

Agilität

Agilität als organisationale Grundkompetenz.
Stolpersteine bei der Transformation zum agilen Unternehmen.
Agile öffentlich-private Zusammenarbeit made in Sweden.



Digitalisierung der Lehrstellensuche

Jugendliche trainieren online für das Bewerbungsverfahren. | Seite 16

Gesprächshypnose in der Beratung

Was anderswo funktioniert, soll auch in der BSLB Einzug halten. | Seite 22

Der gemeinsame Weg in die Normalität

Psychiatrie und Arbeitsintegration spannen im Kanton Baselland zusammen. | Seite 30

Agilität

FOKUS

- 4 Agilität als organisationale Grundkompetenz** | J. Krapf
Das Thema ist nicht nur für IT-getriebene Start-ups relevant.
- 6 Das Dilemma guter Schulführung** | D. Fleischmann
Gefragt sind Aushandlungsprozesse auf Augenhöhe.
- 8 «Viele kleine Bausteine»** | Interview: L. Perret Ducommun
Interview mit CEO Michel Perrin zur agilen Unternehmensführung.
- 10 Mit Umschulungen die Folgen der Coronakrise mildern** | A. Lenders et al.
Agile öffentlich-private Zusammenarbeit made in Sweden.

BERUFSBILDUNG

- 14 Einige Hoffnungen erfüllt, aber Schwachstellen bleiben** | C. Hofmann et al.
EBA und PrA: Die Unterstützung ist zu wenig gut koordiniert.
- 16 Digitalisierung der Lehrstellensuche** | F. Montellier
Jugendliche trainieren online für das Bewerbungsverfahren.

BERUFSBERATUNG

- 20 Entwicklung der Berufswahlbereitschaft von Jugendlichen** | J. Marciniak et al.
Der traditionelle Passungsansatz hat auch seine Vorteile.
- 22 Gesprächshypnose für die Beratung** | M. Schweizer
Was anderswo funktioniert, soll auch in der BSLB Einzug halten.
- 25 Introvertierte und extravertierte Menschen wirksam beraten** | S. Bardill
Fundamentale Unterschiede, in der Laufbahnberatung zu berücksichtigen.

ARBEITSMARKT

- 29 Transparenter werden** | Interview: D. Fleischmann
Nicole Hostettler, neue Präsidentin des VSAA, will stärker kommunizieren.
- 30 Der gemeinsame Weg in die Normalität** | D. Fleischmann
WorkMed kombiniert psychiatrische Abklärung mit Arbeitstraining.
- 31 Chronifizierungen vermeiden** | D. Fleischmann
Eine Fachstelle im Kanton Baselland beschleunigt die Abklärung.
- 32 Sozialfirmen als Stellenvermittler** | V. Antonin-Tattini, M. Pitteloud
An der Schnittstelle zwischen erstem und zweitem Arbeitsmarkt.

CARTOON

- 34 Mit Agilität zum Erfolg** | Ch. Biedermann



Agile Methoden brauchen Geduld. Dabei assoziieren wir mit Agilität doch: Bewegung, schnell reagieren, flexibel sein. Was im ersten Moment als Widerspruch erscheint, ist wohl keiner. Zwei Beispiele:

Dany Gehrig, CEO von Globetrotter, hatte ein Problem: Der Umsatz brach wegen der Coronapandemie gegen 80 Prozent ein. Entlassungen wurden unumgänglich. Gehrig verkündete, dass in seinem Unternehmen nicht die Chefs entscheiden würden, wer gehen müsse, sondern die Mitarbeitenden selbst, dies im Sinne des partizipativen Führungsmodells namens Soziokratie. Dass dieses Modell eingeführt werde, erfuhren die Mitarbeitenden gemäss «Tagesanzeiger» kurz vorher.

Die Kommentare in den Medien waren vernichtend. Matthias Möllene, letzter Personalchef der Swissair, sagte dem «Tagesanzeiger» zur Idee, Mitarbeitende über Kündigungen entscheiden zu lassen: «Man kann das grundsätzlich machen, wenn das Unternehmen schon länger auf partizipative Führung setzt und sich das Aufteilen der Verantwortung eingespielt hat. Ein solches Modell den Angestellten aufzuzwingen, wenn die Firma mit dem Rücken zur Wand steht, ist aber das denkbar schlechteste Vorgehen.» Etwas mehr Geduld wäre Gehrig wohl gut angestanden.

Michel Perrin, CEO des IT-Unternehmens UDITIS SA, hat auch so seine Erfahrungen gemacht: Vor vier Jahren hatte er seinen Mitarbeitenden eröffnet, dass er die bisherige Organisation auflösen und sie in ein befreites Unternehmen ohne Reglemente und Hierarchien überführen wolle. Im Interview (Seite 8) räumt er ein, dass auch er viel zu schnell gestartet sei und dadurch ein Chaos veranstaltet habe. Er hat dann trotzdem noch die Kurve gekriegt. Gemeinsam habe man ein internes Reglement erarbeitet und der weitere Prozess sei durch ein Coaching begleitet worden.

Von Geduld und von Coaching kann sie ein Liedchen singen: Tabea von Mühlönen vom BTV Bern übt, wird korrigiert, übt wieder. Mal für Mal, Stunde für Stunde. Nur so erreicht sie, was sie am Schluss leicht und geschmeidig – agil – vorturnt (Fotostrecke).



Agilität als organisationale Grundkompetenz

Lange war Agilität nur etwas für Start-ups oder Grossfirmen, deren Geschäftserfolg von einer agilen IT abhängig war. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung ist Agilität mittlerweile zu einer Grundkompetenz geworden, die alle Organisationen beherrschen müssen.

Von Joël Krapf, Head Transformation Management beim Migros-Genossenschafts-Bund

Die Coronakrise hat uns vor Augen geführt, wie rasch Normalität über den Haufen geworfen werden kann. Während für einige Berufstätige Homeoffice zuvor kaum vorstellbar war, können sie sich ein Leben ohne Homeoffice nun gar nicht mehr vorstellen. Innert kürzester Zeit wurde Ungewöhnliches völlig normal: die Hände desinfizieren, Abstand halten oder im öffentlichen Verkehr einen Mundschutz tragen.

Wenn eine Organisation die Fähigkeit besitzt, sich an eine dynamische Umgebung anzupassen, dann wird sie als agil bezeichnet. Die Agilität von Organisationen wird seit über 70 Jahren von der Wissenschaft untersucht. Im gleichen Zeitraum wurden Teilaspekte der Agilität

intensiv in Organisationen eingeführt, nicht zuletzt aufgrund des grossen Praxisinteresses an den «Lean-Prinzipien» von Toyota. Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung war es dann vor allem die IT, die die agilen Praktiken weiterentwickelt hat. Aus diesem Grund wird die Geburtsstunde der Agilität oftmals auch mit dem «Agilen Manifest» verknüpft, das im Jahr 2001 von Software-Entwicklern veröffentlicht wurde. Parallel zur IT haben aber auch andere Disziplinen wie HR, Finanzen oder Produktion festgestellt, dass die Digitalisierung und die damit einhergehende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität («VUCA-Welt») neu definiert, wie kollaborative Wertschöpfung abläuft. Daraus entstanden weitere Praktiken, Me-

thoden und Modelle, um Organisationen agiler zu machen.

«Der Schnelle frisst den Langsamen»

Doch auch nach 2001 blieb Agilität bei vielen Organisationen höchstens ein Schlagwort in einem Strategiepapier. Denn abgesehen von Start-ups oder Unternehmen, deren Geschäftserfolg von einer agilen IT abhing, sahen wenige Firmen die Notwendigkeit, in ihre Agilität zu investieren. Erst seit etwa fünf Jahren hat das Thema im breiten Berufsalltag Aufwind bekommen, sodass es mittlerweile kaum mehr ein Unternehmen gibt, das sich nicht mit Agilität beschäftigt.

Mit COVID-19 hat die Dringlichkeit der Agilität auch die traditionellen KMU er-

reicht, und dies nicht nur aufgrund der plötzlichen Belastung für viele Unternehmen in dieser speziellen Zeit. Auch der Digitalisierungsprozess wurde deutlich beschleunigt. Zwar sind die zu beobachtenden Veränderungen technologisch gesehen noch sehr trivial, denn besonders neu sind weder E-Commerce noch bargeldloses Zahlen noch Online-Kollaborationstools wie Teams, Slack, Skype oder Zoom. Doch dadurch, dass eine breite Masse von Organisationen zum ersten Mal dazu gezwungen war, auf diese digitalen Alternativen umzusteigen, wurde der Grundstein dafür gelegt, noch weiter gehende Digitalisierungsschritte zu vollziehen. Diese beschleunigte Digitalisierung wird für alle Organisationen den Druck erhöhen, agiler zu werden. Das Darwin'sche Gesetz für Organisationen lautet dann künftig nicht mehr «Der Grosse frisst den Kleinen», sondern «Der Schnelle frisst den Langsamen».

Die drei Dimensionen von Agilität

Um agil zu werden, muss eine Organisation Anpassungen in drei Dimensionen vornehmen:

- Agile Werte und Kompetenzen verankern das neue Paradigma im individuellen Verhalten, um eine homogene agile Kultur in der Gruppe sicherzustellen.
- Agile Arbeitsweisen und Methoden stellen ein iteratives und inkrementelles – also schrittweises und auf den vorigen Schritten aufbauendes – Vorgehen sicher, um aus Feedback und Praxiserfahrung rasch zu lernen und das Risiko von Irrtümern zu minimieren.
- Agile Strukturen und Governance unterstützen einen raschen und auf den Kunden ausgerichteten Entscheidungsprozess. Teams sind selbst organisiert und interdisziplinär und stellen so eine gesamtheitliche Sicht sicher.

Aufgrund der grossen Verbreitung der Agilität gibt es mittlerweile für jede Dimension unzählige Praktiken, Methoden und Modelle, die Organisationen Ansatzpunkte für den agilen Wandel bieten.

Bei den Werten und Kompetenzen bieten Konzepte wie das «Agile Manifest», «Transformationale Führung», «Servant Lea-

dership», «t-shaped skills», «Management 3.0» oder «Beta-Kodex» einen ersten Einstieg in die Thematik. Viele Organisationen erarbeiten hierzu eigene Werteleitbilder, die sie in moderne Führungsgrundsätze giessen. An Arbeitsweisen und Methoden existiert eine unbegrenzte Auswahl. Insbesondere Methoden wie «Scrum», «Kanban», «Design Thinking» oder «Lean Startup» sind mittlerweile fast so grundlegend wie der professionelle Umgang mit einem Computer. In Bezug auf Struktur und Governance fällt es den meisten Unternehmen derzeit noch am schwersten, grundlegende Veränderungen in die Praxis umzusetzen. Ansätze wie «OKR» («Objectives and Key Results»), «Hokokratie» oder «Teal Organisation» sind noch in sehr wenigen Unternehmen etabliert.

Ein ganzheitliches Agilitätsmodell

Das «Scaled Agile Framework» (SAFe) ist ein holistisches Modell für die Agilität von Organisationen und damit wohl jener Referenzrahmen, der die drei Gestaltungsdimensionen der Agilität am ganzheitlichsten abdeckt. So bietet SAFe den Organisationen eine Grundlage für Werte und Kompetenzen («Core Values», SAFe-Prinzipien, «Lean-Agile Mindset»), konkrete Praktiken für Struktur und Governance sowie die Aufnahme etablierter Arbeitsweisen wie Scrum, Kanban oder Design Thinking.

Zahlreiche Organisationen orientieren sich am SAFe-Modell. Dieses hat den grossen Vorteil, dass es auf einem Referenzrahmen basiert, dessen einzelne Elemente aufeinander abgestimmt sind und sich mehrfach in

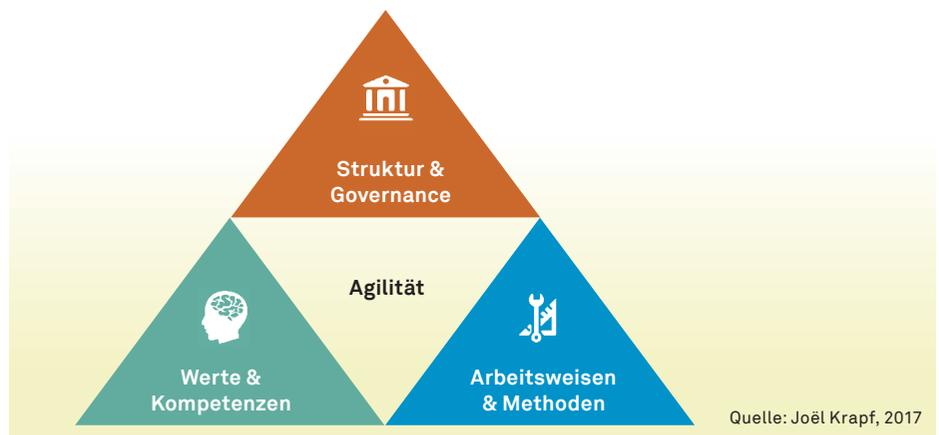
der Praxis bewährt haben. Auf manches Unternehmen wirkt das Modell allerdings eher abschreckend, weil es tatsächlich kaum einen Aspekt der organisationalen Zusammenarbeit unberührt lässt.

Die Erfahrung zeigt, dass SAFe für viele Organisationen ein attraktives Zielbild ist. Allerdings brauchen einige Organisationen für dessen Erreichung zusätzlich noch ein paar kleinere Schritte wie das Experimentieren mit neuen Arbeitsweisen oder den Aufbau von entsprechenden Kompetenzen.

Agilität ist in der breiten Arbeitswelt angekommen. Interessierte das Phänomen vor 70 Jahren vor allem Wissenschaftler und vor 20 Jahren vor allem Software-Entwickler, so ist es mittlerweile eine Grundkompetenz, die jede Organisation besitzen muss, wenn sie in einer rasch ändernden Umwelt überleben möchte. Viele Organisationen müssen deshalb in den drei Gestaltungsfeldern «Werte und Kompetenzen», «Arbeitsweisen und Methoden» sowie «Struktur und Governance» signifikante Veränderungen vornehmen. Agilität verändert jedoch nicht nur Organisationen, sondern auch die Menschen, die dort arbeiten. Für die Mitarbeitenden bedeutet das zum einen, dass sich die Anforderungen an Kompetenzen und Arbeitsweisen verändern. Zum andern wird sich auch das organisationale Umfeld und damit die Arbeitswelt für alle deutlich davon unterscheiden, was heute für viele noch Alltag ist.

.....
www.joel-krapf.com

Die drei Gestaltungsdimensionen von Agilität



Projekt «Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen»

Das Dilemma guter Schulführung

Eine gute Schulführung sorgt für eine hohe Unterrichtsqualität, doch sie kratzt auch an der pädagogischen Autonomie der Lehrpersonen. Das birgt Sprengstoff. Ein Projekt des Schweizerischen Zentrums für die Mittelschule fand interessante Lösungen.

Von Daniel Fleischmann, PANORAMA-Redaktor

Schulen sind wie Dörfer. Da gibt es Begegnungsorte und Rückzugsräume, kleine und grosse Gemeinderäte, Gewissheiten und Geschwätz. Wenn man Beatrice Gregus fragt, welches Bild ihr für ihre Schule in den Sinn kommt, dann ist es dieses. Ihr Dorf besteht aus drei Abteilungen mit rund 1000 Studierenden und Lernenden, 70 Lehrpersonen und einer Vielzahl von Fachschaften, Fachbereichen und Projektgruppen. Gregus hätte auch von einem mittleren KMU reden können. Ihre Schule ist das Bildungszentrum für Gesundheit und Soziales (BfGS) in Weinfelden.

In so einem Dorf namens Schule gibt es bindende und fliehende Kräfte. Sie zu lenken, gehört zu den zentralen Aufgaben einer Schulleitung. Finden es alle

Fachschaften gut, dass die Lernenden vermehrt selbstgesteuert lernen sollen? Was sollen Rektorate tun, damit die Lehrpersonen fit für Office 365 werden? Welche Parameter sind sinnvoll, wenn man Unterrichtsqualität messen will? Themen wie diese führen Schulleitungen in ein Dilemma, das alle komplexeren Organisationen auszeichnet: Es muss gelingen, agil zu strategiekonformen Entscheidungen zu finden, aber die Lehrpersonen und Arbeitsgruppen nicht zu übergehen. Beatrice Gregus spürt das täglich: Die Aktivitäten der Fachbereiche oder Projektteams seien essenziell wichtig, unterstützten und entlasteten enorm, sagt sie, zum Beispiel wenn revidierte Bildungsverordnungen auf Schulebene heruntergebrochen werden müssen. Gleichzeitig müsse sie dafür sorgen, dass Entscheide den Möglichkeiten der Schule und den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen entsprechen. «Nach oben setze ich mich für die Lehrpersonen und ihre Fachschaften ein, nach unten aber muss ich die grossen strategischen Linien – darunter auch enge zeitliche und finanzielle Ressourcen – erklären. Das kann man eigentlich fast nie ganz richtig machen.»

Schulen sind keine Maschinen

Wie können Schulleitungen für eine hohe Unterrichtsqualität sorgen, ohne die pädagogische Freiheit der Lehrpersonen einzuschränken und sie damit zu demotivieren? Auch dieses Dilemma treibt die Schulen seit vielen Jahren um. Ursula Käser, die Direktorin des privaten, teilsubventionierten Campus Muristalden in Bern, weiss davon zu erzählen. Sie war von 2009 bis 2018 im Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Bern tätig und erinnert sich an die damaligen Diskussionen über die Qualität der Schu-

len. Um sie zu optimieren, wurden Schulen plötzlich als Organisationseinheiten gesehen, die es zu standardisieren und zu kontrollieren gelte – über eine Zentralmaturität etwa oder über fixe Qualitätskriterien. «Diese politischen Diskussionen haben die Schulen herausgefordert», sagt Ursula Käser. «Und sie lösten eine Gegenbewegung aus, die schliesslich zur alten Erkenntnis führte, dass gute Schulen nicht wie Maschinen zu steuern oder zu standardisieren sind.» Ein wichtige Referenz war Helmut Willke. Der deutsche Soziologe hatte unter dem Titel der Kontextsteuerung beschrieben, dass komplexe Systeme nur dann erfolgreich geführt werden können, wenn die Steuerungsinstanz die Autonomie der Organisationseinheiten respektiert und Bedingungen schafft, unter denen diese sich selbst zu steuern beginnen. «Dieser Gedanke Willkes wirkte wie eine Befreiung», erinnert sich Ursula Käser. Statt von Standards sprach man jetzt von Entwicklungszielen und Leistungsvereinbarungen, statt von Kontrolle von Vertrauen. Alle beteiligten Teilsysteme sollten sich in einem gemeinsamen Diskurs auf Augenhöhe begegnen.

Gegen den stillen Boykott der Lehrpersonen

Statt Vorschriften Verständigung – das klingt einfacher, als es ist. Noch heute scheitern schulische Organisationsentwicklungen immer wieder daran, dass sich Lehrpersonen übergangen fühlen und in einen stillen Boykott treten. Am Schweizerischen Zentrum für die Mittelschule (ZEM CES) weiss man das. Die Agentur, die im Auftrag der Erziehungsdirektorenkonferenz handelt, startete darum vor zwei Jahren das Projekt «Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen».

