

PANORAMA

Nr. 5 | 2010

FOKUS

Job Enrichment

Eine befriedigende Arbeitsplatzsituation erhöht die Motivation. Eine Strategie ist die Gestaltung neuer Herausforderungen. In der Beratung wird dies unterschiedlich wahrgenommen und praktiziert.



BERUFSBILDUNG

Die kollektive Anrechnung von Kompetenzen funktioniert

Die Post hat gemeinsam mit Bund und Kantonen ein «anderes Qualifikationsverfahren» entwickelt und erprobt.

BERUFSBERATUNG

Wie man heute Berufsberaterin wird

Eine vergleichende Übersicht über die Studiengänge in der Schweiz.

ARBEITSMARKT

Gute Erfahrungen mit dem Projekt «IIZ-MAMAC»

Unterstützungsbedürftigen Personen mit mehreren Problemen kann durch interinstitutionelle Zusammenarbeit besser geholfen werden.

Die andere Art der Bereicherung



Michael Fritschi
Chefredaktor

— «Der würde glatt seine Grossmutter verkaufen», hiess es einst, wenn einer sein Geld schlitzohrig verdiente. Heute sprechen wir von den Abzockern und meinen Leute, die sich durch Arbeit ungebührlich bereichern. Für die grosse arbeitstätige Masse bedeutet «Bereicherung am Arbeitsplatz» allerdings etwas komplett anderes: nämlich Abwechslung, neue Herausforderungen und mehr Verantwortung.

Emotional fordernde Tätigkeiten wie Beraten und Begleiten bergen oft die Gefahr, dass der ursprünglich hochinteressante Job schleichend zur täglichen Routine wird und die Freude an der Arbeit abnimmt. Die Arbeitspsychologie empfiehlt als Rezept für die Erhaltung einer langfristig befriedigenden Arbeitssituation das Job Enrichment. Wie diese andere Art der Bereicherung unter Beratern und Lehrpersonen praktiziert wird, was und wem sie nützt – dem Arbeitnehmer, dem Arbeitgeber oder beiden zugleich –, diesen Fragen ist das PANORAMA-Redaktionsteam im Fokus dieser Ausgabe nachgegangen. Eine Erkenntnis der Recherchen ist, dass Job Enrichment eine individuelle und situative Angelegenheit ist. Nicht alle suchen ein Job Enrichment gleich stark, und nicht überall ist es im gleichen Ausmass realisierbar. Jene, die bewusst ein Job Enrichment anstreben und auch Gelegenheit dazu bekommen, können sich aber tatsächlich «bereichern» – ohne andern zu schaden, vielmehr auch zu deren Gewinn. —

Ergänzende Infos auf www.panorama.ch

Auf unserer Website finden Sie unter «Zeitschrift» zu den meisten Artikeln Links und Literaturhinweise.

Die Aufschlagbilder wurden in der Baumschule Hauenstein AG in Rafz ZH fotografiert.

Arbeitsgestaltung

Die individuelle Dosierung definiert die Wirkung

Um eine langfristig befriedigende Arbeitssituation zu schaffen, sollten die Arbeitsaufgaben so gestaltet sein, dass sie die Mitarbeitenden intrinsisch motivieren, Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung bieten und die Gesundheit fördern.

Von Stefan Krucker

– Arbeit dient der Existenzsicherung, ermöglicht soziale Kontakte und kann wesentlich zur Persönlichkeitsentwicklung und zum Wohlbefinden beitragen. In den letzten Jahrzehnten sind die Ansprüche an die Persönlichkeitsentwicklung stetig gestiegen, ohne jedoch den Zweck der Existenzsicherung zu verdrängen.

Merkmale der Arbeitsgestaltung

Das Konzept Job Enrichment stammt aus den 1950er-Jahren (vgl. Kasten). In der heutigen Arbeitspsychologie findet es seine Entsprechung und Erweiterung in Merkmalen der Aufgabengestaltung, die intrinsische Motivation auslösen und fördern können. Intrinsisch motivierte Arbeit wird um ihrer selbst willen und nicht nur als Mittel zum Zweck (extrinsisch motiviert) ausgeführt. In seinem Standardwerk «Arbeitspsychologie» (Zürich, 2005) listet der deutsche Arbeitspsychologe Eberhard Ulich die folgenden Gestaltungsmerkmale auf, die intrinsische Motivation auslösen:

- Ganzheitlichkeit: Mitarbeitende erhalten Aufgaben mit gleichzeitig planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen und nicht nur einen Ausschnitt daraus. Dieses Merkmal hat eine grundlegende Bedeutung, da es häufig eine Voraussetzung darstellt, damit die übrigen Merkmale überhaupt erfüllt werden können.
- Anforderungsvielfalt: Die Aufgaben erfordern verschiedene Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten des Mitarbeiters.

- Möglichkeiten der sozialen Interaktion: Die Aufgaben erfordern Teamwork oder legen dieses zumindest nahe.
- Autonomie: Die Aufgaben enthalten Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten. Mitarbeitende erhalten solche beispielsweise im Rahmen von Zielvereinbarungen und Profit-Centern.
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten: Für die Bewältigung der Aufgaben müssen vorhandene Qualifikationen erweitert oder neue Qualifikationen erworben werden.
- Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit: Es bestehen Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbst gewählte Interaktionen.
- Sinnhaftigkeit: Die Arbeit führt zu Produkten oder Dienstleistungen mit einem gesellschaftlichen Nutzen.

Differenzielle Arbeitsgestaltung

Die Realisierung und Dosierung all dieser Aufgabenmerkmale stellt eine Herausforderung für Arbeitgeber dar, zumal sie auch organisatorische und wirtschaftliche Voraussetzungen berücksichtigen müssen. Die geschilderten Merkmale führen auch nicht immer in der gleichen Ausprägung zum Erfolg: Für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es wichtig, dass sie von Zeit zu Zeit neue, erweiterte Aufgaben übernehmen können. Sie bilden sich beispielsweise intern oder extern in einem bestimmten Fachgebiet weiter und übernehmen innerhalb dieses Fachgebiets Verantwortung. Andere suchen ihre Erfüllung stärker in der Frei-

zeit als in der Arbeitswelt und streben gewisse Aufgaben gar nicht an. Zudem gibt es auch Mitarbeitende, die mit der Erweiterung ihrer Handlungsspielräume im oben beschriebenen Ausmass überfordert wären. Ulich schlägt mit seinem Konzept der «differenziellen Arbeitsgestaltung» daher vor, dass den Arbeitnehmenden zur Erzeugung der gleichen Produkte oder Dienstleistungen unter-



Wie gelingt es, langfristig motivierende Arbeitssituationen zu schaffen und zu erhalten?

schiedliche Arbeitsstrukturen angeboten werden. Je nach Persönlichkeitseigenschaften sollen sie aus diesen Möglichkeiten wählen können.

Persönlichkeitseigenschaften spielen bisher vor allem im Bereich der Eignungsdiagnostik eine Rolle: Sie nimmt als Ausgangssituation eine bestimmte berufliche Funktion, einen bestimmten Arbeitsplatz und diesem zugeordnet bestimmte Aufgaben. Gesucht wird die dazu passende Persönlichkeit. Die differenzielle Arbeitsgestaltung kehrt diese Beziehung quasi um. Einer bestimmten Mitarbeiterin werden nach diesem Konzept verschiedene Arbeitsstrukturen geboten, innerhalb derer sie ihre Arbeit erledigen kann.

Dynamische Arbeitswelt

Dies mag auf den ersten Blick illusorisch erscheinen, ist aber aus folgenden Gründen immerhin eine Überlegung wert: Erstens sind erwachsene Menschen nicht erstarrte Wesen, sondern sie verändern ihr Verhalten und Erleben ständig. Dadurch lässt sich auch nicht mit absoluter Sicherheit voraussagen, wie sie sich entwickeln, was der Aussagekraft der klassischen Eignungsdiagnostik Grenzen setzt. Zweitens ist die heutige Arbeitswelt eine hoch dynamische Angelegenheit. Unternehmen werden in immer kürzeren Abständen reorganisiert, Geschäftsfelder werden zugekauft oder abgestossen, die Art der erzeugten Produkte verändert sich.

Beide Ansätze – jener der Eignungsdiagnostik und jener der differenziellen Arbeitsgestaltung – haben ihre Berechtigung und werden auch praktiziert: Gewisse Mitarbeiter passen tatsächlich nicht in ein bestimmtes Unternehmen oder in eine bestimmte Funktion, und dafür liefern Bewerbungs- und Auswahlverfahren wenn nicht absolute Sicherheit, so doch wertvolle Hinweise. Auf der anderen Seite macht jeder Vorgesetzte die Erfahrung, dass Mitarbeiter Unterschiedliches benötigen, um eine gute

Job Enrichment und Job Enlargement

Die Begriffe Job Enrichment und Job Enlargement umschreiben beide Erweiterungen des Aufgabenspektrums. Job Enlargement bezeichnet die Erweiterung der Arbeit um Aufgaben auf der gleichen Qualifikations- und Verantwortungsstufe. Es handelt sich um ein traditionelles Mittel zur Motivation der Mitarbeitenden. Job Enrichment – «Arbeitsbereicherung» – hingegen ist eine jüngere Strategie. Es handelt sich um einen vertikalen, arbeitsorganisatorischen Prozess mit dem Ziel, alle vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeitenden gewinnbringend einzusetzen. Die Einführung komplexerer Aufgaben, die Abschaffung gewisser Kontrollen, eine flachere Hierarchie, die Möglichkeit zu mehr Eigeninitiative und die Übertragung von mehr Verantwortung an Mitarbeitende einer tieferen Hierarchiestufe tragen zur Bereicherung ihrer Arbeit bei. Diese Massnahme erhöht die Motivation und führt zu deutlich besseren Arbeitsergebnissen. Zu dieser Erkenntnis gelangte Frederick Herzberg, Professor für Betriebspsychologie, bereits in den 1950er-Jahren. *pf*

Leistung zu erbringen. Die gleiche Vorgabe ist dem einen Mitarbeiter willkommen Orientierungshilfe, beim anderen löst sie massiven Widerstand aus. Differenzielle Arbeitsgestaltung in diesem Sinne macht die sogenannten «Soft Skills» zu Recht zum prominenten Weiterbildungsthema für Führungskräfte.

Arbeit und Gesundheit

Arbeit ist nicht nur Lust und Bereicherung, sondern potenziell auch eine Belastung. Im «Lehrbuch der Personalpsychologie» des deutschen Psychologen

Heinz Schuler (Göttingen, 2006) sind verschiedene Entlastungsfaktoren und gesundheitsschützende Ressourcen aufgelistet. Als personenbezogene Ressourcen gelten das Qualifikationsniveau, die intellektuelle Kapazität, die soziale Kompetenz und die emotionale Stabilität. Situationsbezogene Ressourcen, also Ressourcen der Arbeitsgestaltung, sind Handlungsspielraum, Zeitspielraum, soziale Unterstützung, angemessene Arbeitsmittel.

Die drei erstgenannten Ressourcen entsprechen den oben aufgeführten Merkmalen der Arbeitsgestaltung. Diese sind also dazu geeignet, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen und zu fördern. Dies lässt sich auch empirisch belegen. Konzepte, die ursprünglich zum Ziel hatten, Arbeit motivierend und persönlichkeitsfördernd zu gestalten, sind dazu geeignet, die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern.

Auch im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung und einem in Zukunft mutmasslich höheren Rentenalter sind diese Konzepte von steigender Relevanz: Betriebe tun gut daran, ihren Anteil an die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter beizutragen, um vorzeitigen Pensionierungen und Leistungseinbussen vorzubeugen.

Wirtschaftlicher Erfolg

Schliesslich wurden auch Zusammenhänge zwischen persönlichkeits- und gesundheitsfördernder Arbeitsgestaltung und ökonomischem Erfolg gefunden. In den von Ulich erwähnten Studien wurden negative Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Arbeitsgestaltung (Ganzheitlichkeit, Aufgabenvielfalt, Qualifikationsanforderungen und -potenzial, Tätigkeitsspielraum, Partizipationsmöglichkeit) und Krankheitsabwesenheiten sowie Fluktuation gefunden. Positive Zusammenhänge bestanden zwischen den Merkmalen der Arbeitsgestaltung und so «harten» Kriterien wie dem Gewinn und Umsatz. –

Faktor Unternehmergeist

«Man muss immer mitdenken und selbständig handeln»

Peter Ming blickt auf eine reichhaltige und abwechslungsreiche Karriere im Lehrerberuf zurück und beschreibt erlebtes Job Enrichment aus eigener Erfahrung.

Peter Ming ist allgemeinbildender Lehrer am Berufs- und Weiterbildungszentrum Obwalden. Er geht nächstes Jahr in Pension.

– Lehrpersonen gehören zu einer jener Berufsgattungen, die als besonders Burnout-gefährdet gelten. Job Enrichment heisst das Zaubermittel, mit dem man der Gefahr des Ausgebranntseins im Lehrerberuf beikommen will. So neu ist das Präparat allerdings nicht, es kommt vielmehr auf die Zusammensetzung seiner Wirkstoffe und die Art der Verabreichung an.

Job Enrichment kann mit der Kurzformel «Arbeitsbereicherung durch Umstrukturierung» definiert werden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen vertikaler und horizontaler Umstrukturierung. Wenn man einer Lehrperson zur Kernaufgabe weitere Arbeiten zuteilt, etwa das Amt des Schulbibliothekars oder ein Mentorat, führt dies unter Umständen zu einer bloss horizontalen Erweiterung des Aufgabenfelds. Job Enrichment als vertikale Umstrukturierung dient der Förderung der Selbstbestimmung, erhöht den Selbständigkeitsgrad und erweitert die Kompetenzen. Dazu müssen folgende Bedingungen erfüllt sein.

- Job Rotation: Meine Berufstätigkeit erstreckte sich vom Primarlehrer auf verschiedenen Stufen über Kleinklassen- und Werklehrer hin zum Berufsschullehrer. Bei diesen Veränderungen handelte es sich nicht um Wechsel im Sinne von einem Aufsteigen in der Hierarchieleiter. Job Enrichment ist nicht mit Aufstiegschancen gleichzusetzen.
- Unternehmergeist: Als Lehrperson verstand ich mich auf allen Schulstufen immer als mein kleiner Unternehmer, hier konnte ich meiner Wirkungslust freien Lauf lassen.

