

PANORAMA

Nr. 3 | 2019

Fachkräftemangel

Was die Hotellerie unternimmt. Wie Quereinstiege gelingen. Und was es generell braucht, damit Frauen und Ältere im Erwerbsleben bleiben.



Konsequent verbundpartnerschaftliche Steuerung

Die Berufsbildung benötigt ein «fachlich-strategisches Steuer-gremium», sagt ein Expertenbericht. | Seite 14

EBA Gesundheit und Soziales als Sprungbrett in den Arbeitsmarkt

Stellen gibts vor allem in der Langzeitpflege. | Seite 20

Wenn Maschinen Bewerbungen prüfen

Immer mehr Firmen nutzen E-Recruiting. Die Auswirkungen. | Seite 26

Fachkräftemangel

FOKUS

- 4 Stellen mit Aussicht** | M. Shergold
Wie die Hotellerie gegen den Fachkräftemangel vorgeht.
- 6 Teilzeitarbeit allein reicht nicht** | Ch. Bitz
Wie die Erwerbsbeteiligung der Frauen erhöht werden kann.
- 7 «Synergien von Volkswirtschaft und Bildung nutzen»** | Interview: Ch. Bitz
Staatsrat Christophe Darbellay erklärt die Massnahmen des Kantons Wallis gegen den Fachkräftemangel.
- 8 Quereinstieg: Ja, aber ...** | A. Zbinden Lüthi
Wie gelingt der Einstieg, und welche Programme gibt es in Technik, Gesundheit und Pädagogik?
- 10 Jetzt sollen es die Alten richten** | D. Fleischmann
Die Firmen könnten mit flexiblen Arbeitsmodellen die Zahl der Frühpensionierungen senken.

BERUFSBILDUNG

- 14 Konsequenter verbundpartnerschaftliche Steuerung** | P. Emmenegger, L. Seitzl
Ein Expertenbericht empfiehlt ein «fachlich-strategisches Steuergremium» der Berufsbildung.
- 16 «Bei den Betroffenen tabuisiert»** | Interview: D. Fleischmann
An Angeboten zur Förderung der Grundkompetenzen fehlt es nicht, sagt Christoph Reichenau, Präsident der schweizerischen Volkshochschulen.

BERUFSBERATUNG

- 20 EBA Gesundheit und Soziales als Sprungbrett in den Arbeitsmarkt** | A. Gulfi
Stellen gibts vor allem in der Langzeitpflege.
- 22 So kommen die Mütter zurück** | P. Palffy, S. Philipp, M. Debus
Wie gelingt der berufliche Wiedereinstieg nach dem Mutterschaftsurlaub?
- 23 Hoffnung öffnet Perspektiven** | P. Perrig-Chiello
Wie gelingt der Übergang in die Pensionierung?

ARBEITSMARKT

- 26 Wenn Maschinen Bewerbungen prüfen** | D. Fleischmann
Immer mehr Firmen nutzen E-Recruiting. Was bedeutet das für Stellensuchende?
- 28 «Wir erleben eine Tripadvisorisierung» der Arbeitswelt** | Interview: Ch. Bitz
Die Thesen von Dominique Turcq, Soziologe und ehemaliger Manager bei Manpower, zur Zukunft der Arbeit.
- 31 So unterschiedliche Schwerpunkte setzen die RAV** | K. Degen, A. Wetli
Die neuste Amosa-Studie untersuchte die Beratungspraxis.

CARTOON

- 34 Wo ist Kurt?** | Ch. Biedermann



Anfang der 1980er-Jahre, Streit auf einem Schulhausplatz irgendwo im Schweizer Mittelland. Das eine Kind brüllt: «Du Tschingg!» Das andere gibt zurück: «Du Kuhschweizer!» Und nach einer Pause: «Und wer baut eure Häuser, wenn nicht wir?»

Heute ist eine gewisse «Italianità» Teil der Schweizer Kultur, und eine Zürcher Restaurantkette nennt sich augenzwinkernd «Tschingg». Aber es fehlen wieder Arbeitskräfte, nicht Bauarbeiter zwar, aber Pflegefachfrauen und Ärzte, unter anderem.

Sie holte die Schweiz auch diesmal aus den Nachbarländern, insbesondere aus Deutschland. Und prompt beklagen sich die Leute über den direkteren Umgangston der Einwanderer aus dem Norden – wohl einfach wieder, bis man sich aneinander gewöhnt hat.

Trotzdem macht sich die Schweiz nun auf, ihr eigenes Potenzial stärker zu nutzen. Mit der Fachkräfteinitiative will der Bund Arbeitnehmende besser qualifizieren, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern, ältere Arbeitskräfte länger im Arbeitsleben halten und Flüchtlinge sowie vorläufig Aufgenommene in den Arbeitsmarkt integrieren. Die zahlreichen Massnahmen sind auf der Website www.fachkraefte-schweiz.ch beschrieben.

Weshalb die neue Strategie? Zusammen mit dem demografischen Wandel führt der Bund die «gesunkene Akzeptanz für die Zuwanderung in Teilen der Bevölkerung» an. Das hinterlässt einen schalen Nachgeschmack: Nur wenn unsere Wirtschaft und unser Gesundheitswesen ein grösseres Problem haben (mit der Demografie, mit der politischen Stimmung), ist unsere Gesellschaft offenbar bereit, Frauen wirklich zu fördern, ältere Arbeitnehmende wertzuschätzen und Flüchtlinge zu integrieren.

Bildstrecke

Die grossformatigen Fotos in dieser Ausgabe wurden im Kompetenzzentrum Arbeit (KA) der Stadt Bern aufgenommen. An den Arbeitsplätzen, wo normalerweise Personen für den Arbeitsmarkt fit gemacht werden, arbeitete während des Shootings niemand – als Symbol für den Fachkräftemangel.



Stellen mit Aussicht

Die schweizerische Hotellerie lebt von Menschen: von ihren Gästen und von ihren Mitarbeitenden. Bei den Gästen hat sie Zulauf, doch bei den Fachkräften kämpft sie gegen den Mangel. Die Initiative «Future Hospitality!» will die Branche für alle attraktiv machen.

Von Miriam Shergold, Verantwortliche Bildungspolitik hotelleriessuisse

Es ist nicht lange her, da machte das japanische «Henn na Hotel» Schlagzeilen mit einer Massentlassung: Die Hälfte der im Betrieb tätigen Roboter musste sich eine neue Herausforderung suchen. Eigentlich hätten die Roboter für «ultimate Effizienz» im Hotel sorgen sollen: tanzend in der Lobby, virtuos am Klavier, kräftig im Kofferschleppen, allwissend in der Auskunft. Doch dann holte sie die Gegenwart ein. Eine Gegenwart, in der die Software veraltet und Bauteile verschleissen, das Kopieren eines Ausweises knifflig ist, schnarchende Gäste so klingen, als würden sie mitten in der Nacht eine Frage zum Wetter stellen. Eine Gegenwart, in der die Evolution der Technologie schnell, aber die des Menschen langsam ist. Auch Roboterenthusiasten/-innen sind (derzeit noch) Wesen aus Fleisch und Blut, die ihren Schlaf brauchen. Ausgeträumt ist also – vor-

erst – der Traum von einer eleganten technischen Lösung für den Fachkräftemangel in der Hotellerie, von diskreten Helfern mit Dauerdienstplan und Datenspeicher, von der ultimativen Effizienz.

Es sind also weiterhin Menschen erforderlich, um die Gäste und die Einrichtung gekonnt zu umsorgen. Diese Menschen sind aber zunehmend schwer zu finden. Zwar üben Hotels eine starke Faszination aus: weltläufig und heimisch, öffentlich und intim, präzise organisiert und doch so bunt wie das Leben selbst. Zwar finden passionierte Gastgeber und Gastgeberinnen hier eine Berufung, die sie gegen keinen anderen Job eintauschen würden. Aber es sind zu wenige. Lehrstellen bleiben unbesetzt, und bewährte Mitarbeitende wandern in andere Branchen ab, wo sie als Dienstleistungsprofis bestens ankommen.

Den betroffenen Hoteliers und Hotelieren nützt es nichts, wenn sie voreingenommene Berufsberatende, misstrauische Eltern oder einen Verfall menschlicher Treue für das Problem verantwortlich machen. Auch wenn es wirklich schmerzt, wenn Nachwuchstalente andere Richtungen einschlagen, obwohl sie hervorragend zur Branche gepasst hätten. Moderne Arbeitnehmende sind genauso wie Reisende in der Lage, «mit den Füßen abzustimmen» und dahin zu gehen, wo es am attraktivsten ist. Punkt.

Zeit zu handeln

Die Hotellerie ist also gezwungen, sich ernsthaft und selbstkritisch mit der Frage auseinanderzusetzen, auf welche Weise sie genügend geeignete Menschen gewinnen und halten kann. Damit sind in erster Li-

nie gelernte Fachkräfte gemeint. Wer die offizielle Arbeitslosenstatistik studiert, findet zwar zahlreiche Personen, die offiziell zuletzt im Gastgewerbe tätig waren und nun auf Stellensuche sind. Hierzu gehören jedoch auch alle, die nur für kurze Zeit als ungelernete Aushilfe in unserer Branche gearbeitet haben. Das Fachkräfteproblem lässt sich also leider nicht einfach damit lösen, die Arbeitssuchenden auf die offenen Stellen für Spezialistinnen und Spezialisten zu verteilen. Die Lösung muss wesentlich umfassender und differenzierter sein.

Vor anderthalb Jahren hat hotellerie-suisse daher die strategische Initiative «Future Hospitality! Attraktiv – Gemeinsam – Qualifiziert» lanciert. Wie im Namen angedeutet, spielt Bildung dabei eine Schlüsselrolle. Ziel ist es, die Arbeit der Hotellerie für Menschen mit ganz unterschiedlichem Rüstzeug möglich und erstrebenswert zu machen, und zwar nachhaltig.

Schon jetzt gewinnen Hotels neue Fachkräfte nicht nur über klassische Kanäle wie Lehrstellen, sondern auch aus Potenzialgruppen wie Personen mit Familienpflichten, älteren Arbeitnehmenden, Personen mit Behinderungen, Flüchtlingen, Arbeitssuchenden sowie Ungelernten mit oder ohne

Mit Bildung gegen den Fachkräftemangel in der Hotellerie vorzugehen, bedeutet ausdrücklich, dies auf allen hierarchischen Ebenen zu tun.

Migrationshintergrund. Um erfolgreich Fuss zu fassen, brauchen diese Gruppen ansprechende und bedürfnisgerechte Aus- und Weiterbildung, Begleitung sowie gute Arbeitsbedingungen. Schon jetzt verfügt das Gastgewerbe über ein breites Bildungsportfolio, zum Beispiel RIESCO-Kurse für Flüchtlinge, Progresso-Kurse für ungelernete Angestellte oder Rezeptionskurse für Quereinsteigende. «Future Hospitality!» verfolgt das Ziel, die Nutzung dieser Bildungsangebote zu steigern und allfällige Lücken im

Portfolio zu schliessen. Dass neue Angebote, die sowohl den Bedürfnissen der Zielgruppen als auch der Betriebe entsprechen, dem Branchennachwuchs ganz neuen Schwung geben können, beweist die neue Grundbildung zum/zur Hotel-Kommunikationsfachmann/-frau EFZ: Hier übersteigt die Nachfrage der Jugendlichen das Angebot an Lehrstellen bei Weitem.

Schulabgängerinnen und -abgänger für die Branche zu begeistern, bleibt auch dann zentral wichtig, wenn viele Wege in die Branche führen. Innovative und sinnesnahe Begegnungen spielen hier eine Schlüsselrolle, gerade wenn sie Gleichaltrige, Eltern und Lehrpersonen miteinbeziehen. Erfolgreiche Beispiele sind der «Bildungsbuss zum Anbeissen» für den Berufswahlunterricht von berufehotelgastro, «Please Disturb», der Tag der offenen Hoteltüren, sowie die Schnuppercamps von hotellerie-suisse.

Wenn genügend junge Lernende ausgebildet werden können, ist die erste Hürde genommen. Aber damit der Branche dieses Humankapital erhalten bleibt, muss der gewählte Beruf auch auf der Langstrecke gefallen. Was dem entgegensteht, ist klar zu benennen und dann so gut wie möglich zu bekämpfen. «Future Hospitality!» widmet sich daher auch der Aufgabe, vorhandene und neue Daten so zu sammeln und auszuwerten, dass sich die Stimmung beim Personal und ein entsprechender Handlungsbedarf in der Branche laufend ermitteln lassen.

Bildung für alle

Die Arbeitgeber der Fachkräfte der Zukunft benötigen nicht nur eine grundsätzliche Offenheit, sondern auch zusätzliche Kompetenzen. Daher unterstützt «Future Hospitality!» Führungsverantwortliche darin, sich selbst und ihren Betrieb als Arbeitsplatz weiterzuentwickeln, sei es durch Weiterbildung oder durch Vernetzung. Wer zum Beispiel bereits Erfahrungen damit hat, Dienstpläne mit Rücksicht auf familiäre Bedürfnisse zu gestalten oder Ungelernte zum EFZ zu begleiten, ist Gold wert für jene, die ähnliche Schritte planen. Als Ergänzung zu den bewährten

Erfahrungsgruppen sieht «Future Hospitality!» eine digitale Plattform vor, mithilfe derer Führungsverantwortliche Wissen teilen sowie geeignete Weiterbildungs- und Coachingangebote finden können. Mit Bildung gegen den Fachkräftemangel in der Hotellerie vorzugehen, bedeutet also ausdrücklich, dies auf allen hierarchischen Ebenen zu tun.

Die Hotellerie wird auf absehbare Zeit hin nicht an die Spitze der Lohnpyramide vorrücken und sicher auch nicht allen Mitarbeitenden alle Wochenenden freihalten können. Trotzdem gibt es Häuser, die ihre Belegschaft für sich begeistern. Die richtigen Denkanstösse und Instrumente können alle Betriebe darin unterstützen, sich

Wer bereits Erfahrungen damit hat, Dienstpläne mit Rücksicht auf familiäre Bedürfnisse zu gestalten oder Ungelernte zum EFZ zu begleiten, ist Gold wert für jene, die ähnliche Schritte planen.

als Arbeitsumgebungen voll zu entfalten. Kluge Einsatzplanung, spannende Weiterbildungs- und Karrierechancen, wirkungsvolle Anerkennung oder hauseigene Angebote für die Mitarbeitenden: «Future Hospitality!» trägt zusammen und in die Branche hinaus, was Hotels als Orte von und für Menschen wirklich weiterbringt. Denn der echte Schlüssel zur «ultimativen Effizienz» im Hotel ist eine versierte und loyale Equipe. Was durchaus noch Platz für Roboter lässt. So manche Lobby ist nämlich eigentlich zu schön, um nicht darin zu tanzen.

.....
www.hotellerie-suisse.ch>Services
>Future Hospitality

Erwerbsbeteiligung der Frauen

Teilzeitarbeit allein reicht nicht

Die Aktivierung der weiblichen Arbeitskräfte birgt grosses Potenzial zur Behebung des Fachkräftemangels. Was wird unternommen, um die Teilnahme von Frauen am Arbeitsmarkt zu erhöhen? Und welche Hürden gilt es dabei zu überwinden?

Von Christine Bitz, PANORAMA-Redaktorin

In der Schweiz sind 80 Prozent der Frauen erwerbstätig oder stellensuchend. Doch dieser sehr hohe Anteil täuscht, denn 59 Prozent der weiblichen Erwerbstätigen arbeiten Teilzeit, und so landet die Schweiz gemessen am Arbeitsvolumen auf dem zweitletzten Platz in der OECD. Laut einer OECD-Studie zur Schweizer Wirtschaft sind es zwei Faktoren, welche die weibliche Erwerbstätigkeit hemmen: das mangelnde Angebot an erschwinglicher Kinderbetreuung und die massive Besteuerung von Zweitverdiensten. Dabei liesse sich durch eine stärkere Erwerbsbeteiligung der Frauen die seit einigen Jahren schwächelnde Arbeitsproduktivität in der Schweiz wieder steigern. Um dies zu erreichen, muss die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert und der berufliche Wiedereinstieg von Frauen nach dem Mutterschaftsurlaub erleichtert werden. Diese zwei Ziele hat sich denn auch die Fachkräfteinitiative (FKI) auf die Fahne geschrieben.

Neue Prioritätensetzung

Im Zusammenhang mit der FKI hat das Eidgenössische Departement des Innern eine Prioritätenordnung für die Vergabe von Finanzhilfen nach Artikel 14 des Gleichstellungsgesetzes erlassen. In den Jahren 2017 bis 2020 werden vorrangig Programme mit den zwei folgenden Förderschwerpunkten unterstützt: erstens die Entwicklung und der Einsatz von Dienstleistungen für Unternehmen, die zur Verwirklichung der Lohngleichheit von Frau und Mann sowie zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen, und zweitens die gleichwertige Teilhabe von Frauen und Männern in Berufen und Branchen mit Fachkräftemangel. Für die Vergabe der Finanzhilfen ist das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) zuständig.

«Dank der FKI hat eine lange bekannte Problematik wieder mehr Aufmerksamkeit erhalten, und das Phänomen wird aus einer neuen Perspektive beleuchtet», sagt die Direktorin des EBG, Sylvie Durrer. Im Rahmen der FKI unterstütze das EBG beispielsweise Projekte, die den beruflichen Wiedereinstieg von qualifizierten Frauen oder Frauen in MINT-Berufen förderten, erläutert sie. Drei Viertel der rund vier Millionen Franken, die das EBG 2018 vergeben hat, flossen in Projekte, die im Zusammenhang mit der FKI stehen.

MINT-Berufe

Eines der vom EBG unterstützten Projekte ist der «Coding Club des filles». Dieses Programm richtet sich an 11- bis 15-jährige Mädchen und beinhaltet Programmier-Workshops, Coachings durch Studentinnen, Begegnungen mit weiblichen Rollen Vorbildern und den Austausch von Informationen und Tipps über ein Online-Netzwerk. Der Club wurde 2018 von der ETH Lausanne (EPFL) lanciert und wird in den Kantonen Waadt, Wallis und Jura sowie im französischen Teil des Kantons Bern angeboten. «Unser Ziel ist, IKT-interessierte Mädchen zusammenzubringen und langfristige Kontakte zwischen ihnen zu fördern», erklärt Farnaz Moser, Leiterin des Dienstes für Wissenschaftsförderung (SPS) der EPFL. Es sei entscheidend, spezifische Workshops für ein weibliches Zielpublikum anzubieten: «Eine Umfrage bei den Teilnehmerinnen hat ergeben, dass 87 Prozent von ihnen es schätzen, dass diese MINT-Angebote ausschliesslich für Mädchen zugänglich sind. In gemischten Gruppen nehmen weniger Mädchen teil. Dort übernehmen zudem häufig die Knaben die Führung, und die Mädchen assistieren nur noch.» Die erste Sensibilisierungsmassnahme hatte die EPFL bereits 2003 mit dem Workshop «Internet

pour les filles» ergriffen. Seither scheint das Bewusstsein gestiegen zu sein, wie Farnaz Moser bestätigt. Von den 12 400 Jugendlichen, die 2018 an den schulischen und ausser-schulischen Angeboten der EPFL teilnahmen, waren 55 Prozent Mädchen. «Doch bis zu einer wirklichen Gleichstellung in den MINT-Berufen ist es noch ein weiter Weg. Deshalb müssen wir unsere Arbeit unbedingt weiterführen», so Moser.

«Man spricht oft von der gläsernen Decke, aber es gibt auch gläserne Wände», sagt Angela Fleury, Leiterin der Fachstelle für Gleichstellung des Kantons Jura, wo der «Coding Club» letztes Jahr eingeführt wurde. Sie hält die Berufswahl von Mädchen für ein wichtiges Werkzeug, um die unsichtbaren Wände niederzureissen, die Frauen von strategischen Bereichen fernhalten. Seit 2008 führt die jurassische Fachstelle für Gleichstellung zusammen mit der technischen Abteilung des kantonalen Zentrums für Aus- und Weiterbildung (CEJEF) jährliche Treffen und Besuchstage für Mädchen im achten und neunten Schuljahr durch. Diese Zusammenarbeit mündete 2012 im Programm «Les métiers techniques au féminin», das Mädchen für technische Berufe und Bildungswege sensibilisieren will und ihnen Schnupperpraktika in Schulen oder Unternehmen ermöglicht. «Die Sensibilisierung für die Technik muss sehr früh beginnen», betont Angela Fleury. «In Zusammenarbeit mit dem Programm #bepog werben wir auch für die Grundbildung in MINT-Berufen und sensibilisieren die Unternehmen dafür, weibliche Lernende zu rekrutieren.»

