



Interinstitutionelle Zusammenarbeit
Collaboration Interinstitutionnelle
Collaborazione Interistituzionale



Auslegeordnung zur Kommunika-
tion der IIZ-Akteure mit den Arbeit-
gebern

Impressum

Herausgeberin

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

AutorInnen

Dr. Barbara Rigassi, Brugger und Partner AG
Marco Wallimann, Brugger und Partner AG

Auskünfte

Sabina Schmidlin
Nationale IIZ-Fachstelle
Tel. +41 58 484 97 30
sabina.schmidlin@seco.admin.ch

Druck

e-Bericht

Schlussbericht

Erstellung einer Auslegeordnung zur Kommunikation der IIZ-Akteure mit den Arbeitgebern

z. Hd. von: Nationale IIZ-Fachstelle
c/o Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Frau Sabina Schmidlin
Holzikofenweg 36
3003 Bern

Autoren: Dr. Barbara Rigassi, Geschäftsführende Partnerin, BHP
Marco Wallimann, Berater, BHP

Zürich, 15. Dezember 2020

Inhalt

1	Ausgangslage und Zielsetzung	7
2	Vorgehen	9
3	Auslegeordnung Kommunikation	11
3.1	Übersicht Umfrage.....	11
3.2	Form und Regelmässigkeit der Kommunikation mit Arbeitgebern.....	12
3.3	Inhalte der Kommunikation mit Arbeitgebern	19
3.4	Form, Inhalte und Zweck des Bezugs von Arbeitgebern in Aktivitäten der IIZ-Partner.....	20
3.5	Koordination unter IIZ-Akteuren bezüglich Arbeitgeber-Kommunikation.....	26
4	Bedürfnisse der Arbeitgeber	30
4.1	Bedürfnisse der Arbeitgeber generell.....	30
4.2	Bedürfnisse engagierter Arbeitgeber	31
4.2.1	Zentralisierte vs. Dezentralisierte Informationsangebote	31
4.2.2	Stellenangebote und Akquisition offener Stellen	32
4.2.3	Zielgruppenorientierung	34
4.2.4	Fallabhängige/Fallunabhängige Kommunikation	35
4.2.5	Rolle der Arbeitgeber- und Branchenorganisationen	37
4.2.6	Koordination der Arbeitgeberkontakte	38
4.2.7	IIZ-System Informationen	39
5	Zwischenfazit	41
6	Übersicht	43
7	Empfehlungen zur Arbeitgeberkommunikation	44
7.1	Sensibilisierung/Aktivierung	44
7.2	Kundenorientierung	45
7.3	Koordination IIZ.....	47
7.4	Kommunikationsunterstützung	48
8	Diskussion IIZ STG/EKG – weiteres Vorgehen	49
9	Schlussbemerkung	50
10	Anhang	51
10.1	Literaturverzeichnis	51
10.2	Teilnehmer Workshop Arbeitgeberverbände.....	52
10.3	Teilnehmer Workshop Arbeitgeberverbände.....	53
10.4	Teilnehmer Compasso Beirat.....	54

Zusammenfassung

In der Kommunikation der IIZ-Akteure mit den Arbeitgebern soll das gegenseitige Verständnis gefördert und die Kommunikation der verschiedenen Akteure besser koordiniert werden. Um die Arbeitgeber in die IIZ-Aktivitäten einzubeziehen, sollen bestehende Möglichkeiten genutzt sowie allenfalls neue Gefässe geschaffen werden. Das Ziel des vorliegenden Projektes war einerseits, eine Auslegeordnung zur Kommunikation der IIZ-Akteure mit den Arbeitgebern zu erstellen, sowie die Bedürfnisse der Arbeitgeber zu erheben.

Mittels einer breiten Online-Umfrage wurden die IIZ-Akteure zu ihrer Arbeitgeberkommunikation befragt. Parallel dazu wurden anhand einer Dokumentenanalyse die Bedürfnisse der Arbeitgeber analysiert. Die Auslegeordnung und die Übersicht über die Bedürfnisse der Arbeitgeber wurden im Rahmen eines Workshops mit Arbeitgeberorganisationen diskutiert und validiert. Zudem wurden die Erkenntnisse aus der Umfrage und der Bedürfnisanalyse mit dem Compasso Think Tank und dem Compasso Beirat konsultiert. Auf dieser Grundlage wurden vierzehn Empfehlungen formuliert.

Die Auslegeordnung zur Kommunikation der IIZ-Akteure mittels Online-Umfrage erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Die Umfrage gibt jedoch zahlreiche Hinweise zu Verbesserungsmöglichkeiten in der Kommunikation gegenüber Arbeitgebern. Es erfolgten Rückmeldungen von allen Akteursgruppen und aus allen Kantonen. Aus den rund 160 eingegangenen Rückmeldungen lassen sich folgende Hauptkenntnisse ableiten:

- Der Bereich der Sozialversicherungen scheint bezüglich der Kommunikation mit den Arbeitgebern weiterentwickelt als in den Bereichen der Sozialhilfe und der Migration. Die Kommunikationskanäle sind etabliert. Die Akteure in diesen aktiveren Gruppen geben an, die Bedürfnisse der Arbeitgeber zu kennen, da einerseits regelmässige Befragungen sowie Feedbacks erfolgen und die Beziehungen aktiv gepflegt werden. In den Bereichen der Sozialhilfe, Migration und Berufsbildung sind solche Merkmale weniger ersichtlich.
- Bei den Inhalten steht die fallabhängige Kommunikation im Vordergrund. Zentrale Themen sind durchwegs Fallberatung, Unterstützungsmöglichkeiten, Rechtsfragen, Prozessabläufe und Klärung der Zuständigkeiten. Die Sensibilisierung bezüglich Arbeitsintegration ist mit Ausnahme der Kommunikation der Leitgremien eher sekundär.
- Dem Stellenwert der Kommunikation mit Arbeitgebern wird sehr unterschiedliche Bedeutung zugemessen. Für die Akteure des Sozialversicherungsbereichs und der Berufsbildung hat die Kommunikation eine höhere Gewichtung als bei den Akteuren im Sozial- und Migrationsbereich.

Daraus ziehen wir folgendes Fazit: Um das gemeinsame Verständnis und die Bedeutung der Arbeitgeberkommunikation für die IIZ zu stärken, empfehlen wir die Erarbeitung von Leitlinien für die IIZ-Akteure als Bestandteil der Kommunikationsstrategie.

- Ein Leitfaden für Arbeitgeberkontakte als nützliches Instrument: Dieser hält fest, welche wichtigen Punkte im Arbeitgeberkontakt zu berücksichtigen sind.
- Die IIZ-Gremien sollten den Arbeitgeberkontakten in ihren Koordinationssitzungen regelmässig Raum geben. Dies fördert das gegenseitige Verständnis, führt zu höherer

Sensibilität und letztlich auch zu einem besseren – auch informellen – Austausch unter den IIZ-Akteuren bezüglich Arbeitgeberbeziehungen.

Die Bedürfnisanalyse basierend auf einer Auswertung bestehender Studien, Umfragen, Berichten lassen folgende Hauptkenntnisse zu:

- Noch sind relativ wenige Arbeitgeber sensibilisiert und engagiert in der Arbeitsintegration. Der Fokus liegt eher auf dem Erhalt der Arbeitsverhältnisse als auf der Integration in den ersten Arbeitsmarkt.
- Arbeitgeber wünschen sich einfache und stabile Zugänge zu den Akteuren. Eine Ansprechstelle pro Kanton, welche ihrerseits die Koordination unter den IIZ-Akteuren wahrnimmt, wäre erwünscht. Der Aufwand für Arbeitgeber, sich mit den spezifischen kantonalen Praktiken der IIZ-Akteure auseinanderzusetzen, ist zu hoch.
- Die Arbeitgeber sehen vor allem in der Kommunikation auf kantonaler Ebene grösseren Handlungsbedarf. Die nationale Ebene ist für sie weder sichtbar noch spürbar. Dies ist jedoch auch nicht zwingend notwendig.
- In Bezug auf die Platzierung/Stellensuche ist es für einen IIZ-Erfolg wichtig, im Unternehmen die richtige Ansprechstelle anzugehen. IIZ-Akteure sollten sich deshalb mit dem Kontext vertraut machen und diejenigen Stellen identifizieren, welche nahe an den IIZ-Themen sind. Dies sind nicht immer die HR-Verantwortlichen, sondern oft Kontakte im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ein verbesserter diesbezüglicher Austausch unter den IIZ-Akteuren könnte den Zugang zu den Unternehmen verbessern.
- Arbeitgeberorganisationen und Branchenverbände sind offen für eine verstärkte Zusammenarbeit, wenn es darum geht, den jeweiligen Branchenkontext besser zu berücksichtigen.
- Für die Arbeitgeber sind vor allem Fallbeispiele und Leitfäden sowie Checklisten nützlich.

Aus der Bedürfnisanalyse kann folgendes Fazit gezogen werden:

- Das Potential der Arbeitsintegration kann durch eine national lancierte Sensibilisierungskampagne gefördert werden. Eine «Landing Page» zeigt Zahlen und Fakten zur volkswirtschaftlichen Bedeutung und stellt die verschiedenen Formen sowie den unternehmerischen Nutzen der Arbeitsintegration dar. Sie dient als Wegweiser zu den relevanten IIZ-Anlaufstellen in den Kantonen. Die Landing Page kann auch ergänzt werden mit «kantonalen Fenstern».
- Arbeitgeber betonen die Bedeutung der Kundenorientierung und empfinden die Kommunikation oft noch als «inside-out» anstelle von «outside-in».
- Eine kantonale IIZ-Koordinationsstelle agiert als zentrale Ansprechstelle für Arbeitgeber. Sie koordiniert unter den kantonalen Akteuren. Die Rolle der IIZ-Koordinatoren sollte nationalen Eckwerten folgen und eine Liste der Ansprechpersonen verfügbar sein.

Die folgende Übersicht (vgl. Abb. 1) stellt die Bedürfnisse der Arbeitgeber dar und definiert mögliche Handlungsfelder für eine verbesserte Kommunikation der IIZ-Akteure mit Arbeitgebern:

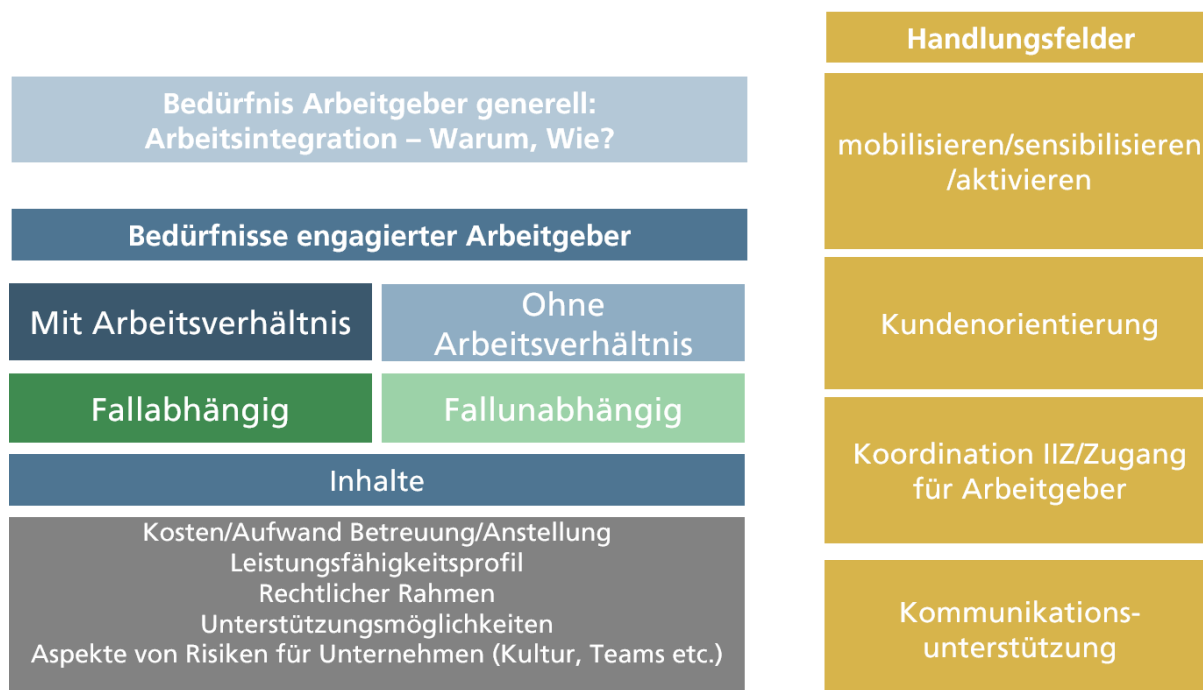


Abbildung 1: Übersicht Bedürfnisse der Arbeitgeber und Handlungsfelder. In Anlehnung an Compasso

Anhand der Analyse können vier Ziele für die Verbesserung der Arbeitgeberkommunikation definiert werden. Vierzehn Empfehlungen wurden formuliert, welche aus Sicht der Autoren einen wichtigen Zielbeitrag liefern können. Die Empfehlungen sind jeweils der Akteursebene (national/kantonal) zugeordnet (vgl. Abb. 2).

Ziele	Nationale Ebene	Kantonale Ebene
1 Arbeitgeber sensibilisieren, Potential für Integration erhöhen	E1: Sensibilisierungskampagne	
	E2: Landing Page	
2 Zielgruppensprache verbessern	E3: Begrifflichkeiten/einheitliche Sprache	
	E4: Arbeitgeber in IIZ-Gremien involvieren	
	E5: Berücksichtigung Unternehmenskontext (Branche, Grösse, Region, Sprache)	
	E6: Kooperationen mit Branchen- und Arbeitgeberorganisationen	
	E7: Overlay arbeit.swiss	
E8: Hotline für Arbeitgeber		
3 Einfacher/rascher Zugang für Arbeitgeber sicherstellen	E9: Systemlandkarte (Anlaufstellen, Zuständigkeiten Akteure)	
	E10: Fallbeispiele: Aufarbeitung und Nutzung durch alle Akteure	
	E11: Proaktive Fallbearbeitung	
	E12: IIZ-Koordinatoren als kantonale «Eingangspforte»	
4 Kommunikationsfähigkeit stärken	E13: Leitfäden/Checklisten für Kommunikation mit Arbeitgebern	
	E14: Aktiver Erfahrungsaustausch	

Abbildung 2: Übersicht Empfehlungen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht Bedürfnisse der Arbeitgeber und Handlungsfelder. In Anlehnung an Compasso	5
Abbildung 2: Übersicht Empfehlungen.....	5
Abbildung 3: Übersicht Vorgehen.....	9
Abbildung 4: Kantonale Verteilung der Teilnehmer	11
Abbildung 5: Kommunikation mit Arbeitgebern	12
Abbildung 6: Adressat der Kommunikation	13
Abbildung 7: Art der Kontaktherstellung.....	13
Abbildung 8: Definierte Ansprechstelle.....	14
Abbildung 9: Kanal der Kontaktaufnahme	15
Abbildung 10: Wichtigkeit der Kommunikationskanäle	16
Abbildung 11: Inhalt der Information.....	19
Abbildung 12: Fokus der Kommunikation	19
Abbildung 13: Arbeitgeber Veranstaltungen	20
Abbildung 14: Unternehmenseigenheiten	21
Abbildung 15: Kenntnis der Arbeitgeberbedürfnisse.....	21
Abbildung 16: Zusammenarbeit mit Arbeitgebern	22
Abbildung 17: Wichtigkeit diverser Kommunikationsaspekte.....	22
Abbildung 18: Häufigkeit fallabhängiger und fallunabhängiger Themen	23
Abbildung 19: Häufigkeit diverser Anliegen bei Kontaktaufnahme	24
Abbildung 20: Wichtigkeit der Koordination	26
Abbildung 21: Kenntnis Kommunikation anderer IIZ-Akteure	26
Abbildung 22: Koordination der Kommunikation mit anderen IIZ-Akteuren.....	27
Abbildung 23: Häufigkeit des Austauschs mit kantonalem IIZ-Koordinator	28
Abbildung 24: Austausch über Verbesserungspotenzial	29
Abbildung 25: Übersicht Bedürfnisse der Arbeitgeber. In Anlehnung an Compasso.....	30
Abbildung 26: Arten der Information.....	42
Abbildung 27: Übersicht Informationsbedürfnisse und Handlungsfelder. In Anlehnung an Compasso	42
Abbildung 28: Übersicht Handlungsfelder und Ziele	43
Abbildung 29: Übersicht Empfehlungen.....	43

Abkürzungsverzeichnis

BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
IIZ	Interinstitutionelle Zusammenarbeit
KID	Kantonale Integrationsdelegierte
RAV	Regionales Arbeitsvermittlungszentrum
TAK	Tripartite Agglomerationskonferenz

Wo in diesem Bericht für Personen die männliche oder weibliche Form verwendet wird, ist sinngemäss jeweils auch die andere Form gemeint.

1 Ausgangslage und Zielsetzung

In der nationalen interinstitutionellen Zusammenarbeit (IIZ) sind verschiedene Partner auf Bundes- und Kantonsebene vertreten, die in den Bereichen der sozialen Sicherung, der Integration und der Bildung zusammenarbeiten. Ihr Ziel ist es, die verschiedenen Systeme der sozialen Sicherheit, der Arbeitsmarkt- und Bildungsintegration optimal aufeinander abzustimmen, um die Massnahmen und Angebote der kantonalen Vollzugsstellen im Interesse der unterstützten Personen wirksamer und effizienter zu nutzen. Arbeitgeber sind zentrale Partner in der Bildungs- und Arbeitsmarktintegration. Alle IIZ-Institutionen arbeiten mit ihnen auf die eine oder andere Art zusammen. Die Akteure der IIZ verfügen bisher weder über ein gegenseitiges Verständnis noch über eine zweckdienliche Koordination in der Kommunikation mit den Arbeitgebern. Dabei fehlen unter anderem geeignete Instrumente und Kanäle. Darüber hinaus involvieren die nationalen und kantonalen IIZ-Gremien die Arbeitgeber wenig bis gar nicht in ihre Arbeit.

In der Kommunikation der IIZ-Akteure mit den Arbeitgebern soll das gegenseitige Verständnis gefördert und die Kommunikation der verschiedenen Akteure besser koordiniert werden. Um die Arbeitgeber in die IIZ-Aktivitäten einzubeziehen, sollen bestehende Möglichkeiten genutzt sowie allenfalls neue Gefässe geschaffen werden. Anhand einer Auslegeordnung soll eine Übersicht erstellt werden, wie die verschiedenen IIZ-Partner aktuell mit den Arbeitgebern kommunizieren und inwiefern sie die Arbeitgeber bereits heute in ihre Aktivitäten einbeziehen. In einem zweiten Schritt sollen Empfehlungen formuliert werden, welche Vorgehensweise in Bezug auf die Kommunikation der IIZ-Akteure mit den Arbeitgebern künftig sinnvoll und zweckdienlich ist und welche bestehenden und geplanten Gefässe/Kommunikationskanäle sich dafür eignen bzw. inwiefern zusätzliche Instrumente notwendig sind.

Der vorliegende Bericht soll mögliche Antworten auf folgende Fragen geben:

Welche nationalen und kantonalen IIZ-Partner kommunizieren in welcher Form und Regelmässigkeit mit Arbeitgebern über welche Inhalte?

Wo liegen die inhaltlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser Kommunikation?

Welche nationalen und kantonalen IIZ-Partner involvieren Arbeitgeber in ihre Aktivitäten, in welcher Form und zu welchem Zweck?

Was braucht es, um ein gegenseitiges IIZ-Verständnis in der Kommunikation mit den Arbeitgebern zu schaffen sowie die Kommunikation besser zu koordinieren?

Welches sind die Bedürfnisse der Arbeitgeber bezüglich der Kommunikation der IIZ-Akteure und was brauchen/wollen sie?

Welche Inhalte werden von den IIZ-Akteuren sinnvollerweise gemeinsam kommuniziert, welche eher durch einzelne Partner oder Stellen?

Wann sind gemeinsame Vorgehensweisen bei der Kommunikation der nationalen IIZ-Partner mit Arbeitgebern sinnvoll, wann nicht? Welche gemeinsamen Vorgehensweisen sind zu prüfen?

Worauf sollen die IIZ-Partner achten, wenn sie individuell mit Arbeitgebern kommunizieren?

Welche Instrumente sind für eine koordinierte Kommunikation der IIZ-Akteure gegenüber den Arbeitgebern hilfreich?

Wie, wann und zu welchem Zweck/bei welchen Themen sollten Arbeitgeber in die Aktivitäten der IIZ-Gremien involviert werden?

Der vorliegende Bericht ist folgendermassen aufgebaut. In Kapitel 2 erläutern wir das Vorgehen und dokumentieren die durchgeführten Aktivitäten. Kapitel 3 präsentiert die wichtigsten Resultate der durchgeführten Online-Umfrage und Kapitel 4 veranschaulicht die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse. Der erste Teil wird mit Kapitel 5, einem Zwischenfazit aus der Analyse und der Konsultation der Stakeholder abgeschlossen. Der zweite Teil (Kapitel 6 bis 8) widmet sich den Empfehlungen zur Kommunikation mit Arbeitgebern.

