

Schlussbericht

Stärkung des Produktionsstandorts
durch inländische Fachkräfte

—
Bestandsaufnahme, bewährte Massnahmen und Handlungsempfehlungen





Schlussbericht

Stärkung des Produktionsstandorts durch inländische Fachkräfte

—

Bestandsaufnahme, bewährte Massnahmen und Handlungsempfehlungen

Metropolitankonferenz Zürich

Editorial

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser

Der Erfolg des Metropolitanraums Zürich als Bildungsstandort, Lebens- und Wirtschaftsraum hat viele Ursachen. Eine wichtige dafür ist, dass Unternehmen hier zukunftstauglich entwickeln, produzieren und Dienstleistungen erbringen. Doch das können sie nur, wenn sie genügend richtig qualifizierte Mitarbeitende finden.

Fachkräfte sind in den letzten Jahren in einigen Branchen knapp geworden. Unternehmen im Metropolitanraum Zürich haben es immer schwerer, Schlüsselpositionen in der Industrie und im Dienstleistungssektor mit den richtigen Mitarbeitenden zu besetzen. Betroffen sind vor allem Berufe in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik, aber teilweise auch im Gesundheitswesen. Und die Umsetzung der Initiative «Gegen Masseneinwanderung» droht den Fachkräftemangel 2017 weiter zu verschärfen.

Die acht Kantone Zürich, Aargau, Thurgau, Schaffhausen, Schwyz, St. Gallen, Zug und Luzern sowie rund 120 Städte und Gemeinden haben im Rahmen der Metropolitankonferenz Zürich das Projekt «Stärkung des Produktionsstandorts durch inländische Fachkräfte» ins Leben gerufen. Gemeinsam mit Fachexpertinnen und -experten aus Unternehmen, Verbänden und Bildungsinstitutionen wurden Handlungsempfehlungen zur Entschärfung des Fachkräftemangels entwickelt und besonders geeignete und innovative Massnahmen, sogenannte Best Practices, ausgewählt. Der vorliegende Abschlussbericht fasst den Ablauf dieses Prozesses und seine Ergebnisse zusammen. Er soll Akteuren als Grundlage dienen, um geeignete Massnahmen für eine bessere Entfaltung des Fachkräftepotenzials zu ergreifen – damit der Produktionsstandort Metropolitanraum Zürich weiter gedeiht.

Dr. Reto Dubach
Präsident Verein Metropolitanraum Zürich
Regierungsrat Schaffhausen

Inhaltsverzeichnis

1. Kurzfassung	8
2. Einführung und Projektablauf	10
2.1 Fachkräftemangel im Metropolitanraum Zürich	10
2.2 Einbettung des Projekts in den nationalen Kontext	10
2.3 Detaillierter Projektablauf	11
3. Onlineumfrage zu den Best Practices	18
3.1 Untersuchungsbereich	18
3.2 Verbreitung der Best Practices	19
3.3 Wichtigste Resultate der Umfrage	19
4. Bestandsanalyse nach Projektkategorien	24
4.1 Kommunikation inländischer Ausbildungen	24
4.2 Breitere Nachwuchsförderung	28
4.3 Die Attraktivität der Berufsbildung erhöhen	31
4.4 Weiterbildungen und neue Ausbildungen (On the Job/Schulbank/Austauschprojekte)	34
4.5 Ältere Fachkräfte	37
4.6 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	39
4.7 Technologie- und Produktionsstandort Schweiz 2030 – Unterstützung durch verbesserte staatliche und institutionelle Rahmenbedingungen	43
5. Handlungsempfehlungen und Fazit	48
5.1 Handlungsempfehlungen	48
5.2 Fazit	58
Anhang	60
I Workshopteilnehmende	61
II Literaturverzeichnis	68
Impressum	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Art der Projekte	20
Abbildung 2: Zielbranchen	21
Abbildung 3: Alter der Zielgruppen	21
Abbildung 4: Hauptzielgruppe der Kommunikation	22

1

Kurzfassung

Die Schweiz leidet unter einem Mangel an qualifizierten Fachkräften. Es wird immer schwieriger, Schlüsselpositionen in der Industrie und im Dienstleistungssektor mit den richtigen Mitarbeitenden zu besetzen. Diesem Fachkräftemangel will die Metropolitankonferenz Zürich entgegenwirken. Dazu hat sie im Mai 2014 das Projekt «Stärkung des Produktionsstandorts durch inländische Fachkräfte» ins Leben gerufen. Das Projekt ist in die Fachkräfteinitiative des Bundes (FKI) eingebettet. Sie fordert die Kantone auf, sich im Arbeitsmarkt, im Bildungsbereich und im Rahmen ihrer Unternehmenskontakte zu engagieren. Die Metropolitankonferenz Zürich nimmt diese Aufforderung ernst und versucht ihrerseits, den vom Bund angestossenen Prozess spürbar zu beschleunigen.

Mit einer Umfrage wurden zwischen Juli und September 2014 aktuelle Projekte zur besseren Nutzung des inländischen Fachkräftepotenzials im Metropolitanraum Zürich identifiziert. Diese wurden mittels SWOT-Analysen bewertet. Anschliessend diskutierten ausgewählte Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Verwaltung, Bildung und Verbänden die vielversprechenden Projekte in zwei Workshops. Diese Diskussionen machten deutlich, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht und wo das inländische Fachkräfteangebot tatsächlich erhöht werden könnte. Der koordinierte Erfahrungsaustausch zwischen relevanten Akteuren zeigte zudem Synergien und vernetzte potenzielle zukünftige Kooperationspartner. Die Expertinnen und Experten erarbeiteten in den Workshops Handlungsempfehlungen, die in einem abschliessenden dritten Workshop im Februar 2015 ausgewählten Entscheidungsträgerinnen und -trägern aus Wirtschaft, Verwaltung, Bildung und Verbänden präsentiert wurden. Diese bewerteten, priorisierten und ergänzten die vorgestellten Handlungsempfehlungen.

Die so beschlossenen Massnahmen gliedern sich in sechs Handlungsfelder, die in Kapitel 5 beschrieben sind. Die Teilnehmenden des Schlussworkshops haben die Hauptverantwortung für jede Massnahme einem Stakeholder zugeordnet: dem Bund, den Kantonen, den Gemeinden, den Unternehmen oder den Sozialpartnern.

Das wichtigste Anliegen: Der Bund soll stärker die Führung übernehmen. Als Grundlage dafür soll er eine nationale Gesamtstrategie in den Bereichen Arbeitsmarkt, Bildung und institutionelle Rahmenbedingungen entwickeln. Sie soll dem Ziel dienen, die verschiedenen Partikularinteressen zu überwinden, um Synergien nutzen zu können. Die Zuständigkeit der Stakeholder soll verbindlich geklärt werden. Ein Monitoring soll die Fortschritte bei der Umsetzung der verschiedenen Massnahmen erfassen und allfällige Rückstände bei der Zielerreichung sichtbar machen. Das Leitungsgremium der Gesamtstrategie verfügt damit über die Grundlagen, um klar und transparent darauf zu reagieren und gemeinsam mit den Kooperationspartnern Gegenmassnahmen zu beschliessen. Ein solches Vorgehen ist die Voraussetzung, um die Gesamtstrategie erfolgreich umzusetzen.

Die zweite Stossrichtung: Die Nachwuchsförderung in den MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) soll besser koordiniert und optimiert werden. Der Fokus soll dabei stärker auf Kinder unter 12 Jahren und auf Eltern gerichtet werden. Die Industrie sollte sich zudem verstärkt als frauen- und elternfreundliches Arbeitsumfeld präsentieren, wenn sie das vom Bund als sehr gross erachtete Fachkräftepotenzial besser ausschöpfen will. Jenes bei den Frauen soll erhöht werden, indem negative Erwerbsanreize abgebaut und familienfreundliche Erwerbsmodelle für Frauen und Männer gefördert werden. Eine bessere Nutzung des Arbeitskräftepotenzials bei den über 45-Jährigen wird erreicht, wenn das Massnahmenbündel der Altersvorsorge 2020 unterstützt, die Best Practices koordiniert verbreitet und die Validierung von erworbenen Bildungsleistungen und der Nachholbildung gefördert werden. Zudem müssen internationale Anerkennungen der inländischen Bildungsabschlüsse grundsätzlich erhöht werden. Dazu muss vor allem ausländischen Unternehmen das schweizerische Bildungssystem besser bekannt gemacht werden. Der Produktionsstandort Schweiz soll namentlich dadurch attraktiv erhalten werden, dass der Bund den Bildungs- und Wissenstransfer und die Innovationsförderung optimiert. Administrative Abläufe müssen zudem weiter entschlackt werden.

Das Projekt «Stärkung des Produktionsstandorts durch inländische Fachkräfte» wird mit diesem Schlussbericht und der Medienkonferenz von Ende Juni 2015 vorläufig abgeschlossen. Die Best-Practice-Beispiele aus der Umfrage werden auf www.fachkraeftepotenzial.ch veröffentlicht. Ihre möglichst weite Verbreitung und Weiterentwicklung ist im Sinn des Projekts und der Best-Practice-Initiantinnen und -Initianten. Aufgrund der anhaltend hohen Nachfrage nach Fachkräften, der absehbaren Umsetzung der Initiative «Gegen Masseneinwanderung» und der zögerlichen Haltung des Bundes fordern alle Akteure eine schnelle und entschlossene Umsetzung der Handlungsempfehlungen.

2

Einführung und Projektablauf

2.1 Fachkräftemangel im Metropolitanraum Zürich

Die Schweiz leidet unter einem Mangel an qualifizierten Fachkräften. Es wird immer schwieriger, Schlüsselpositionen in der Industrie und im Dienstleistungssektor mit den richtigen Mitarbeitenden zu besetzen. Eine vom Kanton Zürich in Auftrag gegebene Studie von 2012¹ zeigt, dass viele Arbeitgeber im Wirtschaftsraum Zürich ernsthafte Schwierigkeiten haben, geeignete Fachkräfte mit mittleren oder hohen Qualifikationen zu finden. Die Erkenntnisse aus der Studie decken sich mit den Rückmeldungen der Unternehmen an die kantonalen Ämter für Wirtschaft und Arbeit in der Metropolitanregion Zürich. Dieses Bild bestätigen auch die Studienresultate für die gesamte Schweiz, die nachfolgend beschrieben werden. Ein Fachkräftemangel besteht vor allem bei Ingenieuren, Informatikern, Technikern, im Bauwesen und teilweise im Gesundheitswesen. Vor allem bei den MINT-Berufen gibt es eine hohe Zahl von Mangelmeldungen. Deshalb stehen diese und die davon betroffenen Industrie- und Dienstleistungsbranchen im Fokus unseres Projekts. Das Gesundheitswesen wurde nicht berücksichtigt, da es eigenen Gesetzmässigkeiten folgt und daher eine separate Analyse erfordern würde.

In der Schweizer Wirtschaft sind Fachkräfte seit Jahrzehnten knapp. Dies widerspiegelt sich in den tiefen Arbeitslosenquoten und im hohen Anteil der Bevölkerung, der am Arbeitsmarkt teilnimmt. Unternehmen im Inland haben mit Einführung der Personenfreizügigkeit mit der EU deutlich grössere Rekrutierungsmöglichkeiten erhalten und diese zumeist auch genutzt. Die Personenfreizügigkeit vermochte den Fachkräftemangel jedoch nicht ganz zu entschärfen. Mit der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative im Februar 2014 besteht die Gefahr, dass sich die Rekrutierungsmöglichkeiten ab 2017 erneut einschränken und sich die Lage deutlich verschärft.

Die Metropolitankonferenz Zürich will dem Fachkräftemangel entgegenwirken und hat dazu das Projekt «Stärkung des Produktionsstandorts durch inländische Fachkräfte» ins Leben gerufen.

2.2 Einbettung des Projekts in den nationalen Kontext

Die Metropolitankonferenz Zürich fügt sich mit diesem Projekt in den Rahmen ein, den der Bund mit seiner Fachkräfteinitiative (FKI) vorgegeben hat. Bundesrat Johann Schneider-Ammann hatte diese vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung lanciert.

Vier Handlungsfelder stellt die FKI des Bundes in den Vordergrund:

1. Höherqualifizierung
2. Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
3. Schaffung guter Bedingungen zur Erwerbstätigkeit für ältere Arbeitnehmende
4. Förderung von Innovationen

¹ Amt für Wirtschaft und Arbeit, Büro Bass (2012)

Bund, Kantone und Sozialpartner sollen entsprechend ihren Kompetenzen und Möglichkeiten Massnahmen ergreifen, um für den Produktionsstandort Schweiz optimale Rahmenbedingungen zu schaffen und so das Angebot an Fachkräften zu erhöhen. Übergeordnetes Ziel des Projektes «Fachkräftepotenzial» der Metropolitankonferenz Zürich ist es, diesen Prozess spürbar zu beschleunigen. Dazu sollen Synergien und Erkenntnisse aus Best-Practice-Beispielen genutzt, der Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand soll koordiniert und Projekte und Massnahmen sollen gemeinsam umgesetzt werden.

In einem ersten Schritt wurde eine Umfrage bei Unternehmen, Wirtschaftsverbänden, Bildungs- und Forschungsinstitutionen sowie Organisationen der öffentlichen Hand aus dem Metropolitanraum Zürich durchgeführt, um innovative und effiziente Projekte zur Förderung des inländischen Fachkräftepotenzials zu identifizieren.

Basierend auf Erkenntnissen aus den ausgewählten Best-Practice-Projekten wurden danach in Workshops Handlungsempfehlungen dafür hergeleitet, wie sich die Rahmenbedingungen für die jeweiligen Bereiche und den Produktionsstandort Schweiz verbessern lassen. An den Workshops waren Unternehmen, Verbände, Bildungs- und Forschungsinstitutionen sowie die öffentliche Hand beteiligt.

Die Resultate aus der Umfrage und den Workshops sowie die Best-Practice-Beispiele wurden in einem abschliessenden Workshop auf Führungsebene reflektiert und validiert. Der Schlussbericht und die Informationen zu den Best Practices sind auf der Website www.fachkraeftepotenzial.ch publiziert und mittels Suchfunktion erschlossen. Die Veröffentlichung sowie die Medienkonferenz von Ende Juni 2015 bilden den vorläufigen Abschluss des Projekts.

2.3 Detaillierter Projektlauf

22. Mai 2014:

Beschluss über die Projektdurchführung

Juni/Juli 2014:

Kick-off-Treffen und Vorbereitungsarbeiten von Vertretern der beteiligten Kantone und interessierter Vertreter aus Wirtschaft und Bildung

Juli bis September 2014:

Onlineumfrage über innovative und effiziente Projekte zur Förderung des inländischen Fachkräfteangebots, Auswertung der gesammelten Projekte, Erarbeitung von SWOT-Analysen zu den Massnahmen, Vorbereitung der Workshops

Oktober bis November 2014:

Durchführung von drei Workshops mit Unternehmen, Wirtschaftsverbänden, Bildungs- und Forschungsinstitutionen sowie der öffentlichen Hand, Diskussion der erhobenen Best-Practice-Beispiele, Erarbeitung einer Bestandsaufnahme mittels SWOT-Analysen und Herleitung von Handlungsempfehlungen

Die drei Workshops waren folgenden Themen gewidmet:

Workshop 1:

Langfristige Erhöhung des inländischen Fachkräfteangebots im Metropolitanraum Zürich

- Breitere Nachwuchsrekrutierung / Förderung der Begeisterung für MINT-Berufe bei Kindern
- Kommunikation inländischer Ausbildungen
- Erhöhung der Attraktivität der Berufsbildung

Workshop 2:

Mittelfristige Erhöhung des inländischen Fachkräfteangebots im Metropolitanraum Zürich

- Neue Aus- und Weiterbildungen
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Ältere Fachkräfte

Workshop 3:

Technologie- und Produktionsstandort Schweiz 2030 – Unterstützung durch verbesserte staatliche und institutionelle Rahmenbedingungen

- Bildung und Wissenstransfer
- Forschung und Innovation
- Investitionen, Steuern und administrative Rahmenbedingungen

November 2014 bis Februar 2015:

Auswertung der Workshopresultate, Erarbeitung des Projektberichts

25. Februar 2015:

Schlussworkshop mit Vertretern aus den Führungsebenen von Unternehmen, kantonalen Ämtern (Bildung, Volkswirtschaft, Gleichstellung), Reflexion der Projekterkenntnisse und der ausgewählten Best Practices, Konsolidierung der Handlungsempfehlungen

Frühjahr/Sommer 2015:

22. Mai 2015: Präsentation der Ergebnisse an der Metropolitankonferenz, Wettlingen (AG)

Ende Juni 2015:

Publikation Schlussbericht, Medienkonferenz, Aufschaltung der Webinformation zu den Best Practices

Zahlen und Fakten zum Fachkräftemangel

Verschiedene Untersuchungen zeigen das Ausmass des Fachkräftemangels in der Schweiz auf. Derzeit bieten vor allem drei Studien aktuelle, empirisch abgestützte und methodisch nachvollziehbare Berechnungen. Sie erlauben die Schlussfolgerung, dass ein Mangel an Fachkräften vor allem in den Bereichen Ingenieurberufe, Techniker, Informatiker sowie teilweise in den Gesundheitsberufen und im Bauwesen herrscht. Das Ausmass des Fachkräftemangels in diesen Berufsgruppen ist teilweise konjunkturell bedingt. Inwieweit sich der Mangel in den einzelnen Wirtschaftszweigen in den kommenden Jahren verschärfen wird, hängt unter anderem von der Grösse der heute bereits bestehenden Fachkräftelücke, der Altersverteilung bei den Fachkräften und den zukünftigen Möglichkeiten zur Rekrutierung von ausländischen Fachkräften ab. Nachfolgend werden die drei Studien kurz vorgestellt. Es handelt sich dabei um die Studien von B,S,S (2014) für verschiedene Berufsfelder, Econlab (2014) für den ICT-Sektor sowie dem Büro BASS (2010) für die MINT-Berufe.

Studie 1: B,S,S (2014)

Diese Untersuchung ist die umfassendste und erfasst elf verschiedene Berufsfelder. Für jedes wird anhand von acht Indikatoren abgeklärt, ob ein Fachkräftemangel besteht:

Indikator «Deckungsgrad»:

Der Indikator zeigt an, wie viele Stellen in einem Beruf durch entsprechend qualifizierte besetzt werden. Liegt der Deckungsgrad unter dem gesamtwirtschaftlichen Wert von leicht über 100%, so konnten nicht alle Stellen durch entsprechend qualifizierte Personen besetzt werden und es muss auf einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften geschlossen werden.

Indikator «Zuwanderung»:

Die Zuwanderung steigt an, wenn offene Stellen nicht durch inländische Fachkräfte besetzt werden können. Der Indikator misst den Anteil der in den letzten zehn Jahren zugewanderten Arbeitskräfte an der Gesamtzahl der Beschäftigten im entsprechenden Beruf. Je höher die Zuwanderung, desto wahrscheinlicher ist ein Fachkräftemangel.

Indikator «Arbeitslosenquote»:

Der Indikator zeigt das Verhältnis zwischen den registrierten Arbeitslosen und den Erwerbsspersonen in einem Berufsfeld. Je höher die Arbeitslosigkeit liegt, desto kleiner dürfte der Fachkräftemangel sein.

Indikator «Quote der offenen Stellen»:

Der Indikator zeigt das Verhältnis zwischen den offenen Stellen und den Erwerbss-tätigen in einem Beruf. Bei einem Fachkräftemangel dürfte das Verhältnis hoch ausfallen. Die Zahl der offenen Stellen am 4. Juni 2013 wurde von der Firma x28 ermittelt.

Indikator «Wachstum der Beschäftigung»:

Nur Berufe, die zwischen 2000 und 2010/2011 ein positives Beschäftigungswachstum aufweisen, werden als Berufe mit einem Verdacht auf einen Fachkräftemangel betrachtet.

Indikator «Demografische Herausforderung»:

Ist der Anteil der älteren Fachkräfte in einem Berufsfeld überdurchschnittlich hoch, so besteht eine demografische Herausforderung und erhöhte Gefahr für einen kommenden Fachkräftemangel.

Indikator «Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials»:

Je höher die Erwerbsquote und der Beschäftigungsgrad in einem Berufsfeld liegen, desto besser wird das Arbeitskräftepotenzial genutzt. Dies deutet auf einen bestehenden Fachkräftemangel hin. Zugleich lässt sich das Fachkräftepotenzial kaum besser ausnutzen. Eine geringe Ausschöpfung kann ein Hinweis auf nicht ausgeschöpfte Potenziale im entsprechenden Berufsfeld sein.

Indikator «Nachfrage nach tertiär ausgebildeten Arbeitskräften»:

Der letzte Indikator zeigt, wie hoch die Nachfrage nach Fachkräften mit tertiärer Ausbildung ist (Fachhochschule, Universität, höhere Berufsbildung).

Die einzelnen Indikatoren führen je nach Berufsfeld zu unterschiedlichen Aussagen. Zwei Beispiele zeigen, dass die Indikatoren vorsichtig interpretiert werden müssen: Der hohe Anteil an Zuwanderern bei Putzkräften hat beispielsweise andere Hintergründe als jener bei Ingenieuren. Der hohe Deckungsgrad bei Gesundheitsberufen ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Spezialisten nicht durch fachfremde Arbeitskräfte ersetzt werden können.

Aus der unten stehenden tabellarischen Zusammenfassung der Indikatoren können teilweise Massnahmen gegen den Fachkräftemangel abgeleitet werden. Die geringe Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials beispielsweise ist vermutlich ein Hinweis darauf, dass die Teilzeitarbeit weit verbreitet ist. Höhere Arbeitspensen könnten den Fachkräftemangel abschwächen.

Ein Verdacht auf Fachkräftemangel liegt gemäss den Autoren der Studie dann vor, wenn von den vier Knappheitsindikatoren «Deckungsgrad», «Zuwanderung», «Arbeitslosenquote» und «offene Stellen» mindestens zwei auf einen Mangel hindeuten und wenn zugleich während der letzten zehn Jahre ein positives Beschäftigungswachstum vorliegt.