Ungleichbehandlung

Unabhängig davon, ob Frauen in MINT-Berufen oder in anderen Bereichen arbeiten, stellt sich aber die Frage, wie sich ihre Laufbahn entwickelt, wenn sie Kinder be-

kommen. «Kündigt ein Mann an, dass er bald Vater wird, holt man im Betrieb den Champagner hervor. Kündigt eine Frau an, dass sie Mutter wird, fragt sich der Arbeitgeber zuerst einmal, wie er das organisieren soll», sagt Sylvie Durrer vom EBG. Sie empfiehlt den Vorgesetzten, zuerst zu gratulieren und dann im Gespräch mit der werdenden Mutter nach einer organisatorischen Lösung zu suchen, die für beide Parteien stimmt. Für diesen Prozess gibt die Plattform www.mamagenda.ch, die vom EBG mitfinanziert wurde, zahlreiche Tipps für werdende Mütter und deren Arbeitgeber.

In Sachen Teilzeitarbeit erkennt Sylvie Durrer auch einen Unterschied zwischen frauen- und männerdominierten Berufen: «Frauendominierte Branchen haben das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelöst, indem sie Teilzeitstellen anbieten. Männerdominierte Branchen müssen ihre Praxis erst noch anpassen.» So unterstützt das EBG zum Beispiel Projekte, die Teilzeitarbeit im Bauwesen, insbesondere im Maler- und Gipsergewerbe, fördern. Frauen wie Männer müssten die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit haben, sagt Sylvie Durrer, aber es dürfe auch nicht die falsche Vorstellung entstehen, dass nur eine gute Mutter oder ein guter Vater sei, wer Teilzeit arbeite. «Teilzeit ist keine Patentlösung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf», hält sie fest. «Sie hat zahlreiche kurz-, mittel- und langfristige Folgen, etwa für die berufliche Vorsorge. Wir müssen über weitere Lösungen wie ein garantiert ausreichendes, qualitativ hochstehendes und erschwingliches Kinderbetreuungsangebot nachdenken. Viele Familien können sich eine externe Kinderbetreuung nicht leisten. Die Schweiz gehört zu den Ländern, die den Familien die schwerste Last aufbürden.»

Literaturhinweise auf www.panorama.ch/zeitschrift. Die Gleichstellung der Geschlechter ist das Fokusthema der Ausgabe 5/2019 dieser Zeitschrift, welche im Oktober 2019 erscheint.

Wallis

«Synergien von Volkswirtschaft und Bildung nutzen»

Christophe Darbellay ist Vorsteher des Departements für Volkswirtschaft und Bildung des Kantons Wallis. Er berichtet über die Massnahmen, mit denen der Kanton den Fachkräftemangel bekämpft.

Interview: Christine Bitz, PANORAMA-Redaktorin

PANORAMA: Mangelt es im Kanton Wallis an Fachkräften?

Christophe Darbellay: Wie in anderen Kantonen gibt es auch im Wallis bereits jetzt einen Fachkräftemangel, namentlich in den Bereichen MINT, Pflege, Tourismus und besonders im Lebensmittelbereich. Der Mangel in den MINT-Berufen ist wegen der Bedeutung der Industrie für unseren Kanton besonders beunruhigend.

Welche Massnahmen wurden ergriffen?

Als Erstes wurden Volkswirtschaft und Bildung in einem Departement zusammengefasst, um so möglichst alle Synergien zu nutzen. Ein weiteres Beispiel sind Sensibilisierungsmassnahmen im Bereich der Berufswahl, etwa die Schaffung der Berufsmesse.

Und im Bildungsbereich?

Die HES-SO Valais-Wallis hat den deutschsprachigen Studiengang Biotechnologie eröffnet, um die Nachfrage nach Fachkräften für das «Ibex»-Projekt des Chemiekonzerns Lonza zu decken. Zudem haben wir 2017 in Monthey die Interkantonale Berufsfachschule für Chemie (EPIC) gegründet.

Im Rahmen der Fachkräfteinitiative hat ihr Departement ein Programm für Pflegefachpersonen lanciert.

Genau. Wir haben eine Weiterbildung geschaffen, die diplomierten Pflegefachpersonen den Wiedereinstieg in den Beruf erleichtert und ihr Wissen auf den neusten Stand bringt. Der zweiwöchige Kurs wird auf Deutsch und Französisch angeboten.

Verfügen Sie über ein Monitoring, das über die Zahl der kurz- und



Christophe Darbellay, Walliser Staatsrat

mittelfristig zu besetzenden Stellen Auskunft gibt?

Unser Ansatz ist eher intuitiv. Es ist immer schwierig, den künftigen Bedarf vorherzusagen. Dafür müsste man schon hellsehen können. Hinzu kommt, dass 60 Prozent der Berufe, die in zehn Jahren ausgeübt werden, heute noch gar nicht existieren. Ausserdem müssen die einzelnen Branchen für ihre Berufe werben.

Ist auch die Erwerbsbeteiligung der Frauen ein Thema?

Darüber wird viel gesprochen, und darüber muss gesprochen werden, auch wenn es ein heikles Thema ist: Ob eine Frau ihren Beschäftigungsgrad erhöhen will, ist eine persönliche Entscheidung. Auch Männer müssten die Möglichkeit haben, ihr Arbeitspensum zu reduzieren, was bei annähernder Vollbeschäftigung nicht einfach ist. Ich stehe dem Departement mit den meisten weiblichen Mitarbeitenden vor. Ich habe festgestellt, dass die meisten Gesuche von Frauen eine Reduktion des Beschäftigungsgrads betreffen.

Technik, Gesundheit, Pädagogik

Quereinstieg: Ja, aber ...

Die Idee taucht immer wieder auf: Wenn in einer Branche Mangel herrscht, könnten motivierte und fähige Quereinsteigende die Lücken füllen. Das funktioniert aber nicht ohne Weiteres. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, und welche Angebote gibt es?

Von Anna Zbinden Lüthi, PANORAMA-Redaktorin

«Am ehesten sehe ich Sie im Service», sagt mir der Profi aus der Hotelbranche. Und nein, als Köchin, wo Mangel herrsche, hätte ich keine Chance. Eine Bratensauce fachgerecht zubereiten lerne man nur in einer Lehre, da würden mir weder Cateringerfahrungen noch Hochschulabschluss oder gar das Diplom als Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin nützen. Mit viel Glück – man bedenke Alter, körperliche Konstitution, Konkurrenz – würde das für mich heissen: zurück auf Feld eins, zu Studentenjobs in Cafés und Restaurants, wo allerdings keineswegs Fachkräftemangel herrscht.

Dieses Gespräch hat zwar so stattgefunden, allerdings aufgrund eines Missverständnisses: Ich bleibe gerne Redaktorin. Das Gespräch zeigt aber auch: Ein schneller Quereinstieg in einen Beruf, in dem Fachkräftebedarf herrscht, ist eine Illusion. Denn Bedarf zeichnet sich laut SECO in Berufen ab, die von starkem Beschäftigungswachstum und tiefer Arbeitslosigkeit, aber eben auch von hohen Anforderungen geprägt sind.

Dennoch wird in einigen Branchen – als eine von vielen Handlungsstrategien gegen den Fachkräftemangel – nach besseren Rahmenbedingungen und neuen Bildungswegen für Quereinsteigende gesucht. Dabei gilt es, zwischen dem Quereinstieg in ähnliche Berufe oder in gänzlich neue Berufe zu unterscheiden und «quer» nicht mit «schnell und mühelos» gleichzusetzen. In diesem Beitrag werden drei Branchen näher beleuchtet.

Potenzial von Qualifizierten in der MEM-Industrie

Quereinsteigende Fachkräfte der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM) sind Menschen, die bereits eine Erstausbildung in technischen oder angrenzenden Branchen absolviert haben. Beispielsweise

ein Elektromonteur im Baubereich, der sich Richtung Automation weiterentwickeln will. Dies erklärt Rolf Kaufmann, Ressortleiter Bildung bei Swissmem. Mit der «MEM-Passerelle 4.0» beabsichtigt der Verband, das Potenzial von bereits qualifizierten Erwachsenen durch zielgerichtete Umschulungen zu nutzen (siehe PANORAMA 4/2018). «Dabei sollen die individuellen Vorerfahrungen und Kompetenzen berücksichtigt und ein erwachsenengerechter Umschulungsweg mittels E-Learning und Selbststudium entwickelt werden», sagt Kaufmann. Im Herbst 2019 starten erste Pilotkurse. Ein weiterer Quereinstieg in den Technikbereich ist «Way-up», das Jugendliche mit einer gymnasialen Matura in zwei Jahren zu einem Berufsabschluss EFZ führt.

Akuter Mangel herrscht bei den Ingenieurberufen. Eine Sonderregelung des Bundes für die MINT-Berufe (Berufe der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) lässt auch Interessierte ohne Berufsmatura oder mit ausländischen Vorbildungen zum Studium an einer Fachhochschule zu, beispielsweise über den Vorkurs «Fit fürs Studium» am Bildungszentrum Brugg.

Für die Informatik prognostiziert ein Bericht des Instituts für Wirtschaftsstudien Basel bis 2026 einen Bedarf von 40 000 zusätzlich ausgebildeten Fachkräften. Laut diesem Bericht haben sich 61 Prozent aller Fachkräfte im ICT-Bereich nicht formal, sondern autodidaktisch oder «on the job» qualifiziert. Gemäss Serge Frech, Geschäftsführer ICT-Berufsbildung Schweiz, werden formale Abschlüsse und Hochschulabschlüsse zunehmend gefordert. Es reiche nicht, dass man schon einmal eine App oder Website gemacht habe, denn Informatik sei viel mehr als das. «Nur bei einem formalen Abschluss kann der Arbeitgeber sicher sein, welche Kompetenzen der Arbeitnehmer hat.

Deshalb lohnt es sich, sich auch als 50-Jähriger die Kompetenzen validieren zu lassen», ist Frech überzeugt.

Bei einer Zweitausbildung seien die Lebenshaltungskosten der grösste Stolperstein. Es brauche daher Arbeitgeber, die das Potenzial von Interessierten sehen und bereit sind, überdurchschnittlich hohe Praktikumlöhne zu bezahlen. Und: «Arbeitnehmende müssen sich mit permanenten Weiterbildungen immer auf dem neusten Stand halten. Das gilt sowohl für die Informatikerin mit Hochschulabschluss als auch für den Quereinsteiger, der spezifische Programmiersprachen beherrscht», sagt Frech. Erworbene Kompetenzen können mit dem Zertifikat von «SI-Professional» belegt werden. Dieses erlaubt es Informatikern, die Aktualität ihres Wissens durch eine unabhängige Instanz bestätigen zu lassen.

Quereinstieg hat im Gesundheitswesen schon fast Tradition

Im Gesundheitswesen herrscht insbesondere bei den diplomierten Pflegefachpersonen mit Abschluss auf der Tertiärstufe akuter Bedarf. Besonders gross ist der Bedarf in der Langzeitpflege. Unterstützt vom SBFI lancieren deshalb die Branchenorganisationen Curaviva Schweiz, Spitex Schweiz und OdASanté im Sommer 2019 eine nationale Kampagne für die Langzeitpflege, die sich unter anderem an Quereinsteigende richtet und die Zahl der Abschlüsse auf Tertiärstufe erhöhen sowie die Vorteile der Ausbildung aufzeigen will.

In der Deutschschweiz werden vollzeitliche oder berufsbegleitende Pflegeausbildungen an Fachhochschulen und höheren Fachschulen angeboten, in der Romandie vorwiegend an Fachhochschulen. Spezifische Programme für Quereinsteigende gibt es zum Beispiel in Bern und Zürich.



Unter anderem mit Angeboten zum Quereinstieg wollen die höheren Fachschulen genügend Pflegefachpersonen ausbilden.

«In Gesundheitsberufen wie Pflege, Aktivierung und Orthoptik ist der Quereinstieg fast schon Tradition. In der Vollzeit-ausbildung zur Pflege HF bringen ungefähr 40 Prozent unserer Studierenden eine Vorbildung beispielsweise aus Technik, Gastronomie oder KV mit», sagt Michael Steeg, Abteilungsleiter am Zentrum für Ausbildung im Gesundheitswesen Kanton Zürich (ZAG). Laut der Rektorin Hanni Wipf ist die beste Vorbereitung auf die Ausbildung für Quereinsteigende ein Praktikum von rund einem Monat, um die Rahmenbedingungen und die Aufgaben kennenzulernen.

Die meisten HF-Studierenden am ZAG sind zwischen 21 und 45 Jahre alt. Es gibt keine Altersbeschränkung, aktuell bereitet sich eine 62-jährige auf den Abschluss vor. Das ZAG bietet neben den Vollzeitausbildungen auch eine berufsbegleitende Ausbildung an, in der bereits erworbene Bildungsleistungen angerechnet werden können. Quereinsteigende in die Ausbildung auf Stufe HF müssen ein Zulassungsverfahren bestehen. Wipf weist auch auf den anspruchsvollen schulischen Anteil hin: Quereinsteigende besuchen den gleichen Studiengang wie Studierende, die bereits eine Ausbildung als Fachfrau oder Fachmann Gesundheit absolviert haben und einschlägiges Vorwissen

mitbringen. Ein weiteres Problem für Quereinsteigende sieht die Rektorin in der Finanzierung, vor allem für Mütter und Väter. Einige Institutionen bezahlen Quereinsteigenden unter bestimmten Bedingungen höhere Löhne als üblich. Dennoch müssen viele Studierende während ihrer Ausbildung mit einem Nebenerwerb zusätzlich Geld verdienen.

Womit begründen die Gärtnerinnen, Moderatoren oder Techniker ihr Interesse für eine Zweitausbildung im Gesundheitswesen? Von allen geschätzt werden die Durchlässigkeit des Bildungssystems im Gesundheitswesen sowie die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung in Fachabteilungen oder spezielle Funktionen. «Oft ist es auch der Wunsch, einen sinnvollen Beruf auszuüben und dabei etwas zu bewegen», sagt Steeg.

Zyklen von Mangel und Überschuss im Lehrerberuf

«Phasen von Mangel und von Überschuss wechseln sich im Lehrerberuf seit vielen Jahrzehnten ab», sagt Catherine Bauer, Forschungsbeauftragte der PH Bern. Sie nennt als Gründe für den aktuellen Mangel steigende Schülerzahlen, die Pensionierungswelle der Babyboomer und die Abnahme des

Prestiges dieses Berufs. Mit der Festlegung verbindlicher Kriterien für die Zulassung und Ausbildung von Quereinsteigenden durch die EDK entwickle sich der Quereinstieg zunehmend von der Notfallmassnahme zum etablierten Zugangsweg in die Lehrerinnen- und Lehrerbildung, sagt Bauer. Gemäss EDK gelten als Quereinsteigende berufserfahrene Personen aus anderen Berufen mit mindestens drei Jahren Berufserfahrung. Sie sind zudem mindestens 30 Jahre alt und verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung, einen anderen Abschluss der Sekundarstufe II oder einen Abschluss auf der Tertiärstufe.

Die Kantone und die Ausbildungsinstitutionen entscheiden selbst, ob sie Quereinsteigende ausbilden und welche Möglichkeiten sie für den Quereinstieg anbieten. Bauer empfiehlt interessierten Personen, genau zu prüfen, was die jeweilige Hochschule verlangt und anbietet; die Zulassung und die Inhalte seien trotz den EDK-Richtlinien unterschiedlich.

Warum entscheidet man sich für den Lehrerberuf als Zweit- oder Drittberuf? «Quereinsteigende sind meist sehr intrinsisch motiviert, wollen mit Kindern und Jugendlichen arbeiten, der Gesellschaft etwas zurückgeben», sagt Bauer. Oft gebe es aber auch handfeste Gründe, sich für diesen Beruf zu entscheiden, wie die bessere Vereinbarkeit mit Familienpflichten, wirtschaftliche Gründe, die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit. Verschiedene Studien würden zeigen, dass Quereinsteigende gut informiert und lerninteressiert seien und sich der Vielfalt der Aufgaben – insbesondere in den Bereichen Kommunikation und Administration – oft sehr gut gewachsen fühlten. Das schütze sie aber nicht vor Enttäuschungen, sagt Bauer, und nennt andere Vorstellungen von Teamarbeit, das Fehlen klarer Standards und Feedbacks sowie Gefühle der Isolation. Wie in den anderen Branchen müssten auch Quereinsteigende in den Lehrerberuf bereit sein, sich auf neue Berufserfahrungen einzustellen, sich aus Routinen zu lösen, sich auf die Ausbildung ebenso einzulassen wie auf zeitliche und finanzielle Engpässe sowie eine hohe Arbeitsbelastung.

Die Generation 55+ als stille Reserve

Jetzt sollen es die Alten richten

Durch Frühpensionierungen gehen dem schweizerischen Arbeitsmarkt jedes Jahr gegen 40 000 Arbeitskräfte verloren. Sie bilden eine stille Reserve zur Bekämpfung des Fachkräftemangels. Um sie zu aktivieren, braucht es flexible Arbeitsmodelle. Aber davon sind die meisten Firmen weit entfernt.

Von Daniel Fleischmann, PANORAMA-Redaktor

Der Fachkräftemangel ist schon seit Jahren für Schlagzeilen gut, und er wird sich in den nächsten Jahren weiter verschärfen. Dafür sorgt eine Schere, die sich kontinuierlich öffnet. Ihr Blatt bildet der wirtschaftliche Erfolg der Schweiz, der die Zahl der Arbeitskräfte wachsen lässt – alleine in den letzten zwanzig Jahren von 3,95 Millionen auf 5,05 Millionen Personen. Diese Zahl dürfte gemäss Szenario des Bundesamtes für Statistik (BFS) weiter steigen – bis 2045 auf 5,33 Millionen. Die Hohle der Schere bildet die Demografie: Seit 2017 ist die Anzahl Personen, die das Pensionsalter erreichen, grösser als jene der 20-Jährigen, die in den Arbeitsmarkt nachrücken. Noch ist diese Differenz gering; aber bereits 2025 wird sie rund 26 900 Personen betragen. Zu diesem Zeitpunkt werden 1,9 Millionen Menschen über 65-jährig sein (21% der Gesamtbevölkerung, heute 19%). Bei gleichbleibenden Rahmenbedingungen dürften daher schon 2030 rund eine halbe Million Arbeitskräfte fehlen. So fern dieses Datum noch scheint, die Folgen merkt man schon heute: Im vierten Quartal 2018 klagten gemäss BFS 33,4 Prozent der Firmen, qualifizierte Arbeitskräfte nur schwer oder gar nicht finden zu können. Diese Quote lag 2004 noch bei 15,3 Prozent.

Bundesrätliche Fachkräfteinitiative

Alle diese Zahlen belegen das Wachsen des Fachkräftemangels, auch wenn zu erwartende Fortschritte in Technik und künstlicher Intelligenz Arbeitsplätze vernichten dürften. Zur Bewältigung des Mangels gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie der «Schlussbericht zur Fachkräfteinitiative» von 2018 zeigt. Er bilanziert den 2013 vom Bundesrat verabschiedeten

Massnahmenplan zur Fachkräfteinitiative 2015 bis 2018 und nennt 44 Massnahmen; von ihnen wurden 16 abgeschlossen, 26 befinden sich in Umsetzung und zwei sind in der Planungsphase. Beispiele: Unter dem Titel «Nach- und Höherqualifizierung entsprechend den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes» werden 15 Massnahmen genannt, acht Massnahmen dienen der «Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie».

