

04 Informatikmagie

12 80 Spielprojekte

16 Rolf Dubs: Schule

18 Die duale Berufs-
bildung im Ausland



Expertise statt Export – die duale Berufsbildung im Ausland

Hierzulande ist sie allen Unkenrufen zum Trotz nicht mehr wegzudenken: die duale Berufsbildung. Im Ausland wächst zwar das Interesse daran, doch die Hürden, um das Schweizer Erfolgsrezept über die Grenzen zu transportieren, sind nach wie vor gross. Ein Gespräch mit Expert*innen macht deutlich, dass kein Export des Berufsbildungssystems, sondern ein Wissenstransfer gefragt ist.

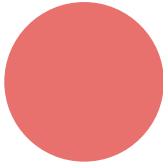
Text: Sebastian Weber

Wer einen Blick in die Schlagzeilen wirft, könnte zum Schluss kommen, dass die Berufsbildung in der Schweiz bald ausgedient hat. Von immer mehr Jugendlichen, die sich für das Gymnasium und gegen eine Lehre entscheiden, ist dort zu lesen, vom grossen Fachkräftemangel. Tatsächlich ist in vielen europäischen Ländern eine solche Tendenz hin zu einer Akademisierung nicht von der Hand zu weisen. Auf die Schweiz trifft dies aber nach wie vor nur bedingt zu. Die Zahlen jedenfalls würden eine stärkere Verschiebung hin zum gymnasialen Weg nicht bestätigen, sagt Antje Barabasch von der Eidgenössischen Hochschule für Berufsbildung (EHB). Tatsächlich schlägt auf der Sekundarstufe II nach wie vor eine Mehrheit der Schweizer Jugendlichen den dualen Berufsbildungsweg ein. Vom akademischen «Drift» im Ausland dürfe sich die Schweiz nicht verunsichern lassen, findet Barabasch. Sie habe genau die richtige Strategie gewählt: «Die Schweiz hat die eigene Stärke, also die duale Berufsbildung, bewahrt und ist nicht ins Schwanken geraten. Stattdessen wurden die Lehrpläne kontinuierlich auf die neuen Anforderungen der Arbeitswelt abgestimmt.»

Die duale Berufslehre in der Schweiz zeichnet sich durch einen hohen Praxisanteil aus: Die Mehrheit der Lernenden verbringt drei bis vier Tage im Betrieb und besucht daneben einen bis zwei Tage pro Woche die Berufsfach-

schule sowie regelmässig überbetriebliche Kurse. Dies führt dazu, dass der Eintritt in den Arbeitsmarkt erleichtert wird, die Abschlussquote auf der Sekundarstufe II hoch ist und das Land im internationalen Vergleich nach wie vor eine tiefe Jugendarbeitslosigkeit aufweist. Dieser Umstand blieb auch im Ausland nicht unbemerkt. Autor Matthias Jäger, der zusammen mit Markus Maurer und Martin Fässler das Buch «Exportartikel Berufsbildung?» (hep Verlag, 2016) geschrieben hat, spricht in diesem Zusammenhang von einem «Revival» der Berufsbildung in der Entwicklungszusammenarbeit. Vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise 2008 habe die Tatsache, dass Länder mit einem starken dualen Berufsbildungssystem eine deutlich tiefere Jugendarbeitslosigkeit aufweisen als solche ohne, neues Interesse an diesem Modell geweckt, so Jäger.

Diese Entwicklung hat man auch an der EHB registriert: Seit 2015 sind dort mehr als 200 internationale Delegationen empfangen worden, die sich über das Schweizer Berufsbildungssystem informieren wollten. Ende letzten Jahres war zum Beispiel eine Delegation aus der Elfenbeinküste zu Gast. «Das Interesse hat gerade in den letzten paar Jahren noch einmal zugenommen», findet Antje Barabasch, die an der EHB den Forschungsschwerpunkt Lehren und Lernen in der Berufsbildung leitet. Sie führt das aber aktuell weniger auf den Aspekt der Jugendarbeitslosigkeit zurück als vielmehr auf den seit der Corona-Pandemie steigenden Fachkräftemangel. «Dieser führt dazu, dass immer mehr Überlegungen hinsichtlich der Verwertbarkeit von akademischen Abschlüssen angestellt werden.» Weil die Studiengebühren angestiegen seien, hätten sich viele Studenten verschuldet. Spä-



ter hätten sie aber keine adäquat bezahlten Arbeitsstellen gefunden. «In manchen Ländern raten die Eltern ihren Kindern deshalb wieder vermehrt zu Handwerksberufen, in denen sie besser verdienen», sagt Barabasch.

