledigen. Ja, das ist manchmal schon schwierig.» (Interview PA 1, Absatz 105)

Es zeigt sich hier, dass sich die Ausbildungsbedingungen für LmB abhängig des Ausbildungsorts oder der Ausbildungsrichtung deutlich unterscheiden können, was unter Umständen entsprechend auch Einfluss auf die Bereitschaft für deren Rekrutierung hat.

8.3 Kosten-Nutzen-Angemessenheit

- **Der im Konzept vorgesehene Zusatzaufwand für die zuständigen Akteure wird mit der in der Praxis effektiv zusätzlich aufgewendeten Zeit verglichen. Dadurch wird erhoben, ob sich die im Konzept vorgesehenen Aufwände mit der Praxis decken.**

Der Mehraufwand aufgrund der Rekrutierungen und Begleitung von Lernenden mit einer Beeinträchtigung im Vergleich zu Durchschnittslernenden wurde von März bis Dezember 2022 von den in das Pilotprojekt involvierten RBV in der Deutschschweiz erfasst.

Tabelle 7

Zusatzaufwände für regionale Berufsbildungsverantwortliche in der Rekrutierung und Begleitung von Lernenden mit Beeinträchtigung

RBV-Interview 1-4 und RBV ohne Interview	Anzahl LmB	Zeitaufwand LmB psychisch	Zeitaufwand LmB physisch	Zeitaufwand LmB kognitiv	nicht zugeordnet	März - Dez. 2022 Total
RBV o. Interview	3	06:35	-	-	-	06:35
RBV o. Interview	1	02:00	-	-	-	02:00
<i>RBV 4</i>	2	-	03:00	01:00	-	04:00
<i>RBV 3</i>	1	-	02:00	-	-	02:00
<i>RBV 2</i>	1	-	-	-	-	0:00
<i>RBV 1</i>	4	03:00	00:45	05:40	03:00	12:25
RBV o. Interview	1	-	01:00	-	-	01:00
Total	13	11:35	06:45	06:40	03:00	28:00

Anmerkung. Mit den *RBV 1 bis 4* wurden Interviews geführt. Die Nummerierung bezieht sich auf die Nummerierung der transkribierten Interviews. *RBV o. Interview* bedeutet, dass mit diesen RBV kein Interview geführt und nur die Aufwände erfasst wurden.
(Eigene Darstellung)

Sechs RBV wurden gebeten, ihre zusätzlichen Zeitaufwände aufgrund des Involviertsein in die Ausbildung zu erfassen. *RBV 2* hatte keine Zusatzaufwände, obwohl sie einen LmB begleitete. Vier RBV (*RBV 1 bis RBV 4*) wurden im Rahmen der Evaluation auch in einem Interview zu ihren Erfahrungen befragt, wodurch neben der quantitativen auch die qualitative Rückmeldung erhoben wurde. Die nicht interviewten RBV werden in Tabelle 7 als *RBV o. Interview* bezeichnet. Insgesamt kamen die RBV während des Erfassungszeitraums mit dreizehn LmB in Berührung, entweder aufgrund von Aufgaben in Zusammenhang mit der Rekrutierung oder während der Ausbildung. Die Gesamtzahl von dreizehn LmB weicht daher von den in der Post tatsächlich ausgebildeten LmB ab, da bei der Rekrutierung Zusatzaufwände entstehen, auch wenn die Person schlussendlich nicht rekrutiert wird.

Am meisten Zeit wurde für LmB mit psychischer Beeinträchtigung aufgewendet (11 h 35 min.), während es für physische und kognitive Beeinträchtigungen jeweils ähnlich viel Zusatzzeit bedurfte (6 h 45 min. bzw. 6 h 40 min.). Insgesamt wurden über alle in die Ausbildung von LmB involvierten RBV hinweg 28 h zusätzlich aufgewendet, was in der Zeitperiode von März bis Dezember 2022 pro involvierten RBV 4 h 8 min. bedeutet und auf die erfassten zehn Monate verteilt 25 Minuten pro Monat ausmacht. Pro LmB wurden im Durchschnitt 2 h 9 min. aufgewendet. Im Konzept des Pilotprojekts wurde für die RBV kein Zusatzaufwand vorgesehen, mit der Überlegung, dass die Inklusionsspezialistin die RBV und BB vom möglichen Zusatzaufwand in der Rekrutierung und Begleitung von LmB entlastet.

Durch die Erfassung der Aufwände der Inklusionsspezialistin konnte geprüft werden, ob die im Konzept geplanten zeitlichen Ressourcen von 1.7 bis 2.1 Arbeitstagen (14 h 17 min. bis 17 h 38 min.) pro Monat für die Arbeit der Inklusionsspezialistin in der Praxis genügen.

In der Zeit von März bis Dezember 2022 wendete die Inklusionsspezialistin insgesamt 60 h 35 min. für die Unterstützung der RBV und BB auf, was im Schnitt pro Monat 6 h 3 min.

ausmachte. Der im Konzept budgetierte Zeitaufwand der Inklusionsspezialistin wurde somit nicht ausgeschöpft. Die Aufwände variierten jedoch von Monat zu Monat stark. Nach der Ausschreibung der Lehrstellen mit Ausbildungsstart ab Sommer 2023 im August 2022 nahm der Aufwand stark zu und betrug im August 8 h 50 min. und im Oktober 11 h 50 min., während in den Monaten März bis Juni der monatliche Aufwand nie mehr als 5 h 15 min. ausmachte. Diese Einschätzung wird durch das subjektive Erleben der Inklusionsspezialistin bestätigt.

«Wenn diese Rolle weitergeht, wird das immer nach der Ausschreibung der Lehrstellen tendenziell im Herbst den Peak haben.» (Inklusionsspezialistin, Absatz 12)

Die Aufwände zur Weiterentwicklung des Vorhabens sind in dieser Erfassung nicht enthalten, da dies in die Rolle der Projektleiterin fällt.

Die subjektive Einschätzung der RBV ist mehrheitlich, dass sich die Aufwände im Rahmen halten und vergleichbar mit der Gruppe von Lernenden ohne IV-Unterstützung sind, die aufgrund disziplinarischer Themen mehr Aufmerksamkeit benötigen.

Bei den BB wurden die Aufwände wie erwähnt nicht quantitativ erfasst und stützen sich daher auf die qualitative Erhebung. Das Urteil fällt abhängig von den LmB äusserst unterschiedlich aus. Es wurde von Erfahrungen mit einem überschaubaren Aufwand berichtet, jedoch auch von Erlebnissen, welche die Möglichkeiten der zuständigen Akteure sprengen.

«Lernende betreut man zum Teil intensiver oder weniger intensiv, da müssen sie ja nicht einmal eine Einschränkung haben. Also das ist ja das tägliche Brot, sag ich mal. Also das fällt mit der Beeinträchtigung, wie ich sie zurzeit habe, eigentlich nicht ins Gewicht.» (Interview BB 1, Absatz 149)

Die beiden folgenden Interviewpartner/innen nehmen Bezug auf Lernende, die eine psychische Beeinträchtigung aufweisen, und beide erzählen von einem doppelten bis dreifachen Aufwand, den sie aufgrund der Zusatzherausforderungen erlebt haben.

«Aber das war ziemlich viel. Also ich, dann noch mein Team. Auch viel noch in der Freizeit, die Gespräche, die Telefonate habe ich in der Freizeit gemacht, also es ist, wirklich viel. Es ist schwierig zu beziffern. Aber es ist sicher doppelt wenn nicht dreifach so viel.» (Interview PA 1, Absatz 99)

«Gesamthaft mit der ersten Lehre, die er begonnen hat und ja, ich denke, es gibt etwa so viel Aufwand wie ich sonst mit zwei Lernenden zusammen hätte, könnte ich wahrscheinlich jetzt sagen. Also gibt etwa doppelt so viel Aufwand, wie wenn ich mit zwei anderen die Gespräche und den Austausch hätte, vielleicht sogar etwas mehr.» (Interview AB 1, Absatz 88)

Zusammenfassend scheint die neu geschaffene Rolle der Inklusionsspezialistin die Aufwände der RBV während der Rekrutierung in einem für diese überschaubaren Rahmen halten zu können. Für BB, die an grösseren Ausbildungsstandorten mit Lernenden mit einer kognitiven oder körperlichen Einschränkung zusammenarbeiten, hält sich der Aufwand im Rahmen. Sobald die BB jedoch mit psychisch beeinträchtigten Lernenden konfrontiert sind, steigt der Aufwand rasch stark an und führt zu Mehrbelastung. Hier gibt es in Einzelfällen auch die deutliche Haltung, dass dafür ebenfalls mehr Ressourcen in der Ausbildung nötig sind:

«Ich weiss nicht, wie das ist, wenn jetzt die Inklusion mehr in den Vordergrund rückt, ist das der Post bewusst, dass es auch mehr Zeit braucht, dass diese auch gesprochen wird für die Teams. Das, ich finde, das ist ein sehr wichtiger Aspekt.» (Interview PA 1, Absatz 97)

8.4 Systementwicklung

Die Befragten äussern in Bezug auf die weitere Entwicklung des Projekts die Bekanntmachung ausserhalb der Berufsbildung selbst als wesentlichen Aspekt, um die Bereitschaft zur Ausbildung von LmB «in den Betrieben» zu erhöhen.

