



Herausforderungen und Zukunftsperspektiven in der Arbeitsintegration

Bericht zuhanden von Arbeitsintegration Schweiz

Peter Neuenschwander, Tobias Fritschi & Samin Sepahniya

Januar 2022

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	3
2	Studienziel und Fragestellungen	3
3	Methodische Vorgehensweise	4
3.1	Modul 1: Literaturanalyse	4
3.2	Modul 2: Online-Befragung der AIS-Mitglieder	4
3.3	Modul 3: Experteninterviews	5
3.4	Modul 4: Workshops	5
4	Ergebnisse aus der Literaturanalyse	6
4.1	Arbeitsintegration und Entwicklungen der Arbeitswelt	6
4.2	Qualifizierung in der Arbeitsintegration	7
4.3	Förderung der sozialen Integration	8
4.4	Die Bedeutung der Gesundheitsförderung in der Arbeitsintegration	9
4.5	Schlussfolgerungen	9
5	Ergebnisse aus den Befragungen	10
5.1	Kooperationspartner und Anschlusslösungen	10
5.2	Veränderungen der Arbeitswelt	12
5.3	Veränderungen der Rahmenbedingungen	14
5.4	Entwicklungspotenzial für Organisationen der Arbeitsintegration	16
5.5	Die Relevanz verschiedener Ansätze und Methoden – heute und morgen	16
5.6	Beratungs- und Weiterbildungsbedarf	20
5.7	Die Bedeutung von Qualifizierungsprogrammen	21
6	Schlussfolgerungen	22
6.1	Die Arbeitsintegration steckt in der Zwickmühle	22
6.2	Grundsätze für eine zukunftsorientierte und nachhaltige Arbeitsintegration	23
6.2.1	Gute Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarkts und ein tragfähiges Netzwerk mit Unternehmen des ersten Arbeitsmarkts	23
6.2.2	Jobcoaching und enge Begleitung von Beginn des Integrationsprozesses an	23
6.2.3	Bildungsorientierung, Qualifizierung und Gesundheitsförderung	24
6.2.4	Gute Managementkompetenzen	25
7	Zitierte Literatur	25

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: INTEGRATIONSBEREICHE	4
ABBILDUNG 2: ZIELGRUPPEN	5
ABBILDUNG 3: KOOPERATIONSPARTNER	10
ABBILDUNG 4: BRANCHE DER ANSCHLUSSLÖSUNGEN (TOP 6)	11
ABBILDUNG 5: TÄTIGKEITSBEREICHE IN DER UMWELTWIRTSCHAFT	11
ABBILDUNG 6: VERÄNDERUNGEN DER ARBEITSWELT	13
ABBILDUNG 7: VERÄNDERUNGEN DER RAHMENBEDINGUNGEN	15
ABBILDUNG 8: RELEVANZ VERSCHIEDENER ANSÄTZE (AKTUELL UND IN FÜNF JAHREN)	17
ABBILDUNG 9: BERATUNGSBEDARF	20
ABBILDUNG 10: WEITERBILDUNGSBEDARF	20

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: INTERVIEWTE PERSONEN	5
TABELLE 2: WORKSHOP-TEILNEHMENDE	6

1 Ausgangslage

Die Arbeitswelt und damit verbunden auch die Arbeitsintegration haben sich in den letzten Jahrzehnten rasant gewandelt. Die Globalisierung, Automatisierung und Digitalisierung führen zur Veränderung von Berufsbildern oder zu sogar zu ihrem Verschwinden. Bei den verbleibenden und neuen Berufen werden die Anforderungen an die nachgefragten Kompetenzen immer höher. Diese Entwicklung führt dazu, dass auf dem Arbeitsmarkt immer weniger Stellen für wenig qualifizierte Mitarbeitende angeboten werden, sodass es Menschen mit einem leichten Bildungsrucksack immer schwerer fällt, eine für sie geeignete Arbeitsstelle zu finden. So ist die Erwerbslosenquote bei Personen ohne Berufsabschluss in den letzten Jahren stetig gestiegen und lag im Jahr 2017 schweizweit bei 8,3 Prozent. Sie war damit fast doppelt so hoch wie bei Personen mit Berufsabschluss (BFS, Schweiz. Arbeitskräfteerhebung 2017). Dies kommt auch in der Sozialhilfe zum Ausdruck: 2017 verfügte rund die Hälfte der erwachsenen Sozialhilfebeziehenden über keinen Berufsabschluss – Tendenz steigend. Der Anteil dieser Gruppe ist in der Sozialhilfe damit um das 2,5-fache höher als in der Gesamtbevölkerung (BFS, Sozialhilfestatistik 2017). Eine weitere Herausforderung liegt bei der Altersgruppe 50+. Zwischen 2011 und 2017 war in diesem Alterssegment ein überdurchschnittlich hoher Anstieg der Sozialhilfequote von 2,5 auf 3,2 Prozent festzustellen (BFS, Sozialhilfestatistik 2017).

Durch diese Entwicklungen, die durch die Corona-Pandemie zusätzlich verschärft wurden, sehen sich die im Bereich der Arbeitsintegration tätigen Organisationen gezwungen, ihre Angebote (Massnahmen der sozialen und beruflichen Integration) entsprechend weiterzuentwickeln. Zwar weist die zunehmende Verbreitung von Teillohnmodellen, Supported Employment und Sozialfirmen auf eine gewisse Innovationsbereitschaft auf Seiten der zuständigen Behörden und der Programmanbieter hin. Häufig beschränkt sich der innovative Aspekt jedoch auf neue Finanzierungsmodelle oder neue Marktsegmente. Innovative Modelle und Programme im Bereich der Arbeitsintegration zu entwickeln und implementieren ist mit vielen Herausforderungen verbunden, da diese zuerst ihre Praxistauglichkeit und Wirksamkeit unter Beweis stellen müssen, was mit Risiken für die finanzierenden Stellen und Anbieter verbunden ist und die Innovationsbereitschaft hemmt.

Vor diesem Hintergrund stellt die Entwicklung neuer, innovativer Ansätze gerade auch im Bereich der sozialen Integration, bei der eine Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt nicht erste Priorität ist, eine Notwendigkeit dar. Aus sozial- wie auch gesellschaftspolitischer Sicht ist es unverantwortlich, wenn einem zunehmenden Anteil von Menschen keine für sie geeignete Beschäftigung angeboten wird. Dies führt zum Verlust einer sinnstiftenden Tagesstruktur, was mit hohen Folgekosten verbunden ist.

2 Studienziel und Fragestellungen

Die Studie bezweckt die Erarbeitung von Grundlagen zur Entwicklung zukunftsorientierter und nachhaltiger Angebote in der Arbeitsintegration. Dabei sollen insbesondere die folgenden Ziele erreicht werden:

1. Übersicht über die für die Arbeitsintegration relevanten Entwicklungen der Arbeitswelt, insbesondere in den Bereichen soziale Integration und Qualifizierung
2. Übersicht über relevante Entwicklungen des methodischen Vorgehens in der Arbeitsintegration
3. Darstellung verschiedener erfolgreicher Praxisbeispiele bereits existierender zukunftsorientierter und nachhaltiger Angebote in der Arbeitsintegration
4. Erstellen eines Berichts mit Schlussfolgerungen

Somit wurden in der Studie die folgenden Fragestellungen bearbeitet:

- Welche Veränderungen der Arbeitswelt werden von den AIS-Mitgliedern als für ihren Tätigkeitsbereich relevant beurteilt?
- Wie wird die Relevanz unterschiedlicher Vorgehensweisen in der beruflichen und sozialen Integration (z.B. Potenzialabklärungen, Jobcoaching, Case Management, etc.) eingeschätzt?
- Welche Massnahmen der beruflichen und sozialen Integration schätzen die Mitglieder als besonders erfolgsversprechend ein, um den Herausforderungen des Arbeitsmarkts begegnen zu können?
- Welche zukunftsweisenden Beispiele guter Praxis sind den AIS-Mitgliedern bekannt?

3 Methodische Vorgehensweise

Die im Zentrum dieser Studie stehenden Fragestellungen wurden im Rahmen von vier Modulen bearbeitet, die im Folgenden kurz erläutert werden.

3.1 Modul 1: Literaturanalyse

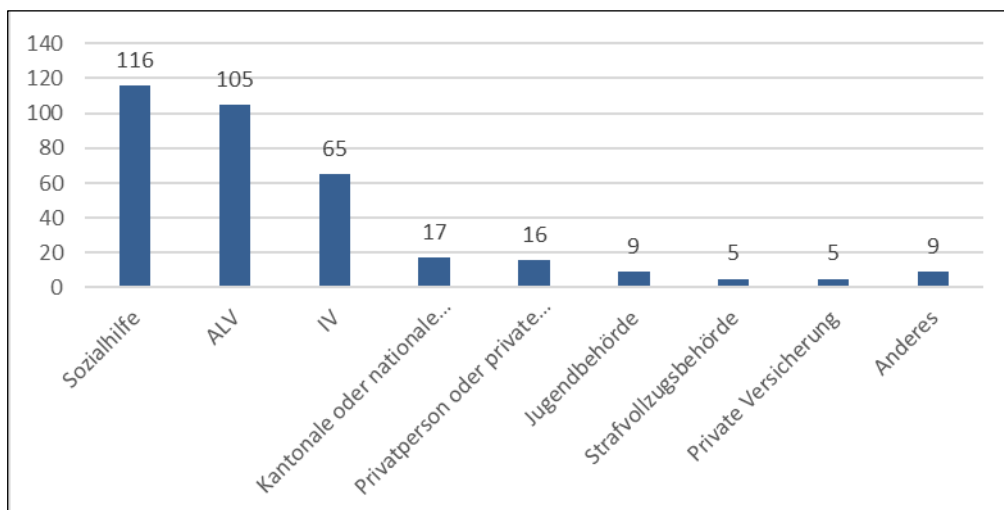
Um aktuelle Entwicklungen des Arbeitsmarktes und deren Einfluss auf die methodischen Vorgehensweisen in der Arbeitsintegration abzubilden, wurde zunächst eine systematische Literaturanalyse durchgeführt. Sie orientierte sich an den Fragestellungen der Studie, war thematisch breit ausgerichtet und wurde im Rechercheprozess laufend verfeinert. Die Literaturrecherche wurde auf den Zeitraum 2016 bis März 2021 und primär auf Projekte und Beiträge aus der Schweiz eingeschränkt.

3.2 Modul 2: Online-Befragung der AIS-Mitglieder

Im Rahmen dieses Moduls wurden sämtliche Mitglieder von AIS sowie die Regionalvertretungen mittels einer Online-Befragung befragt. Die Befragung erfolgte mittels des im Hochschulkontext häufig verwendeten Tools Unipark in deutscher und französischer Sprache. Die Befragung wurde so konzipiert, dass die von den AIS-Mitgliedern gegebenen Antworten den verschiedenen in der Arbeitsintegration relevanten Integrationsbereichen (ALV, IV, Sozialhilfe, Migration sowie Suchtbereich) zugeordnet werden können. Dies deshalb, weil davon ausgegangen werden kann, dass je nach Bereich jeweils unterschiedliche Massnahmen als erfolgsversprechend bzw. zielführend eingeschätzt werden. Die Datenauswertung erfolgte mittels der Statistiksoftware SPSS und R.

Die beiden folgenden Abbildungen veranschaulichen, in welchen Bereichen die Antwortgebenden tätig sind und welches ihre wichtigsten Zielgruppen darstellen.¹ Aus der folgenden Abbildung wird ersichtlich, dass die meisten Organisationen in erster Linie mit Klient*innen aus der Sozialhilfe und der Arbeitslosenversicherung (ALV) zusammenarbeiten. Knapp halb so viele sind im Bereich der Invalidenversicherung (IV) tätig. Die anderen abgefragten Integrationsbereiche spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Abbildung 1: Integrationsbereiche

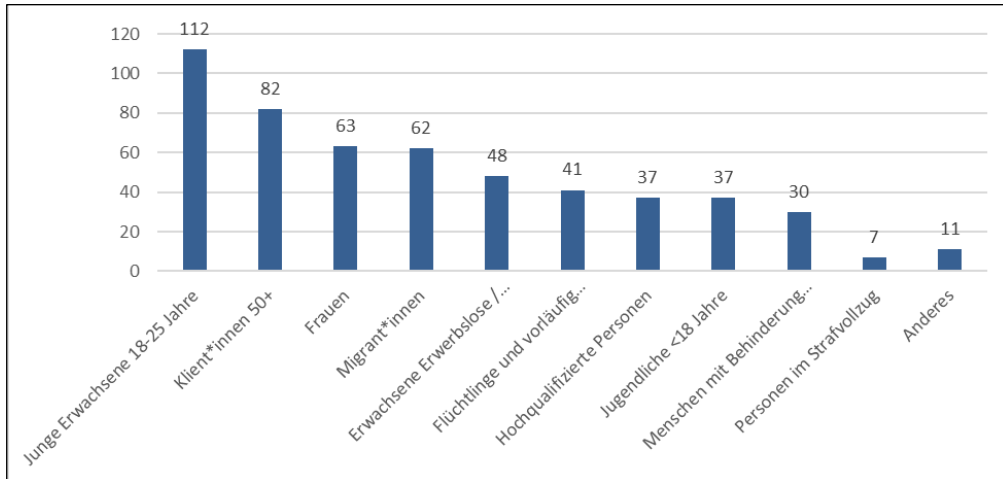


Aus Abbildung 2 wird ersichtlich, dass fast zwei Drittel der befragten Mitglieder von AIS Junge Erwachsene zwischen 18-25 Jahren zu ihren Zielgruppen zählen, womit diese Klient*innen-gruppe mit Abstand am häufigsten genannt wurde. Dieser Umstand hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass «Investitionen» in diese Altersgruppe als besonders lohnenswert erachtet werden, weil dadurch langfristige Abhängigkeiten von sozialstaatlichen Leistungen verhindert oder zumindest gemindert werden können.