Das wachsende internationale Interesse hat in der Schweiz wiederum dafür gesorgt, dass die Berufsbildung in der Entwicklungszusammenarbeit wieder stärker in den Fokus geraten ist. «Es ist eine politische Dynamik ausgelöst worden», sagt der ehemalige Berufsschullehrer Matthias Jäger, der zahlreiche Projekte der Entwicklungszusammenarbeit in Asien, Afrika und Osteuropa begleitet hat. Er und seine Mitautoren beschreiben in ihrem Buch, dass dies noch in den 1990er Jahren undenkbar gewesen ist. «Der Absicht, das duale Modell ins Ausland zu exportieren, stand man damals kritisch gegenüber», sagt Markus Maurer, Professor für Berufspädagogik an der PH Zürich. Ab 2008 – ausgehend von einem ersten Pilotprojekt in Indien – änderte sich dies zunehmend: «Mit der Intention, damit auch die Berufsbildung im eigenen Land zu stärken, wollte sich die Schweiz nun international besser positionieren.»

Doch allein mit der Absicht, das duale Modell ins Ausland zu tragen, ist es nicht getan. Die Frage ist, ob sich die Schweizer Berufsbildung überhaupt in andere Länder exportieren lässt. Die Antwort darauf ist schnell gefunden: Nein. Alle Expert*innen sind sich mittlerweile einig, dass dies nicht möglich ist. Markus Maurer und Matthias Jäger wehren sich dagegen, vom Begriff Export zu sprechen. Diese Begrifflichkeit sei irreführend, da sie den Eindruck erwecke, die Schweizer Berufsbildung könne als gebrauchsfertiges Produkt eins zu eins in andere Länder übertragen werden, sagt Matthias Jäger. Das Bestreben vieler Partnerländer gerade in Osteuropa, auf der Sekundarstufe II flächendeckend ein duales System nach Schweizer Vorbild einzuführen, sei chancenlos. Auch der Bundesrat hat sich 2010 in einem Bericht kritisch zu den Erfolgchancen eines Berufsbildungsexports geäußert. Es würden die wesentlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen hierfür fehlen, hiess es darin.

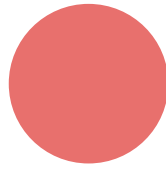
Tatsächlich ist hierzulande die Erkenntnis gereift, dass unsere Berufsbildung nur im entsprechenden Kontext funktionieren kann. In der Schweiz habe das duale Modell eine lange Tradition, sagt Markus Maurer. Ande-

re Länder wie zum Beispiel solche in Ex-Jugoslawien, die durch den Krieg einen harten «Schnitt» erlebt haben, oder auch ehemalige Kolonien hätten diese Voraussetzungen nicht. In diesen Partnerländern fehlen neben den finanziellen Möglichkeiten sowie den Berufsverbänden vor allem das in der Schweiz vorhandene Vertrauen der Betriebe. Hierzulande wissen diese, dass sich ein Engagement in der Berufsbildung auch für sie lohnen wird. Vielerorts aber engagiere sich die Industrie nur dann an der Berufsbildung, wenn die nötigen Fachkräfte fehlen würden, sagt Jäger, «weil dann ein unmittelbares Interesse daran besteht». Dies betreffe aber weniger die Sekundarstufe II, sondern eher Qualifikationen, die in der Schweiz zur höheren Berufsbildung gehörten.

Antje Barabasch ist der Überzeugung, dass in vielen Ländern auch die nötige «Kultur» fehlt, um ein duales Modell etablieren zu können. Sie plädiert dafür, dass Veränderungen im Bildungssystem vor allem in Partnerschaft mit den Unternehmen, von unten nach oben angestrebt werden sollten. Und ebendafür benötige es Kulturen, in denen ein grosses Vertrauen in die Institutionen vorhanden sei, sagt Barabasch. Ansonsten seien viele Eltern nicht bereit, ihre Kinder in die Berufsbildung zu schicken. «Denn sie wissen nicht, welche Perspektiven die Lernenden mit diesem Abschluss haben.»

