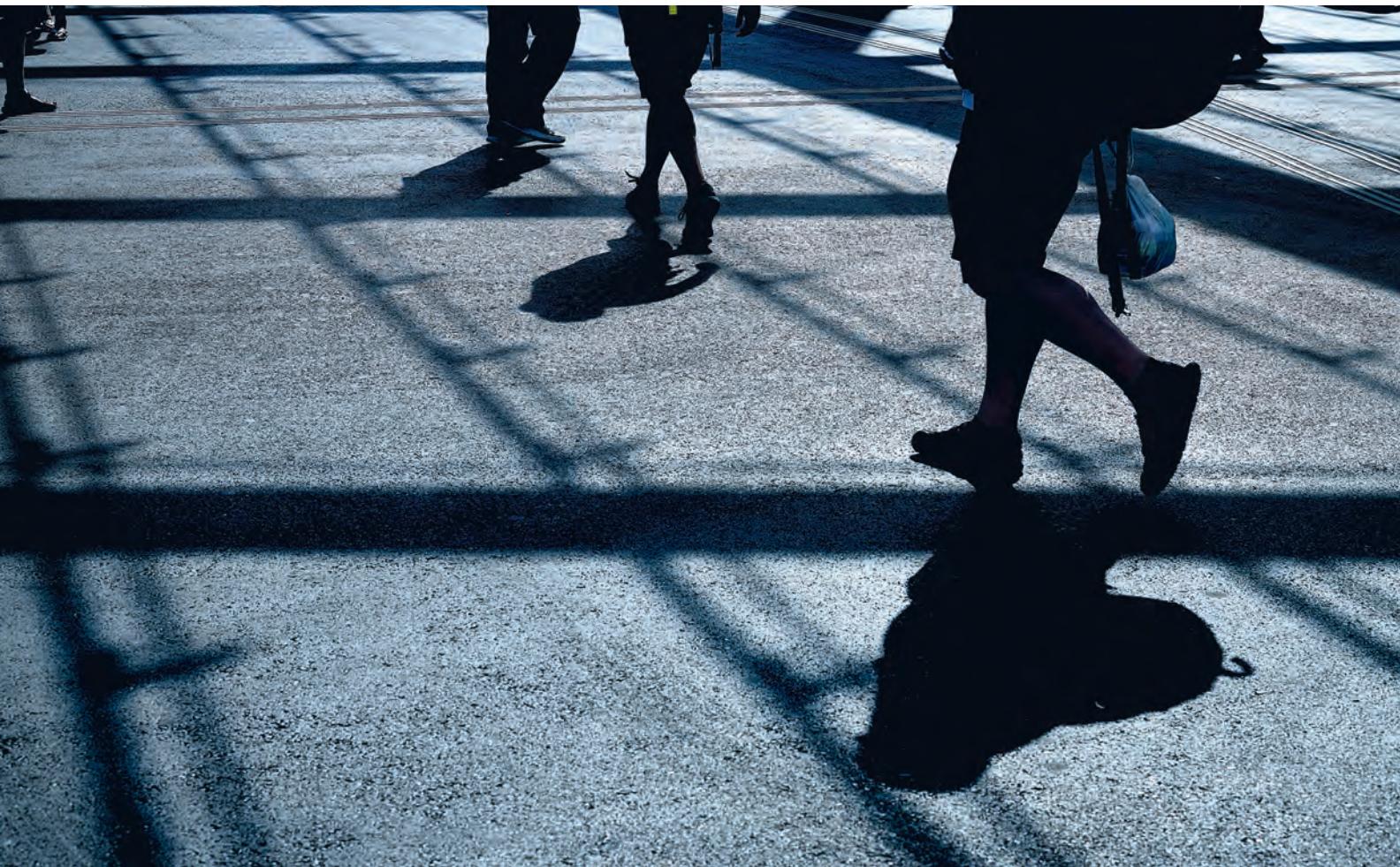


# PANORAMA

Nr. 4 | 2020

## Laufbahnmuster

Wie die Coronakrise die Laufbahnen beeinflussen könnte.  
Welche Unterstützung Wiedereinsteigerinnen (nicht) erhalten.  
Wie qualifizierten Migranten und Migrantinnen der Einstieg  
in die Schweizer Arbeitswelt gelingt.



Vernetzungsplattform für die Berufsbildung

skillsnet.swiss – ein ambitioniertes Projekt des EHB. | Seite 14

Laufbahnberatung in der zweiten Lebenshälfte

Welche Erwartungen haben Ratsuchende über 40? | Seite 20

Unterwegs im Multispace

Die Berner RAV werden grundlegend umgebaut. | Seite 26



Liebe Leserin, lieber Leser

Man sollte in solchen Situationen nicht um den heißen Brei reden, ich komme daher gleich zum Punkt: Das Heft, das Sie in den Händen halten, ist das drittletzte. Die Zeitschrift PANORAMA wird per Ende 2020 eingestellt. Weitergeführt wird der gleichnamige Newsletter, doch mehr dazu später.

Die Medienwelt hat sich in den letzten Jahrzehnten fundamental verändert. Von Print zu Online zu Social, könnte man es auf eine einfache Formel bringen. Zwar werden alle drei Sparten weiterhin bespielt, aber die Gewichte haben sich verschoben. Die Auflage unserer Zeitschrift ging zurück und hat sich in den letzten Jahren auf tiefem Niveau eingependelt.

Ein weiterer wichtiger Grund für die Aufgabe der Zeitschrift liegt in Veränderungen der beteiligten Ämter: Während in den besten Jahren PANORAMA als gemeinsamer Informationskanal wahrgenommen wurde, steht heute in jeder Institution die eigene Kommunikation im Vordergrund. Hier wurde massiv ausgebaut, das Commitment für eine gemeinsame journalistische Publikation nahm entsprechend ab. Das ist auch der Grund, weshalb die Schaffung eines Online-Magazins mit recherchierten Hintergrundinformationen zurzeit keine Mehrheit findet.

Unbestritten hingegen ist der Newsletter PANORAMA. Er wird von vielen Fachpersonen als unverzichtbares Arbeitsinstrument geschätzt und vom SBFI und von den Kantonen weiterhin finanziert. Für 2021 bereiten wir eine neue technische Lösung, ein neues Erscheinungsbild und eine inhaltliche Fokussierung vor: Neu werden nur noch die Fachleute der Berufsbildung und der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung zu unserem Zielpublikum gehören. Das wird es uns erlauben, einen kompakteren Newsletter anzubieten.

Nun wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre der verbleibenden Ausgaben der Zeitschrift PANORAMA. Der Abschied ist noch etwas aufgeschoben.

# Laufbahnmuster

## FOKUS

- 4 «Lebensläufe werden sequenziell» | Interview: A. Wenzel**  
Grégoire Évéquoz über den Einfluss der Coronakrise auf die Laufbahnen.
- 6 Schlüsselmoment in der Karriere vieler Frauen | D. Fleischmann**  
Für den Wiedereinstieg gibt es kaum Unterstützung.
- 8 Migration als Zäsur in der beruflichen Laufbahn | O. Payo Moreno, A. Oertli**  
Für qualifizierte Migrantinnen und Migranten gestaltet sich der Weg in die Schweizer Arbeitswelt oft hürdenreich.
- 9 «Es braucht Zeit und Geduld» | Interview: A. Zbinden Lüthi**  
Barbara Nikles vom BIZ Uster über die Beratung von Migrantinnen und Migranten.
- 10 «Eine Form der Anerkennung» | Interview: L. Perret Ducommun**  
Pierre-Yves Maillard über die Überbrückungsleistung für ältere Erwerbslose.

## BERUFSBILDUNG

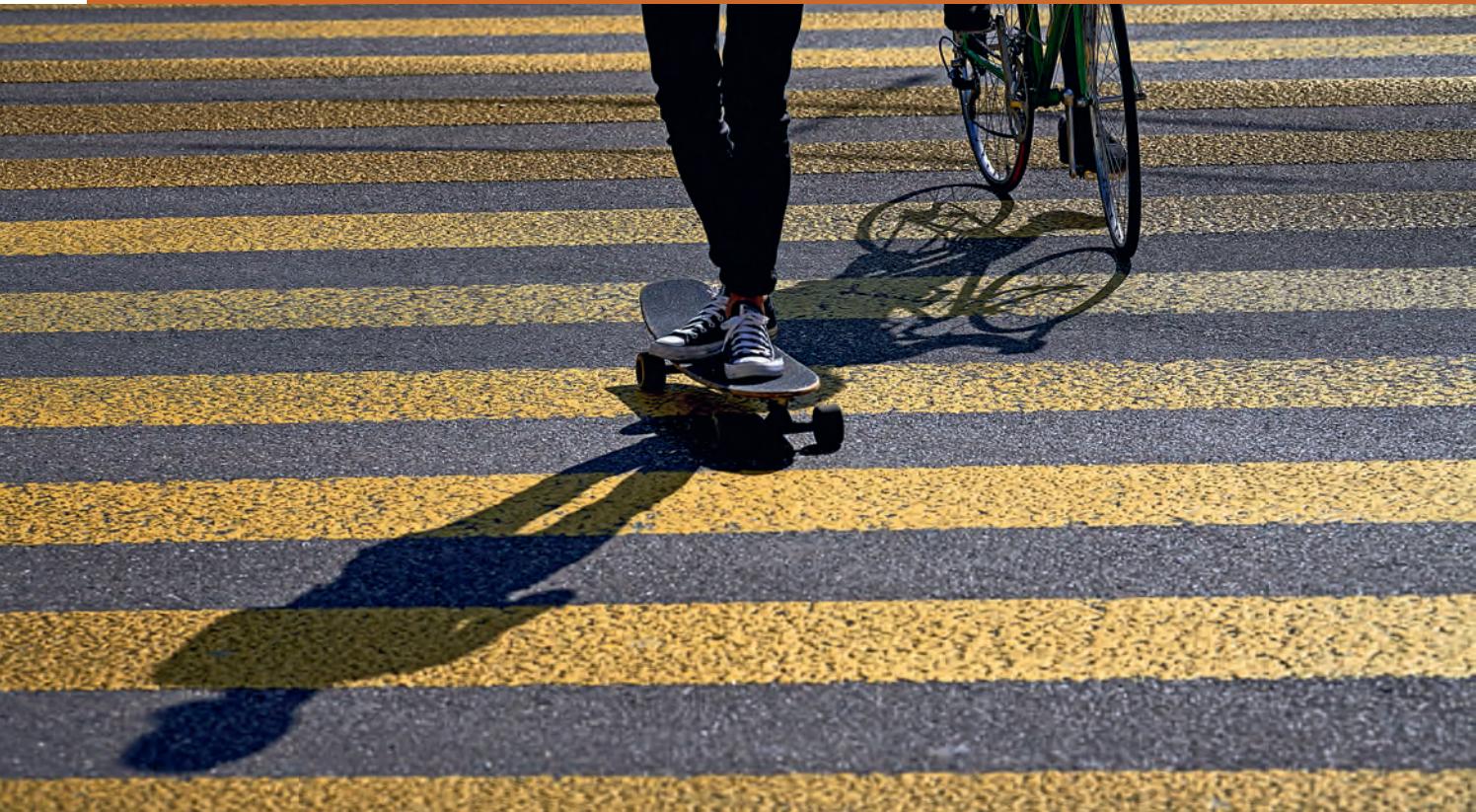
- 14 Eine Vernetzungsplattform für die Berufsbildung | L. Perret Ducommun**  
skillsnet.swiss – ein ambitioniertes Projekt des EHB zur Vernetzung und Digitalisierung in der Berufsbildung.
- 16 COVID-19 und die digitale Zukunft |**  
S. Imboden, D. Glassey-Previdoli, S. Schumann, A. Harder  
Reichen die digitalen Kompetenzen der Lehrpersonen aus?
- 17 Fernunterricht während des Lockdowns | D. Fleischmann**  
Die Herausforderungen für das Lehrpersonal beim Fernunterricht.

## BERUFSBERATUNG

- 20 Laufbahnberatung in der zweiten Lebenshälfte | A. Jansen, M. Zumsteg**  
Welche Erwartungen haben Ratsuchende über 40?
- 21 «Eine Riesenchance» | Interview: A. Zbinden Lüthi**  
Urs Brütsch über die Umsetzung der Standortbestimmung, Potenzialabklärung und Laufbahnberatung für über 40-Jährige (STAPAL).
- 22 Eine Landkarte für die Wahl der besten Intervention | Sh. Rochat**  
Ein Buch enthält die Beschreibung von 63 Problemstellungen und dazu passende Interventionen.

## ARBEITSMARKT

- 26 Unterwegs im Multispace | D. Fleischmann**  
Die Berner RAV werden grundlegend umgebaut.
- 28 Arbeitsämter und Integrationsstellen während der Coronakrise | Ch. Bitz**  
Eine Standortbestimmung in der Westschweiz.
- 29 «Die Digitalisierung wurde stark beschleunigt» | Interview: Ch. Bitz**  
Peter Kalbermatten über die Auswirkungen der Coronakrise.
- 31 Frauen an die Arbeit! | M. Bachmann, C. Wunsch**  
Eine Studie hat die Auswirkungen von Massnahmen gegen den Fachkräftemangel berechnet.



## «Lebensläufe werden sequenziell»

Der Arbeitspsychologe Grégoire Évéquoz hat ein Buch über den aktuellen Wandel der Berufswelt verfasst (PANORAMA 1/2020). PANORAMA hat ihn gefragt, wie die Coronakrise diesen Wandel und die Berufslaufbahnen beeinflussen könnte.

Interview: Alexander Wenzel, PANORAMA-Redaktor

**PANORAMA:** Wie wird sich die Gesundheitskrise auf die Arbeit und die Berufslaufbahnen auswirken? Ist sie nur ein Intermezzo, oder hat sie eine disruptive Wirkung?

Grégoire Évéquoz: Als Erstes muss man sagen, dass die Coronakrise nicht auf einen neutralen Kontext, sondern auf ein bereits krisenhafte Arbeits- und Bildungsumfeld traf. In meinem Buch über die Berufslaufbahn 4.0 habe ich mehrere sich abzeichnende Trends, insbesondere den digitalen Wandel, beschrieben. Diese Veränderungen haben zahlreiche Unsicherheiten mit sich gebracht und auf vielen Ebenen zum Bruch mit bisherigen Produktions-, Bildungs- und Arbeitsgewohnheiten geführt. Die disruptive Wirkung der Gesundheitskrise liegt für mich darin, dass sie diese Entwicklung deutlich beschleunigt.

**Um welche Trends handelt es sich, und wie werden sie durch die Krise beschleunigt?**

Die Krise verstärkt die Verantwortung des Einzelnen für die Gestaltung der eigenen Arbeit. Beispielsweise werden Erwerbstätige heute immer häufiger dazu angehalten, von zu Hause aus zu arbeiten. Man wusste bereits zuvor, dass Telearbeit gut funktioniert, die Krise hat dies nun bestätigt. Während des Lockdowns wurden sich die Leute bewusst, dass Sitzungen über Videokonferenz sehr gut möglich sind. Die Krise hat die Vorteile der Arbeit im Homeoffice klarer zum Vorschein gebracht. Die Produktivität, das Engagement und das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden wachsen, wenn der Arbeitgeber ihnen vertraut, ihnen mehr Verantwortung überträgt und mehr Selbstorganisation

zulässt. Danach streben auch die Arbeitnehmenden selbst.

Das Freelancing ist ein weiterer Trend, den man schon vorher im Zusammenhang mit der Digitalisierung beobachten konnte und der sich nach dieser Gesundheits- und Wirtschaftskrise weiterentwickeln wird. Immer mehr Menschen werden sich für eine selbstständige Erwerbstätigkeit entscheiden, zumindest für einen Teil ihrer Arbeitszeit oder während einer bestimmten Phase ihrer Laufbahn. Deshalb werden die Berufslaufbahnen künftig zunehmend unübersichtlich. Jeder und jede kann abwechselnd oder gleichzeitig angestellt und selbstständig sein.

**In Ihrem Buch erörtern Sie mehrere neue Arten von Arbeit. Bieten diese auch mögliche Wege aus der Krise?**

Für die Erwerbstätigen führt der Weg aus der Krise über die Intensivierung der verschiedenen neu aufkommenden Erwerbsformen. Insbesondere der technische Wandel bietet unzählige Gelegenheiten für die Weiterentwicklung und den Ausbau dieser neuen Arbeitsformen, zu denen nicht nur das Homeoffice zählt. Einige haben sich zum Beispiel selbstständig gemacht, indem sie ein Kleinunternehmen gegründet haben. Viele haben angefangen, Dienstleistungen in den sozialen Netzwerken anzubieten. Diese Tätigkeiten werden häufig in Teilzeit neben anderen Erwerbstätigkeiten ausgeübt. Dieses Nebeneinander von mehreren beruflichen Tätigkeiten nennt sich Slashing, ein Phänomen, das ebenso zunehmen wird wie das Blurring. Damit ist das Verschwinden der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben gemeint. Bei der Telearbeit kann das ein Problem darstellen. Doch für viele junge Leute ist Blurring erstrebenswert, weil sie ihre Arbeit dadurch frei organisieren können.

In dieser Hinsicht haben sich in letzter Zeit neue individuelle Werte und Zielsetzungen für das Berufsleben herausgebildet. Diese Werte werden vor allem von der jungen Generation vertreten. Für viele liegt der Sinn der Arbeit hauptsächlich in der Selbstverwirklichung. Weitere Werte sind Vernetzung und Kooperation, Entfaltung, Authentizität oder das Recht auf Scheitern, also das Recht, etwas auszuprobieren, daran zu scheitern, daraus zu lernen und etwas anderes zu beginnen. Das sind wichtige individuelle Werte, die auch mit der Persönlichkeitsentwicklung zusammenhängen. In der aktuellen Krise haben diese Werte ihre volle Berechtigung.

### **Welche negativen Auswirkungen auf die Berufslaufbahnen gibt es denn? Immerhin verlieren einige ihre Stelle oder müssen den Beruf wechseln.**

Die Entwicklung hat tatsächlich zwei Seiten. Einerseits eröffnen Veränderungen wie die Digitalisierung den Erwerbstätigen unzählige Möglichkeiten, andererseits bringen sie auch soziale und finanzielle

Unsicherheit und mangelnde Vorhersehbarkeit mit sich. Personen, die sich für eine selbstständige Tätigkeit oder neue Arbeitsformen entscheiden, gehören zu der Population mit den prekärsten Erwerbsbedingungen, in der aktuellen Krise noch viel mehr als sonst. Das bringt mich zu der Feststellung, dass das aktuelle Sozialversicherungssystem für diese Arten von Berufslaufbahnen nicht mehr geeignet ist. Das System als Ganzes muss angepasst werden, und wir sollten Lösungen wie ein bedingungsloses Grundeinkommen neu diskutieren.

Die durch die Pandemie ausgelöste wirtschaftliche Krise gesellt sich also zu der vom technologischen Wandel verursachten strukturellen Krise, von der Branchen wie der Detailhandel bereits stark betroffen sind. Die Rezession wird das Wachstum in gewissen Wirtschaftsbereichen verlangsamen. Branchen, die schon vorher auf der Welle der Megatrends mitreiten konnten, werden gestärkt, dazu gehören Bereiche, die sich mit technologischer Innovation, Umwelt oder Gesundheit beschäftigen.

### **Ist die Berufs- und Laufbahnberatung ebenfalls betroffen?**

Meiner Meinung nach muss das aktuelle Berufsberatungssystem gesamthaft verändert werden, denn es beruht auf Realitäten, die es so nicht mehr gibt, zum Beispiel, indem es nur die sichtbaren Berufe berücksichtigt. Der Beratungsprozess ist auf die Wahl eines Berufs ausgerichtet, die auch die weitere lineare Berufslaufbahn der Person bestimmt. Doch dieses Paradigma hat sich geändert. Inzwischen üben die Menschen während einer bestimmten Zeit eine Tätigkeit aus und wechseln dann zur nächsten. Die Lebensläufe werden sequenziell. Die grosse Herausforderung ist nicht mehr, sich für einen Beruf zu entscheiden, sondern das eigene Leben zu entwerfen. Zudem hat die Berufsberatung auch nicht mehr das Monopol auf die Berufsinformationen. Eine Google-Suche mit dem Stichwort «Mechaniker» ergibt 200 relevante Treffer. Das alles ist schon länger so, wird jedoch durch die Gesundheitskrise noch beschleunigt.