Der vorliegende Beitrag thematisiert die Idee, «gute Bedingungen zur Erwerbstätigkeit bis zum Rentenalter und darüber hinaus» zu schaffen. Der Bundesrat be-

«Ältere Arbeitnehmer verzichten auf eine Frühpensionierung, wenn ihre Arbeit für sie flexibel und sinnstiftend gestaltet ist.»

Alexandra Cloots,
Co-Leiterin HR-Panel

gründete diesen Fokus mit dem Hinweis, dass das Potenzial älterer Arbeitnehmer/innen ausgeschöpft werden müsse: «Institutionen und Politik müssen darauf vorbereitet werden, dass in Zukunft mehr ältere Arbeitnehmende länger aktiv am Arbeitsleben teilnehmen wollen und können.» Eine praktisch gleichlautende Aufforderung hatte bereits die OECD 2014 im «Bericht zur Situation der älteren Arbeitnehmenden in der Schweiz» formuliert.

Viele lassen sich frühpensionieren

Wie Erfolg versprechend der Fokus auf die Älteren ist, zeigt ein Blick auf die BFS-Statistik zur Frühpensionierung: Während 2015 bis 2017 in der Kohorte der 55-Jähri-

gen 87 Prozent der erwerbsfähigen Personen arbeiteten, waren es mit 63 nur noch 55 Prozent. Das bedeutet, dass im genannten Zeitraum jährlich 38 000 Personen vorzeitig in den Ruhestand getreten sind. Kein Zweifel: Ein Teil von ihnen tat dies gerne und freiwillig. Ein anderer Teil aber hätte gerne weitergearbeitet. Laut der Studie «Motiviert, optimistisch und pflichtvergessen» der Beratungsfirma Deloitte macht diese Gruppe zusammen mit den Unterbeschäftigten und Erwerbslosen derzeit rund 852 000 Personen aus. Sie bilden eine «stille Reserve zur Bewältigung des Fachkräftemangels» in der Schweiz – ein Potenzial, wie es sonst nur noch die Frauen darstellen (vgl. Artikel Seite 6).

Michael Grampp, Leiter Research und Chefökonom Deloitte AG, sagt: «Viele Personen über 55 wollen länger arbeiten, als sie es tatsächlich tun. Aber es fehlen Arbeitsmodelle, die entsprechende Anreize schaffen.» So würden nur gerade 20 Prozent der Schweizer Unternehmen zur Linderung des Fachkräftemangels auf die

Erwerbsquoten nach Alter (Frauen und Männer, 2015–2017)

55 Jahre	87,3%
56 Jahre	85,9%
57 Jahre	85,8%
58 Jahre	83,1%
59 Jahre	81,1%
60 Jahre	75,1%
61 Jahre	70,9%
62 Jahre	64,4%
63 Jahre	55,4%
64 Jahre	40,5%
65 Jahre	27,0%
66 Jahre	24,2%
67 Jahre	22,9%

Quelle: Bundesamt für Statistik

Rekrutierung von älteren Personen zurückgreifen. Gleichzeitig entliessen immer noch «zu viele Firmen sehr gerne und früh» Personen über 50, wie Michael Grampp sagt. «Es ist höchste Zeit, dass die Managements die Altersfrage überdenken: Ältere Arbeitskräfte sind qualifizierter, motivierter und flexibler und machen sich weniger Sorgen über Lohn und Arbeitsplatzsicherheit, als viele denken.» Ein Grund für die frühen Entlassungen: Die Personengruppe ist zu teuer – unter anderem durch automatisch steigende Löhne pro Altersklasse gemäss Gesamtarbeitsverträgen –, wie der Arbeitsrechtler Denis G. Humbert in der letzten Ausgabe dieser Zeitschrift ausführte.

Flexible Arbeitsmodelle gefragt

Wie also motiviert man Personen, die sich dem Rentenalter nähern, länger zu arbeiten? Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit die Generation 50+ nicht die Frühpensionierung vorbereitet, sondern im Erwerbsprozess bleiben möchte? Diese Frage untersuchte das HR-Panel New Work der Fachhochschule St. Gallen. Im Rahmen der Studie, über deren Ergebnisse vor Kurzem ein Buch erschienen ist, befragte man 600 Personen der betroffenen Altersgruppe und 14 Firmen. «Ältere Arbeitnehmer verzichten auf eine Frühpensionierung, wenn ihre Arbeit für sie flexibel und sinnstiftend gestaltet ist», bilanziert Alexandra Cloots, Co-Leiterin des HR-Panels. Von flexiblen Arbeitsmodellen erwarten über 50-jährige Mitarbeitende Veränderungen im Hinblick auf die Sinnhaftigkeit der Arbeit, positive Wirkungen auf die Gesundheit, eine Entlastung im Berufsleben und damit einhergehend eine weiterhin hohe Arbeitsmotivation. Dass die Menschen das wirklich wollen, unterstrich Andreas Rudolph, Managing Director bei Lee Hecht Harrison, kürzlich in einem Interview des Podcasts «Future Talk» von Deloitte: «Das Thema sinnstiftende Arbeit ist in der Gruppe der über 50-Jährigen ein ganz wichtiges, fast schon ein dominantes Thema. Das hat jobimmanente, aber auch private As-

pekte. Wir begegnen ihm täglich in unserer Arbeit.» Laut der St. Galler Studie stehen drei Modelle im Vordergrund:

1. Arbeitsportfolio: Es erlaubt, bisherige Tätigkeiten zu ersetzen oder durch Aufgaben wie Mentoring, Coaching, Beratung oder Projektarbeit anzureichern. Es gibt insbesondere älteren und erfahrenen Arbeitnehmenden die Möglichkeit, ihre Arbeit sinnstiftend und auf sie zugeschnitten zu organisieren. Mit einem Arbeitsportfolio würden 72 Prozent der Befragten bis zur Pensionierung arbeiten, 66 Prozent darüber hinaus.
2. Pensenreduktion: Diese könnten gut die Hälfte der Befragten motivieren, bis zum ordentlichen Pensionierungszeitpunkt zu arbeiten. Erwartet wird eine Steigerung der Work-Life-Balance und damit der Lebenszufriedenheit. Doch gerade hier gibt es oft auch Enttäuschungen, weil weniger Mehrzeit für Familie, Freizeit, Hobbys oder Zivilengagements resultiert als erwartet. 56 Prozent würden mit diesem Modell bis zur Pensionierung arbeiten, 36 Prozent darüber hinaus.
3. Auszeiten: Sabbaticals sind ein beliebtes Arbeitsmodell. Sie sorgen zwar nicht im gleichen Ausmass für einen längeren Verbleib im Erwerbsleben wie das Arbeitsportfolio, aber sie haben eine hohe Wirkung auf die Lebenszufriedenheit, Gesundheit und Produktivität. Mit Auszeiten würden 50 Prozent der Befragten bis zur Pensionierung arbeiten, 35 Prozent darüber hinaus.

Biographische Verletzungen

Solche Modelle fordern die Personalabteilungen heraus: Sie müssen das gängige Karrieremodell hinterfragen – das Lernen endet in den 20ern, die Karriereentwicklung in den 40ern und die Arbeit in den 60ern – und sich mit ihren Mitarbeitenden über deren berufliche Zukunft und geeignete Arbeitsmodelle unterhalten. Angesprochen sind damit auch Aspekte wie die Weiterbildung erfahrener Mitarbeitender oder Stichwörter wie Generationenmanagement und Wissenstransfer.

«In diesen Bereichen sind nach wie vor viele Unternehmen nicht richtig aufgestellt», sagt Andreas Rudolph – eine Einschätzung, die Alexandra Cloots teilt: «Die Sensibilisierung für das Thema kommt langsam. Aber die Umsetzung steht noch

«Viele ältere Arbeitskräfte haben das Gefühl, in den Mitarbeitergesprächen nicht ernst genommen zu werden. Ihre Berufserfahrung zählt nicht.»

*François Höpflinger,
Altersforscher*

am Anfang.» In einem Interview der Zeitschrift «Die Volkswirtschaft» wurde der Altersforscher François Höpflinger gefragt, weshalb sich so viele Menschen frühpensionieren lassen. Er sprach vom Bedürfnis auszuschnaufen und ergänzte: «Viele ältere Arbeitskräfte fühlen sich zudem sogenannt biografisch verletzt und wollen deshalb aufhören. Sie haben das Gefühl, in den Mitarbeitergesprächen nicht ernst genommen zu werden. Ihre Berufserfahrung zählt nicht.»

Es ist erstaunlich, dass zur Bewältigung ihrer Personalsorgen nicht schon längst viel mehr Firmen auf die Generation 55+ zurückgreifen. Sie ist erfahrener als die jüngere, nicht weniger motiviert und hat zumeist nicht höhere Lohnerwartungen. Konfrontiert mit dieser Aussage antwortet Michael Grampp: «Der Fachkräftemangel ist offenbar noch immer nicht gross genug.»

.....
Wörwag, S., Cloots, A. (2018): Flexible Arbeitsmodelle für die Generation 50+. Wirkungsvolle Massnahmen gegen den vorzeitigen Austritt aus der späten Erwerbsphase. Wiesbaden, Springer Gabler.



Modell F

Label integriert Menschen mit einer Behinderung

Modell F ermöglicht es Männern und Frauen, ihre Aus- oder Weiterbildung auf Tertiärstufe ihrer Lebenssituation anzupassen. So können Studierende ausserberuflich erworbene Kompetenzen anrechnen lassen und ihre Ausbildung ein- oder mehrmals für eine längere Zeit ohne Begründung unterbrechen. Bisher bieten 18 Institutionen solche Bildungsgänge an. Nun ist das Label neu konzipiert und für die Bedürfnisse von Menschen mit einer Behinderung erweitert worden.

Voraussetzung entsprechender Angebote sind nun auch bauliche Barrierefreiheit, der barrierefreie Zugang zu Lehrmitteln und Prüfungsunterlagen sowie Angebote des Nachteilsausgleiches. «Gerade die Schulen der höheren Berufsbildung stehen hier noch am Anfang», sagt Rebekka Risi, Geschäftsleiterin von Modell F. *dfl*

www.modellf.ch

Evaluation

Berufsbildungskongress soll «globaler Event» werden

Dreimal hat bisher in Winterthur ein internationaler Berufsbildungskongress stattgefunden. Das ergibt Sinn, sagt eine Studie zuhanden des SBFJ, die auf Interviews mit Fachleuten und Teilnehmenden aus dem In- und Ausland basiert. Der Kongress trage zur Visibilität der Schweiz als Land mit Berufsbildungsexpertise bei und habe sich zu einem internationalen Treffpunkt zur Berufsbildung entwickelt. Der Kongress soll darum «in Richtung eines globalen Events» weiterentwickelt werden, wobei die Ziele Visibilität und Networking noch deutlicher in den Vordergrund zu stellen wären. Zudem soll sich die Definition der Zielgruppen stärker an den BFI-Zielen orientieren. Weitere Empfehlungen betreffen organisatorische, finanzielle und inhaltliche Aspekte. Ob das SBFJ den Anlass weiter finanzieren wird, ist offen (Stand April 2019). *dfl*

Feller, R., Lussi, I., Duarte, M., Maurer, M. (2018): *Evaluation des Internationalen Berufsbildungskongresses in der Schweiz*. Luzern, Interface.

Höhere Fachschulen

Die Konferenz HF positioniert sich neu

Die 2007 gegründete Schweizerische Konferenz der Höheren Fachschulen (Konferenz HF) hat sich grundlegend neu strukturiert. Sie will sich künftig stärker auf bildungspolitischer Ebene für die Interessen der HF einsetzen. Unter anderem soll die nationale und internationale Positionierung und Anerkennung der HF und ihrer Bildungsgänge und Abschlüsse verstärkt werden. Zur Umsetzung dieser Ziele hat die Konferenz ihren Vorstand neu konstituiert. Er besteht künftig aus neun Mitgliedern, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der HF, der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände, der Unternehmen und der nationalen Politik zusammensetzen. Die konstituierende Sitzung fand im Februar 2019 statt. Konkret fordert die Konferenz HF vier Massnahmen: 1. Einführung eines Bezeichnungsschutzes, 2. eidgenössische Titel, 3. durch den Bund unterzeichnete Diplome sowie 4. die Möglichkeit institutioneller Anerkennung. *lp*

www.k-hf.ch

Expertenbericht

Soziale Selektivität

«Bildungsbeteiligung, -erfolge und -abschlüsse sind bei vergleichbarer Begabung und Anstrengung nicht für alle Bürgerinnen und Bürger in gleichem Masse möglich.» Zu dieser Feststellung kommen Rolf Becker (Universität Bern) und Jürg Schoch (Institut Unterstrass) in einem 2018 veröffentlichten Bericht zur sozialen Selektivität, den sie im Auftrag des Schweizerischen Wissenschaftsrats (SWR) verfasst haben. Ihrer Analyse zufolge hängen die Bildungschancen hauptsächlich von der sozialen Herkunft, dem Migrationshintergrund oder dem Geschlecht einer Person ab. Dies steht im Widerspruch zu den in der Bundesverfassung verankerten Gerechtigkeitskriterien. Die «Chancengerechtigkeit» bleibe eine Utopie, so die Autoren. Das Schweizer Bildungssystem reproduziere im Gegenteil bestehende soziale Ungleichheiten, sei ineffizient und ungerecht. Sie empfehlen eine umfassende und mutige Modernisierung des Bildungssystems sowie umfassende Reformen in relevanten Bereichen ausserhalb des Bildungssystems. Auf der Grundlage des Berichts formuliert der SWR fünf Empfehlungen: 1. Massnahmen gegen Benachteiligung aufgrund sozialer Herkunft, 2. Bekräftigung der Chancengleichheit als programmatisches Ziel im Rahmen der BFI-Botschaft 2021–2024, 3. gezielte Sprachförderung für sozial benachteiligte Kinder, Sensibilisierung der Lehrpersonen in der Ausbildung und Überprüfung der Bildungsübergänge, 4. Unterstützung von Projekten durch Netzwerke, Plattformen und finanzielle Mittel, 5. Förderung der Forschung in diesem Bereich. *lp*

www.swir.ch> Publikationen

Korrigendum

In Ausgabe 2/2019 berichteten wir, dass Hilbert Meyer verstorben sei. Das ist falsch. Richtig ist, dass sein Zwillingsbruder, Meinert Meyer, der ebenfalls als Didaktiker tätig war, 2018 verstorben ist. Wir bitten um Entschuldigung. *dfl*

Datenaustausch in der Berufsbildung

Geschäftsführer von «optima» im Amt

Der Vollzug der Berufsbildung liegt in vielen Händen. Der Austausch von Daten ist darum eine zentrale Aufgabe von Behörden, Schulen und Betrieben. Schon vor zehn Jahren begann man in den zuständigen Gremien, über eine nationale Plattform für diesen Austausch zu diskutieren. Nun hat das Anliegen ein vorläufiges Ende gefunden: Am 1. Mai 2019 hat Jean-Pierre Boillat in den Räumen der Erziehungsdirektoren-Konferenz in Bern die Geschäftsführung von «optima» angetreten. Boillat war vorher Programmverantwortlicher von PostAuto; er ist dreisprachig und hat einen reichen Erfahrungsschatz im Bereich der Koordination kantonaler Interessen. «optima» ist keine technische Informatiklösung, sondern dient der Koordination der Akteure der Berufsbildung bei der Planung und Konzeption von einzelnen Projekten des digitalen Austausches. Während die Geschäftsstelle und das Programm von «optima» von allen Kantonen und vom Bund gemeinsam getragen wird, werden sich an den einzelnen Projekten lediglich jene Partner beteiligen, die darin einen Nutzen für sich sehen und die über die nötigen Ressourcen zur Umsetzung verfügen. Zu diesen Partnern gehören neben den Kantonen und dem Bund auch die Organisationen der Arbeitswelt. Investitionen werden auf Projektstufe ausgelöst. Zudem soll ein späterer Beitritt zu bereits realisierten Lösungen möglich sein. Der Geschäftsstelle stehen eine Programmträgerschaft, ein Ausschuss sowie eine Programmleitung vor. Sie haben die Aufgabe, Projekte zu priorisieren und die Bereitschaft der Kantone und des Bundes für eine Realisierung zu klären. Solche Projekte sind – um zwei Beispiele zu nennen – die Einrichtung eines Registers der Berufsfachschulen oder ein Lehrstellennachweis für Grossbetriebe. Die Geschäftsstelle ist vorerst bis Sommer 2020 finanziert. *dfl*

Statistik

Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Bildung

Ein kürzlich erschienener Bericht beschreibt die voraussichtliche Entwicklung der Schweizer Bevölkerung zwischen 2017 und 2037 in Bezug auf den Bildungsbereich. Dabei werden sowohl bildungs- als auch arbeitsmarkt- und migrationsspezifische Aspekte beleuchtet. Gemäss den Prognosen werden die Lernendenzahlen der gesamten Sekundarstufe II im fraglichen Zeitraum um 21 Prozent zunehmen. In der beruflichen Grundbildung dürfte das Wachstum sogar bei 23 Prozent liegen. Die Studierendenzahl an den Hochschulen wird voraussichtlich um 21 Prozent zunehmen. Die Anzahl der ausgestellten Abschlüsse soll bei EFZ und EBA um 16 Prozent und bei Berufs-, Fach- und gymnasialer Maturität um 23 Prozent ansteigen. Noch ausgeprägter dürfte die Zunahme bei den Hochschulabschlüssen sein: Sowohl die Zahl der Bachelorabschlüsse an FH und PH als auch die Zahl der Masterabschlüsse an universitären Hochschulen (UH) werden um 28 Prozent steigen. Für die einzelnen Bildungsfelder werden folgende Entwicklungen prognostiziert: In der beruflichen Grundbildung ist bis 2037 in den Feldern IKT, Sozialwesen und Pflege eine Zunahme von 40 Prozent zu erwarten. In den Bereichen Elektrizität, Maschinenbau und verarbeitendes Gewerbe ist hingegen mit einer Abnahme von 10 Prozent zu rechnen. Auf Hochschulebene dürften die IKT an den UH um 72 Prozent und die Gesundheitsbereiche an den FH um 45 bis 49 Prozent zulegen. Der Bericht «Demografische Entwicklung und Auswirkungen auf den gesamten Bildungsbereich» ist im Januar 2019 in Erfüllung des 2012 eingereichten Postulats 12.3657 der nationalrätlichen Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur erschienen. *lp*

www.bfs.admin.ch> Statistiken finden

> Kataloge und Datenbanken: Publikationen

Expertenbericht

Für eine konsequent verbundpartnerschaftliche Steuerung

Damit die Berufsbildung Schritt halten kann mit gesellschaftlichen Megatrends, müssen auch die Steuerungsstrukturen auf den Prüfstand gestellt werden. Ein Bericht identifiziert Schwächen und macht Vorschläge für eine neue Steuerung der Berufsbildung.

Von Patrick Emmenegger und Lina Seitzl, Universität St. Gallen

Das Berufsbildungssystem der Schweiz ist gekennzeichnet durch die starke Beteiligung privater Akteure bei seiner Steuerung. Dieser Grundsatz spiegelt sich im Berufsbildungsgesetz wider, das die Berufsbildung als gemeinsame Aufgabe des Bundes, der Kantone und der Organisationen der Arbeitswelt (OdA) definiert. Das Zusammenspiel dieser drei Akteure wird als Verbundpartnerschaft bezeichnet.

Durch die starke Einbindung der Wirtschaft soll gewährleistet werden, dass die Berufsbildung Kompetenzen vermittelt, die den Anforderungen im Arbeitsmarkt entsprechen. Im europäischen Vergleich gelingt es der Schweiz mit diesem System relativ gut, Jugendliche in Beschäftigung zu bringen. Dennoch steht auch die Schweiz vor der Herausforderung, die Berufsbildung an neue Bedingungen anzupassen, die durch gesellschaftliche Megatrends wie Digitalisierung und Globalisierung entstehen. Diese Anpassungen betreffen nicht zuletzt die Steuerungsstrukturen des Berufsbildungssystems.