¹ Diese Verteilung entspricht laut AIS ziemlich genau derjenigen des gesamten Mitgliederbestands.

Am zweithäufigsten wurde die Altersgruppe 50+ angegeben, was damit erklärt werden kann, dass diese Altersgruppe besonders stark von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen ist. Weiter verdeutlicht die Abbildung, dass über zwei Drittel der befragten Organisationen spezifische Angebote für Frauen und Migrant*innen betreiben.

Abbildung 2: Zielgruppen



3.3 Modul 3: Experteninterviews

Im Rahmen der Studie wurden drei telefonische Interviews mit Fachpersonen im Bereich Arbeitsintegration durchgeführt (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Interviewte Personen

Name / Funktion	Organisation	Datum
Heiniger, Astrid Abteilungsleiterin	Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern Amt für Integration und Soziales Abteilung Arbeitsintegration	05.08.2021
Guggenheim, Daniela Stv. Direktorin	Overall (Basel)	31.08.2021
Rey, Jean-Charles Prof. FH	HES-SO Valais-Wallis Hochschule für Soziale Arbeit	15.09.2021

Die Interviews wurden mittels digitaler Aufnahmegeräte aufgezeichnet, transkribiert und mit der Software MAXQDA inhaltsanalytisch ausgewertet.

3.4 Modul 4: Workshops

Am 08.11.2021 wurde der erste Workshop mit Teilnehmenden aus dem deutschsprachigen Raum durchgeführt. Ein Tag später fand der zweite Workshop mit Teilnehmenden aus der Romandie statt. Die beiden Workshops wurden online mittels MS-Teams durchgeführt, aufgenommen und die wichtigsten Diskussionspunkte wurden auf Padlets festgehalten.

Tabelle 2: Workshop-Teilnehmende

Name / Funktion	Organisation	Datum
Baltensperger, Irene Geschäftsleiterin	Verein HOP! Züri	08.11.2021
Steger, Rolf Jobcoach	Verein GGZ@Work, Zug	
Aebi, Christoph Leiter Jobmanagement	Genossenschaft Regiomech, Zuchwil	
Seitz, Oliver Geschäftsleiter	Verein Läbesraum, Winterthur	
Bovigny, André directeur	Fondation Emploi Solidarité, Fribourg	09.11.2021
Monnard, Laurance membre de la direction	réalise, Genève	
Fischer-Claudet, Magali directrice	Service du travail de la Ville de Lausanne	
Maillefer, Cyril	Coopérative L'autre temps	
Campos, Lyola	Caddie Service	
Sarment-Migraine, Isabelle	Caddie Service	
Laffranchi, Giovanna responsable d'équipe	Atelier L'Eveil	

Der Ablauf der beiden Online-Workshops wurde in Zusammenarbeit mit der Auftraggeberin bestimmt und sah folgendermassen aus:

1. In einem ersten Schritt wurden den Teilnehmenden die wichtigsten vorläufigen Erkenntnisse aus der durchgeführten Studie mittels einer Power Point-Präsentation vorgestellt und zur Diskussion gestellt.
2. In einem zweiten Schritt wurden mit den Teilnehmenden drei Fragen diskutiert: 1) Gibt es Ihrer Meinung nach Methoden bzw. Ansätze, die in Zukunft wichtiger werden? 2) Gibt es Wirtschaftsbranchen, die für die berufliche Integration von Klient*innen in Zukunft wichtiger werden? 3) Inwiefern haben sich die Rahmenbedingungen für Organisationen der Arbeitsintegration in den letzten Jahren verändert?

4 Ergebnisse aus der Literaturanalyse

4.1 Arbeitsintegration und Entwicklungen der Arbeitswelt

Die zunehmende Digitalisierung und Globalisierung sowie die demografische Entwicklung fordern die heutige und zukünftige Arbeitswelt heraus. Diese grossen Trends prägen und verändern die Arbeitsmarktsituation, die Art und Weise der Produktion von Gütern und Dienstleistungen und damit auch die Arbeitsintegration stark. Kontrovers diskutiert wird beispielsweise, ob die digitale Transformation in der Zukunft zur Massenarbeitslosigkeit führen und die Arbeit von Menschen durch Maschinen ersetzt werden könnte. Im deutschen Sprachraum wird in dieser Debatte auch von der «Industrie 4.0» gesprochen, im Sinn einer vierten industriellen Revolution, die uns in ein neues digitales Zeitalter führt (vgl. Hirsch-Kreinsen, 2014). Berufsbilder und Tätigkeitsfelder wandeln sich, die Automatisierung von Routinetätigkeit nimmt rasant zu und damit steigt auch das Risiko eines Arbeitsplatzverlustes, besonders für Jobs im Niedriglohnsektor und für geringqualifizierte Personen (vgl. Dengler & Matthes, 2018; Frey & Osborne, 2017). Potenziell sind aber auch gut qualifizierte Erwerbstätige zunehmend von Arbeitslosigkeit betroffen (vgl. Murphy & Oesch, 2018).

Gleichzeitig manifestieren sich aber auch positive Auswirkungen der Digitalisierung. Arbeitsabläufe werden einfacher bzw. können von entsprechender Software übernommen werden; flexibleres, zeit- und ortsunabhängigeres Arbeiten wird ermöglicht. Klar ist, dass längerfristig ein tiefgreifender Strukturwandel der Arbeitswelt stattfindet. Hirsch-Kreinsen et al. (2020, p. 497 ff.) fassen den Wandel von Arbeit in drei verschiedenen Szenarien zusammen, die nicht wechselseitig, sondern vielmehr komplementär zueinander gedacht sind: Substitution, Upgrading und Polarisierung von Arbeit.

Unter Substitution von Arbeit wird weitgehend das Verschwinden von niedrigqualifizierten Tätigkeiten verstanden. Gefragt sind zunehmend gut qualifizierte und spezialisierte Mitarbeitende. Das zweite Szenario, Upgrading von Arbeit, bezeichnet eine Aufwertung von Tätigkeiten und Qualifikationen in allen Beschäftigungsgruppen. Durch den Einsatz digitalisierter Technologien wird die «Kooperation unterschiedlich spezialisierter Beschäftigter» und die «Förderung interdisziplinärer kollektiver Intelligenz» ermöglicht (Hirsch-Kreinsen et al., 2020, p. 498). Im dritten Szenario, Polarisierung, wird die Entwertung der mittleren Qualifikationsgruppen betont. Somit geht die Schere zwischen gut qualifizierten Mitarbeitenden in komplexen Tätigkeiten und hohem Anforderungsprofil und schlecht qualifizierten Mitarbeitenden in einfachen Tätigkeiten und mit niedrigen Qualifikationen weiter auf (ebd.). International findet eine heftige Debatte zur Entwicklung der künftigen Arbeitswelt statt (Autor, 2015; Picot, 2013). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass noch keine eindeutigen Konsequenzen dieses Wandels von Arbeit abgeleitet werden können. Es handelt sich um ein vielschichtiges Zusammenspiel verschiedener Einflussfaktoren.

Diese Komplexität hat auch mit der zunehmenden Globalisierung zu tun. Die Entstehung weltweiter Märkte und die internationale Verflechtung der Volkswirtschaften haben ebenfalls erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt. So führt beispielsweise die Verlagerung der Produktion ins Ausland, die oft mit Niedriglöhnen und prekären Arbeitsbedingungen an den Standorten verbunden ist, zu Arbeitsplatzverlusten im Inland (Offshoring).²

Parallel wandeln sich die Herausforderungen der Arbeitswelt in der Schweiz vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung zu immer mehr älteren Arbeitnehmenden. Dies führt in gewissen Branchen zu einem Fachkräftemangel³ – insbesondere bei solchen, die eine mittlere bis hohe Qualifikation erfordern (vgl. auch Adecco Gruppe Schweiz & Stellenmarkt-Monitor der Universität Zürich, 2020). Häufig haben aber ältere Erwerbstätige grosse Schwierigkeiten, nach einer Phase der Arbeitslosigkeit wieder eine neue Arbeitsstelle zu finden. Gründe dafür werden teils in fehlenden Kompetenzen und Ausbildungen gesehen, aber auch gut ausgebildete Personen sind immer häufiger auf Sozialhilfe angewiesen (Hutmacher-Perret, 2017). Regelmässige Weiterbildung, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung wie auch die Förderung der digitalen Kompetenzen sollen demzufolge zukünftig stärker im Fokus stehen.

4.2 Qualifizierung in der Arbeitsintegration

Der Bedarf nach qualifizierenden Massnahmen bezieht sich nicht nur auf ältere arbeitslose Personen, sondern auch auf Sozialhilfebeziehende und erwerbslose Personen insgesamt. Statistiken zeigen, dass Sozialhilfebeziehende im Vergleich zur Gesamtbevölkerung ein tieferes Ausbildungsniveau haben, insbesondere ist der Anteil der Personen ohne Berufsbildung mit 50 Prozent sehr hoch (vgl. Seebeck, 2017). Um die Arbeitsmarktchancen von Sozialhilfebeziehenden zu erhöhen, sind also Investitionen in

² Auf eine Diskussion der weiteren kulturellen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Globalisierung wird an dieser Stelle verzichtet. Insgesamt verstärken diese Tendenzen die Zunahme der sozialen Ungleichheit und Armut sowohl in der Schweiz, wie auch weltweit, gekoppelt mit der Verbreitung von prekären und instabilen Arbeitsverhältnissen.

³ Wenn Unternehmen Schwierigkeiten haben, ausreichend qualifizierte Mitarbeitende mit entsprechenden Qualifikationen und spezifischen Wissen und Fachkenntnissen zu finden, wird von Fachkräftemangel gesprochen. Untersuchungen zeigen, dass in den nächsten Jahren ein besonders hoher Bedarf an Mitarbeitenden der folgenden Berufsgruppen besteht: Baugewerbe, Gesundheitswesen, IT, Industrie, «Handel, Verkehr und Lagerei» (vgl. Wunsch & Buchmann, 2019).

die Bildung notwendig. Grundkompetenzen (Lesen, Schreiben, mündliche Ausdrucksfähigkeit, Alltagsmathematik und Informations- und Kommunikationstechnologien), Alltagskompetenzen zur Bewältigung des persönlichen Alltags (wie z.B. Erledigung administrativer Aufgaben, Umgang mit Finanzen oder Haushaltsführung) und arbeitsmarktliche Schlüsselkompetenzen (wie z.B. Planungs- und Organisationsfähigkeit, Lösungs- und Entscheidungsfähigkeit) sind als Voraussetzung für eine nachhaltige berufliche und soziale Integration zu fördern. In der Sozialhilfe wird in diesem Zusammenhang von einem Paradigmenwechsel «Bildung statt Beschäftigung» gesprochen. Es wird gefordert, dass Sozialhilfebeziehende nahe am regulären Arbeitsmarkt weitergebildet statt im zweiten Arbeitsmarkt beschäftigt werden sollten (Seebeck, 2017, p. 15).

Mit verschiedenen Massnahmen können Bildungsanstrengungen gefördert werden. Dazu zählen insbesondere eine fundierte Potenzialabklärung, zielgerichtetes Coaching, individuelle Unterstützung beim Aufstellen eines Bildungs- und Budgetplans der Betroffenen und Begleitung bis zur Erreichung des Bildungsziels und dem Einstieg in die Arbeitswelt. Aber auch von der Seite des Bildungssystems her sind Veränderungen notwendig, wie der Aufbau von passenden Weiterbildungsangeboten zum Erwerb der Grund-, Alltags- und arbeitsmarktlichen Schlüsselkompetenzen, anerkannte Bildungsmöglichkeiten unterhalb des EBA und EFZ-Niveaus (z.B. Qualifizierungsprogramme, vgl. Kapitel 5.7) und Anpassung der Anspruchskriterien für Stipendien für Erwachsene (vgl. Schmid et al., 2017).

Im tertiären Bildungsbereich wurde beispielsweise an der Universität Genf mit dem Projekt «Horizon académique» ein Brückenangebot entwickelt, um einen niederschweligen Hochschulzugang für Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene zu ermöglichen. Damit wird auf eine längerfristig gelingende Integration durch Qualifikation über den Bildungsweg gezielt und gleichzeitig ein Beitrag zum bestehenden Fachkräftemangel geleistet (vgl. Sartoretti, 2020). Durch das ICT-Arbeitsintegrationsprogramm «Powercoders» wird ein direkter Zugang für diese Zielgruppe zur ICT-Branche ermöglicht. Dabei absolvieren Teilnehmende eine 13-wöchige Ausbildung sowie ein 6- bis 12-monatiges Praktikum. Weiter werden sie von Job-Coaches begleitet und bei der Findung von Anschlusslösungen unterstützt (Staatssekretariat für Migration, 2020).

4.3 Förderung der sozialen Integration

Neben Investitionen in die Qualifizierung von stellensuchenden Personen sind auch Investitionen in die soziale Integration, Befähigung und Motivation erforderlich. Insbesondere für «mehrfachkomplexe» Fälle und teilweise jüngere Personen, die sich einer leistungsorientierten Integrationslogik verwehren, sind alternative Strategien zu den gängigen Massnahmen der Arbeitsintegration notwendig (vgl. Bochsler, 2020). In Zukunft sollte die Individualität der Betroffenen stärker beachtet und die Teilnahme an geeigneten Angeboten je nach individuellen Voraussetzungen und vorhandenem Potenzial gefördert werden. «Weg von Verpflichtung und Sanktionierung hin zu Befähigung und Motivation» lautet der Paradigmenwechsel beispielsweise bei den Sozialen Diensten der Stadt Zürich seit Juli 2018 (vgl. Schlup et al., 2020): Es werden je nach Arbeitsmarktfähigkeit und Motivation der betroffenen Person unterschiedliche Ziele und Massnahmen definiert und dank der grossen Angebotsvielfalt und Durchlässigkeit des Systems individuell passende Angebote gefunden. Wenn auch eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt zunächst nicht realistisch scheint, trägt eine regelmässige Beschäftigung zur Stärkung des Selbstwert- und Zugehörigkeitsgefühls bei und hat einen wichtigen Einfluss auf die Stabilisierung der herausfordernden Lebenssituation.