Gemäss der Studie von B,S,S (2014) bestehen demnach Hinweise auf einen Fachkräftemangel vor allem in den Berufsfeldern «Ingenieurberufe», «Techniker», «Informatik» sowie in Teilen des Gesundheitswesens. Für das Berufsfeld «Werbung, Marketing, Tourismus, Treuhand» gibt es ebenfalls Hinweise auf einen Fachkräftemangel. Da es sich um ein heterogenes Berufsfeld handelt, sind die fehlenden Berufe aber schwer einzugrenzen.

Berufsfeld	Indikator							
	Deckungsgrad tief (= blau)	Zuwanderung hoch (= blau)	Arbeitslosenquote tief (= blau)	Viele offene Stellen (= blau)	Wachstum der Beschäftigung hoch (= blau)	Demografische Herausforderung gross (= blau)	Ausschöpfung Arbeitskräftepotenzial gross (= blau)	Nachfrage nach tertiär Ausgebildeten hoch (= blau)
Gesundheitswesen		■	■					
Reinigung, Hygiene, Körperpflege		■						
Kaufmännische und administrative Berufe			■					
Unterricht und Bildung			■				k. A.	
Erziehung, Fürsorge, Seelsorge			■					
Bank- und Versicherungsgewerbe			■					
Ingenieurberufe	■	■	■					
Techniker	■		■					
Informatik		■	■					
Werbung, Marketing, Tourismus, Treuhand		■	■					
Baugewerbe	■	■						

Kommentar zur Tabelle: Deutet ein Indikator für ein Berufsfeld auf einen Fachkräftemangel hin, ist die entsprechende Zelle blau gefüllt, sonst bleibt sie weiss. Im Gesundheitswesen ist die Zelle für die Zuwanderung zur Hälfte blau. Insgesamt fällt sie durchschnittlich aus, doch einzelne Untergruppen wie die Ärzte weisen eine sehr hohe Zuwanderung auf. Im Berufsfeld «Unterricht und Bildung» ist die Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials schwierig zu beurteilen, weil nur die Anzahl Lektionen und nicht der Beschäftigungsgrad bekannt ist. Dadurch würde die gemessene Ausschöpfung sehr tief liegen und wäre verzerrt. Deshalb wurde keine Angabe gemacht (k. A.).

Lesebeispiel «Ingenieurberufe»: Im Berufsfeld «Ingenieurberufe» ist der Deckungsgrad eher tief. Es kann daraus geschlossen werden, dass die Stellen relativ häufig mit Personen besetzt sind, die keine passende Ausbildung haben. Die Zuwanderung in dieses Berufsfeld ist hoch. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass häufiger als in anderen Berufen ausländische Fachkräfte rekrutiert werden. Die Arbeitslosenquote ist zudem bei den Ingenieurberufen relativ tief. Zudem waren zum Erhebungszeitpunkt relativ viele Stellen in diesem Berufsfeld offen. Das Wachstum der Beschäftigung war zwischen den Jahren 2000 und 2010 relativ hoch. Die demografische Herausforderung hingegen ist weniger dringlich als in anderen Berufsfeldern, da der Anteil der älteren Erwerbstätigen hier nicht überdurchschnittlich ausfällt. Das Arbeitskräftepotenzial wird bereits gut ausgeschöpft. Dadurch ist das Potenzial einer Erhöhung der prozentualen Anstellungen bei Teilzeitangestellten begrenzt. Die Nachfrage nach tertiär ausgebildeten Arbeitskräften ist hoch.

Studie 2: Econlab (2014)

Die Studie untersucht den Fachkräftebedarf in der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) bis 2022. Die Autoren gehen bis dahin von einem Rekrutierungsbedarf von 87 000 Fachkräften aus. Dagegen werden nur 33 700 Arbeitsmarkteintritte von Neuabsolventen aus dem Bildungssystem erwartet. Der Bildungsbedarf ist stark abhängig von der Ausgestaltung der Zuwanderungsinitiative. Würde die Zuwanderung kaum beschränkt, so müssen bis 2022 13 800 zusätzliche Fachkräfte ausgebildet werden. Würde sie stärker eingeschränkt, wird der Bedarf deutlich höher ausfallen und könnte bis zu 30 000 zusätzliche ICT-Fachkräfte betragen.

Studie 3: Büro BASS (2010)

In der Studie wird der Fachkräftebedarf in den Bereichen Informatik, Technik, Bauwesen, Chemie und Life Sciences untersucht. Die Autoren schätzen die Lücke bei MINT-Berufen im März 2009 auf 14 000 Fachkräfte, da den 2000 stellensuchenden MINT-Fachkräften 16 100 offene MINT-Stellen gegenüberstehen. Die Fachkräftelücke betrifft vor allem die Bereiche Technik, Bauwesen und Informatik. Wie gross die Lücke tatsächlich ist, hängt aber stark von der konjunkturellen Entwicklung ab. Die Autoren berechnen bei einem normalen Wachstumspfad von 1.7 bis 2% eine strukturelle Lücke von 10 000 MINT-Fachkräften.

Fazit

Aufgrund der drei Studien kann in der Schweiz teilweise von einem Fachkräftemangel gesprochen werden. Er betrifft hauptsächlich Ingenieure, Informatiker und Techniker. Hinweise bestehen auch für das Gesundheitswesen und das Baugewerbe. Wie sich der Fachkräftemangel in den kommenden Jahren entwickeln wird, hängt wesentlich von der Konjunktur, der Umsetzung der Zuwanderungsinitiative und der demografischen Entwicklung in den einzelnen Branchen ab. Das Baugewerbe dürfte aufgrund seiner Altersstruktur und seiner tieferen Qualifikationsanforderungen weniger stark betroffen sein als die anderen Branchen. Die grössten Herausforderungen dürften sich im Gesundheitswesen, in der Informatik, bei den Ingenieurberufen sowie den Technikerinnen und Technikern ergeben.

Aktueller Stand der Umsetzung der Initiative «Gegen Masseneinwanderung»

Am 9. Februar 2014 hat die Schweizer Stimmbevölkerung die Initiative «Gegen Masseneinwanderung» knapp angenommen. Sie fordert, dass die Zuwanderung von Ausländerinnen und Ausländern in die Schweiz neu durch jährliche Höchstzahlen und Kontingente begrenzt wird. Die Kontingente und Höchstzahlen sollen gemäss gesamtwirtschaftlichen Interessen der Schweiz festgelegt werden. Schweizerinnen und Schweizer sollen auf dem Arbeitsmarkt zudem Vorrang geniessen. Dieses neue Zuwanderungssystem erfordert eine Neuverhandlung des Freizügigkeitsabkommens (FZA) mit der EU.

Der Bundesrat hat im Februar 2015 seinen Vorschlag für die Neuregulierung der Zuwanderung präsentiert. Er sieht vor, dass der Bundesrat Höchstzahlen und Kontingente für alle Ausländerinnen und Ausländer festlegt. Sie gelten für Aufenthalte zur Erwerbstätigkeit ab vier Monaten, aber auch für Grenzgängerinnen und Grenzgänger, Familienangehörige, Nichterwerbstätige, Flüchtlinge und vorläufig aufgenommene Personen. Es ist vorgesehen, dass sich der Bundesrat bei seinen Höchstzahlen und Kontingenten auf die Bedarfserhebungen der Kantone sowie auf Empfehlungen einer Zuwanderungskommission stützt. Dadurch sind sie flexibel und verfolgen kein starres Reduktionsziel. Die Zulassung für EU-Bürgerinnen und -Bürger wird wie bisher im Freizügigkeitsabkommen geregelt.

Bei der Stellenbesetzung soll ein Inländervorrang eingeführt werden. Dieser wird im Einzelfall geprüft, wobei für Berufe mit ausgewiesenem Fachkräftemangel Ausnahmen vorgesehen sind. Im Moment führen das Eidgenössische Justiz- und Polizeidepartement (EJPD) und das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) Konsultationen mit der EU durch. Um Verhandlungen aufnehmen zu können, braucht es das Einverständnis der EU sowie aller Mitgliedstaaten.

Das neue Zuwanderungssystem muss bis 2017 umgesetzt werden. Ist die Ausführungsgesetzgebung zum neuen Verfassungsartikel 121 bis dann noch nicht in Kraft gesetzt, so muss der Bundesrat die Ausführungsbestimmungen gemäss Initiativtext per 2017 vorübergehend auf dem Verordnungsweg erlassen.

3

Onlineumfrage zu den Best Practices

Die Umfrage hatte zum Ziel, innovative und effiziente Projekte zur Förderung des inländischen Fachkräftepotenzials zu identifizieren. Sie sollen anderen Akteuren als Best-Practice-Beispiele dienen können. Der Fokus lag dabei auf Projekten, die entweder den bestehenden Fachkräftepool besser nutzen oder die eine mittel- bis langfristige Erhöhung des Fachkräftenachwuchses anstreben. Auch langfristig angelegte Behördentätigkeit oder ein Ausbildungsauftrag einer Bildungsinstitution galten als Projekte. Angesprochen waren Akteure aus dem Metropolitanraum Zürich, insbesondere Unternehmen, Verbände, Bildungs- und Forschungsinstitutionen sowie Organisationen der öffentlichen Hand.

3.1 Untersuchungsbereich

Fachkräfte:

Damit sind Personen gemeint, die über eine höhere Berufsbildung verfügen oder einen Abschluss an einer höheren Fachschule, einer Fachhochschule oder einer Universität gemäss ISCED 5 und ISCED 6 (International Standard Classification of Education) vorweisen können.

Branchen:

Die Umfrage konzentriert sich auf den 2. Sektor (ohne Bau) und ausgewählte Branchen des 3. Sektors.

Branchen des 2. Sektors:

Konsumgüterindustrie: Nahrungs- und Genussmittel, Textil- und Bekleidungsindustrie, Holz-, Papier- und Druckindustrie

Chemie, Pharma, Kunststoffe: Chemie, Kokerei, Mineralöl; chemisch-pharmazeutische Industrie; Gummi, Kunststoff, Glas, Beton

Investitionsgüter: Metallindustrie; Elektronik, Optik und Uhren; elektrische Ausrüstungen; Maschinenbau; Fahrzeugbau

Energie- und Wasserversorgung: Energie- und Wasserversorgung, Abfallentsorgung, Rückgewinnung, Beseitigung von Umweltverschmutzung

Ausgewählte Branchen des 3. Sektors:

Information und Kommunikation: Telekommunikation; Dienstleistungen in der Informationstechnologie; Informationsdienstleistungen

Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen: Forschung und Entwicklung

Projektkategorien:

Die erhobenen Massnahmen und Projekte konnten folgenden Kategorien zugeordnet werden:

- Verbesserung des kurz- und mittelfristigen Berufsmatches über Weiterbildung
- Austauschprojekte (Alter, Branchen, Kunden, über elektronische Plattformen etc.)
- Ältere Fachkräfte
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Kommunikationsprojekte zur besseren Vermarktung inländischer Ausbildungen

- Breitere Nachwuchsrekrutierung für die Berufsbildung und für MINT-Berufe, insbesondere durch Förderung jugendlicher und frühkindlicher Begeisterung, mit besonderem Fokus auf Mädchen (besserer langfristiger Berufsmatch)
- Erhöhung der Attraktivität der Berufsbildung (Inhalt/Angebot)

Rücklauf:

Zwischen Mitte Juli 2014 und Mitte Oktober 2014 wurden in der Umfrage über 100 Projekte registriert. Bis Mitte Oktober wurden 98 verwertbare Projekte eingegeben; die letzten wurden nach dem offiziellen Abschluss der Umfrage eingetragen. Die Projekte wurden mit einem Onlinefragebogen erfasst. Neben einem ausführlichen Projektbeschreibung wurden weitere Informationen erhoben: zu der ausführenden Institution, dem Wirtschaftszweig, der Art des Projekts, den Kooperationspartnern, der Projektdauer, der Finanzierung und ihrer Aufteilung, der Herkunftsregion, dem Alter und der Herkunft der Zielgruppe, dem Ausbildungsstand der Zielgruppe sowie den Projektergebnissen.

3.2 Verbreitung der Best Practices

Ausgewählte Informationen zu allen verwertbaren Projekten sind auf www.fachkraeftepotenzial.ch einsehbar. Die wertvollen Best Practices können so möglichst weit verbreitet, weiterentwickelt und breit angewendet werden. Die Erfahrung und Innovationskraft aus diesen verstreuten Einzelinitiativen sollen möglichst breit und stark wirken können. Die eingegebenen Projekte bildeten zudem eine Grundlage für die Erarbeitung der Handlungsempfehlungen.

Sechs Projekte wurden in den Workshops als speziell vorbildlich ausgewählt. Sie werden in Kapitel 4 unter den Workshopergebnissen neben anderen vorbildlichen Best-Practice-Beispielen ausführlich vorgestellt. Diese Projekte zeichnen sich durch ein gutes Kosten/Nutzen-Verhältnis, eine grosse Reichweite und nachhaltige Wirkung aus. Zudem sind sie auf andere Organisationen oder Unternehmen übertragbar, innovativ und zum Beispiel in Bezug auf die Zielgruppe, Berufe oder Branchen einzigartig. Wurden mehrere Projekte bezüglich dieser Kriterien gleich bewertet, war ausschlaggebend, wie gut sie eine Lösung bieten auf diejenigen Herausforderungen, die in den Workshops definiert wurden.

3.3 Wichtigste Resultate der Umfrage

Teilnehmende

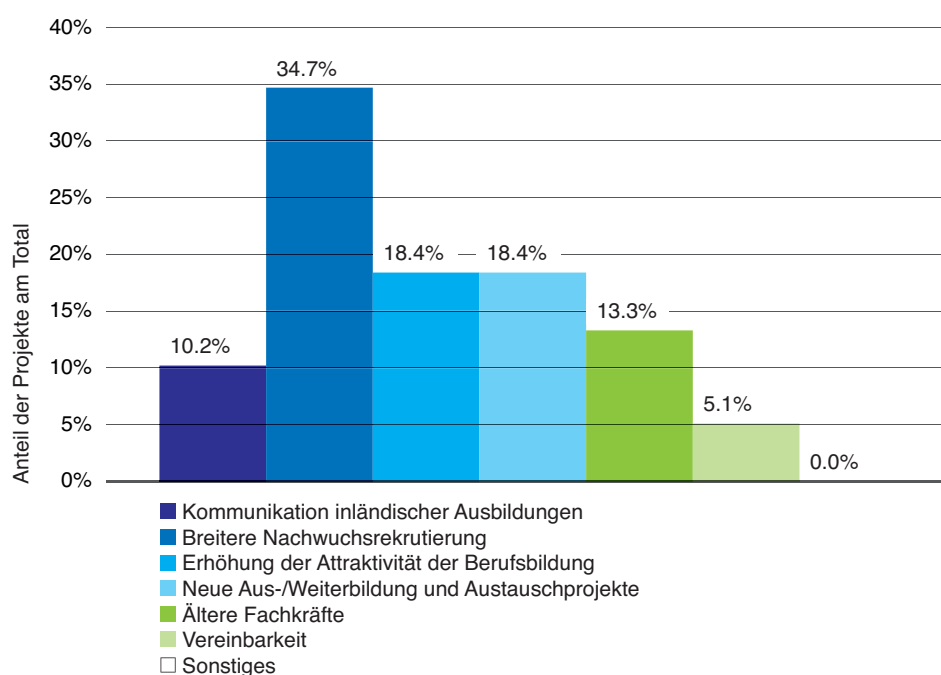
Die meisten Projekteingaben (36%) stammen von Unternehmen, Vereinen und Stiftungen (22%) und Bildungsinstitutionen (16%) machten ebenfalls einen wesentlichen Anteil aus. Projekte aus dem Dienstleistungssektor wurden häufiger registriert (67%) als Projekte aus der Industrie (26%). Während die Projekte aus der Industrie zu einem grossen Teil aus der Investitionsgüterindustrie stammen, sind es bei den Dienstleistungen hauptsächlich die Wirtschaftszweige der freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen sowie der Information und Kommunikation.

Fokus, Partner, Wirksamkeit

Die meisten Projekte fokussieren auf eine breitere Nachwuchsrekrutierung (35%). Häufig beziehen sie sich auch auf eine Attraktivitätssteigerung der Berufsbildung (18%) sowie auf die Einführung neuer Aus- und Weiterbildungen oder auf Austauschprojekte (18%). Bedeutend weniger zahlreich waren hingegen Projekt-

eingaben in den Kategorien «ältere Fachkräfte» (13%), «Kommunikation inländischer Ausbildungen» (10.2%) sowie zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf (5%).

Umfrage zu Best Practices: Projektart



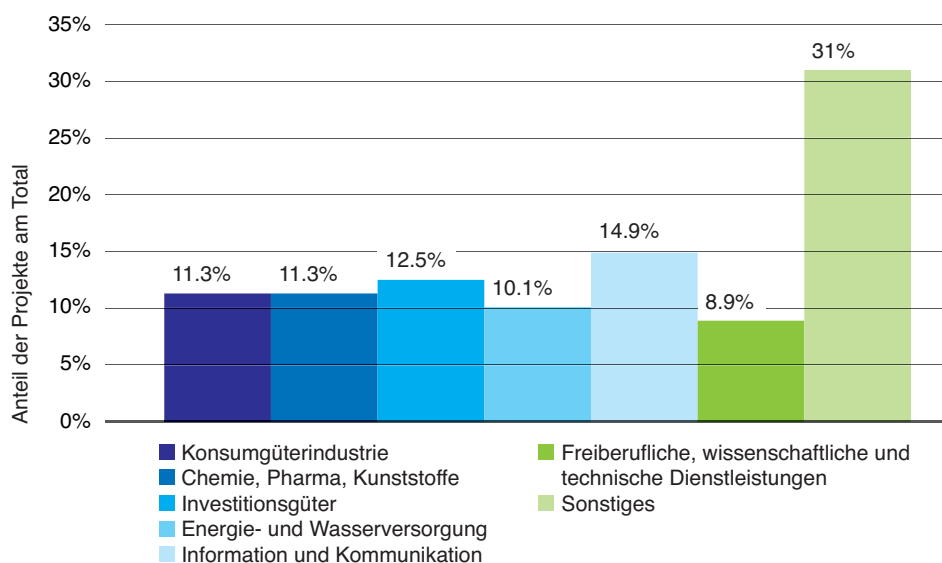
Die wichtigsten Kooperationspartner der Projektausführenden sind Bildungsinstitutionen (27%), Unternehmen (23%), Verbände (19%) sowie die öffentliche Hand (19%). Bei 45% der Projekte übernimmt ein Kooperationspartner mindestens einen Teil der Kosten. Ein grosser Teil der Projekte (39%) strebt eine mittelfristige Wirkung innerhalb von fünf bis zehn Jahren an. Ein etwas geringerer Teil (35%) soll langfristig und der kleinste Teil (26%) kurzfristig wirken. Knapp die Hälfte aller Projekte (48%) umfasst wiederkehrende Massnahmen, 15% der Projekte befinden sich erst in Planung. 3% der Projekte sind bereits abgeschlossen.

Zielgruppen

Knapp ein Drittel der Projekte sind auf Zielgruppen in der gesamten Schweiz ausgerichtet. 13% beziehen sich auf den ganzen Metropolitanraum Zürich, 11% auf den Kanton Zürich und 9% auf St. Gallen.

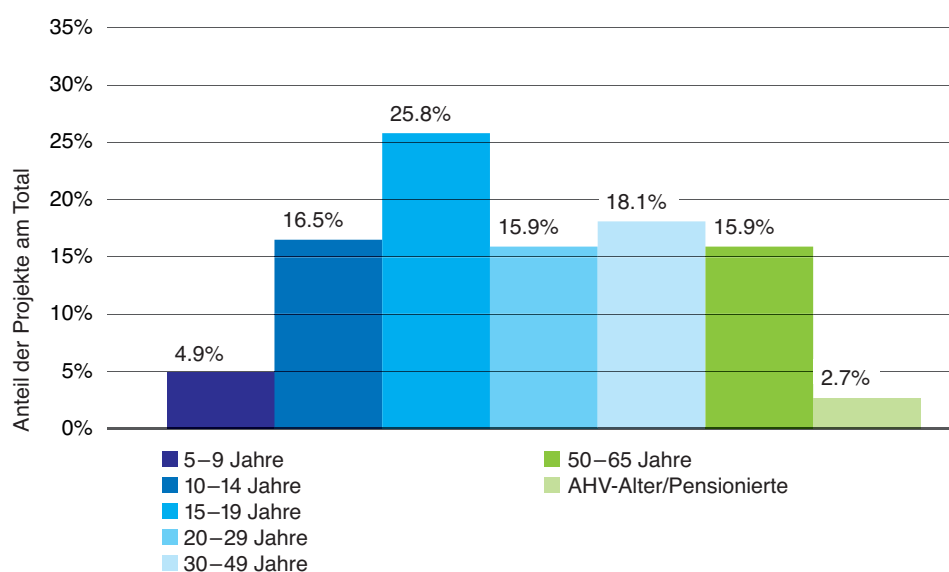
Der grösste Teil der Projekte zielt auf die Erhöhung des Fachkräftepotenzials in der Industrie (42%). Potenzielle Arbeitskräfte aus dem Dienstleistungssektor bilden etwas seltener die Zielgruppe (37%). Innerhalb des Industriesektors ist es vor allem der Wirtschaftszweig Investitionsgüter, der als Zielbranche angegeben wird (12.5%), während die Projekte im Dienstleistungssektor zum grössten Teil den Wirtschaftszweig Information und Kommunikation (15%) betreffen.