Im Auftrag des SBFI haben wir uns in einem Bericht mit der systemischen Steuerung der Berufsbildung in der Schweiz auseinandergesetzt. Anhand von Experteninterviews, der Analyse von Sekundärliteratur sowie des Vergleichs mit anderen dualen Berufsbildungssystemen sollten insbesondere zwei Fragen beantwortet werden: Inwiefern tragen die bestehenden Hauptorgane zur systemischen Steuerung der Berufsbildung bei? Wie können die OdA stärker in die systemische Steuerung miteingebunden und die Verbundpartnerschaft im Allgemeinen gestärkt werden?

Mit Steuerung bezeichnen wir die gezielte Festlegung, Aufrechterhaltung oder Veränderung von Zuständen in der Berufs-

bildung. Unser Fokus richtet sich dabei auf die Steuerungsherausforderungen auf nationaler Ebene, die das Gesamtsystem miteinbeziehen. Nicht Teil des Berichtes ist folglich die strategische Steuerung auf der Ebene von einzelnen Berufsfeldern, Wirtschaftsbranchen oder Regionen. Wir berücksichtigen schliesslich die drei institutionellen Grundregeln, innerhalb derer sich das Gesamtsystem der schweizerischen Berufsbildung bewegt: den Vollzugsföderalismus, den Einbezug von Verbänden und weiteren privaten Akteuren sowie die Herbeiführung von Entscheidungen durch einen breiten Konsens.

Mehrere Schwachpunkte

Anhand der geführten Interviews und der analysierten Sekundärliteratur identifizieren wir Herausforderungen in drei verschiedenen Bereichen. Erstens bestehen Unklarheiten bezüglich der Zuständigkeit von strategischer Steuerung. Die Notwendigkeit einer strategischen Steuerung der Berufsbildung ist zwar gegeben und wird in der Regel auch von den beteiligten Akteuren anerkannt. Unklarheiten entstehen jedoch dadurch, dass das Berufsbildungsgesetz als Rahmengesetz die Aufgabenverteilung zwischen den Verbundpartnern nicht abschliessend klärt. Insbesondere bei der Rolle des Bundes besteht Klärungsbedarf. Das Berufsbildungsgesetz weist dem Bund zwar die Strategiekompetenz zu, aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeiten kann er diese Aufgabe aber nur durch den systematischen Einbezug der anderen Verbundpartner wahrnehmen. So obliegt beispielsweise die Umsetzung von Entscheidungen, die auf nationaler Ebene getroffen wurden, aufgrund des schweizerischen Vollzugsföderalismus oftmals bei den Kan-

tonen. Dennoch muss der Bund die Rolle des Organisators und Moderators der gemeinsamen verbundpartnerschaftlichen Steuerung übernehmen.

Zweitens fehlt es an Abstimmung zwischen den existierenden verbundpartnerschaftlichen Organen. Zu diesen zählen die Eidgenössische Berufsbildungskommission (EBBK), das Nationale Spitzentreffen der Berufsbildung und die Verbundpartnertagung. Die fehlende Koordination zwischen diesen Organen zeigt sich unter anderem darin, dass es in der Regel keine Abstimmung bezüglich ihrer Agenda gibt. Zudem ist ein Vakuum zwischen dem Spitzentreffen als politisch-strategischem Gremium und der Umsetzungsebene festzustellen. Dies führt zu mangelhafter Steuerung und Umsetzung von strategischen Schwerpunkten. Auf fachlich-strategischer Ebene fehlt deshalb ein das Spitzentreffen begleitendes Organ. Ausserdem leiden sowohl die EBBK als auch die Verbundpartnertagung unter einer Rollenakkumulation, die ihre Effektivität einschränkt.

Eine dritte Problemlage besteht hinsichtlich der Einbindung der relevanten Akteure in die Steuerung der schweizerischen Berufsbildung. Es besteht teilweise Unklarheit, wer die Spitzen der Verbundpartner sind und wie weitere beteiligte Akteure einbezogen werden. Damit verbunden sind immer wieder aufkommende Diskussionen über die Kommunikation und Transparenz zwischen den Verbundpartnern auf verschiedenen Ebenen sowie über die Repräsentativität und Legitimation der verschiedenen Steuerungsorgane. Dies liegt unter anderem daran, dass eine klare Auslegeordnung fehlt, die festlegt, welche Fragen verbundpartnerschaftli-

cher Natur sind und auf welcher Ebene sie angesiedelt sind. Zudem sind verbundpartnerschaftliche Organe zwar auf der politisch-strategischen und der fachlich-operativen Steuerungsebene vorhanden, sie fehlen jedoch auf der fachlich-strategischen Ebene. Mehr Mitwirkungsmöglichkeiten werden von verschiedenen Akteuren – insbesondere aber vonseiten der Oda – gefordert. Ausserdem funktioniert der Informationsfluss sowohl «von oben nach unten» wie auch «von unten nach oben» nicht immer optimal. Dies gilt insbesondere für diejenigen Oda, die nicht durch die Spitzenverbände der Sozialpartner (Arbeitgeberverband, Schweizerischer Gewerkschaftsbund, SGV, Travail.Suisse) eingebunden sind.

Fachlich-strategische Steuerung

Um die Berufsbildung auf starke Füße zu stellen, schlagen wir eine konsequent verbundpartnerschaftliche Steuerung vor, die auf drei Hauptpunkten basiert (vgl. Abbildung). Der erste betrifft die Schaffung eines neuen fachlich-strategischen Steuergremiums. Zwar existiert auf politisch-strategischer Ebene mit dem Nationalen Spitzentreffen bereits ein etabliertes Organ. Es vereinigt die Spitzen der Verbundpartner

und legitimiert dadurch strategische Entscheidungen politisch. Aufgrund seiner Zusammensetzung aus den politischen Spitzen des Bundes, der Kantone und der Sozialpartner kann es jedoch nicht für die Umsetzung der strategischen Leitlinien sorgen. Wir empfehlen deshalb, ähnlich dem Steuergremium im Rahmen von «Berufsbildung 2030», die Schaffung eines verbundpartnerschaftlichen Organs auf fachlich-strategischer Ebene, um die derzeitigen Steuerungsdefizite einzudämmen. Die Mitglieder dieses Steuergremiums sollten durch die Spitzen der Verbundpartner delegiert werden. Das Gremium sollte sich mit der Vor- und Nachbereitung des Spitzentreffens sowie der Treffen der Organe auf fachlich-operativer Ebene befassen.

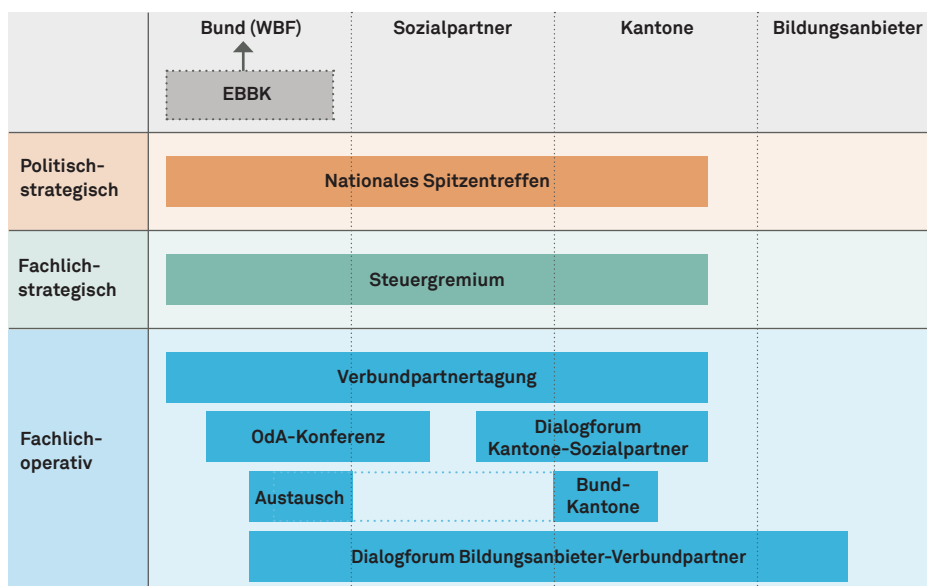
Zweitens bedarf es verschiedener Organe auf fachlich-operativer Ebene, um die Verbundpartner auf dieser Ebene besser einzubinden und die Kommunikation mit ihnen zu verbessern. Neben der bereits etablierten Verbundpartnertagung schlagen wir vor, ein Dialog- und Arbeitsforum zu schaffen, um die Rückkopplung und Kommunikation zwischen Oda-Basis, den Spitzenverbänden und dem Bund zu verbessern (Oda-Konferenz). Ebenfalls wird eine Plattform zum Austausch zwischen Bund und

Kantonen sowie Dialogforen zwischen Kantonen und Sozialpartnern beziehungsweise zwischen Bildungsanbietern und den Verbundpartnern benötigt. Dem Bund obliegt die Aufgabe, diese Dialogforen gemeinsam mit dem Steuergremium zu organisieren.

Aufgrund ihrer heterogenen Zusammensetzung (Verbundpartner, Bildungsanbieter, Wissenschaft usw.) gelingt es der EBBK derzeit nur bedingt, ihre Aufgabe als Beratungsgremium des Bundes zu erfüllen. Wir schlagen deshalb drittens vor, dass in dieser Kommission neu nur noch Personen Einsitz nehmen, die sowohl Expertenwissen als auch eine Systemperspektive mitbringen, von den jeweiligen Verbundpartnern jedoch weitgehend unabhängig sind. Die EBBK würde so den Bund bei der Entwicklung des Gesamtsystems sowie bei der Projektförderung beratend unterstützen, sich aber von jeglichen Steuerungsaufgaben klar abgrenzen. Wie bei anderen ausserparlamentarischen Kommissionen sollte das SBFI auf den Vorsitz in der EBBK verzichten.

Zentral in diesem Modell ist also das neu eingeführte Steuergremium auf fachlich-strategischer Ebene, bei dem alle Fäden zusammenlaufen. Politisch durch das Spitzentreffen legitimiert, sorgt es dafür, dass die strategischen Leitlinien bei den Verbundpartnern vor Ort ankommen und umgesetzt werden. Gleichzeitig nimmt es die Anliegen der Verbundpartner auf fachlich-operativer Ebene auf und sorgt dafür, dass diese im Gesamtsystem gehört werden. Dem Bund kommt als Organisator und Moderator der verbundpartnerschaftlichen Steuerung weiterhin eine Sonderstellung in der Entwicklung der Berufsbildung zu. Durch die konsequent verbundpartnerschaftliche Steuerung werden jedoch alle Verbundpartner in die Pflicht genommen, Verantwortung zu übernehmen und ihren Teil zur Weiterentwicklung der schweizerischen Berufsbildung zu leisten.

Empfehlungen zur systemischen Steuerung der Berufsbildung in der Schweiz



Mehr Mitwirkungsmöglichkeiten werden von verschiedenen Akteuren – insbesondere aber von den Organisationen der Arbeitswelt – gefordert. Quelle: Emmenegger/Seitzl

Emmenegger, P., Seitzl, L. (2019): Expertenbericht zur systemischen Steuerung der Berufsbildung in der Schweiz. Universität St. Gallen. Download: berufsbildung2030.ch > Projekte 2030 > Optimieren der Governance

Förderung von Grundkompetenzen

«Bei den Betroffenen tabuisiert»

Das Weiterbildungsgesetz von 2014 verlangt, dass Bund und Kantone sich dafür einsetzen, Erwachsenen den Erwerb und den Erhalt von Grundkompetenzen zu ermöglichen. Ein Bericht zeigt, dass das Anliegen in den Behörden angekommen ist – aber nicht bei den Betroffenen selbst.

Interview: Daniel Fleischmann, PANORAMA-Redaktor

PANORAMA: Sie haben im Auftrag des SBFI einen Bericht über den Stand der Förderung von Grundkompetenzen Erwachsener verfasst. Welches sind die positiven Befunde?

Christoph Reichenau: Die Förderung der Grundkompetenzen wird in den Kantonen als Aufgabe ernst genommen. Es ist für die Behörden kein Tabu mehr, dass es Menschen gibt, die ungenügend gut lesen, schreiben oder rechnen können und die ungenügend mit IKT (Informations- und Kommunikationstechnik) umgehen können. Nun entwickeln die Kantone Modelle und Verfahren, wie man diese Menschen erreichen und unterstützen kann. Bisher waren nur einzelne Kantone in diesem Bereich aktiv.

Dann sprechen die Behörden ihre Klientinnen auch häufiger auf das Thema an?

Ich glaube ja. Wichtig wäre, dass man dabei nachhaltige und bedarfsgerechte Angebote macht. So sollten Stellensuchende angefangene Kurse abschliessen können, auch wenn sie wieder Arbeit gefunden haben. Wir empfehlen zudem, mit den Betroffenen gut abzuklären, welche Bedürfnisse und Ziele sie haben, sie nach Bedarf zu begleiten und den Lernerfolg zu kontrollieren.

Gibt es mehr Angebote als früher?

In jenen Kantonen, die in diesem Bereich bisher nicht aktiv waren, sind neue Angebote entstanden, ja. Festzustellen ist zudem eine Ausdifferenzierung der Kurse. Die Nachfrage ist hingegen kaum gewachsen. Derzeit lernen jährlich rund 8000 Personen im Erwachsenenalter lesen und schreiben, das sind kaum mehr als vor dem Weiterbildungsgesetz. Bei den Betroffenen ist das Thema weiterhin tabuisiert.

Sie erwähnen im Bericht die Kantone Bern und Genf positiv. Nehmen wir Genf: Was hat der Kanton richtig gemacht?

Der Kanton Genf bemüht sich seit 25 Jahren, die soziale Integration der Menschen über Bildungsmassnahmen zu fördern, zusammen mit vielen untereinander kooperierenden Organisationen. Der Kanton hat Strukturen eingerichtet und Methoden und Manuale für den Unterricht entwickelt. Dazu gehören Bildungsgutscheine, mit denen lernwillige Personen ihre Weiterbildung finanzieren können – vorausgesetzt, sie haben sich im Rahmen einer Bildungsberatung auf ein überprüfbares Lernziel festgelegt. Dessen Erreichen wird auf Wunsch mit einem kantonal anerkannten Diplom bestätigt.

Ihr Bericht kommt auch zu kritischen Einschätzungen. Sie haben die Hauptschwierigkeit schon angesprochen: Fast alle Kantone haben Mühe, bestehende Angebote zu füllen.

2006 wurde ermittelt, dass rund 800 000 Personen im Erwerbsalter nicht genügend lesen und schreiben können. Von diesen Personen erreichen wir nur ein Prozent – obwohl jährlich weitere 20 000 zu dieser Gruppe stossen. Das ist ein Misserfolg. Um diese Quote zu verbessern, braucht es die gezielte Ansprache der Betroffenen durch die Behörden. Wenn kein solcher Kontakt besteht, müssen wir die Menschen mit guten Kampagnen und über ihr familiäres Umfeld ansprechen.

800 000 Personen in der Schweiz können nicht lesen und schreiben?

Es geht nicht darum, überhaupt lesen oder schreiben zu können, sondern darum, einen einfachen Text zu verstehen oder zu verfassen. Wir sprechen von funktionalem

Analphabetismus oder Illettrismus, wobei es zur Erhebung dieser Schwäche entscheidend ist, was für bestimmte Personen ein «einfacher» Text ist. Wie hoch die Zahl auch ist: Wir können die Augen nicht davor verschliessen, dass heute auch einfache Stellenprofile voraussetzen, dass man lesen und schreiben und mit IKT umgehen kann. Auch wer Pellets ausliefert oder Gebäude reinigt, muss Anweisungen lesen, Mischverhältnisse berechnen und Rapor-te schreiben. Zudem sind Grundkompetenzen auch für die Bewältigung des Alltags erforderlich – auch wenn bei der Förderung leider nicht die Teilhabe an der Gesellschaft, sondern die Employability klar im Vordergrund steht.

Was sind gute Kampagnen?

Gute Kampagnen rütteln auf und wirken nachhaltig, wie die grossen Kampagnen zum Thema Rauchen oder Aids. Dafür braucht man Mittel, die bisher nicht zur Verfügung standen. Der Verband der Schweizerischen Volkshochschulen hat

Auch schlechte Texte können Probleme bereiten

Es gibt viele Menschen, die nicht gut lesen können. Aber manchmal liegt es nicht an ihnen, sondern an den schlecht geschriebenen Texten. Christoph Reichenau: «Kaum jemand fragt, ob die Verfasser von Behördentexten, die uns alle angehen, gut schreiben können – nicht syntaktisch, nicht orthografisch, sondern im Sinne des Bestrebens, sich verständlich zu machen, Kompliziertes so einfach wie möglich auszudrücken. Wo bleibt die Grundkompetenz Schreib- und Kommunikationsfähigkeit vieler Angestellter im öffentlichen Dienst?»

zusammen mit dem Dachverband Lesen und Schreiben das Projekt «Bildungsbot-schafter» lanciert. Dort spielen Men-schen, die spät lesen und schreiben ge-lernt haben, die Hauptrolle. Sie legen in den Medien und an Veranstaltungen etwa von Arbeitgeberorganisationen Zeugnis von ihrem Weg ab. Dieses Ange-bot stösst gerade bei Menschen in der gleichen Lage auf eine sehr gute Resonanz.

Ihr Bericht stellt fest, dass die Zusammenarbeit zwischen der Spezialgesetzgebung und dem Weiterbildungsgesetz nicht funktioniert. Warum?

Die Förderung der Grundkompetenzen ist gemäss Weiterbildungsgesetz primär Auf-gabe der Spezialgesetzgebung, zum Beispiel des Arbeitslosenversicherungsgesetzes, des Berufsbildungsgesetzes, des Ausländerge-setzes, des Invalidenversicherungsgesetzes und der Sozialhilfegesetzgebung. Es gilt festzustellen, über welche Fördermassnah-men diese Gesetze verfügen. Das Weiterbil-dungsgesetz kommt zum Zug, wenn Lücken zu schliessen sind. Dies setzt eine enge, ständige Kooperation der Verantwortlichen in der Interinstitutionellen Zusammenar-beit (IIZ) voraus. Aber das funktioniert nicht, das System läuft im Wesentlichen leer – wenn nicht die Kantone von sich aus in die Lücke springen. Es wäre wichtig, dass die Kantone eigene Einführungsgesetze zum Weiterbildungsgesetz formulieren und darin zum Beispiel die IIZ regeln. Die Kantone, die in diesem Bereich wirklich aktiv sind, unterstützen diese Forderung. Die Behörden brauchen eine politische Legitimation, um aktiv zu werden.

Ihr Papier und eine Kantonsumfrage des SBFI bilden eine Grundlage, eine Strategie für die BFI-Periode 2021–2024 zu erstellen. Welche Erwartungen haben Sie?

Dieses zweite Grundsatzpapier legt Ziele und Mittel zu diesem Förderbereich fest. In welchem finanziellen Rahmen sich das dann in der BFI-Botschaft niederschlagen wird, ist offen. Aus meiner Sicht sind drei Elemente wichtig. Erstens sollte man vom Prinzip «Top-down» zum Prinzip «Bottom-up» wech-



Christoph Reichenau ist Präsident des Verbands der schweizerischen Volkshochschulen.

seln. Das Weiterbildungsgesetz delegiert den Vollzug in die Kantone, die bestimmen müssen, wo sie das Thema in der Verwaltung ansiedeln, welche Ressourcen sie dafür bereitstellen und welche Aufgaben sie wie erfüllen. Ich war bisher kein Bildungsföderalist: Aber mich fasziniert, zu sehen, wie engagiert die Kantone insgesamt an diese Arbeit herangehen. Zweitens sollte man vom Finanzierungsschlüssel, wonach für jeden Bundesfranken ein Kantonsfranken zur Verfügung stehen muss, abrücken. Das Modell mag für etablierte Strukturen gut sein, aber nicht für einen neuen Förderbereich. Denn es fällt den Kantonen schwer, eine zusätzliche Finanzierung zu beschliessen, wenn der Nachfragedruck fehlt. Schliesslich sollte man auch die Vorschrift ändern, dass zwei Drittel der Bundesgelder den Teilnehmenden zugutekommen soll. Auch dafür ist es zu früh.