Projekt des ZEM CES: «Überraschend grosse Energie»

Das Schweizerische Zentrum für die Mittelschule (ZEM CES) lancierte 2018 gemeinsam mit dem Landesamt für Schule und Bildung, Standort Dresden/Sachsen das Projekt «Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen».

In diesem Rahmen ermittelten zwölf Mittelschulen Elemente und Formen zur inner- und ausserschulischen Kontextgestaltung. Die Ergebnisse bildeten Gegenstand eines ganztägigen Workshops, an dem, wie sich Ursula Käser (Direktorin Campus Muristalden) erinnert, «in verschiedenen informellen Kontexten plötzlich eine überraschend grosse Energie für das Thema» entstand. Die Arbeiten sind in einer Kurzfassung für den Gebrauch in der Schulleitungspraxis aufbereitet.

www.zemces.ch



Kultur der offenen Türen: Schulleitungen tun gut daran, ihren Fachschaften Räume der Autonomie zu gewähren. Aber sie haben auch Verpflichtungen.

Sein Ziel war es, den Blick für die komplexen Rollen, Abhängigkeiten und Prozesse in diesem Dorf namens Schule zu schärfen. Dazu gehört das Verständnis für die ambivalente Aufgabenstellung von Schulleitungen. Diese müssen den Teilsystemen ein hohes Mass an Autonomie und Entscheidungskompetenz zugestehen. Aber sie müssen auch dafür sorgen, dass sie im Sinne des Gesamtsystems agieren und ein bestimmtes Mass an pädagogischer Qualität erreichen. Ohne Führung keine Unterrichtsqualität. Ohne Kommunikation kein Konsens. Ohne Transparenz kein Vertrauen. Ohne Vertrauen keine Motivation. Beatrice Gregus sagt: «Vor zwanzig Jahren begriff man Schulentwicklung, Qualitätssicherung oder Weiterbildung als voneinander getrennte Aufgaben. Heute weiss man, dass sie zusammengehören.» Rektorate haben darum auch eine Verantwortung für die Qualität des Unterrichts; sie ist keine Privatsache der Lehrpersonen. Umgekehrt haben die Lehrpersonen die Aufgabe und das Recht, sich an der Entwicklung der Gesamtstrategie der Schule zu beteiligen. Dieser Gedanke zeigt sich etwa im Qualitätsmanagement Q2E, mit dem auch das BfGS arbeitet. Q2E sieht vor,

dass Schulen in ihren Qualitätsleitbildern selbst die Sollvorgaben festlegen, nach denen die schulinterne Qualitätsentwicklung und -evaluation erfolgen soll. Damit macht es die Lehrpersonen selbst zu Akteuren von Veränderungen.

Gegenüber dem Gesamtsystem Rechenschaft ablegen

Im Rahmen des Projektes des ZEM CES haben zwölf Schulleitungen aus der Schweiz und dem deutschen Bundesland Sachsen zusammengetragen, welche Verfahren, Organe und Leitlinien für die notwendigen Aushandlungsprozesse geeignet sind. Da ist die Rede von pädagogischen Teams und Rektoraten, Schulkonferenzen und dem Schülerrat, Fachschaften und QM-Gruppen. Sie alle haben im Rahmen einer gelingenden Kontextsteuerung eine doppelte Aufgabe. Sie organisieren sich autonom und treiben die von ihnen gewählten Themen voran. Und sie stellen die Ergebnisse dieser Arbeit in geeigneter Form den weiteren Gremien der Schule zur Verfügung.

Der Freiheit der Teilsysteme, Themen zu gestalten, steht also die Pflicht gegenüber, dem Gesamtsystem der Schule Re-

chenschaft darüber abzulegen. Das erfordert eine hohe Reflexionsfähigkeit der Teilsysteme, die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und -beschreibung und zum Verstehen der anderen Teilsysteme. Das gelingt nicht immer optimal, wie Ursula Käser, die auch im Rahmen von Schulevaluationen tätig ist, weiss: «Ein Entwicklungsfeld vieler Schulen der Sekundarstufe II besteht darin, dass die Teilsysteme – die Fachschaften etwa – zu wenig wissen, was die anderen tun.» Dabei erarbeiteten diese Gremien zum Teil interessante Innovationen, zum Beispiel zur Frage, wie man valide Beurteilungssituationen schafft oder faire, nachhaltige Feedbacks gibt. Ursula Käser spricht von einer «Scheu der Teilsysteme, über die eigene Arbeit zu berichten». Beatrice Gregus sagt dazu: «Von Scheu würde ich nicht sprechen. Eher von engen Zeitbudgets und vielleicht von unterschiedlich verstandenen Priorisierungen.»

Aushandlungsprozesse auf Augenhöhe

Mit dem Konzept der Kontextsteuerung können nicht nur innerschulische Schnittstellen gestaltet werden, sondern auch die Beziehungen zu den umgebenden Systemen der Behörden oder der Bildungspolitik. Hier sind Themen der Schul-, Qualitäts- oder Personalentwicklung zu bearbeiten, und auch hier ist es nützlich, Strukturen für die Kommunikation und Kooperation einzurichten, die Aushandlungsprozesse auf Augenhöhe erlauben. Wie das gelingen kann, illustriert Ursula Käser am Beispiel von externen Schulevaluationen. Man könne den Schulen solche Berichte einfach zustellen. Viel besser aber sei es, wenn Schulbehörden und Schulleitungen sie in einem gemeinsamen Suchprozess auf ihre Verbesserungspotenziale hin diskutierten. «Denn erst auf der Basis gemeinsam formulierter Erkenntnisse und Zielvereinbarungen können Evaluationen ihre Wirkung erzielen.» Dass das wirklich gelingt, ist nicht nur eine Frage von geeigneten Strukturen oder Rollenzuschreibungen. Sondern auch eine Frage der Haltung.

Im Unternehmen

«Agilität setzt sich aus vielen kleinen Bausteinen zusammen»

Michel Perrin ist ein Balancekünstler der organisatorischen Agilität. Der CEO des Westschweizer IT-Unternehmens UDITIS SA, das 2020 sein 20-jähriges Bestehen feiert, verwandelt sein KMU in eine agile Organisation. Interview mit einem visionären Chef.

Interview: Laura Perret Ducommun, PANORAMA-Redaktorin

PANORAMA: Wie definieren Sie Agilität im Unternehmen?

Michel Perrin: Man kann zwischen organisatorischer und operativer Agilität unterscheiden. In unserem Fall handelt es sich um organisatorische Agilität. Ich halte mich gerne an die Definition von Jérôme Barrand von der Universität Grenoble: «Agilität ist die Fähigkeit, sich in einem turbulenten Umfeld sowohl individuell als auch kollektiv adäquat zu bewegen.» Das bedeutet, den Mitarbeitenden Sinn zu vermitteln, ihnen Anerkennung zu zollen, sie zu motivieren und wohlwollend zu begleiten, denn sie sind es, die Mehrwert schaffen. Sie engagieren sich und gehen dabei Risiken ein. Wir messen heute Fach- und Sozialkompetenzen, aber wir haben kaum Instrumente, mit denen wir das Engagement von Mitarbeitenden einschätzen können.

Warum haben Sie in Ihrem Unternehmen agiles Management eingeführt?

Einer unserer Teilhaber hat einen EMBA-Studiengang absolviert und dabei neue, horizontale Organisationsstrukturen kennengelernt. Er erzählte mir davon, und wir suchten nach einer Methode, um den Mehrwert, aber auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu steigern. Unsere Idee war, dass die Direktion nur noch in Notfällen die Entscheidungen trifft. In allen anderen Situationen sollte jeweils die Person entscheiden, die dafür am besten qualifiziert ist. Das Ziel war, eine Organisationsform einzuführen, in der alle Mitarbeitenden so sein können, wie sie sind, mit ihren individuellen Stärken und Schwächen, und in der sie von der Direktion unterstützt, statt durch Vorgaben eingeschränkt werden.

Wie haben Sie diese Verwandlung umgesetzt?

Meine Teilhaber und ich haben Bücher gekauft, Seminare in Paris besucht, uns ausgetauscht und einen Modelltyp erarbeitet, den wir anwenden wollten. Nicht alle Mitarbeitenden sind bereit und offen für mehr Autonomie und Verantwortung. Aber alle sind sehr engagiert. Sie müssen ihren Beruf als die Person ausüben können, die sie sind, und nicht als die Person, als die wir sie gerne hätten. Das Management muss lernen, mit Individuen zu arbeiten. Es muss die Schwächen der einen mit den Stärken anderer ausgleichen und die Vorzüge jedes Einzelnen würdigen. Defizite mit Weiterbildung beheben zu wollen, ist zwecklos, wenn es sich dabei um Bereiche handelt, in denen sich ein Mitarbeiter gar nicht weiterentwickeln kann. Ein Unternehmen ist wie ein riesiges Puzzle mit komplexen Teilen, Lücken und Überschneidungen. Diese Mängel sind nicht schlimm, man muss sich ihrer nur bewusst sein. Das Management muss sich den Individuen anpassen.

Womit haben Sie begonnen?

Im Dezember 2016 haben wir die Mitarbeitenden informiert, dass wir die Organisation auflösen und sie in ein befreites Unternehmen ohne Reglemente und Hierarchien verwandeln werden. Sie fragten sich, was für ein Kraut wir wohl geraucht hätten. Wir hatten einfach vergessen, sie schon vorher in unsere Überlegungen zu einer möglichen Transformation des Unternehmens einzuweihen. Eine Veränderung ist kein Geschenk. Wir haben den Pflug vor den Ochsen gespannt und damit ein Chaos veranstaltet. Unsere Mitarbeitenden dachten, das sei nur eine Laune der Direktion

und werde schon wieder vorbeigehen. Glücklicherweise konnten wir auf die Treue unserer Angestellten zählen – viele von ihnen arbeiten schon seit mehr als zehn Jahren für uns. Das Chaos bot schliesslich die Gelegenheit, das neue Modell gemeinsam zu erarbeiten. Wir haben zusammen unser internes Reglement überarbeitet und von 32 auf 7 Seiten gekürzt. Wir einigten uns auf ein Minimum an Regeln, die für alle verbindlich sind. 2018 haben wir eine Gesellschaft dazugekauft und die Befreiung des Unternehmens mit einer professionellen Begleitung in Form eines Coachings fortgesetzt.

Welche Aufgabe hat der CEO in einem befreiten Unternehmen?

UDITIS ist ein dynamisches Unternehmen in einem anhaltenden Ungleichgewicht. Meine Aufgabe ist es, dieses permanente Ungleichgewicht herzustellen und hellhörig für Technologien, Kunden und Märkte zu sein. In einem Ungleichgewicht ist man wachsam und somit agil. Aber unter dem Hochseil, auf dem dieser Balanceakt stattfindet, ist ein Sicherheitsnetz aufgespannt. Es ist ein kontrolliertes Ungleichgewicht, das keine Angst auslöst, aber stete Aufmerksamkeit fordert. Die Sicherheit muss sorgsam gewahrt werden.

Was hat sich für die Angestellten konkret geändert?

Wenn ein Mitarbeiter früher eine neue Idee hatte, kam er damit zu mir. Ich versicherte ihm, dass damit alles in Ordnung sei, und er fühlte sich bestätigt. Dabei ging es um ein Fachgebiet, in dem ich weniger kompetent war als er. Wenn ein Mitarbeiter heute eine Idee hat und dafür Informationen oder Kompetenzen braucht, findet



Michel Perrin, CEO: «Das Management muss sich den Individuen anpassen.»

er die nötige Hilfe anderswo: in einer klaren Matrix aus Rollen und Rolleninhabern. Eine Rolle wird beschrieben durch ihren Zweck, einen oder mehrere Aufgabenbereiche und die zu erbringenden Leistungen oder Liefergegenstände. Nehmen wir zum Beispiel die Rolle «Marketing»: Niemand kann die Farbe unseres Firmenlogos ändern, ohne das mit dieser Rolle abzusprechen. Der Liefergegenstand ist eine Bilddatei im PNG-Format, und der Inhaber dieser Rolle ist die Person, die dafür am besten geeignet ist, unabhängig von ihrer Funktion oder ihrer hierarchischen Stellung.

Gibt es also keine Chefs mehr?

Es gibt nach wie vor eine hierarchische Funktionsstruktur. Jede Person hat mehrere Rollen und eine Funktion, die ihren Status bestimmt. Bei UDITIS gibt es fünf Funktionsebenen: Teilhaber, Mentoren, Experten, Fachpersonen und Lernende. Ich zum Beispiel habe die Funktion CEO/Teilhaber und die Rollen Marketing, digitale Transformation und interne Kommunikation. Möchte eine Fachperson Experte oder Expertin werden, muss sie von der gesamten Belegschaft gewählt werden, was ihr umfassende Legitimität verleiht. Unsere Organisation basiert auf aufrichtigem Vertrauen und der Übertragung von Verantwortung. Unsere Mitarbeitenden sind erwachsene Erwerbstätige, keine Kinder, die sich ein Taschengeld verdienen. Wir haben

einen einfachen und feinen Rahmen geschaffen, mit einem Minimum an Regeln, die maximal umgesetzt werden. Sind bei einer Regel zu viele Ausnahmen nötig, muss sie abgeschafft werden. Hält sich ein Mitarbeiter nicht an die Regeln, hat er keinen Platz mehr im Team.

Was ist der nächste Entwicklungsschritt für Ihr agiles Unternehmen?

Es geht nun darum, Unsicherheit zuzulassen und damit zu leben, sich intensiver mit der Gegenwart zu befassen und hypothetische Prognosen zu unterlassen. In der Coronakrise hat sich eine Sichtweite von drei bis sechs Monaten als akzeptabel erwiesen. Wir haben auch vor, die Lohn- und Arbeitsplatzmodelle (Arbeit im Büro, beim Kunden, im Homeoffice) anzupassen. Zudem möchten wir unsere Erfahrungen wissenschaftlich verankern, um eine solide Grundlage für diesen Ansatz zu schaffen, der bisher oft als ideologisches Konzept für Neu-Achtundsechziger galt.

Welche Vorteile hat Ihnen die Agilität gebracht?

Wir haben den Menschen wieder ins Zentrum gestellt und gleichzeitig die Zufriedenheit unserer Kunden gewährleistet. Wir haben auch bessere Umsatzzahlen erzielt, aber das ist nicht nur auf die Agilität zurückzuführen. Dank der breiter verteilten Verantwortung wurde die Belastung für einige Funktionen verringert. Wir haben eine hervorragende Stimmung, die auch im Lockdown bestehen blieb. Zudem hatte die Kommunikation über unsere Transformation zum agilen Unternehmen auch einen Marketingeffekt, der uns einen Wettbewerbsvorteil verschaffte.

Gab es auch Schwierigkeiten?

Mit dem stärkeren Einbezug der Mitarbeitenden geht das Risiko einher, dass jemand zu stark für seine Arbeit brennt und in ein Burn-out gerät. Wir haben auch weniger Zukunftssicherheit, was bei allen Akteuren gewisse Ängste auslösen kann. Ich persönlich glaube an die Gemeinschaft, andere verlassen sich nur auf sich selbst. In einem Kollektiv gibt es eine geringere Chance,

reich zu werden, aber auch ein geringeres Risiko, auf die Nase zu fallen. Die Gemeinschaft ist ein Stossdämpfer. In meinen Augen ist das die beste Strategie für die Dauerhaftigkeit des Unternehmens, aber nicht für die Profitoptimierung.

Wie geht man in einem agilen Unternehmen mit Fehlern um?

Coaching war meine Cheftherapie, um von der Haltung des Führens zur Haltung des Begleitens zu gelangen. Daraus ergab sich eine Kaskade von Veränderungen, die beim gesamten Management zu einer anderen Haltung führte. Man muss das Recht, Fehler zu machen, ins Bewusstsein bringen. Wenn der Chef einen Fehler macht, muss er das kommunizieren, damit die anderen wissen, dass sie auch das Recht haben, sich zu irren. Wenn Fehler legitim werden, wächst das Engagement der Mitarbeitenden, die sonst Angst hätten, etwas falsch zu machen.

Haben Sie eine Zauberformel gefunden?

So etwas gibt es nicht. Agilität setzt sich aus vielen kleinen Bausteinen zusammen. Wir tauschen uns mit anderen Unternehmen aus, die am Thema Agilität arbeiten. Früher war die Welt kompliziert, heute ist sie komplex. Ein Uhrwerk ist kompliziert, die Natur ist komplex. Ein Unternehmen ist ein lebendiges Wesen, man spricht nicht umsonst von einer juristischen Person. Um das Unternehmen bei der Entscheidungsfindung sichtbar zu machen, stellen wir manchmal einen leeren Stuhl ins Sitzungszimmer. Wir fragen das Unternehmen, das durch den Stuhl verkörpert wird, was es von dieser oder jener Entscheidung hält. Es gibt einige heikle Punkte. Es ist zum Beispiel ratsam, nicht schon am Anfang das Lohnmodell zu ändern. Man muss zuerst die Leute ins Boot holen, ausgiebig mit ihnen sprechen und sich bei Entscheidungen und deren Umsetzung das Recht vorbehalten, wieder einen Schritt zurück zu machen. Vor allem darf man sich in keine seiner umgesetzten Ideen verlieben.

.....
www.uditis.ch

Agile öffentlich-private Zusammenarbeit

Mit Umschulungen die Folgen der Coronakrise mildern

Dass sich Erwerbstätige umschulen und in andere Branchen wechseln, geschieht häufig. In normalen Zeiten geht eine solche Umorientierung allerdings eher langsam vonstatten. Die Gesundheitskrise hat diesen Prozess beschleunigt und intensiviert, wie Beispiele aus Schweden zeigen.

Von Albrecht Lenders, Lars Haggstrom (IMD) und Rafael Lalive (Universität Lausanne)

Die COVID-19-Pandemie hat viele Branchen geschwächt, andere dagegen, etwa das Gesundheitswesen, der Online-Handel, in einigen Ländern auch die Schulen, sind gefragter denn je oder gar überlastet. Während Millionen von Erwerbstätigen ohne Arbeit dastehen, können sich andere vor Arbeit kaum noch retten.

Der durch die Coronakrise verursachte drastische Rückgang der Konsumentennachfrage machte einen massiven Stellenabbau unvermeidlich. Die meisten Regierungen reagierten mit Erwerbsersatz- oder Arbeitslosenentschädigungen und Sondermassnahmen auf die Krise und leisteten damit dringend benötigte Unterstützung. Wünschenswert wären aber auch staatliche Massnahmen gewesen, die das Gleichgewicht zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage nach diesem plötzlichen Wandel wiederherstellen und so die Arbeitnehmer unterstützen. Doch nur wenige Regierungen haben Massnahmen auf die Beine gestellt, mit denen Erwerbstätige sich umschulen und in Branchen mit Fachkräftemangel Fuss fassen können.

Solche Umschulungsprogramme zu schaffen und Leute zu finden, die daran interessiert sind, ist allerdings gar nicht so einfach. Die Hauptgründe dafür sind:

1. Viele Länder sind sich zwar bewusst, dass Umschulungen bei strukturellen Veränderungen wichtig sind, doch nur wenige haben eine kohärente Vision und klare Ziele, die für solche Programme unabdingbar sind.
2. Die Entwicklung von Umschulungsprojekten wird durch mangelnde Informationen über die Laufbahnmöglichkeiten eingeschränkt.

