



Interinstitutionelle Zusammenarbeit
Collaboration Interinstitutionnelle
Collaborazione Interistituzionale



Vorprojekt und Machbarkeitsprüfung zur
Umsetzung und Weiterentwicklung der Ar-
beiten zum Thema Arbeitsmarktfähigkeit

Zusammenfassung

Impressum

Herausgeberin

Nationale IIZ-Fachstelle
c/o Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Holzikofenweg 36
3003 Bern
Tel. +41 58 484 97 30
fachstelle@iiz.ch
www.iiz.ch

Autorinnen

Melanie Mettler, Compasso
Regina Knöpfel, Knöpfel Life Consulting AG
Barbara Rigassi, Brugger und Partner AG
Marco Wallimann, Brugger und Partner AG

Auskünfte

Carmen Schenk
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Tel. +41 58 466 08 54
carmen.schenk@iiz.ch

Druck

e-Bericht

Bern, November 2021



Zusammenfassung

Die verschiedenen Akteure im Bereich berufliche Eingliederung haben das gemeinsame Ziel formuliert, Massnahmen und Angebote im Interesse der zu unterstützenden Personen wirksam und effizient einzusetzen. Wichtige Grundlage dafür ist ein gemeinsames Verständnis von Arbeitsmarktfähigkeit (AMF), wobei der Begriff aktuell nicht einheitlich rechtsverbindlich definiert ist.

Der Schlussbericht zum Vorprojekt folgt dem Bedürfnis der nationalen IIZ-Steuerungsgremien zu prüfen, inwiefern sich die Dimensionen der AMF operationalisieren lassen. Eine Operationalisierung des Begriffes AMF kann als Basis zur Entwicklung eines Tools dienen mit dem Ziel, ein Befähigungs- und Unterstützungsinstrument zu erarbeiten. **Die im Projektauftrag genannten Anforderungen wurden wie folgt umgesetzt:**

- die bereits erfolgten Grundlagenarbeiten zur AMF wurden erfasst
- die bereits erfolgten Grundlagenarbeiten zur AMF wurden weiterentwickelt
- die Inhalte wurden für die unterschiedlichen Anwendergruppen in einem iterativen Prozess definiert und die verschiedenen Dimensionen und Kriterien der AMF (hier Einzelaspekte genannt) analysiert
- und die jeweiligen spezifischen Zielsetzungen, die Anwendbarkeit für die Bedürfnisse der öffentlichen Arbeitsvermittlung (öAV), der Eingliederungsfachpersonen der IV, weiterer Unterstützungspersonen der Betroffenen, der Betroffenen selbst und der Arbeitgebenden, die Form und Adressaten der Endergebnisse sowie Träger und Stand der Arbeiten wurden definiert und erfasst.
- Unter Berücksichtigung ähnlicher Vorhaben auf nationaler oder kantonaler Ebene wurden Varianten für die Umsetzung des Projekts AMF (Operationalisierung der AMF) entwickelt und diskutiert.
- Vorstand und Think Tank von Compasso haben die Ergebnisse aus den Modulen 1 und 2 Ende Juni 2021 validiert. Der Vorstand hat den Zwischenbericht als Entwurf vorgängig erhalten. Zu Modul 3 wurden im Juli 2021 Challenge-Interviews mit einer Auswahl von sechs Expertinnen und Experten geführt.

Dabei wurde berücksichtigt, dass das spätere Hauptprojekt einen Beitrag zur Erhaltung/Erhöhung der AMF von Mitarbeitenden in Unternehmen und von Personen ohne Arbeitsverhältnis leisten soll.

In der Variantenentwicklung wurden die Bedingungen, die an die Ergebnisse des Projektes geknüpft wurden, bewertet. So ist zu beachten, dass das Instrument modular auf- und ausgebaut werden kann und somit anpassbar ist an die unterschiedlichen Bedürfnisse und Anforderungen von Anwenderinnen und Anwendern, Anwendungsgebieten und Schnittstellen.