Beide Seiten, sowohl die Unternehmen als auch die Lernenden, zu überzeugen, von der Berufsbildung profitieren zu können, sei oftmals schwierig, findet auch Markus Maurer. Vor allem dann, wenn die Lernenden mit ihrem Abschluss wenig anfangen könnten, so wie das zum Beispiel in vielen Ländern des Westbalkans der Fall sei. Der Arbeitsmarkt dort habe sich so entwickelt, dass es nur zwei Optionen gebe: Entweder man steige ohne Berufsbildungsabschluss direkt in die Berufswelt ein oder es werde von den Arbeitgebern ein Universitätsabschluss erwartet. Maurer: «Berufsbildungsabschlüsse haben auf einem solchen Arbeitsmarkt einen geringen Wert.»

Wenig hilfreich, so finden Maurer und Jäger, sei es in diesem Zusammenhang auch, dass



die Berufsbildung im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit primär als Instrument der Armutsreduktion verstanden werde. So richte sich die Berufsbildung im Kontext vieler Projekte an die Allerärmsten in der Gesellschaft, sagt Maurer. «Viele Eltern und Politiker*innen kamen so zur Überzeugung, die Berufsbildung sei etwas für die armen Leute, aber sicher nicht für die eigenen Kinder.» Auf diese Weise zu versuchen, den Wert beruflicher Abschlüsse zu stärken, sei meist unmöglich. Daher erachte er eine stark armutsorientierte Berufsbildung für Schulabbrecher oftmals nicht als «die richtige Medizin». «Dies hat den Charakter internationaler Sozialarbeit», ergänzt Matthias Jäger. Sinnvoller wären aus Sicht der beiden Experten daher in vielen Fällen verstärkte Investitionen in die Grundschulbildung einerseits und eine tatsächlich stärker wirtschaftsorientierte Berufsbildung für mittlere und höhere Qualifikationsstufen andererseits.

Doch was können wir tun, wenn es nicht möglich ist, unser duales Modell als Ganzes zu transferieren? Antje Barabasch meint, viele Partnerländer seien sich sehr wohl bewusst, dass ein Export des ganzen Schweizer Berufsbildungssystems nicht möglich sei und deshalb auch gar nicht daran interessiert. «Schliesslich ist das noch nie irgendwo gelungen», sagt sie. Vielmehr seien die Partner an der Dualität als solcher interessiert, also daran, das praktische Lernen in die Ausbildung zu integrieren und die Abschlüsse arbeitsmarktfähiger zu machen. «Wenn das System als Ganzes nicht übertragen werden kann, will man zumindest so viel wie möglich darüber lernen», sagt Barabasch. Sie hält den Exportbegriff ebenfalls für falsch und spricht in diesem Kontext von Zusammenarbeit und Beratung. Damit hat die EHB, die ihre Expertise bereits in über 30 Ländern eingebracht hat, Erfahrung. Barabasch selbst war gerade beruflich in Neuseeland unterwegs: «Die dortigen Arbeitgeberorganisationen wollten von mir alles Mögliche über das Schweizer System wissen.» Was insofern erfreulich sei, als die Unternehmen die wichtigste Zielgruppe seien: «Nur mit ihrer Unterstützung kann es zu einer nachhaltigen Veränderung kommen», ist sich Barabasch sicher.

Expertise statt Export also? Markus Maurer und Matthias Jäger stossen ins gleiche Horn: Die Schweiz sei prädestiniert dafür, ihr Knowhow an die Partnerländer weiterzugeben. «In der Schweiz wissen wir, wie eine vielfältige Berufsbildung in verschiedenen Branchen und Kantonen unterschiedlich aussehen kann», sagt Maurer. Von unseren Erfahrungen im Umgang mit dieser Diversität könne das Ausland profitieren. Maurer und Jäger plädieren dafür, dass die Dualität nicht zu sehr auf die Frage reduziert wird, ob sich die Lehrbetriebe einbinden lassen. «Bei der Berufsbildung sollte es primär um die Verbindung von Theorie und Praxis gehen», so Jäger. Hierfür könne man sich auch in einer schulisch organisierten Form von Ausbildung stark machen.

