

Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies ZFH in Berufs-, Studien- und Lauf-  
bahnberatung

**Leitbild Berufsbildung 2030: Angebote der kantonalen Berufs-, Studien- und Lauf-  
bahnberatung (BSLB) für Unternehmen**

Stosst dies auf Interesse und ergibt sich daraus eine Nachfrage?

Eine qualitative Exploration im Kanton Solothurn

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie,  
Departement Angewandte Psychologie ZHAW

von

Esther Schenk-Kronenberg  
MAS BSLB16-F

am

27. Oktober 2020

Erstbetreuung: Schmidt Boner Ladina

Zweitbetreuung: Armando Schlegel

„Diese Arbeit wurde im Rahmen der Weiterbildung an der ZHAW, **IAP Institut für Angewandte Psychologie**, Zürich, verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP“.

## Abstract

Die vorliegende Arbeit versucht Antworten zu finden auf die Fragen: Angebote der kantonalen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) für Unternehmen - stösst dies auf Interesse und ergibt sich daraus eine Nachfrage? Dazu wurden fünf Grossunternehmen aus dem Kanton Solothurn aus den Branchen Energie, Gesundheit, Druck, Bau und Transport mittels qualitativer Interviews befragt. Die Grundlage für die Leitfadeninterviews waren einerseits der Hirschi-Bericht (2018) sowie die Studie zum Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der kantonalen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB).

Grundsätzlich ist Interesse vorhanden. Die befragten Unternehmen bringen der kantonalen BSLB grosses Vertrauen entgegen. Es gibt aber auch kritische Stimmen bezüglich eines solchen Angebotes. Einerseits wurde in Frage gestellt, was genau der Staat hier sinnvollerweise anbieten soll. Es besteht bereits ein grosses privates Angebot. Andererseits wurde auch die Befürchtung geäussert, ob überhaupt ein Verständnis für- und voneinander vorhanden sei.

Neben dem Interesse besteht auch eine Nachfrage nach einzelnen Angeboten aus dem Katalog gemäss Hirschi und den Detaillierungen dazu aus der Studie. Die befragten Gesprächspartner haben die folgenden Angebote als für sie interessant eingestuft:

- Beratung für Mitarbeiter bei beruflicher Neuorientierung wegen drohender Entlassung;
- Out- oder Newplacement;
- Beratung von Unternehmen zur Nachholbildung für Erwachsene;
- regelmässiger themenspezifischer Austausch zwischen Unternehmen und BSLB.

Kein Interesse besteht an:

- Beratungsangeboten oder Kursen im Umgang mit Arbeitsbelastungen (Stressbewältigung, Konfliktmanagement etc.);
- Beratungsangebote für Mitarbeitende im Umgang mit organisationalen Umstrukturierungen;
- Laufbahnberatung / Laufbahncoaching in Zusammenarbeit mit Unternehmen;
- Bildungsberatung am Arbeitsplatz;
- Beratung / Zusammenarbeit bei der Personalentwicklung;
- Unterstützung beim Weiterbildungsangebot / Weiterqualifizierungsangebot.

## Vorwort

Im Herbst 2019 ist die Autorin auf die Studie „Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der kantonalen Berufs, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)“ aufmerksam geworden. Zum besseren Verständnis hat sie dann auch noch den Bericht «Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung» (April 2018) von Prof. Dr. Andreas Hirschi gelesen. Die neuen Ideen und der Versuch einer konsequenten Umsetzung des lebenslangen Lernens haben die Autorin begeistert. Die Tatsache, dass bereits konkrete Umsetzungen im Gang sind wie z.B. das Pilotprogramm „Viamia“ haben sie darin bestärkt, dass sich in der kantonalen Berufs- Studien- und Laufbahnberatung Änderungen anbahnen. Wieso dann nicht auch in Form einer Zusammenarbeit mit Unternehmen?

In der Studie umfasste der Teil zur Zusammenarbeit mit Unternehmen eher einen bescheidenen Umfang - sieben Seiten. Also hat die Autorin sich gedacht, dass es sich lohnen könnte, hier noch ein zweites Mal hinzuschauen.

Es sich gelohnt! Es konnten viele Erkenntnisse gewonnen werden und man hat Einschätzungen zu Situationen erhalten, die die Autorin so noch nie betrachtet hat. Sie musste eigene Vorurteile überdenken - ein ganz spannender Prozess.

Ein grosses Dankeschön möchte die Autorin den Interviewpartnern aussprechen. Sie alle haben sich in diesen turbulenten Tagen und Wochen viel Zeit genommen, um die Fragen zu beantworten und ein ehrliches Feedback oder eine persönliche Einschätzung zu geben. Ohne deren Interesse und spontane Unterstützung wäre diese Arbeit gar nicht möglich gewesen.

Wenn in der vorliegenden Arbeit die männliche Form gewählt wurde, so bezieht sie sich immer zugleich auf weibliche und männliche Personen

# INHALT

<b>Abstract</b> .....	<b>III</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>

## 1. Einleitung und Fragestellung

1.1 Einleitung .....	1
1.2 Fragestellung .....	2
1.3 Aufbau der Arbeit .....	2

## 2. Theoretischer Hintergrund

2.1 "Hirschi-Bericht" .....	4
2.2 Studie zum Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der kantonalen BSLB..7	
2.3 Kompetenzbilanzen, Potentialanalysen, Laufbahnberatung, Lauf- bahncoaching .....	11
2.3.1 Kompetenzbilanzen .....	11
2.3.2 Potenzialanalyse .....	11
2.3.3 Laufbahnberatung / Laufbahncoaching .....	12
2.4 Out- oder Newplacement, Upskilling, Reskilling .....	15

## 3. Methodisches Vorgehen

3.1 Design .....	17
3.2 Rekrutierung der Interviewpartner und Durchführung der Interviews .....	18
3.3 Auswertung .....	21

## 4. Ergebnisse

4.1 Erfahrungen mit der BSLB und Grundaussagen .....	22
4.2 Mögliche und konkrete Formen einer Zusammenarbeit .....	23
4.2.1 Umgang mit organisationalen Umstrukturierungen und Arbeitsbelas- tungen .....	23

4.2.2	<i>Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit durch Beratungen und Standortbestimmungen</i>	25
4.2.3	<i>Unterstützung bei drohender Entlassung in der weiteren Laufbahnplanung</i>	26
4.2.4	<i>Bildungsberatung am Arbeitsplatz</i>	27
4.2.5	<i>Beratung/Unterstützung bei Fragen der Personalentwicklung</i>	28
4.2.6	<i>Unterstützung bei unternehmensinternen Weiterbildungsangeboten/Umschulungen</i>	29
4.2.7	<i>Nachholbildung für Erwachsene</i>	29
4.2.8	<i>Interesse an einem jährlichen Treffen zu themenspezifischem Austausch</i>	30
4.3	<b>Qualifikation / Anforderungsprofil der Mitarbeitenden der kantonalen BSLB aus Sicht der befragten Unternehmen</b>	31
4.4	<b>Bedürfnisse an die kantonale BSLB aus Sicht der Unternehmen</b>	33
4.5	<b>Mögliche Angebote, die aus Unternehmersicht interessant sein könnten</b>	34
5.	<b>Diskussion</b>	35
6.	<b>Ausblick</b>	47
7.	<b>Literaturverzeichnis</b>	A
8.	<b>Anhang</b>	B
8.1	<b>Leitfaden für Interviews</b>	B
8.2	<b>Transkription der geführten Interviews</b>	E

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterschied Laufbahnberatung und Laufbahncoaching .....	14
Abbildung 2: Zusammenfassung der Erfahrungen mit der BSLB / Grundaussagen .....	23
Abbildung 3: Interesse der Firmen am Beratungsangebot im Umgang mit organisatio- nalen Umstrukturierungen und Arbeitsbelastungen .....	24
Abbildung 4: Angebot Laufbahnberatung der kantonalen BSLB für Mitarbeitende .....	26
Abbildung 5: Unterstützung durch kantonale BSLB bei drohender Entlassung .....	26
Abbildung 6: Angebot einer Bildungsberatung am Arbeitsplatz.....	27
Abbildung 7: Zusammenarbeit mit der kantonalen BSLB in der Personalentwicklung .....	28
Abbildung 8: Unterstützung durch die kantonale BSLB beim Weiterbildungsangebot .....	29
Abbildung 9: Interesse an der Nachholbildung für Erwachsene .....	30
Abbildung 10: Jährlicher themenspezifischer Austausch zwischen Unternehmen und kantonaler BSLB .....	31
Abbildung 11: Wunschprofil eines Berufs-, Studien- und Laufbahnberatenden aus Sicht der befragten Unternehmen .....	33
Abbildung 12: Bedürfnisse an die Adresse der kantonalen BSLB .....	34
Abbildung 13: Gegenüberstellung Befragungsumfang .....	35
Abbildung 14: Beratungsangebot für Mitarbeitende im Umgang mit Arbeitsbelastungen.....	37
Abbildung 15: Beratungsangebot für Mitarbeitende im Umgang mit organisationalen Umstrukturierungen .....	38
Abbildung 16: Laufbahnberatung /-coaching .....	39
Abbildung 17: Beratung für Mitarbeitende bei beruflicher Neuorientierung .....	40
Abbildung 18: Bildungsberatung am Arbeitsplatz .....	41
Abbildung 19: Beratung / Zusammenarbeit bei der Personalentwicklung .....	42
Abbildung 20: Unterstützung beim Weiterbildungsangebot / Weiterqualifizierungsangebot .	43
Abbildung 21: Beratung zur Nachholbildung für Erwachsene .....	44
Abbildung 22: Jährlicher themenspezifischer Informationsaustausch .....	45

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick mögliches Beratungsangebot der kantonalen BSLB .....	47
---	----



## **Abkürzungsverzeichnis**

BIZ	Berufsinformationszentrum
BSLB	Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
KBSB	Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung
SBBK	Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SGB	Schweizerischer Gewerkschaftsbund

# 1. Einleitung und Fragestellung

Auf der Grundlage des Leitbildes «Berufsbildung 2030 – Vision und Strategische Leitlinien» haben die Verbundpartner Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI, Schweizerischer Gewerbeverband sgV, Travail.Suisse, Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz SBBK, Schweizerischer Arbeitgeberverband sowie der Schweizerische Gewerkschaftsverband SGB Stossrichtungen für die Weiterbildung der Berufsbildung priorisiert. Mit der vermehrten Ausrichtung der Berufsbildung auf das lebenslange Lernen sowie der Stärkung der Information und Beratung über die gesamte Bildungs- und Berufslaufbahn wurden das erste Mal klassische Themen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung aufgenommen.

## 1.1 Einleitung

Prof. Dr. Andreas Hirschi empfiehlt in seinem Bericht «Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung» (April 2018) – welcher auf dem Projekt «Berufsbildung 2030 – Vision und Strategische Leitlinien» basiert – unter anderem, dass die BSLB Angebote für Unternehmen entwickeln soll. Auf Basis dieses Berichts (Hirschi-Bericht) hat das SBFI die Studie «Entwicklungs- und Koordinationsbedarf in der kantonalen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)» (September 2019) in Auftrag gegeben. Die Studie sollte Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen dem aktuellen Stand der kantonalen BSLB und den im Hirschi-Bericht geforderten Kernmerkmalen einer zukunftsgerichteten BSLB auflisten. Zudem sollten gesicherte Erkenntnisse zur Bekanntheit der BSLB bei der Wohnbevölkerung und auch bei den Unternehmungen in der Schweiz erhoben werden.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Empfehlung aus dem Hirschi-Bericht, dass die BSLB Angebote für Unternehmen entwickeln soll und seinen entsprechenden Gedanken dazu, wie auch den Erhebungen dazu aus der Studie zum «Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der kantonalen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)».

Prof. Dr. Andreas Hirschi bezeichnet die Beratung von Erwachsenen in seinem Bericht als komplex und ergänzt, dass die Ausweitung der Angebote der kantonalen BSLB an Erwachsene und Unternehmen eine Erweiterung der Kompetenzen der Angestellten der BSLB erfordert. Diesen Gedanken hat die Autorin ebenfalls in die vorliegende Arbeit einfließen lassen mit der Idee, ein von den Unternehmen favorisiertes Anforderungsprofil der BSBL-Beratenden einzuholen

## 1.2 Fragestellung

Die kantonalen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatungszentren nennen sich oft BIZ Berufsinformationszentren. Diese Dienstleistung wird bis jetzt vorwiegend Schülern, Lehrpersonen, Schulen angeboten. Eine Beratung von Erwachsenen ist ebenfalls im Angebot, macht aber anteilmässig einen weit kleineren Teil aus. Dienstleistungen an Unternehmen werden bis jetzt kaum angeboten - obwohl die Idee an und für sich Sinn macht und die Angebotspalette abrunden würde. Im Rahmen der durchgeführten qualitativen Interviews möchten Antworten auf folgende zentrale Fragen gefunden werden:

- Sind Unternehmen aus dem Kanton Solothurn grundsätzlich an einer Zusammenarbeit mit der kantonalen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung interessiert?
- Falls nein, was spricht dagegen?
- Falls ja, welche Angebote würden auf Nachfrage treffen?
- Welche Aussagen können aus einem Vergleich der Auswertung der Interviews aus dieser Arbeit und den entsprechenden Resultaten der Studie zum Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der BSLB von Schmidlin, Kobelt, Allemann Theilkäs (2019) gemacht werden?
- Eine Einschätzung aus den Unternehmen: passt die Qualifikation resp. das Anforderungsprofil der Mitarbeitenden der kantonalen BSLB zu Angeboten an Unternehmen?
- Wie sieht das Wunschprofil der Unternehmen für Mitarbeitende der kantonalen BSLB aus?

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Zuerst möchte die Autorin den theoretischen Hintergrund darlegen und die wichtigsten Aspekte aus dem «Hirschi»-Bericht und der Studie zum «Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der kantonalen BSLB» bezüglich der Idee einer Zusammenarbeit mit Unternehmen aufzeigen. Im Interview wurden verschiedene Instrumente explizit erwähnt und deren subjektiven Nutzen erfragt. Mit einem kurzen theoretischen Input möchte man Inhalt und Bedeutung, so wie sie in dieser Arbeit verwendet werden, erläutern. So möchte man Missverständnissen vorbeugen.

Nachdem sämtliche Leser und Leserinnen theoretisch auf den gleichen Wissenstand gebracht worden sind, wenden wir uns den Rahmenbedingungen zu. Wieso wurde auf den Kanton Solothurn fokussiert? Nach welchen Kriterien hat die Autorin die Interviewpartner ausgewählt? Auf welchen Gedankengängen basiert die Auswahl der Methode des

leitfadengestützten Interviews? Die Interviewserie war durch die COVID-19-Pandemie geprägt. Die Pandemie und der Lockdown hatten Einfluss sowohl auf die Form der Interviews wie auch die Auswahl der Interviewpartner resp. deren Bereitschaft. Ein paar Gedanken dazu.

Nun folgt das «Herzstück» der Arbeit: die strukturierte Auswertung der Aussagen und daraus logisch abgeleitete Ergebnisse. Diese führen dann nahtlos zur Diskussion und zum Ausblick: wie interpretieren wir die wichtigsten Ergebnisse? Sind die Ergebnisse dieser Arbeit von Bedeutung für das Angebot/die Rolle der kantonalen BSLB? Zum Abschluss dann noch ein paar kritische Reflexionen in Form von Schlussgedanken sowie ein Ausblick zur möglichen Bedeutung für die Praxis.

## 2. Theoretischer Hintergrund

### 2.1 «Hirschi» Bericht

Der Bericht von Hirschi basiert auf dem Prozess «Berufsbildung 2030 – Vision und strategische Leitlinien» und erfolgte im Auftrag des Staatssekretariates für Bildung, Forschung und Innovation SBFI. Er ist eine von vier Studien, die eine vertiefte Analyse von einzelnen Themen für die Umsetzungsphase erarbeiteten.

Hirschi beschreibt in seinem Bericht die zentralen Merkmale einer modernen, zukunftsorientierten BSLB, befasst sich mit den an die BSLB gerichteten Bedürfnisse von Jugendlichen, Erwachsenen, Unternehmen sowie der Gesellschaft und zeigt zukunftsgerichtete, potentielle Leistungen der BSLB auf. Entsprechend dem Thema dieser Arbeit geht die Autorin hier nur auf diejenigen Punkte ein, die in Zusammenhang mit Unternehmen stehen.

Gemäss Hirschi (2018, S.15) beinhaltet die BSLB

(a) das Vermitteln von *Informationen*, die Personen bei der Lenkung ihrer Laufbahn behilflich sein sollten (Guichard, 2013); (b) die *Beratung/Anleitung* (guidance) durch Feststellung und Beurteilung von Fähigkeiten und Interessen unter Betrachtung der individuellen Möglichkeiten und Ziele einer Person (Savickas, 2015) sowie die Entwicklung eines anpassungsfähigen Selbstkonzepts zur Sicherung der Arbeitsmarktfähigkeit (Guichard, 2013); (c) eine *Unterstützung bei der Laufbahn-Entwicklung* (*career development*; Savickas, 2015) als Bestimmung des gegenwärtigen beruflichen Entwicklungsstatus, künftigen Herausforderungen und den dafür benötigten Ressourcen (Wissen und Fähigkeiten) sowie die Entwicklung von weiteren benötigten Ressourcen; und (d) die *Entwicklung von Reflexivität*, die Definition eigener Werte sowie die Formung einer Identität zur Bedeutungsempfindung und Lenkung der persönlichen Erwerbsbiographie. Dieser Aspekt wird als *Dialog* zum Zwecke der Lebensgestaltung (Guichard, 2013) oder *Beratung/Gestaltung* (*counseling* und *life design*; Savickas, 2015) bezeichnet.

Diese neue Definition umfasst viel mehr als die bisherige, die vorwiegend aus der Vermittlung von Informationen und der persönlichen Beratung zu Berufs-, Studien- und Laufbahnthemen bestand.

Hirschi (2018, S. 28) definiert auch spezifische Bedürfnisse von verschiedenen Zielgruppen. Unternehmen möchten «Stellen durch qualifizierte Personen besetzen können», wünschen sich Angestellte, die mit beruflichen Veränderungen umgehen können, sich zukunftsorientiert weiterbilden und Eigeninitiative in der Laufbahngestaltung zeigen. Dadurch erhalten die Arbeitnehmenden ihre Arbeitsmarktfähigkeit. Zudem wünschen die Unternehmen Arbeitnehmende mit hohem Arbeitsengagement.

Eine Unterstützung von Jugendlichen und Erwachsenen in der Berufswahl und Laufbahnplanung dient auch den Unternehmen. Weil der Arbeitsmarkt allerdings dynamisch ist, braucht es die Fähigkeit, flexibel auf unvorhergesehene Veränderungen im Arbeitsmarkt reagieren zu können. Die BSLB kann hier durch Unterstützung von Jugendlichen und Erwachsenen bei einer aktiven Selbstgestaltung ihrer Laufbahn mithelfen, auch die Bedürfnisse der Unternehmen zu befriedigen.

Ein wichtiger Punkt ist die Neutralität der BSLB. Sie soll sich nicht in den Dienst einzelner Branchen oder Unternehmen stellen. Trotzdem kann die BSLB als Kompetenzzentrum Unternehmen unabhängige, professionelle Unterstützung anbieten. KMU's haben oft nicht die Ressourcen und/oder Kompetenzen, um ihre Angestellten adäquat in Laufbahnthemen begleiten zu können. Hirschi (2018, S. 36) schlägt folgende Möglichkeiten vor:

- «Angestellte bei einer drohenden Entlassung in der weiteren Laufbahnplanung zu unterstützen
- beim Umgang mit organisationalen Umstrukturierungen oder Arbeitsbelastungen und im Erhalt der Arbeitsfähigkeit zu helfen
- oder durch Beratungen und Standortbestimmungen die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Arbeitsmarktfähigkeit von angestellten zu unterstützen.»

Hirschi (2018, S. 36) spricht von «Bildungsberatung am Arbeitsplatz», die besonders geeignet ist, um Personen mit niedrigen Qualifikationen zu erreichen.

Die BSLB kann aber auch die Unternehmen dabei unterstützen, dass diese die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Angestellten durch Kompetenzentwicklungen am Arbeitsplatz erhalten und fördern. Und zwar durch Informationen zu existierender oder absehbarer Knappheit an bestimmten Kompetenzen und Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt.

Ein letzter wichtiger Punkt ist gemäss Hirschi (2018, S. 36) die (...) «Akkreditierung von nicht formal und informell erworbenen Kompetenzen», die sogenannte Nachholbildung oder Berufsausbildung für Erwachsene. Diese Rolle wird von der BLSB bereits heute wahrgenommen.

Um die vielfältigen Bedürfnisse befriedigen zu können, müssen Angebote systematisch geplant und auf die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet werden. Ausgehend von der Bedürfnisabklärung wird zuerst das zu erreichende Ziel definiert und erst danach Inhalt und Form des Angebotes. Dieser Ansatz unterscheidet sich grundlegend von den heute angebotenen prozessbasierten oder dienstleistungsorientierten Ansätzen. Um die Effizienz zu erhöhen, schlägt Hirschi sogar eine interkantonale Koordination vor.

Ziel ist es, dass – gemäss Hirschi (2018, S. 43) – «die BSLB als ein breit aufgestelltes Kompetenzzentrum mit vielfältigen Dienstleistungen in der Öffentlichkeit und bei Unternehmen positioniert werden soll».

Diese Neuausrichtung hat auch Auswirkungen auf die Profession der BSLB und die Angestellten in der BSLB. Gemäss Hirschi (2018, S42) (...) «müssen bei den Angestellten vielfältigere Kompetenzen vorhanden sein, die deutlich über die Informationsvermittlung und persönliche Beratung in Fragen der Berufswahl und Laufbahnplanung hinausgehen». Hirschi (2018, S. 42) listet die Folgenden auf:

- «Kompetenzen in der systematischen Planung, Durchführung und Evaluation von Angeboten für bestimmte Zielgruppen und deren Bedürfnisse;
- der persönlichen Beratung im Umgang mit beruflichen Belastungen;
- der Unterstützung zur Entwicklung von Laufbahngestaltungskompetenzen;
- oder der Zusammenarbeit mit Unternehmen und deren Personalverantwortlichen.».

«Fachpersonen in der BSLB müssen zur Umsetzung der in diesem Bericht skizzierten Leistungen somit über vielfältige fachliche und methodische Kompetenzen verfügen, die auf hohem Qualifizierungs-Niveau anzusiedeln sind.». Hirschi (2018, S. 42)

## 2.2 Studie zum Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der kantonalen BSLB

Die Studie von Schmidlin et al. (2019, S. 2) verfolgt

vorrangig drei Erkenntnisinteressen:

- *Erstens* soll mittels einer Bestandesaufnahme Klarheit über die aktuelle Situation der BSLB geschaffen werden. Dabei interessieren insbesondere das Verständnis, das die Akteure der BSLB von der BSLB haben, (...) sowie die aktuell angebotenen Leistungen der BSLB.
- *Zweitens* sollen Differenzen zu der im Hirschi-Bericht formulierten Vision und den Empfehlungen aufgedeckt und Entwicklungspotenziale für eine zukunftsgerichtete BSLB eruiert werden.
- *Drittens* sollen gesicherte Erkenntnisse hinsichtlich der Bekanntheit der Angebote, welche die BSLB für Erwachsene erbringen, in der Wohnbevölkerung der Schweiz und bei in der Schweiz tätigen Unternehmen generiert werden.

Die Ergebnisse aus den beiden Teilprojekten «Bestandesaufnahme» und «Bevölkerungs- & Unternehmensbefragung» wurden jeweils im Rahmen von Expertenworkshops hinsichtlich bestehender Differenzen zu der von Hirschi formulierten Vision diskutiert und daraus allfälliger Handlungsbedarf sowie Empfehlungen für die Entwicklung der kantonalen BSLB abgeleitet.

Die Bestandesaufnahme erfolgte wie folgt:

- Onlinebefragung aller 26 kantonalen BSLB-Stellen; sowie
- Leitfadeninterviews in 13 Kantonen bei Leitungen BSLB sowie Leitungen Berufsbildungsämter.

Die Bevölkerungsbefragung basierte auf computergestützten Telefoninterviews mit 1001 Personen der Wohnbevölkerung im Alter von 20 bis 74 Jahren.

Die Unternehmensbefragung umfasste einerseits eine explorative Phase mit Leitfadeninterviews mit 14 Personen (Personalverantwortliche oder Unternehmensleitung) aus elf



Unternehmen. Zudem erfolgte eine schriftliche Befragung (online/Papier) von 1896 Betrieben über das Nahtstellenbarometer.

Die Teilnehmerrunde der Expertenworkshops setzte sich auf Vertreterinnen und Vertretern der KBSB, des SBFI, der kantonalen Berufsbildung, relevanter Sozialversicherungen, der Wissenschaft sowie von Wirtschafts- und Interessenverbänden.

Kommen wir zu den Erkenntnissen aus der Unternehmensbefragung. Der Fokus der Autorinnen Schidlin et al. (2019) lag auf den folgenden Fragen:

- «Inwiefern sind Angebote der BSLB für Erwachsene im Bewusstsein von Unternehmen bzw. deren Führungspersonen?
- Welche im Hirschi-Bericht erwähnten Dienstleistungen erachten die Unternehmen bzw. deren Führungspersonen als interessant?
- Welche Formen der Zusammenarbeit mit der BSLB könnten für Unternehmen von Interesse sein?»

Generell wird die Verantwortung für den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit vorwiegend dem Individuum zugeschrieben. Allgemein scheint das Leistungsangebot der BSLB für Erwachsene heute noch zu wenig attraktiv. Vielleicht auch, weil die Entwicklung von neuen Produkten und Leistungen heute weitgehend aus der Inside-Out-Perspektive entstehen. Die meisten BSLB haben heute vor allem bei Bedarf oder auch Anfrage mit Unternehmen zu tun.

Obwohl 36 Prozent der befragten Firmen in den letzten vier Jahren mit der BSLB in Berührung gekommen sind, ist nur wenigen Interviewten bewusst, dass die BSLB auch Laufbahnberatungen anbietet. Wenn es um erwachsenenspezifische Themen ging, so standen Themen wie Weiterbildung/Umschulungen von Mitarbeitenden oder Fragen zum Berufsabschluss von Erwachsenen im Fokus. Die Qualität wurde von den befragten Personen in den Unternehmen vorwiegend als sehr gut bis gut bewertet. Kritik betraf einerseits mangelndes Wissen, was in den Berufen läuft. Es würde begrüsst, wenn dies bei den Berufsverbänden oder Unternehmen abgeholt würde. Andererseits wurde eine geringe Verbindlichkeit in den Leistungen moniert, die geringe Konkretheit in der Lösungs- und Entscheidungsfindung als Schwachpunkt betrachtet. Das Angebot der BSLB sei zwar breit, aber wenig verbindlich. Die Stärken der BSLB wird von den befragten Personen in den Unternehmen eindeutig bei der ersten Berufswahl in der Orientierung und der Aufbereitung von Informationen zu den einzelnen Berufen gesehen.

Befragte von Grossunternehmen (<= 100 Mitarbeitende) kennen die erwachsenenspezifischen Angebote deutlich häufiger als die Befragten von mittleren und kleinen Unternehmen. Dies kann damit zusammenhängen, dass grössere Unternehmen oft über eine Personalabteilung verfügen, die sich Themen wie Personalentwicklung, Ausbildung etc. annehmen und dadurch ein stärkeres Bewusstsein für die Angebote der BSLB haben.

In der Befragung wurde den Personen der Unternehmungen eine Reihe von Angeboten vorgeschlagen, welche die BSLB künftig anbieten könnte. Bei den künftig interessanten Angeboten für Mitarbeitende stossen Kurse oder Schulungen zu Umgang mit Belastungen am Arbeitsplatz auf Interesse (56 Prozent sehr oder eher interessant). Laufbahnberatung und -coaching finden 42 Prozent der befragten Personen der Unternehmen sehr oder eher interessant. Dabei ist die Zustimmung bei Grossunternehmen höher als bei Kleinunternehmen. Auf weniger Interesse (37 Prozent sehr oder eher interessant) stossen bei den Unternehmungen Beratungsangebote für Mitarbeitende bei beruflicher Neuorientierung/Umschulung. Auch hier befürworten die grösseren Unternehmen an ehesten ein solches Angebot – vor allem im Zusammenhang mit Out- oder Newplacement. Interessanterweise findet die Bevölkerung Angebote, die bei der Gestaltung von beruflichen Veränderungen unterstützen einiges interessanter (80 Prozent sehr oder eher interessiert).

Obwohl die Unternehmen eher die Meinung vertreten, dass der Fokus der BSLB auf das Individuum ausgerichtet ist und sein soll, so schliessen doch 40 Prozent eine direkte Zusammenarbeit mit der BSLB bei gewissen Themenfeldern nicht aus. Zu diesen Themenfeldern gehören:

- Beratungen im Umgang mit älteren Arbeitnehmenden bei einem Strukturwandel (41 Prozent Zustimmung);
- Beratung/Unterstützung bei Fragen der Personalentwicklung (42 Prozent Zustimmung).

Gerade die Beratung/Unterstützung in der Personalentwicklung wurde in den qualitativen Interviews eher kritisch betrachtet. Einerseits weil normalerweise ein unternehmensinterner Fokus gesetzt ist und deshalb infrage gestellt wird, wie sinnvoll unternehmensexterne Unterstützung überhaupt ist. Andererseits gibt es hier viele private Anbieter und so stellt sich die Frage, ob die öffentliche Hand dies überhaupt anbieten sollte.

Auf eher wenig Interesse stossen bei den Unternehmen auch Beratungen in Bezug auf Nachholbildung für Erwachsene (34 Prozent Zustimmung). Auch hier sind grössere Unternehmen sowie Unternehmen aus den zweiten Wirtschaftssektor am ehesten interessiert. Die Zustimmung der Bevölkerung zu diesem Thema beträgt fast 80 Prozent!

Bei künftig interessanten Angeboten für Unternehmen interessieren die Unternehmen vor allem Informationen zu existierender oder absehbarer Knappheit von bestimmten Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt (51 Prozent). Beratungen in Bezug auf den Fachkräftebedarf im Unternehmen wird bereits von über 50 Prozent als eher nicht interessant erachtet. Eine Unterstützung bei der Definition unternehmensinterner Weiterqualifizierungsangebote ist für 62 Prozent her oder überhaupt nicht interessant

Obwohl die Unternehmen eine direkte Zusammenarbeit mit der BSBL in gewissen Themenfeldern nicht ausschliessen, können sie sich nur vorwiegend «indirekte» Formen der Zusammenarbeit vorstellen, indem sie die Mitarbeitenden bei spezifische Fragen (Beratungsangebote, bei Belastungssituationen, Umschulungsfragen) an die BSLB weiterleiten oder empfehlen. Die BSLB bei Fragen der Weiterqualifizierung von Mitarbeitenden beizuziehen, jährliche Treffen zu einem themenspezifischen Austausch oder Einzelberatungen vor Ort im Unternehmen könnten sich aber doch immerhin zwischen 30 und 40 Prozent der Befragten Unternehmen vorstellen.

Es wurde von den Unternehmen auch darauf hingewiesen, dass Netzwerkarbeit heute sehr wichtig sei, da es bei der heutigen Vielfalt und Menge der Themen ein Player alleine nicht schaffe, alle Aspekte abzudecken.

Mit der Empfehlung fünf nimmt die Expertengruppe Bezug zur Ausbildung/Wissensstand der Beratenden in der BSLB. Wenn neue Angebote/Leistungen in das Grundangebot aufgenommen werden sollten, so müssen Standards definiert und zusätzliche Kompetenzen aufgebaut werden, um die Qualität zu gewährleisten. Die Aus- und Weiterbildung für Beratungspersonen der BSLB müsste dann entsprechend angepasst werden.

## **2.3 Kompetenzbilanzen, Potentialanalysen, Laufbahnberatung, Laufbahncoaching, Laufbahnkurse**

### *2.3.1 Kompetenzbilanzen*

Gemäss Seipel (2010, S. 2) sind (...) «Kompetenzbilanzen ein wissenschaftlich begründetes Verfahren zur Feststellung von Kompetenzen, die Personen aufgrund ihrer beruflichen und ausserberuflichen Tätigkeiten, ihrer individuellen Entwicklung, ihrer Qualifikationen und ihrer Lernerfahrung erworben haben». Es werden also jene Dimensionen beschrieben, die aus Zeugnissen und Zertifikaten nicht erkennbar sind. Es ist ein Prozess zur Standortbestimmung. Brüche in der Erwerbsbiografie können von Personen, die gute Kenntnis der eigenen Stärken und Vorlieben haben, besser bewältigt werden. Laut Seipel (2010), S. 3) ist «die Kompetenzbilanz biografiegestützt und orientiert sich dabei an den klassischen psychologischen Modellen, in denen Verhalten in der Vergangenheit in die Zukunft extrapoliert wird». Sie setzt sich gemäss Seipel (2019, S.3) aus folgenden Schritten zusammen:

- «Reflexion des eigenen Werdegangs;
- Analyse wichtiger Tätigkeiten;
- Erarbeitung und Belegen von Kompetenzen;
- Erarbeitung handlungsleitender Werte und entwickeln nächster Schritte».

Gemäss Seipel (2010, S. 5) wurde mit der Kompetenzbilanz ein Verfahren entwickelt, das es den Teilnehmenden erlaubt, proaktiv zu werden und ihre eigene berufliche wie private Entwicklung zu steuern.

### *2.3.2 Potenzialanalyse*

Gemäss Rohrschneider, Friedrichs, Lorenz (2010, S. 26) wollen wir mit Potenzialeinschätzungen (...) «eine Aussage darüber treffen, welche Leistungen dem Mitarbeiter in der Zukunft noch möglich sind und wohin er sich noch entwickeln kann. Während die Leistungsbeurteilung auf beobachtbaren Fakten beruht, ist die Potenzialeinschätzung eine Ableitung und Vorhersage für die Zukunft.» In einem ersten Schritt brauchet man also ein Anforderungsprofil, damit eine Aussage dahingehend gemacht werden kann, über welche Potenziale und Kompetenzen ein Kandidat bereits verfügt

und welche weiterentwickelt werden müssen. Dieses Anforderungsprofil (Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz) soll möglichst konkret und auf die wichtigsten Anforderungen fokussiert sein. Ein ganz wichtiger Punkt scheint der Autorin hier, dass Fach- und Verhaltenskompetenzen trainierbar und daher relativ einfach veränderbar sind. Wichtig ist aber auch, dass die Persönlichkeit zu der Position passt. Persönlichkeitsmerkmale wie Lebenswerte, Einstellungen, Leistungsmotivation, Belastbarkeit und Dynamik sind aber nicht trainierbar und daher schwer veränderbar.

Der Einsatz von Persönlichkeitstests wird kontrovers diskutiert. Diese sollten in der Regel dem Anspruch der wissenschaftlichen Absicherung genügen. Entscheidend ist zudem die Frage gemäss Rohrschneider, Friedrichs, Lorenz (2010, S. 150): «Welche Informationen will ich über meine Mitarbeiter im Rahmen einer Potenzialeinschätzung gewinnen und wie tiefgehend sollen diese sein?»

Es lohnt sich aber auch immer wieder die Frage, wie viele Informationen bereits aus bestehenden Feedbackinstrumenten genutzt werden können, um Potenzialaussagen abzuleiten. Als Beispiele wären zu nennen:

- Mitarbeitergespräche/Entwicklungsgespräche;
- Mitarbeiterbeurteilungssysteme;
- Zielvereinbarungssysteme;
- Feedback.

### 2.3.3 Laufbahnberatung / Laufbahncoaching

Gemäss Gasteiger (2014, S. 7) wird

unter beruflicher Laufbahnberatung allgemein ein zeitlich befristeter, zielorientierter Prozess verstanden, in welchem Experten durch die Anwendung anerkannter Methoden Personen jeden Alters professionell bei laufbahnbezogenen Orientierungs-, Entscheidungs-, Planungs- und Handlungsprozessen sowie in beruflichen Veränderungssituationen beraten und begleiten. Übergeordnetes Ziel ist es, die

Problemlösefähigkeit der Ratsuchenden im beruflichen Bereich zu erhöhen und damit allgemein zu einer subjektiven Verbesserung ihrer Lebensqualität beizutragen.

Laufbahnberatung ist also ein interaktiver Prozess, der Engagement und aktive Beteiligung des Klienten voraussetzt und wird in der Regel in Form von Einzelgesprächen durchgeführt.

Prinzipiell kann zwischen Experten- oder Prozessberatung unterschieden werden. Wie man aus dem Namen schon schliessen kann, wird bei der Expertenberatung vom Berater auf Basis seiner Fachkompetenz ein konkreter Lösungsvorschlag für den Klienten erarbeitet. Bei der Prozessberatung fungiert der Berater als Gestalter von Veränderungsprozessen. Gemäss Gasteiger (2014, S. 43) erschliessen «Prozessberater gemeinsam mit ihren Klienten mögliche Zugänge zu adäquaten Problemlösungen, welche die Klienten dann selber realisieren». Der Autorin gefällt in diesem Zusammenhang das Konzept der Intelligent Career mit den verschiedenen Formen von Wissen nach Gasteiger (2014, S. 40):

- «Knowing-why – Bewusstsein über die eigenen beruflichen Motive und Werte»
- «Knowing-how – Bewusstsein über die eigenen beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen»
- «Knowing-whom – bewusste Pflege von sozialen Netzwerken und der eigenen Reputation»

Und hier schliesst sich der Kreis wieder zum Hirschi-Bericht. Die Berufs- bzw. Arbeitsplatzwahl wird nicht mehr nur einmal zu Beginn der beruflichen Laufbahn entschieden, sondern mehrmals im Verlauf des Erwerbslebens und ist nicht mehr nur vertikal ausgerichtet, sondern multidirektional.

In diesem Kapitel möchte mN noch auf die Charakteristiken von Laufbahnberatung und Laufbahncoaching eingehen aufgrund der Merkmale der professionellen Grundhaltung, Kompetenz, Ansatz, Inhalte und Zielsetzungen. Gemäss Gasteiger (2014, S. 11) unterschieden sie sich wie folgt:

**Abbildung 1: Unterschied Laufbahnberatung und Laufbahncoaching**

<b>Merkmale</b>	<b>Beratung</b>	<b>Coaching</b>
<b>Professionelle Grundhaltung</b>	Sach-/prozessorientiert.  Die Problemlösung steht im Vordergrund.	Prozess-, sach- und beziehungsorientiert.  Der Klient steht im Mittelpunkt.
<b>Kompetenz</b>	Spezifisches Fachwissen	Prozessbezogene Expertise
<b>Ansatz</b>	Fachliche und auch prozessbezogene Anleitung	Prozessbezogene und fachliche Begleitung – ohne inhaltliche Anleitung
<b>Inhalte</b>	Analyse von individuellen Merkmalen, Gestaltung der beruflichen Entwicklung	Analyse von subjektiven Wahrnehmungen, Gestaltung der beruflichen Rolle und Entwicklung
<b>Zielsetzungen</b>	Wissenszugewinn, evtl. Hilfe zur Selbsthilfe	Hilfe zur Selbsthilfe

Quelle: Gasteiger (2014)

Gemäss Gasteiger (2014, S. 12) versteht man unter Coaching «die systematische, fokussierte Förderung von Einzelpersonen oder Gruppen, die darauf ausgerichtet ist, diese dabei zu unterstützen, ihre individuell gesteckten Ziele selbstständig besser zu erreichen und sich weiterzuentwickeln».

## 2.4 Out- oder Newplacement, Upskilling, Reskilling

Gemäss Schulz/Fritz/Schuppert/Seiwert/Walsh (1989, S.12) kann Outplacement wie folgt definiert werden:

Outplacement ist ein personalpolitisches Instrument, das

- dem Unternehmen und der betroffenen Führungskraft unter Mitwirkung eines erfahrenen Personalberaters eine einvernehmliche Trennung ohne Scherben ermöglicht;
- dem ausscheidenden Mitarbeiter helfen soll, durch eine gezielte Eigenmarketing-Strategie aus einem sicheren Arbeitsverhältnis heraus eine adäquate anderweitige Position zu finden;
- das kündigende Unternehmen in die Lage versetzt, einen sozial verantwortbaren Positionswechsel aus innerbetrieblichen Gründen durchzuführen.

Newplacement ist eine neue Wortschöpfung für den Begriff Outplacement. Die neue Wortkreation fokussiert auf der neuen Herausforderung und nicht auf das «Herauslösen» aus der bisherigen Arbeitsumgebung.

Die Komponenten der Outplacementdefinition beinhaltet typischerweise folgende Aspekte gemäss Lohhaus (2010, S. 3):

- «Ziele: wofür wird das gemacht?
- Zielgruppe: wer erhält die Leistung?
- Inhalte: was wird gemacht?
- Anbieter: wer bietet die Leistung an / führt das Outplacement durch?
- Finanzierung: wer bezahlt die Leistung?»

Die Erwerbstätigkeit hat für die meisten Menschen in den Industriestaaten eine zentrale Bedeutung.



Outplacementkunden benötigen typischerweise keine Berufsberatung im klassischen Sinne. Einerseits weil sie ihre Präferenzen kennen und/oder nach jahrelanger erfolgreicher Berufstätigkeit keine inhaltliche Neuorientierung anstreben. Trotzdem kann es sinnvoll sein, durch Testverfahren Fähigkeiten und Bedürfnisse strukturiert zu ermitteln.