«Ich glaube, das Schwierigste ist, die Akzeptanz im Betrieb, weil im Betrieb, gerade in der Logistik, ist man doch sehr getaktet. Und wenn jemand dort nicht die volle Leistung bringen kann. Dann ist einfach der Bezug im Team schon schwieriger. Die Akzeptanz von Vorgesetzten ist schwieriger.» (Interview RBV 1, Absatz 149)

Diese Aussage bezieht sich auf die Logistikzustellung, wo der Leistungsdruck im Vergleich zu den grossen Brief- und Paketzentren höher scheint. Der RBV stellt fest, dass LmB, die potenziell mehr Aufwand generieren, dort auf Ablehnung stossen könnten. Übergeordnete Signale und Bekenntnisse zur Inklusion könnten die Entwicklung einer offeneren Haltung unterstützen und mögliche Konflikte reduzieren, wie folgende Aussage unterstreicht.

«Signale von oben sind wichtig, damit es zu keinen Konflikten in den Abteilungen kommt.» (Interview RBV 4, Absatz 98)

Dies stärkt wiederum den BB in den Betrieben den Rücken, da sich diese in einer Art Sandwichposition befinden. Auf der einen Seite sind sie für die Ausbildung der Lernenden zuständig, müssen auf der anderen Seite aber gleichzeitig auch die Produktivität gewährleisten und sind dort auch auf den Einsatz der Lernenden angewiesen.

«Man müsste wie auch Werbung betreiben für so etwas. Und es müsste auch etwas vorhanden sein bei den Vorgesetzten dieser Organisationseinheiten, dass sie gewillt sind für so etwas.» (Interview RBV 4, Absatz 95)

Entscheidend für das Wohlwollen gegenüber LmB ist die bereits gemachte Erfahrung. Kann auf Erfolgserlebnisse zurückgeschaut werden und konnten BB oder RBV sie selbstwirksam erleben, wird gerne ein weiterer LmB ausgebildet.

«Aber ich denke, zum Teil sind diese Leute sehr dankbar und werden gute, gute Mitarbeiter, weil sie sind dann der Post dankbar, dass sie diese Chance bekommen haben. Je älter sie werden, merken sie dies auch besser.» (Interview BB 1, Absatz 155)

Kommt es hingegen zu Überforderung oder Negativerlebnissen, führt dies zu Zurückhaltung:

«Aber wir hatten ja schon mal so einen, hat auch nicht funktioniert und dann lässt man die Finger davon.» (Interview RBV 4, Absatz 111)

Im Zusammenhang mit der Rekrutierung scheint es somit essenziell, die Eignung sowie die Passung der LmB so gut wie möglich abzuklären und sich dafür auch die nötige Zeit zu nehmen. Misserfolge in der Ausbildung von LmB können für sämtliche Betroffenen bleibende Spuren hinterlassen, die es zu vermeiden gilt.

9 Bewertungssynthese

Bei einer Bewertungssynthese, die auf Verbesserung ausgerichtet ist, werden verdichtende und bewertende Schlussfolgerungen erwartet, die Optimierungsmöglichkeiten konkretisieren und deren relativen Vor- und Nachteilen gegenüberstellen. Den Programmverantwortlichen

werden damit datenbasierte Grundlagen für die Auswahl oder Kombination von Handlungsoptionen geboten (Balzer & Beywl, 2018). Entlang ausgewählter Themenbereiche der Evaluationsfragestellungen (Voraussetzungen, Kosten-Nutzen-Angemessenheit und Systementwicklung) werden die Schlussfolgerungen und Empfehlungen in den folgenden Unterkapiteln 9.1 bis 9.3 geordnet. Zum Themenblock Lernen/Förderung/Lernerfolg werden keine Empfehlungen abgeleitet.

9.1 Schlussfolgerung und Empfehlungen zu Voraussetzungen

Schlussfolgerung 1 – Angebots-/Nachfragesituation Lehrstellen LmB

Die angestrebte Anzahl von fünf bis zehn LmB im Pilotprojekt wurde erreicht. Jedoch werden diese hauptsächlich im Bereich der Logistik ausgebildet und kaum in anderen Ausbildungsbereichen, obwohl insbesondere in der Informatik eine hohe Nachfrage besteht.

Damit LmB ihre Eignung gegenüber der IV für das gewünschte Berufsfeld belegen können, werden von der Versicherung häufig Kurzabklärungen im ersten Arbeitsmarkt vorausgesetzt, wodurch für die betroffenen Lernenden im Vergleich zu Lernenden ohne IV-Unterstützung im Rekrutierungsprozess Nachteile entstehen. Die Organisation von Kurzabklärungen kostet Zeit, was in stärker nachgefragten Ausbildungsbereichen die Chancen auf eine Lehrstelle stark reduziert, da sich LmB dadurch nicht rasch genug bewerben können.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 1 – Kurzabklärungen für den Rekrutierungsprozess nutzen

Um die bei der Post insbesondere im Informatik- und im kaufmännischen Bereich durchgeführten Kurzabklärungen von zwei bis vier Wochen zielführend zu nutzen, wird empfohlen, solche Kurzabklärungen in direkter Verknüpfung mit ausgeschriebenen Lehrstellen anzubieten. Dafür soll eine zu definierende Anzahl an Lehrstellen in diesen Ausbildungsbereichen für LmB reserviert werden, in denen die Kurzabklärungen stark nachgefragt werden. Diese Konzeptanpassung bringt Vorteile für die Mehrheit der Akteure: Kurzabklärungen werden für einen konkreten Zweck, das heisst für die Rekrutierung von LmB angeboten, wodurch der Ausbildungsbetrieb einen Nutzen aus deren Durchführung zieht. Die Transparenz gegenüber der Post in Bezug auf die Beeinträchtigung ist bei Anfragen für Kurzabklärungen der IV bereits ab dem Erstkontakt gegeben, wodurch Rekrutierungen vermieden werden, bei denen die Beeinträchtigung erst nach Ausbildungsbeginn zur Sprache kommen. Kurzabklärungen sollen neu nur noch so lange angeboten werden, wie die im Vorfeld definierten Lehrstellen im entsprechenden Bereich noch nicht besetzt sind. Dadurch werden für den Ausbildungsbetrieb Kurzabklärungen vermieden, die nicht im Zusammenhang mit der Rekrutierung von freien Lehrstellen steht. Ausserdem erhält die Post mit der beschriebenen Massnahme die Möglichkeit, die Ausbildungsquote von LmB aktiv zu beeinflussen, da der Betrieb definiert, wie viele Lehrstellen dafür reserviert werden.