Grégoire Évéquoz: «Für die Erwerbstätigen führt der Weg aus der Krise über die Intensivierung der verschiedenen neu aufkommenden Erwerbsformen.»

### **In Ihrem Buch betonen Sie die Bedeutung der Kompetenzen und der stetigen Kompetenzentwicklung. Welche Kompetenzen sind nötig, um gut durch den Wandel zu kommen?**

Auf jeden Fall müssen Kompetenzen für den Umgang mit neuen Arbeitsformen entwickelt werden: Autonomie, Organisationsvermögen und Anpassungsfähigkeit sind unverzichtbar. Darüber hinaus müssen wir fähig sein, Informationen zu verarbeiten, zu interagieren, zu kommunizieren, kreativ zu sein und Neues zu schaffen. Das sind Softskills, die ich lieber als Lifeskills bezeichne, weil diese übergreifenden Kompetenzen nicht nur im Berufs-, sondern auch im Privatleben nützlich sind. Lifeskills sind genau das, was es in der aktuellen Krise braucht.

Eine weitere Kompetenz, die gefragter ist denn je, ist die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen. Einer der neuen Werte im Zusammenhang mit der Arbeit ist eine «heitere Ungewissheit». Wer sich darin übt, kann in einem chaotischen und unvorhersehbaren Umfeld eine positive Haltung bewahren und zuversichtlich sein, dass sich immer Chancen und Lösungen finden werden.

---

Évéquoz, G. (2019): *La carrière professionnelle 4.0 – Tendances et opportunités*. Genf, Éditions Slatkine.

Wiedereinstieg

# Schlüsselmoment in der Karriere vieler Frauen

Seit Jahren beklagt sich die Schweizer Wirtschaft über Fachkräftemangel. Aber nur die wenigsten Firmen unterstützen Mütter bei der Rückkehr in ihren alten oder einen neuen Beruf. Dabei ist das ein Schlüsselmoment im Lebenslauf von Frauen.

Von Daniel Fleischmann, PANORAMA-Redaktor

Vor einem guten Jahr streikte eine halbe Million Menschen für mehr Lohn, mehr Respekt und mehr Zeit für die Betreuung von Kindern. Aber dass Frauen Unterstützung brauchen, wenn sie nach einer Familienpause in den Beruf zurückkehren, gehörte nicht zu den Forderungen. Auch im Grundlagenbericht des Bundesrates zur Fachkräfteinitiative (siehe PANORAMA 3/2019), dem es nicht an Differenzierung mangelt, fehlt die Idee. Höherqualifizierung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, MINT-Förderung, alles ist da. Rückkehrprogramme aber, mit denen man Frauen mit Kindern beim Wiedereinstieg unterstützen könnte, werden nicht erwähnt. Das gilt auch für das Positionspapier des Arbeitgeberverbandes zur «Vereinbarkeit von Familie und Beruf». Simon Wey, Chefökonom: «Bisher gingen wir davon aus, dass Frauen, die in den Beruf zurückkehren wollen, keine besonderen Probleme antreffen. Das stimmt so nicht. Wir brauchen primär attraktive Kinderdrittbetreuungsangebote, um ein unnötig langes Ausscheiden der Mütter aus dem Arbeitsmarkt zu verhindern. Arbeitgeber müssen aber auch sensibilisiert werden, dass Wiedereinsteigerinnen ein substanzielles Fachkräftepotenzial darstellen.»

## «Das war kein gutes Gefühl»

Katja Rehlen ist 44 Jahre alt und Mutter von zwei Kindern. Das eine bekam sie mit 25, das andere mit 37. Nach ihrer ersten Geburt stieg sie rasch wieder ins Berufsleben ein. Damals, kurz nach Studienende, wollte sie Berufserfahrungen sammeln – ein «grosser Kraftakt», wie sie heute sagt, der dank der Flexibilität ihres Partners und anderer Menschen gelang. Beim zweiten Kind machte sie es anders: Jetzt pau-

sierte sie zwei Jahre, «die Familie ist unheimlich schön», sagt sie. Aber auch diesmal war es nicht einfach. Als sie in den Beruf zurückkehren wollte, merkte Katja Rehlen plötzlich, dass ihr die Leichtigkeit abhanden gekommen war. «Trotz meiner Erfahrung als Marketingleiterin fühlte ich mich wie abgeschnitten vom Beruf. Das war kein gutes Gefühl.»

Wie Katja Rehlen geht es vielen Frauen, die ihre Berufstätigkeit unterbrochen haben, um für ihre Kinder da zu sein. Sie fragen sich: Genügt mein Wissen noch, wo sich so vieles verändert? Vielleicht will ich gar nicht mehr ins alte Einsatzgebiet zurückkehren; aber wo hätte ich Chancen? Und kann ich es wagen, nur 50 Prozent zu arbeiten? «Viele Frauen sind sehr verunsichert, wenn sie in den Beruf zurückkehren», bestätigt Gudrun Sander, Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen. Sie hat vor zwölf Jahren den Zertifikatskurs «Women Back to Business» lanciert. Im 23-tägigen Management-Lehrgang lernen die Frauen die neuesten Konzepte der Unternehmensführung kennen und erhalten – im Unterschied zu anderen Management-Weiterbildungen – Coachings, Bewerbungsstrainings und die Möglichkeit, in Praktika neue Arbeitgeber kennenzulernen. Auch Katja Rehlen nutzte das Angebot. Sie konnte dabei ihren heutigen Arbeitgeber von ihren Fähigkeiten überzeugen. Das gelingt den meisten Absolventinnen, wie eine Evaluation zeigt.

## Kinder sind «nicht linear»

Solche Programme zur Förderung von Wiedereinsteigerinnen gebe es aber nur wenige, ein knappes Dutzend, sagt Gudrun Sander. Novartis bietet etwas an, die

Zurich Versicherung, die CS oder die EB Zürich. Der Kurs der EB Zürich trägt den Titel «Wiedereinstieg mit Praktikumschance», dort kann kaufmännisches Wissen aufgefrischt werden. Auch wer auf der Website der Initiative «Fachkräfte Schweiz» sucht, findet unter dem Stichwort «Wiedereinstieg» nur das CS-Programm «Real Returns». Eine Teilnehmerin sagt: «Dieses Programm bot mir trotz meinem nicht linearen CV den Wiedereinstieg in eine verantwortungsvolle Position.»

Vielleicht spiegelt sich in dieser Formulierung der Grund, warum Frauen, die in ihren Beruf zurückkehren wollen, so wenig Unterstützung erhalten. Schwangerschaft ist «nicht linear», Familien stören den Erwerbsprozess, Lebensläufe mit Erwerbsunterbruch werden von den Algorithmen aussortiert. Im erwähnten Positionspapier des Arbeitgeberverbands steht: «Zentral ist, dass Mütter bald nach der Geburt des Nachwuchses wieder in den Arbeitsmarkt zurückkehren können.» Und wenn sie sich etwas länger um ihre Kinder kümmern? Dann deutet man die Familienphase als nicht lineare Lücke im Lebenslauf, drückt ihnen den Lohn und gibt ihnen das Gefühl, nicht mehr vermittelbar zu sein. Frauen, die in den Beruf zurückkehren, müssen plausibel machen, dass sie trotz Kindern bereit sind, vollen Einsatz zu leisten. Männer kommen kaum je in diese Situation. Katja Rehlen sagt: «Es geht dabei nicht einmal um die Frage, ob man den Willen hat, wieder zu arbeiten. Es geht darum, dass infrage gestellt wird, ob man mit Kindern dazu in der Lage ist.» Gudrun Sander bestätigt: «Ich beobachte das Thema seit 14 Jahren. Kleine Fortschritte sind da. Aber wir müssen immer noch einen Riesenaufwand treiben, um verständ-

lich zu machen, dass die meisten dieser Frauen Topleistungen bringen, auch wenn sie Kinder haben.»

### Ökonomisches Potenzial ungenutzt

Welche Folgen das für die Erwerbstätigkeit von Frauen hat, zeigen die Zahlen des Bundesamts für Statistik (BFS). So sind 55 Prozent der beruflich inaktiven Mütter (84000 Frauen) bereit, eine interessante Arbeitsstelle anzutreten, knapp 50000 innerhalb der nächsten drei Monate. Frauen üben auch öfter als Männer Tätigkeiten aus, für die sie überqualifiziert sind. Das trifft laut BFS auf jede sechste Frau zu, bei den Männern auf jeden achten. Schliesslich arbeiten Frauen mit 0- bis 15-jährigen Kindern viel öfter Teilzeit (80%) als Frauen ohne Kinder (50%). Die hohe Quote der Mütter verändert sich kaum, wenn die Kinder über sieben Jahre alt sind (79%). Offenbar fehlen Möglichkeiten und Anreize, das Pensum zu erhöhen. Zu hohe Kinderbetreuungskosten, unflexible Arbeitsverhältnisse, zu geringe Löhne und eine zu hohe Gesamtbelastung sind dafür die Hauptgründe, wie eine Analyse von Pro Familia zeigt. Rund 15 Prozent der Frauen mit einem Kind unter 25 bezeichnen sich als unterbeschäftigt. Bei den Männern mit einem Kind sind es 2 Prozent. Damit bleiben laut Arbeitgeberverband etwa 15000 Vollzeitstellen unbesetzt.

Dass es anders gehen könnte, zeigte die Tagung «Career Relaunch 2019» der Universität St. Gallen, die im Januar 2021 zum zweiten Mal durchgeführt wird – eine «Dialogplattform für Wiedereinstieg und berufliche Neupositionierung». Für das Programm ist Patricia Widmer verantwortlich. Sie sagt: «In der Schweiz gibt es einen riesigen Talentpool gut ausgebildeter Frauen – und einen Graben, der sie daran hindert, ihre Talente einzubringen.» Besonders dramatisch sei die Situation in KMU. Den meisten Unternehmen dieser Grösse fehle die Sensibilität für die besondere Situation von Wiedereinsteigerinnen. Und auch der Staat ist weitgehend taub für das Thema. Eine Anfrage beim SECO ergibt, dass man keine zusätzlichen Möglichkeiten habe, frauenspezifische Rückkehrprogramme



Frauen, die in den Beruf zurückkehren, müssen plausibel machen, dass sie trotz Kindern bereit sind, vollen Einsatz zu leisten. Männer kommen kaum je in diese Situation.

einzurichten – und verweist auf die Zuständigkeit der Kantone, die arbeitsmarktlische Massnahmen (AMM) anbieten. Diese «umfassen in der Regel auch Programme für Wiedereinsteigerinnen», so das SECO. Aber Wiedereinsteigerinnen haben normalerweise keinen Anspruch auf AMM. Sie können zwar als «Nichtleistungsbezügerinnen» via Artikel 59d AVIG an solchen Massnahmen teilnehmen, aber sie tun das äusserst selten, wie eine Amosa-Studie von 2017 zeigte. Auch der Hinweis des SECO auf die Projekte des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann führt nicht weit. Die Suche in der Projekt-datenbank mit dem Begriff «Wiedereinstieg» ergibt für die letzten zehn Jahre gerade mal drei Treffer, einen davon für Ärztinnen, einen anderen für Migrantinnen im Kanton Schwyz, den dritten für ein Forschungsprojekt der Hochschule Luzern (HSLU).

plementierung von Angeboten für Wiedereinsteigende – Personen also, die aus familiären Gründen eine mindestens zweijährige Karrierepause eingelegt haben und in den Arbeitsmarkt zurückkehren wollen – unterstützt werden. Anina Hille, die für das Projekt verantwortlich ist, sagt: «Ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein gelungenes Programm ist das Commitment innerhalb der Organisation. Zudem bietet eine sorgfältig ausgearbeitete Struktur einen Fahrplan für das gesamte Programm und enthält Erfolgskriterien, die eine Evaluation ermöglichen.» Anina Hille und Co-Leiterin Evelin Bermudez haben vor wenigen Monaten auch den Verein «Companies & Returnships Network» initiiert. Er führt derzeit eine Umfrage über die Bedürfnisse von Wiedereinsteigerinnen und ihren Qualifikationen durch. Eine solche Umfrage gabs bisher, von einer Bachelorarbeit abgesehen, nicht.

### Netzwerk für Rückkehr gegründet

Wenigstens zeigt das Projekt der HSLU in die richtige Richtung. Seit 2019 arbeitet die Hochschule am Projekt «Professional Returnship Programme», mit dem Schweizer Arbeitgeber beim Aufbau und bei der Im-

Verein: [returnships.ch](http://returnships.ch)

Women Back to Business: [www.es.unisg.ch/de/programme/women-back-business](http://www.es.unisg.ch/de/programme/women-back-business)

Career Relaunch: [www.es.unisg.ch/de/programme/career-relaunch-2019](http://www.es.unisg.ch/de/programme/career-relaunch-2019)

## Berufliche Integration

# Migration als Zäsur in der beruflichen Laufbahn

Für berufserfahrene und qualifizierte Migrantinnen und Migranten gestaltet sich der Weg in die Schweizer Arbeitswelt oft hürdenreich. Mit viel Wille und etwas Unterstützung kann jedoch der Wiedereinstieg gelingen.

Von Olivia Payo Moreno, HEKS Fachstelle Integration, und Andrea Oertli, Themenbeauftragte HEKS Kommunikation

Die Migration oder Flucht in die Schweiz bedeutet für Fachpersonen aus Drittstaaten oftmals eine Zäsur in der beruflichen Karriere. Obwohl sie in ihrem Herkunftsland eine Hochschul- oder Berufsausbildung abgeschlossen haben, sind viele von ihnen in der Schweiz nicht oder zumindest nicht ihren Qualifikationen entsprechend im Arbeitsmarkt integriert. Denn durch die Migration gingen wichtige Mosaiksteine verloren, die sie einst als attraktive Arbeitskräfte ausgezeichnet hatten: die Sprachkenntnisse, der Wert des Diploms auf dem Arbeitsmarkt, das berufliche Netzwerk und manchmal auch der Selbstwert.

### Nochmals von vorne beginnen

Für qualifizierte Migrantinnen und Migranten bedeutet dies, dass sie in vielen Bereichen nochmals von vorne beginnen müssen. Die schwierigste Hürde ist die Sprache. Das erforderliche Sprachniveau ist für qualifizierte Berufe sehr hoch. Verlangt wird in der Regel mindestens Niveau B2, entsprechend viel Zeit beansprucht der Spracherwerb. Je nach Beruf ist auch die Diplomanerkennung ein längeres bürokratisches Prozedere. Für Migrantinnen und Migranten verstrecken so wichtige Jahre, während denen sie im Schweizer Arbeitsmarkt nicht Fuss fassen können. Für Geflüchtete kommt hinzu, dass sie zuerst auf ihren Asylentscheid warten müssen, bevor sie überhaupt erste Schritte in Richtung Arbeitswelt unternehmen können.

Neben diesen sprachlichen und bürokratischen Hürden scheitert die berufliche Integration oft auch an den beschränkten finanziellen Ressourcen. Denn nicht nur die Sprachkurse, sondern auch der Lebensunterhalt müssen finanziert werden. Weil sie rasch auf ein eigenes Einkommen ange-

wiesen sind, gehen viele qualifizierte Migrantinnen und Migranten schliesslich doch einer Arbeit nach, für die sie überqualifiziert sind. Neben einem Vollzeitjob ist aber ein intensiver Sprachkurs zeitlich kaum zu bewältigen.

### Potenzial ist gross

Prognosen sagen der Schweiz in den kommenden Jahren einen zunehmenden

Fachkräftemangel voraus. Vor diesem Hintergrund scheint es umso wichtiger, dass alles Potenzial inländischer Fachkräfte genutzt wird. Qualifizierte Migrantinnen und Migranten sind dabei eine brachliegende wirtschaftliche Ressource. Diese muss allerdings zuerst aktiviert und gefördert werden, bevor sie ihr Potenzial zugunsten der einheimischen Wirtschaft entfalten kann. HEKS, das Hilfs-

## Donia Gudeh und Sohail Maksoud



Donia Gudeh (Bild) ist 29 Jahre alt und stammt aus Syrien. Sie hat dort die Matura abgeschlossen und als Verwaltungsmitarbeiterin gearbeitet. 2014 flüchtete sie in die Schweiz. Bald träumte sie davon, hier ein Studium der Sozialen Arbeit an einer Fachhochschule aufzunehmen. Obwohl Donia Gudeh die Aufnahmeprüfung bestanden hatte und das Niveau C1 in Deutsch vorweisen konnte, genügte dies für die Zulassung zum Studium bis vor Kurzem nicht. Verlangt wurde das höchste Sprachniveau C2. HEKS unterstützte Donia Gudeh bei der Vorbereitung auf die C2-Prüfung und lobbyierte parallel dazu an der Fachhochschule für eine Senkung der Sprachanforderung. Zudem wurde Donia Gudeh beim Verfassen von Finanzierungsgesuchen

für die Sprachkurs- und Studiengebühren unterstützt. Schliesslich konnte Donia Gudeh im Frühling 2020 ihr Bachelorstudium in Sozialer Arbeit antreten.

Sohail Maksoud ist 46 Jahre alt und stammt ebenfalls aus Syrien. In Damaskus hatte er ein Pharmaziestudium abgeschlossen. Danach gründete er seine eigene Apotheke, die er während 13 Jahren führte. 2015 flüchtete Sohail Maksoud mit seiner Familie in die Schweiz. Ein Hindernis für seine berufliche Integration ist sein Aufenthaltsstatus F (vorläufige Aufnahme). Viele Arbeitgeber sind verunsichert und befürchten, dass eine Anstellung zusätzlichen bürokratischen Aufwand bedeutet. HEKS unterstützte Sohail Maksoud bei der Diplomanerkennung, optimierte mit ihm zusammen die Bewerbungsunterlagen und nahm mit möglichen Arbeitgebern Kontakt auf. Schliesslich konnte per Frühling 2020 eine befristete Anstellung im Labor eines Kantonsspitals gefunden werden. Die Chance besteht, dass daraus eine Festanstellung wird.

werk der evangelischen Kirchen Schweiz, bietet seit 2017 mit den «HEKS MosaiQ»-Fachstellen persönliche Laufbahnberatungen und Begleitungen für qualifizierte migrierte Personen an, dies in den Regionen Aargau, Bern, Ostschweiz, Waadt und Zürich.

### Eine Perspektive entwickeln

Mit Unterstützung der HEKS-Fachpersonen entwickeln die Ratsuchenden berufliche Perspektiven, identifizieren Lücken in ihrem beruflichen Rucksack und erfahren, wie sie noch fehlende Kompetenzen erlangen können. Die Fachstellen begleiten auch Firmen, die qualifizierte Migrantinnen und Migranten einstellen möchten, aber mit den bürokratischen Prozessen bezüglich der Arbeitsbewilligungen überfordert sind.

Die Erfahrung der ersten drei Jahre zeigt: Das Angebot von HEKS entspricht einem grossen Bedürfnis. Über tausend qualifizierte migrierte Personen haben bisher die Beratung oder Begleitung der Fachstellen schweizweit in Anspruch genommen. Die Fachstellen erleben einen wachsenden Zulauf von Teilnehmenden, vermehrt werden diese auch von Berufsinformationszentren, Sozialdiensten oder regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) zugewiesen.

[www.heks.ch/mosaiq](http://www.heks.ch/mosaiq)

### Tipps für den Berufseinstieg

- Keine Zeit verlieren, sich im Berufsinformationszentrum (BIZ) informieren
- Diplome übersetzen lassen
- Diplomanerkennung oder Anerkennungsempfehlung beantragen ([www.sbsf.admin.ch/diploma](http://www.sbsf.admin.ch/diploma))
- Erlernen der Sprache des Wohnortes (meist ist Niveau B2 oder C1 erforderlich)
- Berufliches Netzwerk aufbauen, Fachleute des eigenen Berufs kennenlernen
- Berufseinstieg über ein Praktikum

### Laufbahnberatung

## «Es braucht Zeit und Geduld»

**Migrantinnen und Flüchtlinge wenden sich oft an die kantonalen BIZ. Was in diesen Gesprächen wichtig ist, erklärt Barbara Nikles, Beraterin im BIZ Uster.**

Interview: Anna Zbinden Lüthi, PANORAMA-Redaktorin

### PANORAMA: Wie unterscheidet sich die Beratung in den BIZ von derjenigen bei HEKS?

Barbara Nikles: Die Mitarbeitenden von HEKS begleiten im Programm MosaiQ migrierte oder geflüchtete Personen viel intensiver als wir. Sie organisieren beispielsweise ein Treffen mit dem Studiengangsleiter einer Fachhochschule und begleiten die Migrantin zu diesem Gespräch. Diese individuelle Begleitung in der Umsetzung ist in vielen Fällen essenziell.