Recherchen zeigen, dass es einen grossen Bedarf nach Angeboten mit mehr Freiräumen und mit einem Fokus auf die Förderung der Selbstwirksamkeit, Selbstkompetenzen und Selbstbestimmung gibt. Als innovatives Beispiel kann das Projekt «Scène Active» in Genf für junge Erwachsene ohne berufliche Perspektive genannt werden. Im Rahmen des Projekts stellen die Teilnehmenden ein öffentliches Theaterprojekt auf die Beine (vgl. Bochsler, 2020). Solche sozialpädagogisch- bzw. erlebnispädagogisch ausgerichteten Ansätze fokussieren weniger stark auf die berufliche Integration und zielen stärker auf den (Wieder-)Aufbau des Selbstwertgefühls und der Selbstwirksamkeit der Klient*innen. Gleichzeitig können neue soziale Netzwerke, Beziehungen und Ressourcen aufgebaut werden, die zur Stabilisierung der Lebenssituation der Betroffenen beitragen.

4.4 Die Bedeutung der Gesundheitsförderung in der Arbeitsintegration

Zahlreiche Studien zeigen einen kausalen Zusammenhang zwischen finanziellen Ressourcen (Erwerbstätigkeit, Einkommen und Sozialversicherungssysteme) und Gesundheit auf. Arbeitslosigkeit und prekäre finanzielle Verhältnisse verursachen psychische und physische Erkrankungen. Sozialstaatliche Leistungen, Programme zur Armutsbekämpfung und Massnahmen der sozialen und beruflichen Integration tragen zu einer Verbesserung der gesundheitlichen Situation von Erwerbslosen bei und beugen den negativen Auswirkungen vor (vgl. z.B. Ridley et al., 2020; Sun et al., 2021). Somit sind Massnahmen zur Gesundheitsförderung und zum Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit sowie Interventionen mit dem Zweck der (Wieder-)Erlangung der Arbeitsmarktfähigkeit relevante Faktoren in der Arbeitsintegration.

Auch aus der Sicht der Arbeitgeber spielen das frühzeitige Erkennen gesundheitlicher Probleme und entsprechende präventive Massnahmen eine wichtige Rolle – dies einerseits aufgrund des oben genannten demografischen Wandels und Fachkräftemangels und andererseits aus betriebswirtschaftlicher Sicht (vgl. z.B. Bennett et al., 2021; Neuenschwander et al., 2021). Welche Unterstützung erhalten aber Arbeitgeber, um gesundheitliche Probleme ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und sie im ersten Arbeitsmarkt halten zu können? Der Verein Compasso⁴ zum Beispiel stellt in der Schweiz auf seiner Website Instrumente zur Unterstützung und Praxisbeispiele zur Verfügung und betreibt ein Netzwerk für den Arbeitsplatzerhalt und die berufliche Eingliederung.

Auch im Bereich der Gesundheitsförderung ist der Bedarf nach neuen Ansätzen und Unterstützungsangeboten an der Schnittstelle zwischen Gesundheitsversorgung und Arbeitsintegration gross. Als ein innovatives Beispiel hierzu kann das Pilotprojekt «inklusive plus: psychische Gesundheit von arbeitslosen Jugendlichen» erwähnt werden, welches das Arbeitsintegrationsprogramm «lifetime health» mit psychotherapeutischen Modulen ergänzt und zu einer neuen Interventionsmethode ausbaut. Das Pilotprojekt wird in den nächsten Jahren weiterentwickelt und für weitere Anbieter implementiert (vgl. Innosuisse, 2020).

4.5 Schlussfolgerungen

Die Entwicklungen der Arbeitswelt bringen in den nächsten Jahren vielseitige Herausforderungen mit sich, die neue und innovative Lösungen in der Arbeitsintegration erfordern. Das Ziel kann nicht darin bestehen, arbeitslose Personen so rasch wie möglich in Niedriglohnjobs im ersten Arbeitsmarkt oder in Angeboten im zweiten Arbeitsmarkt zu «parkieren», weil ihnen sonst die längerfristigen Perspektiven verloren gehen. Folgen davon sind Prekarisierung der Arbeitsbedingungen, Verstärkung der Ungleichheiten mit entsprechenden negativen Auswirkungen auf physische und die psychische Gesundheit und Exklusion. Mit konkreten Massnahmen zur Qualifizierung, mit regelmässiger Weiterbildung von betroffenen Personen und individualisierter Unterstützung, Beratung und Begleitung kann diesen Risiken entgegengewirkt werden. Weitere nachhaltige Lösungen müssen in diesem Sinne erarbeitet, umgesetzt aber auch als «Good-Practice-Lösungen» bekannt gemacht werden. Tatsache ist jedoch, dass auch mit vielen Investitionen nicht alle Personen in den ersten Arbeitsmarkt (re-)integriert werden können. Deshalb gewinnen Massnahmen zur Förderung von sozialen Grundkompetenzen, Motivation, gesundheitlichen Faktoren und zu Aufbau und Erweiterung des sozialen Netzwerks an Bedeutung – jenseits von Zwang und Sanktionierungen. Im Zentrum steht das Ziel, die individuelle Produktivität zu erhalten, Ressourcen aufzubauen, Selbstwirksamkeit und Sicherheit (wieder-) zu erlangen.

⁴ vgl. www.compasso.ch

5 Ergebnisse aus den Befragungen

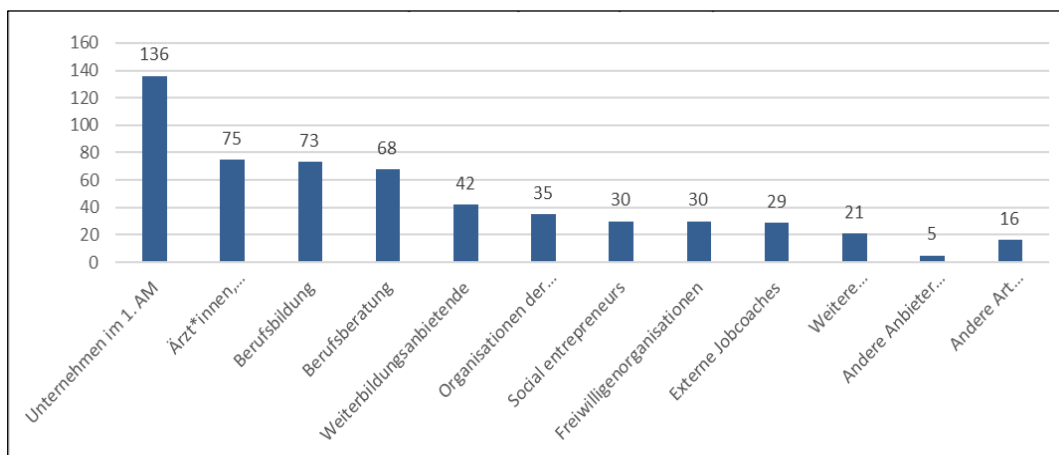
Im fünften Kapitel dieses Berichts werden die Ergebnisse aus der Online-Befragung, den drei Interviews und den beiden Workshops dargestellt.

5.1 Kooperationspartner und Anschlusslösungen

Mit welchen Kooperationspartnern (damit waren *nicht* Zuweisende gemeint) arbeiten die AIS-Mitglieder zusammen? In der **Online-Befragung** werden diesbezüglich an erster Stelle Unternehmen im ersten Arbeitsmarkt genannt, was kaum erstaunlich ist. Denn viele Anbieter von Integrationsmassnahmen bieten befristete Arbeitsstellen für Klient*innen der Arbeitsintegration an und sind auch hinsichtlich von Anschlusslösungen relevant. Am zweithäufigsten werden Ärzt*innen, Psycholog*innen sowie Psychiater*innen genannt, die nicht nur in der Invalidenversicherung, sondern auch in der Sozialhilfe von grosser Bedeutung sind.

Abbildung 3 verdeutlicht weiter, dass auch Kooperationspartner, die im Bereich der Berufsbildung und -beratung angesiedelt sind, eine wesentliche Rolle spielen. Dieses Ergebnis ist nachvollziehbar, wenn die herausragende Bedeutung der Zielgruppe der jungen Erwachsenen (vgl. Abbildung 2) in Betracht gezogen wird.

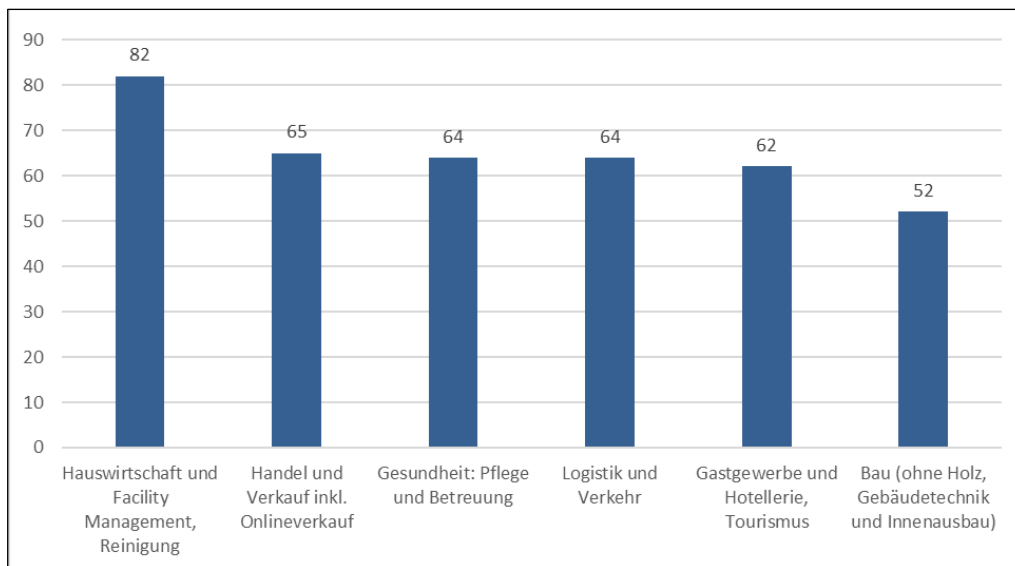
Abbildung 3: Kooperationspartner



Quelle: Online-Befragung Mitglieder AIS, n=174

In welchen Branchen finden die befragten AIS-Mitglieder für ihre Klient*innen zurzeit am häufigsten eine Anschlusslösung (Praktikums-, Ausbildungs- oder Arbeitsplatz)? Die aus Sicht der befragten Organisationen wichtigsten Branchen sind in der nachstehenden Abbildung dargestellt. Daraus wird ersichtlich, dass knapp über die Hälfte der befragten Organisationen (53.9%) für ihre Klientel insbesondere in der Hauswirtschaft/Facility Management und in der Reinigung Anschlusslösungen für ihre Klientel finden.

Abbildung 4: Branche der Anschlusslösungen (Top 6)

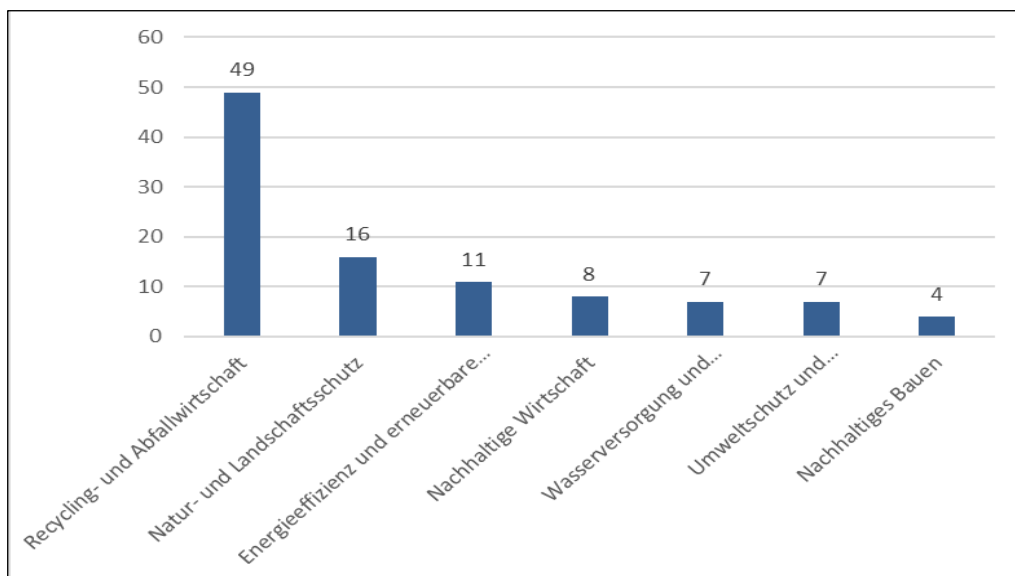


Quelle: Online-Befragung Mitglieder AIS, n=152

Weiter wurde in der Online-Befragung nach dem aktuellen und künftigen Stellenwert der Umweltwirtschaft in der Arbeitsintegration gefragt. Rund 53% der Befragten gaben an, dass sie bereits Klient*innen in einen Praktikums-, Ausbildungs- oder Arbeitsplatz in der Umweltwirtschaft vermittelt hätten. Rund drei Fünftel der Befragten schätzen zudem das Potenzial von Anschlusslösungen in der Umweltwirtschaft als eher (54%) oder sehr hoch (7%) ein.

Die folgende Abbildung verdeutlicht den hohen Stellenwert der Recycling- und Abfallwirtschaft, wo mit Abstand am meisten Klient*innen vermittelt werden konnten. Im Gegensatz dazu spielen die übrigen Tätigkeitsbereiche der Umweltwirtschaft nur eine untergeordnete Rolle.

Abbildung 5: Tätigkeitsbereiche in der Umweltwirtschaft



Quelle: Online-Befragung Mitglieder AIS, n=59

Der (zukünftige) Stellenwert einzelner Wirtschaftsbranchen in der Arbeitsintegration wurde nicht nur in der Online-Befragung, sondern auch in den Interviews und den beiden Workshops thematisiert.