Ein entsprechendes Instrument muss zudem **die drei folgenden Zielsetzungen der verschiedenen Player und Akteure der beruflichen Eingliederung unterstützen** können:

- Effizienz- und Qualitätssteigerung bei den Vollzugsbehörden
- Bessere Kommunikation und Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden
- Optimal koordinierte Leistungen für Arbeitnehmende



Das Instrument soll einfach anwendbar sein, für die verschiedenen Logiken der unterschiedlichen Vollzugsstellen, Arbeitgebende und weiterer Beteiligter funktionieren und die Zusammenarbeit fördern.

Die Operationalisierung des Konzepts der AMF hat zudem das Potenzial, zur weiterführenden Befähigung sowohl der Vollzugsbehörden als auch der Arbeitnehmenden und Arbeitssuchenden sowie den Arbeitgebenden einen Mehrwert zu bringen. Dies liegt darin begründet, dass eine Operationalisierung der AMF nicht nur die Anschlussfähigkeit zum Matching bei der Zusammenführung von Ressourcen und Ressourcenbedarf bei den Arbeitgebenden bietet, sondern auch Entwicklungspotenzial aufzeigen kann. Die beiden letztgenannten Aspekte und die Ausschöpfung des entsprechenden Potenzials sind nicht im Auftragspektrum des Vorprojektes abzudecken. Eine Anschlussfähigkeit wurde aber berücksichtigt.

In der Entwicklung von Grobvarianten wurden vier grundsätzliche Varianten A bis D entwickelt, die sich von rein analogen Lösungen (Verbesserung der Zusammenarbeitsprozesse und der Beziehungspflege der beteiligten Hauptakteure unter Variante A – Beziehungspflege) bis zu rein digitalen Lösungen (Variante B – Big Data) bewegen. Die Variante C – Datenbank bestehende Tools ist ressourcenintensiv, bietet aber für sich genommen zu wenig Vorteile bzw. deckt nicht das gesamte Spektrum der Anforderungen ab. Letztlich ist daher die Variante D – Toolbox zu bevorzugen: eine Hybridlösung mit analogen und digitalen Elementen, die in Abhängigkeit vom Ressourceneinsatz sämtliche oder die wichtigsten Maximalanforderungen abdecken kann. Zudem ist diese Variante über die Zeit weiterentwicklungsfähig.

Im Ergebnis wird daher vorgeschlagen, in einem Hauptprojekt eine ausbaufähige Hybridlösung anzustreben, bei der alle Akteure der beruflichen Eingliederung inklusive Arbeitgebende und betroffene Personen eingebunden sind. Die Hybridvariante ist in verschiedenen Ausprägungen denkbar, hat aber stets ein gemeinsames Verständnis von AMF und die Erreichung der drei vorgenannten Zielsetzungen im Fokus. Das Ausmass der Zielerreichung ist dabei abhängig vom möglichen Ressourceneinsatz. Ein Ausbau ist jederzeit optional umsetzbar.

Die Erarbeitung im Hauptprojekt kann jeweils in **zwei grobe Vorgehenselemente** unterteilt werden:

Zunächst soll **die gemeinsame Entwicklung einer breit abgestützten Arbeitsdefinition der AMF** dazu beitragen, die ziel- und bedarfsorientierte berufliche Eingliederung anhand (möglichst) objektiver Kriterien zu koordinieren und zu gewährleisten. Es soll **daraus ein einheitliches Modell der AMF mit festgelegten Dimensionen und Einzelaspekten abgeleitet** werden (AMF-Matrix). Angestrebt wird ein Modell, welches als Referenzmodell (ev. Standard) breite Akzeptanz bei den Akteuren hat.