Barbara Nikles ist Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin. Sie hat früher in der Sozialen Arbeit und in Südamerika gearbeitet.

### Haben Sie bei der Beratung von Migrantinnen und Migranten eine andere Rolle als bei anderen Ratsuchenden?

In gewisser Weise schon. Es geht in diesen Beratungen darum, den Erklärungen der Menschen für ihre Situation sowie ihren Bewältigungsversuchen mit Respekt zu begegnen. Gleichzeitig hinterfragt man diese kritisch hinsichtlich des beruflichen Ziels. Es gilt, die Menschen in dem zu würdigen, was sie geleistet haben, und ihnen gleichzeitig die Realität in der Schweiz zu erklären. Das braucht Zeit und Geduld. Die Menschenrechte spielen in diesen Beratungen ebenfalls eine zentrale Rolle. Der Mensch darf hier sein, hat das Recht, eine Arbeit zu finden. Diese Grundhaltung ist wichtig. Wie in allen Beratungen gilt es, Ressourcen zu finden, die als Hilfe zur Selbsthilfe genutzt werden können.

### Welche Tests und Arbeitsmittel nutzen Sie?

Ich arbeite gerne mit Bildern und Gesprächen, bleibe möglichst konkret. Wenn es um eine Ausbildung geht oder eine Arbeitsrichtung gesucht wird, arbeite ich oft mit dem FIT oder mit Berufsfotos. Können die Ratsuchenden schon gut Deutsch, kann man auch Persönlichkeitstests wie den AIST oder GOPP machen. Bei Potenzialabklärun-

gen für die Integrationsvorlehre kommen auch Leistungstests zum Einsatz.

### Wie gehen Sie mit sprachlichen Hürden um?

Ich spreche langsam und mit einfacherem Wortschatz. Oft frage ich auch zurück: Haben Sie es verstanden? Viele sind zurückhaltend, sagen aufgrund ihrer Kultur auch Ja, wenn sie nicht alles verstanden haben. Daher stelle ich möglichst Fragen, bei denen sie nicht nur mit Ja oder Nein antworten können. Trotzdem merke ich manchmal erst im zweiten oder dritten Gespräch, dass sie etwas Wichtiges nicht gesagt oder nicht verstanden haben.

### Was fördert die Umsetzung des Beratungsziels?

Haben Migrantinnen und Migranten eine Lehrstelle oder ein Praktikum zum Ziel, ist die Unterstützung durch einen Mentor definitiv ein Vorteil. Sie können sich mit ihm wöchentlich treffen, Vorstellungsgespräche üben und praktische Fragen stellen. Als Laufbahnberaterin ist mir das aus zeitlichen Gründen nicht möglich.

## Ältere Erwerbslose

# «Die Überbrückungsleistung ist eine Form der Anerkennung»

Pierre-Yves Maillard ist SP-Nationalrat und seit Mai 2019 Präsident des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes. Er ist ein leidenschaftlicher Verfechter sozialer Sicherheit und kämpft unter anderem für eine Überbrückungsleistung für ältere Arbeitnehmende.

Interview: Laura Perret Ducommun, PANORAMA-Redaktorin

### **PANORAMA: Was ist die Überbrückungsleistung?**

Pierre-Yves Maillard: Es handelt sich um eine neue Sozialversicherung für Arbeitnehmende über 60 Jahre, die ihre Stelle verloren und keinen Anspruch auf Arbeitslosenunterstützung mehr haben. Mit dieser neuen Rente sollen sie die Zeit bis zum Erreichen des Rentenalters überbrücken können, ohne Sozialhilfe beantragen zu müssen.

### **Wie ist die Idee dafür entstanden?**

Sie entstand im Frühling 2019 bei einem Treffen der Sozialpartner und Bundesrätin Karin Keller-Sutter. Dabei ging es um Massnahmen gegen die Arbeitslosigkeit von älteren Arbeitnehmenden im Zusammenhang mit der Begrenzungsinitiative der SVP. Ich habe diese Lösung vorgeschlagen, weil wir damit im Kanton Waadt seit 2011 gute Erfahrungen machen. Die Überbrückungsrente entlastet die Sozialhilfe erheblich. Der Bundesrat hat den Vorschlag als «Überbrückungsleistung für ausgesteuerte Arbeitslose über 60 Jahre» in sein Massnahmenpaket zur Förderung des inländischen Arbeitskräftepotenzials aufgenommen, das er am 15. Mai 2019 beschlossen hat.

### **Welche Erfahrung haben Sie mit dem Waadtländer Modell gemacht?**

Die Überbrückungsrente im Kanton Waadt ist etwas anders gestaltet als die Lösung des Bundes und besteht aus zwei Teilen. Der erste Teil umfasst eine Jahresrente, die nach denselben Kriterien wie die Ergänzungsleistungen zur AHV/IV berechnet wird. Die Höhe dieser Rente entspricht der Differenz zwischen den anerkannten Ausgaben und den anrechenbaren Einnah-

men. Sie darf aber insgesamt die Summe der Renten aus der AHV und der 2. Säule, die die Person bei einem Vorbezug erhalten würde, nicht überschreiten. Der zweite Teil besteht aus der Vergütung von anerkannten Gesundheitskosten, zum Beispiel der Franchise der Grundversicherung und bestimmten Zahnrarztkosten. Die Überbrückungsrente wurde 2011 eingeführt und hat sich seither als wirksame Massnahme erwiesen. Von 2011 bis 2018 nahmen 6317 Personen, davon 44 Prozent Frauen und 56 Prozent Männer, die Leistung in Anspruch. 2010 waren im Kanton Waadt 988 Arbeitslose über 60 Jahre alt, 2019 waren es 871. Das zeigt, dass diese Leistung nicht zu mehr Entlassungen von älteren Arbeitnehmenden führt, wie es die Gegner des Gesetzesvorschlags des Bundesrates behaupten.

### **Worin besteht denn die Überbrückungsleistung des Bundes?**

Diese Massnahme ist für Personen vorgesehen, die mit 58 oder mehr Jahren ihre Stelle verloren haben und von der Arbeitslosenversicherung ausgesteuert wurden. Somit haben sie erst nach dem vollendeten 60. Altersjahr Anspruch auf eine Überbrückungsleistung bis zum Erreichen des ordentlichen AHV-Rentenalters von 64 Jahren bei Frauen und 65 Jahren bei Männern. Danach übernimmt die AHV. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Personen zuvor mindestens 20 Jahre gearbeitet haben. Die Überbrückungsleistung ist eine Pauschale zur Deckung von allen Lebenshaltungskosten: Wohnkosten, Grundbedarf, Krankenkasse und weiteren Gesundheitskosten.

### **Um welche Summen geht es bei dieser Überbrückungsleistung?**

Die Höhe der Leistung ist auf das 2,25-Fache der Pauschale für den allgemeinen Lebensbedarf der Ergänzungsleistungen begrenzt. Es waren verschiedene Varianten und Zahlen im Gespräch. In der aktuell vom Parlament diskutierten Version sind es für ein Ehepaar maximal rund 65 000 Franken pro Jahr. Bei der Summe für Alleinstehende besteht zum Zeitpunkt unseres Gesprächs noch eine Differenz zwischen den beiden Kammern: Der Nationalrat möchte den Plafond bei 43 680 Franken und der Ständerat bei 38 880 Franken festlegen (Anmerkung der Redaktion: In der Sommersession haben der Ständerat

**«Es scheint mir besonders wichtig, dass wir Menschen, die 40 oder 45 Jahre gearbeitet haben, eine gewisse Sicherheit bieten können.»**

und der Nationalrat den Vorschlag der Einigungskonferenz angenommen. Durchgesetzt hat sich der Vorschlag des Nationalrats). Diese Summen entsprechen einem monatlichen steuerfreien Betrag von rund 3500 Franken für eine Einzelperson und von etwa 4800 Franken für einen Mehrpersonenhaushalt. Der grosse Unterschied zur Sozialhilfe ist, dass die Rentenbezüger nicht gezwungen sind, zuerst ihre gesamten Ersparnisse aufzuzechren. Vermögen bis zu höchstens 50 000 Franken für Alleinstehende und 100 000 Franken für Ehepaare müssen nicht aufgebraucht werden. Auch ihr Wohneigentum können die Bezüger behalten.

### **Wie viele Personen werden diese Leistung in Anspruch nehmen?**

Es sind erst Prognosen, also keine exakten Zahlen, aber durchschnittlich dürften es jeweils etwa 3500 potenzielle Bezügerinnen und Bezieher sein, natürlich mit vielen Wechseln aufgrund zahlreicher Ein- und Austritte während eines Jahres. Es gibt einen bedauerlichen Schwelleneffekt, gegen den wir gekämpft haben: Die Voraussetzung für einen Leistungsanspruch ist, dass die Aussteuerung nach dem vollendeten 60. Altersjahr erfolgt. Wer also im Alter von 59 Jahren und 11 Monaten ausgesteuert wird, hat kein Anrecht auf die Überbrückungsleistung.

#### Wie viele Kosten wird diese Sozialleistung verursachen?

Nach unseren Berechnungen liegen die Kosten schätzungsweise bei 150 Millionen Franken pro Jahr. Sie werden vom Eidgenössischen Departement des Innern auf der Grundlage eines neuen Gesetzes finanziert, das am 1. Januar 2021 in Kraft treten soll.

#### Wie hängt das mit der Begrenzungsinitiative zusammen?

Seit 2002 haben die bilateralen Abkommen zum Wohlstand in der Schweiz beigetragen und die Schaffung zahlreicher Arbeitsplätze ermöglicht. Die Personenfreizügig-



Pierre-Yves Maillard: «Die Überbrückungsrente entlastet die Sozialhilfe erheblich.»

keit verschärft aber auch die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt, denn nicht nur die Zahl der Stellen hat zugenommen, auch der Rekrutierungspool ist grösser geworden. Dieses Modell funktioniert nur, wenn die Mechanismen von Sozial- und Lohnschutz greifen. Wir müssen soziale Sicherheit für alle gewährleisten. Wir können ein Wachstumsmodell nur dann akzeptieren, wenn auch die Personen, die auf dem Arbeitsmarkt am stärksten gefährdet sind, sozialen Schutz erhalten. Wir wissen, dass ältere Arbeitnehmende zwar seltener von Arbeitslosigkeit betroffen sind, bei einem Stellenverlust aber ein doppelt so grosses Risiko haben, keine Stelle mehr zu finden. Deshalb sind sie in der Sozialhilfe überproportional vertreten. Umso wichtiger ist es, dass sie statt Sozialhilfe eine Überbrückungsleistung erhalten.

#### Wer ist gegen diesen Vorschlag?

Die SVP hat sich leider zu einer Partei entwickelt, die sich gegen jeden sozialen Fortschritt stellt. Sie wollte ihre Kampagne zur Begrenzungsinitiative auf der Problematik der älteren Arbeitslosen aufbauen. Der

Ausbau der Eingliederungsmassnahmen und die Überbrückungsleistung, die wir im Massnahmenpaket des Bundesrates erarbeitet haben, liefern konkrete Lösungen für dieses Problem. Nun fühlt sich die SVP verpflichtet, den Vorschlag zu diskreditieren, obwohl dieser gemässigt ist und sicher auch von einem grossen Teil ihrer Basis gutgeheissen wird.

#### Warum liegt Ihnen dieses Geschäft besonders am Herzen?

Abgesehen davon, dass damit Tausende Personen Hilfe erhalten, scheint es mir besonders wichtig, dass wir Menschen, die 40 oder 45 Jahre lang gearbeitet haben, eine gewisse Sicherheit bieten können. Viele von ihnen haben heute Angst, vor dem Rentenalter aus dem Berufsleben auszuscheiden und bei der Sozialhilfe zu landen. Die Überbrückungsleistung ist eine Form der Anerkennung für Menschen, die ein Leben lang gearbeitet haben.

.....  
[www.sgb.ch](http://www.sgb.ch)

#### Kurzbiografie

Nach dem Studium der Geisteswissenschaften an der Universität Lausanne unterrichtete Pierre-Yves Maillard Französisch, Geschichte und Geografie auf der Sekundarstufe I. Zur Gewerkschaftsarbeite kam er als Regionalsekretär der Gewerkschaft Industrie, Gewerbe, Dienstleistungen (Smuv). Als Mitglied der SP gehörte er nacheinander dem Gemeinderat von Lausanne, dem Grossen Rat des Kantons Waadt und dem Nationalrat an, wo er heute erneut vertreten ist. Von 2004 bis 2019 war er Gesundheits- und Sozialdirektor des Kantons Waadt. Von diesem Amt trat er 2019 zurück, um das Präsidium des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes zu übernehmen.

# BERUFSBILDUNG



## Pflegehelfer/innen SRK

### Mentoring erleichtert den Berufseinstieg

Der Einstieg von migrierten Personen in den Pflegeberuf erfolgt oft als Pflegehelfer/in SRK (Schweizerisches Rotes Kreuz). Aber ihr Weg ist anspruchsvoll. 2018 wurde in den Kantonen Bern und Luzern das Mentoringprogramm «Begin – Begegnung und Erfahrungsaustausch» lanciert – vorerst als Pilotprojekt. Hier engagierten sich zwölf ältere Schweizer/innen als Freiwillige und besprachen mit den Berufseinsteigenden Themen der beruflichen und gesellschaftlichen Integration. Eine Evaluation zeigt nun, dass das Sinn ergibt. Mentees und Mentorinnen haben vom Austausch profitiert. Aufgrund der Evaluation wurden die Arbeitsmaterialien angepasst und administrative Optimierungen mit den SRK-Verantwortlichen besprochen. Im Kanton Luzern wird Begin nahtlos weitergeführt, andere Kantonalverbände zeigten Interesse. Es bestehen zudem Überlegungen, Begin auf andere Branchen zu übertragen. *dfl*

[www.knoten-maschen.ch](http://www.knoten-maschen.ch) (Suche: Mentoring)

## Folgen von Corona

### Neue Lehrstellenkrise?

Das Angebot an Lehrstellen ist zwar recht konjunkturresistent; aber Corona fügt der Wirtschaft Schäden zu, die sich wohl auch auf die berufliche Grundbildung auswirken. Das Ausmass haben Samuel Lüthi und Stefan Wolter auf der Basis der Konjunkturprognosen des SECO vom Dezember 2019 und vom April 2020 berechnet. Sie kommen zum Schluss, dass sich bis zur mutmasslichen Überwindung der wirtschaftlichen Folgen der Coronakrise im Jahr 2025 die Minderung der Lehrverträge (EFZ) auf rund 20 Prozent kumulieren werde (Basisszenario). Diese Prognose ist aber mit Unsicherheiten behaftet. So sei schwer vorauszusagen, wie weit Konkurse das Geschehen akzentuieren oder bisher übliche Kompensationseffekte (verzögerte Schaffung von Lehrstellen durch die Betriebe) wegfallen. Ebenso könnte das Anliegen, ausgebildete Lernende noch einige Zeit weiter zu beschäftigen, um ihnen den Übergang ins volle Erwerbsleben zu erleichtern, das Lehrstellenangebot zusätzlich vermindern. *dfl*

[www.edudoc.ch/record/209743](http://www.edudoc.ch/record/209743)

## Förderschwerpunkt des Bundes

### Bewerbungstraining mit YES

Mit dem neu lancierten Förderschwerpunkt «Lehrstellen Covid-19» will der Bund Projekte finanziell unterstützen, die auf Coaching und Mentoring von Jugendlichen bei der Lehrstellensuche, den Erhalt und die Schaffung von Lehrstellen, die Erarbeitung neuer Ausbildungsmodelle oder die Vermeidung von Lehrvertragsauflösungen abzielen. Der Bund übernimmt im Rahmen der Projektförderung nach Art. 54 BBG ausnahmsweise bis zu 80 Prozent der Projektkosten. Eines der ersten genehmigten Projekte ist das «Bewerbungstraining» von Young Enterprise Switzerland (YES). Das Projekt begleitet Schülerinnen und Schüler aktiv in ihrem Bewerbungsprozess, motiviert sie, eine berufliche Grundbildung zu beginnen, und bereitet sie mithilfe von qualifizierten Freiwilligen aus der Wirtschaft auf die Bewerbung vor. *lp*

[www.taskforce2020.ch/de/finanzierung](http://www.taskforce2020.ch/de/finanzierung)

## **Coronavirus: Taskforce**

### **«Perspektive Berufslehre 2020»**

Die Coronakrise macht sich auf verschiedenen Ebenen der beruflichen Grundbildung bemerkbar. Sie wirkt sich auf die Lernenden aus, die mitten in der Ausbildung oder vor den Abschlussprüfungen stehen, und auf die Lernenden, deren Lehrverträge aufgrund von Konkursen aufgelöst wurden. Sie betrifft aber auch die Jugendlichen, die am Ende der obligatorischen Schulzeit auf Lehrstellen suchen sind und im Sommer 2020 eine Lehre beginnen wollen: Zwischen Mitte März und Ende Mai 2020 gingen die Schnupperlehren und Einstellungsverfahren stark zurück oder wurden in gewissen Branchen sogar ganz eingestellt. Ebenfalls betroffen sind die jungen Erwachsenen, die die berufliche Grundbildung im Sommer 2020 mit einem EBA oder EFZ abgeschlossen haben und nun in dieser wirtschaftlich unsicheren Lage ihre erste Arbeitsstelle suchen müssen. Bundesrat Guy Parmelin, Vorsteher des WBF, ist sich dieser Problematik bewusst und hat deshalb die «Task Force Perspektive Berufslehre 2020» eingesetzt, in der der Bund, die Kantone und die Sozialpartner (Schweizerischer Arbeitgeberverband, Schweizerischer Gewerbeverband, Schweizerischer Gewerkschaftsbund, Travail.Suisse) vertreten sind. Die Verbundpartner der Berufsbildung sollen gemeinsam nach Lösungen für die verschiedenen Problemfelder suchen. Die Taskforce hat den Auftrag, die Entwicklung auf dem Lehrstellenmarkt zu beobachten und im Falle eines Ungleichgewichts agil und effizient für geeignete Stabilisierungsmassnahmen zu sorgen. Sie soll den Kantonen, den Lehrbetrieben und den Jugendlichen die bestmögliche Unterstützung gewähren und die Akteure vor Ort stärken. *lp*  
[www.taskforce2020.ch](http://www.taskforce2020.ch)

## **Studie «Tertiarisierungsdruck»**

### **Mehr Schule in der Berufsbildung**

Der Mangel an tertiär ausgebildeten Fachkräften in der Schweiz ist hoch und wird hoch bleiben. Ausgehend von dieser Feststellung, geht eine Untersuchung von Irene Kriesi und Regula Julia Leemann im Auftrag der Akademien für Wissenschaften der Frage nach, wie der hohe Nachfragedruck nach tertiär ausgebildeten Personen befriedigt werden kann. Die Frage berührt neben quantitativen Aspekten auch Fragen der sozialen Gerechtigkeit. So haben Jugendliche aus sozial benachteiligten Familien auch bei guten Schulleistungen geringere Zugangschancen zum tertiären Bildungssystem. Zu dieser Gruppe gehören etwa Jugendliche mit einer Herkunft aus Südeuropa, den Balkanstaaten, der Türkei, aus Afrika oder Südamerika. Zudem ist diese Gruppe auch bei der Lehrstellensuche benachteiligt, was ihre Chancen zusätzlich mindert, später in eine Tertiärbildung überzutreten. Die Untersuchung kommt unter anderem zur Feststellung, dass das in vielen Kantonen vorherrschende, separierende Modell auf der Sekundarstufe I in Richtung höhere Integration und Durchlässigkeit entwickelt werden müsste. Damit werde ein frühes Tracking, das negative Auswirkungen auf die Leistungsentwicklung hat und beim Übergang in die Sekundarstufe II zu Zugangshindernissen führt, vermieden. Weiter traten zu wenige Lernende nach Abschluss der beruflichen Grundbildung in die höhere Berufsbildung oder (via Berufsmatura) an eine Fachhochschule über. Da die Erhöhung der Tertiärquote über einen Ausbau des Gymnasiums und der Fachmittelschule von der Politik mehrheitlich nicht erwünscht ist, könnten die schulischen Grundlagen in der beruflichen Grundbildung ausgebaut werden. Denn wie verschiedene Studien belegen, führe ein höherer schulischer Anteil in einem Ausbildungsberuf zu einer höheren Übertrittsquote in die Tertiärbildung. *dfl*

[www.akademien-schweiz.ch](http://www.akademien-schweiz.ch) > Publikationen  
> Swiss Academies Communications

## **Berufsbildung in der Schweiz**

### **Fakten und Zahlen 2020**

Gemäss der Publikation «Berufsbildung in der Schweiz – Fakten und Zahlen 2020» wurden im Jahr 2018 insgesamt 62 596 EFZ vergeben (45% an Frauen und 55% an Männer). Im gleichen Jahr wurden 6440 EBA ausgestellt (43% für Frauen und 57% für Männer) und 14 228 Berufsmaturitätszeugnisse ausgehändigt (47% an Frauen und 53% an Männer). Im Bereich der höheren Berufsbildung zählte man 14 575 eidgenössische Fachausweise (38% gingen an Frauen) und 2840 eidgenössische Diplome (73% gingen an Männer). Die höheren Fachschulen vergaben 9112 Diplome (etwa gleich viele an Frauen und Männer). In der Schweiz entscheiden sich ungefähr zwei Drittel der Jugendlichen für eine berufliche Grundbildung mit EFZ oder EBA. 2018 entschieden sich 64 Prozent von ihnen für eine betrieblich organisierte und 7 Prozent für eine schulisch organisierte berufliche Grundbildung. 29 Prozent wählten eine allgemeinbildende Schule. In der französischen und italienischen Schweiz ist der Anteil der schulischen beruflichen Grundbildung grösser als in der Deutschschweiz (30,1% im Tessin und 23,6% in der Romandie gegenüber 4% in der Deutschschweiz). Die fünf meistgewählten beruflichen Grundbildungen sind Kaufmann/-frau, Fachperson Gesundheit, Detailhandelsfachfrau/-mann, Fachperson Betreuung und Informatiker/in. Die Publikation enthält ausserdem Informationen zu den Fachhochschulen, den Berufsabschlüssen für Erwachsene, zur Finanzierung der Berufsbildung, zur Berufsbildungsforschung und zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit. *lp*  
[www.sbfi.admin.ch](http://www.sbfi.admin.ch) > Publikationen & Dienstleistungen > Publikationsdatenbank

**Projekt des EHB**

# Eine Vernetzungsplattform für die Berufsbildung

Zurzeit wird eine neue nationale Plattform für die Berufsbildung geprüft. Das ebenso ambitionierte wie vielversprechende Projekt mit dem Namen skillsnet.swiss soll Schweizer Berufsbildungsverantwortliche miteinander vernetzen und die Digitalisierung fördern.