3. Der Aufbau der Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure (Betriebe, Bildungseinrichtungen, Behörden usw.) ist eine Herausforderung.
4. Die Kosten für Umschulungsprogramme sind erheblich, was in Zeiten, in denen die Staaten wegen der Pandemie ohnehin unter finanziellem Druck stehen, besonders ins Gewicht fällt.

Vom Cabin Crew Member zum Pflegehelfer

Ein überzeugendes Beispiel für die erwähnte Vorgehensweise findet man in Schweden. Dort hat ein Konsortium aus privaten Unternehmen und öffentlichen Organisationen in nur wenigen Wochen Angebote erarbeitet, die Arbeitnehmenden den Weg in eine andere Branche ebnen. Entwickelt hat das Programm Oscar Stege Unger, Verwaltungsratsmitglied der Fluggesellschaft Scandinavian Airlines (SAS), die Mitglied im Konsortium ist. «Mitte März 2020 haben wir eine ausserordentliche Sitzung einberufen und uns entschieden, 90 Prozent des Bordpersonals vorläufig zu entlassen», erklärt Oscar Stege Unger. «Uns war klar, dass viele Menschen ohne Beschäftigung dastehen würden, während im Gesundheitswesen zur gleichen Zeit ein riesiger Bedarf an Arbeitskräften bestand. Ich habe früher im Umschulungsbereich gearbeitet und dachte mir, dass wir eine Kurzausbildung auf die Beine stellen könnten, in der diese Personen das Rüstzeug erlangen, um Pflegepersonal und Ärzte bei ihrer Arbeit zu unterstützen.»

Nach ersten Überlegungen nahm Oscar Stege Unger Kontakt auf mit Fredrik Hillelson, CEO des Personaldienstleisters Novare Human Capital. Hillelson nutzte seine Kon-

takte im engmaschigen schwedischen Wirtschaftsgeflecht und wendete sich an Johanna Adami, Präsidentin der Universität Sophiahemmet, einer Pflegefachschule mit Sitz in Stockholm. Zusammen erarbeiteten die drei eine dreieinhalbtägige Schulung, in der sich das entlassene SAS-Bordpersonal zu Pflegehilfen ausbilden lassen konnte. Sie alle hatten im Rahmen ihrer Berufstätigkeit bereits eine medizinische Grundschulung absolviert und waren im Umgang mit Stresssituationen geübt. Aus den zahlreich eingegangenen Bewerbungen wurden 30 Personen für eine Pilotschulung ausgewählt, die gerade mal zwei Wochen nach dem letzten Arbeitseinsatz stattfand. Seither haben weitere 500 Personen mit vergleichbarem beruflichem Hintergrund das Programm absolviert. Zwei Monate nach der Lancierung der Pilotschulung wurde das Programm sogar in den Standard-Bildungskatalog der Universität Sophiahemmet aufgenommen.

Anschlussprojekte und Erkenntnisse

Nach den ersten Erfolgen zeigte sich, dass in anderen Branchen ebenfalls Potenzial für ähnliche Vorhaben vorhanden ist, so etwa in den Schulen. In Schweden blieben die meisten Schulen während der Coronakrise geöffnet. Allerdings kam es immer wieder vor, dass Mitarbeitende zu Hause bleiben mussten, weil sie Krankheitssymptome hatten. Deshalb wurden dreitägige Schulungen erarbeitet, in denen mehreren Dutzend Teilnehmenden verschiedene Themen aus dem Schulalltag (Unterrichtsplanung, Pädagogik, alltägliche Unterrichtssituationen usw.) nähergebracht wurden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Schulungen werden seither an mehreren Schulen Stockholms

eingesetzt und unterstützen dort überlastete Lehrpersonen, damit diese sich wieder auf ihre Hauptaufgabe konzentrieren können. Weitere Projekte gab es auch in der Forstwirtschaft, die in normalen Zeiten stark von ausländischen Arbeitskräften abhängig ist.

Die Initiativen könnten über die Coronakrise hinaus weitergeführt werden. Sie sind zwar sehr spezifisch auf den schwedischen Kontext ausgerichtet, dennoch lassen sich aus den Erfahrungen wichtige Lehren ableiten. So betonten etwa alle Akteure, wie wichtig das Ziel war, das sie einte und ihnen ein schnelles und unkonventionelles Handeln ermöglichte. «Es gab zwar schon erfolgreiche Vorgängerprojekte; was dieses Mal anders war, war, dass alle das gemeinsame Ziel sehen konnten», erzählt Oscar Stege Unger. «So konnten wir das Potenzial des bestehenden Wirtschaftsumfelds voll ausschöpfen», fügt er an. Tatsächlich waren die Umschulungsprogramme so komplex, dass keine Organisation allein in der Lage gewesen wäre, sie durchzuführen. Für eine effiziente Zusammenarbeit brauchte es Akteure, die sich persönlich kannten und einander vertrauten. Oscar Stege Unger ist sich der Bedeutung des engmaschigen schwedischen Wirtschaftsgeflechts bewusst: «In Schweden sind wir der Ansicht, dass die öffentlich-private Zusammenarbeit der Schlüssel zum Erfolg ist.» Schweden pflegt eine Kultur, in der die branchenübergreifende Zusammenarbeit gefördert wird. Die überschaubare Grösse des Landes begünstigt das Entstehen solcher Wirtschaftsgeflechte.

Schnelle Innovationen aus der Not heraus

Die Herausforderungen, die die Coronakrise mit sich bringt, sind beispiellos, doch die Krise birgt auch die einmalige Chance für eine Systemveränderung. Angesichts des Handlungsdrucks wurden strikte Vorgaben und Hürden überwunden, von denen mutige Initiativen wie diese normalerweise ausgebremst worden wären. Die Akteure reagierten rasch mit kleinen Pilotprojekten und lösten Probleme, wenn sie sich stellten. «Unser System kann sehr träge sein, und die Interessen können auseinandergehen»,



Auf die verschiedensten Menschen eingehen: Diese Kompetenz von gekündigtem Kabinenpersonal kann nach einer kurzen Umschulung auch in der Pflegeassistenz genutzt werden.

stellt Fredrik Hillelson fest. «Ich hoffte, dass es in dieser Ausnahmesituation anders ist. Und ich wurde nicht enttäuscht. Statt sofort Grosses anzustreben, haben wir zuerst kleine Ziele ins Auge gefasst, gezeigt, dass es funktioniert, Lehren gezogen und dann die Prozesse optimiert.»

Normalerweise sind Umschulungen ein langer Prozess, und es gilt, die Ausbildungen und angestrebten Abschlüsse sorgfältig auszuwählen. Bei diesen Initiativen wurden einzelne Etappen viel schneller abgewickelt. Es galt, den Bedarf zu ermitteln, herauszufinden, wie viele Arbeitskräfte mit den erforderlichen Kompetenzen überhaupt verfügbar sind, und gleichzeitig festzulegen, welche Fertigkeiten schnell erworben werden müssen, denn bei dieser Art der Qualifikation konnten natürlich nicht alle Themen einer herkömmlichen Ausbildung abgedeckt werden. Weiter mussten den Neuqualifizierten Arbeitsplätze zugewiesen und die Qualität ihrer Arbeit musste überwacht werden. Und nicht zuletzt musste der Wechsel in andere Branchen attraktiv gestaltet werden, besonders für die Arbeitnehmenden. Die Teilnehmenden haben sich für das Projekt gemeldet, weil sie sich nützlich machen wollten und hofften, eventuell eine sicherere Beschäftigung zu finden. Finanzielle Anreize waren nicht nötig. Ohne finanzielle Unterstützung ging es dennoch nicht, denn das

Programm musste schnell eingeführt und seine Wirksamkeit belegt werden. Finanzmittel wurden insbesondere für die Schulung der Teilnehmenden und die Vereinfachung der Rekrutierungsprozesse benötigt. Die am Projekt beteiligten Organisationen konnten diese Finanzmittel allerdings nicht aufbringen, da sie durch die Krise sowieso schon angeschlagen waren. Glücklicherweise trug eine private Stiftung die Kosten der Pilotschulungen. Als die Vorteile des Projekts sichtbar wurden, übernahmen die Spitäler und Schulen die Kosten.

Die Auswirkungen der Coronapandemie werden uns noch lange beschäftigen, und so dürfte es auch immer häufiger vorkommen, dass Arbeitnehmende von einer Branche in eine andere wechseln. Deshalb sollte sich jedes Land die Frage stellen, wie es diesen Wechsel in andere Beschäftigungsgebiete mit Programmen, die eine schnelle Umschulung ermöglichen, erleichtern, fördern und beschleunigen kann. Die Erfahrungen aus Schweden mögen zwar nur einen kleinen Bereich abdecken, sie zeigen aber auch das grosse Potenzial solcher Programme und können als Vorbild für flächendeckendere Initiativen dienen.

.....
Enders, A., Haggstrom, L., Lalive, R. (2020): How Reskilling Can Soften the Economic Blow of Covid-19. In: Harvard Business Review.



Berufsbildung 2030

«Top-Ausbildungsbetrieb» wird offizielles Projekt

«Top-Ausbildungsbetriebe haben Top-Lernende. Aus Top-Lernenden werden Top-Fachkräfte.» So lautet das Motto des Labels «Top-Ausbildungsbetrieb» (TAB). Das Projekt wurde Anfang Juli 2020 offiziell in die Initiative «Berufsbildung 2030» aufgenommen. Es soll dem Fachkräftemangel entgegenwirken und das Image der dualen Berufsbildung verbessern. Mit dem TAB-Label werden Betriebe zertifiziert, die sich überdurchschnittlich für eine qualitativ hochstehende Ausbildung von Lernenden engagieren. Das Projekt setzt vor allem bei der Unterstützung der Berufsbildner/innen an, indem es ihre methodischen Kompetenzen, das Bewusstsein für ihre Vorbildfunktion sowie ihre Sozialkompetenzen im Umgang mit Jugendlichen stärkt. Das Projekt wird von vier Oda (Carrosserie Suisse, JardinSuisse, Schweizerischem Maler- und Gipserunternehmer-Verband und HotellerieSuisse) getragen und in Zusammenarbeit mit dem EHB umgesetzt. *lp*
www.topausbildungsbetrieb.ch

«Transfer»

Newsletter der SGAB mit neuem Namen

Die Forschung bildet eine wichtige Stütze der Berufsbildung in der Schweiz. Die Schweizerische Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung (SGAB) publiziert die wichtigsten Ergebnisse seit 2016 in einem Newsletter. Nun lanciert die SGAB diesen Newsletter unter dem Titel «Transfer – Berufsbildung in Forschung und Praxis» neu. Zudem erhält das Medium eine französischsprachige Redaktion (Hervé Munz, Universität Genf) mit mehr Beiträgen aus der Romandie und mehr Übersetzungen. Schliesslich werden die Berichte sofort online geschaltet, wenn sie geprüft und redigiert sind. In LinkedIn und über Push-Meldungen erhalten interessierte Leserinnen und Leser entsprechende Benachrichtigungen. Die Neuerungen sind dank der Unterstützung des SBFI möglich. «Transfer» kann man kostenlos abonnieren. *dfl*
www.sgab-srfp.ch>Transfer

Studie

Am Puls der Lehrstellensituation

Seit April 2020 erheben die ETH Zürich, yousty.ch und professional.ch im Rahmen des Forschungsprojekts «LehrstellenPuls» einmal monatlich die Lehrstellensituation in der Schweiz. Das Projekt untersucht die Auswirkungen der Coronakrise auf Lehrbetriebe und Jugendliche und konzentriert sich dabei auf drei Zielgruppen: zukünftige Lernende, aktuelle Lernende und Lernende im letzten Lehrjahr kurz vor dem Übertritt in den Arbeitsmarkt. Im Juli 2020 nahmen 2809 Lehrbetriebe unterschiedlicher Grösse aus allen Kantonen und Branchen an der Erhebung teil. Dabei zeigte sich, dass Ende Juli bereits 90 Prozent der für August 2020 verfügbaren Lehrstellen besetzt waren. Ausserdem zeichnete sich ab, dass die in der Regel relativ hohe Zahl von Lernenden, die nach Abschluss der Ausbildung im Lehrbetrieb weiterbeschäftigt werden, dieses Jahr um 16 Prozent kleiner ausfallen könnte. *lp*
www.lehrstellenpuls.ch

Kontroverse um Luzerner Modell

Berufsmatura-Unterricht schon in der 3. Sek

Leistungsstarke Lernende der 3. Sekundarklassen mit Aussicht auf eine technische oder gewerbliche Berufslehre können ab Schuljahr 2021/2022 einen Tag pro Woche den Berufsmaturitätsunterricht in Luzern besuchen. Das neue Angebot «BM SEK+» wurde von den Dienststellen Volksschulbildung und Berufs- und Weiterbildung im Rahmen der Begabtenförderung konzipiert. Neben den Schülerinnen und Schülern profitieren auch die Lehrbetriebe, so die Idee. So erklärte Bruno Wicki (Schindler AG): «Lernende, die bereits während der 3. Sek in die BM einsteigen, gewinnen ein Jahr.» Weil sie die BM dann schon am Ende des 3. Lehrjahres abschliessen, hätten sie mehr Zeit, sich auf die Lehrabschlussprüfung vorzubereiten und sich mehr auf die Bildung im Betrieb zu konzentrieren. Weiterer Effekt: Mit dem Angebot kann sich die Berufsbildung als Alternative zum Gymnasium positionieren. Nicht alle Fachleute finden die Idee gut. So wendet sich der an der PH Zürich tätige Didaktiker Claudio Caduff gegen das Modell und nennt didaktische, entwicklungspsychologische und bildungstheoretische Gründe dafür. Der BM-Unterricht baue in den Fächern Mathematik, Deutsch, Französisch und Englisch idealerweise auf die bis Ende 3. Sekundarklasse erworbenen Kompetenzen, so Caduff. Diesem Prinzip könne aber nicht nachgelebt werden, wenn die Kompetenzen der 3. Sek und die des ersten BM-Jahres parallel erworben werden. Zudem erforderten viele Unterrichtsgegenstände in den BM-Fächern eine gewisse Reife: «14- bzw. knapp 15-jährige sind zu jung für vieles, was in der BM gelernt werden soll, dies gilt in besonderem Masse für überfachliche Kompetenzen, die nach RLP-Konzept zusammen mit fachlichen Konzepten erworben werden.» Auch habe die BM-Allgemeinbildung sui generis, also zweckfreie Bildung der jungen Menschen zum Ziel. «Diese wird im Modell noch stärker vernachlässigt, als das schon im herkömmlichen BM-I-Unterricht der Fall ist», so Caduff. *dfl*

Neues Webportal der Unia

Gegen sexuelle Belästigung

Die Gewerkschaft Unia hat rund 800 Lernende zum Thema sexuelle Belästigung in der Lehre befragt. 80 Prozent der jungen Frauen und 48 Prozent der jungen Männer gaben an, schon einmal sexuell belästigt worden zu sein. Die Belästigungen fanden am Arbeitsort (33%), in der Schule (34%) und im Privatleben (56%) statt. Aufgrund dieses Ergebnisses hat die Unia eine Kampagne lanciert, um das Problem anzugehen. Sie ruft die Lehrbetriebe und die Berufsfachschulen auf, gemeinsam gegen Sexismus und sexuelle Belästigung vorzugehen und auch schon bei schwachen Formen von Sexismus zu reagieren, um einen Kulturwandel herbeizuführen. Die Gewerkschaft hat ein Online-Portal für Lernende und Lehrbetriebe geschaffen, auf dem sie konkrete Massnahmen vorschlägt. Sie empfiehlt eine Politik der Nulltoleranz bei sexueller Belästigung und fordert eine verstärkte Prävention sowie verbindliche Reglemente gegen sexuelle Belästigung in Lehrbetrieben und Berufsfachschulen. Hierfür stellt die Unia ein Musterreglement und Grundsätze für Betriebe zur Verfügung. Als weitere Massnahmen empfiehlt sie vermehrte Kontrollen der Arbeitsbedingungen von Lernenden durch die Kantone sowie unabhängige, anonym zugängliche Beschwerdestellen in allen Betrieben und Schulen. *lp*

www.belaestigung-in-der-lehre.ch

Wandel des Bildes vom «Lehrling»

Nicht mehr nur Arbeitskraft

1969 hielt der damalige Zürcher Stadtpräsident Sigmund Widmer ein Referat mit dem Titel «Lehrlinge – Stiefkinder unserer Gesellschaft»; er sprach von «erschreckend bescheidenem Wissen» und beklagte eine «offensichtliche Unklarheit über die eigene Position in der Gesellschaftsordnung» dieser jungen Erwachsenen. Redeweisen wie diese bilden den Gegenstand einer diskursanalytischen Forschungsarbeit über die Veränderungen des Bildes der heute als Lernende bezeichneten Lehrlinge zwischen 1950 und 1970. Die Autorin der Studie, Lena Freidorfer-Kabashi (Universität Zürich), arbeitet dabei drei Lehrlingsbilder heraus. In den Jahren von 1950 bis 1960 wurde die Jugend in beruflicher Ausbildung überwiegend als «Produktionsfaktor» oder «volkswirtschaftlicher Faktor» gesehen. Als Subjekte mit individuellen Bedürfnissen begann man sie erst danach wahrzunehmen, ab etwa 1960, als in der Berufserziehung eine stärkere Auseinandersetzung mit psychologischen und soziologischen Erkenntnissen erfolgte. Jetzt wurden die Lernenden vermehrt als in geistiger und körperlicher Entwicklung stehende und dadurch schützenswerte, junge Menschen thematisiert. Die Jahre ab 1967 brachten weitere Veränderungen des Bildes, da sich die Lernenden aus Strukturen des Konformismus lösten und in der Öffentlichkeit, in Printmedien und im Fernsehen zu Wort kamen – auch als Folge vieler Protestaktionen. So wandelte sich die Fremd- und Selbstdarstellung der Lernenden von produktiven und autoritären anzuleitenden Arbeitskräften hin zu einem zu erziehenden und zu bildenden Subjekt – ähnlich den Jugendlichen, die ein Gymnasium besuchten. Wie weit damit der «krasse Unterschied zwischen den privilegierten Mittelschülern und den gleichaltrigen Lehrlingen» tatsächlich schon beseitigt war, den Sigmund Widmer beklagte, müsste in Forschungsarbeiten zu den nachfolgenden Jahrzehnten untersucht werden. *dfl*

www.bwpat.de > Ausgaben > Ausgabe 38

Zweijährige Grundbildung (EBA) und Praktische Ausbildung (PrA)

Einige Hoffnungen erfüllt, aber Schwachstellen bleiben

Wer eine zweijährige Grundbildung (EBA) oder eine Praktische Ausbildung (PrA) absolviert, hat gute Arbeitsmarkt- und Bildungschancen. Dies zeigt eine neue Studie. Aber auch in diesen Ausbildungen ist die Quote der Lehrvertragsauflösungen mit über 20 Prozent hoch. Noch sind die Unterstützungsmassnahmen zu wenig gut koordiniert oder zu spät angesetzt.