Schlussfolgerung 2 – Angebots-/Nachfragesituation Lehrstellen LmB

Das Konzept sieht vor, die Anzahl von LmB gezielt zu erhöhen, jedoch keine Quote zu definieren. Im Vergleich zum Ausbildungsjahr 2021 konnte dieses Ziel für das Jahr 2022 erreicht werden (+2 Lehrverhältnisse). Im Hinblick auf die folgenden Rekrutierungsphasen stellt sich die Frage, ob eine weitere Steigerung, eine Stabilisierung oder gar eine Reduktion der Lehrverhältnisse mit LmB angestrebt wird. Die Auseinandersetzung damit scheint relevant, da sich abhängig von dieser Entscheidung unterschiedliche Folgemaassnahmen ergeben.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 2 – Zielwert der Lehrverhältnisse definieren

Um für diese Diskussion eine Orientierung zu bieten, wurde in Kapitel 2.2. (Plan und Umsetzung) ein Ambitionsniveau von dreizehn Lehrstellen pro Jahr vorgeschlagen, die durch LmB besetzt werden könnten. Diese Berechnung orientiert sich am Anspruch der Post, mit ihrer Belegschaft ein Abbild der Schweizer Bevölkerung darzustellen. Die angestrebte Anzahl rekrutierter LmB wäre jährlich neu zu berechnen. Durch die konkrete Auseinandersetzung mit den angestrebten Lernendenzahlen wird auch der zukünftige Aufwand der Inklusionsspezialistin besser berechenbar. Des Weiteren kann besser eingeschätzt werden, in welchem Umfang die Bekanntmachung des Angebots vorangetrieben werden soll.

Schlussfolgerung 3 – Rekrutierungsphase

Die Rolle der Inklusionsspezialistin wird von den RBV im Rekrutierungsprozess geschätzt. Der Rolle gelingt es, den Zusatzaufwand der RBV in einem Rahmen zu halten, den diese mehrheitlich als überschaubar beschreiben.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 3 – Rolle der Inklusionsspezialistin beibehalten, Zufriedenheit messen

Die Rolle der Inklusionsspezialistin hat sich gemäss den in das Pilotprojekt involvierten RBV bewährt. Insbesondere in der Rekrutierung werden die Unterstützungsleistungen dieser Rolle geschätzt. Um fortlaufende Rückmeldungen zu den Aktivitäten der Rolle zu erhalten, wird empfohlen, Feedbacks zu der Rolle zu institutionalisieren. Eine Möglichkeit bestünde darin, im Anschluss an Interaktionen mit der Inklusionsspezialistin einen Feedback-Generator zu nutzen, damit auch ohne umfassende Evaluation Rückmeldungen zur Arbeit dieser Rolle zur Verfügung stehen.

Schlussfolgerung 4 – Rekrutierungsphase

Damit das Pilotprojekt wie vorgesehen funktioniert, ist die Post auf die Bekanntgabe der Beeinträchtigung angewiesen, denn nur dann kann die Inklusionsspezialistin ihre Unterstützung entsprechend anbieten. Die im Pilotprojekt vorgesehenen Abläufe sind bereits besser eingespielt als noch zu seinem Beginn.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 4 – unbewusste Rekrutierungen dokumentieren; bei Bedarf Massnahmen ergreifen

Um zu beobachten, ob die getroffenen Massnahmen wie die Aufforderung zur Angabe der Beeinträchtigung während des Bewerbungsverfahrens auf der Webseite und die ergänzenden Hinweise zur Inklusion beim Vorstellungsgespräch erfolgreich wirken, sollten die RBV beziehungsweise das Team Services auch im August 2023 der Inklusionsspezialistin mitteilen, ob und in welcher Anzahl LmB mit IV-Unterstützung rekrutiert wurden, ohne dass dies während der Rekrutierung bekannt wurde. Sollte dieses Szenario weiterhin häufig auftreten, sollten die RBV erneut bestärkt werden, den überarbeiteten Leitfaden für das Vorstellungsgespräch noch verstärkter anzuwenden.

Schlussfolgerung 5 – Rekrutierungsphase

Die Aufforderung der Bekanntgabe einer Beeinträchtigung bei der Bewerbung ist eine Schlüsselmassnahme, damit das Pilotprojekt erfolgreich umgesetzt werden kann und es gelingt, die RBV in der Rekrutierung zu entlasten sowie die nötigen Vorabklärungen treffen zu

können. Daher ist es unerlässlich, dass diese Massnahme auch zukünftig auf deren Legitimität geprüft wird, um dem Eindruck vorzubeugen, dass es sich um ein Vorgehen handelt, mit dem LmB aus dem Bewerbungsprozess herausgefiltert werden, um deren Anstellung zu vermeiden.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 5 – Absagequote reguläre Bewerbungen vs. Absagequote LmB vergleichen

Um dies sicherzustellen, wird empfohlen, nach der Rekrutierungsphase die Absagequote zwischen den regulären Bewerbungen und den LmB zu vergleichen. Dazu empfiehlt es sich, auch zukünftig die Bewerbungen, die Absagen und Zusagen für Lehrstellen entsprechend zu dokumentieren. Dies ist relevant, damit stets aufgezeigt werden kann, dass diese Massnahme nicht als Filter genutzt wird, um Lehrverhältnisse zu vermeiden, sondern eine qualitativ gute Rekrutierung sicherstellen soll.

Schlussfolgerung 6 – Rekrutierungsphase

Der Rekrutierungsprozess kann durch die fehlende Entbindung der Schweigepflicht verzögert werden, da diese zuerst von der IV erstellt und dem LmB zur Unterschrift vorgelegt werden muss. Diese Verzögerung kann im Bewerbungsprozess zu einem Nachteil für die LmB werden, weil sich dadurch der Abklärungsprozess der Inklusionsspezialistin verzögert.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 6 – Schweigepflichtentbindung wird über das Team Services erstellt

Um den Prozess der Schweigepflichtentbindung zu vereinfachen, kann die Inklusionsspezialistin nach erster Prüfung der Bewerbungsunterlagen das Team Services der Post beauftragen, die Schweigepflichtentbindung den Bewerbenden zuzustellen. Das Dokument wird durch die LmB oder – bei Minderjährigkeit – durch deren Eltern unterzeichnet, das Original der IV zugestellt sowie eine Kopie an die Post retourniert. Sobald die Schweigepflichtentbindung vorliegt, kann die Inklusionsspezialistin die vertiefte Abklärung im Austausch mit der IV vornehmen. Eine auf die Bedürfnisse der Post angepasste Vollmacht wurde als Vorschlag erstellt (siehe Anhang C).

Schlussfolgerung 7 – Während der Ausbildung

Einer Mehrheit der BB ist die Rolle der Inklusionsspezialistin nicht bekannt oder sie haben nur indirekt durch die RBV von der Rolle erfahren. Kam es aufgrund der Beeinträchtigung zu besonderen Herausforderungen, konnten die RBV die BB genügend unterstützen. In Einzelfällen hätten sich die BB eine weitere aussenstehende Ansprechperson gewünscht.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 7 – Bekanntmachung der Inklusionsspezialistin bei den Berufsbildenden

Das Bieten eines Rahmens für einen Austausch zwischen der Projektleiterin und den BB, um über das Pilotprojekt direkt zu informieren und Fragen zu beantworten, scheint sinnvoll. Im Austausch mit den BB gilt es zu klären, in welcher Form diese sich ein Angebot der Inklusionsspezialistin als direkte Ansprechperson wünschen.

Schlussfolgerung 8 – Während der Ausbildung

Die Zusammenarbeit mit den Jobcoaches, die häufig in die Ausbildung von LmB involviert sind, verläuft in den meisten Fällen reibungslos und wird von sämtlichen Akteuren, insbesondere von den LmB selbst, als hilfreich betrachtet. In einzelnen Fällen erfolgte die Kommunikation der Coaches nicht an den richtigen Adressaten. Die Komplexität der Ausbildungsstrukturen der Post mit den verschiedenen Rollen (RBV-BB-PA) kann für aussenstehende Coaches, die erstmalig mit der Post zusammenarbeiten, unklar sein.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 8 – Factsheet mit den Ausbildungsstrukturen der Post und den Erwartungen zur Zusammenarbeit für externe Jobcoaches erarbeiten

Ein Factsheet, welches den Jobcoaches die unterschiedlichen Rollen und deren Aufgaben innerhalb der Ausbildung der Post erklärt und Erwartungen in Bezug auf die Kommunikation oder die Zusammenarbeit definiert, könnte zu einer weiteren Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen.