Outplacement kann als Einzeloutplacement oder als Gruppenoutplacement angeboten werden und kann als ein fünfstufiges Modell gemäss Lohaus (2010, S. 81) abgebildet werden.

- Stufe 1: Affektbewältigung
- Stufe 2: Potenzialanalyse und Zielfindung
- Stufe 3: Konzeption, Marketingstrategie
- Stufe 4: Durchführung Bewerbungskampagne
- Stufe 5: Neue Erwerbstätigkeit

Verlassen wir nun das Thema New- oder Outplacement und beschäftigen wir uns mit Up- und Reskilling. Upskilling ist untrennbar mit dem Anliegen des digitalen Lernens verbunden. Es geht darum, dass alle Mitarbeiter darin geschult werden, neue zur Verfügung stehende Technologie anwenden zu können – völlig unabhängig von ihrem Aufgabengebiet und der hierarchischen Position. Im Unterschied zum Reskilling bleiben sie aber grundsätzlich in gleichen Aufgabengebiet, in der gleichen Rolle.

Beim Reskilling geht es um die Handlung oder das Training, um neue oder verbesserte Fähigkeiten zu erwerben. Wenn z.B. ein Arbeitsgebiet in Zukunft weniger relevant ist, es aber ein artverwandtes Arbeitsgebiet gibt, das an Bedeutung zunimmt, so kann jemand in dieses neue Arbeitsgebiet eingeführt werden und so im Unternehmen weiterarbeiten. Reskilling bedeutet also eine Veränderung eines Aufgabengebietes, eine neue Rolle.

In diesem Kapitel sind somit sämtliche Berichte, Studien, Theorien und Begriffe erklärt, auf die die Autorin sich in den Interviews und deren Auswertung bezogen hat.

### **3. Methodisches Vorgehen**

Im Sample der ausgewählten 13 Kantone fand in der Studie zum Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der kantonalen BSLB der Kanton Solothurn keinen Niederschlag. Nachdem die Autorin seit März 2019 für das BIZ in Olten arbeite, schien ihr der Fokus auf den Kanton Solothurn sinnvoll und zweckmässig. Die entsprechenden vorgesetzten Stellen wurden über ihre Absicht informiert und sie waren damit einverstanden.

#### **3.1 Design**

Nachdem die geografische Abgrenzung klar war, hat die Autorin sich entschieden, sich auf Unternehmen mit einer Grösse von 100 Mitarbeitenden und mehr zu fokussieren. Dies auf folgendem Grund: die meisten von Hirschi vorgeschlagenen Massnahmen und in der Studie erfragten Instrumente setzen eine professionell geführte Personalabteilung voraus. Bei mehr als 100 Mitarbeitenden sollte dies der Fall sein. Die Studie hat bei den 14 Leitfadenterviews fünf Grossunternehmen, sieben mittelgrosse Unternehmen sowie zwei Kleinunternehmen befragt. Dabei wurden Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden als Grossunternehmen benannt.

In einer Sonderbeilage der Solothurner Woche (November 2017) fand man die «Top 100 – Das Ranking: Die grössten Unternehmen im Kanton Solothurn». Aus diesem Ranking sind dann gleich diejenigen Unternehmen weggefallen, bei denen nur ein Bruchteil der Vollzeitstellen im Kanton Solothurn angesiedelt waren. Die Autorin wollte sich wirklich auf Solothurner Unternehmen beschränken.

Von der Methode her hat sich die qualitative Untersuchung einer Stichprobe aufgedrängt. Ziel dieser Arbeit ist es, mehr Informationen zu den Beweggründen, Haltungen und Meinungen der Unternehmen bezüglich einer allfälligen Zusammenarbeit mit der kantonalen BSLB zu sammeln. Dieses Ziel erreicht man am besten mit der Durchführung von Leitfadenterviews.

Bei der Auswahl der Interviewpartner war eine Durchmischung der Branchen wichtig. Man erhoffte sich hier zusätzliche Informationen. Die Autorin hat sich jeweils direkt an die HR-Leitungen oder CEO's gewandt.

Die Idee einer regelmässigen Verteilung der vier bis sechs Interviewpartner auf die verschiedenen Bezirke des Kantons Solothurn konnte nur teilweise realisiert werden. Die grossen Unternehmen konzentrieren sich auf die Regionen Gösgen, Olten, Gäu, Wasseramt und Solothurn. Die Autorin hat sich hier je einen Vertreter pro Regionen ausgesucht und so doch auch eine gewisse regionale Verteilung erzielt.

### **3.2 Rekrutierung der Interviewpartner und Durchführung der Interviews**

Aus der Liste der Top 100 hat die Autorin in einer ersten Runde am 27. Februar 2020 folgende sechs Unternehmen per Mail angeschrieben:

- *Solothurner Spitäler, Andreas Woodtli, Leiter Personaldienste und Mitglied der Direktion (über 3000 Mitarbeitende im Kanton)*

Herr Woodtli hat das Mail am nächsten Tag beantwortet mit dem Hinweis, dass Frau Rathgeb, Leiterin Personalentwicklung, auch am Interview teilnehmen wird und mit Bekanntgabe der relevanten Kontaktdaten. Interviewtermin: Montag, 23. März 2020, 09:00 Uhr. Infolge «Lockdown» fand dieses Interview als Telefonkonferenz statt

- *Kernkraftwerk Gösgen-Däniken AG (über 500 Mitarbeitende im Kanton)*

Das Mail blieb unbeantwortet. Auf telefonische Nachfrage am 4.3.20 bekam man zuerst die Auskunft, dass Herr Schnüriger, Leiter Personaladministration und -rekrutierung, zu beschäftigt sei, um ein Interview geben zu können. Nachdem die Autorin erreichen konnte, dass Herr Schnüriger ihre Anfrage vorgelegt wurde, bekam sie einen Interviewtermin am Donnerstag, 12. März 2020, 08:00 Uhr, im Personalrestaurant des KKW.

- *Regiobank Solothurn AG, Sibylle Siegenthaler, Leiterin Personal (über 130 Mitarbeitende im Kanton)*

Am 4. März bekam die Autorin als Feedback auf ihr Mail, dass Frau Siegenthaler bis im Sommer im Mutterschaftsurlaub sei. Eine Kontaktaufnahme mit der Stellvertreterin von Frau Siegenthaler, Frau Sybille Erni, war erfolglos.

- *Gebrüder Jetzer Hoch- und Tiefbau, Frau Brosi, Buchhaltung/Personal/Büro (über 100 Mitarbeitende im Kanton)*

Auf telefonisches Nachfassen am 4. März 2020 bekam die Autorin die Auskunft, dass Frau Brosi krank sei und sie es in zwei Wochen wieder versuchen sollte. Aufgrund des «Lockdown» hat man hier nicht nachgefasst.

- *Vogt Schild Druck, Daniela Schnider, Personalleitung und Mitglied der Geschäftsleitung (über 100 Mitarbeitende im Kanton)*

Anlässlich einer telefonischen Kontaktaufnahme am 4. März 2020 erklärte sich Frau Schnider gerne bereit, der Autorin ein Interview zu gewähren. Sie war zuerst der Meinung, sie sei zu wenig qualifiziert. Interviewtermin: Freitag, 13. März 2020, 09:00 Uhr, in Derendingen.

- *F. Murpf AG, Andrea Kyburz-Murpf, GL Finanzen und Administration (über 400 Mitarbeitende im Kanton Solothurn)*

Am 4. März 2020 bat Frau Kyburz die Autorin, in zehn Tagen noch einmal Kontakt aufzunehmen. Aufgrund der ausserordentlichen Lage rund um die COVID-19-Pandemie in der Transportbranche könne sie aktuell keine Termine vergeben. Am 25. März bekam die Autorin dann eine Interviewabsage.

Aus sechs Anfragen konnten drei Interviewtermine erreicht werden. Darauf hat die Autorin am 24. März 2020 zwei weitere Kontaktaufnahmen per Mail gestartet: wiederum eine Bank und ein Baugeschäft.

- *Raiffeisen Solothurn, Thomas Rudolf, Leiter Administration (über 300 Mitarbeitende im Kanton)*

Telefonisch konnte Herr Rudolf am 21.4.2020 nicht erreicht werden. Nur Stunden später erhielt die Autorin aber ein Mail von Herr Rudolf mit einer Absage, ohne Angabe von Gründen.

- *Sterki AG, Philipp Sterki, Mitglied Geschäftsleitung (über 150 Mitarbeitende im Kanton)*

Anlässlich eines telefonischen Nachfassens am 21.4.2020 hat sich Herr Sterki zu einem Interview bereiterklärt. Interviewtermin: Dienstag, 26. Mai 2020, 13:30 Uhr, in Solothurn.

Leider hat es nicht geklappt, mit einer Bank ein Interview zu vereinbaren. Aber einen Vertreter aus dem Transportgewerbe hätte die Autorin schon gerne befragt. Sie hat sich darauf an ihren neuen Nachbarn,

- *Leclerc Transport, René Leclerc, Inhaber und Geschäftsführer (über 400 Mitarbeitende im Kanton),*

gewandt. Er zeigte sich ihrem Anliegen gegenüber sehr offen und es wurde ein Interviewtermin für Dienstag, 26. Mai 2020, 15:30 Uhr, in Härkingen vereinbart.

Ein sechstes Interview war nicht möglich. Es gibt keine weiteren Branchen im Kanton Solothurn mit mehr als 100 Beschäftigten, wo der Grossteil der Vollzeitstellen im Kanton Solothurn angesiedelt ist. Mit fünf durchgeführten Interviews erfüllt die Autorin die formalen Vorgaben für qualitative Untersuchungen einer Stichprobe. Es fanden sich zudem keine plausiblen Gründe, wieso eine der befragten Branchen mit zwei Interviewpartnern zu gewichten sei.

Die Interviews fanden jeweils im persönlichen Gespräch, Face-to-face, am Standort der entsprechenden Unternehmen statt - ausser das Interview mit den Solothurner Spitälern. Aufgrund der Massnahmen rund um COVID-19 schien uns ein persönliches Gespräch nicht adäquat und wir wichen auf die Form einer Telefonkonferenz aus. Die durchschnittliche Gesprächsdauer liegt bei 50 Minuten. Jedes Interview wurde aufgenommen und später transkribiert.

### **3.3 Auswertung**

Das Leitfadeninterview war wie folgt strukturiert:

Teil 1: Erfahrungen mit der BSLB und Grundaussagen

Teil 2: Mögliche konkrete Formen einer Zusammenarbeit

Teil 3: Qualifikation/Anforderungsprofil der Mitarbeiter der kantonalen BSLB.

Die Auswertung der Leitfadeninterview basiert auf einer strukturierten Inhaltsanalyse. Die Haupt- und Unterkategorien aus der Studie zum Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der BSLB wurden übernommen und zur Analyse der transkribierten Interviews verwendet. Man will eine Aussage zu den Gegebenheiten im Kanton Solothurn machen können und zudem beim Teil 2 diese Auswertung mit den Auswertungen aus der Studie in direkten Vergleich setzen, um entweder die Resultate der Studie bestätigen oder ergänzen zu können.

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Erfahrungen mit der BSLB und Grundaussagen

Als erstes wollte man von allen Befragten wissen, ob sie es sich im Falle einer beruflichen Veränderung vorstellen könnten, sich in einem Beratungs- und Informationszentrum BIZ beraten zu lassen. 80 Prozent der Befragten haben dies mit einem «ja» beantwortet. Eine Person (20 Prozent) würde sich an eine private Institution wenden. Als Grund nannte sie, dass sie zur Beratung einen Begleitprozess wünscht und sie der Meinung ist, dass dies das BIZ so nicht anbietet.

Auf die Frage, ob sie ihren Mitarbeitenden den Gang ins BIZ empfehlen würden, haben alle mit einem «ja» geantwortet. 60 Prozent würde diese Empfehlung aber nur bei einem anvisierten Branchenwechsel aussprechen. Bezüglich Aus- und Weiterbildungen in der jeweiligen Branche ist das Expertenwissen bei ihnen resp. «inhouse» besser vorhanden als im BIZ.

Alle Befragten sind sich einig, dass bis jetzt der Fokus der BSLB auf das Individuum und nicht oder nur wenig auf das Unternehmen ausgerichtet war. Auf die Nachfrage, ob die BSLB die Zusammenarbeit mit Unternehmen suchen soll, gab es ebenfalls 100-prozentige Zustimmung – allerdings mit Bedenken. Während zwei der fünf Befragten der Meinung waren, dass die BIZ einfach auf die Unternehmen zugehen sollen und dies auch zur Rolle des Staates gehöre, haben drei - oder 60 Prozent - Bedenken. Einerseits bezüglich der Dienstleistungspalette, was genau soll der Staat hier sinnvollerweise anbieten, und andererseits bezüglich des Verständnisses für oder voneinander. Die Frage: «Verstehen die BIZ uns denn auch?» wurde gleich zwei Mal genannt.

Die Aussage, dass der Mitarbeitende die Eigenverantwortung für seine Arbeitsmarktfähigkeit trägt, wurde von allen Befragten mit einem «ja, aber....» beantwortet. Grundsätzlich schon, aber die befragten Führungspersonen sind auch der Meinung, dass die meisten Mitarbeitenden dabei Unterstützung brauchen. Diese Unterstützung sollte vom Arbeitgeber kommen im Sinne einer Karriereplanung, dem Anbieten von Möglichkeiten. Grundlegend ist aber das «Wollen», das «sich einsetzen» der Mitarbeitenden.

**Abbildung 2: Zusammenfassung Erfahrungen mit der BSLB / Grundaussagen**

Frage	Ja	Ja, aber	Nein
Beratung beim BIZ	80 %	-	20 %
Mitarbeitenden das BIZ empfehlen	100 %		
Zusammenarbeit BIZ mit Unternehmen	40 %	60 %	
Eigenverantwortung des Mitarbeitenden für Arbeitsmarktfähigkeit		100 %	

Quelle: Leitfadeninterview

## 4.2 Mögliche und konkrete Formen einer Zusammenarbeit

### 4.2.1 Umgang mit organisationalen Umstrukturierungen und Arbeitsbelastungen

Zuerst hat man die fünf Unternehmensvertreter zu ihrer Einschätzung bezüglich Beratungen im Umgang mit Belastungen am Arbeitsplatz befragt. Und zwar in dem Sinne, dass die BSLB als Schnittstelle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Schulungen oder Kurse zu den Themen Stress, Stressbewältigung oder Konfliktmanagement anbieten würde. Keiner der Umfrageteilnehmer zeigte hier Interesse. 80 Prozent erachten ein solches Angebot als nicht nötig, 20 Prozent nur unter Vorbehalten. Begründet wurde die ablehnende Haltung mit einem bereits bestehenden riesigen privaten oder verbandsseitigen Angebot, einer «inhouse»-Lösung durch zwei Betriebspsychologinnen oder der Anschauung, dass die Lösung eine Frage der Organisation, der Führung und des Teambuilding ist.

Eine Ursache für Stress oder Konflikte am Arbeitsplatz können organisationale Umstrukturierungen sein. Die Autorin wollte von ihren Interviewpartnern wissen, wie in ihrer Organisation damit umgegangen wird und ob eine Zusammenarbeit mit der BSLB eine Option sein könnte. In keiner der befragten Branchen besteht ein permanentes Angebot oder eine Zusammenarbeit. Die Instrumente Standortbestimmungen oder Kompetenzabklärungen sind bekannt und teilweise

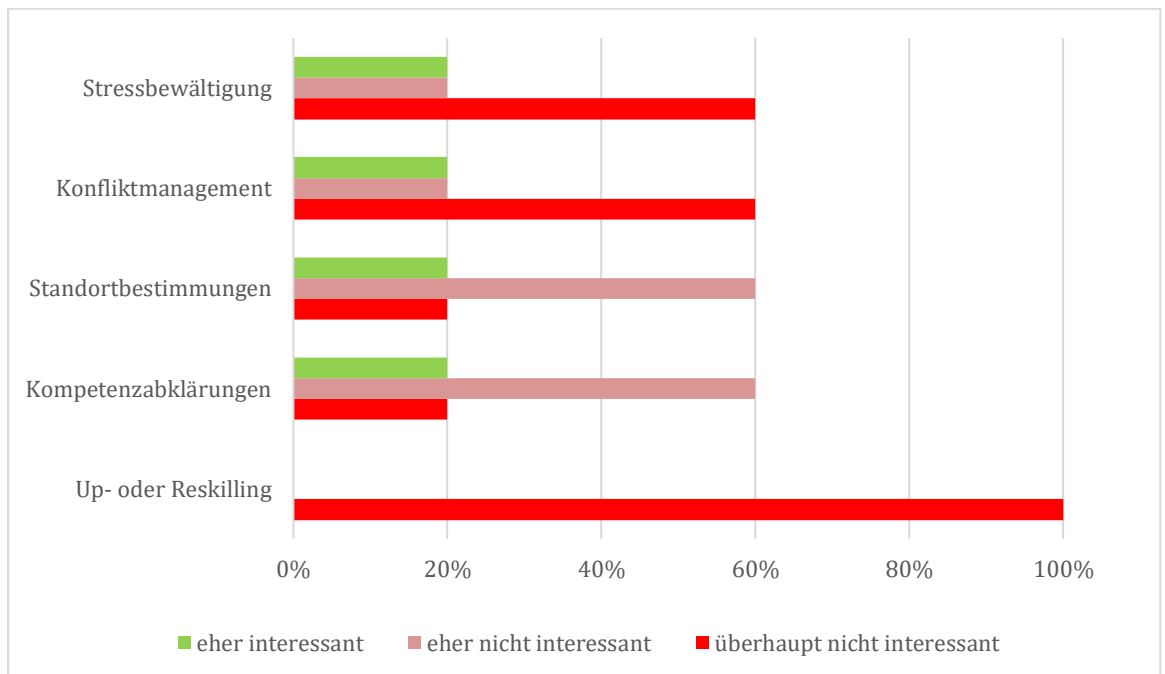


auch Bestandteil der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung. Bezüglich Up- oder Reskilling bekam ich nur von einer Branche die Rückmeldung, dass diesbezüglich Branchenwissen vorhanden sei. Die Bereitschaft zu einer Zusammenarbeit mit der kantonalen BSLB ist kaum vorhanden. 40 Prozent beantworteten diese Frage mit «nein», 60 Prozent mit eventuell oder punktuell «ja» oder «kaum». Die Gründe sind auch hier im bereits vorhandenen breiten Angebot von privaten Anbietern. Genannt wurden die Folgenden:

- permanenten Zusammenarbeit mit einer Firma in der Führungsunterstützung;
- bereits Erfahrung in der Zusammenarbeit mit MOVIS;
- permanente Zusammenarbeit mit einer externen BSLB-Beraterin;
- Branchenlösung mit der Stiftung FAR.

Man hat dann noch nachgehakt, ob das Interesse an einer möglichen Zusammenarbeit mit der kantonalen BSLB an Bedingungen geknüpft sei. Hier wurde Flexibilität – zeitlich, örtlich und im Beratungssetting - genannt.

**Abbildung 3: Interesse der Firmen am Beratungsangebot im Umgang mit organisationalen Umstrukturierungen und Arbeitsbelastungen**



Quelle: Leitfadeninterview

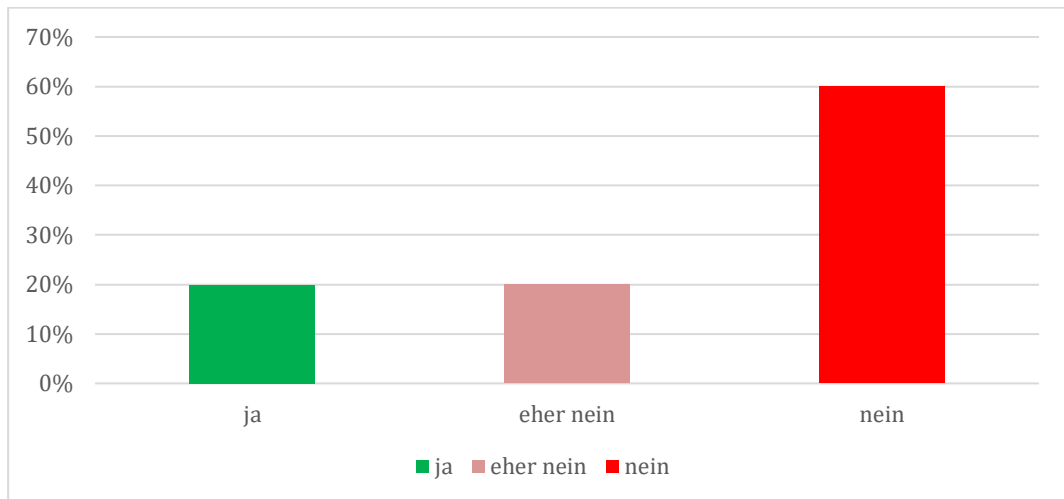
#### 4.2.2 *Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit durch Beratungen und Standortbestimmungen*

Gleich zu Beginn des Interviews hat die Autorin ihren Ansprechpersonen bereits die Frage gestellt, ob die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit alleinige Aufgabe des Arbeitnehmenden ist. Alle haben dies mit einem «Ja, aber...» beantwortet. Eine Laufbahnberatung kann zur Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit beitragen. Man wollte daher von den Gesprächspartnern wissen, ob in ihrem Unternehmen diesbezüglich schon Angebote bestehen. Dabei hat man unterschieden zwischen der Laufbahnberatung in Form einer Karriereplanung, die eher auf jüngere Arbeitnehmende ausgerichtet ist, und der Laufbahnberatung in Form einer Lebenszielanalyse für Mitarbeitende über 45 Jahren. Laufbahnberatung im Sinne einer Karriereplanung wird in keiner befragten Unternehmung angeboten. Auch bei der Laufbahnberatung im Sinne einer Lebenszielanalyse oder eines Laufbahncoaching wird bei den Befragten nichts angeboten. Bei einem befragten Unternehmen hat man aber diesbezüglich die ersten Schritte in die Wege geleitet. Sie haben gerade erst ein Projekt im Rahmen einer Bachelorarbeit von Psychologiestudenten gestartet. Es geht um sogenannte «lebensphasenorientierte Personalentwicklung». Hierzu wäre Unterstützung von Fachpersonen der BSLB willkommen.

Auf die Frage hin, ob eine Zusammenarbeit mit einer kantonalen BSLB eine Option sein könnte, zeigten nur 20 Prozent Interesse an einem diesbezüglichen Angebot - aber dann auch nur bezüglich der Laufbahnberatung im Sinne einer Lebenszielanalyse. 60 Prozent sind überhaupt nicht interessiert und weitere 20 Prozent sind skeptisch einem staatlichen Angebot gegenüber und zweifeln, ob dies wirklich nötig oder wünschbar wäre. Nach ihren Beweggründen für ihre ablehnende Haltung einem staatlichen Angebot gegenüber erhielt ich von den drei Unternehmen folgende Auskunft:

- Angst, die eigenen Mitarbeitenden zu verlieren, wenn sie ihre Optionen aufgezeigt bekommen. Dies wurde gleich in zwei Mal genannt.
- Als starre Organisation mit langem Dienstalter und extrem wenig Fluktuation kann das Ziel über das Mitarbeitergespräch erreicht werden.

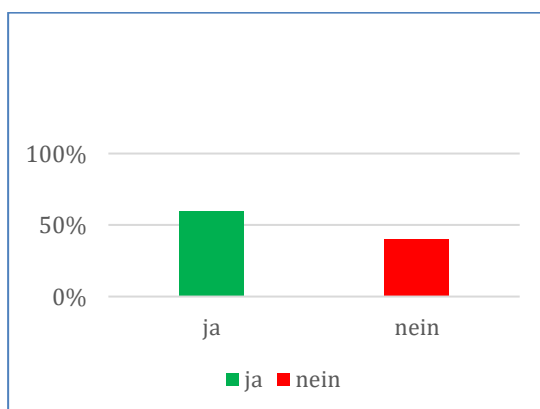
**Abbildung 4: Angebot Laufbahnberatung der kantonalen BSLB für Mitarbeitende**



#### 4.2.3 Unterstützung bei drohender Entlassung in der weiteren Laufbahnplanung

Man wollte von den Interviewpartnern wissen, ob im Falle von drohenden Entlassungen eine Beratung der betroffenen Mitarbeitenden bezüglich Neuorientierung oder Umschulung als Angebot der kantonalen BSLB von Interesse wäre - und zwar im Sinne eines New- oder Outplacement. Hier bekommt die Autorin sehr klare Aussagen: 60 Prozent sagen «ja», 40 Prozent sagen «nein». Die Gründe für ein «nein» sind auch wieder sehr einheitlich: sie arbeiten bereits erfolgreich und zufriedenstellend mit privaten Anbietern zusammen.

**Abbildung 5: Unterstützung durch kantonale BSLB bei drohenden Entlassungen**

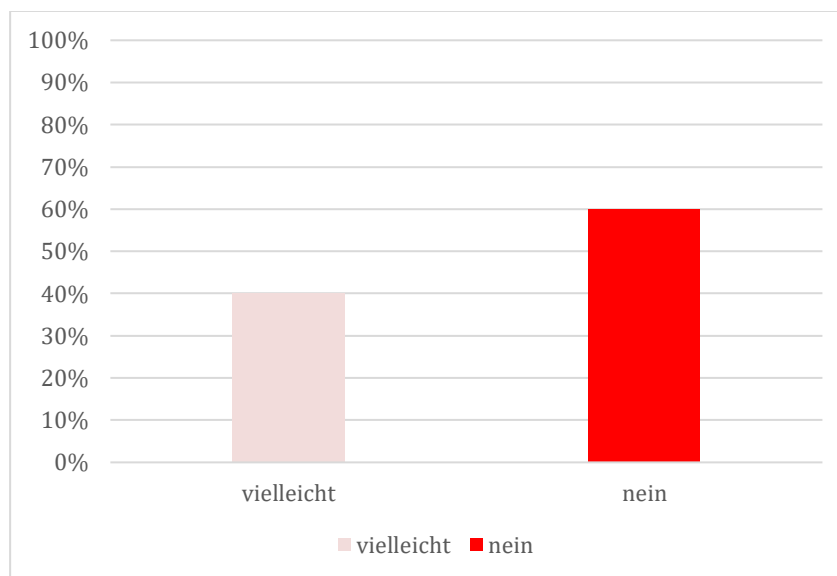


Quelle: Leitfadeninterviews

#### 4.2.4 Bildungsberatung am Arbeitsplatz

Prof. Hirschi schlägt in seinem Bericht vor, dass die kantonale BSLB Beratungen am Arbeitsplatz anbieten könnte. Die Autorin hat ihre Gesprächspartner deshalb gefragt, was sie zu der Idee meinen, dass z.B. ein Mitarbeitender des BIZ in ihrem Betrieb wie «Sprechstunden» anbieten würde. Er wäre in regelmässigen Abständen, z.B. alle zwei Wochen, im Unternehmen. Die Mitarbeitenden könnten sich dann anmelden und zu ihm in eine Beratung zu Themen der Berufs-, Studien- und Laufbahn gehen. 60 Prozent konnten dieser Idee nichts Positives abgewinnen. Zwei von diesen drei negativen Rückmeldungen haben ganz konkret Angst, dass bei diesem Angebot die Leute aus ihrer Branche «gecoach» werden könnten. Eine negative Rückmeldung ist der Meinung, dass ihre Unternehmenskultur noch nicht soweit sei. Die Mitarbeitenden tun sich schon schwer beim Gang zu den Betriebspsychologinnen. 40 Prozent stehen dieser Idee bedingt positiv gegenüber. Auch hier stellte sich die Frage, ob dies kulturell gewünscht sei und, falls es ein solches Angebot geben würde, dann nur temporär, je nach Wirtschaftslage. Und dann könnte die Bildungsberatung am Arbeitsplatz ein möglicher Bestandteil eines New- oder Outplacement.

**Abbildung 6: Angebot einer Bildungsberatung am Arbeitsplatz**



Quelle: Leitfadeninterviews

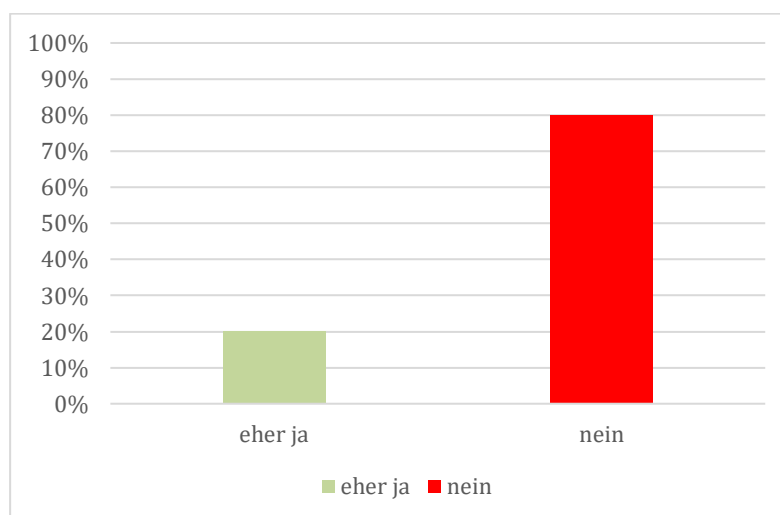
#### 4.2.5 Beratung/Unterstützung bei Fragen der Personalentwicklung

Hier geht es ja um die Unterstützung der Mitarbeitenden in ihrer professionellen und persönlichen Entwicklung, ist als langfristiger Prozess definiert und meistens untrennbar mit der Unternehmensstrategie verknüpft. Strategiepapiere werden innerhalb eines Unternehmens normalerweise vertraulich behandelt und sind nicht öffentlich zugänglich. Die Autorin wollte von ihren Interviewpartnern wissen, ob sie sich bei Fragen der Personalentwicklung eine Zusammenarbeit mit der kantonalen BSLB vorstellen könnten. 80 Prozent der Unternehmen können sich dies auf keinen Fall vorstellen, 20 Prozent nur unter gewissen Umständen. Folgende Gründe für die ablehnende Haltung wurden genannt:

- erfolgreiche Zusammenarbeit mit privatem Anbieter
- ureigene unternehmerische Aufgabe - zwei Mal genannt
- vertrauliches Strategiepapier, dessen Inhalt nicht dem Staat mitgeteilt werden will

Bei der verhalten positiven Stimme handelt es sich um ein selbständiges Tochterunternehmen, welches bis jetzt wenig mit Strategien gearbeitet hat.

**Abbildung 7: Zusammenarbeit mit der kantonalen BSLB in der Personalentwicklung**

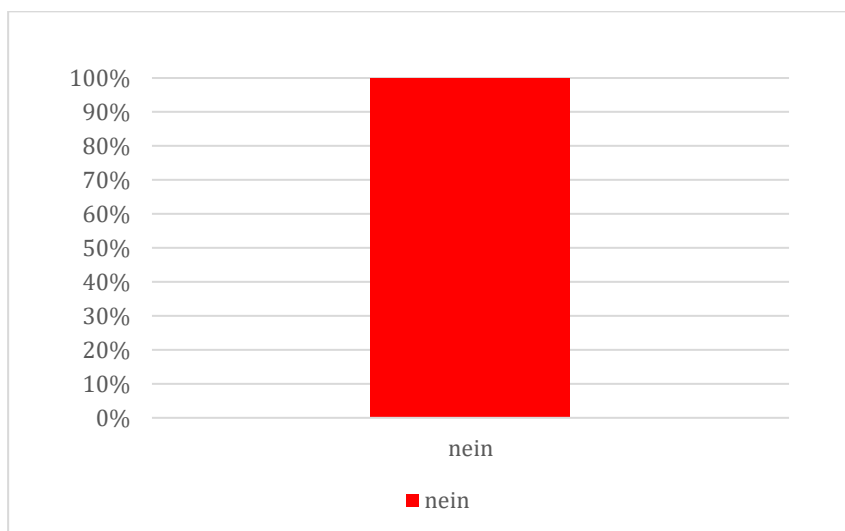


Quelle: Leitfadeninterviews

#### 4.2.6 *Unterstützung bei unternehmensinternen Weiterbildungsangeboten/ Umschulungen*

Man hat die Gesprächspartner befragt, wie es bezüglich Weiterbildungsangebot und -zugang in ihrem Unternehmen steht und ob hier eine Zusammenarbeit mit der kantonalen BSLB Sinn machen könnte. Sämtliche Unternehmen sind der Meinung, dass in diesem Bereich alles abgedeckt ist - also 100 Prozent «nein». Das Spektrum reicht von Weiterbildungsvereinbarungen, Verpflichtungen, internen Schulungen, Pensionierungsseminaren, Methodenkompetenz, Stressbewältigung bis zu Führungsthemen. Oftmals sind zudem gut ausgebaute breit bekannte und anerkannte Branchenlösungen vorhanden.

**Abbildung 8: Unterstützung durch die kantonale BSLB beim Weiterbildungsangebot**



Quelle: Leitfadeninterviews

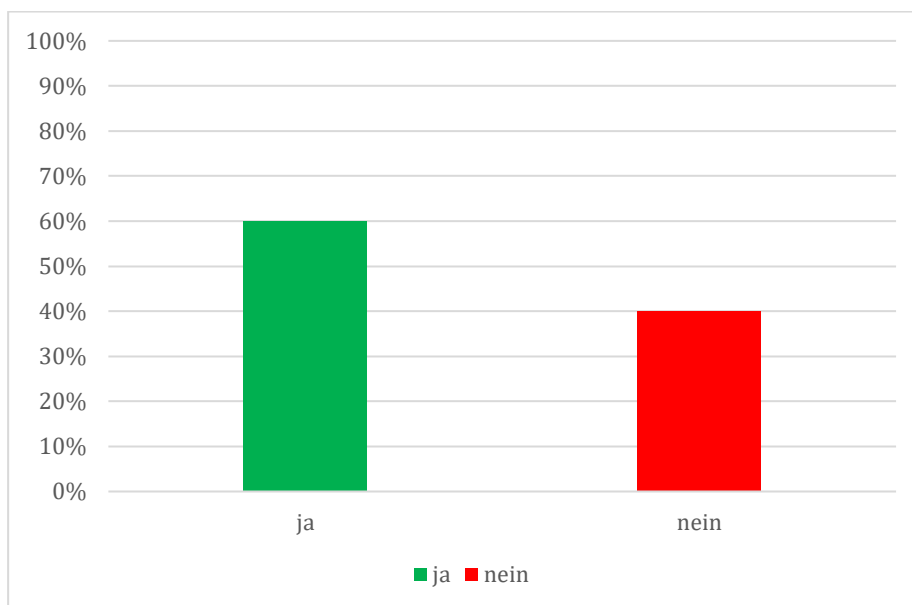
#### 4.2.7 *Nachholbildung für Erwachsene*

Im Zusammenhang mit dem lebenslangen Lernen ist sicher auch der Berufsabschluss für Erwachsene nach Art. 32 BBV (Berufsbildungsverordnung) ein Thema. Man spricht hier nur von der Nachholbildung - also der direkten Zulassung zum Qualifikationsverfahren. Die Autorin wollte von ihren Gesprächspartnern wissen, ob dies in ihrer Organisation ein Thema ist. Hier haben 60 Prozent mit «ja» geantwortet, 40 Prozent mit «nein». Kein Thema ist es bei zwei Firmen aus folgenden Gründen:

- Löhne sind leistungsbezogen und nicht an «gelernt» oder «ungelernt» geknüpft;
- zu spezialisiert und Bildungsniveau zu hoch.

Interessant ist, dass sich bei den 60 Prozent potentiell interessierten Unternehmen zwei Drittel über zu wenig Informationen beklagen. Bei einem Unternehmen fehlt ganz generell eine passende Ausbildung auf Ebene Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (EFZ) und so kann die Nachholbildung gar nicht zum Tragen kommen. Der entsprechende Verband ist informiert.

**Abbildung 9: Interesse an der Nachholbildung für Erwachsene**



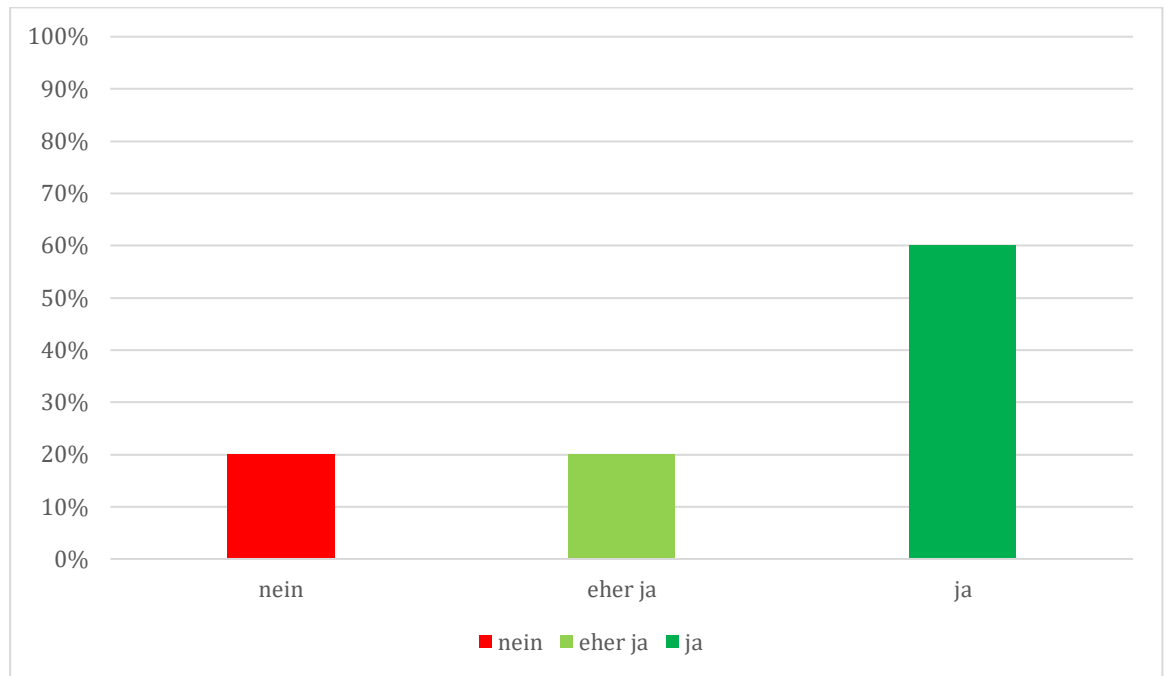
Quelle: Leitfadeninterviews

#### 4.2.8 *Interesse an einem jährlichen Treffen zu themenspezifischem Austausch*

Angesichts des riesigen Angebots von privaten Unternehmen und Organisationen im Bereich der Beratungsangebote sagen alle Gesprächspartner, dass ein weiteres Angebot hier sicher einen schweren Stand haben wird. Trotzdem zeigen nur 20 Prozent überhaupt kein Interesse an einem Austausch, weil ihr Bedarf über private Anbieter gedeckt ist. 60 Prozent zeigen klares Interesse an einem Dialog. Anstelle von «jährlich» bevorzugen diese aber die Begrifflichkeit «intervallmässig» oder «regelmässig». Wichtiger als der jährliche Turnus sind diesen 60 Prozent die Themen, die wirklich interessant und zukunftsgerichtet sein müssen.

20 Prozent sind nicht grundsätzlich abgeneigt - aber sehr skeptisch, ob es die kantonale BSLB schafft, hier Themen zu generieren, die «unter den Nägeln brennen», die einen klaren Nutzen bringen. An einem regelmässigen Kontakt, einem Austausch und auch an Beziehungsarbeit wären 80 Prozent interessiert.

**Abbildung 10: Jährlicher themenspezifischer Austausch zwischen Unternehmen und kantonaler BSLB**



Quelle: Leitfadeninterviews

#### **4.3 Qualifikation / Anforderungsprofil der Mitarbeitenden der kantonalen BSLB aus Sicht der befragten Unternehmen**

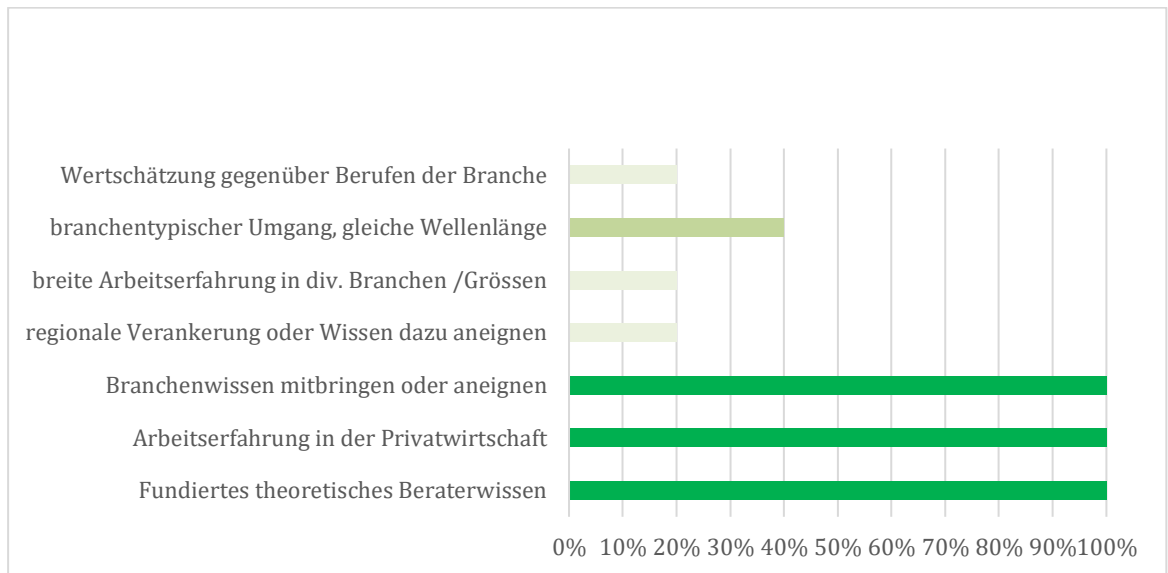
Nachdem Prof. Hirschi in seinem Bericht geschrieben hat, dass eine Ausweitung der Angebote der kantonalen BSLB an Erwachsene und Unternehmen eine Erweiterung der Kompetenzen der Angestellten der BSLB erfordert, möchte die Autorin gerne von einer potentiellen Zielgruppe eine Einschätzung zu den Qualifikationen heute und ein Wunschprofil aus Sicht von Unternehmen haben. Auf ihre Bitte, eine Einschätzung des heutigen Standes der Qualifikation der Mitarbeitenden der kantonalen BIZ bezüglich der diskutierten Angebotsmöglichkeiten vorzunehmen, erhielt sie leider von allen



Interviewpartnern die gleiche Antwort: «zu wenig Erfahrung». Bis jetzt besteht kaum Kontakt mit der kantonalen BSLB, man kennt sich nicht. Und da, wo schon sporadisch Berührungspunkte vorhanden waren, ist weder etwas speziell Positives noch Negatives in Erinnerung geblieben.

