

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepo- tential

Befragung von Arbeitgebern zur Rekrutierung von älteren Er-
werbspersonen, sozial benachteiligten Jugendlichen, Hochquali-
fizierten aus Drittstaaten sowie Niedrigqualifizierten

Schlussbericht

Basel, den 20. Februar 2015

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential

zuhanden des Hilfswerks der Evangelischen Kirchen Schweiz

Projektteam: Dr. Michael Morlok, Andrea Oswald, Regina Neumann, Nathalie Prack, Dr. Boris Kaiser

Projektleitung seitens HEKS: Antoinette Killias

Projektleitung seitens B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung: Michael Morlok

B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG, Steinenberg 5, CH-4051 Basel

Tel: 061-262 05 55, Fax: 061-262 05 57, E-Mail: contact@bss-basel.ch

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Methodik.....	4
3. Fachkräftemangel und Beschäftigungspotential.....	6
4. Hindernisse und Hilfestellungen - Einleitung.....	9
4.1. Hindernisse	9
4.2. Hilfestellungen.....	12
5. Hindernisse und Hilfestellungen nach Zielgruppen.....	16
5.1. Hindernisse für ältere Erwerbspersonen	16
5.2. Hilfestellungen bei der Rekrutierung älterer Erwerbspersonen	19
5.3. Hindernisse für sozial benachteiligte Jugendliche	22
5.4. Hilfestellungen bei der Rekrutierung von sozial benachteiligten Jugendlichen	26
5.5. Hindernisse für Hochqualifizierte aus Drittstaaten.....	29
5.6. Hilfestellungen bei der Rekrutierung von Hochqualifizierten aus Drittstaaten.....	33
5.7. Hindernisse für Niedrigqualifizierte	36
5.8. Hilfestellungen bei der Rekrutierung von Niedrigqualifizierten	39
6. Zusammenfassung der Resultate.....	43
Anhang.....	46

Danksagung

Die vorliegende Studie basiert auf den Gesprächen mit Vertreter/innen von 48 Firmen sowie der Branchenverbände GastoSuisse, Swissmem und OdASanté, Mitarbeitenden des AWA Zürich und KIGA Basel-Landschaft, und Forscher/innen der Arbeitsmarktbeobachtung der Ost- und Zentralschweizer Kantone, der Hochschule Luzern und der Universität Basel. Die Verbände H+, GastroSuisse, Schweizerischer Baumeisterverband, Swissmem, SwissICT sowie Spitex Schweiz unterstützen uns mit der Suche nach Gesprächspartner/innen. Ihnen allen gebührt unser herzlicher Dank.

1. Einleitung

In verschiedenen Berufen ist aufgrund der starken Wachstumsphase in den letzten Jahren Fachkräftemangel zu beobachten. Gleichzeitig sind weiterhin zahlreiche Personen erwerbslos oder möchten ihre Stelle wechseln, um eine Tätigkeit auszuüben, die besser zu ihrem Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund passen. Diese Personen stellen ein nicht (effektiv) genutztes Potential für Unternehmen in Branchen dar, die von Fachkräftemangel betroffen sind.

Im Auftrag des Hilfswerks der Evangelischen Kirchen Schweiz (HEKS) hat B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung Gespräche mit 48 Unternehmen aus der ganzen Schweiz geführt. Ziel der Befragung war es zu identifizieren, wie das bereits im Inland vorhandene Fachkräftepotential noch besser genutzt werden könnte, um den Bedarf der Schweizer Unternehmen zu decken; dies nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der Masseneinwanderungsinitiative. Themen der Arbeitgebergespräche waren daher die Hindernisse, welche die Unternehmen im Zusammenhang mit ausgewählten Gruppen von Stellensuchenden und Quereinsteigern wahrnehmen, sowie Hilfestellungen, die Betriebe dabei unterstützen könnten, Personen aus den ausgewählten Gruppen zu rekrutieren.

Die Befragung gibt ein Stimmungsbild zu fünf ausgewählten Berufsfeldern wieder:¹ Berufe des Baugewerbes, Berufe des Gastgewerbes, Informatikberufe, Ingenieurberufe sowie Pflegeberufe. Es handelt sich hierbei um Berufe, die entweder von einem Fachkräftemangel gekennzeichnet sind und / oder eine hohe Migrationsrate aufweisen;² Berufe also, bei denen eine Erschliessung des inländischen Potentials von besonderer Bedeutung ist.

Im Vordergrund der Studie stehen vier Personengruppen, die gemeinsam einen wesentlichen Anteil der Teilnehmer/innen der HEKS-Programme ausmachen, und die besonders häufig von Arbeitslosigkeit oder von einer Unternutzung ihres Potentials betroffen sind: Ältere Erwerbspersonen, sozial benachteiligte Jugendliche, Hochqualifizierte aus Drittstaaten sowie Niedrigqualifizierte (im Folgenden als „Zielgruppen“ bezeichnet). Zur Rekrutierung dieser Gruppen sowie der damit ver-

¹ Aufgrund der Zahl der befragten Unternehmen (48 insgesamt) kann man nicht von einer statistisch repräsentativen Befragung sprechen; wir verwenden stattdessen den Begriff „Stimmungsbild“. Die Gespräche wurden persönlich und telefonisch durchgeführt, womit eine hohe Qualität der Informationen sichergestellt werden konnte; zudem wurde so ein hoher Rücklauf erzielt (siehe Ausführungen Kapitel 2).

² Die Auswahl der Berufsfelder wurde basierend auf dem von B,S,S. zuhanden des SECO verfassten Bericht „Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern“ (2014) getätigt. Download: www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/05409/index.html?lang=en.

bundenen Hindernissen und allfälligen Hilfestellungen ist noch wenig bekannt; es gibt nur eine kleine Anzahl von Studien zum Thema (siehe Anhang 4). Keine dieser Studien hat zudem spezifisch Berufe untersucht, die von Fachkräftemangel betroffen sind. Die nun durchgeführte Befragung bietet hier eine neue Informationsgrundlage.

Die Resultate zeigen, dass die grosse Mehrheit der Arbeitgeber ein Potential in den vier Gruppen erkennt, um dem Fachkräftemangel in ihrer Branche zu begegnen. Das ist ein positives Resultat. Um dieses Potential auszuschöpfen, sind allerdings einige Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Diesen Hindernissen ist rund die Hälfte des Berichts gewidmet, während den Stärken und Ressourcen der vier Gruppen kein Platz eingeräumt wird. Dieser Blickwinkel erklärt sich mit dem Ziel der Studie, ein realistisches Assessment der Herausforderungen, mit welchen sich Arbeitgeber in der Rekrutierung konfrontiert sehen, vorzunehmen. Um anschliessend auf dieser Basis mit den Arbeitgeber/innen geeignete Hilfestellungen besprechen zu können, die dazu führen, dass das vorhandene Potential, die Stärken und Ressourcen der vier Gruppen besser genutzt werden können. Diesen Hilfestellungen ist die zweite Berichtshälfte gewidmet (resp. die alternierenden Subkapitel).

Definition der vier untersuchten Zielgruppen

Ältere Erwerbspersonen (50+): Personen, die über 50 Jahre alt sind und entweder eine Stelle aufweisen oder eine solche suchen;

Sozial benachteiligte Jugendliche: Jugendliche, die eine Lehrstelle suchen und die entweder keinen oder einen schlechten Schulabschluss und/oder nicht einwandfreie Sprachkenntnisse und/oder eine schwierige persönliche oder familiäre Situation aufweisen;

Hochqualifizierte aus Drittstaaten: Personen mit tertiärem Schulabschluss aus Drittstaaten (d.h. Herkunft ausserhalb des EU/EFTA Raums);

Niedrigqualifizierte: Personen ohne nachobligatorische Ausbildung;

Hinweis: Bei allen vier Gruppen stehen Personen im Vordergrund, die bereits in der Schweiz wohnhaft sind und eine Aufenthaltsbewilligung aufweisen. Die Gruppe der hochqualifizierten Migrant/innen aus Drittstaaten umfasst insbesondere Personen, die mittels Familiennachzug in die Schweiz kamen, oder Flüchtlinge und vorläufig aufgenommene Personen, denen in der Schweiz Schutz gewährt wurde.

2. Methodik

In Vorbereitung der Arbeitgeberbefragung wurde zunächst die einschlägige wissenschaftliche Literatur gesichtet (siehe Anhang 4) sowie eine Reihe von Fachgesprächen mit folgenden Institutionen / Personen geführt:

- *Verbandsvertreter/innen*: Gespräche mit GastroSuisse, OdASanté und Swissmem;
- *RAV-Kundenberater/innen*: Gespräche mit für Arbeitgeberkontakte zuständigen Mitarbeitenden der RAV aus den Kantonen Basel-Land sowie Zürich;
- *Forscher/innen*: Julia Casutt und Angelo Wetli von der Arbeitsmarktbeobachtung der Ost- und Zentralschweizer Kantone (AMOS), die zurzeit ein Projekt zum Thema Fachkräftemangel und Stellensuchende durchführen; Daniel Schaufelberger von der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit, der zu Themen der Arbeitsmarktintegration forscht und lehrt; sowie Ganga Jey Aratnam, Seminar für Soziologie der Universität Basel, dessen Forschung sich den Hochqualifizierten mit Migrationshintergrund widmet.

Basierend auf dieser Vorarbeit wurde ein Gesprächsleitfaden ausgearbeitet, der anschliessend in den Interviews mit den Arbeitgeber/innen eingesetzt wurde (siehe Anhang 2). Die leitenden beiden Untersuchungsfragen zu den Hindernissen und Hilfestellungen wurden in einem ersten Schritt offen gestellt. In einem zweiten Schritt wurden konkrete Hilfestellungen abgefragt (basierend auf einer Sammlung möglicher Hilfestellungen von HEKS, die mit den Informationen aus den Fachgesprächen und den Unternehmensgesprächen ergänzt wurde).³

Insgesamt wurden 48 Betriebe befragt (eine Liste der befragten Betrieben und Institutionen ist in Anhang 1 aufgeführt), wobei die Gespräche mit Geschäftsführer/innen, Leiter/innen oder Mitarbeitende des Personalwesens persönlich oder telefonisch durchgeführt wurden. Die Firmen wurden grösstenteils mittels Websuche identifiziert (es handelte sich dabei insbesondere um Firmen, die offene Stellen ausgeschrieben haben); teilweise wurde Empfehlungen der Branchenverbände gefolgt oder Kontakte aus anderen Projekten von B,S,S. genutzt. Es wurde zudem darauf geachtet, dass eine balancierte Auswahl nach den Untersuchungskriterien (Berufsfeld und Grösse der Betriebe) entstand. Tabelle 1 charakterisiert die befragten Betriebe hinsichtlich Berufsfeld, Grösse der Firma und Sprachregion.

³ In der Aufbereitung der Resultate wird diese Unterscheidung (Antworten mit/ohne vorgängigem Hinweis) nicht berücksichtigt.

Tabelle 1: Übersicht zu den befragten Betrieben, nach Branche

	Grösse Firma		Region		
	Total	KMU	Grossfirma	D-CH	
Informatikberufe	10	6	4	9	1
Ingenieurberufe	11	8	3	10	1
Baugewerbe	7	3	4	7	0
Gastgewerbe	10	6	4	8	2
Pflegeberufe	11	1	10	11	0
Total Interviews	49	24	25	45	4

Bemerkung: In einem Betrieb konnten Informationen zu zwei Berufsfeldern gleichzeitig und getrennt abgefragt werden. Dieses Gespräch wird daher in Tabelle 1 (sowie den weiteren Auswertungen) doppelt gezählt, weil die Hindernisse und Hilfestellungen zwei Berufsfeldern zugeteilt werden. Entsprechend weicht die Anzahl Interviews (49) von der Anzahl befragter Betriebe (48) ab.

Insgesamt wurden 192 Betriebe angefragt, d.h. der Rücklauf beträgt 25 %. Der Rücklauf ist für eine persönliche / telefonische Befragung eher tief, was mitunter damit zu tun hat, dass die Befragung nicht unmittelbar geschäftskritische Themen betrifft. Es ist zu erwarten, dass mit der persönlichen / telefonischen Befragung ein weitaus besserer Rücklauf als bei einer schriftlichen Befragung zum Thema erreicht werden konnte.⁴ Zudem stellte die mündliche Befragung sicher, dass die Begrifflichkeiten resp. Ideen (insbesondere bei den Hindernissen) adäquat aufgezeichnet werden konnten.

Bei der Interpretation ist zu beachten, dass die Informationen auf den Gesprächen mit 48 Betrieben basieren. Die Gespräche sind nicht statistisch repräsentativ für die Gesamtheit der Schweizer Firmen. Sie geben aber ein Stimmungsbild wieder und ermöglichen, Tendenzen zu identifizieren. Geringe Abweichungen zwischen Berufsfeldern oder zwischen KMU und Grossfirmen sollten nicht überinterpretiert werden; zufällige Abweichungen können dazu führen, dass ein Hindernis / eine Hilfestellung in der einen Gruppe häufiger aufgeführt wurde als in der anderen.

⁴ Nach den ersten 16 Gesprächen wurde das geplante zweistufige Verfahren, welches eine schriftliche Befragung nach den persönlichen Gesprächen vorsah, angepasst und es wurden nur mündliche Gespräche geführt.

3. Fachkräftemangel und Beschäftigungspotential

Der Fokus der Studie liegt auf den vier Berufsfeldern Baugewerbe, Gastgewerbe, Informatikberufe, Ingenieurberufe und Pflegeberufe. Es handelt sich hierbei um breite Berufsfelder, die jeweils verschiedene Einzelberufe beinhalten. Zu Beginn der Befragung wurden die Arbeitgeber gefragt, in welchen Fachbereichen, Funktionen oder Einzelberufen gemäss der Erfahrung des Betriebs ein Fachkräftemangel zu spüren sei.

Tabelle 2 stellt die von den Betrieben aufgeführten Mangelprofile getrennt nach Berufsfeld dar. Diese Liste zeigt, dass jeweils nicht das ganze Berufsfeld, sondern ausgewählte Tätigkeiten von Mangel betroffen sind.

Tabelle 2: Profile mit Fachkräftemangel

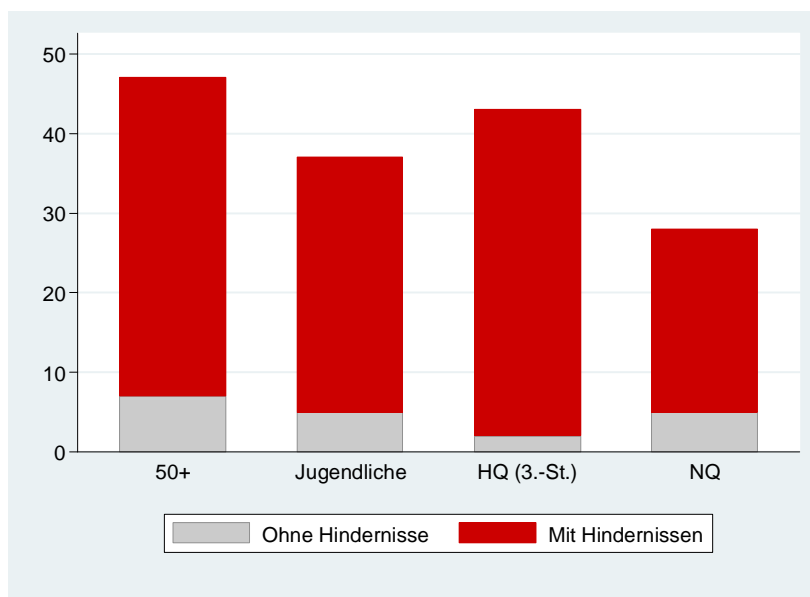
Informatikberufe	Technologiespezifische Stellen (z.B. SAP, Applikationsentwickler/innen) (6) Hochschulabschluss und Berufserfahrung Leitende Positionen Informatiker in der Gebäudetechnik (Aus- und Weiterbildung eingeschränkt)
Ingenieurberufe	(Hoch-) Spezialisierte Gebiete (z.B. Kanalisation, Brandschutz) (3) Bauingenieure/innen ETH/FH (2) Bauzeichner/innen EFZ (2) Ingenieure/innen mit IT-Wissen (2) „Techniker/innen mit Berufserfahrung“ Verkaufsingenieure/innen
Berufe des Baugewerbes	Führungskräfte (z.B. Abteilungsleiter, Bauführer) (2) Dachdecker/innen, Bodenbauer/innen Spezialisierungen „Stellen direkt auf dem Bau“
Berufe des Gastgewerbes	Kaderpersonal (4) Ausgebildete Köche/innen (2) Praktikanten/innen Absolventen/innen von Hotelfachschulen (2) Ausgebildete Küchenangestellte Instandhaltungsfachleute Restaurantfachmann/-frau Rezeptionist/-in
Pflegeberufe	Höhere Fachschule (z.B. Fachmann/-frau Operationstechnik) (7) NDS (z.B. Notfallpflege, Intensivpflege) (6) Fachhochschule (5) Diplomniveau I und II Fachmann/-frau Gesundheit (FaGe)

Bemerkung: Anzahl Nennungen (Betriebe) sind in Klammer dargestellt. Die Auswertung basiert auf den Antworten aus 49 Gesprächen.

Die Liste zeigt die verschiedenen Facetten des Fachkräftemangels auf: Sie umfasst teilweise spezialisierte Profile, die hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden stellen (u.a. wurden leitende Positionen mehrmals erwähnt) oder Ausbildungen bedingen, die nur von wenigen Personen abgeschlossen werden. Es sind Tätigkeiten aufgeführt, die aufgrund des technologischen Wandels zurzeit noch zu wenig ausgebildet werden. Schliesslich wurden auch Berufe genannt, die bei den angebotenen Arbeitsbedingungen zu wenig attraktiv sind, um genügend Arbeitnehmende anzuziehen.

Die Firmen wurden gefragt, ob sie Beschäftigungspotential in den vier Zielgruppen wahrnehmen. In Abbildung 1 sind die Anzahl Betriebe dargestellt, welche ein Potential in den Zielgruppe identifizieren, unterteilt danach, ob gleichzeitig Hindernisse wahrgenommen werden, die das Potential einschränken, oder nicht. Die Gruppe der Unternehmen, die ein Beschäftigungspotential sowie Hindernisse wahrnimmt, steht im Vordergrund der Untersuchung; bei ihnen sollte es möglich sein, das Potential mittels zielgerichteter Instrumente besser zu nutzen.

Abbildung 1: Beschäftigungspotential der vier Zielgruppen (Anzahl Nennungen)



Bemerkung: Die Auswertung basiert auf den Antworten aus 49 Gesprächen. 50+ steht für Erwerbspersonen im Alter über 50 Jahren, Jugendliche für sozial benachteiligte Jugendliche, HQ(3.-St.) für Hochqualifizierte aus Drittstaaten und NQ für Niedrigqualifizierte.

Die Graphik zeigt, dass fast alle Arbeitgeber bei den älteren Arbeitnehmer/innen sowie den hochqualifizierten Personen aus Drittstaaten ein Potential wahrnehmen.

Auch bei den Jugendlichen und Niedrigqualifizierten erkennt eine Mehrheit der Befragten ein grundsätzliches Potential. Zu beachten ist, dass diese Anteile nicht das quantitative Potential (Zahl der Arbeitnehmenden, die zusätzlich gewonnen werden können) widerspiegeln; die Zahl der Nennungen ist ein Indikator für das Potential, das in *einer* Bewerbung gesehen wird.

In den Gesprächen wurden die Interviewpartner gefragt, ob es noch weitere Gruppen von Personen gibt, bei welchen die Arbeitgeber/innen ein Potential für die Rekrutierung erkennen, aber welche sich noch wenig oder gar nicht in ihren Betrieben bewerben. Bei den Resultaten (vgl. Tabelle 3) fällt auf, dass insbesondere Frauen wiederholt genannt werden. Dies kann mit der unausgewogenen Geschlechterverteilung in drei von vier Berufsfeldern erklärt werden (in den Pflegeberufe sind es entsprechend die Männer, die aufgeführt wurden). Zudem wurde auf junge Familien verwiesen, mit der Bemerkung, dass zu wenig Teilzeitstellen oder (finanziell tragbare) Betreuungsmöglichkeiten vorhanden sind. Zwei weitere Gruppen, die mehrmals genannt wurde (insbesondere in den Pflegeberufen), sind die Wieder- und Quereinsteiger/innen.

Tabelle 3: Weiteres Fachkräftepotential - aus Gespräche mit Arbeitgeber/innen

Informatikberufe	Frauen (3) Ältere Personen Hochqualifizierte, die nach Krankheit (u.a. Burnout) wiedereinsteigen Quereinsteiger/innen Student/innen oder Absolvent/innen für Praktika
Ingenieurberufe	Frauen (6) Alleinerziehende Mütter/Väter Wiedereinsteiger/innen
Baugewerbe	Frauen Personen mit körperlicher Behinderung (Massnahme Eingliederung)
Gastgewerbe	Frauen mit Kindern (3) Absolvent/innen für Praktikumsstellen Aushilfskräfte „Gut ausgebildete Schweizer/innen“ (Niveau Lehrabschluss) Personen mit Behinderung (sofern finanzielle Unterstützung besteht)
Pflegeberufe	Wiedereinsteiger/innen (3) Quereinsteiger/innen („mit gutem Bildungsstand“) (2) Asylsuchende (z.B. Ausbildungsprogramm für einfache Pflegearbeiten) Männer

**Anzahl Nennungen sind in Klammer dargestellt*

4. Hindernisse und Hilfestellungen - Einleitung

Die Informationen zu den Hindernissen und Hilfestellungen wurden getrennt für die vier Zielgruppen erhoben. Diese gruppenspezifischen Informationen werden im nächsten Kapitel beschrieben. Das vorliegende Kapitel dient dazu, die Hindernisse und Hilfestellungen einzuführen. Zudem wird aufgezeigt, welche Hindernisse und Hilfestellungen insgesamt (d.h. im Total über die vier Gruppen) am häufigsten genannt wurden. Dabei ist zu beachten (wie auch bei den Auswertungen in Kapitel 5), dass nicht alle 48 Unternehmen zu allen vier Zielgruppen Stellung bezogen haben. Die Zielgruppe wurde nur dann in die Diskussion miteinbezogen, wenn beim Unternehmen Erfahrung in der Rekrutierung bei der entsprechenden Gruppe besteht und/oder ein Beschäftigungspotential für zukünftige Rekrutierungen von Seiten der Arbeitgeber wahrgenommen wird.