2 Vorgehen

Die Erarbeitung der Auslegeordnung sowie die Entwicklung von Empfehlungen erfolgt nach folgendem Vorgehenskonzept (vgl. Abb. 3):

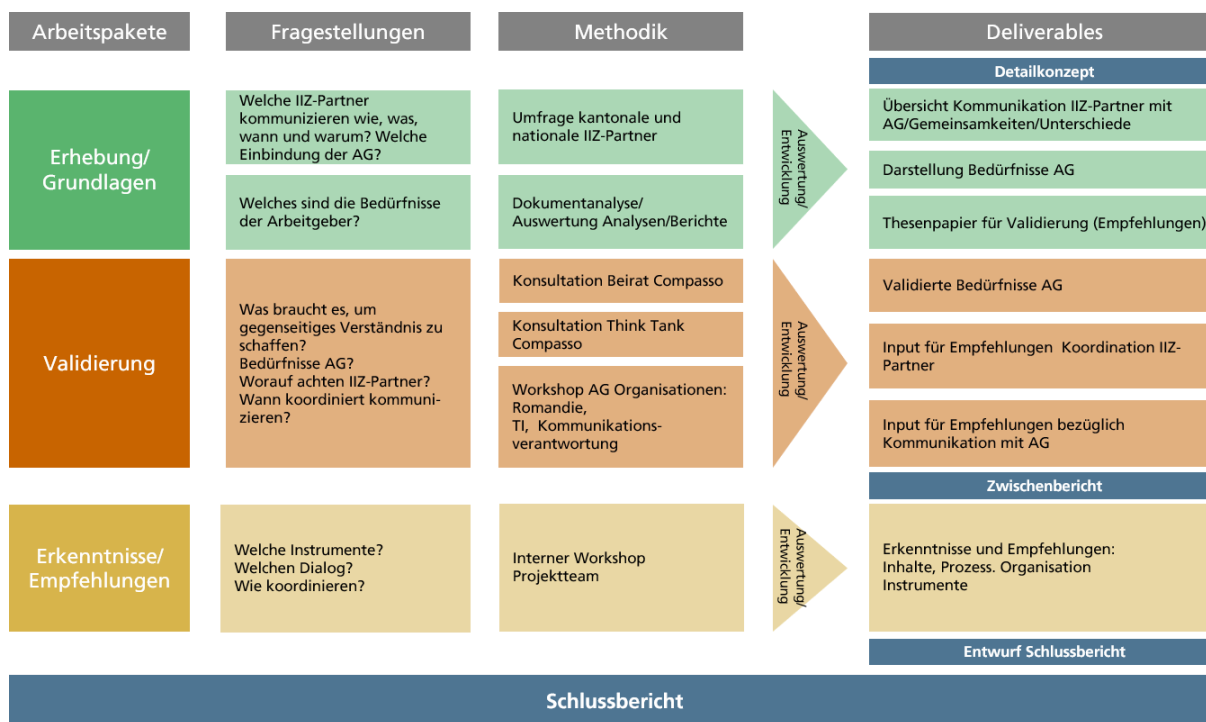


Abbildung 3: Übersicht Vorgehen

Nachstehend sind die drei Arbeitspakete Erhebung/Grundlagen, Validierung und Erkenntnisse/Empfehlungen erläutert.

Erhebung/Grundlagen: Die Auslegeordnung zur Kommunikation der IIZ-Partner (s. Anhang 10.2) mit den Arbeitgebern erfolgte in zwei Arbeitsschritten: Zur Erhebung der aktuellen Kommunikationsaktivitäten der IIZ-Partner mit den Arbeitgebern wurde eine Online-Umfrage bei den IIZ-Partnern durchgeführt (s. Abschnitt 3). Für die Darstellung der Bedürfnisse der Arbeitgeber erfolgte eine Dokumentenanalyse basierend auf bereits bestehenden Umfragen und Studien, welche im Internet öffentlich zugänglich sind (s. Literaturverzeichnis im Anhang 10.1).

Validierung: Die aus der Analyse gewonnenen ersten Erkenntnisse wurden im August/September 2020 mit folgenden Stakeholdern validiert:

Am 23. August 2020 fand ein Workshop mit Vertretern von Arbeitgeberorganisationen statt (Teilnehmerliste s. Anhang 10.3). Am 5. September 2020 fand im Rahmen des Treffens des Compasso Think Tanks eine Konsultation statt. Zudem wurden Ende August dem Compasso Beirat die Erkenntnisse vorgestellt und Feedback eingeholt (Teilnehmerlisten s. Anhang 10.4). Die Validierung im Rahmen des Think Tanks war aus zeitlichen Gründen knapp. Sie wurde deshalb mit vier zusätzlichen persönlichen Interviews (Die Mobiliar, Post, ZKB, Eidg. Personalamt) ergänzt. Die für Ende August geplante Sitzung des Compasso Beirats wurde abgesagt. Die Mitglieder des Beirats wurden deshalb mit einer Online-Befragung einbezogen, welche letztendlich durch

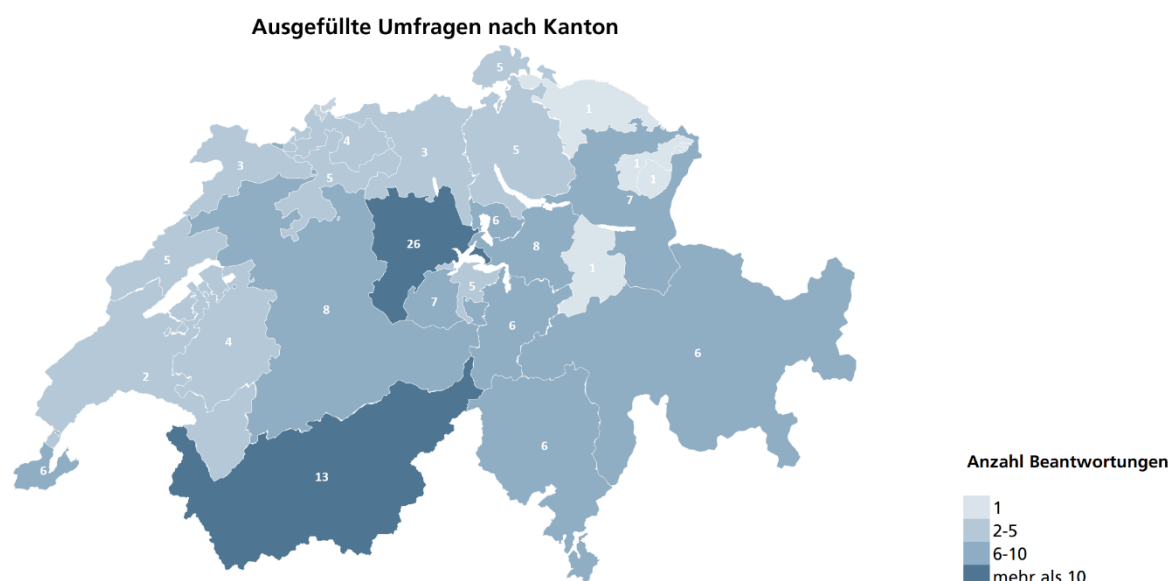
Interviews mit drei Arbeitgebervertretern (SBB, Helsana, BAND Genossenschaft) ergänzt wurde.

Erkenntnisse und Empfehlungen: Die Erkenntnisse aus der Analyse wurden im Rahmen eines Workshops mit dem internen Projektteam bearbeitet und daraus vierzehn Empfehlungen formuliert.

3 Auslegeordnung Kommunikation

3.1 Übersicht Umfrage

Die Umfrage wurde von Akteuren aus allen Kantonen beantwortet. Die Anzahl Akteure variiert von Kanton zu Kanton stark, in einigen Kantonen wurde die Umfrage lediglich von einem Akteur ausgefüllt (AR, AI, TG, GL) wohingegen im Kanton Wallis beispielsweise 13 Akteure teilgenommen haben (vgl. Abb. 4). Aus dem Kanton Luzern gingen 26 Antworten ein. Die Umfrage dauerte vom 15. Juni bis zum 31. Juli 2020.



Art des Akteurs	Max. Anzahl über alle Fragen
Arbeitsämter	17
Berufsbildungsämter	25
Berufs- und Studienberatung	8
IIZ-Koordinatoren	17
IV-Stellen	25
Kantonale Sozialämter	6
Kantonale Integrationsdelegierte (KID)	8
Leitgremien IIZ	8
Migrationsämter	16
RAV	9
Sozialhilfe	11
Suva	8
(Andere)	(2)
Gesamt	158 (160)

Abbildung 4: Kantonale Verteilung der Teilnehmer

Alle eingegangenen Antworten wurden anschliessend einer IIZ-Akteursgruppe zugewiesen. Das gewählte Vorgehen hat den Vorteil, möglichst alle IIZ-Akteure anzugehen und sie zur Reflexion über das Thema zu sensibilisieren. Die Rückläufe widerspiegeln auch ein gewisses Interesse der Akteure an der Thematik. Andererseits kann dieses Vorgehen keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben. Vielmehr ergibt die Umfrage ein Abbild der gelebten und erlebten Praxis. Die zahlreichen individuellen Kommentare in den Rückmeldungen sind ein reicher Fundus an konstruktiv-kritischen Anregungen und guten Beispielen. Der vorliegende Bericht soll aus diesem Grundlagenmaterial mögliche Antworten auf die obenerwähnten Fragen herauskristallisieren.

3.2 Form und Regelmässigkeit der Kommunikation mit Arbeitgebern

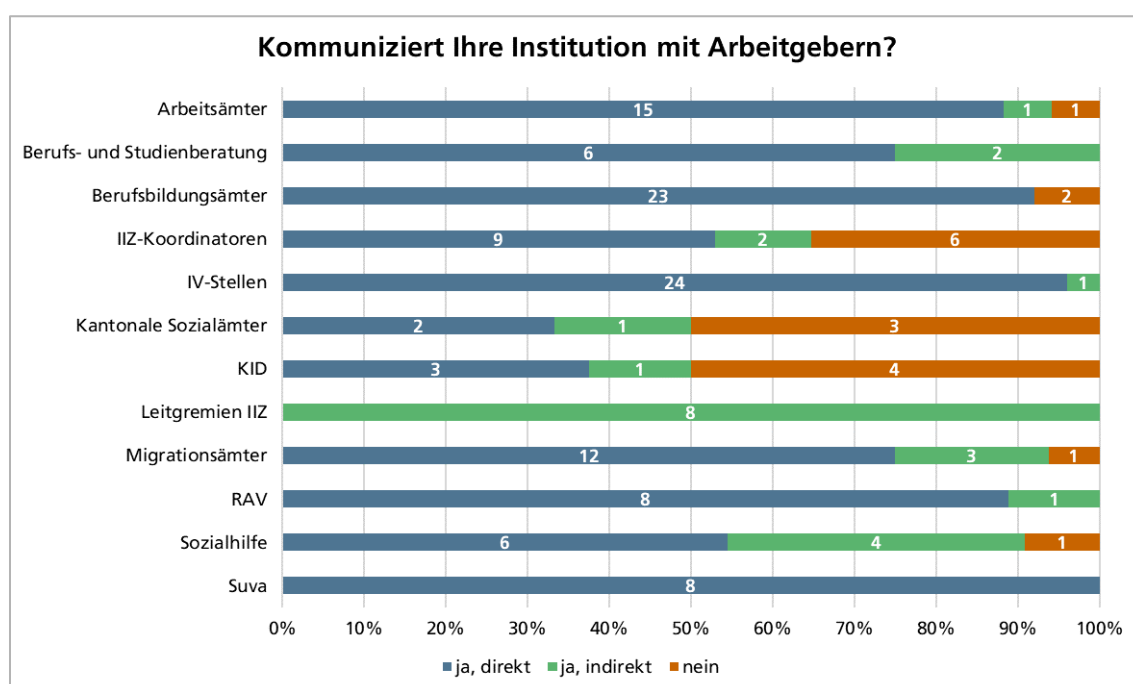


Abbildung 5: Kommunikation mit Arbeitgebern

Auffällig ist die Heterogenität bei den IIZ-Koordinatoren (vgl. Abb. 5). Während neun IIZ-Koordinatoren direkt mit Arbeitgebern kommunizieren, haben sechs weder direkten noch indirekten Kontakt mit Arbeitgebern. IIZ-Koordinatoren ohne Arbeitgeberkontakt nennen die Tatsache, dass sie eine reine Koordinationsrolle innerhalb des Kantons einnehmen und die Institutionen Arbeitgeberkontakte pflegen. Kantonale Integrationsdelegierte (KID), die nicht mit Arbeitgebern kommunizieren, nennen den geringen Bedarf seitens Klienten bzw. Arbeitgeber als Grund.

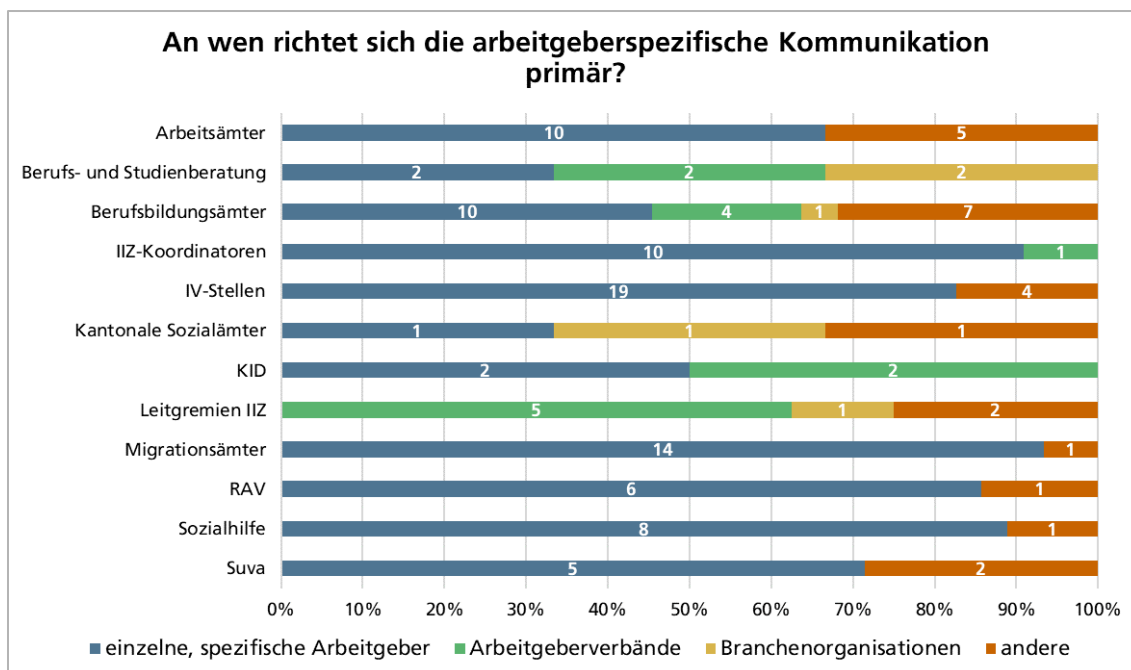


Abbildung 6: Adressat der Kommunikation

Die meisten Akteursgruppen legen den Fokus auf die direkte Kommunikation mit «einzelnen, spezifischen Arbeitgebern» (vgl. Abb. 6). Arbeitgeberverbände spielen eine untergeordnete Rolle und werden hauptsächlich von den Leitgremien IIZ, KID, Berufs- und Studienberatung, Berufsbildungsämter sowie einem IIZ-Koordinator in die Kommunikation eingebunden. Einige Institution erwähnten unter «andere», dass alle drei zur Wahl stehenden Optionen gleichermaßen adressiert werden (RAV 1, Suva 1, IV-Stellen 2, Arbeitsämter 4, Leitgremien IIZ 2).

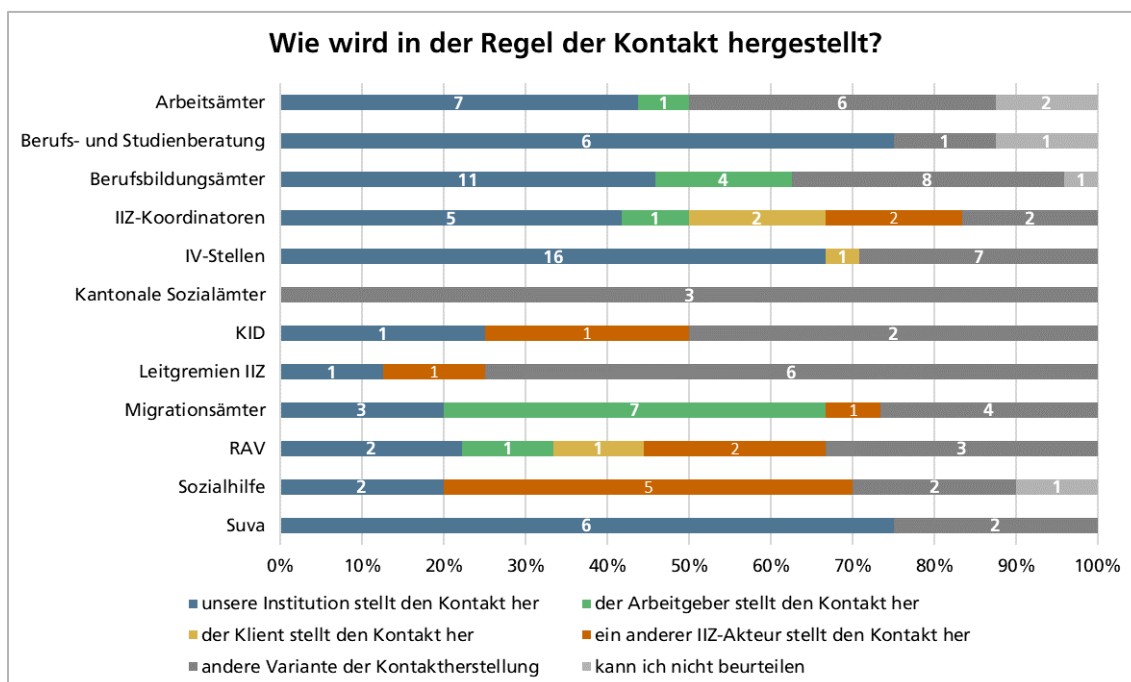


Abbildung 7: Art der Kontaktherstellung

Bei der Berufs- und Studienberatung, den IV-Stellen und der Suva wird der Kontakt mehrheitlich von der Institution selbst hergestellt (vgl. Abb. 7). Viele Institutionen haben

hier vermerkt, dass mehrere bzw. alle Arten der Kontaktaufnahme vorkommen. Die Art der Kontaktaufnahme sei sehr fallspezifisch. Die IIZ-Leitgremien stehen vor allem via Arbeitgeberorganisationen/Verbänden in Kontakt mit den Arbeitgebern. Bei kantonalen Sozialämtern wurde darauf hingewiesen, dass die Institutionen den Kontakt mit den Arbeitgebern pflegen oder andere Gefässe bestehen, wie z.B. ein «Sounding Board» mit Wirtschaftsvertretern. Im Bereich der Migration sind es vor allem die Arbeitgeber, welche auf die Behörden zukommen.

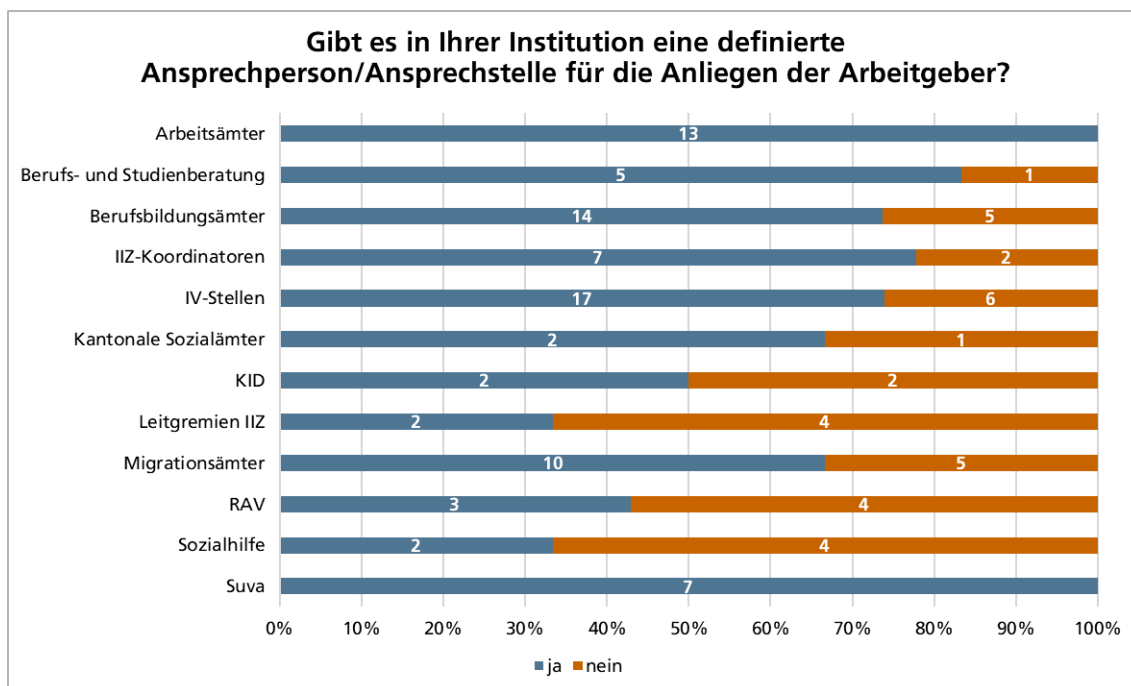


Abbildung 8: Definierte Ansprechstelle

Definierte Ansprechpersonen/Ansprechstellen für Anliegen von Arbeitgebern sind nur bei der Suva und den Arbeitsämtern durchwegs systematisiert (vgl. Abb. 8). Die Suva stellt für jeden Arbeitgeber eine definierte Ansprechperson. Gut strukturiert sind auch die Berufs- und Studienberatungsstellen. Für jede Region ist in der Berufsberatung ein/e IIZ-Spezialist/in festgelegt. Die meisten IV-Stellen betreiben eine Arbeitgeberberatung/Hotline. Zum Teil werden auch Eingliederungsfachpersonen für die fallunabhängige Beantwortung von Fragen und Anliegen bestimmt. Bei der Sozialhilfe wurde der geringe Bedarf an einer definierten Ansprechperson genannt. Sowohl die RAV wie die Migrationsämter verstehen sich als Generalisten und sehen keine Notwendigkeit für definierte Ansprechpersonen.