Schlussfolgerung 9 – Schulungsangebote für RBV/BB

Insgesamt fühlen sich die Akteure in der Lage, LmB professionell auszubilden. Lernende mit einer psychischen Beeinträchtigung stellen die involvierten BB und RBV vor die grössten Herausforderungen und es kam zu Belastungssituationen. Für die RBV und BB ist es essenziell, dass Schulungen zu spezifischen Themen zu einem Zeitpunkt stattfinden, an dem es für sie Relevanz hat. Dieser Zeitpunkt ist dann, wenn sie tatsächlich einen entsprechenden Fall in der Praxis begleiten.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 9 – Angebot von Schulungen zum Thema psychische Gesundheit

Damit die Akteure selbst entscheiden können, zu welchem Zeitpunkt eine Weiterbildung für sie nützlich ist, kann über den Teams-Kanal von P11 in regelmässigen Abständen auf Informationen zu Weiterbildungsangeboten in Bezug auf die psychische Gesundheit von Lernenden aufmerksam gemacht werden. Die Gesundheitsförderung Schweiz⁶ bietet beispielsweise regelmässig Austauschangebote sowie eintägige Kurse mit Wissens-Inputs zum Thema Lernende und psychischen Gesundheit an. Dies ermöglicht es Interessierten, sich zum passenden Zeitpunkt mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Schlussfolgerung 10 – Übergeordnete Voraussetzungen

Die Dokumentation der Anfragen auf freie Lehrstellen von LmB muss gut strukturiert und klar dokumentiert sein, um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, da der Rekrutierungsprozess über eine längere Zeit andauern kann. Gleichzeitig werden hohe Erwartungen an den Datenschutz gestellt, da es sich um besonders schützenswerte Daten handelt. Die RBV sind auf transparente Information in Bezug auf die Beeinträchtigung angewiesen und sollen nach Unterzeichnung der Schweigepflichtsentbindung durch die LmB auf die in der Rekrutierung von der Inklusionsspezialistin erfassten Daten zugreifen können. Zusätzlich sollen bestimmte Daten anonymisiert mit möglichst geringem Aufwand für Auswertungen genutzt werden können, beispielsweise die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen auf die unterschiedlichen Ausbildungsbereiche sowie die Absagequote. Dazu soll erfasst werden, welche BB und welche RBV während der Ausbildung für welche Beeinträchtigungsart

⁶ <https://friendlyworkspace.ch/de>

zuständig waren (notwendig für die Umsetzung der Empfehlung 11). Das aktuelle Ablagesystem der Inklusionsspezialistin erfüllt die genannten Ansprüche aktuell noch nicht.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 10 – Ablagesysteme optimieren

Um den unter Schlussfolgerung 10 beschriebenen Anforderungen gerecht zu werden, empfiehlt sich die Organisation eines Austauschs durch die Projektleiterin mit P2 (Recruiting), den internen Datenschützenden und der IT, um mögliche Optimierungsmöglichkeiten in den Ablagesystemen anzustreben.

Schlussfolgerung 11 – übergeordnete Voraussetzungen

Berufsbildende und RBV blicken häufig auf ein grosses Erfahrungswissen in der Begleitung von LmB zurück. Die Ausbildung von LmB ist für eine Vielzahl von Akteuren nicht neu, da sie bereits vor der Lancierung des Pilotprojekts Lernende mit besonderen Bedürfnissen begleitet hatten. Viele RBV und BB sind bereit, dieses Erfahrungswissen mit anderen zu teilen. Diese Ressourcen sollen besser genutzt werden.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 11 – Peer-Group-Unterstützung für BB/RBV

Berufsbildende und RBV können angefragt werden, ob sie bereits LmB ausgebildet haben und falls ja, welche Beeinträchtigung diese hatten. Dazu können die aktuell in die Ausbildung von LmB involvierten BB und RBV mit wenig Zusatzaufwand in einer Liste zusammengeführt werden, da diese schon bekannt sind. Auf diese Weise kann ein Übersichtsdokument mit diesen Personen erstellt werden, welche anderen als Peer zur Verfügung stehen, um spezifische Fragen zur Ausbildung von LmB mit einer bestimmten Beeinträchtigung beantworten zu können. Die Liste kann auf Sharepoint zur Verfügung gestellt werden, mit Zugriffsmöglichkeit für sämtliche RBV und BB.

Schlussfolgerung 12 – übergeordnete Voraussetzungen

Durch die Schaffung der neuen Rolle der Inklusionsspezialistin entsteht eine neue Schnittstelle mit der Sozialberatung der Abteilung Gesundheit und Soziales (P33). Es bedarf an Klärung und entsprechender Kommunikation an die RBV, wann die Inklusionsspezialistin und wann die Sozialberatung die richtige Ansprechperson bei Herausforderungen ist. Diese Schnittstelle ist für einzelne Akteure noch zu wenig geschärft.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 12 – Austausch zwischen Inklusionsspezialistin und Sozialberatung zwecks Schärfung der Schnittstelle

Abhängig davon, ob und in welcher Form die Rolle der Inklusionsspezialistin nach der Pilotphase ab August 2023 weitergeführt wird, empfiehlt sich im Anschluss an diesen Entscheid ein Austausch mit der Sozialberatung. Die Rolle der Inklusionsspezialistin ist auf die Berufsbildung spezialisiert, kennt durch die von ihr unterstützte Rekrutierung die Fälle bereits und kann daher den RBV und BB bei auftretenden Herausforderungen während der Ausbildung fachspezifisch angemessene Unterstützung bieten, wodurch sie als Ansprechperson während der Ausbildung zu favorisieren ist. Ist hingegen die längerfristige Beratung hinsichtlich persönlicher Herausforderungen bei den LmB Thema, scheint die Sozialberatung die richtige Ansprechstelle.

9.2 Schlussfolgerung und Empfehlungen zur Kosten-Nutzen-Angemessenheit

Schlussfolgerung 13 – Kosten-Nutzen-Angemessenheit

Berufsbildende und RBV können die Begleitung von LmB mit einem für diese überschaubaren Zusatzaufwand sicherstellen. Treten jedoch im Zusammenhang mit psychischen Beeinträchtigungen Herausforderungen auf, so steigt der Betreuungsaufwand im Vergleich zu einem Durchschnittslernenden rasch auf das Zwei- bis Dreifache an. Dies zeigen die qualitativen Aussagen von BB, die Lernende mit psychischen Einschränkungen begleiteten. Quantitativ wird ebenfalls sichtbar, dass RBV am meisten Zeit für Lernende mit psychischen Schwierigkeiten aufwenden. Somit gilt es in Bezug auf die zeitlichen Ressourcen zwischen kognitiven und körperlichen einerseits und psychischen Einschränkungen andererseits zu unterscheiden.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 13 – Zusatzaufwände nach Beeinträchtigungsart steuern

Um negative Auswirkungen durch die Ausbildung von Lernenden mit psychischen Beeinträchtigungen auf die BB beziehungsweise den Praxisausbildenden und die RBV zu vermeiden sowie Belastungssituationen zu reduzieren, gilt es zu prüfen, ob für die Begleitung dieser Lernenden die zur Verfügung gestellten Ressourcen im Einzelfall erhöht werden. Diese Massnahme könnte nach Ablauf der Probezeit und jeweils zu Beginn der jeweiligen Ausbildungsjahre neu beurteilt werden. Durch diese Massnahme werden die Zusatzaufwände entsprechend berücksichtigt, die in der Begleitung sowie in der Koordination mit den zusätzlich involvierten Akteuren bei Lernenden mit psychischen Schwierigkeiten anfallen können. Die erwähnte Ressourcenerhöhung hat Effekte, die sich auf verschiedene Personengruppen auswirken und unterschiedliche Ebenen des Berufseinstiegs beeinflussen. In der Tabelle 8 wird die Massnahme aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, mögliche Vor- und Nachteile abgewogen sowie offene Fragen deklariert.

Tabelle 8

Vor- und Nachteile einer Ressourcenerhöhung in der Begleitung Lernender mit psychischer Beeinträchtigung in Einzelfällen

Vorteile	Nachteile / offene Fragen
Entlastung im Einzelfall und gestützt auf den effektiven Bedarf	Gefahr der Stigmatisierung von psychischen Beeinträchtigungen
Erhalt der Ausbildungsqualität	Schwierigkeit abzuschätzen, welche Rolle die Zusatzaufwände und in welchem Umfang konkret trägt – RBV, PA oder BB?
Wertschätzung für die involvierten Rollen	Fliessen die Zusatzressourcen tatsächlich in die Begleitung des entsprechenden LmB?
Berücksichtigung der individuellen Situation	Finanzielle Konsequenzen der Massnahme für Evaluator unbekannt
(Eigene Darstellung)	

Es wird sichtbar, dass mit der vorgeschlagenen Massnahme die involvierten BB und RBV entlastet werden können und dies auf den spezifischen Einzelfall bezogen. Durch die zusätzlich gesprochenen Zeitressourcen müssen keine Abstriche bei der Ausbildungszeit gemacht werden, wodurch die Ausbildungsqualität erhalten bleibt. Durch die wiederholte Prüfung der Notwendigkeit für Zusatzressourcen wird auf die individuelle Situation bestmöglich eingegangen.