Von Claudia Hofmann und Kurt Häfeli (HfH) sowie Barbara Duc und Nadia Lamamra (IFFP), unter Mitarbeit von Xenia Müller und Annette Krauss (HfH) sowie Isabelle Bosset (IFFP)

2004 wurde die zweijährige Grundbildung mit eidgenössischem Berufsattest (EBA) eingeführt. Mit ihr war die Hoffnung verbunden, dass sich dank standardisierten Ausbildungsinhalten die Arbeitsmarktfähigkeit und die Durchlässigkeit in weiterführende Ausbildungen verbessern. Für Jugendliche, die diese Hürde nicht schaffen, wurde vom Branchenverband INSOS zudem die Praktische Ausbildung (PrA) lanciert, die in der Regel von der Invalidenversicherung (IV) mitfinanziert wird. 2019 starteten rund 8500 Jugendliche eine EBA-Ausbildung (10% der neuen Lehrverhältnisse) und rund 800 eine PrA. Beide Ausbildungen können in rund 60 Berufen absolviert werden.

Die Erfahrungen mit den beiden Ausbildungsgefässen sind positiv, wie Evaluationen zeigen. Dennoch gibt es einige offene Fragen, die in der vorliegenden, vom SBFi mitfinanzierten Studie der Hochschule für Heilpädagogik Zürich (HfH) und des EHB Lausanne (IFFP) geklärt werden:

- Wie erleben die Lernenden ihre Situation in der Berufsfachschule und im Betrieb?
- Welches sind die Gründe und Folgen von Lehrvertragsauflösungen?
- Wie gut sind die Absolventinnen und Absolventen beruflich integriert?

Die Studie kombiniert qualitative und quantitative Daten, die in der Deutsch- und der Westschweiz bei sechs EBA-Berufen und den entsprechenden PrA erhoben wurden. Es fanden Befragungen zu Beginn (N=788), am Ende der Ausbildung (N=714) und acht Monate danach (N=424) statt. Rund ein Fünftel der Befragten waren PrA-Lernende. Die qualitative Studie umfasste

Interviews mit 37 Personen direkt nach der Lehrvertragsauflösung und mit 28 von ihnen eineinhalb Jahre danach.

Hohe Zufriedenheit

Die Ergebnisse zur Herkunft und zu den schulischen Laufbahnen der Lernenden offenbaren eine grosse Heterogenität. Vor dem EBA haben 27 Prozent ausschliesslich Regelschulen besucht (bei der PrA sind es 3%). Vor der PrA haben 34 Prozent ausschliesslich Sonderschulen besucht (beim EBA sind es 9%). Viele Personen blicken auf nicht lineare Bildungsverläufe zurück (Schulen im Ausland und Wechsel zwischen Regel- und Sondersettings). Hinzu kommt, dass Direkteinstiege nach Schulabschluss mit rund 28 Prozent eher selten sind. Bei der EBA-Ausbildung liegen bei rund der Hälfte der Lernenden sogar zwei oder mehr Jahre zwischen Schulabschluss und Ausbildungsbeginn.

Die Einschätzungen der Lernenden zur Ausbildung sind überwiegend positiv, insbesondere zur Situation im Betrieb und mit den betrieblichen Berufsbildenden. Im Verlauf der Ausbildung sinkt die Zufriedenheit etwas, sie bleibt aber hoch. Die Lernenden fühlen sich im Betrieb und in der Schule – im Durchschnitt – nur «ab und zu» belastet.

Situation nach einer Vertragsauflösung

Rund 21 Prozent der EBA- sowie 27 Prozent der PrA-Lernenden haben ihren Lehrvertrag aufgelöst, wobei die Quoten je nach Branche variieren (zwischen 17% und 28%). Die Gründe dafür sind gemäss Interviews mit Betroffenen ähnlich wie bei EFZ-Ler-

nenden: ungenügende Leistungen, zwischenmenschliche Probleme am Arbeitsplatz oder in der Schule, falsche Berufswahl und ungenügende Arbeits- oder Ausbildungsbedingungen. Bei den EBA-Lernenden kommen zwei weitere wichtige Gründe hinzu: eine als aufgezwungen empfundene Berufswahl und körperliche oder psychische Probleme. Bei den PrA-Lernenden steht die Lehrvertragsauflösung eher im Zusammenhang mit einem Entscheid der IV oder einem Wechsel in eine EBA-Ausbildung. Viele Lernende tun sich zudem schwer, dazu zu stehen, in einer EBA- oder PrA-Ausbildung zu sein; sie berichten von negativen Reaktionen, was auf eine weiterhin ungenügende Akzeptanz der beiden Bildungsgänge hinweist.

Eineinhalb Jahre nach der Lehrvertragsauflösung ist die Situation der 28 befragten Jugendlichen vielfältig. Positiv ist, dass gut 40 Prozent (12) wieder eine Ausbildung aufgenommen haben; über die Hälfte von ihnen absolviert eine Ausbildung mit höheren Anforderungen, was von der Durchlässigkeit des Berufsbildungssystems zeugt. Ein wesentlicher Teil der Befragten (9) geht einer Erwerbstätigkeit nach, wenn auch oft ohne Qualifikation (5). Sorgen bereitet die bei einem Viertel der Jugendlichen (7) festgestellte Entfremdung vom Erwerbsleben; sie befinden sich weder in einer Ausbildung, noch gehen sie einer Erwerbstätigkeit nach.

Ob Jugendliche wieder in eine Ausbildung einsteigen, hängt massgeblich vom Umfeld ab: Familie und Freunde sind wichtig, oft aber überfordert. Das berufliche Netzwerk (Berufsbildende, Lehrpersonen usw.) ist zwar aktiv, wird von den Jugend-

lichen aber nicht immer als Unterstützungsmöglichkeit wahrgenommen und genutzt (dies gilt insbesondere auch für die Fachkundige individuelle Begleitung, FiB). Beim institutionellen Netzwerk (Sozialdienste, Therapeutinnen) liegt der Schwerpunkt oft nicht bei der Ausbildung. Manche Jugendliche scheinen von der Vielzahl der Angebote auch überfordert zu sein.

Situation nach Lehrabschluss

Etwas mehr als drei Viertel der ehemaligen EBA-Lernenden sind acht Monate nach Ausbildungsabschluss beruflich integriert: Sie haben eine Arbeit oder absolvieren eine Ausbildung. Bei der PrA liegt diese Quote sogar noch höher (86%, siehe Abbildung). Rund 80 Prozent sind fest angestellt und arbeiten Vollzeit, knapp ein Drittel ist weiter im Lehrbetrieb tätig. 86 Prozent der Personen mit EBA arbeiten im ersten Arbeitsmarkt, bei den PrA sind es 49 Prozent. Gut ein Viertel verfolgt nach der EBA eine EFZ-Ausbildung (gut die Hälfte startet direkt im zweiten Lehrjahr), bei den PrA münden knapp 8 Prozent in eine EBA ein (wobei etliche PrA-Lernende schon vor Abschluss in eine EBA gewechselt haben). Ob Personen eher arbeiten oder in einer Ausbildung stehen, hängt auch von der Branche ab.

Die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und verschiedenen Aspekten der Ar-

beit ist hoch, wobei keine Unterschiede zwischen EBA und PrA oder zwischen Branchen festzustellen sind. Positiv äussern sich die Befragten vor allem über ihre Arbeitskollegen und Vorgesetzten. Personen, die wieder eine Ausbildung absolvieren, fühlen sich mehrheitlich (80%) gut vorbereitet und nicht überfordert. Personen, die keine Arbeit oder keinen Ausbildungsplatz gefunden haben, sind hingegen deutlich weniger zufrieden mit ihrer Situation und beurteilen rückblickend auch die Ausbildung kritischer. Die unsichere Zukunft und finanzielle Probleme werden als belastend erlebt. Ausserdem sind 44 Prozent der Betroffenen ohne Tagesstruktur.

Fazit

Die beiden Ausbildungsgefässe EBA und PrA bieten für viele Jugendliche mit unterschiedlichem soziokulturellem und schulischem Hintergrund eine adäquate Ausbildung. Manche Lernende haben aber Anpassungsprobleme und brauchen Unterstützung. Die Heterogenität der Lernenden ist auch eine Herausforderung für die Berufsbildenden; sie meistern sie jedoch mehrheitlich gut, wie die hohe Zufriedenheit der Lernenden in beiden Ausbildungsgefässen zeigt.

Die Hoffnung, dass der Direkteinstieg in eine EBA für Lernende als Alternative zu

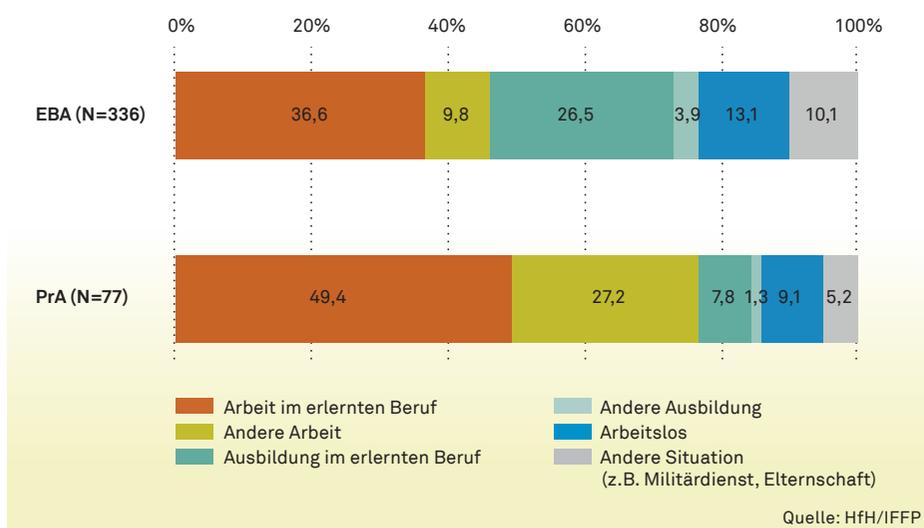
einer Zwischenlösung wahrgenommen wird, erfüllt sich nicht. Hier könnten Informationen weiterhelfen, in denen die Durchlässigkeit zu anspruchsvolleren Bildungsstufen dargestellt wird – insbesondere auch in der französischsprachigen Schweiz.

Die Ergebnisse zu den Lehrvertragsauflösungen unterstreichen, wie wichtig eine sorgfältige Abklärung bei der Berufs- und auch Betriebswahl mit praxisnahen Begegnungsmöglichkeiten ist. Allerdings benötigen gerade Jugendliche mit unterschiedlichen Handicaps angesichts der immer noch eingeschränkten Ausbildungsangebote bei EBA und PrA Zeit und Unterstützung bei der Berufsfindung.

Lernende profitieren in allen Phasen der Ausbildung von Unterstützung. Die Vielzahl der involvierten Stellen und Fachpersonen stellt für die Betroffenen allerdings oft eine Herausforderung dar. Die Unterstützung scheint noch zu wenig koordiniert oder oft zu spät angesetzt zu sein. Gerade bei der Früherfassung könnten die Lehrpersonen in den Berufsfachschulen und die FiB-Personen hilfreich sein, die gemäss den Ergebnissen dieser Studie in kritischen Situationen wie einer Lehrvertragsauflösung noch zu wenig genutzt werden. Zudem könnte die Zusammenarbeit zwischen Verantwortlichen und sozialtherapeutischen Stellen verbessert und könnten die Eltern vermehrt einbezogen werden.

Die vorliegende Studie liefert diese und weitere Hinweise auf Optimierungsbedarf in einem bildungspolitisch bedeutsamen Bereich. Ein Berufsabschluss ist vor allem auch für die jungen Berufsleute selbst hinsichtlich Selbstvertrauen und Unabhängigkeit von grosser Bedeutung und sichert längerfristig ihre Teilhabe im Arbeitsmarkt.

Berufliche Anschlusslösungen nach EBA resp. PrA (acht Monate nach Abschluss)



Hofmann, C., Häfeli, K., Müller, X., Krauss, A., Duc, B., Lamamra, N., Bosset, I. (2020): Situation von Lernenden und Bewältigung von Übergängen im niederschweligen Ausbildungsbereich («LUNA»). Schlussbericht. Zürich/Renens, Hochschule für Heilpädagogik/Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle.

Programm «Bewerbungsprozess»

Digitalisierung der Lehrstellensuche

Zwischen der Welt von Schülerinnen und Schülern auf Lehrstellensuche und der Realität des Arbeitsmarkts hat sich ein Graben geöffnet, den es zu schliessen gilt. In fünf Online-Sessions vermittelt Young Enterprise Switzerland (YES) die wichtigsten Grundlagen für die Lehrstellensuche.

Florence Montellier, Verantwortliche für die Westschweiz bei Young Enterprise Switzerland

Der vom Bund im Mai 2020 eingerichtete Förderschwerpunkt «Lehrstellen Covid-19» unter der Leitung der Taskforce «Perspektive Berufslehre 2020» hat zum Ziel, die negativen Auswirkungen der Coronapandemie auf die Berufsbildung zu minimieren. Ins Massnahmenpaket zur Verbesserung der Chancen von Jugendlichen auf dem Lehrstellenmarkt hat das für die Taskforce verantwortliche SBFi unter anderem eine Initiative der Non-Profit-Organisation Young Enterprise Switzerland (YES) aufgenommen, die die Digitalisierung des Unterrichtsmoduls «Bewerbungsprozess» zum Ziel hat. Bislang wurde das Modul in den letzten zwei obligatorischen Schuljahren der Sekundarstufe I (10. und 11. Schuljahr HarmoS) im Präsenzunterricht vermittelt. Es folgt wie alle Programme von YES dem Grundsatz «Learning by Doing». Das Ziel des neuen digitalen Angebots ist es, die realen Bedingungen bei der Lehrstellensuche und im Rekrutierungsverfahren abzubilden. Im Rahmen des Programms vermitteln ausgewiesene Fachleute Ratschläge, Tipps und Motivation. Die Volunteers werden aus dem Partnernetzwerk von YES ausgewählt oder zurzeit rekrutiert, damit die Organisation die für die neue Dienstleistung notwendigen Ressourcen nach dem Bedarf der Schulen ausrichten kann.

Fünf Online-Sessions

In fünf Online-Sessions werden Jugendliche mithilfe von Videos, Lese- und Schreib- anlässen, Recherchearbeiten und Multiple-Choice-Fragen motiviert, ihre Zukunft in die Hand zu nehmen. Das Programm ist wie folgt aufgebaut:

- In der ersten Session werden die Jugendlichen im Modul «Bewerbungsprozess»

von YES begrüsst. Die Schüler/innen beginnen die Online-Session und tragen zuerst ihre persönlichen Daten ein. Ihr Coach begrüsst sie anschliessend in einem selbst erstellten Video und informiert die Jugendlichen über seinen Beruf, seine Laufbahn und das Tätigkeitsgebiet seines Arbeitgebers. Danach haben die Jugendlichen Gelegenheit, Fragen zu stellen. Daraus ergibt sich ein interessanter Austausch zwischen den Schülerinnen oder Schülern und ausgewiesenen Fachpersonen zu Laufbahnfragen, Unsicherheiten am Anfang der Berufslaufbahn und den Kriterien, die den Jugendlichen wichtig sind («eine Chefin, die an mich glaubt, einen Chef, der mich Neues lehrt», «angenehmes Arbeitsklima» usw.).

- Die zweite Session widmet sich dem Bewerbungsprozess und der Lehrstellensuche.

Der Coach führt die Schüler/innen in die Lehrstellensuche ein. Auf Screenshots werden die besten Websites angezeigt und Tipps zur Nutzung von Filtern für eine gezielte Lehrstellensuche gegeben. Der Kommunikationsstil ist motivierend und regt die Jugendlichen zum Handeln an. Weiter erhalten die Jugendlichen aktuelle Informationen zur Arbeitsmarktrealität und werden vom Coach ermutigt, sich auf Websites wie berufsberatung.ch oder indeed.ch zu registrieren, um schneller auf aufgerufene Seiten zurückgreifen zu können. In dieser Session wird überdies ein Stelleninserat entschlüsselt. So können die Jugendlichen herausfinden, welche Kompetenzen für eine bestimmte Lehrstelle verlangt sind, und das Bewerbungsschreiben möglichst adressatengerecht verfassen. Der Coach legt den Jugendli-

Das Angebot von YES

Das Angebot von YES umfasst mehrere Programme: Im Rahmen des «Company Programme» für die Sekundarstufe II gründen und betreiben Jugendliche ein Kleinunternehmen und lernen während eines Schuljahres das Unternehmertum kennen. Etwa 200 Unternehmen werden im Rahmen dieses Programms jedes Jahr gegründet. Mit «Jugend debattiert» für die Sekundarstufe I und II lernen Schülerinnen und Schüler, Pro- und Kontra-Argumente für gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Debatten zu formulieren. Die Jugendlichen lernen, gute Debatten zu führen, ihre Meinung erfolgreich zu verteidigen, die Meinung anderer zu akzeptieren, sich

eine eigene Meinung zu bilden usw. Das Programm «Unsere Gemeinde» bringt Primarschülerinnen und -schülern auf spielerische Art und Weise die Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten der verschiedenen Akteure in einer Gemeinde näher. Begleitet werden sie dabei von einem Volunteer aus der Wirtschaft. Im Programm «Pintolino» schliesslich entwickeln, gestalten und produzieren Primarschüler/innen ihr eigenes Produkt oder ihre eigene Dienstleistung. Von der Ideenfindung bis hin zu den Verkaufsaktivitäten planen, organisieren und realisieren die Kinder ihr gemeinsames Projekt in verschiedenen Arbeitsgruppen.

chen nahe, sich telefonisch beim potenziellen Arbeitgeber zu melden. Zu diesem Zeitpunkt wird den Jugendlichen eine Übung zur telefonischen Kontaktaufnahme vorgeschlagen, damit sie sich auf echte Situationen vorbereiten können.

- Die dritte Session ist dem Bewerbungsdossier gewidmet. Wiederum stellt der Coach den Bezug zur Realität auf dem Arbeitsmarkt her. «Wir erklären den Jugendlichen, dass die Personalfachleute ihren Lebenslauf ganz genau studieren und es sich um das wichtigste Dokument im Bewerbungsdossier handelt», erklärt Kai-Nicholas Kunze, Berater beim Personaldienstleister Move UP und Volunteer für das Programm. Wichtig ist, dass Ziele formuliert werden und die Jugendlichen auf Fehler aufmerksam gemacht werden, über die sie stolpern könnten. Die Jugendlichen sollen mindestens zwei Entwürfe ihres Lebenslaufs auf die Plattform hochladen, und jede/r einzelne Schüler/in bekommt vom Coach in der anschließenden Session eine Rückmeldung per Videokonferenz.
- In der vierten Session arbeiten die Jugendlichen am Bewerbungsschreiben und tauschen sich per Videokonferenz mit ihrem Coach aus. Die Ziele des Bewerbungsschreibens werden aufgezeigt und veranschaulicht. Die Jugendlichen haben in dieser Session auch die Möglichkeit, ihren Coach per Videoanruf zu kontaktieren, Fragen zu den Sessions 1–3 zu stellen und ein Rollenspiel (telefonische Lehrstellensuche) zu spielen. Der Coach gibt den Jugendlichen weitere Ratschläge zum Lebenslauf und zum Bewerbungsschreiben, damit sie ihr Dossier fertigstellen können. Mithilfe einer Online-Checkliste können die Jugendlichen prüfen, ob ihr Bewerbungsdossier alle zentralen Punkte abdeckt.
- In der fünften und letzten Session kann der Coach nochmals auf die wichtigsten Ratschläge im Zusammenhang mit dem Vorstellungsgespräch zurückkommen, die Realität des jungen Zielpublikums aufgreifen oder gewisse Themen (Smartphone, Kaugummi, gute Umgangsformen, Notizen schreiben usw.) ansprechen und die

Jugendlichen so ganz konkret für das Bewerbungsverfahren sensibilisieren. Weiter werden geglückte oder misslungene Gesprächsszenen gezeigt. Abgeschlossen wird das Programm mit einer Videokonferenz für die ganze Klasse oder individuellen Videogesprächen für Schüler/innen, die ein fiktives Vorstellungsgespräch auf der Grundlage eines Bewerbungsdossiers üben möchten, das sie dem Coach übermittelt haben.