Umfrage zu Best Practices: Zielbranchen



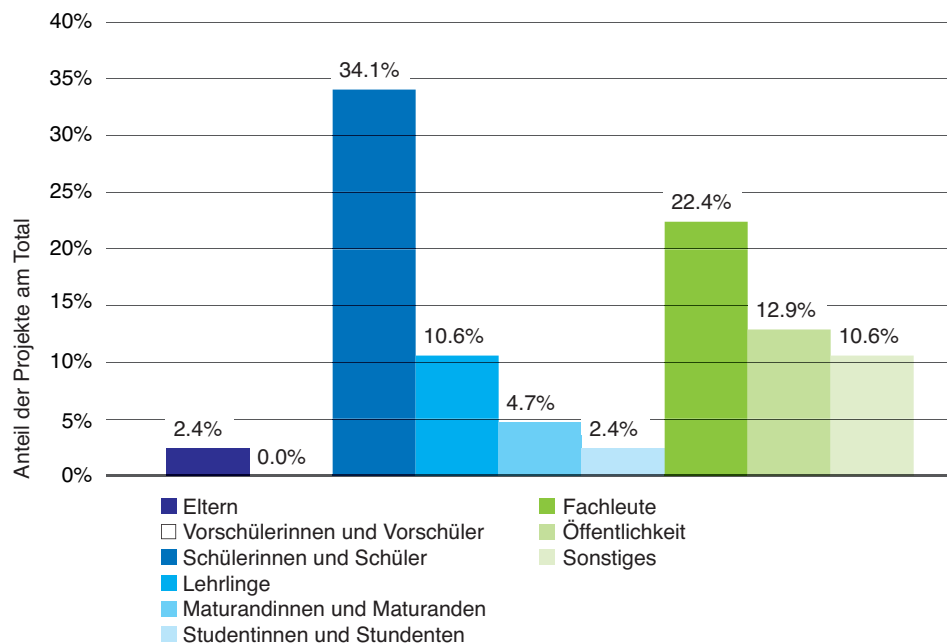
Die Projekte sollen vor allem Jugendliche zwischen fünfzehn und neunzehn Jahren ansprechen (26%). Die Altersgruppe der Zehn- bis Vierzehnjährigen ist durchschnittlich oft im Fokus der Projekte und an Kinder unter zehn Jahren richten sich nur noch 5% der Projekte.

Umfrage zu Best Practices: Alter der Zielgruppen



Ein Drittel der Projekte soll Schülerinnen und Schüler ansprechen, 22% der Projekte bezeichnen Fachleute als Hauptzielgruppe der Kommunikation. Fast keine Projekte zielen auf Vorschülerinnen und Vorschüler, Eltern oder Studentinnen und Studenten ab.

Umfrage zu Best Practices: Hauptzielgruppe der Kommunikation



Projektkosten, Finanzierung, Duplizierbarkeit

Bei knapp zwei Dritteln der Projekte ist die langfristige Finanzierung gesichert. Bei einem Drittel hingegen nicht. In knapp 70% der Fälle dürfte es nicht bei einem einmaligen Projekt bleiben, da die Überführung in eine dauerhafte Organisation absehbar ist. Die Eingaben unterscheiden sich bezüglich ihrer Projektkosten stark. Sie reichen von knapp 5000 Franken bis zu 1 Million Franken, der Mittelwert liegt etwas über 500 000 Franken. Etwa 90% der Projekte sind nach Angaben der Projektausführenden duplizierbar. Dabei ist in den meisten Fällen (90%) sowohl mit geringeren Aufbaukosten als auch mit tieferen laufenden Kosten zu rechnen.

4

Bestandsanalyse nach Projektkategorien

Nach der Onlineumfrage bei Unternehmen, Wirtschaftsverbänden, Bildungs- und Forschungsinstitutionen sowie Organisationen der öffentlichen Hand aus dem Metropolitanraum Zürich wurden die Projekte zur Förderung des inländischen Fachkräftepotenzials gemäss den in Kapitel 3 aufgeführten Projektkategorien ausgewertet. Diese SWOT-Analysen wurden von der Projektleitung und dem Projektteam vorbereitet. In den Workshops 1 und 2 haben die Teilnehmenden aus allen acht Kantonen, den Unternehmen, den Verbänden, Bildungs- und Forschungsinstitutionen sowie der öffentlichen Hand die Analyse diskutiert und mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung ergänzt. Die Resultate sind nachfolgend ausgeführt, strukturiert nach den verschiedenen Themenbereichen der Workshops 1 bis 3. Eine Ausnahme im Vorgehen bildet Workshop 3, bei welchem die Anliegen der Unternehmen direkt aufgenommen und im Gespräch mit anwesenden Fachleuten sowie Kantonsvertreterinnen und -vertretern Handlungsempfehlungen erarbeitet wurden.

4.1 Kommunikation inländischer Ausbildungen

Hintergrund

Die Schweiz ist stolz auf ihr duales Berufsbildungssystem und seine Durchlässigkeit. Doch dieses Bildungssystem steht vor neuen Herausforderungen aufgrund der Internationalisierung, des technologischen Wandels, der zunehmenden Konkurrenz durch Arbeitskräfte mit ausländischen Bildungsabschlüssen und einer Zunahme ausländischer Unternehmenskader. In diesem dynamischen Umfeld kann sich der Wert einer Ausbildung sowohl für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wie auch für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber verändern. Deshalb nimmt in der Gesellschaft auch das Wissen darüber ab, welche Chancen und Risiken die verschiedenen Ausbildungen mit sich bringen. Dies kann zu Fehlschlüssen und einseitigem Streben nach einer akademischen Ausbildung führen. Der Fachkräftemangel betrifft überdurchschnittlich viele naturwissenschaftlich-technische Berufe. Die Kommunikation über Ausbildungswege muss deshalb versuchen, das Interesse für entsprechende Ausbildungen zu erhöhen.

Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren

Die SWOT-Analyse zur Förderung des Fachkräftepotenzials durch die Kommunikation inländischer Ausbildungen zeigt folgendes Bild:

Stärken

- Der Handlungsbedarf bezüglich einer besseren und intensiveren Kommunikation zu den Ausbildungswegen ist erkannt.
- Die eingegebenen Kommunikationsprojekte verfügen über angemessene finanzielle Mittel. Im Durchschnitt liegen diese bei rund 850 000 CHF.
- Die Kommunikationsprojekte erreichen durchschnittlich ungefähr 25 000 Personen.
- Vorhandene Allianzen unter Verbänden und unter Unternehmen können in der Kommunikation gut genutzt werden.
- Die Kommunikationsprojekte haben die Erwartungen gemäss Selbsteinschätzung der Projektausführenden erfüllt.
- Eine breite Kostenbeteiligung verschiedener Kommunikationspartner weist auf gute Zusammenarbeit hin.
- Die Berufs- und Branchenverbände als wichtige Interessenvertreter sind involviert.
- Ein Wertewandel lässt Unternehmen und Verbände beim Anwerben von Fachkräften aktiver kommunizieren.

Chancen

- Neue Projekte sind in der Startphase oder in Planung und garantieren eine kontinuierliche Kommunikation.
- Allianzen zwischen den Kommunikationspartnern werden weiter entwickelt, um Synergien zu nutzen.
- Die öffentliche Wahrnehmung und die politische Aufmerksamkeit sind zurzeit gross.
- Gesellschaftlicher und technologischer Wandel bietet Möglichkeiten für innovative Kommunikationsmassnahmen.
- BIZ/Berufsberatende können verstärkt einbezogen und auf dem Laufenden gehalten werden.
- Zahlreiche, eher unbekannte Projekte von Unternehmen und Verbänden auf lokaler Ebene können andernorts und von anderen Organisationen ebenfalls umgesetzt werden.
- Für eine effektive Kommunikation soll vermehrt der direkte Zugang zu Schulen und Eltern genutzt werden.
- Der Wettbewerb um die besten Talente in den Branchen kann eine Chance für effiziente Kommunikation darstellen.
- Frühere Information in Schulen (spätestens ab Mittelstufe) soll möglich sein und angestrebt werden.

Schwächen

- Schwerfälligkeit bei Kampagnen muss durch Effizienz wettgemacht werden. Es braucht kurze, themenorientierte Kampagnen.
- Die Zielgruppendefinition bei bestehenden Kampagnen ist teilweise ungenügend (falsche Botschaft für falsche Zielgruppe).
- Die Medienarbeit scheint bisher vernachlässigt worden zu sein.
- Verbände und Unternehmen haben zu selten breitere Kommunikationsprojekte lanciert.
- Traditionelle Sichtweisen auf die Berufsbildung und akademische Ausbildungen erschweren nötige neue Ansätze und Kommunikationslösungen.
- Unterschiedliche Regulierungen (z.B. bei Hochschulen) bezüglich Zulassungen und Anerkennung von Aus- und Weiterbildungen erschweren einheitliche Kommunikationskampagnen.
- Die Mittel sind unterschiedlich auf Stiftungen, Vereine und Verbände verteilt. Stiftungen und Vereine wenden mehr finanzielle Mittel für Kommunikationskampagnen auf.
- Bei der Durchlässigkeit herrscht Unklarheit; Berufsabschlüsse und Ausbildungen sind zu wenig transparent und vergleichbar.

Gefahren

- Der Wettbewerb um die besten Talente kann in den Branchen zu destruktiver Rivalität führen und die Kommunikation behindern.
- Kampagnen für lebenslanges Lernen müssen auch Erwachsene ohne oder mit geringer formaler Bildung ansprechen. Wichtig ist die Lebenserfahrung als Bildungsfundament.
- Bildungswege sollten nicht gegeneinander ausgespielt werden – zum Beispiel praktisch gegen akademisch.
- Erfüllte Erwartungen vergangener Kampagnen sollten eine Fortsetzung nicht verhindern. Kampagnen sollen langfristig oder bestenfalls permanent geplant werden.
- Haltungen und Erwartungen von Eltern bezüglich der Berufswahl ihrer Kinder können die Kommunikation mit diesen erschweren.
- Partikularinteressen können die Kommunikation hemmen.
- Notenbasierte Selektion und Berufswahl kann bisher erfolgreiche Kommunikation wirkungslos machen.

Die bestehenden Projekte und die SWOT-Analyse zeigen, dass bei der Kommunikation zu inländischen Ausbildungen das Rad nicht neu erfunden werden muss. Zusätzlicher Handlungsbedarf ist erkannt und die finanziellen Mittel für Kampagnen sind vorhanden. Bestehende Initiativen müssen fortgeführt, stärker miteinander vernetzt und teilweise müssen neue Schwerpunkte gesetzt werden. Die Umfrageresultate zeigen, dass verschiedene Akteure – von Unternehmen über Branchenverbände bis zu Kantonen – unabhängige und auf Eigeninitiative basierende Informationskampagnen führen. Die nötigen finanziellen Mittel dafür stehen ihnen zur Verfügung. Nach Angaben der Projektdurchführenden erreichen sie mit den Kampagnen grosse Gruppen; gemäss den Eingaben in der Umfrage sind es im Durchschnitt etwa 25 000 Personen.

Es bestehen Möglichkeiten und Chancen die Zusammenarbeit zwischen Verbänden, Schulen, Eltern und Berufsberatenden weiter zu entwickeln. Verbesserungspotenzial ist auch bei der Zielgruppendefinition und der Medienarbeit vorhanden. Zum Beispiel wurden Lehrlingskampagnen gestartet, die junge Leute mit jugendumgangssprachlichen Ausdrücken anspricht. Dabei besteht das Risiko, dass die zukünftigen Lehrlinge die Kampagne verstehen, nicht aber deren Eltern. Werbekampagnen könnten die Eltern, die bei der Berufswahl ihrer Kinder rationale Argumente wie Einkommen, Zukunftssicherheit oder Jobprestige stärker gewichten, noch besser ansprechen. Die Workshopteilnehmenden betonen ausdrücklich, wie wichtig die Ansprache der Eltern in der Information über Erstausbildungen ist. Bei Zweit- oder Weiterbildungen kann der Kommunikationsfokus hingegen ganz auf den Weiterzubildenden liegen.

Kampagnen, die sich an Eltern, Kinder, Mütter, Quereinsteigende, Migranten oder ein internationales Umfeld richten, müssen für die jeweilige Zielgruppe unbedingt verständlich sein. Vor allem die Durchlässigkeit und Karriereaussichten von Weiterbildungen müssen hervorgehoben werden. Die Kampagnen müssen umfassend über alle Bildungsoptionen und die möglichen Wege dazu auf allen Kommunikationskanälen informieren. Auch über aktuelle Entwicklungen bei Löhnen, Arbeitslosigkeit, Aufstiegsperspektiven und anderen Themen soll regelmässig und möglichst breit informiert werden. Auch dabei sollte der Fokus nicht nur auf Schülerinnen und Schüler gelegt werden, sondern auch auf Eltern, Berufsberaterinnen und Berufsberater, Maturandinnen und Maturanden oder Personen, die ein Universitätsstudium abbrechen. Wichtig ist zudem, alle Personen im erwerbsfähigen Alter anzusprechen – gerade auch bei Kampagnen, die sich speziell an Frauen richten. Das Fachkräftepotenzial bei Mädchen und jungen Frauen wird gerade in naturwissenschaftlich-technischen Berufen schlecht ausgeschöpft. Eine stärkere Ausrichtung der Kommunikation auf diese Zielgruppe ist deshalb naheliegend. Von grosser Bedeutung ist auch die Information und Kommunikation über inländische Ausbildungen bei ausländischen Personalfach- und Kaderleuten, denn bei ihnen besteht die Gefahr, dass sie den Wert von Berufslehren unterschätzen.

Von Fachkräftemangel betroffene Unternehmen könnten vermehrt direkt mit der Öffentlichkeit kommunizieren. Wichtig ist, althergebrachte Überzeugungen zur Bildung zu überdenken und neue Herausforderungen anzuerkennen. Berufsbildung und akademische Ausbildungen dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden. Auch aus diesem Grund sollten die inhaltlichen Unterschiede zwischen Fachhochschulen und Universitäten bestehen bleiben. Der starke Praxisbezug der Fachhochschulen und der wissenschaftliche Fokus der Universitäten müssen daher erhalten und klar kommuniziert werden.

Unternehmen und Berufsverbände sollten bestrebt sein, Arbeitsmöglichkeiten für Quer- und Wiedereinsteigende wirksam bekannt zu machen. Wünschenswert wäre zudem eine intensive Kommunikation an Schulen mit Informationen für Kinder und Lehrpersonen sowie Angebote für Klassenbesuche in Betrieben. Welche Ausbildungsanforderungen Unternehmen in Zukunft stellen, muss objektiv kommuniziert werden.

Branchenrivalität soll nicht zu destruktiven Kampagnen führen, sondern vermehrt genutzt werden, um gute Kommunikationsideen zu entwickeln. Über die grosse Bedeutung und die Chancen der Höherqualifizierung und der Durchlässigkeit des dualen Systems muss offensiv informiert werden. Sie sollen gefördert werden, auch wenn dadurch für einzelne Betriebe die Gefahr des Verlusts der besten Arbeitskräfte besteht. Denn das betriebswirtschaftliche Interesse einzelner Unternehmen an guten Arbeitskräften ist grundsätzlich weniger stark zu gewichten als das volkswirtschaftliche Interesse an der Höherqualifizierung von Lehrabgängerinnen und Lehrabgängern.

Über unterschiedliche Bildungswege soll ausgewogen informiert werden. Dabei muss die Zielgruppe intelligent fokussiert und bedarfsgerecht kommuniziert werden: Die Zielgruppe muss eine Kampagne und deren Argumente verstehen. Dies ist besonders wichtig bei Kindern und Eltern.

Der Fachkräftemangel betrifft vor allem technisch-naturwissenschaftliche Berufe in der Informatik und im Ingenieurwesen. Um ihm entgegenzuwirken, muss schon bei kleinen Kindern damit begonnen werden, sie für technologische Entwicklungen und naturwissenschaftliche Phänomene zu begeistern. In diesem Bereich existieren verschiedenste Projekte und Projektideen, die weiterverbreitet und dupliziert werden können und sollen. Dies gilt besonders für Projekte, die Lehrerinnen und Lehrer motivieren, mit Schülerinnen und Schülern technische und naturwissenschaftliche Fragen zu behandeln. Mathematik hat in der Berufswahl eine besondere Bedeutung, denn der Erfolg in diesem Fach ist entscheidend dafür, welche Berufs- oder Studienrichtung junge Erwachsene einschlagen. Der Vermittlung und Beurteilung von Mathematikwissen gilt es deshalb besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Best Practices

Die Abteilung Informatik der **Hochschule für Technik Rapperswil** nutzt mit ihrem Projekt **HSR AppQuest** das Interesse Jugendlicher an Mobiltechnik, um ihnen vertiefte Kenntnisse zu Smartphones und Software-Entwicklung zu vermitteln. Nach dem Einführungstag «Boot-Camp» entwickeln Jugendliche mit bereits vorhandenen Informatikgrundkenntnissen in Zweiertteams in einem zwölfwöchigen Wettbewerb vier eigene Apps mit vorgegebener Funktionalität. Jedes Team wird durch eine Person der HSR betreut und arbeitet ungefähr einen halben Tag pro Woche. An der abschliessenden Veranstaltung «Treasure Hunt» lösen die Teams mit ihren Apps Aufgaben und sammeln Punkte. Als Preise winken Smartphones und Tablets. Das Projekt wurde 2012 gestartet und kann beliebig oft durchgeführt werden. Die Reichweite ist bei guter Kommunikation gross. Das Projekt wird unterstützt von ABACUS Business Software und Zühlke Engineering AG. www.appquest.hsr.ch

Beim Projekt **ETH Studienwoche der ETH** kann zukünftigen Studenten mit einfachen und weitgehend vorhandenen Mitteln ein Einblick in technische Studiengänge ermöglicht werden. Mittelschülerinnen und -schüler erhalten während einer Woche Zugang zu einer Studienrichtung an der ETH und bearbeiten gemeinsam mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ein Projekt. Sie erhalten einen Einblick in die wissenschaftliche Arbeitsweise und aktuelle Forschung sowie in berufliche Tätigkeitsfelder an einer der führenden technisch-naturwissenschaftlichen Hochschulen. Die Studienwochen werden seit dem Jahr 2003 mit Beteiligung verschiedener Departemente durchgeführt. Das Projekt kann jährlich wiederholt und von anderen Bildungsinstitutionen adaptiert werden. www.ethz.ch/de/studium/bachelor/orientierungsanlaesse/studienwochen.html

Beim Projekt **Kinderforschen.ch des Instituts Unterstrass** werden Lehrpersonen durch einen Weiterbildungskurs zu Multiplikatoren. Sie sollen bei den Lehrpersonen Neugier und Faszination für naturwissenschaftliche Phänomene wecken. Im Weiterbildungskurs erarbeitete Ideen und Unterrichtssequenzen übertragen die Begeisterung auf die Kinder. Sie werden motiviert, die Natur zu erfahren und mit naturwissenschaftlichen Methoden zu erforschen. Das Projekt wird seit 2008 durchgeführt und erreicht über die Lehrpersonen ein grosses Zielpublikum. www.kinderforschen.ch

4.2 Breitere Nachwuchsförderung

Hintergrund

Um das Angebot an Fachkräften in MINT-Berufen zu erhöhen, muss die Nachwuchsrekrutierung möglichst breit ausgerichtet sein. Als Zielgruppe sollen Kinder aller Bevölkerungsschichten und deren Eltern angesprochen werden. Ideal wäre, wenn alle Kinder und Jugendlichen mit entsprechender Begabung früh einen Zugang zu diesen Tätigkeiten erhalten und in der Familie und der Schule angemessen gefördert würden, unabhängig von der Tätigkeit ihrer Eltern und geschlechtsspezifischen Vorurteilen. So könnten die Begabungen der Jugendlichen am besten zum Tragen kommen und das Fachkräfteangebot würde am effizientesten ansteigen. Umschulungen in späteren Jahren stellen dagegen einen Umweg dar, der mit Zeitverlust und Mehrkosten verbunden ist. Für die folgende Stärke-Schwäche-Analyse wurden die Resultate der Umfrage, empirische Forschungsergebnisse sowie die Erfahrungsberichte der Workshopteilnehmenden zusammengetragen.

Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren

Die SWOT-Analyse zur Förderung des Fachkräftepotenzials durch eine breitere Nachwuchsrekrutierung zeigt folgendes Bild:

Stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Berufsbildung und Hochschulen sind international top. • Die Berufsbildung bietet einen guten Einstieg in MINT-Berufe. • MINT-Berufe, v.a. Ingenieure, geniessen ein gutes Image. • Ein flexibler Arbeitsmarkt bietet viele Beschäftigungschancen. • Breites Engagement von Verbänden, ODA, Kantonen und des Bunds. • Viele originelle Initiativen zur Nachwuchsförderung sind vorhanden. • Das Potenzial der Mädchen für den MINT-Nachwuchs ist erkannt. • Eltern und Schule fördern das Interesse von Mädchen und Buben für Naturwissenschaften gleichermassen.² 	<ul style="list-style-type: none"> • Synergien zwischen den einzelnen Massnahmen werden wenig genutzt. • Wenige Initiativen zur Frühförderung von Fünf- bis Neunjährigen für MINT-Themen. • Eltern werden kaum angesprochen. • Mathematik und in geringerem Mass auch Physik sind Schlüssel-qualifikationen für MINT-Berufe, bei Jugendlichen aber wenig beliebt; die Unterrichtsgestaltung und die Notengebung sollten deshalb analysiert und optimiert werden.² • Eltern und Schule fördern das Technikverständnis von Kindern zu wenig, vor allem bei Töchtern.² 	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Reformdruck: Bildungssystem, Umsetzung MEI, Unternehmen (Lehrlinge). • Die Karriereorientierung von Mädchen und Frauen nimmt dank gesellschaftlichem Wandel zu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demografischer Wandel und Akademisierung senken den Berufsnachwuchs. • Der strukturelle Wandel entwertet frühere Ausbildungen. • Der Konkurrenzkampf zwischen Industrie und Gewerbe um gute Fachkräfte verhindert Kooperation. • Das Arbeitsumfeld der Industrie ist noch wenig an intrinsisch motivierte Arbeitnehmende und solche mit Elternpflichten angepasst, v.a. bei KMU.³ 	

² Siehe Resultate der Studie der Schweizer Akademien der Wissenschaften von 2014.

³ Für Mädchen sind Karriere, Einkommen und Ansehen meist weniger wichtig als für Knaben; dafür legen sie mehr Wert auf eine vielseitige Tätigkeit oder selbstständiges Arbeiten. Flexible Arbeitszeitmodelle scheinen gemäss der Onlineumfrage erst in einzelnen grossen Industrieunternehmen umgesetzt zu werden. Siehe dazu Kapitel 3.