- Freiraum: Allzu viele Vorschriften bezüglich der Unterrichtsinhalte sind hingegen Gift für ein unternehmerisches Mitgestalten und Eigeninitiative.

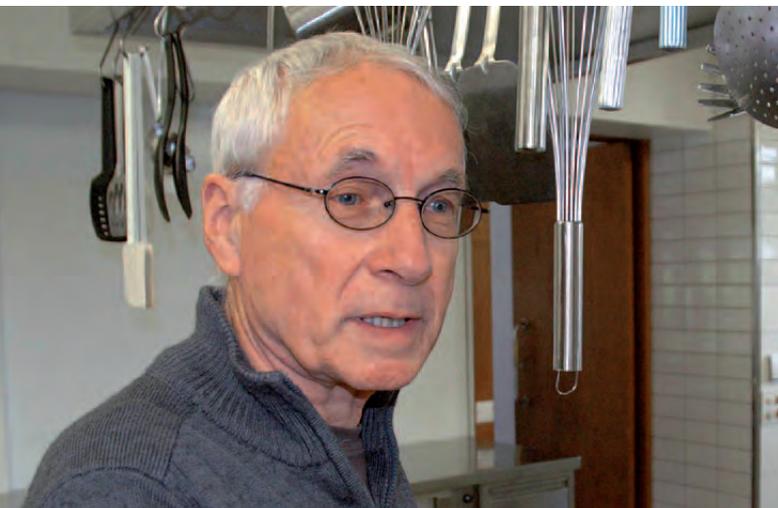
Job Enrichment ist, wenn Lehrpersonen wieder vermehrt den Kernaufgaben ihres Berufs nachgehen und den Unterricht freigestalten können. Allzu formalistische Vorgaben schränken, auch wenn sie gut gemeint sind, den Gestaltungsspielraum ein und führen bei vielen Lehrpersonen zu Resignation.

Aktiv mitgestalten

Trotz einengendem beruflichem Horizont muss man immer mitdenken und selbständig handeln. Kompetenzen muss man sich oft erkämpfen. Das gelingt nur, wenn man in der Bildungspolitik und -entwicklung aktiv mitmacht und dieses Feld nicht berufsfremden «Schreibtischtätern» überlässt. Bei der Neugestaltung der zweijährigen beruflichen Grundbildung mit Attest, die die Anlehre ablöste, konnte ich zusammen mit einem motivierten Team nachhaltige Marchsteine setzen.

Je mehr Lebenserfahrung in die Arbeit eingebracht werden kann, desto erfolgreicher und befriedigender verläuft diese. Mir kamen immer wieder ausserschulisch erworbene Kompetenzen zugute. Mit meinen Erfahrungen als Militärköchenchef konnte ich mitreden, als ich Kochklassen unterrichtete und es um Zubereitungsarten oder Fachberechnen ging. Ich habe als SAC-Hüttenwart gearbeitet und konnte in meinen Klassen der Fachleute Betriebsunterhalt mitreden, wenn es um Fragen der Wartung ging. Ich erntete Respekt damit, dass ich die WC-Reinigung aus eigener Erfahrung kannte. Als Redaktor einer Lokalzeitung lernte ich die Prinzipien des Layouts und Druckverfahren kennen. Das kam mir bei der Arbeit an Lehrmitteln zugute. Aus diesen Erfahrungen ziehe ich folgendes Fazit:

1. Job Enrichment verstehe ich nicht in erster Linie als eine Bewegung nach oben. Das meiste, was meinen Beruf reicher machte, war eine Vertiefung meiner Kompetenzen.
2. Der ständige Ansporn zu Job Enrichment muss aus eigenem Antrieb erfolgen und kann nicht von oben verordnet werden. Schulleitungen sollen die dazu notwendigen Rahmenbedingungen – sprich Freiheiten – schaffen.
3. Ich muss mir immer wieder die Frage stellen: Was kann ich bieten? Welches sind meine Kompetenzen, die über das Mittelmass des Verlangten hinausreichen? –



Peter Ming: «Als Militärköchenchef konnte ich mitreden.»

Die Beratung optimieren und den Arbeitsalltag aufwerten

Regionale Arbeitsvermittlungszentren (RAV) bieten, insbesondere in Zeiten hoher Belastung, wenig Raum für klassisches Job Enrichment. Im Zentrum stehen die gezielte Verbesserung der Beratungsqualität und damit die Anreicherung der Kernaufgabe Personalberatung.

Von Viktor Moser, basierend auf einem Gespräch mit René Knipp, Leiter des RAV Solothurn.

– Der Wunsch nach Job Enrichment ist bei den Personalberaterinnen und Personalberatern des RAV Solothurn individuell unterschiedlich ausgeprägt. Über alles gesehen ist das Bedürfnis nur spärlich vorhanden. Wer seine Berufstätigkeit ausbauen will, wählt oft einen anderen Weg. So haben sich in den letzten Jahren mehrere Personalberater zu einer Coaching-Ausbildung entschlossen, um danach die erworbenen Kenntnisse in einer verwandten Funktion anzuwenden, beispielsweise im Rahmen einer Arbeitsmarktmassnahme (AMM). In Phasen hoher Arbeitslosigkeit ist die Belastung für den einzelnen Berater zudem so gross, dass eine Vertiefung der Tätigkeit oder zusätzliche Aufgaben im Sinne eines Job Enrichment kein Thema sind.

Limitierte Möglichkeiten

Eine Möglichkeit von Job Enrichment für Personalberater ist die Mitarbeit in RAV-übergreifenden Projekten. Doch es ist wenig sinnvoll, beliebig Arbeitsgruppen zu bilden mit dem Hauptzweck, ein Job Enrichment für die Berater anzubieten. Dort, wo dringende Themen anstehen, ist eine aktive Mitarbeit der Berater hingegen nur begrenzt möglich. Dazu ein Beispiel: Hilfskräfte in der metallverarbeitenden Industrie finden im Kanton Solothurn als Folge von Strukturveränderungen kaum mehr eine Stelle. Bei der Klärung der zentralen Frage, was mit den Betroffenen zu tun sei, sind die RAV-Personalberater schnell einmal überfordert. Denn alleine können sie in dieser arbeitsmarkt-, bildungs- und ausländerpolitisch komplexen Materie kaum Ant-

worten finden. Sicher wäre zu begrüssen, wenn Einzelne von ihnen in einer Arbeitsgruppe mitwirken würden. Das Job Enrichment fände in diesem Fall aber lediglich für zwei bis drei von über sieben Personalberatenden statt.

Anders war die Situation in der Anfangsphase der RAV vor bald fünfzehn Jahren. Damals waren viele Fragen noch offen und die Strukturen weich. Eine vertiefte, über die alltäglichen Arbeiten hinausgehende Mitwirkung der Personalberaterinnen war deshalb angezeigt. Heute jedoch sind die wesentlichen Fragen, wie etwa die Arbeitsteilung zwischen Beratung und Vermittlung, längst geklärt. Ideen und Impulse bringen heute vor allem die neu Eingestellten, die, noch unvoreingenommen vom Betrieb, eingefahrene Strukturen und Arbeitsabläufe des RAV hinterfragen.

«In die Tiefe gehen»

Seit vier Jahren finden im RAV Solothurn gezielte Schulungen und innerbetriebliche Intervisionen für «lösungsorientierte Beratung» statt. Dieses In-die-Tiefe-Gehen kann als Job Enrichment verstanden werden. Die Verbesserung der Beratungsfunktion wurde während langer Zeit vernachlässigt – nicht nur in Solothurn. In diesem für die RAV zentralen Sektor besteht also noch einiges Optimierungspotenzial. Das RAV Solo-

thurn ist nun allerdings an eine Grenze der eigenen Ressourcen gestossen. Die Video-Auswertung von Gesprächen ist für die Linienvorgesetzten zu aufwendig geworden, und auch fachlich stossen sie an Grenzen. Aus diesem Grund wurde als professioneller Trainer ein Arbeitspsychologe mit Coaching-Ausbildung angestellt. Ziel ist es, die Beratungsqualität nochmals um eine Stufe zu verbessern. Diese Höherqualifizierung schafft – ganz im Sinne des Job Enrichment – neue, anspruchsvollere Anforderungsprofile. Die Kernfunktion der Beratung wird vertieft und angereichert (enriched).

Für die Berater ist es wichtig, nicht nur neue Techniken zu erlernen, sondern auch deren theoretischen Hintergrund zu kennen. Wer diese Entwicklung nicht mitmacht, wird früher oder später mit Motivationsproblemen kämpfen. Jeder Beruf, auch jener des Personalberaters, muss sich weiterentwickeln, will er nicht in einer Sackgasse landen. Diesen Prozess auszulösen und zu fördern ist für die Leiterinnen und Leiter der RAV eine grosse, ständige Herausforderung. Das Potenzial ist bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. –



Job Enrichment kann auch heissen, berufliche Fähigkeiten zu veredeln.

Job Enlargement

Austausch zwischen persönlicher und beruflicher Laufbahn

Eine Berufsberaterin und zwei Berufsberater sprechen über den Einfluss ihrer ausserberuflichen Erfahrungen auf die berufliche Praxis. Job Enlargement – die thematische Erweiterung der Arbeit – ist für sie ein von der Alltagsnähe bestimmter Bestandteil ihrer Arbeit.

Von Pierre-Yves Puippe

— Konfrontiert mit den Begriffen «Job Enlargement» und «Job Enrichment» reagieren Francianne Huwiler-Serrat, Vivian Stancheris und Julien Waber eher skeptisch. Ohne sich dessen bewusst zu sein und auch ohne Befehl von oben, scheint die Bereitschaft zum sogenannten Job Enlargement bei der Berufsberaterin und den beiden Berufsberatern des Berufsberatungs- und Informationszentrums Biel gleichwohl zur normalen Berufseinstellung zu gehören. Auf einer Reise durch China und Vietnam war Francianne Huwiler-Serrat beispielsweise beeindruckt von den zahlreichen Handwerks- und anderen Betrieben, deren Türen für Besucher geöffnet waren. Die Passanten konnten den Handwerkern problemlos bei der Arbeit zusehen und sich mit ihren vielfältigen Aufgaben vertraut machen. Zurück in der Schweiz arbeitet Francianne Huwiler-Serrat an einem Konzept für das Beratungszentrum. Ziel ist es, jungen Menschen und anderen Interessierten Berufe und die Personen, die sie ausüben, näherzubringen. Diese zwei Situationen illustrieren die enge Beziehung, die zwischen den ausserberuflichen und den beruflichen Tätigkeiten der Beratenden besteht.

Vielseitige Laufbahnen

Die persönlichen Laufbahnen der drei sind vielfältig. Der berufliche Werdegang von Vivian Stancheris ist eher klassisch. Seinen Beruf schätzt er besonders, weil er ihm erlaubt, eine alltagsnahe Psychologie zu praktizieren. Er beobachtet, dass seine ausserberuflichen Aktivitäten seine berufliche Praxis nähren und bereichern.

Ob Joggen, ein Waldspaziergang oder Langlaufen – jede dieser Aktivitäten bietet ihm Gelegenheit, sich auf anstehende Gespräche vorzubereiten. Daneben engagiert sich Stancheris in einem Berufsverband. Die Verbindung zu seinem Beruf ist hier offensichtlich und dank der Aufgaben, die er für den Verband übernimmt, erweitert er seine Berufspraxis und seine Fachkompetenzen gleichermaßen.

Arbeitserfahrungen im Ausland

Francianne Huwiler-Serrats berufliche Laufbahn führte sie mehrmals ins Ausland, hauptsächlich nach Afrika. Als IKRK-Delegierte arbeitete sie auch auf den Philippinen, ein anderes Mal arbeitete sie als Lehrerin in Mozambique. Nach ihrer Rückkehr in die Schweiz trat sie ihre aktuelle Stelle beim Berufsberatungs- und Informationszentrum Biel an. Die Beziehung zwischen ihrer Laufbahn und ihrer Arbeit ist offensichtlich, denn sie arbeitet hauptsächlich mit Migrantinnen und Migranten und Personen mit sozialen Problemen. Sie erwähnt denn

auch ihre Kontakte zu Personen aus Afrika. Diese Menschen hätten oft zu ehrgeizige und unrealisierbare Träume. Als Beraterin muss sie sie dann jeweils enttäuschen. Dank ihrer Aufenthalte in Afrika verfügt sie über die notwendigen Instrumente, um die Menschen in ihrer Enttäuschung zu begleiten und ihnen zu helfen, die Bildungsrealität der Schweiz zu verstehen.

Julien Waber besuchte zuerst ein Lehrerseminar und arbeitete als Primarlehrer. Später bildete er sich weiter zum Berufsberater. Aufgrund dieser Erfahrung unterscheidet sich seine Sichtweise auf die jungen Menschen, die sich bei ihm beraten lassen, ein wenig von jener seiner Kolleginnen. Seine Theatererfahrung gibt ihm zudem die nötige Sicherheit, vor Publikum zu sprechen. Auch er hebt die Bedeutung von Auslandsreisen hervor. Dabei beobachtet er jeweils aufmerksam, welches Verhältnis die Menschen, denen er begegnet, zu ihrer Arbeit haben. So fällt es ihm im Berufsalltag leichter, Unterschiede zu verstehen und beim Namen zu nennen.

Erfahrungen und Weiterbildung

All diese während des persönlichen Werdegangs gesammelten Erfahrungen spielen bei der Art und Weise der Berufsausübung eine wichtige Rolle. Francianne Huwiler-Serrat allerdings findet das nicht ausreichend. Es fehle eine Struktur, ein Rückblick, der es ermöglicht, diese Erfahrungen in die berufliche Praxis einzubringen. Darum sei es umso wichtiger, persönliche Erfahrungen durch Weiterbildungen zu ergänzen. Und daher sei



Vivian Stancheris, Francianne Huwiler-Serrat und Julien Waber.

ein Job Enlargement für die Arbeit als Berufsberater fast eine Voraussetzung. Es sei unmöglich, auf die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten einzugehen, wenn die persönlichen Erfahrungen nicht in die Berufspraxis einfließen.