Von Laura Perret Ducommun, PANORAMA-Redaktorin

Die Digitalisierung macht auch vor der Berufsbildung nicht halt. Berufsbildungsverantwortliche müssen sich zahlreichen neuen Anforderungen an das Bildungsmanagement, an Prozesse und Produkte sowie an Rollen und Kompetenzen stellen. Dieser Wandel erfordert eine Vernetzung der verschiedenen Akteure, die Koordination und den Transfer von Wissen und Know-how, Personalressourcen sowie finanziellen Mitteln. Diese Herausforderungen haben den Bund veranlasst, das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB) mit der Entwicklung einer schweizweiten Vernetzungs- und Informationsplattform zu beauftragen. Sie soll die zahlreichen Berufsbildungsverantwortlichen näher zusammenbringen, sie mit umfassenden Informationen versorgen und so zur Entwicklung der Berufsbildung in einem digitalen Umfeld beitragen.

## Wie es zum Projekt kam

Im Rahmen des Aktionsplans «Digitale Schweiz» des Bundes aus dem Jahr 2018 wurde das EHB beauftragt, Berufsfachschulen in ihrer digitalen Transformation zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund hat das EHB das Programm «trans:formation» lanciert, das Lehr- und Leitungspersonen von Berufsfachschulen bei den Herausforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, unterstützen soll. Das Programm umfasst drei Bereiche: Digi-Check (Standortbestimmung zur Digitalisierung der Bildungseinrichtung), Begleitung bei den Projekten, die sich aus dem Digi-Check ergeben, und kostenlose Weiterbildungsangebote für Leitungs- und Lehrpersonen. Das im Herbst 2019 initiierte Projekt skillsnet.swiss, das sich an Berufsbildungsverantwortliche und Leitungspersonen aller Lernorte sowie an

Prüfungsexpertinnen und -experten richtet, soll das Programm ergänzen.

Vor der Entwicklung einer derartigen Plattform wollte das EHB die Zweckmässigkeit eines solchen Projekts prüfen und beauftragte die Firma eduxcept mit der Klärung der wichtigsten Fragen: Wer hat welche Interessen an einer Vernetzungsplattform? Was sind die Bedürfnisse? Wer bringt sich inhaltlich und finanziell ein? Anhand dieser Fragestellungen sollte die Projektstudie prüfen, ob und unter welchen Rahmenbedingungen eine nationale digitale Vernetzungsplattform lanciert werden kann. Die Ergebnisse zuhanden der EHB-Leitung, die seit März 2020 vorliegen, sollen als Grundlage für den Entscheid über die Weiterführung oder Einstellung des Projekts dienen. Dazu wurde eine qualitative und quantitative Marktüberprüfung durchgeführt.

Die qualitative Überprüfung unter Einbezug der Verbundpartner (Bund, Kantone, ODA), der Berufsfachschulen (Table Ronde) und der in der Ausbildung von Berufsbildungsverantwortlichen und Prüfungsexperten tätigen Hochschulen ergab, dass die Entwicklung und der Betrieb einer nationalen Plattform bei den strategischen Stakeholdern auf breite Unterstützung stösst.

In einer gleichzeitig durchgeführten, breit angelegten quantitativen Befragung bei den Zielgruppen von skillsnet.swiss (Berufsbildende und Leitungspersonen aller Lernorte sowie Prüfungsexpertinnen und -experten) wurden die Bedürfnisse erhoben und der Nutzen der geplanten Leistungen evaluiert. Insgesamt 849 Personen haben die Befragung beendet. 60 Prozent der Befragten sehen in der Plattform viel Nutzen oder eher viel Nutzen, wobei

die Einschätzung in den Sprachregionen unterschiedlich ausfällt: In der französischen Schweiz wird der Nutzen mit 71 Prozent höher bewertet als in der italienischen Schweiz mit 64 und der Deutschschweiz mit 56 Prozent. Bei den geplanten Dienstleistungen (siehe Abbildung) steht der Austausch von digitalen Lern-Materialien und digitalen Prüfungsfragen an erster Stelle (74%), gefolgt vom Austausch von Good-Practice-Beispielen (72%), vom Wissenstransfer (69%) und von Informationen zu aktuellen Themen (65%).

Weiter zeigt sich, dass weder die Stakeholder noch die Zielgruppen bereit sind, die Plattform zu finanzieren. Die Finanzierung dürfte daher realistischerweise ausschliesslich vom Bund (WBF, SBFI, EHB) kommen. Zum jetzigen Zeitpunkt hat der Bund einen Anschubkredit gesprochen, die künftige Finanzierung ist allerdings noch nicht geklärt. Laut der Studie werden die Investitionskosten auf 3,1 Millionen Franken über einen Zeitraum von fünf Jahren geschätzt. Dazu kommen die jährlichen Betriebskosten in der Höhe von 0,9 Millionen Franken.

## Vision und geplante Angebote

Im Rahmen der Projektstudie wurde auch eine Vision für die Plattform erarbeitet. Diese wurde wie folgt formuliert: «skillsnet.swiss bringt mit einer breit abgestützten Trägerschaft die Akteurinnen und Akteure der Berufsbildung in der Schweiz im Kontext der digitalen Transformation näher zusammen und gestaltet ihre Zusammenarbeit neu. Die Vernetzungs- und Informationsplattform bringt durch qualitätsgeprüfte Inhalte, themenspezifische Expertise sowie bedarfsgerechte Angebote eine Entlastung im Arbeitsalltag. Im Zen-

trum stehen Berufsbildungsverantwortliche und deren Leitungspersonen aller Lernorte sowie Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten, die sich mit ihren Bedürfnissen aktiv einbringen und die Weiterentwicklung der Plattform und deren Angebote gestalten. Durch die Integration von Bestehendem wird Orientierung geschaffen, mit der Ergänzung von Neuem werden Angebotslücken geschlossen.»

Die Versprechen von skillsnet.swiss erstrecken sich auf drei Aspekte: «skillsnet.swiss ist eine qualitativ hochwertige und aktiv bewirtschaftete Vernetzungs- und Informationsplattform. Sie überzeugt einerseits durch spezifisches Fachwissen, andererseits durch Raum für Inhalte aller Plattformnutzenden. skillsnet.swiss zeichnet sich durch maximalen Gestaltungsspielraum aus und erlaubt ein agiles und bedürfnisorientiertes Leistungsangebot. skillsnet.swiss bündelt bestehende Angebote und Initiativen der gesamten Schweizer Berufsbildung (Plattformen, Projekte, Instrumentarien, Bildungsmaterialien usw.) und ermöglicht so einen einfachen, raschen und unkomplizierten Austausch in unterschiedlichen Themenfeldern der Berufsbildung innerhalb und ausserhalb der bestehenden Communities. skillsnet.swiss schafft Übersicht und Orientierung und fördert eine gemeinsam gestaltete Weiterentwicklung der Schweizer Berufsbildung.»

Auf der Plattform skillsnet.swiss soll ein agiles und bedürfnisorientiertes Ange-

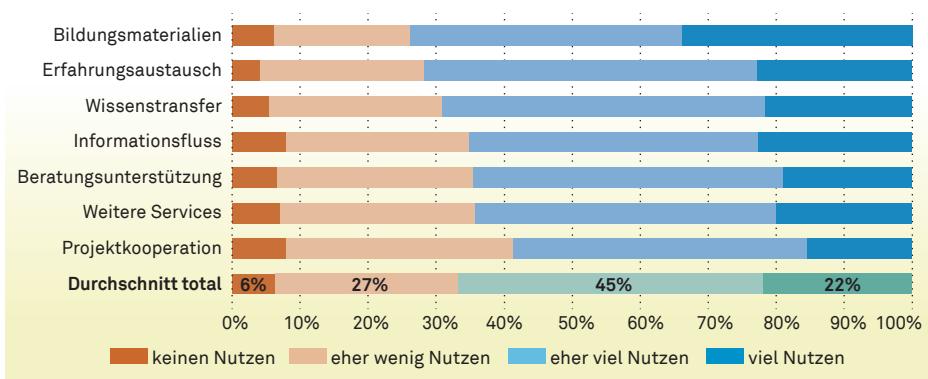
bot bereitgestellt werden, das sieben Bereiche abdeckt:

1. Erfahrungsaustausch: Der Austausch ermöglicht es den Nutzerinnen und Nutzern, Fachkolleginnen und -kollegen zu finden und von deren Erfahrungen zu profitieren, Good-Practice-Beispiele auszutauschen und gemeinsam weiterzuentwickeln sowie anstehende Probleme mit der Community zu diskutieren.
2. Projektkooperation: Die Zusammenarbeit im Rahmen von Projekten inner- und ausserhalb der Community erleichtert die Suche nach Projektpartnern. Ferner können die Nutzer gemeinsam Projektausschreibungen bestreiten und Projekte lancieren oder rasch einen nationalen Überblick über Initiativen gewinnen.
3. Wissenstransfer: Dank dem Wissenstransfer können die Nutzer Forschungsresultate, Projektbeschreibungen und Erfahrungsberichte finden und publizieren, Wissensberichte tauschen und weiterentwickeln, Hilfestellung zu spezifischen Themenfeldern tauschen und diskutieren.
4. Beratungsunterstützung: Die Nutzerinnen und Nutzer haben Zugang zum Kompetenznetzwerk der Berufsbildung Schweiz und können mit dessen Hilfe anerkannte Expertinnen und Experten finden und kontaktieren, eigene Expertise anbieten, eigene Projekte durch gemeinsame Expertise weiterentwickeln, von geprüften Expertisenbeiträgen zu profitieren.
5. Informationsfluss: Die Plattform erleichtert den Informationsfluss und liefert einen Überblick über relevante Veranstaltungen (Tagungen, Bildungsangebote usw.). Ferner können die Nutzerinnen und Nutzer ein Zielpublikum für eigene Veranstaltungen und Angebote erreichen, sich eine Übersicht über andere Plattformen, Tools, Software usw. verschaffen oder Erfahrungsberichte anderer User einsehen.
6. Bildungsmaterialien: Die Plattform ermöglicht den Austausch von digitalen Lehr-Lern-Materialien, Übungs- und Prüfungsfragen. Überdies können eigene Materialien publiziert und mit einem breiten Fachkollegium diskutiert werden.
7. Ergänzt wird das Angebot mit weiteren bedürfnisorientierten Dienstleistungen.

## Ausblick

Laut Projektleiterin Angela Schaniel wird die Plattform bei den Stakeholdern weitgehend begrüßt. Trotzdem sieht sie mehrere grosse Herausforderungen: Zuerst einmal gilt es, die Finanzierung zu sichern. Dazu braucht es angesichts der benötigten Finanzmittel eine WTO-Ausschreibung. Anschliessend muss eine tragfähige Partnerschaft aufgebaut werden, damit die Plattform mit Inhalten gefüttert werden kann und vom Zielpublikum auch genutzt wird. Überdies müssen Fragen im Zusammenhang mit den Urheberrechten der Inhalte auf skillsnet.swiss geklärt werden. Schliesslich dürfen auch die Komplexität der Berufsbildung sowie die Vielfalt der Akteure mit ihren spezifischen Bedürfnissen nicht unterschätzt werden. Sollte die EHB-Leitung grünes Licht für die Weiterführung des Projekts geben, wird die erste Etappe mit dem Ziel gestartet, die wichtigsten Funktionen für den Austausch bereitzustellen. Ebenfalls könnten bereits 2020 Bildungsmaterialien erstellt werden. 2021 dürfte dann die Projektausschreibung folgen. Das Tempo ist also vorgegeben.

### Nutzen der geplanten Dienstleistungen



Einschätzung des Nutzens der geplanten Dienstleistungen durch Berufsbildende und Leitungspersonen aller Lernorte sowie Prüfungsexpertinnen und -experten (n = 849) Quelle/Source: eduxep

[www.skillsnet.swiss](http://www.skillsnet.swiss)

## Digitaler Wandel in der Berufsbildung und die Rolle der Schulleitung

# COVID-19 und die digitale Zukunft

Die Berufsfachschulen waren dank digitalisierten Prozessen und Lernmedien gut auf die COVID-19-Krise vorbereitet. Dies zeigt eine kurz vor der Krise durchgeführte Befragung. Dennoch glauben vier von fünf Schulleitungsmitgliedern, dass die digitalen Kompetenzen des Kollegiums nicht ausreichen.

Von Serge Imboden und Deborah Glassey-Previdoli (HES-SO) sowie Stephan Schumann und Andreas Harder (Universität Konstanz)

Der mit der COVID-19 Krise einhergehende Shutdown hat auch die Berufsfachschulen vor eine immense Herausforderung gestellt. Innerhalb von wenigen Tagen mussten sie Alternativen zum Präsenzunterricht finden. Denn digital gestützte Lehr- und Lernmethoden, die auch als «Distance Learning» bezeichnet werden, wurden an Berufsfachschulen bisher kaum genutzt.

Trotzdem genoss schon vor Corona der digitale Wandel hohe Aufmerksamkeit, wie die Daten der vorliegenden Studie zeigen; sie basieren auf einer Befragung von 581 Schulleitenden. Auf einer Skala von 1 (sehr niedrig) bis 6 (sehr hoch) schätzen 60 Prozent der Befragten dessen Priorität als hoch oder sehr hoch ein, ein Drittel als eher hoch. Den Stand des Wandels beurteilen knapp 5 Prozent als sehr weit fortgeschritten, ein knappes Viertel als fortgeschritten und 45 Prozent als eher

fortgeschritten (Mittelwert: 4,74; Standardabweichung: 0,88). Ungefähr 27 Prozent waren bezüglich des Entwicklungsstands der eigenen Schule skeptischer.

Die hohe Priorität auf Schulentwicklungsebene geht bei den allermeisten Schulleitungsmitgliedern (96%) mit der Überzeugung einher, dass die Förderung digitaler Kompetenzen heute ein integraler Bestandteil der Schulbildung sein muss. Dabei gibt nur ein Viertel der Leitungspersonen an, dass sie bei der Nutzung digitaler Geräte an eigene Grenzen stossen. 22 Prozent der Befragten sorgen sich, dass sie die zunehmende Digitalisierung überfordern könnte, gleich viele machen sich diesbezüglich wenig Sorgen. Korrelationsanalysen zeigen, dass – wenig überraschend – in der Tendenz jene Personen über geringere eigene Kompetenzen berichten, deren Schule einen eher niedrigen Entwicklungsstand aufweist.

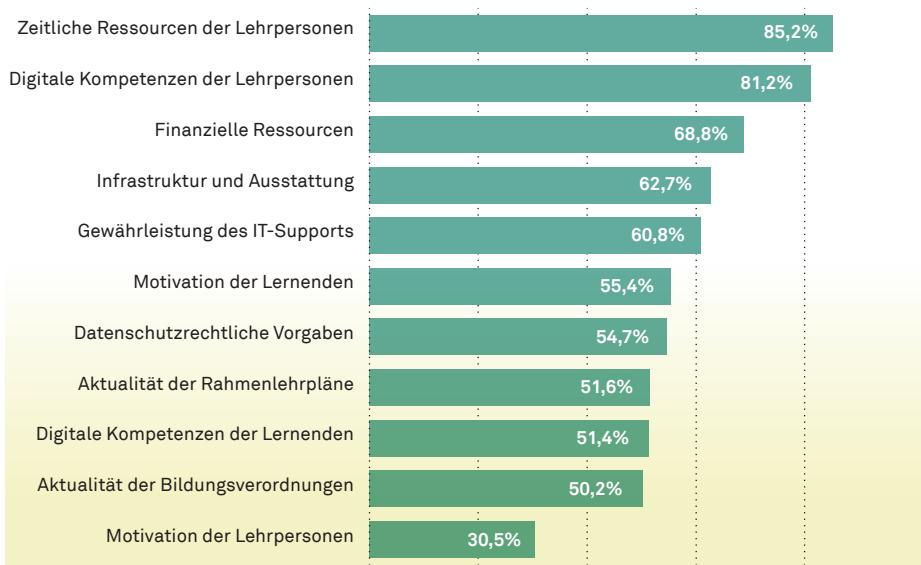
### Hürden und Gelingensbedingungen

Etwa drei Viertel der befragten Schulleitungsmitglieder nehmen an, dass die Lehrpersonen der eigenen Schule dem digitalen Wandel – zumindest in der Tendenz – positiv gegenüberstehen. Weiter geben 71 Prozent der Befragten an, sie seien mit der digitalen Ausstattung (78%), dem technischen IT-Support (74%) und der didaktischen Unterstützung zum Einsatz digital unterstützter Lehr- und Lernmethoden (61%) an ihrer Schule grundsätzlich zufrieden.

Frage man sie jedoch nach den Hürden, so werden gravierende Probleme deutlich (siehe Grafik). Die Haupthürde bildet die zeitliche Belastung des Kollegiums (85%). Der Grossteil der Befragten schätzt zudem die digitalen Kompetenzen der Lehrpersonen des Kollegiums als nicht ausreichend ein (81%). Diverse Schulleiter/innen geben an, dass ihre Schule zwar Aus- und Weiterbildungen anbietet, aber nicht alle Lehrpersonen sie nutzten. Sie nehmen an, dass zeitliche oder motivationale Gründe die Ursache des mangelnden Interesses sind. Als weitere Hürde beklagen fast 70 Prozent mangelnde finanzielle Ressourcen, eine ungenügende Infrastruktur/Ausstattung (63%) und einen mangelhaften IT-Support (61%). Nur rund 30 Prozent der Schulleitungen sehen eine fehlende Motivation der Lehrpersonen.