Erfahrungen aus der Praxis

Die Lehrpersonen der teilnehmenden Klassen erhalten von YES einen Link zu den Online-Sessions, die während eines bestimmten Zeitfensters aktiv sind. Sie unterstützen die Schüler/innen während der Online-Sessions, reservieren allenfalls den Informatikraum, damit die Jugendlichen ihr Bewerbungsschreiben und den Lebenslauf verfassen können, und planen das virtuelle Treffen zwischen dem Coach und der Klasse. Das Programm nimmt vier bis sechs Lektionen in Anspruch.

«Diese Erfahrung hat meine Schülerinnen und Schüler geprägt», erzählt Pierre-Alain Chevalley, Lehrer in Corsier-sur-Vevey (VD). «Sie hatten Kontakt zu einem echten Rekrutierungsprofi. Für einmal war es nicht ein Lehrer, der ihnen sagte, dass sie auf die Rechtschreibung achten sollen. Es ist gut, wenn sie das von jemand anderem hören, davon profitieren auch wir im Unterricht. Mit dem Online-Programm können wir das Thema anders angehen, die Schüler/innen arbeiten selbstständig, teils im Unterricht und teils zu Hause, und das in ihrem eigenen Lerntempo. Das Angebot ist eine gute Ergänzung zur Arbeit der Berufsberatenden und der Lehrpersonen.»

Kai-Nicholas Kunze sieht in der Erfahrung als Volunteer einen doppelten Nutzen: «Die Jugendlichen bei der Planung ihrer beruflichen Zukunft zu begleiten, hat mir viel positive Energie gegeben; ich habe hochmotivierte junge Menschen kennengelernt, die meine praktischen Ratschläge zur Laufbahnberatung und zur Arbeitswelt begierig aufgenommen haben. In meinem Alltag habe ich es mit erfahrenen Berufsleuten, Führungspersonen, Managern und Spezia-



Das Ziel des neuen digitalen Angebots ist es, die realen Bedingungen bei der Lehrstellensuche und im Rekrutierungsverfahren nachzubilden.

listen zu tun. Das Programm YES ist meine Chance, zu verstehen, wie die heutigen Jugendlichen ticken und wer unsere Kunden von morgen sind. Den Jugendlichen ermöglicht das Online-Angebot, sich Gedanken über ihre berufliche Zukunft zu machen und ein individuelles Feedback zu ihrem Laufbahnprojekt zu erhalten, das sie sehr schätzen. Ich kann diese Erfahrung allen Personalfachleuten empfehlen, das ist ihr Job! Auch die Erstellung der Videos war eine interessante Herausforderung, auf die ich von YES bestens vorbereitet wurde.»

Das Programm ist für Jugendliche auf Lehrstellensuche in vielerlei Hinsicht hilfreich. Es zeigt ihnen, wie sie trotz der durch die Coronakrise verursachten Einschränkungen bestmöglich auf die Erwartungen des Arbeitsmarkts eingehen können. Sie lernen das Gespräch über Videokonferenz kennen, das bereits teilweise Eingang in die Rekrutierungsverfahren gefunden hat, und sind so schon auf diese Möglichkeit vorbereitet. YES hat sich zum Ziel gesetzt, die Module so schnell wie möglich in den Schulen einzuführen. Interessierte Fachpersonen und Schulen können sich direkt an die YES-Programmverantwortlichen Cynthia Probst (cynthia.probst@yes.swiss) wenden.

.....
www.yes.swiss



Coronavirus

Positive Erfahrungen mit Distanzberatung

Zu Beginn der Coronakrise mussten die Akteure der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung in kürzester Zeit Lösungen für die Distanzberatung (per Telefon, E-Mail, Chat oder Videokonferenz) schaffen. Der Fachverband profunda-suisse hat in einem Erfahrungsaustausch die ersten Eindrücke der Beratungspersonen zusammengetragen. Diese empfinden die Distanzberatung im Allgemeinen als Bereicherung und sehen darin gewisse Vorteile gegenüber der Face-to-Face-Beratung. Beispielsweise können die Beratungen so flexibler, kürzer und häufiger durchgeführt werden. Die physische Distanz kann zudem zu einer grösseren Offenheit und Aufrichtigkeit führen. Allerdings muss dafür oft eine anfängliche Skepsis gegenüber der Technik überwunden und das Fehlen von gewissen Sinneseindrücken durch eine klare und gezielte Kommunikation kompensiert werden. *aw*
www.profunda-suisse.ch>Erkenntnisse aus dem Webinar Distanzberatung

Fragebogen

Laufbahnen in unsicheren Zeiten

Aufgrund der Veränderung und der zunehmenden Unvorhersehbarkeit von Berufslaufbahnen nehmen viele Erwerbstätige ihre Laufbahn als unsicher wahr. Diese Unsicherheit kann sich auf die Karrieremöglichkeiten, die Wechselwirkungen zwischen Arbeit, Familie und Freizeit sowie auf den Ruhestand beziehen. Wie eine Studie der Universität Bern zeigt, hat die Unsicherheit Auswirkungen auf die Zufriedenheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmenden. Der Fragebogen, den die Forschenden für die Studie entwickelt und validiert haben, wird bald auch für die Praxis zur Verfügung stehen. Er erfasst acht Dimensionen der Laufbahnunsicherheit und dürfte auch für die Laufbahnberatung sehr hilfreich sein. *aw*
www.sgab-srfp.ch (Suche: Unsichere Zeiten)
www.aop.psy.unibe.ch>Forschung>Sichere berufliche Laufbahnen in Zeiten der Unsicherheit?

Studie

Genuss einplanen

Selbstkontrolle unterstützt uns, wenn wir langfristige Ziele erreichen wollen. Ebenso wichtig sind das kurzfristige Vergnügen und die Fähigkeit zu genießen, sagen die Psychologinnen Katharina Bernecker und Daniela Becker. Menschen, die sich dem Genuss hingeben können, empfinden gemäss ihren fünf Studien mehr Wohlbefinden, weisen eine höhere Lebenszufriedenheit auf und leiden weniger unter Depressions- und Angstsymptomen. Im Homeoffice wird allerdings der Erholungsraum plötzlich mit Leistung und Arbeit verbunden, Gedanken an Pendenzen durchkreuzen Erholungsphasen und können sie beeinträchtigen. Entspannung müsse bewusst in den Tagesablauf eingeplant werden, damit eine ausgewogene Balance zwischen dem Verfolgen kurzfristiger hedonistischer Genuss- und langfristiger Erfolgsziele entstehen könne. *az*
Bernecker, K., Becker, D. (2020): Beyond self-control: Mechanisms of hedonic goal pursuit and its relevance for well-being. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*.

Studie

Nachwuchs für die internationale Zusammenarbeit

Welche Motivation haben Studierende, die eine Laufbahn im Bereich der humanitären Hilfe, Entwicklungszusammenarbeit oder Friedensförderung anstreben? Und welche Gründe halten sie von einer solchen Entscheidung ab? Diese Fragen standen im Zentrum einer Umfrage, die cinfo in Zusammenarbeit mit der Berner Fachhochschule bei mehr als 500 Studierenden in der Schweiz durchgeführt hat. Die Befragung zeigt, dass Studierende an der internationalen Zusammenarbeit (IZA) interessiert sind, weil sie eine Arbeit suchen, die «Sinn macht», und darin die Möglichkeit sehen, globale (ökologische, gesellschaftliche usw.) Herausforderungen anzugehen. Seltener wurden Motive wie die Suche nach einer persönlichen Herausforderung oder das Sammeln von Auslandserfahrung genannt. Zu den Hinderungsgründen gehören die Schwierigkeit, Privat- und Berufsleben zu vereinbaren und die Laufbahn mit derjenigen des Partners oder der Partnerin abzustimmen. Das überrascht nicht, wird doch die Work-Life-Balance als wichtigstes Kriterium für die Attraktivität einer Stelle bewertet. Ein weiteres Hindernis ist wirtschaftliche oder berufliche Unsicherheit. Die Mehrheit der Befragten und insbesondere der Frauen würde am liebsten für eine NGO arbeiten. An zweiter Stelle der Beliebtheitsskala steht der Bund, gefolgt von multilateralen Organisationen wie der UNO. Letztere sind besonders bei den Männern beliebt. Auch 16 in der Schweiz ansässige Arbeitgeber aus dem Bereich der IZA wurden befragt. Diese Umfrage ergab, dass die Anzahl der Stellen für Einsteiger in den letzten Jahren insgesamt, vor allem aber im Bereich Medien und Kommunikation, gestiegen ist. Bei den NGO nimmt die Anzahl Bewerber/innen pro offene Stelle zu. Schwieriger gestaltet sich die Rekrutierung von jungen Berufsleuten hingegen für multilaterale Organisationen. *aw*

www.cinfo.ch/youth-interest

Studie

Arbeitsallianz fördert den Beratungserfolg

Das Schaffen einer respekt- und vertrauensvollen Beziehung zwischen Therapeutin und Klientin erweist sich als robuste Prognose für den Therapieerfolg. Unter der Leitung von Christoph Flückiger, Professor für Psychotherapie der Universität Zürich, und mit Beteiligung von Forschenden aus 17 Ländern wurde eine Serie von Metaanalysen durchgeführt. Die Auswertung der knapp 400 Studien zeigt, dass psychische Störungen besonders dann erfolgreich behandelt werden, wenn Therapeutin und Klientin innerhalb einer vertrauensvollen Beziehung zielgerichtet zusammenarbeiten. Zentral für den Aufbau dieser sogenannten Arbeitsallianz ist das gemeinsame aktive Ausgestalten von Beratungszielen und damit verbundenen Interventionen sowie das Vertrauen in den professionellen Umgang mit persönlichen Informationen der Kunden. «Die Allianz ist auch in der BSLB relevant», sagt Flückiger auf Anfrage von PANORAMA, «möglicherweise noch akzentuiert, wenn – nach wie vor stigmatisierte – psychische Störungen im Spiel sind. So können Kunden die Frage haben, inwieweit die beratenden Personen sie ebenfalls als gescheitert erachten und davon ausgehen, dass sie sowieso ein hoffnungsloser Problemfall sind.» Erwartungen an die Beratung müssen gemäss Flückiger erfragt und ausgehandelt werden. Wichtig sei, nicht das Blaue vom Himmel zu versprechen, sondern gemeinsam ein realistisches Ziel zu erarbeiten. *az*

Flückiger, Ch. et al. (2020): *The reciprocal relationship between alliance and early treatment symptoms: A two-stage individual participant data meta-analysis*. In: *Journal of Consulting and Clinical Psychology* (Nr. 9[88], S. 829–843).

KBSB und profunda-suisse

Ethische Leitlinien für die Beratung

Die KBSB und profunda-suisse haben in einem gemeinsamen Projekt zwölf ethische Leitlinien für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) in der Schweiz erarbeitet. Ziele der ethischen Leitlinien sind:

- Als Berufskodex Werte und Grundhaltungen der BSLB-Fachpersonen definieren, Orientierung und Ausrichtung geben.
- Die Professionalität der Fachpersonen trotz Wandel der Arbeits- und Bildungswelt gewährleisten.
- Den Druck auf Beratende aufgrund widersprüchlicher Anforderungen mindern und die Auseinandersetzung und den Umgang mit Spannungsfeldern fördern.
- Die BSLB in der Bildungslandschaft auf kantonaler, nationaler und internationaler Ebene sowie auf dem Arbeitsmarkt stärken.
- Unterstützen, dass Würde und Potenzial sowie die aktive Rolle der Klientinnen und Klienten der BSLB geachtet werden.

Zudem sollen die Leitlinien als Referenzgrösse in der Positionierung der Beratungsarbeit und in der Zusammenarbeit mit Partnern aus Bildung, Wirtschaft und Politik eingesetzt werden können. Bereits 2002 hatte die KBSB eine Charta für Institutionen formuliert, um sicherzustellen, dass Ratsuchende respektvoll behandelt werden und Berufsberatende professionell handeln. Die neu erarbeiteten ethischen Leitlinien wurden auf der Grundlage der Bundesverfassung, des Bundesgesetzes über die Berufsbildung und der ethischen Leitlinien der internationalen Vereinigung für Bildungs- und Berufsberatung (IAEVG) sowie von Inhalten der Strategie Berufsbildung 2030 entwickelt. Sie werden auf den Websites der KBSB und von profunda-suisse aufgeschaltet. *az*

www.kbsb.ch

www.profunda-suisse.ch

Studie

Entwicklung der Berufswahlbereitschaft von Jugendlichen

Zentrale Inhalte und förderliche Faktoren der Berufswahlbereitschaft von Jugendlichen wurden in einer systematischen Literaturübersicht identifiziert. In einer Interventionsstudie bei Jugendlichen war der traditionelle Passungsansatz erfolgreicher als ein moderner Ansatz.

Von Julian Marciniak und Andreas Hirschi, Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Bern

Die Berufswahl ist für viele Jugendliche ein zentrales Thema. Deswegen ist es wichtig, dass sie sich gut darauf vorbereiten und dadurch erfolgreich und zufrieden in die Berufswelt einsteigen können. Doch was bedeutet es, sich auf die Berufswahl vorzubereiten? In der Fachliteratur gibt es verschiedene Konzepte und Begriffe wie die Berufswahlreife, die Berufswahlvorbereitung oder die berufliche Anpassungsfähigkeit. Diese Konzepte fokussieren sich meist auf einzelne Komponenten der Berufswahl, wie zum Beispiel die Einstellung zur Berufswahl oder das Wissen zur Berufswahl und über die Berufswelt. Bislang gab es keine übergeordnete Zusammenfassung, die alle wichtigen Elemente zur Berufswahl integriert. Deswegen haben wir an der Universität Bern die Berufswahlforschung der letzten zwanzig Jahre analysiert und den Sammelbegriff «Berufswahlbereitschaft» definiert als die Haltungen, Verhaltensweisen, Kenntnisse und Kompetenzen, die nötig sind, um mit erwarteten und unerwarteten Laufbahnveränderungen umzugehen.

In der Analyse hat sich gezeigt, dass es die drei Kernelemente Haltungen, Verhaltensweisen, Kenntnisse/Kompetenzen braucht, damit der Übergang von der Schule in die Arbeitswelt erfolgreich gemeistert wird. Der Begriff der Berufswahlbereitschaft bezieht zudem die Unberechenbarkeit der heutigen Arbeitswelt mit ein. So können neben zu erwartenden Ereignissen wie dem Schulabschluss auch unerwartete Veränderungen auf die eigene Berufswahl zukommen, wie zum Beispiel Umwälzungen in einer Branche oder grundlegende Veränderungen in der Arbeit aufgrund von Automatisierung. Das Thema Berufswahl bleibt somit auch im

Erwachsenenalter wichtig, und das Konzept der Berufswahlbereitschaft ist deswegen für das ganze Erwerbsleben relevant.

Faktoren, die die Berufswahlbereitschaft fördern

In unserer Literaturübersicht haben wir auch untersucht, welche Faktoren die Berufswahlbereitschaft fördern. Die relevanten Faktoren wurden in individuelle und kontextuelle Faktoren eingeteilt. Zu den individuellen Faktoren gehören demografische Merkmale, Bildungsniveau und -erfolg, Persönlichkeitsmerkmale, Arbeitserfahrung und allgemeinelaufbahnbezogene Haltungen und Motivation. Bei den demografischen Merkmalen zeigte sich zum Beispiel, dass sich die Berufswahlbereitschaft mit zunehmendem Alter erhöht. Betreffend Bildung zeigte sich, dass leistungsstarke Schülerinnen und Schüler eine höhere Berufswahlbereitschaft aufweisen, da sie anscheinend einen stärkeren Fokus auf ihre zukünftige Ausbildung legen. Bei den Persönlichkeitsmerkmalen stellten sich eine proaktive Persönlichkeit, hohes Selbstbewusstsein und Optimismus als förderlich für die Entwicklung von Berufswahlbereitschaft heraus. Jugendliche mit Arbeitserfahrung, Laufbahnzielen oder starken Arbeitswerten scheinen ebenfalls besser auf die Berufswahl vorbereitet zu sein.

Die kontextuellen Faktoren lassen sich in die drei Kategorien Familienhintergrund, soziale Unterstützung und Interventionen einteilen. Beim Familienhintergrund spielt es eine wichtige Rolle, dass die Eltern den Jugendlichen genügend Möglichkeiten einräumen, die Berufswahl aktiv zu verfolgen. Bei der sozialen Unterstützung sind neben den Eltern auch die

Schule und die Freunde wichtige Ressourcen. Auch die Berufswahlinterventionen erhöhen die Berufswahlbereitschaft von Jugendlichen. Diese Interventionen können in Form von Workshops, Berufswahlunterricht oder Unterstützung durch Beratungspersonen stattfinden.

Trotz diesen Erkenntnissen bleiben viele Fragen zur Berufswahlbereitschaft offen:

- Wie entwickelt sich die Berufswahlbereitschaft in der Schulzeit? Führen zum Beispiel bestimmte Haltungen zu bestimmten Verhaltensweisen?
- Gibt es bestimmte Arten von Berufswahlbereitschaft? Gibt es zum Beispiel Jugendliche, die überwiegend nur Wissen und Kenntnisse haben, aber wenig positive Haltungen?
- Entwickeln alle Jugendlichen Berufswahlbereitschaft auf die gleiche Art und Weise?
- Durch welche Art von Interventionen kann die Berufswahlbereitschaft am besten erhöht werden?

17 Prozent mit tiefer Berufswahlbereitschaft

Um diese Fragen zu beantworten, führten wir ein durch das SBFI unterstütztes Projekt durch, mit dem wir die Entwicklung der Berufswahlbereitschaft von Jugendlichen ab der achten Klasse bis zum Eintritt in die berufliche Grundbildung verfolgten. Hierfür wurden 1072 Schülerinnen und Schüler aus den Kantonen Bern, Uri und Aargau rekrutiert und mehrfach zu ihrer Berufswahlbereitschaft befragt.

Erste Ergebnisse haben gezeigt, dass sich die Kernelemente (siehe Abbildung) der Berufswahlbereitschaft bei Jugendlichen relativ gleichmässig entwickeln. Zudem konnten wir feststellen, dass eine

proaktive Persönlichkeit, ein hohes Selbstbewusstsein und eine hohe Gewissenhaftigkeit förderlich für die Entwicklung der Berufswahlbereitschaft sind. Wir konnten jedoch auch sehen, dass bei etwa 17 Prozent aller Jugendlichen die Entwicklung der Berufswahlbereitschaft schlecht verläuft. Diese Gruppe hatte auch relativ geringe Werte bei den drei Persönlichkeitsmerkmalen und müsste dementsprechend besondere Aufmerksamkeit bei der Berufswahl erhalten. Dies könnte mittels eines Berufswahlworkshops oder mithilfe von Beratungspersonen geschehen.

Förderung der Berufswahlbereitschaft – aber wie?