Ein Parlamentarier will das Budget von 15 auf 40 Millionen Franken erhöhen.

Eine Erhöhung der Mittel ist notwendig, aber bei ihrer Bemessung sind die von mir erwähnten Bedingungen des Mitteleinsatzes zu berücksichtigen. Es darf nicht sein, dass Bundesgelder liegen bleiben, weil die Kantone sie nicht anfordern können. Und

ebenso wichtig ist eine gute Kooperation zwischen Bund und Kantonen: Die Kantone brauchen mehr Spielräume für regional stimmige Angebotsstrukturen, aber sie benötigen auch Begleitung und Beratung. Da sehe ich im SBFI noch viel Potenzial: Das Thema Weiterbildung ist in diesem Bundesamt bis jetzt hierarchisch zu wenig gut repräsentiert.

Welche Aktivitäten erwarten Sie vom Bund?

Der Bund soll gute Kampagnen finanzieren, die auf nationaler Ebene sensibilisieren und – mit Bezug der Kantone – auf regionaler Ebene für Nähe und Betroffenheit sorgen. Innerhalb von vier Jahren sollten zwei solche Kampagnen stattfinden. Wichtig wäre es zudem, dass der Bund die Erprobung neuer Modelle mitfinanzieren und evaluieren könnte. Das Weiterbildungsgesetz schliesst solche Aktivitäten zwar aus, aber ich würde das grosszügig betrachten. Eine Finanzierung wäre auch über das Berufsbildungsgesetz (Artikel 54 und 55) denkbar, wenn die Anforderung an den Bezug zur Berufsbildung nicht übertrieben wird.

.....
www.up-vhs.ch>Grundkompetenzen>News und Agenda



Studie

Flexible Laufbahnentwicklung

Das Modell «Mass Career Customization» (MCC) ermöglicht es Mitarbeitenden, ihre Laufbahnentwicklung an die Bedürfnisse verschiedener Lebensphasen anzupassen: Vorgesetzte besprechen jährlich mit ihren Mitarbeitenden die Laufbahnplanung bezüglich Tempo, Arbeitsumfang, Arbeitsort und -zeit und Rolle. Die Ergebnisse einer Studie der Berner Fachhochschule zeigen, dass bei Vätern, die durch MCC ihre Karriere entschleunigten, das Niveau der Laufbahnzufriedenheit bestehen blieb. Mütter hingegen nahmen einen Chancenverlust wahr, und ihre Zufriedenheit nahm ab. Bei der Arbeitsleistung wurden Männer mit entschleunigtem Profil von Vorgesetzten schlechter bewertet, die Beurteilung der Arbeitsleistung von Müttern verbesserte sich. MCC erhöhte bei allen Mitarbeitenden das Arbeitsengagement, und sie entwickelten weniger Fluktuationsabsichten. *az*

Straub, C., Vinkenburg, C. (2019): Mass career customization: A sustainable solution?

In: PERSONALquarterly (Nr. 2).

Studie

Bildungsentscheidungen und ihre Umsetzung

Die Berufsbildungsentscheidung von Jugendlichen hat einen wesentlichen Einfluss auf ihre späteren Arbeitsmarktchancen und Berufsaussichten. Eine Längsschnittstudie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) ermöglicht ein besseres Verständnis dafür, wie diese Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden. Die Studienergebnisse zeigen, dass die beruflichen Entwicklungsverläufe schon auf der Sekundarstufe I vorbereitet werden. Entscheidend für die Wahl einer Aus- oder Weiterbildung ist die persönliche Motivation, insbesondere im Tertiärbereich: Bildungsentscheidungen werden im Wesentlichen aufgrund der erwarteten Attraktivität eines Themas oder einer Tätigkeit getroffen. Für die erfolgreiche Umsetzung ist hingegen die richtige Mischung aus Beharrlichkeit und Anpassung entscheidend. *aw*

www.fhnw.ch/ph/zls > Weitere Projekte (Suche: BEN)

Europäisches Handbuch

IKT in der Laufbahnberatung und -entwicklung

Das Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop) hat ein Handbuch zum Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, der Stellenvermittlung und der Laufbahnentwicklung herausgegeben. Der in englischer Sprache verfügbare Ratgeber enthält Best Practices und Fallstudien von erfolgreichen IKT-Projekten aus EU-Staaten. Zudem bietet er ein Entscheidungstool an, das Akteure bei der Wahl der besten Lösungen für ihre spezifischen Rahmenbedingungen und Zielgruppen unterstützt. Neben zahlreichen Informationen und praktischen Tipps beinhaltet das Handbuch auch strategische Empfehlungen. *aw*

Cedefop (2018): Handbook of ICT practices for guidance and career development. Luxemburg, Publications Office of the European Union.

Studie

Besser lernen – mit Zuckerbrot oder Peitsche?

Wie beeinflussen Belohnung und Bestrafung beim Lernen unsere Einschätzung der eigenen Leistungen und unser Vertrauen in die eigenen Entscheidungen? Lernen wir mit Aussicht auf Lohn oder auf Strafe besser? Um diese Fragen zu beantworten, haben Forschende der Universitäten Genf und Amsterdam und der École normale supérieure in Paris die Einschätzungsverzerrung, also die Diskrepanz zwischen Einschätzung und Realität, im Rahmen von Lernen durch Verstärkung getestet. Die Belohnung oder Bestrafung erfolgte beim Test in Form von finanziellem Gewinn oder Verlust. Die Forschenden konnten aufzeigen, dass unsere Lernfähigkeit in beiden Fällen gleich gross ist. Wenn uns aber eine Belohnung statt eine Bestrafung erwartet, haben wir beim Lernen mehr Vertrauen in unsere eigenen Entscheidungen. Diese höhere Selbsteinschätzung stimmt aber nicht unbedingt mit der tatsächlichen Qualität unserer Entscheidungen überein: Arbeiten wir auf eine Belohnung hin, überschätzen wir unsere Lernleistung um rund zehn Prozent. Versuchen wir hingegen, eine Bestrafung zu vermeiden, bleibt eine solche Selbstüberschätzung aus. Wir zweifeln im Gegenteil eher an unseren Entscheidungen, was zu einer korrekteren Selbsteinschätzung führt. Wer mit einem Verlust rechnen muss, nimmt zudem Veränderungen aufmerksamer wahr und bleibt flexibler. Den Studienergebnissen zufolge ist es sinnvoll, die Art der Verstärkung auf die Fähigkeiten abzustimmen, die man fördern möchte: Genauigkeit, Flexibilität, Selbstvertrauen oder kritisches Hinterfragen. *aw*

Lebreton, M., Bacily, K., Palminteri, S., Engelmann, J. B. (2019): Contextual influence on confidence judgments in human reinforcement learning. In: PLOS Computational Biology (Nr. 4[15]).

Buch

Alles über Laufbahn und Karrieremanagement



Die Handlungsmöglichkeiten in der beruflichen Entwicklung haben sich vervielfältigt. Aktive Laufbahngestaltung ist gefragt, Laufbahnunsicherheiten gilt es auszuhalten.

Die Unternehmen müssen individuellen Bedürfnissen gerecht werden, Fachkräfte mit neuen Modellen gewinnen. Das «Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement» ermöglicht auf über tausend Seiten und mit über vierzig Beiträgen einen Einblick in die aktuellen Forschungs- und Anwendungsfelder des Laufbahnmanagements und der Karriereplanung. Der Aufbau des Buches folgt den Phasen des Lebenslaufs: Beiträgen zur Berufs- und Studienwahl folgen Kapitel zum Eintritt in die Erwerbstätigkeit, zur Laufbahngestaltung, zum Laufbahnerfolg in Organisationen, zum Karriere- und Talentmanagement bis hin zu Karrierebrüchen und zum Austritt aus dem Erwerbsleben. Jeder Beitrag beginnt mit einer Zusammenfassung und bringt ein konkretes Fallbeispiel mit Theorien und mit dem aktuellen Forschungsstand in Verbindung. Die Autorinnen und Autoren kommen grösstenteils aus dem deutschsprachigen Raum, insbesondere aus Deutschland. Die sorgfältige Zusammenstellung und Abfolge der Beiträge, die gut verständliche Sprache, die Aktualität der beigezogenen Theorien und die anschaulichen Beispiele machen die Anschaffung des Handbuchs für Laufbahnberatende, Coaches, Studierende sowie Personalfachpersonen lohnenswert. *az*

Kauffeld, S., Spurk, D. (Hrsg., 2019): Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Berlin, Springer.

Studie

Warum werden bestimmte Berufe nicht gewählt?

Wir wissen, warum Jugendliche bestimmte Berufe wählen. Aber warum entscheiden sie sich gegen bestimmte Berufe? Was sind sogenannte Aversionsfaktoren, und wie interagieren diese mit Gegebenheiten, die bestimmte Berufe eigentlich attraktiv machen? Diese Fragen sind der Ausgangspunkt einer Studie von Stephanie Matthes, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Sie stellt ein theoretisches Modell vor, das Attraktions- und Aversionsfaktoren in der Berufsfindung unterscheidet. Zu den Aversionsfaktoren zählt die Forscherin zum Beispiel die mangelnde soziale Passung (negative Reaktionen von Freunden und Eltern), mangelnde Rahmenbedingungen (zum Beispiel Verdienstmöglichkeiten), mangelnde Realisierbarkeit und mangelnde Berufskennntnisse. Als Attraktionsfaktoren definiert sie die Passung zwischen beruflichen Interessen und vermuteten Tätigkeiten eines Berufs. Befragt wurden 1500 Schülerinnen und Schüler verschiedener Schulen in Nordrhein-Westfalen. Die Ergebnisse zeigen, dass im Berufsfindungsprozess Aversionsfaktoren eigenständige negative Effekte auf die Neigung zu einem Beruf haben. Und sie schwächen den positiven Effekt von Attraktionsfaktoren ab. Vor allem die Annahme negativer Reaktionen des sozialen Umfelds auf eine bestimmte Berufswahl führt offenbar dazu, dass der entsprechende Beruf ausgeschlossen wird. Matthes empfiehlt Berufsberatern, Aversionsfaktoren, Anerkennungsbedürfnisse und die Bedeutung des vermuteten Prestiges mit Jugendlichen offen zu thematisieren und deren Ursachen und Folgen zu besprechen. *az*

Matthes, S. (2019): Warum werden Berufe nicht gewählt? Die Relevanz von Attraktions- und Aversionsfaktoren in der Berufsfindung. Bonn, BIBB.

Umfrage

EBA Gesundheit und Soziales als Sprungbrett in den Arbeitsmarkt

In vier Westschweizer Kantonen wurde eine Umfrage zur EBA-Ausbildung Assistent/in Gesundheit und Soziales durchgeführt. Sie kommt zum Schluss, dass das Berufsattest die Erwartungen erfüllt und den Zugang zu einer EFZ-Ausbildung und zum Arbeitsmarkt erleichtert.

Von Alida Gulfi, Professorin an der Hochschule für Soziale Arbeit Freiburg (HETS-FR)

Seit 2014 strömen die Abgänger/innen der EBA-Ausbildung «Assistent/in Gesundheit und Soziales» (AGS) auf den Arbeitsmarkt. Die zur Behebung des Fachkräftemangels im Gesundheits- und Sozialwesen geschaffene Ausbildung bietet den Absolventinnen und Absolventen gute Aussichten auf einen erfolgreichen Einstieg in den Arbeitsmarkt sowie auf eine berufliche Weiterentwicklung und erfüllt die Anforderungen der Arbeitgeber. Für Spitäler, Alters- und Pflegeheime sowie soziale Einrichtungen sind AGS unverzichtbare Arbeitskräfte, die die nötigen Qualifikationen mitbringen. AGS haben zudem die Möglichkeit, ihre Ausbildung fortzusetzen und ein EFZ als Fachfrau Betreuung oder Fachmann Gesundheit zu erlangen.

Um mehr über die berufliche Laufbahn von AGS zu erfahren und zu prüfen, ob die Ausbildung den Bedürfnissen und Realitäten des Arbeitsmarkts entspricht, haben die OdA Gesundheit und Soziales der Kantone Freiburg, Jura, Wallis und Waadt die Hochschule für Soziale Arbeit Freiburg (HETS-FR) mit einer Umfrage beauftragt. 228 französischsprachige AGS, die zwischen 2014 und 2017 ihr EBA in einem dieser Kantone erlangt haben, wurden zu verschiedenen Aspekten der Ausbildung, der beruflichen Eingliederung und der beruflichen Situation befragt. 97 Personen haben die Fragen beantwortet, was einer Rücklaufquote von 42,5% entspricht. 82% der befragten Personen waren weiblich, 57% waren Schweizer Bürger/innen.

Der Einstieg ins Berufsleben gelingt

Nach dem Lehrabschluss haben ausgebildete AGS gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Zum Zeitpunkt der Befragung gin-

gen 78% der Personen einer Berufstätigkeit nach, 17% befanden sich in einer Aus- oder Weiterbildung und nur gerade 5% waren erwerbslos. Der Grossteil der AGS ging einer Beschäftigung im Bereich Gesundheit und Soziales nach: 68% arbeiteten als AGS, 11% absolvierten die Ausbildung zur Fachperson Gesundheit (FAGE) und 10% waren in einer anderen Funktion im Gesundheitswesen tätig (unqualifizierte Tätigkeit, Pflegehilfe). Die Zahlen zeigen, dass die

Ausbildung gut auf die künftige Berufstätigkeit ausgerichtet ist, zugleich stellt sich aber die Frage, welchen Platz der Bereich Soziales im Beruf einnimmt.

Die mehr oder weniger guten Aussichten auf eine Anstellung sollten nicht über das erwähnte, nicht ganz so rosige Untersuchungsergebnis hinwegtäuschen, dass 10% der Befragten nicht als AGS angestellt werden, sondern andere Gesundheitsberufe ausüben. Dies deutet darauf hin, dass

Zahlen und Studien: Wie weiter nach dem EBA?

Gegenwärtig gibt es 56 EBA-Ausbildungen. Zu den beliebtesten gehören die Ausbildung zur Detailhandelsassistentin EBA, zur AGS EBA und zum Büroassistenten EBA. Im Jahr 2017 wurden 6512 EBA ausgestellt, das entspricht einem Anteil von 9,5 Prozent aller Abschlüsse der beruflichen Grundbildung. Seit der Einführung des EBA im Jahr 2004 wurden fast 50 000 Berufstestate ausgestellt. Die EBA-Grundbildung richtet sich an Jugendliche mit vorwiegend praktischen Fähigkeiten und will diesen einen niederschweligen Zugang zur Berufsbildung und eine dauerhafte Einbindung in den Arbeitsmarkt ermöglichen. Bisher wurde die Erreichung dieser Ziele in drei umfassenden Studien überprüft (vgl. PANORAMA 6/2010; 5/2013; 6/2013; 6/2015; 4/2016; 2/2018). In einer Längsschnittstudie der interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik (HfH) und des EHB wurde in zwölf Kantonen aus allen Sprachregionen der Schweiz die berufliche Laufbahn des ersten Jahrgangs von EBA-Absolventinnen und -Absolventen in den ersten vier EBA-

Ausbildungen (Detailhandel und Gastgewerbe) bis fünf Jahre nach Ausbildungsende (2005–2012) untersucht. Zwei weitere Untersuchungen in allen EBA-Bildungsgängen wurden 2010 und 2016 schweizweit im Auftrag des Bundes durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen fielen insgesamt positiv aus und attestierten den EBA-Inhabern eine gute Arbeitsmarktfähigkeit und der Ausbildung eine hohe Durchlässigkeit (ein Viertel der Absolventen und Absolventinnen macht anschliessend eine EFZ-Ausbildung). Die aktuellsten Daten des Bundesamts für Statistik stammen aus dem Jahr 2017, neuere längerfristige Untersuchungen fehlen. Die HfH und das EHB arbeiten zurzeit an einer Studie (LUNA), welche die Situation von EBA-Lernenden in den Bereichen Bau, Gastgewerbe, Holzbearbeitung und Hauswirtschaft in neun Deutsch- und Westschweizer Kantonen beleuchten soll. Die Studie analysiert derzeit, wie es um die berufliche Integration ein Jahr nach Abschluss der EBA-Ausbildung steht. aw

der Berufsabschluss noch nicht die nötige Anerkennung genießt. Überdies geben 20% der AGS an, dass sie seit dem Lehrabschluss mindestens einmal die Stelle gewechselt haben. Als häufigster Grund werden befristete Arbeitsverträge, unbefriedigende Arbeitsbedingungen oder der Wunsch nach einer anderen Berufstätigkeit angegeben.

Zufriedenstellende Anstellungsbedingungen

Die Mehrheit der Befragten, die als AGS angestellt waren, arbeiteten in einem Alters- und Pflegeheim (82%) oder einem Spitex-Dienst (11%), und zwar vorwiegend im Pflegebereich (92%). Die meisten AGS fanden eine Anstellung in ihrem Lehrbetrieb (62%), was von einem starken Engagement dieser Betriebe über die Ausbildung hinaus zeugt. Der Rest fand eine Stelle über eine Bewerbung auf ein Stellenangebot (17%), eine Blindbewerbung (15%) oder dank ihres Netzwerks (6%).

Teilzeitbeschäftigung ist bei beiden Geschlechtern weit verbreitet, fast die Hälfte der AGS (48%) hat ein Pensum von unter 90%. Die Teilzeitbeschäftigung scheint aber selbst gewählt, 73% der befragten AGS gaben an, mit ihrem Beschäftigungsgrad zufrieden zu sein. Nur 20% der Befragten würden gerne mehr arbeiten.

88% der befragten Personen, die als AGS angestellt sind, haben einen unbefristeten Vertrag, und 67% haben ein Pflichtenheft, das insgesamt gut mit der tatsächlich ausgeführten Arbeit übereinstimmt. Diese Personen sind grundsätzlich zufrieden mit ihrer Arbeit als AGS und schätzen insbesondere die Beziehung zu den Klienten, deren Angehörigen und den Arbeitskolleginnen sowie die Selbstständigkeit im Beruf. Weniger zufrieden sind sie mit dem Lohn und mit den Aufstiegsmöglichkeiten.

Zugang zum Arbeitsmarkt und zu weiteren Ausbildungen

17% der befragten AGS haben nach dem EBA ihre Ausbildung fortgesetzt, 12% von ihnen entschieden sich für eine EFZ-Ausbildung im Gesundheitswesen (FAGE, medizinische Praxisassistentin) und 5% für

die Ausbildung zur Fachperson Betreuung. Am häufigsten wurde als Grund für die Fortsetzung der Ausbildung der Wunsch nach einer Vertiefung der Kenntnisse, nach einer besseren beruflichen Zukunft oder nach einem höheren Einkommen angegeben. Aus Sicht dieser AGS erfüllt die EBA-Ausbildung ihre Funktion als Sprungbrett in eine EFZ-Ausbildung. Allerdings kann das ihre Arbeitgeber auch vor neue Herausforderungen stellen.

Zusammenfassend geht aus der Umfrage hervor, dass die Ausbildung gut auf die spätere Berufstätigkeit von AGS abgestimmt ist und sich nach den Bedürfnissen der unterschiedlichen beruflichen Umfelder richtet. Das zeigt sich etwa an den guten Chancen der AGS auf dem Arbeitsmarkt, an ihrer Zufriedenheit mit der Arbeit und der Tatsache, dass sie die in der Ausbildung erworbenen Kenntnisse im Beruf anwenden können. Für einen Teil der befragten Personen scheint die EBA-Ausbildung zudem den Weg zu einer EFZ-Ausbildung zu ebnet.

Trotzdem werfen die Umfrageergebnisse auch Fragen zur künftigen Ausrichtung der Ausbildung und des Berufs auf, die es zu klären gilt. Es zeigt sich beim Berufseinstieg, dass der Pflegebereich im Vergleich zum Sozialbereich weitaus mehr Beschäftigungsmöglichkeiten bietet. Es stellt sich damit die Frage, ob Personen, die sich eine Anstellung im Sozialwesen erhoffen, mit der AGS-Ausbildung auf dem richtigen Weg sind. Die Dominanz des Gesundheitswesens erklärt sich mit der Tatsache, dass AGS hauptsächlich in Alters- und Pflegeheimen und bei Spitex-Diensten gefragt sind, in anderen Bereichen aber kaum. Es stellt sich folglich die Frage, ob die Ausbildung in sozialen Einrichtungen das nötige Ansehen genießt.