Ein vielfältiges Pflichtenheft stimuliert auch

Dennoch kann jede berufliche Tätigkeit früher oder später langweilig werden. Die drei Berater betonen, dass ihr Pflichtenheft äusserst vielfältig sei. Dies ermöglichte auch ein «Job Enrichment», wie es an anderer Stelle in diesem PANORAMA-Fokus beschrieben wird. Die Beratung sei Teil ihrer Arbeit, doch sie werde durch weitere Aufgaben wie die Begleitung bei der Validierung von Bildungsleistungen ergänzt. Alle erachten ihre Arbeit als stimulierend und bereichernd. Es sei unmöglich, bei einer Einstellung und einer Praxis zu verharren, es müsse eine ständige Erneuerung stattfinden. Das, was sie an ihrer Arbeit frustrierte, habe nicht wirklich mit der Arbeit zu tun: manchmal sei es schwierig, die richtigen Worte für jemanden zu finden, dessen Traum sich in eine Realität verwandelt, die nicht den Vorstellungen entspricht. Diese Frustration ist für die Beratenden zugleich auch eine Herausforderung, denn sie müssen den Betroffenen Wege aufzeigen können, wie sie ihren Träumen wenigstens ein bisschen näher kommen können. —

Berufsbildner

Enrichment ist ein Teil des Berufs

Die Tätigkeit als Berufsbildner/in ist eine stete Bereicherung und Grund für den Berufsstolz. Die Arbeit mit jungen Leuten prägt die Persönlichkeit und die Haltung zur Arbeit.

Von Peter Knutti

— Die Aufgabe, die der eigene Beruf an die Berufsbildner und Berufsbildnerinnen stellt, ist per definitionem eine Aufgabe, die Erweiterung und Bereicherung der beruflichen Tätigkeit mit einschliesst. Denn die Ausbildung und damit «die Bereicherung» von Lernenden und sich selbst ist im Beruf selbst angelegt. In der klassischen Sicht auf den Beruf durchläuft man folgende Stufen:

Als Lehrling lernt man, wie man sich verhält und was benötigt wird, um einen Beruf qualifiziert auszuüben. Als Geselle vervollständigt man seine Qualifikation, indem man sich räumlich, handwerklich und geistig bewegt (u.a. durch Wanderjahre), und schliesslich erlangt man die Meisterschaft. Als Meister führt man später den Betrieb, wozu auch die Sorge um den Berufsnachwuchs gehört (Lehrmeister).

Das Prinzip ist im modernen dualen Bildungssystem das Gleiche geblieben. Grundlage dafür ist, dass Personen, die in der Berufsbildung tätig sind, das Wesentliche ja bereits mitbringen. Sie haben

im engen Sinn hinaus. Diese Erweiterung beginnt nebenbei gesagt ja bereits während der Berufslehre (als Oberstift) und führt über die Betreuung von Lernenden als Fachkraft (Geselle) hin zur verantwortlichen Berufsbildnerin, dem modernen Pendant zum Lehrmeister.

Im «Handbuch betriebliche Grundbildung» (SDBB-Verlag) kommen auch Berufsbildner und Berufsbildnerinnen zu Wort, die genau diese Aspekte in den Vordergrund ihrer Erfahrung stellen: «Die Ausbildung von Lernenden hat mir sehr viel gebracht. Für mich war sie ein hoher Gewinn, nicht finanziell, sondern menschlich und beruflich», erzählt Anton Studer, der über viele Jahre Elektromonteur und Elektromechaniker ausgebildet hat und als nebenamtlicher Lehrer an einer Berufsfachschule tätig war. «Ich erfuhr eine grosse Befriedigung aus der Zusammenarbeit mit jungen Leuten, und meine Persönlichkeit wurde dadurch geprägt.»

«Durch die lernende Person bleibe ich am Ball. Sie bringt all die Neuerungen, die es innerhalb einer beruflichen Grundbildung immer wieder gibt, aus der Berufsfachschule zurück in den Betrieb», ergänzt Astrid Meyer, Berufsbildnerin im kaufmännischen Bereich. «Mich erfüllt es mit Genugtuung und Stolz, wenn ich mein berufliches Know-how weitergeben und für Berufsnachwuchs sorgen kann.» —

Die Ausbildung von Lernenden beinhaltet eine Ausweitung der Verantwortung.

selber einen Beruf erlernt, besitzen ein Fähigkeitszeugnis, bringen einige Jahre Berufspraxis mit und haben sich mit Kursen das berufspädagogische Rüstzeug geholt. Für viele ist die Ausbildung von Lernenden der Einstieg in die Position des Vorgesetzten und eine Ausweitung der Verantwortung über die Berufstätigkeit

ein Job Enlargement für die Arbeit als Berufsberater fast eine Voraussetzung. Es sei unmöglich, auf die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten einzugehen, wenn die persönlichen Erfahrungen nicht in die Berufspraxis einfließen.

Ein vielfältiges Pflichtenheft stimuliert auch

Dennoch kann jede berufliche Tätigkeit früher oder später langweilig werden. Die drei Berater betonen, dass ihr Pflichtenheft äusserst vielfältig sei. Dies ermöglichte auch ein «Job Enrichment», wie es an anderer Stelle in diesem PANORAMA-Fokus beschrieben wird. Die Beratung sei Teil ihrer Arbeit, doch sie werde durch weitere Aufgaben wie die Begleitung bei der Validierung von Bildungsleistungen ergänzt. Alle erachten ihre Arbeit als stimulierend und bereichernd. Es sei unmöglich, bei einer Einstellung und einer Praxis zu verharren, es müsse eine ständige Erneuerung stattfinden. Das, was sie an ihrer Arbeit frustrierte, habe nicht wirklich mit der Arbeit zu tun: manchmal sei es schwierig, die richtigen Worte für jemanden zu finden, dessen Traum sich in eine Realität verwandelt, die nicht den Vorstellungen entspricht. Diese Frustration ist für die Beratenden zugleich auch eine Herausforderung, denn sie müssen den Betroffenen Wege aufzeigen können, wie sie ihren Träumen wenigstens ein bisschen näher kommen können. —

Berufsbildner

Enrichment ist ein Teil des Berufs

Die Tätigkeit als Berufsbildner/in ist eine stete Bereicherung und Grund für den Berufsstolz. Die Arbeit mit jungen Leuten prägt die Persönlichkeit und die Haltung zur Arbeit.

Von Peter Knutti

— Die Aufgabe, die der eigene Beruf an die Berufsbildner und Berufsbildnerinnen stellt, ist per definitionem eine Aufgabe, die Erweiterung und Bereicherung der beruflichen Tätigkeit mit einschliesst. Denn die Ausbildung und damit «die Bereicherung» von Lernenden und sich selbst ist im Beruf selbst angelegt. In der klassischen Sicht auf den Beruf durchläuft man folgende Stufen:

Als Lehrling lernt man, wie man sich verhält und was benötigt wird, um einen Beruf qualifiziert auszuüben. Als Geselle vervollständigt man seine Qualifikation, indem man sich räumlich, handwerklich und geistig bewegt (u.a. durch Wanderjahre), und schliesslich erlangt man die Meisterschaft. Als Meister führt man später den Betrieb, wozu auch die Sorge um den Berufsnachwuchs gehört (Lehrmeister).

Das Prinzip ist im modernen dualen Bildungssystem das Gleiche geblieben. Grundlage dafür ist, dass Personen, die in der Berufsbildung tätig sind, das Wesentliche ja bereits mitbringen. Sie haben

Die Ausbildung von Lernenden beinhaltet eine Ausweitung der Verantwortung.

selber einen Beruf erlernt, besitzen ein Fähigkeitszeugnis, bringen einige Jahre Berufspraxis mit und haben sich mit Kursen das berufspädagogische Rüstzeug geholt. Für viele ist die Ausbildung von Lernenden der Einstieg in die Position des Vorgesetzten und eine Ausweitung der Verantwortung über die Berufstätigkeit

im engen Sinn hinaus. Diese Erweiterung beginnt nebenbei gesagt ja bereits während der Berufslehre (als Oberstift) und führt über die Betreuung von Lernenden als Fachkraft (Geselle) hin zur verantwortlichen Berufsbildnerin, dem modernen Pendant zum Lehrmeister.

Im «Handbuch betriebliche Grundbildung» (SDBB-Verlag) kommen auch Berufsbildner und Berufsbildnerinnen zu Wort, die genau diese Aspekte in den Vordergrund ihrer Erfahrung stellen: «Die Ausbildung von Lernenden hat mir sehr viel gebracht. Für mich war sie ein hoher Gewinn, nicht finanziell, sondern menschlich und beruflich», erzählt Anton Studer, der über viele Jahre Elektromonteur und Elektromechaniker ausgebildet hat und als nebenamtlicher Lehrer an einer Berufsfachschule tätig war. «Ich erfuhr eine grosse Befriedigung aus der Zusammenarbeit mit jungen Leuten, und meine Persönlichkeit wurde dadurch geprägt.»

«Durch die lernende Person bleibe ich am Ball. Sie bringt all die Neuerungen, die es innerhalb einer beruflichen Grundbildung immer wieder gibt, aus der Berufsfachschule zurück in den Betrieb», ergänzt Astrid Meyer, Berufsbildnerin im kaufmännischen Bereich. «Mich erfüllt es mit Genugtuung und Stolz, wenn ich mein berufliches Know-how weitergeben und für Berufsnachwuchs sorgen kann.» —

Dritter Lernort

«Wir können einheitliche überbetriebliche Kurse anbieten»

Bernhard Wüthrich, Berufsbildungsverantwortlicher für die Grundbildung bei Viscom, über den Fortschritt bei der Ausgestaltung der «üK» in der grafischen Industrie. — Interview: Pierre-Yves Puipe

— Im Berufsbildungsgesetz sind neben den Lehrbetrieben und den Berufsfachschulen als sogenannter dritter Lernort die überbetrieblichen Kurse (üK) gesetzlich verankert. Für die Organisation dieser Kurse sind die Berufsverbände verantwortlich. PANORAMA befragte Bernhard Wüthrich, Berufsbildungsverantwortlicher für die Grundbildung beim Arbeitgeberverband der grafischen Industrie, Viscom, über den Zweck dieser Kurse und die Rolle der Organisationen der Arbeitswelt bei deren Ausgestaltung.

PANORAMA: Für welche Berufe ist Ihr Verband zuständig?

Bernhard Wüthrich: Die Viscom organisiert die überbetrieblichen Kurse für Polygrafen und Polygrafinnen, Printmedienverarbeiter und Printmedienverarbeiterinnen sowie Drucktechnologien und Drucktechnologininnen. Im Jahr 2009 wurden in diesen drei Berufen 531 neue Lehrverträge abgeschlossen. Die Bildungspläne und -verordnungen, die Programme für überbetriebliche Kurse, die Lehrgänge, die Prüfungen sowie die Prüfungsdokumente hingegen werden von der paritätischen Berufsbildungsstelle für visuelle Kommunikation ausgearbeitet, in der die Viscom, aber auch die Gewerkschaften Comedia und Syna vertreten sind.

Wozu dienen diese überbetrieblichen Kurse in den genannten Berufen?

Die üK sind für die berufliche Grundbildung sehr wichtig. Hier werden den Lernenden praktische Fertigkeiten zu bestimmten Themen vermittelt. Polygrafinnen beispielsweise müssen ihre Arbeit im Bild und Text perfektionieren. Printmedienverarbeiter dagegen müssen sich

mit verschiedenen Werkzeugen und Handgriffen vertraut machen, während Drucktechnologien die Einstellung der Druckmaschinen und die Qualitätssicherung im Rahmen der Produktion eines Printprodukts kennenlernen müssen. Während einer Woche widmen sich die Lernenden einem einzigen Projekt mit ähnlichen Arbeitsinstrumenten für alle, wobei sie von kompetenten Instruktoren betreut werden. So bieten die überbetrieblichen Kurse einen Ausgleich dafür, dass jeder Lehrbetrieb mit einer anderen Infrastruktur und anderer Software arbeitet. Daneben gibt es beispielsweise Techniken, die nach dem Druck zum Einsatz kommen und in den Betrieben nur wenig geübt werden, die aber wichtig sind, damit das Know-how erhalten bleibt. Diese Techniken werden den Lernenden in den überbetrieblichen Kursen vermittelt. Es ist ein Nachteil, dass die überbetrieblichen Kurse nicht benotet werden. Die Lernenden machen zwar auch so mit und sind motiviert, doch mit einer Note könnten die Ausbildungseinheiten noch besser gewürdigt werden.

Wie sind die überbetrieblichen Kurse organisiert?

Die Kurse werden von den Organisationen der Arbeitswelt durchgeführt. Viscom hat mit jährlich über 500 Lernenden eine Struktur geschaffen, die auf die Anforderungen der überbetrieblichen Kurse zugeschnitten ist. Für die Steuerung und Leitung der überbetrieblichen Kurse werden Kommissionen eingesetzt. In der Deutschschweiz sind es drei Kommissionen – eine pro Beruf. In der Westschweiz kümmert sich eine Kommission um die Polygrafen und Drucktechnologien und eine andere um die Printmedi-



Bernhard Wüthrich: «Es ist ein Nachteil, dass die überbetrieblichen Kurse nicht benotet werden.»

enverarbeiter, und in der italienischen Schweiz gibt es eine Kommission für alle drei Berufe. Diese Kommissionen entscheiden über die Infrastrukturen, die Budgets und die Software-Instrumente, die den Lernenden zur Verfügung gestellt werden. Das Programm selbst wird im Bildungsplan jedes einzelnen Berufs definiert. Für die vierjährige Lehre des Polygrafen sind sieben überbetriebliche Kurseinheiten mit insgesamt 30 Kurstagen über die gesamte Ausbildungsdauer vorgesehen. Bei den Printmedienverarbeitern hängt die Kursdauer von der Fachrichtung ab: Bei der vierjährigen Ausbildung sind 22 bis 27 Kurstage vorgesehen und bei der dreijährigen Lehre mit Fachrichtung Druckausrüstung absolvieren die Lernenden 15 Kurstage. Für die vierjährige Lehre als Drucktechnologin sind 12 Kurstage zu absolvieren.

Wie ist die Partnerschaft zwischen den verschiedenen Lernorten organisiert?