Konkret wurde danach gefragt, ob es Wirtschaftsbranchen gibt, die aus Sicht der Befragten für die berufliche Integration von Klient*innen in Zukunft wichtiger werden.

In den **Interviews** wurde in diesem Zusammenhang zum Beispiel *Swissmechanic* genannt. Dabei handelt es sich um einen Arbeitgeber-, Fach- und Berufsverband der mittelständischen Unternehmer in der MEM-Branche, mit dem bereits verschiedene Gespräche geführt worden seien. Ebenfalls erwähnt wurde der *Landwirtschaftsbereich*, im Wissen darum, dass diese Branche viele Saisonarbeitende mit teilweise prekären Arbeitsbedingungen beschäftigt.

Ein weiterer Wirtschaftsbereich mit einem grossen Zukunftspotenzial ist nach Ansicht der Befragten die *Recyclingbranche*, wo aktuell sehr viel Entwicklung stattfindet. So sei es zum Beispiel kürzlich zu einem Zusammenschluss der relevanten Verbände gekommen. In diesem Zusammenhang wurde auch das nachhaltige Bauen erwähnt, was damit zu tun habe, dass das Thema «Nachhaltigkeit» von der Gesetzgebung und der Politik immer mehr ins Zentrum gestellt werde. Diese Entwicklung könnte für im *Bau* beschäftigte Hilfsarbeiter wichtig werden. Es wird vermutet, dass von dieser Entwicklung auch das *Baunebengewerbe* profitieren könnte.

Auch in den **Workshops** wurde die Frage nach der Veränderung von potenziellen Anschlusslösungen breit diskutiert. Eine Möglichkeit für gering Qualifizierte wird ebenfalls in der Beschäftigung in der *Metallindustrie* gesehen (z.B. Schweißer). Zudem wurde darauf hingewiesen, dass durch die Corona-Krise Fachkräfte aus gewissen Branchen abgewandert seien, wie in der von der Pandemie besonders betroffenen Gastronomie und im Gesundheitswesen. In der *Gastronomie* hätten sich dadurch Möglichkeiten für gering Qualifizierte im ersten Arbeitsmarkt ergeben.

In der *Pflegebranche* werde ein gewisses Ausbildungsniveau vorausgesetzt, dabei sei der SRK Pflegehelferkurs ein häufig gewähltes Qualifizierungsprogramm (vgl. Abschnitt 5.7). An dieses anschliessend seien oft weitere formale Ausbildungen möglich. Auch die AOZ bietet einen entsprechenden Pflegekurs an, und im Bildungszentrum Gesundheit Zentralschweiz wird der Kurs Perspektive Pflege 2.0 angeboten. Gewisse Anbieter würden ein Stellennetz mit Spitälern betreiben. Weitere Möglichkeiten würden durch Initiativen zur Begleitung von älteren, pflegebedürftigen Personen bestehen. In diesem Zusammenhang wurde ein Kurs zur Begleitung von an Alzheimer Erkrankten genannt.

Weitere durch die Corona-Krise entstandene Beschäftigungsmöglichkeiten seien die stundenweise Vermittlung von Klient*innen (z.B. bei der Überprüfung von Corona-Zertifikaten). Zudem sei auch die Vermittlung in den *Logistikbereich* einfacher geworden.

Bezüglich *grüner Wirtschaft* wurden einerseits Chancen durch die vermehrte Nachfrage nach Velofahren gesehen, sowohl in Reparatur wie auch im Sharing. Die Beschäftigungsmöglichkeiten im Baunebengewerbe würden meistens eine Ausbildung voraussetzen. Die Personen sollten körperlich fit sein, z.B. für die Montage von Storen. Neben der Montage von Solarpanels nach Besuch eines kurzen Qualifizierungsprogramms werden wenig Möglichkeiten gesehen. In der grünen Wirtschaft scheint einerseits gemäss Interviewaussagen viel Gratisarbeit geleistet zu werden, auch durch Personen aus der Arbeitsintegration. Andererseits werden die neu entstehenden Beschäftigungsmöglichkeiten in der grünen Wirtschaft eher durch Personen mit einer Ausbildung eingenommen. Grundsätzlich wird in den Workshops festgehalten, dass es in der grünen Wirtschaft nur wenige Beschäftigungsmöglichkeiten gebe, da der strukturelle Wandel der Wirtschaft in diese Richtung nur langsam voranschreite.

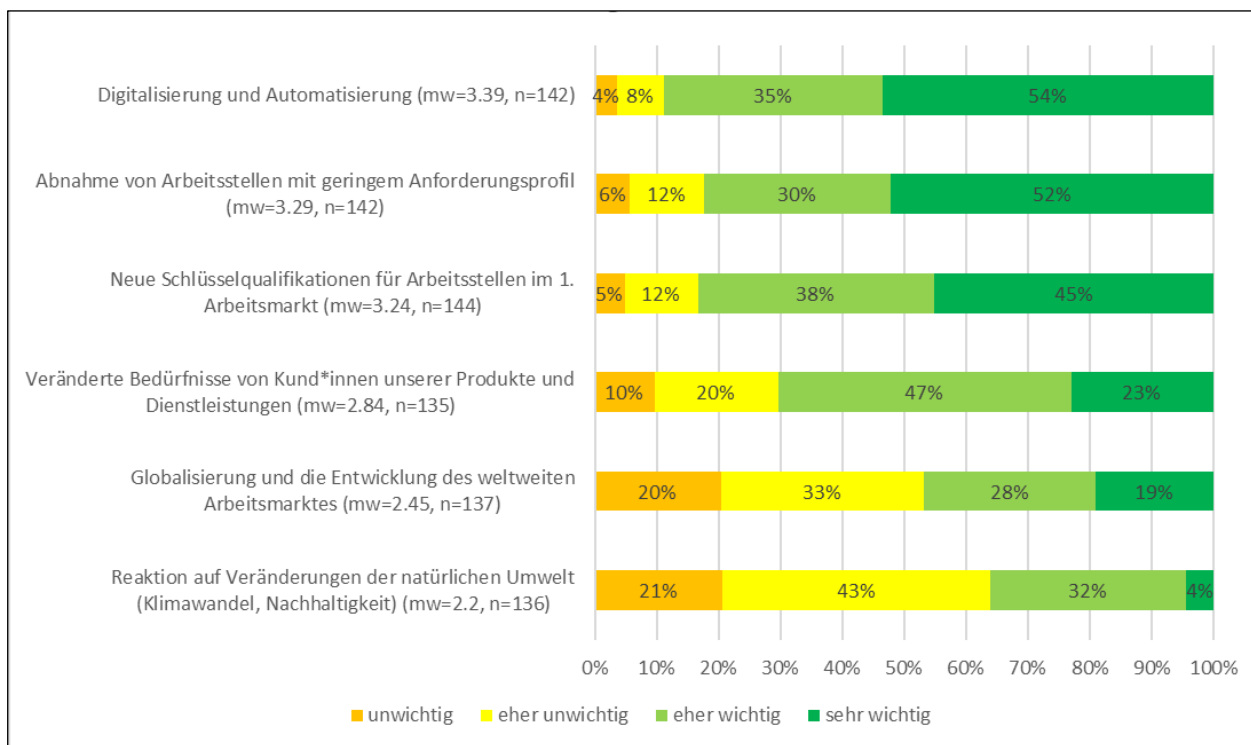
5.2 Veränderungen der Arbeitswelt

Von welchen Veränderungen der Arbeitswelt sind die in der Arbeitsintegration tätigen Organisationen besonders betroffen?

Wie nicht anders zu erwarten, stellt gemäss **Online-Umfrage** die grösste Herausforderung die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung dar. Beinahe 90% der Befragten erachten diese Veränderung als eher oder sehr wichtig für ihren Tätigkeitsbereich. In einem direkten Zusammenhang mit diesen wirtschaftlichen Umwälzungen stehen die Abnahme von Arbeitsstellen mit einem geringen Anforderungsprofil sowie die neuen Schlüsselqualifikationen für Arbeitsstellen im ersten Arbeitsmarkt. Diese beiden Aussagen werden von über 80% der Befragten als eher oder sehr wichtig beurteilt.

Die Reaktion auf Veränderungen der natürlichen Umwelt (Klimawandel, Nachhaltigkeit) spielt hingegen für die allermeisten Befragten nur eine untergeordnete Rolle.

Abbildung 6: Veränderungen der Arbeitswelt



Quelle: Online-Befragung Mitglieder AIS, n=135 bis 144, mw=Mittelwert auf einer Skala von 1-4

Die aus der Online-Befragung resultierenden Ergebnisse werden in den **Interviews** grundsätzlich bestätigt. So wurde auch in den Interviews in erster Linie die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung erwähnt, was mit höheren Anforderungen des 1. Arbeitsmarkts einhergeht. Eine Fachperson meinte diesbezüglich etwa:

«Mit den Veränderungen der Arbeitswelt wird sich sehr viel ändern hinsichtlich der bestehenden Jobprofile. Gewisse Jobprofile werden verschwinden mit der Digitalisierung oder der Automatisierung. Es wird nach wie vor Möglichkeiten geben, auch für wenig Qualifizierte Stellen zu finden. Es werden sich aber auch dort die Anforderungen verändern. Dass es minimale digitale Skills braucht.»

In einem anderen Gespräch wurde in diesem Zusammenhang als Beispiel der Reinigungsbereich erwähnt: Den Reinigungskräften werden Checklisten auf ihr Handy geschickt, was minimale digitale Skills voraussetzt.

Die zunehmende Digitalisierung habe ebenfalls zur Folge, dass sich die vom Arbeitsmarkt nachgefragten Kompetenzprofile verändern würden. In der heutigen Arbeitswelt reiche es nicht mehr aus, ausschliesslich über Fachkompetenzen zu verfügen. In Zukunft würden «weiche» Faktoren wie insbesondere die Sozial- und Selbstkompetenzen immer wichtiger:

«Eine weitere Veränderung für mich ist, dass man erkannt hat, dass gar nicht mehr unbedingt die klassischen, spezifischen Fachkompetenzen im Vordergrund stehen, sondern vor allem die Exekutivkompetenzen, die sozialen Kompetenzen, Kompetenzen mit neuen Situationen umzugehen und trotzdem für den Arbeitgeber und den Auftrag zu denken. Wir haben alle viel Neues lernen müssen in den letzten Jahren und es hat sich vom Tempo her massiv verschärft. Das neue Lernen setzt voraus, dass man eine Offenheit hat gegenüber Neuem...».

Weiter wurde in einem Interview das fehlende Rahmenabkommen mit der EU als Herausforderung für die Arbeitsintegration genannt. Die politische Unsicherheit habe dazu geführt, dass es seitens des ersten Arbeitsmarkts eine gewisse Zurückhaltung gebe, mit Organisationen der Arbeitsintegration zusammenzuarbeiten

Als weitere Herausforderung wurde schliesslich auch der durch die Corona-Pandemie angeheizte Fachkräftemangel erwähnt, der dazu führe, dass man in gewissen Bereichen kaum mehr ausgebildetes Personal für die eigenen Betriebe finde:

«Die Arbeitswelt hat sich aber auch insofern verändert, als dass sich einzelne Branchen enorm verändert haben. Wir nehmen das zum Beispiel wahr im Bereich der Gastronomie. Wir suchen bspw. seit Monaten einen guten Koch für unser eigenes Restaurant, wo wir Leute qualifizieren und befähigen. Wir finden niemanden. Ich höre das auch von anderen Gastronomiebereichen. Es gibt offensichtlich Branchen, in denen der Fachkräftemangel enorm stark sichtbar wird und sich durch Corona die Leute in dieser Zeit offensichtlich neu orientiert haben.»

Obschon in der Arbeitswelt 4.0 zunehmend gut qualifizierte Arbeitskräfte nachgefragt würden, gebe es nach wie vor Wirtschaftsbereiche, in denen auch Geringqualifizierte eine Arbeitsstelle finden würden. In solchen Boom-Branchen würden jedoch oft prekäre Arbeitsbedingungen vorherrschen. So müssten zum Beispiel viele Arbeitstätige auf Abruf verfügbar sein, weshalb im Interview in diesem Zusammenhang das Stichwort «Uberisierung» genannt wurde:

« De nombreux nouveaux emplois non-qualifiés sont apparus ces dernières années. Même s'ils sont assez nombreux, ces emplois sont le plus souvent caractérisés par des conditions de travail largement dégradées. Prenez le secteur de la livraison à domicile par exemple, il y a là une vraie "ubérisation du travail". Ce sont des emplois où les entreprises regardent très peu les qualifications des collaboratrices.teur.s engagé.e.s mais utilisent à fond les possibilités du travail à l'appel. Ce sont le plus souvent des salaires incertains voire de faux status d'indépendant.e.s De nouvelles niches de travail sont donc apparues, mais qui sont, le plus souvent, encore plus précaires qu'elles pouvaient l'être avant. »

In den **Workshops** wurde diesbezüglich diskutiert, dass eine nachhaltige Denkweise einsetzen müsste, um auch bei Sozialhilfe-Klient*innen langfristiger zu investieren, statt kurzfristige Beschäftigungen zu vermitteln. Dabei sollten Personen ohne Ausbildung wenn möglich ein EBA nachholen können. Alternativ seien in den Integrationsprogrammen auch Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungselemente in den Bereichen Informationstechnologie und Grundkompetenzen stärker einzusetzen. Bei längerfristigen Ausbildungen bestünden Vorbehalte seitens der Klientel.

Grundsätzlich werden auf dem Arbeitsmarkt sowohl negative als auch positive Entwicklungen beobachtet. So sei eine generelle Tendenz zur Automatisierung und Professionalisierung feststellbar, sodass ohne Qualifizierung wenige Beschäftigungsmöglichkeiten übrigblieben. Andererseits seien neue Beschäftigungsmöglichkeiten in der Betreuung älterer Menschen entstanden. In der Baubranche sei ein grosser Pensionierungsschub zu erwarten, sodass sich hier neue Beschäftigungschancen ergeben würden. Durch flexible Beschäftigungsmöglichkeiten (stunden-, tage- oder wochenweise) könnten zusätzliche Jobs geschaffen werden.