.....
Gulfi, A., Grand, O. (2018): *Le devenir des personnes au bénéfice d'une attestation fédérale de formation professionnelle d'aide en soins et accompagnement*. HETS-FR.

DREI FRAGEN

An Anne-Catherine Charpillot, Leiterin Pflege im Alters- und Pflegeheim Le Phare-Elim in La Tour-de-Peilz (VD)



Grosse Nachfrage

Warum bilden Sie Assistenten/-innen Gesundheit/Soziales (AGS) aus?

Da die Hauspflege ausgebaut wurde, kommen Betagte heute erst dann zu uns, wenn sie schon eine komplexere Betreuung benötigen. Deshalb brauchen wir mehr ausgebildetes Personal für die Grundpflege. AGS sind für uns dabei sehr wichtig. Dank ihrer soliden pflegerischen und sozialen Grundkenntnisse sind sie für den Umgang mit den Heimbewohnern gut gerüstet.

Wie läuft die Ausbildung ab?

Wenn unsere AGS nicht in der Schule sind, kümmern sie sich um die Heimbewohner. Die Jugendlichen sind sehr motiviert. Sie könnten nicht direkt in eine anspruchsvollere Ausbildung einsteigen, einige haben Mühe mit der Sprache. In der EBA-Ausbildung erwerben sie aber Kompetenzen, die ihnen eine weiterführende Ausbildung ermöglichen. Wir geben ihnen ausserdem einen Halbtage pro Woche Zeit für Stützkurse (meist Sprachkurse).

Wie bewähren sich die AGS?

Von den vier AGS, die wir ausgebildet haben, machen zwei bei uns die FAGE-Ausbildung, ein Absolvent hat uns verlassen. Die vierte Absolventin arbeitet noch bei uns als AGS, aber auch sie wird später eine weiterführende Ausbildung absolvieren. Für diese Jugendlichen ist die EBA-Ausbildung ein Sprungbrett in weitere Ausbildungen, und das ist gut so. Damit wir unsere AGS ins Team integrieren können, haben wir ihre Rolle gut definiert und erklärt. Ich bin von der AGS-Ausbildung überzeugt. Wir benötigen aber mehr Lernende. aw

Wiedereinstieg

So kommen die Mütter zurück

Eine Befragung von mehr als 350 Müttern ging der Frage nach, welche Faktoren zu einem erfolgreichen Wiedereinstieg ins Unternehmen nach einer Mutterschaftspause beitragen.

Von Patricia Palffy, Stefanie Philipp und Maike Debus, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Zürich

Die Erwerbstätigkeit von Müttern ist im letzten Vierteljahrhundert deutlich angestiegen. In der Schweiz nehmen heute sechs von sieben Frauen nach einer Mutterschaftspause wieder aktiv am Arbeitsmarkt teil. Die Rückkehr zur Arbeit stellt für die Mütter eine herausfordernde Lebensphase dar, da sie sich bei der Arbeit wieder einleben müssen und gleichzeitig durch das Arbeits- und Familienleben doppelt belastet sind.

In einer Längsschnittstudie haben wir 364 Frauen befragt, die innerhalb der letzten zwölf Monate nach einer Mutterschaftspause wieder zu ihrem bisherigen Arbeitgeber zurückgekehrt sind. Das Ziel der qualitativen und quantitativen Befragung war es, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Faktoren einen erfolgreichen Wiedereinstieg ins Unternehmen erschweren beziehungsweise erleichtern.



Ein erfolgreicher Wiedereinstieg zeichnet sich dadurch aus, dass die Mütter wieder gut in ihr Arbeitsteam integriert sind, sich gut eingearbeitet haben und ihnen ihre Arbeit Freude bereitet. Mütter, denen der Wiedereinstieg gut gelungen ist, bedauern ihre Rückkehr zur Arbeit nicht und denken selten daran, ihre aktuelle Arbeitsstelle aufzugeben.

Die grössten Hürden

Die Ergebnisse der Befragung weisen darauf hin, dass die Betreuungssituation der Kinder eine zentrale Hürde für Wiedereinsteigerinnen sein kann. Sind Mütter mit der Betreuungssituation unzufrieden, fällt ihnen der Wiedereinstieg schwerer. Auch der zeitliche Aufwand im Zusammenhang mit der Kinderbetreuung und insbesondere starre Abholzeiten erschweren das erneute Einleben bei der Arbeit. Krankheiten der Kinder stellen eine weitere Hürde dar, da diese mit einer Mehrfachbelastung der Mütter, mit Betreuungsengpässen und oftmals mit eigener körperlicher Erschöpfung einhergehen.

Wiedereinsteigerinnen machen sich auch häufig Sorgen rund um das Stillen und Abpumpen von Muttermilch. Oft haben die Mütter Angst, dass das Kind die Flasche verweigert. Es ist ihnen unklar, ob ein Platz zum Abpumpen zur Verfügung steht, und sie sorgen sich, durch das Abpumpen zu viel Zeit zu verlieren. Weitere Hürden sind Vorgesetzte ohne Verständnis für die Herausforderungen des Wiedereinstiegs sowie Zeitdruck und wenig Handlungsspielraum bei der Arbeit.

Erleichternde Faktoren

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur ist einer der stärksten Einflussfaktoren für einen gelungenen Wiedereinstieg. Unter anderem erleichtern flexible Arbeitsbedingungen (zum Bei-

spiel die Möglichkeit zu Home-Office und flexiblen Arbeitszeiten) die Rückkehr zur Arbeit.

Auch Eigenschaften und Verhaltensweisen der Mütter bestimmen den Erfolg des Wiedereinstiegs mit. Eine zentrale Rolle spielt die berufsbezogene Selbstwirksamkeit. Sie bezeichnet den Glauben an die eigene Fähigkeit, berufliche Herausforderungen zu meistern und die berufliche Laufbahn erfolgreich zu verfolgen. Frauen mit hoher berufsbezogener Selbstwirksamkeit gehen effektiver mit Schwierigkeiten bei der Arbeit um und geben bei drohendem Misserfolg weniger schnell auf, wodurch ihnen der Wiedereinstieg mit all seinen Herausforderungen leichter fällt.

Es lohnt sich für Wiedereinsteigerinnen, bei der Arbeit aktiv zu werden und sich zu engagieren. Frauen, die sich freiwillig engagieren, indem sie beispielsweise ihre Arbeitskolleginnen und -kollegen unterstützen, sind in der Folge stärker im Team integriert.

Weitere Faktoren, die den Wiedereinstieg nach einer Mutterschaftspause erleichtern, betreffen die Partnerschaft. So nannten viele Frauen die Unterstützung in der Partnerschaft als zentralen Faktor, der ihnen die Rückkehr zur Arbeit erleichterte. Dies wurde durch die quantitative Analyse bestätigt: Die Beteiligung des Partners an der Kinderbetreuung hing positiv mit einem erfolgreichen Wiedereinstieg zusammen.

.....
www.psychologie.uzh.ch>Forschungsbereiche
 >Sozial-, Persönlichkeits-, Organisations- und
 Wirtschaftspsychologie>Arbeits- und
 Organisationspsychologie>Zurück im Beruf

Hoffnung öffnet Perspektiven

Ältere Personen erleben den Übergang in die Pensionierung sehr unterschiedlich. Dieser Beitrag zeigt auf, was diese Personengruppe stärkt und welche Gestaltungsformen möglich sind.

Von Pasqualina Perrig-Chiello, emeritierte Professorin für Entwicklungspsychologie

Die späteren Erwerbsjahre sind für viele Arbeitnehmende eine Herausforderung. Im öffentlichen Diskurs wird zwar die Wichtigkeit der Erwerbsbeteiligung sowohl älterer Männer als auch älterer Frauen hervorgehoben – zur Minderung des Fachkräftemangels und zur Finanzierung der Sozialwerke. Dem steht gegenüber, dass viele ältere Arbeitnehmende mit negativen Vorurteilen konfrontiert sind und Mühe haben, sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten. Zur Verbesserung dieser Situation werden sowohl betriebliche Massnahmen (wie das Prinzip der Bogenkarriere, also die allmähliche Reduktion von Arbeit und Lohn vor der Pensionierung) als auch politische Mittel (wie die Flexibilisierung des Rentenalters) diskutiert. Allerdings sind diese Massnahmen umstritten, sodass es lange dauern kann, bis sie eingeführt werden.

Individualisierung der Lebensläufe

Fakt ist, dass die längere Lebenserwartung bei guter Gesundheit sowie der gesellschaftliche Wandel das herkömmliche Verständnis des Lebenslaufs als eine Abfolge von Ausbildung, Beruf und Ruhestand relativieren. Nach dem Motto «Alles ist jederzeit möglich» werden heute biografische Übergänge häufiger als früher individuell gestaltet. Dies zeigt sich insbesondere bei den Frauen und Männern der Babyboom-Generation (Jahrgänge 1946–1964), die zur grössten Erwerbsgruppe der Schweiz gehören oder bereits im Rentenalter sind. Gemeinsam ist ihnen, dass sie bezüglich Bildung und Gesundheit bedeutend besser dastehen und dass sie sich weniger an lineare Lebens- und Berufsverlaufsvorstellungen sowie starre sozialpolitische Regelungen halten als die Personen früherer Generationen.

Entsprechend vielfältig sind ihre Gestaltungsmuster des Übergangs in die Pensionierung. So ging ein gutes Fünftel der

64–74-Jährigen in der Schweiz 2016 einer Erwerbstätigkeit nach. Es sind dies zum einen selbstständig Erwerbstätige und/oder Leute mit einer höheren Bildung. Zum anderen sind es Männer und insbesondere Frauen, die sich in einer prekären finanziellen Lage befinden. Eine weitere Gestaltungsform ist das nachberufliche Engagement in Form von Freiwilligenarbeit. So stellen die 65–75-Jährigen gemäss Freiwilligen-Monitor



Schweiz 2016 die grösste Gruppe der Freiwilligen ausserhalb von Vereinen und Organisationen dar. Eine andere mögliche Gestaltungsform ist das Nachholen. Hier handelt es sich um Pensionierte, die aufgrund ihres beruflichen Engagements vieles zurückstellen mussten, was sie nun nachholen wollen. Letztlich gibt es noch diejenigen, die die Pensionierung als Befreiung sehen und in ihrem Alltag auf Selbstrealisierung und Selbstgestaltung setzen. Fest steht, dass Gestaltungsmöglichkeiten und Lebenszufriedenheit sowohl von persönlichen Ressourcen (Gesundheit, Charaktereigenschaften, Familie) abhängig sind als auch von gesellschaftlichen, betrieblichen und sozialen Faktoren. Fest steht auch, dass ein sinnerfülltes Pensionsalter sich bereits in den späteren Erwerbsjahren anbahnt.

Gelingensfaktoren

Auch wenn die gesellschaftlichen und betrieblichen Bedingungen einen Rahmen setzen, der für den Einzelnen schwer zu ändern ist, sind letztlich die persönliche Einstellung und Bewältigungsstrategien entscheidend für einen guten Übergang. So zeichnen sich Menschen mit einer hohen Bewältigungskompetenz durch eine ausgeprägte Handlungsorientierung aus. Im Gegensatz zu lageorientierten Menschen, die stark auf den Istzustand fixiert sind und sich als Opfer der Umstände sehen, sind handlungsorientierte Menschen eigenverantwortlich und zukunftsbezogen. Sie haben ihr Ziel vor Augen und versuchen, es unbeirrt von misslichen Umständen zu erreichen.

Hierbei spielt insbesondere eine Charakterstärke eine wichtige Rolle: die Hoffnung. Mit Hoffnung ist nicht passives, schicksalhaftes Abwarten gemeint. Vielmehr wird damit in der Positiven Psychologie ein positiver emotionaler Status bezeichnet, der aus zwei Elementen besteht: Das eine Element umfasst die Fähigkeit, bewusst Lebensziele zu setzen und Wege der Realisierung zu finden. Das andere Element fokussiert den Willen, diese Lebensziele zu verfolgen, und die Überzeugung, sie auch zu erreichen. Empirische Befunde zeigen in allen Altersgruppen eindrücklich die positive Wirkung von Hoffnung auf das psychische Wohlbefinden. Dabei ist nicht primär das Wissen über mögliche Wege zur Erreichung der Lebensziele entscheidend, sondern der Wille und der Glaube, gute Lösungen zur Überwindung von Hindernissen und Unsicherheiten zu finden. Und die besonders gute Botschaft zuletzt: Mit dem Alter und zunehmender Lebenserfahrung nehmen beide Hoffnungselemente zu. Wenn das nicht zur Hoffnung Anlass gibt!



Tagung

Podiumsgespräch zur Vollbeschäftigung

Die Vollbeschäftigung in der Schweiz muss relativiert werden. Diese Meinung vertrat das Wirtschaftsforschungsinstitut BAK Economics an seiner Frühjahrsprognose-Tagung Ende April 2019 und legte sie einem Expertenpanel zur Diskussion vor. Zu den Teilnehmenden gehörten Ursula Kraft (VSAA), George Sheldon (Universität Basel), Daniel Lampart (SGB) und Martin Eichler (BAK). Gemäss BAK ist Vollbeschäftigung dann gegeben, wenn eine Person, die eine Stelle sucht, auch eine Stelle findet. Doch diese Definition gab zu reden. Martin Eichler erinnerte daran, dass die Arbeitslosenquote gemäss SECO-Statistik bei 2,6 Prozent liegt, dass sie ausgesteuerte Personen aber nicht erfasst. Geht man von der Erwerbslosenquote nach ILO aus, liegt die Arbeitslosigkeit in der Schweiz bei fünf Prozent und damit höher als in Deutschland, den Niederlanden oder Österreich. Herrscht in der Schweiz nun also Vollbeschäftigung oder nicht? Die Diskussion bleibt offen. *cbi*

Studie

Die Rolle des Bildungsstands bei der Partnerwahl

Mann mit tiefem Einkommen sucht Frau: So könnte man eines der Ergebnisse einer Studie zusammenfassen, die in der Zeitschrift «Social Change in Switzerland» erschienen ist. Die beiden Autorinnen und der Autor stellten fest, dass für Männer mit geringem Einkommen die Wahrscheinlichkeit, allein zu leben, am grössten ist. Auch Personen mit tertiärem Bildungsabschluss leben häufig allein, jedoch weniger häufig als früher. Aufgrund der erhobenen Daten kommen die Forschenden zum Schluss, dass Bildungsniveau und Einkommen einen starken Einfluss auf die Partnerwahl haben. Das zeigt sich auch darin, dass Menschen mit tiefem Bildungsstand häufiger untereinander heiraten. *cbi* Ravazzini, L., Kuhn, U., Suter, Ch. (2019): **Gegensätze ziehen sich nicht an – die Rolle von Bildung und Einkommen bei der Paarbildung in der Schweiz.** In: *Social Change in Switzerland* (Nr. 17).

Umgangsformen am Arbeitsplatz

Frauen siezen ihre Vorgesetzten häufiger

Reden Sie Ihre Chefin oder Ihren Chef mit Du oder mit Sie an? Ein Artikel zeigt auf, dass Arbeitskollegen und -kolleginnen sich häufiger duzen, wenn sie zur gleichen Generation gehören, den gleichen sozioprofessionellen Hintergrund und das gleiche Geschlecht haben. Doch unabhängig von diesen Eigenschaften sprechen Frauen ihre Vorgesetzten häufiger mit Sie an. Ob zum Du übergegangen wird, hängt von drei Faktoren ab: dem Tätigkeitsgebiet, der Beziehung zum Vorgesetzten und der persönlichen Situation (Geschlecht, Generation, sozioprofessionelle Zugehörigkeit usw.). Auch die Art der Unternehmensführung hat einen Einfluss darauf, ob geduzt oder gesiezt wird: In Unternehmen, die mit Zielwerten und Beurteilungsgesprächen arbeiten, scheint das Sie zu verschwinden, da die vertikale Hierarchie die zwischenmenschlichen Beziehungen entlastet. *cbi*

Alber, A. (2019): **Tutoyer son chef. Entre rapports sociaux et logiques managériales.** In: *Sociologie du travail* (Nr. 1[61]).

Stellenmeldepflicht

RAV müssen Ablehnungen nicht mehr kontrollieren

Das SECO hat die Weisung «AVG-Praxis öAV» zur Stellenmeldepflicht in rund 10 von 40 Punkten präzisiert. So wird verdeutlicht, dass eine Stelle erst meldepflichtig ist, wenn sie zu besetzen ist (und nicht schon während der Planungsphase). Genauer gefasst wurden auch die Angaben, wann die Stellenmeldepflicht nicht anzuwenden ist (bei Fusionen, Übernahmen von Betrieben oder Arbeitgeberwechseln). Im Falle eines internen Stellenwechsels nach einer Betriebsübernahme ist die gesamte Beschäftigungsdauer im ehemaligen und neuen Betrieb zu berücksichtigen. Wird insgesamt die Beschäftigungsdauer von sechs Monaten erreicht oder übertroffen, besteht keine Stellenmeldepflicht. Die bisher bindend formulierte Pflicht der RAV, die Gründe für eine Nichtanstellung abzuklären, ist aufgehoben worden. Dennoch bleiben die Arbeitgeber auskunftspflichtig, wenn ein RAV vermutet, dass eine versicherte Person eine zumutbare Arbeit nicht angenommen oder eine Anstellung durch ihr Verhalten vereitelt hat. Ebenso müssen Verleiher den RAV den Namen eines Einsatzbetriebs nennen, um zu vermeiden, dass die Meldepflicht durch den Rückgriff auf die Dienste von Verleihern umgangen wird. Schliesslich nennt die revidierte Weisung eine Reihe von «Spezialfällen», die nicht in den Anwendungsbereich der Stellenmeldepflicht fallen. Damit sind zum Beispiel institutionelle Begünstigte wie UNO oder IKRK gemeint. Nicht meldepflichtig sind auch Arbeitsstellen auf dem zweiten Arbeitsmarkt sowie Arbeitsstellen, die zwar im ersten Arbeitsmarkt existieren, aber mithilfe von Eingliederungsmassnahmen sozialer Institutionen besetzt werden. Auch wenn Personen nach erfolgtem Probearbeiten Arbeitsstellen im ersten Arbeitsmarkt besetzen, müssen diese Stellen nicht gemeldet werden. *dfl*
www.arbeit.swiss/stellenmeldepflicht

Kanton Aargau

Standortbestimmung jetzt auch online

Der Kanton Aargau bietet seit März 2019 eine Standortbestimmung an, die hauptsächlich online durchgeführt wird. Mit dem dreijährigen Pilotversuch kann die bisherige Standortbestimmung – eine dreiwöchige Erstmassnahme – je nach Nutzer/in auf sechs bis elf Tage verkürzt werden. Der Kurs richtet sich an schreib- und mediengewohnte Personen mit Berufsabschluss, für die der Präsenzkurs keinen zusätzlichen Nutzen bietet. «Die digitale Standortbestimmung ist kürzer, individueller und zeitunabhängiger», sagt Stephan Oetterli, LAM-Leiter des Kantons Aargau. Die digitale Standortbestimmung beginnt mit einer persönlichen Begegnung in den Räumen der make-a-job GmbH, die weiteren Schritte erfolgen in erster Linie via Plattform, E-Mail und WhatsApp, allenfalls Skype. Die bisherigen 40 Rückmeldungen zum Angebot seien sehr positiv, so Oetterli. Dennoch sei es schwer abzuschätzen, wie viele Stellensuchende das Angebot schliesslich nutzen werden. Der Kanton Genf hat vor zwei Jahren die erste digitale arbeitsmarktliche Massnahme lanciert (JobIn). Sie besteht aus acht Modulen und umfasst unter anderem Videos mit allgemeinen Empfehlungen oder Ratschlägen von Personalfachleuten, ein Quiz und praktische Übungen. Auch der Kanton Bern hat sich in den letzten Monaten um ein E-Coaching bemüht, das Stellensuchenden und Coaches erlauben sollte, über digitale Kanäle zu kommunizieren. Das Coaching hätte alle Schritte des Bewerbungsprozesses umfasst, ist aber aufgrund hoher Auflagen des Datenschutzes sistiert. Monique Messner, Leiterin LAM des Kantons Bern, würde eine nationale Plattform für den Video- und Audioaustausch begrüssen. Mit einer solchen Plattform, die datenschutzkonform sein müsste, würden schweizweit eine einheitliche Qualität gesichert und Kosten gespart. Zudem könnten die Anbieter von AMM, die oft in verschiedenen Kantonen tätig sind, nach einheitlichen Prozessen arbeiten. *dfl*