Dank seiner sechs Kommissionen kann Viscom in der ganzen Schweiz einheitliche überbetriebliche Kurse anbieten, die mehr oder weniger im gleichen Zeitfenster stattfinden. Gleicher Kursinhalt, gleiche Struktur, gleicher Zeitpunkt, eine angemessene und leistungsfähige Infrastruktur – all diese Komponenten ermöglichen eine optimale Ausbildung der Lernenden in den überbetrieblichen Kursen. Für die Berufsfachschulen ist es so einfach, ihre Bildungspläne rund um die üK-Kursprogramme herum aufzubauen, da alle Lernenden fast gleichzeitig die gleichen Kurse besuchen. Die Berufsfachschulen und die Lehrbetriebe haben also die Gewissheit, dass alle Lernenden eine ähnliche Ausbildung absolvieren. So kann nicht nur der Bildungsplan besser eingehalten werden, sondern die erworbenen Fähigkeiten können auch besser in den Praxisalltag der Lernenden integriert werden. Zudem hat Viscom ein In-

ternetportal für Lernende, betriebliche Berufsbildner und für üK-Leiter entwickelt. Hier können die Involvierten die Entwicklung der Lernenden verfolgen, was die Zusammenarbeit der drei Lernorte verbessert.

Was tun Sie zur Qualitätssicherung der überbetrieblichen Kurse?

Die Qualität ist Viscom ein wichtiges Anliegen. In diesem Zusammenhang messen wir der Bildungszusammenarbeit und der Verständigung zwischen den Bildungspartnern eine hohe Bedeutung bei. Zudem gibt es weitere Instrumente, mit denen die Qualität der Kurse überprüft und erhalten werden kann:

- Eine Aufsichtskommission überwacht die Kurse und sorgt insbesondere auf qualitativer Ebene für einen korrekten Ablauf.
- Die üK-Leiter haben alle die von der Berufsbildungsverordnung vorgeschriebene Ausbildung beim EHB absolviert oder sind in Ausbildung dazu.
- Nicht zuletzt existiert mit «QualüK»

ein Instrument, mit dem Aussagen zur Ausbildungsqualität gemacht werden können.

Wie entwickeln sich die überbetrieblichen Kurse, für die Sie zuständig sind?

Für die drei Berufe gibt es erst seit Kurzem eine neue Bildungsverordnung. Die Ausbildung für Printmedienverarbeiter nach der neuen Verordnung existiert seit 2006, jene für Polygrafen seit 2007 und jene für Drucktechnologien sogar erst seit 2009. Wir müssen deshalb mit der Beurteilung der jetzigen Ausbildung abwarten, bis zwei Jahrgänge die Lehre abgeschlossen haben. Eine solche Beurteilung ist selbstverständlich vorgesehen. Damit die Qualität erhalten und weiterentwickelt werden kann und wir auf die Bedürfnisse, die sich eventuell verändert haben, eingehen können, werden wir möglicherweise Anpassungen an den Kursen vornehmen müssen. –

QualüK

QualüK ist ein einfaches Instrument zur regelmässigen Beurteilung der Qualität der überbetrieblichen Kurse. Es soll vor allem den üK-Anbietern dazu dienen, Optimierungspotenzial zu erkennen und so die Ausbildung laufend zu verbessern. Von der Schweizerischen Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) und dem Arbeitgeber-Netzwerk für Berufsbildung (SQUF) entwickelt, besteht QualüK aus einer Karte mit 15 Qualitätsanforderungen, die in 5 Kapitel unterteilt sind. Die Qualitätsanforderungen können durch die zuständige Organisation der Arbeitswelt mit berufsspezifischen Kriterien ergänzt werden. QualüK ist erhältlich in den Sprachen Deutsch, Französisch und Italienisch.

www.qbb.berufsbildung.ch

Finanzierung der überbetrieblichen Kurse

Überbetriebliche Kurse werden von den Verbundpartnern gemeinsam getragen und sind für die Lernenden kostenlos. Seit 2008 gibt es für alle Berufe gesamtschweizerisch festgelegte «üK-Pauschalen», im Rahmen derer die Kantone einen Beitrag pro üK-Tag und lernender Person zahlen. Auch die Abrechnung erfolgt einheitlich, was den administrativen Aufwand senkt. Auf interkantonaler Ebene ist die Finanzierung der üK in der Vereinbarung über die Beiträge an die Ausbildungskosten in der beruflichen Grundbildung vom 22. Juni 2006 verankert. Das Modell zur Bestimmung der Pauschalen wurde von der Schweizerischen Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) und dem Netzwerk der Wirtschaft für Berufsbildungsfragen (SQUF) entwickelt. Deren

Höhe beruht auf den durchschnittlichen Vollkosten der üK während einem Lehrverhältnis und deckt rund 20% davon. Je nach kantonaler Gesetzgebung kann auch ein grösserer Anteil von der öffentlichen Hand übernommen werden. Die restlichen Kosten übernehmen die Lehrbetriebe für ihre Lernenden.

Die Zusammenarbeit der Kantone mit den üK-Anbietern ist ausserdem im SBBK-Reglement zur Subventionierung von überbetrieblichen Kursen ausgeführt. Einige Kantone schliessen zusätzlich auch Leistungsvereinbarungen mit den üK-Anbietern ab. Diese halten Aspekte der Aufsicht und Qualität der Kurse detailliert fest.

Validierung von Bildungsleistungen

Die kollektive Anrechnung von Kompetenzen funktioniert

Die Post hat gemeinsam mit Bund und Kantonen ein Verfahren für die kollektive Anrechnung von Kompetenzen zum Erlangen eines eidgenössisch anerkannten Abschlusses entwickelt. Erstmals wurde ein «anderes Qualifikationsverfahren» kantonsübergreifend umgesetzt.

Von Susanne Stern und Kilian Schreiber. Susanne Stern leitet den Bereich Familie und Bildung von INFRAS Forschung und Beratung in Zürich. Kilian Schreiber ist Projektleiter bei der Berufsbildung Post.

– Die Öffnung der Postmärkte, der technische Fortschritt und das veränderte Kundenverhalten haben das traditionelle Berufsbild der Postangestellten nachhaltig verändert. Die Schweizerische Post beschäftigt gleichzeitig noch zahlreiche Mitarbeitende mit Abschlüssen aus PTT-Zeiten von vor 1998. Diese Ausbildungen waren auf die Bedürfnisse des Monopolisten ausgerichtet und genügen den heutigen Anforderungen der Berufswelt nur noch bedingt. Als eine neue Logistikstrategie eingeführt wurde und die Briefsortierung umfassend restrukturiert wurde, wollte die Post ihren Mitarbeitenden mit «Monopol»-Ausbildung die Möglichkeit anbieten, ein eidgenössisch anerkanntes Diplom zu erwerben und auf diese Weise

die beruflichen Aussichten auf dem internen und externen Arbeitsmarkt zu verbessern. Diese Möglichkeit bietet seit 2004 das Berufsbildungsgesetz, das vorsieht, dass man sich beruflich und ausserberuflich gewonnene Kompetenzen und Fähigkeiten für den Erwerb eines offiziellen Berufsabschlusses anrechnen lassen kann.

Alle in ähnlichen Funktionen

Im Rahmen des Pionierprojekts «ValiPoste» entschieden sich die Post und das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT), gemeinsam neue Möglichkeiten der Kompetenzanrechnung zu erproben. Da alle Logistikmitarbeitenden der Post in ähnlichen Funktionen tätig sind und über eine vergleichbare Ausbildung verfügten, sollte die Kompetenzanrechnung über die neuartige Möglichkeit einer kollektiven Anrechnung erfolgen. Während das individuelle Verfahren vor allem in der französischsprachigen Welt bereits verbreitet ist und sich bewährt hat, beschritt man mit dem Verfahren für eine kollektive Validierung von Bildungsleistungen noch kaum bekannte Wege.

Die kollektive Validierung basiert auf einer wissenschaftlichen Arbeitsanalyse. Fachleute des Eidgenössischen Hochschulinstituts für Berufsbildung (EHB) in Lausanne untersuchten die Tätigkeiten der Logistikmitarbeitenden der Post vor Ort, studierten die Inhalte der ehemaligen Ausbildungsgänge und verglichen diese mit den für das Eidgenössische Fähigkeitszeugnis (EFZ) Logistikassistent/in

geforderten Kompetenzen. Dabei wurden sowohl Tätigkeiten in städtischen als auch ländlichen Regionen untersucht und ebenso diverse technische Hilfsmittel wie Fördergeräte oder Fahrzeuge. Die Basis für den Vergleich bildete der sogenannte Modell-Lehrgang für Logistikassistenten der beruflichen Grundbildung. Darauf aufbauend konzipierte das EHB einen Vorschlag für die Anrechnung einzelner Kompetenzen und zeigte auf, welche Kompetenzen in einer Nachholbildung noch zusätzlich erworben werden müssen. Diese Arbeit wurde auf fachlicher Ebene von der Schweizerischen Vereinigung für die Berufsbildung in der Logistik (SVBL) und verschiedenen kantonalen Prüfungsexperten begleitet. Schliesslich einigten sich alle Partner auf den konkreten Inhalt und die Dauer der Nachholbildung.

Das Qualifikationsverfahren

Das gewählte, vom BBT als sogenanntes «anderes» Qualifikationsverfahren anerkannte Verfahren läuft folgendermassen ab: Die Mitarbeitenden melden sich intern für die Teilnahme an. Danach kontrolliert der Betrieb, ob die Bedingungen erfüllt sind (im konkreten Fall «Monopol»-Ausbildung plus 5 Jahre Berufserfahrung). Dann besuchen die Teilnehmer als Erstes einen Workshop, in dem sie von Coaches unterstützt ihr persönliches Dossier erstellen. Mit verschiedenen didaktischen Hilfsmitteln wird ihnen bewusst gemacht, über welche der für das EFZ Logistikassistent/in geforderten Kompetenzen sie bereits verfügen und wel-

Pionierprojekt «ValiPoste»

Das Projekt ValiPoste (kurz für französisch «Validation des Acquis»/Validierung von Bildungsleistungen und «La Poste») wurde 2005 gestartet, nachdem im Berufsbildungsgesetz von 2004 die Möglichkeit geschaffen wurde, sich vorhandene Kompetenzen und Fähigkeiten beim Erwerb eines offiziellen Berufsabschlusses anrechnen zu lassen. Rund 1400 Logistikmitarbeitende der Post, das sind rund 6 Prozent des Personals von PostMail und PostLogistics, haben seither den gemeinsam mit dem BBT entwickelten kollektiven Validierungsprozess durchlaufen und einen eidgenössisch anerkannten Abschluss nachgeholt.



Der technische Fortschritt und die Öffnung der Märkte haben das traditionelle Berufsbild der Postangestellten nachhaltig verändert.

ches Wissen ihnen noch fehlt. Damit wird die Grundlage für den Besuch der Nachholbildung gelegt.

Anschliessend werden die Dossiers beim zuständigen kantonalen Berufsbildungsamt eingereicht, das die Teilnahme an der Nachholbildung mit einer Lernleistungsbestätigung bewilligt. Darin wird festgelegt, welche Module der Nachholbildung besucht werden müssen. Mitarbeitende, die bereits über einen eidgenössisch anerkannten Abschluss, beispielsweise als Postangestellter, verfügen, werden vom Besuch des allgemeinbildenden Unterrichts dispensiert.

Die Nachholbildung beinhaltet vier berufspraktische Module, ein berufstheoretisches Modul (24 Lektionen) und den allgemeinbildenden Unterricht (160 Lektionen). Sie dauert insgesamt rund 18 Monate. Wenn die Teilnehmenden alle erforderlichen Module mit einer Prüfung erfolgreich abgeschlossen haben, erhalten sie vom Kanton das EFZ.

Laufend evaluiert und verbessert

«ValiPoste» startete 2005 mit einem auf die Regionen Basel und Genf beschränk-

ten Pilotprojekt und wurde ein Jahr später auf die ganze Schweiz ausgedehnt. In einer ersten Phase beteiligten sich ausschliesslich Mitarbeitende aus der Triage (Sortierung) am Verfahren. Ab 2007 stand die Ausbildung auch Teilnehmern aus der Distribution (Zustellung) offen. Ein wichtiger Faktor für das Gelingen des Projekts war die Evaluation und Begleitung durch ein externes Forschungsbüro und der laufende Einbezug der Evaluationsergebnisse in die Weiterentwicklung des Projekts. Bereits während des Pilotprojekts zeigte sich, dass die gezielte und umfassende Information der Teilnehmenden und der enge Einbezug der verschiedenen Partner – insbesondere der Kantone – wesentliche Herausforderungen darstellten. Die Evaluation zeigt auch klar, dass gegenüber der kollektiven Kompetanzrechnung bei der beteiligten Organisation der Arbeitswelt (Oda), den Kantonen und den Prüfungsexperten eine grosse Skepsis herrschte. Im ersten Teilprojekt wurden im Vergleich zum Pilotprojekt bereits wesentliche Anpassungen vorgenommen, beispielsweise die Einführung der obligatorischen Work-

shops für die Bewusstmachung der Kompetenzen. Auch die postinterne Kommunikation und Information wurde stark ausgebaut. Dabei wurden alle relevanten Ebenen wie Personalverantwortliche und Linienvorgesetzte einbezogen.

Einbezug der Prüfungsexperten

Bei der Durchführung der Arbeitsanalyse für die Mitarbeitenden in der Zustellung wurden die kantonalen Prüfungsexperten viel enger eingebunden als bei der ersten Durchführung für die Mitarbeitenden in der Sortierung. Die Evaluation lieferte auch Anhaltspunkte, wie der Prozess der Bewusstmachung der Kompetenzen bei den Teilnehmenden verbessert und die Koordination zwischen den beteiligten Partnern generell optimiert werden könnte. Alle Evaluationsberichte wurden den beteiligten Partnern und der Fachwelt zur Verfügung gestellt.

Insgesamt machten alle Beteiligten bei dieser ersten Erfahrung einer kollektiven Validierung, die auch eine kantons- und sprachübergreifende Zusammenarbeit erforderte, einen beachtlichen Lernprozess mit. Sehr bewährt haben sich die verschiedenen Gremien mit Vertretungen von Kantonen, Berufsfachschulen und der Oda. Hier konnten die operativen Fragen, die sich laufend stellten – von der Ausarbeitung von Bestehensnormen und diversen Formularen bis zu Finanzierungsfragen und der Organisation der Abschlussfeiern –, sachlich und lösungsorientiert diskutiert werden.