Bei der Frage nach einem Wunschprofil haben sämtliche Gesprächspartner sehr konkrete Vorstellungen geäußert. Einig sind sich alle in der Aussage, dass das theoretische Fachwissen die Basis bilden muss. Ebenfalls herrschte Einigkeit im Wunsch, dass ein Berufs-, Studien- und Laufbahnberatender Arbeitserfahrung braucht, in der Privatwirtschaft gearbeitet haben muss - oder wie es ein Interviewpartner ausgedrückt hat: «Wissen, was an der Front abgeht». Falls noch kein Vorwissen in einer Branche vorhanden ist, so möchte man gerne die Bereitschaft spüren, dass der Beratende die Branche kennenlernen will, einen Einblick erhalten möchte. Zu diesem zu 100 Prozent geteilten Wunschprofil kommen noch einzelne Zusatzanforderungen. 20 Prozent wünschen sich eine regionale Verankerung oder zumindest die Bereitschaft, sich mit den regionalen Besonderheiten auseinander zu setzen. 20 Prozent möchten neben der Arbeitserfahrung in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen auch noch Erfahrungen in anderen Lebensbereichen. 40 Prozent wünschen sich einen der Branche entsprechender Umgang, eine « gleiche Wellenlänge». Eine gewisse Wertschätzung gegenüber den Berufen in ihrer Branche und dies auch gegenüber Eltern und Lehrer zu vertreten, das wünschen sich 20 Prozent.

**Abbildung 11: Wunschprofil eines Berufs-, Studien- und Laufbahnberaters aus Sicht der befragten Unternehmen**

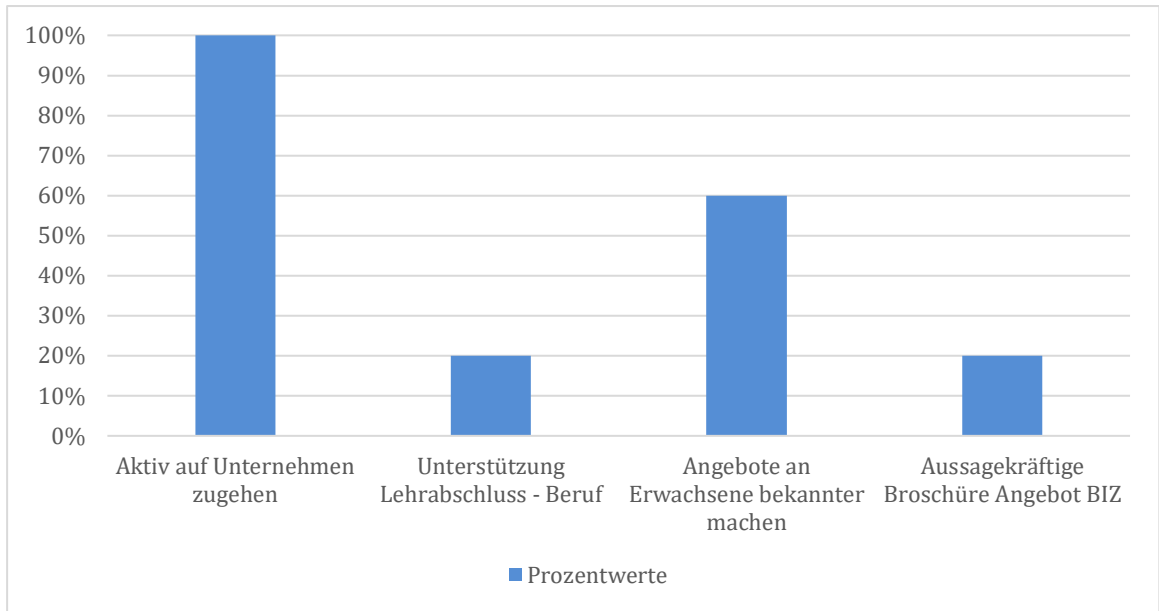


Quelle: Leitfadeninterviews

#### 4.4 Bedürfnisse an kantonale BSLB aus Sicht der Unternehmen

Alle befragten Unternehmensvertreter wünschen sich von der kantonalen BSLB eine aktivere Rolle. Die Beratenden sollten mehr «raus» gehen, die Unternehmen besuchen und sich erkundigen, wo der Schuh drückt, wo es nicht rund läuft. So sind die Chancen für einen Einstieg, eine Zusammenarbeit höher. Eine Branche (20 Prozent) wünscht sich für die Jungen ihrer Branche mehr Unterstützung beim Übergang Lehrabschluss - Berufstätigkeit. Im Umgang mit dem Computer und Deutsch sind sie nicht so stark. Mit Beratung oder einem Bewerbungsworkshop könnte geholfen werden. 60 Prozent sind der Meinung, dass die Angebote an Erwachsene zu wenig bekannt sind. BIZ = Schüler und Berufswahl. 20 Prozent wünschen sich eine Broschüre über das Angebot, damit dies den Mitarbeitenden abgegeben werden könnte.

**Abbildung 12: Bedürfnisse an die Adresse der kantonalen BSLB**



Quelle: Leitfadeninterviews

#### **4.5 Mögliche Angebote, die aus Unternehmersicht interessant sein könnte**

Eine Branche hat hier eingebracht, dass kantonale BSLB und Unternehmen zusammenspannen könnten, wenn es darum geht, Eltern oder auch Lehrer von einer Branche und/oder dazugehörigen Berufen zu überzeugen. Als Idee wurde ein Elternanlass genannt, an welchem anhand von konkreten Beispielen erfolgreiche Karrieren und Laufbahnen aufgezeigt würden.

Andere Wünsche oder Ideen wurden nicht genannt.

## 5. Diskussion

Kommen wir zurück zur Fragestellung:

- Sind Unternehmen aus dem Kanton Solothurn grundsätzlich an einer Zusammenarbeit mit der kantonalen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung interessiert?
- Falls nein, was spricht dagegen?
- Falls ja, welche Angebote würden auf Nachfrage treffen?
- Welche Aussagen können aus einem Vergleich der Auswertung meiner Interviews und der entsprechenden Resultate der Studie zum Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der BSLB von Schmidlin et al. (2019) gemacht werden?
- Eine Einschätzung aus den Unternehmen: passt die Qualifikation resp. das Anforderungsprofil der Mitarbeitenden der kantonalen BSLB zu Angeboten an Unternehmen?
- Wie sieht das Wunschprofil der Unternehmen für Mitarbeitende der kantonalen BSLB aus?

Zuerst stellen wir den Befragungsumfang sowie das Vorgehen der Studie und dieser Arbeit einander gegenüber:

**Abbildung 13: Gegenüberstellung Befragungsumfang**

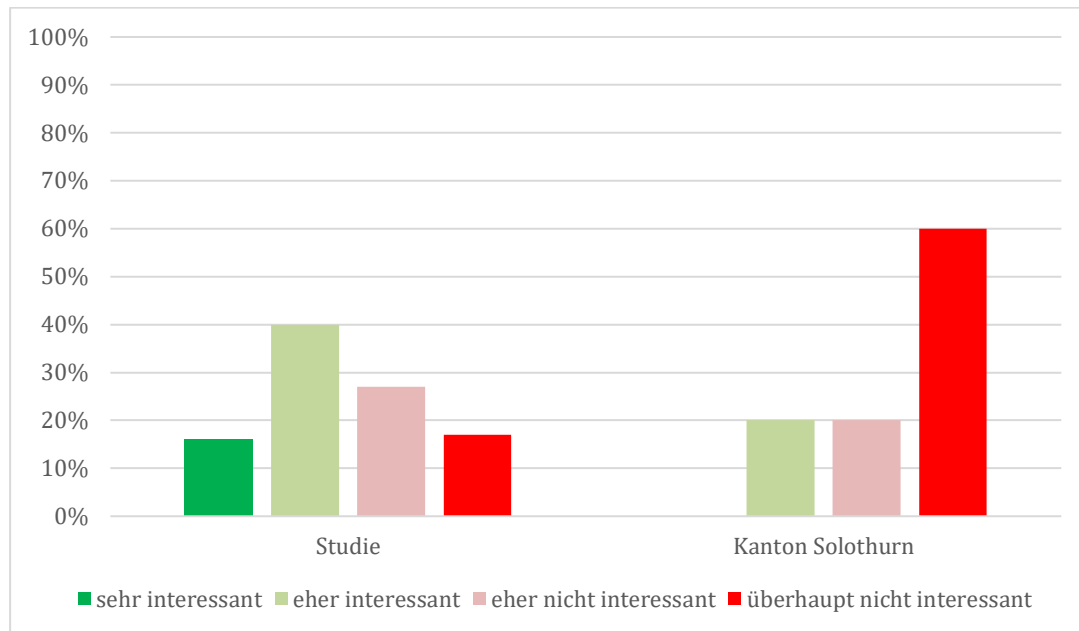
<b>Studie Entwicklungs- und Koordinationsbedarf BSLG, Teil Unternehmensbefragung</b>	<b>Meine Arbeit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Befragung vom 1896 Betrieben online oder auf Papier anhand einer Zufallsstichprobe.</li> <li>- Ausschliesslich Lehrbetriebe</li> <li>- Auswertung wurde nach Sprachregion, Betriebsgrösse und Branche gewichtet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitfadeninterviews mit 14 Personalverantwortlichen oder Unternehmensleitungen aus elf Unternehmen und sieben verschiedenen Branchen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitfadeninterviews mit fünf Personalverantwortlichen oder Unternehmensleitungen auf fünf Unternehmen und fünf verschiedenen Branchen</li> </ul>

<b>Studie Entwicklungs- und Koordinationsbedarf BSLG, Teil Unternehmensbefragung</b>	<b>Meine Arbeit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fünf Grossbetriebe, sieben mittelgrosse Betriebe und zwei Kleinbetriebe</li> <li>- deutsch- und französischsprachige Schweiz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fünf Grossbetriebe</li> <li>- Kanton Solothurn</li> </ul>

Die Interviewpartner dieser Arbeit sind alle sehr positiv gegenüber der kantonalen BSLB eingestellt. Obwohl sie selten direkten Kontakt mit einem BIZ hatten, würden sie die angebotenen Beratungsleistungen selber in Anspruch nehmen oder auch ihren Mitarbeitenden empfehlen. Hier liegt die Zustimmungsrate in dieser Arbeit mit 100 Prozent ganz klar über dem Ergebnis der Studie mit 55 Prozent Zustimmung. In der Studie findet man keine klaren Hinweise zu den Beweggründen der 45 Prozent, die sich eine Weiterempfehlung nicht vorstellen können. Der Unterschied kann vielleicht so erklärt werden, dass die Gesprächspartner sich eine Zusammenarbeit in dieser Art prinzipiell vorstellen können. Alle haben aber klar erklärt, dass dies nur auf eine Neuorientierung zutrifft. Alles, was die jeweilige Branche betrifft, ist das Expertenwissen nur bei ihnen vorhanden und eine Beratung durch das BIZ nicht vorstellbar. In den qualitativen Interviews der Studie wurde auch darauf hingewiesen, dass der BSLB teilweise das Wissen fehle, was in den Berufen läuft. Die 100 Prozent in dieser Arbeit sind also nicht in allen Situationen zutreffend und daher einfach als solide Basis für eine allfällige Zusammenarbeit zu betrachten.

An einem Beratungsangebot oder Kursen der kantonalen BSLB zu den Themen Stressbewältigung oder Konfliktmanagement zeigten sich die Gesprächspartner wenig interessiert. Hier bestehe bereits ein riesiges Angebot, da braucht es keinen neuen «Player» im Markt. In der Studie war die Zustimmung weit grösser mit über 50 Prozent Interesse. Man hat die Gesprächspartner gefragt, ob es für sie bzw. ihr Unternehmen interessant sei, wenn die kantonale BSLB etwas zum Thema Arbeitsbelastung anbieten würde. In der Studie wurde dies als Beratungsangebot, welches für die Mitarbeitenden interessant sein könnte, erfragt. Das ist nicht die gleiche Optik. Im Umkehrschluss heisst dies, dass ein allfälliges Angebot zu den Themen Stress und Konflikten direkt an Privatpersonen gerichtet sein muss und nicht zur Zusammenarbeit mit Unternehmen gehört.

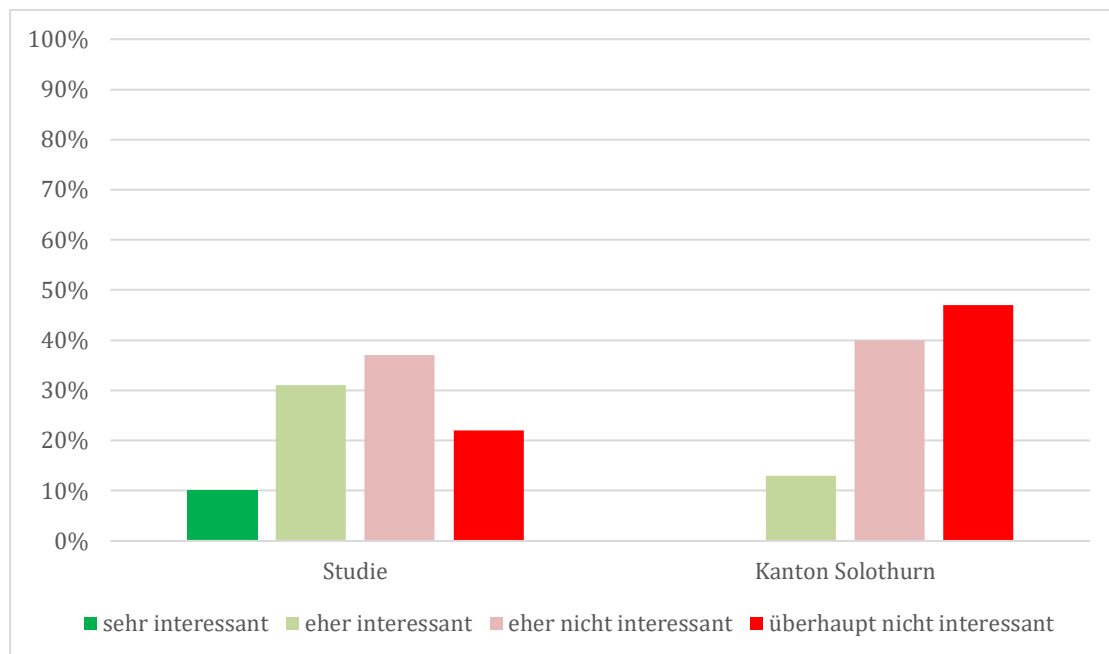
**Abbildung 14: Beratungsangebot für Mitarbeitende im Umgang mit Arbeitsbelastungen**



Quelle: Leitfadeninterviews und Unternehmensbefragung BSLB 2019

Auch bei organisationalen Umstrukturierungen ist die Bereitschaft zu einer Zusammenarbeit mit der kantonalen BSLB kaum vorhanden. Die Ablehnung in diesen qualitativen Interviews betrug über 80 Prozent. Begründet wurde die Ablehnung mit dem bereits vorhandenen breiten Angebot von privaten Anbietern und den guten Erfahrungen mit den jeweilig gewählten Institutionen. In diesem Beratungsbereich ist zudem zeitlich, örtlich und auch im Beratungssetting grosse Flexibilität gefragt. Diese Flexibilität wird einer kantonalen Institution nicht zugetraut. Bei der Studie wurde doch ein Interesse von 41 Prozent ausgewiesen. Gemäss den qualitativen Interviews aus der Studie setzen diese vor allem auf Unterstützung im Bereich Standortbestimmungen und Kompetenzabklärungen. Dies könnte damit zu tun haben, dass die Autorin nur Grossunternehmen befragt hat. Mittlere und kleine Unternehmen haben hier vielleicht kein Spezialistenwissen im Unternehmen und fürchten auch die hohen Kosten von externen Beratern und setzten daher eher auf eine Zusammenarbeit mit den kantonalen BSLB.

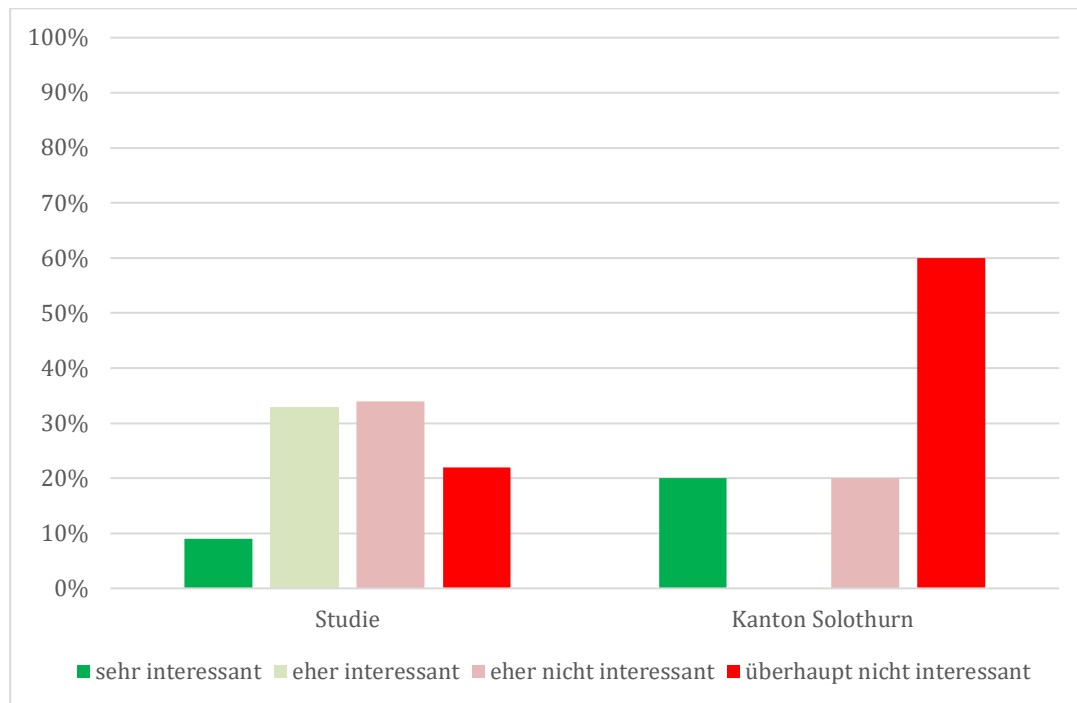
**Abbildung 15: Beratungsangebot für Mitarbeitende im Umgang mit organisationalen Umstrukturierungen**



Quelle: Leitfadeninterviews und Unternehmensbefragung BSLB 2019

Das Resultat dieser Umfrage bezüglich einer Unterstützung der Unternehmen in den Themen Laufbahnberatung/ -coaching hat die Autorin doch sehr überrascht. 60 Prozent der Befragten sprechen sich ganz klar dagegen aus. Aber auch in der Studie ist die Ablehnung dieses Angebotes in meinen Augen relativ hoch mit 56 Prozent wenig bis gar nicht Interessierten. Und wir sprechen hier von einem Angebot aus der Kernkompetenz der BSLB! In dieser Thematik scheint die Branchenzugehörigkeit ganz entscheidend zu sein. Gleich zwei von fünf befragten Unternehmen in meiner Umfrage haben Probleme, geeignete Mitarbeitende zu finden (Druck und Bau). Da ist kein Interesse vorhanden, ihren Mitarbeitenden Optionen in anderen Unternehmen oder Tätigkeiten aufzuzeigen. Eine Zusammenarbeit im Bereich Laufbahnberatung /-coaching ist also nur mit Unternehmen aus bestimmten Branchen möglich oder wünschbar. Ein sichtbares Angebot an Private scheint daher sehr wichtig.

**Abbildung 16: Laufbahnberatung /-coaching**

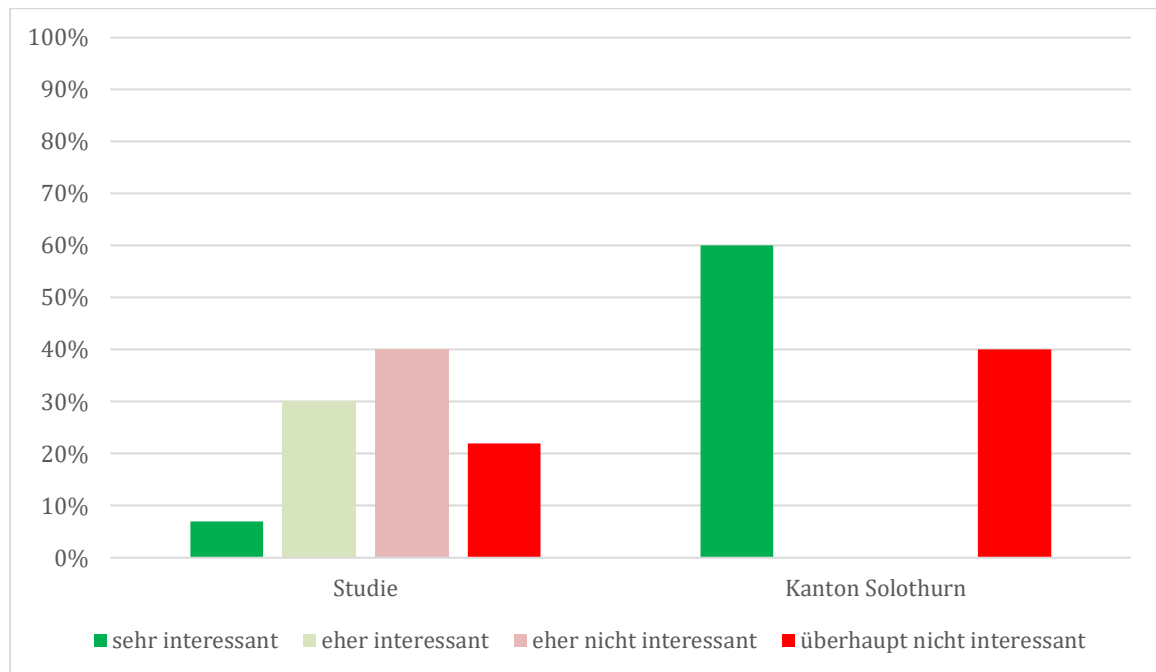


Quelle: Leitfadeninterviews und Unternehmensbefragung BSLB 2019

Bei beruflicher Neuorientierung infolge drohender Entlassung haben 60 Prozent der hier befragten Unternehmen Interesse an einer Zusammenarbeit mit der kantonalen BSLB gezeigt - auch in Bezug auf Out- oder Newplacement. 40 Prozent zeigten kein Interesse, weil bereits eine Zusammenarbeit oder zumindest positive Erfahrungen mit privaten Anbietern bestehen. Die Ergebnisse der Studie zeigen ein ganz anderes Bild: gut 60 Prozent der Befragten zeigen kein Interesse an einem derartigen Angebot. Aber auch hier könnten sich einzelne Interviewte eine Zusammenarbeit mit der BSLB vorstellen, sofern Qualität und Verfügbarkeit der Leistungen stimmten. Die Autorin ist sich nicht sicher, ob die kantonale BSLB hier die richtige Ansprechpartnerin ist. Bei Out- oder Newplacement sprechen wir nicht von einem Beratungs- sondern von einem Begleitprozess oder sogenannten «end-to-end»-Lösungen. Da würde sich die kantonale BSLB auf ganz neues Terrain wagen.



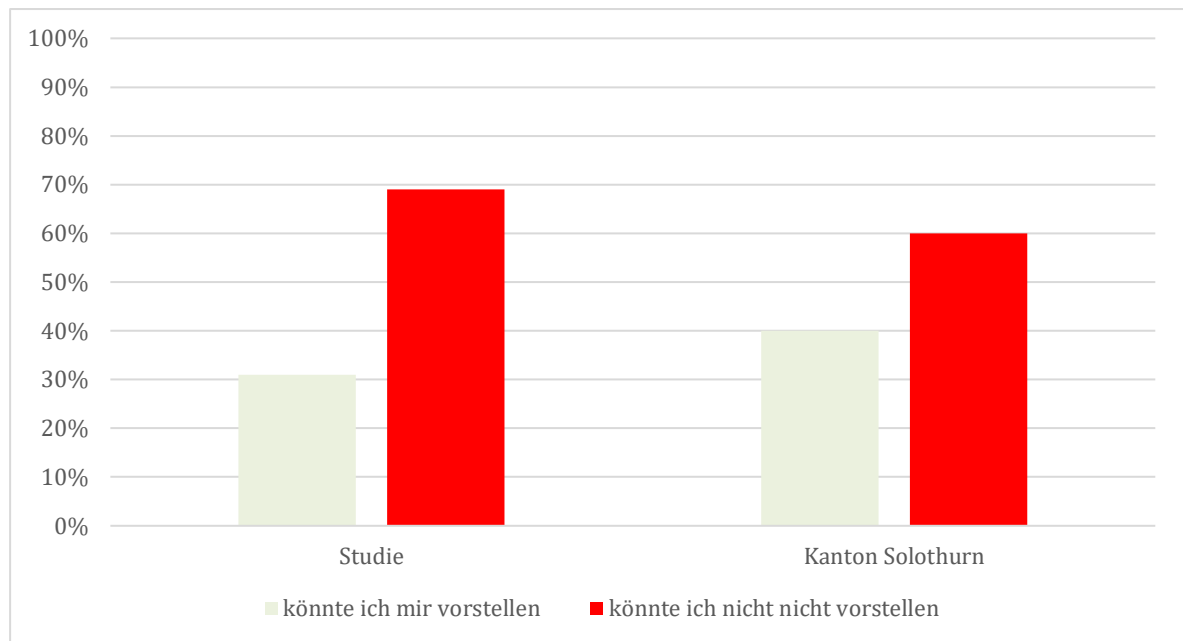
**Abbildung 17: Beratung für Mitarbeitende bei beruflicher Neuorientierung**



Quelle: Leitfadeninterviews und Unternehmensbefragung BSLB 2019

Einzelberatungen von Mitarbeitenden vor Ort im Unternehmen kann sich keines der von mir befragten Unternehmen vorstellen. Hier kommt wieder bei der Druck- und Baubranche die Angst auf, dass die Mitarbeitenden aus dem Unternehmen «gecoacht» werden. Es wurde aber auch hinterfragt, ob dies kulturell überhaupt gewünscht sei. Wie reagiert ein Vorgesetzter, wenn sein Mitarbeitender sich beraten lässt? Wird das als Zeichen von Unzufriedenheit oder baldiger Kündigung gedeutet. Einzig als temporäre Lösung, je nach Wirtschaftslage, könnte dieser Vorschlag eine Option sein. Auch in der Studie wurde dieses Angebot von fast 70 Prozent der Befragten abgelehnt. Für diesen Vorschlag scheint einfach die Zeit noch nicht reif zu sein.

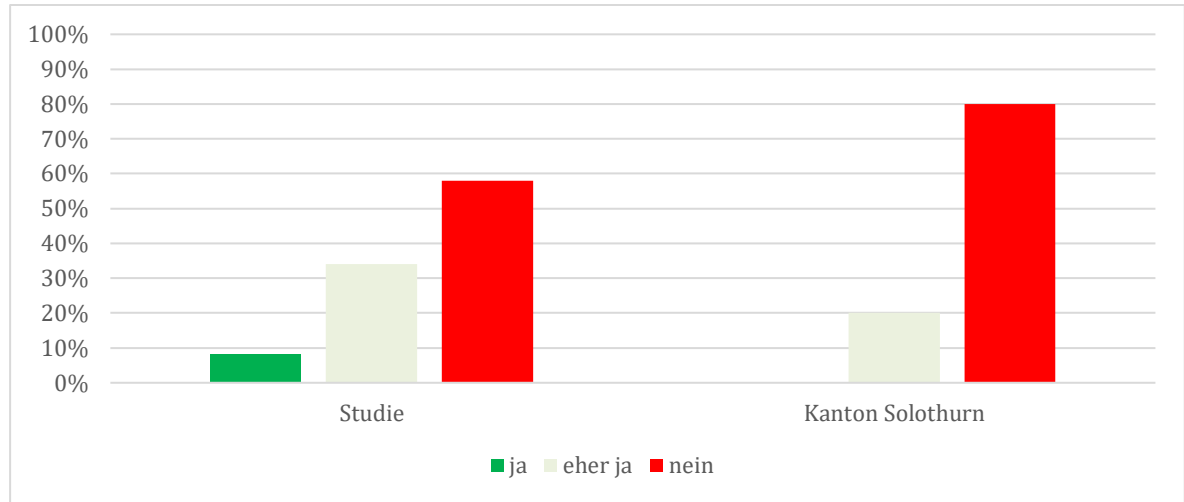
**Abbildung 18: Bildungsberatung am Arbeitsplatz**



Quelle: Leitfadeninterviews und Unternehmensbefragung BSLB 2019

Beratung oder Unterstützung bei Fragen der Personalentwicklung wurde von 80 Prozent der Interviewpartnern abgelehnt. Auch in der Studie haben fast 60 Prozent der Befragten diesen Vorschlag abgelehnt. Die Begründungen sind bei beiden Umfragen sehr einheitlich: die Personalentwicklung ist eine unternehmensinterne Aufgabe, falls unternehmens-externe Unterstützung benötigt wird, dann lieber auf privater Basis. Kurz gesagt: man will der öffentlichen Hand diese Informationen nicht zugänglich machen.

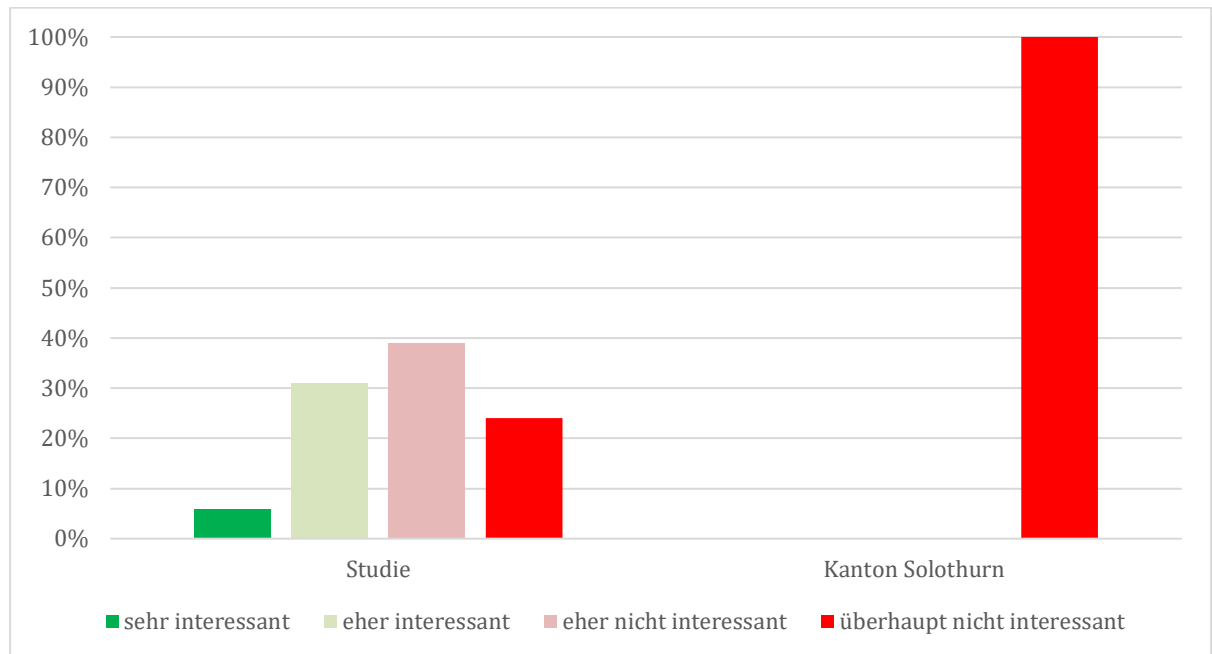
**Abbildung 19: Beratung/Zusammenarbeit bei der Personalentwicklung**



Quelle: Leitfadeninterviews und Unternehmensbefragung BSLB 2019

Eine Unterstützung der hier befragten Unternehmen von Seiten der BSLB bezüglich Weiterbildungs- oder Weiterqualifizierungsangeboten wird zu 100 Prozent als unnötig empfunden. Es bestehen bereits sehr viele Angebote auf privater Basis oder Branchenlösungen. Auch in der Studie erachten 62 Prozent der Unternehmen eine solche Unterstützung als eher oder gar nicht interessant. Aus den qualitativen Interviews, die im Rahmen der Studie geführt wurden, wissen wir, dass vorwiegend mittelgrosse Unternehmen eine solche Leistung unterstützen würden sowie Unternehmen des ersten Wirtschaftssektors. Damit ist der Unterschied zwischen dieser Befragung und der Studie klar und das Zielpublikum ist ebenfalls klar, falls ein solches Angebot von der kantonalen BSLB in den Leistungskatalog aufgenommen werden sollte.

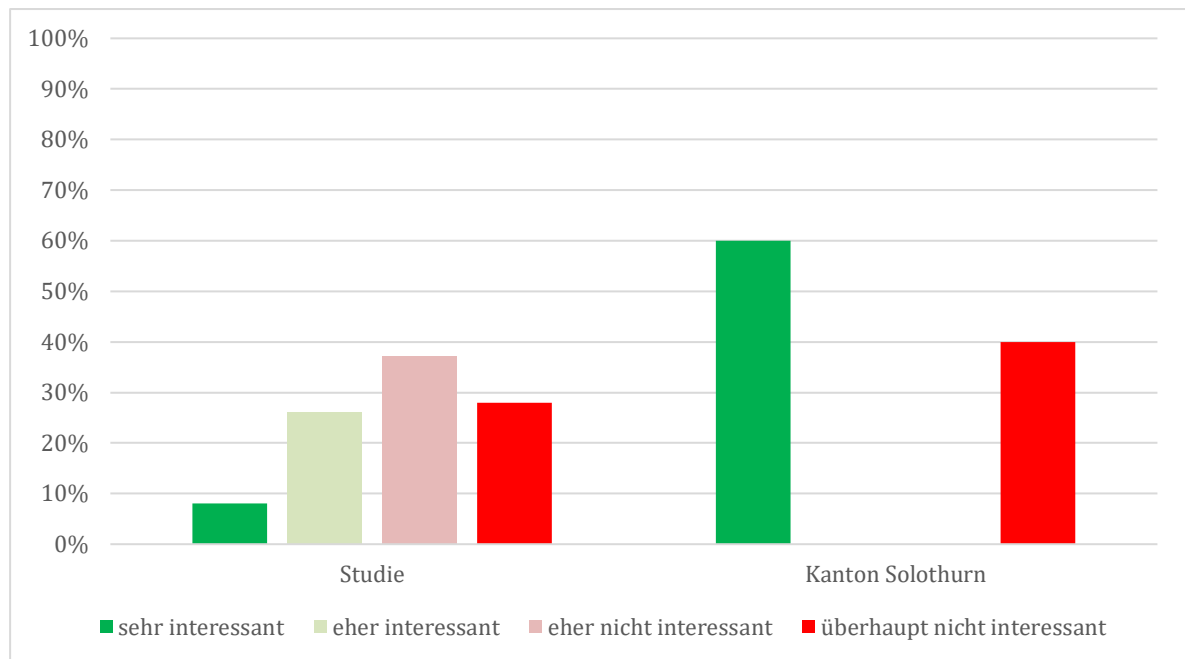
## Abbildung 20: Unterstützung beim Weiterbildungsangebot /Weiterqualifizierungsangebot



Quelle: Leitfadeninterviews und Unternehmensbefragung BSLB 2019

60 Prozent der hier befragten Unternehmen sind an Beratungen in Bezug auf Nachholbildung für Erwachsene interessiert. Für 40 Prozent ist dieses Angebot nicht interessant - und zwar aus unternehmens- oder branchenspezifischen Gründen. Dieses Angebot existiert ja bereits, aber trotzdem wird von der Mehrheit der Gesprächspartner mehr Information diesbezüglich verlangt. Erstaunt haben die Autorin die Resultate der Studie: 65 Prozent der befragten Unternehmen erachten dieses Angebot nur als eher nicht oder nicht interessant. Gemäss Aussagen der Studie sind es vor allem die grossen Unternehmen (mehr als 100 Beschäftigte) und Unternehmen des zweiten Wirtschaftssektors, die dieses Angebot interessant finden. Die Autorin hat ausschliesslich grosse Unternehmen befragt. Zudem sind drei von den fünf befragten Unternehmen aus dem zweiten Sektor. 60 Prozent der Firmen aus dem zweiten Sektor finden in dieser Arbeit dieses Angebot interessant. Hier decken sich die Erkenntnisse dieser Auswertung und diejenige der Studie.

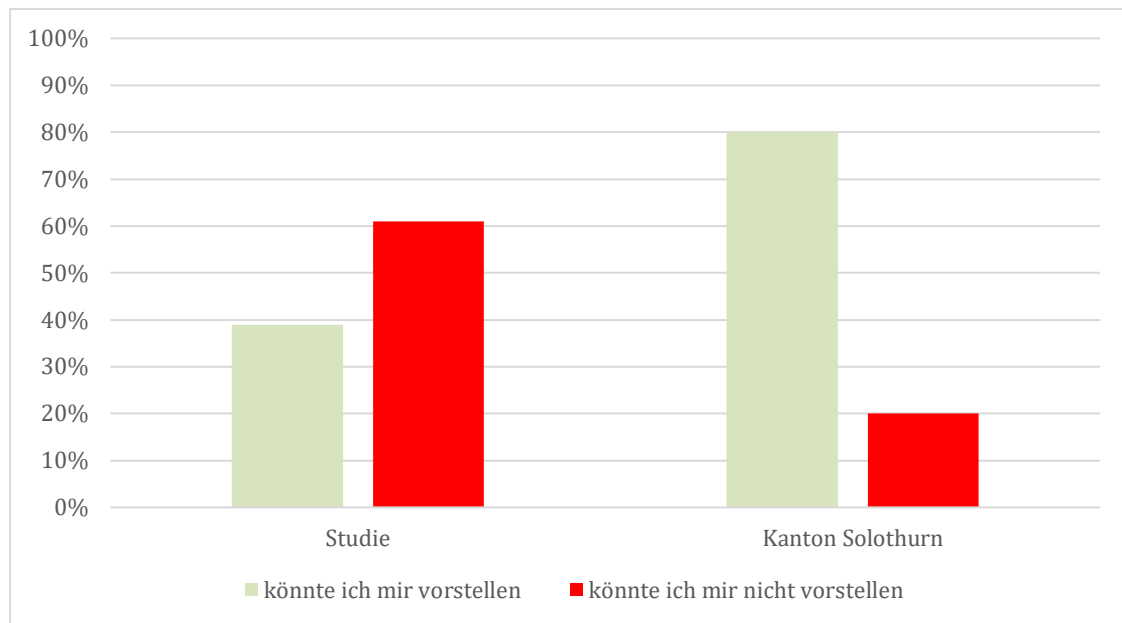
**Abbildung 21: Beratungen zur Nachholbildung für Erwachsene**



Quelle: Leitfadeninterviews und Unternehmensbefragung BSLB 2019

Regelmässige Treffen mit der BSLB zu einem themenspezifischen Informationsaustausch sind für 60 Prozent der Gesprächspartner von Interesse. Mit dem Fokus auf regelmässig und nicht jährlich. Wichtiger als der Turnus sind den Interviewten die Themen. Das Angebot von privaten Unternehmen und Organisationen in diesem Bereich ist riesig. Um sich aus dieser Masse abzuheben, braucht es Themen, die ansprechen, die «unter den Nägeln brennen». In der Studie sind für 60 Prozent der Firmen solche Treffen keine Option. Leider findet man keine Angabe von Gründen dazu. Aber 40 Prozent der in der Studie befragten Unternehmen könnten sich einen solchen Austausch vorstellen. Darauf lässt sich aufbauen.

**Abbildung 22: Jährlicher themenspezifischer Informationsaustausch**



Quelle: Leitfadeninterviews und Unternehmensbefragung BSLB 2019

Die Frage an die Gesprächspartner, ob die aktuelle Qualifikation resp. das Anforderungsprofil der Mitarbeitenden der BSLB passend ist für Angebote an Unternehmen, blieb leider unbeantwortet. Weil «man» sich eben bis jetzt kaum kennt, können mangels Berührungspunkte von den Interviewpartnern mit Mitarbeitenden der BSLB keine Einschätzungen vorgenommen werden.