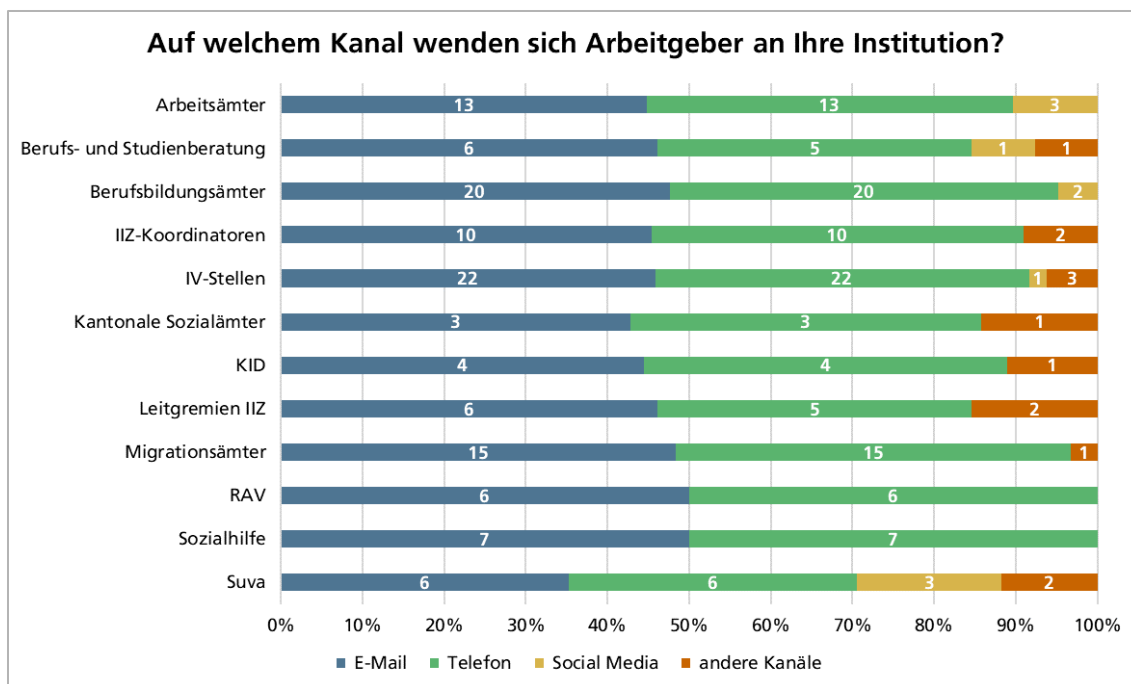


Abbildung 9: Kanal der Kontaktaufnahme

E-Mail und Telefon machen bei allen Akteursgruppen mindestens 70% der Kontaktaufnahme seitens Arbeitgeber aus (vgl. Abb. 9). Wiederum zeigt sich, dass Social Media nur bei einigen, wenigen eine Rolle spielt (Arbeitsämter, Berufs- und Studienberatung, Berufsbildungsämter, IV-Stellen und Suva). Unter der Kategorie «andere Kanäle» wird zudem sehr oft der postalische Weg sowie bei den Arbeitsämtern *arbeit.swiss/Jobroom* genannt.

Die nachstehenden Darstellungen zeigen, welche Formen der Kontakte mit Arbeitgebern/Arbeitgeberorganisationen je nach Akteur wichtig sind.

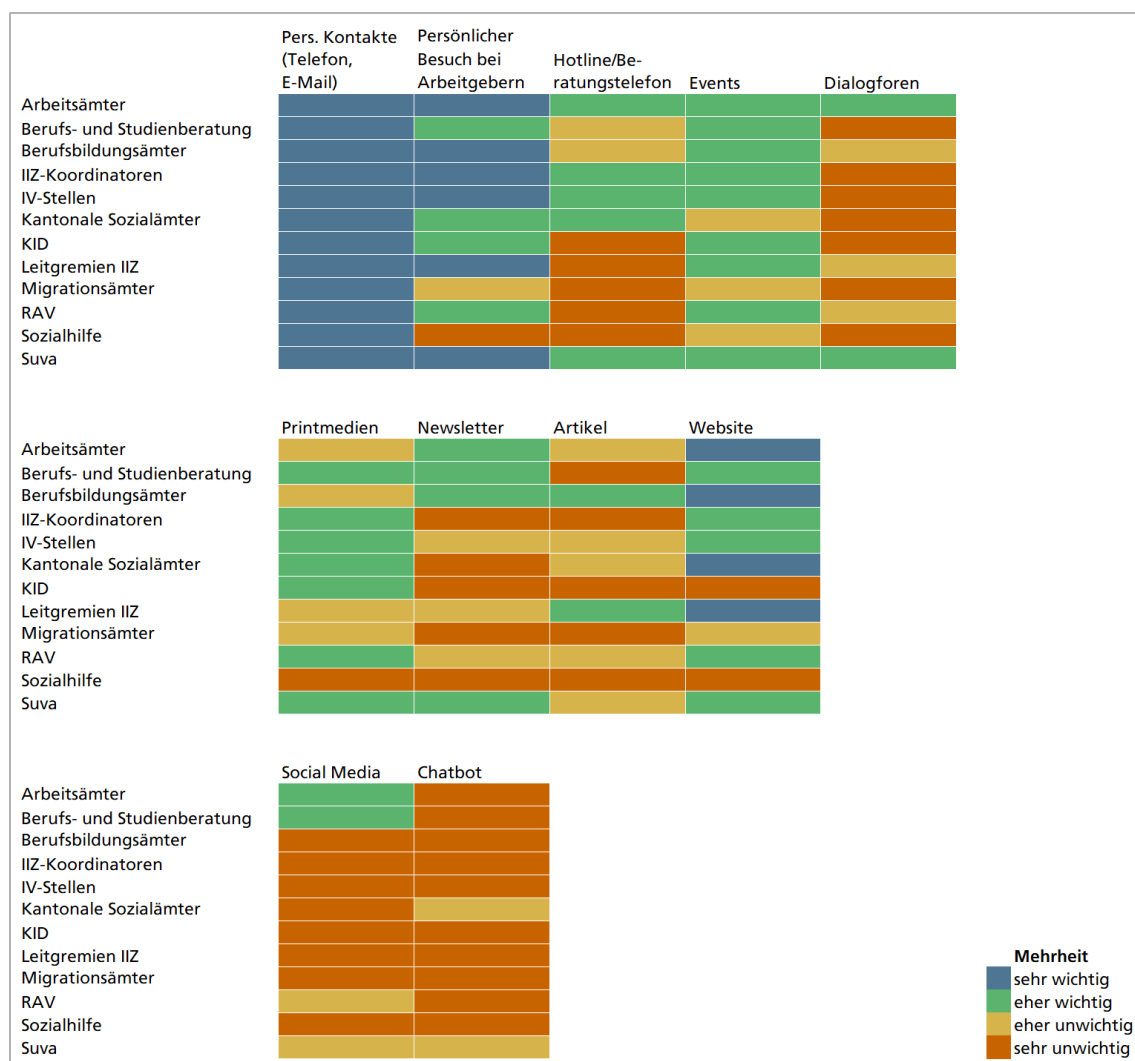


Abbildung 10: Wichtigkeit der Kommunikationskanäle

Der **persönliche Kontakt mittels Telefon oder E-Mail** wird von allen Akteursgruppen als sehr wichtig betrachtet (vgl. Abb. 10). Mindestens 65% aller Institutionen der verschiedenen Akteursgruppen bezeichnen diese Art der Kommunikation als «eher wichtig» bis «sehr wichtig».

Auch der **persönliche Besuch bei Arbeitgebenden** wird von allen IIZ-Akteuren praktiziert. Mindestens 50% beinahe aller Akteursgruppen (ausser Migrationsämter und Sozialhilfe) bezeichnen diese Art der Kommunikation als «sehr wichtig» und «eher wichtig». Am wichtigsten ist dieser Kommunikationskanal für die Suva, die IV-Stellen sowie die Arbeitsämter, bei welchen über 90% aller teilnehmenden Institutionen «sehr wichtig» und «eher wichtig» angaben. Am unwichtigsten dagegen ist der persönliche Besuch bei Migrationsämtern sowie der Sozialhilfe was sich aus der vorstehenden Tatsache erklärt, dass diese Akteure wenig direkten Arbeitgeberkontakt haben.

Printmedien, wie beispielsweise Broschüren der Institution, haben bereits eine viel kleinere Bedeutung. Lediglich die Suva sowie die Berufs- und Studienberatung setzen auf die Printmedien (über 80% «sehr wichtig» und «eher wichtig»). Bei den IV-Stellen (57%) und den kantonalen Integrationsdelegierten (67%) sind es immerhin noch über die Hälfte der Institutionen, die «eher wichtig» angeben. Mit nur 10% «eher wichtig» sind die Printmedien bei der Sozialhilfe am unwichtigsten.

Die **Website (News/Aktuellmeldungen, Veranstaltungshinweise etc.)** wird vor allem von Suva Agenturen als «sehr wichtig» oder «eher wichtig» betrachtet. Vollkommen unwichtig dagegen ist die Website bei der Sozialhilfe. Ansonsten sind relativ grosse kantonale Unterschiede zu beobachten, dies am deutlichsten bei den Migrationsämtern. Arbeitsämter, IV-Stellen, RAV und Suva pflegen zudem einen separaten, spezifischen Bereich für Arbeitgeber, welcher auch monatlich, mindestens jedoch halbjährlich aktualisiert wird.

Bezüglich **Artikel in Fach- und Branchenmagazinen** kann nur bei den IIZ-Leitgremien von einer grösseren Wichtigkeit (83% «eher wichtig») gesprochen werden. Dies erklärt sich aus der Tatsache, dass die Leitgremien primär mit Verbänden kommunizieren und weniger direkt mit einzelnen Arbeitgebern. Bei den meisten anderen Akteuren betrachten lediglich 25% bis 35% der Institutionen diesen Kanal als mindestens «eher wichtig». Bei der Sozialhilfe, den kantonalen Integrationsdelegierten sowie den kantonalen Sozialämtern ist diese Art der Kommunikation unwichtig.

Wirtschaftsevents/Networkinganlässe sind dagegen von relativ grosser Wichtigkeit. Neun der zwölf Akteure betrachten diesen Kanal als überwiegend wichtig. Innerhalb dieser neun Akteursgruppen erachten jeweils mehr als 60% der Antwortenden diese Form der Kommunikation als wichtig. Bei Arbeitsämtern, Berufs- und Studienberatung sowie den IV-Stellen sind es sogar über 80%. Unwichtig dagegen sind solche Anlässe für die Sozialhilfe, für Migrationsämter und kantonale Sozialämter.

Dialogforen sind wenig relevant für die Akteure. Lediglich Arbeitsämter und die Suva betrachten diese Art der Interaktion mit Arbeitgebenden mit über 50% der Antworten als «eher wichtig».

Social Media wird generell als eher unwichtig eingestuft bzw. nicht verwendet. Die Suva scheint der einzige Akteur zu sein, der Social Media für die Kommunikation mit Arbeitgebern flächendeckend verwendet. 43% aller Suva-Agenturen bezeichnen diesen Kanal gar als «sehr wichtig». Bei Berufsbildungsämtern, Berufs- und Studienberatung sowie Arbeitsämtern ist dieses Medium zumindest in einigen Kantonen in Gebrauch, die Antworten sind jedoch sehr heterogen. Auffällig ist, dass viele der IIZ-Akteure Social Media zu einem grossen Teil nicht einsetzen.

Die Form des **Newsletters** scheint vor allem bei der Suva, den Berufsbildungs- sowie den Arbeitsämtern im Einsatz zu sein. Mindestens für die Hälfte der Institutionen dieser drei Akteure ist diese Art der Kommunikation «eher wichtig» oder «sehr wichtig». Bei der Berufs- und Studienberatung sind es sogar 40% mit «sehr wichtig». Ähnlich wie bei Social Media gibt es über alle Akteursgruppen (ausser Suva) hinweg einen relativ grossen «wird nicht angewendet»-Anteil. Diejenigen Akteure, welche Newsletter einsetzen, tun dies monatlich oder mindestens quartalsweise.

Die **Hotline/Beratungstelefon** hat die grösste Bedeutung bei den kantonalen Sozialämtern und den Arbeitsämtern. Flächendeckend angewendet wird es nur von der Suva, jedoch nur 50% schätzen die Wichtigkeit als gross bzw. eher gross ein. Am unwichtigsten dagegen ist dieser Kanal bei der Sozialhilfe, den Migrationsämtern sowie der Berufs- und Studienberatung.

Der **Chatbot** scheint nur bei gewissen kantonalen Sozialämtern (50% «eher wichtig») wirklich in Gebrauch zu sein. Bei den kantonalen Integrationsdelegierten sowie der Berufs- und Studienberatung wird der Chatbot dagegen überhaupt nicht angewendet.

Als weitere Kanäle der Kommunikation wurden von den IV-Stellen z.B. Fachkurse zu IV-Themen speziell für Arbeitgeber sowie Radio- und/oder regionale Fernsehkampagnen genannt.

3.3 Inhalte der Kommunikation mit Arbeitgebern

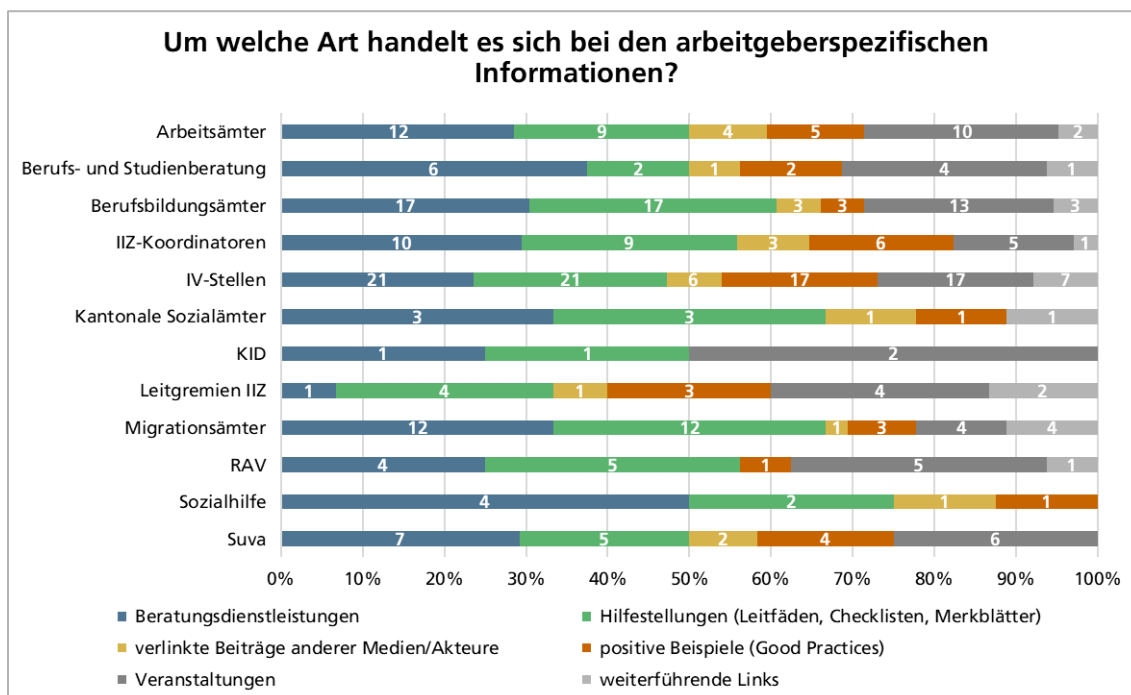


Abbildung 11: Inhalt der Information

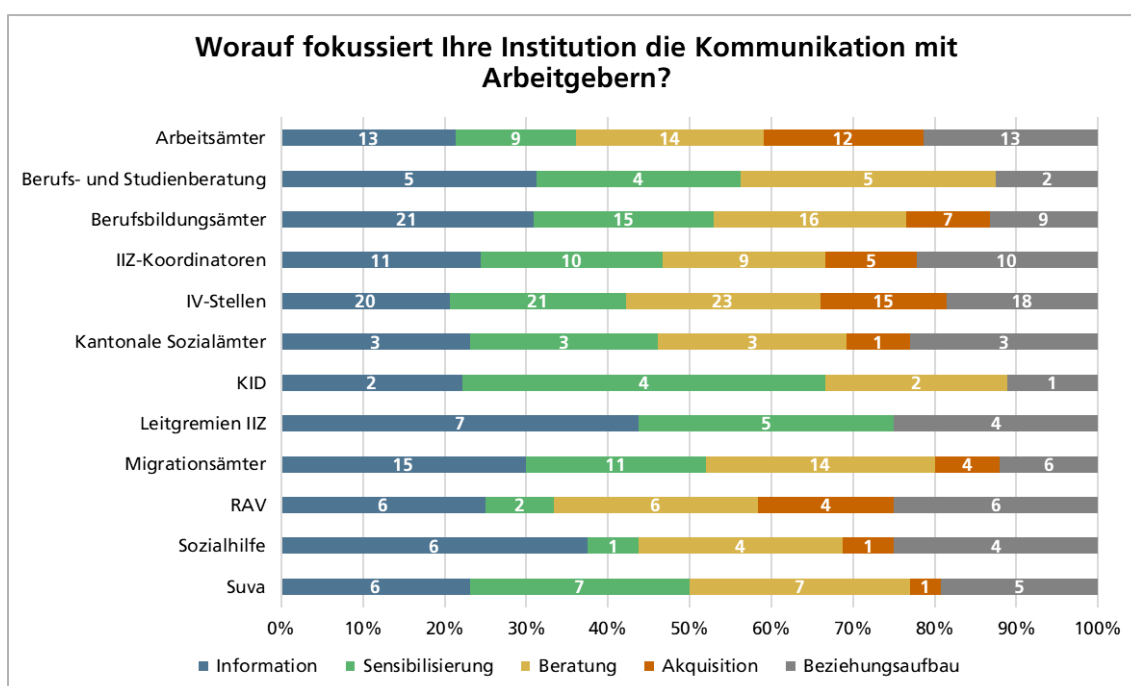


Abbildung 12: Fokus der Kommunikation

Die Antworten aller Akteure sind eher homogen, d.h. alle Akteursgruppen bieten ähnliche arbeitgeberspezifische Informationsinhalte an (vgl. Abb. 11 & 12). Am häufigsten genannt werden «Beratungsdienstleistungen» und «Hilfestellungen» (Leitfäden, Checklisten, Merkblätter). Die Sozialhilfe merkt an, dass es keine Informationen sind, sondern eher fallspezifischer Direktkontakt.

Veranstaltungen werden zudem als wichtiges Mittel zur Pflege und Weiterentwicklung des Netzwerkes mit Arbeitgebern genutzt, insbesondere durch die Arbeitsämter. Auch die Berufsbildungsämter nennen Veranstaltungen als Ort der regelmässigen Kontaktpflege und vor allem zur Vernetzung von jungen Menschen, welche Lehrstellen suchen, mit Arbeitgebern. Einige IV-Stellen nutzen Erstkontakte, welche durch eine konkrete Fallbearbeitung entstehen, als Ausgangspunkt für eine kontinuierliche Beziehungspflege zu den Arbeitgebern. Dabei ist es wichtig, dass die Behördenvertreter als kompetente Partner durch gute Dienstleistungen anerkannt werden. IIZ-Koordinatoren wie auch kantonale Integrationsdelegierte erachten die Sensibilisierung der Arbeitgeber als wichtig, vor allem wenn es um die Schaffung von Arbeitsmöglichkeiten geht. Dieselben Akteursgruppen sehen eine gute Beratungsleistung als Grundlage für weitergehende Kontaktpflege mit Arbeitgebern.

3.4 Form, Inhalte und Zweck des Bezugs von Arbeitgebern in Aktivitäten der IIZ-Partner

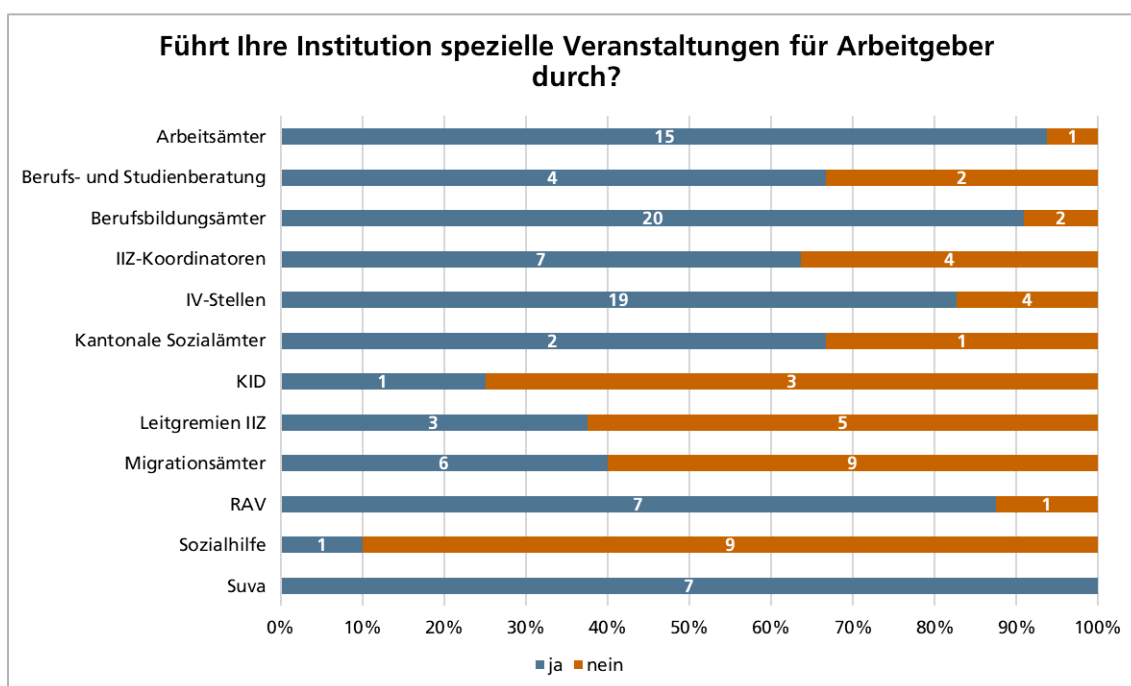


Abbildung 13: Arbeitgeber Veranstaltungen

Spezielle Veranstaltungen für Arbeitgeber sind am wenigsten verbreitet bei der Sozialhilfe, KID, Leitgremien IIZ und den Migrationsämtern (vgl. Abb. 13). Ansonsten werden von allen Akteursgruppen bei deutlich mehr als 60% spezielle Veranstaltungen für Arbeitgeber abgehalten. Sehr häufig werden als Veranstaltungsinhalt die Verleihung von Auszeichnungen für Arbeitgeber (Awards) genannt.