Der Wissenstransfer soll es den Akteuren in den Partnerländern zudem erlauben, ihre Reformen selbst umzusetzen. Was nicht zuletzt der Nachhaltigkeit der Projekte zugutekommen soll. Ebendort hat Markus Maurer Nachholbedarf ausgemacht: In den Partnerländern gebe es häufig keine regulären Strukturen, die eine nachhaltige Finanzierung ermöglichen würden, gerade im Falle von stark armutsorientierten Berufsbildungsangeboten. Mehr als einmal habe er es deshalb beobachtet, dass Kurse ausgearbeitet worden seien, die den Lernenden einen Einstieg in den Arbeitsmarkt ermöglichten. «Als es aber um die Frage ging, wie diese Angebote mittel- oder längerfristig finanziert werden können, habe ich oft keine überzeugenden Antworten erhalten.»

Dies hat auch Antje Barabasch festgestellt: «Die unmittelbare Nachhaltigkeit, die man sich wünschen würde, nämlich dass die unterstützten Institutionen über das offizielle Projektende hinaus erhalten bleiben, tritt oftmals nicht ein.» Sie zweifelt aber nicht daran, dass die Entwicklungszusammenarbeit trotzdem einen positiven Einfluss auf die Leute hat. So baue vielleicht ein Kfz-Mechaniker, der sich in einem solchen Kurs habe ausbilden lassen, später seine eigene Werkstatt auf und bilde selbst Lernende aus. Dies lasse sich schlicht nicht nachverfolgen. «Ich bin mir aber sicher, wir hinterlassen auf diesem Weg deutliche Fussspuren.»



Die Stiftung Cabo Verde

Wie die Berufsbildung in der Entwicklungszusammenarbeit funktionieren kann, zeigt die Stiftung Cabo Verde aus Bern, die 1988 aus einer Arbeitsgruppe der Lehrerinnen- und Lehrerorganisation Bildung Bern hervorgegangen ist. Sie unterstützt und begleitet Projekte, die Kindern und Jugendlichen auf den Kapverdischen Inseln eine Schul- und Berufsbildung ermöglichen. Finanziert wird die Stiftung über Spendengelder und ein grösseres Legat, das sie 2015 zugesprochen erhielt. Im Bereich Berufsbildung unterstützt sie sechs verschiedene Lehrgänge der kapverdischen NGO Organização das Mulheres de Cabo Verde, die sich für die Interessen und Rechte der Frauen einsetzt. In deren Kurse lernen die Frauen zum Beispiel Kochen, Nähen und künstlerische Stickerei sowie Fischverarbeitung und -konservierung oder Recycling.

Ein weiteres Projekt von Cabo Verde ist der Berufsausbildungslehrgang in Geräte- und Motorenmechanik. Die Initiative für dieses Projekt ging von der Stiftung und den beiden Schweizer Berufsschullehrern Bendicht Schweizer und Fritz Ziörjen aus. Sie haben 2019 einen zwölf Meter langen Überseecontainer sowie Maschinen, Werkzeuge, Materialien und Mobiliar organisiert und sind damit nach Calheta de São Miguel auf der Insel Santiago gereist, um dort eine kleine Lernwerkstatt einzurichten. Die Räumlichkeiten werden von der Gemeinde zur Verfügung gestellt. Der

erste Kurs, der aufgrund der Corona-Pandemie erst 2021 starten konnte, war von sieben Lernenden erfolgreich abgeschlossen worden. Mittlerweile findet der zweite Lehrgang statt, der ebenfalls von zwei Schweizer Ausbildnern begleitet wird (siehe Interview).

Dass die Stiftung ihren eigenen Lehrgang für Geräte- und Motorenmechaniker*innen ins Leben rief, habe gute Gründe, sagt Erich Marti, der Projektverantwortliche von Cabo Verde. Als ehemalige portugiesische Kolonie orientiere sich das staatliche Berufsbildungssystem der Kapverden, das nur rund 20 Berufe umfasse, stark an Portugal. Die Berufsbildung, die trotz der hohen Arbeitslosigkeit keinen grossen Stellenwert genieße, sei dementsprechend zu theorielastig und wenig praxisorientiert. «Es wird leider nicht konkret an den Geräten ausgebildet», sagt Marti, Co-Vizepräsident des Stiftungsrates von Cabo Verde. Der Praxisanteil des eigenen Kurses ist hingegen hoch. «Wir kommen damit dem Modell der Schweizer Lernwerkstätten sehr nahe.» Mit Erfolg: Zwei Teilnehmer des ersten Lehrgangs wollen sich laut Marti bereits selbstständig machen. Ihnen wird von Cabo Verde ein Teil des Containers zur Verfügung gestellt, um dort ihre gemeinsame mechanische Werkstatt einrichten zu können. In einem dritten Teil will ein weiterer Absolvent eine kleine Metallbauwerkstatt einrichten.