In den befragten Schulen wird gemäss Selbsteinschätzung vorwiegend auf Basis von gemeinsamen Zielen, Vertrauen und Loyalität geführt – häufig kombiniert mit Zielvorgaben und der Delegation von Aufgaben. Schulen, die so geführt werden, bringen gute Voraussetzungen für die Bewältigung des digitalen Wandels mit, wie unsere Forschung zeigt:

### Hürden beim digitalen Wandel aus Sicht der Schulleitungen



Hürden beim digitalen Wandel (Zustimmung in Prozent, Zusammenfassung der Antwortkategorien 4 bis 6 (stimme eher zu, stimme zu, stimme voll und ganz zu)).

Quelle: HES-SO

- Eine Orientierung an Strategien und Leistungszielen ist eine wichtige Voraussetzung für effektives Leitungshandeln. Schulen mit einer von allen getragenen Vision sind effizienter; diese bildet die Basis für die digitale strategische Ausrichtung und die Formulierung von klaren und motivierenden Leistungszielen.
- Effektives Leitungshandeln und Kompetenzen im Projekt- und Changemanagement begünstigen den digitalen Wandel und verhindern Widerstände und Demotivation der Mitarbeitenden.
- Damit der digitale Wandel vorangetrieben werden kann, bedarf es nicht nur zusätzlicher personeller und finanzieller Ressourcen, sondern auch digital kompetenter Führungs- und Lehrpersonen.
- Im Vordergrund des digitalen Wandels steht das pädagogische Ziel. Der Einsatz digitaler Lehr- und Lernformen wird aus diesem Ziel im Zusammenspiel mit den Lernausgangslagen der Lernenden abgeleitet.

## Studie zur Erfassung des digitalen Wandels

Das vorliegende Projekt der Fachhochschule Wallis (HES-SO) analysiert die Konsequenzen der Digitalisierung der beruflichen Schulen für die Schulleitung und formuliert Handlungsempfehlungen für Schulentwicklungsprozesse. Es wird vom SBFI und der Table Ronde berufsbildender Schulen gefördert und von der Universität Konstanz (Prof. Dr. Stephan Schumann) wissenschaftlich begleitet. An der Erhebung, die zwischen November 2019 und Februar 2020 durchgeführt wurde, nahmen 581 Schulleitende (410 Deutschschweiz, 152 Romandie, 19 Tessin) aus 171 berufsbildenden Schulen teil. Es handelt sich damit um die umfangreichste Studie zur Erfassung des digitalen Wandels an beruflichen Schulen in der Schweiz.

[www.2leadership.ch](http://www.2leadership.ch)

## Herausforderungen aus Sicht der Lehrpersonen

# Fernunterricht während des Lockdowns

Innert kürzester Zeit haben viele Lehrpersonen ihren Unterricht weitgehend digitalisieren müssen. Eine Befragung von Lehrpersonen zeigt die Herausforderungen, die mit dem Fernunterricht verbunden sind.

Von Daniel Fleischmann, PANORAMA-Redaktor

Von 99 Praktikumslehrpersonen (also erfahrenen Lehrpersonen) sagen rund 80 Prozent, dass sie grundsätzlich fähig sind, digitale Medien in verschiedenen Kontexten und zu unterschiedlichen Zwecken einzusetzen. Ebenso empfinden zwei Drittel den Support durch ihre Schule als gross. Diese beiden Faktoren haben dazu beigetragen, dass der Fernunterricht während der Coronazeit – nach einer turbulenten Anfangsphase – gut funktioniert hat, obwohl vielfältige Herausforderungen wahrgenommen wurden. Dies ergibt eine Befragung durch die Pädagogische Hochschule Zürich.

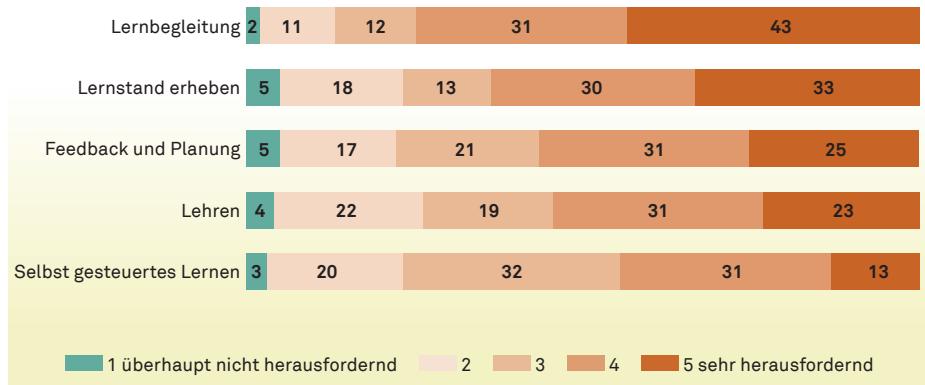
Grosse Herausforderungen werden in den Bereichen Lernbegleitung sowie Feedback und Planung wahrgenommen. Dazu gehören die Interaktion mit Lernenden und die zeitnahe Unterstützung durch gezielte Feedbacks. Aussagen wie «Mir fehlt das Gefühl für die Klasse» weisen darauf hin, dass Klassenführung auch im Fernunterricht zentral zu sein scheint. An-

spruchsvoll ist auch das Thema Lernstandsmessung. Die Befragten sagen, dass die Kontrolle, ob Tests wirklich allein gelöst werden, schwierig sei. Mündliche Prüfungen oder schriftliche Open-Book-Prüfungen scheinen für Fernunterricht besser geeignet zu sein. Herausfordernd ist auch, vorhandene Unterlagen für den Fernunterricht aufzubereiten, zu digitalisieren und neu zu didaktisieren. Der Umgang mit technischen Problemen fiel dagegen relativ leicht.

Die Lehrpersonen unterstreichen, dass die Fähigkeit, selbstständig zu lernen, im Fernunterricht zentral sei. Sie betonen, wie aufwendig und wichtig es sei, Strukturen zu definieren und präzise Aufgaben zu generieren. Lernende seien «stark in ihrer Selbstdisziplin und ihrer Eigenverantwortung gefordert».

Ein ausführlicher Bericht findet sich in der Ausgabe 2/2020 des Newsletters der SGAB ([www.sgab-srfp.ch](http://www.sgab-srfp.ch)).

## Herausforderungen für Lehrpersonen



Die fünf wichtigsten Herausforderungen in der Berufsfachschule aus Sicht der 99 befragten Lehrpersonen. Die Frage lautete: «Wie herausfordernd erleben Sie diese Bereiche?» Quelle: PH Zürich

# BERUFSBERATUNG



[berufsberatung.ch](http://berufsberatung.ch)

## Chat der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Nach dem Lockdown musste die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung ihr Informations- und Beratungsangebot weitgehend in den digitalen Raum verlegen. Daher hat das SDBB auf berufsberatung.ch eine Chatfunktion in Deutsch, Französisch und Italienisch eingerichtet. Dort erhalten seit Ende April Jugendliche und Erwachsene Antworten auf ihre Fragen zu Bildung und Beruf. Pro Tag gehen rund 50 Anfragen ein. Der Chat wird von über 40 Fachleuten der kantonalen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatungen betreut. Der KBSB-Vorstand hat entschieden, das Angebot bis Ende September 2020 fortzuführen. Dies insbesondere, um die Jugendlichen beim Übergang 1 und 2 möglichst gut zu unterstützen. Danach wird das Chatangebot evaluiert und ein Konzept für eine allfällige Fortsetzung als Standarddienstleistung erarbeitet. az

[www.berufsberatung.ch/biz](http://www.berufsberatung.ch/biz)

## Beratungspersonen

### Gemeinsame berufliche Entwicklung

Die gemeinsame berufliche Entwicklung, auch Co-Development genannt, kann das Handlungsvermögen von Berufsberaterinnen und -beratern in einem immer komplexeren und vielfältigeren Umfeld stärken. Ein im kanadischen Québec entwickelter Ansatz soll ihnen ermöglichen, ihre berufliche Praxis im Austausch mit Berufskolleginnen und -kollegen weiterzuentwickeln. In einem Artikel berichten Autoren aus dem Kanton Waadt und aus Québec über das berufliche Co-Development von Berufsberatern in Québec und stellen ein Projekt aus der Schweiz vor, wo das Konzept im Rahmen einer Nachdiplomausbildung für HR und Berufsberatung umgesetzt wurde. aw

Franz, S. et al. (2020): *Le codéveloppement professionnel en orientation: et si nous apprenions en échangeant sur notre pratique?* In: *L'orientation scolaire et professionnelle* (Nr. 1[49], S. 149–170).

## Artikel

### Lebensbegleitende Beratung

Die raschen Veränderungen eines komplexen globalen Arbeitsmarkts stellen besondere Ansprüche an die Berufslaufbahnen und erfordern lebenslanges Lernen und lebensbegleitende Beratung. Die Autoren eines Artikels postulieren, dass zur Förderung von nachhaltigen Berufslaufbahnen ganzheitliche Massnahmen auf individueller, gesellschaftlicher und politischer Ebene nötig sind. Der Artikel, der von Forschenden aus Lausanne mitverfasst wurde, entstand im Rahmen eines UNITWIN-Forschungsnetzwerks der UNESCO und wurde in einem Sammelband über die humanistische Zukunft des Lernens veröffentlicht. aw

Rossier, J. et al. (2020): *Lifelong learning, counseling and life designing to promote careers for the future.* In: UNESCO (Hrsg.), *Humanistic futures of learning* (S. 189–195). Paris.

## Nationalfondsprojekt

### Der Münzwurf als Entscheidungshilfe

Wir treffen täglich unzählige Male eine Entscheidung. Jede Entscheidung bedeutet immer auch den Verzicht auf die andere. Wofür man sich entscheidet, wird von Situation, Kontext und Persönlichkeitsmerkmalen wie beispielsweise der Risikopräferenz oder dem Entscheidungstypus beeinflusst. Auch das Alter und die vorhandenen Ressourcen spielen eine Rolle. Im Nationalfondsprojekt «Catalysing Decisions» der Fakultät für Psychologie der Universität Basel wurde untersucht, ob ein Münzwurf Entscheidungsfragen klären helfen kann. Die Ergebnisse zeigen: Mit der Münze legt man sich für eine Option fest, macht sie konkret. Das löst Emotionen aus: Ist die Entscheidung stimmig oder nicht? Befragungen zeigen, dass sich die Probandinnen und Probanden nicht immer an das Ergebnis hielten. Waren sie nicht zufrieden, konnten sie in dieser Untersuchungsanlage zur gegenteiligen Entscheidung wechseln. Die Münze übernimmt auf diese Weise eine Katalysatork Funktion. Sie macht die Intuition sichtbar, verbindet uns mit unserem Bauchgefühl. Weitere Untersuchungen ergaben, dass Menschen, die eher zum intuitiven Entscheidungstypus gehören, besser mit der Idee des Münzwurfs umgehen können. Sind sie damit unzufrieden, entscheiden sie sich einfach für die andere Option. Rational Entscheidende präferieren eher andere Entscheidungsstrategien. In schwierigen Situationen – wie beispielsweise der Entscheidung für eine Studienrichtung oder einen Beruf – sei es wichtig, Gefühle mit Fakten zu unterlegen, betonen die Forschenden. az

p3.snf.ch/Project-159445

## Konferenzdokumentation

### Berufsberatung und Inklusion



Die Internationale Vereinigung für Bildungs- und Berufsberatung (IVBBB/IAEVG) hat den Tagungsband zu ihrer Jahrestagung 2019 veröffentlicht. Im Zentrum der

Konferenz stand diesmal die Frage, wie die Berufsberatung zum Aufbau einer inklusiven Gesellschaft beitragen kann. Die Dokumentation enthält Beiträge von Fachleuten aus Forschung und Praxis, die theoretische Ansätze und Modelle, praktische Methoden sowie Fallstudien und Good-Practice-Beispiele aus verschiedenen Ländern vorstellen. Die Artikel beschäftigen sich mit bestimmten Zielgruppen wie Migrantinnen/Migranten, Seniorinnen/Senioren, Jugendlichen oder NEET (jungen Erwachsenen, die sich weder in einer Ausbildung befinden noch einer Erwerbstätigkeit nachgehen) und verschiedenen Aspekten der Inklusion wie kultureller Diversität oder Genderfragen. Mehrere Autoren stellen Beratungsansätze vor, die auf digitalen und auf Online-Lösungen beruhen. So auch zwei Tagungsteilnehmer aus der Schweiz, Daniel Reumiller und Marc Schreiber, die zwei Projekte präsentieren: das Blended-Information-Konzept (Kombination von elektronischen und physischen Informationen) der Infotheken der BIZ des Kantons Bern und das Online-Beratungsangebot des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich. Der Tagungsband ist über die Konferenzwebsite erhältlich, wo man außerdem zahlreiche Zusatzdokumente (Vorträge, Zusammenfassungen) findet. aw

[www.iaevgconference2019.sk](http://www.iaevgconference2019.sk) > Outcomes

## Studie

### Fähigkeiten der Zukunft

Die Jacob Foundation hat das Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) beauftragt, mögliche Zukunftsszenarien und entsprechend benötigte Fähigkeiten aufzuzeigen. Es kristallisierten sich die folgenden vier Szenarien heraus:

- Kollaps: Es gibt nur noch lokale Gemeinschaften, keinen internationalen Handel oder nationale Organisationen mehr.
- Gig-Economy-Prekariat: Maschinen haben die Jobs übernommen, die Menschen sind nur noch digitale Tagelöhner.
- Netto-Null: Die Einschränkungen rund um den Klimawandel haben total versagt. Jetzt muss die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen auf lokaler Ebene festgelegt werden.
- Vollautomatisierter KI-Luxus: Maschinen haben den Menschen die Arbeit abgenommen. Das nützt allen, gleichzeitig müssen alle nach sinnstiftendem Leben und persönlicher Autonomiebewahrung streben.

Der Autor der Studie, Jakub Samochowiec, bilanziert, dass es die Förderung von drei Kompetenzkategorien brauche, damit Kinder und Jugendliche die Zukunft selbst gestalten könnten:

1. Wissen: Es gilt, Grundlagenwissen sowie Wissen zu erwerben, wie man sich schnell neues Wissen aneignen und dieses gewichten kann.
2. Wollen: Eigenantrieb und Selbstreflektion, Zielformulierung und das Generieren neuer Ideen sollen gefördert werden.
3. Wirken: Ziele erreicht man mit konkretem Verhalten. Unterstützend ist die Förderung von Selbstwirksamkeit, die Emanzipierung von künstlicher Intelligenz, der Erwerb von praktischen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen. Er empfiehlt Bildungsinstitutionen, zur Entwicklung dieser Kompetenzen Kindern und Jugendlichen verstärkt selbst gewählte praktische Gruppenprojekte anzubieten, in denen sie Experimente wagen können. az

[www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)

**Studie**

# Laufbahnberatung in der zweiten Lebenshälfte

Eine der Stossrichtungen der Initiative «Berufsbildung 2030» ist die Stärkung der Information und Beratung während der gesamten beruflichen Laufbahn. Eine Studie hat daher untersucht, welche Erwartungen an die Laufbahnberatung in der zweiten Lebenshälfte bestehen.

Von Anne Jansen und Michelle Zumsteg, Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz

Erwachsene in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens standen bis anhin nicht im Fokus der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB), und Angebote zur Laufbahnberatung wurden von dieser Zielgruppe nur selten genutzt. Die Initiative «Berufsbildung 2030», die von Bund, Kantonen und Organisationen der Arbeitswelt getragen wird, hat daher die Stärkung der Information und Beratung während der gesamten beruflichen Laufbahn als eine Stossrichtung zur Weiterentwicklung der Berufsbildung definiert. Eines der Projekte dieser Stossrichtung ist die Realisierung einer kostenlosen Standortbestimmung, Potenzialabklärung und Laufbahnberatung für Erwachsene ab 40 Jahren. Dieses Projekt setzt den Beschluss des Bundesrats vom Mai 2019 zur Förderung des inländischen Arbeitskräftepotenzials um.

Damit Angebote für Erwachsene ab der Lebensmitte evidenzbasiert entwickelt werden können und deren Wirkung evaluiert werden kann, wurde in der vorliegenden Studie der Frage nachgegangen,

welche Erwartungen verschiedene Anspruchsgruppen an die Laufbahnberatung haben und welche Wirkungen diese erreicht bzw. erreichen soll. Neben den Bedürfnissen der erwachsenen Ratsuchenden selbst, die für die Laufbahnberatung eine sehr heterogene Gruppe darstellen, interessierten die Perspektiven von Personalfachleuten aus verschiedenen Unternehmen sowie die Erwartungen, die Vertreterinnen und Vertreter von Arbeitsintegrationsstellen an die BSLB haben (siehe Kasten).

## Erwartungen an die Laufbahnberatung

Die Befragung hat gezeigt, dass die Ratsuchenden von einer Laufbahnberatung weit mehr als Informationen über mögliche Weiterbildungen erwarten. Vielmehr soll durch die Laufbahnberatung eine Reflexion der bisherigen Laufbahn erreicht werden, verbunden mit einer Planung, wie die zukünftigen Jahre gestaltet werden könnten. Zudem soll die Laufbahnbera-

tung durch das Strukturieren von selbst eingeholten Informationen darin unterstützen, sich im Dschungel der Weiterbildungsangebote zurechtzufinden. Weiter wünschen sich die Ratsuchenden Beratung und Angebote zum Pflegen von Netzwerken.

Auch die befragten Unternehmen betonen die Wichtigkeit von regelmässigen Standortbestimmungen, denn nur so lasse sich die Arbeitsmarktfähigkeit aufrechterhalten und entwickeln. Allerdings wird auch deutlich, dass die kantonalen Zentren der BSLB noch nicht als Kompetenzzentren für Ratsuchende über 40 Jahre wahrgenommen werden. Vor allem Unternehmen, die über kein eigenes Laufbahnberatungsangebot verfügen, erkennen aber die Unterstützung, die die öffentlichen Laufbahnberatungsstellen bieten können. Dies auch, weil viele kleinere und mittlere Unternehmen über wenig Ressourcen für die Personalentwicklung verfügen und weil Mitarbeitende, die sich grundsätzlich wohl in ihrer Position und der Organisation zugehörig fühlen, sich oftmals nicht aktiv um den Erhalt und die Entwicklung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit kümmern.

Die Vertreterinnen und Vertreter von Arbeitsintegrationsstellen kennen die BSLB teilweise von der Zusammenarbeit bezüglich jüngerer Erwachsener. Die Arbeitsintegrationsstellen erwarten von den kantonalen Zentren der BSLB, dass sie ihre Klienten und Klientinnen dabei unterstützen, möglichst rasch in den ersten Arbeitsmarkt zurückzukehren, damit Sozialversicherungsleistungen eingespart werden können. Die Beratungspersonen der BSLB sollen die persönliche Situation der Ratsuchenden hinsichtlich Bildungshintergrund und Gesundheit, finanzieller Möglichkeiten und

## Die Studie

Für die hier vorgestellte Studie wurden in den Kantonen Bern und Aargau leitfadengestützte Interviews mit verschiedenen Anspruchsgruppen durchgeführt: mit 20 ehemaligen Ratsuchenden über 40 Jahren, mit neun Personalfachleuten von Unternehmen verschiedener Grösse und aus verschiedenen Branchen, mit Vertretungen von kantonalen Invalidenversicherungsstellen (IV), regionalen Arbeitsvermittlungsstellen (RAV), einer kantonalen Arbeitsintegrationsstelle des Sozialdienstes und einer privaten Arbeitsinte-

grationsstelle. Die Interviews wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und in Workshops mit Laufbahnberaterinnen und -beratern der Kantone Bern und Aargau diskutiert. Die Studie wurde vom Institut für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz in Kooperation mit der KBSB (Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung) und profunda-suisse realisiert. Sie wurde durch den EDK-SVB Innovationsfonds für die BSLB finanziell unterstützt.