Mit der Einführung von zusätzlichen Ressourcen für Lernende mit einer psychischen Beeinträchtigung könnte der ungewollte Effekt der Stigmatisierung sämtlicher Lernenden mit psychischen Beeinträchtigungen eintreten, wodurch diese im Selektionsprozess benachteiligt würden. Da RBV, BB sowie Praxisausbildende in die Ausbildung involviert sind, ist es anspruchsvoll genau aufzuschlüsseln, welche Rolle in welchem Umfang den Zusatzaufwand trägt, was die Ressourcenzuteilung erschwert. Dazu ist es denkbar, dass RBV, BB und Praxisausbildende trotz erhöhter Ressourcen die zusätzliche Zeit nicht spezifisch für diesen Lernenden investieren und somit der Nutzen reduziert wird. Der Evaluator kann schliesslich die Kosten einer solchen Ressourcenanpassung nicht beziffern, da ihm dafür nötige Angaben nicht bekannt sind. Dieser Aspekt müsste bei der Konkretisierung der Umsetzung noch genauer betrachtet werden.

9.3 Schlussfolgerung und Empfehlung zur Systementwicklung

Schlussfolgerung 14 – Systementwicklung

Die Akzeptanz für die Ausbildung von LmB unterscheidet sich abhängig von der Haltung des Linienvorgesetzten in den Betrieben und dem Ausbildungsort deutlich.

Empfehlung zu Schlussfolgerung 14 – Bekanntmachung des Projekts in den Abteilungen

Sollte die Ausbildung von LmB auch in Zukunft für die Berufsbildung der Post ein relevantes Thema bleiben, gilt es, durch die Bekanntmachung des Projekts an den verschiedenen Ausbildungsorten der Lernenden die Abteilungen zu sensibilisieren. Ein erhöhtes Verständnis der Linienvorgesetzten für die Diversität der Lernenden beeinflusst die Ausbildungsqualität insgesamt positiv. Auch führt es zu Entlastung der BB, da diese sich gegenüber den Linienvorgesetzten in Bezug auf mögliche Leistungseinschränkungen von LmB nicht rechtfertigen müssen und sich auf die aktiv gelebte Unternehmenskultur berufen können, welche diverse Teams, einschliesslich Menschen mit Beeinträchtigung, bewusst fördert.

10 Berichterstattung

Als primäre Adressatin der Erkenntnisse aus der Evaluation wurde die Projektleiterin definiert. Durch regelmässigen Austausch zwischen der Projektleiterin und dem Evaluator wurden bereits während des Evaluationsprozesses der stetige Informationsaustausch sichergestellt, Fragen geklärt und die nächsten Schritte definiert. Nach Abschluss der Evaluation Ende März 2023 erhielt die Projektleiterin das Kapitel 9 (Bewertungssynthese) zugestellt, worin die Erkenntnisse und Empfehlungen komprimiert dargelegt werden. Ebenfalls per Ende März hat der Evaluator eine PowerPoint-Präsentation mit ergänzenden Kommentaren erstellt, die der Projektleiterin noch stärker zusammengefasst die Resultate und Empfehlungen aus der Evaluation aufzeigen. Dies ermöglicht ihr eine Sichtung der Ergebnisse mit wenig Zeitaufwand. In einem weiteren persönlichen Austausch Ende März wurden die gemachten Erkenntnisse und Empfehlungen mündlich besprochen. Dies dient der sogenannten kommunikativen

Validierung, wobei die Resultate von der Projektleiterin in Bezug auf deren Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit geprüft werden, ein Vorgehen, das in der qualitativen Forschung verbreitet ist (Altrichter et al., 2018). Ebenfalls diente der Austausch der gemeinsamen Vorbereitung auf die Präsentation der Resultate, die Anfang Mai 2023 stattfand. Für die Präsentation wurden die Entscheidungsträger im Bereich Berufseinstieg bei der Post, interessierte RBV und BB sowie insbesondere auch die Interviewpartnerinnen und -partner eingeladen, welche durch ihre Auskünfte die Evaluation erst ermöglicht haben. Die Präsentation wurde online durchgeführt und aufgezeichnet, um den Akteuren die Teilnahme von ihrem jeweiligen Arbeitsort aus zu ermöglichen oder den Austausch auch zu einem späteren Zeitpunkt nachzusehen. Im Rahmen der Präsentation stellte der Evaluator ausgewählte Resultate und die daraus abgeleiteten Empfehlungen in Kurzform vor. Im Anschluss daran erläuterte die Projektleiterin die daraus aufgenommenen Aspekte und stellte die kurzfristigen und längerfristigen Massnahmen vor.

Schliesslich wird der Projektleiterin die gesamte Studie zur Verfügung gestellt, sobald diese abgeschlossen ist.

Der Zeitpunkt der Präsentation der Ergebnisse Anfang Mai wurde gewählt, damit die Projektleiterin gemeinsam mit dem Leitungsgremium der Berufsbildung genügend Zeit hat, im Hinblick auf den Ausbildungsstart im August 2023 zu entscheiden, ob und in welcher Form das Pilotprojekt in den regulären Berufsbildungsprozess überführt wird. In welcher Form dieser Entscheid den in die Berufsbildung involvierten Akteuren kommuniziert wird, ist noch nicht definiert. Die Mitteilung soll jedoch noch vor Beginn der Ausbildungsperiode im August 2023 erfolgen.

11 Nutzung der Ergebnisse

In der Zeit zwischen der Kommunikation der Ergebnisse durch den Evaluator an die Projektleiterin Ende März bis zur Präsentation der Resultate Anfang Mai an den erweiterten Adressatenkreis bei der Post arbeitete die Projektleiterin für die Empfehlungen 4, 8, 9 und 11 (Siehe Kapitel 9) Massnahmen aus, die basierend auf den Ergebnissen aus der Evaluation umgesetzt werden. Es wurden die Personen definiert, welche für die konkrete Umsetzung der Massnahmen zuständig sind, sofern die Ausführung nicht bei der Projektleiterin selbst lag.

Tabelle 9

Stand der Umsetzung der Empfehlungen aus der Evaluation

Empfehlung umgesetzt oder in Umsetzung	Umsetzung hängt von der Weiterführung des Vorhabens ab	Empfehlung aufgenommen, jedoch nicht weiterverfolgt
4, 8, 9, 11	2, 3, 5, 7, 10, 12, 13, 14	1, 6

(eigene Darstellung)

Die Umsetzung der meisten Empfehlungen hängen hingegen vom Grundsatzentscheid ab, ob das Pilotprojekt in den Regelprozess der Berufsbildung der Post überführt wird (Empfehlungen 2, 3, 5, 7, 10, 12, 13, 14). Sollte das Vorhaben nicht weitergeführt werden, ist eine Umsetzung der Empfehlungen zwecklos, weswegen mit der Umsetzung bis zu diesem Entscheid sinngemäss zugewartet wird.

Im Hinblick auf den erwähnten Grundsatzentscheid durch das Leitungsgremium des Berufseinstiegs der Post findet zwischen der Projektleiterin und dem Leitungsgremium im Juni 2023 einen Austausch statt, wo die Projektleiterin Vorschläge für die Weiterführung des

Vorhabens einbringen wird. Die erwähnten Empfehlungen der Evaluation können im Hinblick auf diesen Austausch genutzt werden. Inwieweit die Empfehlungen eingebracht werden, hängt von der Entscheidung der Projektleiterin ab.

Im Austausch zwischen der Projektleiterin und dem Evaluator Anfang März 2023, worin die Empfehlungen aus der Evaluation besprochen wurden, äusserte sich die Projektleiterin gegenüber den Empfehlungen 1 und 6 dahingehend, dass eine Umsetzung dieser Empfehlungen unwahrscheinlich sei. In Bezug auf die Empfehlung 1 erachtete die Projektleiterin die Kurzabklärungen als zu aufwendig und empfiehlt aufgrund ihrer Erfahrungen daher, in Zukunft auf deren Durchführung zu verzichten. Bezüglich Empfehlung 6 wurde argumentiert, dass es unsicher sei, dass die IV einem solchen Vorgehen zustimmen würde und es bei jeder kantonalen IV-Stelle individuelle Schweigepflichtsentbindungen gäbe, was die Umsetzung der Empfehlung stark erschweren würde. Aus diesen Gründen werde sie die Umsetzung dieser Empfehlung nicht unterstützen.