Traditionell wird bei der Berufswahl darauf geachtet, dass Jugendliche sich zunächst selbst besser kennenlernen und dann mehr über die Arbeitswelt erfahren. Ziel ist, eine Übereinstimmung zwischen dem, was eine Person gut kann (z.B. geduldig sein) und gerne macht (z.B. mit Menschen arbeiten) mit einem bestimmten möglichen Beruf (z.B. Kauffrau/-mann) zu finden. Dieser sogenannte Passungsansatz galt lange in der Berufswahlforschung als eines der wichtigsten Prinzipien, um den Übergang von der Schule in die Arbeitswelt erfolgreich zu meistern. Das Konzept ist jedoch stark im letzten Jahrhundert verankert, als Personen nach dem Übergang zur Arbeitswelt oft bis zur Rente im

gleichen Beruf und Betrieb arbeiten konnten. Da jedoch die Arbeitswelt immer unberechenbarer wird, scheint ein alleiniger Fokus auf eine gute Passung nicht ausreichend auf die Berufswahl und die Laufbahn vorzubereiten.

Stattdessen wird in der neuen Forschung vorgeschlagen, dass Jugendliche lernen sollten, die Arbeitswelt aktiv zu beobachten, sodass sie Berufschancen besser erkennen und nutzen und besser mit Rückschlägen und Hindernissen umgehen können. Jugendliche sollen dementsprechend proaktiver mit ihrer Berufswahl umgehen und nicht nur den passendsten Beruf finden. Bislang ist jedoch nicht untersucht worden, ob ein solcher proaktiver Ansatz genauso effektiv in der Förderung von Berufswahlbereitschaft ist wie ein traditioneller Passungsansatz.

Um dies genauer zu ergründen, haben wir in Kooperation mit dem BIZ Bern und dem Laufbahnzentrum Zürich zwei verschiedene Arten von Workshops durchgeführt, die die beiden Ansätze aufgreifen. Insgesamt haben acht Klassen an zwei achtstündigen Interventionen Anfang der achten Klasse teilgenommen, wobei die Hälfte einen traditionellen und die andere Hälfte einen proaktiven Ansatz mitgemacht hat. Als Kontrollgruppe dienten sechs Klassen, die keine Intervention mitgemacht und stattdessen ein gewöhnliches achtjähriges Schuljahr durchlaufen haben. Erste

Analysen zeigen, dass die traditionelle Intervention die Berufswahlbereitschaft von Jugendlichen wirksam fördert. Die proaktive Intervention schien demgegenüber weniger Wirkung zu zeigen. Die Resultate deuten somit darauf hin, dass sich zu Beginn der Berufswahl ein klassischer Passungsansatz gut dafür eignet, die Berufswahlbereitschaft zu fördern. Weitere Forschung ist notwendig, um besser zu verstehen, wie neue Konzepte der Berufswahl erfolgreich in der Praxis angewandt werden können. Vielversprechend scheint es unserer Meinung nach zu sein, traditionelle mit neueren Ansätzen zu kombinieren, um Jugendliche stärker im späteren Prozess der Berufswahl zu unterstützen.

Berufswahlbereitschaft bei Jugendlichen ist ein seit Langem erforschtes Thema. Aufgrund der bestehenden Forschung lässt sich eine Reihe von Schlüsselkomponenten und förderlichen Faktoren ableiten. Die heutige Arbeitswelt stellt die Jugendlichen und auch Erwachsenen jedoch vor viele neue Herausforderungen, sodass neue Ansätze zur Berufswahl verfolgt werden müssen. Aus diesem Grund widmet sich die aktuelle Berufswahlforschung neuen Konzepten, um Jugendliche noch besser auf eine dynamische Arbeitswelt vorzubereiten. Welche Konzepte schliesslich für welche Person am besten funktionieren, ist ein wichtiges Thema für zukünftige Forschung.

Drei Kernelemente der Berufswahlbereitschaft von Jugendlichen

Haltung	Kenntnisse und Kompetenzen	Verhaltensweisen
<ul style="list-style-type: none"> • Planungsbereitschaft • Explorationsbereitschaft • Interesse • Neugier • Selbstvertrauen • Entschlossenheit • Selbstwirksamkeit zur Entscheidungsfindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsfindung • Wissen zur Arbeitswelt • Wissen, welcher Beruf zu einem passt • Berufsoptionen entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbsterforschung • Erforschung der Berufswelt • Planung • Unterstützung suchen • Implementierung von Berufswahlinformationen

Quelle: Universität Bern

Beratungsmethode

Gesprächshypnose in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Die Gesprächshypnose (auch dialogische Hypnose) kann bei verschiedenen Gesprächstypen die Bildung einer Arbeitsallianz begünstigen. Warum sollte sie also nicht auch in der Berufs- und Laufbahnberatung funktionieren? Marlyse Schweizer leitet einen Kurs, der Berufsberaterinnen und -beratern die Methode näherbringt. Für PANORAMA hat sie die Grundlagen zusammengefasst.

Von Marlyse Schweizer, Hypnotherapeutin, Dozentin am Institut Romand d'Hypnose Suisse (IRHyS) und an der Fachhochschule Westschweiz (HES-SO)

In ihrer formalen oder dialogischen Form ist die moderne Hypnose eine Beziehungspraxis, die in den verschiedensten Bereichen, so etwa in der somatischen Medizin, der Krankenpflege, der Psychotherapie und der Bildungs- und Sozialarbeit, anwendbar ist. In allen Fällen zeichnet sich Hypnose dadurch aus, dass jemand in eine Trance versetzt wird.

Ein Blick auf die Geschichte der Hypnose zeigt, dass sich diese aus einer Vielzahl von Techniken zusammensetzt, mit denen Patienten oder Klientinnen in den Zustand einer hypnotischen Trance versetzt werden. In diesem Zustand kann der Klient zusammen mit dem Hypnotiseur auf die zu Beginn der Sitzung formulierten Ziele hinarbeiten: Entspannung, Angst-, Stress- oder Schmerzbewältigung, Stärkung des Selbstvertrauens usw.

Die hypnotische Trance ist ein veränderter oder dissoziierter Bewusstseinszustand. Einer der grossen Denker der Hypnotherapie, Thierry Melchior, definiert sie als «anderen» Zustand, als einen Zustand, der mehr oder weniger stark vom normalen Wachbewusstsein abweicht.

In Pflege-, Therapie- und sonstigen Behandlungssituationen wird durch Hypnose in der Regel nur eine leichte Trance herbeigeführt, vergleichbar etwa mit dem Bewusstseinszustand einer Person, die abgelenkt ist oder Tagträumen nachhängt. Es handelt sich also um einen alltäglichen Zustand, den jeder kennt, der sich fokussiert oder von etwas absorbiert wird. Ein solcher Zustand kann in einem Gespräch herbeigeführt werden, bei der Betrachtung eines Bildes oder einer Landschaft oder beim Tanzen, wenn man sich

von der Musik davontragen lässt. Die Hypnose erleichtert es dem Menschen lediglich, die Fähigkeiten, die er von Natur aus besitzt, für die Anforderungen und die Bedürfnisse der jeweiligen Anwendungssituation zu nutzen. «In der hypnotischen Trance ist man frei; der Trancezustand aktiviert Milliarden von Hirnzellen, die man normalerweise nicht nutzt», sagte einst der bekannte Hypnosetherapeut Milton H. Erickson.

Die drei Phasen der formalen Hypnose

Eine klassische Hypnosesitzung umfasst drei Phasen. In der ersten Phase induziert der Hypnotiseur die Trance mit Suggestionen wie: «Sie sitzen auf einem Stuhl ... Sie sitzen und atmen ...» Diese Suggestionen führen die Klientin an ihre körperlichen Empfindungen heran, an ihr körperliches Gegenwärtigsein im Hier und Jetzt. So wird sofort eine Allianz zwischen Klientin und Hypnotiseur hergestellt.

In der zweiten Phase wird die Trance vertieft und dazu genutzt, die Fantasie und die Sinne der Klientin zu wecken, etwa mit Sätzen wie «Sie sehen vor sich einen schönen Strand». In der Hypnotherapie nach Milton H. Erickson werden die Suggestionen so formuliert, dass die Klientin ihre Kreativität voll entfalten und ihre eigene Wahl treffen kann. Der Hypnotherapeut sagt also eher: «Denken Sie an einen Ort/stellen Sie sich eine Erfahrung vor/rufen Sie sich eine Situation in Erinnerung, an dem/in der sie sich wohl und sicher fühlen.» Die Klientin entdeckt so ihre eigenen Empfindungen, sieht ihre eigenen Bilder vor sich, die der Therapeut

durch Wiederverwenden derselben Begriffe bestätigt und verstärkt.

Der Klient ist zwar in einer hypnotischen Trance, nimmt aber wahr, was passiert, und kann immer verbal oder mit anderen Mitteln mit der Therapeutin kommunizieren. Die spezifische Trance der modernen Hypnotherapie unterscheidet sich wesentlich von anderen Trancezuständen wie etwa der schamanischen Trance, mit der sich die Anthropologie befasst, oder der Bühnen- und Showhypnose, die unmittelbar von der sehr direkten Hypnose aus den Anfangszeiten der Methode inspiriert ist. Bei der modernen Hypnose bildet sich im Laufe der zweiten Phase, deren Dauer unterschiedlich sein kann, rund um das angestrebte Ziel langsam eine Art Zweierblase zwischen Hypnotiseurin und Klient. Darauf folgt schliesslich die klar signalisierte Ausleitungsphase.

Die Trance erkennen

Für die Hypnotiseurin ist es wichtig, die Anzeichen einer Trance bei ihrem Klienten erkennen zu können: geschlossene oder nicht mehr blinzelnde Augen, entspannte Gesichtszüge, verlangsamtes Sprechtempo, veränderte Atmung, als ob der Klient in sich gehen würde. Mithilfe ihrer eigenen Tranceerfahrungen lernt die Hypnotiseurin schrittweise die paraverbalen und nonverbalen Signale einer Trance zu erkennen. Die Hypnotiseurin erkennt diese Anzeichen auch dadurch so gut, weil sie selbst in eine leichte Trance gerät und beim Klienten andockt, während dieser sich mit der Hypnotiseurin verbindet. So entsteht allmählich eine sogenannte Co-Trance (Zweierblase).



Jedes Gespräch kann zu einer dialogischen Hypnose werden, sobald die aufmerksame Fachperson bei ihrem Klienten die Anzeichen einer Trance erkennt.

Ressourcen erkennen und darauf zurückgreifen

Die Kunst der Trancebegleitung besteht darin, dem Klienten in seine Welt zu folgen, indem man seine Begriffe, Interessen und Ressourcen übernimmt. Es handelt sich dabei um den von Erickson eingeführten Anwendungsgrundsatz, der im Prinzip impliziert, dass zur Zielerreichung alle Mittel eingesetzt werden sollen. In der modernen Hypnose ist der Umweg über Bilder, Analogien, Metaphern, Geschichten oder Anekdoten allgegenwärtig und ermöglicht es, die vom Klienten thematisierten Problemsituationen aus einem anderen, manchmal unerwarteten Blickwinkel zu beleuchten.

Erickson vertrat den Standpunkt, der Klient sei immer im Besitz der notwendigen Ressourcen, um seine Probleme zu lösen, selbst dann, wenn er von Schmerzen oder negativen Gefühlen übermannt wird. Die Tranceerfahrung hilft ihm, aus der Situation herauszugehen und auf Situationen zuzugreifen, in denen er diese Ressourcen bereits mobilisiert hat, und zwar auch dann, wenn der Zugang über Reflexion und rationales Verständnis bisher wirkungslos geblieben ist.

Dialogische Hypnose

Diese Vorgehensweise und die aufeinanderfolgenden Phasen kennzeichnen die formale Hypnose. Die sogenannte Gesprächshypnose ist eine Variante, die diese Prozesse in abgewandelter Form

nutzt; hier wird nur eine leichte Trance herbeigeführt, die aus dem Gespräch heraus ohne klare Eröffnung und ohne Induktion entsteht. Wenn der Hypnotiseur bei seiner Klientin die Anzeichen einer plötzlichen oder allmählichen Trance feststellt, unterstützt er die Klientin auf ihrem Weg dorthin, indem er auf die gleichen Techniken wie bei der formalen Hypnose zurückgreift. Er tut dies aber auf natürliche, für einen nicht eingeweihten Beobachter nicht erkennbare Art und Weise. Er kann dafür ein Bild, eine Metapher oder eine Erzählung nutzen oder bei der Klientin die Erinnerung an eine sichere Situation heraufbeschwören. Diese Interventionen geschehen ganz natürlich im Austausch und sind immer mit dem Universum der Klientin verbunden. Dank seinem Gespür nimmt der Hypnotiseur die leichte Gesprächstrance wahr und erkennt, wie er die Klientin begleiten kann.

So kann jedes Gespräch zu einer dialogischen Hypnose werden, sobald die aufmerksame Fachperson bei ihrem Klienten die Anzeichen einer Trance erkennt: weit geöffnete Augen, kein Blinzeln, starrer, glasiger Blick, entspannte Gesichtszüge, wenn der Klient in sich geht, um sich die Szene, von der er gerade berichtet, besser vor Augen führen zu können; vielleicht neigt sich der Klient auch zur Hypnotiseurin und signalisiert damit, dass der Austausch ihn vollkommen einnimmt.

In diesem Zustand stimmen sich Hypnotiseurin und Klient aufeinander ab. Sie gehen eine enge Verbindung ein, die erwähnte Co-Trance, die sich durch eine erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber dem, was im Gespräch passiert, äussert. Ihre Allianz ist in allen paraverbalen und nonverbalen Aspekten des Austauschs spürbar: in der Sprachmelodie, dem Sprechrhythmus und den Sprechpausen, in ihrer Haltung und ihrer Position im Raum. Die ausgetauschten Worte werden «verkörpert». Dieser Zustand erfordert eine «subjektive Präsenz» der Hypnotiseurin, mit der sie den Klienten berühren, seine Aufmerksamkeit auf sich lenken und ihn in die Beziehung einbinden kann.

Den Aufbau einer Arbeitsallianz erleichtern

Aus dieser Situation heraus entsteht eine Zweierblase ähnlich jener bei einer formalen Hypnose. In einem solchen Klima des gegenseitigen Vertrauens und der Neugier sind die beiden Gesprächspartner natürlicherweise konzentriert und haben das Gefühl, geborgen zu sein, ihren eigenen Raum zu haben, in dem sie ganz sich selbst sein können, sowohl im Austausch als auch bei der inneren Einkehr. In diesem Moment merken der Hypnotiseur und der Klient sofort, dass eine therapeutische Allianz oder eine Arbeitsallianz aufgebaut wurde. Sie ist eine wesentliche Voraussetzung für jedes wirksame Gespräch und ermöglicht es, im Lauf der Sitzung gemeinsam eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aufzubauen.

In der Pflege und in der Bildungs-, Betreuungs- und Sozialarbeit hat sich die Gesprächshypnose bereits bewährt. Als besonders nützlich erweist sie sich in Arbeitssituationen, die sich aus zeitlichen oder praktischen Gründen für eine formale Hypnose weniger eignen.

In der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung hat die Gesprächshypnose noch nicht Fuss gefasst, könnte jedoch gewiss auch hier den Aufbau der Arbeitsallianz in den Beratungssitzungen begünstigen. Das SDBB organisiert einen zweitägigen Kurs (in Französisch, im September 2020 und Anfang 2021), in dem Berufsberaterinnen und -berater die Methode kennenlernen können.

Introvertierte und extravertierte Menschen wirksam beraten

Die Persönlichkeitsdimension Intro- und Extraversion beeinflusst das Verhalten und Erleben von Menschen fundamental. Dies zu verstehen und im Beratungsprozess zu berücksichtigen, trägt massgeblich zu einer nachhaltigen Laufbahnberatung bei.

Von Sina Bardill, Psychologin FSP und Supervisorin/Coach BSO mit eigener Praxis in Scharans (GR) und Luzern

Clara Bühler (Name geändert) hat sich für eine Laufbahnberatung angemeldet. Sie ist um die 50, hat einen vielfältigen Berufsweg hinter sich und arbeitet aktuell als Drehscheibe eines mittelgrossen Ingenieurbüros. Buchhaltung, Personal und allgemeine Administration – das alles deckt sie in hoher Qualität für dieses KMU ab. Frau Bühler ist aber zunehmend unglücklich und möchte deshalb eine Neuorientierung anpacken.

Im Beratungsgespräch kommt mir eine feine, sehr reflektierte, kluge und erfahrene Frau entgegen. Sie spricht langsam, bedacht und mit leiser Stimme. Viele ihrer Formulierungen sind suchend, fragend, selbstkritisch, manchmal auch an sich zweifelnd. Ihre vermeintlichen Unzulänglichkeiten sind ihr leicht zugänglich, anspruchsvoller ist für sie das Fokussieren auf Stärken und Potenziale. Während des Gesprächs weise ich Frau Bühler darauf hin, wie viel Verantwortung sie trägt, wie sie als gute Seele für eine ausgeglichene Atmosphäre im Büro sorgt – mit offenem Ohr, ruhig, präsent, deeskalierend und vermittelnd. Dank ihrem Verantwortungsbewusstsein und ihrer Zuverlässigkeit erbringt sie zudem eine sehr gute Arbeitsleistung. Im Gespräch stimmt sie meinen Einschätzungen zu, selbst wäre sie aber nicht darauf gekommen. Zudem wird deutlich, dass sie keine Wertschätzung für ihre «atmosphärischen» Beiträge bekommt – vielleicht werden sie nicht einmal wahrgenommen. Auch Frau Bühler selbst war es kaum bewusst, was sie mit ihrer Art ihrem Betrieb alles Gutes tut.

Frau Bühler gehört mit ihrer stillen und bescheidenen Art zu den introvertierten Menschen, die etwa 30 Prozent der

Bevölkerung ausmachen. Auf dem Gegenpol gibt es etwa 30 Prozent Extravertierte. Der Rest befindet sich auf dem Kontinuum zwischen diesen beiden Typen. Man könnte auch sagen, dass es gleich viele intro- wie extravertierte Menschen gibt, einfach mit unterschiedlicher Ausprägung in Intro- bzw. Extraversion.

Unabhängig von Kultur, Schicht und Geschlecht

Die Begriffe Introversion und Extraversion wurden vom Schweizer Psychiater C. G. Jung geprägt. 1921 hat er ausführlich und anschaulich beschrieben, wie sich intro- und extravertierte Personen unterscheiden und was ihre typischen Merkmale sind. Seine Annahme bezüglich der Ausrichtung der psychischen Energie (nach innen bzw. nach aussen) lässt sich heute hirneurologisch nachweisen. Empirisch bestätigt hat sich auch seine Beobachtung, dass Intro- und Extraversion unabhängig der Kultur, der Schicht und des Geschlechts auftritt, sowie sein Befund, dass Intro- bzw. Extraversion das Wahrnehmungssystem eines Menschen fundamental prägt. So ist Intro-/Extraversion einer der «Big Five» Persönlichkeitsfaktoren (fünf empirisch gewonnene, grundlegende Persönlichkeitsmerkmale). Auch Persönlichkeitstests messen häufig den Grad der Introversion und der Extraversion.