Die Akademien der Wissenschaften Schweiz haben 2014 eine Studie zu den Interessen von Kindern und Jugendlichen an naturwissenschaftlichen und technischen Fächern verfasst. Sie vermittelt interessante Einsichten zu den Stärken und Schwächen der Nachwuchsförderungen in den MINT-Fächern. Ihre wichtigsten Aussagen sind in die folgende Analyse eingeflossen. Nicht überraschend ist das Ergebnis, dass Mathematik und in geringerem Mass auch Physik Schlüsselqualifikationen für MINT-Berufe sind. Gleichzeitig sind die Fächer aber bei Jugendlichen wenig beliebt.⁴ Aufhorchen lässt, dass die Autoren der Studie empfehlen, die Unterrichtsgestaltung und die Notengebung genauer unter die Lupe zu nehmen und zu verbessern. Sehr relevant für die Nachwuchsförderung bei MINT-Berufen ist zudem die Erkenntnis, dass das Technikverständnis der Kinder weder von Eltern noch Schule ausreichend gefördert wird. Dies gilt besonders für Mädchen. Diese Vernachlässigung steht im Gegensatz dazu, dass namentlich Unternehmen und Bildungsinstitutionen das Potenzial der Mädchen für den MINT-Nachwuchs sehr wohl erkannt haben. Bei den Naturwissenschaften werden Mädchen und Buben gemäss Studie gleichermassen gefördert. Besonders interessant ist das Resultat, dass Buben sich stark an beruflichen Aufstiegschancen und Einkommensmöglichkeiten orientieren, während sich Mädchen eher für Berufe interessieren, die ihnen eine vielseitige und selbstständige Tätigkeit bieten.⁵ Die Diskussionen in den Workshops haben gezeigt, dass das Arbeitsumfeld in Industriebetrieben wenig auf eher intrinsisch motivierte Arbeitnehmende ausgerichtet ist. Es herrscht das Modell der Fachkraft vor, welche die Erhöhung ihres Einkommens und ihrer beruflichen Position an die erste Stelle setzt. Entsprechend sind auch Management- und Personalführungsmodelle auf diese Werthaltung ausgerichtet.

In der Metropolitanregion Zürich ist die Nachwuchsförderung bei Fachkräften vor allem im MINT-Bereich gut aufgegleist. Die Best Practices (siehe Kasten auf Seite 31) zeigen ausgesprochen originelle Initiativen, die von Fachleuten aus dem Arbeitsleben und Bildungsbereich mit viel Engagement auf die Beine gestellt und umgesetzt werden. Gemäss den Umfrageresultaten in Kapitel 3 sind diesem Bereich mit rund 35% überdurchschnittlich viele Massnahmen zur besseren Nutzung des inländischen Fachkräftepotenzials zuzuordnen. Mehr als die Hälfte der Massnahmen dient dem Ziel, das Angebot an Fachkräften in der Industrie zu erhöhen. Die Trägerschaften der Organisationen, die diese Massnahmen umsetzen, stammen zu gleichen Teilen aus öffentlichen Körperschaften (Bund, Kantone, Bildungsinstitutionen), Unternehmen sowie Verbänden oder Stiftungen. Kritisieren kann man lediglich, dass diese einzelnen Initiativen untereinander wenig koordiniert sind und Synergien wenig genutzt werden. Die Schweizer Akademien der Technischen Wissenschaften tragen mit ihrer Website viel dazu bei, bestehende Massnahmen zu überblicken und Lehrpersonen zu informieren (educa.MINT).

Die Ergebnisse der Onlineumfrage (siehe Grafik in Kapitel 3) zeigen, dass nur 10% der erfassten Massnahmen auf 5- bis 9-Jährige zugeschnitten sind. Innerhalb der Gruppe der Nachwuchsfördermassnahmen sind es sogar nur rund 5%. Bei deutlich unter 5% aller Massnahmen wurden in der Umfrage die Eltern als Hauptzielgruppe der Kommunikation angegeben. Betrachtet man nur die Nachwuchsförderprojekte, bleibt dieser Anteil unverändert. Diese Resultate erstaunen, denn Eltern und Fachleute aus dem Bereich Bildung und Pädagogik bekundeten an den Workshops einhellig, dass Kinder unter zwölf Jahren für neue Bereiche und Erfahrungen einfacher zu begeistern sind als ältere. Die Altersgruppe der unter Zwölfjährigen sollte

⁴ Siehe Resultate der Studie der Schweizer Akademien der Wissenschaften von 2014.

⁵ Für Mädchen sind Karriere, Einkommen und Ansehen meist weniger wichtig als für Knaben; dafür legen sie mehr Wert auf eine vielseitige Tätigkeit oder selbstständiges Arbeiten. Flexible Arbeitszeitmodelle scheinen gemäss der Onlineumfrage erst in einzelnen grossen Industrieunternehmen umgesetzt zu werden. Siehe dazu Kapitel 3.

demnach im Hauptfokus der Massnahmen stehen und deren Anteil über 10% betragen. Bei Kindern dieser Altersgruppe sind die Eltern immer noch die wichtigsten Ansprechpersonen. Deshalb waren sie als Hauptzielgruppe von Massnahmen mit nur 5% zu wenig berücksichtigt.

Der Schweizer Arbeitsmarkt ist im internationalen Vergleich sehr flexibel und anpassungsfähig und bietet damit eine gute Ausgangslage, um die Nachwuchsförderung generell und insbesondere für MINT-Berufe zu intensivieren. Die international sehr renommierten Hochschulen in der Schweiz – namentlich im Metropolitanraum Zürich – und das anpassungsfähige Berufsbildungssystem der Schweiz ergänzen diese Rahmenbedingungen ideal.

Die stärkere Karriereorientierung von Mädchen und Frauen bietet neue Chancen, das Fachkräfteangebot zu erhöhen. Sie dürfte dazu beitragen, MINT-Berufe auch für Mädchen attraktiver zu machen. Diese Berufe bieten bei entsprechender Ausbildungsbereitschaft generell gute Einkommens- und Aufstiegsperspektiven. Damit sich das Potenzial von Mädchen und Frauen voll realisieren lässt, sind allerdings weitere Anpassungen des Arbeitsumfelds und der institutionellen Rahmenbedingungen in der Metropolitanregion Zürich notwendig. Einerseits muss das Steuer- und Abgabesystem reformiert werden, damit die Erwerbstätigkeit von Zweitverdienenden und Müttern finanziell lohnend wird (siehe dazu die Massnahmen im nachfolgenden Bereich).

Andererseits müssen für die Nachwuchsförderung die Arbeitsbedingungen in der Industrie anders ausgestaltet werden und die Öffentlichkeit muss darüber informiert werden. Wenn die Industrieunternehmen Mädchen und Frauen nicht glaubwürdig vermitteln können, dass ihre Arbeitsbedingungen auch für sie interessant sind, können sie dieses Potenzial für MINT-Berufe und andere Industrieberufe mit hohem Fachkräftemangel nicht ausschöpfen. Auch bei dieser Zielgruppe dürfte die Information der Eltern eine bedeutende Rolle spielen. Die hohe Attraktivität des Apothekerberufs für naturwissenschaftlich interessierte Frauen zeigt anschaulich, wie wichtig die Arbeitsbedingungen für die Berufswahl sind.

Die demografische Entwicklung und die Annahme der Initiative «Gegen Masseneinwanderung» erhöhen zwar den Fachkräftemangel in den nächsten Jahren stark, zwingen aber das politische System der Schweiz zu Reformen, um die inländischen Fachkräfte besser zu nutzen und den Nachwuchs für MINT-Berufe besser zu fördern. Dieser Druck war aber nach dem Ermessen der Workshopteilnehmenden bisher nicht ausreichend, um nennenswerte Fortschritte zu erzielen. Wichtig ist es deshalb, dass die angedachten und entwickelten Projekte zur besseren Förderung des Nachwuchses für MINT-Berufe und andere Berufe mit hohem Fachkräftemangel umgesetzt und weiter verbreitet werden. Ein gewisser Konkurrenzdruck zwischen Industrie und Gewerbe bei der Rekrutierung wird als hinderlich für die sinnvolle Kooperation gesehen. Initiativen, die Konkurrenzsituationen mit Verbundlösungen überwinden helfen und den Nachwuchs für alle Beteiligten fördern sollen, werden als vorbildlich erachtet und anderen vorgezogen. Ein Beispiel dafür ist das Projekt «Go tec» aus Schaffhausen.

Best Practices

«**Electronics4you**» der **HSR Hochschule für Technik Rapperswil**: Während eines Semesters verbringen Zwölf- bis Siebzehnjährige aus Sekundarschulen und Gymnasien einen Abend pro Woche an einer Hochschule mit der Herstellung elektronischer Geräte. «Electronics4you» zeigt Jugendlichen so die Welt der Elektronik. Anhand konkreter Projekte wird ihnen Interesse und Freude an der Technik und deren Anwendungen vermittelt. Ausserdem lernen sie die Berufsperspektiven des Elektronikers und verwandter Berufe (Ingenieure, Automaten, Informatiker usw.) kennen. Zu den Highlights gehören die eigene Herstellung einer Soundbox für iPad/iPhone oder eines GPS-Empfängers. Das Projekt besteht seit sechs Jahren für die Kantone ZH, SG, SZ und ist gut etabliert. Die Kursnachfrage übersteigt die vorhandenen Kapazitäten.
www.electronics4you.cc

In einer vom Unternehmen **ti&m AG** organisierten Kurswoche mit dem Titel «**Hack an app**» lernen Schülerinnen und Schüler, eine App für iOS oder Android zu entwickeln. Dabei werden sie von Informatikdozentinnen der FHNW und Informatikerinnen der ti&m AG unterstützt. Die Entwicklung einer App beinhaltet Tätigkeiten wie Projektleitung, Konzeptarbeit, User Interface Design und die eigentliche Programmierung. Zusammen mit Gleichaltrigen erarbeiten die Schülerinnen und Schüler eigene Lösungen für eine interaktive und mobile Schülerzeitung für Smartphone, Tablet und PC. Der Kurs wird von Software-Ingenieuren der ti&m AG geleitet. Sie haben ihre Begeisterung für moderne Technologien zum Beruf gemacht und möchten den Jugendlichen mit diesem Programm den Spass an ihrem Beruf vermitteln. Der Kurs findet auf dem Campus der Hochschule für Technik FHNW in Brugg-Windisch statt. Er kann auch als Projektwoche an einer Schule in der gesamten Schweiz gebucht werden und eignet sich für Jugendliche zwischen zwölf und sechzehn Jahren.
www.ti8m.ch/hackanapp.html

«**Go tec Schaffhausen**» ist eine Initiative der **Industrie- und Wirtschafts-Vereinigung Schaffhausen (IVS)**. Sie hat zum Ziel, bei Kindern und Jugendlichen aus der Region die Faszination für Technik zu fördern. In verschiedenen Kursen können diese im go tec!-Labor verschiedene praktische Experimente in den Themenbereichen Elektronik, Verpackungstechnologie, Chemie und Physik machen. Sie bauen zum Beispiel ein Fernrohr, einen kleinen Roboter oder eine Alarmanlage. Die Pädagogische Hochschule Schaffhausen stellt sicher, dass die Kurse und Workshops mit dem Lehrplan abgestimmt sind. Weitere Angebote wie die «Career Days» zeigen Jugendlichen, ihren Eltern und Lehrpersonen die vielfältigen Berufseinstiegs- und Aufstiegsmöglichkeiten im Bereich Technik auf. Weitere Kommunikations- und Informationsmassnahmen von «go tec! Schaffhausen» verbessern das Image der technischen Berufe. Die Initiative ist eine Verbundlösung von Industrie, Wirtschaft, Wirtschaftsförderung und dem Erziehungsdepartement des Kantons Schaffhausen. Damit sind die drei Bereiche ideal vernetzt.
www.go-tec.ch

Die Best Practices der Kategorien «Erhöhung der Attraktivität der Berufsbildung» und «Kommunikation der inländischen Ausbildungen» enthalten vorbildliche Massnahmen, die für die Nachwuchsförderung relevant sind. Dies betrifft namentlich das Projekt «Technolino» der Kindercity Zürich in Volketswil. Es ist im Massnahmenbereich «Erhöhung der Attraktivität der Berufsbildung» auf Seite 34 aufgeführt.

4.3 Die Attraktivität der Berufsbildung erhöhen

Hintergrund

Die Berufsbildung legt vor allem in technischen Bereichen häufig den Grundstein zur Ausbildung hoch qualifizierter Fachkräfte. Sie bildet in der Regel nahe an den Bedürfnissen der Betriebe aus. Das schweizerische System bietet die Möglichkeit, eine Berufsmatura abzuschliessen oder die Matura über eine Passerelle nachzuholen, und ermöglicht so, nach Abschluss einer Berufslehre eine tertiäre Ausbildung an einer Fachhochschule oder Universität zu erlangen. Auch ohne Matura ist eine tertiäre Ausbildung im Anschluss an die Berufsausbildung möglich (höhere Fachschule, höheres Berufs- oder Fachdiplom, z.B. eidg. Fachausweis, Meisterdiplom). Um die Attraktivität der Berufsbildung zu steigern, müssen sich Berufsleute weiter und höher qualifizieren können.

Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren

Die SWOT-Analyse für die Förderung der Attraktivität der Berufsbildung zeigt folgendes Bild:

Stärken

- Die Berufsbildung ist flexibel, durchlässig und damit attraktiv.
- Das Berufsbildungssystem ist effizient.
- Die Partner arbeiten gut zusammen.
- Das Engagement für die Berufsbildung ist gross (Bund, Kantone, OdA, Betriebe usw.)
- Betriebe engagieren sich stark, um Fachkräfte zu gewinnen.

Chancen

- Die Berufsbildung bildet nahe am Arbeitsmarkt aus und kann entsprechend rasch auf eine veränderte Arbeitskräftenachfrage und technische Entwicklungen reagieren.
- Es besteht ein breiter gesellschaftlicher und politischer Konsens darüber, dass die Berufsbildung gestärkt und weiterentwickelt werden soll.

Schwächen

- Die Komplexität des Systems ist schwer kommunizierbar.
- Das Prestige der Berufsbildung ist tiefer als dasjenige allgemeinbildender Ausbildungen.
- Anpassungen sind teils schwerfällig und langsam aufgrund von Verbundpartnerschaften.
- Der administrative Aufwand der Unternehmen zur Bereitstellung von Lehrstellen steigt.
- Das Angebot an möglichen Lehrberufen ist gross und unübersichtlich (250 Berufe).
- Die Berufszuteilung ist immer noch sehr geschlechtsspezifisch (Jungen lernen Elektriker, Mädchen Detailhandelsangestellte).
- Das Image der Berufsbildung ist in den letzten Jahren gesunken.
- Eltern sind teilweise schlecht informiert über das Bildungssystem und die Perspektiven, die ein Abschluss bietet; dies gilt insbesondere für Personen mit Migrationshintergrund, aber auch für Lehrpersonen.
- Zielgruppen sind zu wenig klar umschrieben.

Gefahren

- Die internationale Anerkennung der Berufsabschlüsse ist noch mangelhaft und mindert die Attraktivität der Berufsbildung.
- Die Internationalisierung der Arbeitswelt und die volkswirtschaftliche Struktur der Schweiz fördern die starke Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte, die häufig einen Hochschulabschluss aufweisen oder aus Ländern mit schulischen Bildungssystemen stammen.
- In den letzten Jahren scheint die Zahl der Lehrvertragsauflösungen anzusteigen.⁶
- Eine Lehre beeinträchtigt das Sozialleben (Arbeit am Sonntag oder nachts) und die Freiheit während der Ausbildung.
- Wenig projektübergreifende Zusammenarbeit/wenig Einbezug des Umfelds (z.B. Berufsberatung).

⁶ Mittelschul- und Berufsbildungsamt Kanton Zürich (2012): «Zürcher Lehrstellenbericht 2012 – Jugendliche auf dem Weg ins Berufsleben», Juni 2012, S.31.

Die Schweizer Berufsbildung genießt im In- und Ausland hohes Ansehen. Entsprechend fehlt es auch nicht an Unterstützung und Ideen zu ihrer weiteren Förderung. Die Institutionen sind gut verankert und das Engagement privater Akteure für die Berufsbildung ist hoch. Das System hat seine Reformfähigkeit in der Vergangenheit bewiesen, zum Beispiel mit der Einführung neuer und aktualisierter

Berufsausbildungen. Da die Berufsbildung in den Betrieben stattfindet, nimmt sie die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes und technologische Neuerungen schnell auf.

Die Möglichkeiten für eine Weiter- und Höherqualifikation nach Abschluss der Berufsbildung sind vor allem dank Berufsmaturität und Passerelle hoch. Trotzdem ist die Berufsbildung verglichen mit einer gymnasialen Maturität für viele Schülerinnen und Schüler und deren Eltern weniger attraktiv. Vor allem schulisch starke Schülerinnen und Schüler entscheiden sich deshalb häufig für eine gymnasiale Maturität und einen Universitätsabschluss. Die Ursachen dafür sind unterschiedlich: Eltern, Lehrpersonen und Jugendliche haben mangelnde oder undifferenzierte Kenntnisse des Berufsbildungssystems oder sie schätzen die Karrierechancen nach dem Abschluss eines universitären Studiums höher ein. Deshalb ist es nötig, Eltern, Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer sowie Berufsberaterinnen und Berufsberater besser über die Perspektiven der Berufsbildung zu informieren. Die Berufsbildung hat zudem Probleme mit der internationalen Anerkennung. Der Abschluss einer Berufslehre wird von international tätigen Unternehmen oder ausländischen Personalchefs noch zu wenig gewürdigt oder unterschätzt. Die Kommunikation und Information über die Abschlüsse im schweizerischen Bildungssystem muss deshalb verbessert werden, damit schweizerische Berufsbildungsabschlüsse mit ausländischen Bildungsabschlüssen besser verglichen werden können.

Weitere Aspekte können die Attraktivität der Berufsbildung mindern: Jugendliche fühlen den Zwang, sich bereits mit sechzehn Jahren für einen Lebensberuf entscheiden zu müssen. Sie können während der Lehre allgemein weniger Freiheiten geniessen als in einer weiterführenden Schule. Zudem haben sie weniger Ferien. Das Hierarchiedenken in Lehrbetrieben ist im Vergleich zu weiterführenden Schulen ausgeprägter und kann ebenfalls abschrecken. Auch die grosse Vielfalt an angebotenen Berufsausbildungen könnte die Entscheidung für eine einzige bestimmte Berufslehre erschweren.

Eine bessere Kommunikation mit Lehrpersonen, Eltern, Schülerinnen und Schülern sowie Berufsberaterinnen und Berufsberatern kann die Berufsbildung fördern. Die Möglichkeiten und Perspektiven des durchlässigen dualen Systems sollten noch besser kommuniziert werden; Informationen zu Arbeitslosigkeit, Lohnaussichten und Bildungsrenditen einzelner Ausbildungen sollten dabei vermehrt einfließen. Die Durchlässigkeit des Bildungssystems mit seiner Möglichkeit, nach Abschluss einer gymnasialen Matura einen Lehrabschluss zu machen oder nach Abschluss der Lehre über die Passerelle eine gymnasiale Matura zu erwerben, muss besser kommuniziert und stärker «gelebt» werden. Vor allem leistungsstarke Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger sollen stärker dazu motiviert werden, eine Berufsmatura oder eine gymnasiale Maturität abzuschliessen oder sich in der höheren Berufsbildung zu qualifizieren (vor allem eidg. Fachausweis, höhere Fachschuldiplome).

Das grösste Arbeitskräftepotenzial für technische Ausbildungen liegt bei Mädchen und jungen Frauen. Doch bis heute findet die Berufszuteilung häufig geschlechtstypisch statt. Dies sollte bei der Vermittlung spezifischer Berufsbilder und späterer Karrieremöglichkeiten wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der Teilzeitarbeit oder neuer Arbeitsformen stärker berücksichtigt werden.

Um die Berufsbildung gegenüber schulischen Ausbildungen und ausländischen universitären Bildungsabschlüssen attraktiver zu machen und um spätere Höherqualifizierungen zu fördern, müssen Fremdsprachenkenntnisse in der beruflichen Grundbildung besser gefördert werden. Auch andere Projekte wie Austauschprojekte mit dem Ausland können die Attraktivität der Berufsbildung erhöhen und

wichtige Unterschiede zu allgemeinbildenden Lehrgängen verkleinern. Es ist gerade für kleine Betriebe schwierig, neue und möglicherweise attraktivere Formen der Berufsbildung zu implementieren. Verbundlösungen wie Lehrbetriebsverbünde oder Basislehrjahre zwischen mehreren Unternehmen und weiteren Akteuren sollten deshalb gefördert werden.