Bezüglich des Wunschprofils sind die Äusserungen der Interviewpartner sehr ähnlich. Neben einem fundierten theoretischen Fachwissen ist vorwiegend die Arbeitserfahrung in der Privatwirtschaft wichtig. Und zwar je länger umso besser - Erfahrung in der Führung würde auch sehr geschätzt. Die Unternehmen wünschen sich ein Gegenüber, das ihre Arbeit und die Herausforderungen, denen sie sich immer wieder stellen müssen, kennt und Rücksicht auf das branchentypische Umfeld nimmt.

Mit diesen Wünschen liegen wir recht nahe am Profil von vielen privaten Anbietern. Mit dem grossen Unterschied, dass die meisten keine Ausbildung in Berufs-, Studien und Laufbahnberatung haben. Einige basieren ihre Beratertätigkeit auf ihrer langjährigen Berufs- und Führungserfahrung, andere haben sich in Coaching geschult, Psychologen

mit HR-Erfahrung, Organisationsentwickler - ein bunter Strauss. Hier könnte die kantonale BSLB den grossen Unterschied ausmachen, indem sie den Unternehmen Beratende anbieten kann, die sowohl einen unternehmerischen «Background» wie auch eine Ausbildung in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung haben.

## 6. Ausblick

Zur ersten Frage dieser Arbeit:

### **Angebote der kantonalen BSLB für Unternehmen - stösst dies auf Interesse?**

Diese kann ganz klar mit einem «ja» beantworten. Alle Interviewpartner haben sich einer Zusammenarbeit gegenüber sehr offen gezeigt und würden es begrüssen, wenn die kantonale BSLB auf sie zugehen würde. «Beziehungsarbeit», «regelmässiger Austausch», «raus gehen» waren Forderungen den BSLB-Beratenden gegenüber. Auch in der Studie wurde festgehalten, dass sich die befragten Unternehmen durchaus eine Zusammenarbeit vorstellen können.

Damit kommt man direkt zur zweiten Fragestellung:

### *Ergibt sich daraus eine Nachfrage?*

Grundsätzlich gesehen auch «ja». Aber da möchte die Autorin schon noch etwas differenzierter hinschauen.

**Tabelle 1: Überblick mögliches Beratungsangebot der kantonalen BSLB**

<b>Angebot an Unternehmen</b>	<b>ja</b>	<b>nein</b>
Beratung/Kurse im Umgang mit Arbeitsbelastungen, z.B. Stressbewältigung, Konfliktmanagement		<b>x</b>
Beratungsangebot für Mitarbeitende im Umgang mit organisationalen Umstrukturierungen, z.B. Standortbestimmungen, Kompetenzabklärungen, Up- oder Reskilling  - Grossunternehmen - Mittel- und Kleinunternehmen	<b>x</b>	<b>x</b>
Laufbahnberatung / Laufbahncoaching in Zusammenarbeit mit Unternehmen		<b>x</b>



<b>Angebot an Unternehmen</b>	<b>ja</b>	<b>nein</b>
Beratung für Mitarbeitende bei beruflicher Neuorientierung wegen drohender Entlassung	<b>x</b>	
Out- oder Newplacement	<b>(x)</b>	<b>x</b>
Bildungsberatung am Arbeitsplatz		<b>x</b>
Beratung/Zusammenarbeit bei der Personalentwicklung		<b>x</b>
Unterstützung beim Weiterbildungsangebot/ Weiterqualifizierungsangebot		<b>x</b>
Beratung von Unternehmen zur Nachholbildung für Erwachsene	<b>x</b>	
Regelmässiger themenspezifischer Informationsaustausch zwischen Unternehmen und BSLB	<b>x</b>	

Beratungen / Kurse im Umgang mit Arbeitsbelastungen und Laufbahnberatung / Laufbahncoaching als Angebot mit dem Zielpublikum Privatpersonen sind hier nicht gemeint.

Beim Angebot Out- oder Newplacement hat die Autorin sowohl «ja» wie auch «nein» angegeben. Das Können, das Wissen dazu wäre wahrscheinlich in der kantonalen BSLB vorhanden. Wenn Out- oder Newplacement ins Angebot aufgenommen würde, so käme dies fast einem Paradigmenwechsel gleich. Bis jetzt werden keine Begleitprozesse, sondern ausschliesslich Beratungen angeboten. Wenn nun mit Out- oder Newplacement auch ein Begleitungsangebot möglich ist, wie sieht es dann bei den Laufbahnberatungen aus? Würde man hier das Angebot auch - auf Wunsch - um ein Begleitmodell ergänzen?

Aus den Auswertungen der qualitativen Interviews dieser Arbeit wie auch derjenigen der Studie wird sehr klar, dass es grosse branchenspezifische, regionale und auch grössenspezifische Unterschiede gibt. Ein Kritikpunkt der Studie ist auch, dass die kantonale BSLB bis jetzt ihr Angebot «top - down» generiert. Also: das BIZ entscheidet, was vom Kunden nachgefragt wird. Deshalb würde die Autorin empfehlen, im Falle einer Zusam-

menarbeit mit Unternehmen, den Ansatz zu wechseln zu «bottom - up». Mit den Unternehmen in Kontakt treten, herausfinden, wo «der Schuh drückt», geeignete Massnahmen anbieten und so ein Angebot ins Programm aufnehmen.

Beratungsverhältnisse sind Vertrauensverhältnisse. Dieses Vertrauen der Unternehmen in die kantonale BSLB ist gemäss den vorliegenden Recherchen da. Da braucht es aber auch Beziehungsarbeit und eine gemeinsame Sprache. Die gemeinsame Sprache, das gegenseitige Verständnis hat viel mit Gemeinsamkeiten im Lebenslauf zu tun. Die Autorin denkt, der Wunsch der Unternehmen nach einer Beratungsperson mit Erfahrung in der Privatwirtschaft, entspricht dem genau!

Was aber auch ganz klar ist: die kantonale BSLB ist sehr spät dran mit ihrem Fokus auf die Unternehmen. Es sind bereits viele private Anbieter im Markt und die BSLB müsste sich einen Platz erkämpfen.

Nun wurde bei all den Auswertungen und Fragen noch nie über Geld oder Preise gesprochen. Dabei stellen sich einige Fragen dazu:

- Wieviel sollen Angebote an Unternehmen kosten?
- Sollen sie ungefähr den Preisen der Privatanbieter entsprechen? Wenn dem so wäre, was ist dann das entscheidende Argument für eine Zusammenarbeit mit dem Staat?
- Oder sind diese Angebote innerhalb des Kantons kostenfrei, eine Zusatzleistung des Staates für die Steuern zahlenden Unternehmen?
- So oder so der Staat würde in diesem Fall die Privatwirtschaft konkurrieren. Macht dies Sinn?
- Oder soll der Staat nur anbieten, was von der Privatwirtschaft nicht angeboten wird? Dann wäre das Angebot aber klitzeklein.

Bleiben wir bei noch ein wenig bei den Finanzen:

- Beschäftigt die kantonale BSLB genügend Mitarbeitende mit dem von den Unternehmen favorisierten Profil?
- Haben diese noch freie Kapazitäten oder müsste für dieses Angebot der Personalbestand aufgestockt werden?
- Lassen sich im Arbeitsmarkt genügend Interessenten mit dem von Unternehmerseite gewünschten Profil finden?
- Ist für diese Personen der Staat ein attraktiver Arbeitgeber?

Bevor jetzt also entsprechende Schritte in die Wege geleitet werden können, müssen von kantonalen Seite her Grundsatzentscheide gefällt, Abwägungen getroffen werden. Vielleicht sind die Anbieter der genannten Dienstleistungen vorwiegend ausserkantonale und man will daher diesen Umsatz für den Kanton gewinnen. Oder will man dieses Angebot im Sinne eines Standortmarketings aufbauen?

Vielleicht gilt es jetzt aber auch spontan auf die aktuelle Situation der Pandemie einzugehen und Unternehmen, die in der Krise stecken, mit dem in der Berufs-, Studien- und Laufbahn vorhandenen Wissen zu unterstützen und durch die schwierigen Zeiten zu führen.

All diese offenen Fragen bedeuten, dass diese Arbeit grundsätzlich eine potentielle Nachfrage der Unternehmen nach Dienstleistungen von der kantonalen BSLB zeigt. Die Kosten- resp. Preisfrage ist aber völlig offen und wurde in den qualitativen Interviews nie angesprochen.

So oder so - Pioniere sind gefragt!

Die möchte es hier nicht unterlassen, explizit darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse aus dieser Arbeit nicht oder nur bedingt verallgemeinert werden können. Es sind die Stimmen von fünf Grossunternehmen aus dem Kanton Solothurn, die zu diesen Einschätzungen und Schlussfolgerungen geführt haben.

Mit einer kurzen Reflexion möchte die Autorin die Arbeit abschliessen:

Im Herbst 2019 ist sie auf die Studie zum Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der kantonalen BSLB von Schmidlin et al. (2019) aufmerksam geworden. Gemäss dem Prinzip des lebenslangen Lernens macht es für die Autorin Sinn, dass die BSLB nicht mehr vorwiegend auf die Berufs- und Studienwahl reduziert werden soll sondern mit einem breiteren Angebot präsent sein will. Der Gedanke an eine Zusammenarbeit BSLB und Unternehmen hat sogleich fasziniert und den Wunsch geweckt, mehr dazu herausfinden. Als glücklicher Zufall erwies es sich, dass die Autorin im Kanton Solothurn beim BIZ arbeitet und gleichzeitig der Kanton Solothurn nicht befragt wurde.

#### *Was war schwierig?*

- Die Auswahl der Interviewpartner. Grossbetriebe aus verschiedenen Branchen zu finden, die in unterschiedlichen Regionen des Kantons Solothurn ansässig sind und bei denen auch der Grossteil der Vollzeitstellen im Kanton Solothurn angesiedelt ist, das wurde zu einer richtigen Herausforderung und hatte die Autorin völlig unterschätzt.
- Interviewtermine und COVID-19-Pandemie. Zwei Interviews fanden direkt vor dem Lockdown statt, eines während des Lockdowns als Telefonkonferenz. Ein weiterer Interviewtermin wurde wegen der Auswirkungen der Pandemie ersatzlos gestrichen.
- Im Leitfadenterview nicht den «roten Faden» zu verlieren und gleichzeitig den Interviewpartnern die nötige Freiheit einzuräumen.
- Die eigene Meinung zurückzuhalten und die Interviewpartner nicht zu beeinflussen.
- Das Transkribieren von fünf Interviews zu ungefähr 50 Minuten - da musste sich die Autorin immer wieder überwinden.

#### *Was lief gut?*

- Interviewtermine zu erhalten. Auf die Mailanfragen erhielt die Autorin zwar nur in einem Fall eine Antwort. Beim telefonischen Nachfassen aber haben die Gesprächspartner Interesse gezeigt und sich bereit erklärt, Rede' und Antwort zu stehen.
- Der Ablauf der Interviews. Sämtliche Gesprächspartner haben sich viel Zeit für die Autorin genommen, teilweise erhielt sie noch eine Betriebsführung oder es nahmen sich sogar mehrere Personen aus einem Betrieb Zeit für sie.
- Die Aktualität des Themas hat die Autorin dazu motiviert, die Arbeit in nützlicher Frist zu verfassen.

Die Autorin ist der Meinung, diese Arbeit enthält viele nützliche Informationen und Hinweise bezüglich einer möglichen Zusammenarbeit der kantonalen BSLB mit Unternehmen. Und obwohl von Unternehmerseite klares Interesse gezeigt wird und auch mögliche Angebote umrissen sind ist völlig unklar, ob sich die kantonale BSLB auf dieses «Abenteuer» einlassen soll oder will. Dies führte dazu, dass die anfängliche Begeisterung und der Pioniergeist bis zum Ende der Arbeit in leichte Ernüchterung übergegangen sind. Man hat der besonderen Rolle einer kantonalen Stelle, der Länge der Entscheidungswege und der politischen Komponente zuerst schlicht zu wenig Beachtung geschenkt. Die Autorin war in Gedanken sehr an der Privatwirtschaft orientiert, wo diese gesammelten Informationen als Grundlage für ein Pilotprojekt wohl gereicht hätten. Das ändert aber nichts daran, dass die Autorin die Weiterentwicklung der BSLB mit viel Interesse verfolgen wird und ganz gespannt ist wie es bezüglich einer Zusammenarbeit mit Unternehmen weiter geht.

## 7. Literaturverzeichnis

Gasteiger, R.M. (2014). *Praxis der Personalpsychologie Laufbahnentwicklung und -beratung* (1. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Hirschi, A. (2018). *Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)*. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI im Rahmen des Projekts „Berufsbildung 2030 - Vision und Strategische Leitlinien“. Bern: SBFI.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.

Lohaus, D. (2010). *Praxis der Personalpsychologie Outplacement* (1. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Randstad workforce insights. (2020). *Skilling, Reskilling and Upskilling*. Zugriff am 6. Oktober 2020 unter <https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/skilling-reskilling-upskilling/>.

Rohrschneider, S. / Friedrichs, S. / Lorenz, M. (2010). *Erfolgsfaktor Potenzialanalyse Aktuelles Praxiswissen zu Methoden und Umsetzung in der modernen Personalentwicklung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schmidlin S. & Kobelt E. & Allemann Theilkäs E. (2019). *Entwicklungs- und Koordinationsbedarf der kantonalen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)*. Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF & der eidgenössischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren EDK. Bern: SBFI.

Schulz/Fritz/Schuppert/Seiwert/Walsh. (1989). *OUTPLACEMENT Personalfreisetzung und Karrierestrategie* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Seipel K. (2010). Die Kompetenzenbilanz Das Modell des Zukunftszentrums Tirol. *MAGAZIN erwachsenenbildung.at Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 9*. Wien.

## 8. Anhang

### 8.1 Leitfaden für Interviews

#### LEITFADENINTERVIEW

##### 1: Erfahrungen mit der BSLB

- Wahrscheinlichkeit, selber zur BSLB zu gehen?
- Empfehlung an Mitarbeiter?

##### 2: Mögliche konkrete Formen der Zusammenarbeit

- Grundaussage: Die BSLB ist eine öffentliche DL mit Fokus auf das Individuum und weniger als Angebot für Unternehmen.

*Ja/Nein?*

*Warum?*

*Soll das auch in Zukunft so bleiben?*

*Falls nein, was muss ändern?*

*Falls ja, wieso?*

- Der MA trägt die Eigenverantwortung für seine Arbeitsmarktfähigkeit.

*Einverstanden?*

*Immer?*

*Bildungsniveau?*

*Digitalisierung?*

#### **Umgang mit organisationalen Umstrukturierungen und Arbeitsbelastungen**

- Beratung im Umgang mit Belastungen am Arbeitsplatz

BSLB als Schnittstelle zwischen AN und AG mit Schulungen/Kursen zu Konfliktmanagement, Stressbewältigung etc.

Unterstützung durch AG? Rolle öffentl. BSLB?

- Strukturwandel: Standortbestimmungen, Kompetenzenabklärungen, Up- oder Reskilling

Unterschied ältere/jüngere MA?

Was macht AG? Zusammenarbeit mit öffentl. BSLB eine Option? Bedingungen?

## **Erhaltung der Arbeitsfähigkeit durch Beratungen und Standortbestimmungen**

- Laufbahnberatung und Karriereplanung U30?
- Laufbahnberatung und Laufbahncoaching für Ü45 mit Lebenszielanalysen und Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit

Was macht AG? Angebot/Möglichkeit von AG? Zusammenarbeit mit der öffentl. BSLB eine Option? Unter welchen Bedingungen? Rolle öffentl. BSLB? Bedarf vorhanden?

## **Unterstützung bei drohender Entlassung in der weiteren Laufbahnplanung Beratung Mitarbeiter bei beruflicher Neuorientierung oder Umschulung**

- **OUTPLACEMENT, NEWPLACEMENT**

Angebot/Möglichkeit von AG? Zusammenarbeit mit privaten Anbietern? Rolle öffentl. BSLB? Bedingungen?

## **Bildungsberatung am Arbeitsplatz**

- Einzelberatungen vom MA im Unternehmen

Vorstellbar? Ganz generell und freiwillig aber daher niederschwellig? Nur unter bestimmten Voraussetzungen wie drohende Entlassung, Umstrukturierungen etc. Private Anbieter vs. öffentl. BSLB?

## **Personalentwicklung**

- Beratung/Unterstützung bei Fragen der Personalentwicklung?

Nur unternehmensintern? Alles Wissen im U vorhanden? Könnte öffentl. BSLB einen Mehrwert beitragen? Falls ja, womit? Falls nein, warum nicht? Was fehlt?

## **Weiterbildung**

- Unterstützung bei unternehmensinternen Weiterbildungsangeboten, Umschulungen

Unternehmensintern vorhanden? Branchenlösung? Bestehende Zusammenarbeiten?



## **Nachholbildung für Erwachsene**

Ein Thema? Falls ja, wie organisiert? Falls nein, warum nicht?

## **Jährliche Treffen zu themenspezifischem Austausch?**

Interesse? Vorstellbare Themen? In welchem Rahmen?

## **Qualifikation/Anforderungsprofil Mitarbeiter öffentliche BSLB aus Sicht der Unternehmen**

### ➤ **Einschätzung Stand jetzt**

Passt dies für die gerade diskutierten Angebote und Zusammenarbeitsmöglichkeiten?

### ➤ **Wunschprofil**

Was braucht es? Was fehlt? Ausbildung? Auftreten? Persönlichkeit? Erfahrung?

- **Bedürfnisse an öffentl. BSLB aus Sicht Unternehmen?**
- **Zusätzlich mögliche Angebote, die aus Unternehmenssicht interessant sein könnten?**

## 8.2 Transkription der geführten Interviews

### Transkription Interview mit Markus Schnüriger (59), Leiter Personaladministration und -rekrutierung, Kernkraftwerk Gösgen vom 12. März 2020, 09:00 Uhr

*Das BIZ in Olten – wenn Sie jetzt daran denken – könnten Sie sich vorstellen, sich dort beraten zu lassen?*

Ja, ja.

*Könnten Sie sich vorstellen, dass Sie einem Mitarbeiter empfehlen würden, in eine öffentliche Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung zu gehen?*

Ja, das könnte ich mir vorstellen.

*Jetzt, bei dem Interview geht es darum, die Formen einer Zusammenarbeit mit Unternehmen – was man bis jetzt kaum macht – und der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, und zwar der öffentlichen und nicht mit privaten Anbietern sondern wirklich mit den öffentlichen Angeboten des Kantons. Eine Grundaussage dieser Studie ist, dass eigentlich die öffentliche Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung auf das Individuum ausgerichtet ist und weniger Angebote für Unternehmen hat. Würden Sie das so unterstützen oder eher weniger?*

Ja, ich denke schon. Gut, das ist noch eine schwierige Frage. Aber ich denke schon, dass es in diese Richtung geht.

*Haben Sie das Gefühl, dass es Sinn macht, dass dies so bleibt oder könnte es auch ein Gewinn sein, wenn man dort gewisse Anpassungen vornimmt?*

Ich würde es eigentlich sinnvoll finden, wenn man da auch Richtung Unternehmen gehen würde, definitiv! Das würde ich jetzt rein gefühlsmässig sagen.

*Es geht wirklich um die gefühlsmässige Einschätzung.*

Ich kenne es im Detail jetzt zu wenig. Aber in diese Richtung würde ich es schon sehen, doch.

*Heute ist es ja je länger je schwieriger: früher gab es vom Unternehmen her ganze Karriereplanungen. Wenn ich in ein Unternehmen eingetreten bin und meine Sache gut gemacht habe, so wurde man angesprochen: ich sehe Sie noch da, was meinen Sie zu dieser Abteilung, dann machen Sie noch die oder die Weiterbildung....Das ist ja heute je länger je weniger so. Diese Verantwortung wird völlig dem Mitarbeiter abgegeben. Sie sind damit einverstanden? Haben Sie das Gefühl, das sei ein sinnvoller Entscheid: der Mitarbeiter trägt selber die Verantwortung für seine Arbeitsmarktfähigkeit.*

Einerseits schon, ja. Und andererseits fände ich es schon sinnvoll, wenn man in den Unternehmen so eine Karriereplanung anbieten würde. Ich kenne es jetzt bei der CS, die machen das sehr gut – ganz generell in der Bankenwelt. Aber jetzt hier bei uns ist dies schon auch kein Thema. Aber ich könnte mir schon vorstellen, dass das gut wäre, wenn man das anbieten würde.

*Ja, es stellt sich ja auch die Frage: je nach Bildungsniveau.*

Ja, wir haben jetzt gerade einen aktuellen Fall eines Mitarbeiters, der in der Elektrotechnik arbeitet. Dieser hat eine TEKO Ausbildung und hat sich nun beworben auf eine Informatikerstelle hier bei uns. Grundsätzlich hat er von Informatik keine Ahnung, möchte aber gerne ein Informatikstudium machen. Diesem Mitarbeiter werden wir die Chance geben, dass er hier einsteigen kann.

*Jawohl, ja, ja!*

Da bin ich jeweils sofort bereit, wenn sich interne Mitarbeiter bei uns auf eine Stelle bewerben und es Sinn macht und das Potential vorhanden ist, dass man diesen eine Chance gibt. Wenn er die Chance bei uns nicht bekommt, dann geht er eventuell extern weg. Dann hat er keine Lust mehr.

*Ja, das ist sicher so! Jetzt: in dieser Studie hat man versucht, gewisse Ideen zu erarbeiten, wann eine Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung und den Unternehmen Sinn machen könnte. Das ist bis jetzt reine Theorie. Ich versuche nun Ihre Einschätzung abzuholen.*

*Man hatte die Idee, bei organisationalen Umstrukturierungen oder im Zusammenhang mit Arbeitsbelastungen – heute ist das Thema «burnout» und «Stress» und Stressbewältigung allgegenwärtig. Betrachten wir nun einmal den Umgang mit Belastungen am Arbeitsplatz: sei es durch hohe Arbeitsbelastung oder – was Sie gemäss Ihren Aussagen hier weniger haben – Konflikte in der Abteilung oder etwas ähnliches. Könnten Sie sich vorstellen, man hierzu eine Zusammenarbeit mit einer öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung aufbauen könnte – und zwar indem diese Schulungen oder Kurse zu den Themen Konfliktmanagement, Stressbewältigung? Oder favorisieren Sie eine interne Lösung aus eigenen Ressourcen?*

In unserer Firma – ich kenne keine Firma, die so viele Ausbildungen anbietet wie das KKG. Die Palette, die geht wirklich... also, das Fachliche, das ist klar, aber auch was das Persönliche angeht, da machen wir sehr viel.

*Das machen Sie intern oder mit externen Anbietern zusammen?*

Also, wir haben eine Personalentwicklerin, die mit externen Anbietern zusammenarbeitet. Wir haben externe Firmen, die hierher zu uns kommen. Wir bieten auch Kurse an, wo dann extern stattfinden. In dieser Richtung machen wir relativ viel. Also auch Führungskräfte, Führungskurse. Zum Beispiel ein Kurs ist jetzt gerade: «wie werde ich vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten?» - in diese Richtung machen wir sehr viel.

*Sie haben hier ein wirklich grosses Angebot.*

Ich finde dies auch gut, dass man dies macht.

*Konfliktmanagement und Stressbewältigung...*

Diese Themen sind schon auch..

*...ja, aber ist für Sie keine Kernkompetenz der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung?*

Nein, eigentlich nicht, nein.

*Könnte aber dazu gehören?*

Ja, aber..

*Wenn wir jetzt schon bei der Personalentwicklung sind.... dazu komme ich trotzdem erst nachher, sonst macht es wieder keinen Sinn....*

Gut. Kommen wir weg von der Arbeitsbelastung und kommen wir zum Thema

«Strukturwandel». Standortbestimmungen oder Kompetenzabklärungen von Arbeitnehmern.

*Machen Sie dies mit einem externen Anbieter? Oder machen Sie dies gar nicht?*

Das machen wir in dem Sinn eigentlich nicht.

*Das hat bis jetzt aber auch nicht gefehlt?*

Nein, nein – das machen wir nicht.

*Beim Kursangebot: unterscheiden Sie zwischen jüngeren Arbeitnehmern – bis 30 – und Arbeitnehmer ab 45 mit spezifischen Angeboten für diese Gruppe, ohne dass Zugangsbeschränkungen gemacht werden?*

Das machen wir vereinzelt schon. Wir haben gerade jetzt einen Kurs Ü50 oder so für – ich weiss jetzt gerade nicht wie er heisst....So in Sachen Personalentwicklung bin ich jetzt natürlich nicht die richtige Person, oder. Das geht eben nicht über meinen Tisch. Aber da bieten wir schon auch Sachen an für ältere Mitarbeitende. Vor allem auch führungsmässig... ja....

*Jawohl, ja! Aber so die Themen «Standortbestimmung» oder «Up-skilling» ist weniger?*

Weniger, ja! Gut, das wird seriös gemacht natürlich. Die ganze Mitarbeiterbeurteilung jedes Jahr, der Vorgesetzte setzt sich mit seinen Leuten zusammen und dann wird geschaut: okay, was können wir noch machen, dass wir dich weiterentwickeln können. Dann werden natürlich klare Ziele definiert. Das wird auch seriös gemacht – das ist so!

*Und in diesen Zielen – werden die Mitarbeiter dann begleitet oder müssen sie selber Initiative zeigen?*

Dort können Sie jederzeit mit dem Vorgesetzten das anschauen und eben mit unserer Stelle, die hier angesiedelt ist von der Ausbildung her, mit dieser Person direkt schauen oder mit ihr das Gespräch suchen: was wäre gut für mich, ich möchte mich in diese oder jene Richtung weiterentwickeln, was haben wir im Angebot. Danach wird das über den Vorgesetzten entschieden.

*Dann läuft das über das Ausbildungsbudget?*

Da sind wir offen, da sind wir sehr offen! Die Leute können wirklich viel machen.

*Aber Sie haben sehr viel «in house» und haben auch sehr viele gut eingespielte Zusammenarbeiten mit externen privaten Anbietern.*

Ja, wir haben wirklich eine Firma, die regelmässig auch bei uns im Haus ist, mit der wir zusammenarbeiten. Da geht es vor allem um Führungsthemen.

*Gut, das wäre ja dann weniger das, was die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung im Angebot hätte. Genau!*

Aber bei uns ist es eben schon ein wenig so: wenn jetzt jemand bei uns als Maschineningenieur einsteigt und er ist dann zuständig für irgendeine Komponente, dann ist er dies. Und dann kann er dort seine Fachausbildungen machen, die Systeme kennenlernen. Dass er sich nachher auf eine andere Stelle intern bewirbt, das ist eher selten. Bis die Leute nur schon bei uns die Organisation begriffen haben – das ist relativ kompliziert bei uns....

*Das ist halt sehr spezifisch, ja.*

Wir haben ein durchschnittliches Dienstalalter von 16 Jahren hier bei uns. Das ist natürlich relativ hoch.

*Ja, das ist lange.*

Wir haben schon... Eben, wie schon gesagt, wir haben praktisch keine Fluktuation. Wenn die Leute sich für etwas entschieden haben, dann machen sie diesen Job. Wir haben hier viele, die während 30 Jahren den gleichen Job machen, mehr oder weniger.

*Gut, ich denke Laufbahn heisst ja nicht immer, dass ich in der Hierarchie aufsteigen will, sondern Laufbahn kann auch heissen z.B.: ich bin gerne in der Sicherheit tätig, auf einem bestimmten Level, und mir ist wichtig, dass ich dort für den Arbeitgeber attraktiv bleibe, aber ich habe keine Ambitionen Chef zu werden und ich habe keine Ambitionen in die Informatik zu wechseln.*

*Machen Sie für junge Mitarbeiter Karriereplanungen oder etwas ähnliches?*

Nein, das machen wir nicht.

*Könnten Sie sich so etwas vorstellen? In dem Sinne dass man diese darauf anspricht, wo sehen sie sich, was möchten sie im Moment bewegen. Das kann sich ja auch verändern.*

*Und zwar: U30 gibt es etwas in dieser Art bei Ihnen?*

Das gibt es nicht, das machen wir nicht.

*Könnten Sie sich vorstellen, dass dies etwas wäre, das man unter Umständen als Zusammenarbeit mit den öffentlichen BIZ an die Hand nehmen könnte – sofern ein Bedarf da ist?*

Das könnte ich mir schon vorstellen. Aber ich bin die falsche Ansprechperson für das.

*Es geht nur um eine Idee, Ihre Einschätzung.*

Das könnte ich mir vorstellen. Ja, sicher, ja!

*Kommen wir zu den älteren Mitarbeitenden – Ü45 – hier handelt es sich weniger um Karriereplanung sondern mehr um Lebenszielanalyse: was möchte ich vor der Pensionierung noch erreichen, was ist im realistischen Rahmen, was sind Sachen, von denen ich mich verabschieden muss – hier hat man die Chancen verpasst. Macht man bei*

*Ihnen etwas in diesem Sinn? Auch hinschauen: was brauchen diese Mitarbeiter, damit Sie auf dem Arbeitsmarkt noch gefragt sind, hier oder anderwo?*

Proaktiv machen wir das nicht. Wir haben einfach einen riesigen Katalog, wo wir den Mitarbeitenden offenlegen, wo sie sich weiterbilden können. Proaktiv machen wir das nicht. In den Mitarbeitergesprächen ist das natürlich immer etwa ein Thema: wo siehst du dich? Hast du Ambitionen? Möchtest du etwas anderes machen? Das wird dort schon abgeholt. Also in dem Fall auf Empfehlung des direkten Fachvorgesetzten?

Ja, eigentlich schon.

*Diese schauen was es braucht und schätzen es ab.*

Ja, genau.

Okay, okay.

Wir sind halt schon eine etwas starre Organisation. Wir sind halt schon eher konservativ, sage ich jetzt einmal. Aber das ist ja auch nicht falsch.

*Aber das heisst ja auch nicht, dass nicht eine öffentliche Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung mit einem Angebot an Sie herantreten könnte – vielleicht in diesem Bereich?*

Ja, absolut!

*Und ob es dann eine Nachfrage gibt, das wird sich dann weisen. Das weiss man ja jetzt noch nicht.*

Ja, ja.

*Wenn ich Ihnen jetzt so zugehört habe, so ist ja Outplacement oder Newplacement bei Ihnen gar kein Thema?*

Nein, nein.

*Überhaupt nicht, dann können wir dieses Thema gleich zur Seite legen.*

Ja, ich kann das schon sagen, wir arbeiten mit der «MOVIS» zusammen. Kennen Sie vielleicht? Und wir haben glücklicherweise wenige... ja, wir bekommen jährlich eine Auswertung der «MOVIS», wir haben jedes Jahr ein Jahresgespräch, wo Sie die verschiedenen Fälle ein wenig aufzeigen. Wir haben sehr wenige, die bei der «MOVIS» Hilfe holen. Die meisten Themen betreffen die Finanzen, das sind eigentlich die meisten, so Budgetberatungen, in diese Richtung. Aber sonst haben wir hier praktisch keine Fälle.

Okay, gut, gut!

Wir begleiten auch die kranken Mitarbeitenden, die längere Zeit krank sind, von uns vom HR aus, aktiv.

*Okay, also bezüglich Anmeldungen IV oder im Sinne eines Austausches, was noch möglich sein wird oder ob es intern andere Möglichkeiten gibt?*

Ja, da haben wir wenige, sehr wenige zum Glück.

*Also, das ist ja gut! Ist also im Moment kaum ein Thema bei Ihnen. Aber je nachdem, wie es mit dem Coronavirus weitergeht, wäre es vielleicht wieder anders... Aber wir machen das Interview ja jetzt!*

*Jetzt kommt eine für mich etwas abenteuerliche Idee, die der Professor von der Uni Bern hatte bezüglich Zusammenarbeit mit Unternehmen, indem er vorschlägt: wie wäre das, wenn wir Beratungen am Arbeitsplatz anbieten würden? Das könnte bedeuten, dass jemand aus dem BIZ wie Sprechstunden anbietet, z.B. alle 2 Wochen wäre er hier bei Ihnen. Die Leute können sich anmelden und dann zu ihm in eine Beratung kommen zu sämtlichen Themen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Könnten Sie sich so etwas vorstellen oder sind Sie der Meinung, dass die Mitarbeitenden in ihrer Freizeit ins BIZ gehen sollten?*

*Ich kann es mir vorstellen, ja. Aber ob es von uns her wirklich.... ich kann das eh nicht entscheiden, aber ja: ich könnte mir das vorstellen.*

*Das heisst also: je nach Angebot könnte man diesem Vorschlag gegenüber offen sein.*

*Da vor Ort, ja....*

*Da müsste man ja auch im Prinzip sich intern absprechen und eventuell mit der Personalentwicklung absprechen, was genau das Angebot umfassen darf, damit es ein miteinander und kein gegeneinander wird.*

*Ja, ja.*

*Okay, gut. Denn zur Personalentwicklung gibt es auch eine Idee, zu einer Zusammenarbeit BIZ und Unternehmen. Jetzt arbeiten Sie aber sehr stark mit externen Anbietern zusammen. Könnte es in Ihrem Fall sein, dass die öffentliche Berufsberatung etwas spät oder zu spät ist und die privaten Anbieter das Bedürfnis erfasst haben und die Nachfrage ziemlich abdecken.*

*Das ist relativ schwierig. Mit denjenigen, mit denen wir jetzt zusammenarbeiten...Die Personalentwicklerin ist mittlerweile vier Jahre bei uns und sie hat in dieser Zeit sehr viele neue Sachen aufgegleist, die sehr erfolgreich sind. Die Zusammenarbeit mit denjenigen Firmen aus dem privaten Angebot läuft sehr gut, ist einwandfrei. Wir haben da auch positives Feedback von allen Teilnehmenden.*

*Okay, perfekt!*

*Die «spüren» uns, die wissen was bei uns abgeht. Wir haben auch Leute, die im Coaching sind, über diese Firma. Was wir zudem machen: wir arbeiten noch mit dem IAP zusammen.*

*Jawohl!*

*Institut für angewandte Psychologie, oder, kennen Sie doch sicher? Auch bei Neuanstellungen, Assessment.... also wenn wir in diesem Bereich (zeigt auf Organigramm) jemanden anstellen im Betrieb, dann müssen diejenigen ein Assessment machen beim IAP.*

*Okay!*

*Das ist vom ENSI her vorgeschrieben.*

*Aha! Das könnten wir ja theoretisch auch.*

Ja, aber....

*Das ist ein fixer Prozess, der mit dem IAP abgesprochen ist? Ich gehe davon aus, dass ein Persönlichkeitstest ein Bestandteil ist etc.*

Genau!

*Okay. Und da kommen dann wieder die Psychologen ins Spiel.*

Das ist so, ja. Das ist relativ schwierig, denke ich. Das ist....

*Es gibt für Sie ja keinen Grund, dies zu ändern...*

Nein, nein

*...wenn es bei Ihnen rund läuft.*

Das ist so, ja. Und das wäre eine grössere Angelegenheit, da die Zusammenarbeit ENSI und IAP ist seit jeher gegeben.

Okay, aber dann...

Das ist gut, also von dem her...

*Dann ist das für mich völlig klar: wenn da Strukturen bereits bestehen, seit -zig Jahren und zu aller Zufriedenheit bestehen, dann gibt es keinen Grund, dass dies geändert wird.*

Auch wenn wir ab Stufe «Ressortleiter» hier... ab Stufe «Ressortleiter» müssen die vom ENSI her ein Führungsassessment machen.

*Und das geht dann auch wieder über das IAP?*

Das Führungsassessment, auch wenn sie dort nicht erfüllen, also wenn noch gewisse Lücken auftauchen, dann ist das auch nicht ein Problem. Aber dann muss man diese auch füllen, dann muss man das Gespräch...

*..wie füllen wir die Lücken und in welchem Zeithorizont und wie gehen wir vor.*

Ja, genau!

*Unternehmensinterne Weiterbildungen gibt es bei Ihnen...*

...ja, das ist «gross geschrieben» bei uns!

*....da haben Sie Ihre Anbieter und das ist erfolgreich. Das muss ich gar nicht nachhaken.*

Ja, da arbeiten wir auch mit Weiterbildungsvereinbarungen, mit Verpflichtungen – da machen wir eigentlich sehr viel.

*Je länger je mehr ist auch die Nachholbildung für Erwachsene immer mehr ein Thema. Aber ich denke, das ist bei Ihnen gar kein Thema: dass bei Ihnen Leute arbeiten, die seit Jahren einen Job machen aber eigentlich keine Ausbildung, kein EFZ, dafür haben. Oder gibt es das bei Ihnen auch?*

Das gibt es eigentlich nicht, nein!

*Ich denke, so spezialisiert wie Sie sind, ist bei Ihnen das Bildungsniveau sehr hoch.*

*Themenspezifischer Austausch mit dem BIZ: macht aus unserem Gespräch heraus keinen Sinn. Sie arbeiten mit privaten Anbietern – wieso sollten Sie sich mit uns austauschen wollen?*



Ja, das sehe ich auch eher nicht.

*Jetzt noch – aus Ihrer Sicht – wenn Sie jetzt an ein öffentliches BIZ denken – egal wo – was würden Sie sagen: das Anforderungsprofil oder die Qualifikation der Mitarbeiter dort in der Beratung: haben Sie das Gefühl, dass das passt? Würde das passen für eine Zusammenarbeit oder haben Sie das Gefühl, dass es dort noch Anpassungen brauchen würde, damit es für Sie ansprechend für eine Zusammenarbeit wäre?*

Also gut: was haben die für Ausbildungen? Das sind Psychologen?

*Das sind Psychologen... am Schluss: dass man die Zusatzausbildung zum Berufs-, Studien- und Laufbahnberater machen kann braucht es einen Bachelor-Abschluss im Minimum und schreibt sich dann beim z.B. beim MAS des IAP ein. Die Meisten haben ein Psychologiestudium, teilweise haben Sie eine Ausbildung zur Lehrperson absolviert, oder jemand mit BWL-Abschluss... aber die meisten haben Psychologie studiert.*

Ein wichtiger Punkt ist für mich einfach, dass die Berater auch wissen, was da an der Front «abgeht», dass sie Berufserfahrung haben. Das ist für mich «matchentscheidend».

*Also an sollte irgendwo in der Privatwirtschaft – nicht beim Staat – gewisse Funktionen ausgeführt haben...*

Ja genau, damit man weiss, mit welchen Problemen.... was «abgeht» an der Front, oder. Theoretisch ist klar, das theoretische Fachwissen muss natürlich vorhanden sein.

*Also, von dem gehen Sie aus, dass dem so wäre...*

...aber das andere finde ich schon wichtig. Dass man dort eine Ahnung hat.

*Haben Sie auch das Gefühl, man müsste sich anders präsentieren? Die BIZ – oder ist das soweit okay? Bei den meisten wird es ja als Berufsberatung für die Jugendlichen wahrgenommen.*

Ja, dort denke ich wäre schon noch etwas Nachholbedarf, dass man ein wenig Werbung in diese Richtung machen würde. Das ist schon so, wie Sie sagen.

*Ja, ich merke, viele nehmen das nicht wahr. Haben Sie gerade spontan eine Idee, wie da vorgegangen werden könnte?*

Vielleicht aktiv zu den Unternehmen gehen.

*Vielleicht – aus diesen Interviews heraus – mit konkret formulierten Angeboten Kontakt aufnehmen und sagen: wir haben dieses oder jenes Angebot – wäre Interesse da?*

Genau, Akquirieren, bei den Firmen vorbeigehen.

*Also nicht Warten sondern proaktiv auf die Unternehmen zugehen. Gut.*

*Aus Sicht des Unternehmens: gibt es Bedürfnisse oder Wünsche, die Sie an die Adresse der öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung hätten - und zwar jetzt querbeet: sei es Berufsberatung, sei es Studienberatung, sei es Laufbahnberatung? Oder sagen Sie: eigentlich haben wir unsere Bedürfnisse abgedeckt, für uns stimmt es so?*

Also: aktuell stimmt es für uns so wie wir jetzt aufgestellt sind, so wie wir mit externen Unternehmen zusammenarbeiten. Für uns passt das so! Also, wir haben keinen Bedarf aktuell. Das ist so.

*Haben Sie Ideen für zukünftige Angebote der öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, die für ein Unternehmen von Interesse sein könnten oder Interesse wecken könnten?*

Könnte sein, ja. Aber es ist einfach relativ schwierig bei Unternehmen.. für das BIZ könnte es schwierig sein, mit Unternehmen zusammenarbeiten zu können, wenn es dort «rund» läuft. Wenn es nicht «rund» läuft, dann ist die Chance natürlich eher gegeben.

*Verstehe ich Sie aber richtig: ab einer bestimmten Grösse – so wie jetzt bei Ihnen – und in einem so spezifischen Bereich, ist es eigentlich ein «Päckli», und dann kann man sehr wohl deponieren, was man anbieten könnte, aber kommt nur zum Zug, wenn ein anderer Anbieter nicht mehr genügt?*

Wenn es «rund» läuft, wieso sollte ich dann wechseln?

*Und wenn Sie an die Kurse oder Schulungen denken, da wäre Ihnen nie das BIZ in Olten in den Sinn gekommen?*

Ich muss jetzt ehrlich sagen: nein. Wirklich nicht. Das ist jetzt nicht... effektiv..