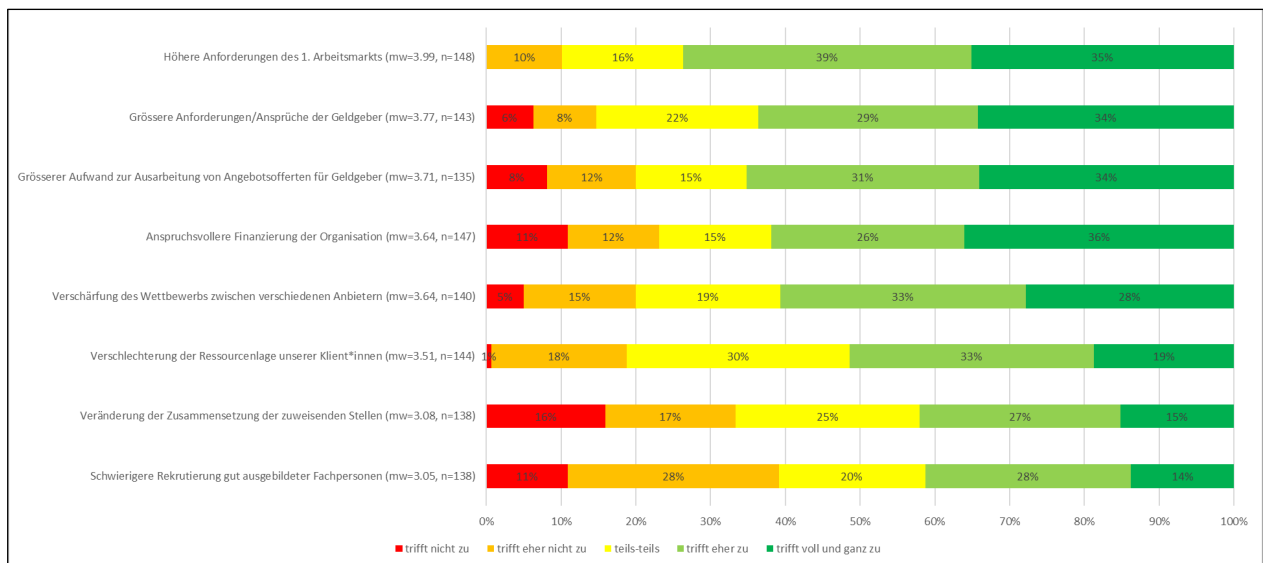
5.3 Veränderungen der Rahmenbedingungen

Wie haben sich die polit-administrativen Rahmenbedingungen aus Sicht der im Bereich der Arbeitsintegration tätigen Organisationen in den letzten fünf Jahren verändert? Um diese Frage zu beantworten, hatten die Teilnehmenden der **Online-Befragung** wieder die Möglichkeit, verschiedene in diesem Zusammenhang relevante Aussagen zu beurteilen.

Die in Kapitel 5.2 beschriebenen Veränderungen der Arbeitswelt (insbesondere Digitalisierung und Automatisierung), die mit einer erhöhten Nachfrage nach gut qualifizierten Arbeitnehmenden einhergehen, kommen ebenfalls in der Online-Befragung zum Ausdruck. So erzielt die Aussage «höhere Anforderungen des 1. Arbeitsmarkts» einen Mittelwert von knapp 4.0. Am zweithäufigsten werden die grösseren Anforderungen und Ansprüche der Geldgeber genannt, was wiederum zu einem grösseren Aufwand für die Ausarbeitung von Angebotsofferten für Geldgeber führt.

Hingegen scheint die Rekrutierung gut ausgebildeter Fachpersonen für die befragten Organisationen nur teilweise mit Schwierigkeiten verbunden zu sein.

Abbildung 7: Veränderungen der Rahmenbedingungen



Quelle: Online-Befragung Mitglieder AIS, n=135 bis 148, mw=Mittelwert auf einer Skala von 1-5

Es ist allgemein bekannt, dass sich viele in der Arbeitsintegration tätige Organisationen in einer zunehmenden Wettbewerbssituation finden, um staatliche Aufträge mit anderen Organisationen konkurrieren, was zu einem grösseren Aufwand für die Ausarbeitung von Angebotsofferten führt. Diese Entwicklung kann nicht nur aus den Ergebnissen der Online-Befragung abgelesen werden, sondern wurde auch in den **Interviews** thematisiert.

So meinte etwa eine Fachperson hinsichtlich des durch die Ausarbeitung von Offerten entstehenden Aufwands:

«Aber was wirklich mehr geworden ist: Man möchte viel vereinfachen, diese Prozesse digitalisieren. Die Zuweiser oder Geldgeber stellen Tools zur Verfügung, bearbeitet wird es dann aber von der Organisation. Das heisst mehr Arbeit bei uns und weniger... es wird ein bisschen verschoben.»

Die Anforderungen bzw. Ansprüche seitens der Geldgeber hätten sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Vor einigen Jahren habe der Kanton noch selbst Konzepte entwickelt, inhaltlich mitgearbeitet, was heute nicht mehr der Fall sei. Jetzt übernehme man vermehrt Aufgaben der Steuerung und der Kontrolle:

«Wir geben vor, wir hätten in einem bestimmten Zeitraum gerne ein Diplom A2, oder wir hätten gerne eine Arbeitsintegrationsquote von ..., wir zahlen bei Zielerreichung soundso viel. Die Anbieter waren sich das nicht gewohnt, die mussten sich in den letzten Jahren anderes Know-how besorgen. Z.B. finanzseitig, BWL-Sachen, die wurden viel wichtiger. Es geht viel nicht mehr nur um Inhalte, sondern um Steuerungsmodelle, um Datenmodelle.»

Eine interviewte Person führt aus, dass es im Kanton Bern in den letzten Jahren eine starke Veränderung gegeben habe, auch hinsichtlich der bestehenden Grundlagen. So seien die Grundsätze der Effizienz und der Effektivität, des optimalen Einsatzes von Staatsmitteln, von Kontrolle und Wirkungsmessung wichtiger geworden. Die kantonalen Behörden seien viel weniger bereit, Strukturen zu finanzieren, vielmehr stehe die Finanzierung der Zielerreichung im Zentrum. Diese neuen Anforderungen hätten unmittelbare Auswirkungen auf die Anbieter von Integrationsmassnahmen:

«Man ist viel mehr gefordert nicht nur hinsichtlich des fachlichen Denkens seitens der Anbieter, sondern dass man sich auf andere Finanzierungsmodelle, auf andere Überlegungen einstellen muss, wie man überhaupt Aufträge kriegt und finanzieren kann. Im Kanton Bern hat man einfach Strukturen finanziert, und dann hat man die besetzten Plätze finanziert. Und heute spricht man davon, dass vor allem erreichte Wirkungsziele finanziert werden sollen. Damit ist auch die Frage verbunden, wer trägt welche Risiken im Ganzen.»

In den **Workshops** wurde dieses Thema von den drei vorgeschlagenen Diskussionsthemen (vgl. Kapitel 3.4) als am wenigsten drängend angesehen, sodass aufgrund der beschränkten Zeit nicht darauf eingegangen werden konnte.

5.4 Entwicklungspotenzial für Organisationen der Arbeitsintegration

In allen **Interviews** wurde die *Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit Unternehmen des ersten Arbeitsmarkts* und den Branchenverbänden betont. Die Kenntnisse des ersten Arbeitsmarkts sowie entsprechende Kontakte seien aber bei etlichen Organisationen der Arbeitsintegration noch ausbaufähig.

« L'important, c'est arriver à établir de vrais partenariats durables avec des associations professionnelles. Pour avoir plus de proximité, pour mieux comprendre les besoins des employeurs affiliés à ces associations professionnelles, mais aussi pour que les membres de ces gremiums comprennent aussi un peu mieux l'utilité du travail que font les organismes de l'insertion et l'impact qu'ils ont sur les personnes accompagnées . Pour le moment, il me semble en effet que, du côté des associations professionnelles, il y a vraiment peu de perception de la plus-value amenée par les organismes de l'insertion. Trop souvent le passage par un programme d'insertion est encore assimilé par les milieux professionnels comme un séjour dans un programme d'occupation. Tout le bénéfice apporté, notamment en termes d'actualisation des compétences ou de remobilisation personnelle des candidats, est trop souvent ignoré par les employeurs.».

Eine interviewte Person ist zudem überzeugt davon, dass sowohl die Anbieter wie auch die Auftraggebenden die *Zusammenarbeit über die Systemgrenzen hinweg* verbessern könnten. Zwar würden je nach Bereich (ALV, IV, Sozialhilfe, Migration) unterschiedliche Anforderungen und Rahmenbedingungen bestehen, es gebe aber durchaus Parallelen zwischen den Bereichen, zum Beispiel hinsichtlich der Suche nach Arbeitgebern aus dem ersten Arbeitsmarkt, die befristete Arbeits- bzw. Einsatzplätze für Stellensuchende zur Verfügung stellen würden.

«Man macht auch viele Sachen doppelt, dreifach, hundertfach im ganzen System. Wir haben uns schon überlegt, dass es gut wäre, wenn gewisse Sachen koordiniert werden könnten. Zum Beispiel die Ansprache von Arbeitgebern. Viele haben Stellen, aber dann passt es nicht. Man macht sehr viel, man macht sehr viel Gutes. Es ist so breit und so tief, man kann nicht immer alles abdecken. Man muss irgendwie eine Zusammenarbeit finden.»

Schliesslich wurde in einem Gespräch das Thema «Benchmarking» aufgeworfen. So sei es schwierig abzuschätzen, wie gut bzw. erfolgreich man im Vergleich mit anderen in der Arbeitsintegration tätigen Organisationen dastehe. Dies habe zum einen damit zu tun, dass seitens der zuweisenden Stellen kein grosser Bedarf bestehe, entsprechende Informationen bzw. Kennzahlen zu erheben. Zum anderen könne dieser Missstand auch damit erklärt werden, dass es methodisch sehr anspruchsvoll sei, die Wirksamkeit von Integrationsmassnahmen nachzuweisen («Wie weit kannst du nachweisen, dass der Erfolg, den du hast, wegen dir ist, bzw. der Erfolg, den du nicht hast, nicht wegen dir ist.»)

«... die Erwartung der Zuweiser bezüglich der Wirtschaftlichkeit. Und dort spüre ich nicht so viel im Moment. Also ich nehme nicht wahr, dass bspw. die Zuweiser ihre Programme, die sie nutzen, miteinander vergleichen oder dass da wirklich auch eine Auswertung gibt von Nachhaltigkeit - das fehlt mir ein bisschen, das finde ich schade. Wir machen das nur für uns, für unsere eigenen Programme, aber wie wir im Vergleich dastehen, keine Ahnung.»

5.5 Die Relevanz verschiedener Ansätze und Methoden – heute und morgen

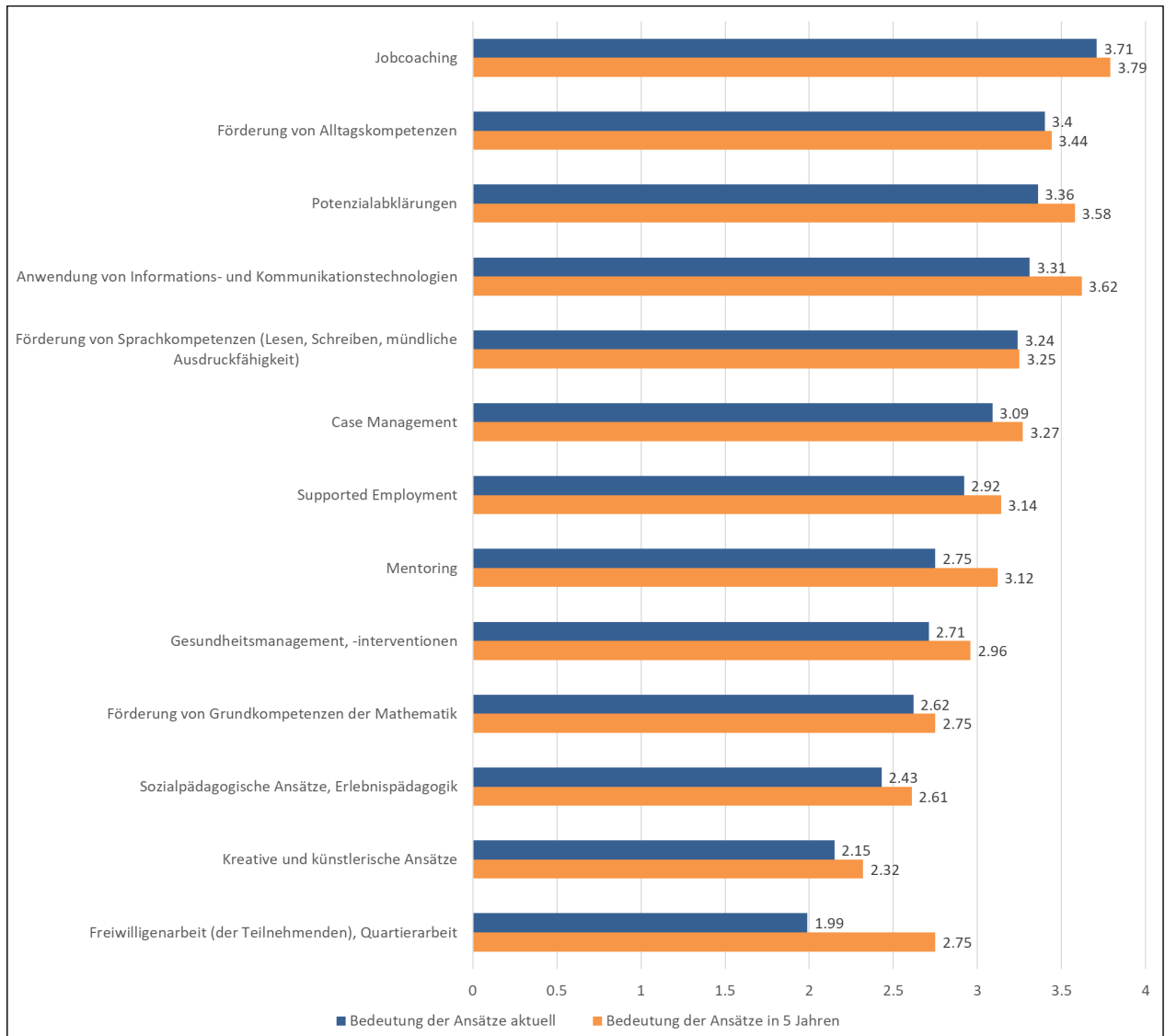
In der folgenden Abbildung wird dargestellt, welche Bedeutung aus Sicht der Teilnehmenden der **Online-Befragung** verschiedene Ansätze bzw. Vorgehensweisen in der Arbeitsintegration *aktuell* und *in ca. fünf Jahren* haben.⁵

Es fällt auf, dass durchs Band alle aufgeführten Ansätze bzw. Vorgehensweisen in Zukunft als wichtiger eingeschätzt werden, als dies bereits heute der Fall ist. Der grösste Sprung ist bei der Freiwilligen-

⁵ Die verschiedenen Items konnten auf einer Skala von 1 bis 4 beurteilt werden: unwichtig (1) /eher unwichtig (2)/ eher wichtig (3)/ sehr wichtig (4)

bzw. Quartierarbeit von Klient*innen zu beobachten, wo der entsprechende Mittelwert um 0.76 Punkte zunimmt. Der zweitgrösste Bedeutungszuwachs sehen die Befragten beim Mentoring; an dritter Stelle folgt die Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien.