Für die Teilnehmenden der ersten Durchgänge war es nicht immer einfach, weil zu Beginn der Weiterbildung viele Eckpunkte des Verfahrens noch nicht definitiv festgelegt waren und diese erst während der Umsetzung geklärt werden konnten. Rund fünf Jahre nach Projektstart sind alle relevanten Fragen geklärt. Das Verfahren von ValiPoste gilt mittlerweile als gut eingeführt. Das Projekt hat 2009 den renommierten World Mail Award der Postindustrie in der Kategorie People Management gewonnen. —

Zwischenbilanz

Grossbaustelle Übergang I

Die Nahtstelle zwischen der obligatorischen Schule und der Sekundarstufe II wird sukzessive umgebaut und auf ein neues Fundament gestellt. Was haben die Leitlinien von 2006 bisher bewirkt, und wie werden die neu geschaffenen Instrumente und Systeme zusammengreifen?

Von Robert Galliker, Leiter Projekt Nahtstelle, Generalsekretariat EDK.

– Im Oktober 2006 haben sich Bund, Kantone und Organisationen der Arbeitswelt (OaA) zusammengefunden, um gemeinsam Massnahmen zur Verbesserung des Übergangs von der obligatorischen Schule und der Sekundarstufe II festzulegen. Erstes Ziel war, allen Jugendlichen die Möglichkeit zu geben, einen ihren Fähigkeiten angepassten Abschluss auf der Sekundarstufe II zu erreichen (Leitlinien zur Nahtstelle: siehe Links und Literaturhinweise auf www.panorama.ch). Auch die Zielsetzung, bis 2015 den Anteil der Abschlüsse von 88% auf 95% zu steigern, wurde breit unterstützt.

Gemäss Bildungsbericht 2010 hat sich die Abschlussquote der jungen Frauen gegenüber den 1990er-Jahren um 4% verbessert, liegt aber weiterhin leicht unter dem Durchschnitt. Die Bezifferung des Migrationseffekts ist mangels Individualdaten schwierig. Man geht davon aus, dass in der Schweiz geborene Jugendliche mit Migrationshintergrund, die ihre Schulzeit in der Schweiz verbringen, eine ähnliche Quote wie Schweizer Jugendliche erreichen. Das Problem beim Übergang liegt primär bei jenen, die erst nach der Geburt oder während der Schulzeit in die Schweiz gekommen sind.

Der Bericht «Erfolgsfaktoren in der Berufsbildung bei gefährdeten Jugendlichen» (EDK 2009) zeigt, was mit den 10% der Jugendlichen geschieht, die keinen berufsbildenden oder allgemeinbildenden Abschluss auf der Sekundarstufe erreichen: 3–4% eines Jahrgangs gehen bei der ersten Schwelle nach der obligatorischen Schule verloren; 4–5% fallen nach einer Lehrvertragsauflösung aus dem System; 2–3% schaffen die Lehrabschlussprüfung nicht.

Damit ist im Wesentlichen der Handlungsbedarf aufgezeigt. Einerseits geht es darum, die Absolventen der obligatorischen Schule möglichst vollständig, das heisst vor allem alle Mädchen sowie Jugendliche mit Migrationshintergrund, in eine Folgeausbildung zu bringen. Andererseits müssen die Ausfallquoten gesenkt werden. Etwas überraschend ist die Erkenntnis, dass der Handlungsbedarf innerhalb der Sekundarstufe II rund doppelt so gross ist wie an der Nahtstelle selber. Die obligatorische Schule und die Sekundarstufe II müssen also besser verbunden und die Anforderungen gegenseitig abgestimmt werden.

Die Auslegeordnung

Die Nahtstelle I ist zurzeit eine Grossbaustelle. Auf der Seite der obligatorischen Schule werden nationale Bildungsstandards entwickelt. Die Beschlüsse der EDK in den vier Fachbereichen Schulsprache, Mathematik, erste Fremdsprache und Naturwissenschaften stehen unmittelbar bevor. Die darauf aufbauenden Lehrpläne werden auf der sprachregionalen Ebene geschaffen. In der Westschweiz ist der Plan d'études cadre Romand (PER) verabschiedet. In der Deutschschweiz wurde beschlossen, den Lehrplan 21 bis 2014 bereitzustellen. Das Konkordat HarmoS sieht den Aufbau von Tagsstrukturen vor, die die Chancengerechtigkeit verbessern sollen. Weiter soll die im Konkordat vorgesehene Möglichkeit der individuellen Verlaufsdauer der obligatorischen Schule dazu führen, dass mehr Schüler ein definiertes Mindestniveau von Leistungen in den zentralen Fächern erreichen werden.

In Zusammenhang mit der kantonalen Vollzugsgesetzgebung zum Bundes-

gesetz über die Berufsbildung wurden in der Mehrheit der Kantone die Brückenangebote überprüft und ausgerichtet. Parallel dazu wird ein Case Management Berufsbildung eingerichtet, das Interventionen und Unterstützung für Jugendliche bietet, die verschiedene ungünstige Rahmenbedingungen gleichzeitig bewältigen müssen.

Auf der Sekundarstufe II werden die Bildungsverordnungen für die beruflichen Grundbildungen neu gefasst. Die Anforderungsprofile sollen auch für die Ausbildungen in der beruflichen Grundbildung definiert und festgelegt werden. Das Arbeitgebernnetzwerk für Berufsbildung (SQUF) arbeitet an einem Projekt, das in Absprache mit den Umsetzungsarbeiten von HarmoS und den sprachregionalen Lehrplänen ebenfalls bis 2014 realisiert werden soll. Im gymnasialen Bereich wird auf der Grundlage der Evaluation der Maturitätsreform (EVAMAR) das fachliche Leistungsniveau geklärt und allenfalls neu definiert.

Standortbestimmung etablieren

Der gezielten Vorbereitung auf die Anforderungen der verschiedenen Ausbildungsgänge soll eine umfassende individuelle Standortbestimmung dienen. Diese wird spätestens im 8. Schuljahr erfolgen. Eine Mehrheit der Kantone führt diese bereits auf der Sekundarstufe I durch oder plant eine solche.

Der Umsetzungsbeschluss der EDK-Plenarversammlung zum HarmoS-Konkordat fordert, dass von HarmoS und den sprachregionalen Lehrplänen abgeleitete Instrumente zur Überprüfung der Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler entwickelt werden: für die individuelle

Standortbestimmung und für eine Förderplanung im Hinblick auf den Übergang von der obligatorischen Schule zur Sekundarstufe II.

Rückstau abbauen

Die statistisch belegte schleichende Erhöhung des Übertrittsalters von der Volksschule in die Sekundarstufe II und damit die faktische Verlängerung der obligatorischen Schulzeit kann hauptsächlich mit der Angebotssituation auf dem Lehrstellenmarkt erklärt werden.

zeigt, dass die ergänzenden Massnahmen und Angebote in den Kantonen unterschiedlich konzipiert und ausgebaut werden müssen. Ein wesentliches Problem besteht in der Freiwilligkeit dieser Angebote. Dadurch kann nicht sichergestellt werden, dass alle Jugendlichen ohne Anschlusslösung erfasst werden. Probleme bestehen vor allem bei Schulabgängern mit erheblichen persönlichen oder sozialen Defiziten.

Generell besteht im Bereich der Brückenangebote kein nationaler Hand-

nachteiligten Familien und deren Eltern besser zu unterstützen.

Die Basis steht

Wichtige Elemente der Strategie wie Bildungsstandards, sprachregionale Lehrpläne, Anforderungsprofile oder Case Management sind vorhanden oder in Entwicklung. Auf Ebene Bund bestehen interinstitutionelle Gruppen, die die Strategien und Massnahmen koordinieren, bspw. in den Bereichen Integration oder Koordination Berufsbildung/Arbeitsmarkt. Auf der interkantonalen Ebene haben die Konferenzen der Erziehungs-, Sozial- und Volkswirtschaftsdirektoren in einem gemeinsamen Positionspapier (vom 14. September 2007) ihre Strategie festgelegt. Auf der kantonalen Ebene ist das Projekt Case Management Anlass, die Koordination und Zusammenarbeit unter den beteiligten Partnern zu analysieren und neu zu ordnen.

Schliesslich ist auf den Masterplanungsprozess hinzuweisen, in dem im Hinblick auf die im Vierjahresrhythmus erarbeitete Kreditbotschaft des Bundes für Bildung, Forschung, Innovation (BFI-Botschaft) die Kenn- und Entwicklungszahlen für die Berufsbildung entstehen.

Ausblick

Die Nahtstelle zwischen der obligatorischen Schule und den nachfolgenden Bildungsgängen der Sekundarstufe II wird auch weiter bearbeitet werden müssen. Der entscheidende Fortschritt besteht darin, dass die Pfeiler, auf denen die Brücke steht, die beide Ausbildungssysteme verbindet, neu konstruiert und gebaut und mit einem individuell ausgerichteten Instrumentarium versehen werden. Für die Schülerinnen und Schüler heisst dies, dass sie frühzeitig über ihren Leistungsstand und ihre Lücken Bescheid wissen und entsprechend den gewählten Ausbildungszielen ihre Ausgangsposition gezielt verbessern können. Bis 2015 sollte das neue System in seinen wesentlichen Teilen funktionsfähig sein. —



Die Brücke, die beide Ausbildungssysteme verbindet, wird neu gebaut.

Die Kombination der demografischen Spitze bei den aus der Volksschule austretenden Jugendlichen und des Auf und Ab bei der wirtschaftlichen Entwicklung führte zu einem Rückstau beim Eintritt in die berufliche Grundbildung. Zudem wurde in verschiedenen Berufen, namentlich im Gesundheits- und Sozialbereich, in der Vergangenheit mit einem höheren Eintrittsalter rekrutiert. Mit der Einführung neuer Ausbildungsgänge wird sich die Situation aber allmählich den übrigen Berufen angleichen. Zusammen mit dem Rückgang der aus der Volksschule austretenden Schüler sowie mit den getroffenen Massnahmen (Standortbestimmung, Case Management usw.) dürfte sich der Rückstau spürbar vermindern. In den letzten Jahren hat sich auch ge-

lungsbedarf. Die Kantone haben ihre Angebote auf ihre eigenen Bedürfnisse ausgerichtet. Im Aufbau befinden sich die Massnahmen für individuelle Begleitungen für Lernende in der zweijährigen Grundbildung oder für die Einzelfallbearbeitung und -behandlung, wie dies im Case Management vorgesehen ist.

Im Hinblick auf das Erreichen des 95%-Ziels sind Massnahmen im Bereich von Drop-outs (Lehrabbrecher, Prüfungsmisserfolge) in der beruflichen Grundbildung sowie in der Zusammenarbeit Schule/Elternhaus wichtig. Kantone und Berufsverbände sind aufgefordert, eine Situationsanalyse je Bereich durchzuführen und entsprechende Massnahmen zu treffen. Dabei geht es vor allem darum, Jugendliche aus sozioökonomisch be-

Ausbildung

Wie man heute Berufsberaterin wird

Drei von vier Studiengängen in der Schweiz zum Berufs-, Studien- und Laufbahnberater sind universitär ausgerichtet. Die vierte und jüngste Weiterbildung wird von einer Fachhochschule angeboten. Eine vergleichende Übersicht.

Von Stefan Krucker

– Die Aufnahmebedingungen, der Studienaufbau und fachliche Besonderheiten der universitären und der nicht universitären Ausbildung zum Berufs-, Studien- und Laufbahnberater unterscheiden sich. Dieser Text beleuchtet die postgraduale Weiterbildung in Laufbahn- und Personalpsychologie der Universitäten Bern und Freiburg CCHRM (bisherige Bezeichnung: NABB) und das «MAS Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung» am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich. Die beiden Studiengänge in der Westschweiz sind wie die Weiterbildung CCHRM universitär ausgerichtet.

Psychologen hier, Quereinsteiger dort

Die Weiterbildung CCHRM der Universitäten Bern und Freiburg richtet sich an Personen, die ihr Studium mit Hauptfach Psychologie auf Stufe Master of Science abschliessen: «Der CCHRM wurde auf die Zielgruppe der universitär ausgebildeten Psychologinnen und Psychologen ausgerichtet, um ihn zeitlich möglichst kompakt und adressatengerecht aufzubauen», erklärt Studienleiter Benno Stecher. Innerhalb des CCHRM kann zwischen zwei Abschlüssen gewählt werden: dem Master of Advanced Studies (MAS) und dem Diploma of Advanced Studies (DAS). Das Studium ist weitgehend identisch, für das DAS muss aber keine Masterarbeit verfasst werden.

Für den diesjährigen «MAS Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung» am IAP Zürich (Beginn Herbst 2010) hat sich hingegen eine bedeutend heterogenere Gruppe Kandidatinnen und Kandidaten

angemeldet: Lehrer, Psychologinnen, Ökonomen, Soziologinnen, Kommunikationsfachleute. Voraussetzung ist ein Abschluss auf Stufe Bachelor (Fachhochschule oder Universität). Dieser breite Zugang ist gewollt, sagt Co-Studienleiter Marc Schreiber: «Die Durchlässigkeit, die wir uns für unsere Klienten in der Berufsberatung manchmal wünschen, leben wir mit Überzeugung für unseren eigenen Berufsstand.»

Wichtige Eignungsabklärung

Der Aufbau des MAS am IAP richtet sich nach dem Qualifikationsprofil des BBT (siehe auch PANORAMA 03/2010, S. 21). Die Studierenden erlernen in zwei Jahren die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Wichtige Themenbereiche sind psychologische Grundlagen, Diagnostik, Beratung, Information und Rollenverständnis. Durch den unterschiedlichen beruflichen Hintergrund der Teilnehmenden findet das in einem spannenden, interdisziplinären Umfeld statt. Gleichzeitig ist es sehr herausfordernd, eine solch heterogene Gruppe auszubilden. Deshalb legt das IAP grossen Wert auf die Eignungsabklärung vor Studienbeginn. «Wer sich bewirbt, muss ein handschriftliches Motivationsschreiben einreichen. Danach wird zu einer Eignungsabklärung eingeladen», so Co-Studienleiterin Susanna Borner. Die Bewerber müssen einen metrischen Persönlichkeitsfragebogen ausfüllen, und sie werden von zwei Personen einzeln befragt. Nur 50 bis 60% werden aufgenommen. Die Kriterien sind, dass sich jemand schon eingehend mit dem Beruf befasst

hat, aber auch Eigenschaften wie Kontaktfähigkeit, Reflexionsfähigkeit oder Belastbarkeit.