4.1. Hindernisse

Die Hindernisse, welche von Arbeitgeber/innen im Zusammenhang mit der Rekrutierung der vier Zielgruppen wahrgenommen werden, sind in Tabelle 4 aufgeführt: Es wurden insgesamt 24 Einzelhindernisse in den Gesprächen genannt, welche anschliessend durch die Autoren zu zwölf Haupthindernissen zusammengefasst wurden.⁵

Beispielsweise beinhaltet die erste Kategorie „Hoher Rekrutierungs- oder Einarbeitungsaufwand“ vier Einzelnennungen und kann sich auf verschiedene Situationen beziehen: Mehraufwände können durch allfällig benötigte Arbeitsbewilligungen⁶ entstehen, oder durch hohe Einarbeitungskosten. Es kann aber auch sein, dass sich der Einarbeitungsaufwand aufgrund der (vermuteten) kurzen Beschäftigungsdauer für die Firma nicht lohnt, wenn beispielsweise ungenügende schulische Leistungen bei den Jugendlichen zu einem Lehrabbruch führen; wenn bei älteren Personen die Zeit im Unternehmen aufgrund von (Früh-)Pensionierungen kurz ist und die Betriebe dadurch nach einer eher kurzen Zeitspanne eine neue Person suchen müssen.

⁵ Es wurden zudem zwei Einzelhindernisse genannt, die in der weiteren Analyse nicht weiter berücksichtigt wurden, da sie selten genannt wurden (maximal vier Mal) und nicht zu einem Haupthindernis zugeteilt werden konnten. Diese beiden Einzelhindernisse sind: Tiefe Wahrscheinlichkeit, dass Person innerhalb der Firma (resp. zu einer höheren Berufsausbildung) aufsteigen kann; Befürchtung von Qualitätsverlust.

⁶ Die vier Zielgruppen weisen zwar alle Aufenthalts- und Arbeitsbewilligungen auf; trotzdem kann es beispielsweise bei den Hochqualifizierten aus Drittstaaten notwendig sein, Bewilligungen einzuholen (Familiennachzug von KurzaufenthalterInnen, Personen mit einer Aufenthaltsbewilligung aus humanitären Gründen sowie vorläufig Aufgenommene).

Oder wenn Unsicherheit besteht, wie lange der/die Arbeitnehmer/in überhaupt in der Schweiz tätig sein kann (beispielsweise bei einer vorläufigen Aufnahme).

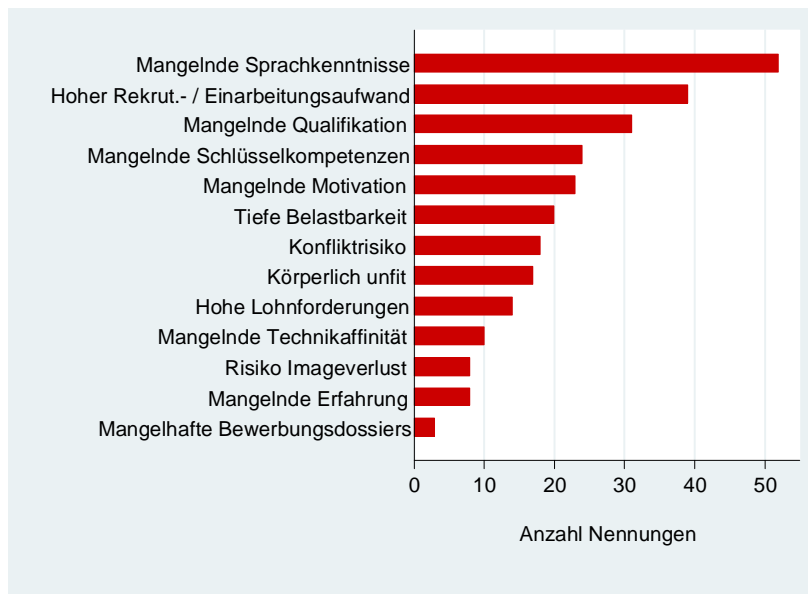
Table 4: Hindernisse aus Gesprächen mit Arbeitgeber/innen

Haupthindernisse	Einzelhindernisse
Hoher Rekrutierungs- oder Einarbeitungsaufwand	<ul style="list-style-type: none"> • Aufenthaltsbewilligung: Unsicherheit und administrativer Mehraufwand • Ungenügende schulische Leistungen führen zu Lehrabbruch • Aufwändige Einarbeitung • Frühpensionierung (ältere Mitarbeitende bleiben nur kurz)
Mangelnde Sprachkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Sprachkompetenzen
Mangelnde Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Motivation • Kurzzeitabsenzen • Fehlende Motivation (Schichtarbeiten; Vereinbarkeit Familie und Beruf) • Tiefe Bereitschaft Neues zu lernen
Mangelnde Schlüsselkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde soziale / persönliche Schlüsselkompetenzen (Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Selbständigkeit etc.)
Mangelnde Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlendes Fachwissen / mangelnde Qualifikation (u.a. Schulnoten) • Fehlende Anerkennung / Wiedererkennung von (ausl.) Bildungsdiplomen und Arbeitserfahrung
Mangelnde Erfahrung	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende (relevante) Berufserfahrung
Körperlich unfit	<ul style="list-style-type: none"> • Geistiger und/oder körperlicher Leistungsabbau / Defizite / Risiken • Suchtprobleme
Tiefe Belastbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Flexibilität • Tiefe Stressresistenz
Konfliktrisiko	<ul style="list-style-type: none"> • Kongruenz zum restlichen Team / Unternehmenskonzept • Konfliktrisiko (u.a. durch Nationalitätenvielfalt) • Kulturelle Unterschiede (im Umgang mit Hierarchien, Kommunikation, Hygiene etc.)
Risiko Imageverlust	<ul style="list-style-type: none"> • Imageverlust durch Lehrabbrüche / schlechte Lehrabschlüsse sowie Kleidung / Auftritt etc. • Kunden nicht offen für entsprechende Leute (Diskriminierung)
Hohe Lohnforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Lohn(neben)kosten / hohe Lohnerwartungen
Mangelhafte Bewerbungsdossiers	<ul style="list-style-type: none"> • Unvollständige/lückenhafte Bewerbungsdossiers
Mangelnde Technikaffinität	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Kompetenz im Umgang mit neuen Medien • Mangel an Technikaffinität

Abbildung 2 stellt dar, wie häufig die Haupthindernisse genannt wurden. Dabei werden die Nennungen pro Zielgruppe und Firma gezählt: Nimmt ein Gesprächs-

partner ein entsprechendes Hindernis bei drei von vier Gruppen wahr, werden drei Nennungen gezählt.⁷

Abbildung 2: *Bedeutung der Hindernisse insgesamt*



Bemerkung: Die Auswertung basiert auf 49 Gesprächen, wobei in jedem Gespräch bis zu vier Nennungen (für jede der besprochenen Gruppe, d.h. für jede Gruppe mit Beschäftigungspotential) hätten vorgenommen werden können. Die theoretische Maximalzahl der Nennungen liegt dadurch bei 155 Nennungen.

Die drei meistgenannten Hindernisse, mehr Personen aus den vier Zielgruppen zu rekrutieren, sind die *mangelnde Sprachkenntnisse*, *hoher Rekrutierungs- oder Einarbeitungsaufwand* und *mangelnde Qualifikation*.

⁷ Die Nennungen wurden so zu Haupthindernissen aggregiert, dass pro Gruppe und Gespräch maximal eine Nennung für ein Haupthindernis vorliegen kann (auch wenn ein/e Gesprächspartner/in mehrere Einzelhindernisse nannte, die zum gleichen Haupthindernis gehören).

4.2. Hilfestellungen

Die Hilfestellungen, welche laut den Arbeitgeber/innen dazu führen würden, dass Personen aus den vier Zielgruppen häufiger rekrutiert würden, sind in Tabelle 5 dargestellt: Insgesamt 20 Einzelhilfestellungen wurden in 13 Haupthilfestellungen eingeteilt.⁸

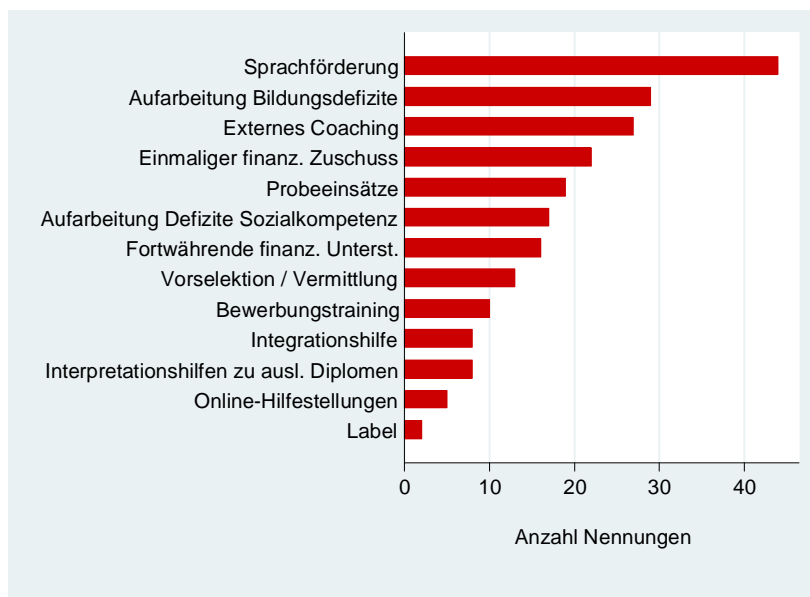
Tabelle 5: Hilfestellungen aus Gesprächen mit Arbeitgeber/innen

Titel	Inhalt
Probeweisungen	<ul style="list-style-type: none"> • Probeeinsätze / Stages
Vorselektion / Vermittlung	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenvermittlung / Vorselektion
Sprachförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Sprachförderung
Aufarbeitung Bildungsdefizite	<ul style="list-style-type: none"> • Aufarbeitung von (bereichsspezifischen) Bildungsdefiziten • Computertraining • Umgang mit neuen Medien
Aufarbeitung Defizite Sozialkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung soziale / persönliche Schlüsselkompetenzen
Externes Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Externes Coaching • Beratung für Firma
Einmaliger finanzieller Zuschuss	<ul style="list-style-type: none"> • Zuschüsse für Einarbeitung und Ausbildung
Fortwährende finanzielle Unterstützung / Risikoabsicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoabsicherung (z.B. bei gesundheitlichen Kosten) • Sozialkosten u. -abgaben (Lohnnebenkosten) reduzieren • Teillohnmodelle • Teilzeitausbildungen / Zuschuss während Ausbildung
Label	<ul style="list-style-type: none"> • Label • Image als verantwortungsvolle Firma z.B. durch Veröffentlichung Nachhaltigkeitsbericht (Corporate social responsibility CSR)
Interpretationshilfe zu ausländischen Diplomen	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretationshilfen zu ausländischen Diplomen
Integrationshilfe	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Wissen hinsichtlich Arbeitsmarkt, Kultur, Weiterbildung, Sozialvers. etc.
Bewerbungstraining	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungstraining
Online-Hilfestellungen	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Portal mit Lösungsvorschlägen

⁸ Folgende Hindernisse wurden in den Gesprächen höchstens einmal genannt und von der weiteren Analyse ausgeschlossen, da keine Zuordnung zu einem Haupthindernis vorgenommen werden konnte: Berücksichtigung bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen und Teilzeitarbeitsmodelle.

Abbildung 3 stellt dar, wie häufig die Haupthilfestellungen in den Gesprächen mit den 48 Arbeitgebern genannt wurden. Analog zur Auswertung der Hindernisse kann ein Arbeitgeber bis zu vier Mal gezählt werden (dann nämlich, wenn er/sie die Hilfestellung bei allen vier Gruppen als interessant einschätzte).

Abbildung 3: Bedeutung der Hilfestellungen insgesamt



Bemerkung: Die Auswertung basiert auf 49 Gesprächen, wobei in jedem Gespräch bis zu vier Nennungen (für jede der besprochen Gruppe, d.h. für jede Gruppe mit Beschäftigungspotential) hätten vorgenommen werden können. Die theoretische Maximalzahl der Nennungen liegt dadurch bei 155 Nennungen.

Sprachkurse wurden von den Betrieben im Zusammenhang mit den vier Zielgruppen mit Abstand am häufigsten genannt. Dies ist insofern überraschend, als dass nur eine Gruppe sich ausschliesslich aus Ausländer/innen zusammensetzt (hochqualifizierte Drittstaatler/innen). Offensichtlich stehen auch in den anderen drei Gruppen Personen mit einer Migrationsbiographie genügend stark im Vordergrund, so dass entsprechende Hilfestellungen genannt werden.

Das Resultat korrespondiert mit dem Befund, dass mangelnde Sprachkenntnisse das am meisten genannte Hindernis der Rekrutierung darstellen. Es gibt aber auch Betriebe, welche in *mangelnden Sprachkenntnissen* ein Hindernis sehen, jedoch in *Sprachförderung* keine geeignete Hilfestellung. Die Gründe dafür sind vielfältig und liegen meist in einer Kombination von Hindernissen (ein Betrieb gab beispielsweise an, dass neben den Sprachkenntnissen auch die Schweizer Unterneh-

menskultur wichtig sei, und dass entsprechend auch ein Sprachkurs nicht zur Anstellung führen würde). Diese ungefähre, aber nicht perfekte Übereinstimmung zwischen Hindernissen und Hilfestellungen gilt auch für die anderen Hindernisse resp. Hilfestellungen.

Als zweitmeist genannte Hilfestellung wird eine *Aufarbeitung von (bereichsspezifischen) Bildungsdefiziten* in den Interviews diskutiert. Dazu zählen berufs- und bereichsspezifische Bildungsdefizite, aber auch die Aneignung von bereichsübergreifenden Fähigkeiten wie die Nutzung von Computer/IT und der Umgang mit neuen Medien.

An dritter und vierter Stelle stehen ein *externes Coaching* sowie ein *einmaliger finanzieller Zuschuss* an die Betriebe. Das externe Coaching bezieht sich auf verschiedene Formen der Betreuung, Unterstützung und Begleitung des/der Angestellten einer Zielgruppe durch eine externe Person (genannt wurde z.B. ein/e Sozialarbeiter/in). Dieser Coach würde dem Angestellten bei Fragen / Anliegen zur Verfügung stehen und könnte auch als Anlaufstelle für den Arbeitgeber/in dienen, falls Herausforderungen im Arbeitsverhältnis zwischen dem/der Angestellten und dem Betrieb entstehen. Das externe Coaching würde so die Kosten für den Betrieb reduzieren. Bei einem einmaligen finanziellen Zuschuss als Hilfestellung werden die Betriebe direkt finanziell entlastet für ihre Mehrkosten bei der Einarbeitung und bei der Ausbildung der Zielgruppen. Ein solches Instrument kennen beispielsweise die RAV, die sogenannte „Einarbeitungszuschüsse“ oder „Ausbildungszuschüsse“ nutzen.

Ein Diskussionspunkt in den Gesprächen war oft (und in Bezug auf verschiedene Hilfestellungen), ob die Personen zum Zeitpunkt der Bewerbung gewisse Hilfestellungen bereits genossen haben sollten, oder ob es reicht, wenn diese erst nach der Anstellung genutzt werden. Diese Diskussion wurde in Bezug auf Hilfestellungen geführt, bei denen es grundsätzlich denkbar ist, sie vor oder nach der Anstellung zu nutzen (oder aber sowohl als auch):

- Sprachförderung
- Aufarbeitung Bildungsdefizite
- Aufarbeitung Defizite Sozialkompetenz
- Integrationshilfe

Bei diesen Stützen sind die Stimmen der Unternehmen und Institutionen zweigeteilt: Einige Betriebe sind der Ansicht, dass die Kompetenzen, welche den Arbeitnehmenden durch die Hilfestellungen vermittelt werden, vor Anstellung gelernt werden sollten. Andere wiederum sehen wenig Probleme darin, dass eine Person erst nach dem Zustandekommen eines Anstellungsverhältnisses beispielsweise in

einem Sprachkurs die Sprachkenntnisse festigt oder Wissen hinsichtlich des Schweizer Arbeitsmarkts, der Kultur oder der Weiterbildung in der Branche (zusammengefasst als *Integrationshilfe*) aneignet.

Folgende Hilfestellungen werden per Definition *vor* der Anstellung angewandt:

- Probeeinsätze
- Vorselektion / Vermittlung
- Interpretationshilfe zu ausländischen Diplomen

Weitere Hilfestellungen können hingegen erst *nachdem* ein Arbeitsverhältnis zustande gekommen ist genutzt werden:

- Externes Coaching
- Einmaliger finanzieller Zuschuss
- Fortwährende finanzielle Unterstützung / Risikoabsicherung
- Label

Es sollte schliesslich erwähnt werden, dass im Rahmen der Gespräche die Finanzierung der Hilfestellungen (resp. eine allfällige Ko-Finanzierung durch den Arbeitgeber) nicht diskutiert wurden. Der Fokus der Befragung lag auf der Frage, ob ein Instrument generell überhaupt als interessant befunden wird.

5. Hindernisse und Hilfestellungen nach Zielgruppen

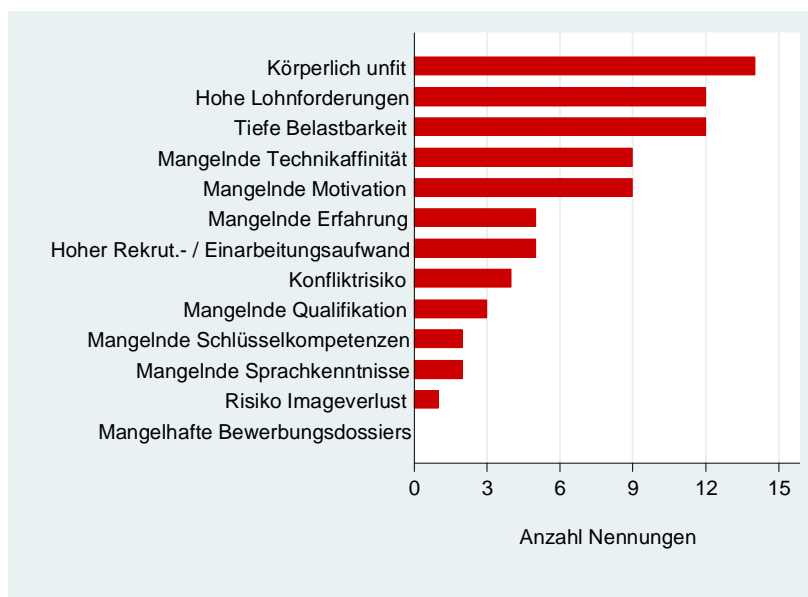
Im vorliegenden Kapitel werden die oben eingeführten Hindernisse und Hilfestellungen für jede der vier Zielgruppen getrennt ausgewertet, beschrieben und interpretiert.

5.1. Hindernisse für ältere Erwerbspersonen

Die Zielgruppe der älteren Erwerbspersonen (definiert als Personen in der Alterskategorie 50+) wurde in 47 Gesprächen besprochen (vgl. Abbildung 1). Die restlichen zwei Betriebe – je einen im Gastgewerbe und Baugewerbe – machten geltend, dass sie (praktisch) keine Bewerbungen aus dieser Zielgruppe erhalten.

Die am häufigsten genannten Hindernisse sind *körperlich unfit*, *hohe Lohnforderungen*, *tiefe Belastbarkeit*, *mangelnde Technikaffinität* und *mangelnde Motivation* (vgl. Abbildung 4 sowie Tabelle 6). Zu betonen gilt es dabei Folgendes: Sieben der 47 Betriebe sehen *keine* Hindernisse, ältere Arbeitsnehmende zu rekrutieren.

Abbildung 4: Hindernisse bei der Rekrutierung von älteren Personen (50+)



Bemerkung: Die Auswertung basiert auf 47 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei älteren Personen (50+) wahrnehmen.

Rund ein Drittel der Betriebe nannten den geistigen und / oder körperlichen Leistungsabbau (*körperlich unfit*) sowie entsprechende Defizite und Risiken für den Betrieb als Hindernis, mehr ältere Erwerbspersonen zu rekrutieren. Auch die *tiefe*

Belastbarkeit der älteren Arbeitnehmenden (u.a. durch tiefere Stressresistenz und geringere Flexibilität bei dieser Zielgruppe verursacht) wird gemäss den Aussagen von einem Drittel der Betriebe als Hindernis wahrgenommen. Diese Firmen geben zur Auskunft, dass die „Belastung und Hektik“ in ihrem Betrieb ein Problem für ältere Arbeitnehmende darstellt. Ein Betrieb im Baugewerbe sprach gar von einem „unüberwindbaren Hindernis“, was die körperliche Belastbarkeit für ältere Personen betrifft.