Abbildung 8: Relevanz verschiedener Ansätze (aktuell und in fünf Jahren)



Quelle: Online-Befragung Mitglieder AIS, n=174

Wie äusserten sich die in den **Interviews** befragten Fachpersonen zu dieser Frage? Eine Person ist überzeugt davon, dass es in der Arbeitsintegration bereits eine grosse Bandbreite an unterschiedlichen Methoden und Ansätzen gibt.

«Ich bin persönlich davon überzeugt, dass es schon sehr viel gibt. Es gibt nicht viele Sachen, die wirklich fehlen. Wir haben schon sehr viele Ansätze und alle haben sich bereits weiterentwickelt und sind mittlerweile sehr professionell.»

Einigkeit besteht unter den befragten Fachpersonen darin, dass es wichtig ist, für die Klient*innen möglichst passgenaue und auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmte Angebote bereitzustellen, sofern dies die Rahmenbedingungen in den Kantonen überhaupt zulassen. Die Fachleute in der Praxis sollten zusammen mit den Klient*innen möglichst geeignete Integrationsmassnahmen eruieren. Dies

beinhaltet, dass zu Beginn des Integrationsprozesses eine sorgfältige, auf die Bedürfnisse der Klientel abgestimmte Vorabklärung stattfinden sollte.

«Jemand muss den Überblick haben und entscheiden, was das Beste ist, zusammen mit den betroffenen Personen. Kommt man vorwärts, was ist am erfolgversprechendsten für die jeweilige Person. Man muss auch schauen, ob es überhaupt ein langes Programm und lange Abklärungen braucht. Die Fallbegleitung in der Arbeitsintegration wird wichtig sein.»

«Es ist sehr individuell, wenn jemand von Anfang an zwar wenig mitbringt, aber sehr motiviert ist. Es kann sein, dass diese Person trotzdem eine Anstellung findet. [...] Der individuelle Weg aus Sicht des Klienten, unter Einbezug der Arbeitslage.»

Einig sind sich die Befragten auch über den zentralen Stellenwert von Jobcoaching in der Arbeitsintegration:

«Es braucht vermehrt Jobcoaching. Es braucht vermehrt Coaches, die begleiten und mehr wissen über den Arbeitsmarkt als vielleicht heute. Vermittlung – das ist wichtig.»

Als wichtig erachtet werden in diesem Zusammenhang zwei Aspekte: Erstens ist es aus Sicht der Fachpersonen von grosser Bedeutung, dass Jobcoaches über gute Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarkts und ein Netzwerk von für die Integration von Klient*innen geeigneten Unternehmen und Arbeitsstellen verfügen («il faut un professionnel qui convainc l'employeur»). Zweitens sollte ein und derselbe Jobcoach von Anfang an (von der Vorabklärung bis zur erfolgten beruflichen Integration) in den Integrationsprozess involviert sein. Bei einer erfolgreichen beruflichen Integration sollte das Jobcoaching zudem im Sinne einer Nachbetreuung weitergeführt werden, um allfällige in der Anfangsphase auftretende Schwierigkeiten rechtzeitig auffangen und bearbeiten zu können.

Wie weiter oben dargelegt wurde, wird nach Ansicht der befragten AIS-Mitglieder die Bedeutung der Freiwilligen- und Quartierarbeit in den nächsten fünf Jahren in der Arbeitsintegration stark zunehmen. Diese potenzielle Entwicklung birgt in den Augen der drei Fachpersonen sowohl Chancen wie auch Risiken. So meint eine Person, die Freiwilligenarbeit sei im Asylbereich bereits ein wichtiger Pfeiler geworden, und auch im Sozialhilfebereich gehe es stark in diese Richtung:

«Wir haben relativ viele stabilisierende Angebote. Aber die Menge können wir nicht immer ausweiten, das geht finanziell gar nicht. Nicht zuletzt wegen Corona wird die Zahl der Sozialhilfebeziehenden in Zukunft zunehmen. Deshalb müssen wir die Finanzen bündeln. [In der Freiwilligenarbeit] gibt es gute, adäquate Möglichkeiten, die Leute einzusetzen. Dass sie etwas leisten, etwas Sinnvolles machen können. In einem sozialen Netzwerk drin sein, eine Struktur zu haben. Das ist in meinen Augen absolut zukunftstauglich.»

Eine andere Person ist der Meinung, es sei wichtig, dass arbeitswillige und -fähige Personen möglichst im ersten Arbeitsmarkt einer Beschäftigung nachgehen könnten, auch wenn dies nur während einiger Stunden oder Tage pro Woche möglich sei. Es gehe nicht an, dass zum Beispiel Sozialhilfebeziehende im Rahmen eines Integrationsprogramms (Beispiel Veloverleih) Gratis-Arbeit verrichten müssten, die auch von Personen im ersten Arbeitsmarkt ausgeführt werden könnten.

«Wenn [...] Menschen auf der Sozialhilfe sind und sie arbeiten möchten, und es gibt neue Bereiche, die sich entwickeln und diese dann für ehrenamtliches und freiwilliges «Gratis-Arbeiten» reserviert sind, dann habe ich ein bisschen ein Problem [...] Wenn ich aus dem Blickwinkel des gesellschaftlichen Nutzens schaue, dann sage ich ja, das ist natürlich wichtig, dass wir einander unterstützen, und es ist auch eine Möglichkeit von sozialer Inklusion und sozialem Austausch. Aber ich habe da ein bisschen eine Ambivalenz.»

Als zukunftssträchtiges, neues Angebot in der Arbeitsintegration wurden in einem Gespräch Workshops zu Themen wie zum Beispiel Resilienz genannt. Mit Hilfe solch thematisch ausgerichteter Workshops würden Klient*innen mit Instrumenten und Unterstützungsansätzen bekannt gemacht, die ihnen dabei helfen könnten, einen guten Umgang mit herausfordernden Situationen zu finden. Im weitesten Sinne gehe es dabei um «das Befähigen von Menschen über Workshops.»

In eine ähnliche Richtung zielt das Votum einer anderen befragten Person, die gesundheitsrelevante Interventionen als zukunftssträchtig für die Arbeitsintegration erachtet. Es sei wichtig, Klient*innen zu

vermitteln, dass eine gute Gesundheit nicht etwas Naturgegebenes sei, sondern dass ein individuelles gesundheitliches Wohlbefinden erarbeitet werden müsse:

« [...] c'est important que les personnes qui sont au chômage soient accompagné.e.s pour être amenés à considérer leur santé comme une "compétence" qui peut se travailler. Pas comme une donnée totalement externe, pas comme quelque-chose dont on confie la gestion au seul personnel médical. Il faut permettre à ces personnes de (re)trouver un réel pouvoir d'agir sur leur propre santé. C'est là une dimension où la plupart des programmes d'insertion pourraient fortement progresser ; accompagner les personnes pour qu'elles puissent passer d'un rôle de consommateur de services de santé, à celui de co-producteur de leur propre santé. »

In den **Workshops** wurde erwähnt, dass Freiwilligenarbeit vor allem für ältere Personen geeignet sei, die kaum noch in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden könnten. Weiter wurde die Vermittlung von Kompetenzen im IT-Bereich für gering Qualifizierte als besonders wichtig betrachtet. Das Case Management wurde im Zusammenhang mit der Organisation von Praktika im ersten Arbeitsmarkt als bedeutend angesehen. Dabei wurde in den Workshops betont, dass durch eine Nachbetreuung die Nachhaltigkeit einer erfolgreichen beruflichen Integration verbessert werden könne.

Als wichtig erachtet wird auch die Vermittlung von Sinnhaftigkeit bei der Arbeit und Beschäftigung. Dies kann beispielsweise durch die Verbesserung des Selbstwertgefühls bei kreativen Tätigkeiten oder durch Angebote, die in der Corona-Krise wichtiger wurden (z.B. Lieferdienste), erfolgen. Zudem wurde vorgeschlagen, für die berufliche Integration von Klient*innen alternative Wege zu beschreiten. So sei gerade bei KMUs das übliche Vorgehen mit der Einreichung von Bewerbungsunterlagen weniger erfolgreich als praktische Einsätze.

Weiter wurde in den Workshops eine sorgfältige Abklärung der persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten der Klientel als grundlegende Voraussetzung für einen erfolgsversprechenden Integrationsprozess angesehen. Dabei sollte der Fokus vermehrt auf die Bildung gelegt werden. Denn dadurch würden die Vorstellungsmöglichkeiten für einen anderen Job geöffnet. Dabei seien auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Bildungsinhalte wichtig. Aber auch Gruppenkurse hätten ihre Berechtigung, da durch sie Sozialkompetenzen gefördert würden und da auch in der Gruppe individuell gefördert werden könne. Als wichtige Bildungsinhalte wurden Sprache, Mathematik, Kommunikation und IT genannt.

Bei grösseren Unternehmen würden die Bewerbungsdossiers häufig durch Algorithmen gefiltert, daher müssten die Dossiers entsprechend diesen Filtern optimiert werden. Für den zweiten Schritt (die Absolvierung eines Vorstellungsgesprächs) sei das Arbeiten an neuen Soft Skills wie dem Auftreten vor der Kamera wichtig geworden. Die Netzwerkarbeit zwischen den beteiligten Akteuren schaffe Vertrauen und wird von den Workshopteilnehmenden als sehr wichtig für den Integrationserfolg angesehen.

Schliesslich wurde in den Workshops der Ansatz einer umfassenden Unterstützung, die eine kontinuierliche Potenzialabklärung umfasst, angesprochen:

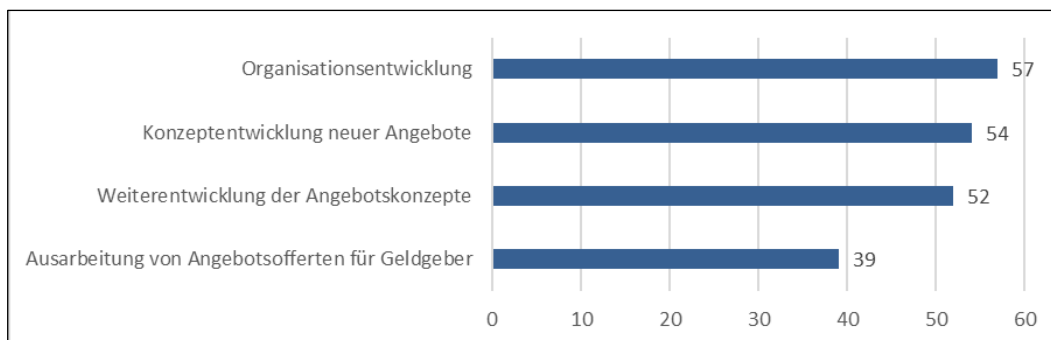
«Wir haben in den letzten Jahren stark die umfassende Unterstützung ausgebaut. Vor zehn Jahren haben wir uns noch eher auf den Standpunkt gestellt: Bei uns Geld verdienen, einen Lohn haben, selbstverständlich mit einem grossen Herz und der Wertschätzung. In der Zwischenzeit haben wir mehrere Sozialarbeitende eingestellt. Neben dem Arbeitsbereich hat bei uns jede Person einen zuständigen Sozialarbeitenden, der in sozialen Fragen unterstützt. Das geht von Schuldensanierung, über Wohnungssuche, psychosoziale Unterstützung etc. Diese Sozialarbeitenden sind auch zuständig um den Weg für diese Person festzulegen. Also abklären, wohin diese Person will, was sie für ein Potenzial hat, auch mal einen Test zu machen und zu schauen, was der nächste Schritt ist. Auch immer wieder zu schauen, ist diese Person am richtigen Ort.» (Workshop AIS dt., Absatz 47).

5.6 Beratungs- und Weiterbildungsbedarf

In der Online-Befragung wurden die in der Arbeitsintegration tätigen Organisationen gefragt, in welchen Bereichen sie einen Beratungs- bzw. Weiterbildungsbedarf haben. Die entsprechenden Ergebnisse werden in den beiden folgenden Abbildungen dargestellt.