Unis bieten breite Weiterbildung

Die postgraduale Weiterbildung der Universitäten Bern und Freiburg ist spezifisch auf das Kompetenzprofil von Psychologinnen und Psychologen ausgerichtet und hat ein breiteres Spektrum an Studieninhalten: Sie bildet die Studierenden in 28 Modulen in den 9 Kompetenzfeldern Psychodiagnostik, Beratung, Moderation, Realisierungsunterstützung, Darstellung der Arbeit für Zielgruppen, Informationsmanagement, Programmmanagement, Netzwerkkom-



Ausbildung zur Berufsberaterin: 70 Prozent der Bewerbungen stammen von Frauen.

petenz und Qualitätsentwicklung und Forschung weiter. Das Gemeinsame dieser Kompetenzfelder ist die Beratung und Begleitung von Menschen in Situationen der berufs- und ausbildungsbezogenen Veränderung. Zum Bewerbungsverfahren der Universitäten gehört ebenfalls eine ausführliche persönliche Standortbestimmung auf dem Hintergrund der letzten Berufserfahrung und Gespräche mit den Bewerberinnen. Rund 70–80% der Bewerberinnen erhalten gemäss Benno Stecher einen Studienplatz. Aufgrund der universitären Vorgaben orientiert sich das CCHRM nebst dem BBT-Qualifikationsprofil auch an den anerkannten Standards für postgraduale Weiterbildungen in Psychologie.

Bei beiden Ausbildungen sind rund 70% der Bewerberinnen Frauen. Beide Studien werden berufsbegleitend absolviert, die Anbieter empfehlen ein zeitliches Engagement von 30 Stellenprozent während zwei bis drei Jahren. Die Kosten betragen bei beiden Ausbildungen rund 24000 Franken. Verschieden ist hingegen deren Geschichte: Die postgraduale Weiterbildung der Universitäten startet 2011 bereits zum 12. Mal, über 200 Studierende haben sie seit 1995 abgeschlossen. Der MAS des IAP startet 2010 erst zum 3. Mal, schliesst aber an eine lange Tradition des IAP in der Psychologie- und Berufsberatungsausbildung an.

Die Hälfte arbeitet in der BSLB

Der erste MAS des IAP ist eben zu Ende gegangen. Von den 21 Absolventen sind nach Studienabschluss rund 60% in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung tätig, die meisten in der allgemeinen Berufs- und Laufbahnberatung, einige in der IV-Berufsberatung. 40% arbeiten gemäss den Angaben der Studienleitung entweder in ihrem angestammten Berufsfeld oder sind aus privaten Gründen nicht erwerbstätig.

Bei der postgradualen Weiterbildung der Universitäten liegen die Zahlen der letzten drei Studiengänge vor: 37% sind

Ausbildungen in der Westschweiz

Die Grundausbildung zur Berufsberaterin/zum Berufsberater kann in der Westschweiz nur an der Universität Lausanne absolviert werden. Sie führt zu einem Master in Psychologie mit Vertiefungsrichtung «Psychologie du conseil et de l'orientation» (Beratungspsychologie) und erfolgt nach dem Abschluss eines Bachelors in Psychologie oder eines anderen als gleichwertig anerkannten Titels. Für die Zulassung muss ein Bewerbungsdossier eingereicht werden. Jährlich werden maximal 18 Personen zum Studium zugelassen.

Eine weitere Möglichkeit ist der Abschluss des Weiterbildungsmasters «MAS en Gestion des ressources humaines et des carrières» (MAS Personalmanagement und Laufbahnentwicklung) an den Universitäten Genf, Lausanne, Neuenburg und Freiburg. Inhaber eines Masters in Psychologie können mit diesem MAS (Spezialisierung Laufbahnentwicklung) den Fachtitel FSP erlangen, wobei sie an der Universität Lausanne zusätzliche ECTS-Credits erwerben müssen. Der Zugang zu diesem MAS erfolgt ebenfalls über ein Bewerbungsdossier. Pro Studienjahr schlagen rund 10 Personen diesen Weg ein. cg

in der öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung tätig, ebenso viele in der Rehabilitationspsychologie (inklusive IV), und rund 25% arbeiten im Bereich der Personalentwicklung. Benno Stecher weist auf grosse Schwankungen in den letzten 15 Jahren hin: Je nach Wirtschaftslage arbeiteten die Absolventen des CCHRM häufiger im einen oder anderen Berufsfeld. Bei gutem Wirtschaftsverlauf sei die Mobilität vor allem zwischen Stellen beim Staat und der Privatwirtschaft entsprechend hoch. —

KOMMENTAR

Wohltuende Vielfalt

Von Stefan Krucker

Die beiden im Artikel vorgestellten Weiterbildungen haben implizit je ein anderes Grundverständnis von Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung: Die Weiterbildung CCHRM in Bern und Freiburg betrachtet Beratung als fachpsychologische Tätigkeit, als eine Vertiefung nach einem universitären Psychologiestudium. Das IAP in Zürich versteht Beratung als eine Tätigkeit, die sich zwar auf psychologische Erkenntnisse und Methoden bezieht, aber auch nach einer beliebigen Grundausbildung auf Stufe Bachelor erlernt werden kann.

Für viele Interessierte ist die Wahl der Weiterbildung aufgrund der Zulassungsbedingungen klar. Die Uni-Psychologinnen hingegen können auswählen, wo sie studieren wollen. Hierbei werden auch – nebst allen Qualitäten der beiden Weiterbildungen – kritische Aspekte eine Rolle spielen: Beim CCHRM wird ein starkes Gewicht auf die Einhaltung von administrativen Vorgaben gelegt. Die Ausbildung des IAP hat dafür noch Schwierigkeiten in der Abstimmung zwischen den Modulen.

Durch die unterschiedliche Ausrichtung der Ausbildungen ist es zwar nicht einfach, das Berufsprofil der Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin Aussenstehenden zu erklären. Der Vorteil der herrschenden Vielfalt liegt aber darin, dass unser Beruf auch Personen ohne gymnasiale Matura offen steht. Dies trägt dazu bei, dass in den Beratungsteams Berufsleute mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund vertreten sind: ehemalige Gymnasiasten und ehemalige Lehrlinge, Studienabgängerinnen und Quereinsteiger aus der Privatwirtschaft. Das tut der Berufsberatung gut.

Stefan Krucker ist Psychologe lic. phil. und dipl. Studien- und Berufsberater. Er leitet ein Beratungsteam und ist Fachredaktor dieser Zeitschrift.

Interinstitutionelle Zusammenarbeit

Gute Erfahrungen mit dem Projekt «IIZ-MAMAC»

Unterstützungsbedürftigen Personen mit mehreren Problemen kann durch interinstitutionelle Zusammenarbeit besser geholfen werden. Das Projekt «IIZ-MAMAC» zeigt, wo sich das neu geschaffene Instrument bewährt und wie es noch verbessert werden kann.

Von Mira Schwab. Mira Schwab ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Ressort Integration/Koordination des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco).

– Jedes System der sozialen Sicherung in der Schweiz dient der Minimierung spezifischer Risiken und sichert ein entsprechendes Zielpublikum ab: die Arbeitslosen-, die Invaliden- und die Unfallversicherung, die Sozialhilfe usw. Diese Systeme funktionieren für die meisten ihrer Klientinnen und Klienten gut. Sie verfügen über eine grosse Palette von Integrationsmassnahmen und Kompetenzen. Eine beschränkte Anzahl von Personen erhält jedoch keine adäquate Unterstützung, weil sich bei ihnen nicht eindeutig definieren lässt, welche Sozialversicherung zuständig ist. Sie geraten dadurch in eine schwierige Situation – ohne Perspektiven, voller Unsicherheiten. Die ohnehin erschwerte Integration in den ersten Arbeitsmarkt wird noch schwieriger. In solchen komplexen Situationen können die einzelnen Institutionen den Bedarf dieser Personen möglicherweise nur ungenügend einschätzen, oder sie verfügen nicht über die entsprechenden Massnahmen. Für diese Fälle müssen institutionsübergreifende Prozesse definiert werden, um umfassend und rasch handeln zu können.

Mehr Verbindlichkeit

Als Folge dieser Erkenntnisse wurden Empfehlungen zur Förderung der interinstitutionellen Zusammenarbeit (IIZ) beschlossen. Die IV-Stellen-Konferenz (IVSK), der Verband Schweizerischer Arbeitsmarktbehörden (VSAA) und die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (Skos) lancierten im Jahr 2004 eine Initiative mit dem Ziel, die Wirksamkeit in der IIZ zu stärken. 2005 wurde in 16 Kan-

tonen das Projekt «Medizinisch-arbeitsmarktliche Assessments im Rahmen des Case Management» (IIZ-MAMAC) mit dem Ziel gestartet, dass die dauerhafte Wiedereingliederung der betroffenen Personen in den ersten Arbeitsmarkt möglichst rasch erfolgen und die Dauer der Taggeld- oder Rentenzahlungen reduziert werden können. Dazu wurden folgende Kriterien formuliert:

- Rasches Handeln
- Klare Ansprechstellen
- Mehr Verbindlichkeit

Eine kürzlich durchgeführte Evaluation des Projekts liefert nun wichtige Informationen über erste Erfahrungen mit IIZ-MAMAC.

Die Klientengruppe

Die bei MAMAC angemeldeten Personen weisen eine psychische und/oder eine körperliche Krankheit auf, befinden sich in einer finanziell kritischen Situation und sind überdurchschnittlich oft alleinstehend oder alleinerziehend. Diese spezifische Klientengruppe ist stark gefährdet, dauerhaft auf Leistungen der sozialen Sicherungssysteme angewiesen zu sein und dadurch überdurchschnittlich hohe Kosten zu verursachen. Weiter wurde erkannt, dass die Altersgruppe der 25- bis 45-Jährigen leicht übervertreten ist. Rund 65% der bei MAMAC angemeldeten Personen sind Schweizerinnen und Schweizer bzw. rund 35% sind ausländischer Herkunft.

Ein koordiniertes Vorgehen, wie es MAMAC vorsieht, bietet das Potenzial, diese Personen wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Dennoch wird

die Bedeutung von IIZ-MAMAC für die Gesamtkosten der sozialen Sicherungssysteme als eher gering eingeschätzt. Dies aufgrund der kleinen Fallzahl, die auf die spezifische und zum Teil widersprüchliche Zielgruppendefinition des nationalen Projektes zurückzuführen ist.

Kundenfreundlicher

Ein wichtiger Befund der Evaluation ist die Verbesserung der Kundenfreundlichkeit. Die Mehrheit der befragten betroffenen Personen ist der Ansicht, dass sie während ihrer Teilnahme an IIZ-MAMAC weniger zwischen den verschiedenen Stellen herumgeschoben worden ist und dass sich die Stellen gegenseitig besser abgestimmt haben. Die Betroffenen fühlen sich in ihrer schwierigen Lebensphase besser aufgehoben und kompetent beraten.

Weiter wurde festgestellt, dass die bestehenden Vollzugsstellen bemüht sind, Personen mit mehreren Problemen zu erkennen und rasch zu behandeln. Die Anmeldung bei IIZ-MAMAC erfolgte bei 90% der Personen durch die zuerst involvierte Institution. Im Durchschnitt vergehen zwischen der Anmeldung bei der Institution und der Anmeldung bei IIZ-MAMAC (dem Erkennen, dass es sich um einen komplexen Fall handelt) acht Monate. Dieser Wert ist realistisch, könnte aber durch eine intensivere Grundbeurteilung noch verbessert werden.

Positive Nebeneffekte

Eindeutig ist die positive Wirkung von MAMAC auf die Zusammenarbeit zwischen den IIZ-Partnern. Es konnten auf

Der Start ist geglückt

Von Philippe Frossard

Das Projekt IIZ-MAMAC hat 16 Kantone zur interinstitutionellen Zusammenarbeit (IIZ) angeregt. Die Akteure der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung und der Sozialhilfe lernten dabei, auf eine für die Schweiz neue Art und Weise zusammenzuarbeiten. Dies führte zu einer deutlichen Professionalisierung der interinstitutionellen Praxis: Gemeinsam durchgeführte Assessments beinhalten eine wegweisende medizinische Beurteilung, und beschlossene Hilfsmassnahmen werden im Rahmen eines Integrationsplans und eines Case Management umgesetzt.

Die Bedürfnisse der Betroffenen in Bezug auf die berufliche Wiedereingliederung werden so zum zentralen Element, während früher die Frage im Vordergrund stand, welche Versicherung zuständig sei.

Auch der Abschluss von kantonalen Vereinbarungen, die die Zusammenarbeit im Rahmen von IIZ-MAMAC regeln, ist ein grosser Fortschritt. Deren Umsetzung ist an eine Rechtspflicht gebunden: Partnerinstitutionen müssen die Entscheide anerkennen, die das zuständige Team nach dem Assessment fällt. Zudem werden die Erfolgchancen für einen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt aus zwei Gründen erhöht. Erstens werden die Kosten für die angeordneten Wiedereingliederungsmassnahmen übernommen. Diese umfassen das gesamte Angebot der drei Partner. Zweitens ist während der Umsetzung der Massnahme das Existenzminimum garantiert.

Fast 960 000 Personen im erwerbsfähigen Alter bezogen zwischen 2004 und 2006 ALV-, IV- oder Sozialhilfeleistungen. Geht man davon aus, dass weniger als acht Prozent davon von mehreren Systemen unterstützt wurden, dürfte IIZ-MAMAC auf nationaler Ebene immer noch mehrere Zehntausend Personen mit Mehrfachproblematiken betreffen.

allen Ebenen wertvolle Netzwerke zwischen den Sozialdiensten, den RAV und den IV-Stellen geschaffen werden. Diese haben das gegenseitige Verständnis gefördert, die fachlichen Kompetenzen der beteiligten Personen und Institutionen erweitert und eine gute Ausgangslage für eine strukturierte Weiterentwicklung der IIZ geschaffen. Es hat sich zudem gezeigt, dass die beteiligten Institutionen erst durch das gemeinsame Assessment bereit waren, über gewisse (mit Kosten verbundene) Massnahmen und Strategien zu diskutieren. MAMAC diente also auch dazu, Türen zu öffnen und Ressourcen zu erschliessen. Oft entstand durch die gemeinsame Strategie eine gewisse Kreativität, was ohne gemeinsame Abstimmung kaum erfolgt wäre.