Ein Hindernis, das nur im Zusammenhang mit dieser Zielgruppe aufgeführt wurde, sind die *hohen Lohnforderungen*: Die Betriebe liessen verlauten, dass oft in den Lohnverhandlungen hohe Forderungen gestellt werden, trotz tieferer Produktivität dieser Altersgruppe. Es wurde auch darauf verwiesen, dass dies bei den älteren Mitarbeitenden in der Firma weniger problematisch sei, weil deren Stärken sichtbar sind oder verdiente Mitarbeitende Sympathieträger seien oder zumindest aus sozialen Gründen nicht entlassen würden.

Auch ein *Mangel an Technikaffinität* und damit verbunden eine fehlende Kompetenz im Umgang mit neuen Medien und Technologien werden von neun Betrieben als Grund genannt, weshalb nicht mehr ältere Erwerbspersonen beschäftigt werden. Auch dieses Hindernis wird fast ausnahmslos im Zusammenhang mit der Zielgruppe 50+ genannt (eine zusätzliche Nennung gab es zudem bei den sozial benachteiligten Jugendlichen).

Neun Arbeitgeber/innen nehmen einen *Mangel an Motivation* bei den älteren Arbeitnehmenden als Hindernis wahr, insbesondere im Zusammenhang mit Schichtarbeit: Diese würde sich laut den Gesprächspartner/innen negativ auf die Leistung und das Betriebsklima auswirken. Zudem kann eine Rolle spielen, dass ältere Erwerbspersonen überdurchschnittlich lange auf Stellensuche sind; das kann ein gewisses Frustrationspotential auslösen, was laut den Arbeitgebern auch im Bewerbungsgespräch wahrzunehmen ist.

Unterschiede nach Berufsfelder / Branchen

Der körperliche Leistungsabbau (*körperlich unfit*) der älteren Arbeitnehmenden werden insbesondere im Baugewerbe und Gastgewerbe sehr kritisch betrachtet: Von den Firmen aus diesen Branchen haben rund zwei Drittel das Hindernis aufgeführt. Auch im Pflegebereich wurde es mehrmals erwähnt. Diese Berufsfelder beinhalten körperlastige Tätigkeiten.

Eine *tiefe Belastbarkeit* im Sinne von einer tieferen Stressresistenz und Flexibilität wurde wiederum in allen Branchen zum Thema gemacht – mit Ausnahme des Baugewerbes. Auch die hohen *Lohnforderungen* stellen bei allen Berufsfeldern

eine Hürde dar. Bei den Ingenieurbetrieben (5 der 11 Betriebe) werden sie überdurchschnittlich häufig genannt; eine mögliche Erklärung für die Bedeutung dieses Hindernisses im Ingenieurwesen könnte darin liegen, dass in dieser Branche tendenziell hohe Gehälter gezahlt werden.

Im Bereich der Pflege und im Gastgewerbe wurde die fehlende *Motivation* der Arbeitnehmenden wiederholt genannt, was mit der Schichtarbeit in diesen Berufen zusammenhängt. Der *Mangel an Technikaffinität* schliesslich wurde fast ausschliesslich von den Betrieben im Informatikbereich als Hindernis genannt; dafür umso häufiger. Interessanterweise wurde dieses Hindernis im Bereich der Ingenieurberufe nicht aufgeführt, obwohl auch diese Branche Technikaffinität bedingt.

Tabelle 6: Hindernisse bei der Rekrutierung älterer Erwerbspersonen (50+)

	Total	Bau	Gastgew.	Informatik	Ingenieure	Pflege	KMU	Grossfirma
Hoher Rekrutierungs- oder Einarbeitungsaufwand	5	2	1	0	1	1	0	5
Mangelnde Sprachkenntnisse	2	0	0	0	0	2	0	2
Mangelnde Motivation	9	0	3	1	1	4	4	5
Mangelnde Schlüsselkompetenzen	2	0	0	0	0	2	0	2
Mangelnde Qualifikation	3	0	1	1	0	1	1	2
Mangelnde Erfahrung	5	0	0	3	1	1	2	3
Körperlich unfit	14	4	6	1	0	3	4	10
Tiefe Belastbarkeit	12	0	3	3	3	3	6	6
Konfliktrisiko	4	0	3	1	0	0	2	2
Risiko Imageverlust	1	0	1	0	0	0	0	1
Hohe Lohnforderungen	12	2	1	2	5	2	8	4
Mangelhafte Bewerbungsdossiers	0	0	0	0	0	0	0	0
Mangelnde Technikaffinität	9	1	0	6	0	2	4	5
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	47	6	9	10	11	11	22	25
Kein Beschäftigungspotential vorhanden	2	1	1	0	0	0	2	0
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25

Bemerkung: Die drei am häufigsten genannten Hindernisse (mit mind. zwei Nennungen) sind blau markiert. Auswertung basiert auf 47 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei älteren Erwerbspersonen (50+) wahrnehmen.

Unterschiede nach Firmengrösse

Die *tiefe Belastbarkeit* und der *Mangel an Technikaffinität* sowie *Motivation* ist sowohl für KMU wie auch Grossbetriebe ein Hindernis, mehr ältere Erwerbspersonen anzustellen. Im Vergleich zu den Grossbetrieben nehmen die *hohen Lohnforderungen* bei den KMU einen höheren Stellenwert ein. Die Grossfirmen führten hingegen *körperlichen Leistungsabbau* überdurchschnittlich häufig als Hindernis auf.

Generell ist zudem zu erkennen, dass Grossfirmen in der Tendenz mehr Hindernisse identifiziert haben (das mag mitunter daran liegen, dass diese Firmen mehr Rekrutierungen durchführen und grössere Erfahrung mit älteren Erwerbspersonen aufweisen). Der Schluss, dass KMU die Gruppe der älteren Erwerbspersonen weniger kritisch wahrnehmen als Grossfirmen, ist nicht zulässig; die Zahl der Nennungen widerspiegelt nicht zwingend die Bedeutung der Hindernisse für jene Betriebe, die das Hindernis genannt haben.

5.2. Hilfestellungen bei der Rekrutierung älterer Erwerbspersonen

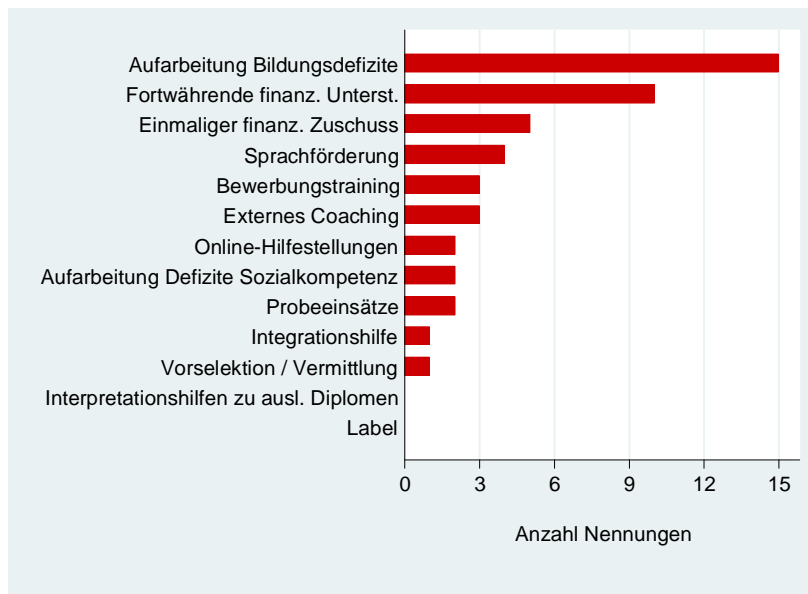
Abbildung 5 sowie Tabelle 7 fassen die Hilfestellungen zusammen, die im Zusammenhang mit den älteren Erwerbspersonen genannt wurden.

Rund ein Drittel der Betriebe schätzen die *Aufarbeitung von Bildungsdefiziten* als wichtige Hilfestellung bei der Rekrutierung von älteren Erwerbspersonen ein, wobei Computertraining oder Training im Umgang mit neuen Medien im Vordergrund stehen. Diese Hilfestellung korrespondiert mit dem häufig genannten Hindernis Mangel an Technikaffinität (vgl. Kapitel 5.1.). Allerdings spielt auch die Aufarbeitung von bereichsspezifischem Bildungsdefizite (die zum gleichen Haupthindernis, *Aufarbeitung von Bildungsdefiziten*, gezählt werden), eine wichtige Rolle (siehe detaillierte Resultate im Anhang 3).

Eine weitere Hilfestellung, welche von einem Fünftel der Betriebe als interessant erachtet wird, ist die *fortwährende finanzielle Unterstützung sowie Risikoabsicherung* für ältere Arbeitnehmende. Diese Hilfestellung steht in direktem Zusammenhang mit dem Hindernis der hohen Lohnforderung sowie der hohen Lohnnebenkosten der älteren Arbeitnehmenden, aber auch mit deren grösseren gesundheitlichen Problemen (vgl. Kapitel 5.1.): eine Reduktion der Lohnnebenkosten würde die Betriebe entlasten und könnte dazu führen, dass mehr ältere Bewerber im Rekrutierungsprozess erfolgreich bestehen. Von zwei Betrieben (im Baugewerbe sowie im Pflegebereich) wird zudem in diesem Zusammenhang erwähnt, dass eine

Risikoabsicherung bei gesundheitlichen Kosten eine interessante Hilfestellung wäre. Auch Teillohnmodelle und finanzielle Unterstützung während der Ausbildungszeit kamen als Einzelhindernis fallweise zur Sprache.

Abbildung 5: Hilfestellungen bei der Rekrutierung von Erwerbspersonen (50+)



Bemerkung: Die Auswertung basiert auf 47 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei älteren Personen (50+) wahrnehmen.

Ein *einmaliger finanzieller Zuschuss* wurde von fünf Firmen als eine mögliche Hilfestellung aufgezählt. Diese Hilfestellung soll die Einarbeitung der älteren Arbeitnehmenden unterstützen resp. die zusätzlichen Kosten decken. Aufgrund der von den Firmen genannten Befürchtung, dass ältere Arbeitnehmende eine tiefere Stressresistenz und Belastbarkeit aufweisen, würde eine umfangreiche Einarbeitungs- und Unterstützungszeit seitens der Unternehmen, welche finanziell entschädigt wird, von mehreren Betrieben als interessante Hilfestellung erachtet.

Unterschiede nach Berufsfelder / Branchen

In allen Berufsfeldern – mit Ausnahme des Gastgewerbes – gibt es Interviewpartner, die eine Aufarbeitung von *Bildungsdefiziten* als relevante Hilfestellung einschätzen, um mehr ältere Arbeitssuchende rekrutieren zu können. Die Hilfestellung *fortwährende finanzielle Unterstützung* ist berufsfeldübergreifend, wurde aber bei den Betrieben im Bereich Ingenieurwesen am häufigsten aufgezählt (diese nannten eine Reduktion der Lohnnebenkosten als wichtige Hilfestellung).

Unter dem gleichen Titel wird von zwei Betrieben im Baugewerbe und im Bereich der Pflege eine Risikoabsicherung bei gesundheitlichen Kosten als möglich Stütze empfunden. Auch ein *einmaliger finanzieller Zuschuss* könnte laut den Rückmeldungen in allen Branchen einen Mehrwert generieren.

Tabelle 7: Hilfestellung bei der Rekrutierung älterer Erwerbspersonen (50+)

	Total	Bau	Gastgew.	Informatik	Ingenieure	Pflege	KMU	Grossfirma
Probeeinsätze	2	0	1	0	0	1	1	1
Vorselektion / Vermittlung	1	1	0	0	0	0	0	1
Sprachförderung	4	1	1	0	1	1	2	2
Aufarbeitung Bildungsdefizite	15	2	0	3	3	7	5	10
Aufarbeitung Defizite Sozialkompetenz	2	1	0	0	0	1	0	2
Externes Coaching	3	0	0	1	1	1	1	2
Einmaliger finanzieller Zuschuss	5	1	1	1	1	1	1	4
Fortw. finanz. Unterstützung / Risikoabsicherung	10	1	0	1	5	3	5	5
Label	0	0	0	0	0	0	0	0
Interpretationshilfen zu ausländischen Diplomen	0	0	0	0	0	0	0	0
Integrationshilfe	1	0	0	0	0	1	0	1
Bewerbungstraining	3	1	1	0	1	0	0	3
Online-Hilfestellungen	2	0	2	0	0	0	1	1
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	47	6	9	10	11	11	22	25
Kein Beschäftigungspotential vorhanden	2	1	1	0	0	0	2	0
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25

Bemerkung: Die drei am häufigsten genannten Hilfestellungen (mit mind. zwei Nennungen) sind blau markiert. Auswertung basiert auf 47 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei älteren Erwerbspersonen (50+) wahrnehmen.

Unterschiede nach Firmengrösse

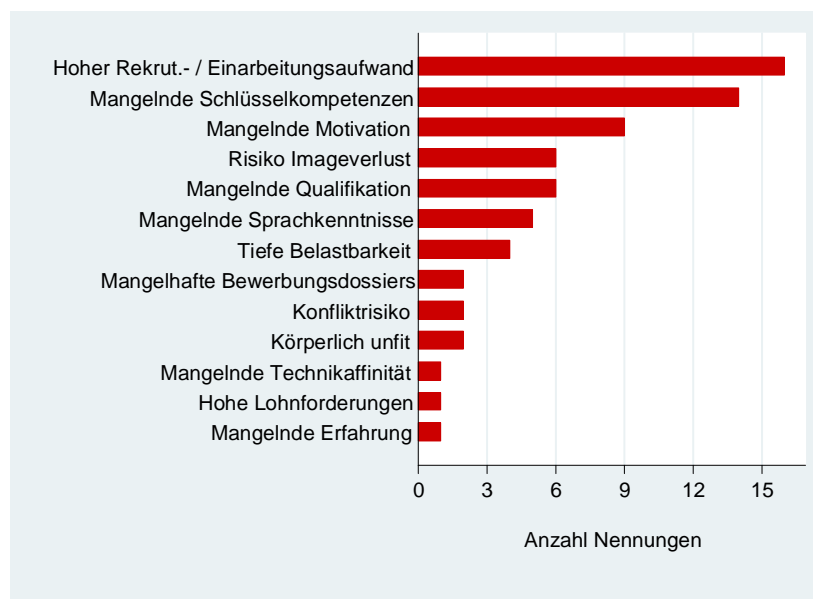
Die *Aufarbeitung von Bildungsdefiziten* wird häufiger von Grossbetrieben als von KMU als relevante Hilfestellung eingeschätzt, wohingegen die *fortwährende finanzielle Unterstützung sowie Risikoabsicherung* von beiden Firmengrössen als Stütze gesehen wird. Ein *einmaliger finanzieller Zuschuss* wird von den Grossbetrieben als Stütze gesehen, mehr ältere Erwerbspersonen zu rekrutieren; bei den

KMU erhielt diese Hilfestellung hingegen lediglich eine Nennung. Die Tatsache, dass finanzielle Unterstützungen von KMU nicht häufiger genannt wurden, ist insofern überraschend, als dass bei den Hindernissen die hohen Lohnforderungen von KMU weitaus häufiger aufgeführt wurden.

5.3. Hindernisse für sozial benachteiligte Jugendliche

Die Gruppe der sozial benachteiligten Jugendlichen wurde mit 37 Unternehmen diskutiert (vgl. Abbildung 1). In weiteren elf Firmen wird es als nicht möglich erachtet, Lernende auszubilden; entsprechend werden Bewerbungen von sozial benachteiligten Jugendlichen in diesen elf Firmen nicht berücksichtigt.

Abbildung 6: Hindernisse bei der Rekrutierung von sozial benachteiligten Jugendlichen



Bemerkung: Die Auswertung basiert auf 37 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei sozial benachteiligten Jugendlichen wahrnehmen.

Fünf der 37 Firmen sehen *keine* Hindernisse, sozial benachteiligte Jugendliche auszubilden. Abbildung 6 stellt die von den restlichen 32 Betrieben genannten Hindernisse in Bezug auf sozial benachteiligte Jugendliche dar. Die meist genannten Hindernisse, welche Unternehmen darin hindern, sozial benachteiligte Jugendliche zu rekrutieren und auszubilden, werden untenstehend diskutiert. In Tabelle 8

sind die Antworten zudem nach Berufsfeld und Grösse der Betriebe unterteilt aufgeführt.

Ein *hoher Rekrutierungs- oder Einarbeitungsaufwand* wird von fast der Hälfte (16 von 37) der Betriebe als Hindernis genannt, welche sie daran hindert, mehr sozial benachteiligte Jugendliche zu rekrutieren. Dabei stehen insbesondere die Lehrabbrüche im Vordergrund (siehe auch Auswertung der Einzelhindernisse in Anhang 3); rund ein Drittel der Firmen, welche Potential bei Jugendlichen wahrnehmen, führten dies als Hindernis auf. Die erhöhte Wahrscheinlichkeit eines Abbruchs hängt mit den ungenügenden Leistungen zusammen, meist in den schulischen Komponenten der Ausbildung. Generell wird moniert, dass die schulischen Fähigkeiten bei dieser Gruppe schlecht seien, für die Lehre und den Beruf hingegen wichtig. Eine Rolle spielt auch die tiefe Lernbereitschaft und -motivation.

Die Lehrabbrüche wiederum können zu einem *Imageverlust* der Betriebe führen, welche sechs der Gesprächspartner/innen als problematisch erachten. Ein Betrieb meinte, dass „der gute Wille bestraft werde“, wenn anschliessend die Firma auf dem Lehrstellenmarkt ein schlechtes Image erhält. Neben Lehrabbrüchen spielen auch schlechte Lehrabschlüsse sowie das Auftreten der sozial benachteiligten Jugendlichen gegenüber Kunden eine Rolle („soziale Auffälligkeiten passen nicht ins Betriebsbild“).

Ein weiteres Hindernis, sozial benachteiligte Jugendliche zu beschäftigen und auszubilden, ist laut 14 der 37 Betriebe, welche bereits Lehrstellen anbieten oder ein Beschäftigungspotential wahrnehmen, der *Mangel an Schlüsselkompetenzen*. Es wurden beispielsweise Selbständigkeit, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit hervorgehoben. Ein Gesprächspartner meinte zudem in Bezug auf das Arbeitsklima in seiner Firma, welches von schnellen Abläufen geprägt ist, dass „dies kein Umfeld für Jugendliche, welche bereits mit anderen Schwierigkeiten im Alltag leben müssen sei“. Die unzulänglichen Schlüsselkompetenzen führen wiederum zu einem erhöhten Betreuungsaufwand und einer längerer Ausbildungsdauer, bis die Jugendliche selbständig arbeiten können.

Ein *Motivationsmangel* bei der Gruppe der sozial benachteiligten Jugendlichen wird von neun Betrieben als Hindernis wahrgenommen. Dieser habe direkte Auswirkung auf die Kundschaft und die Qualität der Arbeit. Zudem wird eine tiefe Stressresistenz bei der Gruppe wahrgenommen, die problematisch sei. Denn die Lernenden müssen hohen Anforderungen Stand halten und sind am Arbeitsplatz Stress ausgesetzt.

Sechs der 37 Betriebe nennen den *Mangel an Qualifikation* als Hindernis; damit sind die schlechteren Schulnoten gemeint, welche die sozial benachteiligten Ju-

gendlichen im Vergleich zu ihren Mitbewerber/innen aufweisen. Bei einigen Betrieben im Bereich der Informatik- und Ingenieurberufe werden zum Teil Mindestnoten im Bereich Mathematik verlangt.

Unterschiede nach Berufsfelder / Branchen

Der *erhöhte Rekrutierungs- und Einarbeitungsaufwand* (in Form eines erhöhten Risikos von *Lehrabbrüchen*) sowie der *Mangel an Schlüsselkompetenzen* wurden in allen Berufsfeldern als Hindernis genannt.

Die Befürchtung, dass Lehrabbrüche / schlechte Lehrabschlüsse oder unpassendes Auftreten der Lernenden in einem *Imageverlust* resultieren, wurde insbesondere im Gastgewerbe und bei den Pflegeberufen betont. Dasselbe gilt für den *Mangel an Motivation* (wobei dieses Defizit auch im Baugewerbe mehrmals genannt wurde). Im Gastgewerbe wurde hervorgehoben, dass „gewisse soziale Anforderungen wie hygienisches Auftreten, Ordentlichkeit und ein guter Leumund“ wesentlich sind. Zudem sei Freundlichkeit und der Umgang mit Gästen im Gastgewerbe zentral und bilde auch bei den Lernenden eine wichtige Voraussetzung.

Mangelnde Sprachkenntnisse wurden nur in den Pflegeberufen und im Gastgewerbe thematisiert. In der Pflege werden sehr gute Kenntnisse der Ortssprache (sowie ein Verständnis von Mundart) als zwingende Voraussetzung erachtet: Im Kontakt mit den zu pflegenden Personen müssen die Jugendlichen die jeweilige Landessprache beherrschen (in der Deutschschweiz wird zum Teil verlangt, dass auch Mundart verstanden wird). Zudem wurde betont, dass die Dokumentation und das Verständnis einer Krankenakte ein wichtiger Bestandteil der Arbeit sei.

Zusätzlich zu den bisher genannten Hindernissen wurden im Baugewerbe *Suchtprobleme* als ein wichtiger Aspekt genannt (als Teil der Kategorie „Körperlich unfit“, siehe auch Detailresultate in Anhang 3).

Unterschiede nach Firmengrösse

KMU sowie Grossbetriebe nehmen ähnliche Hindernisse bei der Rekrutierung und Ausbildung von sozial benachteiligten Jugendlichen wahr: zwei der oben aufgeführten fünf meistgenannten Hindernisse wurden anteilmässig ungefähr gleich oft aufgezählt. Der *Mangel an Schlüsselkompetenzen*, der *hohe Rekrutierungs- und Einarbeitungsaufwand* (aufgrund von Lehrabbrüchen) sowie das Risiko eines *Imageverlusts* werden hingegen häufiger von den Grossfirmen wahrgenommen als von den KMU.