*Alles kein Problem! Ich sehe die Baustellen auch – ich bin von «ausen» gekommen..*

... ihr (das BIZ) ist eben auch eher zurückhaltend.... etwas Werbung machen wäre vielleicht auch nicht schlecht.

*Und zwar im Sinne von Akquisition, von persönlichen Kontakten...*

..ja..

*Okay, super – vielen Dank für die Einschätzung.*

Wie gesagt, ich bin nicht der Personalentwickler, in dem Sinn. Absolut nicht.

*Nein, aber Sie konnten mir jetzt viele Aussagen machen zu Fluktuation, zu den Leuten, die Sie brauchen, wie rekrutiert wird, dass sie keine «Nachwuchsprobleme» haben.*

Ja, gut, kein Problem ist jetzt vielleicht... aktuell ist es okay. Aber es zeichnet sich schon auch.... im Bereich Maschinentechik, Maschineningenieure ist relativ schwierig.

*Aber wir sprechen jetzt hier ja von Studienabgängern, das wäre dann mehr Studienberatung und wäre vielleicht auch eher bei den betreffenden Ausbildungsinstituten anzusiedeln.*

Ja, genau.

*Ich nehme an, wenn dort Studienmessen stattfinden, so sind Sie präsent?*

Ja, ja.

*Klar beraten wir auch bezüglich Studienrichtungen, aber wir sind ja kein Stellenportal.*

*Könnte das vielleicht eine Variante sein? Dass wir (das BIZ) unser Angebot erweitern würden und da einen etwas aktiveren Part spielen?*

Absolut.

*Dass dies auch eine Variante sein könnte?*

Stellenvermittlung, natürlich, ja.

*Vielleicht könnte hier eine Zusammenarbeit entstehen? Die Unternehmen melden uns, wo Knappheit besteht und wir könnten in der Beratung entsprechende Optionen aufzeigen oder so?*

Absolut.

*Okay, okay!*

In der «Migros-Zeit» - einfach um hier noch schnell die Klammer aufzumachen – haben wir viel mit dem RAV zusammengearbeitet. In der Ferienzeit im Sommer hatten wir viele Festangestellte, die längere Zeit in die Ferien gegangen sind. Dann haben wir Aushilfen engagiert übers RAV – als Rüster - und haben mit diesen 3-monats-Verträge gemacht. Wenn die einen guten Job gemacht haben, so haben sie die Chance erhalten, dass man sie fest angestellt hat.

*Da hat man direkt gesehen, was sie können.*

Das war eine «win-win» Situation für beide Seiten. Sie haben eine Chance erhalten, wenn sie einen guten Job machen. Und viele haben die Chance wirklich nutzen können. Das muss ich sagen. Damals konnten wir vielen eine Existenz anbieten, effektiv. Die haben die Chance.

*Ja, dies kenne ich aus meiner Zeit als Personalverantwortliche bei der Storenstoff AG. Das haben wir damals auch viel gemacht.*

Aber, es hat auch andere gegeben, die die Chance nicht genützt haben.

*Natürlich, es gab diejenigen, die schon am ersten Tag nicht erschienen sind – das Risiko hat man gehabt. Aber diejenigen, die wollten, konnten den Einstieg in die Arbeitswelt wieder finden. Das ist so.*

*Aber das macht jetzt hier, bei Ihren spezifischen Tätigkeiten, nicht wirklich Sinn?*

Nein, nein – absolut nicht.

*Und die bleiben meistens auch nicht lange beim RAV.*

Nein, nein, das ist so.

*Oder dann wäre sonst irgendetwas.... okay.*

*Ich bedanke mit ganz herzlich bei Ihnen, dass Sie bereit gewesen sind, mir Rede und Antwort zu stehen.*

**Transkription Interview mit Daniela Schnider, (57) Personalleiterin und Mitglied der Geschäftsleitung der Vogt-Schild Druck AG in Derendingen vom 13. März 2020, 09:00 Uhr.**

*CH-Media ist Mutterhaus der Vogt-Schild Druck AG. Druckindustrie:  $\frac{3}{4}$  Männer,  $\frac{1}{4}$  Frauen. Direkt dem CEO unterstellt und nicht dem HR von CH-Media. Vogt-Schild Druck ist so etwas wie eine «Insellösung». 130 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. 16 Lernende in fünf verschiedenen Berufen.*

*Zuerst grössere Diskussion bezüglich Lehrlingsausbildung, -rekrutierung und allgemeine Grundhaltung und Frustpotential sowie auch Rolle und Haltung zu BIZ.*

*Sind im IVESO : Industrieverband Solothurn.*

*Wenn Sie jetzt persönlich daran denken, dass Sie noch einmal eine Ausbildung/Weiterbildung machen möchten oder Sie möchten etwas zu einer Ausbildung wissen, was würden Sie sagen: wie gross ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie zum BIZ gehen würden? Solothurn oder Olten – es spielt keine Rolle wo.*

*Ich persönlich für mich?*

*Genau, für Sie!*

*Aufs Baugesühl hörend würde ich wahrscheinlich eher jemanden Privaten suchen. Jemand, der mich noch weiterbegleitet – nicht nur für den Bereich «Laufbahn» sondern als eine Stütze.*

*Der Hauptgrund ist also, dass Sie einen Begleitprozess suchen?*

*Ja!*

*Oder der Hauptgrund ist, dass Sie das Gefühl haben, sie wären bei einem Privaten professioneller aufgehoben?*

*Es ist mehr das «Rundherum».*

*Also Sie möchten gerne so etwas wie ein «Package»?*

*Genau, genau!*

*Das diesen Prozess abdeckt?*

*Genau, genau!*

*Gut. Würden Sie das BIZ einem Mitarbeitenden empfehlen, der sich umorientieren möchte?*

*Auf jeden Fall! Haben wir auch schon gemacht – zusammen mit der IV und der SUVA. Wobei – die haben dann fast die Rolle des BIZ übernommen, weil es körperlich gar nicht mehr ging.*

*Ja, die IV hat selber eine Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung.*

*Genau. Sie haben dann die Umschulung ins Büro vorgeschlagen oder so. Das ist jetzt einfach gerade das, was letztes Jahr passiert ist.*

*Ja, klar!*

Genau, genau! Es gibt auch Jugendliche, Schüler, also lernende Abgänger denen ich auch schon gesagt habe: du wirkst auf mich sehr unmotiviert. Bist du sicher, dass dies der richtige Beruf ist. Das BIZ könnte ja eine Lösung sein, geh doch mal da hin.

*Okay, gut! Kommen wir doch nun zu möglichen Formen der Zusammenarbeit mit einem BIZ. Dazu gibt es in dieser Studie eine Grundaussage: Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung ist eine öffentliche Dienstleistung und der Fokus ist auf das Individuum ausgerichtet und weniger als Angebot für Unternehmen. Empfangen Sie das im Moment so oder eher weniger?*

Ich denke schon, dass es im Moment eher das Individuum ist.

*Haben Sie das Gefühl, das sollte auch so bleiben, das ist gut so oder haben Sie das Gefühl, man könnte auch profitieren, wenn eine Zusammenarbeit gesucht würde?*

Also unbedingt eine Zusammenarbeit mit den Unternehmen. Das ist nämlich genau das Problem, das wir in den Unternehmen haben: wissen die überhaupt was wir brauchen in der Industrie? Daraus entstehen auch die Vorbehalte gegenüber diesen Stellen.

*Mmmhh, ja.*

Der Markt gibt den Takt vor. Und da gibt es manchmal ein Unverständnis in der Zusammenarbeit mit diesen Stellen. Also jetzt nicht direkt mit dem BIZ....

*Gut. Eine weitere Grundaussage ist: der Mitarbeiter trägt die Eigenverantwortung, dass er arbeitsmarktfähig bleibt. Was sagen Sie zu dieser Aussage?*

Ja, grundsätzlich schon, aber viele Menschen sind unwissend, dass es sehr wichtig ist, dass sie sich nonstop Weiterbilden – im kleinen Bereich. Das kann fachlich sein, z.B. an einer Maschine, oder auch vielleicht einmal das 10-Finger-System lernen. Ich habe gerade gestern eine Online-Schulung geladen – zusammen mit der IT – Microsoft, E-learning. Ich habe das vorgestellt anlässlich der Zielformulierungen an den Mitarbeitergesprächen und ich habe das Wort «Arbeitsmarktfähigkeit» von jedem/von jeder angesprochen – und dies ist bei einzelnen Abteilungsleitern ganz schlecht angekommen. «Habt ihr vor, den Menschen zu kündigen? Wieso hast du dieses Wort gesagt?». Ich habe darauf erklärt, dass dieser Begriff über allem steht. Heute ist heute, morgen ist morgen.

*Es ist ja überall das lebenslange Lernen...*

Ja, ja – genau! Eigentlich sagt man ja, es müsste alles vom Mitarbeiter kommen. Aber mit so unterschiedlichen Hintergründen muss man sie zu ihrem Glück führen. Und da sind wir dann wieder verantwortlich.

*Jawohl.*

Wir müssen «anstupfen» - es kommt nicht jeder von sich aus.

*Haben Sie das Gefühl, es könnte eine Frage des Bildungsniveaus sein?*

Unbedingt. Bildungsniveau, Nationalität, Hintergrund.... ja. Es gibt die «Secondos», die mehr «pushen», für sich selber etwas zu machen. Aber es ist auch etwas «wellenweise». Die Einen lassen los, die Anderen machen vorwärts. Es ist oft jahrgangweise. Das merke ich

bei uns auch. Der eine, der die Lehre beendet hat, möchte direkt weitermachen und der andere landet irgendwo... ja...es ist...

*Vielleicht als Ergänzung – in Klammern: ich habe gerade die letzten Wochen sehr viele junge Männer, Jahrgang 1999, 2000, frisch ab Lehrabschluss, beraten, die sich orientieren wollen: was habe ich für Möglichkeiten, in welche Richtungen kann ich gehen. Wenn diese mehr als ein Kurzgespräch von 30 Minuten möchten, so ist dies zahlungspflichtig mit Fr. 130.-- und das war für sie kein Problem. Sie wollen sich fundierte Gedanken machen, sind von sich aus sehr aktiv – ich habe das Gefühl bekommen, dies ist Ihnen ein Anliegen: was habe ich für Möglichkeiten, welche Wege stehen für mich offen, wo sind die Hürden, was bedeutet dies oder jenes....Ich fand dies ganz spannend, wieviele junge Menschen eine Laufbahnberatung gebucht haben.*

Es ist ganz unterschiedlich. Ich frage oft die Schnupperlernenden, was sie für Ziele haben: persönlich, Wünsche, Visionen. Derjenige, der mir gerade jetzt einen guten Eindruck gemacht hat, hat gesagt: zuerst einmal eine gute Lehre machen, danach aber weiterfahren. Es ist noch lustig, bei einem kommt: ich baue ein Haus, ich kaufe ein Auto.... ja....

*Ja, es geht ja vor allem darum, ob man sich schon etwas zu seiner Zukunft überlegt. Da spürt man auch, ob es die Idee der Mutter ist oder ob er oder sie die Berufswahl selber entschieden hat.*

Ja, das ist sicher auch branchenabhängig. Die Druckbranche ist enorm unter Druck mit der Digitalisierung. Wir kämpfen jeden Tag um Aufträge etc. Aber wir sind eine der grössten Druckereien in der Schweiz.

*Ja, die Druckbranche ist schon lange unter Druck, das ist so.*

Ja, das ist so. Und da kann ich mir schon vorstellen, dass jemand nach der Lehre die Branche verlassen möchte.

*Ja, ich höre das ab und an in der Beratung: uh, aber dieser Beruf ist in der Druckbranche, das ist mir zu unsicher. Oft gibt es diesen Beruf aber nicht nur in dieser Branche.*

Ja, ich bin jetzt 17 Jahre da und ich habe einfach Spass am Produkt. Etwas, das ich auf einer Baustelle nicht hätte, oder.

*Ja, das ist....Ich denke: wenn niemand mehr in diese Branche will, dann ist sie bereits «tot»....*

Ja, genau, ja, Das ist sehr schwierig.

*Jetzt hat man in dieser Studie ein paar Bereiche definiert, wo man das Gefühl hatte, dort könnte eine Zusammenarbeit Sinn machen. Ich bringe das jetzt einfach mal als Ideen ins Gespräch und bin froh um Ihr Feedback. Die erste Idee ist: wenn es organisationale Umstrukturierungen gibt oder starke Arbeitsbelastungen... vielleicht zuerst: Umgang mit Arbeitsbelastungen am Arbeitsplatz: Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung quasi als Schnittstelle zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber so mit Idee wie Schulungen oder Kursen zu Konfliktmanagement oder Stressbewältigung oder etwas in dieser Art. Haben Sie das Gefühl, da wäre Bedarf oder haben Sie das Gefühl das ist eigentlich schon an so vielen Orten abgedeckt, dass es nicht noch jemanden mehr im Markt braucht?*

Da denke ich müsste man... ja...ich sage jetzt ganz einfach und ehrlich: es ist immer eine Preisfrage bei uns. Wenn ich zu einem privaten Anbieter gehe, dann wird es relativ schnell teuer. Wenn man es jetzt mit einem kantonalen BIZ verknüpfen könnte oder so.. Ja,

grundsätzlich nicht nötig. Bei uns ist es aber immer eine Preisfrage: was bieten wir unseren Mitarbeitenden an. Im Moment ist Kostenbremse. Also gehe ich nicht noch auf jemanden mehr. Ausser es ist ein super Programm, wie z.B. über unseren Verband. Wir haben gute Preise und es lohnt sich. Bei uns ist eben vieles mit den Kosten verbunden.

*Es muss also auf jeden Fall ein Mehrwert generiert werden.*

Genau, genau... Und sonst ist der Markt halt so.... die E-Mail-Flut, wer sich da so alles anbietet für irgendwas....

*Wenn es nun um Umstrukturierungen geht – sie haben mir gesagt, sie haben gerade gezügelt – und wir von einem grösseren Rahmen sprechen: könnte dort das BIZ eine Rolle spielen? So im Sinne von Standortbestimmungen oder vielleicht auch Kompetenzabklärungen von gewissen Menschen. Man weiss vielleicht aktuell nicht, wo diese Person eingesetzt werden könnte, aber wenn man die Kompetenzen genauer kennt – Stichwort Up- und Reskilling – könnte man ihn vielleicht dort noch gewinnbringend einbringen. Könnte das ein Weg sein?*

Das könnte sicher ein Weg sein. Ich sage jetzt: Umstrukturierung muss ja nicht immer im ganz grossen Stil sein – wir haben dies gerade gehabt resp. sind noch immer daran - ... in der CH-Media, wo ein Sozialplan ist und man auch Coaching anbietet...Aber das kann auch im kleinen Rahmen sein, wo man nur eine Abteilung mit fünf Mitarbeitenden... und nacher, ohne gross.. wo man einfach sagen könnte: da habe ich noch eine Adresse, da könnte ich noch.... das wäre sicher sehr gut.

*Haben Sie das Gefühl, das es dort auch Unterschiede gibt zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden? Jünger ist für mich unter 30, älter über 45 – das muss man ja ein wenig unterscheiden.*

Wahrscheinlich muss man jemand Älteren sicher mehr überzeugen, dass er in seiner jetzigen Situation – wenn es zu einer Kündigung kommt – nicht stehen bleibt und nur noch Probleme sieht sondern auch Lösungen. Man muss sicher Ältere mehr dazu bewegen, dass sie sich bewegen. Die Jungen kommen in ihrem Netzwerk schneller darauf und haben auch relativ schnell ... es ist ja auch so, der Arbeitsmarkt fragt ja nicht unbedingt nach Ü45 oder so....

*Ja, das ist leider so.*

Da müsste man sicher schauen – eben auch altersbedingt – wer pusht wen, oder.

*Gibt es Sachen, wo Sie grundsätzlich sagen, das könnte schon von Interesse sein, da haben wir aber auch gewisse Bedingungen, damit es überhaupt Sinn macht? Das eine ist sicher eine Preisfrage – das ist für mich jetzt eh klar – weil wir hier in der Privatwirtschaft sind...*

Genau, genau. Das andere ist sicher auch der Standort. Es muss sicher jemand sein, der flexibel.. Die Personen – gerade wenn es um eine Reorganisation sein, da passiert viel, dass sie sich auch nicht bewegen wollen. Ich sage örtlich. Dass jemand zu uns kommt, Flexibilität zeigt, vielleicht sogar in Gruppen – wenn es mehrere Leute betrifft – dass man mit ihnen sogar in Gruppen sprechen könnte.. und nicht so Einzel... erst nachher, oder.....Damit man sie so wie auffängt. Das haben wir auch schon gemacht. Und zwar mit MOVIS – wenn wir ganz schwierige Fälle hatten, wo dann auch der psychologische Aspekt dahinter mitspielt, der uns ganz wichtig war.

*Ja,ja.*

Ja, ich könnte mir... also: das eine ist der Preis. Das andere ist eben auch die Flexibilität sowohl örtlich wie auch zeitlich. Wann kann ich wo vor Ort sein, um die Menschen gerade...

*Ja, nicht dass man zuerst zwei Wochen warten muss, weil die Agenda gerade gut gefüllt ist.*

Genau, genau.

*Okay, okay. Wir haben gerade vorher schon von der Arbeitsmarktfähigkeit gesprochen. Und dies ist ja auch etwas: mit Beratungen und Standortbestimmungen kann man diese für sich auch etwas planen. Hier unterscheiden wir die Laufbahnberatung und Karriereplanung für Leute unter 30 und Laufbahnberatung mit Coaching/Begleitung und da geht es mehr um die Lebenszielanalyse und Arbeitsmarktfähigkeit für Leute über 45. Was sind noch für Wünsche da, manchmal muss man sich auch von etwas verabschieden, weil man dafür etwas spät oder in der falschen Situation ist. Macht man hier oder bei der CH-Media etwas in diesem Bereich oder ist das den Arbeitnehmern übergeben? Sollen die sich kümmern?*

Wenig. Wir machen wenig. Wir planen Weiterbildungen für Mitarbeiter, budgetieren diese – sei es grössere oder kleinere Sachen – und da hat man schon etwas im «Hinterkopf». Aber man gibt niemandem eine Garantie. Aber die meisten sind nicht Ü45 sondern zwischen 30 und 40 – wenn überhaupt und nicht eher 25 ..... Sehr wenig. Manchmal schon – aber ganz vereinzelt eine Person, die man etwas länger begleitet oder so. Aber es wird sehr wenig gemacht. Eigentlich praktisch nichts.

*Jawohl. Wäre es da eine Variante, dass man hier eine Zusammenarbeit mit einem BIZ ins Auge fassen könnte, damit man etwas in dieser Art für die interessierten Mitarbeitenden einführen könnte? Nicht aufgezwungen sondern einfach dass die Leute wissen, dass es diese Möglichkeiten gibt und diese dann aktiv ihren beruflichen Weg planen können.*

Ja, wäre sicher auch. Es ist halt immer die Angst der Druckbranche: wir wollen unsere Leute nicht verlieren. Was können wir ihnen in unserer Branche anbieten. Der Weg in unserer Branche ist relativ klar bezüglich Weiterbildungen. Aber nicht alle schaffen das. Sagen wir einmal: die 60 Leute in der Produktion, da braucht es kaum jemand. Es ist eine Angst da, die Leute an andere Branchen zu verlieren, wenn man ihnen aufzeigt, wie ihre Laufbahn...

*..und was sie noch tun könnten, was noch spannend wäre...dass diese dann sagen könnten: okay, ich wechsele in den Sozialbereich.*

Genau, genau. Wir holen unsere Talente meistens selber oder ermutigen diejenigen, die herausstechen...

*..und dann versuchen Sie, diese selber zu fördern und zu halten..*

*..genau. Mit einem Wechsel in den Innendienst, mit einem Angebot für eine Weiterbildung oder so. In unserer Branche muss man aus dieser Branche kommen.*

*Die ist speziell, da ist so!*

Ja, ja. Quereinsteiger haben praktisch keine Chancen. Deshalb ist es fast ein wenig schwierig bei uns... Die Vorgesetzten haben ja eh Angst, dass sie ihre Mitarbeitenden verlieren... sogar intern...

*Ja, ich verstehe Ihr Argument...*

*..sogar intern!*



*Ja, und wenn man dann das Fenster öffnet und sie plötzlich ihre Optionen sehen...gerade wenn sie jung sind.*

Schumacher Schmitt, eine grosse Buchbinderei, hat per Ende März Konkurs eingereicht. Wir sind nicht sicher, ob es vielleicht doch noch weitergeht....Das sind 150 Mitarbeitende....Keine Ahnung, wo die alle sind....Ich habe ein paar Spontanbewerbungen....Ja... Eigentlich müssten diese ja bei uns «andocken».

*Ja, ja. Aber vielleicht sind diese jetzt «gebrannte Kinder» und wollen deshalb die Branche wechseln.*

Genau, genau! Das ist eben unsere Angst, manchmal, dass wir jemand verlieren, den wir unbedingt behalten möchten. Darum versuchen wir denjenigen gezielt...

*Aber in spezifischen Einzelfällen könnte es ja auch Sinn machen. Vielleicht auch bei Mitarbeitenden, wo man nicht unglücklich ist, wenn sie weitergehen...*

Ja, genau, ja...

*Also, nicht böse gemeint...*

Ja, ja. Aber den Fächer öffnen und das allen anbieten, da hätte ich jetzt etwas Mühe und Angst, dass diese abspringen.

*Ja, das kann ich nachvollziehen. Ein spannender Aspekt. Wenn wir jetzt weiter bei der Laufbahnberatung bleiben. Bei drohenden Entlassungen: könnte da Interesse für eine Zusammenarbeit mit dem BIZ vorhanden sein?*

Das könnte ich mir jetzt gut vorstellen.

*Etwas in Richtung wie Outplacement?*

Genau – eben, genau. Auch um herauszufinden: bleibe ich in der Branche oder habe ich noch andere Fähigkeiten. Komme ich überhaupt aus dieser Branche – ich bin ja auch Quereinsteigerin...

*Das kommt eben auch aus ganz spezifischen Berufen heraus....*

Genau! Da bleibt man irgendwie hängen...Bei solchen Sachen könnte ich mir das gut vorstellen.

*Jawohl, ja!*

Das ist einfach auch ein Mehrwert für die Leute, wenn man auch in schwierigen Situationen sagen kann: schaut, ihr werdet begleitet. Ihr könnt euch «offenbaren».

*Dann gibt es ja in diesem Bereich recht viele private Anbieter. Viele mit Coaching-Ausbildungen auch....Wie würden Sie die Chancen einer öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung einschätzen?*

Das könnte ich mir gut vorstellen. In dem ganzen Dschungel von Privaten wüsste ich jetzt auch nicht, welchen ich auswählen sollte. Manchmal ist es jemand Bekanntes, jemand Empfohlenes – aber da wir einfach einen «guten Draht» zum Amt für Berufsbildung, über die INVESO...sie drucken auch bei uns... ich mache gerne auch Gegengeschäfte.

*Okay, das tönt gut!*

*Noch einmal zum Thema «Laufbahnberatung»: eine für mich abenteuerliche Idee von Prof. Hirschi: eigentlich sollte Bildungsberatung am Arbeitsplatz angeboten werden. Das heisst, die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatungen gehen – je nach Abmachungen mit den Unternehmen – in die Unternehmen und sind vielleicht einmal im Monat einen Tag dort und die Mitarbeitenden mit Fragen oder Interesse können sich einschreiben. Was meinen Sie zu dieser Idee?*

*Ich persönlich fände das gar nicht so schlecht. Einfach in Bezug auf Standortbestimmung, bin ich hier am richtigen Ort. Wenn ich jetzt an meinen Chef denke, der würde wahrscheinlich «nein» dazu sagen. Der Geschäftsführer sagt: die Mitarbeitenden sind für ihre Gesundheit zuständig und auch für den Rest, wenn wir können, dann unterstützen wir, aber grundsätzlich muss jeder selber schauen.*

*Jawohl, ja, ja. Ich denke, da kommt es sicher aber auch auf die Ausgestaltung an: ist es freiwillig? Kann jeder für sein privates «Ding» kommen? Wie machen wir es mit der Zeitabrechnung?*

*Solche Sachen sind immer ein Thema.*

*Oder ist es einfach ein Wunsch des Arbeitgebers, ein Anliegen, und dann müssten die Mitarbeitenden einfach nicht reisen.*

*Genau. Ich denke, es kommt immer ein wenig darauf an, in welcher Phase das Geschäft steckt. Ist man eher gut, «flott» unterwegs oder ist man eher... wie jetzt so...*

*...wir behalten die Leute für uns...*

*Ja, genau. Ich sage jeweils: so wie der Wind weht, sind dann jeweils die Reaktionen und die Entscheidungen. Heute wahrscheinlich «nein» - übermorgen vielleicht «ja, sehr gerne»...*

*Vielleicht geht es ja erst einmal darum, dass man wüsste, dass so ein Angebot zur Verfügung stehen würde. Und dann ginge es auch darum: man kann ja einmal anfragen....Es geht ja vielleicht nicht darum, dass man etwas «fix installiert» - das scheint mir nicht realistisch.*

*Da könnte ja über mehrere Monate sein oder einfach von dann bis dann...*

*Ein bestimmter Zeitpunkt... einfach das Wissen, dass so ein Angebot existiert.*

*Genau, genau.*

*Dann noch etwas. Das hat bei der Studie viel Gesprächsstoff geliefert: Personalentwicklung – eigentlich könnte eine Zusammenarbeit der Unternehmen mit der öffentlichen Berufsberatung hier Sinn machen. Da sind die Reaktionen sehr unterschiedlich ausgefallen. Viele Unternehmen sagten: nein, das ist etwas Internes, das ist etwas Vertrauliches und das wollen wir nicht mit einer staatlichen Stelle diskutieren. Wie würden Sie das einschätzen?*

*Das würde ich auch so einschätzen. Also in erster Instanz wäre das sicher... wir haben das nicht gross...Sagen wir einmal: man viele Sachen aufgezogen – das ist auch bei CH-Media ein Thema, dass nachher jemand sich darum kümmert.*

*Jawohl.*

*Das fängt bei den Pensionierungsseminaren an etc. – und es versandet immer. Und das ist genau das Problem, weil wir dann kein Geld mehr haben für die Entwicklung. Ich sehe das*

schon so, dass dies intern geklärt werden muss und sich nachher «herauspickt», was man noch brauchen könnte...

*Vielleicht so mit den Angeboten, wie wir davon gesprochen haben, dass man sich je nach Bedarf etwas «dazu holt».*

Genau, genau. Also da braucht es sicher zuerst einmal Strategie in diesem Bereich und danach käme man z.B. zum BIZ für einen bestimmten Zweig, den man noch dazu nehmen möchte.

*Gut. Kommen wir zum Thema Weiterbildungen: Sie machen unternehmensinterne Weiterbildungen oder Umschulungen? Oder mit der CH-Media? Gibt es das?*

Gibt es. CH-Media noch nicht so gross. Wir intern - also wir machen einmal Fachschulungen an den Maschinen oder wir haben jemand, der dafür kommt. Und ja eben, wir machen Pensionierungsseminare – auch mit Externen oder so. Es läuft immer irgendetwas, immer auf «Sparflamme» natürlich und nur das, was budgetiert wurde. Aber wir geben trotzdem jedes Jahr recht viel aus – in den letzten Jahren ist es etwas weniger gewesen – so Fr. 60'000.– bis Fr. 100'000.–. Aber es muss budgetiert sein. Also wir sind jetzt gerade an einer «Outlook»-Schulung. 85 Leute müssen dies bis im Oktober erarbeitet haben. Wir sind schon immer dabei. Weniger mit CH-Media – einfach, weil es noch nicht organisiert ist, wer dafür zuständig ist.

*Branchenlösungen in diesem Sinne gibt es kaum?*

Was verstehen Sie unter Branchenlösungen?

*Im Sinne eines Weiterbildungsanbieters für die Branche explizit.*

Ja, ja, das gibt es: die Gewerkschaft, HELIAS – ja, in Zusammenarbeit mit unserem Verband gibt es auch etwas. Aber praktisch nichts bezahlt als Mitglied, obwohl man ja den Abzug hat jeden Monat vom Lohn. Das Interesse ist einfach nicht so vorhanden. Vor allem weil man das Meiste schon etwas weiss, es wiederholt sich auch immer wieder. Wir haben auch Sprachdienste hier bei uns – die gehen auch jedes Jahr zwei Tage in ein Seminar zu den neuesten Tipps und Tricks. Wir sind laufend daran. Ich ermutige die Mitarbeitenden jeweils auch, die Programme zu studieren und zwar weil sie fast nichts kosten – also einfach die Zeit. So können sie sich einfach auf den neuesten Stand bringen. Wir haben Mitarbeitende, die freiwillig sich weiterbilden, wir schicken aber auch welche in die Seminare.

*Uns jetzt Angebote, die ein BIZ anbieten könnte, wie z. B. Pensionierungsseminare oder so, da haben Sie bereits private Lösungen, mit denen Sie zufrieden sind?*

Über den INVESO-Verband – resp. CH-Media hat das angefangen – danach wurde es auf «Eis» gelegt und darauf haben wir die Lösung gesucht über unseren Verband und mit der Pro Senectute. Wir haben jetzt einfach diese Lösung gewählt.

*Ja, logisch. Es gibt ja noch kein Angebot von dieser Seite.*

Wir sind aber bereit, andere Angebote auch wieder zu prüfen.

*Okay. Dann: noch ein anderes Thema: Nachholbildung für Erwachsene. Ist das in Ihrer Branche ein Thema, dass Sie Mitarbeitende haben, die keine Ausbildung haben....*

Wir sind immer am Ball. In unserer Branche gibt es keine. Es gibt den Anlageführer – aber der nutzt uns nichts. Dementsprechend hat unsere Branche auch keine Nachholbildung. Das ist jetzt schon ein paar Jahre deponiert bei unserem Verband.

*Mit dem Wunsch, dies in die Wege zu leiten. Wenn es diesbezüglich aber das richtige Angebot geben würde, dann könnte das ein Thema sein?*

Es ist ein wichtiges Thema – für mich. Ich bin immer daran.... Wir haben junge Väter z. B. , die aus Mazedonien oder dem Kosovo stammen, ihr Abschluss aus dem Heimatland nutzt bei uns nichts. Die arbeiten jetzt seit Jahren hier an der Maschine. Genau für diese wäre dies wichtig.

*Genau. Damit hätten sie dann auch Zugang zu gewissen Weiterbildungen. Das wäre dann eine «win-win»-Situation, oder?*

Wir haben das auch schon angeschaut. Wir haben gerade jetzt so einen Fall. Wir haben ihn jetzt zuerst einmal in eine Schule geschickt, damit er sein Grund-/Allgemeinwissen erweitern kann. Aber ich habe noch keine Ahnung, was wir mit ihm in Zukunft machen. Ihn in eine Lehre zu schicken ist schwierig.

*Ja, das ist so.*

Uns fehlt, für unsere Branche, die Nachholbildung. Es gibt Logistiker – brauchen wir nicht – den Anlageführer – brauchen wir auch nicht, passt nicht bei uns. Das alles ist aber schon lange deponiert.

*Was würde denn bei Ihnen passen?*

Das wäre so etwas wie ein «Maschinenführer». Und zwar im Bereich Weiterverarbeitung, wenn das Papier bedruckt ist, dann geht es ums Schneiden, Heften, Walzen und das Können, eine Maschine einzurichten. Und das hat nichts mit Anlageführer zu tun.

*Nein, nein – Anlageführer läuft anders.*

Genau, genau. Da ist schon lange ein Anliegen. Das sind die angelernten Mitarbeitenden bei uns an der Maschine. Sie fangen im Stundenlohn an, danach bekommen sie eine Festanstellung – aber ohne Dokumente, ohne Abschluss. Das wäre ein riesiger Bedarf.

*Also, das nehme ich gerne so mit.*

Wir hätten fast jedes Jahr jemanden, den man schicken könnte. Da würde man auch betreffend Arbeitszeit etc. dem Mitarbeitenden entgegenkommen.

*Jawohl. Das sind ja auch Modelle, die so ausgestaltet sein müssen, dass es für beide Seiten stimmt.*

*Jawohl, genau! Weil die finanzielle Einbusse in diesem Alter...*

*Nein, das ist klar, dass eine Anstellung mit einem Monatseinkommen von Fr. 600.—nicht machbar ist. Das geht nicht mehr. Das ist klar. Teilweise wäre die Bereitschaft ja da – aber es liegt für die meisten nicht im Bereich des Möglichen -vor allem wenn noch eine Familie unterstützt werden muss.*

Eben genau, das ist unser Problem. Was machen wir mit diesen Leuten für ihre Arbeitsmarktfähigkeit. Für uns ist es momentan okay, die arbeiten gut an der Maschine. Aber die Mitarbeitenden selber sind dann einmal nicht mehr zufrieden.

*Ja, und dann wandern sie in diejenigen Branchen ab, wo man als ungelernte Arbeitskraft viel verdient.*

Genau das ist das Problem bei uns. Und es ist dann nicht fair, dass diejenigen, die drei oder vier Jahre bei uns lernen und danach weniger verdienen als ein Mitarbeitender, der quer einsteigt aus Mazedonien. Das ist einfach schwierig. Da möchte man schon ermutigen.... und auch bei den Jungen anfängt.

*Hier eine Lösung aufzubauen wäre also schon wichtig. Ich nehme das gerne so mit.*

Das ist ein grosses Bedürfnis!

*Jawohl, ja, ja!*

Und es dann auch ausbaut.

*Da ist man ja eigentlich schon dabei. Aktuell bietet man einfach fixe Lösungen für die grössten Berufe, die grössten Abnehmer. Es gibt aber auch viele spezifische Lösungen – die müssen aber in einen bestehenden Beruf passen. Da ist fast alles möglich. Aber wenn es da nicht just passt, dann wird es schwierig.*

Ja, genau.

*Das nehme ich aber gerne mit. Könnten Sie sich vorstellen, dass man so etwas wie einen themenspezifischen Austausch machen würde – zwischen Unternehmen und dem BIZ? Wie z.B. verschiedene Themen, Kontakte knüpfen, welche Themen könnte ein BIZ aufnehmen, indem man sich z.B. ein Mal pro Jahr treffen würde?*

Ja, ja! Vielleicht so etwas wie eine Erfa-Gruppe, so dass man etwas näher ist.

*Dass man einander etwas besser «spürt»...*

Genau, genau!

*...was so gerade ein Thema ist, das beschäftigt und wer was bieten kann.*

Das ist für uns schon - also ich zeige immer in diese Richtung, weil dies für uns eben dort ist – durch die Berufsmesse "IB life" sind wir etwas näher am BIZ und weil ich Renato Delfini gut kenne, den obersten Chef, und er ist an unseren Sitzungen auch dabei. Da kann man auch einmal ein Anliegen dort .... ja ... aber es ist eher weniger.... Man ist zu wenig nahe. Ich brauche Beziehung. Wenn ich so Anfragen bekomme, so 0815, unbekannt, das ist für mich jeweils schwierig. So ein Austausch wäre eben schon noch gut. Vielleicht über aktuelle Themen. Wo man sich auch anmelden kann, «ich komme». Ein Vortrag und danach gibt es eine Fragenrunde.

*Wenn man einander ein wenig kennen würde, da könnte sicher auch helfen.*

Das wäre wirklich sehr, sehr hilfreich. Ja.

*Okay. Jetzt kommen wir noch zu den letzten Fragen. Hier geht es um das Profil der Mitarbeitenden der öffentlichen BIZ, deren Qualifikation. Was würden Sie sagen – stand*

*jetzt: passt die Ausbildung, der «Background» der Mitarbeitenden für die neuen Ideen, die wir gerade miteinander besprochen haben bezüglich Zusammenarbeit, oder haben Sie das Gefühl, das fehlt noch etwas?*

Das ist noch schwierig zu beurteilen. Wenn man eine Weiterbildung macht in der Laufbahnberatung und so... Mich dünkt es noch wichtig – also jetzt für uns -, dass meine Ansprechperson aus der Industrie kommt, sodass sie die Problematiken auch kennt. Nicht aus der Druckbranche...

*Vielleicht also jemand, der in der Privatwirtschaft einmal gearbeitet hat?*

Das fände ich noch wichtig. Genau, genau. So vielleicht für das Verständnis für die Anliegen der Unternehmen.

*Dann empfinden Sie es eher schwierig, wenn jemand mit einem Psychologiestudium und direktem Abschluss als Berufs-, Studien- und Laufbahnberater ein Unternehmen beraten möchte?*

Der Bezug zu uns, zur Industrie, ist dann sicher eher schwieriger. Genau, genau.

Okay.

Ich hätte da schon gerne jemanden, der von der «Pike» auf, der schon in so einer Situation gewesen ist, und, uns....

*Intellektuell kann man sich das sicher vorstellen, aber ich z.B. habe nie realisiert, mit was für einem «Käse» man sich im Personalwesen auseinandersetzt – bis zur Toilettenordnung.*

Das ist so, genau, genau!

*Haben Sie ein «Wunschprofil»? Wenn Sie jetzt wünschen könnten, was so ein Ansprechpartner beim BIZ mitbringen könnte, was wäre das? Jemand aus der Industrie?*

Jemand aus der Industrie, das sicher..... aber sonst eigentlich.... ja... das kann ich fast nicht...

*Also irgendeinen Bezug zur Privatwirtschaft?*

Ja, ja. Vielleicht auch jemand, der vielleicht auch etwas regional verankert wäre. Ich sage jetzt einmal: wenn jetzt jemand aus Basel hier beim BIZ Solothurn arbeitet und unsere Industrie, die Gegebenheiten im Kanton Solothurn, nicht so kennt, z.B. wie die Leute «ticken», dann finde ich es auch noch etwas schwierig. Es ist gut zu wissen, dass die Leute die Fasnacht lieben, und wieso das Wasseramt heisst. Das dünkt mich schon noch wichtig, dass man ein wenig mit der Region verbunden ist und auch die einzelnen Firmen vom Können, vom Beziehungsnetz schon kennt.

*Oder wenigstens die Bereitschaft hat, dieses Wissen aufzubauen?*

Genau, Bereitschaft

*Dass sich jemand darauf einlässt?*

Genau, genau!

Okay.

*Eben, genau an dieser Berufsmesse, da kommen die BIZ-Mitarbeitenden ja auch. Sie können jeweils nicht alle Standorte besuchen, aber sie sind auch immer sehr interessiert, möchten genauer wissen, «was da abgeht». Das Regionale und dessen Kenntnis finde ich schon noch wichtig.*

*Okay, gut. Haben Sie jetzt das Gefühl – aus der Sicht Ihres Unternehmens – gibt es Bedürfnisse, Wünsche, etwas das Sie gerne in Anspruch nehmen würden, wenn dies das BIZ anbieten würde? Oder sagen Sie: nein, eigentlich sind wir jetzt eingerichtet, das, was wir brauchen ist abgedeckt, im Moment ist es gut so?*

*So ist es eigentlich gut. Ich weiss ja auch bei den Bewerbenden auch nicht, wer alles im BIZ war. Ich sage jetzt auch bei den Lernenden. Ich frage zwar immer: «hast du dich beraten lassen?» Aber sonst wüsste ich im Moment nicht gerade..... habe ich keinen Bedarf an weiteren Sachen.*

*Kommt Ihnen vielleicht noch ein Angebot in den Sinn, das für Sie interessant sein könnte, welches ein BIZ anbieten könnte?*

*Nein, nein.*

*Wir haben jetzt ja schon sehr viel diskutiert.*

*Ja, ein Teil decken ja die Schulen ab.*

*Aber Sie haben das Gefühl, dass das Angebot des BIZ für die Erwachsenen nicht so bekannt ist, oder irre ich mich da?*

*Es ist nicht so bekannt. Genau, ja! Die Hemmschwelle ist gross. Also BIZ ist immer nur: ich bin ein Schüler und ich suche eine Lehrstelle. Vielleicht müsste man da wirklich noch etwas die Werbetrommel, es geht ja da auch um die Standortbestimmung...*

*Genau, genau. Klare Informationen, wir beraten Jugendliche, aber nicht nur.*

*Jawohl! Die Hemmschwelle ist gross Ü40 oder Ü45....*

*...sodass ein Besuch der BIZ gar nicht in den Sinn kommt?*

*Genau, genau. Und es heisst ja «Berufsinformationszentrum».*

*Das ist ein guter Punkt, vielleicht ist ja bereits der Name irreführend.*

*BIZ als Abkürzung, kurz, BIZ = Schüler, BIZ = Jugendlicher*

*Ja, und Beruf und Weiterbildung haben nicht direkt miteinander zu tun.*

*Nein, mit der Abkürzung «Berufsberatung» und der Rest geht fast etwas unter. Vielleicht müsste man sich grundsätzlich ein wenig mehr auf dieser Welle...*

*...ob es da nicht noch eine Ergänzung brauchen würde. Ja, das ist eine gute Idee und dies hat in den anderen Interviews noch niemand erwähnt und es ist mir auch nicht aufgefallen. Aber Sie haben recht! Der Name gibt schon zuwenig Info!*

*BIZ gibt gleich den link zu «Schüler» und die suchen eine Lehrstelle. Punkt.*

*Ja, ich habe noch keine Ausbildung und darum gehe ich in BIZ und wenn ich eine Ausbildung habe, dann gehöre ich nicht dorthin.*

*Genau, genau.*

*Okay, ganz logisch!*

*Vielleicht müsste man da irgendwie noch etwas.... ich weiss auch nicht...*

*Ich weiss auch nicht was, aber dass man einfach diesen Punkt einmal genauer betrachtet.*

*Genau, genau.*

*Ich danke Ihnen ganz herzlich für das Interview. Es ist extrem nett, dass Sie sich soviel Zeit genommen haben, um mir diese Informationen zu geben. Herzlichen Dank!*



**Transkription Interview mit Andreas Woodtli (62), Direktor Personaldienste und Mitglied der Geschäftsleitung und Doris Rathgeb, Leiterin Beratung und Entwicklung, Solothurner Spitäler**

Das Interview fand aufgrund der COVID 19-Pandemie als Telefonkonferenz am 23. März 2020, 09:00 Uhr, statt

Frau Rathgeb ist auf Wunsch von Herr Woodtli am Gespräch mit dabei, weil sie als «Leiterin Beratung und Entwicklung» selber hin und wieder Laufbahnberatungsgespräche macht und daher den Beratungsbedarf im Spital sehr gut kennt.