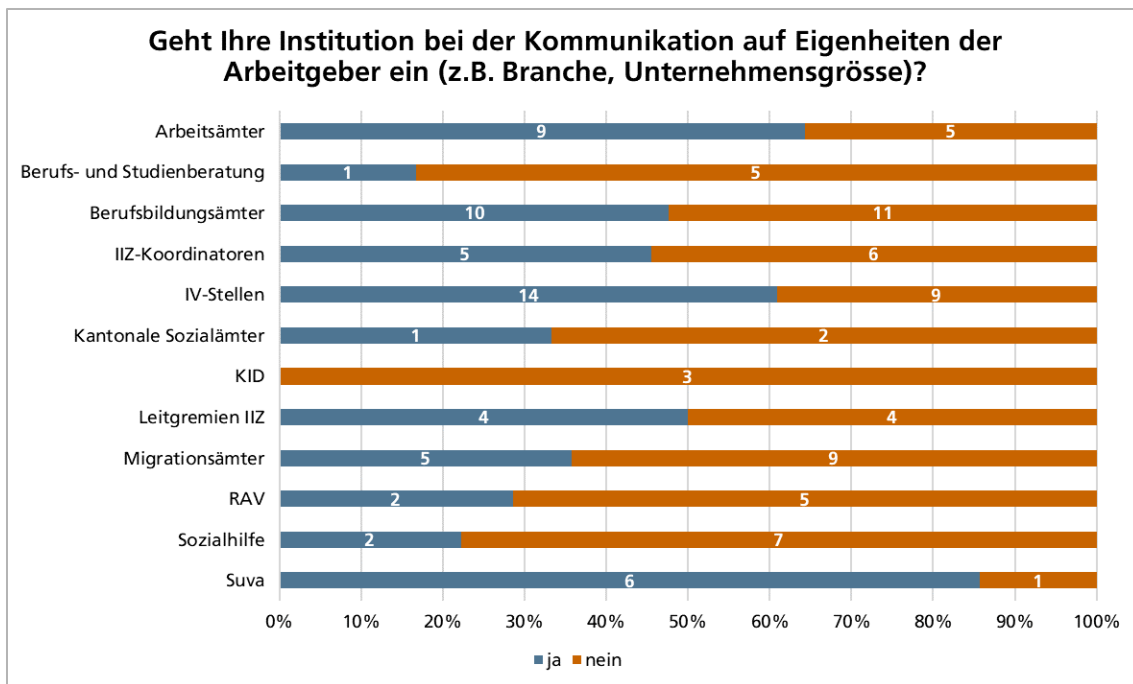


Abbildung 14: Unternehmenseigenheiten

Arbeitsämter, IV-Stellen und Suva gehen auf die Eigenheiten der Arbeitgeber ein (vgl. Abb. 14). Sei es mit Veranstaltungen explizit für Branchen oder Veranschaulichungen der Informationen mit guten Praktiken, die sich auf den gleichen Tätigkeitsbereich oder die Unternehmensgrösse beziehen. Explizit genannt wurde auch der Aspekt der Sprache: Es wird vermehrt berücksichtigt, dass nicht nur die Landessprachen nötig sind, sondern teilweise und vermehrt auch Englisch, gerade bei grösseren Unternehmen.

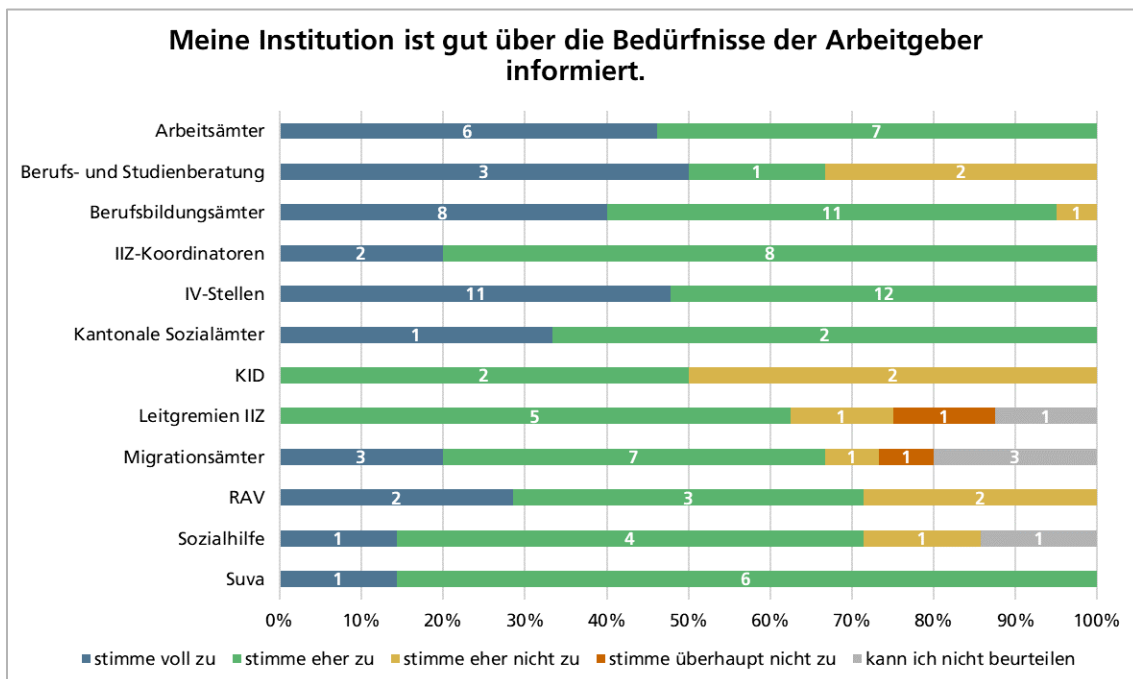


Abbildung 15: Kenntnis der Arbeitgeberbedürfnisse

Alle Akteursgruppen stimmen mindestens zur Hälfte «voll zu» bzw. «eher zu», dass ihre Institution gut über die Bedürfnisse der Arbeitgeber informiert sei (vgl. Abb. 15). Bei der Suva, den kantonalen Sozialämtern, den IV-Stellen, den IIZ-Koordinatoren und den

Arbeitsämtern stimmen alle entweder «voll» oder «eher» zu. Alle Akteure holen die Bedürfnisse der Arbeitgeber aktiv ein. Am wenigsten jedoch die Migrationsämter sowie die KID. Letztere pflegen in der Regel Kontakte mit einzelnen Arbeitgebern und holen fallabhängig Feedback ein. Die Migrationsämter geben an, dass die Einholung der Bedürfnisse bei den Arbeitgebern dann erfolgt, wenn wiederholt Nachbesserungen von Gesuchen erforderlich sind oder eine einschneidende Gesetzesänderung erfolgt. In diesem Fall werden grössere Arbeitgeber zu einem Gespräch eingeladen. Bezüglich der Form werden meist Befragungen bzw. gezielte Umfragen genannt (Kundenumfragen) wie aber auch Standortgespräche.

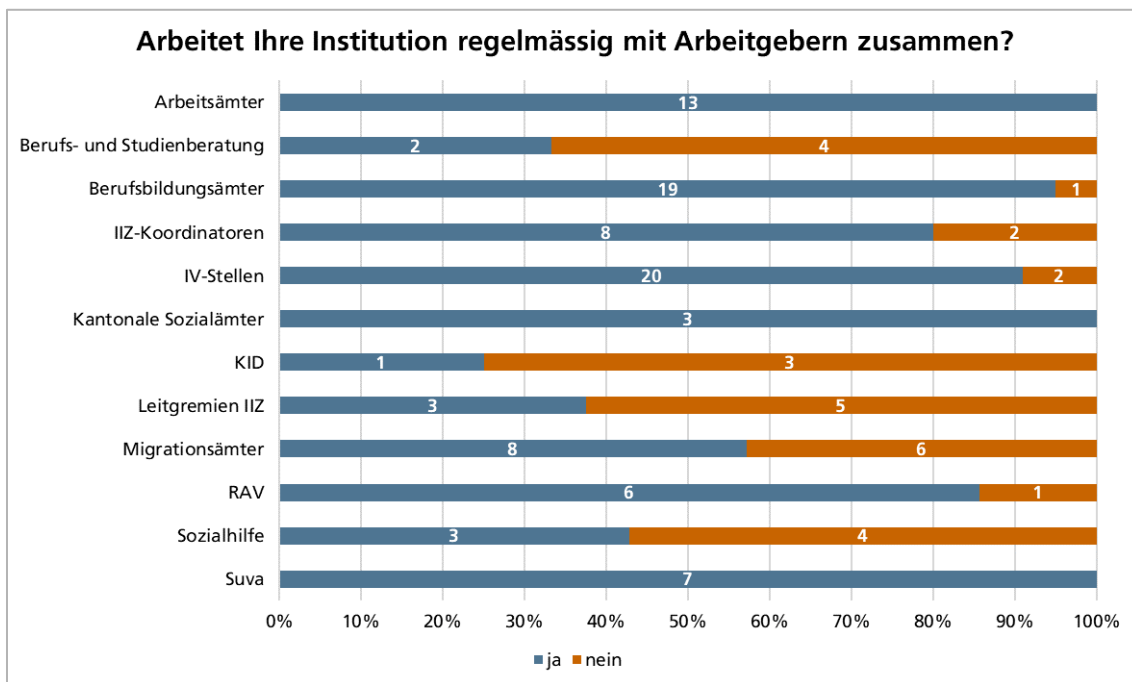


Abbildung 16: Zusammenarbeit mit Arbeitgebern

Die regelmässige Zusammenarbeit erfolgt durch den Einbezug in Projekte, regelmässige Inputs bei Anlässen und Fachkursen aber auch durch Beiträge zu Geschäftsberichten.

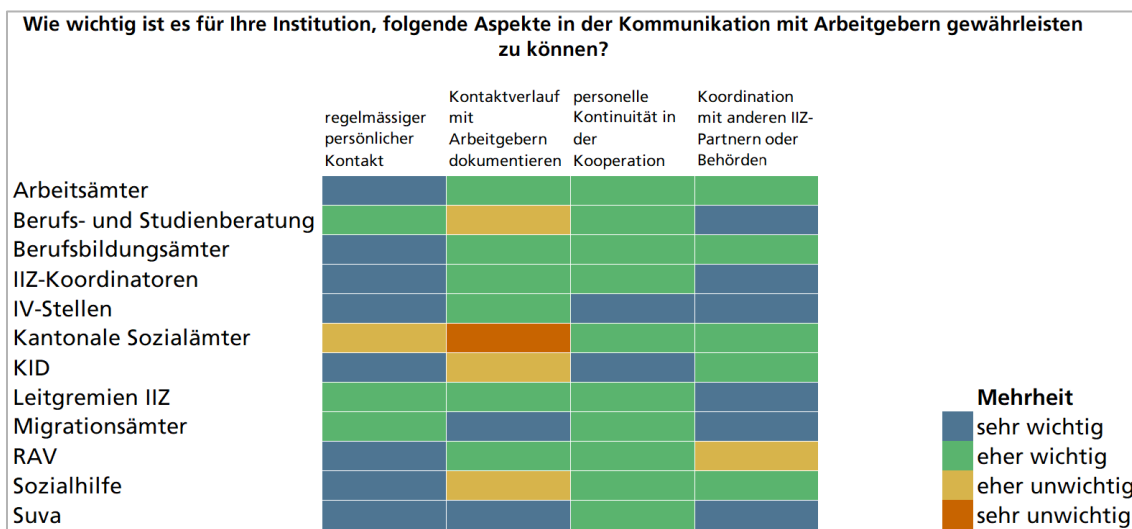


Abbildung 17: Wichtigkeit diverser Kommunikationsaspekte

Die Auswertung zeigt die Wichtigkeit des persönlichen Kontakts zwischen Institution und Arbeitgeber (vgl. Abb. 17). Bis auf die kantonalen Sozialämter betrachten alle Akteursgruppen den persönlichen Kontakt überwiegend als «eher wichtig» (3 Akteursgruppen) oder sogar «sehr wichtig» (9 Akteursgruppen). Die personelle Kontinuität in der Zusammenarbeit zwischen Institution und Arbeitgebern wird von allen Akteursgruppen als mehrheitlich «eher wichtig» (10 Akteursgruppen) oder «sehr wichtig» (2 Akteursgruppen) betrachtet. Auffällig ist die Tatsache, dass eine Mehrheit der RAVs die Koordination mit anderen IIZ-Partnern als «eher unwichtig» betrachtet.

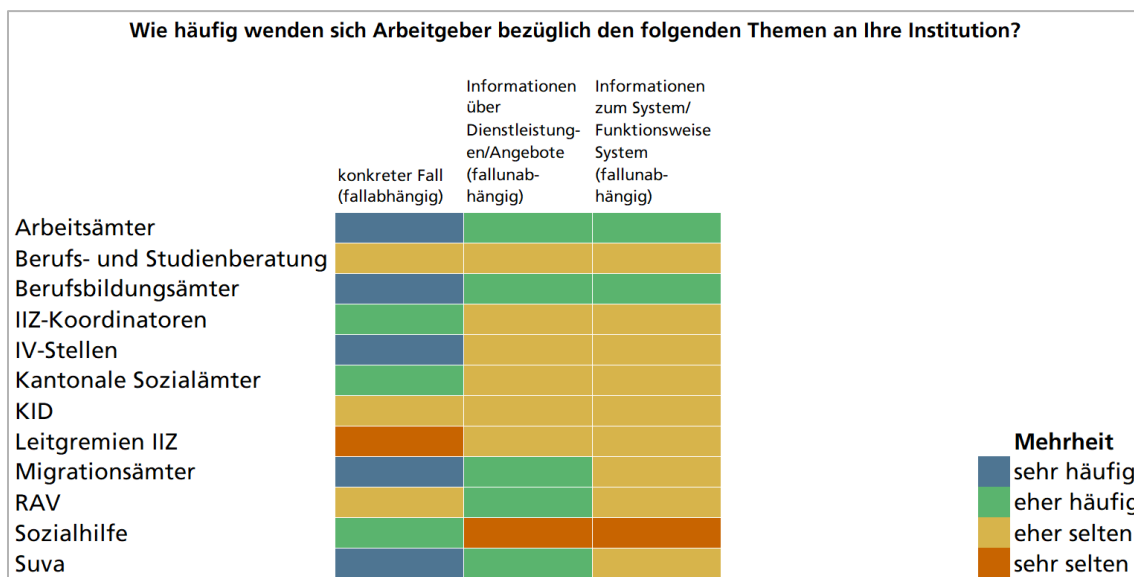


Abbildung 18: Häufigkeit fallabhängiger und fallunabhängiger Themen

Die obenstehende Grafik verdeutlicht den Unterschied in der Häufigkeit zwischen der fallspezifischen und fallunspezifischen Kontaktaufnahme (vgl. Abb. 18). Arbeitsämter, Berufsbildungsämter, IV-Stellen, Migrationsämter und die Suva werden «sehr häufig» bezüglich konkreter Fälle von Arbeitgebern kontaktiert. Bei Berufs- und Studienberatung, KID und RAV geschieht dies «eher selten». Die IIZ-Leitgremien werden verständlicherweise «sehr selten» von Arbeitgebern direkt bezüglich konkreter Fälle kontaktiert. Bezüglich der fallunabhängigen Themen werden alle Akteursgruppen deutlich weniger kontaktiert, wobei Informationen zur Funktionsweise des Systems noch weniger gefragt sind als Informationen betreffend Dienstleistungen und Angebote der jeweiligen Institutionen.

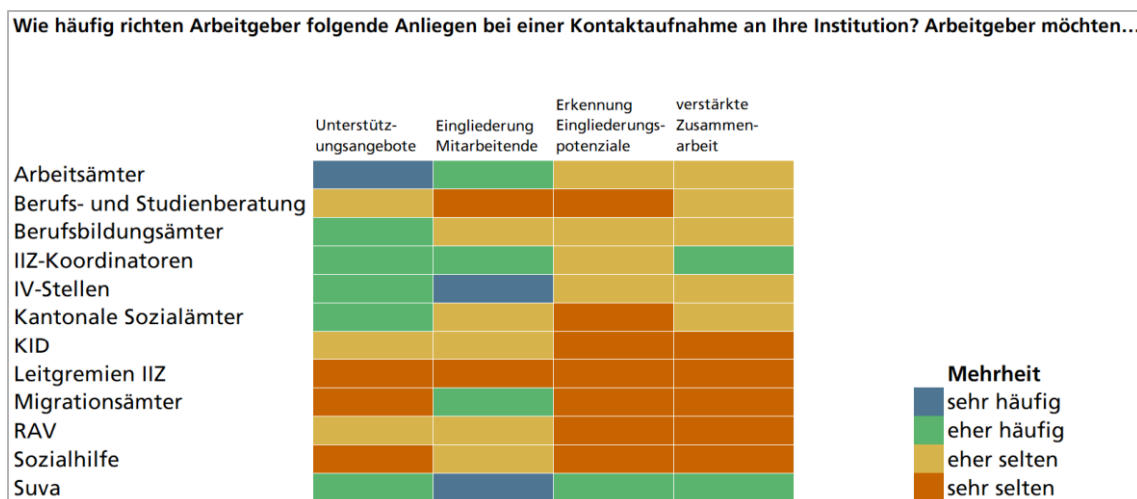


Abbildung 19: Häufigkeit diverser Anliegen bei Kontaktaufnahme

Die obenstehende Darstellung resultierte aus folgender Fragestellung:

Wie häufig richten Arbeitgeber folgende Anliegen bei einer Kontaktaufnahme an Ihre Institution? Arbeitgeber möchten...

- von der Institution über bestehende Unterstützungsangebote informiert oder geschult werden (vgl. Unterstützungsangebote).
- bei Fragen hinsichtlich der Eingliederung von Mitarbeitenden durch die Institution unterstützt werden (vgl. Eingliederung Mitarbeitende).
- von der Institution darin unterstützt werden, Eingliederungspotenziale in ihrem Betrieb zu erkennen (vgl. Erkennung Eingliederungspotenziale).
- vermehrt eingliederungsbezogen mit der Institution zusammenarbeiten (vgl. verstärkte Zusammenarbeit).

Berufsbildungsämter, IIZ-Koordinatoren, IV-Stellen, kantonale Sozialämter sowie die Suva werden «eher häufig» bezüglich Unterstützungsangeboten von Arbeitgebern kontaktiert (vgl. Abb. 19). Lediglich bei den Arbeitsämtern ist dies «sehr häufig» der Fall. Für Fragen rund um die Eingliederung von Mitarbeitenden werden IV-Stellen sowie die Suva «sehr häufig» kontaktiert. Weiter lässt sich beobachten, dass die Institutionen «eher selten» bis «sehr selten» (ausser Suva) von Arbeitgebern konsultiert werden, wenn es um die Erkennung von Eingliederungspotenzialen innerhalb der Unternehmen geht. Ähnlich selten wird den Institutionen der Wunsch nach einer verstärkten Zusammenarbeit (zwischen Arbeitgeber und Institution) von Arbeitgebern geäussert.

Bezüglich der **fallabhängigen Themen** wurden folgende konkreten Anliegen genannt: Bei den Berufsbildungsämtern wurden Bildungsbewilligungen und Probleme im Lehrverhältnis genannt. Mitarbeiterförderung und Nachholbildung resp. Beratung in diesen Themen stehen bei den Berufs- und Studienberatungen im Vordergrund. Die IIZ-Koordinatoren werden angegangen, wenn es um mögliche Unterstützungen für Arbeitnehmende, um die Frage der Koordination unter den IIZ-Akteuren oder wenn es um sozialsystemübergreifende Themen geht. Bei den IV-Stellen stehen Fragen der finanziellen Unterstützung sowie zum Prüfungsverfahren im Vordergrund. Arbeitgeber erkundigen sich über den Stand der Rentenprüfung, über mögliche Finanzierungszuschüsse und Zumutbarkeit von Pensum-Veränderungen und Taggeldfragen. Bei den IIZ-Leitgremien gehen Anfragen ein, die jedoch selten am «richtigen Ort» sind und damit in der Regel an die kantonalen Stellen weitergeleitet

werden. Die Migrationsämter werden angegangen in Fragen des Aufenthaltsstatus und Bewilligungen, Stand der Einarbeitung und Rückmeldungen zum Fallverlauf. Explizit genannt wurde seitens der Migrationsämter auch der Bedarf an Auskünften zu Zuständigkeiten der Akteure. Fallabhängig kommunizieren Arbeitgeber mit der Sozialhilfe, wenn es um Beziehungsprobleme mit Arbeitnehmenden geht oder der Arbeitgeber gewisse Risiken im Arbeitsverhältnis feststellt, z.B. bezüglich der finanziellen Situation des Arbeitnehmenden.

Die **fallunabhängige Kommunikation** zeigt ein relativ einheitliches Bild: Arbeitgebende erkundigen sich über Unterstützungsmöglichkeiten, Schulungsangebote, Finanzierungsmöglichkeiten, Prozessabläufe wie z.B. Meldeverfahren, Bewilligungsverfahren, und Rechtsfragen. Genannt wird in mehreren Fällen auch, dass sich Arbeitgebende auf der Suche nach Arbeitskräften an die Institutionen wenden, z.B. RAV und Sozialhilfe. Bei der Kommunikation der IIZ-Leitgremien mit Arbeitgebenden geht es um grundsätzliche Fragen zu Programmen und Rahmenbedingungen sowie das Einbringen von Anliegen bei neuen Vorhaben (z.B. neue Programme, Gesetzesänderungen, GAV). Aus der Umfrage ist hervorgegangen, dass der fallabhängige Austausch zwischen Arbeitgebern und Institutionen zu einer verstärkten fallunabhängigen Zusammenarbeit führen kann. Bei der Sozialhilfe konnte dies verständlicherweise nicht festgestellt werden.

Auf die Frage, bezüglich welcher **Systeminformationen** die Institutionen von Arbeitgebern kontaktiert werden, sind die Antworten durchwegs einheitlich. Es geht praktisch immer um die Frage, wie die Zuständigkeiten der Akteure geregelt sind und somit die Identifikation der richtigen Ansprechpartner.