Generell ist wiederum zu erkennen – wie bei der Zielgruppe der älteren Erwerbspersonen – dass Grossfirmen in der Tendenz mehr Hindernisse identifiziert haben.

Tabelle 8: Hindernisse bei der Rekrutierung von sozial benachteiligten Jugendlichen

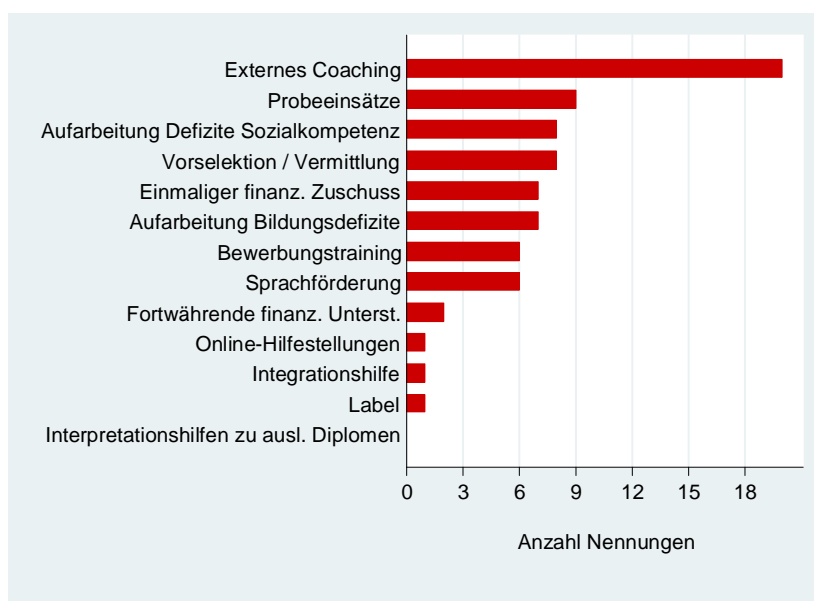
	Total	Bau	Gastgew.	Informatik	Ingenieure	Pflege	KMU	Grossfirma
Hoher Rekrutierungs- oder Einarbeitungsaufwand	16	3	2	2	4	5	5	11
Mangelnde Sprachkenntnisse	5		2			3	2	3
Mangelnde Motivation	9	3	3			3	4	5
Mangelnde Schlüsselkompetenzen	14	2	4	2	1	5	4	10
Mangelnde Qualifikation	6	1		2	3		4	2
Mangelnde Erfahrung	1	1					1	
Körperlich unfit	2	2						2
Tiefe Belastbarkeit	4		2			2	1	3
Konfliktrisiko	2					2		2
Risiko Imageverlust	6	2	3			1	1	5
Hohe Lohnforderungen	1		1					1
Mangelhafte Bewerbungs dossiers	2					2	1	1
Mangelnde Technikaffinität	1				1			1
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	37	5	8	5	8	11	16	21
Kein Beschäftigungspotential vorhanden	12	2	2	5	3	0	8	4
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25

Bemerkung: Die drei am häufigsten genannten Hindernisse (mit mind. zwei Nennungen) sind blau markiert. Auswertung basiert auf 37 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei sozial benachteiligten Jugendlichen wahrnehmen.

5.4. Hilfestellungen bei der Rekrutierung von sozial benachteiligten Jugendlichen

Die aus Arbeitgebersicht interessantesten Hilfestellungen im Zusammenhang mit sozial benachteiligten Jugendlichen sind *Coaching*, *Probeeinsätze*, *Aufarbeitung der Defizite bei den Sozialkompetenzen* sowie eine *Vorselektion* durch eine Vermittlungsstelle (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Hilfestellungen bei der Rekrutierung von sozial benachteiligten Jugendlichen



Bemerkung: Die Auswertung basiert auf 37 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei sozial benachteiligten Jugendlichen wahrnehmen.

An erster Stelle (von etwas mehr als der Hälfte der Betriebe genannt, welche in dieser Zielgruppe Beschäftigungspotential sehen) steht ein *externes Coaching* für die Jugendlichen. Dies wird durch die Gesprächspartner allerdings sehr unterschiedlich wahrgenommen und bewertet: Als Vorteil wurden mitunter aufgeführt, dass das Coaching die Elternfunktion kompensieren könnte, „die bei solchen Jugendlichen oft fehlt“. Andere Firmen sehen ein Potential für Coaching, wenn gewisse Rahmenbedingungen erfüllt sind („Persönlichkeit des Coach“, „[passender] Charakter eines Jugendlichen“). Schliesslich gab es auch Wortmeldungen, welche das Coaching schlicht nicht als zielführend befanden („nicht realistisch, das Team ist zu interdisziplinär“, „zu aufwändig“) oder darauf hinwiesen, dass die Ausbil-

dung bereits jetzt weitgehend im Verhältnis 1:1 stattfindet und eine Drittperson nicht benötigt wird.

Probeinsätze reduzieren das Risiko für den Betrieb, einen Jugendlichen einzustellen, der den Anforderungen des Betriebs nicht gewachsen ist. Es wurde in den Gesprächen mehrmals darauf hingewiesen, dass in dieser Hinsicht schon sehr viel unternommen wird (z.B. Schnuppertage) – unabhängig von der Tatsache, ob die Lehrstellensuchenden sozial benachteiligt sind oder nicht. Trotzdem wurden Probeinsätze von neun Betrieben als geeignetes Instrument genannt; diese Betriebe sind der Meinung, dass Probeinsätze eine gute Möglichkeit sind zu ermitteln, welche Herausforderungen die sozial benachteiligten Jugendlichen für den Lehrbetrieb mit sich bringen.

Acht Betriebe bezeichnen eine *Vorselektion / Vermittlung* von sozial benachteiligten Jugendlichen als interessante Hilfestellung. Das Ziel der Vorselektion wäre, ein passender Match zwischen dem Profil des Jugendlichen und des Betriebs herzustellen, sowie die Betriebe darüber zu informieren, welche Defizite und Herausforderungen die sozial benachteiligten Jugendlichen mit sich bringen.

Das Interesse von acht Betrieben an der Vermittlung von sozialen und persönlichen Kompetenzen, um *Defizite in der Sozialkompetenz* aufzuarbeiten, ergibt sich aus der Bedeutung, welcher dem entsprechenden Hindernis zugeordnet wurde (Mangel an Schlüsselkompetenzen, siehe Kapitel 5.3). Ebenfalls acht Mal wurde *Aufarbeitung von (bereichsspezifischen) Bildungsdefiziten* genannt; einmal mit explizitem Verweis auf IT-Grundkenntnisse (Betrieb im Ingenieurwesen).

Nicht unter den fünf meist genannten Hilfestellungen befindet sich die Hilfestellung *Bewerbungstraining*; dieses Instrument wurde aber bei den Jugendlichen weitaus häufiger als bei den anderen Zielgruppen erwähnt (sechs Mal insgesamt). Die Erfahrung dieser Firmen hat gezeigt, dass Lehrstellenbewerbungen von sozial benachteiligten Jugendlichen oft nicht komplett und fehlerhaft eintreffen. Um der Gruppe entsprechende Chancen einzuräumen und die Bewerbung richtig einzuschätzen, sei es daher wichtig, Bewerbungstraining anzubieten.

Unterschiede nach Berufsfelder / Branchen

Tabelle 9 zeigt die Hilfestellung wiederum nach Berufsfeld und Grösse der Betriebe dar. Es sind keine ausgeprägten Unterschiede bezüglich Hilfestellungen nach den verschiedenen Berufsfeldern ersichtlich. *Externes Coaching* sowie die *Vorselektion / Vermittlung* der sozial benachteiligten Jugendlichen wurde berufsfeldübergreifend oft genannt. Die Vermittlung von *sozialen / persönlichen Kompetenzen* sowie *Probeinsätze* wurde in allen Berufsfeldern mit Ausnahme der Ingeni-

eurberufen aufgegriffen (interessanterweise nicht häufiger im Gastgewerbe und in der Pflege, welche dieses Hindernis besonders häufig angesprochen haben).

Die meisten Nennungen zur *Sprachförderung* kamen aus dem Pflege- und Ingenieurbereich. Bei den Pflegeberufen stellen Sprachkompetenzen, wie der Überblick zu den Hindernissen gezeigt hat (vgl. Kapitel 5.3), ein Muss-Kriterium dar.

Tabelle 9: Hilfestellungen bei der Rekrutierung von sozial benachteiligten Jugendlichen

	Total	Bau	Gastgew.	Informatik	Ingenieure	Pflege	KMU	Grossfirma
Probeweisungen	9	4	2	1	0	2	4	5
Vorselektion / Vermittlung	8	1	1	3	2	1	4	4
Sprachförderung	6	0	1	0	2	3	3	3
Aufarbeitung Bildungsdefizite	7	2	0	1	2	2	4	3
Aufarbeitung Defizite Sozialkompetenz	8	2	2	3	0	1	2	6
Externes Coaching	20	4	5	2	5	4	10	10
Einmaliger finanzieller Zuschuss	7	1	2	1	2	1	5	2
Fortw. finanz. Unterstützung / Risikoabsicherung	2	0	1	0	0	1	1	1
Label	1	0	0	0	1	0	1	0
Interpretationshilfen zu ausländischen Diplomen	0	0	0	0	0	0	0	0
Integrationshilfe	1	0	1	0	0	0	0	1
Bewerbungstraining	6	2	1	0	1	2	3	3
Online-Hilfestellungen	1	0	1	0	0	0	1	0
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	37	5	8	5	8	11	16	21
Kein Beschäftigungspotential vorhanden	12	2	2	5	3	0	8	4
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25

Bemerkung: Die drei am häufigsten genannten Hilfestellungen (mit mind. zwei Nennungen) sind blau markiert. Auswertung basiert auf 37 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei sozial benachteiligten Jugendlichen wahrnehmen.

Unterschiede nach Firmengrösse

Grossbetriebe nennen die Aufarbeitung der *Defizite der Sozialkompetenz* häufiger als KMU. Ein einmaliger finanzieller Zuschuss hingegen wurde vermehrt bei den KMU Betrieben als Hilfestellung erwähnt: Finanzielle Unterstützung für die Ein-

arbeitung und Ausbildung der sozial benachteiligten Jugendlichen hat für die kleineren Betriebe vermutlich einen grösseren Stellenwert, da entsprechende Mehraufwände und Risiken schwerer durch kleinere Betriebe zu tragen sind als durch grössere. *Externes Coaching, Vorselektion / Vermittlung* sowie die *Probeeinsätze* wurden von beiden Unternehmensgruppen ungefähr gleich häufig genannt.

5.5. Hindernisse für Hochqualifizierte aus Drittstaaten

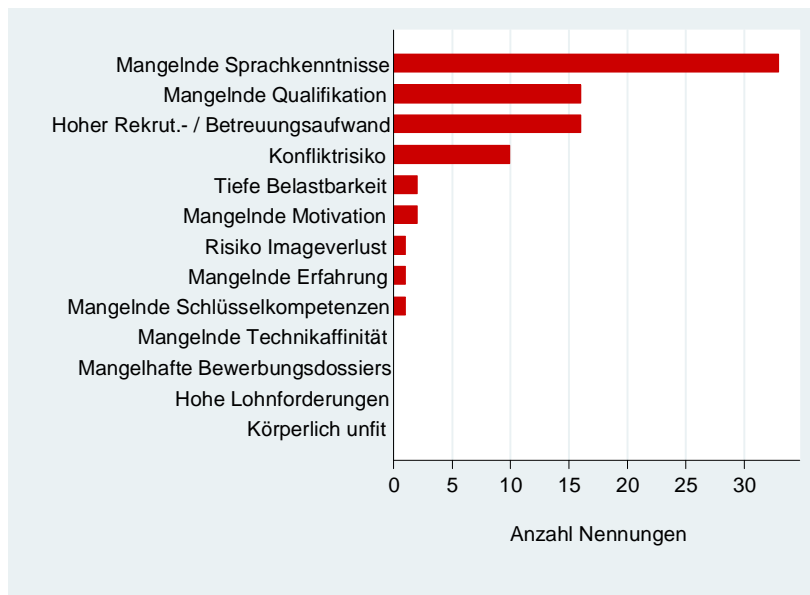
Bei der Zielgruppe der hochqualifizierten Drittstaatsangehörigen (Personen mit Herkunft ausserhalb des EU/EFTA Raums) muss berücksichtigt werden, dass diese eine sehr heterogene Gruppe ist. Im Vordergrund dieser Studie stehen Personen, die über den Familiennachzug von Arbeitsmigrant/innen oder durch Heirat mit SchweizerInnen in die Schweiz eingereist sind, sowie hochqualifizierte Personen aus der humanitären Migration (anerkannte Flüchtlinge oder Personen mit einer vorläufigen Aufnahme und ihre Familienmitglieder).

43 Betriebe nehmen in dieser Zielgruppe ein Beschäftigungspotential wahr. Von den 43 sehen zwei Betriebe *keine* Hindernisse, Hochqualifizierte aus Drittstaaten zu rekrutieren. Die vier meist genannten Hindernisse für die Rekrutierung von Hochqualifizierten sind: *Mangelnde Sprachkenntnisse, Mangelnde Qualifikation* (wobei dazu auch die *mangelnde Wiedererkennung ausl. Bildungsdiplome und Arbeitszeugnissen* gezählt wird), *hoher Rekrutierungs- oder Einarbeitungsaufwand, Konfliktrisiko* (kulturelle Unterschiede, Kongruenz zum Team). In Abbildung 8 sowie Tabelle 10 sind wiederum die Hindernisse dieser Zielgruppe dargestellt.

Hochqualifizierten Personen aus Drittstaaten fehlen – gemäss Aussagen von drei Viertel der Betrieben – *Sprachkenntnisse*, um sich erfolgreich zu bewerben. Drei Betriebe vermerkten, dass Deutsch zwar eine Voraussetzung darstelle, aber Ausnahmen gemacht werden, falls die Person anstelle von Deutsch- gute Englischkenntnisse vorweisen kann. Bei den restlichen Betrieben werden fehlende Deutschkenntnisse hingegen als bedeutendes Hindernis wahrgenommen, um mehr Hochqualifizierte aus Drittstaaten anzustellen.⁹ In diesen Betrieben haben die Mitarbeitenden Kundenkontakt auf Deutsch oder es müssen Dokumente in deutscher Sprache verfasst werden. Wenn Mitarbeitende die Sprache nicht fliessend beherrschen, besteht folglich eine grosse Einschränkung hinsichtlich ihrer Einsetzbarkeit.

⁹ In der Stichprobe befinden sich fünf Betriebe aus der französischsprachigen Schweiz. Das Hindernis ungenügende Sprachkenntnisse hingegen wurde von keinem dieser Betriebe genannt.

Abbildung 8: Hindernisse bei der Rekrutierung für Hochqualifizierte aus Drittstaaten



Bemerkung: Auswertung basiert auf 43 Gesprächen

Auch ein *Mangel an Qualifikation* wurde in 16 der 43 Gespräche als Hindernis genannt: Bei den hochqualifizierten Personen aus Drittstaaten handelt es sich primär um die Herausforderung, dass der Wert der Ausbildung und Erfahrung schwer zu interpretieren ist. Die Unsicherheit, welche Fähigkeiten mit den meist unbekanntem Universitäts- oder Fachabschlüssen einhergehen und in den Betrieben tatsächlich eingebracht werden können, führt dazu, dass angesichts des Risikos eher davon ausgegangen wird, dass die Kompetenzen fehlen. In der Pflege muss die Qualifikation zudem offiziell anerkannt werden (siehe unten).

Ein *hoher Rekrutierungs- oder Einarbeitungsaufwand* entsteht für die 16 Betriebe, die dieses Hindernis aufgeführt haben, dann, wenn eine Arbeitsbewilligung notwendig sein sollte (z.B. bei Personen mit einer vorläufigen Aufnahme) und zu administrativem Mehraufwand führt. Allerdings spielt auch die Unsicherheit im Zusammenhang mit den notwendigen Bewilligungen sowie der Beschäftigungsdauer im Betrieb eine Rolle.

Die Rekrutierung einer hochqualifizierten Person aus einem Drittstaat birgt aus Sicht von zehn Betrieben *Konfliktrisiko*: Kulturelle Unterschiede, unter anderem im Umgang mit Hierarchien oder in Bezug auf die Hygiene, können hier laut den befragten Arbeitgeber/innen eine Rolle spielen, und in Kombination mit Verständnisschwierigkeiten zu „Problemen und Unverständnis in Teams“ führen. Natürlich gibt es auch Gesprächspartner, die darauf verweisen, dass kulturelle Unterschiede

im Team grosses Potential bergen, bereichernd wirken und zu Innovation führen können; für die zehn Betriebe, die dieses Hindernis aufführen, sind die Risiken oder Nachteile aber ausgeprägter als die Vorteile.

Unterschiede nach Berufsfelder / Branchen

In den Bau- sowie Pflegeberufen sind die *mangelnden Sprachkenntnisse* bei allen Betrieben, welche Beschäftigungspotential bei den hochqualifizierten Personen aus Drittstaaten sehen, als Hindernis genannt worden; in den anderen Berufen war es eine Mehrheit (aber nicht alle Gesprächspartner).

Bei den Pflegeberufen wurde der *Mangel an Qualifikation* besonders hervorgehoben (8 von 10 Betrieben); dies ist vor dem Hintergrund zu interpretieren, dass die Anerkennung der Ausbildung durch das Schweizerische Rote Kreuz (SRK) für die Arbeitgebenden eine Voraussetzung für eine Anstellung in ihrem Betrieb oder ihrer Institution ist (nicht zuletzt ist es ansonsten auch nicht möglich, die Leistung über die Krankenkasse abzurechnen). *Mangelnde Qualifikationen* wurden auch bei den Ingenieurberufen häufig als ein Hindernis aufgeführt, das einer Rekrutierung im Weg steht (6 von 11 Betrieben); bei den anderen Berufsfeldern wurde sie kaum erwähnt.

Unterschiede nach Firmengrösse

Mangel an Sprachkenntnissen wurde von fast allen Grossbetrieben (20 von 23) erwähnt, hingegen wird der Mangel nur von 13 von insgesamt 20 KMU als ein Hindernis wahrgenommen, welches eine Einstellung verhindert. Umgekehrt sind es mehr KMU (rund die Hälfte) als Grossbetriebe (rund ein Viertel), welche einen *hohen Rekrutierungs- und Einarbeitungsaufwand* in dieser Zielgruppe sehen. Bei den hochqualifizierten Personen aus Drittstaaten sind des Weiteren keine auffälligen Unterschiede zwischen Firmengrösse und den Hindernissen auszumachen. Auch bei dieser vierten Zielgruppe wurden von den Grossbetrieben mehr Hindernisse aufgeführt als bei den KMU (wie zuvor bei den älteren Erwerbspersonen und Jugendlichen).

Table 10: Hindernisse bei der Rekrutierung von Hochqualifizierten aus Drittstaaten

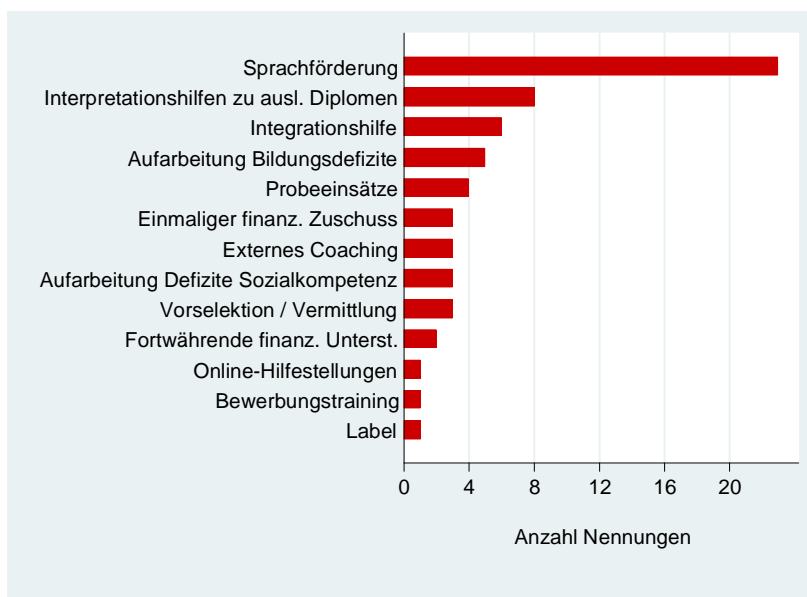
	Total	Bau	Gastgew.	Informatik	Ingenieure	Pflege	KMU	Grossfirma
Hoher Rekrutierungs- oder Einarbeitungsaufwand	16	0	6	4	4	2	10	6
Mangelnde Sprachkenntnisse	33	3	6	7	7	10	13	20
Mangelnde Motivation	2	0	1	0	0	1	1	1
Mangelnde Schlüsselkompetenzen	1	0	0	0	0	1	0	1
Mangelnde Qualifikation	16	0	1	1	6	8	6	10
Mangelnde Erfahrung	1	0	1	0	0	0	0	1
Körperlich unfit	0	0	0	0	0	0	0	0
Tiefe Belastbarkeit	2	0	0	0	1	1	0	2
Konfliktrisiko	10	1	1	2	2	4	4	6
Risiko Imageverlust	1	0	0	0	1	0	1	0
Hohe Lohnforderungen	0	0	0	0	0	0	0	0
Mangelhafte Bewerbungs dossiers	0	0	0	0	0	0	0	0
Mangelnde Technikaffinität	0	0	0	0	0	0	0	0
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	43	3	10	9	11	10	20	23
Kein Beschäftigungspotential vorhanden	6	4	0	1	0	1	4	2
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25

Bemerkung: Die drei am häufigsten genannten Hindernisse (mit mind. zwei Nennungen) sind blau markiert. Auswertung basiert auf 43 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei Hochqualifizierten aus Drittstaaten wahrnehmen.