Best Practices

Das Projekt **«Das grösste Klassenzimmer der Welt»** ermöglicht Lernenden der Firma Bühler, im Rahmen ihrer Grundbildung ein zwei- bis viermonatiges Praktikum in China, Indien oder den USA zu absolvieren. Das Projekt steigert damit die Attraktivität der Berufslehre. Zugleich erhöhen die Fremdsprachenanwendung und der kulturelle Austausch die Qualität der Berufslehre. Das Projekt wurde von der Bühler Group zusammen mit dem Berufs- und Weiterbildungszentrum Uzwil-Flawil entwickelt. Zielgruppe sind die Lernenden von Bühler in Uzwil.

www.buhlergroup.com/global/de/ueber-buehler/news/news-detail-12076.htm?title=#.VVxIKOmJhaQ

Das Projekt **«Klimawerkstatt»** der gemeinnützigen Stiftung **myclimate** verbindet Bildung mit einem dringenden ökologischen Anliegen des Klimaschutzes. Lernende vom 1. bis zum 4. Lehrjahr können über die Klimawerkstatt Projekte in den Bereichen Klimaschutz, Energiesparen, Energieeffizienz oder erneuerbare Energien eingeben, selber entwickeln und umsetzen. Sie nehmen damit an einem nationalen Wettbewerb teil. Im Projekt können Lernende ihr technisches Wissen und ihren Erfindergeist im Sinne einer aktuellen globalen Herausforderung sinnvoll einsetzen und sich dabei mit anderen messen. Das Projekt hat eine grosse Reichweite: Über 6000 Lernende aus rund 125 Berufsschulen, Ausbildungsverbänden und Betrieben haben in den letzten sieben Jahren an der Klimawerkstatt teilgenommen und dabei 467 Projekte realisiert. www.klimawerkstatt.ch

Das Projekt **«Technolino»** ermöglicht Lernenden, einen Teil ihrer Ausbildung in der **Kindercity** zu absolvieren. Die Kindercity ist ein Ort, an dem Kinder einen spielerischen Zugang zu Wissenschaft und Technik erhalten und ein Interesse dafür entwickeln. Die Lernenden bauen in der Kindercity Labors auf und bringen den Kindern Themen wie Automation, Robotik, Energie oder Computerwissenschaften näher. Das Projekt ermöglicht den Lernenden, ihre Interessen weiterzugeben. Dadurch vertiefen sie ihr eigenes Verständnis und erwerben gleichzeitig Sozialkompetenzen. Das Technolino befindet sich in Volketswil (ZH). Seine Angebote richten sich je nach Kurs an Kinder ab zwei, fünf oder acht Jahren aus der ganzen Schweiz.

www.kindercity.ch/angebote/labor-technolino.html

4.4 Weiterbildungen und neue Ausbildungen («On the Job»/Schulbank/ Austauschprojekte)

Hintergrund

Technologischer Wandel und Globalisierung zwingen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dazu, ihre beruflichen Qualifikationen kontinuierlich anzupassen und weiterzuentwickeln. Eine Höherqualifizierung muss angestrebt werden, weil die Nachfrage nach gering- und mittelqualifizierten Arbeitskräften tendenziell abnimmt und diejenige nach hoch qualifizierten steigt. Zu den Zielgruppen von Weiterbildungen und neuen Ausbildungen gehören deshalb neben Lehrabgängerinnen und Lehrabgängern, auch Personen, die sich seit Langem auf dem Arbeitsmarkt befinden, sowie diejenigen, die einen Weg zurück in den Arbeitsmarkt suchen. Die Höherqualifizierung ist aber nur ein Aspekt. Auch die Andersqualifikation von Personen mit Berufsqualifikationen, die auf dem Arbeitsmarkt nicht oder wenig nachgefragt werden, kann bei der Erhöhung des inländischen Fachkräftepotenzials eine wichtige Rolle spielen. Nicht zuletzt die Umsetzung der Initiative «Gegen Masseneinwanderung» führt dazu, dass die grosse Nachfrage nach hoch qualifiziertem Personal nicht gleich wie in den letzten Jahren mit ausländischen Arbeitskräften befriedigt werden kann. Aus- und Weiterbildungen ermöglichen eine Höher- und Andersqualifizierung und erhöhen damit das inländische Fachkräftepotenzial entsprechend der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt.

Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren

Die SWOT-Analyse für die Förderung des Fachkräftepotentials durch Weiterbildungen und neuen Ausbildungen zeigt folgendes Bild:

Stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsnahe Know-how von Lernenden auf Sekundarstufe und Tertiärstufe wird gezielt aufgebaut. Der Ausbildungsbetrieb ist in die Berufslehre involviert und kann Inputs für den Lehrplan liefern. • Die kontinuierliche Erhöhung der Abschlüsse mit offiziellem Diplom ist ein positiver Trend. • Arbeitsmarktnahe und berufsbegleitende Qualifizierung ist gesellschaftlich etabliert. • Zur Integration neuer Ausbildungen sind keine neuen Strukturen nötig. • Die Zertifizierung neuer Ausbildungen wird vorausgesetzt und sichert Qualität. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Schwerpunkt liegt teilweise auf Fachausbildungen von nicht zukunftsgerichteten Berufen. • Zum Teil werden auch nicht fachrelevante Softskills angerechnet. • Eine reine Validierung durch Zertifikate/ Diplome für Bildungsanbieter ist finanziell nicht interessant und bietet keine finanziellen Anreize. • Bedeutung der Bildungsvalidierung setzt Kulturwandel bei Bildungsanbietern in Gang; der Bildungsauftrag verliert, gewinnorientierte Angebote mit Bildungsnähe gewinnen an Bedeutung. 	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Weiterbildungen erreichen unterschiedliche Personenkreise (z.B. Eltern, Frauen, Migranten, ältere Erwerbstätige...). • Eine Stabilisierung und mittelfristige Erhöhung der Erwerbsquote der inländischen Erwerbstätigen ist möglich. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Diplominflation muss verhindert und die Vergleichbarkeit der Abschlüsse bewahrt werden. Sonst wird Qualifikation generell geschwächt. • Validierungsverfahren sind komplex, sie brauchen daher einheitliche und übersichtliche Richtlinien. • Qualifizierungsprojekte wirken erst mittel- bis langfristig gegen Fachkräftemangel. Kurzfristige Lösungen sind auch gefordert. • Die Qualität der Abschlüsse muss gewährleistet sein trotz stetiger Erweiterung von Abschlüssen mit offiziellem Diplom. 	Gefahren

Unter den eingereichten Projekten gab es viele neue oder verbesserte Ausbildungen sowie neue Ansätze, die gemeinsame Synergien zwischen den verschiedenen Akteuren nutzen. Angeregt durch die präsentierten Projekte und die SWOT-Analyse haben die Workshopteilnehmenden vier Hauptfelder für Handlungsempfehlungen herausgearbeitet:

- Marketing und Kommunikation
- Finanzierungshilfen
- Ausbildung, Schulen und Universitäten
- Verbesserung der Anreize für Weiterbildung

Im Feld Marketing und Kommunikation wurde Folgendes angeregt: Die Angebote der Nachholbildung müssen besser bekannt gemacht werden – vor allem mittels grosser Kampagnen. Weiter soll die Kommunikation auf bestimmte Berufe und Branchen fokussieren und diese in der Öffentlichkeit differenziert bekannter machen. Dies gilt zum Beispiel für den Beruf Polymechaniker/-in oder die Informatikbranche. Eine stärkere Einbindung interessierter Arbeitgeber sollte die Zusammenarbeit zwischen Behörden und Wirtschaft verbessern.

Finanzierungshilfen für Auszubildende sind für neue, noch wenig etablierte Ausbildungen besonders zu fördern. Bestehende Angebote von Finanzierungshilfen sollten zum Beispiel für ältere Erwerbstätige ausgeweitet und allgemein besser bekannt gemacht werden. Die Teilnehmenden der Workshops sprachen sich in diesem Zusammenhang für das Konzept der Bildungsgutscheine aus. Auch sollen Anreize geschaffen werden, bestehende Angebote wie Stipendien und Darlehen für die Angebote der Nachholbildung in allen Kantonen zu erweitern⁷. Um die genannten Forderungen rasch umzusetzen, sollte die Nachholbildung als reguläre Bildungsmöglichkeit anerkannt werden.

Aus den vorangehenden Handlungsempfehlungen ergeben sich folgende Empfehlungen im Themenbereich Ausbildungen, Schulen und Universitäten: Die Berufslehre muss klarer positioniert werden. Dazu muss das duale System auf tertiärer Ebene weitergeführt werden mit einer klaren Abgrenzung zwischen Universitäten und Fachhochschulen. Die Durchlässigkeit soll gewährleistet bleiben, die Zulassungsbeschränkungen für Tertiärausbildungen sollten dafür revidiert und angepasst werden. Um die Nachholbildung zu etablieren, müssen die anbietenden Schulen umdenken: Die Nachholbildung respektive die Validierung derselben muss breiter anerkannt werden. Auszubildende sollen zukünftig nur an für sie nachholbedürftigen Unterrichtseinheiten oder Modulen teilnehmen dürfen. Dadurch wird Nachholbildung für Personen, die aufgrund von Arbeits- oder Kinderbetreuungs-pflichten nur Teilzeitkapazitäten haben, überhaupt möglich oder attraktiver.

Als letzte Anregung haben die Workshopeteilnehmenden eingebracht, die Anreize für Weiterbildungen zu erhöhen. Beispielsweise könnte ein neues Bewertungssystem für die Lernbiografie alle Leistungen wie Ausbildungen, Freizeit oder Familie erfassen. Sie können mit einem Punktesystem bewertet und in der Nachholbildung angerechnet werden. Dies darf jedoch nicht zu Qualitätseinbussen bei Diplomen und Zertifikaten führen.

Die erarbeiteten Empfehlungen und die eingereichten Projekte zeigen, dass die Herausforderungen erkannt wurden. Eine breitere Palette von Projekten und Ausbildungen ist in Entstehung, um das Fachkräftepotenzial noch besser durch neue Aus- und Weiterbildungen auszuschöpfen.

Best Practices

Das Projekt **«Way-up» von Swissmem** ermöglicht Maturandinnen und Maturanden einen Lehrabschluss in technischen Berufen innerhalb von nur zwei Jahren. Dieses Projekt hat das Potenzial, die Zahl der Lehrabschlüsse in technischen Berufen zu erhöhen. Maturandinnen und Maturanden haben nach Abschluss einer Berufslehre nach wie vor die Möglichkeit, einen tertiären Abschluss anzustreben. «Way-up» ermöglicht zudem den prüfungsfreien Übertritt an eine Fachhochschule. Gerade in Bezug auf die Durchlässigkeit hat das Projekt viel innovatives Potenzial. Damit ist es vorbildlich und schafft die Grundlage, um das Fachkräftepotenzial besser auszuschöpfen. www.tecmania.ch/de/way-up

Gymnasiale Maturandinnen und Maturanden sollen nach ihrem Abschluss ohne Praxisjahr prüfungsfrei an einer Fachhochschule studieren können. Dadurch erreichen sie in vier Jahren einen **praxisbezogenen Bachelorabschluss** der Fachhochschule mit Berufserfahrung. Ziel ist es, den Fachkräftemangel in bestimmten Berufen auch kurzfristig zu bekämpfen. Die Zulassung zu Fachhochschulen (SR 414.715) wurde auf den 1.1.2015 so revidiert, dass ab Herbst 2015 bis 2017 praxisintegrierte Studiengänge in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik angeboten werden können. Der Praxisanteil in einem Unternehmen muss dabei 40% der gesamten Studiendauer umfassen, wobei er von der Fachhochschule zu validieren ist. Für die Zulassung zu einem praxisbezogenen Bachelorstudiengang müssen Bewerbende einen abgeschlossenen und von der Fachhochschule validierten vierjährigen Ausbildungsvertrag nachweisen können.

⁷ Für weitere Details siehe www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.html?publicationID=5705

4.5 Ältere Fachkräfte

Hintergrund

Ältere Fachkräfte weisen als Gruppe neben den Frauen das höchste Potenzial zur kurz- und mittelfristigen Verbesserung der Fachkräftesituation in der Schweiz auf. Sie sind in der Regel ausgebildet und bringen häufig eine breite Berufserfahrung mit. Unterstellte oder tatsächliche Produktivitätseinbussen mit zunehmendem Alter, fehlende Anpassungen der Qualifikationen an neue Produktionsformen oder die verglichen mit jüngeren Erwerbstätigen teilweise relativ hohe Entlohnung können zu einem unfreiwilligen oder freiwilligen frühzeitigen Altersrücktritt führen. Der dadurch entstehende Verlust an Fachwissen und Erfahrung reduziert das Fachkräftepotenzial mitentscheidend. Die Teilhabe älterer Fachkräfte am Arbeitsmarkt muss deshalb gestärkt werden.

Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren

Die SWOT-Analyse für die Förderung des Fachkräftepotenzials von älteren Arbeitnehmenden zeigt folgendes Bild:

Stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Es bestehen vielfältige Projekte von der Sensibilisierung bis zu konkreter Umsetzung. • Es gibt regionale, aber auch interkantonale Projekte. • Kooperationspartner realisieren Projekte und Aktivitäten gemeinsam. Dies bündelt verschiedene Kompetenzen und garantiert eher eine langfristige Umsetzung. • Bei vielen Projekten ist die Finanzierung gesichert. • Massnahmen für ältere Mitarbeitende sind effizient. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es fehlen konkrete Vorstellungen, wie das Thema angegangen werden soll. Entsprechend bestehen nur wenige konkrete Projekte von Unternehmen bei den Best Practices (siehe unten). • Tendenziell werden wenige Projekte im 2. Sektor umgesetzt, die übrigen im Dienstleistungssektor. • Es gibt wenige Projekte insgesamt. • Viele Massnahmen, Projekte und Aktivitäten sind erst angedacht oder befinden sich im Aufbau. 	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen, die öffentliche Hand und die Politik sind für das Thema sensibilisiert. • Es wurden bereits mehrere Untersuchungen zum Thema verfasst⁸. • Die demografische Entwicklung ist bekannt. Dadurch können rechtzeitig Massnahmen ergriffen werden. Sie erhöht aber auch den Handlungsdruck. • Die Annahme der Initiative «Gegen Masseneinwanderung» kann für ältere Fachkräfte und für die öffentlichen Finanzen eine Chance sein, weil es für Unternehmen attraktiver wird, ältere Fachkräfte im Betrieb zu halten und entsprechend zu qualifizieren. Die öffentliche Hand und vor allem die Sozialversicherungen, allen voran die Invalidenversicherung, könnten entlastet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Gefahr einer starken Defizitorientierung im Bild über ältere Arbeitskräfte besteht. Dies kann durch Kampagnen unfreiwillig gefördert werden. • Trotz hoher Sensibilität ist die Dimension der Problematik noch nicht vollumfänglich erkannt. • Strategien, Indikatoren und Massnahmen zur Zielerreichung fehlen noch weitgehend. • Demografische Entwicklung verschärft das Problem. • Fachkarrieren als Gegenmodell zu Managementkarrieren fehlen heute weitgehend. Nicht-lineare Karriereverläufe können dadurch zu einem Nachteil werden. 	

⁸ Beispielsweise: Bundesamt für Sozialversicherungen/Infras (2012): «Altersrücktritt im Kontext der demographischen Entwicklung», September 2012. OECD (2014): «Alterung und Beschäftigungspolitik – Schweiz – Bessere Arbeit im Alter», Paris. Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich (2013): «Arbeitslose über 50 Jahre», Oktober 2013.

Wie die Umfrage zeigt, bestehen zwar viele verschiedene Projekte zur Förderung des Arbeitskräfteangebots bei älteren Fachkräften, ihre Zahl ist hingegen gering. Dies gilt vor allem für die Industrie, für die zwei Projektideen vorliegen. Viele Massnahmen sind erst angedacht oder befinden sich im Aufbau. So zum Beispiel das Projekt «4. Säule» aus dem Wirtschaftsraum Bodensee-Ostschweiz. Für die geringe Zahl umgesetzter Projekte dürften nicht mangelnde Sensibilität oder Information der Öffentlichkeit verantwortlich sein. In diesen Bereichen wurden wichtige Fortschritte erzielt. Unter Umständen könnte das Verständnis für nichtlineare Karriereverläufe und alternative Karrieremodelle weiter sensibilisiert werden: Zunehmendes Alter muss nicht zu einer immer höheren Position und mehr Lohn führen.

Zwar besteht aufgrund der demografischen Entwicklung und der Annahme der Initiative «Gegen Masseneinwanderung» ein offensichtlicher Handlungsdruck. Er war aber bisher vielleicht nicht ausreichend hoch oder dringlich. Es ist deshalb wichtig, die angedachten und entwickelten Projekte umzusetzen und weiter zu verbreiten.

Entscheidend für die Teilhabe älterer Fachkräfte am Arbeitsmarkt ist, dass ihre Qualifikationen stetig angepasst werden, um den Anforderungen der Unternehmen zu entsprechen. Es ist deshalb wichtig, die kontinuierliche Weiterbildung zu fördern, und Leistungen, die bisher nicht mit einem Zeugnis bescheinigt wurden, anzuerkennen. Der Erwerb von Qualifikationen ist mit zunehmendem Alter schwieriger, da häufig grössere finanzielle und familiäre Verpflichtungen bestehen, zum Beispiel Kinderbetreuung, Ausbildung der Kinder oder Hypothekarkredit. Lösungen, die beim Erwerb von Qualifikationen zeitliche und finanzielle Entlastungen ermöglichen, sollten deshalb gefördert werden. Die Projekte «Modell F – Informa» und «Horizont Generation plus» haben diesbezüglich Vorbildcharakter.

Die physische und psychische Leistungsfähigkeit lässt bei älteren Fachkräften nur teilweise nach. Doch mit zunehmendem Alter unterscheiden sich die Leistungsmöglichkeiten verschiedener Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stärker voneinander als bei jüngeren. Das Rentenalter sollte deshalb flexibel gestaltet werden, damit leistungsfähige und -willige Fachkräfte auch nach 65 Jahren weiterarbeiten können und damit nicht mehr genug leistungsfähigen ein frühzeitiger Altersrücktritt ermöglicht wird.

Die Höherqualifizierung erfordert, dass Stellen mit geringeren Qualifikationen neu besetzt werden. Damit auch dafür Mitarbeitende zur Verfügung stehen, sollte auch eine bessere Qualifikation beispielsweise von älteren Sozialhilfeempfängern oder Flüchtlingen gefördert werden.

Nicht zuletzt die geringe Projektzahl zeigt, dass der Anreiz, ältere inländische Fachkräfte in den Unternehmen zu halten oder neu einzustellen, gering war, weil auf Fachkräfte aus dem Ausland zugegriffen werden konnte. Um also inländische Fachkräfte im Arbeitsmarkt zu halten, statt sie früher in Pension, in die Invalidität oder Arbeitslosigkeit zu schicken, muss die betriebswirtschaftliche Logik besser mit der volkswirtschaftlichen verbunden sein.

Best Practices

Drei Teilprogramme des Projekts **«Horizont Generation plus mit Tandem 50plus»** sollen Stellensuchenden ab 50 Jahren den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt ermöglichen oder erleichtern:

1. Die Teilnehmenden treffen sich regelmässig in gemeinsamen Workshops zur Reflexion und gegenseitigen Motivation.
2. Zusammen mit einer berufserfahrenen und gut vernetzten Person bilden sie ein Tandem. Der Tandempartner soll den Wiedereinstieg dank Erfahrung und Kontaktnetz erleichtern.
3. Alle Teilnehmer absolvieren ein individuelles Weiterbildungsprogramm.

Die drei Teilprogramme setzen auf unterschiedlichen Ebenen an: bei der Bildung, beim Netzwerk und bei der Reflexion. Dadurch erhöhen sich die Chancen auf einen Wiedereinstieg. Das Programm wird durch die Schule für berufliche und allgemeine Weiterbildung und BENEVOL Schaffhausen im Auftrag des kantonalen Arbeitsamts Schaffhausen durchgeführt. Es richtet sich an hoch qualifizierte Stellensuchende ab 50 Jahren, die im Kanton Schaffhausen wohnhaft sind.

www.sbaw.ch/horizont-generation-plus.html

Das Projekt **«Informa – Modell F»** richtet sich an alle Fachleute der ICT, die viel Berufserfahrung, aber keine entsprechenden Abschlüsse aufweisen und die sich höher qualifizieren oder beruflich neu positionieren wollen. Im Rahmen des Projekts wird von den Teilnehmenden ein Studiengang ausgewählt, ein Dossier erstellt, ein Validierungsverfahren für die vorhandene praktische Berufserfahrung durchgeführt und anschliessend ein flexibler Stundenplan für den gewählten Ausbildungsgang erstellt. Am Ende der Projektteilnahme steht ein Bildungsabschluss mit einem eidgenössisch anerkannten Diplom. Das Projekt ermöglicht dabei die Anerkennung erbrachter Leistungen im Berufs- und/oder Privatleben und erleichtert dadurch die Weiterbildung, Höherqualifizierung oder Umschulung von Personen jeden Alters, auch in der Familienphase dank einem geringeren zeitlichen und finanziellen Aufwand.

www.informa.modellf.ch

Das **Projekt «4. Säule»** steckt noch in den Kinderschuhen. Mit dem Projekt werden vier Ziele verfolgt: Erstens sollen geeignete Modelle zur besseren Nutzung der Ressource «Erfahrung» entwickelt werden. Zweitens soll ein innovatives Leistungs- und Serviceangebot das Potenzial von Berufsleuten 50+ verbessern. Dazu soll eine Geschäftsstelle entstehen, die der Zielgruppe ermöglicht, ihr Pensum zu reduzieren, um ihr Wissen projektbasiert anderen Unternehmen in der Ostschweiz zur Verfügung zu stellen. Drittens werden innovative Finanzierungsprodukte entwerfen, die neue Arbeitsmodelle wie Teilzeitmodelle oder Bogenkarrieren in der letzten Berufsphase ermöglichen. Viertens wird ein Schulterchluss mit anderen Projekten im Wirtschaftsraum Bodensee-Ostschweiz (z.B. Eures, Tandem 50+) angestrebt. Projekt-Kick-off war am 12. September 2014. Das Projekt wird unterstützt von den Ämtern für Wirtschaft und Arbeit der Kantone St. Gallen, Thurgau und Appenzell AR, dem regionalen St. Galler Arbeitgeberverband (WISG St. Gallen) sowie von Unternehmen aus der Privatwirtschaft. Zur Zielgruppe gehören erwachsene Personen aus der Region Bodensee.

www.wisg.ch/index.php?TPL=45000&x45000_ID=208

4.6 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Hintergrund

Frauen weisen als Gruppe neben den älteren Fachkräften das höchste Potenzial für kurz- und mittelfristige Verbesserung der Fachkräftesituation in der Schweiz auf. Sie sind in der Regel gut ausgebildet und bringen häufig eine breite Berufserfahrung mit. Mangelnde Angebote für Kinderbetreuung und Teilzeitarbeit sowie die hohe Abschöpfung des Zweiteinkommens durch Steuern und Abgaben können Eltern zu unfreiwilligem oder freiwilligem Rückzug vom Arbeitsmarkt führen – besonders oft Frauen. Häufig führen sie auch zu Beschäftigungsformen, die den beruflichen Qualifikationen der Arbeitnehmenden nicht entsprechen. So geht Fachwissen und Erfahrung verloren und das Fachkräftepotenzial verringert sich. Die Teilhabe beider Elternteile, von Teilzeitarbeitenden und Zweitverdienenden am Arbeitsmarkt muss deshalb gestärkt und das Arbeitsumfeld generell den heutigen Lebensformen angepasst werden. Nur durch eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben kann eine signifikant bessere Ausnutzung des inländischen Fachkräftepotenzials gefördert werden.

Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren

Die SWOT-Analyse für die Förderung des Fachkräftepotenzials durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zeigt folgendes Bild:

Stärken

- Das Thema wird von verschiedener Seite angepackt. Es gibt viele Projekte von der Sensibilisierung über Massnahmenempfehlungen bis zur Implementierung.
- Massnahmen werden überzeugend implementiert, das heisst als Teil der Strategie zur Produktivitätssteigerung über eine stärkere Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen, eine grössere und bessere Auswahl an Mitarbeiterkandidaten usw.

Chancen

- Das Fachkräftepotenzial bei Frauen ist gross.
- Die Karriereorientierung von Mädchen und Frauen nimmt dank gesellschaftlichem Wandel und höheren Qualifikationen zu.
- Das Thema ist sehr breit gefächert. Es gibt für jede Firma einen Ansatzpunkt, der passt, auch wenn ein ganzheitlicher Ansatz vorzuziehen ist.
- Einzelne Unternehmen mit Best Practices nutzen die Gelegenheit zur Profilierung und animieren die Konkurrenz nachzuziehen.
- Gute Beispiele werden mit Preisen gewürdigt und die Bemühungen werden öffentlich gut wahrgenommen

- Der Handlungsdruck in der Privatwirtschaft ist trotz hohem Fachkräftemangel und MEI gering: Es wurden wenige Projekte eingereicht, keine von KMU.
- Die Industrie hat trotz grossem Fachkräftemangel kaum Lösungen zur Nutzung des Potenzials (Frauen, Mütter, Teilzeitarbeitende) parat: Es wurde nur ein Projekt eingereicht, weitere wurden nachgereicht.
- Die Kommunikation bei den Best Practices ist wenig fokussiert.
- Prominente Botschafter auf oberster Führungsstufe in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor fehlen.

- Die Industrie braucht Zeit, um das Arbeitsumfeld an Frauen, Doppelverdiener und Teilzeitarbeitende anzupassen, diese Chance droht zu verstreichen.
- Vorprojekte sind aufwendig: Umfragen bei Belegschaft, Auswertungen, Standortbestimmungen. Verbundlösungen für KMU sind nicht absehbar.
- Die Überführung einzelner Massnahmen in dauerhafte Organisation ist häufig nicht geplant – die Nachhaltigkeit ungewiss.
- Der Kostendruck bei Unternehmen (Frankenstärke) senkt Spielraum für mittelfristige Investitionen vorübergehend.

Schwächen

Gefahren

Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird oft diskutiert. Seit einigen Jahren versuchen Bund, Kantone und Gemeinden sowie Unternehmungen und Verwaltungen mit verschiedenen Massnahmen, diese Herausforderungen anzugehen. Flexible Arbeitszeitmodelle und unbezahlter Urlaub, mobile Working, Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Vaterschaftsurlaub sowie die Verlängerung von Urlauben oder die Reintegration nach einem Mutterschaftsurlaub sind einige der wohl bekanntesten Schlagworte. Ihre Vielfalt könnte zum falschen Schluss verleiten, dass schon unzählige Projekte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf initiiert und erfolgreich implementiert wurden.

Nur gerade sieben Unternehmungen haben bei der Onlineumfrage Projekte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingereicht. Mit gut 5% bildet sie damit die kleinste Massnahmenkategorie (siehe Kapitel 3). Positiv hervorzuheben ist, dass diese Projekte von der Sensibilisierung über konkrete Massnahmeempfehlungen bis zur Implementierung reichten. Würden bereits aktive Unternehmungen ihre Erfahrungen mit anderen teilen, könnten sie diese wohl inspirieren, es ihnen gleichzutun. Ein ganzheitlicher Ansatz wäre vorzuziehen, doch Nachahmer können auch einfach einen beliebigen Ansatzpunkt wählen und loslegen. Zwei der als Best Practices erfassten Projekte haben mehrere Awards im Bereich «Gleichstellung in der Arbeitswelt» bekommen. Sie können somit als Leuchtturmprojekte verstanden werden, die den Weg aufzeigen.

Die Netcetera AG verfolgt das Ziel, ein «attraktiver Arbeitgeber» zu sein, und nennt so auch gleich ihr strategisches Projekt, das folgende Massnahmen umfasst: eine Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage, die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements und eines Karriereentwicklungsprogrammes. Beeindruckt hat uns das Projekt wegen seines ganzheitlichen Projektansatzes, den tiefen jährlichen Kosten, der möglichen Duplizierbarkeit und der Zusammenarbeit mit verschiedenen Kooperationspartnern. Mit der Teilnahme am Lohngleichheitsdialog, am ICT Education & Training Award 2014 und am Prix Balance 2014 wird die externe Kommunikation sichergestellt.

Axa Winterthur hat mit «Flexwork» ein weiteres Projekt initiiert, welches die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mittels konkreter Massnahmen zu Teilzeitstellen, Job-Rotation, Home-Office, Job-Sharing, mobilem Arbeiten und Arbeitsplatzkonzepten angeht. Es handelt sich um ein glaubwürdiges und sichtbares Projekt, das auch überzeugt, weil sich viele Mitarbeitende und ihre Familien in einer Imagekampagne ihres Arbeitgebers persönlich exponieren. Flexwork hat 2013 den Prix Balance des Kantons Zürich gewonnen und zeigt auf vielen verschiedenen Kommunikationskanälen mit anschaulichen Berichten und Videos, dass eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben auch im Unternehmensinteresse liegt. Die Kampagne erleichtert die Rekrutierung geeigneter Mitarbeitende und erhöht die Arbeitsmotivation.

Die dritte Best Practice heisst «Family Score». Die wissenschaftlich erarbeitete, kostenlose Mitarbeitendenumfrage hilft Unternehmen, ihr Arbeitsumfeld neuen gesellschaftlichen Realitäten anzupassen und ihr Engagement öffentlich bekannt zu machen. Möchte das Unternehmen über die Einstellung, Zufriedenheit und die Erwartungen seiner Mitarbeitenden mehr erfahren, wird die Umfrage durch eine unternehmensspezifische Auswertung ergänzt. Diese zeigt auf, wie die Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben optimiert werden kann. Überzeugend ist der Einbezug der Mitarbeitenden in die Standortbestimmung, die Kombination von Selbst- und Fremdbild, die gewährleistete Duplizierbarkeit, die Auszeichnung von herausragenden Unternehmungen mittels «Family Score Award» sowie die einfache Handhabung. Dass der erste Schritt kostenlos ist, erhöht die Attraktivität dieser Dienstleistung.

Die Ausgangslage und die bestehenden Projekte zeigen einige Stärken und Chancen, doch wird auch ersichtlich, dass die Privatwirtschaft bisher keinen generellen Handlungsbedarf für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sieht. Vom 2. Sektor wurde via Onlineumfrage lediglich ein Projekt eingereicht, weitere zwei Massnahmenprogramme von grossen Industrieunternehmen konnten für die Diskussion in den Workshops noch nacherfasst werden. Das ist wenig, führt man sich vor Augen, dass gerade dieser Wirtschaftssektor mit grossen Nachwuchsproblemen zu kämpfen hat.

Auch in den Workshopdiskussionen haben die Vertretungen aus der Privatwirtschaft sehr unterschiedliche Haltungen und Handlungsbereitschaft gezeigt. Dies zeigen auch ihre Meinungen zur Dringlichkeit von Massnahmen und zu den Zuständigkeiten für deren Umsetzung. Vielfach wurde geäussert, dass ausschliesslich der öffentliche Sektor für eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sorgen soll. In der Industrie wird der Zusammenhang zwischen der Nachwuchsförderung in MINT-Berufen und der Ausgestaltung familienfreundlicher Arbeitsplätze noch weitgehend ignoriert (siehe Workshopbericht zur Nachwuchsförderung). Es fällt auf, dass sich in der Privatwirtschaft auf Geschäftsleitungsebene kaum Personen finden, die sich mit dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf exponieren möchten. In der Metropolitanregion Zürich war Roche Diagnostics International die löbliche Ausnahme. Der zunehmende Kostendruck seit Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise wird schnell als Erklärung für das fehlende Engagement bemüht; finanzielle Ressourcen würden deswegen anderweitig eingesetzt. Die Themenworkshops fanden allerdings vor der Aufhebung des Mindestkurses im Januar 2015 statt. Der Eindruck entsteht, dass das Fachkräfteproblem bisher noch weitgehend über die Zuwanderung oder die Auslagerung gewisser Geschäftsbereiche gelöst wird, statt inländische Fachkräfte besser zu

nutzen. Letzteres würde eine gemeinsame und langfristige Strategie erfordern, die frühzeitig angegangen werden sollte. Das Arbeitsumfeld und die Arbeitskultur in der Industrie so anzupassen, dass sie modernen Lebensformen Schweizer Arbeitnehmende und insbesondere der Frauen Rechnung tragen, dürfte einige Zeit in Anspruch nehmen. Vor allem bei den KMU in der Industrie ist dieser Prozess noch nicht angelaufen. Unsere Untersuchung hat auch keine Anzeichen dafür ergeben, dass sie dafür Verbundlösungen suchen, obwohl das in der Nachwuchsförderung schon seit Jahren üblich ist. Verbundlösungen wären für KMU beispielsweise bei Kinderbetreuungseinrichtungen und Ferienbetreuungsangeboten sicher sehr zielführend. Basierend auf der Umfrage in diesem Projekt kann festgestellt werden, dass die zeitliche Wirksamkeit bei praktisch allen eingereichten Projekten auf fünf bis zehn Jahre festgelegt wurde. Schnelle Erfolge sind demzufolge kaum zu erwarten. Zudem ist vielfach eine Überführung in die dauerhafte Organisation nicht absehbar. Dies wirft Fragen zur Nachhaltigkeit der Projekte auf.

Best Practices

Die **AXA Winterthur** fördert im Rahmen ihres Programms **«Flexwork»** im eigenen Unternehmen flexible Arbeitsmodelle und Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie schreibt alle Stellen mit einem Pensum von 80 bis 100% aus. Auch in Führungsfunktionen sind Teilzeitpensum möglich. Befristete Stellenwechsel («Job-Rotation») werden unterstützt, sofern sie dazu dienen, die Fachkenntnisse zu erweitern und breite Erfahrungen zu sammeln. Je nach Tätigkeit ist regelmässiges oder gelegentliches Arbeiten von zu Hause aus («Home-Office») möglich. Ebenso vorgesehen sind Modelle, bei denen sich zwei oder mehr Mitarbeitende den Arbeitsplatz teilen («Job-Sharing») oder mobil arbeiten. Die AXA zeigt damit, dass ein Kulturwandel bei den Arbeitszeitmodellen möglich ist und Arbeitnehmenden und -gebern gleichermaßen dient.

<https://flexwork.axa.ch>

Der **«Family Score»** ist eine Punktzahl, die mittels Fragebogen online ermittelt wird. Es handelt sich dabei um eine Kennzahl zwischen 1 und 100, welche die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens bezeichnet. Der von **Pro Familia Schweiz** berechnete «Family Score» entsteht durch die Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Unternehmen. Ab einer gewissen Anzahl an Bewertungen wird mit dem Unternehmen Kontakt aufgenommen, um dieses auf bestehende Lücken im Angebot aufmerksam zu machen. Möchte das Unternehmen über die Einstellung, Zufriedenheit und die Erwartungen seiner Mitarbeitenden mehr erfahren, wird die Umfrage durch eine unternehmensspezifische Auswertung ergänzt. Diese zeigt auf, wie die Vereinbarkeit optimiert werden kann. Die wissenschaftlich abgestützte Befragung von Arbeitnehmenden verschafft potenziellen Fachkräften grössere Transparenz bezüglich der Familienfreundlichkeit eines Unternehmens. Den bewerteten Unternehmen ermöglichen die Bewertungen, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu berücksichtigen und Fachkräfte wirksamer anzuwerben.

www.familyscore.ch

Das Unternehmen **Roche Diagnostics International AG** in Rotkreuz offeriert seinen Mitarbeitenden im Rahmen eines **«Diversity Programmes»** neben einem Jahresarbeitszeitmodell auch familienfreundliche Teilzeitmodelle. Dies ermöglicht allen Mitarbeitenden, Veränderungen im Privatleben mit den Ansprüchen der jeweiligen Stelle abzustimmen. Zudem wird eine Kinderbetreuung in der Nähe des Arbeitsplatzes angeboten und finanziell unterstützt. Das Angebot umfasst einen Kindergarten und einen Kinderhort sowie eine Ganztagsbetreuung während der Schulferien. Chancengleichheit für Frauen und Männer unabhängig von Alter, Nationalität, Religion, Zivilstand oder anderer Merkmale zu gewährleisten, ist eine der Geschäftsprioritäten. Sie wird durch ein internes Reporting-System sowie eine Diversity-Verantwortliche sichergestellt. Bei Roche Diagnostics International werden aktuell rund 27% der Führungspositionen von Frauen besetzt.

www.roche.com/sustainability/for_employees/diversity.htm

Die **Netcetera AG** bietet ihren Angestellten sehr flexible Arbeitszeiten (Teilzeit, Job-Sharing, Home-Office), sechzehn Wochen Mutterschaftsurlaub, eine Woche Vaterschaftsurlaub und die Möglichkeit für unbezahlten Urlaub. Das Unternehmen positioniert sich damit als **«attraktiver Arbeitgeber»** für Fachkräfte. Es zeigt, dass es für ein Unternehmen aus der Informatik möglich ist, eine Kultur und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Familie und Beruf gut vereinbar machen. Das Unternehmen unterstreicht mit seiner Initiative, dass Familienfreundlichkeit für Unternehmen im Wettbewerb um die besten Fachkräfte ein wichtiger Faktor ist.

www.netcetera.com/de/careers/employer.html

4.7 Technologie- und Produktionsstandort Schweiz 2030 – Unterstützung durch verbesserte staatliche und institutionelle Rahmenbedingungen

Hintergrund

Während der letzten, herausfordernden Jahre konnte die Wettbewerbsfähigkeit des Technologie- und Produktionsstandortes Schweiz gesichert werden. Massgeblich dazu beigetragen haben der hohe Industrialisierungsgrad, verbunden mit einer hohen Fertigungsqualität, sowie der hohe Innovationsgrad des 2. Sektors. Zum Erfolg des Technologie- und Produktionsstandortes Schweiz haben aber ebenso die liberalen Wirtschaftsbedingungen, die guten internationalen Beziehungen, die stabile politische Situation und die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Fachkräften beigetragen. Politische und wirtschaftliche Entwicklungen in der Schweiz haben diese Attraktivität des Technologie- und Produktionsstandortes Schweiz aus der Sicht der Unternehmen innerhalb kurzer Zeit gefährdet. Um die Schweiz als Technologie- und Produktionsstandort bis 2030 attraktiv zu erhalten, besteht dringender Handlungsbedarf auf mehreren Ebenen. Unternehmensseitig bieten die technologischen Entwicklungen im Zusammenhang mit «Industrie 4.0» grosse Chancen, erfordern jedoch bei den in der Schweiz angesiedelten Produktionsprozessen eine hohe Anpassungsfähigkeit, um im internationalen Standortwettbewerb attraktiv bleiben zu können.

Der rasante technische Fortschritt in der Industrie geht mit einer zunehmenden Dynamik in der Arbeitswelt einher: Sie umfasst hohe kommunikative Vernetzungsgrade, grosse Mobilität, hohe Flexibilität oder auch das Erfordernis, sich Spezialwissen innerhalb kurzer Zeit anzueignen und dieses einzusetzen. Für zukünftige Produktionsprozesse ist weiterhin ein kritischer Erfolgsfaktor, ob geeignete qualifizierte Fachkräfte verfügbar sind. Die erfolgreiche Transformation zur Industrie von morgen liegt in der Verantwortung jedes einzelnen Unternehmens, doch staatliche und institutionelle Rahmenbedingungen können den Wandel positiv unterstützen.

Technologie- und Produktionsstandort Schweiz 2030

Unter dem Arbeitstitel «Technologie- und Produktionsstandort Schweiz 2030 – Unterstützung durch verbesserte staatliche und institutionelle Rahmenbedingungen» waren Unternehmen im Rahmen des vorliegenden Projekts aufgerufen, ihre Vorstellungen von den zukünftigen staatlichen und institutionellen Rahmenbedingungen zu formulieren. Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter sowie eingeladene Fachleute diskutierten und bewerteten am 19.11.2014 in einem Nachmittagsworkshop diese Vorstellungen.

Bessere staatliche und institutionelle Rahmenbedingungen

Das Projektteam hat zur Vorbereitung des Workshops kritische Handlungsbereiche identifiziert, in denen die Formulierung von konkreten unternehmerischen Forderungen als notwendig erachtet wurde. Während des Workshops wurden folgende drei Handlungsbereiche und die damit verbundenen thematischen Aktionsfelder behandelt:

A. Bildung und Wissenstransfer an Personen

- Wie kann der Austausch zwischen Lehre/Wissenschaft und Unternehmen verbessert werden?
- Wie und über welche Kanäle können Bildungsinstitutionen zukünftig die Unternehmen oder die Fachkräfte unterstützen und ihr Wissen verbreiten?
- Wie müssten Plattformen zum Wissenstransfer mit Fokus auf Ausbildungsebene gestaltet sein?

- Wie kann die potenzielle Bildungslücke in denjenigen Technologien geschlossen werden, die 2030 relevant sind?
- Wie sollten administrative Abläufe verbessert werden?

B. Forschung und Innovation

- Wie können inländische Unternehmen im Bereich Wissens- und Know-how-Transfer untereinander besser vernetzt werden?
- Wie können bestehende Industriearale in Kompetenzzentren für Technologie umgewandelt werden?
- Wie kann Innovationsaktivität besser gefördert werden? Wann ist finanzielle Innovationsförderung sinnvoll?
- Welche Erfordernisse wird es im internationalen Kontext geben? Wie kann der Forschungsfokus unterstützt werden?
- Wie sollten administrative Abläufe verbessert werden?

C. Investitionen, Steuern und administrative Rahmenbedingungen

- Wie kann die Investitionstätigkeit der Unternehmen am Standort Schweiz erleichtert werden, damit Fachkräfte optimal eingesetzt werden können?
- Welche Handlungserfordernisse bestehen bezüglich Steuern und bilateralen Abkommen, um den Produktionsstandort zu sichern?
- Wo müssten Administrationsabläufe verschlankt werden, um die Bürokratie abzubauen und Kosten zu senken?

Im Workshop wurde jeder Handlungsbereich in breiter Runde diskutiert. Erörtert wurde, wo aktuell die Schwierigkeiten liegen und was aus unternehmerischer Sicht auf staatlicher und institutioneller Ebene geändert werden müsste, damit der Technologie- und Produktionsstandort Schweiz auch 2030 attraktiv ist. Die Sichtweise der Unternehmensvertreterinnen und -vertreter wurde mit dem Wissen der Fachleute zu bereits initiierten Verbesserungen ergänzt. So entstand eine fundierte unternehmerische Wunschliste der erforderlichen Massnahmen.

Die Diskussion zeigte, dass sich die Unternehmerinnen und Unternehmer des Industriesektors und der industrienahen Dienstleister der Eigenverantwortung der Wirtschaft in den meisten erfolgskritischen Punkten bewusst sind. Der Handlungsspielraum ist jedoch in einigen Bereichen eingeschränkt. Deshalb wurde die grundsätzliche Forderung formuliert, dass der Bund die Rahmenbedingungen locker halten solle. Er soll aber eine stärkere Rolle als «Befähiger» («enabler») einnehmen und gute Rahmenbedingungen für eine selbstverantwortliche Wirtschaft schaffen.

Grundsatzforderung:
Die Rahmenbedingungen sollen so gestaltet werden, dass die Wirtschaft ihre Selbstverantwortung wahrnehmen kann.

In der Diskussion kristallisierten sich primär für die Bundesebene dringende Tätigkeitsbereiche heraus. Sie werden im Folgenden zusammengefasst:

A. Bildung und Wissenstransfer an Personen

Die Diskussion bestätigte die Erkenntnisse der vorangegangenen Workshops zur besseren Ausnützung des inländischen Fachkräftepotenzials. Im Rahmen dieses Workshops wurden zusätzliche Bedürfnisse identifiziert. Sie führten zu konkreten Forderungen an Fachkräfte hinsichtlich Inhalten und erforderlichen zukünftigen Qualifikationen. Die klare inhaltliche Differenzierung der Ausbildungswege wurde als sehr wichtig bewertet.

Forderung 1:

Eine klare inhaltliche Fokussierung und damit verbundene Differenzierung zwischen Uni/ETH und Fachhochschule/Höherer Fachschule muss gegeben sein.

Forderung 2:

Die Ausbildung sollte verschlankt werden. Grundlagenwissen muss während der Ausbildung vermittelt werden und darf nicht zugunsten von Zusatzqualifikationen verloren gehen. Zusatzqualifikationen und eine breite Wissensbasis sollten im Berufsleben erworben werden können.

Forderung 3:

Es muss sichergestellt werden, dass die Ausbildung und Lehre zukunfts-, markt- und zielgerichtet ist.

Forderung 4:

Die Fähigkeit, Risiken zu bewerten, und die Bereitschaft, solche einzugehen, müssen gefördert werden.

B. Forschung und Innovation

Rege diskutiert wurden Ansätze, mit denen Unternehmen des 2. Sektors auf den lastenden Innovationsdruck reagieren können. Als Kernelemente für Innovationen wurden unternehmensintern branchenübergreifende Interdisziplinarität und Praxisorientierung gesehen. Die finanzielle Förderung von Forschung und Entwicklung (F&E) wurde als sehr wichtiges Element identifiziert, das in der aktuellen Form stark verbessert werden kann. So müssen beispielsweise Fördermittel für F&E-Projekte flexibler bereitgestellt werden können. Zudem muss der Zugang zu den Mitteln vereinfacht werden. Vor allem sei eine nationale Innovationsförderung kantonalen Förderungsansätzen vorzuziehen.