3.5 Koordination unter IIZ-Akteuren bezüglich Arbeitgeber-Kommunikation

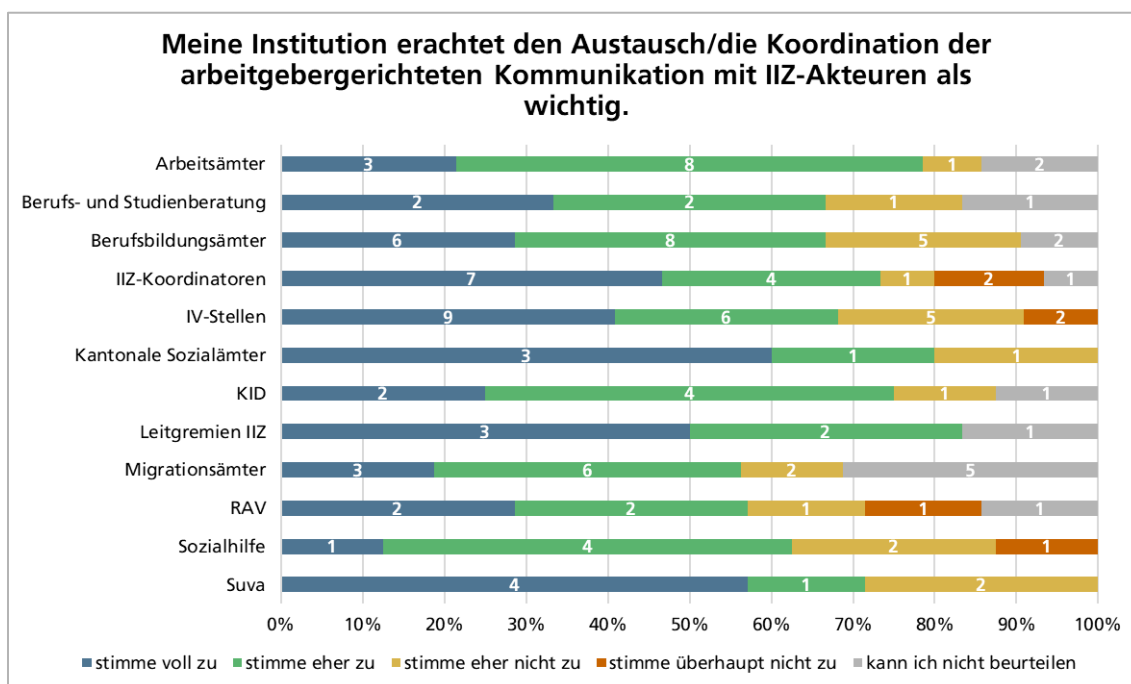


Abbildung 20: Wichtigkeit der Koordination

Mindestens die Hälfte der Institutionen aller Akteursgruppen erachtet den Austausch/die Koordination der arbeitgebergerichteten Kommunikation mit IIZ-Akteuren als wichtig («stimme voll zu» bzw. «stimme eher zu») (vgl. Abb. 20).

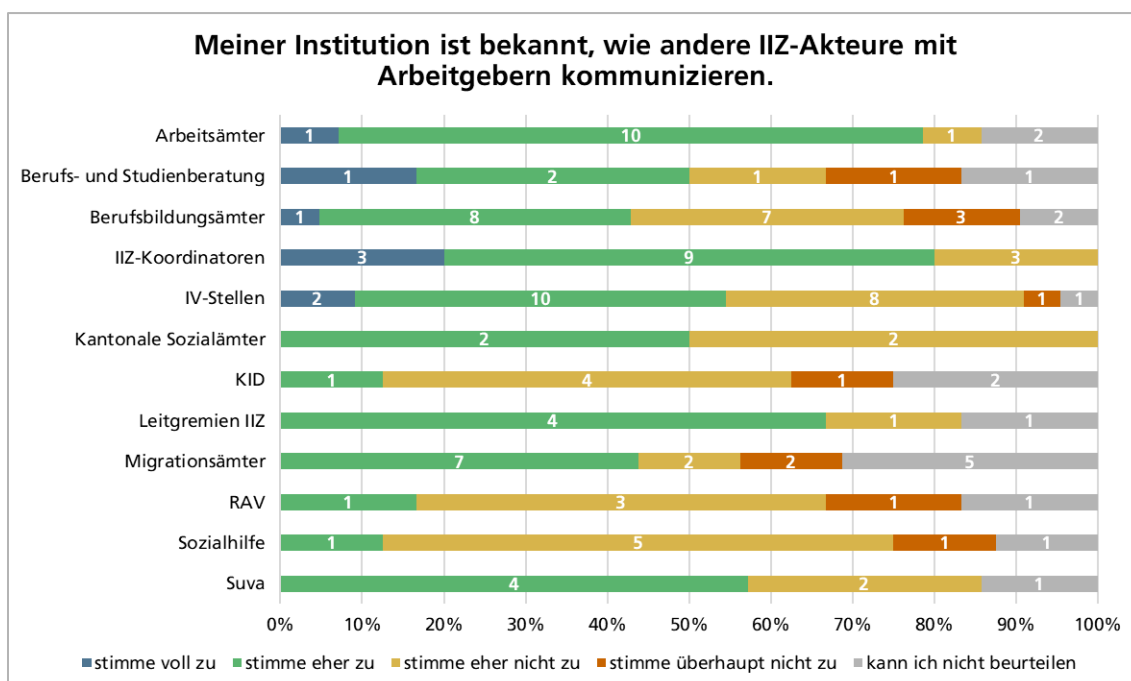


Abbildung 21: Kenntnis Kommunikation anderer IIZ-Akteure

Vor allem bei den Institutionen der KID, RAV und Sozialhilfe scheint Wissen über die Kommunikation anderer IIZ-Akteure nur beschränkt, bei IIZ-Koordinatoren, Leitgremien

IIZ, Arbeitsämtern, der Suva und IV-Stellen dagegen am stärksten vorhanden zu sein (vgl. Abb. 21).

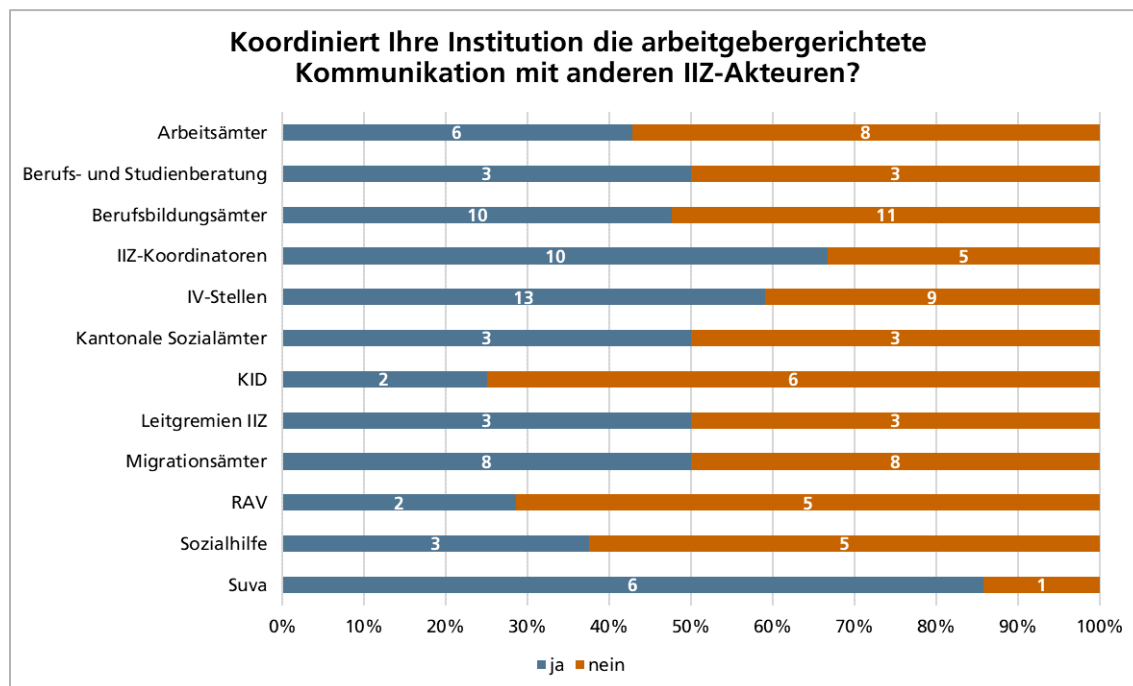


Abbildung 22: Koordination der Kommunikation mit anderen IIZ-Akteuren

Eine schwach ausgeprägte Koordination gibt es offenbar bei KID, RAV und Sozialhilfe (vgl. Abb. 22). Die Koordination der Kommunikation wird wiederholt als Aufgabe der IIZ-Koordinatoren erwähnt. Diese Aufgabe wird jedoch sehr unterschiedlich wahrgenommen. In einzelnen Fällen ist die Kommunikation kein Thema bei kantonalen IIZ-Koordinatoren. Als Grund, weshalb die arbeitgebergerichtete Kommunikation nicht erfolgt, wird angegeben, dass bei fallspezifischen Fragen eine Koordination zwar punktuell stattfindet, jedoch systematisch nicht nötig sei. Zudem gehe es bei der arbeitgebergerichteten Kommunikation oft um Spezialthemen, wofür eine Koordination nicht zielführend sei. Seitens der Berufsbildungsämter wird beispielsweise darauf hingewiesen, dass für eine fallunabhängige, koordinierte Kommunikation nicht bei allen Lehrbetrieben ein Bedarf bestehe. Aus den ergänzenden Kommentaren geht hervor, dass eine Aufnahme des Themas «Kommunikation mit Arbeitgebern» und die Möglichkeiten der besseren Abstimmung unter den IIZ-Akteuren wünschbar wäre.

Einigen Rückmeldungen kann entnommen werden, dass die Koordination im Rahmen der IIZ-Gremien stattfindet (z.B. kantonale IIZ-Steuergruppe). Neben diesen Gremien existieren weitere Gefässe auf Arbeitsebene für die Koordination, z.B. halbjährliche Treffen der Leitungen IV/ Sozialhilfe/ Arbeitsämter oder auch halbjährlich institutionalisierte Treffen zwischen RAV, IV und Berufsbildungsämter für Fallbesprechungen. Aus dem Sozialhilfebereich wurde bemerkt, dass solche Gefässe (z.B. Projekt Optima, Luzern) teilweise bereits bestehen. Die Suva nennt als wichtiges Gefäss den Austausch auf der Plattform von Compasso.

Aus Sicht der befragten IIZ-Akteure erwarten die Arbeitgeber in folgenden Bereichen eine bessere Koordination unter den IIZ-Akteuren: Die Akteursgruppen antizipieren, dass es nicht im Interesse der Arbeitgeber ist, wenn verschiedene Akteure einzeln auf sie zugehen. Bei der Erkundung nach Ausbildungs-, Praktikums- oder Arbeitsplätzen soll die Vielzahl von Besuchen vermieden werden. Von den Arbeitgebern werde viel eher

erwartet, dass es eine Anlauf- bzw. Koordinationsstelle (single point of contact) gibt. In diesem Zusammenhang wird auch häufig die «Konkurrenzsituation» erwähnt. Ein RAV bringt es passend auf den Punkt: «Arbeitgeber haben keine Zeit sich zum gleichen Thema mit verschiedenen Institutionen rumzuschlagen – zu viele Institutionen fischen im gleichen (Arbeitgeber-) Teich». Zusätzlich erwähnen Berufs- und Studienberatung den «Drehtüren-Effekt», welcher vermieden werden soll. Von Arbeitgebern werde es geschätzt, wenn sich mehrere Institutionen zusammenschließen um sich als Integrations-Kollektiv mit einem überdachenden Ziel zu präsentieren.

Verschiedene Einzelbeobachtungen weichen von diesem generellen Bild ab. Beispielsweise Rückmeldungen aus kleinen Kantonen, wo bemerkt wird, dass aufgrund der Nähe die Arbeitgeber ihre direkten Ansprechpersonen kennen.

Des Weiteren wird wiederum sichtbar, dass es innerhalb der Akteursgruppen Unterschiede gibt. Während ein Arbeitsamt gerne wissen würde, was die anderen Akteure machen, sieht ein weiteres keinen Handlungsbedarf, da die Koordination «recht gut laufe» und keine Erwartungen der Arbeitgeber bekannt seien. Bei einem der Migrationsämter klingt es ähnlich. Sie seien im regelmässigen Austausch mit Arbeitgebern, von welchen keine Verbesserungsbedürfnisse bezüglich Koordination entgegengebracht wurden. Eine Suva-Agentur betont, dass die IIZ einen richtigen Mehrwert bieten müsse. Dieser sei nicht ersichtlich und das Angebot resp. die Leistungen der IIZ seien nicht bekannt.

Generell zeigen die Rückmeldungen, dass die fehlende Abstimmung namentlich bei der Stellensuche als Hindernis wahrgenommen wird. Besonders die Berufsbildungsämter wünschen sich eine bessere Abstimmung und Koordination in diesem Bereich. Zudem sieht eine Mehrheit der Akteure einen Mehrwert in der Koordination für die Arbeitgeber, wenn es um die fallunabhängige Kommunikation bezüglich der Arbeitsmarktintegration und der verschiedenen Angebote und Massnahmen geht.

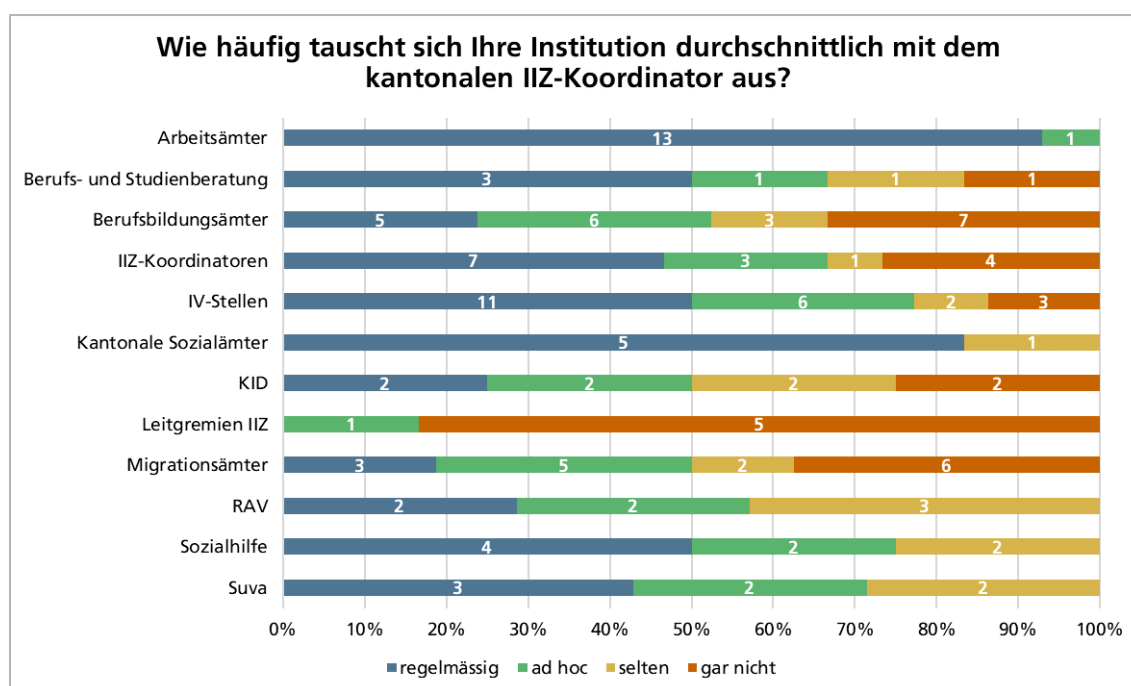


Abbildung 23: Häufigkeit des Austauschs mit kantonalem IIZ-Koordinator

Bei der Häufigkeit des Austauschs mit dem kantonalen IIZ-Koordinator ist auffällig, dass bei einigen Akteursgruppen «regelmässig» und «gar nicht» ähnlich oft vorkommen (Berufsbildungsämter, Migrationsämter) (vgl. Abb. 23). Aus den individuellen Rückmeldungen der Berufsbildungsämter und Migrationsämter ist festzustellen, dass sie in einigen Kantonen nicht oder nicht genügend in die IIZ eingebunden sind und dementsprechend eine Anbindung als wünschenswert erachten. Bei der Berufs- und Studienberatung besteht hingegen gemäss Antworten wenig Bedarf.

In kleinen Kantonen ist die IIZ zum Teil so strukturiert, dass es eine IIZ-Steuergruppe gibt, jedoch die Funktion eines IIZ-Koordinators als nicht nötig erachtet wird. Leitgremien der IIZ tauschen sich wenig mit den kantonalen IIZ-Koordinatoren aus.

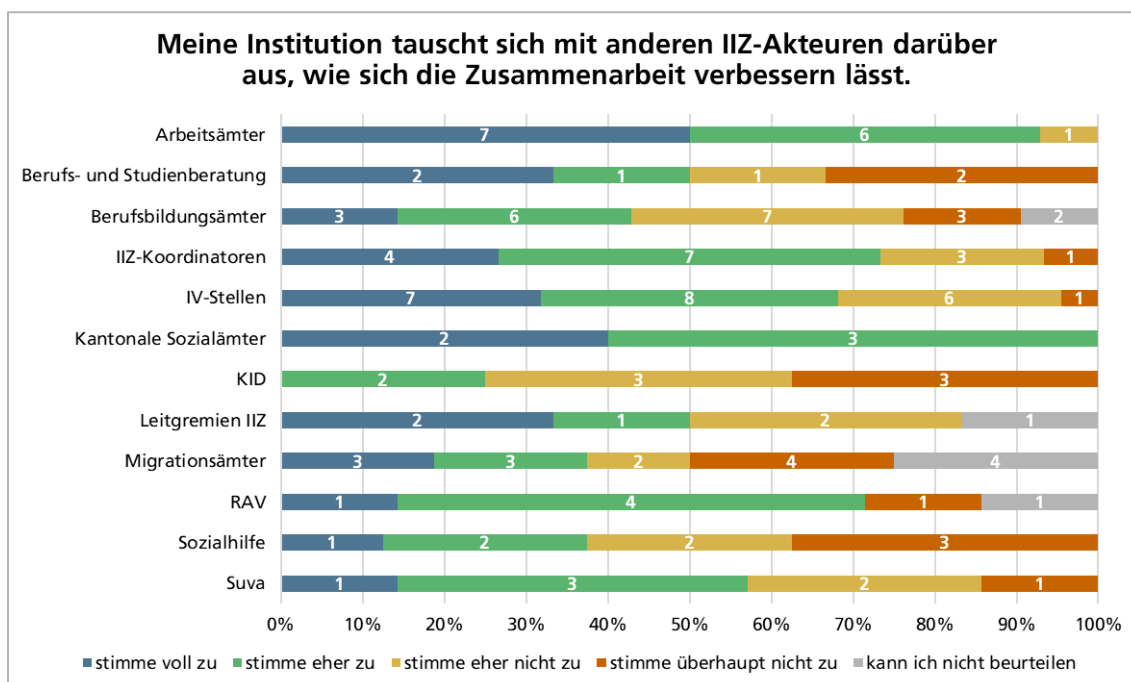


Abbildung 24: Austausch über Verbesserungspotenzial

Der Austausch mit anderen IIZ-Akteuren bezüglich Verbesserungsmassnahmen der Zusammenarbeit ist bei den Akteuren KID und Sozialhilfe am wenigsten ausgeprägt (vgl. Abb. 24). Kantonale Sozialämter und Arbeitsämter dagegen tauschen sich am ehesten aus, gefolgt von IIZ-Koordinatoren, RAV und IV-Stellen.

4 Bedürfnisse der Arbeitgeber

Bei der Analyse der Bedürfnisse der Arbeitgeber gehen wir von folgendem Schema aus. Grundsätzlich gibt es zwei Handlungsebenen. Einerseits die Arbeitgeber, welche mit dem Thema noch nicht betraut sind (Bedürfnisse Arbeitgeber generell) mit dem Ziel, diese Arbeitgeber für die Arbeitsintegration zu mobilisieren. Andererseits Arbeitgeber, welche Interesse am Thema haben und bereit sind, sich zu engagieren oder bereits engagiert sind (Bedürfnisse engagierter Arbeitgeber).



Abbildung 25: Übersicht Bedürfnisse der Arbeitgeber. In Anlehnung an Compasso

Engagierte Arbeitgeber haben unterschiedliche Ausgangslagen (vgl. Abb. 25). Vier mögliche Konstellationen sind denkbar. Es geht um eine Situation in dem ein Arbeitsverhältnis resp. Arbeitsverhältnisse bestehen (mit Arbeitsverhältnis – fallabhängig oder fallunabhängig) oder um eine Situation ohne Arbeitsverhältnis (fallabhängig oder fallunabhängig). Je nach Kategorie ergeben sich unterschiedliche Informations- und Interaktionsbedürfnisse. Für die Kommunikation der IIZ-Akteure mit den Arbeitgebern ist es deshalb wichtig, zunächst die Handlungsebene zu identifizieren (Sensibilisierung oder Arbeitsintegrationsprozessbezug) und darum welche Konstellation adressiert werden soll.

Nachstehend beleuchten wir die wichtigsten Aspekte der Handlungsebenen, der Ausgangskonstellationen sowie der Informations- resp. Interaktionsbedürfnisse.