5.6. Hilfestellungen bei der Rekrutierung von Hochqualifizierten aus Drittstaaten

Die folgenden Hilfestellungen (dargestellt Abbildung 9 und in Tabelle 11) wurden hinsichtlich Hochqualifizierter aus Drittstaaten besonders häufig genannt: *Sprachförderung*, *Interpretationshilfe zu ausländischen Diplomen*, *Integrationshilfe* (Vermittlung von Wissen in verschiedenen Bereichen, siehe unten).

Abbildung 9: Hilfestellungen für Hochqualifizierte aus Drittstaaten



Bemerkung: Auswertung basiert auf 43 Gesprächen

Etwas mehr als die Hälfte der Betriebe, welche Beschäftigungspotential in der Zielgruppe der Hochqualifizierten aus Drittstaaten erkennen, nehmen die *Sprachförderung* als wirksame Hilfestellung wahr; damit wurde diese Hilfestellung mehr als doppelt so häufig wie die zweitmeist genannte Hilfestellung erwähnt. Dies korrespondiert mit der Bedeutung der fehlenden Sprachkenntnisse, wie sie im vorhergehenden Teilkapitel besprochen wurde.

Das zweitmeist genannte Hindernis, die fehlende Wiedererkennung von ausländischen Bildungsdiplomen und Anerkennung von Arbeitszeugnissen aus Drittstaaten, könnte laut acht Arbeitgebern wenigstens teilweise behoben werden, wenn eine *Interpretationshilfe zu ausländischen Diplomen* bestehen würde. In dieser soll ersichtlich sein, welcher Schweizerischen Ausbildung (oder welchem Werdegang) das Bildungsdiplom aus den Drittstaaten ungefähr entspricht, sodass es den

Schweizer Betrieben möglich ist, eine Abschätzung zum Können und zum fachlichen Hintergrund der Bewerber/innen vorzunehmen. Es wird darauf verwiesen, dass eine solche Interpretationshilfe mit Hilfe der Verbände entwickelt werden müsste.

Für weitere sechs Betriebe wäre eine *Integrationshilfe* für Hochqualifizierte aus Drittstaaten eine sinnvolle Hilfestellung, die dazu führen könnte, dass sie mehr Personen dieser Zielgruppe rekrutieren. Die *Integrationshilfe* wird als Kurs verstanden, in dessen Rahmen Wissen hinsichtlich des Schweizerischen Arbeitsmarkts, der Kultur, möglicher Weiterbildungen in der Branche oder zu den Sozialversicherungen vermittelt wird.

Unterschiede nach Berufsfelder / Branchen

Die *Sprachförderung* wird berufsfeldübergreifend als wichtige Hilfestellung erachtet. Im Gastgewerbe, bei den Ingenieurberufen sowie im Bereich Pflege ist es über die Hälfte der Betriebe, die diese Hilfestellung begrüßen würden.

Die *Interpretationshilfe zu ausländischen Diplomen* wurde von den Arbeitgeber/innen aus der Ingenieurbranche am häufigsten erwähnt (rund 5 der 11 Arbeitgeber/innen). Im Bereich der Pflege wird eine solche Interpretationshilfe nicht als notwendig erachtet, da bereits das SRK eine Einschätzung der Diplome in der Pflege vornimmt (vgl. Kapitel 5.5).

Mit Ausnahme des Gastgewerbes bezeichnen jeweils mindestens ein/e Arbeitgeber/innen aus den weiteren Berufsfeldern die *Integrationshilfe* als adäquate Hilfestellung.

Unterschiede nach Firmengrösse

Bei der *Sprachförderung* sowie der *Integrationshilfe* unterscheiden sich die Aussagen der Arbeitgeber/innen nicht auf auffällige Weise zwischen KMU und Grossbetrieben.

Eine *Interpretationshilfe zu ausländischen Diplomen* wird von den KMU häufiger als Hilfestellung genannt als von den Grossbetrieben (rund ein Drittel der KMU, welche Beschäftigungspotential bei den Hochqualifizierten aus Drittstaaten sehen, aber nur eine von zehn Grossfirmen hat diese Hilfestellung genannt). Dieser Unterschied mag daran liegen, dass den KMU weniger Ressourcen oder weniger Erfahrung zur Verfügung stehen, die ausländischen Diplome und Arbeitserfahrungen zu bewerten. Die Grossfirmen können möglicherweise auch ihre Netzwerke (z.B. Standorte im Ausland) nutzen, um die Diplome besser einzuschätzen.

Tabelle 11: Hilfestellungen bei der Rekrutierung von Hochqualifizierten aus Drittstaaten

	Total	Bau	Gastgew.	Informatik	Ingenieure	Pflege	KMU	Grossfirma
Probeweisungen	4	1	1	1	1	0	2	2
Vorselektion / Vermittlung	3	0	1	1	1	0	3	0
Sprachförderung	23	1	7	3	6	6	10	13
Aufarbeitung Bildungsdefizite	5	1	2	0	0	2	1	4
Aufarbeitung Defizite Sozialkompetenz	3	0	0	1	2	0	2	1
Externes Coaching	3	0	0	1	2	0	1	2
Einmaliger finanzieller Zuschuss	3	0	0	1	1	1	2	1
Fortw. finanz. Unterstützung / Risikoabsicherung	2	0	0	0	0	2	0	2
Label	1	0	0	0	1	0	1	0
Interpretationshilfen zu ausländischen Diplomen	8	0	2	1	5	0	6	2
Integrationshilfe	6	1	0	1	2	2	2	4
Bewerbungstraining	1	1	0	0	0	0	0	1
Online-Hilfestellungen	1	0	1	0	0	0	1	0
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	43	3	10	9	11	10	20	23
Kein Beschäftigungspotential vorhanden	6	4	0	1	0	1	4	2
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25

Bemerkung: Die drei am häufigsten genannten Hilfestellungen (mit mind. zwei Nennungen) sind blau markiert. Auswertung basiert auf 43 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei Hochqualifizierten aus Drittstaaten wahrnehmen.

5.7. Hindernisse für Niedrigqualifizierte

Eine dritte Zielgruppe stellen die Niedrigqualifizierten (sowohl Schweizer/innen wie auch Migrant/innen) dar. 28 Betriebe nehmen ein grundsätzliches Potential wahr, aus dieser Zielgruppe zu rekrutieren, und weisen Tätigkeitsprofile auf, die mit Niedrigqualifizierten (d.h. Personen ohne nachobligatorische Ausbildung) besetzt werden könnten.

Es sind insbesondere die Betriebe im Ingenieur- und Informatikbereich, welche kein Beschäftigungspotential für Niedrigqualifizierte wahrnehmen (vgl. Tabelle 12). Aber auch in den anderen Branchen beinhalten jene Stellenprofile, die für Niedrigqualifizierte offen stehen, mehrheitlich nicht die Tätigkeiten, bei denen der grösste Mangel wahrgenommen wird (z.B. höhere Fachausbildung und Spezialisierung, vgl. Tabelle 2). Allenfalls könnten die Niedrigqualifizierten interne oder externe Weiterbildungen besuchen, damit sie zu einem späteren Zeitpunkt die gesuchten Mangelprofile abdecken könnten; dies war hingegen nicht Thema der Gespräche.

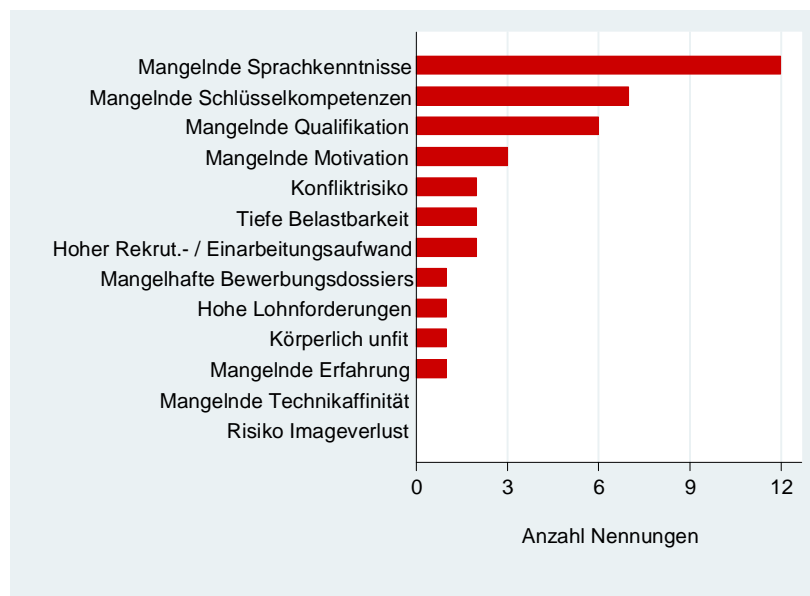
Vier Betriebe, die ein grundsätzliches Potential erkennen, führten zudem auf, dass Arbeitsplätze mit einem Stellenprofil, welches für Niedrigqualifizierte in Frage kommen könnte, fast ausschliesslich intern besetzt werden, nämlich mit Mitarbeitenden, deren Leistungsfähigkeit über die Zeit abgenommen hat. Einige Arbeitgeber/innen betonen zudem, dass Stellen für niedrigqualifizierte Arbeitnehmer zudem nicht ausgeschrieben werden, da bereits Blindbewerbungen von ehemaligen Bewerber/innen oder aber von Bekannten von Mitarbeitenden vorliegen.

Abbildung 10 fasst die Hindernisse für diese Zielgruppe zusammen. Die am häufigsten genannten Hindernisse sind *mangelnde Sprachkenntnisse*, *Schlüsselkompetenzen* sowie *Qualifikation / Fachwissen*. Fünf der 28 Betriebe, welche Niedrigqualifizierte Migrant/innen und Schweizer/innen rekrutieren, haben *keine* Hindernisse bei der Rekrutierung von Niedrigqualifizierten genannt.

Knapp die Hälfte der Betriebe, welche Beschäftigungspotential für Niedrigqualifizierte erkennen, führten *mangelnde Sprachkenntnisse* als Hindernis auf. Dieses Hindernis steht – wie bei den Hochqualifizierten aus Drittstaaten – auch bei den Niedrigqualifizierten an erster Stelle. Ein Interviewpartner aus dem Gastgewerbe weist darauf hin, dass heute „auch ein Tellerwäscher einfache grundlegende Sprachkompetenzen haben“ muss. Die Bedeutung der Sprachkompetenzen hängt von der Branche, aber auch vom einzelnen Betrieb ab: In einem Gespräch wurde darauf hingewiesen, dass bereits beschäftigte Landsleute, die die gleiche Sprache sprechen, instruieren können. In einem anderen Betrieb (aus der gleichen Branche

wie der letztgenannten) hingegen wurden die Sprachkenntnisse als grösstes Problem wahrgenommen.

Abbildung 10: Hindernisse bei der Rekrutierung von Niedrigqualifizierten



Bemerkung: Die Auswertung basiert auf 28 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei Niedrigqualifizierten wahrnehmen.

Ein Viertel der Gesprächspartner moniert, dass Niedrigqualifizierte zu wenige *Schlüsselkompetenzen* aufweisen. Ein Betrieb im Gastgewerbe erklärt zum Beispiel, dass „grundlegende Voraussetzungen“ wie Pünktlichkeit bei Niedrigqualifiziertem Personal fehlen. Des Weiteren wird ein Mangel an Zuverlässigkeit, Kommunikation, Vertrauenswürdigkeit oder Sozialkompetenz bei dieser Zielgruppe als Hürde wahrgenommen.

Das Fehlen einer *Qualifikation* und/oder von *Fachkompetenzen* wurde in sechs der 28 Gespräche aufgegriffen. Unter den vielen eintreffenden Bewerbungen auf eine (ausgeschriebene) Stelle werden laut den Arbeitgeber/innen Kandidaten bevorzugt, welche bereits Facherfahrung mit sich bringen. Das Fehlen einer Ausbildung wird teilweise auch als Mangel an Motivation, Ambition sowie Lernbereitschaft und -kompetenz interpretiert („der extrem schnelle Wandel bzgl. aktuellem Informatikwissensstand erfordert stetes Weiterlernen. [Nur] wer eine Ausbildung als Grundlage hat, kann da mithalten.“).

Unterschiede nach Berufsfelder / Branchen

In den Berufsfeldern Informatik und Ingenieur wurden nur wenige Hindernisse identifiziert, was primär daran liegt, dass die entsprechenden Arbeitgeber grundsätzlich kein Beschäftigungspotential in der Gruppe der Niedrigqualifizierten erkennen.

In der Pflege ist der wichtigste Hinderungsgrund (in 5 von 7 Gesprächen erwähnt), dass die Bewerber aus dieser Zielgruppe häufig schlechte *Deutschkenntnisse*¹⁰ aufweisen. In einem Betrieb des Gesundheitswesens wurde zudem vorgebracht, dass bei Niedrigqualifizierten nicht die Möglichkeit bestehe, sie dorthin zu fördern, wo der grösste Mangel besteht (Stellen, die eine höhere Berufsbildung bedingen). Dies mache die Gruppe für die Einstellung wenig attraktiv. Auch im Gast- und Baugewerbe bemängelt jeweils fast die Hälfte der Betriebe, welche Stellen für Niedrigqualifizierte anbieten oder ein Beschäftigungspotential erkennen, die Sprache als Hürde.

Mangelnde Fachkompetenzen und Qualifikation wird von jedem Berufsfeld – ausser der Pflege – als Grund aufgeführt, dass Niedrigqualifizierte nicht häufiger rekrutiert werden (die Fallzahlen sind aber relativ tief, d.h. es können auch zufälligen Abweichungen dazu führen, dass ein Berufsfeld das Hindernis aufführte und ein anderes nicht).

Unterschiede nach Firmengrösse

Grossfirmen führen etwas häufiger als KMU die drei Hindernisse auf, die einleitend bei den Gesamtergebnissen dokumentiert wurden; *mangelnde Sprachkenntnisse*, *Schlüsselkompetenzen* sowie *Qualifikation / Fachwissen*. Bei dieser Zielgruppe zählten die Betriebe beider Grösstentypen ungefähr gleich viele Hindernisse auf.

¹⁰ In der Romandie wurden keine Pflegebetriebe befragt, entsprechend beziehen sich die Nennungen auf Deutschkenntnisse.

Tabelle 12: Hindernisse bei der Rekrutierung für Niedrigqualifizierte

	Total	Bau	Gastgew.	Informatik	Ingenieure	Pflege	KMU	Grossfirma
Hoher Rekrutierungs- oder Einarbeitungsaufwand	2	0	2	0	0	0	2	0
Mangelnde Sprachkenntnisse	12	2	5	0	0	5	5	7
Mangelnde Motivation	3	2	1	0	0	0	0	3
Mangelnde Schlüsselkompetenzen	7	2	2	0	0	3	2	5
Mangelnde Qualifikation	6	1	2	2	1	0	2	4
Mangelnde Erfahrung	1	0	0	1	0	0	1	0
Körperlich unfit	1	1	0	0	0	0	0	1
Tiefe Belastbarkeit	2	0	1	0	0	1	1	1
Konfliktrisiko	2	1	1	0	0	0	2	0
Risiko Imageverlust	0	0	0	0	0	0	0	0
Hohe Lohnforderungen	1	0	1	0	0	0	1	0
Mangelhafte Bewerbungsdossiers	1	0	0	0	0	1	1	0
Mangelnde Technikaffinität	0	0	0	0	0	0	0	0
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	28	5	10	4	2	7	13	15
Kein Beschäftigungspotential vorhanden	21	2	0	6	9	4	11	10
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25

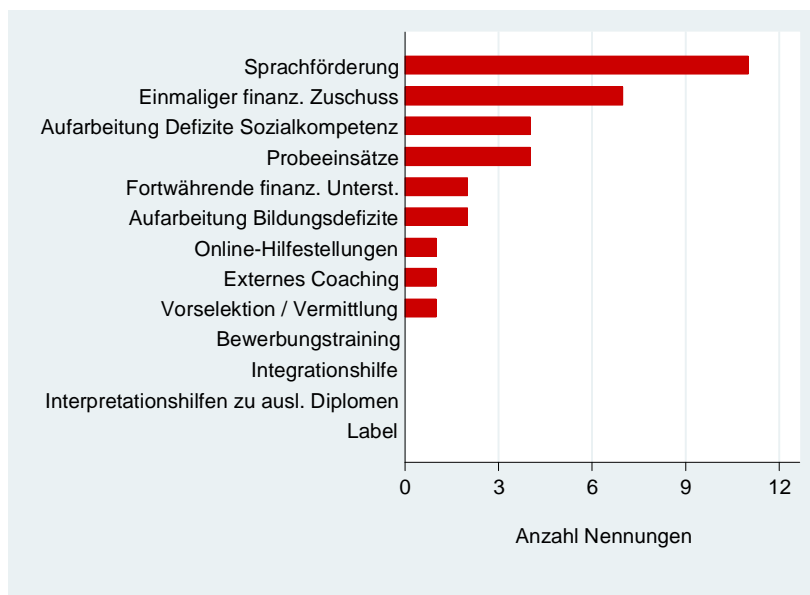
Bemerkung: Die drei am häufigsten genannten Hindernisse (mit mind. zwei Nennungen) sind blau markiert. Auswertung basiert auf 28 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei Niedrigqualifizierten wahrnehmen.

5.8. Hilfestellungen bei der Rekrutierung von Niedrigqualifizierten

In Bezug auf die Rekrutierung von Niedrigqualifizierten wurden die folgenden vier Hilfestellungen am häufigsten geäussert: *Sprachförderung*, *einmaliger finanzieller Zuschuss*, *Aufarbeitung Defizite Sozialkompetenz* sowie *Probeeinsätze* (vgl. Abbildung 11).

Die Hilfestellungen, welche mit den Arbeitgeber/innen in dieser Zielgruppe diskutiert wurden, sind ausserdem in Tabelle 13 nach Berufsgruppe und Grösse der Betriebe dokumentiert.

Abbildung 11: Hilfestellungen bei der Rekrutierung von Niedrigqualifizierten



Bemerkung: Die Auswertung basiert auf 28 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei Niedrigqualifizierten wahrnehmen.

Eine *Sprachförderung* wurde von einem Drittel der Betriebe, welche Niedrigqualifizierte beschäftigen oder ein Beschäftigungspotential wahrnehmen, als gewünschte Hilfestellung genannt. Dies korrespondiert mit dem häufig wahrgenommenen Mangel an Sprachkenntnissen (vgl. Kapitel 5.7).

Sieben Betriebe nennen einen *einmaligen finanziellen Zuschuss* als mögliche Stütze, um mehr Niedrigqualifizierte rekrutieren zu können. Diese Unterstützung würde den Betrieben ermöglichen, diese Personengruppe einzuarbeiten und würde einen Teil des zusätzlichen Aufwands decken, der notwendig ist, um die Fachkenntnisse der Niedrigqualifizierten Personen zu verbessern.

In nur vier der insgesamt 28 Gespräche wird die *Vermittlung von sozialen und persönlichen Schlüsselkompetenzen* als adäquate Hilfestellung gesehen, um dem Mangel des korrespondierenden Hindernisses entgegenzutreten (welches sieben Mal aufgeführt wurde).

Unterschiede nach Berufsfelder / Branchen

Von den Betrieben in der Informatik- und Ingenieurbranche wurden keine Hilfestellungen genannt; dies mag mitunter an der Tatsache liegen, dass diese Branchen weniger Beschäftigungspotential in Niedrigqualifizierten erkennen als Betriebe in den anderen Berufsfeldern.

Im Bau- und Gastgewerbe sowie in der Pflege ist als Gemeinsamkeit feststellbar, dass die Sprachförderung überall eine wichtige Stelle einnimmt. Eine *Aufarbeitung von Defizite im Bereich Sozialkompetenz* wurde sowohl bei den Betrieben in der Baubranche sowie im Gastgewerbe genannt; für die Arbeitgeber im Bereich Pflege stellt sie hingegen keine interessante Stütze dar.

Tabelle 13: Hilfestellungen bei der Rekrutierung für Niedrigqualifizierte

	Total	Bau	Gastgew.	Informatik	Ingenieure	Pflege	KMU	Grossfirma
Probeweisungen	4	2	2	0	0	0	3	1
Vorselektion / Vermittlung	1	1	0	0	0	0	1	0
Sprachförderung	11	2	6	0	0	3	5	6
Aufarbeitung Bildungsdefizite	2	0	1	0	0	1	1	1
Aufarbeitung Defizite Sozialkompetenz	4	2	2	0	0	0	0	4
Externes Coaching	1	0	1	0	0	0	0	1
Einmaliger finanzieller Zuschuss	7	2	4	0	0	1	5	2
Fortw. finanz. Unterstützung / Risikoabsicherung	2	0	1	0	0	1	1	1
Label	0	0	0	0	0	0	0	0
Interpretationshilfen zu ausländischen Diplomen	0	0	0	0	0	0	0	0
Integrationshilfe	0	0	0	0	0	0	0	0
Bewerbungstraining	0	0	0	0	0	0	0	0
Online-Hilfestellungen	1	0	1	0	0	0	1	0
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	28	5	10	4	2	7	13	15
Kein Beschäftigungspotential vorhanden	21	2	0	6	9	4	11	10
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25

Bemerkung: Die drei am häufigsten genannten Hilfestellungen (mit mind. zwei Nennungen) sind blau markiert. Auswertung basiert auf 28 Gesprächen mit Firmen, die ein Beschäftigungspotential bei Niedrigqualifizierten wahrnehmen.