Per 1. April 2023 wechselte die für das Pilotprojekt zuständige Projektleiterin Post-intern die Stelle, jedoch konnte sie trotz Stellenwechsel weiterhin in einem begrenzten zeitlichen Rahmen Zeit für die Planung und Umsetzung der Massnahmen aufwenden. Die Zuständigkeit für das Vorhaben wurde seither schrittweise auf eine neue Mitarbeitende des Teams übertragen. Um den Nutzen der Evaluation nicht zu gefährden und den Wissenstransfer so gut wie möglich sicherzustellen, wurde bereits ab dem Austausch über die Ergebnisse Ende März bis zum Abschluss der Evaluation im Mai die neu zuständige Person beigezogen.

Neben den ausgearbeiteten Empfehlungen kann die durchgeführte Evaluation einen Prozessnutzen generieren. Das heisst, dass in die Evaluation involvierte Akteure oder Teilnehmende an der Präsentation der Ergebnisse sich bewusster mit der Thematik der Inklusion im Allgemeinen oder der Ausbildung von LmB im spezifischen auseinandersetzen und somit ihr Handeln mit dieser spezifischen Gruppe Lernender reflektierten. Durch die Evaluation signalisiert die Post den in die Berufsbildung involvierten Akteuren, dass der professionelle Umgang mit LmB für das Unternehmen ein bedeutendes Anliegen ist.

Schliesslich bleibt offen, in welchem Umfang die umgesetzten Massnahmen auch den gewünschten Nutzen erzielen, da die Effekte erst nach einer längeren Umsetzungszeit sichtbar werden.

12 Evaluation der Studie

Gemäss der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) soll eine Evaluation die folgenden vier Eigenschaften aufweisen: Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit (2016). Um zu klären, ob diese Kriterien in der vorliegenden Evaluation eingehalten wurden, wurde die von der erwähnten Gesellschaft erstellte Checkliste ausgefüllt⁷. Dies bestätigt die Einhaltung der vier Standards insgesamt. Auf einzelne Teilaspekte, bei denen Schwierigkeiten auftraten, wird nachfolgend eingegangen.

Als Auftraggeberin der Evaluation trat die Projektleiterin auf, die daher auch die involvierten BB und RBV um die Teilnahme an den Interviews zwecks Evaluation mit dem Evaluator bat. Da die Projektleiterin auch die Rolle der Inklusionsspezialistin innehatte und die RBV und BB in den Interviews mit dem Evaluator die Arbeit der Inklusionsspezialistin bewerteten, bestand die Gefahr, dass es den Befragten schwerer fiel, kritische Rückmeldungen zu dieser Rolle zu

⁷https://www.degeval.org/fileadmin/DeGEval-Standards/2018_Checkliste_zur_Anwendung_der_Standards.pdf

geben. Möglicherweise bestand die Befürchtung, dass kritische Aussagen nicht anonymisiert an diese weitergegeben werden könnten. Um dieser Sorge vorzubeugen, informierte der Evaluator die interviewten Akteure über die jederzeit gewährleistete Anonymität. Zu keiner Zeit war es der Projektleiterin möglich, Aussagen einem einzelnen BB oder RBV zuzuordnen. Rückblickend hätte der Leiter der Berufsbildung Post als Auftraggeber der Evaluation auftreten und so auch die RBV und BB um die Teilnahme an den Interviewterminen für die Evaluation bitten können. Mit dieser Massnahme wäre eine stärkere Trennung der Evaluation zwischen Auftraggeber und Projektleiterin/Inklusionsspezialistin signalisiert worden.

Erst im Verlauf der Evaluation wurde erkannt, dass die Sozialberatung der Post eine relevante Schnittstelle zur Rolle der Inklusionsspezialistin darstellt. Zwischen diesen beiden Akteuren gilt es zu klären, inwiefern die Aufgaben der Begleitung LmB während der Ausbildung aufgeteilt werden. Durch ein Interview mit der Sozialberatung der Post hätte deren Perspektive auf das Pilotprojekt besser einbezogen werden können und die Schlussfolgerung 12 hätte dadurch präziser und unter Berücksichtigung der Perspektive beider Akteure erfolgen können.

Aufgrund der eingeschränkten Ressourcen musste sich die Evaluation auf die Untersuchung des Pilotprojekts in der Deutschschweiz konzentrieren. Wie das Pilotprojekt in der französischen und italienischen Schweiz wahrgenommen und beurteilt wird, wäre jedoch ebenfalls relevant gewesen. Es wäre denkbar, dass die Unterstützung durch die Inklusionsspezialistin von den Akteuren in der lateinischen Schweiz kritischer beurteilt worden wäre, da aufgrund der Sprachbarriere zusätzliche Herausforderungen in der Zusammenarbeit bestehen. Daher könnten die Resultate, basierend auf den Erhebungen der Akteure aus der Deutschschweiz, möglicherweise verzerrt sein.

Ausserdem waren mehrere LmB nicht zu einem Interview mit dem Evaluator bereit, was dazu führte, dass deren auf das Pilotprojekt nur begrenzt einbezogen werden konnte. Insbesondere die Teilnahme einer oder eines LmB mit einer psychischen Beeinträchtigung wäre für die Evaluation interessant gewesen und hätte zu einer umfassenderen qualitativen Analyse beigetragen.

Insgesamt lässt sich durch die Auseinandersetzung mit der Thematik festhalten, dass sich nur eine geringe Anzahl an wissenschaftlicher Literatur mit dem Thema Ausbildung von Lernenden mit Beeinträchtigung im 1. Arbeitsmarkt befasst. Unternehmen können sich daher bei der Planung und Umsetzung von entsprechenden Massnahmen kaum auf Forschungsarbeiten abstützen. Mehrheitlich bauen nur grössere Firmen Konzepte zur Ausbildung von LmB auf, da dies ohne bedeutsamen Aufwand kaum möglich ist und diese Ressourcen kleineren Firmen häufig fehlen. Die Art und Weise wie die Ausbildung von LmB umgesetzt wird, ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. Einen Vergleich zwischen den verschiedenen Konzepten der Firmen als Forschungsinhalt durchzuführen, um aufzuzeigen, welche Massnahmen sich für LmB, für Firmen und somit für die Gesellschaft als Ganzes am besten bewährt, wäre wünschenswert. Dadurch könnten sich weitere Unternehmen, die sich für die Ausbildung LmB interessieren, auf Best-Practice Beispiele stützen.

13 Literaturverzeichnis

- Altrichter, H., Posch, P., & Spann, H. (2018). *Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht*. Julius Klinkhardt.
- Austin, R. D., & Sonne, T. (2014). The Dandelion Principle: Redesigning Work for the Innovation Economy. *MIT Sloan Management Review*, 55(4), 67.
<http://mitsmr.com/1naHMdz>
- Balzer, L., & Beywl, W. (2018). *evaluiert – erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich* (2. Aufl.). hep.
- Böni, M. (2022). *Berufseinstieg bei der Schweizerischen Post AG* (unveröffentlichter Praktikumsbericht). Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung, Zollikofen.
- Bühlmann, J. (2022, 14. April). *Valérie Schelker: «Bei der Post ist Diversität Cheffinnensache!»*. <https://post-medien.ch/valerie-schelker-bei-der-post-ist-diversitaet-chefinnensache/>
- Bundesamt für Sozialversicherungen BSV. (2021). *Vermeiden, dass Junge als Rentner/innen ins Erwachsenenleben starten*.
<https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialversicherungen/iv/reformen-revisionen/weiterentwicklung-iv.html>
- Bundesamt für Sozialversicherungen BSV. (2022). *Ein bewährtes System einfach erklärt: Die schweizerische Invaliditätsvorsorge*.
https://www.bundespublikationen.admin.ch/cshop_mimes_bbl/23/238CB3386EAE1EEDB0E1227FB0AEE178.pdf
- Bundesamt für Statistik. (2019). *Menschen mit Behinderungen*.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-menschen-behinderungen/behinderungen.html>

Bundesamt für Statistik. (2021). *Lehrvertragsauflösung, Wiedereinstieg, Zertifikationsstatus.*

Resultate zur dualen beruflichen Grundbildung (EBA und EFZ).