Der pensionierte Berufsschullehrer Niklaus Röthlisberger (65) und der selbstständige Unternehmer Jürg Dällenbach (63) bilden auf den Kapverden junge Erwachsene zu Geräte- und Motorenmechaniker*innen aus. Wir hatten die Möglichkeit, in der siebten Woche des zweiten achtwöchigen Ausbildungsmoduls mit den beiden zu sprechen.

Herr, Röthlisberger, Herr Dällenbach, Sie arbeiten seit Anfang Mai dort, wo andere Leute Ferien machen. Wie fühlt sich das an?

Niklaus Röthlisberger: Es ist natürlich ganz etwas anderes, ob man hier arbeitet oder ob man hier Ferien macht. Die Insel Santiago, auf der wir uns befinden, ist auch keine typische Ferieninsel. Es hat wenig Touristen. Eine richtige Ferienstimmung kommt daher nicht auf.

Weshalb haben Sie sich für diesen Einsatz zur Verfügung gestellt?

Röthlisberger: Mich hat es schon lange Zeit interessiert, mich auf diese Art zu engagieren. Mein einziger Nachteil: Ich beherrsche die Landessprache Portugiesisch nicht und spreche auch nicht besonders gut Englisch. Für mich ist es deshalb ein Glücksfall, dass mit Jürg Dällenbach jemand dabei ist, der sich mit den Leuten in ihrer Sprache unterhalten kann.

Jürg Dällenbach: Wir haben beide im Vorfeld einen Sprachkurs besucht. Zudem besitze ich durch meine Ex-Frau, die Brasilianerin ist, schon Vorkenntnisse in Portugiesisch. Ich kann dann auch für Niklaus Röthlisberger übersetzen.

Weshalb ist es für die Menschen dort so wichtig, Fischerboote in Stand halten und reparieren zu können?

Dällenbach: Nebst der Landwirtschaft ist die Fischerei eine der Haupteinnahmequelle auf der Insel. Andere Industrien sieht man auf diesem Teil der Insel kaum. Dementsprechend wichtig ist es, die Leute dort entsprechend zu schulen, damit sie ihre Aussenbordmotoren selbst reparieren können. Aufgrund der sehr hohen Arbeitslosigkeit verlassen viele junge Leute die Kapverden und suchen ihr Glück in Europa. Das Ziel des Projekts ist es deshalb, ihnen eine Perspektive im eigenen Land aufzuzeigen. Auch ohne Universitätsabschluss soll ihnen der Einstieg ins Berufsleben gelingen.



Röthlisberger: Dass sich eine Stiftung wie Cabo Verde hier einsetzt, wird sicher eine gewisse Signalwirkung haben.

Was sind bei der Berufsbildung die grössten Unterschiede zwischen der Schweiz und den Kapverden?

Dällenbach: Die Lernenden bringen weniger Vorkenntnisse aus der Grundschulbildung mit als wir das in der Schweiz kennen. Man merkt, dass die Lernenden zwar eine Grundschulbildung besitzen, in der Schule aber vor allem von der Tafel abschreiben mussten. Ihr Wissen wird anschliessend weder mit Verständnisfragen überprüft noch erhalten sie Gelegenheit, es anzuwenden.

Röthlisberger: Das System hier ist gar nicht schlecht, aber es findet viel Frontalunterricht statt, bei dem die Theorie im Vordergrund steht. Unsere Aufgabe ist es daher, in unseren Kursen praxisorientierter zu arbeiten.



.....

Gibt es eine Beteiligung der Betriebe an der Ausbildung? Gibt es in diesem Sinn eine Dualität?

Röthlisberger: Nein, es gibt hier kein duales Modell, so wie wir es aus der Schweiz kennen. Es gibt weder Betriebe noch Lehrmeister, die sich an der Ausbildung beteiligen. Jene Betriebe, die unseren Lernenden eine Praktikumsstelle zur Verfügung stellen, hätten schon gar nicht den nötigen Platz hierfür.