Unterschiede nach Firmengrösse

Sprachförderung sowie ein *einmaliger finanzieller Zuschuss* werden von Betrieben beider Grössenklassen als mögliche Hilfestellungen genannt (wobei die *einmaligen finanzieller Zuschüsse* eine grössere Bedeutung bei den KMU aufweisen).

Vier Grossbetriebe (knapp ein Drittel der Betriebe, welche Stellen für Niedrigqualifizierte Personen anbieten) sehen eine *Aufarbeitung von Defiziten in der Sozialkompetenz* als relevante Hilfestellung, wohingegen kein KMU Betrieb diese Hilfestellung aufgriff. Dies korrespondiert mit der Tatsache (vgl. Kapitel 5.7), dass Grossbetriebe häufiger als KMU bei den Niedrigqualifizierten einen Mangel an Schlüsselkompetenzen identifizieren.

6. Zusammenfassung der Resultate

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden 49 Gespräche mit Arbeitgebern geführt, die in Branchen tätig sind, die entweder von Fachkräftemangel oder einer hohen Zuwanderungsrate geprägt sind. Der Fokus der Befragung lag dabei auf den beiden Hauptfragen:

- Welche *Hindernisse* hindern Ihr Unternehmen daran, mehr Personen aus den vier Zielgruppen zu rekrutieren?
- Welche *Hilfestellung* könnte Ihr Unternehmen dabei unterstützen, mehr Personen aus den vier Zielgruppen zu rekrutieren?

Ziel der Befragung war es zu ermitteln, welche Instrumente oder Massnahmen dazu dienen könnten, den Fachkräftemangel zu lindern und gleichzeitig das noch ungenutzte oder unternutzte Potential von älteren Erwerbspersonen (50+), sozial benachteiligten Jugendlichen, hochqualifizierten Personen aus Drittstaaten (d.h. Staaten ausserhalb des EU/EFTA Raums) sowie Niedrigqualifizierten zu nutzen.

Die Gespräche zeigten, dass die befragten Arbeitgeber/innen aus dem Bau- und Gastgewerbe, der Informatik, dem Ingenieurwesen und der Pflege bei allen vier Gruppen ein Beschäftigungspotential wahrnehmen: Bei den Niedrigqualifizierten und sozial benachteiligten Jugendlichen wurde in 28 resp. 37 der insgesamt 49 Gespräche ein entsprechendes Potential wahrgenommen (Betriebe, die kein Potential sehen, stammen dabei überdurchschnittlich häufig aus den Informatik- und Ingenieurberufen, die ein hohes Anforderungsprofil aufweisen). Bei den hochqualifizierten Personen aus Drittstaaten liegt die Zahl der Nennungen sogar bei 43; ihr Beschäftigungspotential ist bei Betrieben eingeschränkt, bei denen gute Sprachkenntnisse in der jeweiligen Landessprache gefragt sind. Das Beschäftigungspotential der älteren Erwerbspersonen wurde in praktisch allen Betrieben anerkannt (47 Nennungen).

Es muss beachtet werden, dass das in den Gesprächen diskutierte Beschäftigungspotential nur nach Beseitigung der Hindernisse, die dann in einem nächsten Schritt abgefragt wurden, genutzt werden kann. Zudem muss beachtet werden, dass die Gespräche mit Unternehmen stattgefunden haben, welche Interesse an der Thematik gezeigt und zum Gespräch eingewilligt haben. Es ist denkbar, dass jene drei Viertel der Firmen, die das Gespräch abgelehnt haben, zu einem anderen Schluss kommen würden. Im Hinblick auf die Zielsetzung der Studie kann allerdings argumentiert werden, dass dies keine vordringliche Rolle spielt; es geht darum, Hilfestellungen zu identifizieren, die von Firmen umgesetzt werden, die sich grundsätzlich für die Zielgruppen interessieren.

Welche Hilfestellungen wurden in den Gesprächen aufgegriffen, und wie wurden diese bewertet? Mit Abstand am häufigsten genannt wurde die Sprachförderung. Gute Sprachkenntnisse nehmen in vielen Betrieben (aus allen Branchen) eine wichtige Rolle ein. Besonders stark betont wurde das Thema in der Pflege, wo Krankenakten geführt werden und Kommunikation mit Patient/innen in schwierigen Situationen notwendig ist. Aber auch im Ingenieurwesen, in der Informatik, im Gastgewerbe und im Baugewerbe stellen die Sprachkenntnisse aus Sicht der Arbeitgeber/innen ein zentrales Rekrutierungshindernis und entsprechend Sprachförderung ein wichtiges Instrument zur Förderung der Bewerbungschancen dar.

Unter den fünf Hilfestellungen, die als die vielversprechendsten erachtet wurden, befinden sich weiter die Aufarbeitung von Bildungsdefiziten, externes Coaching, Probeeinsätze sowie ein einmaliger finanzieller Zuschuss, welcher die Mehraufwände (oder die höheren Risiken) der Firma decken würde.

Was wurde für wenig interessant befunden? Unter jenen Ideen, die überhaupt einmal genannt wurden, weisen „nichtfinanzielle Anreize“ (beispielsweise ein Label oder die Publikation einer Liste mit ausgewählten Firmen) sowie die Idee, Hilfestellungen und praktische Massnahmen auf einer Webseite zu beschreiben, die wenigsten Nennungen auf. Da die Hilfestellungen je nach Zielgruppe stark variieren, müssen die Resultate entsprechend differenziert für die jeweilige Gruppe betrachtet werden. Werden die fünf meistgenannten Hilfestellungen getrennt für die vier Zielgruppen berücksichtigt, kann die Aufzählung der interessantesten Hilfestellungen ergänzt werden mit „Fortwährende finanzielle Unterstützung“ (50+, Niedrigqualifizierte), Vorselektion (Jugendliche, Hochqualifizierte aus Drittstaaten), Aufarbeitung Defizite Sozialkompetenzen (Jugendliche, Niedrigqualifizierte), Bewerbungstraining (50+) sowie die bereits erwähnten Interpretationshilfen zu ausländischen Diplomen und Integrationshilfen (Hochqualifizierte aus Drittstaaten).

Die Aufzählung priorisiert die Hilfestellungen aus Sicht der Arbeitgeber/innen. Verschiedene inhaltliche Aspekte müssen in einem nächsten Schritt konkretisiert und die Ideen auf ihre Praktikabilität in verschiedenen Berufsfeldern resp. bei unterschiedlichen Firmentypen untersucht werden. Zudem gilt es Umsetzungskosten und Finanzierungsmodalitäten zu klären sowie allfällige unerwünschte Seiteneffekte zu identifizieren und abzuschwächen. Bisher wurde ausschliesslich die Sicht der Arbeitgeber (sowie in der Vorbereitung jene einer Reihe von Fachexperten) miteinbezogen; die Zielgruppen selbst wurden nicht befragt.

Es sollte beachtet werden, dass die Ideen keine komplett neuen Ansätze darstellen, sondern alle bereits in der einen oder anderen Form umgesetzt werden, möglicher-

weise auch unter einem anderen Namen (so mögen Bewerbungstechniken beispielsweise auch Teil eines Mentoringprogramms für Jugendliche angesprochen werden). Das heisst, dass auf bisherigen Erfahrungen und Best Practice Beispielen aufgebaut werden kann. Im Vordergrund steht damit nicht die Neuentwicklung, sondern die Diversifikation und die Weiterentwicklung von innovativen neuen Formen, mit denen das Potential der vier Zielgruppen besser genutzt und der Fachkräftemangel besser bekämpft werden kann.

Anhang

Anhang 1: Befragte Unternehmen

Unternehmen	Berufsfeld
Alstom AG (Baden)	Ingenieurberufe
Basler & Hofmann AG (Zürich)	Ingenieurberufe
ab ingénieurs S.A. (Lausanne / Genf)	Ingenieurberufe
Bächtold & Moor AG (Bern)	Ingenieurberufe
SFS services AG (Heerbrugg)	Ingenieurberufe
Eternit (Schweiz) AG (Niederbrunnen / Payerne)	Ingenieurberufe
Moos Bauingenieure AG (Zug)	Ingenieurberufe
Bircher Reglomat AG (Beringen)	Ingenieurberufe
Kuhn Rikon AG (Rikon)	Ingenieurberufe
Swisscom (Bern / Zürich)	Informatik
namics AG (St.Gallen)	Informatik
AXA Winterthur (Winterthur)	Informatik
Simplificator AG (Zürich)	Informatik
gart AG (Basel)	Informatik
InnoTix AG (Zürich)	Informatik
Kudelski SA, nagra Group (Cheseaux-sur-Lausanne)	Informatik
Adesso Schweiz AG (Zürich)	Informatik
teleconex GmbH (Eschenbach)	Informatik
Computer Brainware Advisors CBA (Personalvermittlung)	Informatik
Stamm Bau AG (Arlesheim)	Baugewerbe
Roth Gerüste AG (Gerlafingen)	Baugewerbe
Marti AG (Moosseedorf)	Baugewerbe
Emch & Berger AG (Bern)	Baugewerbe
Concretum AG (Zürich)	Baugewerbe
Landis Bau AG (Zug)	Baugewerbe
Steiner AG (Zürich/)	Baugewerbe
A. Meier AG (Würenlingen)	Baugewerbe
Candrian Catering (Zürich, Basel)	Gastgewerbe
Bindella AG (Zürich)	Gastgewerbe
Desperado Swiss AG (Zürich)	Gastgewerbe
Hotel Beau-Rivage (Genf)	Gastgewerbe
not guilty Managmenet GmbH (Oerlikon)	Gastgewerbe
Hotel Bernina (Genf)	Gastgewerbe
Berchtold Group (Burgdorf)	Gastgewerbe
Compass Group AG (Winterthur)	Gastgewerbe
Thermalquellen Resort Bad (Zurzach)	Gastgewerbe
Reusspark (Niederwil)	Pflegeberufe
Inselspital Bern	Pflegeberufe
Universitätsspital Zürich	Pflegeberufe
Gesundheitszentrum Fricktal	Pflegeberufe
Kantonsspital Winterthur	Pflegeberufe
Spitex Zürich Limmat (Zürich)	Pflegeberufe
Bethesda Spital (Basel-Stadt)	Pflegeberufe
Felix Platter Spital (Basel-Stadt)	Pflegeberufe
Kreisspital für das Freiamt (Muri)	Pflegeberufe
Pflegezentren Stadt Zürich (Witikon/ Riesbach)	Pflegeberufe
Spitex Aarwangen	Pflegeberufe

Anhang 2: Interviewleitfaden für die Betriebe

Im Auftrag von HEKS (Hilfswerk der Evangelischen Kirchen Schweiz) führen wir eine Studie durch, die sich dem Fachkräftemangel in verschiedenen Berufen widmet und aufzeigen soll, wie das Potential der folgenden vier spezifischen Zielgruppen besser genutzt werden kann:

- *Niedrigqualifizierte (Migrant/innen und Schweizer/innen)*
- *hochqualifizierte Migrant/innen aus Drittstaaten*
- *sozial benachteiligte Jugendliche*
- *ältere Personen (50+)*

Ziel der Untersuchung ist es zu ermitteln, wo Hindernisse und Schwierigkeiten liegen, und welche Unterstützung Arbeitgeber/innen benötigen. Folgende Berufsgruppen mit Fachkräftemangel werden dabei untersucht: *Berufe des Baugewerbes, Berufe des Gastgewerbes, Berufe der Informatik, Ingenieurberufe, Pflegeberufe.*

Wir führen dazu 50 Gespräche mit Arbeitgeber/innen durch. Das Gespräch dauert ca. 30-40 Minuten. Herzlichen Dank für Ihre wertvolle Teilnahme.

1. Wie viele Personen arbeiten zurzeit in Ihrem Unternehmen? Wie viele Personen üben [*ausgewähltes Berufsfeld*] aus?
2. Wie viele Personen in [*ausgewähltem Berufsfeld*] haben Sie im Jahr 2014 bisher rekrutiert?
 - a. Wie viele der neuen Mitarbeiter/innen sind aus dem Ausland zugezogen?
 - b. Gab es bei der Rekrutierung konkrete Herausforderungen?
 - c. Haben sich Personen aus den oben genannten vier Zielgruppen beworben?

(*Niedrigqualifizierte (Migrant/innen und Schweizer/innen), hochqualifizierte Migrant/innen aus Drittstaaten, sozial benachteiligte Jugendliche, ältere Personen 50+*)
 - d. Haben Sie Personen aus den oben genannten vier Zielgruppen eingestellt?
3. Bei welchen der vier Zielgruppen sehen Sie grundsätzlich Potential, um Stellen in Ihrer Firma zu besetzen?
4. Welche *Hindernisse / Schwierigkeiten* hindern Ihre Firma daran, mehr Personen aus den vier Zielgruppen zu rekrutieren?
5. Welche *Hilfestellung* könnte Ihr Unternehmen dabei unterstützen, mehr Personen aus den vier Zielgruppen zu rekrutieren?
6. Gibt es weitere Gruppen von Personen, welche sich bei Ihnen nicht/wenig bewerben und bei denen Sie Potential für die Rekrutierung sehen?

Anhang 3: Detailresultate

Die Tabellen auf den folgenden Seiten geben die Einzelnennungen der Gesprächspartner/innen wieder. Die Nummerierung (jeweils erste Spalte) bezieht sich auf das dazugehörige Haupthindernis resp. auf die dazugehörige Haupthilfestellung (siehe Tabelle 14 und 15).

Tabelle 14: Haupthindernisse, Detailresultate

Nr.	Haupthindernisse
1	Hoher Rekrutierungs- oder Einarbeitungsaufwand
2	Mangelnde Sprachkenntnisse
3	Mangelnde Motivation
4	Mangelnde Schlüsselkompetenzen
5	Mangelnde Qualifikation
6	Mangelnde Erfahrung
7	Körperlich unfit
8	Tiefe Belastbarkeit
9	Konfliktrisiko
10	Risiko Imageverlust
11	Hohe Lohnforderungen
12	Mangelhafte Bewerbungsdossiers
13	Mangelnde Technikaffinität

Tabelle 15: Haupthilfestellungen, Detailresultate

Nr.	Haupthilfestellung
1	Probeweisungen
2	Vorselektion / Vermittlung
3	Sprachförderung
4	Aufarbeitung Bildungsdefizite
5	Aufarbeitung Defizite Sozialkompetenz
6	Externes Coaching
7	Einmaliger finanzieller Zuschuss
8	Fortwährende finanzielle Unterstützung / Risikoabsicherung
9	Label
10	Interpretationshilfe zu ausländischen Diplomen
11	Integrationshilfe
12	Bewerbungstraining
13	Online-Hilfestellungen

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential

Tabella 16: Hindernisse bei der Rekrutierung insgesamt

	Total	Bau	Gast- gew.	Infor- matik	Inge- nieure	Pflege	KMU	Gross- firma	D-CH	F-CH
Aufenthaltsbewilligung: Unsicherheit und administrativer Mehraufwand	15	0	7	4	3	1	10	5	12	3
1 Ungenügende schulische Leistungen führen zu Lehrabbruch	13	3	2	2	3	3	4	9	13	0
Aufwändige Einarbeitung	11	1	2	0	3	5	3	8	11	0
Frülpensionierung (ältere MA bleiben nur kurz)	3	1	1	0	0	1	0	3	3	0
2 Fehlende Sprachkompetenzen	52	5	13	7	7	20	20	32	51	1
Mangelnde Motivation	13	5	6	0	0	2	5	8	13	0
3 Kurzzeitabsenzen	3	0	1	0	0	2	1	2	3	0
Fehlende Motivation (Schichtarbeiten; Vereinbarkeit Familie und Beruf)	8	0	2	0	0	6	2	6	8	0
Tiefe Bereitschaft Neues zu lernen	2	0	0	1	1	0	2	0	2	0
4 Mangelnde soz./ persönl. Schlüsselkompetenzen (Pünktlich-, Zuverlässigkeit etc.)	24	4	6	2	1	11	6	18	24	0
Fehlendes Fachwissen / mangelnde Qualifikation	19	2	3	5	7	2	9	10	18	1
5 Fehlende An- / Wiedererkennung von ausl. Bildungsdiplomen und Arbeitserfahrung	14	0	1	1	4	8	5	9	14	0
6 Fehlende (relevante) Berufserfahrung / Weiterbildung	8	1	1	4	1	1	4	4	7	1
7 Geistiger und/oder körperlicher Leistungsabbau / Defizite / Risiken	14	4	6	1	0	3	4	10	12	2
Suchprobleme	3	3	0	0	0	0	0	3	3	0
8 Geringe Flexibilität	9	0	1	3	4	1	6	3	9	0
Tiefe Stressresistenz	11	0	5	0	0	6	2	9	10	1
Kongruenz zum restlichen Team / Unternehmenskonzept	9	1	3	2	1	2	4	5	9	0
9 Konfliktisiko (u.a. durch Nationalitätsvielfalt)	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
Kulturelle Unterschiede (im Umgang mit Hierarchien, Kommunik., Hygiene etc.)	10	1	2	2	1	4	5	5	10	0
10 Imageverlust durch Lehrabbrüche/schlechte Lehrabschlüsse; Kleidung/Auftritt etc.	7	2	4	0	0	1	1	6	6	1
Kunden nicht offen für entsprechende Leute (Diskriminierung)	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
11 Hohe Lohn(neben)kosten / hohe Lohnerwartungen	14	2	3	2	5	2	9	5	14	0
12 Unvollständige/lückenhafte Bewerbungsdocs	3	0	0	0	0	3	2	1	3	0
Mangelnde Kompetenz im Umgang mit neuen Medien	7	1	0	4	0	2	2	5	6	1
Mangel an Technikaffinität	4	0	0	3	1	0	2	2	3	1
Stellen mit tiefen Anforderungen intern besetzt (MA mit sinkender Leistung)	4	0	1	1	0	2	0	4	4	0
Tiefe Wahrscheinlichkeit für Aufstieg der Person (z.B. höhere Berufsausbildung)	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential

Table 17: Hilfestellungen bei der Rekrutierung insgesamt

	Total	Bau	Gast- gew.	Infor- matik	Inge- nieure	Pflege	KMU	Gross- firma	D-CH	F-CH
1 Probeinsätze / Stages	19	7	6	2	1	3	10	9	19	0
2 Stellenvermittlung / Vorselektion	13	3	2	4	3	1	8	5	13	0
3 Sprachförderung	44	4	15	3	9	13	20	24	40	4
Aufarbeitung von (bereichsspezifischen) Bildungsdefiziten	24	3	3	3	5	10	10	14	23	1
4 Computertraining	6	2	0	0	2	2	3	3	6	0
Umgang mit neuen Medien	3	1	0	2	0	0	0	3	2	1
5 Vermittlung soziale / persönliche Schlüsselkompetenzen	17	5	4	4	2	2	4	13	17	0
Externes Coaching	27	4	6	4	8	5	12	15	27	0
Beratung für Firma	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0
7 Zuschüsse für Einarbeitung und Ausbildung	22	4	7	3	4	4	13	9	21	1
Risikoabsicherung (z.B. bei gesundheitlichen Kosten)	2	1	0	0	0	1	0	2	2	0
Sozialkosten u. -abgaben reduzieren	7	0	0	1	4	2	5	2	7	0
Teillohnmodelle	6	0	2	0	0	4	2	4	4	2
Teilzeitausbildungen	6	0	0	0	1	5	0	6	6	0
Label	2	0	0	0	2	0	2	0	2	0
Image als verantwortungsvolle Firma, z.B. Veröffentlichung Nachhaltigkeitsbericht	2	0	0	0	2	0	2	0	2	0
10 Interpretationshilfen zu ausländischen Diplomen	8	0	2	1	5	0	6	2	8	0
11 Vermittlung von Wissen zu Arbeitsmarkt, Kultur, Weiterbildung, Sozialvers. etc.	8	1	1	1	2	3	2	6	8	0
12 Bewerbungstraining	10	4	2	0	2	2	3	7	10	0
13 Online-Portal mit Lösungsvorschlägen	5	0	5	0	0	0	4	1	1	4

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential

Tabella 18: Hindernisse bei der Rekrutierung von älteren Personen (50+)

	Total	Bau	Gast- gew.	Infor- matik	Inge- nieure	Pflege	KMU	Gross- firma	D-CH	F-CH
Aufenthaltsbewilligung; Unsicherheit und administrativer Mehraufwand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ungenügende schulische Leistungen führen zu Lehrabbruch	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aufwändige Einarbeitung	2	1	0	0	1	0	0	2	2	0
Frühpensionierung (ältere MA bleiben nur kurz)	3	1	1	0	0	1	0	3	3	0
Fehlende Sprachkompetenzen	2	0	0	0	0	2	0	2	2	0
Mangelnde Motivation	2	0	2	0	0	0	1	1	2	0
Kurzzeitabsenzen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fehlende Motivation (Schichtarbeiten; Vereinbarkeit Familie und Beruf)	6	0	2	0	0	4	2	4	6	0
Tiefe Bereitschaft Neues zu lernen	2	0	0	1	1	0	2	0	2	0
Mangelnde soz./ persönl. Schlüsselkompetenzen (Pünktlich-, Zuverlässigkeit etc.)	2	0	0	0	0	2	0	2	2	0
Fehlendes Fachwissen / mangelnde Qualifikation	3	0	1	1	0	1	1	2	3	0
Fehlende An- / Wiederkennung von ausl. Bildungsdiplomen und Arbeitserfahrung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fehlende (relevante) Berufserfahrung / Weiterbildung	5	0	0	3	1	1	2	3	4	1
Geistiger und/oder körperlicher Leistungsabbau / Defizite / Risiken	14	4	6	1	0	3	4	10	12	2
Suchtprobleme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Geringe Flexibilität	8	0	1	3	3	1	6	2	8	0
Tiefe Stressresistenz	4	0	2	0	0	2	0	4	4	0
Kongruenz zum restlichen Team / Unternehmenskonzept	4	0	3	1	0	0	2	2	4	0
Konfliktrisiko (u.a. durch Nationalitätsvielfalt)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kulturelle Unterschiede (im Umgang mit Hierarchien, Kommunik., Hygiene etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imageverlust durch Lehrabbrüche/schlechte Lehrabschlüsse; Kleidung/Auftritt etc.	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0
Kunden nicht offen für entsprechende Leute (Diskriminierung)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hohe Lohn(neben)kosten / hohe Lohnerwartungen	12	2	1	2	5	2	8	4	12	0
Unvollständige/lückenhafte Bewerbungs dossiers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mangelnde Kompetenz im Umgang mit neuen Medien	7	1	0	4	0	2	2	5	6	1
Mangel an Technikaffinität	3	0	0	3	0	0	2	1	2	1
Stellen mit tiefen Anforderungen intern besetzt (MA mit sinkender Leistung)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tiefe Wahrscheinlichkeit für Aufstieg der Person (z.B. höhere Berufsausbildung)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	47	6	9	10	11	11	22	25	43	4
Kein Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	2	1	1	0	0	0	2	0	2	0
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25	45	4