Abbildung 9 verdeutlicht, dass knapp die Hälfte der antwortgebenden Organisationen einen Beratungsbedarf hinsichtlich ihrer Organisationsentwicklung wahrnimmt. Weiter wird auch bei der Konzeptentwicklung neuer und der Weiterentwicklung bestehender Angebote von Vielen ein Beratungsbedarf gesehen. Nur ein Drittel der Befragten sieht einen Beratungsbedarf hinsichtlich der Ausarbeitung von Angebotsofferten für Geldgeber.

Abbildung 9: Beratungsbedarf

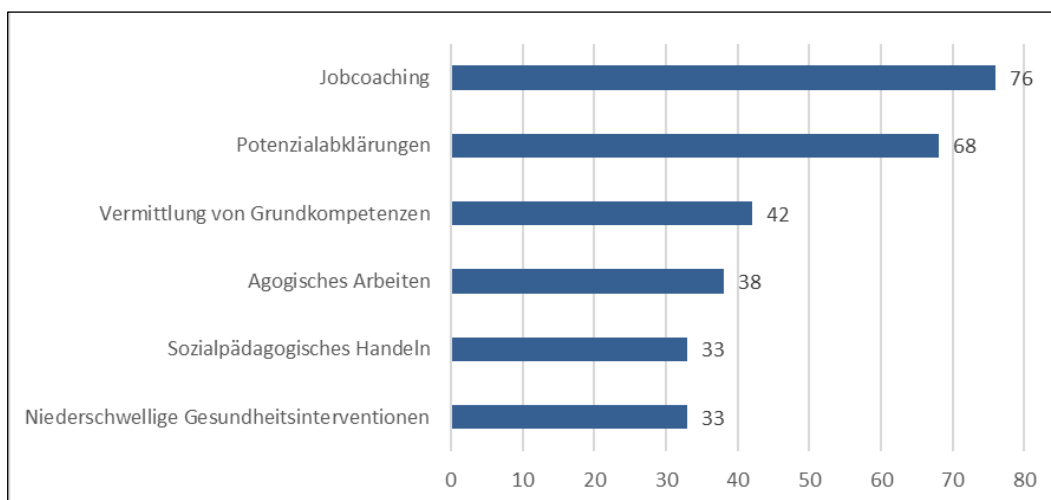


Quelle: Online-Befragung Mitglieder AIS, n=117

Über drei Fünftel der befragten Organisationen (n=76) sehen einen Weiterbildungsbedarf in erster Linie im Bereich des Jobcoachings. In diesem Bereich, der von den Befragten aktuell und in Zukunft als wichtigster Ansatz in der Arbeitsintegration betrachtet wird (vgl. Abbildung 8), wurde neu eine Berufsprüfung entwickelt. Am zweithäufigsten werden Potenzialabklärungen genannt, die ebenfalls als sehr wichtige methodische Vorgehensweise in der Arbeitsintegration eingeschätzt werden.

Demgegenüber scheinen die übrigen in der Online-Befragung genannten Weiterbildungsbereiche für die befragten Organisationen deutlich weniger relevant zu sein.

Abbildung 10: Weiterbildungsbedarf



Quelle: Online-Befragung Mitglieder AIS, n=121

5.7 Die Bedeutung von Qualifizierungsprogrammen

In der **Online-Befragung** wurden die AIS-Mitglieder gefragt, ob ihre Organisation ein Qualifizierungsprogramm anbietet. Dieses wurde folgendermassen definiert:

«Ein Qualifizierungsprogramm vermittelt die notwendigen praktischen und theoretischen Kenntnisse, um bestimmte Tätigkeiten in einer Branche/einem Berufsfeld korrekt auszuüben und zu verstehen, was dabei gemacht wird. Qualifizierungsprogramme werden gemeinsam mit Branchen/Berufsverbänden entwickelt und mit einem anerkannten Zertifikat abgeschlossen.»

Trotz dieser definitorischen Hilfestellung hat die Datenauswertung gezeigt, dass viele Befragte offensichtlich unter «Qualifizierungsprogramm» etwas anderes verstanden haben, und die entsprechenden Antworten deshalb nicht genutzt werden konnten. Deshalb wird auf eine Darstellung der Ergebnisse verzichtet. Hingegen lieferten sowohl die drei **Interviews** wie auch die beiden **Workshops** wichtige Hinweise zur (aktuellen und zukünftigen) Relevanz dieser spezifischen Qualifizierungsmöglichkeit.

So ist eine interviewte Person überzeugt davon, dass Ausbildungsgänge, die mit einem Branchenzertifikat abgeschlossen werden können, in der Arbeitsintegration ein grosses Potenzial haben:

«Das ist etwas, das man vertieft mit den relevanten Branchen zusammen abklären muss. Aber in diesem Bereich sehe ich den grössten Hebel oder Möglichkeiten, um neue Felder zu erschliessen. Die formale Bildung konzentriert sich auf national anerkannte Sachen. Unterhalb braucht es Möglichkeiten, die anschlussfähig sind, die anerkannt sind. Diesbezüglich haben wir Signale von verschiedensten Orten, von fast überall, dass man das anschauen müsste. Es ist eine grosse Geschichte, ein anerkanntes Zertifikat zu entwickeln. Es kann nicht sein, dass die Anforderungen immer überall nur steigen, dass man mindestens ein EFZ noch lieber noch mehr haben muss. Das entspricht auch nicht der Bevölkerung in der Schweiz. Es braucht auch für die anderen irgendetwas. Es gibt ein grosses Potenzial, dass man mit den Wirtschafts- oder Branchenvertretern zusammensitzt und sich gemeinsam überlegt, was man machen will.»

Eine andere Person ist zwar ebenfalls der Meinung, dass es wichtig sei, dass Stellensuchende gebildet und ausgebildet würden – auch vom Arbeitsmarkt – stellt sich aber gleichzeitig die Frage, welchen Stellenwert Branchenzertifikate für den Arbeitsmarkt hätten, weil damit der Anspruch auf mehr Lohn einhergehe:

«Es gibt Branchen, die sehr gerne mit Hilfskräften arbeiten, wenn man sie als Hilfskräfte einstufen kann. [...] Aber ob der Arbeitsmarkt das so wichtig findet, oder ob er sagt, "Nein, ich will einfach, dass du gewisse Vorkenntnisse hast, aber eigentlich bin ich da ganz froh, dass du Hilfsarbeiter bist", da bin ich nicht sicher.»

In den Workshops wurden die Qualifizierungsprogramme auch als Marketingelement gegenüber Zuweisern bewertet:

„Wir haben im Moment die Ausrichtung, dass wir nicht nur reine Beschäftigung sind, sondern dass wir qualifizierende Elemente darin haben sollten. Sei es auf Zertifikatsebene, sei es auf Bildungsebene wie z.B. Deutschkurse. Da haben wir Probleme mit Leuten, die kein Deutsch verstehen, nicht schreiben und lesen können. Wir haben einen mechanischen Lehrgang, den wir "Werkstattpraktiker" nennen, mit Zertifikat, Maschinenbediener eigentlich. Wir haben Serviceprogramme, aber diese Leute gehen eigentlich bereits vorher in die Gastronomie, weil die Serviceleute wie wild gefragt sind. Da werden wir direkt angefragt von den Restaurants. Dann sind sie mitten im Kurs plötzlich weg. Darum ist für uns auch das Qualifizierungsprogramm, das Wort "Qualifizierung", wichtig. Das verkaufen wir auch gegenüber Dritten, gegenüber den Zuweisern. Dass wir dort Qualifizierungselemente drin haben.“ (Workshop AIS deutsch, Absatz 51)

Allerdings scheint es wichtig, dass Qualifizierungselemente stets in Verbindung mit Beschäftigung eingebaut werden:

«Was immer wichtig ist bei unseren Leuten, die einen schlechte Bildungshintergrund haben, ist das sie arbeiten können und dann beim Arbeiten merken, dass sie etwas wert sind, dass öffnet für ein Coaching, für eine Bildungseinheit, für eine Fachschulung. Wenn es ohne Arbeitsbereich, also nur Coaching und Bildung wäre, wäre das

bei unseren Leuten viel zu weit weg von ihrer Lebensrealität. Darum denke ich "lieber machen, als darüber reden", dann hat man sie eher im Boot.» (Transkript Workshop AIS deutsch, Absatz 46)

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass die (künftige) Bedeutung von Qualifizierungsprogrammen von den Fachpersonen unterschiedlich eingeschätzt wird.

6 Schlussfolgerungen

6.1 Die Arbeitsintegration steckt in der Zwickmühle

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Seit ca. zehn Jahren wird in diesem Zusammenhang in der Fachliteratur von der Arbeit 4.0 bzw. New Work gesprochen. Diese ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Digitalisierung und damit einhergehend eine intelligente Vernetzung von Mensch, Organisation und Produktion. Diese wirtschaftliche Entwicklung stellt die in der Arbeitsintegration tätigen Organisationen vor zahlreiche Herausforderungen. Der Arbeitsmarkt verlangt nach gut ausgebildeten Fachkräften, die zudem nicht nur über gute Fachkompetenzen, sondern immer mehr auch über Soft Skills wie insbesondere ausgeprägte Sozial- und Selbstkompetenzen verfügen sollten. Die neue Arbeitswelt zeichnet sich durch einen hohen Leistungs- und Erfolgsdruck aus, von den Beschäftigten wird mehr Selbstverantwortung, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung verlangt. Von vielen Beschäftigten wird implizit verlangt, permanent über verschiedene Kanäle erreichbar zu sein, was zur Folge hat, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit immer mehr verwischt werden.

Viele Organisationen der Arbeitsintegration arbeiten jedoch mit Klient*innen zusammen, die diese notwendigen Voraussetzungen für eine gelingende berufliche Integration in den ersten Arbeitsmarkt (noch) nicht erfüllen. Gerade mit Sozialhilfebeziehenden muss oftmals zuerst an deren Arbeitsmarktfähigkeit und an grundlegenden Kompetenzen wie Pünktlichkeit, Sprache, IT-Anwenderkenntnissen etc. gearbeitet werden, bevor eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt in Betracht gezogen werden kann. Auch wenn diese Realität bei den Auftraggebern und Geldgebern oftmals auf taube Ohren stösst, wird doch von vielen in der Arbeitsintegration tätigen Fachpersonen konstatiert, dass für eine zunehmende Zahl von Erwerbslosen – aus unterschiedlichen Gründen – eine nachhaltige berufliche Integration illusorisch wird. Somit führen in vielen Fällen auch noch so ausgeklügelte, massgeschneiderte, auf die Bedürfnisse der Klientel abgestimmte Integrationsmassnahmen in die Leere. Bei vielen Klient*innen steht somit allen voran die soziale Integration im Vordergrund. Was also ist zu tun? Sind vor diesem Hintergrund alternative gesellschaftliche Lösungsansätze wie beispielsweise ein bedingungsloses oder ein bedingtes Grundeinkommen notwendig? Die Gesellschaft wird um die Diskussion über alternative Möglichkeiten der sozialen Teilhabe, die nicht zwingend über Erwerbsarbeit erfolgt, nicht herumkommen, sollte in Zukunft tatsächlich eine grösser werdende Anzahl Menschen längerfristig vom ersten Arbeitsmarkt ausgeschlossen sein.

Neben diesen fundamentalen wirtschaftlichen Veränderungen haben gleichzeitig die Anforderungen der Geldgeber an die in der Arbeitsintegration tätigen Organisationen zugenommen. Es wird ein von staatlicher Seite beförderter Wettbewerb um staatliche Aufträge und Mittel inszeniert, der zu einer Verschärfung der Konkurrenzsituation zwischen den Anbietern führt. Von den Leistungserbringern wird vermehrt ein Nachweis der Wirtschaftlichkeit und Effektivität der von ihnen implementierten Integrationsmassnahmen verlangt. Die Auszahlung von Geldern wird teilweise mit dem Erfolg von Integrationsbemühungen verknüpft, was zur Folge hat, dass Anbieter vor allem mit den «guten Risiken», sprich ressourcenstarken Klient*innen, zusammenarbeiten wollen, und die «schlechten Risiken» gar nicht erst in den Genuss von Integrationsmassnahmen kommen. Dieser Steuerungsmechanismus und die damit einhergehenden Submissionsverfahren haben zur Folge, dass der Aufwand für die Ausarbeitung von Angebotsofferten insgesamt grösser geworden ist. Bei den Organisationen der Arbeitsintegration sind deshalb mehr betriebswirtschaftliches Know-how und Managementenerfahrung gefragt. Die umstrittene Frage, ob diese behördliche Strategie tatsächlich – wie von staatlicher Seite behauptet – zu einer Qualitätssteigerung bei der Leistungserbringung, oder nicht vielmehr – wie von Fachperso-

nen der Arbeitsintegration moniert – zu einer Kostensenkung bei den bereitgestellten Angeboten, einer zunehmenden Planungsunsicherheit sowie insgesamt einer Prekarisierung der Arbeitsbedingungen in diesem Feld führt, soll an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden.

6.2 Grundsätze für eine zukunftsorientierte und nachhaltige Arbeitsintegration

Wie oben dargestellt wurde, sind die Rahmenbedingungen, in denen sich die Organisationen der Arbeitsintegration bewegen, äussert anspruchsvoll. Umso wichtiger ist es, dass sie sich an gewissen erfolgsversprechenden Grundsätzen orientieren, die aus den mit der vorliegenden Studie erzielten Erkenntnissen abgeleitet werden können.⁶ Im Folgenden werden diese zentralen Gelingensfaktoren für eine zukunftsorientierte und nachhaltige Arbeitsintegration kurz erläutert.