## Projekt STAPAL

# «Eine Riesenchance»

**Personen über 40 Jahren erhalten ab 2022 eine kostenlose Standortbestimmung, Potenzialabklärung und Laufbahnberatung. Urs Brütsch über den Stand der Umsetzung.**

Interview: Anna Zbinden Lüthi, PANORAMA-Redaktorin

### PANORAMA: Wie wird STAPAL durch die Kantone umgesetzt?

Urs Brütsch: Die Kantone haben sich auf das folgende Vorgehen geeinigt: Als Erstes wird der im Kanton Zug entwickelte Arbeitsmarktfähigkeits-Check durchgeführt. Dieser zeigt mit einem Ampelsystem, wie hoch die Arbeitsmarktfähigkeit ist. Steht die Ampel auf Orange oder Rot, deutet dies auf Schwierigkeiten hin, bei einer allfälligen Entlassung wieder einen ähnlichen Job zu finden. Die weitere Beratung folgt dem GUIDE-Modell aus dem Kanton Wallis. Dieses enthält vier Beratungsmodule: Gap (entspricht bei STAPAL dem Arbeitsmarktfähigkeits-Check), Understanding and Improving, Develop Solutions, Execution. Ziel ist es, mit den Klientinnen und Klienten Massnahmen zum Erhalt beziehungsweise zur Verbesserung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit zu erarbeiten.

### In welcher Phase befindet sich das Projekt?

Wir sind am Bereitstellen der Instrumente: Der Karriere-Ressourcen-Fragebogen CRQ muss übersetzt werden, die Arbeitsmarktinfos müssen an neue Kategorisierungen angepasst werden, und es wird ein einheitlicher Berichtstraster entwickelt. Gesucht wird auch nach einem gescheiten Namen für STAPAL, und wir erarbeiten Schulungsunterlagen für die Beratungspersonen.

### Welche Ziele sollen im Jahr 2021 erreicht werden?

Die Beratungen in den elf Pilotkantonen werden durch die Universität Bern evaluiert. Diese Daten dienen zur Ermittlung von Good-Practice-Beispielen und von Instrumenten zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit. Die Ergebnisse des Arbeitsmarktfähigkeits-Checks werden gesammelt und



Urs Brütsch ist Leiter des Amts für Berufsberatung des Kantons Zug. Er wurde von der Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung (KBSB) mit der Leitung des Projekts beauftragt.

bilden die Grundlage, um bis 2022 ein interaktives Tool zu entwickeln, das der ganzen Bevölkerung offensteht.

### Wird der Beratungsprozess für alle Personen über 40 Jahre kostenlos sein?

Das Angebot steht allen Personen offen, die nicht Anspruch auf ein vergleichbares Angebot bei einer anderen Sozialversicherung haben.

### Was ist die grösste Herausforderung bei der Umsetzung des Projekts?

Eine Schwierigkeit wird sein, die wirklich gefährdeten Personen zu erreichen. Die Zusammenarbeit mit den wichtigen Sozialpartnern ist uns daher wichtig. Zudem arbeiten wir mit Kommunikationsprofis zusammen. Es soll eine Selbstverständlichkeit werden, dass man diesen Check macht. Das Ganze ist auch eine Riesenchance, ein gemeinsames Tool für verschiedene Bevölkerungsgruppen und eine neue Positionierung der Berufs- und Laufbahnberatung zu entwickeln.

www.berufsbildung2030.ch > Projekte 2030  
> Kostenlose Standortbestimmung für Erwachsene ab 40 Jahren

familiärer Verpflichtungen berücksichtigen. Es solle auch sichergestellt werden, dass keine Luftschlösser gebaut werden, die sich nicht realisieren lassen.

### Bewusstsein über die berufliche Identität

Die Studie zeigt weiter auf, dass nicht nur die Ratsuchenden selbst, sondern auch die Wirtschaft und die Gesellschaft von der Stärkung der Arbeitsmarktfähigkeit durch die Beratung profitieren. Neben Wirkungen, die die Laufbahnberatung auch bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen erzielt, wie der Information über das Bildungssystem, Berufsrollen und Bewerbungsprozessen sowie dem Vermitteln von Laufbahngestaltungskompetenzen (Career Management Skills) scheint für die Gruppe der Ratsuchenden ab der Lebensmitte die Notwendigkeit zu bestehen, ihre berufliche Identität zu bestimmen.

So ist insbesondere die Reflexion der bisherigen Laufbahn und die Bestandesaufnahme des Erreichten relevant, um im Einklang damit laufbahnbezogene Entscheidungen zu treffen. Da die Ratsuchenden ab 40 Jahren durch getätigte Investitionen in Bildung und Arbeit in ihren Möglichkeiten eingeschränkter sind als Jüngere, gilt es, das Selbstvertrauen zu stärken und gleichzeitig eine realisierbare Planung der zukünftigen Erwerbsjahre zu entwickeln. Hierzu gehört vor allem das Wissen darum, welche Kompetenzen noch weiterentwickelt werden müssen und welche Möglichkeiten bestehen, um weiterhin oder wieder auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können. Schliesslich scheint ab 40 Jahren auch die Frage, wie die Gesundheit durch Laufbahnentscheidungen erhalten oder verbessert werden kann, an Bedeutung zu gewinnen.

Jansen, A., Zumsteg, M. (2020): Wirkungen von Laufbahnberatung in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens – eine Vorstudie zu den Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen zur Ermittlung von Indikatoren für eine Wirkungsmessung. Olten, Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Hochschule für Wirtschaft, Institut für Personalmanagement und Organisation.

**Beratungsmethoden**

# Eine Landkarte für die Wahl der besten Intervention

**Verschiedenste Probleme können die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung erschweren. Ein Buch enthält die Beschreibung von 63 Problemstellungen und stellt passende Interventionen vor.**

Von Shékina Rochat, Berufs- und Laufbahnberaterin, Forscherin im Bereich der Berufsberatungspsychologie

In den letzten Jahren ist die Zahl der Interventionen, mit denen Menschen bei der Berufswahl und der Laufbahnplanung unterstützt werden können, deutlich gestiegen. Das Angebot umfasst weitaus mehr als die allseits bekannten Fragebögen und Tests; es besteht vielmehr aus einer breiten Palette an Tools und Methoden. Das macht es mitunter schwierig, sich in dieser Angebotsvielfalt zurechtzufinden. Umso wichtiger ist es, dass Berufs- und Laufbahnberatende auf eine Methode zurückgreifen können, die sie bei der Wahl der Interventionen unterstützt, mit denen sie den immer vielfältigeren Problem- und Fragestellungen ihrer Klientinnen und Klienten gerecht werden.

Damit dies gelingt, ist es zunächst einmal wichtig, eine klare Vorstellung der Probleme zu haben, die den Prozess der Berufswahl und der beruflichen Entwicklung erschweren können. Seit über 30 Jahren unternehmen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatende in Forschung und Praxis grosse Anstrengungen, um die häufigsten Hindernisse, die einer angemessenen Berufs- und Laufbahnplanung im Wege stehen, zu erfassen. Aus ihrer Arbeit lassen sich neun Hauptkategorien von Problemen ableiten (vgl. Tabelle): Motivationsmangel, chronische Unentschlossenheit, dysfunktionale Überzeugungen, fehlende Informationen über den Berufswahlprozess, über sich selbst oder die möglichen Optionen, interne oder externe Konflikte und unzureichende Arbeitsmarktfähigkeit.

Die Kategorien sind in der Regel zu abstrakt, als dass man sie im Berufs- und Laufbahnberatungsprozess tatsächlich erfassen könnte. Oft müssen Berufs- und Laufbahnberatende erst ihr Verständnis für diese Probleme schärfen, bevor sie überhaupt in der Lage sind, die Interven-

tion zu wählen, mit der sie dem Problem am besten entgegentreten können. Hier erweisen sich die theoretischen Modelle, die in verschiedenen Gebieten der Psychologie entwickelt wurden, als äußerst wichtige, wenn auch häufig unterschätzte Instrumente. So lehrt uns etwa die Literatur, dass chronischer Unentschlossenheit zwei Ursachen zugrunde liegen: Angst und Pessimismus. Es kann sich dabei sowohl um sehr spezifische Probleme (z.B. die Angst vor einer falschen Berufswahl) als auch um ganz allgemeine Probleme (z.B. die Neigung, dem Leben mit Angst und Sorge zu begegnen) handeln. Überdies liegen Angst und Pessimismus häufig in typischen zwischenmenschlichen, insbesondere familiären Dynamiken begründet, die es zu erfassen gilt, damit der Berufs- und Laufbahnplanungsprozess erleichtert werden kann.

## Geeignete Interventionen wählen

Sind die Probleme einmal genau erfasst, können die Interventionen ausgewählt werden, die sich am besten für die Problemlösung eignen. Umfassende Kenntnisse des aktuellen Stands der Psychologie sind in diesem Zusammenhang von grossem Vorteil. Die grosse Problemvielfalt in der Berufs- und Laufbahnplanung erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, da nur so die Erkenntnisse aus allen Gebieten der Psychologie genutzt werden können. Die Angst vor einer falschen Entscheidung etwa lässt sich mithilfe von kognitiv-verhaltensorientierten Techniken abbauen, indem man am Worst-Case-Szenario des Klienten arbeitet. Eine anschliessende konkrete Einschätzung der Chancen und Risiken kann diese Ängste mindern. Ein geringes Selbstwertgefühl (pessimistische Sicht des eigenen Werts) dagegen kann mit Selbstmitgefühl-Übungen

aus dem Bereich der positiven Psychologie angegangen werden. Techniken aus der systematischen Psychologie schliesslich eignen sich besonders gut, um die zwischenmenschlichen Herausforderungen dieser Probleme zu erfassen und darauf einzuwirken.

Es versteht sich von selbst, dass die Wirksamkeit der Interventionen auch davon abhängig ist, ob es den Beratenden gelingt, ein Vertrauensverhältnis zu ihren Klientinnen und Klienten aufzubauen. Besonders wichtig sind vor diesem Hintergrund eine empathische und akzeptierende Haltung und die Fähigkeit, zuhören zu können. Ebenso sollten die Beratenden eine Haltung einnehmen, die das Individuum in seiner Autonomie unterstützt, statt als Experten und Expertinnen aufzutreten, die das Problem diagnostizieren und die Lösung liefern. Stattdessen müssen sie ihren Klientinnen und Klienten vermitteln, dass diese selbst die Fachpersonen für ihre Situation und bereits im Besitz der Ressourcen sind, die sie für die Lösung der Probleme brauchen. Berufsberatende sollten also eher Lotsen sein, die den Klientinnen und Klienten helfen, sicher durch die Fragen rund um die Laufbahnplanung zu navigieren.

Aufgrund dieser Überlegungen schlage ich einen systematischen Ansatz für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung vor. Dieser bedeutet, dass Beratungspersonen die Probleme identifizieren und verstehen und die geeigneten Instrumente auswählen, um diesen zu begegnen. Dabei sollten sie eine ganzheitliche Methode in einer vertrauensvollen und unterstützenden Atmosphäre anwenden. Sind diese Kriterien erfüllt, können sie die Umsetzung der grundlegenden Elemente der Arbeitsallianz angehen: sich mit den Kli-

entinnen und Klienten über die Ziele der Intervention und die eingesetzten Hilfsmittel einigen und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Dies ist besonders wichtig, wenn man bedenkt, dass eine gute Arbeitsallianz der beste Garant für die Wirksamkeit einer Berufsberatungsintervention ist.

Um diesen systematischen Ansatz zu erleichtern, lege ich in meinem Buch «L'art du conseil en orientation» (Die Kunst der Berufsberatung) eine «Landkarte» vor, die den Beratenden eine praktische Hilfestellung sein soll. Die neun allgemeinen Problemfelder, die die Berufswahl und Laufbahnplanung behindern können, werden auf der Grundlage von theoretischen Modellen in 63 Unterkategorien unterteilt. Im Buch stelle ich 150 Interventionen aus dem Bereich der Psychologie vor, mit denen diese vielfältigen Hindernisse angegangen werden können. Das Werk ist nicht als Handbuch zu verstehen, das vorgibt, was in einer bestimmten Situation zu tun ist, sondern soll eine Grundlage und Legitimation für bereits bekannte Interventionen bieten. Überdies soll es Beratenden neue Perspektiven eröffnen, indem es sie ermuntert, neue Instrumente auszuprobieren. Um die Identifizierung der Probleme zu erleichtern, habe ich ein Inventar der Probleme der Berufsberatung (inventaire des difficultés d'orientation) erstellt, das

als Online-Fragebogen und -Kartenspiel auf der Internetseite [www.shekinarochat.com/downloads](http://www.shekinarochat.com/downloads) verfügbar ist.

### Praktische Umsetzung

Die Zweckmässigkeit einer solchen Vorgehensweise lässt sich am Beispiel von Jérémie veranschaulichen. Der 16-Jährige hat die obligatorische Schule ohne Anschlusslösung abgeschlossen und muss sich nun auf die Suche nach einer Lehrstelle machen. In einem Gespräch vertraut er seiner Berufsberaterin an, dass sich seine Motivation, sich auf einen Integrationsprozess einzulassen, in Grenzen hält. Da der Motivationsmangel den Berufsberatungsprozess stark behindert (siehe Kategorie 1), versucht die Berufsberaterin herauszufinden, welcher Art dieser ist. Sie stützt sich auf das von Martin E. Ford entwickelte Motivationsmodell und erklärt Jérémie, dass für seine Motivation drei Faktoren entscheidend sind: ein klares, wichtiges und vorrangiges Ziel; das Vertrauen, dieses Ziel erreichen zu können, weil seine Fähigkeiten und der Kontext dies erlauben; Emotionen, die ihn bei der Zielerreichung befeuern. Die Berufsberaterin fragt Jérémie, welche Aspekte der Motivation ihm Probleme bereiten, und er gibt an, dass er vor allem an seiner Fähigkeit, eine Lehrstelle zu finden, zweifelt. Sein spezifisches Prob-

lem ist also mangelndes Selbstvertrauen. Die Berufsberaterin vereinbart daher mit Jérémie, dass sie mit ihm vergangene Erfolge und die Fähigkeiten beleuchtet, die ihm bei seinem Problem helfen könnten. Hätte die Berufsberaterin nicht auf das Theoriemodell zurückgegriffen, wäre sie womöglich davon ausgegangen, dass Jérémie die Berufsberatung für nicht wichtig genug hält, und hätte ihre Arbeit auf diesen Aspekt ausgerichtet. Dabei hätte sie übersehen, dass es Jérémie am nötigen Selbstvertrauen fehlt.

Insgesamt betrachtet kann diese Vorgehensweise für individuelle Beratungsgespräche sehr interessant sein, und zwar unabhängig vom Alter und von der Situation der Klientinnen und Klienten. Sie könnte den Beratenden auch helfen, bei Gruppeninterventionen, z.B. an Schulen oder in Beratungsworkshops, die Dienstleistungen besser auf die Zielgruppen auszurichten. Ob die für die Zielerreichung eingesetzten Hilfsmittel zweckmäßig waren, kann anschliessend beurteilt werden, indem man die Klientinnen und Klienten fragt, inwiefern die identifizierten Probleme noch aktuell sind.

Rochat, Sh. (2019): *L'art du conseil en orientation. Une carte des interventions*. Chexbres, Éditions Lucnia.

## Probleme in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

 <b>1. Motivationsmangel</b>	 <b>2. Chronische Unentschlossenheit</b>	 <b>3. Dysfunktionale Überzeugungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklare Karriereziele</li> <li>• Unwichtige Ziele</li> <li>• Nicht vorrangige Ziele</li> <li>• Mangelndes Selbstvertrauen</li> <li>• Mangelndes Vertrauen in den Kontext</li> <li>• Emotionale Probleme</li> <li>• Neigung zum Hinausschieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessimistische Haltung</li> <li>• Geringes Selbstwertgefühl</li> <li>• Angst vor einer «falschen» Entscheidung</li> <li>• Angst vor der Ungewissheit</li> <li>• Ängste im Zusammenhang mit dem Berufswahlprozess</li> <li>• Allgemeine Angst</li> <li>• Konflikthafte Bindung/Trennung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutsamkeit der Berufswahl</li> <li>• Stellenwert der Arbeit</li> <li>• Rolle des Zufalls und des Schicksals</li> <li>• Rolle der Berufsberaterin/ des Berufsberaters</li> <li>• Rolle der Tests und Fragebögen</li> <li>• Rolle der Angehörigen</li> <li>• Stereotype Vorstellungen von Berufen</li> </ul>
 <b>4. Unzureichende Informationen zum Berufswahlprozess</b>	 <b>5. Unzureichendes Wissen über sich selbst</b>	 <b>6. Unzureichende Informationen über die Möglichkeiten</b>
 <b>7. Interne Konflikte</b>	 <b>8. Externe Konflikte</b>	 <b>9. Unzureichende Arbeitsmarktfähigkeit</b>

Die Tabelle zeigt die neun Kategorien von Problemen in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Beispielhaft werden für die ersten drei Kategorien auch die einzelnen Probleme aufgelistet. Die vollständige Tabelle findet sich in der Online-Fassung dieses Artikels auf [www.panorama.ch/zeitschrift](http://www.panorama.ch/zeitschrift).

# ARBEITSMARKT



## Sozialamt der Stadt Bern

### Arbeit dank Bildung

Das Sozialamt der Stadt Bern hat begonnen, Personen mit Sozialhilfe beruflich auszubilden und damit für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Die Stadt investiert bis 2021 2,3 Millionen Franken in den Aufbau und die Pilotierung von Förderangeboten. Hintergrund: In der Schweiz verfügt fast die Hälfte aller Sozialhilfebeziehenden im Alter zwischen 25 und 64 Jahren über keinen Berufsabschluss. Weil für viele Betroffene eine Berufsbildung zu anspruchsvoll ist, hat das Berner Sozialamt ein Bildungsmodell entwickelt, das vier verschiedene Förderstufen unterscheidet. Erste Erfahrungen stimmen zuversichtlich, wie ein Beitrag in der Zeitschrift «Soziale Sicherheit CHSS» (2/2020) zeigt. So zeichne sich ab, dass eine Förderung auf den verschiedenen Stufen mit einem Teil der Sozialhilfebeziehenden möglich sei und die Fachkurse die Vermittlungschancen erhöhten. *dfl*

[www.soziale-sicherheit-chss.ch](http://www.soziale-sicherheit-chss.ch)

## IV

### Weniger Renten, mehr berufliche Eingliederung

Die Zahl der beruflichen Eingliederungsmassnahmen nimmt weiter zu. Gemäss dem neusten Tätigkeitsbericht der Invalidenversicherung (IV) beanspruchten 2019 insgesamt 45 100 Personen eine solche Massnahme. Das sind vier Prozent mehr als im Vorjahr. Die Ergebnisse aus dem Monitoring der beruflichen Integration weisen darauf hin, dass die Eingliederungsmassnahmen der IV wirksam sind. Das Monitoring ermöglicht es, die Situation von eingegliederten Versicherten, die eine solche Massnahme durchlaufen haben, mittelfristig zu beobachten. Bei den IV-Renten, die in der Schweiz und im Ausland neu bezogen wurden, ist ein gegenteiliger Trend zu beobachten. Die Zahl der Neurenten belief sich 2019 auf 15 500. Seit der fünften IV-Revision im Jahr 2008 ist sie um zwölf Prozent zurückgegangen. Im Januar 2020 betrug die Zahl der laufenden IV-Renten 215 600. *cbi*

**BSV (2020): Berufliche Eingliederung durch die**

**Invalidenversicherung: Entwicklung 2019.**

**Bern.**

## Studie

### 70 Prozent der Mütter möchten mehr arbeiten

Im Allgemeinen sind erwerbstätige Mütter in der Schweiz mit ihrer beruflichen Situation zufrieden. Doch 70 Prozent dieser Frauen würden ihren Beschäftigungsgrad erhöhen, wenn die Rahmenbedingungen besser wären (Reduktion der Kinderbetreuungskosten, Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, grössere finanzielle Anreize, geringere Arbeitsbelastung bei der Hausarbeit, der Kinderbetreuung usw.). Zu diesem Ergebnis kommt eine Umfrage des Verbands Pro Familia Schweiz bei 500 Frauen in der ganzen Schweiz. Frauen mit tertiärem Bildungsabschluss und Frauen in der Westschweiz wären eher bereit, sich stärker am Arbeitsmarkt zu beteiligen. Der maximal angestrebte Beschäftigungsgrad liegt bei etwa 80 Prozent. Ein höheres Pensum ist für die Befragten nicht erstrebenswert. *cbi*

[www.profamilia.ch](http://www.profamilia.ch)