<https://www.bfs.admin.ch/asset/de/18744509>

Bundesamt für Statistik (BFS). (2022). *Gesundheit - Taschenstatistik 2022.*

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home.gnpdetail.2022-0164.ht>

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation. (2016). *Standards für Evaluation* (1. Aufl.). DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e.V.

Die Schweizerische Post AG. (2022). *19 Berufe - du hast die Wahl.*

<https://www.post.ch/de/jobs/berufseinstieg/schueler>

Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Eigenverlag

Flick, U. (2009). Qualitative Methoden in der Evaluationsforschung. *ZQF - Zeitschrift für Qualitative Forschung*, 10(1), 9-18. <https://www.budrich-journals.de/index.php/zqf/article/download/3774/3163>

Gesundheitsförderung Schweiz. (2020). *Faktenblatt 48. Job-Stress-Index 2020. Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz.*

https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Faktenblatt_048_GFCH_2020-09_-_Job-Stress-Index_2020.pdf

Hofmann, C., & Schaub, S. (2016). Junge Berufsleute mit Beeinträchtigungen beim Einstieg in den Arbeitsmarkt und die Rolle von "Supported Education". *bwp@ Berufs-und Wirtschaftspädagogik*, (30), 1-19.

http://www.bwpat.de/ausgabe30/hofmann_schaub_bwpat30.pdf

Lüders, C., & Haubrich, K. (2003). Qualitative Evaluationsforschung. In C. Schweppe (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Sozialpädagogik* (S. 305-330). Leske + Budrich.

- Nentwig-Gesemann, I. (2006). Dokumentarische Evaluationsforschung. In U. Flick (Hrsg.), *Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen* (S. 159-182). Rowohlt.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: the new century text* (3. Aufl.). Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2012). *Essentials of Utilization-Focused Evaluation*. Sage Publications.
- Pool Maag, S., & Jäger, R. (2016). Inklusive Berufsbildung unter besonderer Berücksichtigung berufsintegrativer Kompetenzen von Auszubildenden in Lehrbetrieben des ersten Arbeitsmarkts Inklusion in der beruflichen Bildung. *Berufs- und Wirtschaftspädagogik – Online*, (30), 1-21.
http://www.bwpat.de/ausgabe30/pool_maag_jaeger_bwpat30.pdf
- Schillinger, P. (2022, 4. Juni). *Gleichstellung in der Praxis: Es geht nur mit Offenheit*.
<https://www.handelszeitung.ch/specials/equalvoice/gleichstellung-in-der-praxis-es-geht-nur-mit-offenheit-378510>
- Singer, A., Gerber, M., & Neuenschwander, M. (2014). Individuelle und soziale Bedingungen der beruflichen Sozialisation im Lehrbetrieb. In M. Neuenschwander (Hrsg.), *Selektion in der Schule und Arbeitsmarkt* (S. 165-186). Rüegger.
- Stalder, B. E. (2011). *Das intellektuelle Anforderungsniveau beruflicher Grundbildungen in der Schweiz Ratings der Jahre 1999-2005*. <http://www.tree.unibas.ch>
- Widuckel, W., De Molina, K., Ringlstetter, M., & Frey, D. (2015). Von Vielfältigkeit profitieren – wie eine inklusive Arbeitskultur den Unternehmenserfolg steigert. In F. Froese, A. Hildisch & L. Kemper (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020* (S. 383-398). Springer Gabler.
- Zinsmeister, J. (2017). Diskriminierung von körperlich und geistig Beeinträchtigten. In A. Scherr, A. El-Mafaalani & G. Yüksel (Hrsg.), *Handbuch Diskriminierung* (S. 593–612). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10976-9_32.

14 Anhang

A. Ausschreibung Inklusion

Die Post ist da. Für alle.

Bei der Post schätzen wir die Vielfaltigkeit unserer Mitarbeitenden und pflegen eine ressourcenorientierte Entwicklungskultur. Als inklusive Arbeitgeberin nehmen wir unsere gesellschaftliche und soziale Verantwortung wahr und bieten für Menschen mit einer Beeinträchtigung Ausbildungsstellen an.

Berufsbildung bei der Post

Bei der Post werden aktuell rund 1900 Lernende in verschiedenen Berufen ausgebildet (Link: [Übersicht Jobprofile Post](#)). Jährlich werden so über 750 neue Lernende eingestellt. Ein grosser Teil der Lernenden erhält im Anschluss an die Ausbildung eine unbefristete Anstellung bei der Post.

Vielfalt und Inklusion

Die Förderung der Vielfalt und Inklusion wurden auf Konzernebene strategisch verankert. Auch die Berufsbildung setzt sich aktiv für Vielfalt und Inklusion ein. Neben der bereits seit 2017 bestehenden Inklusionslehre für geflüchtete Menschen sollen neu auch spezifische Ausbildungsstellen für Menschen mit einer gesundheitlichen Beeinträchtigung geschaffen werden.



Pilotprojekt in ausgewählten Berufsfeldern

Um die gemachten Erfahrungen im Umgang mit Lernenden mit Beeinträchtigungen professionell evaluieren zu können, wurde entschieden, für den Lehrbeginn 2022 ein Pilotprojekt in folgenden Berufsfeldern zu lancieren: Logistik, ICT und Kundendialog. Für den Lehrbeginn 2023 ist eine Ausweitung auf weitere Berufe geplant.

Zielgruppe

Für das Pilotprojekt kommen Menschen mit einer Beeinträchtigung in Frage, welche folgende Kriterien erfüllen:

- Interesse und Eignung für die definierten Berufsfelder (Logistik/ ICT/ Kundendialog)
- Ausbildungsfähigkeit auf Niveau EFZ/EBA
- Gesundheitliche Beeinträchtigung vorhanden und professionell abgeklärt (IV als Kostenträger)
- Selbständigkeit im Alltag ist gewährleistet (Essenseinnahme, Toilettengänge)

Vorgehen

- **Informationsgespräch:** Falls interessierte Personen oder zuständige Inklusionsbeauftragte (z.B. Eingliederungsfachpersonen der IV, Coaches, Institutionen) nähere Infos möchten oder im Vorfeld einen persönlichen Austausch wünschen, finden Sie untenstehend den Kontakt unserer Inklusionsspezialistin.
- **Direkte Bewerbung:** Kandidatinnen und Kandidaten können sich online direkt auf noch freie Stellen bewerben (siehe Links unten). Bitte im Motivationsschreiben auf die Existenz einer gesundheitlichen Beeinträchtigung hinweisen, damit das Bewerbungsossier an die richtige Person weitergeleitet werden kann.
- **Reguläres Vorstellungsgespräch:** Nach der Prüfung des Bewerbungsossiers findet ein Vorstellungsgespräch statt. Die zuständigen Inklusionsbeauftragten (z.B. Eingliederungsfachpersonen der IV, Coaches, Institutionen) werden zu diesem Gespräch ebenfalls eingeladen.
- **Eignungsabklärung im Betrieb:** Bei einer gegenseitigen Fassung wird eine mehrtägige praktische Eignungsabklärung im entsprechenden Berufsfeld organisiert. Hier spielt die Einschätzung der Berufsbildenden eine entscheidende Rolle.
- **Auswertungsgespräch und Entscheid:** In einem abschliessenden Gespräch wird das Rekrutierungsgespräch ausgewertet und der Entscheid bezüglich des Erhalts eines Lehrvertrags begründet.



B. Kategorien der Codes – exportiert aus F4 – Analyse

Kategorien

Selektionskriterien LmB

- Vorstellungsgespräch
 - Arbeitsrealität aufzeigen
- Zahl von Bewerbenden
 - Zusatzstelle schaffen
- Berufsfelder Voraussetzungen für Eignung
- Gleichbehandlung von Relevanz
- Hohe Motivation LmB
- Fachliche Ressourcen
 - Schnupperlehre
- Bereitschaft von LmB, offen mit Beeinträchtigung umzugehen
- Austausch RBV – BB – Linie: Klärung Eignung
 - Unterstützung durch Inklusionsspezialistin
- Auffälligkeiten
- Veränderung der Gesundheit nach Selektion

Angebot der EBA-Stufe

- Belastung der wiederholenden Tätigkeit

Arbeitsabklärungen über die IV

Schweigepflicht und Dokumentation

- Ablage und Zugriff von Informationen
- Dokumentation/Ablage zur Beeinträchtigung
- Welche Information erhält RBV, welche BB?
- Was darf RBV erfragen, wie ist die rechtliche Situation?