Dällenbach: Bei den Betrieben vor Ort wissen wir gar nicht, inwiefern die überhaupt die Möglichkeit hätten, Lernende auszubilden. Das sind teils Betriebe, die ihre Autos am Strassenrand reparieren, weil sie keine richtige Werkstatt haben. Es gibt hier keinen Garagen- oder Landmaschinengewerbe, wie wir es aus der Schweiz kennen.

Wie nahe kommt Ihr Lehrgang, der mit zwei Dritteln Praxis und einem Drittel Theorie stark praxisorientiert ist, unserem Schweizer Verständnis von einer Berufslehre?

Röthlisberger: Das ist eine schwierige Frage. Wir haben rasch gemerkt, dass unser Programm, so wie wir es ursprünglich vorgesehen hatten, zu überladen war. Wir stellten fest, dass wir in acht Wochen Stoff von zwei oder drei Lehrjahren hätten behandeln müssen. Das war gar nicht möglich. Die Herausforderung ist es, den Lernstoff didaktisch so zu reduzieren, dass er die Lernenden nicht überfordert, ihnen gleichzeitig aber genügend Knowhow an die Hand gibt.

Würde es funktionieren, den Kapverden das duale Modell der Schweiz überzustülpen?

Röthlisberger: Nein, das wäre nicht möglich. Unser Schweizer System ist einmalig und lässt sich nicht auf die Gegebenheiten hier übertragen. Trotzdem bin ich grundsätzlich davon überzeugt, dass wir von der Stiftung Cabo Verde den richtigen Ansatz verfolgen, um Veränderungen auf den Kapverden voranzutreiben.

Was können wir mit solchen Projekten überhaupt bewirken?

Dällenbach: Das ist für mich als Unternehmer eine ganz wichtige Frage. Ich möchte, dass die Lernenden dank dieser Ausbildung später einen Arbeitsplatz finden. Weil wir den weiteren Werdegang der Kursteilnehmer*innen nicht weiterverfolgen, ist es aber eine Frage, auf die es keine abschliessende Antwort gibt. Immerhin: Zwei der Kursteilnehmer haben

sich selbstständig gemacht. Sie haben einen Teil des Containers, den die Stiftung Cabo Verde zur Verfügung gestellt hat, übernommen und dort begonnen, die Bootsmotoren der Fischer zu reparieren.

Röthlisberger: Wir können tagtäglich die Fortschritte der Lernenden beobachten, die sie ohne unsere Unterstützung so nicht machen würden. Wir spüren auch, dass sie dankbar sind. Uns wird so bewusst, wir machen hier etwas, das ihnen weiterhilft.

Sie nehmen also motivierte Lernende wahr?

Dällenbach: Grösstenteils. Der ein oder andere könnte aus meiner Sicht noch mehr Interesse zeigen. Von den acht Lernenden, die den Kurs begonnen haben, ist zudem einer in der fünften Woche ausgestiegen, weil er zu wenig motiviert war.

Röthlisberger: Speziell ist es sicher, dass diesmal auch zwei junge Frauen am Kurs teilnehmen. Eine von ihnen ist bereits Mutter einer vierjährigen Tochter. Die Arbeit mit ihnen funktioniert gut. Die Schulleitung obliegt mit Evaldina Veiga Furtado ebenfalls einer Frau. Sie ist Maschineningenieurin und wird von allen Lernenden absolut respektiert. Sie leistet einen erstaunlichen Job und wird die Schule künftig leiten.

Das Ziel ist es, den Kurs schon 2024 komplett in kapverdische Hände zu übergeben. Wie weit ist man davon entfernt?

Dällenbach: Das hängt davon ab, ob die Gemeinde weiterhin bereit ist, die Räumlichkeiten kostenlos zur Verfügung zu stellen. Dies können wir nicht beeinflussen.

Röthlisberger: Um die Schule allein weiterführen zu können, müssen sich die kapverdischen Auszubildner sicher noch weiterentwickeln. Als Beispiel: Sie müssen den Mut haben, wenn etwas nicht funktioniert, auch mal in den Motor hineinzuschauen. Davor haben sie noch Hemmungen. Sie müssen gewillt sein, diese Erfahrungen zu machen. Hierfür müssen sie eventuell noch stärker betreut werden. Es braucht sicher noch ein wenig Geduld.

Herr Röthlisberger, Herr Dällenbach, wir bedanken uns für das Gespräch.