Verbesserungsvorschläge

Das heutige MAMAC-Konzept eignet sich jedoch nicht für alle «IIZ-Kunden» der ALV, IV und Sozialhilfe. Im Sinne einer Optimierung der Prozesse müssten gewisse Aspekte verbessert und Fehlanreize eliminiert werden. Daraus lassen sich folgende Forderungen ableiten:

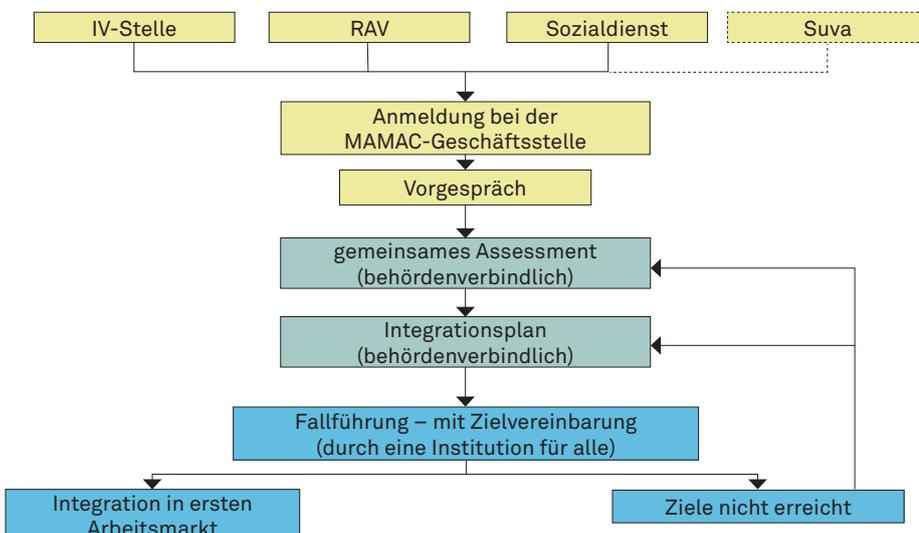
- Rasche Anmeldeverfahren
- Medizinische Kompetenz in die Assessments einbeziehen

- Zielgruppendefinition und Triageverfahren bzw. -kriterien überarbeiten
- Langfristperspektive bei der Betreuung stärken
- Akzeptanz in der Führung der betreffenden Stellen erhöhen

Die IIZ-Projektleitenden der 16 «MAMAC-Kantone» fordern für die Gestaltung der künftigen interinstitutionellen Zusammenarbeit wirksame Instrumente sowohl für die Zusammenarbeit selbst als auch für einen weiterführenden Prozess nach MAMAC-Modell. Eine weitere Forderung ist die Schaffung von klaren Rahmenbedingungen mittels Kreisschreiben oder Weisungen. Dies insbesondere für die Ressourcen, die für IIZ reserviert sind.

Auf nationaler Ebene soll ein Steuergremium eingesetzt werden, das alle Partner einbezieht, die Koordination bei der (Wieder-)Eingliederung in die Arbeitswelt sicherstellt und zur Optimierung des Gesamtsystems der sozialen Sicherung beiträgt. Dem Steuergremium wird eine Fachstelle als Kompetenzzentrum zur Seite gestellt, die Aktivitäten gestaltet und dem Bund als Anlaufstelle dient. Als Bindeglied zwischen Institutionen und Kantonen soll die Fachstelle für eine professionelle Arbeit an den Schnittstellen der Systeme sorgen. —

Kernprozess von «IIZ-MAMAC»



Die interinstitutionelle Zusammenarbeit bei medizinisch-arbeitsmarktlichen Assessments im Rahmen des Case Management (schematisch).

Quelle : Seco

Geringqualifizierte Stellensuchende

Das Seco fördert berufsbezogene Basiskompetenzen

Viele Arbeitslose sind ohne postobligatorische Ausbildung. Für deren Integration in den Arbeitsmarkt sind Bildungskonzepte notwendig, die sich an den am Arbeitsplatz nachgefragten Anforderungen orientieren. Das Seco unterstützt entsprechende Pilotprojekte.

Von Tindaro Ferraro, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco).

— Geringqualifizierte sind unter den Stellenlosen überdurchschnittlich vertreten. Rund ein Drittel der 2009 arbeitslos gemeldeten Personen übte zuvor eine Hilfsfunktion aus. Trotz allgemein steigendem Qualifikationsprofil der Erwerbsbevölkerung ist der Anteil Arbeitsloser ohne postobligatorische Ausbildung in den letzten Jahren kaum gesunken. Über die Hälfte der arbeitslos gemeldeten Geringqualifizierten sind Ausländerinnen und Ausländer.

Wichtigster Grund für die allgemein schlechteren Arbeitsmarktperspektiven von Geringqualifizierten sind die seit längerer Zeit steigenden beruflichen Anforderungen am Arbeitsplatz. Zwar sind «einfache Arbeiten», die nur eine kurze Anlernzeit verlangen, weder verschwunden noch gänzlich in Länder mit tieferem Lohnniveau ausgelagert worden. Der Einzug computergestützter Technologien in den beruflichen Alltag und neue Formen der Arbeitsorganisation haben aber einzelne Tätigkeitsfelder von Ge-

ringqualifizierten anspruchsvoller gemacht. Dabei geht es nicht nur um Fachwissen. Die erhöhten Anforderungen betreffen beispielsweise auch den Umgang mit Zahlen und Texten, die sprachliche Kommunikationsfähigkeit oder die Benutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien, wie verschiedene Studien zeigen.

Basiskompetenzen genauer definieren

Den «Gelernten», die eine Berufsausbildung durchlaufen haben, stehen also nicht einfach die «Ungelernten» gegenüber. Einige Geringqualifizierte müssen heutzutage an ihrem Arbeitsplatz durchaus auch Anforderungsprofile erfüllen, die von jenen einzelner Attestlehren nicht weit entfernt sind. Aus diesem Grund bilden sie eine heterogene Gruppe, die insbesondere im Hinblick auf eine massgeschneiderte berufliche Förderung differenziert betrachtet werden muss.

Eine wichtige Rolle in dieser Diskussion spielen die sogenannten Basiskompetenzen. Unter diesem Begriff werden allgemein Wissen und Fertigkeiten zusammengefasst, die für die Bewältigung von Handlungssituationen im (beruflichen) Alltag unabdingbar sind. Die Förderung von Basiskompetenzen blickt auf eine

Die Förderung von Basiskompetenzen hat eine lange Tradition.

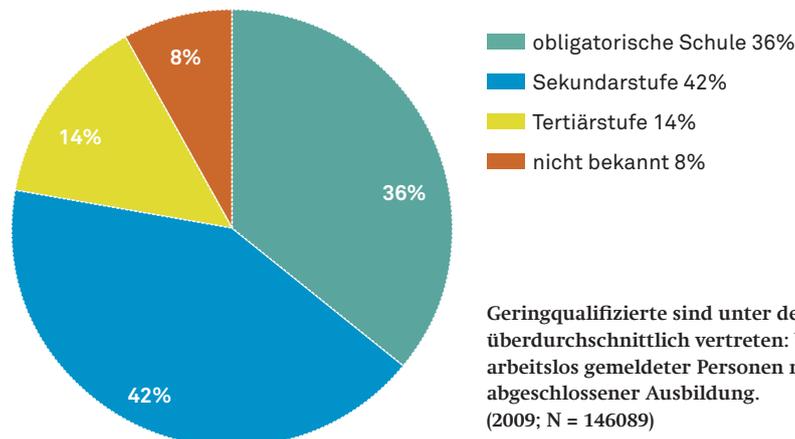
lange Tradition zurück. Viele Angebote entstanden in den 1970er-Jahren zur Bildung und Weiterbildung von Arbeitsmigrantinnen und -migranten und wurden von gemeinnützigen Vereinen angeboten.

Damit sollten die beruflichen Chancen von Zugewanderten verbessert und auch deren gesellschaftliche Teilhabe gestärkt werden. Oft bestimmten Sprachkurse in der Ortssprache, Alphabetisierungskurse und schulische Nachholangebote die Lerninhalte. Trotz diesen zahlreichen Weiterbildungsangeboten besteht jedoch immer noch wenig Einigkeit darüber, welche Kompetenzbereiche zu den Basiskompetenzen zu zählen sind, welche Inhalte vermittelt und welches Niveau dabei erreicht werden soll.

Zwei Positionen

Bei der Definition des Begriffs Basiskompetenzen gibt es im Wesentlichen zwei Positionen: Die erste Definition steht in der Tradition der Nachholbildung und orientiert sich inhaltlich am schulischen

Arbeitslose und ihr Schulabschluss



Quelle: Seco

Fächerkanon. Dabei wird die Förderung von Basiskompetenzen bei Erwachsenen mit dem Aufbau schulischer Grundbildung gleichgesetzt.

Die zweite Definition stellt die Vermittlung sogenannter Kulturtechniken in den Mittelpunkt: Neben Lesen und Schreiben sollen Kompetenzen in Alltagsmathematik und neuerdings auch in Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) gefördert werden. Letzterer Definitionsvorschlag umfasst zudem kommunikative Kompetenzen in der Ortssprache bei Migrantinnen und Migranten.

Was Basiskompetenzen sind, ist keineswegs eine müssige Frage, denn die Antwort darauf kann bildungspolitische Konsequenzen haben. So sind beispielsweise Weiterbildungsangebote im Rahmen der Arbeitslosenversicherung nur dann finanzierbar, wenn sie auf die Anforderungen des Arbeitsmarkts ausgerichtet sind. Die Arbeitslosenversicherung gab 2009 mehrere Millionen Franken für Weiterbildungen im Bereich der Basiskompetenzen aus. Bei der grossen Mehrheit der unterstützten Angebote handelte es sich um Sprachkurse auf tiefem Kompetenzniveau und um Alphabetisierungskurse.

Mathematik, Computerkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen usw. spielen kaum eine Rolle.

Praxisnahe Konzepte

Das Seco hat aufgrund der unterschiedlichen Begriffsbildungen und der dezentralen Organisation der Arbeitslosenversicherung auf eine normative Definition von Basiskompetenzen verzichtet. Stattdessen wurden in Pilotprojekten für einzelne Kompetenzbereiche bestehende Good Practices mit Unterstützung von Fachexperten in einen konzeptionellen Rahmen gefasst. Auf diesem Weg entstanden in den letzten Jahren das Rahmenkonzept zur arbeitsmarktorientierten Sprachförderung und das Konzept zur Förderung alltagsmathematischer Kom-

petenzen. Das «Rahmenkonzept Alltagsmathematik» ging aus einer Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Verband für Weiterbildung (SVEB) hervor und kann auf www.alice.ch nachgelesen und

Die Festlegung von Lernzielen stützt sich auf berufsfeldbezogene Anforderungen.

heruntergeladen werden. Das «Rahmenkonzept zur arbeitsmarktorientierten Sprachförderung» ist im Klett Verlag erschienen. Beide Konzepte zeichnen sich durch folgende Merkmale aus.

1. Die Festlegung von Lernzielen stützt sich auf erhobene berufsfeldbezogene Anforderungen und nicht auf vorgegebene Curricula.
2. Bestehende oder geforderte Kompetenzen können dank einem Referenzrahmen mit klaren Kriterien zu Kompetenzprofilen zusammengefasst werden.
3. Die vermittelten didaktischen Ansätze berücksichtigen die lernbiografischen Voraussetzungen von Schulungsgewohnten.
4. Basiskompetenzen werden als Handlungskompetenzen verstanden, die zu beruflichem Handeln befähigen und nach Möglichkeit in einem beruflichen Umfeld gefördert werden sollen. Beide Konzepte schlagen didaktische Ansätze vor, die es den Kursleitenden ermöglichen, die Förderung von Basiskompetenzen in den beruflichen Alltag oder in Beschäftigungsprogramme zu integrieren.

Am beruflichen Alltag orientiert

Diese Herangehensweise lässt sich am Beispiel der «Geldrückgabe» illustrieren, einer im Verkauf sehr typischen alltagsmathematischen Handlung: Statt wie in der Schule mittels Kopfrechnen eine Subtraktionsrechnung vorzunehmen, wird in der Regel auf den erhaltenen Geldbe-

trag aufgezählt. Dieses Verfahren ist kaum fehleranfällig und lässt sich zudem leicht vermitteln. Für Verkäuferinnen und Verkäufer kann es ausserdem von Vorteil sein, wenn sie ein Gefühl für Geldbeträge entwickeln, beispielsweise die Höhe von ausgegebenen oder erhaltenen Münz- oder Notenbeträgen grob schätzen können.

Dieses Beispiel soll zeigen, dass beim Festlegen der Basiskompetenzen an Fähigkeiten angeknüpft werden muss, die im beruflichen Alltag auch tatsächlich gefordert und beobachtet werden. Nur auf diese Weise lassen sich Geringqualifizierte besser in den Arbeitsmarkt integrieren. Für schulungsgewohnte Personen ist dieser Ansatz auch deshalb wichtig, weil er einen konkreten Bezug zum erlebten beruflichen Alltag herstellt und den Erwerb beruflicher Handlungskompetenz in den Mittelpunkt stellt.

Von grosser Bedeutung ist ausserdem, dass sich die Förderung von Basiskompetenzen im Sinne des lebenslangen Lernens auf anerkannte Referenzrahmen stützt. Dies könnte für arbeitslose Geringqualifizierte die Möglichkeit eröffnen, im Anschluss an eine Phase der Arbeitslosigkeit an bereits erworbene Kompetenzen anzuknüpfen und sich beruflich weiterzubilden.

Ausblick

Als nächsten Schritt plant das Seco in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Kommunikation (Bakom) ein Pilotprojekt zur Erstellung eines Konzepts zur Förderung von Basiskompetenzen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien. Auch in diesem Fall wird die Publikation auf einer konkreten Anforderungsanalyse aus einem Berufsfeld basieren. —

Stelleninserate

Die Anforderungen sind gestiegen

Anspruchsvolle Berufe werden immer anspruchsvoller, während anspruchslosere Tätigkeiten zunehmend verschwinden. Markant zugenommen hat die Nachfrage nach «Soft Skills».