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential

Tabelle 19: Hilfestellungen bei der Rekrutierung von älteren Personen (50+)

	Total	Bau	Gast- gew.	Infor- matik	Inge- nieure	Pflege	KMU	Gross- firma	D-CH	F-CH
1 Probeinsätze / Stages	2	0	1	0	0	1	1	1	2	0
2 Stellenvermittlung / Vorselektion	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0
3 Sprachförderung	4	1	1	0	1	1	2	2	3	1
Aufarbeitung von (bereichsspezifischen) Bildungsdefiziten	10	0	0	2	3	5	4	6	9	1
4 Computertraining	5	2	0	0	1	2	2	3	5	0
Umgang mit neuen Medien	3	1	0	2	0	0	0	3	2	1
5 Vermittlung soziale / persönliche Schlüsselkompetenzen	2	1	0	0	0	1	0	2	2	0
Externes Coaching	3	0	0	1	1	1	1	2	3	0
Beratung für Firma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Zuschüsse für Einarbeitung und Ausbildung	5	1	1	1	1	1	1	4	4	1
Risikoabsicherung (z.B. bei gesundheitlichen Kosten)	2	1	0	0	0	1	0	2	2	0
Sozialkosten u. -abgaben reduzieren	7	0	0	1	4	2	5	2	7	0
8 Teillohnmodelle	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
Teilzeitausbildungen	2	0	0	0	1	1	0	2	2	0
Label	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Image als verantwortungsvolle Firma, z.B. Veröffentlichung Nachhaltigkeitsbericht	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Interpretationshilfen zu ausländischen Diplomen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 Vermittlung von Wissen zu Arbeitsmarkt, Kultur, Weiterbildung, Sozialvers. etc.	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
12 Bewerbungstraining	3	1	1	0	1	0	0	3	3	0
13 Online-Portal mit Lösungsvorschlägen	2	0	2	0	0	0	1	1	1	1
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	47	6	9	10	11	11	22	25	43	4
Kein Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	2	1	1	0	0	0	2	0	2	0
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25	45	4

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential

Tabelle 20: Hindernisse bei der Rekrutierung von sozial benachteiligten Jugendlichen

	Total	Bau	Gast- gew.	Infor- matik	Inge- nieure	Pflege	KMU	Gross- firma	D-CH	F-CH
Aufenthaltsbewilligung; Unsicherheit und administrativer Mehraufwand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 Ungenügende schulische Leistungen führen zu Lehrabbruch	13	3	2	2	3	3	4	9	13	0
Aufwändige Einarbeitung	6	0	1	0	1	4	1	5	6	0
Frühpensionierung (ältere MA bleiben nur kurz)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Fehlende Sprachkompetenzen	5	0	2	0	0	3	2	3	4	1
Mangelnde Motivation	7	3	2	0	0	2	3	4	7	0
3 Kurzzeitabsenzen	3	0	1	0	0	2	1	2	3	0
Fehlende Motivation (Schichtarbeiten; Vereinbarkeit Familie und Beruf)	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
Tiefe Bereitschaft Neues zu lernen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Mangelnde soz./ persönl. Schlüsselkompetenzen (Pünktlich-, Zuverlässigkeit etc.)	14	2	4	2	1	5	4	10	14	0
Fehlendes Fachwissen / mangelnde Qualifikation	6	1	0	2	3	0	4	2	6	0
5 Fehlende An- / Wiedererkennung von ausl. Bildungsdiplomen und Arbeitserfahrung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 Fehlende (relevante) Berufserfahrung / Weiterbildung	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0
7 Geistiger und/oder körperlicher Leistungsabbau / Defizite / Risiken	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suchprobleme	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0
8 Geringe Flexibilität	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tiefe Stressresistenz	4	0	2	0	0	2	1	3	3	1
Kongruenz zum restlichen Team / Unternehmenskonzept	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
9 Konfliktisiko (u.a. durch Nationalitätsvielfalt)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kulturelle Unterschiede (im Umgang mit Hierarchien, Kommunik., Hygiene etc.)	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
10 Imageverlust durch Lehrabbrüche/schlechte Lehrabschlüsse; Kleidung/Auftritt etc.	6	2	3	0	0	1	1	5	5	1
Kunden nicht offen für entsprechende Leute (Diskriminierung)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 Hohe Lohn(neben)kosten / hohe Lohnerwartungen	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0
12 Unvollständige/lückenhafte Bewerbungs dossiers	2	0	0	0	0	2	1	1	2	0
Mangelnde Kompetenz im Umgang mit neuen Medien	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mangel an Technikaffinität	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0
Stellen mit tiefen Anforderungen intern besetzt (MA mit sinkender Leistung)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tiefe Wahrscheinlichkeit für Aufstieg der Person (z.B. höhere Berufsausbildung)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	37	5	8	5	8	11	16	21	34	3
Kein Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	12	2	2	5	3	0	8	4	11	1
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25	45	4

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential

Table 21: Hilfestellungen bei der Rekrutierung von sozial benachteiligten Jugendlichen

	Total	Bau	Gast- gew.	Infor- matik	Inge- nieure	Pflege	KMU	Gross- firma	D-CH	F-CH
1 Probeinsätze / Stages	9	4	2	1	0	2	4	5	9	0
2 Stellenvermittlung / Vorselektion	8	1	1	3	2	1	4	4	8	0
3 Sprachförderung	6	0	1	0	2	3	3	3	5	1
Aufarbeitung von (bereichsspezifischen) Bildungsdefiziten	7	2	0	1	2	2	4	3	7	0
4 Computertraining	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
Umgang mit neuen Medien	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 Vermittlung soziale / persönliche Schlüsselkompetenzen	8	2	2	3	0	1	2	6	8	0
Externes Coaching	20	4	5	2	5	4	10	10	20	0
Beratung für Firma	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0
7 Zuschüsse für Einarbeitung und Ausbildung	7	1	2	1	2	1	5	2	7	0
Risikoabsicherung (z.B. bei gesundheitlichen Kosten)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sozialkosten u. -abgaben reduzieren	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Teillohnmodelle	2	0	1	0	0	1	1	1	1	1
Teilzeitausbildungen	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
Label	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
Image als verantwortungsvolle Firma, z.B. Veröffentlichung Nachhaltigkeitsbericht	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
10 Interpretationshilfen zu ausländischen Diplomen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 Vermittlung von Wissen zu Arbeitsmarkt, Kultur, Weiterbildung, Sozialvers. etc.	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0
12 Bewerbungstraining	6	2	1	0	1	2	3	3	6	0
13 Online-Portal mit Lösungsvorschlägen	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	37	5	8	5	8	11	16	21	34	3
Kein Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	12	2	2	5	3	0	8	4	11	1
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25	45	4

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential

Tabelle 22: Hindernisse bei der Rekrutierung von Hochqualifizierten aus Drittstaaten

	Total	Bau	Gast- gew.	Infor- matik	Inge- nieure	Pflege	KMU	Gross- firma	D-CH	F-CH
Aufenthaltsbewilligung; Unsicherheit und administrativer Mehraufwand	14	0	6	4	3	1	9	5	11	3
1 Ungenügende schulische Leistungen führen zu Lehrabbruch	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aufwändige Einarbeitung	2	0	0	0	1	1	1	1	2	0
Frülpensionierung (ältere MA bleiben nur kurz)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Fehlende Sprachkompetenzen	33	3	6	7	7	10	13	20	33	0
Mangelnde Motivation	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
Kurzzeitabsenzen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 Fehlende Motivation (Schichtarbeiten; Vereinbarkeit Familie und Beruf)	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
Tiefe Bereitschaft Neues zu lernen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Mangelnde soz./ persönl. Schlüsselkompetenzen (Pünktlich-, Zuverlässigkeit etc.)	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
Fehlendes Fachwissen / mangelnde Qualifikation	4	0	0	0	3	1	2	2	4	0
5 Fehlende An- / Wiedererkennung von ausl. Bildungsdiplomen und Arbeitserfahrung	14	0	1	1	4	8	5	9	14	0
6 Fehlende (relevante) Berufserfahrung / Weiterbildung	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0
7 Geistiger und/oder körperlicher Leistungsabbau / Defizite / Risiken	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suchprobleme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 Geringe Flexibilität	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0
Tiefe Stressresistenz	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
Kongruenz zum restlichen Team / Unternehmenskonzept	3	0	0	1	1	1	1	2	3	0
9 Konfliktisiko (u.a. durch Nationalitätenvielfalt)	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
Kulturelle Unterschiede (im Umgang mit Hierarchien, Kommunik., Hygiene etc.)	8	1	1	2	1	3	4	4	8	0
10 Imageverlust durch Lehrabbrüche/schlechte Lehrabschlüsse; Kleidung/Auftritt etc.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kunden nicht offen für entsprechende Leute (Diskriminierung)	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
11 Hohe Lohn(neben)kosten / hohe Lohnerwartungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 Unvollständige/lückenhafte Bewerbungs dossiers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mangelnde Kompetenz im Umgang mit neuen Medien	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mangel an Technikaffinität	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stellen mit tiefen Anforderungen intern besetzt (MA mit sinkender Leistung)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tiefe Wahrscheinlichkeit für Aufstieg der Person (z.B. höhere Berufsausbildung)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	43	3	10	9	11	10	20	23	39	4
Kein Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	6	4	0	1	0	1	4	2	6	0
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25	45	4

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential

Table 23: Hilfestellungen bei der Rekrutierung von Hochqualifizierten aus Drittstaaten

	Total	Bau	Gast- gew.	Infor- matik	Inge- nieure	Pflege	KMU	Gross- firma	D-CH	F-CH
1 Probeeinsätze / Stages	4	1	1	1	1	0	2	2	4	0
2 Stellenvermittlung / Vorselektion	3	0	1	1	1	0	3	0	3	0
3 Sprachförderung	23	1	7	3	6	6	10	13	22	1
Aufarbeitung von (bereichsspezifischen) Bildungsdefiziten	5	1	2	0	0	2	1	4	5	0
4 Computertraining	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Umgang mit neuen Medien	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 Vermittlung soziale / persönliche Schlüsselkompetenzen	3	0	0	1	2	0	2	1	3	0
Externes Coaching	3	0	0	1	2	0	1	2	3	0
Beratung für Firma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Zuschüsse für Einarbeitung und Ausbildung	3	0	0	1	1	1	2	1	3	0
Risikoabsicherung (z.B. bei gesundheitlichen Kosten)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sozialkosten u. -abgaben reduzieren	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 Teillohnmodelle	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
Teilzeitausbildungen	2	0	0	0	0	2	0	2	2	0
Label	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
Image als verantwortungsvolle Firma, z.B. Veröffentlichung Nachhaltigkeitsbericht	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
10 Interpretationshilfen zu ausländischen Diplomen	8	0	2	1	5	0	6	2	8	0
11 Vermittlung von Wissen zu Arbeitsmarkt, Kultur, Weiterbildung, Sozialvers. etc.	6	1	0	1	2	2	2	4	6	0
12 Bewerbungstraining	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0
13 Online-Portal mit Lösungsvorschlägen	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	43	3	10	9	11	10	20	23	39	4
Kein Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	6	4	0	1	0	1	4	2	6	0
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25	45	4

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential

Tabelle 24: Hindernisse bei der Rekrutierung von Niedrigqualifizierten

	Total	Bau	Gast- gew.	Infor- matik	Inge- nieure	Pflege	KMU	Gross- firma	D-CH	F-CH
Aufenthaltsbewilligung; Unsicherheit und administrativer Mehraufwand	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
Ungenügende schulische Leistungen führen zu Lehrabbruch	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aufwändige Einarbeitung	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
Frühpensionierung (ältere MA bleiben nur kurz)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fehlende Sprachkompetenzen	12	2	5	0	0	5	5	7	12	0
Mangelnde Motivation	3	2	1	0	0	0	0	3	3	0
Kurzzeitabsenzen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fehlende Motivation (Schichtarbeiten; Vereinbarkeit Familie und Beruf)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tiefe Bereitschaft Neues zu lernen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mangelnde soz./ persönl. Schlüsselkompetenzen (Pünktlich-, Zuverlässigkeit etc.)	7	2	2	0	0	3	2	5	7	0
Fehlendes Fachwissen / mangelnde Qualifikation	6	1	2	2	1	0	2	4	5	1
Fehlende An- / Wiedererkennung von ausl. Bildungsdiplomen und Arbeitserfahrung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fehlende (relevante) Berufserfahrung / Weiterbildung	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0
Geistiger und/oder körperlicher Leistungsabbau / Defizite / Risiken	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suchprobleme	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0
Geringe Flexibilität	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tiefe Stressresistenz	2	0	1	0	0	1	1	1	2	0
Kongruenz zum restlichen Team / Unternehmenskonzept	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0
Konfliktrisiko (u.a. durch Nationalitätsvielfalt)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kulturelle Unterschiede (im Umgang mit Hierarchien, Kommunik., Hygiene etc.)	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
Imageverlust durch Lehrabbrüche/schlechte Lehrabschlüsse; Kleidung/Auftritt etc.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kunden nicht offen für entsprechende Leute (Diskriminierung)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hohe Lohn(neben)kosten / hohe Lohnerwartungen	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
Unvollständige/lückenhafte Bewerbungs dossiers	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0
Mangelnde Kompetenz im Umgang mit neuen Medien	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mangel an Technikaffinität	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stellen mit tiefen Anforderungen intern besetzt (MA mit sinkender Leistung)	4	0	1	1	0	2	0	4	4	0
Tiefe Wahrscheinlichkeit für Aufstieg der Person (z.B. höhere Berufsausbildung)	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	28	5	10	4	2	7	13	15	25	3
Kein Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	21	2	0	6	9	4	11	10	20	1
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25	45	4

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential

Table 25: Hilfestellungen bei der Rekrutierung von Niedrigqualifizierten

	Total	Bau	Gast- gew.	Infor- matik	Inge- nieure	Pflege	KMU	Gross- firma	D-CH	F-CH
1 Probeeinsätze / Stages	4	2	2	0	0	0	3	1	4	0
2 Stellenvermittlung / Vorselektion	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0
3 Sprachförderung	11	2	6	0	0	3	5	6	10	1
Aufarbeitung von (bereichsspezifischen) Bildungsdefiziten	2	0	1	0	0	1	1	1	2	0
4 Computertraining	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Umgang mit neuen Medien	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 Vermittlung soziale / persönliche Schlüsselkompetenzen	4	2	2	0	0	0	0	4	4	0
Externes Coaching	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0
Beratung für Firma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Zuschüsse für Einarbeitung und Ausbildung	7	2	4	0	0	1	5	2	7	0
Risikoabsicherung (z.B. bei gesundheitlichen Kosten)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sozialkosten u. -abgaben reduzieren	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 Teillohnmodelle	2	0	1	0	0	1	1	1	1	1
Teilzeitausbildungen	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
Label	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Image als verantwortungsvolle Firma, z.B. Veröffentlichung Nachhaltigkeitsbericht	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Interpretationshilfen zu ausländischen Diplomen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 Vermittlung von Wissen zu Arbeitsmarkt, Kultur, Weiterbildung, Sozialvers. etc.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 Bewerbungstraining	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 Online-Portal mit Lösungsvorschlägen	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	28	5	10	4	2	7	13	15	25	3
Kein Beschäftigungspotential in der Firma vorhanden	21	2	0	6	9	4	11	10	20	1
Total Gespräche	49	7	10	10	11	11	24	25	45	4

Anhang 4: Übersicht Literatur

Bei der Literaturanalyse wurden Arbeitgeberbefragungen berücksichtigt, welche eine oder mehrere der folgenden Fragestellungen der HEKS beinhalteten:

- Was brauchen die Unternehmen, damit sie mehr Inländer resp. Personen der vier Begünstigtengruppen anstellen?
- Wo stehen die Unternehmen an? Wo sind sie überfordert?
- Welche Mindestqualifikationen erwarten sie?
- Welche Sicherheiten brauchen sie?
- Welche Erfahrungen haben sie mit Jugendlichen, Migranten, Erwerbslose über 50 und/ oder niedrig Qualifizierten gemacht?
- Wo und wie funktioniert es gut, wo nicht?
- Welche Rolle spielt die Sprache?
- Welche Massnahmen und Anreize brauchen Unternehmen, um vermehrt inländische Arbeitskräfte anzustellen?
- In welche Mitarbeiter investieren die Unternehmen am meisten bzgl. Weiterbildung?

Die Suche erfolgte in Form einer Internetrecherche mit Beschränkung auf Resultate in deutscher Sprache.

Ergebnisse

Die Zahl der identifizierten Arbeitgeberbefragungen ist relativ gering (die folgende tabellarische Aufbereitung umfasst neun Studien). Die Mehrheit der Befragungen befasste sich zudem mit Untersuchungsfragen, die über den Fokus der Recherche hinausgehen. In den vorliegenden Rechercheergebnissen sind jeweils nur diejenigen Aspekte bezüglich Methodik und Antworten der Arbeitgebervertreter aufgeführt, welche im Rahmen dieser Literaturanalyse von Interesse sind.

Soweit möglich wurden jeweils die Fragen an die Arbeitgebervertreter (FA) aufgeführt. Zusätzlich wurden – insbesondere wenn konkrete Fragen an die Arbeitgebervertreter aus den Studien nicht verfügbar waren – zusätzlich die generellen Forschungsfragen der Studien dokumentiert (FF). Bei den Resultaten handelt es sich in der Regel um Aussagen der Arbeitgebervertreter, welche den Studien entnommen wurden. Wo es sich anbot, wurden zudem Aussagen der Autoren der Studie aufgenommen, welche beispielsweise Resultate der Befragungen zusammenfassen oder auf einer statistischen Analyse der Befragungsergebnisse basieren. Diese Aussagen sind entsprechend gekennzeichnet.

3.1 Ergebnisse zu sozial benachteiligten Jugendlichen

Studie	Methodik	Forschungsfragen (FF) resp. Fragen an Arbeitgeber (FA)	Antworten der Arbeitgeber
Birchmeier, J., M. Morlok, AMOSA, 2004 Problemanalyse und Lösungsansätze aus Sicht von Arbeitgebern	-Befragte: Arbeitgeber (Geschäftsleiter und für Ausbildung zuständige Mitarbeiter), verschiedene Branchen -Anzahl Befragte: 9 -Region: 10 Kantone (Ostschweiz, Aargau, Zug, Zürich) -Typ der Befragung: ein- bis zweistündige Tiefeninterviews	FF: „Welche Bedingungen/Voraussetzungen würden eine Anstellung von Lehrlingen und Lehrläugängern erleichtern?“ <i>Kommentar B.S.S.: Fokus der Studie liegt auf Schwierigkeiten an den Schnittstellen „Sek I – Sek II“ und „Sek II – Arbeitsmarkt“ und arbeitslosen Jugendlichen generell; soziale benachteiligte Jugendliche sind unter diesen allerdings überdurchschnittlich häufig vertreten..</i>	Aus Sicht der Arbeitgeber erschweren in den letzten Jahren ein zunehmender Mangel an Disziplin, Leistungswille und Teamfähigkeit die Arbeit mit Lehrlingen. Des Weiteren werden Identifikation mit der Firma und die Einsicht, dass Leistung die Grundlage für Erfolg ist, vermisst. Viele Arbeitgeber trauen der Notengabe der Schulzeugnisse nicht mehr. Daher werden teilweise auch eigene Tests bei der Lehrlingsrekrutierung eingesetzt. Einzelne Arbeitgeber sind der Meinung, dass auch neue Stärken bestehen, wie z.B. höhere Flexibilität und Schnelligkeit, und dass diese besser genutzt werden müssten. <i>Bemerkung B.S.S.: Im Anschluss an die Studie wurden unter Beteiligung von Arbeitgebern Massnahmen erarbeitet (u.a. Standardisierung Leistungskriterien, frühere und besser begleitete Berufswahl, Mentoring und Case Management), die aber nicht direkt auf die Rekrutierungsprozesse von Unternehmen abzielen.</i>
Deuchert, E., L. Kauer, F. Meisen Zannol, Fachhochschule St. Gallen und Universität St. Gallen, 2011 Supported Education – Lehrbetriebsbefragung zu unterstützten Berufslehren für Jugendliche mit psychischer Beeinträchtigung	-Befragte: Lehrbetriebe für kaufmännische Berufsbildung (Ausbildungsverantwortliche) -Anzahl Befragte: 559 -Region: Appenzell Innerrhoden, Appenzell Ausserrhoden, St. Gallen, Thurgau -Typ der Befragung: Online-Fragebogen (Discrete Choice Experiment)	FF: „Wie [schätzen] Ausbildungsverantwortliche kaufmännischer Grundbildung die Möglichkeit [ein], Jugendliche mit psychischer Beeinträchtigung im Rahmen von Supported Education in ihren Lehrbetrieben auszubilden?“ FA: „Könnten Sie sich vorstellen, einen Lernenden mit den folgenden Eigenschaften im Rahmen von „Supported Education“ auszubilden?“ <i>Kommentar B.S.S.: Die Frage (FA) bezieht sich auf einen hypothetischen Lehrling.</i>	Von Ausbildnern gewünschte Form von Unterstützung bei Umsetzung von Supported Education waren insbesondere: Informationen zur Beeinträchtigung des Lernenden, Informationen zum Verhalten bei Krisen, Schnupperwoche vor Beginn von Supported Education. Finanzielle Aufwandsentschädigung war hingegen kaum relevant. Stark erschwerende Faktoren hinsichtlich der Bereitschaft von Arbeitgebern, psychisch beeinträchtigte Lehrlinge im Rahmen von Supported Education einzustellen sind: mangelnder Verlass bei Pünktlichkeit, Abmachungen und Regeln; wenig Motivation aus eigenem Antrieb; 5 und mehr Absenztage pro Monat; Lehrlingen mit hohem Kundenkontakt. Weniger signifikant waren hingegen folgende Eigenschaften des Jugendlichen: gute Schulnoten, 1-2 Absenztage pro Monat, Geschlecht; resp. folgende Eigenschaften des Betriebs: Branche, Non-Profit vs. Profit-Ausrichtung, Grösse, behindertenfreundliche Betriebsrichtlinien.