C. G. Jung zählte sich selbst klar zu den Introvertierten. Zu seiner Zeit waren Nachdenklichkeit, Bedacht, Konzentration und Innenschau etwas Positives und zeichneten nicht selten Menschen in verantwortungsvollen Positionen aus. Er würde wohl staunen, wenn er wüsste, dass sich heute viele Menschen gut überlegen, ob sie sich

vor anderen als introvertiert outen möchten. In unserer schnelllebigen Zeit ist oft mehr Schein als Sein gefragt: Man soll sich präsentieren, man soll zeigen, dass man weiss, was Sache ist, man soll Kommunikationsstärke auf allen Kanälen beweisen. Wer möchte da schon als still und zurückhaltend gelten? Bei diesen Überlegungen schwingt aber auch das Vorurteil mit, Introvertierte seien scheu und ungenau im Kontakt. Dies trifft nicht zu – wie bei Frau Bühler ist eine feine Wahrnehmung und gutes Zuhören für eine gelingende Kommunikation Gold wert. Kein Wunder, finden sich Introvertierte in vielen Berufen des sozialen Bereichs oder des Gesundheitswesens. Selbstverständlich gibt es auch die introvertierten Tüftler und konzentrierten Fachfrauen, die gern für längere Zeit an der gleichen Arbeit dranbleiben und den Austausch mit anderen lieber dosiert geniessen.

Die Extravertierten haben es in der heutigen Arbeitswelt in mancher Beziehung leichter: Mit ihrer Bevorzugung von äusserer Stimulation kommen sie mit schnellen Wechseln, Störungen und Grupsituationen oft besser zurecht. Sie punkten mit ihren Stärken Schnelligkeit, Entscheidungs- und Konfliktfreudigkeit und können sich oft gut in Szene setzen. Angesichts der rasanten gesellschaftlichen Veränderungen können sich aber auch Extravertierte überfordern. Die eigenen Grenzen gut und sorgfältig wahrzunehmen – das müssen sie oft schmerzhaft lernen. Manchmal führt das Surfen an der Oberfläche auch längerfristig zu Problemen wie häufigen Stellenwechseln und wiederkehrenden zwischenmenschlichen Schwierigkeiten, die nicht einfach auf die Schnelle lösbar sind. (Fortsetzung S. 27)

Wie Denken und Sprechen zusammenhängen

Das Verstehen der Persönlichkeitseigenschaften der Intro- und Extraversion hilft oft, den Beratungsprozess typgerecht zu gestalten. Die Anliegen der Ratsuchenden können adäquater erfasst werden, und es können Lösungen gefunden werden, die dann wirklich auch Bestand haben. Gemäss meinen Erfahrungen sollten in der Beratung die folgenden Eigenheiten von intro- bzw. extravertierten Personen berücksichtigt werden:

Introvertierte Ratsuchende bereiten sich gern vor und vertiefen eine Beratung auch gern im Nachhinein. Ein Vorbereitungsauftrag oder eine Hausaufgabe sind willkommen. Introvertierte denken zuerst und sprechen dann. Gut hinhören ist wichtig – und auch: Zeit lassen zu denken! Entstehende Pausen sind für Introvertierte wichtige Denkzeit. Sie sollten daher nicht sofort mit einer Frage gefüllt werden. Wenn die ratsuchende Person nichts sagt, sollte die Beratungsperson auch keine Vermutungen anstellen, sondern nachfragen, beispielsweise so: «Was braut sich da gerade zusammen?» Oder: «Können Sie mich an Ihren Überlegungen teilhaben lassen?» Nicht selten staune ich, was dann an komplexen gedanklichen Abwägungen mit mir geteilt wird.

Extravertierte Ratsuchende hingegen lassen kaum Gesprächspausen aufkommen: Sie nutzen den Raum zum Reden, um sich ihrer Gedanken bewusst zu werden – sie denken, während und indem sie formulieren. Es ist aber wichtig, ihnen Struktur und Begrenzung zu bieten, damit die Beratungsstunde nicht «verplaudert» wird, wobei kaum etwas Neues entstehen kann. Extravertierte können sich in Ideen und in ihrer Begeisterung verlieren. Zu ordnen, zusammenzutragen und Schlüsse zu ziehen, die in klar definierten Vereinbarungen gipfeln, ist hier hilfreich und nötig, damit aus Worten Taten werden. Was vielleicht überrascht: Extravertierte brauchen viel Beziehungssicherheit. Es tut ihnen gut, Bestätigung und Anerkennung zu bekommen, und unterstützt ihre Motivation, an einer Veränderung dranzubleiben.



Introvertierte Personen erholen sich im Rückzug, im Alleinsein, wenn Raum für die innere Welt da ist. Wenn Sie ihre Batterien aufgeladen haben, sind sie nicht selten sehr gewandt im Auftreten.

Was das Verständnis der Persönlichkeit der Ratsuchenden im Einzelfall zu Laufbahnfragen beitragen kann, ist sehr verschieden. Daher geht es in der Beratung darum, die Persönlichkeit und ihre Bedeutung für die Laufbahn auszuloten: Fühlt sich jemand in grossen sozialen Systemen wohl, oder ermüdet dies stark (auch wenn man es vielleicht schätzt)? Braucht jemand viel Abwechslung, oder liebt jemand die Vertiefung in ein bestimmtes Thema? Kann jemand gut mit Störungen umgehen? Ein Grossraumbüro etwa ist für introvertierte Menschen häufig sehr belastend. Es lohnt sich, zu überlegen, ob die Probleme einer Ratsuchenden Person vielleicht mit solchen Aspekten zu tun haben und nicht so sehr mit dem Arbeitsinhalt. Wenn diese Aspekte in der Beratung beachtet werden, kann das helfen, dass sich die Ratsuchenden wirklich an sich selbst orientieren und sicher durch das komplexe Bildungs- und Arbeitsangebot navigieren können.

Verifizieren, wie sich jemand am besten erholt

Es ist wichtig, die eigenen Beobachtungen zu verifizieren. Niemand kann von aussen und auf den ersten Blick erkennen, wie das Gegenüber tickt. Extravertierte können schüchtern sein oder sehr gut gelernt

haben, sich zurückzunehmen. Introvertierte sind nicht selten sehr gewandt im Auftreten (sie haben es gelernt) und können, wenn es ihnen wohl ist im Zweiersetting, durchaus drauflossprudeln (was sie in einer Gruppe kaum je machen). Die hilfreichste Verifizierungsfrage ist die nach der Regeneration: Introvertierte erholen sich im Rückzug, im Alleinsein, wenn Raum für die innere Welt da ist. Extravertierte tanken auf, wenn sie Stimulation kriegen, in fröhlichen Runden, bei spannenden Freizeitbetätigungen, die sie fordern und nähren. Und nicht zu vergessen: Es gibt auch noch die 40 Prozent in der Mitte – sie können sich bestenfalls von beiden Seiten das Gute nehmen. Für sie ist das Thema oft etwas weniger relevant – ausser wenn sie sich Gedanken zum Umgang mit besonders intro- oder extravertierten Personen machen wollen oder müssen.

Frau Bühler übrigens hat vom verbesserten Verständnis für ihre Art sehr profitiert und macht sich nun selbstbewusst auf die Suche nach einem Umfeld, das ihre introvertierten Qualitäten sieht und schätzt. Sie wird dafür einstecken. Denn: Ob man gesehen wird, hängt auch davon ab, ob man sich zeigt! Das ist ein Lernfeld für die meisten Introvertierten.



Kanton Waadt

Eingliederungsmassnahmen und Ökologie

Im Bewusstsein, dass Massnahmen zur sozialen Integration permanent der gesellschaftlichen Entwicklung angepasst werden müssen, hat der Kanton Waadt seit 2017 sieben Angebote entwickelt, die spezifisch auf Sozialhilfebeziehende ab 50 Jahren ausgerichtet sind. Nun setzt der Kanton in Übereinstimmung mit seinem Klimaplan auf Eingliederungsprojekte im Bereich Ökologie. Die ersten Massnahmen sollen im Herbst 2020 eingeführt werden. Die Projekte umfassen unter anderem die Eröffnung eines Unverpackt-Ladens und -Cafés in Lausanne, die Verwertung von nicht verkauften Frischprodukten und das Recycling von Komponenten aus elektronischen Geräten. Bis Ende 2021 sollen weitere Massnahmen folgen. *cbi*

Neuerscheinung

Im Dschungel des Asylsystems

Ein kürzlich erschienen Buch schildert den Lebensweg von Flüchtlingen nach ihrer Ankunft in der Schweiz. Anhand von statistischen Daten zeigt der Autor, wie Flüchtlinge – während des Asylverfahrens, aber auch nach Erhalt der Aufenthaltsbewilligung – auf dem Arbeitsmarkt permanent benachteiligt werden. Das Werk beschreibt die Entwicklung des Asylwesens und der Integrationspolitik in der Schweiz, die Vielfalt der Lebensläufe und die Bedeutung der Aufenthaltsbewilligung für die berufliche Integration. Die Flüchtlinge, so der Autor, seien mit dem Paradox konfrontiert, dass sie zur Teilnahme am Arbeitsmarkt aufgefordert würden, dass ihnen aber der Zugang zu einem stabileren Aufenthaltsstatus erschwert werde. *cbi*

Bertrand, A.-L. (2020): *Dans la jungle des permis de séjour*. Zürich/Genf, Seismo Verlag.

Lehrpersonen

Ein recht erfreuliches Bild

Ein Artikel, der in der Zeitschrift des «Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec» veröffentlicht wurde, befasst sich mit der Bildungslaufbahn von Lehrpersonen in der Schweiz. Die Autoren zeigen auf, dass die Lehrerausbildung für junge Menschen aus der Unter- und Mittelschicht – häufig für solche mit Migrationshintergrund – eine gute Gelegenheit für die soziale Integration bietet. Eine Lehrtätigkeit auf Primar- oder Sekundarstufe gewährleistet direkt nach dem Studienabschluss eine sichere und korrekt entlohnte Stelle. Die gesammelten Daten zeigen zudem, dass die Lehrerausbildung effektiv und die Zufriedenheit der Absolventen relativ gross ist. *cbi*

Périsset, D., Voirol-Rubido, I. (2020): *Devenir enseignant en Suisse – Un tableau plutôt réjouissant*. In: *Apprendre et enseigner aujourd'hui* (Nr. 2[9], S. 58–61).

VSAA startet Pilotversuch

Coaching für Personen über 50

Man weiss es schon lange: Mit Supported Employment gelingt es recht gut, Menschen erfolgreich in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Der zentrale Gedanke des Modells ist «place and train» – also die Idee, dass Lernprozesse nach einer Arbeitsaufnahme erfolgen sollen und nicht – wie in klassischen arbeitsmarktlichen Massnahmen – davor. Nun lanciert der Verband Schweizerischer Arbeitsmarktbehörden (VSAA) in Zusammenarbeit mit dem SECO im Rahmen der bundesrätlichen «Massnahmen zur Förderung des inländischen Arbeitskräftepotenzials» einen Pilotversuch mit dem Modell Supported Employment. Zielgruppe sind über 50-jährige Personen, die als langzeitarbeitslose Personen von der Aussteuerung bedroht sind. Sie sollen im Rahmen des Pilotprojekts möglichst rasch einen kompetitiven Arbeitsplatz im ersten Arbeitsmarkt finden und diesen oder einen anderen äquivalenten Arbeitsplatz möglichst dauerhaft behalten. Angesichts der fortgeschrittenen Dauer der Arbeitslosigkeit ist dieses Ziel durchaus ambitioniert. Für den Pilotversuch ist ein Gesamtbudget von 21 Mio. Franken vorgesehen; wie viele Kantone an dem Versuch teilnehmen werden, war bei Redaktionsschluss noch offen. Eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Supported Employment spielen Job Coaches, die die Teilnehmenden begleiten. Sie bemühen sich selbst aktiv um die Stellensuche, modellieren das Berufsprofil der stellensuchenden Person mit und begleiten sie nach der Arbeitsaufnahme nach deren Bedürfnissen. Unterstützt werden auch die Arbeitgebenden mit Beratung und administrativer Hilfe. Die Unterstützungsphase dauert zwischen 6 und 18 Monaten, je nachdem, wie rasch die Vermittlung gelingt. Der Pilotversuch dauert bis Anfang 2024, eine Evaluation dürfte Ende 2024 vorliegen. *dfl*

Verband Schweizerischer Arbeitsmarktbehörden (VSAA)

Transparenter werden

Der VSAA erlebt einen Neuanfang. Neben einer neuen Direktion erhält der Verband mit Nicole Hostettler auch eine neue Präsidentin. Sie möchte vor allem die Kommunikation stärken.

Interview: Daniel Fleischmann, PANORAMA-Redaktor

PANORAMA: Was hat Sie bewogen, das Präsidium des VSAA zu übernehmen?

Nicole Hostettler: Als ich nach meiner Tätigkeit in der Bundesverwaltung 2015 in meine jetzige Tätigkeit wechselte, war ich sehr dankbar für das Netzwerk im VSAA. Jetzt bin ich umgekehrt in der Rolle, dass ich dem Verband etwas zurückgeben kann. Zudem finde ich die gesellschaftspolitisch zentralen Themen des Arbeitsmarktes spannend. Und klar, es macht mich auch ein wenig stolz, einem so bedeutenden Verband wie dem 120-jährigen VSAA vorstehen zu dürfen.

Derzeit ist für die Arbeitsämter wenig Raum für Visionen, Stichwörter Stellenmeldepflicht und Corona.

Trotzdem: Wo sehen Sie die wichtigsten strategischen Herausforderungen?

Die Ämter arbeiten derzeit in der Tat auf Hochtouren. Aber damit ist der Blick auf die grossen Linien der Entwicklung nicht verstellt, im Gegenteil. In den letzten Monaten ist viel Neues entstanden – vereinfachte Verfahren für die Kurzarbeit, automatisierte Abläufe. Weiter sollten wir noch genauere Prognosen über die Entwicklung der Arbeitslosigkeit entwickeln und die Abläufe medienbruchfrei machen – um in der Beratung noch stärker auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden eingehen zu können.

Wäre es manchmal besser, wenn der Bund mehr Vorgaben zum Vollzug machen würde?

Die Früherkennung von Entwicklungen erfolgt in den Kantonen und ihren Regionen. Ich finde es wichtig, dass dieses Wissen genutzt und beim Bund gehört wird. Wie gut das gelingt, hängt davon ab, wer wann wie gut in welche Richtung kommuniziert. Als Präsidentin des VSAA wünsche



Nicole Hostettler, Leiterin des Amtes für Wirtschaft und Arbeit, Kanton Basel-Stadt: «Ich spüre auf allen Seiten eine Offenheit für mehr Informationsaustausch.»

ich mir darum nicht mehr Vorgaben, aber einen transparenten Informationsaustausch. Da stehen alle Partner in der Pflicht. Und ich spüre auf allen Seiten eine Offenheit dafür.

Der VSAA hat nicht nur eine Mittlerrolle; er könnte auch Projekte lancieren. Da ist in den letzten Jahren wenig geschehen.

Da widerspreche ich. Der Verband und seine Mitglieder haben immer wieder Innovationen erarbeitet – sei es alleine oder mit Partnern wie Swisstaffing oder den Sozialversicherungen. Beispiele sind die Zusammenarbeit mit dem SECO zur Vereinfachung der Abläufe oder das Impulsprogramm zur Finanzierung von Massnahmen für schwer vermittelbare Stellensuchende, aber auch Aktivitäten im Bereich Erstausbildung RAV/LAM oder zur Erhöhung der Arbeitssicherheit. Aber der VSAA hat zu wenig darüber informiert – nach innen wie nach aussen. Das müssen wir ändern. Wie, ist noch offen.

Psychiatrische Behandlung und Arbeitsintegration

Der gemeinsame Weg in die Normalität

Seit rund einem Jahr existiert im Kanton Baselland das Kompetenzzentrum WorkMed. Es wird vom Psychologen Niklas Baer geleitet und kombiniert psychiatrische Abklärung, Behandlung und Arbeitstraining – eine hochinteressante Innovation.

Von Daniel Fleischmann, PANORAMA-Redaktor

Manche haben Angst, den Lift zu benutzen. Dann nehmen sie die Treppe. Andere sind egoistisch oder aufbrausend. Dann beginnen die anderen, Umwege zu gehen. Es gibt viele Formen von Persönlichkeitsstörungen. Das sind besonders starke oder unflexible Ausprägungen bestimmter Merkmale einer ansonsten normalen Persönlichkeit. Man schätzt, dass jede zehnte Person solche Merkmale besitzt. Meist lernt man, damit umzugehen. Aber im Feld der Arbeitsintegration sind sie der «Elefant im Raum».

Enormes Leid

Der Psychologe Niklas Baer beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dem Thema. Er gehörte zum Team, das 2014 einen Länderbericht Schweiz der OECD zum Thema «Psychische Gesundheit und Beschäftigung» verfasste. Die Studie kam zum Schluss, dass die verschiedenen Systeme (Gesundheit, Bildung und Sozialversicherung) gut ausgestattet sind und eigentlich gut mit psychischen Krankheiten umgehen könnten. Trotzdem nimmt die Zahl der Krankschreibungen aus psychischen Gründen zu – im Zeitraum von 2012 bis 2018 um 35%. Auch die Quote der Anmeldungen bei der IV aus psychischen Gründen steigt: 2003 fielen 39% unter diese Kategorie, 2019 45%. Die Neurentenquote bei den 18- bis 29-jährigen Personen (im Verhältnis zur Wohnbevölkerung) war noch nie so hoch wie heute. Die Gründe:

- Arbeitgeber sind oft hilflos im Umgang mit betroffenen Personen und sprechen sie zu spät auf ihre Probleme an.
- Psychiatrische Behandlungen sind zu wenig auf das Thema Arbeit ausgerichtet; der klinische Alltag verhindert wegen enger Zeitbudgets und lückenhafter

Finanzierung die Beschäftigung mit der Erwerbssituation der Betroffenen.

- Die RAV arbeiten nur sehr selten mit psychiatrischen Diensten zusammen, um leichte, aber arbeitsrelevante Persönlichkeitsstörungen abzuklären und therapeutisch anzugehen.
- Eine häufig rein entlastende Krankschreibung behindert den Arbeitsplatz-erhalt von Betroffenen eher, als dass sie ihn unterstützt.
- Die Logik der getrennten Finanzierung (Gesundheitswesen, Arbeitsintegration) erschwert ein gemeinsames Verständnis. «Unser Umgang mit Persönlichkeitsstörungen am Arbeitsplatz ist ineffizient», fasst Niklas Baer diese Mängel zusammen. Sie wiegen umso schwerer, als dysfunktionales Verhalten und Persönlichkeitsauffälligkeiten den zentralen Risikofaktor für die Desintegration aus dem Arbeitsmarkt bilden. Der Wechsel von Anstellung, Krise und Kündigung bildet ein wiederkehrendes Muster in der Erwerbsbiografie von Tausenden von Menschen. Psychiater sagen, dass zwei Drittel ihrer Patienten und Patientinnen mit einem Arbeitsproblem immer wieder am gleichen Thema scheitern. Das ist mit viel Leid und hohen volkswirtschaftlichen Schäden verbunden. Laut OECD verursachen psychische Krankheiten in der Schweiz jährliche Kosten von 19 Mia. Franken, zwei Drittel davon in Form von Stellenverlust, geringerer Leistung, Absenzen und Invalidität.