Die Workshopteilnehmenden empfahlen ausserdem, den Technologie- und Produktionsstandort Schweiz 2030 als «Geschäftsmodell» zu betrachten. Für F&E oder Innovationen bereitgestellte Mittel seien im Kontext eines «Businessplans für den Technologie- und Produktionsstandort Schweiz 2030» zu entwickeln und die Strategie des Bundes gegebenenfalls dahingehend anzupassen.

Der Forderungskatalog für den Handlungsbereich Forschung und Innovation umfasst folgende Punkte:

Forderung 1:

Der Zugang zu nationalen Fördermitteln muss vereinfacht und der Aufwand für Anträge reduziert werden.

Forderung 2:

Fördermittel müssen flexibler bereitgestellt werden. KTI-Fördergelder sollten auch für Projekte mit Nichthochschul-Entwicklungspartnern möglich sein.

Forderung 3:

Die Fördergrundsätze müssen überarbeitet werden, wobei vor allem die Bewertungskriterien für den Fördermittelanspruch kritisch auf ihre wirtschaftliche Bedeutung hin geprüft werden müssen.

Forderung 4:

Die vielen verschiedenen Fördergeldgefässe sollten zusammengelegt und eine nationale Strategie verfolgt werden. Das sinnvolle Instrument KTI muss geschärft werden, damit seine Zielsetzungen nachhaltig erfüllt werden können.

Forderung 5:

Die Zusammenarbeit mit den Hochschul-Forschungsinstituten muss bei der Vertragsgestaltung vereinfacht werden.

Forderung 6:

Die Interdisziplinarität (z.B. Ausbildung im Verbund) muss durch die öffentliche Hand auf breiter Basis unterstützt werden, um die Innovationsfähigkeit schweizweit zu fördern.

C. Investitionen, Steuern und administrative Rahmenbedingungen

Die Workshopteilnehmenden ergänzten die Diskussion zu den Handlungserfordernissen in diesem Bereich durch den Punkt «Förderung von (Branchen-)Clustern». Den Gedanken des Bundes als «Befähiger» aufgreifend, wurde angeregt, dass die Grundlagen für vorwettbewerbliche Plattformen geschaffen werden.

Der Einführung von Steuermodellen, die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten unterstützen, wurde grosse Bedeutung beigemessen. Ebenso dringlich wurde der Abbau von Regulierungen gefordert. Die heute bestehenden, sich über alle Unternehmensebenen erstreckenden Regulierungen würden für die Unternehmen unnötige Hürden und zum Teil langwierige Verfahren bedeuten. Investitionen in den Produktionsstandort Schweiz dürften nicht durch übertriebene Auflagen behindert werden.

Anträge und Formulare müssten grundsätzlich weniger komplex werden. Insbesondere für KMU bedeute dies einen reduzierten Administrationsaufwand. Konkret wurde auch der hohe Administrations- und Berichtsaufwand bemängelt, der durch die Bildungsverordnung auf den Unternehmen lastet. Ergänzend dazu wurde angeregt, Anreize für die Rückkehr von im Ausland ausgebildeten oder arbeitenden Schweizer Fachkräften zu schaffen.

Der Workshop zeigte klar auf, dass sich die Unternehmerinnen und Unternehmer ihrer Selbstverantwortung bewusst sind. Sie halten es für dringend nötig, sich verstärkt in politischen Prozessen zu engagieren. Nur dadurch könne die erforderliche Wirtschaftsorientierung auf Bundesebene nachhaltig unterstützt werden.

Hand in Hand mit der Forderung nach mehr Wirtschaftsorientierung und weniger Regulierungen geht auch der Anspruch, die Wirtschaft nicht sofort in der «Täterrolle» zu sehen. Zukünftige Rahmenbedingungen sollen vielmehr berücksichtigen, dass Unternehmerinnen und Unternehmer grösstenteils selbst- und sozialverantwortlich handeln.

Folgende Handlungserfordernisse lassen sich aus der Diskussion zusammenfassen:

Forderung 1:

Die staatliche Aufsicht, die zu einer Regulierungsflut für Unternehmen führt, muss auf breiter Front abgebaut werden (Vorschriften, Auflagen, Controlling...). Sie baut viele unnütze Hürden auf. Investitionen in den Standort Schweiz dürfen nicht durch übertriebene Auflagen behindert werden.

Forderung 2:

Verfahren müssen generell vereinfacht und beschleunigt werden: Formulare und Anträge müssen weniger komplex werden und Behörden müssen sie schneller bearbeiten.

Forderung 3:

Der Administrationsaufwand ist insbesondere für KMU zu hoch und zu komplex. Er sollte dringend reduziert werden. Insbesondere der mit der Bildungsverordnung einhergehende Reporting-Aufwand sollte abgebaut werden.

Forderung 4:

Es müssen dringend F&E- und innovationsfreundliche Steuermodelle entwickelt und umgesetzt werden. Auf Investitionen in F&E und Innovationen sollten Steuerboni gewährt werden. Über geeignete Steuermodelle kann die Schweizer Wirtschaft nachhaltig gestärkt werden.

Forderung 5:

Durch geeignete gesetzliche Grundlagen soll der Auf- und Ausbau von vorwettbewerblichen Plattformen und Clustern unterstützt und nicht behindert werden (z.B. regionale Entwicklung von Technologie-Clustern).

Forderung 6:

Der Bund sollte in Politik und Verwaltung eine stärkere Wirtschaftsorientierung entwickeln. Damit verbunden soll er die Wirtschaft nicht grundsätzlich in der «Täterrolle» sehen.

5

Handlungsempfehlungen und Fazit

Aufgrund der Bestandsanalysen, der SWOT-Analysen und der Best Practices aus den Workshops von Herbst 2014 können sechs Handlungsfelder ausgemacht werden, in denen zu einer besseren Nutzung des inländischen Fachkräftepotenzials beigetragen werden kann. Sie wurden aus den Themen zu den sechs Workshops abgeleitet und neu gruppiert:

Workshopthemen

1. Kommunikation inländischer Ausbildungen
2. Breitere Nachwuchsförderung
3. Verbesserung der Attraktivität der Berufsbildung
4. Weiterbildungen und neue Ausbildungen
5. Ältere Fachkräfte
6. Vereinbarkeit Beruf und Familie
7. Technologie- und Produktionsstandort Schweiz 2030



Handlungsfelder

1. Eine nationale Gesamtstrategie zur Überwindung von Partikularinteressen implementieren
2. Ausrichtung der MINT-Nachwuchsförderung optimieren
3. Das Fachkräftepotenzial bei Frauen nutzen
4. Das Fachkräftepotenzial bei über 45-Jährigen nutzen
5. Internationale Anerkennung der inländischen Bildungsabschlüsse erhöhen
6. Attraktivität des Produktionsstandorts Schweiz erhalten

Vor allem die Handlungsempfehlungen zu den Workshopthemen 1, 2, und 3 wurden in den Handlungsfeldern 2 und 5 zusammengefasst. Alle Handlungsempfehlungen sind von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie Expertinnen und Experten an den Workshops im Herbst 2014 erarbeitet und von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Schlussworkshop Ende Februar 2015 validiert und priorisiert worden. Nachfolgend finden Sie diese Ergebnisse ausgeführt.

5.1 Handlungsempfehlungen

☒ **Nationale Gesamtstrategie zur Überwindung von Partikularinteressen implementieren**

1.1 **Koordination von Initiativen und Nutzung von Synergien verbessern**

Der Bund soll eine nationale Gesamtstrategie für Bildung, Arbeitsmarkt und institutionelle Rahmenbedingungen entwickeln. Diese dient dem Ziel, Partikularinteressen zu überwinden, Synergien besser zu nutzen und die Zuständigkeit der Partner zu klären. Er informiert regelmässig über den Umsetzungsstand dieser Gesamtstrategie und erhöht die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit zwischen den involvierten Partnern. Eine höhere Verbindlichkeit ist notwendig, um eine positive Dynamik in Gang zu bringen. Eine solche koordinierte Führung und positive sich selbst verstärkende gemeinsame Dynamik wird gegenwärtig von der Fachkräfteinitiative des Bundes (FKI) nicht wahrgenommen. Dieses Anliegen wurde von den Teilnehmenden des Schlussworkshops als sehr zentral beurteilt und der Handlungsbedarf als dringend eingestuft.

Hauptverantwortung: Bund, Konferenz der Kantonsregierungen

1.2 **Nachwuchsförderung für MINT-Berufe – verbesserte Koordination zwischen Bund, Kantonen und Verbänden**

In der ganzen Schweiz gibt es verschiedenste Initiativen privater und öffentlicher Akteure zur Nachwuchsförderung bei den MINT-Berufen. Das Spektrum ist sehr breit und reicht von Science Centers über die Weiterbildung für Lehrerinnen und Lehrer bis zu Studienwochen an der ETH. Die Koordination, die Fokussierung und die Finanzierung der verschiedenen Initiativen sollen verbessert werden, wobei ein vorgängiges Monitoring die Grundlage dazu liefern müsste.

- Jährliches Monitoring der laufenden Initiativen durchführen.
- Finanzierung der besten Initiativen sicherstellen.
- Fokussierung aller Beteiligten auf das Nachwuchspotenzial verbessern: Mädchen/Frauen/Eltern (Doppelverdiener).
- Dem Wertewandel der Gesellschaft in professioneller und koordinierter Kommunikation Rechnung tragen und dabei auch anhaltend bestehende geschlechterspezifische Berufsstereotype in Frage stellen.

Hauptverantwortung: Bund, Sozialpartner (bei Fokussierung auf das Nachwuchspotenzial)

1.3 **Attraktivität und Weiterbildungsfähigkeit der Berufsbildung erhöhen respektive bessere Kooperation von Unternehmen/Verbänden/Organisationen der Arbeitswelt/Kantonen gewähren**

Um im Wettbewerb um die besten Talente mit anderen Unternehmen und schulischen Angeboten mithalten zu können, müssen Unternehmen die Attraktivität der Berufsbildung erhöhen und stetig verbessern. Da vor allem KMU dazu eingeschränkte Möglichkeiten haben, müssen vermehrt Verbundlösungen zwischen verschiedenen Unternehmen und weiteren Akteuren geschaffen werden. Auch bei anderen Optionen zur Steigerung der Attraktivität ist Zusammenarbeit wichtig, so beispielsweise bei Austauschmöglichkeiten.

- Verbundlösungen fördern für gemeinsame Ausbildungsstätten im 1. und 2. Lehrjahr.
- Austauschpraktika in anderen Schweizer Regionen oder im Ausland sowie zusätzliche Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten.
- Leistungsstarken Lernenden die Berufsmaturität ermöglichen und Berufswettbewerbe fördern.
- Ausgewählte Fächer der Allgemeinbildung in der Berufsbildung – vor allem Deutsch- und Fremdsprachenkenntnisse – fördern.

Hauptverantwortung: Unternehmen, Kantone (Allgemeinbildung und Berufsbildung)

1.4 **Durchlässigkeit zwischen Berufsbildung und akademischem Weg etablieren und fördern**

Die Durchlässigkeit zwischen Berufsbildung und akademischem Weg muss in beide Richtungen gewährleistet sein. Die «Passerelle» für Berufsmaturanden muss daher gefestigt und Fachhochschulabsolventen zusätzlich ein verkürzter Einstieg an die Universitäten ermöglicht werden. Die Durchlässigkeit soll auch mit Kurzlehren oder praxisbezogenen Bachelorstudiengängen für Maturandinnen und Maturanden gewährleistet sein.

- Kantonsübergreifende Zusammenarbeit verbessern, um gesetzliche Grundlagen besser auszuschöpfen, Best-Practice-Beispiele definieren und umsetzen.
- Kurzlehren für Maturandinnen und Maturanden fördern (Way-up, zwei J.).
- Temporäre Lösung für Gymnasiastinnen und Gymnasiasten: Lehre und Fachhochschule in vier Jahren etablieren, Mitarbeit der Industrie fördern.
- Diese neuen Ausbildungen breit kommunizieren.
- Talentierte Abgängerinnen und Abgänger einer Berufslehre sollen mittels Anreizsystem der Bildungsfinanzierung ermutigt werden, die Berufsmatura abzuschliessen und ein Studium aufzunehmen.

Hauptverantwortung: Kantone (Hoheit über die Bildungsinstitutionen), Bildungsinstitutionen (Anerkennung und Akzeptierung von Diplomen und Zertifikaten), Konferenz der Kantonsregierungen (Koordination und Harmonisierung bei der Ausgestaltung der Vorgaben für die Bildungsinstitutionen), Berufsverbände (Anerkennung von eidgenössisch anerkannten Fähigkeitszeugnissen), Bund, Unternehmen.

1.5 Verbreitung und Umsetzung von Anerkennungs- und Validierungsverfahren

Ältere Fachkräfte verfügen in der Regel über weitgehende Qualifikationen, die sie im oder ausserhalb des Berufs erworben haben. Die Anerkennung dieser Qualifikationen sowie ihre gezielte Weiterentwicklung ermöglichen eine Besser- oder Höherqualifizierung von älteren Arbeitskräften. Dadurch wächst das Fachkräftepotenzial.

- Erworbene Qualifikationen sollen besser genutzt werden.
- Modell F/INFORMA
- Validierungsverfahren der Bildungsdirektion ZH

Hauptverantwortung: Konferenz der Kantonsregierungen (KdK)

1.6 Breite Akzeptanz schaffen für Rahmenbedingungen, welche die Vereinbarkeit des Erwerbslebens von Mann und Frau mit dem Privatleben verbessern

Die Akzeptanz von Rahmenbedingungen, die beiden Geschlechtern ermöglichen, Beruf und Familie besser zu vereinen, muss verbessert werden, damit das Fachkräftepotenzial von Frauen, Doppelverdienenden und Teilzeitarbeitenden besser genutzt werden kann. Die Akzeptanz soll durch eine nationale Kampagne, die sowohl Einzelpersonen als auch Arbeitgeber aus der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung anspricht, erhöht werden.

- Nationale Kampagne zur Förderung einer breiten Akzeptanz für bessere Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Hauptverantwortung: Bund, Sozialpartner

2 Ausrichtung der MINT-Nachwuchsförderung optimieren

2.1 Förderung der Begeisterung für MINT-Fächer bei Kindern von sechs bis zwölf Jahren

Um die Begeisterung für MINT-Fächer zu fördern, müssen Schülerinnen und Schüler über ihre Lehrerinnen und Lehrer erreicht werden. Sie müssen entsprechende Institutionen besuchen können. Werden die Projekte unter allen Interessengruppen besser koordiniert, sollte sich die Effizienz wesentlich steigern lassen. Eine grosse nationale Kampagne, die beispielsweise auch am Fernsehen vor Kindersendungen ausgestrahlt wird, wäre ideal.

- Stärkere Förderung der entsprechenden Stärken der Kinder in der Primarschule (Lehrerinnen- und Lehrerbildung, Kinderbücher zu MINT-Themen).
- Schulbesuche in Science Centers und Techniklabors (Kindercity, Technorama, PSI, go tec usw.).

Hauptverantwortung: Unternehmen, Vertreterinnen und Vertreter der Wissenschaften, Kantone (Förderung gewisser Massnahmen, beispielsweise Weiterbildungsangebote oder Schulbesuche)

2.2 Nachwuchsförderung für MINT-Berufe – Eltern direkter ansprechen

Die Zielgruppe sollte intelligent fokussiert und es soll bedarfsgerecht mit ihr kommuniziert werden. Eltern, insbesondere Mütter, sowie Mädchen und junge Frauen sollten als Zielgruppen besonders angesprochen werden, da hier das Fachkräftepotenzial bei den MINT-Berufen wenig ausgeschöpft ist.

- Kommunikation der Berufsverbände und Unternehmen auf ihr Nachwuchspotenzial professioneller ausrichten (Eltern/Frauen/Mädchen).
- Unternehmen zu eigenen Kommunikationskampagnen gegen Nachwuchsmangel motivieren.
- Synergien zwischen Branchen-/Berufsverbänden und anderen Akteuren besser nutzen, beispielsweise mithilfe von Pro Juventute.

Hauptverantwortung: Unternehmen, Sozialpartner

2.3 Anpassung des Arbeitsumfelds der Unternehmen an das aktuelle gesellschaftliche Umfeld – vor allem in der Industrie

Eines der grössten Potenziale für Fachkräfte bieten Mädchen und Frauen. Ihre Karriereorientierung nimmt aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und des hohen Anteils hoch qualifizierter Frauen zu. Diesem Umstand wird bei der Nachwuchsförderung schon sichtbar Rechnung getragen. Allerdings berücksichtigt das Arbeitsumfeld in vielen Unternehmen – namentlich in der Industrie – das neue Rollenverständnis von Frauen und Müttern, aber auch von Männern und Vätern vielfach noch nicht. Dies gilt insbesondere für KMU.

- Attraktivität des Arbeitsumfelds in Industrie für Frauen und Doppelverdienende erhöhen.
- Zeigen, dass Industriebetriebe auch für Frauen, Teilzeitarbeitende, Mütter und Väter mit Betreuungspflichten ein gutes Arbeitsumfeld bieten können.

Hauptverantwortung: Unternehmen, Kantone

2.4 Informationsstand der Lehrpersonen und Eltern zu Arbeitsmarkt und Bildungssystem erhöhen und aktueller halten

Die Berufsbildung und der Arbeitsmarkt in der Schweiz haben in den letzten Jahren tiefgreifende Reformen erlebt. Laufend kommen weitere neue Bildungsmöglichkeiten dazu und die Arbeitsmarktchancen in verschiedenen Teilmärkten verändern sich stetig. Folgende Massnahmen wurden als zentral erachtet, um Jugendlichen einen aktuellen Einblick in ihre Ausbildungsmöglichkeiten und Berufschancen zu geben und sie ihren Neigungen entsprechend optimal zu orientieren:

- Informationsstand der Lehrpersonen, Eltern und Berufsberater zu Arbeitsmarkt und Bildungssystem erhöhen und aktueller halten.

Hauptverantwortung: hauptsächlich Kantone (Unternehmen)

3 Das Fachkräftepotenzial bei Frauen nutzen

3.1 Negative Erwerbsanreize für Zweitverdienende abbauen

Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden: Im Einklang mit der Fachkräfteinitiative des Bundes fordern die Workshopteilnehmenden, dass institutionelle Rahmenbedingungen konsequent angepasst werden, damit sich die Erwerbstätigkeit von Doppelverdienenden lohnt, auch wenn das Paar Kinder hat. Folgende Massnahmen werden dabei als besonders zielführend erachtet:

- Steuergutschrift für Kinderbetreuungskosten abhängig vom Erwerbsgrad der Eltern oder der Betreuungspflichtigen einführen, anstelle von Direktsubventionen an Krippen.
- Individualbesteuerung von Ehegatten oder Splitting-Modell⁹ einführen.

Hauptverantwortung: hauptsächlich Kantone (Bund)

3.2 Breite Akzeptanz schaffen für Rahmenbedingungen, welche die Vereinbarkeit des Erwerbslebens von Mann und Frau mit dem Privatleben verbessern

Um das Fachkräftepotenzial von Frauen, Doppelverdienenden und Teilzeitarbeitenden besser zu nutzen, auch wenn sie Familie haben, sollten Führungsverantwortliche aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor sichtbarer und überzeugender dafür einstehen. Folgende Anliegen wurden dabei als speziell wichtig erachtet:

- Gleichwertige Verantwortung von Vätern und Müttern für Kinder- und Elternbetreuung als Selbstverständlichkeit etablieren.
- Führungsverantwortliche engagieren für die Verbreitung von Best Practices (z.B. Anpassung der Unternehmenskultur über Mentoring-Projekte, flexible Arbeitszeitmodelle usw.).

Hauptverantwortung: Unternehmen, Führungsverantwortliche der einzelnen Behörden im öffentlichen Sektor

3.3 Bessere Nutzung von Synergien zwischen Privatwirtschaft, öffentlicher Hand und Sozialpartnern

Wie auch in anderen Bereichen wird in diesem Handlungsfeld als notwendig erachtet, dass Synergien zwischen allen Beteiligten besser genutzt werden, um einen Kulturwandel in der Arbeitswelt zu bewirken und mittel- und langfristig das Angebot an gesuchten Fachkräften zu erhöhen. Folgende Massnahmen werden als zielführend erachtet:

- Kommunikation im Metropolitanraum Zürich intensivieren, um Erfahrungen aus den Best Practices zu verbreiten.
- Neu aufgebautes Netzwerk der Metropolitankonferenz Zürich von Experten und Praktikern erweitern und regulär etablieren.
- Ambassadoren auf Führungsstufe in Unternehmen und bei Behörden auswählen, die ihre Erfahrungen mit fortschrittlichen Arbeitsmodellen verbreiten.
- Informationsplattform des Bundes erweitern, Interaktionen ermöglichen.
- Leuchtturmprojekte in Gemeinden mit Wirtschaft und Kindertagesstätten umsetzen.

Hauptverantwortung: hauptsächlich Kantone und Unternehmen, in geringerem Ausmass Gemeinden und Sozialpartner

⁹ Beim Splitting-Modell werden die Einkommen der Partner summiert und anschliessend einzeln besteuert.

4 Das Fachkräftepotenzial bei über 45-Jährigen nutzen

4.1 Unterstützung des Massnahmenbündels der Altersvorsorge 2020

Die Vorschläge für die Reform der Altersvorsorge sind weitreichend und teilweise umstritten. Eine Flexibilisierung des Rentenalters ist aber für die Teilhabe älterer Fachkräfte in der Arbeitswelt von wesentlicher Bedeutung. Sie soll deshalb unterstützt werden.

- Der Pensionierungszeitpunkt soll zwischen 62 und 70 Jahren gewählt werden können.
- Die Rente soll ganz oder nur in Teilen bezogen werden können.

Hauptverantwortung: Bund, Handlungsspielräume bestehen aber auch bei Unternehmen.

4.2 Koordinierte Verbreitung von Best Practices zur Förderung der Erwerbstätigkeit älterer Fachkräfte

Wird dieses Projekt der Metropolitankonferenz weitergeführt, können gute Projekte verbreitet und Synergien auf verschiedenen Ebenen genutzt werden. Die weitere Verbreitung guter Projekte unterstützt die engagierten Unternehmen, indem weitere Akteure zur Entwicklung des Fachkräftepotenzials angeregt werden.