Nach der Entwicklung einer AMF-Matrix soll **in einem zweiten Schritt** auf dieser Basis eine Toolbox entwickelt werden. Deren einheitliche Anwendung soll **die Begleitung, das Prozess- und das Beziehungsmanagement erleichtern** (Integration der Grobvariante «Beziehungspflege»; Fokus auf Prozesse der Zusammenarbeit) **und die Beurteilung/Einschätzung von Kompetenzen, Skills und Ressourcen vereinheitlichen** (Integration der Grobvariante C «Datenbank bestehende Tools»; Fokus auf Nutzung geeigneter bestehender Tools). Zudem ist ein Quality Check im Abgleich mit dem Marktbedarf erforderlich. Es ist weiterhin vorzusehen, dass vorhandene Instrumente konsequent in einem einheitlich und zielgerichtet geführten kontinuierlichen Verbesserungsprozess weiter optimiert werden, um «Wildwuchs durch individuelle Weiterentwicklungen» bei den Instrumenten einzudämmen.



Die Durchführung eines Hauptprojektes ist aufgrund der thematischen Komplexität sehr anspruchsvoll und je nach Umsetzungsvariante ressourcenintensiv. Da es sich um ein Vorhaben handelt, an dem zahlreiche Stakeholder beteiligt sein sollten und über verschiedene Organisations- resp. politische Ebenen eingebunden sein müssten, gehen wir davon aus, dass wir uns vom Ansatz her eher in einer Kategorie eines mehrjährigen Stakeholderprozess respektive der Bildung eines Kollaborations- und Dialogprogrammes bewegen. Es wird deshalb dringend empfohlen, ein schrittweises, agiles Projektvorgehen zu wählen, welches eine breite Partizipation von Expertinnen und Experten auf der Ebene der Entwicklung der Toolbox ermöglicht. Das Projekt liefert nur einen Mehrwert, wenn konsequent die möglichen Nutzerinnen und Nutzer in die Projektarbeit eingebunden sind und damit sicherstellen, dass die Ergebnisse auch in die bestehenden Arbeitsprozesse integriert werden können. Unsere Analysen und die Inputs sowohl von Nutzern und Experten zeigen, dass das Interesse an der Weiterentwicklung der Arbeitsmarktfähigkeit gross ist. Jedoch erwarten die Befragten vor allem konkrete, nutzbare Produkte und Anwendungen. Die dazu notwendige gemeinsame Entwicklung einer AMF-Matrix mit ergänzenden Anwendungshinweisen wird als Grundlage generell befürwortet.

Die grob geschätzte Ressourcenplanung über die geschätzte Dauer von 5 Jahren macht rund 700TCHF aus wobei zusätzlich interne Ressourcen bei den sich am Projekt beteiligten Stakeholdern notwendig sind. Die auf erste Sicht lange Projektdauer ist realistisch, soll am Ende neben der stark praxisorientierten Toolbox ein gemeinsames Verständnis von AMF in Form einer politisch abgestützten Leitlinie unter den Trägerorganisationen vorliegen.

Daraus ergibt sich folgende Schlussfolgerung: Das Hauptprojekt ist vielmehr als die Gestaltung eines gemeinsamen Entwicklungsprozesses basierend auf einem gemeinsamen Zielbild/einer gemeinsamen Vision zu verstehen, als die «Produktion» eines für alle geltenden Tools zur Operationalisierung der AMF.

Als Alternative zu einem mehrjährigen ressourcenintensiven Entwicklungsprozess wurde deshalb auch eine Minimalvariante skizziert. Wie aus den Interviews mit Expertinnen und Experten sowie den Shadowings hervorging, würde sowohl für die Personalberatenden/Job Coaches und Case Manager, wie aber auch für die Unternehmen, namentlich KMU eine Übersicht von bereits angewendeten Instrumenten und Methoden einen Mehrwert bringen. Im Sinne einer Momentaufnahme würden die bereits im Rahmen dieses Projektes erhobenen Instrumente geordnet, bewertet und rasch auffindbar gemacht.



Nationale IIZ-Fachstelle

c/o Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Holzikofenweg 36
3003 Bern
Tel. +41 58 484 97 30
fachstelle@iiz.ch
www.iiz.ch