4.1 Bedürfnisse der Arbeitgeber generell

Erfolgreiche Arbeitsintegration braucht Arbeitgeber, welche bereit sind, sich zu engagieren und offen dafür sind, in ihren Unternehmen ein Umfeld zu schaffen, welches eine Integration möglich macht. Dazu braucht es eine Dachkommunikation, welche auf mobilisierende Kommunikationsmassnahmen setzt (Meyer, Suri & Krähenbühl 2020). Eines der Hauptprobleme sei, dass nur wenige Unternehmen von sich aus nach Informationen suchen. Auch bei der Erwachsenenbildung wird in der Literatur erwähnt,

dass Erwachsene als potentielle Lernende und Qualifizierungswillige (noch) nicht in das Bewusstsein der Arbeitgeber gerückt sind. Das Aufzeigen des potenziellen Nutzens wird somit auch hier zentral (Tsandev et al. 2017). Zudem müsse Inklusion und Integration vor allem den «Sozial-Touch» verlieren. Arbeitgeber würden nur Hand bieten, wenn sich Inklusion und Integration lohnen (Knöpfel 2018). Künftige Bestrebungen der Politik sollten folglich dazu dienen, mehr Unternehmen für das Thema Arbeitsintegration, deren Bedeutung und Nutzen zu sensibilisieren. Jene Arbeitgeber, welche sich selbst über die Arbeitsintegration informieren möchten, seien dem Thema gegenüber bereits positiv eingestellt, was dazu führen würde, dass das verbesserte Informationsangebot nur den bereits Suchenden zu Gute käme. Arbeitgeber- und Branchenorganisationen erachten die Sensibilisierung als wichtigen Teil der Kommunikation seitens IIZ. Eine «Landing Page» wäre nützlich, um die Arbeitsintegration mit ihren verschiedenen Facetten darzustellen. Arbeitgeber haben sehr unterschiedliche «Bilder», was Arbeitsintegration sein kann (Arbeitslose, Stellensuchende mit Migrationshintergrund, Praktikanten, Sozialhilfeklienten etc.). Dieses unterschiedliche Verständnis sollte gemäss Arbeitgeberorganisationen adressiert werden. Als vielversprechend für eine Sensibilisierung werden realistische Best-Practice Beispiele von erfolgreicher Arbeitsintegration gewertet. Dabei sollen auch die Herausforderungen, welche eine Einstellung beispielsweise eines Sozialhilfebeziehenden mit sich bringen kann, nicht untertrieben werden. In einer Umfrage unter Arbeitgebern wurde diese Form der Information für eine verstärkte Sensibilisierung von der Mehrheit als hilfreich bewertet (Meyer, Suri & Krähenbühl 2020; Knöpfel 2018). Des Weiteren scheinen den Arbeitgebern nicht immer alle offenstehenden Möglichkeiten bekannt zu sein, wie dies am Beispiel des Berufsabschlusses für Erwachsene deutlich wurde. Die Betriebe haben oft nicht alle Wege der möglichen Qualifikationsverfahren für erwachsene Personen im Blick. Spezifische Kenntnisse würden oft fehlen oder es bestünden falsche Vorstellungen (Tsandev et al. 2017). Zufriedene Betriebe, welche positive Erfahrungen in der Arbeitsintegration gemacht haben, stellen die besten Multiplikatoren dar, wenn es darum geht, neue Betriebe zu gewinnen (Knöpfel 2018). Beispielsweise die Aufbereitung von Fallbeispielen wird als gute Kommunikationsform bezeichnet.

4.2 Bedürfnisse engagierter Arbeitgeber

Sind die Arbeitgeber sensibilisiert und haben das Thema der Arbeitsintegration in ihrer unternehmerischen Agenda verankert, dann geht es entweder um Themen des Arbeitsplatzerhalts oder um Themen der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt (Stellenangebot). Nachstehend sind die wichtigsten Themenkreise bezüglich der Bedürfnisse engagierter Arbeitgeber dargestellt.

4.2.1 Zentralisierte vs. Dezentralisierte Informationsangebote

Ein wichtiges Thema in allen Analysen und Gesprächen ist die Frage, ob es ein zentrales Informationsangebot braucht. Meyer, Suri & Krähenbühl (2020) sehen keinen Bedarf für eine Zentralisierung der bestehenden Informationsangebote. Sie argumentieren, dass Arbeitgeber sowieso nacheinander so viele Internetseiten öffnen würden, bis sie die gewünschte Information gefunden haben. Die unterschiedlichen Internetseiten seien im Gegenteil sogar nützlich, da diese Kanäle für eine zielgruppenspezifische Kommunikation genutzt werden können. Gnesa (2018) dagegen, spricht sich für die

Einführung einer schweizweiten Internetplattform aus, in welcher es aber integrierte kantonale «Fenster» geben könne. Auf solch einer Plattform sollen Best Practices, Leitfäden (z.B. zu Anstellungsbedingungen), Adressen von Ansprechpersonen (kantonal) und sonstige Instrumente zu finden sein. Solch eine Plattform soll als «One-Stop-Shop» für Unternehmen verstanden werden, an welchem Ort sich Arbeitgeber über arbeitsrechtliche Fragen, Empfehlungen zu Lohn, Versicherungen und Bewilligungen informieren können. Gnesa (2018) würde durch solch eine Plattform Vorteile für alle Seiten sehen, vor allem weil in den meisten Kantonen ein institutionalisierter und systematischer Dialog zwischen den Hauptakteuren (Behörden, Anbieter von Integrationsprogrammen, Sozialpartner und Arbeitgeber) fehle. Nicht alle Inhalte müssten neu erstellt werden, sondern es könnte auf bereits bestehendes Material zurückgegriffen werden (z.B. TAK, kantonale Integrationsprogramme). Darüber hinaus würde Gnesa (2018) auch den Anschluss an eine bestehende Plattform, wie beispielsweise Compasso, als denkbar einschätzen. Wichtig für eine solche von Gnesa angeregte Plattform ist die Ansiedlung in der Nähe der Arbeitgeber, z.B. Arbeitgeberverbände, Gewerbeverbände, Handelskammern.

Alle Analysen zeigen jedoch, dass der Bedarf nach einer Ansprechstelle relativ rasch nach der Informationssuche auftaucht. Dies vor allem auf der kantonalen/lokalen Ebene, da für die Arbeitgeber Fragen in der konkreten Umsetzungspraxis adressiert werden möchten. Sie äussern sich diesbezüglich ziemlich klar, dass auch bei einheitlichem Rechtsrahmen zum Teil die kantonalen wie auch die lokalen Praktiken unterschiedlich sind und diese letztlich für sie relevant seien. Auch aus der Umfrage bei den IIZ-Akteuren wird das Bedürfnis nach einer gemeinsamen Auskunftsstelle als Bedürfnis der Arbeitgeber wahrgenommen. Arbeitgeber, vor allem KMUs haben in der Regel einen Fall oder eine Frage, wissen jedoch nicht, welchen Akteur im System das betrifft. Insofern wünschen Sie sich eine Auskunftsstelle, resp. Ansprechstelle für eine «Wegleitung».

Aus Sicht der Arbeitgeber ist es jedoch generell nicht sehr relevant, ob die Information zentral oder dezentral vorhanden ist, sondern, dass diese mit einer Websuche rasch gefunden werden und auch über eine gute Verlinkung zeitnah eine Ansprechperson ausfindig gemacht werden kann. Damit sehen sie eher eine erhöhte Sensibilität in Bezug auf die Einbindung der dezentralen Informationen in möglichst viele relevante andere Informationsangebote.

4.2.2 Stellenangebote und Akquisition offener Stellen

Arbeitsintegration ist dann erfolgreich, wenn Arbeitssuchende eine Anstellung erhalten. Das bedeutet, dass die Akteure der IIZ über offene Stellen informiert sind und Arbeitgeber verfügbare Arbeitssuchende finden. Geisen et al. (2016) fordern, dass die Personalvermittlung besser auf die Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmt ist. Im Zusammenhang mit der Stellenbesetzung stehen folgende Bedürfnisse der Arbeitgeber im Zentrum:

Arbeitgeber wollen eine gewisse Sicherheit, dass die Fähigkeiten der Bewerber den Anforderungen entsprechen. Sie wünschen sich Leistungsfähigkeitsprofile, auf deren Basis sie abschätzen können, ob ein Arbeitseinsatz möglich ist oder nicht. Die Arbeitgeber wissen häufig nicht, was sie erwarten können bzw. sie haben Respekt bezüglich der tatsächlichen Qualifikation der arbeitssuchenden Person (Gnesa 2018). Dies führe dazu, dass sich bei den Arbeitgebern Vorurteile betreffend der Leistungsfähigkeit bilden, was

eine realistische Einschätzung der Möglichkeiten verunmögliche (Meyer, Sury & Krähenbühl 2020, Compasso 2017). Genau deshalb sollen die Möglichkeiten von Probeeinsätzen und Praktika ausgeschöpft werden, damit Arbeitgeber die Arbeitssuchenden kennenlernen und die Hemmnisse somit abgebaut werden (Meyer, Suri & Krähenbühl 2020). Diesbezüglich gibt es auch Vorurteile, wie z.B. im Bereich der Erwachsenenbildung. Viele Arbeitgeber würden Persönlichkeitsdefizite oder Probleme mit anderen Mitarbeitern antizipieren, wenn es um die Einstellung qualifizierungswilliger Erwachsener gehe (Tsandev et al. 2017). Knöpfel (2018) argumentiert, dass Instrumente wie der individuelle Kompetenznachweis IKN in Kombination mit dem ressourcenorientierten Eingliederungsprofil REP sinnvoll eingesetzt werden könnten. Im Falle von jungen Menschen sei somit die Information und offene Kommunikation der Institutionen (und Schulen) gegenüber den Betrieben sinnvoll (Knöpfel 2018). Für viele Beeinträchtigte sei der erste Arbeitsmarkt nach einer praktischen Ausbildung nicht erreichbar, weil die Unternehmensverantwortlichen aus Unwissenheit skeptisch seien resp. weil ihnen zur Umsetzung einer Anschlusslösung die erforderliche Unterstützung fehle (Knöpfel 2018).

In den meisten Fällen handelt es sich bei Anstellungen im Integrationsbereich nicht um Normalarbeitsverträge. Arbeitgeber benötigen damit Informationen zu den für den Fall spezifischen rechtlichen Aspekten, z.B. Einarbeitungszuschüsse, Gesamtarbeitsverträge, Aufenthaltsstatus, und deren Bedeutung für eine Anstellung. Gnesa (2018) stellt eine grosse Unsicherheit auf Seiten der Arbeitgeber fest, wenn es um die rechtliche Situation bei der Anstellung von Flüchtlingen oder vorläufig Aufgenommenen geht. Des Weiteren wird argumentiert, dass viele Arbeitgeber nicht wissen, ob sie die Zielgruppe (Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene) beschäftigen dürfen und ob bzw. inwiefern sie Beratung und Begleitung vom Staat erwarten dürfen (TAK 2016). Arbeitgeber müssen wissen, unter welchen Umständen ein unbezahlter Probeeinsatz oder ein tiefbezahltes Praktikum durchgeführt werden darf. Hierfür benötigen sie Weisungen, Erläuterungen und Ausnahmeregelungen (Meyer, Suri & Krähenbühl 2020). Fragen betreffend Finanzierungsmöglichkeiten kamen nicht nur in der Umfrage zum Vorschein, sondern werden auch in der Literatur diskutiert. Qualifizierungswillige Erwachsene können sich häufig eine Ausbildung nicht leisten bzw. ein Lehrlingslohn würde ihnen in ihrer momentanen Lebenssituation (z.B. Familie mit Kindern) nicht mehr ausreichen. Vor allem kleine Betriebe bräuchten finanzielle Unterstützung, um sich stärker in der Ausbildung von Erwachsenen zu engagieren (Tsandev et al. 2017).

In vielen Unternehmen sind die Prozesse zur Stellenbesetzung in den Personalabteilungen heute sehr standardisiert und vermehrt digitalisiert. Das hat zum einen zur Folge, dass bei publizierten offenen Stellen kaum spezifisch auf Anforderungen im Arbeitsintegrationskontext eingegangen werden kann. Ein Zugang über die normalen Rekrutierungsprozesse ist schwierig. Arbeitgeber äussern, dass eine erfolgreiche Integration in den meisten Fällen über diejenige Stelle erfolgt, welche sich mit dem Thema befasst, was nicht zwingend dieselben Personen sind, welche Rekrutierungen durchführen.

Ein weiteres oft diskutiertes Thema ist die Einrichtung einer Datenbank für offene Stellen für Stellensuchende aus dem Integrationskontext. In verschiedenen Analysen wird ein solches Instrument vorgeschlagen. Bieri et al. (2013) argumentieren, dass es von besonderer Wichtigkeit sei, Arbeitgeberkontakte zu koordinieren um Doppelspurigkeit zu vermeiden. In diesem Zusammenhang wird empfohlen, eine Arbeitgeberdatenbank zu nutzen, in welcher unter anderem Informationen über Dienstleistungen der

Institutionen sowie Informationen zur Stellenakquisition zu finden sein sollen. Seitens Arbeitgeber gibt es Hinweise zu bereits bestehenden Plattformen auf kantonaler Ebene. Über deren Nutzung gibt es keine zugänglichen Informationen. Aus Sicht der Arbeitgeber besteht diesbezüglich kein Bedürfnis. Die aktuelle Plattform «arbeit.swiss» ist eine gute Grundlage. Was jedoch als Bedürfnis geäußert wurde, ist ein aktives Matching auf dieser Plattform bezüglich der spezifischen Bewerbergruppen. Konkret wurde geäußert, dass sich Arbeitgeber bei einer Ansprechperson melden können, wenn sie Bewerber aus dem IIZ-Kontext suchen. Dieses Matching kann jedoch nicht automatisiert werden, denn es braucht zusätzliche, zum Teil auch vertrauliche, Informationen. Zudem wird wiederholt geäußert, dass erfolgreiche Arbeitsintegration über persönliche Kontakte und nicht über Tools erfolge, da Arbeitsintegration auf Vertrauen und verbindlichen Zusagen basiere.

Bezüglich des Bewerbungsprozesses äussern die Arbeitgeber das Bedürfnis, eine gewisse Standardisierung in der Form der Bewerbungsunterlagen zu erlangen sowie die Sicherstellung der Qualitätssicherung. Zu letzterem gehört beispielsweise das Vorliegen einer Fremdsicht, welche aus bewerberunabhängiger Sicht die Fähigkeiten attestiert.

Aus einigen Analysen geht hervor, dass Arbeitgeber die Konkurrenz der IIZ-Akteure in Bezug auf die Stellensuche als störend empfinden. Arbeitgeber werden von mehreren Institutionen angesprochen, was diese verärgern und deren Zusammenarbeitsbereitschaft verringern würde (Mattmann et al. 2019). Es wird jedoch eingeräumt, dass sich die Zusammenarbeit unter den Institutionen als schwierig herausstellen dürfte, da von den verschiedenen Institutionen unterschiedliche Anspruchsgruppen zu integrieren seien (Mattmann et al. 2019). Gnesa (2018) befürchtet, dass die Stellensuchenden rund um die verschiedenen IIZ-Akteure miteinander in Konkurrenz stehen und sich gegenseitig verdrängen. Es wird daraus geschlossen, dass die Akquisition von Arbeitsmöglichkeiten seitens der IIZ-Partner besser koordiniert werden sollte. Aus den Rückmeldungen der IIZ-Akteure wird dieser Punkt ebenfalls mehrmals aufgebracht. Aus Sicht der Arbeitgeber ist das Konkurrenzproblem erkannt aber nicht gewichtig. Einige Arbeitgeber sehen sich hier sogar selbst in der Pflicht, ihre Prozesse entsprechend intern zu organisieren und die Bündelung resp. Koordination intern zu verbessern.

4.2.3 Zielgruppenorientierung

Arbeitgeber wünschen sich Partner, welche den jeweiligen Arbeitgeberkontext besser berücksichtigen. Generell ist aus Sicht der Arbeitgeber das Thema der Kundenorientierung und damit der Zielgruppenorientierung in der Kommunikation zentral. Am Anfang steht immer die Frage, was ist mein Ziel, welche Botschaften bringen mich gegenüber dem Adressaten bzw. der Zielgruppe zu diesem Ziel.

Aus Sicht der Arbeitgeber wurden folgende Aspekte erwähnt, welche in der Kommunikation verstärkt berücksichtigt werden sollten:

Grösse des Unternehmens: Grosse und mittelgrosse Unternehmen funktionieren anders als kleine. Die Gesprächspartner sind oft eher vertraut mit Themen der Arbeitsintegration und vor allem aufgrund der höheren Anzahl von Fällen kontinuierlich an den Themen dran und haben bereits etablierte Beziehungen zu den Akteuren der IIZ, namentlich im Sozialversicherungsbereich (Geisen et al. 2016). Anders verhält es sich bei kleinen

Unternehmen. Hier besteht ein anderer Informationsbedarf. Wenige verfügen über spezialisiertes Wissen bezüglich Arbeitsintegration und der Prozesse diesbezüglich. Auch die Fallzahlen sind sehr klein. Zudem sind bei KMUs Personalprozesse oft ausgelagert (z.B. Treuhänder). Die Kontakte mit den IIZ-Akteuren sind in aller Regel fallbezogen und damit sehr punktuell. Es besteht kein kontinuierlicher Bedarf (Meyer, Suri & Krähenbühl 2020). Weiter beobachten sie auch, dass sich grosse Unternehmen mittlerweile auch in englischer Sprache um das Thema der Arbeitsintegration kümmern möchten.

Branchenverständnis: Gnesa (2018) stellte bei Anbietern von Integrationsprogrammen fehlendes Branchenverständnis fest. Zudem fehle jenen Anbietern die Arbeitgeberperspektive, in welche sie sich zu wenig hineinzuversetzen versuchen. Generell wünschen sich Arbeitgeber, dass die Kommunikation besser auf den jeweiligen Branchenkontext eingeht. Unterschiedliche Branchen haben unterschiedliche Möglichkeiten der Integration und sind auf der Suche nach unterschiedlichen Fähigkeiten. Im Rahmen des Workshops mit Arbeitgeber- und Branchenorganisationen wurde erkannt, dass dies für die IIZ-Akteure eine Herausforderung ist. Die Vertreter haben sich jedoch bereit erklärt, auf Anfragen gerne für Inputs und Hintergrundinformationen zur Verfügung zu stehen. Bisher seien jedoch selten solche Anfragen gekommen.

Regionale Unterschiede: Gnesa (2018) beobachtet, dass die Sicht der Arbeitgeber nicht homogen sei. Er stellt nämlich fest, dass Unternehmen in der Romandie den regelmässigen Austausch mit IV-Stellen intensiver pflegen und dieselben schätzen die Bedeutung der Zusammenarbeit für Früherkennung höher ein. Des Weiteren sei die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Institutionen teilweise sehr anspruchsvoll, vor allem, wenn mehrere Kantone involviert seien. Kantone unterscheiden sich auch voneinander aufgrund der divergierenden sozio-demografischen Struktur. In ländlichen Regionen sei die persönliche Kommunikation durch grössere Distanzen erschwert und Veranstaltungen sollten in jenen Regionen eher dezentral stattfinden. Hingegen sind die Kontakte in ländlichen Regionen häufig eng, da oft informeller Art und die relevanten Personen einander bekannt sind. Aus den Konsultationen kristallisieren sich für Unternehmen, welche in mehreren Regionen/Kantonen tätig sind, folgende zwei Anliegen heraus: Einerseits die Agilität unter den IIZ-Partnern über die Kantons- und Gemeindegrenzen hinweg. Oft bestehen in einem Kanton eingespielte gute Kontakte und es wäre wünschenswert, wenn über diesen Kontakt die Eingangstüren in einer anderen Region geöffnet werden könnten. Zu beachten sei andererseits, dass in Grenzregionen vermehrt ausländische Führungskräfte tätig sind und diese mit dem System in der Schweiz wenig vertraut seien. Es darf bei diesen Kontakten also nicht davon ausgegangen werden, dass sie mit dem Schweizer System vertraut sind. Dies sei eine wichtige Hürde in der Kommunikation.

4.2.4 Fallabhängige/Fallunabhängige Kommunikation

Allgemeine Rahmenbedingungen (fallunabhängig) gegenüber Informationen zum einzelnen Fall (fallabhängig) müssen grundlegend anders kommuniziert werden. Diese unterschiedlichen Arten von Informationsbedürfnissen müssen nämlich mit unterschiedlichen Informationsstrategien angegangen werden (Meyer, Suri & Krähenbühl 2020). Handle es sich um Flüchtlinge oder vorläufig Aufgenommene, so möchten Arbeitgeber Fragen bezüglich Aufenthaltsstatus und Notwendigkeit einer Arbeitserlaubnis beantwortet haben. Geisen et al. (2016) nennen folgende Bedürfnisse der Arbeitgeber: Persönliche Kommunikation, unmittelbare Kontaktaufnahme, feste

Ansprechperson, Priorisierung von Arbeitgebendenanfragen sowie den Wunsch nach der Beschäftigung von Eingliederungsfachpersonen mit Erfahrung in der Privatwirtschaft, damit die Mitarbeiter der Institutionen die Sicht der Arbeitgeber einnehmen können. Des Weiteren beobachten Geisen et al. (2016), dass Unternehmen nicht so sehr die fallbezogenen Unterstützungsleistungen fragen, sondern vielmehr Beratung und Expertise von den Institutionen erwarten. Intensive, professionelle Unterstützung sowie frühzeitige Kontaktaufnahme würden seitens der Arbeitgeber sehr geschätzt. Compasso (2017) hat sich vermehrt mit den Bedürfnissen der KMUs auseinandergesetzt und dort festgestellt, dass es für kleine Unternehmen schwierig ist, zu wissen, wer die richtige Ansprechperson ist und welche Angebote sie nutzen sollen. Ihre primären Ansprechstellen sind Versicherungsbroker, Treuhänder, Branchenverbände sowie die IV-Stelle. Für kleine Unternehmen ist der Aufwand für die punktuelle Unterstützung oft sehr gross. Für jene muss der administrative Prozess und vor allem die finanzielle Unterstützung vereinfacht werden (Tsandev et al. 2017). Deshalb würden sich KMUs einen «Wegweiser» wünschen, um rasch die korrekte Ansprechperson bzw. das für sie beste Angebot zu finden (Compasso 2017). Zudem stellt Compasso fest, dass die Arbeitgeber in der Regel Vorinformationen zwar gefunden haben, relativ rasch dann jedoch persönlichen, meist telefonischen, Kontakt suchen. Diese Beobachtung wurde auch von Tsandev et al. (2017) im Kontext der Erwachsenenbildung gemacht. Es gäbe keine grossen Probleme, sich die relevanten Informationen zu beschaffen, jedoch komme man nicht immer um den Griff zum Telefonhörer herum. Knöpfel (2018) beobachtete, dass jungen Menschen mit Beeinträchtigung nach der Ausbildung nahtlos z.B. spezielle Unterstützungsleistungen oder -massnahmen im Arbeitsmarkt zu gewähren sind. Um dies auch seitens der Arbeitgeber zu vereinfachen, würde eine zentrale Anlaufstelle für ausführliche Informationen den befragten Arbeitgebern entgegenkommen. Im Fall von Problemen oder Fragen suchen die Arbeitgeber bis zur Etablierung der jungen Menschen im Beruf adäquate Ansprechpersonen und möchten sich bei der Lösungssuche sowie im Austausch unternehmerisch verstanden fühlen. Somit sollen unnötige Arbeitsplatzverluste, wenn es einmal «harzt», vermieden werden (Knöpfel 2018). Arbeitgeber wünschen sich nicht unbedingt Weiterbildungsangebote für Lehrbetriebe zum Umgang mit Lernenden, die gesundheitlich beeinträchtigt sind, sondern ziehen eine punktuelle Beratung und individuelle Unterstützung im Bedarfsfall vor (Knöpfel 2018). Die Anlaufstelle sollte so ausgestaltet sein, dass wirtschaftliche und betriebliche Bedürfnisse ebenso wie die Bedürfnisse der betroffenen Personen eingeschätzt und berücksichtigt werden können (Knöpfel 2018). In der fallunabhängigen Kommunikation wird seitens der Arbeitgeber darauf hingewiesen, dass vermehrt aktuelle Kommunikationsmittel eingesetzt werden könnten. Genannt wurden kurze Webinare oder Beiträge auf Social Media Kanälen.