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential

<p>Imdorf, Ch., 2007 Die Bedeutung sonderpädagogischer Bildungstitel bei der Lehrstellenvergabe in KMU</p>	<p>-Befragte: Selektionsverantwortliche von Ausbildungsbetrieben (Zahnarzt- und Arztpraxen, Autolackierereien, Autogaragen, Schreinereien, kaufmännische Abteilungen) -Anzahl Befragte: 81 -Region: Deutschschweiz -Typ der Befragung: halbstrukturierte Experteninterviews</p>	<p>FF: „[...] welchen Stellenwert [haben] tiefe Schulqualifikationen bzw. das Etikett einer sonderpädagogischen Betreuung für die betriebliche Selektionspraxis [...]“?</p>	<p>Der Autor fasst die Interviews folgendermassen zusammen: Tiefe Schulqualifikationen bzw. sonderpädagogische Bildungstitel haben auf die Lehrstellensuche der betroffenen Schulabgänger eine benachteiligende Wirkung. Der absolvierte Schultyp wird als Signal für die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns in der Berufsschule interpretiert. Die Selektionslogiken sind gleich wie bei Schülern aus Regelschulen, „aber die Ausschlussmechanismen greifen stärker.“ Die in Schulzeugnissen dokumentierten Schulnoten und Informationen zu Fleiss, Absenzen etc. dienen als Signal für persönliche Eigenschaften wie z.B. für Leistungs- und Lernbereitschaft. Andere Selektionskriterien relativieren die Bedeutung von Schulqualifikationen hingegen: Berufliche Interesse, Motivation, körperliche Erscheinung, Teampassung, Privilegierung von inländischen Bewerbungen, erfolgreiche „Schnupperlehre“ und weitere Kriterien haben für Betriebe oft einen höheren Stellenwert als Schulleistungen. Der Autor meint zudem, dass „einige Betriebe sich bewusst der Benachteiligtenförderung [verschreiben].“</p>
--	---	---	---

3.2 Ergebnisse zu qualifizierten Migranten aus Drittstaaten

Studie	Methodik	Forschungsfragen (FF) resp. Fragen an Arbeitgeber (FA)	Antworten der Arbeitgeber
Huber, K., E. Mariéthoz, GDK, 2009 Migration des Gesundheitspersonals in der Schweiz – Qualitative Untersuchung zum Ausländischen Gesundheitspersonal und über dessen Rekrutierung, Teilbericht I: Die Perspektive der Arbeitgeber	-Befragte: Spitäler, Alters- und Pflegeheime (Personalverantwortliche, Pflegedienstleitende) und Personalvermittlungsagenturen (Zuständige für medizinischen Bereich) -Anzahl Befragte: 14 -Region: Basel-Stadt und Waadt -Typ der Befragung: qualitative, leitfadengestützte Interviews.	FF: „Welche Erfahrungen werden bei der Anstellung von ausländischem Gesundheitspersonal gemacht?“ FA: Wo besteht bei der Rekrutierung von Gesundheitspersonal ein Bedarf nach Unterstützung? FA: Wurdem im Betrieb interne Richtlinien oder Grundsätze zur Rekrutierung von ausländischem Gesundheitspersonal festgelegt und werden diese beachtet? FA: Aus welchen Ländern wird ausländisches Gesundheitspersonal rekrutiert und welche Kriterien sind dabei ausschlaggebend? <i>Kommentar B,S,S.: Die Studie bezieht sich sowohl auf EU/EFTA- wie auch Drittstaaten</i>	Die fünf ausschlaggebenden Kriterien bei der Rekrutierung von ausländischen Gesundheitspersonal sind laut den befragten Arbeitgebern: Sprachkenntnisse, Kompetenzen, Ausbildung, kulturelles Verständnis, Personalsituation im Herkunftsland. Bei der Zusammenstellung der Teams wird darauf geschaut, dass diese vor allem bezüglich der Sprachkenntnisse, Qualifikationen, Kompetenzen und Persönlichkeiten ausgeglichen sind. Die Nationalität spielt diesbezüglich kaum eine Rolle. Als Grundsätze bezüglich der Rekrutierungspraxis von ausländischem Gesundheitspersonal wurde zudem genannt: Ausländisches Personal darf keine Mehrheit im Betrieb bilden, Lohngleichheit bei gleichen Qualifikationen, Rekrutierung nur wenn Arbeitszeugnis und Referenzen vorhanden. Aufgrund des grossen administrativen Aufwands sind Arbeitgeber sehr zurückhaltend bei der Rekrutierung von Personen aus Drittstaaten.
Morlok, M. et al., B,S,S. im Auftrag des Bundesamtes für Migration, 2013 Motivation der Zuwanderung aus dem EU25/ EFTA Raum in die Schweiz - Eine Untersuchung der Migrationsgründe der Zuzüger/innen sowie der Rekrutierungsgründe von Arbeitgeber/innen	-Befragte: Arbeitgeber -Anzahl Befragte: 2*916 -Region: Schweiz -Typ der Befragung: schriftliche Fragebögen; in acht grossen Städten via Zuzügler direkt bei den Arbeitgebern abgegeben, in allen weiteren Regionen der Schweiz postalischer Versand	FF: Was sind die Rekrutierungsgründe der Arbeitgeber, Personen aus dem EU25/EFTA Raum zu beschäftigen? FA: „Was gab den Ausschlag für die Rekrutierung einer neu zuwandernden Person (anstatt einer bereits in der Schweiz ansässigen)?“ FA: „Wie sah der Rekrutierungsprozess für die Stelle aus?“ <i>Kommentar B,S,S.: Die Studie bezieht sich nicht auf Migration aus Drittstaaten, sondern auf jene aus</i>	Die von den Arbeitgebern aufgeführten Gründe für die Rekrutierung einer neu zuwandernden Person sind, in abnehmender Reihenfolge: Nationaler Fachkräftemangel (45% der Unternehmen), lokaler Fachkräftemangel (33 %), bestes Profil (Zufall) (23 %), Verhältnis Lohn/Leistung (20 %), Spezialkenntnisse (19 %), Sprachkenntnisse (8 %). Die statistische Aussage der Unternehmensmerkmale aus der Befragung zeigte, dass die Rekrutierungswahrscheinlichkeit einer ausländischen Person stark von der Branche abhängig ist, hingegen nur gering von der Grösse oder der Internationalität des Unternehmens. Hinsichtlich des Rekrutierungskanals zeigte die Befragung, dass der wichtigste Rekrutierungskanal das persönliche Netzwerk der

der EU/EFTA Region. Es ist aber zu erwarten, dass es bestimmte Überlappungen bei den Rekrutierungskriterien gibt.

Arbeitgeber ist. Zweitwichtigster Rekrutierungskanal sind Stellenausschreibungen auf Webistes, wobei insbesondere gut qualifizierte Migranten das Internet zur Stellensuche benutzen.

3.3 Ergebnisse zu Niedrigqualifizierten

Studie	Methodik	Forschungsfragen (FF) resp. Fragen an Arbeitgeber (FA)	Antworten der Arbeitgeber
Böttcher, S. et al., AMOSA, 2008 Der Arbeitsmarkt für Niedrigqualifizierte aus Sicht von Arbeitgebern und Sozialpartnern	-Befragte: Arbeitgeber, Temporarfirmen (Personalverantwortliche oder Geschäftsführer), Arbeitgeberverbände, verschiedene Branchen -Anzahl Befragte: 46 -Region: 12 Kantone (Ostschweiz, Aargau, Zug, Zürich), deutsche Bodenseeregion, Lichtenstein und Vorarlberg -Typ der Befragung: 30- bis 90-minütige Interviews mit teilstandardisierten Gesprächsleitfäden	FF / FA: „Wie sehen die Anforderungen an Niedrigqualifizierte aus?“ FF / FA: „Welche Anreize könnten Unternehmen dazu veranlassen, mehr Arbeitsplätze für Niedrigqualifizierte zu schaffen?“ FF/ FA: „Wie verläuft die Rekrutierung Niedrigqualifizierter?“ FF/ FA: „Wie könnten Ideen zur Steigerung der Chancen Niedrigqualifizierter auf dem Arbeitsmarkt aussehen?“	Meistverbreitete Grund für die Einstellung Niedrigqualifizierter ist der Fachkräftemangel. Als zentrale Minimalanforderung an Niedrigqualifizierte nannten die Arbeitgeber Deutschkenntnisse. Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse sind ebenfalls wichtig. Als Rekrutierungskanal würden häufig Kontakte von im Betrieb tätiger Niedrigqualifizierter genutzt. Die Bewerbungsunterlagen Niedrigqualifizierter weisen laut den Arbeitgebern eine deutlich schlechtere Qualität als die der höher Qualifizierten auf. In den Interviews wurden als Lösungsansätze genannt: Mentoring, erleichteter Zugang zu Informationen und Weiterbildung, Sprachkurse während der Arbeitszeit, Bewerbungstraining, Steuererleichterungen für Unternehmen. <i>Kommentar B,S,S.: Die Arbeitgeberbefragung wurde ergänzt durch eine Befragung von Vertretern versch. Behörden und Anbietern von Arbeitsmarktlichen Massnahmen (Morlok et al. 2008). In diesen Gesprächen wurden folgende Ideen genannt: Stärkere Vernetzung Berufsberatung und Lehrkräfte der Real- und Kleinklassen, Berufsbildungsmarketing „unbekannter“ Berufe, die sich für schulisch Schwache eignen, frühere Integration, Weiterbildung und lebenslanges Lernen finanziell attraktiver gestalten, Weiterbildungssystem für Schicht-/ Winter-/Saisonstellen, Staatliche Unterstützung für Einstellung oder Nichtentlassung von Niedrigqualifizierten, mehr und längere Deutschkurse, Benimmkurse, Leichter Zugang zu Qualifikationsverfahren, Nachholbildung oder Validierung.</i>

3.4 Ergebnisse zu Erwerbslosen im Alter über 50 Jahren

Studie	Methodik	Forschungsfragen (FF) resp. Fragen an Arbeitgeber (FA)	Antworten der Arbeitgeber
Höpflinger, F. et al., Avenir Suisse, 2006 Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht – Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen	-Befragte: Arbeitgeber (Personalverantwortliche), verschiedene Branchen -Anzahl Befragte: 804 -Region: Deutschschweiz -Typ der Befragung: schriftliche Fragebögen, bei 100 Befragten ein vertieftes schriftliches Interview	FF/ FA: „Was sind aus Sicht der Unternehmen zentrale Voraussetzungen für eine hohe Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender?“ FF/ FA: „Welche Rolle spielt das Alter bei der Rekrutierung und Beförderung?“ FF/ FA: „Existieren spezifische Angebote zugunsten älterer Mitarbeitender, und welche Massnahmen werden angeboten bzw. geplant?“ FF/ FA: „Wie werden Wünschbarkeit und Realisierbarkeit personal- und sozialpolitischer Reformvorschläge beurteilt, und zwar von Personalverantwortlichen, die direkt und täglich mit Personalproblemen konfrontiert werden?“	Basierend auf den Interviews schliessen Höpflinger et al., „Erfahrung gilt als zentrale Ressource älterer Mitarbeiter. [...] Verinnerlichte oder routinierte Verhaltensmuster können sich hingegen auch in einer Abwehrhaltung gegenüber Neuem ausdrücken und Innovation bremsen“. Neben dem Erfahrungswissen wird als positiv wahrgenommen: grössere Zuverlässigkeit und Einsatzbereitschaft älterer (langjähriger) Mitarbeitender, Loyalität zum Unternehmen und starke Kundenbeziehungen, Transfer von Know-how an jüngere Beschäftigte sowie eine ausgleichende Wirkung im Team. Als negativ wird wahrgenommen: nicht mehr aktuelle Ausbildung, hohe Lohnnebenkosten, Entföhnung nach Senioritätsprinzip, Schwierigkeit oder Unmöglichkeit einer Lohnrückstufung. Unter den heutigen Massnahmen für Mitarbeitenden ab 50 Jahren sind unterschiedliche Formen von Teilzeitarbeit gegen Berufsende und der Wechsel der Stelle innerhalb der Unternehmung am häufigsten zu beobachten. Ausserdem meinen die Autoren, dass Weiterbildung eine zentrale Rolle spielen, um die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten.
Jans, A., S. Graf, T. Weiss Sampietro, Zürcher Hochschule Winterthur im Auftrag des Bundesamtes für Sozialversicherungen, 2003 Betriebliche Alterspolitik – Unternehmens- und Personalbefragung	-Befragte: Unternehmen (Geschäfts- oder Personalleitung), verschiedene Branchen -Anzahl Befragte: 120 -Region: Deutschschweiz und Westschweiz/ französische Schweiz -Typ der Befragung: einstuündige persönliche Interviews mit strukturierten Fragebögen	FF: „Wie begründen die Unternehmen Frühpensionierungen und die Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeitenden?“ FF: „Welche Auswirkungen haben die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und staatlichen Rahmenbedingungen auf die betriebliche Alterspolitik?“ FF: „Welche Integrationsmassnahmen bestehen für ältere Mitar-	Als Stärken von älteren Mitarbeitenden werden betrachtet: Erfahrungswissen, Unternehmensbindung, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Kundenbeziehungen. Als Schwächen hingegen: Höhere Lohnkosten, geringere Mobilität und Flexibilität, weniger aktuelles Fachwissen, geringere Auffassungsgabe und Leistungsbereitschaft, höheres Gesundheitsrisiko. Wichtigste personalpolitische Massnahme ist laut den Autoren die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Andere Beispiele sind Weiterbildung, Teilzeitarbeit, flexible Pensionierungen, Integrationsbeziehungen, Lohnflexibilität, Erholungsmöglichkeiten. Kommentar B.S.S.: Ein grosser Teil der Studie widmet sich der auch viele informative Fallbeispiele.

Hindernisse und Hilfestellungen bei der Nutzung von inländischem Fachkräftepotential

	<i>beitende in den Unternehmen?“</i>	<i>betrieblichen Alterspolitik in den Neunziger Jahren. Dieser Teil wurde hier in den Resultaten nicht berücksichtigt.</i>
Trageser, J., S. Hammer, J. Fliedner. Infras im Auftrag des Bundesamtes für Sozialversicherungen, 2012 Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung	-Befragte: Arbeitgeber -Anzahl Befragte: 1'969 -Region: Schweiz -Typ der Befragung: standardisierte Online-Befragung	Wichtigste Anforderungen an Arbeitnehmende ab 58 Jahren sind laut der Befragung Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Motivation, Erfahrungswissen, Loyalität dem Unternehmen gegenüber, guter Umgang mit Kunden, Kenntnisse des Unternehmens/ der Unternehmensabläufe. Ein zentrales Hindernis der Anstellung sind die hohen (Lohn)kosten älterer Arbeitnehmer. Die Befragung zeigte, dass die Hälfte aller Unternehmen, die keine Neuanstellungen älterer Arbeitnehmer vorgenommen hatten, die hohen (Lohn)kosten als relevanten Faktor angaben. Mit steigender Unternehmensgrösse scheint dieser Faktor jedoch an Relevanz zu verlieren. Gründe gegen die Rekrutierung von Beschäftigten ab 58 Jahren sind laut Arbeitgeber: „Es standen genügend andere Bewerber zur Verfügung“, „Personen über 58 Jahren haben sich nicht beworben“, „ältere Arbeitnehmende kosten das Unternehmen mehr“, „die älteren Bewerbenden waren nicht geeignet“, „ältere Arbeitnehmende sind weniger leistungsfähig“, „ältere Arbeitnehmende sind weniger motiviert“. Beispiele personalpolitischer Massnahmen, sind: Möglichkeit Teilzeitarbeit gegen Berufsende (Altersteilzeitmodelle), Möglichkeit flexible Arbeitszeitgestaltung, Ergonomischer Arbeitsplatz (Stehpulte, etc.). Möglichkeit Wechsel der Arbeitsstelle innerhalb des Unternehmens, Vermeidung von Tätigkeiten mit grosser körperlicher Anstrengung, Berücksichtigung von altersspezifischer Erfahrung/ Kompetenzen.
	FF: „Wie gestaltet sich die Arbeitsmarkt-beteiligung von älteren Personen?“ FF: „Erachten [...] die Arbeitgebenden eine längere Erwerbstätigkeit von älteren Arbeitskräften als möglich, notwendig und sinnvoll?“ FF: „Welche Anreize erachten [...] Arbeitgebende für eine längere Erwerbstätigkeit von älteren Arbeitskräften als wichtig?“ FF: „Welche Anstrengungen unternehmen Arbeitgebende bezüglich der Beschäftigung von älteren Arbeitskräften?“	

Literaturverzeichnis

- Birchmeier, J., M. Morlok (2004): *Problemanalyse und Lösungsansätze aus Sicht von Arbeitgebern*, Arbeitsbericht des Projekts „Jugendarbeitslosigkeit – Situationsanalyse 04 und Massnahmen für die Zukunft“, AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau Zug und Zürich. Download: www.amosa.net/projekte/jugendarbeitslosigkeit.html
- Böttcher, S. et al. (2008): *Der Arbeitsmarkt für Niedrigqualifizierte aus Sicht von Arbeitgebern und Sozialpartnern*, Arbeitsbericht des Projekts „Chancen für Niedrigqualifizierte“, AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau Zug und Zürich. Download: www.amosa.net/projekte/Niedrigqualifikation.html
- Deuchert, E., L. Kauer, F. Meisen Zanolli (2011): *Supported Education – Lehrbetriebsbefragung zu unterstützten Berufslehren für Jugendliche mit psychischer Beeinträchtigung*, Fachhochschule St. Gallen, Fachbereich soziale Arbeit und Universität St. Gallen, Center for Disability and Integration. Download: www.cdi.unisg.ch/de/volkswirtschaft/forschung/supportededucation
- Höpflinger, F. et al. (2006): *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht – Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen*, Avenir Suisse. Download: www.avenir-suisse.ch/400/arbeit-und-karriere-wie-es-nach-50-weitergeht/
- Huber, K., E. Mariéthoz (2009): *Migration des Gesundheitspersonals in der Schweiz – Qualitative Untersuchung zum Ausländischen Gesundheitspersonal und über dessen Rekrutierung, Teilbericht I: Die Perspektive der Arbeitgeber*, GDK Schweizerische Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren. Download: www.gdk-cds.ch/index.php?id=742
- Imdorf, Ch., (2007): „Die Bedeutung sonderpädagogischer Bildungstitel bei der Lehrstellenvergabe in KMU“, *Vierteljahresschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete*, 76(2): 165-167. In: www.lehrlingsselektion.ch/publikationen.html
- Jans, A., S. Graf, T. Weiss Sampietro (2003): *Betriebliche Alterspolitik – Unternehmens- und Personalbefragung, Beilageband I*, Forschungsbericht Nr. 4/03.1, Bericht im Rahmen des Forschungsprogramms zur längerfristigen Zukunft der Alterssicherung (IDA ForAlt), Zürcher Hochschule Winterthur, Departement Wirtschaft und Management im Auftrag des Bundesamtes für Sozialversicherungen. Download: [www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de&vts=&bereich\[0\]=2&anzahljahre=5&page_num=5](http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de&vts=&bereich[0]=2&anzahljahre=5&page_num=5)
- Morlok, M. et al. (2008): *Niedrigqualifizierte – Strategien und Instrumente der Behörden*, Arbeitsbericht des Projekts „Chancen für Niedrigqualifizierte“, AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau Zug und Zürich. Download: www.amosa.net/projekte/Niedrigqualifikation.html

Morlok, M. et al. (2013): *Motivation der Zuwanderung aus dem EU25/ EFTA Raum in die Schweiz - Eine Untersuchung der Migrationsgründe der Zuzügler/innen sowie der Rekrutierungsgründe von Arbeitgeber/innen*. B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG im Auftrag des Bundesamtes für Migration. In: www.bfm.admin.ch/content/bfm/de/home/dokumentation/berichte/arbeitsza.html

Trageser, J., S. Hammer, J. Fliedner (2012): *Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung*, Forschungsbericht Nr. 11/12, Beiträge zur sozialen Sicherheit. Infras im Auftrag des Bundesamtes für Sozialversicherungen. In: [www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de&vts=&bereich\[\]=2&anzahljahre=5#pubResult](http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de&vts=&bereich[]=2&anzahljahre=5#pubResult)