Supported Employment

Nur jede dritte Person erhält eine Festanstellung

Supported Employment (SE) gründet auf dem Prinzip, Menschen mit psychischen Erkrankungen direkt und ohne vorgeschaltetes Arbeitstraining im allgemeinen Arbeitsmarkt zu platzieren und erst dann zu trainieren beziehungsweise zu coachen. Dieses Vorgehen ist sowohl in klinischen Studien als auch in der Routineanwendung den traditionellen Programmen überlegen. Es wird zudem von den meisten betroffenen Personen präferiert. Nun zeigen Daten aus dem Supported-Employment-Programm der Universitären Psychiatrischen Dienste (UPD) Bern auf der Basis von 420 abgeschlossenen Fällen, dass es zwar gelang, 46 Prozent der Teilnehmenden in eine Stelle im ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln. Allerdings schaffte nur ein Teil dieser Personen den Übergang in eine reguläre Anstellung (33 Prozent aller Teilnehmenden). Die Studie kommentiert diese Quote kritisch. Es müsse zu denken geben, dass letztlich nur ein Drittel aller Teilnehmenden tatsächlich den Übergang in ein reguläres Anstellungsverhältnis schaffe. Hier sollte über Frührehabilitationsprogramme nachgedacht werden, die darauf abzielen, den Arbeitsplatz zu erhalten und die Arbeitslosigkeit zu verhindern. Zudem sollte der Anteil von Menschen mit einer schizophrenen Störung in diesen Programmen wieder deutlich ansteigen, weil diese Gruppe am meisten vom SE profitiere. Die in den USA konzipierten SE-Programme waren überwiegend bis ausschliesslich auf Menschen mit einer schizophrenen Psychose zugeschnitten. Im deutschsprachigen Raum gingen aber viele Stellen – darunter die Invalidenversicherung – davon aus, dass schwer psychisch Kranke zunächst Belastbarkeits- und Aufbautrainings im geschützten Umfeld absolvieren müssten und erst ab einer Arbeitsfähigkeit von über 50 Prozent Anspruch auf eine Wiedereingliederungsmassnahme hätten. *dfl*
www.knoten-maschen.ch (Suche: Dirk Richter)

E-Recruiting

Wenn Maschinen Bewerbungen prüfen

Immer mehr Firmen nutzen Computerprogramme für die Auswahl von neuen Mitarbeitenden. Das ist nicht unbedenklich, finden Fachleute – dann etwa, wenn Informationen aus dem Internet einfließen. Die Entwicklung fordert die Stellensuchenden heraus, die in ihren Lebensläufen gezielt Schlüsselwörter einsetzen sollten.

Von Daniel Fleischmann, PANORAMA-Redaktor

Es gibt Arbeiten, die man getrost einem Computer überlassen kann. Dazu gehört die Sichtung von Bewerbungen auf Stellen, auf die sich viele Kandidatinnen und Kandidaten melden. In der Fachsprache nennt man diesen Vorgang «parsing». Die entsprechende Software nutzt semantische Verfahren, die Lebensläufe erkennen, sie in Form von standardisierten, strukturierten Datensätzen in ein Bewerbungsformular einpflegen, anhand eines gegebenen Jobprofils abgleichen und nach Stärke der Übereinstimmung listen. Gemäss Herstellerangaben liegt die Zeitersparnis beim Einsatz von Parsing gegenüber einer manuellen Dateneingabe bei rund 80 Prozent. Umantis, Talentum oder Prescreen arbeiten so, aber auch Xing, job.ch oder LinkedIn, wenn sie die Profile ihrer Mitglieder mit offenen Stellen vergleichen und Bewerbungsanfragen verschicken.

Automatische Vorselektion

Bei GF Piping Systems etwa, einer Division von GF, setzt man seit 2013 Umantis ein. Damit selektiere man die meisten Bewerbungen vor, so die Pressestelle. Das sei nützlich, da je nach Stelle zwischen 20 und 100 Bewerbungen zu verarbeiten sind. Bewerbungsunterlagen müsse man nicht mehr per E-Mail an die Verantwortlichen leiten, sondern könne sie ort- und zeitunabhängig verwalten. Schliesslich könne man gezielt bestimmte Anforderungen checken (beispielsweise Mindestanforderungen in einer Fremdsprache).

Wie GF Piping Systems, so nutzen viele Firmen die Vorteile des E-Recruitings. «Die meisten Bewerbungen, die online erfolgen, werden geparsed», sagt Job-

Coach-Expertin Corina Zingg (CreaLen-go). Sie ist soeben von der Ausstellermesse «Personal Swiss» zurückgekehrt und zeigt sich beeindruckt über das Tempo, mit dem sich Programme zur Administration von Mitarbeiterdaten – darunter oft auch Bewerbungsunterlagen – verbreiten. «Bisher ging ich davon aus, dass sich solche Programme vor allem für Firmen mit über 400 Mitarbeitenden rechtfertigen. Aber heute muss man sie nicht mehr kaufen, sondern kann sie mieten.» An den zwei Ausstellertagen präsentierte ein Dutzend Firmen entsprechende Dienstleistungen oder Programmelemente – eine «signifikante Zunahme» gegenüber 2017, wie Ausstellungsmacher Achim Frerker sagt.

Das Parsing von Bewerbungen bildet die erste Stufe einer Reihe von Spielformen des E-Recruitings. Nach Auffassung von Corina Zingg ist sie unproblematisch, solange Firmen die Möglichkeit, eigene Filter einzusetzen, sorgfältig verwenden. «Talentum erlaubt zum Beispiel, die Ergebnisse so zu selektionieren, dass Personen mit langen Anfahrtswegen nach hinten rücken. Das ist sinnvoll, weil diese eher wieder kündigen. Aber es kann auch zum unbewussten Ausschluss bestimmter Gruppen führen, von Ausländerinnen und Ausländern etwa, die häufiger in Vororten grosser Städte wohnen.» Noch heikler sei es, wenn der Filter so gesetzt werde, dass Namen mit dem serbokroatischen Suffix -ic aussortiert werden. Oder wenn, wie es workday erlaubt, die Unterlagen von Kandidierenden mit deren Daten von Facebook oder Data-Brokern verknüpft werden, um daraus ein differenzierteres Bild zu erhalten.

Bewerbungen mit Videoclip

Die Beispiele lassen erahnen, dass der Nutzung von Big Data im Rahmen der Personalrekrutierung technisch kaum Grenzen gesetzt sind. Wepow und viasto etwa arbeiten mit Videos: Dabei beantworten Bewerbende eine Reihe von Fragen und lassen sich über die Kamera ihres Computers filmen. Das Material wird dann zeitversetzt im Rahmen der Personalselektion von Hand ausgewertet. «Nach Auskunft der

Amazon verweigerte aufgrund elektronischer Verfahren die Stereotypen der Vergangenheit und diskriminierte so ungewollt Frauen und nicht weisse Personen.

Firma werden heute schon monatlich Tausende solcher Interviews erstellt», sagt Corina Zingg. «Die meisten Betroffenen würden das freiwillig kaum machen.» Andere Programme wie precire schliessen von gesprochenen Sprachsequenzen auf Persönlichkeitsmerkmale – über die Analyse der Stimmlage, der Sprachvarianz oder der Sprachmelodie. Das Verfahren, das in der Schweiz nach Einschätzung von Corina Zingg kaum verbreitet ist, ist wissenschaftlich schlecht belegt. Auch die computergestützte Gesichtsanalyse, wie sie in der Medizin etwa zur Diagnose von GPI-Ankerstörungen genutzt wird, ist bereits im Einsatz, bei HireVue etwa. «Die Maschine kann sehr gut herausfinden, welche Menschen gut sind für einen Job», sagte Kevin Parker, Geschäftsführer des US-Start-ups, vor Kurzem gegenüber dem Schweizer Fernsehen. «Während eines

30-minütigen Interviews können wir 200 000 Datenpunkte sammeln.» Analyziert würden Stimme, Wortwahl, Betonung und Gesichtsausdruck. «Die Daten korrelieren wir mit dem Erfolg im Job», so Parker. Das funktioniert, weil der Computer zuvor mit Daten von Menschen gefüttert wurde, die in einem bestimmten Job bereits erfolgreich seien.

Wie problematisch aber genau dieses Vorgehen ist, zeigt ein Fall von Amazon, der Ende 2018 bekannt wurde. Das Unternehmen hatte ein auf maschinellem Lernen basiertes Programm (Machine Learning) mit den Lebensläufen von erfolgreichen Mitarbeitenden gefüttert und diese analysieren lassen. Das ermittelte Profil sollte die Grundlage künftiger Selektionen bilden. Mit dem Vorgehen verweigte

Amazon aber die Stereotypen der Vergangenheit (weisse, mittelalte Männer mit Tech-Hintergrund) und diskriminierte ungewollt Frauen und nicht weisse Personen.

Rechtlich unsicheres Terrain

Mit der computergestützten Personalselektion ist zudem eine Reihe von rechtlichen Fragen verbunden. Was bedeutet es für die Arbeitnehmerrechte, wenn im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens auch Herzschlag, Augenbewegungen und Gesichtsausdruck gemessen werden? Was ist aus Sicht des Datenschutzes zu sagen, wenn auch nicht berufsbezogene Daten genutzt werden oder wenn die Daten nicht nur für das aktuelle Bewerbungsgeschehen verwendet, sondern Teil der Reservearmee von Big Data werden? Mit Fragen

wie diesen beschäftigt sich ein Forschungsteam an der Universität St. Gallen (vgl. Kastentext). Eine der Leiterinnen, Isabelle Wildhaber, kommt zum Schluss, dass sich People Analytics in einer Grauzone bewegen und nicht alles, was auf dem Markt zu finden ist, rechtlich zulässig ist. In Anwendung kommen die wenig spezifischen Artikel 328 und Artikel 328b des Obligationenrechts sowie die Vorgaben des Datenschutzgesetzes. Artikel 328 regelt den Schutz der Persönlichkeit der Arbeitnehmenden, 328b schreibt vor, dass die Arbeitgeber Daten über den Arbeitnehmer nur bearbeiten dürfen, «soweit sie dessen Eignung für das Arbeitsverhältnis betreffen oder zur Durchführung des Arbeitsvertrages erforderlich sind». Und auch der Datenschutz regelt nicht spezifisch die Anwendung von Big Data am Arbeitsplatz. Wie diese Bestimmungen auf People Analytics anzuwenden sind, bleibt deshalb schwammig, so Wildhaber.

Tipps für Stellensuchende

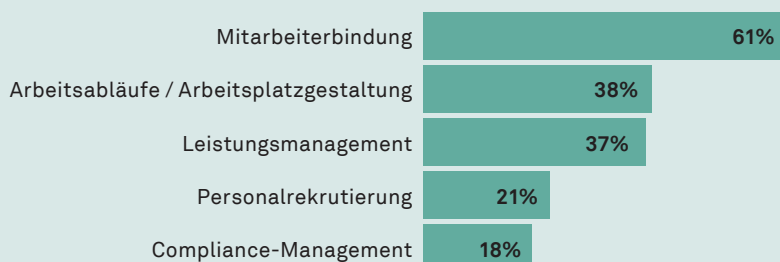
So neu die Programme zur Selektion von Bewerbungen sind – für die Kandidatinnen und Kandidaten bringen sie keine radikalen Neuerungen. «Auch im digitalen Zeitalter sind die bekannten Tugenden einer guten Bewerbung zu beachten», sagt Isabelle Wildhaber. Wichtig seien für viele Jobprofile die Pflege und Darstellung eines guten Netzwerkes und die gezielte Verwendung von Schlüsselbegriffen, wie sie in den Stellenausschreibungen zu finden sind. Zudem rät Wildhaber zu einer zurückhaltenden Selbstdarstellung in den sozialen Netzwerken. Ähnlich lauten die Empfehlungen von Corina Zingg. Auch sie betont die Wichtigkeit von Schlüsselbegriffen, die bereits im Lebenslauf vollständig vorkommen sollen. Zudem solle man das Bewerberfoto nicht nur im Lebenslauf zeigen, sondern auch in die Bewerbermasken der Firmen hochladen – «nur so werden sie von den Personalern auf den ersten Blick gesehen».

People Analytics am Arbeitsplatz

Der Einsatz neuer Technologien zur Analyse von Mitarbeiterdaten beschränkt sich nicht auf die Personalselektion. Dies zeigt eine vom Schweizer Nationalfonds geförderte Studie eines Teams der Universität St. Gallen (Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten und Institut für Wirtschaftsethik), an der 159 Firmen teilgenommen haben. Am meisten verbreitet sind Instrumente der Mitarbeiterbindung, wie sie in rund 61 Prozent der Unternehmen zum Einsatz kommen. Darunter sind vor allem Mitarbeitendenbefragungen zum Engagement oder zur Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Team zu

verstehen, die digital ausgewertet werden. Generell beschreibt Antoinette Weibel, eine der Projektleiterinnen, diese häufig eingesetzten Tools als eher «alte Technologien» oder «low datafication». Damit meint sie, dass diese Tools bestehende Mitarbeitendendaten zweitverwerten. Vom Einsatz kontrovers diskutierter Technologien, in denen Roboter eine ähnliche Rolle wie eine Führungskraft einnehmen könnten, sei die Schweiz noch weit entfernt. Die Häufigkeit des Einsatzes von E-Recruiting-Programmen wird in der St. Galler Studie tiefer bemessen als in den Feldbeobachtungen von Corina Zingg (siehe Hauptartikel).

Wie viele Schweizer Unternehmen neue Technologien zur Personalsteuerung einsetzen



Quelle: Uni St. Gallen, Avenir Group

Zukunftsprognose

«Wir erleben eine «Tripadvisorisierung» der Arbeitswelt»

Dominique Turcq war Direktor für Strategie und Entwicklung bei Manpower und lehrt heute an der Hochschule Science Po in Paris. Im Interview mit PANORAMA spricht er über die Arbeitswelt von morgen, die er in seinem neuen Buch aus ökonomischer und soziologischer Sicht beleuchtet hat.

Interview: Christine Bitz, PANORAMA-Redaktorin

PANORAMA: Ihr Buch beschäftigt sich mit der Arbeit im «postdigitalen Zeitalter». Was versteht man darunter?

Dominique Turcq: Der Begriff etabliert sich gerade. Wenn ich vom postdigitalen Zeitalter spreche, dann meine ich damit, dass die digitalen Technologien weitgehend Teil unseres Alltags geworden sind, so wie die Elektrizität. Deshalb müssen wir die Digitalisierung nicht mehr thematisieren. Wir sollten uns vielmehr auf andere grosse Revolutionen vorbereiten. Ich sehe drei wichtige Technologien, welche die Arbeitswelt grundlegend verändern werden: die künstliche Intelligenz (KI), die Neurowissenschaften und die angewandten Biowissenschaften.

Welche Auswirkungen haben diese Technologien?

Die KI wird es unter anderem ermöglichen, Entscheidungen zu automatisieren und die menschliche Wahrnehmung zu verbessern. Wie Big Data stützt sich die KI auf digitale Technologien, ist aber weit mehr als das. Sie wird aufgrund von bestimmten Signalen Ereignisse vorhersagen und neuartige Dienstleistungen anbieten können; und ihre Analysen werden zu einer deutlichen Verbesserung der Expertenurteile beitragen. Die angewandten Kognitions- oder Neurowissenschaften werden die soziale Interaktion und die Kompetenzentwicklung beeinflussen und dadurch die Art der Entscheidungsfindung, der Leadership und der Unternehmensführung revolutionieren. Und die angewandten Biowissenschaften wie Biologie oder Genetik werden die Gesellschaft und damit auch die Arbeitswelt so tiefgreifend verändern, wie es Impfungen und Antibiotika im 20. Jahrhundert getan haben.

Wie wird sich dadurch die Definition von Arbeit verändern?

Es ist schwierig, noch von Arbeit oder von «Arbeitenden» zu sprechen. Ich spreche lieber von «Schaffenden», also von Menschen, die an der Schaffung eines Werks beteiligt sind. Denn jede Arbeit schafft etwas Neues, ermöglicht Kreativität und Entfaltung. Wer sich hingegen bei seiner Arbeit nicht entfalten kann, der schafft auch nichts. Arbeit hat nicht nur einen ökonomischen Wert, sie bietet auch eine gesellschaftliche und psychologische Daseinsberechtigung. Meine Definition von Arbeit als Werk ist aber eher philosophisch.

Sie schreiben, die KI werde die Kompetenztreppe verändern.

Tatsächlich haben wir es mit einer Kompetenz-Rolltreppe zu tun. Die KI erlaubt es den «Schaffenden», ihre Kompetenzen zu erweitern und damit mehr Dinge besser und schneller zu tun. Im Gegensatz zum Taxifahrer von gestern braucht der Uber-Fahrer nur noch einen Führerausweis. Dank der digitalen Tools, die ihm zur Verfügung stehen, muss er nicht mehr den ganzen Stadtplan im Kopf haben. Diese Entwicklung eröffnet gering qualifizierten Personen den Zugang zur ersten Stufe der Kompetenztreppe. Das Problem ist, wenn sich auf dieser Stufe bereits andere Personen befinden, wie im obigen Beispiel die Taxifahrer. Alle – die Gewerkschaften, Fachleute, Schulen und anderen Bildungsinstitutionen – müssen sich dieses Phänomens bewusst sein, damit jeder von Stufe zu Stufe weitergelangen kann.

Sie sprechen von einer «Tripadvisorisierung» der Arbeit und der Arbeitnehmer. Was meinen Sie damit?

Die «Tripadvisorisierung» äussert sich in der ständigen Bewertung von dem, was wir in unserem privaten oder beruflichen Leben sind und tun. So entsteht eine Gesellschaft, in der jeder jeden bewerten und zu allem sein Urteil abgeben kann. In der Arbeitswelt wird sich dies vielleicht am stärksten auswirken, denn hier kann eine bestimmte soziale Bewertung die Laufbahn erleichtern oder erschweren. Diese Entwicklung erfordert einen neuen Umgang mit der eigenen gesellschaftlichen und beruflichen Identität. Alle müssen darauf achten, was sie auf digitalen Plattformen schreiben und ob sie zu ihren Äusserungen stehen können. Die «Tripadvisorisierung» ist eine neue Form der sozialen Kontrolle, die uns vor ein Vertrauensproblem stellt und unsere Freiheit einschränkt.

Sie kündigen auch eine Gesellschaft der neuen Nähe an. Was heisst das konkret?

Wir erleben gerade die Entstehung eines neuen Gesellschaftssystems, in dem das Gemeinschaftliche stärker gewichtet und das Konzept der menschlichen Nähe neu definiert wird. So zeigt sich zum Beispiel, dass viele Menschen genug haben von Chatbots und anderen Callcenter-Robotern. Sie wollen mit einem realen Gegenüber interagieren. Wenn ich in Frankreich bei der SNCF anrufe, muss ich mit einem Roboter sprechen, der meine Frage nicht versteht, und das, obwohl ich für diese Dienstleistung bezahle. Ich bin überzeugt, dass viele Leute bereit wären, etwas mehr zu zahlen, um direkt mit einer kompetenten Person sprechen zu können. Erstaunlicherweise setzen vor allem traditionelle



Dr. Dominique Turcq promovierte in Sozialwissenschaften und Unternehmensführung.