Während im fallunabhängigen Fall Flyer und Informationsseiten eine grosse Wirkung haben können, braucht es im fallspezifischen Kontext persönlichen Kontakt mit jemandem, der die arbeitssuchende bzw. zu betreuende Person kennt. Geisen et al. (2016) räumen ein, dass der Fokus bisher auf der fallabhängigen Zusammenarbeit lag. Die fallunabhängige Zusammenarbeit sei momentan immer noch eng auf die Bedürfnisse der fallabhängigen Zusammenarbeit ausgerichtet. Angebote, welche eine Zusammenarbeit mit einer Institution auch fallunabhängig interessant mache, bestünden erst in Ansätzen. Um die Bearbeitung von komplexen Herausforderungen effektiver unterstützen zu können, sollten fallunabhängige Angebote ausgebaut werden. Die fallabhängige Grundlage könne gut als Basis für die fallunabhängige Zusammenarbeit genutzt werden. Weiter beobachteten Geisen et al. (2016), dass die fallabhängige Kontakthäufigkeit eher

abnimmt, wenn es sich um eine etablierte Zusammenarbeit mit Arbeitgebern handle. Als Gründe dafür werden gute Kooperation, Vertrauen, Verlässlichkeit und gemeinsame Verfahrensabläufe sowie Routinen genannt. Ohne etablierte Kooperation dagegen sei eine gute Fallbearbeitung mit hohem zeitlichem Aufwand aller Beteiligten verbunden. Eine kontinuierliche und dauerhafte Zusammenarbeit entstehe durch gute Erfahrungen, woraufhin sich auch eine fallunabhängige Kooperation ergeben kann.

Die Arbeitgeber sehen eine grosse Herausforderung in der fallabhängigen Kommunikation darin, dass die Schnittstellen zwischen den Akteuren gepflegt und proaktiv aufgegriffen werden. Besonders frustrierend empfinden sie, wenn mit grossem Engagement ein Fall in einem Bereich betreut wird und nach einer negativen Entscheidung keine Anschlusslösung gefunden werden konnte. In diesem Kontext wird das Bedürfnis der Arbeitgeber erwähnt, gemeinsam mit verschiedenen Akteuren fallbezogenen Lösungen zu finden. Als Beispiel wird seitens der Arbeitgeber genannt, dass eine bessere Koordination und Bereitschaft, frühzeitig zu kooperieren wichtig sei. Sobald bekannt sei, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft eine Person arbeitslos werde, sollten die RAVs bereits gemeinsam mit den Arbeitgebern an Lösungen arbeiten, auch unter Einbezug der Berufsberatung und/oder IV.

Aus Sicht der Arbeitgeber besteht eine grosse Herausforderung darin, sich in einem zunehmend komplexen rechtlichen Umfeld zurechtzufinden. Nicht nur die Einzelfälle werden immer komplexer, auch das Umfeld. Umso mehr besteht das Bedürfnis, dass die Arbeitgeber seitens der IIZ-Partner eine «Netzwerkstelle» finden, welche sie in der konkreten Fallbearbeitung leitet. Es wird die Idee einer Art «Case Managers» seitens der IIZ-Partner eingebracht, welcher auf der Seite der IIZ-Partner die Vernetzung und die Mobilisierung der nötigen Stellen betreut.

4.2.5 Rolle der Arbeitgeber- und Branchenorganisationen

Arbeitgeber- und Branchenverbände sind Mittler zwischen Arbeitgebern und Behörden bzw. Institutionen. Sie sind für ihre Mitglieder Dienstleister, welche als Informationsvermittler zwischen den Behörden und Arbeitgebern eine wichtige Rolle spielen können. In vielen Bereichen besteht eine bereits gute Vernetzung mit diesen Organisationen, national und regional. Auch Compasso (2017) sieht die Verbände im Kontext von KMUs in der Rolle eines «Multiplikators». In diesem Zusammenhang wird die Rolle von Multiplikatoren genannt um z.B. eine gemeinsame Veranstaltung mit Branchenverbänden zu organisieren oder die Schaltung eines Newsletter-Beitrags bei einem Verband oder Compasso (Compasso 2017). Swissmem beispielsweise, habe gute Erfahrungen mit einem interaktiven Webinar zum Thema beruflicher Eingliederung gemacht. Einer der Hauptvorteile sei die Tatsache, dass Teilnehmer ihre Fragen direkt stellen können. Solche Kurse bzw. Webinare könnten in Zusammenarbeit mit Branchenverbänden realisiert werden (Compasso 2017).

Insbesondere im Kontext der fallunabhängigen Kommunikation können diese Organisationen vermehrt einbezogen werden und Plattformen bieten. Sie schlagen die Brücke zum jeweiligen Branchen- oder Arbeitgeberkontext und verfügen in der Regel über eigene Kommunikationsverantwortliche mit spezifischem Know-how.

Des Weiteren werden sie auch als vielversprechender Partner für Pilotprojekte betrachtet (Gnesa 2018; TAK 2016). Die Verbände haben in der Regel bereits etablierte

Kommunikationskanäle im Einsatz, welche sie in den letzten Jahren bereits vermehrt für die Kommunikation bezüglich Arbeitsintegration genutzt haben (TAK 2016).

In der fallabhängigen Kommunikation können Verbände möglicherweise ebenfalls eine Rolle spielen, wenn es darum geht, dass sich Arbeitgeber an eine Stelle wenden können, in der sie nicht, oder noch nicht wissen, welcher Bereich der IIZ betroffen ist. Die Reduktion der Komplexität des Systems und welche Institution oder Behörde im konkreten Fall die richtige ist, wird namentlich von KMUs als grosses Bedürfnis genannt (Compasso 2017). Im Falle von Komplikationen benötigen Betriebe eine fachkundige neutrale Anlaufstelle, welche auf nationaler Ebene verankert und finanziert ist. Solch eine Stelle sollte sich durch unternehmerische Nähe auszeichnen. Um solch einen Handlungsansatz zu verfolgen, schreibt Knöpfel (2018) auch den Branchen- und Regionalverbänden eine wichtige Rolle zu.

In der Aus- und Weiterbildung spielen die Branchenverbände eine wichtige Rolle. Gemässe Knöpfel (2018) wurde von Arbeitgebern, Sozialpartnern und von Betroffenen selbst darauf hingewiesen, dass etliche Beeinträchtigte in Berufen ausgebildet werden, in denen die Branche anschliessend gar nicht in der Lage ist, die Personen mit Beeinträchtigungen aufzunehmen. Als Beispiel wird hier die kaufmännische Ausbildung genannt, bei welcher bereits aufgrund der Digitalisierung ein starker Stellenabbau prognostiziert wird.

4.2.6 Koordination der Arbeitgeberkontakte

Generell kann festgehalten werden, dass die Arbeitgeber die Strukturen der IIZ nicht kennen und sie dies auch nicht für nötig erachten. «Wir bieten das wirtschaftliche Umfeld, um den Rest wollen wir uns nicht kümmern müssen» (Zitat aus Workshop). Engagierte Arbeitgeber sehen sehr wohl die Bedeutung und den Nutzen der Arbeitsintegration, wollen jedoch mit konkreten Massnahmen, d.h. Arbeitsmöglichkeiten, ihren Beitrag leisten. Die Koordination der Arbeitgeberkontakte wird vorweg bezüglich des Arbeitsplatzzerhalts thematisiert.

Geisen et al. (2016) stellten fest, dass bei IV-Stellen die Kontaktpflege mit Arbeitgebern aufgrund von Ressourcenmangel nicht systematisch erfolgt. Gnesa (2018) beobachtet, dass die Motivation für Integration bei Arbeitgebern gegeben ist (zumindest für Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene), es bestehe jedoch Bedarf nach einem verbesserten Informationsfluss zwischen verschiedenen Institutionen und den Unternehmen. Dieser Beobachtung schliessen sich Meyer, Suri & Krähenbühl (2020) an und verdeutlichen, dass statt Informationsbedarf viel eher Koordinationsbedarf bestehe. Hier wird explizit die Koordination für die Durchführung von Probeeinsätzen und Praktika genannt. Mattmann et al. (2019) sehen sogar einen gemeinsamen Arbeitgeberservice vor, welcher die entsprechenden Aufgaben für alle beteiligten Institutionen wahrnimmt. Darüber hinaus könnten mittels einer gemeinsamen kantonalen Informationsplattform Daten bezüglich der Zusammenarbeitsbereitschaft bzw. Qualität der Arbeitgeber gesammelt werden.

Einzelne Themen könnten besser miteinander verknüpft werden, wenn denn eine verstärkte Koordination zwischen verschiedenen Informationsstellen bestünde (Meyer, Suri & Krähenbühl 2020). Geisen et al. (2016) sehen in der Koordination einen Wirkmechanismus für erfolgreiche Zusammenarbeit. Neben der häufigen und

persönlichen bzw. direkten Kommunikation nennen Bieri et al. (2013) das gegenseitige Verständnis sowie die Unterstützung als Erfolgsfaktor.

Bieri et al. (2013) und Mattmann et al. (2019) argumentieren, dass die informelle bilaterale Zusammenarbeit wichtiger sei als die formalisierte IIZ. Als «formalisiert» gelten demnach Aktivitäten, Prozesse oder Massnahmen, die in internen Dokumenten festgehalten sind. Informell dagegen beziehe sich auf nicht schriftlich festgehaltene Absprachen zwischen verschiedenen Akteuren (Bieri et al. 2013). Insbesondere lokal verankerte Betriebe würden ihre jeweiligen Ansprechpersonen kennen was dazu führe, dass manchmal auch unbürokratische Lösungen gefunden werden können (Tsandev et al. 2017). Der informelle Austausch könne jedoch durch die formalisierte IIZ mittels Zusammenarbeitsvereinbarungen gefördert werden (Mattmann et al. 2019).

Die Arbeitgeber sind eher pragmatisch unterwegs. Sie sind sich bewusst, dass ein koordiniertes System nicht realisierbar ist und wir in einem wettbewerblichen Umfeld leben. Es wird angeführt, dass eine Koordination der Prozesse und eine Abstimmung zwar wünschbar wären, aber nur unter der Bedingung, dass die für eine solche Koordination investierten personellen und finanziellen Ressourcen auch die gewünschte Wirkung erzielen. Viele erachten die Investition in eine bessere Prozesssteuerung und -abstimmung als zu hoch im Vergleich zur effektiv realisierbaren Integration. Deshalb sind aus ihrer Sicht vor allem das Management und die Pflege von IIZ-Schnittstellen wichtig. Compasso wird als gutes Beispiel eines solchen Schnittstellenmanagements und -pflege angeführt. Die Arbeitgeber sehen im Kontext einer besseren Kundenorientierung vielmehr Bedarf darin, dass die einzelnen IIZ-Akteure «über den Tellerrand» schauen. Konkret wünschen Sie sich, dass ein IV-Vertreter auch generelle Auskünfte und Hinweise zu Arbeitsvermittlung, Migration und Sozialhilfe erteilen kann oder die für diese Themen im Kontext relevanten Ansprechpersonen kenne und vermitteln kann. Die Arbeitgeber stellen eine zunehmende Komplexität sowohl im System wie auch in den rechtlichen Rahmenbedingungen fest und haben Mühe, sich zu orientieren. Sie erwarten deshalb, dass sich, wenn sie eine Eingangspforte gefunden haben, auch Türen zu anderen relevanten Bereichen öffnen. Sie wünschen sich diesbezüglich eine offenere Zusammenarbeitskultur unter den IIZ-Akteuren.

In dieselbe Richtung weist auch die Analyse von Gnesa (2018) mit dem Vorschlag eines runden Tisches, welcher einerseits die Sensibilisierung für das System an sich erhöhen könnte und Wege aufzeigt, wie mit den Schnittstellen und Wettbewerbssituationen umgegangen werden kann. Der runde Tisch könnte zudem den Wunsch eines direkten Dialogs zwischen den Akteuren (national und kanton) einerseits und Arbeitgebern andererseits befriedigen. Hierfür schlägt er einen jährlichen Austausch aller Akteure (Bund, Kanton, Wirtschaft) vor. Ergänzend könnte eine jährliche Fachtagung der IIZ-Akteure für Arbeitgeber stattfinden, an welcher sich Unternehmen untereinander austauschen könnten.

4.2.7 IIZ-System Informationen

Es ist festzustellen, dass die Arbeitgeber in der Regel das IIZ-System, ihre Struktur und Akteure nicht kennen. Sie äussern diesbezüglich auch kein Bedürfnis. Arbeitgeber agieren ausgehend von einer konkreten Fragestellung und Inhalten. Ihr Bedürfnis besteht darin, eine «Übersetzung» und Interpretation vom System zu ihren

kontextbezogenen Themen und Fragen zu finden. Dies untermauert die Bedeutung einer verstärkten Kundenorientierung bei den Akteuren der IIZ.

5 Zwischenfazit

Aus den rund 160 eingegangenen Rückmeldungen lassen sich folgende Haupterkenntnisse ableiten:

- Der Bereich der Sozialversicherungen scheint bezüglich der Kommunikation mit den Arbeitgebern weiterentwickelt als im Bereich der Sozialhilfe und der Migration. Die Kommunikationskanäle sind etabliert. Die Akteure in diesen aktiveren Gruppen geben an, die Bedürfnisse der Arbeitgeber zu kennen, da einerseits regelmässige Befragungen, Feedbacks erfolgen und die Beziehungen aktiv gepflegt werden. Im Bereich der Sozialhilfe, Migration und Berufsbildung sind solche Merkmale weniger ersichtlich.
- Bei den Inhalten steht die fallabhängige Kommunikation im Vordergrund. Zentrale Themen sind durchwegs Fallberatung, Unterstützungsmöglichkeiten, Rechtsfragen, Prozessabläufe und Klärung der Zuständigkeiten. Die Sensibilisierung zur Arbeitsintegration ist mit Ausnahme der Kommunikation der Leitgremien eher sekundär.
- Dem Stellenwert der Kommunikation mit den Arbeitgebern wird eine sehr unterschiedliche Bedeutung zugemessen. Für die Akteure des Sozialversicherungsbereichs und der Berufsbildung hat die Kommunikation eine höhere Gewichtung als bei den Akteuren im Sozial- und Migrationsbereich.

Als Zwischenfazit aus der Analyse der Bedürfnisse der Arbeitgeber nehmen wir folgende Punkte im Hinblick auf Empfehlungen mit:

- Das Potential der Arbeitsintegration kann durch eine national lancierte Sensibilisierungskampagne gefördert werden. Eine «Landing Page» zeigt Zahlen und Fakten zur volkswirtschaftlichen Bedeutung und stellt die verschiedenen Formen und den unternehmerischen Nutzen der Arbeitsintegration dar. Sie dient als Wegweiser zu den relevanten IIZ-Anlaufstellen in den Kantonen. Die Landing Page kann auch ergänzt werden mit «kantonalen Fenstern».
- Arbeitgeber betonen die Bedeutung der Kundenorientierung. Sie empfinden die Kommunikation oft noch als «inside-out» anstelle von «outside-in».
- Eine kantonale IIZ-Koordinationsstelle agiert als zentrale Ansprechstelle für Arbeitgeber. Sie koordiniert unter den kantonalen Akteuren. Die Rolle der IIZ-Koordinatoren sollte nationalen Eckwerten folgen und eine Liste der Ansprechpersonen verfügbar sein.

Die Arbeitgeber haben in der Regel folgende Informations- resp. Kommunikationsbedürfnisse (vgl. Abb. 26): Bedarf an...

- Prozessinformation (Wie läuft der Prozess, wer ist zuständig, wann muss ich etwas tun?)
- Informationen zu individuellen Leistungsprofilen (Haben wir für dieses Profil Bedarf?)
- Kontextinformationen (Wie sehen die rechtlichen Grundlagen bei verschiedenen Zielgruppen aus?)
- konkreten Angeboten für Dienstleistungen und Unterstützungen – auch finanzieller Art



Abbildung 26: Arten der Information

Aus der Analyse ergeben sich vier Handlungsfelder für mögliche Verbesserungen in der Kommunikation der IIZ-Partner mit den Arbeitgebern (vgl. Abb. 27).

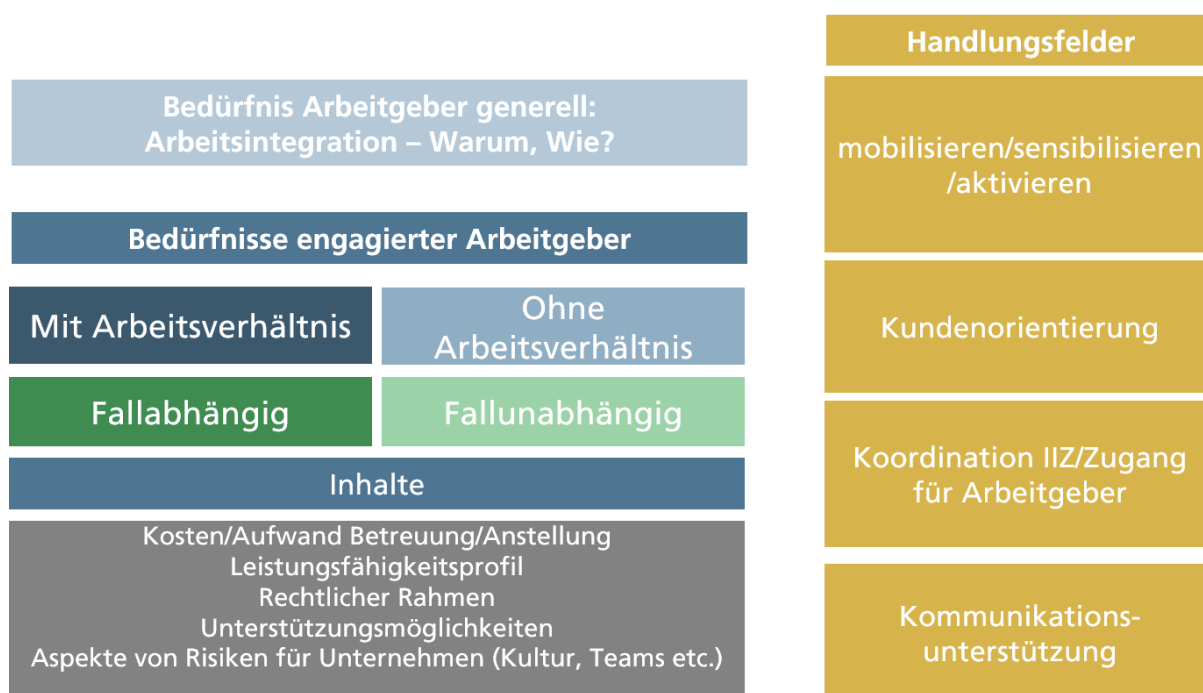


Abbildung 27: Übersicht Informationsbedürfnisse und Handlungsfelder. In Anlehnung an Compasso

Die Handlungsfelder dienen als Grundlage für die Formulierung von Empfehlungen für die Verbesserung der Arbeitgeberkommunikation.

6 Übersicht

Für die identifizierten vier Handlungsfelder können folgende Ziele formuliert werden (vgl. Abb. 28).

Handlungsfelder	Ziele (national/kantonal)
Mobilisieren/sensibilisieren /aktivieren	1 Arbeitgeber sensibilisieren, Potential für Integration erhöhen
Kundenorientierung	2 Zielgruppenansprache verbessern
Koordination IIZ/Zugang	3 Einfacher/rascher Zugang für Arbeitgeber sicherstellen
Kommunikationsunterstützung	4 Kommunikationsfähigkeit stärken/ Checklisten/Tools/Erfahrungen bereitstellen

Abbildung 28: Übersicht Handlungsfelder und Ziele

Daraus lassen sich Empfehlungen ableiten, welche in den vier Handlungsfeldern Zielbeiträge liefern können. Die Empfehlungen adressieren die nationale Ebene aber auch die kantonale/regionale Ebene sowie die beiden Ebenen gemeinsam. Die Empfehlungen sind nicht priorisiert. Nachstehend die Übersicht über die formulierten Empfehlungen (vgl. Abb. 29).

Ziele	Nationale Ebene	Kantonale Ebene
1 Arbeitgeber sensibilisieren, Potential für Integration erhöhen	E1: Sensibilisierungskampagne E2: Landing Page	
2 Zielgruppensprache verbessern	E3: Begrifflichkeiten/einheitliche Sprache E4: Arbeitgeber in IIZ-Gremien involvieren E8: Hotline für Arbeitgeber	E5: Berücksichtigung Unternehmenskontext (Branche, Grösse, Region, Sprache) E6: Kooperationen mit Branchen- und Arbeitgeberorganisationen E7: Overlay arbeit.swiss
3 Einfacher/rascher Zugang für Arbeitgeber sicherstellen	E9: Systemlandkarte (Anlaufstellen, Zuständigkeiten Akteure)	E10: Fallbeispiele: Aufarbeitung und Nutzung durch alle Akteure E11: Proaktive Fallbearbeitung E12: IIZ-Koordinatoren als kantonale «Eingangspforte»
4 Kommunikationsfähigkeit stärken	E13: Leitfäden/Checklisten für Kommunikation mit Arbeitgebern E14: Aktiver Erfahrungsaustausch	

Abbildung 29: Übersicht Empfehlungen

7 Empfehlungen zur Arbeitgeberkommunikation

Nachstehend sind die einzelnen Empfehlungen erläutert. Die Empfehlungen zeigen mögliche Stossrichtungen auf. Sie sind nicht priorisiert und wurden nicht auf ihre Umsetzbarkeit geprüft. Sie sind das Ergebnis der Auswertung der Auslegeordnung sowie der Analyse der Bedürfnisse der Arbeitgeber.