## **Projekt «Unqualifiziert»**

### **Massnahmen wirken nur in Einzelfällen**

Menschen ohne nachobligatorische Bildung unterliegen einem erhöhten Risiko, den Anschluss an den Arbeitsmarkt zu verlieren. Tatsächlich tritt dieses Szenario aber nicht zwingend ein, wie das vom Nationalfonds finanzierte, noch laufende Projekt «Unqualifiziert» zeigt. Die Untersuchung der Hochschule für Soziale Arbeit der FHNW beruht auf qualitativen Interviews mit Betrieben, Stellenvermittlern und 39 Personen ohne Berufsabschluss. Von ihnen erfahren 13 Personen prekäre Erwerbsverläufe, 15 Befragte haben einen stabilen Erwerbsverlauf und 11 Befragte berichten von einem dauerhaften Aufstieg in Leitungspositionen oder Funktionen, die normalerweise qualifizierten Fachkräften vorbehalten sind. Wichtige Kanäle für die Jobsuche bilden persönliche Netzwerke – Personen also, die für die Qualität der Bewerberin oder des Bewerbers bürgen. Ebenso wichtig ist zudem die Stärkung der Unternehmensbindung innerhalb eines bestehenden Beschäftigungsverhältnisses. Diese Personen versuchen, ihrer leichten Ersetzbarkeit als Ausbildunglose entgegenzuwirken, indem sie sich um die Pflege der persönlichen Beziehungen im Betrieb und um (informellen) Kompetenz-erwerb bemühen. Vor allem die Aufsteiger/innen investieren viel in die Erweiterung ihres Arbeitsvermögens. Die Mehrheit der Studienteilnehmenden war mindestens einmal wegen Erwerbslosigkeit von einer Institution der sozialen Sicherung abhängig. Alle diese Institutionen haben sich die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit mittels aktivierender Massnahmen auf die Fahnen geschrieben. Ihr Fokus richtet sich aber eher auf die kurzfristige Beschäftigungsfähigkeit als auf die mittel- oder langfristige Entwicklung des Arbeitsvermögens. Die Interventionen hatten nur in Einzelfällen einen positiven Effekt auf den Erwerbsverlauf. Stattdessen fand Kompetenzerwerb vor allem auf Eigeninitiative hin oder mit Unterstützung des Betriebs statt. *df*

Projektleitung: eva.nadai@fhnw.ch

## **Coronavirus: Erhebung**

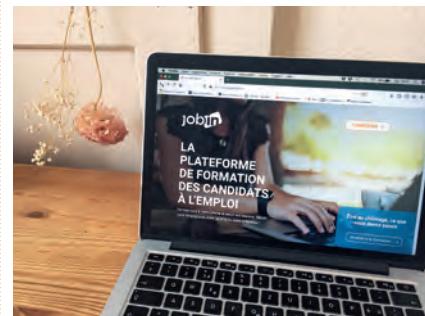
### **Hilfe ja, aber nicht für jeden**

Forscherinnen und Forscher der Universität Lausanne befragten eine für die Schweizer Bevölkerung repräsentative Gruppe von 1535 Personen nach ihrer Meinung zu den staatlichen Finanzhilfen für diejenigen, die während der Coronakrise durch die Maschen des Sozialsystems gefallen sind. Fast alle Befragten begrüssten die Entscheidung des Bundesrates, Kleinunternehmer/innen zu unterstützen. Auf Fragen nach detaillierteren Kriterien für die Begünstigten fielen die Antworten jedoch unterschiedlicher aus: Personen, die einen höheren Bedarf an Hilfeleistungen haben (unterstützungspflichtige Kinder oder arbeitslose/r Partner/in), wird systematisch die höchste Priorität zugesprochen. Das Gleiche gilt für die Nationalität: Zuerst sollen gemäss der Umfrage Schweizerinnen und Schweizer Hilfe erhalten. Am wenigsten Anspruch auf Hilfe wird hingegen nicht gemeldeten Erwerbstätigen eingeräumt, da man befürchtet, dass sie nichts zur Gesellschaft beitragen (Kriterium der Gegenseitigkeit). *cbi*

[www.nCCR-onthemove.ch](http://www.nCCR-onthemove.ch) > Knowledge Transfer > Policy Briefs > in a nutshell #17

## **Kanton Bern lanciert «eAMM»**

### **Über Internet zur perfekten Bewerbung**



Es gibt in der Schweiz schon einige arbeitsmarktlche Massnahmen, die online ablaufen. Als erster Kanton hat Genf im Jahr 2017 die Ausbildungsplattform «JobIn» lanciert, die acht Module enthält – vom Definieren des Berufsprofils über das Verfassen eines Bewerbungsschreibens bis hin zur Vorbereitung auf ein Bewerbungsgespräch. Nun entwickelt auch der Kanton Bern eine sogenannte «eAMM». Sie thematisiert alle Elemente zum Thema Bewerbung mit den folgenden Einheiten:

- Online-Startgespräch
- Online-Beratungsgespräche
- Online-Lernangebote auf der Lernplattform bzw. der digitalen Lernumgebung
- Aufträge und Inhalte auf der Lernplattform zur Bearbeitung im Selbststudium
- Online-Schlussgespräch

Nach Abschluss der eAMM besitzen die Teilnehmenden ein adressatengerechtes Bewerbungsdossier mit Motivations-schreiben und Lebenslauf. Sie verfügen zudem über eine schriftlich ausgearbeite Bewerbungsstrategie, einen persönlichen Leitfaden zur Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch und, bei Bedarf, einen Auftritt in den sozialen Medien. Der Start des Angebots ist auf 2021 geplant. Später sollen weitere Themen aus dem Berner LAM-Kompetenzteppich digital aufbereitet werden. *df*

Offene Räume in den Berner RAV

# Unterwegs im Multispace

**Im Kanton Bern sind RAV-Personalberaterinnen und Mitarbeiter der Zahlstellen der Arbeitslosenkasse ständig mit dem Laptop unterwegs. Sie arbeiten agil im offenen Raum in verschiedenen Zonen. So radikal wie Bern hat noch kein Kanton die RAV und seine Zahlstellen auf Kundennähe getrimmt.**

Von Daniel Fleischmann, PANORAMA-Redaktor

Am 18. Juni gabs im RAV Langenthal einiges zu feiern. An diesem Tag bezogen 30 Mitarbeitende des RAV und der Zahlstelle Langenthal der Arbeitslosenkasse Kanton Bern neue Büroräume. Sie stiessen auf neue Büromöbel, neue Visitenkarten und neue Anfahrtswege an. Aber sie waren auch gespannt auf die Veränderungen, die mit den neuen Räumen verbunden waren: Denn der Umzug markierte den Aufbruch in eine neue Zeit der öffentlichen Arbeitsvermittlung, die 2016 für die Mitarbeitenden des Amts für Arbeitslosenversicherung begonnen hatte. Neben dem Standort Langenthal bereits umgebaut sind die RAV-Standorte Thun, Interlaken, Jura bernois und Bern West sowie die Zahlstellen Thun und Interlaken. In den nächsten Jahren sollen die übrigen acht RAV-Standorte und drei Zahlstellen im Kanton folgen. Das Raum- und Möblierungskonzept dahinter heisst BE\_Büro2016. Damit verbunden sind Stichwörter wie: Von der Behörde zum Dienstleister, von der Antragstellerin zur Kundin, vom geschlossenen Büro zum Multispace.

## Offenheit und Transparenz räumlich umgesetzt

«Wir wollen eine offene und bürgernahe Verwaltung sein, mit einheitlichem und positivem Aussenauftritt sowie modernen und attraktiven Arbeitsplätzen für unsere Mitarbeitenden.» Mit diesem Grundsatz hat das Amt für Arbeitslosenversicherung des Kantons Bern 2016 begonnen, die Räume der RAV und der Zahlstellen neu zu konzipieren. BE\_Büro2016 – das sind Grossraumbüros mit unterschiedlichen, durchlässigen Zonen:

- In der Empfangszone befinden sich ein kleiner Wartebereich, Informationsständler, ein digitaler Job-Desk und ein Schalter für den persönlichen Erstkontakt.

- An die Empfangszone schliesst die Beratungszone an. Sie weist eine Vielzahl von Beratungsplätzen auf, die sich hinsichtlich des Grades ihrer Offenheit in vier verschiedene Typen unterteilen lassen: Koje, Kreuz, Zugabteil und Welle. Die Wahlfreiheit der Kundinnen und Kunden, das Beratungsgespräch in einer abschliessbaren Koje durchzuführen, bildete eine Auflage des Datenschutzes.

- Die Arbeitsplätze im Backoffice sind nur für die Mitarbeitenden zugänglich. Sie verrichten hier administrative Arbeiten, führen telefonische Gespräche oder tauschen sich untereinander aus. Die RAV-Teams an den einzelnen Standorten können sich für territoriale (fest zugeteilte) oder non territoriale (agil austauschbare) Arbeitsplätze entscheiden. In diesen Räumen ist der Geräuschpegel tief, eigentliche Besprechungen sind nicht erlaubt.

- Zum Backoffice gehört eine Rückzugszone, die gemütlich eingerichtet ist. Hier können stille Arbeiten verrichtet, aber auch Pausen gemacht werden. Für das konzentrierte Arbeiten sind auch die Fokusräume gedacht. Fokusräume sind abschliessbare Einzelkojen im offenen Raum; hier können die Mitarbeitenden bei Bedarf die Türe hinter sich schliessen und in Ruhe arbeiten.

- Für Teambesprechungen stehen Sitzungszimmer zur Verfügung.
- Die Cafeteria steht allen Mitarbeitenden offen, die hier essen oder auch arbeiten können. In der Cafeteria ist es in der Regel eher laut.

Die Personalberatenden sind in allen diesen Zonen aktiv, je nachdem, welcher Arbeit sie gerade nachgehen. Den Kern des Raumkonzepts bildet die Idee, dass die Beratung der Stellensuchenden nicht mehr in geschlossenen Räumen stattfin-

den soll, sondern in einer – in einem unterschiedlichen Grad – offenen Umgebung. «In konventionellen Settings gelangen Stellensuchende manchmal über längere Gänge ins Büro einer Beratungsperson und schliessen dann die Tür hinter sich zu. Das signalisiert Enge und kann Gefühle von Scham oder Ausgeliefertsein auslösen», sagt Projektleiter Thomas Geissmann. Ein offener Raum wie die Beratungszone hingegen mache deutlich, dass Arbeitslosigkeit kein «big deal» sei: «In der Beratungszone sehe ich andere Menschen, ihnen geht es wie mir selbst. Hier werden Dienstleistungen erbracht und nicht primär Kontrollen durchgeführt. Es liegen auch keine Berge von anderen Akten herum, in denen mein Fall womöglich untergeht.» Tatsächlich bevorzugt die grosse Mehrheit der Stellensuchenden Beratungen in den offenen Raumanordnungen, an einem Wellenarbeitsplatz oder in einem Zugabteil. Geschlossene Kojen innerhalb der Beratungszone werden nur selten gewünscht.

## Auch mal Abstand nehmen

Der Wechsel vom Einzelbüro in den offenen Raum erfordert einschneidende bauliche Massnahmen. Während in Thun und Interlaken neue Bürogebäude bezogen wurden, baute man den RAV-Standort Bern West komplett um und fusionierte ihn mit dem Standort Bern Bümpliz – eine «sehr staubige Angelegenheit», wie sich Thomas Geissmann erinnert. Da wurden Mauern und Leichtbauwände entfernt, Decken schallisoliert, alle Wände neu gestrichen, die ganze Haustechnik neu verlegt, sämtliche Räume neu möbliert und mit Teppichen verlegt. «Den Standort Bern West erkennt man nicht wieder», sagt Geissmann.



Die grosse Mehrheit der Stellensuchenden bevorzugt für die Beratung einen offenen Raum, etwa das «Zugabteil» (rechts).

Der Wechsel vom Einzelbüro in den offenen Raum erfordert aber auch eine Anpassung des Arbeitsverhaltens der Mitarbeitenden. Die Beratungspersonen arbeiten nun an verschiedenen Plätzen, wobei niemand ihre Wege kontrolliert. «Es ist erwünscht, dass sich die Beratenden auch mal in die Lounges der Rückzugszone begeben – und dort weiterarbeiten oder einfach die Zeitung lesen», beschreibt Geissmann das neue Führungsverständnis. Und er fährt fort: «Diese Mobilität ist ein Riesenvorteil. Der Ortswechsel erlaubt es zum Beispiel, Abstand von anderen Pendenzen oder Problemen zu nehmen – mal den Kopf zu lüften, sich zu bewegen. Ich bin überzeugt, dass sich das neue Raumkonzept auch auf die Arbeitshaltung selbst auswirkt, zum Beispiel auf die Bereitschaft, Veränderungen mitzustalten.» Alle Beratenden verfügen über ein persönliches Laptop, mit dem sie sich in allen Räumen über WLAN ins Netz einloggen können. An den Arbeitsplätzen des Backoffice, die vollständig mit höhenverstellbaren Pulten ausgestattet sind, können die Laptops an grössere Monitore angeschlossen werden.

Um die Mitarbeitenden auf die neue Arbeitsweise vorzubereiten, wird im Vorfeld jeweils breit und wiederholt über die Massnahmen und deren Ziele informiert. Es gibt Infoveranstaltungen, Workshops, Arbeitsgruppen oder Baustellenbesuche. Hier gelte

es, zum Beispiel zu erklären, dass Multispaces nicht einfach Grossraumbüros sind, die zu Recht in der Kritik stehen, wie Thomas Geissmann erläutert. Vielmehr seien diese Büros dank der Zonierung kleinräumig genug, um auch Nähe und Konzentration zu ermöglichen. Die Mitarbeitenden werden zudem in die Gestaltung der Cafeteria einbezogen, verfassen Handbücher mit Verhaltensregeln und entscheiden im Team, ob die Backoffice-Zone mit agilen oder festen Arbeitsplätzen eingerichtet werden soll. Von den fünf nach neuem Konzept umgebauten Standorten wählten drei eine non territoriale Ordnung. Die Entscheidung kann jederzeit revidiert werden. Denn am eigenen Arbeitsplatz hängen Emotionen, wie Geissmann sagt.

### Konzentration trotz Geräuschpegel

Eine Herausforderung des Konzepts der offenen Räume bilden ein höherer Geräuschpegel und die latente Unruhe im offenen Raum. «In der Beratungszone ist es lauter als im persönlichen Büro. Vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fiel es in den ersten Wochen schwer, sich zu konzentrieren», erzählt Thomas Geissmann. Aber nach einer Angewöhnungszeit würden auch für sie die Vorteile deutlich überwiegen. «Die meisten schätzen die offenen Arbeitswelten und wollen nicht mehr zurück», sagt Thomas Geissmann. So habe

sich gezeigt, dass die Gesprächsdauer in der offenen Beratungszone abnehme und die Gesprächsqualität in der Wahrnehmung der RAV-Beratenden steige. Auch die Kundinnen und Kunden sind gemäss Thomas Geissmann überwiegend zufrieden: «Sehr frisch», «offen und modern» oder «ansprechende Farben» seien oft gehörte Worte der Anerkennung.

In den nächsten Jahren sollen alle RAV- und Zahlstellen-Standorte im Kanton Bern in Multispaces verwandelt werden. Wenn möglich sollen die RAV und die Zahlstellen der öffentlichen Arbeitslosenkasse an einem Standort integriert werden. Ebenso sei die Zusammenführung mehrerer RAV-Standorte zu prüfen, mit dem Ziel, Synergiepotenziale zu nutzen und langfristig Kosten zu sparen (Unterhalt, Betrieb, Investitionen). Trotz diesen Vorgaben sei BE\_Büro2016 kein Sparprojekt, betont Thomas Geissmann. So steht im Backoffice-Bereich für jeden Mitarbeitenden grundsätzlich ein Arbeitsplatz zur Verfügung, die Beratungszone deckt ungefähr 80 Prozent des Personalests ab. «Insgesamt gewinnen wir damit Fläche», sagt Thomas Geissmann, «aber das ist ein Effekt des Projekts, kein Ziel.» Wichtiger sei, dass man mit diesem Platzangebot selbst Spitzenbelastungen wie grössere Betriebschliessungen oder Corona bewältigen könne.

Westschweiz

# Arbeitsämter und Integrationsstellen während der Coronakrise

Wie haben die Akteurinnen und Akteure des Arbeitsmarkts die Coronakrise bewältigt?  
PANORAMA hat sich für eine Standortbestimmung umgehört.

Von Christine Bitz, PANORAMA-Redaktorin

Die Coronakrise hat nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch bei den Arbeitsämtern und Integrationsstellen Spuren hinterlassen. So hat die Krise zwar Risiken und Unsicherheit mit sich gebracht, aber auch Chancen aufgezeigt.

Laut Carol Singarella, Leiterin der Genfer Dienststelle für arbeitsmarktliche Massnahmen, hat sich bestätigt, wie wichtig digitale Dienstleistungen sind und wie sich dank der Digitalisierung die Effizienz steigern lässt: «Angesichts der Situation mussten wir aus dem Nichts Online-Formulare für die Anmeldung einer Arbeitslosigkeit und für die Beantragung von Kurzarbeitsentschädigung (KAE) aus dem Boden stampfen. Das hat uns Zeit gekostet. IT-Projekte müssen nun absolute Priorität haben!»

Auch die AMM-Anbieter mussten in Rekordzeit Online-Massnahmen entwickeln, etwa die Genfer Stiftung Intégration pour tous (IPT). «Im Juni haben wir die Betreuung vor Ort wieder aufgenommen. Doch unser Ansatz hat sich verändert. Wir haben die Planung der Coachings und Kurse überarbeitet, um die persönliche Betreuung mit der Online-Betreuung zu kombinieren», erzählt Lise Delaloye, Co-Generaldirektorin/Geschäftsführerin IPT Wallis. Bei Caritas Jura dagegen kamen die Integrationsprogramme fast gänzlich zum Erliegen. Der Wäschесervice, der zu den Beschäftigungsmassnahmen der Caritas gehört, lasse sich zum Beispiel schlecht durch eine «E-Wäscherei» ersetzen, sagt Direktor Jean-Noël Maillard: «Wir betreuen, vorwiegend in Werkstätten, Menschen, die recht weit weg sind vom ersten Arbeitsmarkt. Für sie haben wir eine regelmässige telefonische Betreuung organisiert. Unser Antrag auf Kurzarbeitsentschädigung für die Werkstattleiterinnen und -leiter wurde bewilligt.»

## Zahlreiche Unsicherheiten

Die KAE-Anträge der AMM-Anbieter waren eine Knacknuss für die kantonalen Arbeitsämter. Zwar bestätigte das SECO am 9. April 2020, dass die Finanzierung von Massnahmen im Zusammenhang mit der Arbeitslosenversicherung garantiert sei, bei den übrigen Partnern sah die Situation je nach Kanton und Dispositiv allerdings anders aus. Ein Teil der Integrationsstellen musste folglich auf Kurzarbeit umstellen. Für die Bearbeitung ihrer Anträge brauchten die zuständigen Stellen zusätzliche Informationen und mussten die Finanzflüsse einer genaueren Prüfung unterziehen. Einige kantonale Entscheide wurden beim SECO angefochten, was das Klima der Unsicherheit noch verstärkt hat.

Laut Gérard Moulin, Leiter Arbeitsintegration Wallis, hat die Krise drei Problemstellungen mit sich gebracht: 1. Die digitale Kluft, ausgelöst durch den Trend hin zu «Online-Ausbildungen für alle und alles», hat sich vergrössert. Menschen mit Migrationshintergrund und Personen, die weit weg sind vom ersten Arbeitsmarkt, bekommen das als Erste zu spüren. 2. Die Dispositive müssen an die neuen Arbeitslosen angepasst werden; das sind unter anderem Selbstständigerwerbende, die ihr Geschäft wegen der Pandemie schliessen mussten. 3. Mit dem Anstieg der Arbeitslosigkeit müssen mehr Menschen in arbeitsmarktliche Massnahmen aufgenommen werden, wobei nicht garantiert ist, dass die Finanzmittel ausreichen.

Da sich die kurz- und mittelfristige Steuerung der Leistungen und der Personaldotierung als schwierig erweist, müssen die kantonalen Arbeitsämter auf Sicht navigieren. Die Arbeitslosigkeit ist überall sprunghaft angestiegen, die weitere Entwicklung kaum absehbar. So bereitet sich Alain Bol-

mey, Leiter RAV-Koordination beim Arbeitsamt des Kantons Waadt, auf die Rekrutierung von 20 bis 30 Mitarbeitenden vor, die die 250 RAV-Beratenden unterstützen sollen. «Wir müssen vorsichtig sein, denn wir laufen Gefahr, dass wir mittelfristig überbesetzt sind», hält er fest.