Unternehmen auf Chatbots. Bei Amazon oder Apple ist es viel einfacher, einen echten Menschen ans Telefon zu bekommen. Die Nachfrage nach dieser neuen Nähe entwickelt sich zwar eher langsam, sie kann aber eine Chance für die Umschulung und die Wiedereingliederung von gering qualifizierten Personen sein. Tätigkeiten mit direktem Kundenkontakt sind häufig schlecht bezahlt. Die Vergütung von Nähe wird ihren Preis haben, den alle Beteiligten zu zahlen bereit sein müssen.

Wie kann man kundennahe Tätigkeiten aufwerten und besser entlohnen?

Diese Frage wird meiner Meinung nach eine der wichtigsten gesellschaftlichen Herausforderungen der nächsten Jahre sein. Die Gesellschaft braucht diese grundlegenden Kompetenzen. Um solchen Leistungen einen gesellschaftlichen Wert zu geben und angemessene Löhne zu gewährleisten, müssen sie entweder besser bezahlt oder über ein Kompensationssystem vergütet werden. Wir haben das passende Vergütungssystem noch nicht gefunden. Sind wir bereit, für eine gesellschaftliche Beziehung zu bezahlen? Dass es heute zum Beispiel keine Tankwarte mehr gibt, ist nicht etwa die Folge von neuen Technologien, sondern von unserem Bestreben,

beim Tanken ein paar Cents zu sparen. Ich denke, es sollte möglich sein, neue Dienstleistungen bereitzustellen, die Kunden gegen einen Aufpreis in Anspruch nehmen können.

Wie werden sich die Berufe entwickeln?

Die Liste der heute bekannten Berufe, deren Aufgaben und deren gesellschaftliche Stellung werden sich verändern. Gewisse Tätigkeiten werden automatisiert, andere werden vielfältiger. Im Pflegebereich werden die Arbeitnehmenden künftig durch Technologien unterstützt, die ihnen zahlreiche Informationen zu den betreuten Personen vermitteln und ihnen damit die Grundlagen für ihr weiteres Handeln und ihre Entscheidungen liefern. Dadurch wird die Beziehung zu den betreuten Personen enger, und der Beruf wird bereichert. Ein anderes Beispiel sind die Radiologen und Radiologinnen. Sie werden nicht verschwinden, sie werden im Gegenteil künftig mehr Röntgenbilder machen und mithilfe von Maschinen präzisere Diagnosen stellen.

Sie sind optimistisch, aber vielen Menschen macht diese Entwicklung Angst.

Ich sehe dieser Entwicklung tatsächlich eher optimistisch entgegen. Ich interessiere mich für die Veränderungen, die sie mit sich bringt. Diese kommen einer Revolution gleich, die viele positive Aspekte wie gesellschaftliche und medizinische Fortschritte hat, der wir aber auch wachsam begegnen müssen. Jeder muss selbst wissen, wie er dazu steht. Die negative Sichtweise beruht auf der Vorstellung, dass diese Veränderungen die Zahl der Arbeitsplätze reduzieren werden. Ich denke hingegen, dass sie die Arbeit aufwerten, die beruflichen Tätigkeiten bereichern und die Nachfrage nach neuen Angeboten anregen werden.

Und was ist mit dem sozialen Sicherungssystem?

Das ist eine komplexe Frage. Alle Menschen haben das Recht auf Schutz vor den Risiken, die mit Krankheit, Arbeitslosigkeit

oder dem Alter verbunden sind. Unser Versicherungssystem schließt aber nur jene ein, die Risiken eingehen. In Frankreich etwa kommen Beamte in den Genuss einer Beschäftigungsgarantie und sind kaum an der solidarischen Deckung von Arbeitslosigkeit beteiligt. Die Altersrente ist eine weitere Herausforderung. Galt sie einst als eine der besten Erfindungen des 20. Jahrhunderts, stellt sie heute aufgrund der unterschiedlichen Rentenmodelle und -alter ein echtes Problem für die soziale Gerechtigkeit dar. Wir müssen nicht nur den Versicherungen eine neue Gestalt geben, sondern auch der Solidarität und der Gerechtigkeit. Das ganze Ökosystem der Arbeit muss erneuert werden, von der Ausbildung bis zum Ruhestand.

Wie soll dieses Ökosystem der Arbeit erneuert werden?

Die undurchlässigen Phasen «Ausbildung», «Arbeit» und «Ruhestand» sind angesichts der heutigen Situation zu einer Karikatur geworden, denn heute sind lebenslanges Lernen, inhomogene Laufbahnen und Arbeit über das Rentenalter hinaus Teil der Realität. Das ist kein ökonomisches, sondern ein kulturelles Problem. Schon 45-jährige Bewerber gelten bei Unternehmen als zu alt. Dabei ist die Anstellung und Schulung von über 50-jährigen eine ausgezeichnete Investition, denn anders als jüngere Angestellte bleiben sie dem Unternehmen treu. Wir müssen ein neues Ökosystem erfinden, das die Eingliederung aller ermöglicht und auch andere Formen von Arbeit wie Freiwilligen- oder Vereinsarbeit anerkennt. Auch solche Tätigkeiten sollten Anrecht auf eine Altersrente geben. Damit diese Neugestaltung möglich ist, müssen wir uns von den heutigen Standardüberlegungen lösen.

.....
Turcq, D. (2019): Travailler à l'ère post-digitale – Quel travail pour 2030? Paris, Dunod.

So unterschiedliche Schwerpunkte setzen die RAV

Ausbildungs- und Erwerbsbiografien werden immer komplexer und individueller. Die Beratung in den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) ist ein Schlüssel, um Stellensuchende wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Die RAV sind dabei mit hohen Ansprüchen und neuen Herausforderungen konfrontiert, wie die jüngste Amosa-Studie zeigt.

Von Katharina Degen und Angelo Wetli, Co-Leitung Amosa

Die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) haben den Auftrag, stellensuchende Personen rasch und nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Die hauptsächliche Interaktion mit den RAV-Personalberatern findet in den Beratungsgesprächen statt, die rund ein Drittel der personellen Ressourcen binden. Hier werden Stellenlose in ihrer Arbeitssuche unterstützt und Wiedereingliederungsstrategien erarbeitet. Weitere Aufgaben beziehen sich auf den Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen, das Vermitteln von offenen Stellen und die Kontrolle. Die Beratenden sind für alle diese Aufgaben gut gerüstet, wie die vorliegende Untersuchung zeigt: Mehr als vier von fünf Personalberatenden verfügen über eine tertiäre Ausbildung, in vielen Fällen den eidgenössischen HR-Fachausweis. Im Mittel sind sie rund 48 Jahre alt und seit neun Jahren in ihrer Funktion tätig. Damit bringen sie wertvolle Berufserfahrung und eine zielführende Seniorität mit.

Hohe Dynamik in der Beratungspraxis

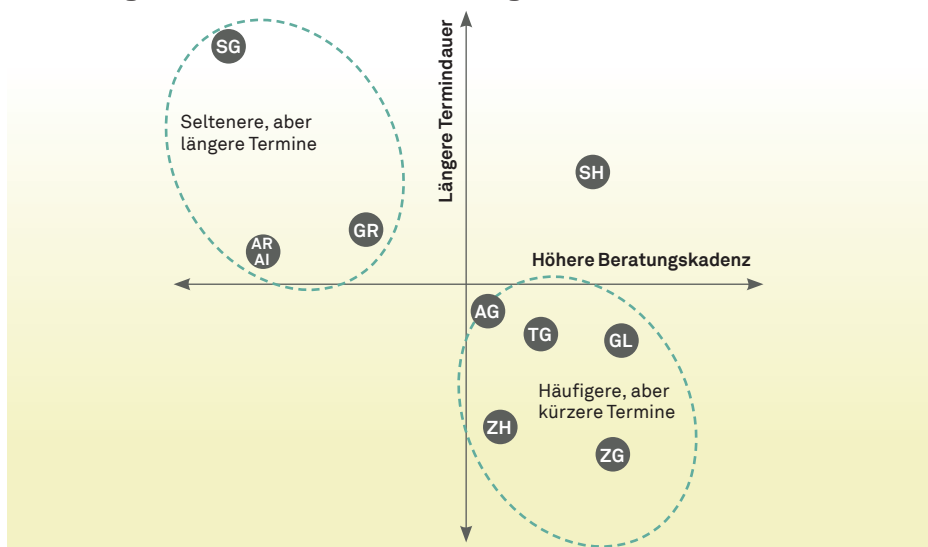
Die Analyse verschiedener Beratungsinterventionen – Beratungsgespräche, Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen und Stellenzuweisungen – zeigt, dass sich die RAV laufend entwickeln und den institutionellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anpassen. So wurden mit der 4. Revision des Arbeitslosenversicherungsgesetzes 2011 die Vorgaben zur Kadenz von Beratungen gelockert, die nun statt monatlich nur noch alle zwei Monate stattfinden müssen. Dadurch können die RAV individueller auf bestimmte Zielgruppen eingehen. Dabei verhalten sich die Kantone recht unterschiedlich: Die Kantone Schaffhausen,

Glarus und Zug etwa setzen auf häufigere Beratungsgespräche (knapp alle 40 Tage), während in St. Gallen und in den beiden Appenzell Gesprächen rund alle 50 Tage stattfinden (Abbildung 1). Auch das wirtschaftliche Umfeld beeinflusst die Tätigkeit der RAV: In wirtschaftlich turbulenten Zeiten kann die Arbeitsbelastung von Personalberatern temporär ansteigen, ehe die RAV ihre personellen Ressourcen den steigenden Stellensuchendenzahlen anpassen können. Ebenso erfolgt der Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen im Einklang mit den kantonalen Wiedereingliederungsstrategien. Personalberatende in den Amosa-Kantonen setzten 2016 im Mittel zwischen 5 und 15 arbeitsmarktliche Massnahmen pro 100 Stellensuchende ein. In den grösseren Kantonen werden am häufigsten kollektive

Kurse genutzt. Typische Beispiele sind Bewerbungs- und Sprachkurse. Kleinere Kantone arbeiten eher mit individuellen Kursen, die in der Regel auf Ersuchen der Stellensuchenden eingesetzt werden mit dem Ziel, bestimmte Kompetenzen zu verbessern.

Personalberatende nutzen nach Bedarf verbindliche Stellenzuweisungen, sie haben aber auch die Möglichkeit, freiwillige Bewerbungsvorschläge zu machen. 2016 wurden im Amosa-Gebiet pro 100 Stellensuchende knapp neun verbindliche Zuweisungen verfügt. Regional fallen diese Quoten unterschiedlich aus. Die Kantone Zürich und Aargau haben im beobachteten Zeitraum zwischen 2010 und 2016 verstärkt Stellenzuweisungen genutzt, während sich deren Bedeutung in den übrigen Kantonen verrin-

Abbildung 1: Termindauer und Beratungskadenz in den Kantonen



Die Terminsetzung unterscheidet sich je nach Kanton. Analysiert wurden die mittlere Beratungskadenz sowie die Termindauer. Auf der einen Seite stehen Kantone, die häufigere, aber kürzere Termine durchführen, zum Beispiel Zug. Auf der anderen Seite gibt es Kantone (etwa St. Gallen), die seltenerer, dafür längere Termine setzen. Schaffhausen fällt mit überdurchschnittlich häufigen und gleichzeitig langen Terminen aus diesem Muster heraus.

Quelle: Amosa

gert hat. In der Regel wird weniger als eine von zehn Zuweisungen mit einem erfolgreichen Stellenantritt abgeschlossen. Dabei ist zu beachten, dass mit Einführung der Stellenmeldepflicht per 1. Juli 2018 die Stellenvermittlung eine neue Dynamik erfährt.

Die Sanktionierungspraxis schliesslich ist in allen Kantonen ähnlich, weil hier der rechtliche Rahmen enger ist. Im Mittel verzeichneten die RAV im Zeitraum zwischen 2010 und 2016 zwischen 5 und 15 Sachverhaltsmeldungen pro 100 Stellensuchende und Monat. Die wichtigsten Gründe sind Verstösse wegen nicht eingehaltener Beratungstermine und ungenügender Arbeitsbemühungen.

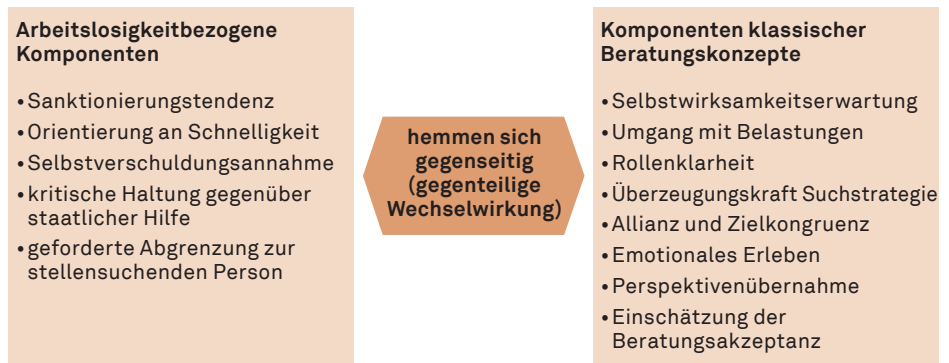
Was Beratung erfolgreich macht

Beratung kann als Geschehen betrachtet werden, in dem zwei Menschen miteinander interagieren. Um dieses Geschehen zu untersuchen, wurden 387 RAV-Beraterinnen und -berater in allen zehn Amosa-Kantonen befragt. Dabei wurde ein innovativer Forschungsansatz verwendet, der Videovignetten – kurze Szenarien, in denen kritische Beratungssituationen dargestellt werden – als Stimuli nutzte. Eine erste Vignette deckt die Thematik der Hochqualifikation ab, eine zweite Vignette die der Geringqualifikation, eine dritte Vignette jene von langzeitarbeitslosen Personen mit anspruchsvoller Persönlichkeit. Die Auswertungen zeigen, dass Erfolg versprechende Beratung mehrdimensional ist und verschiedene Beratungsaspekte umfasst, die in einem Spannungsfeld zueinander stehen können (Abbildung 2).

Was ist Amosa?

Der Arbeitsmarkt kennt keine Kantons-grenzen. Darum haben sich die Arbeitsmarktbehörden von zehn Kantonen (AG, AI, AR, GL, GR, SH, SG, TG, ZG, ZH) zur gemeinsamen Arbeitsmarktbeobachtung Amosa zusammengeschlossen. Diese untersucht Fragen des Arbeitsmarkts wissenschaftlich. Auf Basis dieser Studienergebnisse unterstützt Amosa die Kantone bei der Optimierung ihrer Reintegrationsstrategien.

Abbildung 2: Komponenten Erfolg versprechender Beratung



Zwischen Komponenten der Arbeitslosigkeit und Komponenten klassischer Beratungskonzepte besteht ein Spannungsfeld.

Quelle: Amosa

Wichtige Voraussetzungen für eine ziel-führende Beratung sind etablierte psycholo-gische Ansätze – beispielsweise eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung, Klarheit über die eigene Beraterrolle sowie ein guter Umgang mit Belastungen. Von grosser Be-deutung ist ferner, dass die beratende und die stellensuchende Person hinsichtlich Vor-gehen und Integrationszielen übereinstim-men. Das erfordert gegenseitige Akzeptanz. Eine erfolgreiche und nachhaltige Reinteg-ration hängt schliesslich davon ab, ob es den Beteiligten gelingt, eine professionelle Ar-beitsbeziehung zu etablieren.

Die zweite Ebene im Spannungsfeld bezieht sich auf arbeitsloskeitsbezogene Komponenten – zum Beispiel die Sanktio-nierungstendenz, die geforderte Abgren-zung gegenüber Stellensuchenden oder adäquate Annahmen über die Selbstver-schuldung von Arbeitslosigkeit. Diese Kom-ponenten minimieren Anreize für den Verbleib in der Arbeitslosigkeit und stellen sicher, dass betroffene Personen zielfüh-rend aktiviert werden können.

Beratung in den RAV ist geprägt durch die gegenseitige Wechselwirkung zwischen individueller Beratung und Kontrolle. Die aus diesem Spannungsfeld hervorgehenden Herausforderungen fordern die Beratungs-personen tagtäglich. Es liegt an ihnen, eine Balance zwischen den beiden Ebenen zu finden. Dies ist keine einmalige Aufgabe, sondern muss mit jeder stellensuchenden Person von Neuem und im Verlauf einer Stel-lensuche mehrmals angegangen werden.

Herausfordernde Zielgruppen

Die Herausforderungen für die Beratenden hängen schliesslich stark von den Zielgrup-pen ab. Bei höher qualifizierten Stellensu-chenden sind diese öfter im zwischen-menschlichen Bereich zu suchen. Vermehrt berichten die Beratungsperso-nen von ungleicher Augenhöhe und wenig gegenseitiger Akzeptanz. Dabei ist es von Vorteil, vorhandene Fähigkeiten und ver-tieftes Know-how rasch zu erkennen und für die Reintegration zu nutzen. Erschwe-rend ist, dass für höher qualifizierte Perso-nen eher wenige arbeitsmarktliche Mass-nahmen zur Verfügung stehen. Ganz anders ist die Situation bei gering qualifi-zierten Stellensuchenden. Hier stehen oft fehlende Ausbildungsmöglichkeiten und das geringe Angebot an offenen Stellen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen im Fokus. Häufig sind aber auch die ge-ringe Motivation und ein geringes Selbst-vertrauen betroffener Personen herausfor-dernd. Im Gesamtbild zeigt sich, dass die biografischen Hintergründe der Stellensu-chenden immer vielfältiger und komple-xer werden. Damit verbunden sind neue Anforderungen an die Personalberatenden und die RAV, die immer häufiger über den Kernauftrag hinausgehen.

Amosa (2019): Beratungspraxis der RAV – Strategie und Herausforderungen. Im Auftrag des Verbandes Schweizerischer Arbeitsmarktbehörden, Regionalkonferenz Ostschweiz. Zürich. Download: www.amosa.net/projekte



© BIEDERMANN

IMPRESSUM

Herausgeber

Schweizerisches Dienstleistungszentrum Berufsbildung | Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (SDBB). Mit Unterstützung des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) und des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI).

Anschrift

SDBB, Redaktion PANORAMA
Haus der Kantone, Speichergasse 6
Postfach, 3001 Bern
Tel. 031 320 29 63, redaktion@panorama.ch
www.panorama.ch

Redaktion

Stefan Krucker (sk), Chefredaktor
Daniel Fleischmann (df), Berufsbildung und Arbeitsmarkt
Laura Perret Ducommun (lp), Berufsbildung
Christine Bitz (cbi), Arbeitsmarkt
Anna Zbinden Lüthi (az), Berufsberatung
Alexander Wenzel (aw), Berufsberatung
Jean-Noël Cornaz (jc), Produktion

Layout

Andrea Lüthi

Cartoon

Christoph Biedermann

Korrektorat

Carsten Zuege

Druckerei

Jordi AG, Aemmenmattstr. 22, 3123 Belp
Tel. 031 818 01 11
info@jordibelp.ch

Verlag, Inserate und Vertrieb

Werd & Weber Verlag AG
Gwattstrasse 144, CH-3645 Thun/Gwatt
Tel. 033 336 55 55
Fax 033 336 55 56
panorama@weberag.ch

Abonnemente

b.hunziker@weberag.ch, Tel. 033 334 50 15
Adressänderungen bitte direkt an den Verlag.

Preise

Die Fachzeitschrift PANORAMA erscheint zweimonatlich in Deutsch und Französisch.
Einzelausgabe: CHF/EUR 19.-
Jahresabonnement (6 Ausgaben): CHF/EUR 92.-
Jahreskombiabonnement (deutsche und französische Ausgabe): CHF/EUR 111.-
Jahresabonnement Studierende: CHF/EUR 50.-
Probeausgabe: gratis
ISSN: 1661-9552, 33. Jahrgang

Bilder

Titelseite, 4, 12, 18, 24: Adrian Moser;
S. 7: Olivier Maire; S. 9: Pia Neuenschwander/
Spitex Schweiz; S. 17: Daniel Fleischmann;
S. 19: zvg; S. 21: zvg; S. 29: Florence Ebers

Ausblick

PANORAMA Nr. 4/2019 mit dem Fokus
«Interkulturalität» erscheint am 23. August.