7.1 Sensibilisierung/Aktivierung

E1: Sensibilisierungskampagne

Lead: national

Die Erkenntnis, dass nur eine kleine Anzahl von Unternehmen für die Arbeitsintegration sensibilisiert ist, hat sich in der Validierung bestätigt. Eine nationale Sensibilisierungskampagne in Zusammenarbeit mit den Kantonen als Partner könnte dem Thema Dynamik verleihen. Als Grundlage könnte die im Rahmen des Think Tank von Compasso angedachte breit ausgelegte Feldstudie dienen. In solch einer Kampagne könnten unter dem Lead der nationalen Akteure alle IIZ-Akteure als eine Einheit auftreten und das gemeinsame Ziel der Arbeitsintegration nach aussen tragen. Es wird gezeigt, dass alle Akteure dasselbe Ziel verfolgen und «am selben Strang» ziehen. Ziel ist es, den wirtschaftlichen Nutzen der Arbeitsintegration aufzuzeigen. Die Einschätzung der aktuellen, von COVID-19 geprägten Wirtschaftslage könnte insofern eine Chance sein, indem einige Branchen eine erhöhte Arbeitsnachfrage haben.

E2: Landing Page

Lead: national

So heterogen wie die Unternehmenslandschaft in der Schweiz ist, sind auch die Wahrnehmungen zur Arbeitsintegration. Arbeitsintegration hat viele Ausprägungen und es wäre empfehlenswert in Form einer nationalen «Landing Page» die unterschiedlichen Facetten der Arbeitsintegration einprägsam darzustellen (Behinderung, Migrationshintergrund, Arbeitslosigkeit, Sozialhilfe, gesundheitliche Beeinträchtigungen etc.). Dies würde den Arbeitgebern Orientierung geben. Die Landing Page könnte zudem mit kantonalen «Fenstern» verlinkt werden. Solch eine Landing Page könnte einer der Kommunikationsschwerpunkte der Sensibilisierungskampagne (E1) sein. Für eine solche Kampagne könnten auch die Arbeitgeber- und Branchenverbände eingebunden werden.

7.2 Kundenorientierung

E3: Begrifflichkeiten/einheitliche Sprache

Lead: national/kantonal

Die Arbeitgebervertreter stellen fest, dass unterschiedliche Akteure unterschiedliche Begriffe für gleiche Situationen verwenden. Dieser Umstand wird als nicht optimal bezeichnet. Namentlich ist dies für Arbeitgeber, welche in mehreren Regionen Kontakte zu IIZ-Akteuren pflegen, auffällig. In der Kommunikation mit den Arbeitgebern ist darauf zu achten, dass für die formale, schriftliche Kommunikation ein gemeinsames Vokabular verwendet wird. Die Sprache gegenüber den Arbeitgebern soll selbstredend und praxisnah sein. Mit dem Begriff «Arbeitsintegration» kann ein Unternehmen besser umgehen als mit «IIZ».

E4: Arbeitgeber in IIZ-Gremien involvieren

Lead: national/kantonal

Eine verstärkte «outside-in»-Orientierung der IIZ-Akteure kann das gegenseitige Verständnis zwischen Arbeitgebern und IIZ-Akteuren aber auch unter den Akteuren fördern. Wir empfehlen, wo möglich, auf kantonaler Ebene die Arbeitgeber in die IIZ-Strukturen aufzunehmen (z.B. Einsitz eines Arbeitgebervertreters in die IIZ-Gremien). Ebenso kann die Agenda der IIZ-Fachstellen Koordination systematisch mit einem Traktandum «Kommunikation mit Arbeitgebern» ergänzt werden (z.B. Austausch über anstehende Vorhaben, wichtige Erkenntnisse, gemeinsame Aktionen). Dies würde die Sensibilisierung der Akteure erhöhen und zu einer besseren Abstimmung unter den Aktivitäten der Akteure führen (bspw. Transparenz über Gründe für eine Absage bei Platzierungsanfragen). Des Weiteren sollte geprüft werden, ob einmal jährlich die Arbeitgeberorganisationen zu einer Sitzung des nationalen IIZ-Steuerungsgremiums eingeladen werden kann.

E5: Berücksichtigung Unternehmenskontext (Branche, Grösse, Region, Sprache)

Lead: kantonal

Arbeitgeber wünschen sich Partner, welche den jeweiligen Arbeitgeberkontext besser berücksichtigen. Bei der Kommunikation mit den Arbeitgebern sind Unternehmensmerkmale wie Grösse, Branchenkontext und regionale Aspekte zu berücksichtigen. Wir empfehlen den die Aufarbeitung eines kurzen Leitfadens, welcher die wichtigsten Elemente der zielgruppenorientierten Kommunikation festhalten und beispielsweise auch typische «use cases» beinhalten. Führungskräfte können für eine entsprechende Sensibilisierung ihre Teammitglieder stärker fördern.

E6: Kooperationen mit Branchen- und Arbeitgeberorganisationen**Lead: kantonal**

Die IIZ-Akteure sollen bei ihren Aktivitäten besser auf den jeweiligen Branchen- und Unternehmenskontext eingehen. Dazu gehört beispielsweise die Berücksichtigung der Unternehmensgrösse, besondere Anforderungen bestimmter Branchen – allenfalls auch sprachregionale Unterschiede – und das Verständnis für die Position der relevanten Ansprechstellen und Abläufe in der Unternehmensorganisation. Generell wünschen sich die Arbeitgeber eine höhere Kundenorientierung der IIZ-Akteure in ihrer Kommunikation. Wir empfehlen Branchen- und Arbeitgeberorganisationen bei der Ausgestaltung von Prozessen und Programmen sowie Akquisitionstätigkeiten vermehrt einzubeziehen. Branchen- und Arbeitgeberorganisationen sind in der Regel bereit für solche Kooperationen. Eine überzeugte und von den Akteuren verstandene Branchen- bzw. Arbeitgeberorganisation kann zum wertvollen Multiplikator, welcher die Sprache der Unternehmen spricht, werden.

E7: Overlay arbeit.swiss**Lead: kantonal**

Die in der Literatur wiederholt erwähnte Datenbank für Stellenvermittlungen wird seitens der Arbeitgeber als kritisch beurteilt. Vielmehr verweisen sie auf die Website «arbeit.swiss», in welche in den letzten Jahren investiert wurde. Wir empfehlen, die Idee eines «Overlay» zu «arbeit.swiss» weiterzuverfolgen: Auf kantonaler Ebene werden die Stellenangebote sowie die Stellensuchenden durch eine Person auf mögliche Matchings geprüft. Dieses spezifische Matching kann auf der Basis von Leistungsfähigkeitsprofilen resp. Instrumente zur Beurteilung der Arbeitsmarktfähigkeit erfolgen. Der Ansatz könnte im Rahmen eines Pilotprojektes auf seine Machbarkeit geprüft werden.

E8: Hotline für Arbeitgeber/Wegweiser**Lead: national**

Sowohl in der Literatur wie auch in den Validierungsgesprächen wird das Bedürfnis nach einer neutralen Anlaufstelle oder Hotline für Arbeitgeber hervorgehoben. Ausgehend vom Befund, dass im Internet viele Informationen auffindbar sind, geht es bei einer Hotline darum, die Interpretation dieser Informationen für den einzelnen Betrieb vorzunehmen. Dazu wünschen sich Arbeitgeber einen Ansprechpartner, welcher leicht und rasch auffindbar ist. Die Hotline müsste demnach einen guten Überblick über das System, die Rollen der Akteure sowie die Grundzüge der jeweiligen Prozesse und Unterstützungsmöglichkeiten haben, um mit dem Arbeitgeber die Optionen ausloten zu können. Das bedeutet, dass diese Hotline neutral zu den einzelnen Interessen der Akteure stehen muss (honest broker). Ideal wäre eine Ansiedlung einer solchen Stelle näher bei den Arbeitgebern, welche mit Blick vom Arbeitgeber die Schnittstelle zum System bilden könnte. Wir empfehlen dazu einen Prototypen einer solchen Hotline zu skizzieren, welche es erlaubt, zu beurteilen, ob dieser Ansatz weiterverfolgt werden sollte. Möglicherweise wäre das Netzwerk von Compasso geeignet, diesen Prototypen zu skizzieren.

7.3 Koordination IIZ

E9: Systemlandkarte

Lead: national

Die Landing Page könnte zudem mit kantonalen «Fenstern» verlinkt werden. Die IIZ-Struktur ist in den Kantonen unterschiedlich ausgeprägt und die Stärke der Anbindung einzelner Akteure kann sich von Kanton zu Kanton unterscheiden. Ein Angleichen ist nicht notwendig, dennoch könnten die Unterschiede besser kommuniziert werden. Deshalb sollte die Landing Page eine Systemlandkarte beinhalten. Beispiel siehe Link: [Systemlandkarte Compasso](#)

Eine Systemlandkarte stellt auf übersichtliche Weise die relevanten Systemaktivitäten und -partner dar. Schnittstellen sind klar ersichtlich. Die Systemlandkarte ermöglicht es den Arbeitgebern rasch den spezifischen Fall zu situieren. Im Zusammenhang mit der Landing Page mit den kantonalen Fenstern kann der richtige Zugang identifiziert werden.

E10: Fallbeispiele: Aufarbeiten und Nutzung durch alle Akteure

Lead: kantonal

Fallbeispiele/Best Practices sind ideale Kommunikationsvehikel. Sie zeigen auf, wie Arbeitsintegration konkret funktioniert, welche Voraussetzungen nötig sind und wo sich mögliche Hürden befinden. Wir empfehlen die Aufbereitung von Fallbeispielen für die Kommunikation mit den Arbeitgebern. Diese Fallbeispiele stehen idealerweise allen IIZ-Akteuren für ihre Kommunikation zur Verfügung. Als Weiterentwicklung kann dieser Pool von Fallbeispielen auch national anderen IIZ-Akteuren in anderen Kantonen verfügbar gemacht werden (vgl. Link: [Praxisbeispiele](#)).

Weiter empfehlen wir, zu wichtigen resp. sich wiederholenden zentralen Fragestellungen innerhalb der IIZ ebenfalls Fallbeispiele/Best Practices aufzubereiten und diese allen IIZ-Akteuren (national, kantonal) zur Verfügung zu stellen (vgl. Empfehlungen E13 und E14).

E11: Proaktive Fallbearbeitung

Lead: kantonal

Aus der Analyse der Bedürfnisse der Arbeitgeber leiten wir den Bedarf nach einer stärker prospektiven/proaktiven Herangehensweise, namentlich im Bereich der fallabhängigen Kommunikation, ab. Arbeitgeber sehen ihre Verantwortung darin, frühzeitig bereits absehbare Problemstellungen mit den IIZ-Akteuren aufnehmen zu können um somit nahtlose Übergänge für Arbeitnehmende sicherzustellen. Das bedingt eine Kultur, welche nicht nur das eigene Verantwortungsgebiet und die darin vordefinierten Prozesse im Blick hat, sondern auch darüber hinausschaut. Es ist insbesondere die Aufgabe der Führung, diese prospektive Kulturgrundlage zu schaffen und zu ermöglichen. Wir formulieren hierzu keine konkrete Empfehlung, legen jedoch nahe, diesem Aspekt in Zukunft genügend Bedeutung zukommen zu lassen.

E12: IIZ-Koordinatoren als kantonale «Eingangspforte»**Lead: kantonal**

Die IIZ-Koordinatoren können für die Verbesserung der Kommunikation mit den Arbeitgebern eine wichtige Rolle spielen. Wir empfehlen die Rollen zu überprüfen und anzupassen. Sie können auf kantonaler Ebene nicht nur eine interne Funktion übernehmen, sondern auch die «Eingangspforte» für Arbeitgeber darstellen, welche nicht bereits etablierte Kontakte haben. Die reine interne Koordinationsfunktion sollte mit einer aktiven Kontakt- und Netzwerkpflge ergänzt werden. Wir empfehlen den Einsatz einer kleinen Arbeitsgruppe von IIZ-Koordinatoren, welche prüft, inwiefern die Rolle der IIZ-Koordinatoren für die Verbesserung der Beziehungen Arbeitgeber-IIZ auf kantonaler Ebene weiterentwickelt werden kann. Neben den institutionellen Fragen ist auch die Frage der Ressourcenallokation als kritischer Faktor mitzubedenken.

7.4 Kommunikationsunterstützung

E13: Leitfäden/Checklisten für IIZ-Akteure**Lead: national**

Um die Akteure in der Kommunikation mit den Arbeitgebern zu unterstützen, empfehlen wir die Ausarbeitung von einzelnen Arbeitsinstrumenten, welche den Akteuren Hinweise für eine bessere Kommunikation geben. Solche praktischen Hilfen sind einfach zu erstellen und können in einer neugestalteten internen Kommunikationsplattform der IIZ verfügbar gemacht werden. Wir empfehlen in einem ersten Schritt folgende Themen aufzunehmen: Worauf ist bei der Kommunikation mit den Arbeitgebern zu achten? Wie erstelle ich gut einprägsame Fallbeispiele? Was muss ich in einem Akquisitionsgespräch beachten? Wie und wann eignen sich Social Media Kanäle für die Kommunikation?

E14: Aktiver Erfahrungsaustausch**Lead: national/kantonal**

Die Ergebnisse aus der Umfrage haben gezeigt, dass im System ein grosses Potential an wertvollen Erfahrungen und guten Praktiken vorhanden ist. Wir empfehlen, dieses Wissen und den reichen Erfahrungsschatz aktiver zu nutzen. Technologische Möglichkeiten können diesen Austausch unterstützen. Ansätze dazu sind der vermehrte Einsatz von Webcasts/Webinaren oder auch Practice Groups aufzusetzen, welche jeweils von einem Experten oder einer Expertin aus dem System betreut werden. Wir empfehlen hier eine pragmatische Vorgehensweise mit hoher Flexibilität. Gruppen bzw. Meinungsaustausche werden zu den Themen lanciert, die auf Interesse stossen. Dies ermöglicht es, Themen und Formen, welche nicht genutzt werden, rasch wieder abzusetzen. Zudem empfehlen wir neben der nationalen IIZ-Fachtagung mindestens zweimal im Jahr einen zusätzlichen virtuellen Austausch in Form von dreimal im Jahr stattfindenden Meetings mit der nationalen Fachstelle.

8 Diskussion IIZ STG/EKG – weiteres Vorgehen

Der Bericht wurde am 9. Dezember 2020 im Rahmen der gemeinsamen Sitzung der IIZ-Steuergruppe und dem Entwicklungs- und Koordinationsgremium unter der Leitung von Herrn Oliver Schärli, SECO, präsentiert und diskutiert. Der Bericht wurde positiv aufgenommen. Die Empfehlungen wurden als umfassend wahrgenommen und als zielführend beurteilt. Aus der anschliessenden Diskussion sind folgende Punkte hervorzuheben:

- Die Empfehlungen sollen in einem gemeinsamen Workshop vertieft diskutiert und priorisiert werden. Wichtig ist eine gute Abstimmung unter den Akteuren so dass eine gemeinsame Weiterentwicklung stattfinden kann.
- Die Vorteile der Digitalisierung sollen dort genutzt werden, wo sie sachdienlich sind. Der Digitalisierungsschub – als Nebeneffekt der Pandemie – soll dafür genutzt werden.
- Die kantonale «Eingangspforte» soll als solche verstanden werden und muss nicht einer Stelle gerecht werden, welche alles Wissen an einem Ort abschliessend zentralisiert sondern lediglich einen Eintritt in das System ermöglicht. In diesem Sinne ist wichtig, dass diese «Eingangspforte» nicht als Single Point of Contact verstanden wird.
- Arbeitgeberverbände werden als wertvoller Partner erkannt und proaktives Vorgehen von beiden Seiten gewünscht.
- Bei Themen bezüglich der Operationalisierung wird die Verantwortung primär bei den EKG-Mitgliedern liegen.

Die nationale IIZ-Fachstelle wurde beauftragt die weitere Bearbeitung des Berichtes vorzubereiten.

9 Schlussbemerkung

Die IIZ-Struktur ist eine gewachsene und damit heute sehr komplexe Struktur. Während der Projektbearbeitung wurden immer wieder Hinweise und Beobachtungen zur Funktionsweise des Systems aufgebracht. Dies zeigt, wie wichtig klar definierte Prozesse sind, welche jedoch auch das Schnittstellenmanagement einbeziehen. Es kann nicht das Ziel sein, das IIZ-System neu zu erfinden. Jedoch denken wir, dass eine kontinuierliche Verbesserung und Koordination einzelner Prozesse sowohl die Zusammenarbeitskultur unter den Akteuren wie auch die Effizienz verbessern und damit eine noch bessere Grundlage für die Kommunikation mit den Arbeitgebern bilden. Angesichts der bereits heute zahlreichen Akteure, welche alle über einen reichen Erfahrungsschatz und grosse fachliche Kompetenz verfügen, ist es nicht angezeigt, zusätzliche Strukturen zu schaffen. Vielmehr sollte der Fokus darauf gelegt werden, das Vorhandene zu bündeln und ein lebendiges «Ökosystem Arbeitsintegration» zu entwickeln.

Die Bearbeitung dieses Projektes erfolgte in einem von der Pandemie stark geprägten Zeitraum. Viele der am Projekt beteiligten Akteure standen unter grossem Druck. Es ist uns deshalb ein besonderes Anliegen, allen zu danken, welche sich für das Projekt engagiert haben. Der Dank geht an alle IIZ-Akteure, welche an der Umfrage teilgenommen haben und mit ihren Erfahrungen und ihrem Wissen die Analyse ermöglicht haben. Ebenfalls möchten wir uns bei allen Personen bedanken, die am Workshop mit Arbeitgeberorganisationen sowie an der Validierung mit dem Think Tank und dem Beirat von Compasso teilgenommen haben. Wir danken Sabina Schmidlin für die sehr angenehme, kooperative und fokussierte Zusammenarbeit.

10 Anhang

10.1 Literaturverzeichnis

Bieri, O., Itin, A., Nadai, E., Canonica, A., Flamand, E. & Pluess, S. (2013). Formen interinstitutioneller Zusammenarbeit in der Schweiz: Bestandsaufnahme und Typologie. Forschungsbericht Nr. 11/13. Bericht im Rahmen des zweiten mehrjährigen Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP2-IV). Interface, Fachhochschule Nordwestschweiz, evaluanda. Bundesamt für Sozialversicherungen BSV.

Compasso (2018). KMU Bedarfsanalyse. (nicht publiziert)

Egger, M. & Egger-Mikic, D. (nn). Evaluation der nationalen Strukturen für die Interinstitutionelle Zusammenarbeit. Forschungsbericht Nr. 8/16. Bericht im Rahmen des zweiten mehrjährigen Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP2-IV). Egger, Dreher & Partner AG, Bundesamt für Sozialversicherungen BSV.

Geisen, T., Baumgartner, E., Ochsenbein, G., Duchêne-Lacroix, C., Widmer, L., Amez-Droz, P. & Baur, R. (2016). Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden. Forschungsbericht Nr. 1/16. Bericht im Rahmen des zweiten mehrjährigen Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP2-IV). Fachhochschule Nordwestschweiz. Bundesamt für Sozialversicherungen BSV.

Gnesa, E. (2018). Verbesserung der Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen in den Arbeitsmarkt: Bericht und Empfehlungen des Beauftragten für Flüchtlinge und Wirtschaft, Dr. iur. Eduard Gnesa.

Knöpfel, R. (2018). Jung und beeinträchtigt – ein erfolgreicher Weg in die Arbeitswelt: Bestandsaufnahme, Handlungsansätze und Massnahmen zur Weiterentwicklung der erstmaligen beruflichen Eingliederung Jugendlicher und junger Erwachsener mit Beeinträchtigung. Compasso.

Mattman, M., Marti, M., Mohagheghi, R. & Strahm, S. (2019). Schnittstellen bei der Arbeitsmarktintegration aus Sicht der ALV: Bedeutung, Herausforderungen und Lösungsansätze. Ecoplan.

Meyer, N., Suri, M. & Krähenbühl, M. (2020). Informationsbedürfnisse Berner Unternehmen zur Arbeitsintegration Sozialhilfebeziehender. BSS Volkswirtschaftliche Beratung.

Tripartite Agglomerationskonferenz (TAK) (2016). Auswahl von Dialogprojekten der Wirtschaft 2012-2016. TAK-Integrationsdialog: «Arbeiten – Chancen geben, Chancen nutzen».

Tripartite Agglomerationskonferenz (TAK) (2016). Gesamtbilanz 2012-2016: TAK-Integrationsdialog: «Arbeiten – Chancen geben, Chancen nutzen».

Tripartite Agglomerationskonferenz (TAK) (2017). Erkenntnisse, Schlussfolgerungen, Empfehlungen: TK-Integrationsdialog 2012-2017.

Tsandev, E., Beeli, S., Aeschlimann, B., Kriesi, I. & Voit J. (2017). Berufsabschluss für Erwachsene: Sicht von Arbeitgebenden. Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung.

10.2 Teilnehmer Workshop Arbeitgeberverbände



10.3 Teilnehmer Workshop Arbeitgeberverbände

Name	Organisation
Angelo Geninazzi	AITI, Handelskammer Tessin
Marco Tadei	Schweizerischer Arbeitgeberverband
Sugimoto Takashi	Schweizerischer Versicherungsverband
Claudio Haufgartner	Swissmem
Anne Koller-Dolivo	Arbeitgeber Zürich VZH
Karin Funk	Allpura
Melanie Mettler	Compasso
Sabina Schmidlin	Nationale IIZ-Fachstelle

10.4 Teilnehmer Compasso Beirat

Name	Funktion/Organisation
Dr. Rudolf Stämpfli	Beiratspräsident, Präsident des Verwaltungsrats, Stämpfli
Pascale Bruderer	Präsidentin Inclusion Handicap, Ständerätin, Mitglied SGK-S
Florian Steinbacher	Präsident IV-Stellenkonferenz (IVSK)
Meinrad Ender	Direktor Band-Genossenschaft
Beat Hunziker	Leiter Human Resources, Helsana Versicherungen AG
Markus Jordi	Leiter Human Resources, Mitglied der Konzernleitung SBB AG
Alex Kuprecht	Ständerat, Mitglied SGK-S
Christian Lohr	Nationalrat, Mitglied SGK-N
Pierre-André Michoud	Vize-Präsident HotellerieSuisse
Fabio Regazzi	Nationalrat, Verwaltungsratspräsident Regazzi Holding AG
Dr. Regine Sauter	Nationalrätin, Direktorin Zürcher Handelskammer, Mitglied
Daniel Roscher	Mitglied der Geschäftsleitung Suva
Adrian Wüthrich	Präsident Travail.Suisse



Nationale IIZ-Fachstelle

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