*Zuerst möchte ich Sie ganz persönlich zu den Erfahrungen mit der Beruf-, Studien- und Laufbahnberatung befragen - damit meine ich immer die öffentlichen BIZ im Kanton Solothurn. Wenn Sie persönlich jetzt eine Neuorientierung oder Beratung ins Auge fassen würden, wie gross schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie zu einem öffentlichen BIZ gehen würden?*

Ich werde das sicher nicht mehr machen in meinem Alter. Ich bin jetzt 62 Jahre alt. Ich habe schon noch Ideen, aber dafür brauche ich keine Beratung von einem Berufsberater. Ich kann mich einfach erinnern, als eines unserer Kinder, der Mittlere, der etwas schulmüde war, in einer Beratung war. Dies ist jetzt aber auch schon bald 16 Jahre her, er ist mittlerweile auch über 30. Er ist auf jeden Fall sehr ernüchtert aus dem Gespräch nachhause gekommen. Das ist etwa die einzige Erfahrung, die ich mit der Berufsberatung habe. Das muss ich so zugestehen.

Also bei mir wäre die Wahrscheinlichkeit im Moment ungefähr bei 90 %. Ich könnte mir jetzt vorstellen, dass dies für mich so etwas wie eine erste Anlaufstelle wäre.

*Könnten Sie sich vorstellen, dass Sie Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, die sich beruflich verändern wollen, das BIZ empfehlen würden? Ich habe schon die Erfahrung machen müssen, dass Unternehmen sagen: alles andere ist okay, aber gehen Sie auf keinen Falls ins BIZ. Könnten Sie sich das vorstellen?*

Ja, das mache ich auch. Also wenn es Fragen gibt, bei denen ich wirklich so an meine Grenze stosse, wenn der Fokus geöffnet wird, wenn es über das Gesundheitswesen hinausgeht, so ist das eigentlich immer der Rat, den ich gebe. Da merke ich einfach, da habe ich zu wenig «Know-how».

Also ich kann mich dem anschliessen. Ich denke, das macht absolut Sinn. Mann muss halt einfach mit den notwendigen wachen Sinnen so eine Beratung in Anspruch nehmen.

*Ganz generell gibt es eine Grundaussage aus dieser Studie. Diese sagt, dass öffentliche Angebote der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung – also die BIZ – werden wahrgenommen als öffentliche Dienstleistung mit Fokus auf das Individuum und es wird nicht*

*wahrgenommen, dass auch Angebote für Unternehmen angeboten werden oder angeboten werden könnten. Würden Sie diese Aussage so teilen?*

*Ja.*

*Ja. Ich denke es ist mir bis jetzt nicht bekannt gewesen, dass wir auch als Unternehmen Dienstleistungen anfordern könnten. Ich habe bis jetzt auch immer gedacht, dass es nur Einzelpersonen betrifft.*

*Ich auch.*

*Gut. Ist dies etwas, wo Sie denken, das könnte sich auch ändern, das könnte sehr gewinnbringend sein – nicht konkret sondern ganz allgemein – oder denken Sie: eigentlich ist es gut so, wie es ist. Es geht um Ihre Werte.*

*Eine Öffnung für Unternehmen, das würde ich sehr begrüßen. Ich denke, das könnte schon gewinnbringend sein.*

*Ich kann mir im Moment einfach nicht vorstellen, was so eine Dienstleistung umfassen könnte.*

*Da komme ich jetzt dann noch mit Vorschlägen auf Sie zu.*

*Deswegen ist die Frage für mich im Moment auch nicht beantwortbar.*

*Das Ganze ist also noch zu offen. Jawohl. Ich komme jetzt noch mit einer zweiten Aussage aus der Studie und danach würden wir dann in die konkreten Angebote gehen. In dieser Studie wird gesagt, dass die meisten Unternehmen sagen, dass der Mitarbeiter die Eigenverantwortung für seine Arbeitsmarktfähigkeit trägt. Sind Sie mit dieser Aussage einverstanden?*

*Nein, nicht ganz. Grundsätzlich schon, aber ich denke der Arbeitgeber hat auch seinen Anteil. Ich kann jetzt nicht sagen, dass es «halb – halb» ist oder so. Ja, wir haben auch schon Situationen erlebt, wo Personal abgebaut werden musste – also schwierige Zeiten. Dann ist es auch ein Vorteil, wenn die Personen arbeitsmarktfähig sind, und zwar für das Unternehmen selber. Ich denke: zu einem grossen Teil ja, aber der Arbeitgeber hat auch eine gewisse Verantwortung. Das ist jetzt meine persönliche Meinung.*

*Ich denke, es ist effektiv schon so, dass die Verantwortung beim Einzelnen liegt. Ich muss wollen! Ich muss fit bleiben wollen, ich will mich mit neuen Ideenentwicklungen auseinandersetzen. Was aber der Arbeitgeber soll, ist, diese Möglichkeiten zu bieten. Sei es, dass er selber Schulungen anbietet oder externe Schulungen ermöglicht und – sofern es finanziell möglich ist – sich auch beteiligt an den daraus entstehenden Kosten.*

*Arbeitsmarktfähigkeit ist etwas vom Wesentlichsten für einen Mitarbeiter. Wir wissen nie, was am nächsten Tag sein wird. Einfach das Gefühl zu haben, dass, wenn ich hier meine Arbeit richtig mache für die nächsten 20 Jahre, dann reicht das schon – das reicht eben nicht! Und daher: Hauptverantwortung beim Individuum – vor allem das Wollen und sich entsprechend Engagieren, auch entsprechend Verzicht üben, etwas, das wir gerade jetzt*

unfreiwillig üben dürfen, oder. Aber das ist auch etwas, das gerade Vielen im Weg steht: ich mag jetzt nicht, habe gerade dies und das noch zu tun, etwas anderes wäre auch noch spannend und mache ich eben lieber. Aber ich denke, die Verantwortung des Arbeitgebers ist, die Möglichkeiten dazu anzubieten, so gut es eben geht, intern oder auch für externe Sachen. Und nicht sagen, wir haben keine Zeit, um dich in eine Schulung zu schicken. Es ist interessant, das erleben wir gerade bei den Ärzten ganz speziell: wenn wir Angebote machen, die gerade Frau Rathgeb erarbeitet und aufbaut, dann haben die Ärzte keine Zeit. Wenn sie aber an ihre Kongresse gehen können, dann haben sie Zeit, denn da haben sie einen Zwang. Sie müssen nachweisen, dass sie eine gewissen Anzahl Credits pro Jahr absolviert haben, sonst riskieren sie ihren Facharztstitel. Das ist eigentlich noch eine ganz interessante Beobachtung in unserer Branche.

*Ich glaube es ist wichtig, dass man im Kopf bereits sein muss, für so etwas. Zeit haben, tut eigentlich niemand, die muss man sich nehmen.*

*Gut. Für die Studie wurden Angebote erarbeitet, was man für Unternehmen an Zusammenarbeit anbieten könne – vom BIZ. Es gibt einzelne BIZ, die das eine oder andere schon anbieten. Ich frage jetzt einfach ganz generell.*

*Wie ist es mit dem Umgang mit Belastungen am Arbeitsplatz. Besteht bei Ihnen hierzu schon ein Angebot oder könnten Sie sich vorstellen, dass dies über das BIZ ginge mit Schulungen, Kursen zu Konfliktmanagement, Stressbewältigung oder haben Sie dies intern bereits abgedeckt?*

*Ja, in diesem Fall haben wir dies intern wirklich bereits abgedeckt. Wir haben zwei Betriebspsychologinnen, die eigentlich genau diese Themen auch schulen. Von dem her ist dieses Thema bei uns bereits abgedeckt.*

*Also gerade bei dieser Thematik «Krisenbewältigung» oder «Konfliktbewältigung» da sind wir wirklich seit Jahren «Selbstversorger», so wie es Frau Rathgeb gesagt hat. Da brauchen wir echt nichts Zusätzliches.*

*Jawohl, das ist gut. Sie müssen sich auch nicht erklären, wenn Sie etwas nicht brauchen.*

*Für mich geht es wirklich darum, um zu schauen, was ist «wie» und «wo» vorhanden und bei den einen oder anderen Sachen habe ich schon selber Schlüsse gezogen, dass es so oder so kommen könnte und dies hat sich in den letzten Interviews auch so bewahrheitet.*

*Wenn wir uns jetzt mit der Idee des Strukturwandels auseinandersetzen können. Wenn z.B. Mitarbeiter anders eingesetzt werden müssten, im Sinne von Standortbestimmungen oder Kompetenzabklärungen oder ein Up- oder Reskilling: haben Sie hier das Gefühl, das hier Bedarf besteht von einem BIZ oder sind Sie der Meinung, dass Sie in einem sehr speziellen Bereich tätig sind und daher eigene Fachleute haben und mit ihnen dies abdecken?*

*Ja, ich denke da würde schon noch Bedarf bestehen. Wir haben bereits eine Zusammenarbeit mit einer externen Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin, wo wir in*

*Gruppen Standortbestimmungen machen. Aber trotzdem sehe ich da noch Potential für eine Zusammenarbeit.*

*Jawohl. Wenn wir von Standortbestimmungen oder Kompetenzabklärungen sprechen, gibt es bei Ihnen Unterschiede im Vorgehen bei älteren oder jüngeren Mitarbeitenden. Jüngere Mitarbeiter sind bei mir unter 30, ältere Mitarbeiter sind über 45, oder macht das keinen Unterschied?*

*Ja, also, im Kurs, wenn die Leute den Kurs besuchen, macht es keinen Unterschied. Wenn sie jetzt aber zu mir in eine Beratung kommen, dann schauen wir schon die individuelle Situation an. Da macht man in dem Sinn dann schon einen Unterschied.*

*Wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, so decken Sie selber alle medizinischen Berufe selber ab, weil Sie die Berufspalette da sehr spezifisch kennen. Stimmt das so?*

*Im Moment ja, ist das so.*

*Die Studie besagt, dass die Arbeitsmarktfähigkeit erhalten werden kann mit Standortbestimmungen, oder unter 30 geht es auch um Karriereplanungen. Machen Sie so etwas? Macht das in Ihrem Bereich Sinn? Könnten Sie hier Unterstützung brauchen?*

*Ja. Wir haben gerade jetzt im Rettungsdienst so ein Projekt mit einem Psychologiestudenten gemacht – eine Bachelorarbeit – «lebensphasenorientierte Personalentwicklung». Da war die Standortbestimmung in den verschiedenen Lebensphasen ein Thema. Da sind wir jetzt am Aufbauen. Ich könnte mir vorstellen, dass wir dies auch in andere Berufsgruppen ausweiten könnten. Das wäre sicher spannend, auch hier Unterstützung von Fachpersonen zu bekommen.*

*In der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung spricht man bei Beratungen über 45 nicht mehr von Karriereplanung sondern von Lebenszielanalysen. Es gilt zu unterscheiden, was noch erreicht werden möchte und ob das noch realistisch ist und als Kernthema der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit. Könnten Sie sich in diesem Bereich eine Zusammenarbeit mit einem BIZ vorstellen, also einer öffentlichen Stelle, oder eher weniger?*

*Ja, da könnte ich sie mir sehr gut vorstellen. Das ist bei uns schon ein Thema. Und zwar je länger je mehr. Das «älter werden» vor allem in den Berufen des Kerngeschäftes wo körperlich Probleme ab 45 (Abbauphase) auftreten können. Auch das Thema «Schichtarbeit» gehört dazu. Ich denke, das wäre wertvoll.*

*Da gibt es aber schon ein breites Angebot auf dem Markt wie freiberufliche Psychologen, Organisationsentwickler etc., welche in diese Richtung bereits Dienstleistungen anbieten. Thema: was mache ich jetzt noch mit den letzten 15 bis 20 Berufsjahren. Ob es da jetzt noch eine staatliche Stelle braucht bin ich etwas skeptisch.*

*Da danke ich Ihnen für Ihren Beitrag. Böse gesagt, hinkt die öffentliche Berufsberatung der Markt hinterher. Da müsste man etwas anbieten können, was neu ist oder man ist besonders günstig im Preis. Ob das Sinn macht?*

EE

*Sie haben mir im Gespräch gesagt, dass Sie – wie viele andere Betriebe auch – auch schwerere Zeiten hinter sich haben, Leute entlassen mussten, sich umorganisieren mussten. Zum Stichwort «Outplacement» oder «Newplacement» - etwas, das von privaten Anbietern schon stark besetzt ist – könnten Sie sich vorstellen, hier mit einem BIZ zusammenzuarbeiten oder sind Sie der Meinung, dass es hier kein weiteres Angebot braucht.*

Also meine Erfahrungen mit privaten Outplacement-Anbietern sind eigentlich sehr gut und ziehen sich weit zurück zu früheren Tätigkeiten – also vor Spital Solothurn. Ich denke nicht, dass hier der Staat etwas aufbauen müsste.

Für mich ist es jetzt noch schwierig zu sagen. Ich nehme es so wahr, dass Outplacement bei uns nicht so oft ein Thema ist, und wenn, dann eher im oberen Kader. Andreas, ist das so? Ja, also ich habe das jetzt in den Solothurner Spitälern noch nicht so oft gebraucht. Wir haben es ein paar Mal eingesetzt. Aber bei der früheren Tätigkeit haben wir das schon immer wieder gebraucht. Wobei dies war so ein grosser Weltkonzern, da wurde sogar eine interne Beratungsscrew zusammengestellt.

Okay. In dieser Studie wurde – für mich – eine sehr abenteuerliche Idee generiert. Im Rahmen des lebenslangen Lernens soll eine Bildungsberatung am Arbeitsplatz angeboten werden. Das heisst, das BIZ würde z.B. in die Unternehmen gehen - vielleicht sogar ein bestimmter Mitarbeiter, der die entsprechende Branche gut kennt – und z.B. an bestimmten Tagen oder in einem anderen Rhythmus, Beratungen für Mitarbeiter im Unternehmen an. Könnten Sie sich das vorstellen?

Ist fast ein wenig abenteuerlich. Wenn ich an unsere Kultur denke, die ich jetzt hier erlebe, dann weiss ich nicht, ob sich viele Mitarbeitenden wagen würden, eine solche Beratung in Anspruch zu nehmen. Ich müsste ja dann meinem Vorgesetzten sagen, dass ich jetzt ca. 1 Stunde weg bin beim BIZ-Berater. Da könnte ja der Vorgesetzte denken, dass diese Person «untreu» werden will. Ich persönlich sehe das in unserem Umfeld eher kritisch. Wir sehen das schon bei den Beraterinnen, den zwei Betriebspsychologinnen, dass bei Konfliktfällen die Leute Hemmungen haben, sie zu konsultieren und froh sind, dass die Büros der beiden nicht da sind, wo der grosse «Pulk» an Leuten ist. Die Leute haben das Gefühl, was wohl die anderen denken, wieso sie «da» hingehen.

Es geht mir ähnlich mit dieser Einschätzung. Es ist noch schwer zu sagen. Es wäre sicher ein spannendes Experiment. Ich denke auch, unsere Kultur ist noch nicht soweit.

Vielleicht bräuchte es spezielle Umstände. Man weiss z.B., dass es zu Umstrukturierungen kommt oder ähnliches, wo es ein wenig anders wäre?

Genau. Vielleicht auch ein wenig ein Druck und vielleicht auch von uns intern wie eine «Werbekampagne» oder die Botschaft, dass wir das sehr unterstützen.

*Damit könnte man dem Gefühl entgegenreten, dass jemand seinen Austritt plant, wenn er dieses Angebot in Anspruch nimmt.*

Ja,ja – genau.

*Gut. Dann, die Studie ist für mich recht frisch, man hat das Gefühl, die öffentlichen BIZ könnten in der Personalentwicklung unterstützen. Die meisten Unternehmen haben geantwortet: auf gar keinen Fall, das ist ausschliesslich unternehmensintern. Hier ist das Wissen im Unternehmen vorhanden. Sehen Sie das auch so oder haben Sie das Gefühl, dass jemand aus der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung noch etwas beitragen könnte?*

Ja, das sehe ich auch so. Ich denke, das Einzige, wo so eine Person etwas beitragen könnte, wäre einfach in ihrem Fachgebiet, wenn es um das Thema Kompetenzen und berufliche Standortbestimmung geht. Da könnte ich es mir vorstellen, aber sonst nicht.

Also das sehe ich auch als «ureigene» unternehmerische Aufgabe an und je nachdem was man macht, hat es auch strategische Komponenten, wo man nicht möchte, dass alle Aussenstehenden das dann auch noch wüssten.

*Weiterbildungsbereich: ich gehe davon aus, dass sie dort stark branchen- oder auch intern orientiert sind. Gibt es Ideen, wo Sie denken, da könnte eine Zusammenarbeit mit der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Sinn machen oder auch eher weniger?*

Da muss ich schnell überlegen.

*Lassen Sie sich Zeit.*

Bei der Fachausbildung läuft eben sehr viel extern. Das ist bei der Pflege, Physio, Ergotherapie, bei den Ärzten ganz ausgeprägt so – das sind die Fachgesellschaften, die das organisieren und da haben wir als Arbeitgeber ganz wenig direkt. Das Spektrum, das wir anbieten, das sind persönliche Ausbildungen wie Methodenkompetenzen, Stressbewältigung oder ähnliche Themen und Führung. Das ist etwas, das wir anbieten. Aber sonst, Fachausbildung, natürlich ausser alles was «learning by doing» ist, bedside teaching, das läuft schon bei uns – also im Sinne: schau, ich zeige es dir schnell oder schau, das macht man so! Natürlich gibt es bei den Ärzten Vorträge, die sie machen, relativ kurze, wo jemand einen fachlichen Input gibt. Aber eben, auch das läuft alles in den Fachrichtungen selber. Die Ärzte sind ja in dem Sinn auch «silomässig» organisiert und die Durchlässigkeit ist relativ gering.

Also was ich mir so überlegt habe, ich wirklich, dass es etwas «überfachliches» sein könnte oder müsste. Etwas in Richtung «Lebensphasenorientierte Entwicklung», oder so wie Sie vorher gesagt haben, die einzelnen Lebensphasen, was könnte da im Vordergrund stehen. Also z.B. ab 45 eine Lebenszielanalyse oder Erhaltung von Arbeitsmarktfähigkeit, was kann das dann heissen, wie könnte das aussehen. Etwas in diese Richtung, das könnte ich mir noch vorstellen. Aber es ist schon so in die Richtung, wie es Herr Woodtli gesagt hat. Wir haben auch in der Pflege die Laufbahnmodelle für Pflegefachpersonen und auch für FaGe

und wenn sich jemand auf diesem Weg befindet und dort weitergehen will, so ist es relativ klar. Aber ich denke, sobald jemand total aus diesem Bereich aussteigen will oder aus diesem Modell, so wird es für uns schwieriger oder auch für mich schwieriger. Und hier, da könnte ich mir Unterstützung vorstellen.

*Okay, also wenn es wirklich um eine Neuorientierung geht.*

Ja, genau!

*Aber nicht Weiterbildung.*

Genau!

*Kommen wir zum Thema der Nachholbildung für Erwachsene: ich könnte mir vorstellen, dass dies im FaGe- oder AGS-Bereich ein Thema sein könnte. Ist das bei Ihnen ein Thema, dass Sie Leute beschäftigen, die noch keine Ausbildung haben, und mit denen man diesen Weg gehen könnte?*

Ja, bei den FaGe's ist das so, bei Pflegefachpersonen HF auch. Bei AGS ist es kein Thema. Da haben wir selber – glaube ich wenigstens – auch überhaupt keinen Ausbildungsplatz, weil es relativ schwierig ist, diese im Moment bei uns zu platzieren. Und zwar wegen den Fachkenntnissen. Ich weiss nicht – Andreas – hast du vielleicht....?

Nein, ich denke schon auch, dass das... Dort könnte ich es mir jetzt gut vorstellen. Diese Leute suchen ja nach Orientierung und Beratung und ich denke, da wäre eine solche öffentliche und neutrale Stelle gut.

*Das bietet ja der Kanton Solothurn schon an und ich merke, das weiss man gar nicht so gut. Viele Menschen kommen selber zu uns. Aber vielleicht müsste man hier auch besser informieren, dass dies die grossen Arbeitgeber auch besser wüssten?*

Ja, ich denke, das wäre sicher noch gut.

Ja.

Ja, ich muss vielleicht auch sagen, das Bild, das ich lange Zeit hatte von diesen BIZ, sind ausschliesslich Berufswahlthemen: Ich komme aus der Schule, ja was will ich denn lernen? So in dem Sinne. Mittlerweile ist das Spektrum schon viel grösser – habe ich auf jeden Fall den Eindruck – und ich finde es ein wenig schade, dass dieses Bild nicht mehr «rüberkommt». Dies ist manchmal mein Eindruck – ich habe den Eindruck, dass dies bei vielen Leuten noch so in den Köpfen ist. Dass man ein BIZ noch in anderen Lebensphasen brauchen kann, dass die einem unterstützen, das ist noch weniger bekannt.

*Also, das BIZ ist in den Köpfen nur mit «Berufswahl» verknüpft?*

Ja genau. Also, das ist mein Eindruck.

*Ja, da sind Sie nicht alleine.... Jetzt noch eine Frage: könnte es vielleicht sinnvoll sein, dass sich das BIZ und die grösseren Arbeitgeber ein Mal pro Jahr zu einem themenspezifischen Austausch treffen könnten. Haben Sie das Gefühl, das könnte etwas bringen oder möchten Sie keine institutionalisierte Zusammenarbeit sondern lieber von Fall zu Fall?*

Also ich kann mir vorstellen, dass dies schon etwas bringen könnte. Und zwar auf beide Seiten: Tendenzen und Trends miteinander austauschen oder auch themenbezogen – das könnte ich mir als wertvoll vorstellen.

Also es müsste schon – sie haben vorher gesagt, die BIZ «hinken» der Entwicklung ein wenig hintennach – es müsste dann schon etwas sein, das einen Blick in die Zukunft wagen würde. Und auch da gibt es natürlich schon sehr viel Angebot. Was ich alles besuchen könnte, was auch noch spannend sein könnte, und welches Webinar auch noch – und, und, und – also wir wären eigentlich den ganzen Tag an irgendwelchen Veranstaltungen. Also, jetzt gerade nicht, aber sonst – wenn wir möchten. Ich «delete» sicher 95 % oder mehr von diesen Sachen, ohne es zu lesen. Einfach, weil ich damit so überflutet werde. Eben: das Angebot ist riesig, und hier die Spreu vom Weizen zu trennen ist ganz schwierig und ob ein BIZ dies schaffen würde. Ja, wenn es wirklich spannende Themen wäre, dann könnte ich es mir vorstellen, dass Frau Rathgeb oder jemand aus ihrem Team teilnehmen würde. Aber es müsste eben wirklich spannend sein.

*Es braucht in dem Fall also wirklich eine klare Unterscheidung, ein Profil haben?*

Ja, das glaube ich schon. Und es müsste ein klarer Nutzen ersichtlich sein für uns. Für die Gegenseite natürlich auch – ja, einfach, dass es anspricht.

*Also ein Thema, das «unter den Nägeln brennt»?*

Ja genau, ja!

*Zum Schluss habe ich noch zwei Fragen zu Profil, welches die Mitarbeitenden der öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung haben. Das ist in der Studie auch befragt worden und Kritik wird da laut. Recht viele Mitarbeitende in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung haben Psychologie studiert und danach die Zusatzausbildung zur Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Die Kritik «kommt von der Schule, war immer nur in der Schule und will mir nun erzählen können, wie es weitergehen soll» kommt immer wieder vor. Was würden Sie sagen, Stand jetzt, was ist Ihre Einschätzung des Profils: Haben Sie das Gefühl, die Mitarbeitenden haben das Werkzeug für diese Angebote – einfach generell, ein Bauchgefühl – oder eher weniger? Sie dürfen gerne auch kritisch sein.*

Ja, ich glaube, ich kann das wie nicht... ich habe keine abschliessende Meinung oder kann das generell beantworten. Wenn jemand Berufserfahrung mitbringt – in irgendeiner Art und Weise – dann finde ich, ist dies schon ein Zusatznutzen. Aber ich würde jemandem, der dies nun nicht mitbringt, auch in diesem Sinne nicht absprechen. Aber ich würde sagen, es wäre auf jeden Fall besser. Sich einmal in einer solchen Organisation bewegt haben, zu spüren, was das heisst, das würde ich auf jeden Fall gut finden.

Also, ich kann das nur unterstützen. Ich glaube, wenn ich Verständnis haben will, für Situationen, in denen sich Leute befinden, dann müsste ich auch ein wenig Erfahrung haben, wie so ein Lebensbereich aussieht. Wenn mir dies fehlt, so habe ich vielleicht ganz viel



Wissen akkumuliert, aber das ist alles Theorie. Und Praxis und Theorie sind halt häufig nicht deckungsgleich. In der Theorie wird häufig das Idealbild dargestellt und das Leben ist selten ein Idealbild, sondern ist halt eben mit sehr viel Anderem noch gespickt. Und das braucht es – von mir aus gesehen – zum erfolgreich sein fast zwingend.

*Jawohl. Gibt es ein Wunschprofil. Wenn Sie jetzt wünschen könnten: was für Zutaten müssten dabei sein – abgesehen natürlich von der Ausbildung zum Berufs-, Studien- und Laufbahnberater – was würden Sie sich wünschen. Was müssten diese für einen Background haben?*

Ohne dass ich Sie jetzt kenne – ich habe nicht einmal ein Bild vor mir – Sie haben im Mail kurz geschrieben, was Sie schon gemacht haben. Ich denke, es ist vielleicht auch ein Beruf, den jemand nicht direkt nach dem Studium ergreifen sollte, sondern eben eine Phase – wie lange die auch immer sein sollte – aber auf jeden Fall mehr als zwei Praktika à drei Monate – eine Phase mal selber im Berufsleben stehen. Vielleicht eine gewissen Karriere sogar gemacht haben, feststellen können, was da alles für Anforderungen auf einem einprallen können, und dann weiss ich es ja immer noch nicht über alles. Aber ich habe wenigsten über eine oder zwei Branchen einen Einblick erhalten, vielleicht in unterschiedliche Unternehmensgrössen – ein KMU ist etwas anderes als eine mittelgrosse oder eine ganz grosse Firma, ein internationales Unternehmen ist noch einmal etwas ganz anderes, oder. Man kann ja dann nicht einfach alles abdecken, aber dass man schon mal selber dem «Wind» der Arbeitswelt ausgesetzt war, das ist wesentlich. Wie lange das sein sollte nach einer Erstausbildung, das bleibe mal dahingestellt. Aber ich kann mich gut erinnern, als ich damals sage, ich möchte dann gerne ins Personalwesen wechseln, habe ich für mich gedacht: 30 sollte ich dann schon gewesen sein – also in dem Sinn, halbwegs schon mal eine leichte Lebenserfahrung mitbringen, oder. Und das denke ich, könnte auch für den Beruf des Berufs-, Studien, und Laufbahnberaters hilfreich sein.

Ja, also ich sehe das ähnlich. Ich finde auch, ein beruflicher Teil, Berufserfahrung, müsste diese Person mitbringen. Es ist schwierig einzuschätzen, von den Anzahl Jahren her, was das heissen könnte – so vielleicht drei bis fünf Jahre. Für mich wäre es aber auch so, dass es nicht zwingend als Erstausbildung ein Psychologiestudium braucht. Es könnte auch etwas anderes sein. Die Ausbildung zur Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin kann man ja auch machen, wenn man nicht Psychologie studiert hat – meines Wissens.

*Richtig, es braucht einfach einen Bachelor.*

Also, ich habe jetzt einfach gemerkt, im Laufe meiner Jahre: ich habe mit sehr vielen Leuten zusammengearbeitet, die aus anderen Richtungen gekommen sind, vor allem im HR, bei denen ich mir sehr gut vorstellen könnte, da diese sich in eine solche Richtung entwickeln, obwohl kein Psychologiestudium als Erstausbildung vorhanden gewesen wäre. Von der Art der Person her, Persönlichkeit und die mitgebrachte Lebenserfahrung und so.

*Man muss ja bei dieser Ausbildung, wenn man nicht aus dem psychologischen Bereich kommt, durch ein Assessment. Das ist aktuell so geregelt. Nun habe ich noch zwei abschliessende Fragen und dann habe ich mein Zeitbudget von 30 Minute ein wenig überzogen – es tut mir leid.*

*Gibt es aus Ihrer Sicht ein Bedürfnis, welches Ihnen spontan in den Sinn kommt, welches Sie an die Adresse der öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung haben oder sagen Sie: bis jetzt läuft alles rund und es kommt mir nichts in den Sinn?*

*Also ein Bedürfnis für mich wäre wirklich eine Broschüre zu haben, über das Angebot des BIZ. Eben genau für diese Fälle, die ich weiterverweisen muss, weil ich an meine Grenzen stosse, entweder an ein BIZ oder an eine private Laufbahnberaterin oder -berater, damit ich den Leuten etwas mitgeben könnte. Einfach etwas «handfestes». Das wäre so ganz spontan ein Bedürfnis*

*Ja, ich glaube das wäre wirklich das, was man wissen müsste: was bietet ein BIZ überhaupt. Das ist also unklar?*

*Ja! Wobei ich auch ehrlicherweise sagen muss, dass ich mich bis jetzt auch nicht darum gekümmert habe. Auch hier wäre eine gewisse Eigeninitiative notwendig, so wie wir das vorhin bei der Arbeitsmarktfähigkeit erhalten gesagt haben. Wenn wir jetzt das Bedürfnis hätten, dass wir vielleicht auch einmal die Seite des BIZ aufrufen würden. Aber vielleicht eine aktivere Information... dann würde man vielleicht auch an das BIZ denken. Ich wäre jetzt nicht einfach so auf ein BIZ gekommen, wenn ich jetzt nicht mit solchen Fragestellungen konfrontiert worden wäre.*

*Ja, ich denke, das wäre dann schon von der Seite BIZ her eine Aufgabe, dass das BIZ auch präsent ist. Die Wenigsten studieren aktiv, ob der Kanton wohl ein solches Angebot hat. Dann danke ich Ihnen jetzt ganz, ganz herzlich, dass Sie sich bereit erklärt haben, über diesen für mich neuen Kanal und in der aktuellen Zeit, meine Fragen zu beantworten. Ich schätze das sehr, danke vielmals.*

*Das ist gerne geschehen. Danke!*

*Gerne geschehen. Dann wünschen wir Ihnen noch viel Erfolg bei ihrer Abschlussarbeit.*

*Vielen Dank! Ihnen wünsche ich eine möglichst gut panbare Zeit in den nächsten Wochen.*

**Transkription Interview mit Philipp Sterki, Mitglied der Geschäftsleitung der Firma Sterki Bau AG in Solothurn vom 26. Mai 2020, 13:30 Uhr.**

*Haben Sie selber Erfahrungen gesammelt im Bereich der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung – und zwar mit öffentlichen und nicht privaten Anbietern? Und in diesem Zusammenhang möchte ich von Ihnen wissen: wie gross ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie selber im Rahmen einer Neu- resp. Umorientierung die Dienste eines öffentlichen BIZ in Anspruch nehmen würden? Könnten Sie sich das vorstellen?*

Das ist für mich jetzt enorm weit weg. Ich habe mir jetzt gerade als erstes überlegt: was gäbe es überhaupt für Hilfsstellen. Mir käme jetzt auch nicht gerade ein privater Anbieter, der gleich hier um die Ecke ist – und sonst kenne ich auch vielen Branchen irgendwo Leute – aber das sind natürlich einfach Agenturen, die Personalvermittler sind. Mit denen arbeiten wir aber auch nicht zusammen, das machen wir auch nicht. Und dann noch solche, die spezielle Beratungen machen – es scheint ja so Firmen zu geben, die speziell Beratungen machen. Also ich wüsste jetzt spontan keinen einzigen, von dem ich weiss, den könnte ich anrufen. Sprich: ich müsste mich von Grund auf dazu orientieren. Und was macht man dann: man sitzt an den Computer oder fragt etwas herum, und dann wird das BIZ automatisch ziemlich schnell ein Thema sein, so habe ich das Gefühl, wenn man etwas nachstöbert. Die Erfahrungen, die ich jetzt mit dem BIZ gemacht habe, sind derart, dass ich nicht abgeneigt wäre, diesen Weg zu gehen, anstatt irgendeinen Privaten zu fragen. Die Erfahrungen, die wir jetzt mit den Jugendlichen gemacht haben – ich bin bis jetzt zwei Mal da gewesen mit einem Jugendlichen und mit dem Herrn vom BIZ (Anmerkung: spricht von Berufsinspektor), mit dem wir ein Gespräch gehabt haben, und das war bis jetzt immer gut. Das würde ich also überhaupt nicht ausschlagen.

*Okay, okay. Könnten Sie sich vorstellen, dass Sie das BIZ einem Mitarbeitenden empfehlen würden? Wenn Sie z.B einen Mitarbeitenden haben, der vielleicht die Branche wechseln möchte oder dessen Gesundheit einen Wechsel verlangt und ein Bürojob kommt nicht in Frage und dieser möchte sich deshalb umorientieren: könnte das eine Idee sein?*

Ja, ja – das könnte schon sein. Das haben wir auch schon gehabt. Aber wenn das Schweizer sind und eine Grundausbildung abgeschlossen haben, dann wissen die ziemlich schnell selber, was sie machen möchten. Wir haben einmal einen Polier gehabt, der nach einem Unfall nicht mehr auf seinem Job arbeiten konnte, mit diesem haben wir auch über dieses Thema gesprochen. Als er gemerkt hat, dass sein angestammter Beruf gesundheitlich nicht mehr möglich ist, brauchte er zuerst ein paar Wochen, um dies zu verarbeiten. Danach ist er aber schon mit ziemlich klaren Vorstellungen zu uns gekommen.

*Okay, perfekt!*

Wahrscheinlich ohne eine Beratung.

*Beim Kollegenkreis herumgefragt, gegoogelt, Ideen oder was immer.*

Ja, oder einfach, all das.... er arbeitet nach wie vor auf dem Bau. Er ging nicht weg vom Bau und man kennt ja die zur Branche gehörenden Berufe. Wenn man in dieser Branche ein paar Jahre in verschiedenen Funktionen gearbeitet hat...

*....dann sollte man wissen, was denn wie und wo möglich ist.*

Er hat ja auch nicht eine totale Neuauslegung – doch, er musste eine Neuauslegung machen, aber ehm...

*Aber ist in der Branche geblieben....*

Aber empfehlen auf jeden Fall, ja.

*Ja, gut! Kommen wir zu den Formen der Zusammenarbeit. Da hat die Studie zwei Grundaussagen gemacht. Die erste ist die folgende: Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung – oder generell das BIZ – das ist eine öffentliche Dienstleistung mit dem Fokus auf das Individuum und ist eigentlich weniger ein Angebot für Unternehmen. Würden Sie dem zustimmen?*

Ja, das würde ich eher auch so unterstützen, dass das ... genau....dass es weniger auf das Unternehmen ausgerichtet ist sondern auf Persönlichkeiten speziell, ja. Das würde ich auch sagen.

*Haben Sie das Gefühl, dass dies so bleiben sollte?*

Für die Einzelpersonen, die das betrifft: unbedingt – aus deren Sicht. Eine Unternehmung kann sich einfacher noch anders organisieren oder machen oder hat vielleicht intern auch wieder in der Personalabteilung Mitarbeitende, die das können. Aber Einzelpersonen sind schneller noch auf Hilfe angewiesen, habe ich das Gefühl.

*Und als zusätzliches Angebot indem man sagt: das Individuum behalten wir bei und wir gehen aber auch auf Unternehmen zu?*

Genau, genau. So könnte es theoretisch auf alle Fälle sein. Aber auf keinen Fall auf der anderen Seite kürzen!

*Nein. Das ist auch nicht die Idee, dass man das weglässt sondern als Ergänzung vom Angebot gedacht.*

*Die zweite Grundaussage – das hört man immer wieder – das gesagt wird: dass man arbeitsmarktfähig bleibt, da muss der Mitarbeitende die Verantwortung übernehmen, das ist Eigenverantwortung. Würden Sie diese Aussage grundsätzlich so unterstützen?*

Eh....es kommt immer ein wenig darauf an, was für einen Mitarbeitenden es betrifft. Wir haben gerade jetzt wieder einen Fall gehabt... wenn jemand jahrelang in unserer Firma ist – es «mönschelet» ja dann – der einen super Job gemacht hat und jetzt aus irgendeinem Grund nicht mehr so mitmag... Wir haben aktuell auch jemand, der hat die Hüftgelenke operiert und zuerst dachten alle, dass es so noch klappen kann. Wir haben dann ein oder zwei Gespräche geführt, wir haben es versucht – so jemanden würde man eher unterstützen. Aber bei jemandem, bei dem man das Gefühl hat, dass das Interesse fehlt, der muss dann eher selber schauen. Aber wir hatten auch einen Fall, der hat sich nachher.... dem haben wir gesagt: schau, versuch doch mal etwas anderes. Der hat vorher einmal eine Anlehre in einem anderen Beruf gemacht und wir haben dann versucht, ihn entsprechend seinen Stärken - im elektrischen – zu beraten. Und genau dort ist er jetzt auch «gelandet». Dort kann er jetzt mehr oder weniger das machen, was er früher einmal gelernt hat.

*Aber dann ist es sicher auch eine Frage des Bildungsniveaus, denke ich – wie weit dies delegierbar ist?*

Ja, das ist so, ja.

*Gut, gut. Dann komme ich jetzt zu den Theorien, wo eine Zusammenarbeit zwischen BIZ und Unternehmen vielleicht Sinn machen könnte – in bestimmten Situationen oder in bestimmten Bedingungen im wirtschaftlichen Umfeld. Das wird heute so noch nicht angeboten, sondern es geht wirklich darum, ob ein derartiges Angebot ein Bedürfnis sein könnte. Ich bin mir bewusst, dass hier schon ganz viel von privaten Anbietern auf dem Markt ist.*

MM

*Zuerst geht es um Umstrukturierungen, organisationaler Art – also einfach, dass man sich den Gegebenheiten anpassen muss und nicht wie aktuell bei einer Krise coronamässig, und auch um Arbeitsbelastungen am Arbeitsplatz. Ich bin jetzt sehr gespannt. Ich durfte das Interview schon mit Vertretern aus verschiedenen Branchen führen von Spitälern über etc. und bin nun sehr gespannt, wie das in der Baubranche aussieht. Wenn wir uns nun mit dem Umgang mit Belastungen am Arbeitsplatz beschäftigen – das kennt die Baubranche sehr gut. Gebaut wird, wenn das Wetter mitspielt und alle möchten möglichst schnell und möglichst gut gebaut haben. Wenn wir jetzt von Stressbewältigung sprechen, ich tue mich in der Baubranche schwer mit dem Wort «Konfliktmanagement», denn so wie ich es kenne, kommt es gar nichts erst zum «brodeln» sondern wird angesprochen und dann ist es gesagt. Oder täusche ich mich? Ist es bei Ihnen ein Thema, dass Sie sagen, im Konfliktmanagement könnten wir Unterstützung brauchen zur Bewältigung in Teams, oder bei bestimmten Baustellen oder löst sich dies jeweils von selber?*

Also, das ist so. Das löst sich ziemlich gut und grösstenteils selber. Andernfalls hätten wir andauernd irgendwelche Probleme. Wir haben bei uns sehr viele einfache Gemüter aus verschiedensten Nationen – das kommt ja noch dazu – die zum Teil gar nicht .... oder....wenn wir jetzt z.B. an Ex-Jugoslawien denken. In dieser Zeit haben wir immer gesagt: das ist egal wer woher kommt, ihr müsst zusammen in der Baracke sein, zusammenarbeiten und das löst sich wirklich grösstenteils selber. Die paar wenigen Fälle, wo wir bei der Gruppenzusammenstellung eingreifen mussten, das ist verschwindend klein. Dass es nicht ganz ohne geht, das ist ja logisch. Das ist schon so. Aber eigentlich ist das sehr wenig. Und Probleme werden draussen ziemlich direkt angesprochen. Das ist wirklich so.

*Dann ist das also eigentlich eine kulturelle Frage dieser Branche?*

Genau, genau! Und dann ist es bei uns von der Organisation her so – weil wir auch nicht mit Temporärbüros zusammenarbeiten sondern fest angestellte Mitarbeitende haben - die Gruppen sind z.T. über Jahre oder Jahrzehnte, also der Kern, ziemlich gleich zusammengestellt. Also wenn jemand 10 Jahre in der gleichen Gruppe arbeitet und es passt ihm etwas nicht – das gibt es doch gar nicht. Wisst Ihr was ich meine?