Von Viktor Moser

– Zwischen 1950 und 2006 sind die Ansprüche, die an stellensuchende Arbeitnehmende gestellt werden, spürbar und in allen Anforderungsbereichen gestiegen: in Bezug auf die Ausbildung und Weiterbildungen, Erfahrungen und auch in Bezug auf traditionelle Tugenden oder moderne Soft Skills. Zu diesem Schluss gelangt eine Studie, für die Stelleninserate aus den Jahren 1950 bis 2006 analysiert worden sind. Dazu wurden 40 000 Stelleninserate in Printmedien und – seit sich dieser zweite Kanal etabliert hat – im Internet untersucht. Im Vordergrund standen die Bedeutung der sogenannten Soft Skills und deren Wandel. Diese «weichen Faktoren» sind Fähigkeiten wie Flexibilität, Teamfähigkeit oder Kreativität, die nicht an eine bestimmte Berufsfunktion gebunden sind. Die Studie unterscheidet ferner zwischen traditionellen Arbeitstugenden wie Zuverlässigkeit und modernen, dynamischen Anforderungen wie Eigeninitiative oder unternehmerisches Denken.

Widersprüchliche Forderungen

Die beobachtete Kumulation der Anforderungen führt zu einem Widerspruch, der in der Studie mit «Ambivalenz des Wandels» umschrieben wird. «Ebenso wenig wie die alten Arbeitstugenden durch moderne Sozial- oder Methodenkompetenzen abgelöst werden, ersetzen die Soft Skills als Ganzes die Anforderungen an formale Ausbildungen», sagt Alexander Salvisberg, Studienautor und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Institut der Universität Zürich. Er war dennoch überrascht, wie deutlich sich die widersprüchliche Situation in Stelleninseraten abbildet. «Man sucht dynamische, innovative, intelligente, un-

ternehmerisch denkende Mitarbeitende, die gleichzeitig bereit sind, sich ohne Wenn und Aber in einem vorgegebenen Rahmen einzuordnen.» So gesehen erscheinen traditionelle Arbeitstugenden in einem neuen Gewand. Gesucht werden nicht mehr «das willige Mädchen» oder «der fleissige Bursche», sondern leistungsstarke, verantwortungsbewusste, auch stressresistente Arbeitskräfte. Auch die viel zitierte Teamfähigkeit bedeutet unter diesen Voraussetzungen in erster Linie Konformität, zumal anstelle des Vorgesetzten eben das Team die Kontrollfunktion übernimmt.

Veränderte Arbeitsorganisation

Die Anforderungen Flexibilität oder Kommunikationsfähigkeit, die heute zu den Spitzenreitern unter gestellten Ansprüchen gehören, tauchen in Inseraten erstmals 1972 bzw. 1984 auf. Dieser Wandel reflektiert die technischen Veränderungen sowie neue Formen der Arbeitsorganisation. Arbeitnehmende müssen heute wesentlich mehr kommunizieren als früher, wenn sie ihr Ziel erreichen wollen. So bezieht etwa der Ingenieur im Gegensatz zu früher bereits in der Entwicklungsphase Kundenbedürfnisse mit

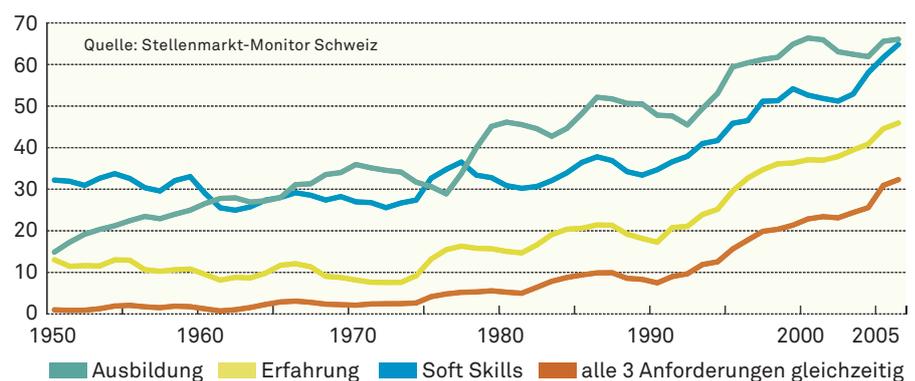
ein, und er muss auch fähig sein, sein Produkt auf dem Markt zu präsentieren.

Der Einsatz von Computertechnologie hat auf breiter Basis zu einem Abbau von Routinetätigkeiten geführt. Bereits anspruchsvolle Berufe werden damit noch anspruchsvoller, während anspruchslosere Tätigkeiten, etwa für Hilfskräfte in Privathaushalten oder in der Industrie, mehr und mehr verschwinden. Die Kumulation der Anforderungen lässt sich zu einem wesentlichen Teil dadurch erklären, dass die Zahl der einfachen Arbeitsplätze in den letzten sechzig Jahren drastisch zurückgegangen ist.

Chancengleichheit im Abseits

Offen bleibt die Frage, wie sich unter den aktuellen Rahmenbedingungen Chancengleichheit realisieren lässt. Während beim Zugang zu den formalen Ausbildungen eine gewisse Demokratisierung stattgefunden hat, werden Soft Skills primär über das familiäre Umfeld vermittelt, sodass sich die Eliten selber reproduzieren. Soll diese Ungleichheit verringert werden, kommen unsere Bildungsinstitutionen nicht darum herum, geeignete Formen für die Vermittlung von Soft Skills zu finden. –

Anforderungen im Stellenmarkt 1950 – 2006



«Mit den Reformen stärken wir unsere Schlagkraft»

Der Dachverband Schweizerischer Arbeitsämter VSAA öffnet sich und heisst neu Verband Schweizerischer Arbeitsmarktbehörden. Edgar Sidamgrotzki, Leiter des Amts für Wirtschaft und Arbeit Thurgau und Leiter der VSAA-Projektgruppe, erklärt die wesentlichen Neuerungen.

Interview: Viktor Moser

PANORAMA: Herr Sidamgrotzki, der VSAA hat sich neu positioniert und seine Strukturen verschlankt. Was waren die Motive für diese Reform?

Edgar Sidamgrotzki: Ausgangspunkt war die Verbesserung der Kommunikation und des Marketings. Bevor wir diese Aufgabe in Angriff nehmen konnten, mussten wir das zu vermarktende Produkt, also den VSAA selbst, genauer analysieren. Die Geschäftsleitung und der Vorstand setzten eine Projektgruppe ein, die sich aus Vertretern der Kantone und Bundesstellen sowie einem externen Berater zusammensetzte. Nach einem Jahr haben wir eine Konsenslösung gefunden.

Mit welchen Neuerungen?

Wir haben die Strukturen und Prozessabläufe vereinfacht sowie die Rechte und Pflichten der Verbandsorgane und Fachgruppen klarer, verbindlicher definiert. Der bisherige Vorstand war identisch mit der Generalversammlung, was zu Doppelspurigkeiten führte. Die Verbandsführung liegt nun bei der Geschäftsleitung, mit einem Verbandsdirektor und der Geschäftsstelle. Der Vorstand wird durch eine Plenarversammlung ersetzt, die Informationen und Anliegen einbringt.

Gibt es neben dem Organisatorischen weitere Änderungen?

Während über hundert Jahren war der VSAA der Fachverband der klassischen Arbeitsämter. Heute haben die kantonalen Arbeitsämter eine Vielzahl zusätzlicher Aufgaben, was im häufig verwendeten Namen «Amt für Wirtschaft und Arbeit» zum Ausdruck kommt. Seit dem

1. September 2010 heisst der VSAA deshalb neu Verband Schweizerischer Arbeitsmarktbehörden. Die breitere Palette der Tätigkeit zeigt sich auch darin, dass neben dem Seco andere Bundesämter, beispielsweise das Bundesamt für Migration, bei uns mitwirken. Auch wenn der Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes eine zentrale Aufgabe bleiben wird, hat sich der VSAA als Dachorganisation auch für andere Verbände und Fachorgane geöffnet. Neu soll beispielsweise der Interkantonale Verband für Arbeitnehmerschutz (IVA) Mitglied des VSAA werden und in der Geschäftsleitung vertreten sein. Mit diesen Reformen verstärken wir unsere Schlagkraft.

Sie haben die Reformen zügig, innerhalb eines Jahres, durchgeführt. Gab es keine Widerstände?

Wir haben eine umfangreiche Mitgliederbefragung durchgeführt und mit Vertretern der Bundesstellen persönliche Gespräche geführt. Die Diskussionen waren intensiv, konstruktiv, klärend und zielführend. Weil keine gravierenden Differenzen zutage traten, konnte das Projekt so rasch abgeschlossen werden. Zudem werden die schon bestehenden Regional- und Fachkonferenzen sowie die assoziierten Fachverbände aufgewertet, indem Informationen und Arbeitsabläufe insbesondere mit der Geschäftsleitung intensiviert und koordiniert werden.

Wozu hat der VSAA ein neues Kommunikationskonzept entwickelt?

Wir wollen an unserer eigenen Basis – etwa auf RAV-Ebene – präsenter sein. Das



Edgar Sidamgrotzki: «Wir wollen an unserer eigenen Basis präsenter sein.»

gilt unter anderem auch für unsere Bildungsarbeit. Generell soll in Zukunft klarer und aktueller informiert werden. Über einen Flyer werden wir unsere Dienstleistungen kommunizieren. Durch eine bessere Image- und Marketingwirkung nach innen soll der VSAA eine hohe Präsenz in unseren Stellen erhalten. Zudem werden wir die Koordination mit unseren Partnern verstärken und die Kontakte zur Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz ausbauen. In erster Linie wollen wir bei unseren politischen Vorgesetzten unsere Fachkompetenz nach Bedarf einbringen. Aufgrund dieser Rolle wird der VSAA nicht in einer breiteren Medienöffentlichkeit auftreten. Unser Hauptziel ist es, die Kooperation und Koordination mit unseren Partnern zu verstärken. –



Aufraffer/Aufrafferin (BP in Vorbereitung)

Nadja müsste eigentlich heute einen Artikel schreiben. Stattdessen macht sie allerlei Administrativkram, räumt da und dort etwas auf, nickt beim Zeitungslesen kurz ein, und schon ist später Nachmittag, und sie hat ja noch eine Verabredung am Abend. «Ach», seufzt sie, «ich hab wieder mal den Aufraff nicht gefunden.» Sebastian wollte nach der Arbeit nur noch rasch auf ein Bier mit den Kollegen. Nachdem er das Glas gekippt hat, ruft er scherzend in die Runde: «Bringt mir die Rechnung und den Aufraff!» Natürlich bringt ihm niemand den Aufraff, er bleibt bei drei weiteren Bieren hängen und hat nun den Hauskrach mit seiner Partnerin.

Beiden Opfern ihrer augenblicklichen Lebensumstände kann nun geholfen werden: mit dem neuen Beruf Aufraffer/Aufrafferin. Diese hochkompetenten Fachleute sind Meister in Motivationspsychologie, ausgezeichnete Menschenkenner, mobil und haben eine gute Konstitution. Ihre Dienste werden von partiell oder chronisch antriebsschwachen Personen oder oft auch von Menschen in deren Umfeld (Partner, Eltern, Kinder, Freunde, Arbeitgeber usw.) in Anspruch genommen. Nadja beispielsweise rief am nächsten Tag ihren Aufraffer an. Innert einer Viertelstunde war er bei ihr zuhause, eine halbe Stunde später hatte sie Lead und ersten Abschnitt des Artikels geschrieben. Sebastians Partnerin hatte dank ihrer Aufrafferin anderntags Sebastian pünktlich zum wichtigen Abendessen mit ihrer Chefin und deren Gatten am Tisch.

Die Ausbildung eignet sich für Menschen mit auffällig starken Social Skills und Fahrzeugausweis der Kat. B. Sie umfasst Fächer wie Anthropologie und Psychologie, Mediation, Organisationstheorie, Zeitmanagement, Hypnosetechniken und Grundlagen asiatischer Kampfsportkunst. *hs*

AUSBLICK PANORAMA NR. 6 | 2010 erscheint am 10. Dezember

Beratung als Pflicht

Nicht jedes Beratungsgespräch basiert auf Freiwilligkeit. Beratungen, die unter Druck stattfinden, haben eine eigene Dynamik. Wir zeigen, welche Instrumente und Strategien den Beratenden zur Verfügung stehen und wie betroffene Klienten die für sie unangenehme Situation erleben. —

IMPRESSUM

Herausgeber

Schweizerisches Dienstleistungszentrum
Berufsbildung | Berufs-, Studien- und Laufbahn-
beratung SDBB in Zusammenarbeit mit dem
Staatssekretariat für Wirtschaft Seco.
Mit Unterstützung des Bundesamts für Berufs-
bildung und Technologie BBT.

Anschrift

SDBB
Redaktion PANORAMA
Haus der Kantone
Speichergasse 6, Postfach 583
CH-3000 Bern 7
Tel. 031 320 29 63

E-Mail

info@panorama.ch
Die E-Mail-Adressen des PANORAMA-Teams
setzen sich zusammen aus
vorname.name@panorama.ch

Redaktion

Michael Fritschi (mf), Chefredaktor
Peter Knutti (Kn), Berufsbildung
Pierre-Yves Puipe (pyp), Formation
professionnelle
Stefan Krucker (sk), Berufsberatung
Coralia Gentile (cg), Orientation professionnelle
Viktor Moser (vm), Arbeitsmarkt
Philippe Frossard (pf), Marché du travail

Kolumne

Heinz Stauer (hs), heinz.stauer@sdbb.ch

Fotos

Niklaus Spoerri, Zürich

Produktion

Fanny Mülhauser (fym)

Layout

Maya Ingold (mi)

Inhaltskonzept

Esther Schmid, Büro für Kommunikation,
Zürich

Gestaltungskonzept

Agnès Laube, Visuelle Kommunikation, Zürich

Verlag, Inserate und Vertrieb

Weber AG Verlag
Gwattstrasse 125
CH-3645 Thun/Gwatt
Tel. 033 336 55 55, Fax 033 336 55 56
panorama@weberag.ch

Abonnemente

u.baumgartner@weberag.ch; Tel. 033 654 15 15
Adressänderungen bitte direkt dem Verlag
mitteilen.

Preise

Die Fachzeitschrift PANORAMA erscheint
zweimonatlich in Deutsch und Französisch.
Einzelausgabe: CHF 19.- (Ausland EUR 13.-)
Jahresabonnement (6 Ausgaben): CHF 92.-
(Ausland EUR 70.-)
Jahreskombiabonnement (deutsche und franzö-
sische Ausgabe): CHF 111.-; Ausland EUR 81.-.
ISSN: 1661-9552, 24. Jahrgang

Weitere Informationen: www.panorama.ch