6.2.1 Gute Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarkts und ein tragfähiges Netzwerk mit Unternehmen des ersten Arbeitsmarkts

Wie in Abbildung 4 dargestellt, finden die Anbieter von Integrationsmassnahmen hauptsächlich in sechs Branchen Anschlusslösungen für ihre Klientel: Hauswirtschaft und Facility Management; Handel und Verkehr; Gesundheit: Pflege und Betreuung; Logistik und Verkehr; Gastgewerbe und Hotellerie, Tourismus sowie Bau. In der Umweltwirtschaft ist nach wie vor Recycling das wichtigste Arbeitsfeld, Möglichkeiten sind im Baunebengewerbe entstanden durch energetische Optimierungen der Gebäude, allerdings erfordern diese Tätigkeiten meist eine Ausbildung. Durch die Corona-Krise sind weitere Beschäftigungsmöglichkeiten im Bereich Verkehr und Logistik entstanden, in der Gastronomie ist die Nachfrage nach Personen aus dem 2. Arbeitsmarkt gestiegen. Weitere genannte Nischen sind die Metallindustrie und die Entwicklung von Angeboten in der nachhaltigen Landwirtschaft.

Die im ersten Arbeitsmarkt tätigen Unternehmen fungieren einerseits als Abnehmer für Klient*innen aus der Arbeitsintegration. Zum anderen sind sie auch deshalb wichtig, weil sie (befristete) Einsatzplätze anbieten und damit einen wichtigen Beitrag zur Qualifizierung von Stellensuchenden leisten. Insofern stellt es eine Notwendigkeit dar, dass Organisationen der Arbeitsintegration einen intensiven Kontakt mit solchen «eingliederungsbereiten» Unternehmen pflegen. Kommt hinzu, dass Tätigkeiten im Rahmen von Integrationsprogrammen, die nahe am ersten Arbeitsmarkt verrichtet werden, von den Teilnehmenden eher als sinnstiftend und erfüllend wahrgenommen werden: «Programme, bei denen die Teilnehmenden den Eindruck haben, dass die Arbeit speziell für sie organisiert wird oder dass das Produkt ihrer Tätigkeit nicht in irgendeiner Form verwertet wird, wirken demotivierend.» (Domeniconi et al. 2013: 263).

Neben guten Kontakten zu Unternehmen der regionalen Wirtschaft spielen auch gute Beziehungen mit Branchenverbänden und Organisationen der Arbeitswelt (OdA) eine zunehmend wichtigere Rolle. In diesem Zusammenhang wurden in den Interviews u.a. der Branchenverband Swissmechanic sowie die OdA Hauswirtschaft genannt.

Ein Entwicklungspotenzial stellt eine Fachperson in der Arbeitsintegration hinsichtlich der Koordination und der gegenseitigen Absprachen, was die Rekrutierung von Unternehmen des ersten Arbeitsmarkts als Integrationsinstanzen für die eigene Klientel betrifft, fest. Aus Sicht von Arbeitgebern, die einen Beitrag zur Integration von Klient*innen aus der Arbeitsintegration leisten wollen, ist es nicht zielführend, wenn sie von verschiedenen Anbietern mit den gleichen oder ähnlichen Anliegen angegangen werden. Offenbar haben diesbezüglich auch die jahrelangen Bemühungen der Interinstitutionellen Zusammenarbeit (IIZ) noch keine Früchte getragen.

6.2.2 Jobcoaching und enge Begleitung von Beginn des Integrationsprozesses an

In der vorliegenden Studie wurde die herausragende Bedeutung eines guten, auf die Bedürfnisse der Klient*innen abgestimmten Jobcoachings evident. Ein guter Jobcoach hat zweierlei Anforderungen zu erfüllen: Zum einen kennt er oder sie die Bedürfnisse und Anforderungen des Arbeitsmarkts sehr ge-

⁶ Für weitere Erfolgsfaktoren für Integrationsprozesse in arbeitsmarktlichen Massnahmen, vgl. Domeniconi et al., 2013.

nau und ist bestens vernetzt mit Unternehmen des ersten Arbeitsmarkts, die stellensuchenden Personen einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz, oder zumindest befristete Einsatzplätze zur Verfügung stellen (vgl. Kap. 6.2.1). Zum anderen ist er oder sie mit zielführenden Gesprächsführungskompetenzen ausgestattet, die helfen, stellensuchende Personen zu motivieren, ihre oft mit Rückschlägen verbundenen Bemühungen für eine neue Ausbildungs- oder Arbeitsstelle fortzusetzen.

Weiter wurde in den Interviews und in den beiden Workshops die Wichtigkeit einer nahtlosen Fallführung betont. Am Anfang eines wie auch immer ausgestalteten Integrationsprozesses sollte eine professionelle Abklärung der Wünsche, Bedürfnisse und Potenziale der integrationswilligen Klientel stehen. Im Migrationsbereich stehen dafür evidenzbasierte Instrumente zur Verfügung, die mit gewissen Anpassungen auch in anderen Integrationsbereichen (ALV, IV, Sozialhilfe) Verwendung finden können (vgl. Fritschi et al., 2020). Zudem betonten die befragten Fachpersonen, dass der Integrationsprozess nicht mit der erfolgreichen Integration eines Klienten oder einer Klientin in eine Ausbildungs- oder Arbeitsstelle abgeschlossen sei. Es ist wichtig, dass die Klient*innen weiterhin Zugang zu einer Fachperson haben, mit denen sie im Verlaufe des Integrationsprozesses eine Vertrauensbeziehung aufgebaut haben, und die ihnen bei allfälligen Problemen an der Ausbildungs- oder Arbeitsstätte zur Verfügung steht. Mit einer guten Nachbetreuung kann dem Risiko entgegengewirkt werden, dass die Betroffenen über kurz oder lang erneut bei einer staatlichen Stelle vorstellig werden müssen. Letztlich können damit unnötige Verwaltungskosten vermieden werden.

6.2.3 Bildungsorientierung, Qualifizierung und Gesundheitsförderung

Unter den befragten Fachpersonen herrscht Konsens, dass Personen in der Arbeitsintegration stärker qualifiziert werden müssen, um den steigenden Anforderungen des ersten Arbeitsmarkts genügen zu können. Dabei wird die ganze Palette von einfachen Qualifizierungselementen während der Beschäftigung, ein- bis mehrwöchigen Qualifizierungsprogrammen bis zu formalen Ausbildungen auf Sekundarstufe II angesprochen. Es wird darauf hingewiesen, dass eine Verbindung mit praktischen Tätigkeiten stets sehr wichtig ist, damit die Klientel in ihrer Erlebniswelt abgeholt wird und den Sinn der Bildungsinhalte sieht.

Inhaltlich beziehen sich die Qualifizierungen einerseits auf Grundkompetenzen wie Sprache, Alltagsmathematik und Informatik-Anwenderkenntnisse. Andererseits ist auch die Förderung von Selbstkompetenzen wie Organisationsfähigkeit, Kommunikation, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortungsübernahme, Motivation und Durchhaltevermögen sehr wichtig. In neu entwickelten sozialpädagogischen Ansätzen werden diese auch über Mitarbeit in Kunstproduktionen gefördert. Eine individuell zugeschnittene Förderung der Klientel ist wirksamer als der einheitliche Unterricht in Gruppen. In Gruppensettings kann allerdings auch individuell gefördert werden, zudem werden Sozialkompetenzen gefördert.

Die befragten Fachpersonen betonen, dass durch Qualifizierung nachhaltigere Ablösungen von staatlichen Unterstützungsleistungen erreicht werden. Hindernisse für längere Ausbildungen liegen einerseits in der Unterstützungsbereitschaft durch die Sozialhilfe, die sich z.B. für die Dauer von drei Jahren einer Lehre verpflichten muss. Andererseits müssen schulische Grundkompetenzen von Seiten der Klientel mitgebracht werden, sowie die Bereitschaft, auf eine kurzfristige berufliche Integration zu verzichten, zugunsten einer längerfristigen Investition.

Arbeitslosigkeit und prekäre finanzielle Verhältnisse können psychische und physische Erkrankungen verursachen. Die Massnahmen der sozialen und beruflichen Integration tragen zu einer Verbesserung der gesundheitlichen Situation von Erwerbslosen bei und beugen den negativen Auswirkungen vor. Massnahmen zur Gesundheitsförderung können bei Interventionen mit dem Zweck der Erhaltung und Wiedererlangung der Arbeitsmarktfähigkeit eine wichtige Rolle spielen. In diesem Bereich besteht ein Bedarf nach neuen Ansätzen und Unterstützungsangeboten an der Schnittstelle zwischen Gesundheitsversorgung und Arbeitsintegration.

6.2.4 Gute Managementkompetenzen

Wie in Kapitel 6.1 ausgeführt wurde, werden die von staatlicher Stelle an die Organisationen der Arbeitsintegration herangetragenen Anforderungen immer grösser. Die zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen sind in vielen Fällen sehr knapp bemessen und verlangen deshalb nach einer möglichst effizienten Arbeitsweise. Deshalb ist bei Organisationen der Arbeitsintegration zunehmend nicht nur fach- bzw. integrationspezifisches Wissen gefragt. Vielmehr wurde in den Interviews betont, dass die Organisationen ebenfalls über betriebswirtschaftliches Know-how und Managementenerfahrungen verfügen sollten. Vor diesem Hintergrund erstaunt es kaum, dass in der Online-Befragung knapp die Hälfte der befragten Organisationen angegeben hat, einen Bedarf hinsichtlich ihrer Organisationsentwicklung zu haben (vgl. Abbildung 9).

Dass auch jeweils über 40% der befragten Organisationen einen Beratungsbedarf hinsichtlich der Konzeptentwicklung neuer und der Weiterentwicklung bestehender Angebote sehen, deutet darauf hin, dass offenbar auch auf der fachlichen bzw. inhaltlichen Ebene von Vielen ein gewisser Entwicklungsbedarf wahrgenommen wird. Es kann vermutet werden, dass die Verknappung der finanziellen Ressourcen im Bereich der Arbeitsintegration dazu geführt hat, dass die notwendigen Mittel für Innovationen fehlen und dass viele Organisationen sich deshalb genötigt sehen, «more of the same» anzubieten. Insofern stellt sich deshalb die Frage, ob in der Arbeitsintegration ein Innovationsstau vorhanden ist.

7 Zitierte Literatur

Adecco Gruppe Schweiz, & Stellenmarkt-Monitor der Universität Zürich. (2020). Fachkräftemangel Index Schweiz 2020. Universität Zürich.

Autor, D. H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30.

Bennett, J., Marti, M., Neuenschwander, P. (2021). Digitalisierung: Tausende SBB-Stellen von Veränderungen betroffen. *Die Volkswirtschaft*, 1-2/2021, 37-39.

Bochsler, Y. (2020). 'Soziale Integration' am Beispiel der jungen Erwachsenen. *ZESO*, 2020(4), 20–21.

Dengler, K., & Matthes, B. (2018). Substituierbarkeitspotenziale von Berufen: Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt (Research Report No. 4/2018). IAB-Kurzbericht.

Domeniconi, S., Tecklenburg, U, Wyer, B. (2013). Der aktivierende Sozialstaat: zwischen Arbeitszwang und Hilfe. In R. Gurny & U. Tecklenburg (Hrsg.), *Arbeit ohne Knechtschaft. Bestandesaufnahmen und Forderungen rund ums Thema Arbeit* (pp. 249-269). edition 8.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280.

Fritschi, T., Neuenschwander, P. & Steiner, C. (2020). Instrumente zur Potenzialabklärung. In *impuls: Magazin des Departements Soziale Arbeit* 20/2, S. 29-31. Berner Fachhochschule BFH

Hirsch-Kreinsen, H. (2014). Wandel von Produktionsarbeit – „Industrie 4.0“. *WSI-Mitteilungen*, 67(6), 421–429.

Hirsch-Kreinsen, H., ten Hompel, M., & Kretschmer, V. (2020). Digitalisierung industrieller Arbeit. In M. ten Hompel, T. Bauernhansl, & B. Vogel-Heuser (Eds.), *Handbuch Industrie 4.0: Band 3: Logistik* (pp. 495–512). Springer.

Hutmacher-Perret, C. (2017). Neue Konzepte für Sozialhilfebeziehende 50plus gesucht. *ZESO*, 114(3), 14–15.

Innosuisse. (2020). inklusiv plus: Zugang zum Arbeitsmarkt verbessern. <https://www.innosuisse.ch/inno/de/home/resultateundwirkung/projektbeispiele/innovationsprojekte/inklusiv-plus.html>

- Murphy, E. C., & Oesch, D. (2018). Is Employment Polarisation Inevitable? Occupational Change in Ireland and Switzerland, 1970–2010. *Work, Employment and Society*, 32(6), 1099–1117.
- Neuenschwander, P., Scheiwiller, C. & Salm, L. (2021). Boxenstopp: Das neue Angebot der SBB in einer sich verändernden Arbeitswelt. *impuls*, 1/2021, 23-25.
- Picot, A. (2013). Die Zukunft der Arbeit in der digitalen Welt.
- Ridley, M., Rao, G., Schilbach, F., & Patel, V. (2020). Poverty, depression, and anxiety: Causal evidence and mechanisms. *Science*, 370(6522).
- Sartoretti, N. (2020). Horizon Académique essai dans toute la Suisse. Universität Genf.
- Schlup, M., Koradi, C., & Pulfer, I. (2020). Befähigung und Motivation der Sozialhilfebeziehenden. *ZESO*, 2020(4), 18–19.
- Schmid, M., Schmidlin, S., & Hischer, D. S. (2017). Berufsabschluss für Erwachsene: Sicht von betroffenen Erwachsenen: Schlussbericht. SBFJ.
- Seebeck, B. (2017). Mit Bildung die Chancen von Sozialhilfebeziehenden erhöhen. *ZESO*, 114(4), 14–16.
- Staatssekretariat für Migration. (2020). ICT- Arbeitsintegrationsprogramm «Powercoders»: Erfolgreicher Pilot.
- Sun, S., Huang, J., Hudson, D. L., & Sherraden, M. (2021). Cash Transfers and Health. *Annual Review of Public Health*, 42(1), 363–380.
- Wunsch, C., & Buchmann, M. (2019). Demografischer Wandel verschärft Fachkräftemangel. *Die Volkswirtschaft. Plattform für Wirtschaftspolitik*.