*Nein,nein – das zeichnet sich früher ab.*

Ja, das zeichnet sich relativ früh ab, oder. Also das Klima in der Gruppe muss stimmen. Und was noch dazukommt, und was man in den letzten Jahren mehr gemerkt hat, ist die Sicherheit am Arbeitsplatz. Das ist ein grosses Thema. Da haben wir in letzter Zeit auch am meisten investiert – in die Arbeitsplatzsicherheit. Es geht einfach um die Unfallverhütung, Prävention, Körper und Körperhaltungen und all das sowie auch das Bewusstsein fördern. Es gibt immer noch Mitarbeitende, wie würden immer noch gleich arbeiten, oder – schwierige Fälle und weniger schwierige Fälle. Und das hilft den Mitarbeitenden indirekt, dass der Druck, den sie haben, dass sie das im Team.... sie haben eigentlich meistens eine gute Stimmung im Team, meistens. Funktioniert gut.

Im Büro hier, mit den Bauführern, das ist natürlich ein anderes Kapitel. Gerade mit Druck und Belastung und Konfliktsituationen – ganz ein anderes Thema. Da gibt es das viel eher. Arbeitsbelastung für einen Bauführer, Kalkulationen oder so, das ist auf einem ganz anderen Niveau als draussen auf der Baustelle.

*Und wenn wir jetzt an die Leute im Büro denkt: haben Sie das Gefühl, Schulungen oder Kurse zu den Themen Konfliktmanagement oder auch Stressbewältigung könnte hier ein Bedürfnis sein. Also nicht auf der Baustelle – ich glaube, das wäre ganz fremd – sondern in den Bürojobs oder sagen Sie: eigentlich löst sich das auch wieder von selber, kann man das selber auffangen?*

Meistens sind ja die Gründe organisatorischer Art. Wenn der Kalkulator einfach viel zu viel zu tun hat, weil einfach enorm viele Offertanfragen reingekommen sind, so liegt es an uns. Für uns ist das jeweils schwierig. Manchmal haben unsere zwei Mitarbeitenden, die die Kalkulationen machen, die Ordner, die sie liefern müssen, übervoll. Das ist jeweils ein fixes Datum, auf dieses man liefern muss – manchmal kann verschoben werden. Wenn wir keine Eingabe machen, dann heisst es: «der Sterki hat es nicht nötig!» Wenn nicht seriös genug gerechnet wird, dann ist das eine gefährliche Sache und wir können Geld verlieren – so schnell, schnell etwas zu machen. Das ist nicht immer so einfach. Dann ist es an der Organisation oder an uns zu sagen: «wir rechnen es nicht, sollen die doch denken, was sie wollen». Das hat immer ja mit der Organisation zu tun. Wenn die Mitarbeitende in der Buchhaltung schimpft, weil ein Bauführer etwas in der Abrechnung nicht richtig gemacht hat, dann ist das für sie Stress und es ärgert sie. Das ist schon so. Irgendwo sind immer menschliche Fehler dahinter.

*Dann sind Sie also der Meinung, dass Stressbewältigung ein Firmen – und ein organisationales...also: für mich gibt es eigentlich zwei Gründe für Stress: der eine ist, die Arbeitsbelastung ist zu hoch und der andere ist, dass meine Ausbildung nicht genügt.*

Ja. Oder es hat hier bei uns verschiedene Leute die sehr unterschiedlich mit Stress umgehen können.

*Ja, ich denke, das ist normal.*

Dann sollte man ja eigentlich jemandem, der jetzt eher mehr Mühe hat und schneller schimpft sagen: es reicht, mit dir müssen wir anders.... man kann nicht von ihm weniger fordern als von anderen Angestellten. Das geht nicht! Das ist noch schwierig, oder? Das ist intern nicht gut. Also müsste man ja diesen Mitarbeitenden zu sich nehmen und sage: «Schau, du musst an diesen und jenen Punkten an dir arbeiten». Das oder das wäre ein Thema. Und das ist dann ein weiter...ich sage, emotional ein weiter Schritt. Das haben wir noch nie probiert.

*Da gibt es ja so Grundstrukturen, Grundideen. Wenn ich mich gestresst fühle, wie kann ich dann damit umgehen und so. Würden da so Kurse...*

Also ich habe das Gefühl, dann müsste man....ob jetzt das auf eine Person einzel machen – eher nicht. Dann würde man wohl besser im Sinn vom «Teambuilding» versuchen, etwas zu machen. Damit alle wissen, worum es geht. Und dann die einen merken, dass es sie persönlich wohl mehr betrifft als diejenige Person, die jetzt neben ihm sitzt. Das merken die schon.

*Klar wissen die das.*

Ich glaube, man muss immer im Team funktionieren. Auch hier drinnen. Dann ist die Bearbeitung eines Einzelnen, würde ich sagen, wohl eher sekundärer Ansatz als im Team versuchen, sich so etwas zu erarbeiten. Und da gäbe es ja enorm viel mit Teambuilding und andere Sachen, ja.

*Ja, das ist ein riesiger Markt. Ich denke aber, es macht keinen Sinn, dass eine öffentliche Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung in diesen Bereich geht, eben ein BIZ, weil da geht ja sehr viel über.... da kann ich ja ganze Wochenende buchen dafür. Genau.*

Und wir sind hier auch etwas flexibel. Wir wissen genau, welchen Mitarbeitenden wir welche Baustellen zutrauen können und welchen nicht. Bei uns arbeiten ja nicht 20 Personen, die nach Schema-F jeden Tag das Gleiche machen. Wir wissen, das ist diejenige Architektur und Bauleitung, der hat es mit jenem nicht schlecht – und das können wir so, eh...

*..dass Sie's so kombinieren, ja...*

...das geht ein wenig.... oder wenn wir wissen... machmal ruft ein Architekt oder Bauleiter an und sagt: «Du kannst dieses oder jenes machen, aber ich will diesen oder jenen Mitarbeitenden dazu.» Das dürfen wir aber so nicht intern kommunizieren.

*Nein, nein.*

Das ist schon so. Aber es gibt ganz klar solche Fälle. Polier und Bauführer, oder. Eh, ja – dann wird das so gesteuert.

*... so gesteuert, ja.*

Möglichst so, dass es unbemerkt bleibt, ja.

*Haben Sie das Gefühl bei Konflikten oder Umgang mit Stress gibt es Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden? Ist eine Gruppe mehr oder weniger anfällig? Oder eher weniger? Das es wirklich typenabhängig ist.*

Schwerwiegend ist es typenabhängig – das ist schon so. Bei den Jüngeren ist es eher auch einmal so, dass schneller eine gewisse Gleichgültigkeit da ist als bei einem Älteren – der vielleicht auch schon länger in der Firma ist.

*Sich dann auch mehr verpflichtet fühlt?*

Das ist glaube ich mehr das Bewusstsein: so haben wir das doch noch nie gemacht und so sollten wir es doch wirklich nicht machen. Ein Junger sagt vielleicht eher einmal: wenn die nicht so wollen, ja dann lassen wir es doch sein – fertig. Ich glaube, dieses Bewusstsein, das Firmendenken, hat doch ein älterer Mitarbeiter mit längerer Erfahrung und Erlebtem viel mehr als ein Jüngerer.

*Ja, ja. Ich glaube ich verstehen, was Sie sagen möchten. Die Bindung, die man an den Arbeitgeber hat, die durch die Jahre der Anstellung entstanden ist und macht, dass man sich dazu gehörig fühlt. Eigentlich sind die Mitarbeitenden einer Baufirma ja angeschrieben – das sind sich Jüngere oft nicht bewusst und auch, was das eigentlich bedeutet.*

Das ist schon so. Das ist so oder so etwas: zum Teil ist es erstaunlich – wenn wir Baumeister untereinander diskutieren und zum Schluss kommen, dass wir selber schuld sind, wenn wir alles bezahlen – aber wenn ein junger Bauführer frisch von der Schule kommt – was der für Lohnforderungen hat, das ist..... was da.... in der Schule lernen sie, hören sie....das ist eigentlich...wenn da Junge kommen. Wir sind ein zu wenig. In anderen Branchen, wo man sagen kann: wenn es dir nicht passt, dann geh – und es warten bereits fünf andere auf diesen Job....

*...dann ist es wieder anders.*

Dann ist ein anderer Druck da, oder. Und wir sind eher knapp... also ein Junger...Ich weiss, die Baubranche ist nicht die beliebteste bei den Jungen um zu starten. Das ist nicht ganz so einfach momentan. Aber es wird immer gebaut, und der Umbau und die Sanierung wird immer laufen. Gute Bauführer und Ingenieure wird es auch noch in 50 Jahren brauchen.

*Das ist so.*

Es ist nicht falsch, in diese Richtung zu gehen. Heute ist es ja ein Problem bei den Jungen, die werden ja in den 9 Schuljahren so auf IT und Computer getrimmt und dann machen sie eine Maurerlehre und dann muss man ihnen sagen: jetzt hast du einfach drei Jahre nichts mit Computern zu tun. Stand heute, ausbildungstechnisch. Einfach nichts – weder an der Prüfung noch .... nichts. Es ist reines Handwerk.

Genau! Ja, ja!

Und das merken wir schon. Wir überlegen uns, ob wir für die Lehrlinge nicht eine iPad-Rapportierung einführen wollen....

...damit sie so etwas haben....

...einfach damit sie irgendwo das Gefühl haben....

...sie seien an der Neuzeit angehängt...

...obwohl das nirgends gefordert wird. Und das ist momentan noch schwierig. So oder so – der Kampf, Junge zu finden.

*Das ist so. Leider haben immer noch einige das Gefühl: wenn alles nicht klappt, dann kann ich ja immer noch auf den Bau. Aber für eine dreijährige Maurerlehre da muss ich doch mathematisch einige Kenntnisse mitbringen und so. Hinzu kommt, dass oft EBA als keine valable Variante angeschaut wird. Dabei denke ich, ist es manchmal doch besser, etappenweise vorzugehen – vielleicht macht man «den Knopf» ja noch auf.*

Ja, das ist schon so.

*Wenn es nun darum geht, die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten – und da spreche ich jetzt auch eher vom Bürobereich, weil ich denke, draussen auf der Baustelle ist ja jeweils die Begrenzung gegeben durch die Tatsache, was der Körper tragen oder ertragen kann. Wenn dann der Körper nicht mehr mitmacht, dann sind ja oft auch die Sozialversicherungen mit «im Boot» und helfen. Ist das richtig, wenn ich das so einschätze?*

Das ist richtig, ja! Da haben wir ja eine teure Lösung, die wir alle nicht vermögen, die zuwenig flexibel ist, aber....

Ja, gut.

Die Stiftung FAR haben wir ja hier.

*Ja, ja – gut. Wenn es jetzt um die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden im Büro geht – wo es immer wieder Wandel gibt, immer wieder Änderungen gibt – ehm.. Man spricht davon, dass es Sinn machen würde, Beratungen oder Standortbestimmungen regelmässig zu machen. Hier unterscheiden wir zwischen jüngeren Arbeitnehmenden – also unter 30 – und älteren Arbeitnehmenden – also über 45. Unter 30 sprechen wir von Karriereplanung – was will ich noch erreichen, wo treibt es mich hin – und über 45 geht es eher darum innezuhalten, wo bin ich jetzt, was möchte ich noch erreichen, ist dies noch realistisch oder muss ich mich davon verabschieden, was macht noch Sinn, was muss ich machen, damit ich bis 65 – oder vielleicht auch bis 70 - im Arbeitsmarkt noch gefragt bin. Macht man in der Baubranche irgendetwas in diesem Bereich? Besehen Angebote oder ist das jedem selber überlassen?*

Das ist bis jetzt immer jedem selber überlassen. Und je mehr man da macht, um so mehr zeigt man auch die Möglichkeiten, die noch offen stehen, und dann müssen wir wieder jemand Neues suchen.



*Nicht die erste Branche, wo ich so etwas höre. Eigentlich möchte man «das Fenster gar nicht so weit öffnen». Solange die Mitarbeitenden zufrieden scheinen, ist alles okay. Man muss sie nicht mit der Nase darauf stossen.*

Das ist ja.... Es gibt ja Menschen, die die Augen immer ein wenig mehr offen haben als andere, was sonst noch möglich....und Menschen die sagen: ich habe einen Job, für mich stimmt das so, das Umfeld stimmt, der Lohn stimmt mehr oder weniger, ich habe ein gutes Leben. Es ist doch wie in der Beziehung: man kann zwar wechseln, wirklich besser wird es dann vielleicht auch nicht.

*Es wird anders. Aber ob das besser ist, das weiss man nicht.*

Aber ich glaube jetzt nicht, dass da das Interesse vorhanden ist – vor allem als Arbeitgeber glaube ich nicht, dass das Interesse vorhanden ist, das zu fördern, dass sich die Mitarbeitenden mehr Gedanken dazu machen.

*Dann gehört das zu den Punkten, wo Sie sagen: also da suchen wir sicher nicht die Zusammenarbeit mit ein BIZ – einfach aus Eigeninteresse, was legitim ist.*

Jawohl, genau! Wenn jemand einen guten Job macht, seine Arbeit macht und auch zufrieden ist und es stimmt im Team, dann ist es doch einfach schade, wenn dieser geht, oder.

*Ja, für beide Seiten, ja.*

Genau. Ja für ihn ist es vielleicht besser oder auch schlechter – das ist ja immer die Herausforderung. Das sind ja diejenigen, die mit 40 oder 45.... ich habe gerade einen Kollegen, der total die Branche wechselt, weil er jetzt einfach das Alter hat und sagt: jetzt ist noch gerade ein gutes Alter, um noch etwas Neues anzufangen, das ist schon so. Er weiss aber, dass er immer wieder zurück könnte.

*Okay – in diesem Fall kann man schon mutig sein.*

Das gibt schon Sicherheit, dann kann man mutig sein.

*Das ist so – definitiv. Wenn dann aber die Türe geschlossen ist, dann ist es schwierig.*

Bei uns ist es eben so: bis jemand ein wenig....so eine Baufirma funktioniert jede ein wenig anders, oder.... Bis jemand ein wenig im System drin ist, obwohl er vorher vielleicht 10 Jahr beim Fruttiger oder sonst irgendwo gearbeitet hat, braucht es seine Zeit bis das harmoniert. Also nicht nur eine Woche Einarbeitungszeit und danach ist es erledigt.

*Also ist es für beide Seiten positiv, wenn man auf längere Frist zusammenarbeiten kann.*

Genau. Also das würde ich jetzt eher nicht fördern aus Arbeitgebersicht.

*Ja, es geht um diese Sicht. Wenn es jetzt darum geht: sprechen wir von drohenden Entlassungen, zum Beispiel, Sie müssen Leute entlassen. Könnten Sie sich in diesem Fall eine Unterstützung durch das BIZ vorstellen, z.B. beruflicher Neuorientierung, bei Umschulungen. In dem Sinn, dass man die betreffenden Mitarbeitenden berät, dass sie wieder eine neue Anstellung finden können. Könnten Sie sich so etwas als Variante vorstellen?*

Ja, das könnte ich mir vorstellen. Zum Teil ist es so: wenn jemand entlassen wurde oder gegangen ist, so bekommt man ein oder zwei Jahre später von jemandem eine Anfrage für Referenz, wo ich mir manchmal schon überlege: wofür hat sich diese Person nun beworben?

RR

Am Schluss muss immer jeder für sich selber die Verantwortung tragen. Aber wenn man diese Person kennengelernt hat, dann fragt man sich schon: ist er dort wohl richtig. Gut, man weiss ja nicht, warum er sich dort beworben hat. Vielleicht auf Risiko etwas Neues ausprobieren, etwas unvernünftig, einfach mal «ins blaue»....

*Mutig – je nachdem.*

Aber das ist sicher etwas. Das sähe ich als Chance.

*Sprechen wir von Outplacement oder Newplacement in diesem Zusammenhang. Würden Sie zu diesen Themen einem BIZ das Vertrauen schenken oder würden Sie in dieser Situation lieber mit einer privaten Institution zusammenarbeiten?*

Nein, da würde ich einem BIZ das Vertrauen schenken. Es geht ja um einen ehemaligen Mitarbeiter oder mehrere ehemalige Mitarbeiter und dem würden wir schon helfen. Das ist also schon so. Und da wäre auch das BIZ kein Problem.

*Also, gut. Jetzt kommen wir zu zwei – für mich höchst abenteuerliche – Ideen aus dieser Studie. Die erste Idee sagt, dass Bildungsberatungen am Arbeitsplatz angeboten werden sollten. Das würde konkret bedeuten – aber ich denke ich kenne Ihre Antwort schon – dass ein BIZ-Berater einmal pro Monat oder Quartal in ihrem Unternehmen ist und Mitarbeitende, die sich zu einem Thema informieren oder beraten lassen möchten, könnten bei ihm vorbeischauchen. Aber nachdem, was Sie mir bis jetzt im Interview erzählt haben, gehe ich davon aus, dass Sie dies nicht möchten. Und zwar weil man so dem Mitarbeiter neue Ideen vorschlägt und ihn so eventuell von der Baubranche wegbringt. Oder – ich habe schon bei Unternehmen von der Angst gehört, dass die Mitarbeitenden denken könnten, dass bald die Arbeit ausgeht, wenn man sich so jemanden ins Haus holt.*

Ja, also hier muss man auf jeden Fall aufpassen. Das ist schon so.

*Das wäre also auch ein Angebot, für das Sie die «Türen» nicht öffnen würden?*

Das ist eine heikle Sache. Genau. Bildungsberatung .... oder... manchmal tun einem die Jungen etwas leid. Da ist ein junger Mensch, der bei Ihnen die Ausbildung gemacht hat – oder nicht einmal das, sondern einfach eine Bewerbung auf dem Tisch von einem Maurer vier Jahre nach Lehrabschluss. Vielleicht hat er den Abschluss nur knapp geschafft und in der Berufsschule und im Lehrbetrieb war er auch keine «Granate» - sonst hätte er wahrscheinlich bleiben können. Von gewissen Firmen in der Region weiss man ganz genau: wenn jemand dort die Lehre gemacht hat und nicht bleiben konnte, dann ..... Und dann werden diese Jungen hin- und hergeschoben, von Temporärbüro zu Temporärbüro oder Teilanstellungen...Da kommen Junge mit vier Jahren Berufserfahrung in neun oder zehn Firmen. Das tut einem leid für diesen jungen Mann.

*...dass dieser vielleicht einfach am falschen Ort ist.*

Oder? Und für so einen jungen Menschen – klar, er hat einmal Maurer gelernt und das ist das, was er aktuell in der Tasche hat als Ausweis. Er kann ja jetzt nicht einfach irgendetwas anderes machen. Vielleicht müsste dieser sich schon noch einmal grundsätzlich Gedanken darüber machen, was er wirklich machen möchte. Eigentlich zum Teil gute Typen, die einfach die Leistung nicht bringen können. Und weil der Einstiegslohn bei ungefähr Fr. 5'500.—liegt, so muss er eben doch die Leistung bringen. Und wenn er es nicht «bringt», dann wird er hin- und hergeschoben.

*Betriebswirtschaftlich logisch, das ist so. Das ist nicht gratis. Und es ist eben ein hoher Lohn, so dass es sehr schwer fällt, sich davon zu verabschieden. Je nachdem, wo sie sonst hin arbeiten gehen wollen, so ist der Lohn möglicherweise signifikant weniger.*

*Genau, genau. Aber eben, dann ist es nicht einer von den eigenen Leuten, dass ist es... das ist ja...dann sind es eben solche, die von «ausen» wieder anfragen.*

*Da hat man auch nicht die Basis, so etwas empfehlen zu können.*

*Ja, das ist so.*

*Gut. Dann ist man auch auf die Idee gekommen, man könnte sich bezüglich der Personalentwicklung, also Fragen der Personalentwicklung, durch das BIZ unterstützen lassen. Was sagen Sie dazu?*

*Nein, das brauchen wir nicht. Da ist ja immer die Fragen, wie die Firma....wenn wir jetzt auslegen: wir wollen weniger im Neubau dafür mehr im Umbau und den Sanierungen machen, so ist das vom Personalbedarf her wieder etwas anderes. Das hat ja immer mit der strategischen Ausrichtung einer Unternehmung zu tun, oder. Eine Personalentwicklung... wir müssen mit denjenigen leben, die wir überhaupt bekommen. Ich habe nicht 20 Bewerbungen von guten Maurern auf dem Tisch, die ich jederzeit anstellen könnte, oder. Also, damit können wir gar nicht richtig spielen. Wir müssen schauen, dass wir Arbeiten kriegen, die wir mit gutem qualitativem Ergebnis verkaufen können. Also, das ist schon so, wählerisch können wir nicht sein im Moment.*

*Also ist das wirklich nur für Branchen wo...*

*... eine mögliche Entwicklung. Ja, das ist nur in einem sehr kleinen Rahmen.*

*Jawohl, ja!*

*Wissen Sie, wie ich meine?*

*Ja, ich verstehe es. Die guten und die schlechten Eier im Körbchen sind nicht im Gleichgewicht.*

*Das ist schon so. Und dann gibt es die Strategie, was wir anbieten wollen. Was ja auch mit der Entwicklung zu tun hat, oder.*

*Aber vielleicht möchte man dies dem Kanton ja nicht zugänglich machen? Vielleicht möchte man ja auch nicht, dass die Konkurrenz auch darüber Bescheid weiss.*

*Genau, ja!*

*Gut, ja – ich war etwas erstaunt, als ich diesen Vorschlag im Bericht gelesen habe. Sprechen wir nun von Weiterbildungsangeboten, Umschulungen. Ich denke, die ganze Baubranche ist da sehr gut und stark organisiert mit dem Campus in Sursee....*

*Ja, genau. Bei uns läuft alles über den Campus.*

*... und ich kann mir daher nicht vorstellen – gerade was Sie gesagt haben bezüglich der Mitarbeitersituation – dass hier Platz ist für Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung oder ähnliches, dass es einfach....*

Nein. Also auch bei den Bauführern, den Kaderleuten, die ganze Struktur ist ja in Sursee abgebildet – von ganz unten bis ganz oben .... Schon wenn man dort in der Maurerlehre ist, so ist etwas vom Ersten, das kommuniziert wird, das entsprechende Karrierebild. Das haben sie dort alles aufgebaut, oder. Wenn jemand sagt: «die Baubranche passt mir, ich möchte mich einfach etwas weiterbilden», so läuft das über Sursee – ganz klar.

*Ja, genau. Und er kriegt dort ja alle Varianten, vom Kurs bis zu..... wirklich das ganze Spektrum.*

Das geht nur, wenn er wirklich ganz etwas anderes machen möchte.

*Okay! Und dann wären wir wieder beim Thema: können wir ihn ans BIZ vermitteln... etc. Nachholbildung für Erwachsene – das ist ja ein Thema, wo das BIZ bereits strukturiert und unterstützt z.B. bei den Gesuchen. Ist das bei Ihnen ein Thema, dass jemand jahrelang auf dem Bau arbeitet und sowohl die sprachlichen wie auch kognitive Fähigkeiten hat und so noch einen Lehrabschluss machen könnten oder gibt es das eher selten bis gar nicht?*

Es braucht es nicht.

*Es braucht es nicht?*

*Aus einem Grund: wenn jemand gut arbeitet, wir haben z.B. einen Spanier, der braucht einfach länger, bis er auf dem Lohnniveau eines qualifizierten Maurers ist. Aber wenn einer gut ist... die guten Spanier und Italiener, die jahrelang die Leistungsträger waren zum Teil jetzt noch sind... es ist nach wie vor so, dass eher selten junge Schweizer nach ein paar Jahren auf diesem Niveau sind, und zwar weil die Spanier und Italiener von der Arbeitseinstellung her sehr gut «unterwegs» sind, eine gesunde Einstellung haben, und die sind auf dem Lohn einer qualifizierten Maurers.*

*Also man macht nicht den Unterschied zwischen «gelernt» und «ungelernt»....*

Das Bedürfnis hätte er ja nur, wenn er ja eigentlich.... und das stimmt ja dann nicht... jede Gruppe hat einen sehr guten Maurer, bei uns. Sagen wir so bei einem Standard-Einfamilienhaus, da ist ein guter Maurer dabei. Das ist oftmals ein Spanier, ein Italiener oder ein Portugiese – weniger ein Schweizer oder ein Deutscher. Meistens sind es wirklich die Südländer. Und es wird so viel geredet....die Löhne, das ist teilweise ganz transparent untereinander.....ich weiss genau, wenn mich ein Mitarbeitender anfragt, die Frage stellt....

*...dann hat er mit den anderen schon geredet...*

Ja, genau, das ist so. Und es sollte ja dann auch stimmen. Ein Spanier kommt nicht zur Arbeit und setzt sich ein zu einem viel tieferen Lohn als ein gelernter Maurer, der jedes Mal noch schnell überlegen muss, wie er das wohl machen soll mit den paar Jahren Berufserfahrung. Und deswegen haben sie die gleichen Löhne. Was wollen die dann? Es bringt Ihnen ja...

*...es bringt ihnen ja nichts. Das Einzige, das wäre, ist, wenn sie in die Weiterbildung möchten. Aber da könnte die Sprache eine Hürde sein.*

Genau, wenn sie Verantwortung übernehmen möchten. Aber dann ist dann die Barriere, wenn sie z.B. eine Bauführerschule machen möchten, dann ist dann die Barriere sprachlich schon noch einmal etwas anderes.

*Ja, das ist so.*

Eine Maurerlehre – ohne Diskussion. Aber das braucht es nicht, weil die Löhne....

*....weil es keine Rolle spielt. In anderen Branchen ist es teilweise frappant, was den lohnmassigen Unterschied zwischen «gelernt» und «ungelernt» ausmacht. Wahrscheinlich auch, weil genügend potentielle Arbeitskräfte vorhanden sind...*

Ja, genau, genau! Die Löhne auf dem Bau sind sehr leistungsbezogen. Das ist schon so.

*Ich denke, das macht auch Sinn. Ja.*

Genau. Und es klappt ja auch. Wir würden einem Mitarbeitenden nicht den Lohn eines gelernten Maurers bezahlen, wenn er das Know-how, das Wissen nicht hätte, nie!

*Nein, nein. Ich glaube nicht, dass Ihre Marge so grosszügig berechnet ist, dass Sie derart verteilen können. In Ihrer Branche ist ja auch ein harter Kampf um Aufträge. Zum Schluss der Studie kam die Idee auf, dass jährliche Treffen der Unternehmer mit dem BIZ zu einem themenspezifischen Austausch sinnvoll sein könnten – oder man könnte auch die Themen persönlich abholen, indem man fragt: gibt es Anliegen, wo man eine gewisse Abdeckung sucht, und dann kann das BIZ entscheiden, ob Lösungen angeboten werden können. Wäre das für Sie eine Variante oder denken Sie, dass es dies nicht braucht, weil Sie wissen, wo Sie allenfalls Unterstützung holen könnten?*

Also jetzt in dieser Zeit (Corona) habe ich es gerade sehr genossen, dass gar nichts mehr anderes war, so das ganze Rahmenprogramm, das sonst läuft. Es hat ja auch super gute Anlässe, die immer wieder jährlich sind – aber das hat mir jetzt in den letzten drei Monaten nicht gefehlt. Eigentlich. Das wäre das eine. Gut – wir sind jetzt zu dritt: der Vater ist auch noch mit dabei, mein Bruder und ich – wir können uns aufteilen, das ist ganz angenehm. Aber sonst ist das gerade für Geschäftsführende eine Herausforderung und nicht immer ganz einfach handhabbar. Ich bin ein wenig ein Gegner von fixen, jährlichen und immer wiederkehrenden Terminen und dann muss man nach drei, vier Jahren schon nach Themen suchen, damit die Leute überhaupt noch interessiert sind. Beim Baumeisterverband haben wir mit der SUVA zusammen einen Anlass, den wir machen, alle Jahre einen Infoabend zu einem bestimmten Thema. Und da gehen die Anmeldezahlen zurück. Wenn das Bedürfnis nicht unbedingt da ist und die Themen sind immer etwa die gleichen – dann würde man sicher besser zwischendurch etwas in dieser Art aufnehmen.

*Also nicht unbedingt jährlich, sondern....? Intervallmässig – egal wie die Zeiträume gerade sind?*

Genau!

Okay.

Weil... das jährlich Wiederkehrende, das merke ich, das ist vielleicht die ersten zwei bis drei Jahre interessant, bis die Hauptthemen besprochen und abgearbeitet sind – und danach kommen nicht mehr die gleichen Leute, schon gar nicht zu einem ähnlichen Thema..

*...und es hat nicht wirklich viel geändert...*

... die Änderungen gehen ja nicht so schnell.

*Jawohl, das ist so.*

Man kann das immer versuchen, aber ich weiss, die Zahlen werden zurückgehen.  
Irgendeinmal muss man sich dann fragen: bringt es noch etwas?

*Jawohl, es wird dann zu einer mühseligen Angelegenheit...*

...genau, genau. Das ist einmal zwischendurch als Idee gut, aber sicher nicht jährlich.

*Also nicht regelmässig – gut.*

Genau!

*Bei den letzten zwei, drei Fragen geht es um Ihre Einschätzung der Qualifikation der Mitarbeitenden eines BIZ und das Anforderungsprofil, welches diese erfüllen müssten, wenn mit Unternehmen zusammengearbeitet werden – also vorwiegend mit Erwachsenen. Ihre Einschätzung – Stand jetzt – was würden Sie sagen: was sagt Ihr Bauchgefühl – haben Sie das Gefühl, dass die Ausbildung der Mitarbeitenden, die in einem BIZ arbeiten, für die Angebote, die wir jetzt diskutiert haben, passend ist? Oder denken Sie, dass es hier noch Lücken bestehen?*

Da habe ich bis jetzt zu wenig Kontakt mit Mitarbeitenden eines BIZ gehabt.

*Dann sag ich Ihnen doch einmal, was so Standard ist: die Meisten haben ein Psychologiestudium und danach eine Ausbildung als Berufs-, Studien- und Laufbahnberater. Als Beispiel: ein MAS an der ZHAW in Zürich über zwei Jahre, Zugangsbestimmungen sind: einen Bachelorabschluss und das Durchlaufen eines Eignungsverfahrens. Ich bin mit meinem betriebswirtschaftlichen Abschluss eher eine «Exotin» in dieser Branche. Anlass zu dieser Frage war die immer wieder zu hörende Kritik von Eltern bezüglich der Berufsberatung von ihren Kindern: wie soll ein Psychologe, der immer nur die Schulbank gedrückt hat, meinem Kind ein guter Ratgeber bezüglich Lehre sein. Der kennt diese Welt auch nur aus dem Schulbuch. Haben Sie das Gefühl, das könnte ein Problem sein oder denken Sie, dass das Fachwissen reicht und dies nicht wirklich ein «Hindernis» darstellt?*

In der Beratung muss ja ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden. Wenn der Beratende den Ratsuchenden nicht abholen kann, weil er auf einer anderen «Wellenlänge» kommuniziert, dann wird es schwierig. Ich habe mit Herr Hänggi – Hänggi heisst er doch... wir haben damals im BIZ einen Termin vereinbart, er ist aber über das Berufsbildungsamt... ich weiss jetzt nicht, was er für eine Ausbildung hat...

*...ich bin der Meinung, er ist Berufsinspektor...*

Ja, Inspektor...

*... die haben immer eine Grundausbildung über eine Lehre oder Bezug zur Branche...*

Ich war jetzt schon zwei Mal bei ihm. Und er macht dies gut. Er hat eine «geerdete» Art, dass er die Menschen vom Bau auch abholen und gut mit ihnen reden kann. Wenn das jemand nicht kann – gerade in unserer Branche – dann wird das schwierig.

*Ja, dann redet man aneinander vorbei.*

Dann nützt auch keine Ausbildung...

*.. nein, wenn das Gespräch, der Austausch nicht stattfinden kann..*

.....wenn sie nicht aufeinander eingehen können, irgendwie. Oder wenn das Gegenüber kein Vertrauen aufbauen kann. Aber das müssten die doch lernen, oder?

*Schon, das ist aber schwierig.*

Ja, gerade wegen den verschiedenen Branchen.... ja. Es ist einfach, dass gerade die Leute vom Bau relativ «einfach gestrickte» Menschen sind. Das muss man verstehend und dementsprechend auch mit ihnen umgehen. Es ist nicht jeder gleich – das ist schon so.

*Also man braucht grundsätzlich eine Idee, wie die entsprechende Branche funktioniert und wie es dort aussieht? Vielleicht auch auf der Arbeitsstelle? Ich wohne aktuell gerade neben einer Baustelle. Das ist manchmal ganz spannend, wenn ich draussen bin. Eine sehr gerade Sprache, es wird nicht lange diskutiert, man ist nicht lange beleidigt, dafür ist alles gesagt, was gesagt werden musste.*

Aber es hat sich schon geändert, gegenüber vor Jahren.

*Ja, das sicher.*

Der Ton auf der Baustelle hat sich schon stark verbessert gegenüber von 20 Jahren.

*Es ist auch unterschiedlich: jüngere oder ältere Arbeitnehmende und die Art der Arbeit.*

Genau, genau. Früher hat es ganz andere Beispiele gegeben....

*Ja, das ist so. Gäbe es ein Wunschprofil? Eine Kontaktperson beim BIZ, was müsste diese mitbringen, dass Sie sagen: das wäre für uns eine gute Basis. Wünschen Sie sich was!*

Wunsch ist, das Profil wäre ideal, wenn jemand schon Erfahrungen aus der Industrie oder dem Bau mitbringt. Jemand der Sozialpädagogen bezüglich Ausbildungswegen berät und dann einen Bauführer beraten soll – wenn er dies nicht abstrahieren kann, dann wird es schon schwierig. Wissen Sie, was ich meine? Von einem Profil zu sprechen ist eben schwierig. Entweder kann sich jemand an sein gegenüber anpassen oder eben nicht.

*Und ein Teil ist oft auch Sympathie... selten, aber manchmal gibt es ja die Situation, dass eine Person einen an jemanden erinnert, den man nicht mochte, oder es passt einfach nicht!*

Genau.

*Da wären wir Berufs-, Studien- und Laufbahnberatenden aber professionell geschult und würden die Situation entsprechend lösen, z.B. mit einem Beraterwechsel.*

*Nun zu den zwei letzten Fragen: gibt es irgendetwas, das für Sie jetzt aus der Erfahrung mit Ihrem Unternehmen, ein Thema wäre, das wir bis jetzt nicht besprochen haben und wo Sie sich Unterstützung wünschen würden?*

Ja, eben, vielleicht bei den Jungen. Jetzt kommen Vier aus der Lehre, diesen Sommer, die sind jetzt an der Lehrabschlussprüfung. Wir haben jetzt dann wieder Gespräche – wir hatten schon Vorgespräche: eigentlich kann ich nicht alle behalten. Grundaussage war immer diese: gehe mal nach «draussen» dich bewähren, die Fr. 5'000.—in den nächsten zwei Jahren an einem anderen Ort zu verdienen, damit das Geld auch wert bist, oder. Da ist auch das Thema: einmal Lehrling, immer Lehrling – obwohl man die Gruppen wechseln kann und die Poliere da sehr geradlinig sind und wenn einer als Maurer auf der Personalliste ist, dann ist er einfach Maurer. Dort stellt sich vielleicht ein wenig die Frage. Aber das ist auch nichts Regelmässiges. Nächstes Jahr kommen wieder zwei aus der Lehre, dann ist es wieder

relativ überschaubar. Bei einem oder zwei könnte man sich ja einmal überlegen: mach dir mal Gedanken, oder wie sieht es aus....Aber auf der anderen Seite: wenn ich so auf ihn zugehe, dann weiss er ja, dass wir ihn eher nicht behalten wollen. Das ist für einen Jungen vielleicht auch nicht so einfach zu fragen. Ja, der eine oder andere.... einer geht in die Winter-RS – der bekommt keinen Vertrag für die vier Monate von August bis Dezember... Der soll in die RS und kann sich danach wieder melden. Die sind manchmal etwas... aber sonst...sonst wüsste ich jetzt nicht gerade. Die meisten, die wechseln, das sind die, die entweder in eine ganz andere Branche wollen oder gesundheitlich ein Problem haben. Und diejenigen, die gesundheitlich ein Problem haben, auch psychische Probleme, der ist oder war in Behandlung und da ist man dabei... Krankentaggeld....IV, das sind dann die «groben» Fälle.

*Genau, genau. Und die haben ja dann ihre eigene Berufsberatung bei der IV.*

Genau, das ist so. Und beim Unfallwesen, Krankheitswesen, da geht es ja auch in das gleiche Thema.

*Genau, die haben die gleiche Ausbildung, z. B. in der Reha, genau die Leute mit der entsprechenden Ausbildung und es wird besprochen.*

Vielleicht bei den Jungen.... das geht ins gleiche Thema, wie ich schon vorher erwähnt habe...Wenn diese vier Jahre nach Lehrabschluss hierher eine Bewerbung schicken und einfach nur hin- und hergeschoben worden sind...

*Wenn es um die Jungen geht: könnte es in die Richtung gehen, dass so etwas wie ein Bewerbungs-Workshop angeboten wird? Wie muss eine gute Bewerbung aussehen? Oder auch eher weniger?*

Doch – also das wär sowieso so. Da gäbe es grossen Bedarf. Die haben dies ja in der obligatorischen Schule einmal gelernt..

*...mit unterschiedlichen qualitativen Ansprüchen, genau...*

....genau, und haben in der Lehre Deutsch und Geschäftskunde auch gehabt, wo sie auch regelmässig Schriftverkehr machen müssen in der Gewerbeschule.. und dann kommt eine Bewerbung wo man sich schon fragen muss: will er überhaupt oder .... ja....

*Aber das könnte vielleicht ein Angebot sein, wo man als Unternehmer die Jungen auch darauf hinweisen könnte, dass es beim BIZ ein entsprechendes Angebot gibt, damit die Bewerbungsunterlagen auf einem guten Stand sind, damit der erste Eindruck auch Lust machen, den Bewerber zu einem Gespräch einzuladen.*

Ja, das wäre sicher etwas.

*Okay, gut.*

Aber eben, die Bewerbung.... wenn man ein wenig den Verlauf anschaut, was er die letzten drei oder vier Jahre gemacht hat .... wenn jemand schreibt, dass er die letzten sieben Monate auf Arbeitssuche war – als Maurer – also dann.... Ein durchschnittlicher Maurer – auch jetzt noch mit Corona- der hat einen Job. Diese Leute werden nicht einfach nicht gebraucht, weil es zu viele Maurer hat....Wenn einer auf Reisen gewesen ist, so ist das etwas anderes, oder irgendso. Er muss ja das schreiben, was er gemacht hat, er darf ja nicht einfach irgendwas andres Schreiben.



*Eine Lücke im Lebenslauf beurteilt man ja sowieso nie positiv, sondern denkt: uh, was war da los? Klar!*

Wenn einer sieben Monate auf Arbeitssuche ist, dann ist dem so. Dann kann man nur noch entscheiden, ob man ihm eine Chance geben will oder nicht.

*Da spielt sicher auch die Frage mit, wie gross ihre Not ist, dass sie jemanden brauchen oder nicht..*

Schon, ja. Das geht wieder in die gleiche Frage wie die Anzahl Arbeitskräfte. In einer anderen Branche hätte er ja noch viel grössere Probleme. Der würde sich wahrscheinlich schon lange ganz anders orientieren, weil auf deinem erlernten Beruf bereits 10 Ausgelernte vor der Türe stehen um das gleiche gut zu machen wie diejenigen, die es bereits tun...

*KV, Büro, zum Beispiel.*

Eben, oder nicht?

*Ja, das ist so.*

Ein schlechter KV-Schüler, der keinen Job gefunden hat, der kann sich.... entweder er hat Glück und bekommt eine Chance oder er muss sich einen anderen Weg überlegen, oder.

*Wenn er gut ist, dass muss er eh in die Weiterbildung. Und wenn er nicht gut ist, dann muss er eine andere Richtung wählen, dann ist sein Platz nicht im Büro. Ja, das ist so, ja!*

Bei uns ist natürlich diese Schwelle viel weniger hoch. Dann sind wir oft auch noch etwas sozial denkend – auch wenn es Baumeister sind – jeder Baumeister hat seine drei oder vier «Sozialfälle», die er beschäftigt und begleitet. Ja, das ist so.