Abklärung, Beratung, Behandlung

Vor diesem Hintergrund hat die Psychiatrie Baselland Anfang August 2019 das Kompetenzzentrum WorkMed gegründet. Es entwickelt eine neue, verhaltensbezogene psychiatrische Behandlung zur Un-



Die Zahl der Krankschreibungen aus psychischen Gründen hat zwischen 2012 und 2018 um 35% zugenommen.

terstützung der Arbeitsintegration – Abklärung, Beratung und therapeutische Intervention aus einer Hand. Das Angebot zielt darauf, psychisch beeinträchtigte Personen im Arbeitsprozess zu halten oder sie wieder zu integrieren. Dabei werden alle Akteure – Ärztinnen und Arbeitgeber, Versicherungen und Behörden – einbezogen. «Ohne diese Kooperation ist keine nachhaltige Erwerbsintegration möglich», sagt der Leiter von WorkMed, Niklas Baer. Zuweiser können Privat- und Sozialversicherungen sein, Behörden oder Arbeitgeber und Betroffene selbst.

Noch steckt WorkMed in den Anfängen. Die Organisation mit ihren neun Mitarbeitenden ist aber eine der interessantesten Innovationen im Bereich Arbeitsintegration der letzten Jahre. Im ersten Jahr hat WorkMed mehr als 400 Klientinnen und Klienten beruflich-psychologisch abgeklärt, beraten und begleitet. Ab Herbst 2020 sollen, wenn die Finanzierung

Chronifizierungen vermeiden

«Kürzlich sagte ein Kunde, er habe das erste Mal das Gefühl, ernst genommen zu werden.» Wenn Jan Mattern das sagt, hört man die Begeisterung für das Projekt, für das er verantwortlich ist.

Von Daniel Fleischmann, PANORAMA-Redaktor

geklärt ist, vermehrt auch Behandlungen stattfinden. Niklas Baer hofft, dass sich künftig Krankenversicherer und die Erwerbsseite (RAV, IV, Privatversicherungen, Arbeitgeber) in die Kosten teilen.

Barbara Aebersold, Psychotherapeutin bei WorkMed, erklärt das Vorgehen wie folgt: «Zur Abklärung von arbeitsbezogenen Verhaltensmustern und Ressourcen stütze ich mich auf die Schilderungen der Betroffenen, Dokumente von Versicherungen oder RAV und – mit Einverständnis der Klienten – Auskünfte von Arbeitgeberinnen und Ärzten.» Auf dieser Basis erstellt sie dann, gemeinsam mit dem Umfeld (Roundtables), eine Zielvereinbarung, die alle Akteure einbezieht:

Im Rahmen eines verhaltensbezogenen Trainings lernen die Betroffenen, zu akzeptieren, dass sie das Unternehmen, in dem sie arbeiten, nicht verändern können, und Schuldfragen zu vermeiden. Barbara Aebersold sagt dazu: «Wir üben zum Beispiel in Rollenspielen Situationen, in denen die Klienten/Klientinnen belastende Persönlichkeitsmuster erkennen und zu umgehen lernen.» Eine Behandlung dauert maximal sechs Monate mit einer Sitzung pro Woche. Auch Vorstellungsgespräche werden geübt und auf Video aufgenommen.

Im Rahmen der Vereinbarung werden auch Rechte und Pflichten aller Akteure und die erwünschte Kommunikation vereinbart. Arbeitgebende lernen, in sensiblen Situationen gelassen zu bleiben und die Teams in adäquater Form über Massnahmen zu informieren. Sie verpflichten sich, betroffene Personen während der Therapiezeit nicht ohne Absprache zu entlassen.

Teil der Vereinbarungen bildet eine gemeinsame Haltung bezüglich Krankenschreibungen durch die Ärzte. In diesem Bereich liege ein «Riesenpotenzial», sagt Niklas Baer. So sollen vermehrt Teilkrankenschreibungen erfolgen. Versicherungen und Behörden schliesslich bekennen sich zu den vereinbarten Massnahmen und finanzieren sie. Sanktionen werden gemeinsam besprochen.

Jan Mattern leitet die Fachstelle Eingliederung, die das Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (Kiga) des Kantons Baselland vor einem guten Jahr eingerichtet hat. Sie ist integraler Teil von vier RAV (Liestal, Pratteln, Münchenstein und Laufen), die im Rahmen eines Pilotversuches Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen nach den Grundsätzen des Case Managements betreuen. Dabei geht es darum, ein möglichst genaues Bild der Ausgangslage der versicherten Personen zu erlangen und die weiteren Eingliederungsmassnahmen zu planen. Derzeit arbeiten fünf Personalberatende der erwähnten RAV nach diesem Konzept.

Gesetzesvorgabe erfüllt

In der Regel erfolgt die Überweisung direkt nach der Anmeldung einer versicherten Person. Dann werden Berufsbiografie, Krankheitsverlauf, Familienstruktur, Ressourcen und weitere Aspekte thematisiert und mit einer skalierten Selbsteinschätzung der Stellensuchenden ergänzt. Dafür nimmt die Fachstelle auch Kontakt mit ehemaligen Arbeitgeberinnen, Versicherungen oder Ärzten auf. Für vertiefte psychiatrische Abklärungen und Behandlungen greift die Stelle zudem auf die Dienstleistungen von WorkMed zurück (siehe Hauptartikel).

Das Ergebnis der Abklärungen bildet die Grundlage der weiteren Massnahmenplanung im RAV; so enthält es Empfehlungen zur Stellensuche oder zur Wahl von unterstützenden Massnahmen. «Mit diesem Vorgehen setzen wir Artikel 85 des Arbeitslosenversicherungsgesetzes um, der eine umfassende Abklärung der Wiedereingliederungsmöglichkeiten des Versicherten verlangt», sagt Jan Mattern. «Ich bin seit 25 Jahren in der Arbeitsintegration tätig.

Ich freue mich über den Fortschritt, den wir mit diesem Projekt erzielen.»

Rasche Arbeitsweise

Zwei Elemente machen das Vorgehen der Fachstelle Eingliederung einmalig: Erstens arbeitet sie sehr rasch, um Chronifizierungen entgegenzuwirken und Aussteuerungen zu vermeiden. Jan Mattern: «Nach einem Monat haben wir ein klares Bild der Arbeitsmarktfähigkeit einer Person.» Dann hat die Fachstelle detaillierte Dossiers in der Hand, mit denen sie gezielt in die weitere Massnahmenplanung gehen und bei Bedarf mit der Invalidenversicherung (IV) Kooperationen planen kann. Eine Basis dafür bildet eine Vereinbarung mit der IV, die eine detaillierte Beschreibung der Zuständigkeiten und des Prozessablaufs enthält. Zweitens bringt die Fachstelle alle involvierten Stellen an einen Tisch: die Betroffenen selbst, ihre Ärzte, Vertreterinnen der IV oder weiterer Versicherungen, Arbeitgebende oder Fachpersonen von WorkMed. Solche Roundtables finden in der Regel ein- bis zweimal statt, nach Bedarf aber auch öfter.

Wie nachhaltig die Arbeit der Fachstelle Eingliederung ist, lässt sich erst nach der Evaluation des wegen Corona verlängerten Pilotversuchs sagen. Das wird etwa in einem Jahr sein. Zudem wird geprüft, das Konzept auf alle sechs RAV im Kanton auszuweiten. Eines aber weiss Jan Mattern schon heute: «Die beteiligten Partner finden die Kooperation sehr sinnvoll und zielgerichtet – auch die grosse Mehrheit der Ärzte.»

Forschung

Sozialfirmen als Stellenvermittler

Sozialfirmen, die im Bereich der beruflichen Integration tätig sind, haben ein Hauptziel: ihre Klientinnen und Klienten in den ersten Arbeitsmarkt einzugliedern. Einige Sozialfirmen sind deshalb auch als Stellenvermittler tätig oder schaffen die Stellen gleich selbst. Damit agieren sie an der Schnittstelle zwischen dem regulären und dem ergänzenden Arbeitsmarkt.

Von Véronique Antonin-Tattini und Mélanie Pitteloud, HES-SO

Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI), auch Sozialfirmen genannt, sind kommerzielle Unternehmen und soziale Institutionen zugleich. Als solche können sie gegenüber ihren Klientinnen und Klienten auch als Stellenvermittler für den ersten Arbeitsmarkt auftreten. Im Rahmen einer seit dem 1. Oktober 2019 laufenden und vom Schweizerischen Nationalfonds finanzierten Studie (siehe Kasten) untersuchen wir die Organisation und die Funktionsweise von USBI in Bezug auf ihre Stellenvermittlungstätigkeit. Bisher wurden auf der Grundlage eines qualitativen Studiendesigns 19 Leitfadenterviews mit Verantwortlichen und Stellenvermittlern in USBI geführt. Zudem wurde für zehn Sozialfirmen in einem deutschsprachigen und zwei französischsprachigen Kantonen eine Dokumentenanalyse durchgeführt.

Ein unscharfer Begriff für eine vielfältige Realität

Gerade in der Schweiz ist es schwierig, eine allgemein gültige Definition für «Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration» oder «Sozialfirmen» zu finden. Die föderalistischen Strukturen und das Fehlen eines einheitlichen Rechtsrahmens für USBI führen zu vielfältigen Unterschieden. Mehrere Schweizer Studien sind deshalb zu einer weit gefassten Definition gelangt, die wir für unsere Arbeit übernommen haben, um der Vielfalt der USBI und der in Europa gängigen, aus der Sozial- und Solidarwirtschaft stammenden Definitionen gerecht zu werden. Im Allgemeinen stimmen die Definitionen darin überein, dass alle USBI gleichzeitig soziale und wirtschaftliche Ziele verfolgen: einerseits das Anbieten von (kurz- oder langfristigen) Arbeitsplätzen für Personen, die vom regulären Arbeitsmarkt ausgeschlossen sind, und andererseits die teilweise

Selbstfinanzierung durch den Verkauf von Waren oder Dienstleistungen. Diese Definition trifft in der Schweiz je nach Schätzung auf 495 bis 521 Unternehmen zu.

Einige Kantone und Fachverbände wenden jedoch eine enger gefasste Definition an. Dabei handelt es sich um eine Annäherung an das angelsächsische Konzept des «sozialen Unternehmertums» (Social Entrepreneurship), das die marktwirtschaftlichen Kriterien in den Vordergrund stellt: hohen Selbstfinanzierungsgrad, orts- und branchenübliche Löhne usw. Doch allen USBI, ob nun im engeren oder im weiteren Sinne, ist gemein, dass sie in erster Linie für Personen mit einem bestimmten administrativen Status – hauptsächlich für IV-, ALV- oder Sozialhilfebeziehende – zugänglich sind und im Auftrag der öffentlichen Hand arbeiten. Auf Betreiben staatlicher Stellen haben diverse Anbieter für diese Personen einen sogenannten ergänzenden Arbeitsmarkt geschaffen, wo die Arbeitsplätze nach festgelegten Bedingungen staatlich subventioniert werden (im Gegensatz zum ersten Arbeitsmarkt, der frei nach Angebot und Nachfrage funktioniert).

Wie läuft die Stellenvermittlung ab, und wie wird sie finanziert?

USBI verfolgen das Ziel, ihre Klientinnen und Klienten in den ersten Arbeitsmarkt einzugliedern, und können daher ergänzend zur staatlichen Arbeitsvermittlung auch selbst als Stellenvermittler für die betreuten Personen tätig sein. Die Stellenvermittlungsleistungen der USBI beinhalten in der Regel Hilfe bei der Stellensuche, die Unterstützung der Arbeitgeber und manchmal die Begleitung der Klienten nach der Anstellung. USBI, die keine Stellenvermittlung anbieten, verfügen meist über Werkstätten mit Langzeitarbeitsplätzen für Men-

schen mit dauerhaften Beeinträchtigungen, denn hier sieht der gesetzliche Auftrag keine Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt vor. In einigen USBI erfolgt die Stellenvermittlung eher informell durch die sozialpädagogischen Betreuerinnen und Betreuer, andere setzen dafür Personalfachleute oder externe Stellenvermittler ein. Die Kosten der Stellenvermittlung werden entweder von den Sozialversicherungen – als spezifische Massnahme oder als Teil einer Eingliederungsmassnahme – oder von den USBI selbst getragen. USBI, die diese Leistung freiwillig selbst erbringen und finanzieren, sehen darin zwei Vorteile: Erstens ermöglichen sie ihren Klienten dadurch eine gewisse Kontinuität im Eingliederungsprozess, und zweitens kennen sie die zu vermittelnden Personen besser als die öffentlichen Arbeitsvermittlungsstellen.

Mit den Eingliederungsleistungen verfolgen die USBI das in der Aktivierungspolitik verankerte Ziel, die Arbeitsmarktfähig-

Die Studie kurz zusammengefasst

Die vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) finanzierte Forschungsarbeit über die USBI untersucht den Zusammenhang zwischen der Stellenvermittlungstätigkeit der USBI einerseits und deren interner Organisation, dem Auftrag der Sozialversicherungen und den Arbeitgebern des ersten Arbeitsmarktes andererseits. Während dreier Jahre sollen rund 50 Interviews mit Verantwortlichen und Stellenvermittlern von USBI geführt werden. Zudem sind Beobachtungen in vier Kantonen (Zürich, Genf, Neuenburg, Wallis) geplant. Projektnummer: SNF 10001A_184904.



Durch die Vermittlung der Teilnehmer/innen und die angebotenen Stellen schaffen Sozialfirmen, wie hier Réalise (Genf), hybride Arbeitsplätze, die sowohl dem ersten wie auch dem ergänzenden Arbeitsmarkt zuzurechnen sind.

keit ihrer Klientinnen und Klienten zu verbessern, indem sie die Lücke zwischen den vorhandenen Berufs- und Sozialkompetenzen und den Anforderungen des ersten Arbeitsmarkts nach und nach schliessen. Wird ein Klient oder eine Klientin als arbeitsmarktfähig betrachtet, beginnen die USBI mit der Vermittlung von Stellen im ersten Arbeitsmarkt. Dafür verhandeln sie mit Arbeitgebern und suchen entweder direkt nach festen Arbeitsplätzen oder nach Praktikumsplätzen, die einen durchlässigen Grenzbereich zwischen primärem und ergänzendem Arbeitsmarkt bilden. Klienten, die den Anforderungen zu wenig entsprechen, vermitteln die USBI häufig nicht, weil sie befürchten, potenzielle Arbeitgebende damit zu verärgern und später keine Kandidaten mehr platzieren zu können. Zwar bieten einige USBI auch diesen Klienten Unterstützung bei der Erstellung der Bewerbungsunterlagen an, die Vermittlung dieser Personengruppe wird aber den öffentlichen Stellen überlassen.

Angepasste und prekäre Arbeitsplätze

Die USBI vermitteln ihren Klientinnen und Klienten Einzelarbeitsplätze oder Gruppeneinsatzplätze im ersten Arbeitsmarkt. Bei Klienten, die für eine Einzelvermittlung im ersten Arbeitsmarkt infrage kommen, sind die USBI oft zwischen zwei Zielsetzungen hin- und hergerissen: Einerseits

sollen sie eine der Situation der Klienten angepasste Stelle mit angemessenen Arbeitsbedingungen finden, und andererseits sind die Klienten verpflichtet, eine angebotene Stelle ungeachtet der erworbenen beruflichen Kompetenzen anzunehmen, selbst wenn dies eine Herabstufung oder eine prekäre Beschäftigungssituation mit sich bringt. Nehmen die Klientinnen und Klienten (meist mangels einer Alternative) eine prekäre Stelle an, sind sie oft weiterhin auf finanzielle Unterstützung durch die Sozialversicherungen oder die Sozialhilfe angewiesen. Für einige Stellen, die die USBI – manchmal auch als Personalverleiher – im regulären Arbeitsmarkt vermitteln, gelten branchenübliche Beschäftigungsbedingungen, andere sind Nischenarbeitsplätze mit Teillöhnen, die an die Produktivität der Klienten angepasst sind.

Es gibt aber auch USBI, die eine Alternative zum ersten Arbeitsmarkt schaffen, indem sie selbst ehemalige oder neue Klientinnen und Klienten als reguläre Mitarbeitende (einzeln oder in einem Gruppenprogramm) zu einem Teillohn oder einem vollen, aber oft geringen Lohn anstellen. Diese Lösung birgt das Risiko, dass die betroffenen Personen dauerhaft in dieser Beschäftigungssituation verbleiben. Zudem werden die USBI in diesen Fällen zu regulären Arbeitgebern, obwohl sie sich aufgrund der staatlichen Subventionierung grund-

sätzlich im ergänzenden Arbeitsmarkt bewegen. Eine weitere Möglichkeit für die USBI ist, ihre Klienten an betreute Gruppeneinsatzplätze zu vermitteln – in geschützten Werkstätten, die in erster Linie auf Menschen mit Beeinträchtigungen ausgerichtet sind, in regulären Unternehmen oder in Firmen, die von den USBI eigens für die Integration ihrer Klienten gegründet wurden.

Hybride Arbeitsplätze

Die Tatsache, dass die USBI ihre Klientinnen und Klienten auf den Einsatz im ersten Arbeitsmarkt vorbereiten, und die Art der vorgeschlagenen Stellen zeigen, dass die USBI auf eine Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit dieser Personen abzielen, dass sie aber auch auf struktureller Ebene aktiv werden, indem sie selbst hybride Arbeitsplätze schaffen. Mit hybriden Arbeitsplätzen ist hier gemeint, dass sie sowohl zum ersten Arbeitsmarkt (Arbeitsort, Funktion) als auch zum ergänzenden Arbeitsmarkt (ganz oder teilweise subventionierte Lohnkosten) gehören und sich somit in einem durchlässigen Übergangsbereich zwischen diesen beiden Markttypen befinden. Diese spezifischen Vermittlungsansätze und -instrumente der USBI mögen zwar innovative Aspekte aufweisen, die dadurch entstehenden hybriden Arbeitsplätze reproduzieren jedoch meist die Bedingungen des ergänzenden Arbeitsmarktes. Dazu gehören etwa der administrative Status der Klientinnen und Klienten, die in einer Teilabhängigkeit verbleiben, oder die von den Behörden vorgegebenen Organisationsformen. Die USBI und andere Stellenvermittler sollten generell das Ziel verfolgen, ihren Klienten einen regulären Arbeitsplatz in einem normalen Arbeitsumfeld zu vermitteln, sodass allen die gleichen beruflichen Möglichkeiten (Wahlmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen) offenstehen. Um dies zu erreichen, könnten die USBI sich enger am sozial- und solidarwirtschaftlichen Ansatz orientieren. So könnte es ihnen gelingen, gemeinsam marktwirtschaftliche und politische Veränderungen anzustossen, statt auf die Vermittlung von hybriden Arbeitsplätzen zurückzugreifen und darauf zu warten, dass sich der primäre Arbeitsmarkt von alleine ändert.



IMPRESSUM

Herausgeber

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

Anschrift

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

Redaktion

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

Layout

Andrea Lüthi

Cartoon

Christoph Biedermann

Korrektorat

Carsten Zuege

Druckerei

ILG AG Wimmis
Herrenmattstrasse 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@weberverlag.ch, Tel. 033 334 50 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, 28: Adrian Moser; S. 7: Daniel
Fleischmann; S. 9: UDITIS; S. 11: iStock/Ruben
Ramos; S. 17: YES; S. 23+27: iStock/fizkes; S. 29:
zvg; S. 30: Unsplash/Taylor Smith; S. 33: Réalise

Ausblick

PANORAMA Nr. 6/2020 mit dem Fokus
«Aussteigen» erscheint am 11. Dezember.