Trotz allem hat die Coronakrise auch positive Auswirkungen. Alain Bolomey lobt etwa die grosse Solidarität unter dem Personal des Arbeitsamts. «Im März haben gut 100 freiwillige Mitarbeitende die Personalabteilung unterstützt, indem sie die 1000 bis 1800 Anträge, die nach der Ankündigung der ausserordentlichen Lage täglich auf dem Postweg hereinkamen, gescannt, indexiert und bearbeitet haben.»

Auch die Telearbeit hat sich bewährt: Die Mitarbeitenden des Arbeitsamts stellten fest, dass sie produktiver arbeiten konnten, weil sie weniger Organisationsaufwand und weniger Arbeitsweg hatten. Rasch wurden sie fürs Homeoffice ausgestattet, die meisten konnten ihren Bürolaptop nach Hause nehmen. Das alles war aber auch mit einem gewissen Aufwand verbunden. Die IT-Dienste der Kantone und des SECO arbeiteten mit Hochdruck.

Auch auf der Führungsebene führte die durch den Lockdown erzwungene Telearbeit zu einem neuen Trend hin zu mehr Vertrauen und weniger Kontrolle. Im Genfer Arbeitsamt hat die Vertrauensarbeitszeit mit Leistungszielen die Stempeluhr ersetzt. «Das Projekt lief bereits, doch die Krise hat die Umstellung beschleunigt», erklärt Laurence Crastan Évrard, Leiterin des Rechtsdienstes. Für Peter Kalbermatten, Leiter der Dienststelle für Industrie, Handel und Arbeit des Kantons Wallis, ist klar, dass der eingeleitete Wandel fortgeführt werden muss und es keinen Weg zurück gibt (siehe Interview).

# «Die Digitalisierung wurde stark beschleunigt»

Peter Kalbermatten ist Chef der Dienststelle für Industrie, Handel und Arbeit des Kantons Wallis und Präsident des Verbands Schweizerischer Arbeitsmarktbehörden (VSAA). Mit PANORAMA zieht er Bilanz zur Coronakrise.

Interview: Christine Bitz, PANORAMA-Redaktorin

## PANORAMA: Wie sah seit Beginn der Krise Ihre Zusammenarbeit mit dem SECO und den anderen Kantonen aus?

Peter Kalbermatten: Der Austausch erfolgte hauptsächlich über den VSAA. Für die Zusammenarbeit mit dem SECO wurde eine Arbeitsgruppe, bestehend aus den Leitern der Arbeitsämter der Kantone Aargau, Schwyz und Wallis, eingesetzt. In wöchentlichen Telefonkonferenzen konnten wir uns über die Probleme der Kantone austauschen, die in kleineren Kantonen – vertreten durch den Kanton Schwyz – anders waren als in Grosskantonen, vertreten durch den Kanton Aargau. Ich brachte die Fragen und Positionen der lateinischen Kantone in die Arbeitsgruppe ein.

## Wie ist Ihre Dienststelle der Krise begegnet?

Die Bilanz fällt positiv aus, wir konnten bis Ende Mai 95 Prozent der eingereichten Anträge auf Kurzarbeitsentschädigung (KAE-Anträge) bearbeiten. Die Mobilisierung und das Engagement der Mitarbeitenden trugen dazu bei, dass die Dienststelle in Krisenzeiten funktionierte und die Anträge innert nützlicher Frist bearbeitet werden konnten. Die kurz aufeinanderfolgenden Anpassungen der Verordnungen des Bundesrats waren schwer umzusetzen und erforderten Klärungen vonseiten der Bundesbehörden, die manchmal aber nur zögerlich oder spät kamen.

## Wie haben Sie diese Zeit intern erlebt?

Ab dem 15. März waren unsere Schalter geschlossen. Wir haben Homeoffice und ein Rotationssystem eingeführt. Das KAE-Team hat seine Arbeit vor Ort fortgesetzt. Normalerweise setzen wir weniger als ein Vollzeitäquivalent (VZÄ) für die Bearbei-

tung von KAE-Anträgen ein. Mit dem System, das wir in der Krisenzeit nutzten, konnten wir die Kapazitäten auf 25 VZÄ erhöhen. Alle Mitarbeitenden an der Front haben enormes Engagement und grosse Solidarität an den Tag gelegt. Ich muss aber sagen, dass eine digitale Bundesplattform, auf der die Arbeitgeber ihre Anträge hätten einreichen können, die Arbeit und die Entscheidungsfindung erheblich erleichtert hätten.

## Wie wurde die Betreuung von Stellen-suchenden gewährleistet?

Die Betreuung wurde telefonisch, per E-Mail und per Post sichergestellt. Wir mussten die Betreuung straffen und die Bearbeitungsfristen anpassen. Seit dem 25. Mai sind die Empfangs- und Anmeldeschalter der RAV wieder offen. Anfang Juni sind alle Mitarbeitenden an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt. Die Betreuung von Stellen-suchenden erfolgt wieder wie gewohnt, ein paar Anpassungen waren angesichts des starken Anstiegs der Arbeitslosigkeit in unserem Kanton aber notwendig.

## Haben Sie auch für AMM Homeoffice eingeführt?

Ja. Nach der Ankündigung des Lockdowns hat die AMM-Logistik Kontakt mit ihren Partnern aufgenommen, um die Möglichkeiten abzuklären. Am 1. April haben wir ein Online-Dispositiv mit etwa 20 Massnahmen eingeführt. Dank der grossen AMM-Palette (Sprachkurse, Lebenslauf erstellen, Kompetenzentwicklung, Motivationssemester, individuelles Coaching usw.) konnten Teilnehmende, deren Massnahme auf Eis gelegt war, weiter betreut werden. Überdies konnten wir auch neue Massnahmen für Versicherte erarbeiten, die sich in



Peter Kalbermatten: «Die Krise hat gezeigt, wie wichtig es ist, Online-Dienstleistungen für Stellensuchende anzubieten, um zeitaufwendige administrative Arbeiten ohne echten Mehrwert zu vereinfachen.»

dieser Zeit arbeitslos meldeten. Die AMM-Logistik möchte nun auf der Grundlage einer Bedarfsanalyse und eines kantonalen Konzepts ein Online-Angebot entwickeln, das unabhängig von COVID-19 bestehen soll.

## Wie ist Ihre allgemeine Sicht auf diese Zeit?

Aus arbeitsmarktpolitischer Sicht wurde die Digitalisierung stark beschleunigt. Ich glaube nicht, dass wir da wieder einen Schritt zurück machen werden. Die Krise hat gezeigt, wie wichtig es ist, Online-Dienstleistungen für Stellensuchende anzubieten, um zeitaufwendige administrative Arbeiten ohne echten Mehrwert zu vereinfachen. Auch die Telearbeit hat sich bewährt. Für die Umsetzung braucht es allerdings klare Regeln. Die Rückmeldungen der anderen Kantone gehen übrigens in die gleiche Richtung. Nun gilt es, aus diesen Erfahrungen Nutzen zu ziehen.

# Frauen an die Arbeit!

Mit der Pensionierung der Babyboomer in den kommenden Jahren verändert sich der Schweizer Arbeitsmarkt fundamental. Die altersbedingten Austritte aus dem Arbeitsmarkt werden markant zunehmen, während die Neueintritte stagnieren. Das wird den aktuellen Fachkräftemangel verschärfen, wie eine Studie zeigt.

Von Manuel Buchmann und Conny Wunsch, Doktorand und Professorin für Arbeitsmarktökonomie an der Universität Basel

Die Bevölkerung der Schweiz wird immer älter. Dazu tragen eine höhere Lebenserwartung und eine auf tiefem Niveau verharrende Geburtenrate bei. Die beiden Entwicklungen bewirken, dass der Bevölkerungsanteil der Personen im Rentenalter steigt. Im Jahr 2000 gehörten rund 1,1 Millionen Menschen dieser Altersgruppe an (15%), 4,4 Millionen waren 20 bis 64 Jahre alt (62%). Im Jahr 2030 dürfte die Gruppe der Pensionierten gemäss Prognosen des Bundesamtes für Statistik (Referenzszenario) doppelt so gross sein (2,2 Mio. respektive 23%). Die meisten Babyboomer sind dann definitiv in Rente.

## Es gibt schon heute zu wenige Fachkräfte

Weil die Geburtenraten weiterhin auf einem tiefen Niveau verharren dürften, ist nicht anzunehmen, dass sich dieser Trend verändern wird. In der näheren Zukunft wird sich dadurch das Wachstum des Arbeitskräfteangebotes in der Schweiz deutlich verlangsamen, längerfristig wird es sogar negativ sein. Damit droht der Schweizer Wirtschaft ein noch grösserer Fachkräftemangel als heute. Oder lässt sich der absehbare Schwund an Menschen im erwerbsfähigen Alter auch in Zukunft problemlos durch den verstärkten Zuzug qualifizierter Arbeitskräfte aus dem Ausland auffangen? Führen vielleicht die zu erwartenden Fortschritte in Technik und künstlicher Intelligenz dazu, dass viele Jobs wegfallen und damit auch das Problem verschwindet?

Klar ist: Der Fachkräftemangel ist schon heute eine Tatsache. In einer im Rahmen des hier vorgestellten Projektes durchgeföhrten Unternehmensbefragung geben 83 Prozent der befragten Schweizer Bauunternehmen an, dass geeignete Bau-

arbeiter mit Lehrabschluss schwer zu finden sind. Ebenso haben 66 Prozent der befragten IT-Unternehmen und 67 Prozent der befragten Unternehmen aus dem Gesundheitswesen Probleme, geeignete Mitarbeitende mit dem höchsten Kompetenzniveau (Ärztinnen, Akademiker usw.) zu finden. In diesen Branchen sind Unternehmen vermehrt darauf angewiesen, geeignete Fachkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren. Da die demografische Entwicklung aber in einem Grossteil der entwickelten Länder, und insbesondere auch im grenznahen Ausland der Schweiz, sehr ähnlich verläuft, wird auch dies in Zukunft schwieriger werden.

## Modellsimulationen schaffen Klarheit

Aber der demografische Wandel wirkt sich nicht nur auf den Pool an verfügbaren Arbeitskräften aus, er beeinflusst die Schweizer Unternehmen, Konsumentinnen und die Volkswirtschaft als Ganzes auf vielfältige Art und Weise. So konsumieren ältere Generationen einen anderen Warenkorb an Gütern als jüngere. Es wird also im Verlaufe des demografischen Wandels zu einer Veränderung der Nachfragestruktur kommen. Auch sind Branchen wie das Baugewerbe stark vom Investitionsverhalten der Bevölkerung abhängig, das sich mit zunehmendem Alter ebenfalls verändert. Neben diesen direkten Effekten ist zu berücksichtigen, dass die Branchen durch Vorleistungen miteinander verknüpft sind, was zu komplexen Rückkopplungswirkungen führt.

Um all diese Effekte, das sich verändernde gesamtökonomische Umfeld sowie die direkten Auswirkungen auf die Haushalte zu berücksichtigen, haben wir im Rahmen eines vom Schweizerischen

Nationalfonds finanzierten Projekts (Consequences of the Demographic Change for the Swiss Labour Market, Nr. 169532) ein allgemeines Gleichgewichtsmodell der Schweiz entwickelt. Es erlaubt, die Schweizer Volkswirtschaft mathematisch abzubilden und die ökonomischen Gleichgewichtseffekte des demografischen Wandels zu quantifizieren. Die Entwicklung des Arbeitskräfteangebots folgt im Modell der Prognose des Bundesamtes für Statistik (Referenzszenario), das auch Annahmen bezüglich der erwarteten Nettozuwanderung trifft.

Die Auswirkungen auf den Fachkräftemangel werden im Modell durch die Lohn erhöhungen quantifiziert, die notwendig wären, um ein Ungleichgewicht am Arbeitsmarkt zu verhindern. Je grösser die notwendige Lohn erhöhung ist, desto grösser ist der erwartete Fachkräftemangel. Dies heisst jedoch weder, dass die Löhne tatsächlich steigen werden, noch dass das Problem allein durch Lohnsteigerungen gelöst werden kann. Denn ohne zusätzliche Massnahmen, die zu einer Erhöhung des Arbeitsangebots führen, wären keine zusätzlichen Arbeitskräfte vorhanden, die auf den höheren Lohn reagieren könnten. Die theoretisch zur Vermeidung von Fachkräftemangel notwendige Lohnsteigerung dient im Modell also nur als Gradmesser für das Ausmass des Fachkräftemangels. Grund hierfür ist, dass in einem Gleichgewichtsmodell Angebot und Nachfrage definitionsgemäss übereinstimmen, wobei der Lohn der ausgleichende Faktor ist.

Die Modellsimulationen für das Basisszenario ohne Gegenmassnahmen zeigen eindrückliche Ergebnisse. Um einen Fachkräftemangel zu vermeiden, müssten die Löhne von Fachkräften bis zum Jahr 2035 je nach Branche um bis zu 11,5

Prozent steigen (siehe Grafik). Besonders betroffen ist das Gesundheitswesen, wo zusätzlich zur Verknappung des Angebots an Arbeit durch die Überalterung der Bevölkerung auch ein Anstieg der Nachfrage hinzukommt. Im Baugewerbe ist das Ausmass des Fachkräftemangels geringer. Dies liegt daran, dass eine ältere Bevölkerung tendenziell weniger Bauinvestitionen tätigt, weshalb eine Nachfragereduktion zu erwarten ist.

Selbst wenn die Reallöhne tatsächlich steigen würden, prognostiziert das Modell aber keinen Anstieg des Nettoeinkommens. Denn wenn das Rentenniveau konstant gehalten werden soll, wie es der Bundesrat etwa mit der «AHV 21» anstrebt, müssten die AHV-Beiträge bis zum Jahr 2035 um mehr als 30 Prozent steigen. Das führt dazu, dass für die meisten Haushalte das simulierte Nettoeinkommen trotz höherem Lohn im Jahr 2035 tiefer sein wird als heute. Das simulierte BIP pro Kopf liegt im Jahr 2035 leicht tiefer als heute und wird sich danach sogar noch deutlicher reduzieren.

### Geringe Effekte eines höheren Rentenalters

Um diesen negativen Konsequenzen des demografischen Wandels entgegenzuwirken, sind verschiedene politische Reformen denkbar, deren Effekte wir mit unserem Modell vergleichen können. An dieser Stelle stellen wir zwei Reformen vor, die darauf abzielen, das im Inland vorhandene Arbeitskräftepotenzial besser zu nutzen.

Als erste Reform betrachten wir eine sofortige und permanente Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters um zwei Jahre. Diese Reform führt zu einer leichten Erhöhung des Arbeitskräfteangebots und einer deutlichen Erhöhung des Nettoeinkommens, da die Ausgaben für die AHV sinken. Durch das höhere Nettoeinkommen erhöht sich aber auch die Konsumnachfrage und damit die Nachfrage nach Arbeitskräften. Der Gesamteffekt auf den Fachkräftemangel ist dadurch schwer abzuschätzen. Im Gesundheitswesen ist der Fachkräftemangel etwas tiefer als im Ba-

sisszenario ohne Reform, in anderen Branchen wie dem Baugewerbe oder der Industrie ist der Fachkräftemangel dagegen sogar höher.

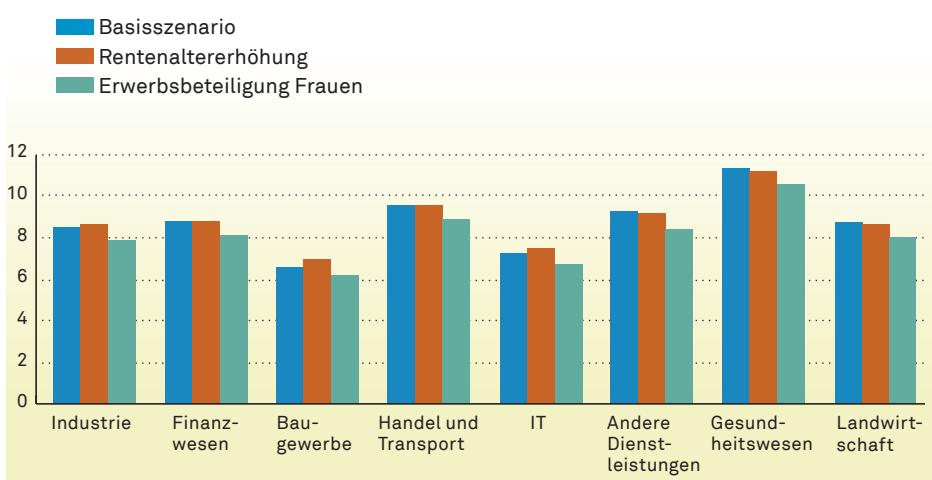
Erhebliches Potenzial gibt es beim Arbeitsangebot der Frauen. Obwohl die Arbeitsmarktbeteiligung der Frauen in der Schweiz im internationalen Vergleich sehr hoch ist, sind die gearbeiteten Penzen vergleichsweise niedrig. Gemessen in Vollzeitäquivalenten ist die Erwerbsbeteiligung daher relativ gering: Während diese bei Männern (15 bis 64 Jahre) bei 85,3 Prozent liegt, beträgt sie bei Frauen 59,8 Prozent. Die zweite betrachtete Reform ist deshalb eine Erhöhung der in Vollzeitäquivalenten gemessenen Erwerbsbeteiligung von Frauen, beispielsweise durch die Subventionierung von Kinderbetreuungsangeboten. Bereits eine relativ moderate Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von insgesamt etwa zehn Prozent, verteilt auf die Zeitspanne zwischen 2021 und 2030, zeigt vergleichbare Effekte auf das Bruttoinlandprodukt wie eine Erhöhung des Rentenalters um zwei Jahre. Wegen der unveränderten AHV-Beiträge ist das verfügbare Einkommen der Haushalte zwar etwas tiefer als bei einer Rentenaltererhöhung, aber immer noch deutlich höher als im Basisszenario

ohne Reformen, und die Unternehmen profitieren von einer deutlich höheren Verfügbarkeit an Fachkräften.

Ähnliche Effekte wären bei einer quantitativ vergleichbaren geschlechterunabhängigen Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von 50- bis 65-Jährigen zu erwarten. Diese könnte beispielsweise durch Abschaffung von Frühverrentungsmöglichkeiten oder finanzielle Anreize zur Weiterarbeit im Alter erreicht werden. Eine Erhöhung der Erwerbsbeteiligung wäre also eine effektive Möglichkeit, den zukünftigen, demografisch bedingten Fachkräftemangel zu reduzieren. Dieser wird sich aber durch politische Reformen alleine nicht vollständig vermeiden lassen.

Buchmann, M., Wunsch, C. (2019): Der Zusammenhang zwischen demografischem Wandel und Fachkräftemangel. Auswertung einer Unternehmensbefragung. Universität Basel.

### Auswirkungen von Massnahmen gegen den Fachkräftemangel (in %)



Die Grafik zeigt, wie sich eine Rentenaltererhöhung von zwei Jahren respektive eine Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen um zehn Prozent (VZÄ) auf den Fachkräftemangel (Basisszenario) auswirkt. Als Mass für den Fachkräftemangel dienen die Lohnerhöhungen in Prozent, die bis zum Jahr 2035 theoretisch nötig wären, um ein Ungleichgewicht am Arbeitsmarkt zu verhindern.

Quelle: Consequences of the Demographic Change for the Swiss Labour Market



## 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 (cb), 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

ILG AG Wimmis  
Herrenmattestrasse 37, 3752 Wimmis  
Tel. 033 657 87 87, info@ilg.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

n.odermatt@weberag.ch, Tel. 033 553 10 47  
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, 34. Jahrgang

### Bilder

Titelseite, 4, 12, 18, 24, 27: Adrian Moser;  
S. 5: Nicolas Righetti/Lundi13; S. 7: unsplash.com;  
S. 8: Autor: HEKS/Hélène Tobler; S. 9: zvg; S. 11:  
SGB; S. 21: zvg; S. 25: Daniel Fleischmann;  
S. 29: zvg

### Ausblick

PANORAMA Nr. 5/2020 mit dem Fokus «Agilität» erscheint am 23. Oktober.