*Wunderbar. Dann habe ich fertig gefragt. Ich danke Ihnen ganz herzlich für Ihre Bereitschaft, mir Red und Antwort zu stehen.*

**Transkription Interview mit René Leclerc, Inhaber, Geschäftsführer und VR-Präsident der Firma G. Leclerc Transport AG in Härkingen vom 26. Mai 2020, 15:30 Uhr.**

*Ich habe das Interview in drei Teile gegliedert. Der erste Teil sind Erfahrungen und Einschätzungen von deiner Seite, dann folgt die Diskussion und Einschätzung der Vorschläge von Prof. Hirschi zu möglichen Formen der Zusammenarbeit mit Unternehmen und ganz zum Schluss – und dieser Teil ist nicht aus der Studie – geht es um die Qualifikation der Mitarbeitenden der BIZ ganz generell im Sinne einer spontanen Einschätzung von deiner Seite.*

*Ich weiss nicht, ob du Erfahrungen hast mit dem BIZ oder der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, aber falls du jetzt die Idee hast und denkst, du möchtest dich grundsätzlich neu orientieren und möchtest dir dazu Informationen holen, wäre für dich eine öffentliche Stelle eine Variante oder käme das für dich nie in Frage und du würdest auf jeden Fall zu einem privaten Anbieter gehen?*

Das ist jetzt noch eine schwierige Frage. Wenn ich jetzt sagen würde: okay, ich höre mit all meinen Geschäften auf und möchte ganz etwas anderes machen, dann wüsste ich genau, was ich machen würde. Das hängt vielleicht damit zusammen, dass man als Chef eine etwas andere Optik hat als jemand, der irgendwo in seinem Raum etwas zusammenschraubt. Das ist vielleicht etwas der Unterschied. Aber ich denke, wenn ich jetzt den «Hut» eines Mitarbeitenden anziehe, der jetzt 45 Jahre alt ist und seinen Job 25 Jahre lang gut gemacht hat und jetzt noch 20 Jahre etwas anderes machen möchte, ich glaube dann würde ich schon die Hilfe eines BIZ in Anspruch nehmen.

*Könntest du dir auch vorstellen, wenn du einen Mitarbeiter hast, der aus dieser Branche raus will und ganz etwas anderes machen, ihm den Gang zum BIZ zu empfehlen?*

Ja, ganz sicher. Ganz sicher.

*Gut. Die Formen einer möglichen Zusammenarbeit gehen grundsätzlich auf zwei Grundaussagen zurück. Die erste ist, dass die meisten Menschen das BIZ – also öffentliche Berufsberatung – wahrnehmen als Dienstleistung, die völlig ausgerichtet ist auf das Individuum und überhaupt keine Angebote hat für Unternehmen. Nimmst du das auch so wahr?*

Ich muss ehrlich sagen, da habe ich jetzt noch zu wenige Erfahrungen gemacht mit dem BIZ als dass ich hier eine gute Antwort geben könnte. Wahrscheinlich zu wenig.

*Ja, okay. Hast du das Gefühl, es könnte ein Bedürfnis da sein für Angebote an Unternehmen von einer öffentlichen Beratungsstelle?*

Ja, ganz sicher. Ganz sicher. Das würde natürlich eine engere Zusammenarbeit bedingen oder voraussetzen.

*Ja, genau! Es geht hier auch darum, Bedürfnisse abzuholen und zu schauen, was könnte angeboten werden, damit es den Unternehmen dann auch etwas bringt.*

Genau. Ich denke auch, dass dies eine Aufgabe ist des Staates, dies zu machen und nicht der Privatwirtschaft. Ich finde, das BIZ sollte diese Aufgabe übernehmen und das BIZ muss es dafür auch geben – ich bin sonst in der Regel nicht für allzuviel Staat, auf keinen Fall – aber dies ist genau der Punkt, wo aus meiner Sicht der Staat eine gute Rolle übernehmen sollte.

*Jawohl. Ja.*

Und dafür vielleicht auch etwas breit gefächerte Menschen, die dies betreuen. Nicht nur «Studierte» sondern auch Leute, die gewisse Erfahrung haben...

*...und vielleicht die Branche auch gut kennen...*

Genau!

*Es hilft, wenn man das Gefühl hat, das Gegenüber weiss, wovon man spricht...*

Ja, richtig!

*In der Laufbahnberatung spielt die Arbeitsmarktfähigkeit eine grosse Rolle – man spricht ja auch immer wieder davon. Es gibt dazu eine Grundaussage in dieser Studie: Der Mitarbeiter trägt grundsätzlich die Verantwortung selber, dass er arbeitsmarktfähig bleibt. Teilst du diese Aussage?*

Ja, das kann nicht Aufgabe des Staates sein.

*Bist du der Meinung, dass das immer so ist oder gibt es Fälle, wo Menschen diesbezüglich mehr Unterstützung brauchen? Vielleicht wenn wir an die Bildungsniveaus denken?*

Ja, das ist sicher mal das eine. Es gibt ja Menschen, die kommen unverschuldet in Situationen, wo sie einfach Hilfe brauchen. Das ist schon so. Aber im Grundsatz sollte eigentlich jeder selber dafür verantwortlich sein, dass er arbeitsmarktfähig bleibt. Das soll man nicht grundsätzlich in den «Schoss» des Staates legen und sagen, dass dieser nun verantwortlich ist für mich, damit ich jederzeit einen Job bekommen. Das wäre ein falscher Ansatz.

*Ich bin jetzt gespannt – jetzt einfach so in Klammern – man ist aktuell daran und bald startet das Pilotprojekt, dass man Laufbahnberatungen für Menschen ab 40 anbieten möchte. Und zwar möglichst breit in der Hoffnung, dass möglichst Viele dann auch kommen. Ich bin gespannt, wie das Echo sein wird. Irgendwo mit 40 sollte man noch einmal einen «Halt» machen und sich überlegen, was es für die nächsten 20 oder sogar 30 Jahr noch braucht, damit man weiter gefragt und nicht nur geduldet ist.*

Das finde ich sehr gut! Man muss dann einfach auch schauen, was fordert der Arbeitsmarkt oder was gibt der Arbeitsmarkt her. Es nützt dann nichts, wenn die Leute sich in eine Richtung bewegen, wo gar kein Markt vorhanden ist.

*Also, dass man den Realitätscheck auch macht.*

Vielleicht muss man die Leute auch etwas mit der Realität konfrontieren. Nicht dass jetzt jemand mit 42 noch das Gefühl hat: so jetzt möchte ich noch... ganz eine andere Richtung, okay – aber es muss auch wirklich ein Arbeitsmarkt da sein. Es nützt nichts, wenn man in eine Richtung geht, wo es jetzt halt wirklich....

*...ja, es gibt Branchen, die für Quereinsteiger sehr offen sind.*

Genau!

*Es gibt aber auch Branchen, wo Quereinsteiger keine Chance haben, weil nur Insider gefragt sind.*

Ja!

*Ja, gut! Dann komme ich bereits jetzt zu den Ideen, die aus der Studie stammen wie unter Umständen das BIZ mit den Unternehmen zusammenarbeiten könnte. Bei der ersten Idee geht es um organisationale Umstrukturierungen, den Umgang damit aber auch Umgang mit Arbeitsbelastungen. Ich möchte mit den Belastungen am Arbeitsplatz starten. Konfliktmanagement, Mobbing – was immer – oder auch Stressbewältigung. Da gibt es bei privaten Anbietern schon ein grösseres Angebot. Ist das etwas, wo du Schulungen oder Kurse, die vom Staat angeboten werden, als sinnvoll erachtest oder findest du, dass dieser Markt bereits ziemlich gesättigt ist und dieses Angebot des BIZ braucht es nicht mehr?*

Wenn man es wirklich richtig angeht – und du kannst mich dann noch fragen, was ich damit meine – so könnte das schon eine Aufgabe des Staates sein.

*Okay – und was ich richtig für dich?*

Ich sage, es muss.... eh... mmmh.... Ich finde einfach, es muss irgendwo eine Hürde sein, dass man dies in Anspruch nimmt. Auch z.B. bei Weiterbildungen, Umschulungen oder Richtungswechsel, das darf nicht gratis sein! Sonst kommt jemand in 10 Jahren fünf Mal und sagt, dass das Richtige noch nicht dabei war. Irgendwo muss das Ganze auch limitiert sein – und was nicht kostet ist auch nichts wert. Weißt du, auch wenn es der Staat anbietet finde ich, dass irgendetwas sein muss.

*Irgendeine Hürde muss sein.*

Entweder zahlt er es zurück – oder ich weiss auch nicht. Irgendetwas muss einfach sein. Es darf nicht gratis sein.

*Ja, ja.*

Und auch beim Anderen: es muss nicht teuer sein, es reicht, wenn es zum Selbstkostenpreis angeboten wird – der Staat soll nicht Geld verdienen damit, es darf auch subventioniert sein, am Schluss – aber es darf nicht gratis sein.

*Im Sinne, dass es den Leuten etwas wert ist?*

Manche Leute, wenn sie sonst diesen «Kanal» gefunden haben, sind sie sonst dauernd dort.

*Ja. Laufbahnberatungen bei uns im Kanton Solothurn kosten Fr. 130.--. Das ist ein Bruchteil dessen, was ein privater Anbieter verlangt – diesen wollen wir aber nicht konkurrieren. Es geht aber trotzdem darum – ich investiere jeweils ungefähr 3 Stunden Arbeitszeit – dass sich die Leute gut überlegen, ob sie das wollen.*

Ja, und ich finde, wenn es der Staat macht, so ist es irgendwo auch neutral.

*Ja, das sollte eigentlich so sein – wir machen ja auch keine Stellenvermittlung und kein «Matching». Das ist nicht Aufgabe des Staates – in meinen Augen.*

Ja, ja! Weißt du, es darf auch kein Interesse da sein, dass man dies überfordert, indem man schaut, dass man möglichst viel oder zumindest genug Arbeit hat. In diese Richtung darf es nicht gehen. Es darf nicht ein Interesse da sein, dass man den Leuten sagt: du hast ja wahnsinnig viel Stress und du musst noch hundertmal kommen, damit wir das bewältigen können. Sondern einfach nur soviel, wie es braucht. Einfach kein kommerzieller Hintergrund!

*Ja, genau!*

Genau für solche Sachen ist der Staat die richtige Anlaufstelle – das ist meine Meinung.

CCC

*Mhh, gut! Wenn wir nun von Umstrukturierungen sprechen. Manchmal gibt es ja Mitarbeitende, bei denen weiss man nicht genau, wohin dann mit ihnen. Da gibt es ja so Möglichkeiten wie Kompetenzabklärungen, oder Upskilling, Reskilling – was auch immer – hast du das Gefühl, dass dies auch eine mögliche Dienstleistung eines BIZ sein könnte, wenn ein Unternehmen Umstrukturierungen angeht, oder denkst, dass man in der Branche weiss, was es wo braucht und daher braucht es keine «Externen»?*

Ja, ich denke eigentlich schon, dass man in der Branche wissen sollte, was es braucht. Wenn man aber der Meinung ist, dass es dieses Angebot geben sollte, dann wäre es wahrscheinlich beim BIZ am richtigen Ort.

*Hast du das Gefühl, man müsste dort unterscheiden zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden? Bei älteren Mitarbeitenden sprechen wir in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung von über 45 Jahren, jüngere Mitarbeitende sind unter 30 Jahre.*

Ich würde sagen eher für Ältere.

*Weil die Jungen örtlich und so noch flexibler sind?*

Genau, genau! Und sich das auch noch erarbeiten dürfen.

*Ja. Das ist so. Es wird nicht alles geschenkt im Leben. Ja. Wenn wir jetzt zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit zurückgehen – da gibt es jetzt das Projekt mit Laufbahnberatung ab 40 Jahren.... es ist noch in den Kinderschuhen aber man spricht z.B. von einer Art Bildungsgutschein, den man einlösen könnte und sich beraten lassen. Die meisten kommen mit 50 – unter Umständen ist dies bereits zu spät. Mit 40 kann man noch gut eine Richtungsänderung vornehmen, dass man auf dem Arbeitsmarkt noch gefragt ist. Bei Menschen unter 30 Jahren spricht man normalerweise von Karriereplanung, hier geht es ja noch darum: wo will ich hin? Was will ich erreichen? Was muss ich unbedingt erlebt haben? Bei über 45 Jahre alten Klienten spricht man von Lebenszielanalyse, das heisst nicht, dass man bereits auf dem abbauenden Ast ist, trotzdem gibt es Sachen, von denen man sich verabschieden muss, wo der «Zug» bereits abgefahren ist, aber dafür könnte mich noch dieses oder jenes interessieren. Die Auswahl wird nicht grösser. Hast du das Gefühl, dass so etwas «Platz» haben könnte, wenn man dies für die Unternehmen anbieten würde und dies auch wirklich breit bekannt ist. Eigentlich bieten wir das jetzt schon an – aber ich merke, die wenigsten wissen es. Die Idee ist, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter zuweisen könnten.*

Doch, ich finde das gut. Ich frage mich manchmal wie das....ich habe geschäftlich relativ viel mit Holland und Belgien zu tun – und dort wird das einfach so gelebt. Aber ich weiss nicht, wie das entstanden ist. Also die Holländer sind viel so – die Belgier übrigens auch – dass Sie Karriere machen. Sie kommen in eine Firma – sie haben studiert – sie habe eine führende Funktion und am Schluss werden sie unter Umständen Chef von einer Firma. Da sprechen wir von einer Firma mit 1000 Mitarbeitenden. Und am Schluss nehmen sie eine Aufgabe war, die – nicht weniger anspruchsvoll ist – aber weniger Verantwortung umfasst, wo sie vielleicht auch nicht jeden Morgen um 07:00 Uhr da sein müssen und am Abend am..... Also viel gehen sie dann mit ihrer Erfahrung in den Verkauf. Das sieht man immer wieder. Leute, 58 Jahre alt, 67 Jahre alt – die sind einfach da im Verkauf. Das ist aber nicht etwa ein Abstieg, nein, das ist mehr: ich habe mein Ding gesehen, ich bin dabei, ich kann noch beraten, wenn es das braucht – die Erfahrung, die ich mitbringe, ist die beste Voraussetzung für den Verkauf. Das machen die Holländer viel. Und dies finde ich eine super Lösung. Und nicht, dass man meint.... Manchmal stellt man Arbeitgeber... du suchst irgendjemanden, und dann kommt einer und du denkst: Ausbildung wäre gut, aber vom Alter her wäre er dann schon bald zuoberst. Also wenn jemand kommt mit 58 Jahren, und dann lädst du ihn ein und dann hat er

DDD

Lohnvorstellungen.... ja....vorher habe er so und soviel gehabt und jetzt müsste er so und soviel mehr haben....Da müsste er sich überlegen, ob er wirklich mit 58 Jahren der Firma noch diesen Mehrwert bringen kann und zwar besser als ein 45-jähriger.

*Genau.*

Und da stimmen die Relationen oftmals nicht. Da sollte man die Leute dazu bringen – und das ist vielleicht auf eine Aufgabe des BIZ – dass man solchen Leuten sagt: schau, dein Zenit bezüglich Leistungsfähigkeit liegt wahrscheinlich 10 Jahre zurück, den hast du überschritten, und jetzt musst du einfach realistisch sein und wir schauen doch für etwas, mit dem du gut leben kannst, gut über die Runden kommst. Ich denke, man muss sein Ding bis 55 gemacht haben und man kann nicht erwarten, dass in den letzten 10 Jahren des Arbeitszyklus noch die Altersvorsorge gesichert werden kann.

*Die ABB hat ein System in dieser Art. Dort müssen alle mit 60 Jahren spätestens aus ihrer Führungsfunktion zurücktreten und dann treten sie in eine Art Consultingfirma ein. Da können dann diejenigen, die in einer aktiven Führungsfunktion sind, Wissen abholen. Das geht ja ganz ähnlich diesem System. Wissen, das nachgefragt wird, kann entsprechend «verkauft» werden, man ist noch gefragt. Man kann aber auch sein Arbeitspensum reduzieren – das ist selber wählbar. Ziel ist es aber, dass niemand mehr 100 % seiner Arbeitszeit da ist. Auch hier müssen sie langsam mit dem Abbau beginnen – das ist die Idee. Das nehme ich gerne so als Modell mit.*

*Wenn wir jetzt an drohende Entlassungen denken – diese Situation kommt vielleicht mit COVID19 häufiger – da gibt es ja Mitarbeitende, die dann Unterstützung brauchen: wie kann es weitergehen, wie könnte der zukünftige Weg aussehen. Themen wie Outplacement, Newplacement, da sind ja sehr viele private Anbieter bereits in diesem Business engagiert – mit Gesamtpaketen über diverse Stufen. Wenn jetzt hier der Staat, das BIZ, eintreten würde – und zwar mehr punktuell und nicht mit grossen Programmen, wo man sich einkaufen muss – könnte das ein Bedarf sein, dass man mit den betroffenen Mitarbeitenden schaut, wo ihr Potential liegen könnte vielleicht Bewerbungsseminare – ohne gute Unterlagen kommt man nie zu einem Vorstellungsgespräch etc.?*

Nein, das finde ich gut. Ich fände, finde es gut, wenn der Staat, das BIZ, dort Unterstützung anbietet. Das nützt natürlich nichts, wenn jemand anderer dann die Bewerbung schreibt – das kommt jeweils sehr «schräg, wenn z.B. jemand erst 2 Jahre in der Schweiz ist... ja...

*...genau, perfekt und mit Fremdwörtern....*

..ja, genau, da staunt man dann. Man möchte ja durch die Bewerbung denjenigen kennenlernen, der dann im Gespräch gegenüber sitzt und nicht jemand anderen. Man muss aber auch im BIZ den Arbeitsmarkt spüren. Die Brücke muss da sein, die muss geschlagen sein, zwischen dem Arbeitgeber, dem Arbeitsmarkt und dem BIZ. So dass man auch dort spürt, wo könnte man die Leute platzieren, dass sie wieder im Arbeitsmarkt Fuss fassen können. Nicht jeder Wunschvorstellung, jedem Wunsch gerecht werden und dann das gesucht wird, das es nicht gibt. Lieber irgendwo wieder einen Einstieg schaffen und aus dieser Position wieder versuchen weiterzukommen. Das Schlimmste ist immer – ich habe wirklich schon Leute über 45, 50 oder noch mehr gehabt, die bereits zwei Jahre arbeitslos waren. Und die wollen nichts Anderes mehr als einfach arbeiten. Ausser jemand ist vollkommen dem Alkohol zum Opfer gefallen. Ein gesunder Mann, oder Frau – ist ja egal – meistens sind es eben schon Männer, das grösste Bedürfnis, das diese haben ist wirklich wieder eine Arbeit zu haben und am Morgen zu wissen, was sie zu tun haben....

*....regelmässige Strukturen etc....*

...und am Abend und am Wochenende zu wissen, wieso sie müde sind.

EEE

*Das heisst, man muss den Realitätscheck immer mit im Fokus haben...*

Ja!

*Das heisst, dass man die Interessen immer mit der Lage auf dem Arbeitsmarkt, der Offenheit für Quereinsteiger vergleicht und auch konkrete Vorgehensweisen und -möglichkeiten besprechen muss. Wenn ich nur «jobs.ch» aufrufe und warte, bis mein Traumjob online ist, so wird das meistens auch nichts.*

Genau!

*Gut. Dann kommen wir jetzt zu zwei Ideen, bei denen mein Erstaunen gross war, dass Prof. Hirschi diese in die Runde wirft – trotzdem frage ich gerne nach. Zur ersten Idee: Die Zusammenarbeit von Unternehmen und dem BIZ sollte so nahe sein, dass das BIZ auch Bildungsberatungen am Arbeitsplatz anbieten sollte. Das heisst, er stellt sich dies so vor, dass in einem Unternehmen in regelmässigen Abständen ein BIZ-Berater vor Ort ist und Mitarbeitende, die ein Anliegen haben, zu ihm in die Beratung können. Es ist nicht definiert, ob dies als Arbeitszeit gelten soll oder nicht – das wären dann wieder so Detail.....*

Da klingeln bei mir gerade die Alarmglocken! Die Räumlichkeiten würde man wahrscheinlich schon zur Verfügung stellen, aber die Arbeitszeit auch noch zur Verfügung stellen... Also ich denke immer, der Arbeitnehmer muss einfach auch investieren, wenn er etwas will. Und auf der anderen Seite muss ich auch sagen, wenn jetzt ..... Ich habe relativ viele Mitarbeitende bei mir, die in jungen Jahren zu mir gekommen sind und eigentlich bei mir Karriere gemacht haben und jetzt eine Führungsfunktion innehaben oder sogar Geschäftsführer geworden sind. Das wäre jetzt auch nicht gerade glücklich, wenn denen jemand sagen würde, dass sie mit 40 noch Tierarzt werden könnten.

*Nicht wirklich, ja. Vor allem wärst du ja dann vor allem auch unglücklich.*

Eben!

*Ja, ja.*

Und ob man das dann so unterstützen soll, das weiss ich auch nicht... Ich meine... Weißt du, wenn es dann darauf herausläuft, dass Mitarbeitende, die mit dem was sie machen, zufrieden sind und eigentlich gar nicht daran denken, dass sie etwas anderes machen möchten und dann kommt jemand und sagt: ja, du, was willst du jetzt dies noch lange machen, noch die nächsten 20 Jahre – dann bist du ja pensioniert. Aber jetzt hättest du noch die Chance, Tierarzt zu werden. Dann muss ich sagen: okay, ich glaube, da hat niemand etwas davon.

*Jawohl, ja. Also – es ist nicht immer ideal, wenn alle Optionen....*

....es mag in gewissen Bereichen recht sein. Wenn zum Beispiel.... Es gibt ja die andere Seite: wenn du – sagen wir einen Lastwagenmechaniker da bei mir oder ein Bauarbeiter, wenn man diesem sagt: ja, jetzt hast du ein künstliches Kniegelenk und du musst immer noch Backsteine stapeln, vielleicht wäre es gut, wenn du in der nächsten Zeit schaust, ob du nicht noch etwas anderes machen könntest. Dort finde ich es gut. Das ist ganz klar!

*Aber ich glaube, dafür müsste ja das BIZ nicht ins Unternehmen kommen sondern dort müsste ein Zusammenarbeit in dem Sinn bestehen, dass diese sich dann beim BIZ melden.*

Dort müssten sie dann einfach einen kurzen Weg haben und wissen: dorthin kann ich, denn auch körperlichen Gründen kann ich meine Arbeit nicht mehr machen und muss eine Änderung haben.

*Genau, was für Möglichkeiten...*

Nicht dass er dann irgendeinmal bei der IV.....

*Ja, das wird dann schwierig.*

Ja, dann ist es schon zu weit....

*...und wird dann schwierig. Die IV hat zwar auch eine Berufsberatung, aber da könnte zu einem längeren Unterfangen werden.*

Genau. Und ich habe vor allem das Gefühl, dass Menschen, die im Alter zur IV kommen, relativ schlecht Chancen haben. Bei den Jungen ist es ganz okay. Ich habe einen Motorradunfall gehabt, meinen Beruf kann ich nicht mehr ausüben und muss mich umschulen/weiterbilden – okay. Aber gerade bei den Älteren habe ich das Gefühl, das läuft nicht so gut, dass diese wieder in den Arbeitsmarkt zurückkommen können.

*Ja, das ist so. Das wird dann oft schwierig. Meistens bedeutet dies wieder eine schulische Ausbildung, und wenn dann die Schulzeit schon so lange her ist... oder man auch nie gerne zur Schule gegangen ist... oder nicht so gut in der Schule war.... da gibt es ein paar Hürden. Und man hat auch einen gewissen Erfolgsdruck. Die IV zahlt nicht einfach so.*

Richtig, ja.

*Gut. Also du sagst: eigentlich eher weniger. Die Wege ins BIZ müssen offen sein, aber es braucht keine BIZ-Berater direkt in den Unternehmen. Bis jetzt hat niemand dieser Idee viel abgewinnen können. Sei es wegen der Botschaft, die man gibt – im Sinne: wollen die uns loswerden, braucht es uns bald nicht mehr, sei es wegen der Diskussion um die Arbeitszeit, sei es aus Sicht der Mitarbeitenden: was denkt jetzt wohl mein Chef, wenn ich dieses Angebot wahrnehme, der denkt sicher, dass ich weg will und bei der nächsten Gelegenheit muss ich dann über die «Klinge» springen.*

Ja, ja!

*Gut. Dann meint Prof. Hirschi dass die Personalentwicklung auch zum Thema des BIZ werden könnte und schlägt vor, dass das BIZ hier die Unternehmen unterstützen könnte.*

Ich glaube einfach, man sollte gewisse Aufgaben noch dem Arbeitnehmer oder generell dem Menschen überlassen und nicht für alles eine Hilfe anbieten. Eine gewisse Schwelle muss ja erreicht sein. Auch wenn jemand die Idee hat, dass er sich gerne verändern will. Es kann nicht sein, dass ich am Sonntag die Idee der Veränderung habe und am Montag lasse ich mich dazu beraten. Im Normalfall muss dies ja auch wachsen und der Druck muss irgendeinmal kommen. Manchmal muss man sich ja auch wieder fragen: warum ist jetzt das eigentlich entstanden? Und nicht einfach.... ja... am Montag sollte man ja dann glücklicher sein und zufriedenen, wenn man das ganze gemacht hat. Und wenn man dies nicht erreicht, sondern im Gegenteil...

*...wenn es nur anders ist...*

...am Schluss noch denkst: jetzt habe ich den ganzen Aufwand betrieben und irgendjemand musste dies auch bezahlen....und wenn es der Steuerzahler ist... und jetzt bin ich

GGG



unglücklicher als vorher, ich kann ja gar nicht mehr zurück ohne mein Gesicht zu verlieren... Das ist wahrscheinlich nicht der richtige Weg. Ich denke, eine gewisse Schwelle muss schon erreicht sein, dass man dies auch macht.

*Bei den meisten Reaktionen war bis jetzt ganz klar: Personalentwicklung ist unternehmensintern, auch strategisch und deshalb muss dies der Staat auch gar nicht wissen.*

Jawohl, ja!

*Und ich denke, wenn es punktuell Sachen braucht, so kann man dies wieder über ein Angebot beim BIZ abholen.*

Genau!

*Dann: Thema Weiterbildungen. Auch dort wurde studiert, ob das BIZ etwas im Weiterbildungsmarkt anbieten könnte. Ich gehe nun einmal davon aus, dass es bei dir auch bereits Branchenlösungen gibt, oder? Oder eher weniger?*

Doch, doch!

*Schon, oder? Normalerweise ist man ja in diesen Bereichen in der Branche relativ stark vernetzt und im Normalfall auch ein gut ausgebildetes Weiterbildungssystem. Das ist bei euch auch so?*

Genau, das ist so!

*Gut!*

Wobei es muss ja nicht immer auf die Branche bezogen sein. Wir unterstützen auch andere Weiterbildungen. Ja.

*Jawohl. Aber im Prinzip hast du da Lösungen und es kommt dir gerade nichts in den Sinn, von dem du denkst: das wäre jetzt gut, wenn das BIZ dies anbieten würde, das fehlt noch?*

Nein. Also ich glaube, das Angebot ist gross genug und ich glaube nicht, dass es noch Zusätzliches braucht. Sage ich.

*Kommen wir zur Nachholbildung für Erwachsene. Das bieten wir ja jetzt schon an. Leute, die kein EFZ haben – oder auch kein EBA – und länger auf einem bestimmten Beruf arbeiten, dass diese noch die Möglichkeit haben, diesen Abschluss zu machen. Da gibt es Branchen, wie z.B. Baubranche, wo dies keine Rolle spielt, weil es sich beim Verdienst nicht niederschlägt. Dann gibt es Branchen, wo es eine Rolle spielt – nehmen wir das KV als Beispiel. Ist das bei dir ein Thema, dass du Leute hast...*

Ja!

*...die den Abschluss nicht gemacht haben..*

Ja!

*...und wo das ein wichtiger Punkt sein könnte?*

Ja!

HHH

*Und wie gehst du das bis jetzt an? Wie läuft das bis jetzt?*

Ja, das ist ....eh....relativ schwierig. Wir haben gerade jetzt einen konkreten Fall gehabt. Wir hatten einen Abgang eines Werkstattchefs in der «Fabag» und einen Mitarbeitenden an dessen Stelle gesetzt, der den Betrieb sehr gut kennt, schon 15 Jahre dort gearbeitet hat – aber keine Ausbildung gemacht hat. Dadurch können wir unter ihm keine Lehrlinge ausbilden.

*Ja, logisch – geht nicht!*

Es sind einfach noch ein paar andere Hemmschwellen, z.B. SUVA-technisch vorhanden – ich kann ihn nicht eintragen als verantwortliche Person etc.. Und von dem her ist es relativ schwierig. Gerade in diesem Fall würde man es ihm gerne anbieten. Jetzt haben wir aber jemanden gefunden und müssen ihm sagen, dass er wieder in die 2. Reihe zurückgestuft wird. Und dies, obwohl der den Job so gemacht hat, dass niemand etwas gemerkt hätte. Das wäre jetzt sicher ein Fall für die Nachholbildung gewesen.

*Das gibt es schon jetzt – aber das wissen nicht so viele Unternehmen. Und auch nicht, dass dies über das BIZ läuft..... Aber das wäre schon auch ein Thema, das man vielleicht noch etwas breiter bekannt machen sollte?*

Ganz sicher, ja! Bei ihm ist es leider gar nie so weit gekommen, dass man über dieses Thema gesprochen hätte

*Ja, das ist dann auch ein längerer Weg!*

Ja, ja!

*Es dauert im Normalfall zwei bis drei Jahre.*

Er könnte es sich dies ja jetzt noch einmal überlegen. Dazumal, als er den Betrieb führen musste, ad interim in dieser Übergangsfrist, da wäre es natürlich nicht gegangen.

*Er muss sich jetzt überlegen, ob er die Ausbildung nicht noch machen möchte, dass er für ein nächstes Mal gerüstet wäre.*

Ja, ja – genau!

*Okay. Also: dieses Angebot gibt es jetzt schon. Da kann er sich beim BIZ melden. Dann hat man sich noch überlegt: bei Zusammenarbeiten wäre es durchaus sinnvoll, dass man regelmässig einen themenspezifischen Austausch machen würde – ob jährlich oder alle zwei Jahre, das ist nicht bestimmt – und zwar zwischen den BIZ und den Unternehmen. Fändest du dies eine gute Idee oder denkst du, dass man dies nicht institutionalisieren sollte sondern einfach bei konkreten Gegebenheiten aufeinander zugehen, und dann daraus etwas entstehen lassen?*

Nein, ich würde ja meiner Aussage von vorher widersprechen, wenn ich da etwas anderes sagen würde. Ich bin auch der Meinung, zwischen den Unternehmen, den Arbeitgebern und dem BIZ, da muss der Kontakt einfach da sein. Man muss einander «spüren» und muss wissen....einerseits, was bietet der andere an und andererseits, was der Markt fordert. Und ich denke, wenn man hier das Ziel erreichen will, so ist eine enge Zusammenarbeit nötig und somit auch ein regelmässiger Austausch sicher gerechtfertigt.

*Gut.*

Und nicht erst bei Bedarf! Das gibt sonst nichts.

*Ich denke, da kommt einem das BIZ gar nicht in den Sinn.*

Ja, das ist so.

*Wenn man nicht weiss, was angeboten wird und dass das BIZ dieses Angebot macht, dann....mh...geht man automatisch zu einem anderen Anbieter*

Nein, ich glaube der Arbeitsmarkt lechzt in bestimmten Bereichen nach Arbeitskräften, weil er so ausgetrocknet ist und man niemanden findet. Ich glaube, da wäre jeder bereit zu investieren....in diese Zeit. Da bin ich ziemlich sicher.... also ich ganz sicher.

*Gut. Jetzt kommen wir noch zu den letzten Fragen, und zwar geht es jetzt um die Qualifikation der Mitarbeitenden eines BIZ. Nachdem du – nach eigener Aussage – keine Berührung mit dem BIZ hast, so bringst es auch nichts, wenn ich jetzt deine Einschätzung abhole. Aber wenn du jetzt so etwas wie ein Wunschprofil erstellen könntest für einen BIZ-Mitarbeitenden, was hättest du gerne, was diese Person so mitbringt? Abgesehen davon, dass sie in diesem Business fundiert ausgebildet sein muss, z.B. wie man Gespräche führt etc., was braucht sie?*

Also ich finde... manchmal.... eigentlich fängt ja die Berufs- und Laufbahnberatung ja schon in der Schule an. Und ich finde einfach, die Zusammenarbeit mit den Lehrkräften in der Oberstufe, BIZ, Arbeitgeber – sprich Arbeitsmarkt – diese Zusammenarbeit sollte besser sein. Dass man einander besser spürt. Du weißt ja, Lastwagenmechaniker, Automechaniker, Autolackierer, Carrosseriespengler, Schlosser – das ist nicht der Wunschberuf der Eltern. Und somit auch nicht mehr von den Kindern. Aber es gibt jetzt doch einfach auch Kindern, denen das in die Schule gehen nicht so liegt – und die braucht es ja auch – und dort ist es doch einfach auch wichtig, dass man diesen nicht sagt: Schau, heutzutage muss du studieren, oder heutzutage musst du mindestens Informatiker oder mindestens das KV machen und dies – wenn es geht – auf der Bank oder der Versicherung. Wieso sagt man nicht: schau, mach doch einfach mal den Einstieg dort. Hier, in diesem Gebiet, haben wir uns schon ein paar Mal zusammengetan und die Kreisschule Neuendorf haben wir angeschrieben und Besuchstage organisiert, wo wir all die Berufe, die wir hier anbieten – das ist halt mehr handwerklastig, da in diesem Bereich...

*...konnte man sich informieren und schauen...*

...genau, konnte man hineinschauen... und dies im Zusammenhang mit den Lehrpersonen... Wir haben dies dann alles organisiert, wir haben sogar einen Bus organisiert, dass all die Kinder hierhergebracht werden konnten, hat Sandwiches angeboten etc. Die Lehrpersonen sind nicht mitgekommen! Und jetzt kannst du dir ja vorstellen, was ich für eine Autorität habe gegenüber diesen Kindern. Du hast solche, die sind etwas gemässigt, und dann gibt es solche, die sehr schwierig sind mit der Grundhaltung: ja wir haben grundsätzlich frei und die da vorne, die können uns gar nichts sagen. Wir können uns verhalten, wie wir wollen.

*Das geht aber gar nicht!*

Am Schluss ist es so herausgekommen. Und da habe ich schon erwartet, dass die Lehrpersonen einsehen, dass es Schüler gibt, die im handwerklichen Bereich vielleicht den Einstieg ins Berufsleben machen sollten und nicht einfach ins 10. Schuljahr schicken etc.. Und vielleicht auch einmal den Eltern sagen, dass aus ihrem Kind aller Wahrscheinlichkeit nach kein Jurist oder so etwas werden wird, auch nicht Zahnarzt – auf jeden Fall weder heute noch morgen. Und dass der Einstieg auch so geschafft werden könnte. Ich glaube hier

spreche ich schon aus der Seele von vielen Unternehmen wie dem meinen. Ja, ja -die Arbeiten, die wir haben – oder auch auf dem Bau -die muss auch jemand machen.

*Ja, das ist so. Oft ist es halt auch so, dass diejenigen, die diese Arbeiten gerne machen würden, die bringen die schulischen Voraussetzungen nicht mit. Ich war 10 Jahre lang am 10. Schuljahr des Kantons Aargau – ksb – Klassenlehrerin. Oft waren nicht die Jugendlichen das Problem sondern die Betreuungspersonen. Zwar oft aus dem löblichen Denken: aus meinem Kind soll etwas «besseres» werden – aber das KV heute, einfach so, ist keine gute Wahl mehr.*

Nein.

*Definitiv nicht!*

Und ich behaupte, dass heute ein Kind oder ein Jugendlicher in einem handwerklichen Beruf.... Wenn ich heute sehe, was ein 30-jähriger Mechaniker verdient und ein 30-jähriger KV-Absolvent und vielleicht noch mit einer Weiterbildung – sei das HR-Fachfrau oder was auch immer – der Mechaniker ist einfach hier oben. Er ist viel rarer und es braucht ihn einfach.

*Ja, ja.*

Und es ist ja anspruchsvoll. Es ist ja nicht so, dass es etwas Einfaches wäre.

*Es ist sicher spannend! Aber es gibt dreckige Hände, und am Abend sieht man noch die dreckigen Nägel....*

Die kann man heute putzen – und viele arbeiten heute mit Handschuhen. Es ist nicht mehr so wie früher. Aber es ist klar: man kann nicht sagen, dass man auf dem Bürostuhl sitzt. Aber ich denke, mit 16 muss man nicht unbedingt schon auf dem Bürostuhl sitzen.

*Das ist schon so. Aber es kommt ja immer darauf an, was zuhause so erzählt wird. Das ist ganz, ganz wichtig.*

Ja, ja! Und ich habe das Gefühl, die Lehrer könnte da etwas mithelfen.

*Ja, oder dann von der Seite des BIZ her. Wir organisieren ja auch Elternanlässe, zum Beispiel. Vielleicht müsste man ja hier mit Unternehmen zusammenspannen um auch die Eltern zu überzeugen. So dass man die Angelegenheit von einer anderen Seite her angeht.*

Dann kann man auch konkrete Beispiele nennen von Karrieren oder Laufbahnen von Leuten, die einen handwerklichen Beruf gelernt haben.

*Jawohl. Dann hättest du als Wunschprofil eigentlich gerne jemanden, der über eine Berufslehre zu einem Bachelorabschluss gekommen ist und nicht – wie bis jetzt – über ein Psychologiestudium oder eine Lehrerausbildung zum Berufs-, Studien- und Laufbahnberatenden? Eignungsabklärung braucht es immer für einen solchen Beruf. Es kann manchmal schon schwierig sein in den Gesprächen und muss sich bewusst sein, dass man die Klienten nicht demotivieren darf etc. Wäre das ein Wunsch?*

Ich glaube, ja! Es muss einfach ein Mix da sein, eine Durchmischung...

*Vielleicht auf jemand, auch wenn er die Branche noch nicht kennt, so sich doch wenigstens bemüht..*

Ja, ja – genau!

*....dort noch einen Einblick zu erhalten.*

Genau!

*Vielleicht auch so etwas wie Branchenbeauftragte?*

Ja.

*Jemand der vielleicht sagt: bei dieser Branche habe ich ein spezielles Interesse dafür oder einen Bezug dazu oder was immer?*

Genau!

*Dass man vielleicht auch etwas mehr «raus» geht? Wir sitzen ja immer im Büro und warten, dass die Leute zu uns kommen...*

Richtig. Sich doch vorstellen kommen, Interesse zeigen, vielleicht erklären, wo der «Schuh drückt», erkundigen, was mir machen – und dann ist schon eine Brücke da. Und dann kommt auch der Unternehmer.....

*...z.B. Visitenkarten austauschen und die kann man immer wieder nach vorne nehmen....*

...und dann ist von beiden Seiten.... ja..... genau! Im Gegenverkehr, nicht nur in der Einbahn!

*Ja, ja! In diesem Fall, könnte ein Bedürfnis in eurem Umfeld sein, dass man vielleicht an einem Elternabend dafür sorgen könnte, dass sich bestimmte Berufsgruppen vorstellen können – für die Eltern?*

Ja.

*Dass man mit der Überzeugungsarbeit auch dort anfangen müsste – abgesehen von der Schule mit den Jugendlichen. Und dass die Lehrer die Schüler nicht begleiten ist dann wieder ein anderes Thema.... eh...das geht doch einfach gar nicht.*

Nein, das war ganz schlecht. Wirklich!

*Das wirft ja dann auch ein schlechtes Bild auf die Schule.*

Ja.

*Man spiegelt das ja dann zurück.*

Natürlich.

*Kommt dir sonst noch etwas in den Sinn, von dem du denkst: das wäre jetzt etwas das noch fehlt, und von dem könnte das BIZ noch etwas mehr anbieten oder uns Unternehmer unterstützen? Oder denkst du es reicht, wenn man jetzt einfach einmal diese Kontaktaufnahme macht und dann ergibt sich der Rest automatisch?*

Sicher, ja. Und eben, es geht einfach wieder in die Richtung, die ich bereits erwähnt habe.... wie soll ich das sagen: dass man einfach Rücksicht nimmt auf den Arbeitsmarkt, also Rücksicht, dass man dies einfach auch in der Rechnung drinnen hat, wenn man jemanden.....Gibt es am Schluss einen Markt? Das ist sehr wichtig! Und eh.... und eben:

LLL

Kontakt zum BIZ, dass man weiss... dass auch der Arbeitgeber und der..... dass man weiss, was dort angeboten wird. Und dass man vielleicht auch, unter Umständen, von dieser Seite eine Hilfe, einen Rat holen oder irgendwie. Dass man einfach zusammen spricht. Dort hat Prof. Hirschi wieder recht gehabt: man sollte Zusammenarbeiten. In diesem Punkt hat er sicher recht gehabt.

*Mhh, ja.*

Sonst nicht überall...

*Nein, nein – aber es ist auch einfach einmal eine Diskussionsbasis. Und ich glaube... Ich habe deshalb diesen Bericht als Grundlage genommen. Ich habe dies sehr spannend gefunden – und es ist neu. Es ist nicht etwas, das bereits drei Jahre zurückliegt. Es geht einfach einmal darum, ob ein grundsätzliches Interesse da ist. Falls ja, muss man eh noch genau bestimmen, wie das ganze angegangen, organisiert werden soll. Man fängt an einem «Ecken» an und schaut weiter. Es kann nicht sein, dass man dann die BIZ einfach einmal weiter ausbaut auf Staatskosten – da bin ich ganz dagegen.*

Jawohl, ja!

*Sondern, man schaut einmal mit den Leuten, die man hat. Das habe ich jetzt selber gesehen in der COVID19-Krise – ich hatte kaum Arbeit. Ich habe mich jetzt weitergebildet in online-Beratung. Das kann ja am Schluss nicht sein. Ich denke, es gibt immer wieder Leerzeiten, die ich dann diesem Thema widmen kann. Und falls es dann ein Angebot ergibt, das sich auch zahlt, dann können immer noch zusätzliche Mitarbeitende eingestellt werden.*

Genau.

*Ich denke, die Arbeitsplätze müssen sich auch finanzieren. Gut, nun danke ich dir ganz herzlich für deine spontane Zusage zu diesem Interview.*