Information der Beeinträchtigung an die Post

- Vor Lehrbeginn
- Nach Lehrbeginn
 - durch Überweisung des IV-Taggelds an Post
 - Auf Nachfragen der Postverantwortlichen
 - durch Lernende oder Angehörige
 - durch Coach/IV
 - IV durch Kontaktaufnahme von RBV involviert
 - Irritation durch mangelnde Kommunikation der Beeinträchtigung
 - Unsicherheit, was das für die Ausbildung bedeutet
- Hemmende Aspekte der Kommunikation der Beeinträchtigung
 - Leitfaden wenig umgesetzt
 - Scham des LmB
 - Bedenken der Angehörigen
 - Schutz der Persönlichkeit
 - Unklar, ob die Info der Beeinträchtigung negative Konsequenzen hat
 - Trennen von Privat und Arbeit
- Positive Effekte der frühzeitigen Kommunikation der Beeinträchtigung
 - Handlungsmöglichkeiten bei Information der Beeinträchtigung
- Strategien zur Förderung der Transparenz im Zusammenhang mit der Beeinträchtigung
 - Verantwortung beim LmB selbst
 - Sensibilisierung der RBV
 - Fragetechniken
 - Beziehungsaufbau

Angabe Beeinträchtigung auf der Webseite
Kommunikation an Mitarbeitende

Zusammenspiel der Akteure

Franz. und ital. Schweiz
Institutionen des 2. Arbeitsmarkts
Team-Services
Projektleiterin
Wissensstand Pilotprojekt bei BB
 Herausforderungen für Berufsbildner/innen
Betriebliche Bedingungen/Linie
 Wissenstand zum Projekt ausserhalb der BB
 Kontakt zum Team ausserhalb der Berufsbildung
 Themen der Linie
 Teamleiterfeedback
 Produktivitätsdruck vs. Zeit für die Ausbildung
Psychologin/Therapeut
Sozialberatung
 Schnittstellenklärung P11 und P33
 Ansprechpartner unklar
IV
Inklusionsspezialistin
 Rückmeldungen zur Rolle einholen
 Abgrenzen von Aufgaben
 Bekanntheit der Rolle Post-intern
 Aktivitäten der Inklusionsspezialistin
 Sicherheit vermitteln
 Prozess Bewerbung LmB definieren
Coach
 Unterstützung für Lernende
 Idee von Zusammenarbeit mit einer einzelnen Institution
 Terminkonflikte

Verlauf der Ausbildung

Eigener Beitrag der LmB durch Engagement
Schwierigkeit in der Ausbildung
 Schulische Schwierigkeiten
 Mühe, Hilfe der Eltern anzunehmen
Unterstützung der Inklusionsspezialistin
Schwierigkeiten in der Begleitung
Grenzen bei den Anpassungsmöglichkeiten
Gleichbehandlung soweit wie möglich

Wirksame Massnahmen bei Schwierigkeiten
 Rücksicht bei ÜK
 Belastung reduzieren
 Stützkurs Post-intern
 Einzelzimmer Jump-in
 Sonderschule
 Schulsituation
 Nachteilsausgleich/Hilfsmittel
 Durchlässigkeit Vorlehre / EBA / EFZ
 Probezeit als Instrument
 Einfordern Verbindlichkeit
 Schutz der Lernenden

Umgang mit der Beeinträchtigung

- Kaum Anpassungen nötig
- Folgen der Beeinträchtigung auf das Verhältnis zu den Mitlernenden
- Begrifflichkeiten fehlen
- Art der Beeinträchtigung
 - Körperliche Beeinträchtigung
 - Kognitive Einschränkung
 - Psychische Beeinträchtigung
- Wie werden Beeinträchtigungen psychischer Natur besprochen

Schulungsangebote/Hilfsmittel

- Vorschläge für Unterstützung der BB durch die Post
- Angebote Weiterbildung genutzt
- Unterstützungsbedarf für BB bei der Ausbildung
- Unterstützungsbedarf RBV
 - Kommunikationsübungen
 - Erfahrungswissen
 - Fallbeispiele zeigen
 - Bedarf an Austausch
 - Strukturieren des Austausches
 - Unterschiedliches Erfahrungswissen bei RBV

Rahmenbedingungen der Rolle

- Verhältnis RBV – Lernende
- Haltung der Leitung P11
- Voraussetzungen, um LmB gut ausbilden zu können
 - Gegenüber ernst nehmen, unabhängig von seiner Beeinträchtigung
 - Individualität jedes Lernenden beachten
 - Zeit nehmen, Geduld haben
 - Kommunikation
 - Erfahrung
 - Prozesse definieren
 - Grösse des Betriebs gibt Spielraum für LmB
- Spannungsfeld aus sich abgrenzen, sich einsetzen
- Organisation der Ausbildung
- Anzahl Lernende
- Zusätzlicher Aufwand für die Ausbildung
 - Rolle Inklusionsspezialistin

Effekte der Ausbildung von LmB auf den Betrieb

- Anspruch Betrieb vs. Realität Ressourcen Lernende
- Negative Effekte
- Positive Effekte

Unterschiedliche Haltung der Rollen Post

- Post als sozialen Arbeitgeber positionieren
- Grundhaltung der Offenheit für LmB
- Positive Erfahrung führt zu Toleranz
- Negative Erfahrungen führt zu Ablehnung von LmB
- Diskrepanz zwischen Konzept und Realität
- Toleranz aufgrund bereits vorhandener Diversität
- Motivation Lernendenausbildung
- Ablehnende Haltung gegenüber der Ausbildung von LmB

C. Vorlage Schweigepflichtentbindung – Vollmacht IV-Verfahren

Akteneinsicht und Auskunft Vollmacht im IV-Verfahren

Hiermit ermächtige ich als Vollmachtgeber/-in (Versicherte/-r)

Versicherten-Nr.	
Name/Vorname	
Adresse	
PLZ/Ort	

die

IV-Stelle Kanton « »
«Strasse»
«PLZ» «Stadt»

der nachstehenden Person/Institution

Name/Vorname	
Institution/Firma	
Adresse	
PLZ/Ort	
Telefon	
E-Mail (wird für die Zustellung der Akten über IncaMail benötigt)	

mündlich oder schriftlich über gesundheitliche Einschränkungen Auskünfte zu erteilen,
welche für die berufliche Ausbildung relevant erscheinen.

Diese Vollmacht ist bis zu ihrem schriftlichen Widerruf gültig.

- ☐ Bitte kreuzen Sie vorstehendes Kästchen an, falls Sie wünschen, dass wir der obenerwähnten Person / Institution eine Kopie der aktuell vorhandenen Akten, inklusive aller medizinischen und beruflichen Unterlagen, zustellen.

Ort, Datum	Unterschrift der versicherten Person (oder ihrer gesetzlichen Vertretung)

D. Ordnerstruktur USB-Stick: Interview-Transkripte und Videodateien

/ Interview-Transkripte und Videodateien

/ Interview Experte extern_ohne Transkription

/ Interview Inklusionsspezialistin

/ Interview Projektleiterin

/ Interviews Berufsbildende_Praxisausbildende_Ausbildende

/ AB 1

/ BB 1

/ BB 2

/ BB 3

/ PA 1

/ Interviews Lernende mit Beeinträchtigung

/ LmB 1

/ LmB 2

/ Interviews Regionale Berufsbildungsverantwortliche

/ RBV 1

/ RBV 2

/ RBV 3

/ RBV 4

/ RBV 5

15 Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt und die Daten gemäss den wissenschaftlichen Standards erhoben und bearbeitet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Es handelt sich bei meiner Arbeit um kein Plagiat. Mir ist bewusst, dass eine Zuwiderhandlung die Note F zur Folge hat, dass das EHB zum Entzug des aufgrund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist, und dass allfällige rechtliche Schritte vorbehalten bleiben (Art. 4 und 23 des EHB-Studienreglements).

Bern, 30. Mai 2023



Matthias Böni