- Weiterführung des Projekts der Metropolitankonferenz Zürich: Webinformationen zu Projekten, Austausch unter Projektverantwortlichen zur Förderung von Synergien organisieren usw.
- Best Practices im eigenen Wirkungsbereich umsetzen (Unternehmen, Kantone, Bund).
- Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und -nehmern mit Kampagnen abbauen.

**Hauptverantwortung: Kantone, Handlungsspielräume und Verantwortungsbe-
reiche liegen aber auch bei Unternehmen und Sozialpartnern.**

4.3 Angebote der Validierung von erworbenen Bildungsleistungen und der Nachholbildung fördern

Die Anrechenbarkeit von Vorleistungen soll bei regulären Bildungsangeboten ebenso gefördert werden wie eine verkürzte Berufsbildung für Erstausgebildete oder Teilzeitausbildungsmöglichkeiten.

- Validierungsmöglichkeiten für erworbene Bildungsleistungen werden in allen Bildungsinstitutionen implementiert und Nachholbildung wie beispielsweise durch Modell F/Informa werden gefördert (z.B. FH).
- Das Validierungsmodell wird in allen Kantonen und in weiteren Berufen umgesetzt.
- Die Finanzierung von Nachhol- und Zweitausbildung wird verbessert (Bildungsgutscheine/Anreize).

Hauptverantwortung: Bund, teilweise bei der Konferenz der Kantonsregierungen (KdK)

4.4 Finanzierung von Nachhol- und Zweitausbildungen verbessern

Die Höherqualifizierung erfordert häufig betriebsexterne Weiterbildungen. Neue Finanzierungsmöglichkeiten sollen diese möglich und attraktiv machen.

- Über bestehende Finanzierungshilfen besser informieren.
- Neue Anreize schaffen: Bestehende Finanzhilfen in allen Kantonen für die Nachhol- und Zweitausbildung ausbauen: Stipendien und Darlehen.
- Einkommensbeschränkung grosszügiger anpassen und Subsidiaritätsprinzip lockern.
- Bildungsgutscheine einführen.

Hauptverantwortung: Bund, teilweise auch bei den Kantonen

5 Internationale Anerkennung der inländischen Bildungsabschlüsse erhöhen

5.1 Kenntnisse über das schweizerische Berufsbildungssystem auf Führungsstufe der (ausländischen) Unternehmen erhöhen

Insbesondere bei internationalen Unternehmen mit Standort in der Schweiz fehlt oft das Wissen über die Bedeutung und den Wert der schweizerischen Berufslehre sowie die vielseitigen Fachausbildungsmöglichkeiten im Schweizer Bildungswesen:

- Ausrichtung der professionellen Kommunikation auf spezifische Stärken der Berufsbildung.

Hauptverantwortung: Bund (für eine gesamtschweizerische Strategie), Unternehmen

5.2 Stärkere inhaltliche Fokussierung und Differenzierung zwischen Universitäten/ETH sowie Fachhochschulen (FH) und Höheren Fachschulen (HF)

Um den exzellenten Hochschulbildungsplatz Schweiz zu erhalten und zu fördern, muss die Differenzierung zwischen Universitäten, Fachhochschulen und höheren Fachschulen unterstützt werden.

- Jeweilige Stärken der Ausbildungen betonen.
- Angleichung und Verlust der Spezialisierung zwischen den unterschiedlichen Hochschultypen vermeiden.
- Bei der Ausgestaltung der Berufsbildung den Bedürfnissen einer globalisierten Wirtschaft besser Rechnung tragen.

Hauptverantwortung: Bund, Kantone, Konferenz der Kantonsregierungen (KdK)

5.3 Zusammenarbeit aller Beteiligten verbessern bei der Kommunikation und Ausgestaltung der inländischen Ausbildungen

Die Zusammenarbeit in der Kommunikation soll intensiviert werden. Um die Kommunikation effektiver zu gestalten und Zielgruppen effizienter zu erreichen, müssen Synergien besser genutzt werden.

- Synergien nutzen zwischen Bund und Kantonen: So könnten beispielsweise die konzeptionellen Grundlagen einer erfolgreichen kantonalen Kampagne auch anderen Kantonen oder dem Bund zur Verfügung gestellt werden, damit sie ohne grossen Aufwand auch in anderen Regionen weitergeführt werden kann.
- Synergien nutzen zwischen Berufs- und Branchenverbänden sowie Unternehmen: Berufs- und Branchenverbände sollen Kommunikationsmaterialien und Erfahrungen den Unternehmen zur Verfügung stellen und ihnen dadurch die Kommunikation erleichtern. Umgekehrt sollen Unternehmen ihre erfolgreichen Kommunikationsstrategien den Berufsverbänden zur Verfügung stellen oder eine branchenweite Anwendung anstreben.
- Synergien nutzen zwischen Schulen, Eltern und Berufsberatenden: Da Schulen und Eltern sowie Berufsberatende und Schulen in regelmässigem Kontakt stehen, wäre es wünschenswert, diesen Austausch auch zur Verbreitung von Kommunikationskampagnen zu nutzen (von Bund, Kantonen, Branchen oder Unternehmen).

Hauptverantwortung: Kantone, Unternehmen

6 Attraktivität des Produktionsstandorts Schweiz erhalten

6.1 Bildungs- und Wissenstransfer an Personen

Die Qualität der Bildungsinstitutionen ist eine zentrale Grundlage für die Attraktivität des Produktionsstandorts Schweiz. Durch die Ausbildung ermöglichen diese den Wissenstransfer von der Grundlagenforschung über die Arbeitnehmerinnen und -nehmer zu den Unternehmen. Zu den tertiären Ausbildungsinstitutionen gehören neben den Hochschulen (Universitäten, Fachhochschulen, ETH) auch die stark praxisbezogenen höheren Fachschulen. Weiterbildungen auf dieser Stufe sollen stärker unterstützt werden. Die genannten tertiären Ausbildungen weisen verschiedene Schwerpunkte auf, die grundsätzlich beibehalten werden sollen.

- Differenzierung zwischen Uni/ETH und Fachhochschule/Höherer Fachschule durch klare inhaltliche Fokussierung.
- Konzentration der Ausbildung auf fachliches Grundlagenwissen.
- Sicherstellung einer zukunfts-, markt- und zielgerichteten Ausbildung und Lehre.
- Unterstützung von Weiterbildungen auf Stufe Höhere Fachschule.

Hauptverantwortung: Bund, Konferenz der Kantonsregierungen, Kantone

6.2 Forschung und Innovation

Die Schweiz als teurer Produktionsstandort kann international nur konkurrenzfähig sein, wenn sie innovative und wissens- und forschungsintensive Produkte entwickelt. Die Fördermittel des Bundes können dazu einen Beitrag leisten. Die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) unterstützt Projekte in angewandter Forschung zwischen Hochschulen und Unternehmen. Diese Finanzierung soll flexibler gestaltet und bezüglich der möglichen Partner erweitert werden.

- Die Grundsätze für den Zuspruch von F&E-Fördermitteln müssen überarbeitet und flexibler gestaltet werden.
- Die KTI-Finanzierung soll auf Projekte mit Nichthochschul-Partnern erweitert werden.
- Die Interdisziplinarität muss breit gefördert werden, um Innovationen zu unterstützen.

Hauptverantwortung: Bund

6.3 Investitionen, Steuern und administrative Rahmenbedingungen

Privatwirtschaftliche Forschung, Entwicklung und Innovationen sollen durch die Steuergesetzgebung über entsprechende Anreize gefördert werden. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandorts zu erhöhen, sollen zudem die Effizienz von administrativen Verfahren erhöht und die staatlichen Tätigkeiten stärker auf die Prosperität der Unternehmen ausgerichtet werden.

- Entwicklung und Umsetzung von F&E- sowie innovationsfreundlichen Steuermodellen (Steuerboni).
- Abbau von Regulierungen und Auflagen für Unternehmen sowie Beschleunigung und Vereinfachung amtlicher Verfahren.
- Stärkere Wirtschaftsorientierung von Politik und Verwaltung.

Hauptverantwortung: hauptsächlich Kantone. Bei Steuermodellen, Regulierungen und Verfahren sind aber alle staatlichen Ebenen gefordert.

6.4 Weitere Handlungsempfehlungen

Der Produktionsstandort Schweiz braucht gut funktionierende Institutionen, die unter anderem die Qualifikation der Arbeitskräfte und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen ermöglichen. Nötig ist aber auch eine langfristige Strategie, um sich im internationalen Wettbewerb positionieren zu können.

- Entwicklung eines Geschäftsmodells für den Produktionsstandort Schweiz.

Hauptverantwortung: Bund, Kantone, Sozialpartner

5.2 Fazit

Die beschriebenen Handlungsempfehlungen wurden von Vertretungen aus den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Arbeit sowie Gleichstellung der Kantone des Metropolitanraums Zürich, von zahlreichen Führungspersonen aus Unternehmen und Bildungsinstitutionen sowie Interessensvertretern am Schlussworkshop von Ende Februar 2015 diskutiert, priorisiert und verabschiedet. Sie eröffnen ein weites Spektrum an Ansätzen, die dazu beitragen können, das inländische Fachkräftepotenzial mittel- und langfristig besser zu nutzen. Die vollständige Sammlung der Best-Practice-Beispiele aus der Onlineumfrage ist auf www.fachkraeftepotenzial.ch zugänglich. Sie soll der Inspiration und Nachahmung dienen.

Der Handlungsdruck ist gross. Die Dringlichkeit der Massnahmen ergibt sich ebenso aus der eingangs geschilderten Knappheit an Fachkräften in Schlüsselpositionen wie auch aus der absehbaren Umsetzung der Initiative «Gegen Masseneinwanderung» bis 2017 – also in spätestens zwei Jahren. Die Fachkräftesituation in der gesamten Schweiz dürfte sich mit dieser Umsetzung rasch verschärfen, wobei kurzfristige Massnahmen das Problem nur zu einem sehr geringen Teil entschärfen können. Zaudern und Zögern ist deshalb fehl am Platz. Alle relevanten Akteure – allen voran die öffentliche Verwaltung, private Unternehmen, Verbände und Bildungsinstitutionen – sind deshalb gefordert, die Herausforderung des Fachkräftemangels jetzt gemeinsam anzupacken. Die Massnahmen, die im Rahmen dieses Projekts erarbeitet wurden, müssen umgesetzt werden. Wir dürfen keine Zeit verlieren.

Anhang

I Workshop-Teilnehmende

Teilnehmerinnen und Teilnehmer Workshops Herbst 2014 (29. Oktober, 3. und 19. November 2014)

Leitung

Dr.	Aniela	Wirz	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Leiterin Fachstelle Volkswirtschaft
	Martina	Böhm	Verein Technologie Forum Zug	Geschäftsführerin
	Thomas	Bauer	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Wiss. MA Fachstelle Volkswirtschaft
	Aram	Bishop	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Wiss. MA Fachstelle Volkswirtschaft

Referenten

	Stefan	Conzelmann	Hewlett Packard Schweiz	Leiter Human Resources
	Peter	Kuratli	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton St. Gallen	Amtschef
Prof. Dr.	Peter	Labudde	Fachhochschule Nordwestschweiz	Professor
	Marimée	Montalbetti	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)	Leiterin Abteilung Bildungsgrundlagen
	Maya	Rolewicz	Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)	Projektleiterin Fachkräfteinitiative des Bundes (FKI)
	Bruno	Sauter	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Amtschef

Moderatoren

	Walter	Abderhalden	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton St. Gallen, Arbeitslosenversicherung	Hauptabteilungsleiter ALV
	Oliver	Bachmann	AG Services, Standortförderung	Projektleiter Standortentwicklung
Dr.	Julia	Casutt	Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich (AMOS)	Leiterin AMOSA
Dr.	Milena	Danielsen	LIV Wealth GmbH	Geschäftsführerin
	Michael	Domeisen	Standortförderung Region Winterthur	Geschäftsführer und Leiter
	Bruno	Geiger	Amt für Berufsbildung Kanton Zug	Projektleiter Berufsbildung International
	Stefan	Hurni	Amt für Wirtschaft Kanton Schwyz	Wiss. Mitarbeiter

	Martin	Reichle	Reichle & De-Massari AG (R&M)	Mitinhaber R&M, Geschäftsführer der Reichle Business Development
	Patrick	Schenk	Geschäftsstelle Regional- und Standortentwicklung Kanton Schaffhausen	Leiter Geschäftsstelle
	Christina	Vögtli	Mittelschul- und Berufsbildungsamt Kanton Zürich	Leiterin Förderung & Integration
Teilnehmer				
	Benno	Ackermann	Wissenstransfer GmbH	Geschäftsführer
	Patrice	Bachmann	Verwo AG	Mandatsleiter Bildung
	Notker	Baumgartner	SwissOptic AG	Head Human Resources
	Monika	Beck	Volkswirtschaftsdirektion Kt. St. Gallen - Amt für Wirtschaft und Arbeit	Leiterin Fachstelle für Innovation
	Doris	Beeler	Gleichstellungskommission Kanton Schwyz	Präsidentin
	Andrea	Biner	BENEVOL Schweiz	Marketing DOSSIER FREIWILLIG ENGAGIERT
	Yves	Birchmeier	Kistler Group	Head of Human Resources
	Manfred	Bolli	Dienststelle für Mittelschul- und Berufsbildung Kanton Zürich	Leiter
Dr.	Christian	Brönnimann	DECTRIS Ltd.	CEO
	Frank	Burose	Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft	Geschäftsführer
	Beat	Dobmann	Hightech Zentrum AG	Innovations-Mentor
	Petra	Feigl-Fässler	Nobel Biocare Management AG	Global Head Human Resources
	Thomas	Fischer	Crypto AG	Leiter Berufliche Grundbildung
	Max	Fritz	Verein Zürcher Arbeitgeberverbände der Industrie (VZAI)	Geschäftsführer
	Lea	Hasler	Senarclens, Leu und Partner AG	Projektleiterin
Dr.	Daniela	Haze	ZweiStunden	Geschäftsleitung
	Hubert	Helbling	Amt für Arbeit Kanton Schwyz	Vorsteher
	Arno	Inauen	Garaventa AG	COO
	Romana	Kaspar	Roche Diagnostics International AG	Head of Attraction, Sourcing and Hiring

	Thomas	Kenel	Beruf Zug, Zentrum für praktische Berufsbildung	Geschäftsleiter
	Eduard	Looser	ASTAG	Leiter Ausbildungsgruppe
	Hans	Luginbühl	Angst + Pfister Group	Direktor
Dr.	Annette	Luther	Roche Diagnostics International AG	General Manager
	Daniella	Lützelschwab Saija	Schweizer Arbeitgeberverband	Mitglied der Geschäftsleitung
	Brigitte	Manz-Brunner	Senarclens, Leu + Partner AG	Stv. Geschäftsführerin
	Anita	Martinez	Standortförderung des Kantons Zürich	Projektleiterin
	Lukas	Matt	ABB	Manager Public Affairs
	René	Meier	Weidmüller AG Schweiz	Geschäftsführer
	Doris	Meier-Kobler	Gemeinde Bassersdorf	Präsidentin
	Brigitte	Meyer	Amt für Soziales, Kompetenz-zentrum Integration und Gleichstellung (KIG), Kanton St. Gallen	Projektleiterin
Dr.	Béatrice	Miller	Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW)	Stv. Generalsekretärin SATW
	Philippe	Moser	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton St. Gallen	Stellvertretender Amtschef
	Maja	Pagelli	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton St. Gallen	Leiterin Logistik Arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM)
	Urs	Ramensperger	Siemens (Schweiz) AG	Head Human Resources
	Rebekka	Risi	modell f	Geschäftsführerin
	Roger	Roth	ITS Industrie- und Technozentrum Schaffhausen	Geschäftsführer
	Robert	Rudolph	Swissmem	Bereichsleiter Bildung und Innovation
Prof. Dr.	Othmar	Schälli	Hochschule Luzern, Technik & Architektur	Stv. Leiter CC Electronics
	Martina	Schläpfer	Eidg. Dep. für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO	Stv. Verantwortliche «Beruf und Familie / Frauen und Karriere», Ressort Arbeitsmarktanalyse und Sozialpolitik
	Urs	Schmid	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Aargau	Projektleiter «Potenzial 50plus»
	Carla	Schuler	Verein Zürcher Arbeitgeberverbände der Industrie (VZAI)	Vizedirektorin, Geschäftsführerin

	Jürg	Schweri	Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB)	Leiter «Steuerung der Berufsbildung»
	Yvonne	Seitz	AXA Winterthur	Head Diversity & Family Care, HR
	Willy	Sonderer	SR Technics Switzerland	Head of Vocational Training & Aircraft Engineering Academy HMV
	Hans	Strittmatter	Verband Zürcher Handelsfirmen	Geschäftsleiter
	Markus	Theunert	männer.ch - Dachverband der Schweizer Männer- und Väter-organisationen	Präsident
	Truls	Toggenburger	Handelskammer Winterthur	Vorstandsmitglied, Ressortleiter Arbeitgeber
	Bruno	Ursprung	Pro Duale Berufsbildung Schweiz	Vorstand
	Kareen	Vaisbrot	Swissmem	Bereichsleiterin Arbeitgeberpolitik
	Andreas	Weber	KMU Nachfolgezentrum	Geschäftsführer
Dr.	Jürg	Werner	Metall Zug	CEO - President of the Executive Committee
Dr.	Jürg	Wildi	Ruag Holding AG	Vice-President Technology
	René	Will	Swissmem	Ressortleiter Berufsbildung
	Manser	Yvonne	Baxter Healthcare	Human Resources Specialist
	Claudio	Zanatta	Lehrbetriebsverbund aargauSüd	Gemeinderat Zetzwil
	Jürg	Zellweger	Schweizer Arbeitgeberverband	Mitglied der Geschäftsleitung
	Maya	Ziegler	Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Zürich	Wissenschaftliche Mitarbeiterin
	Claudia	Zürcher	Kalaidos Bildungsgruppe Schweiz	Unternehmensleitung AKAD Business, Leiterin Ressort Bildungspolitik
Kommunikation				
	Ladina	Härtli	cR Kommunikation AG	Consultant

I Workshop-Teilnehmende

Teilnehmer Schlussworkshop 25. Februar 2015

Leitung

Dr.	Aniela	Wirz	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Leiterin Fachstelle Volkswirtschaft
	Thomas	Bauer	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Wiss. MA Fachstelle Volkswirtschaft
	Aram	Bishop	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Wiss. MA Fachstelle Volkswirtschaft
	Petra	Huth	Huth Consulting	Moderation Schlussworkshop

Referenten

	Ernst	Stocker	Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich	Regierungsrat
	Bruno	Sauter	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Amtschef

Präsentation Best Practice

	Anton	Corvi	Post CH AG	Stellvertretender Leiter IT, Mitglied der Geschäftsleitung
	Mario	Domig	PTA - Beratung für Personal- und Organisationsentwicklung	Trainer/Coach, Teilnehmer Projekt Horizont Generation Plus
	Sandrine	Gostanian	Kindercity	Geschäftsleitung
	Mario	Hartmann	Pädagogische Hochschule Zürich	Leiter Technikwochen
	Marco	Kienast	Melcom AG und Technolino/Kindercity	Lehrling
Dr.	Marianne	Stettler	Roche Diagnostics International AG	Head of Process Center Quality Assurance Operations
	Helena	Trachsel Weibel	Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Zürich	Leiterin

Moderatoren

	Walter	Abderhalden	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton St. Gallen, Arbeitslo- senversicherung	Hauptabteilungsleiter ALV
	Oliver	Bachmann	AG Services, Standortförderung	Projektleiter Standortentwicklung
	Martina	Böhm	Verein Technologie Forum Zug	Geschäftsführerin

Dr.	Julia	Casutt	Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich (AMOSA)	Leiterin AMOSA
Dr.	Milena	Danielsen	LIV Wealth GmbH	Geschäftsführerin
	Bruno	Geiger	Amt für Berufsbildung Kanton Zug	Projektleiter Berufsbildung International
	Martin	Reichle	Reichle & De-Massari AG (R&M)	Mitinhaber R&M, Geschäftsführer der Reichle Business Development
	Patrick	Schenk	Geschäftsstelle Regional- und Standortentwicklung Kanton Schaffhausen	Leiter Geschäftsstelle
	Christina	Vögtli	Mittelschul- und Berufsbildungsamt Kanton Zürich	Leiterin Förderung & Integration
Teilnehmer				
	Manfred	Bolli	Dienststelle für Mittelschul- und Berufsbildung Kanton Zürich	Leiter
	Gianni	Bomio	Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zug	Generalsekretär
	André	Burch	Biotronik AG	Vize-Präsident Clinical Affairs, Finance & Administration
	Peter	Dietrich	Swissmem	Direktor
	Beat	Dobmann	Hightech Zentrum AG	Innovations-Mentor
Dr.	Andrea	Engeler	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Bereichsleiterin Personal & Dienste, Stv. Amtschefin
	Elsbeth	Fischer	BENEVOL Schaffhausen	Geschäftsleitung und Projektleitung Horizont Generation Plus
	Thomas	Frick	Siemens Schweiz AG	Leiter Human Resources
Dr.	Philippe	Gnägi	Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB)	Präsident des EHB-Rats
	Andreas	Gnepf	IBM Switzerland	HR Leader IBM Switzerland
	Reto	Handschin	Abraxas Informatik AG	Leiter Human Resources
Dr.	Rolf	Hügli	Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW)	Generalsekretär SATW
	Benno	Kälin	Amt für Berufsbildung Kanton Schwyz	Leiter Grundbildung
	Philipp	Kronenberg	bbv Software Services	CEO

	Marc	Kummer	Amt für Mittelschul- und Berufsbildung	Amtschef
Dr.	Annette	Luther	Roche Diagnostics International AG	General Manager
	René	Meier	Weidmüller AG Schweiz	Geschäftsführer
Dr.	Béatrice	Miller	Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW)	Stv. Generalsekretärin SATW
Prof. Dr.	Roland A.	Müller	Schweizer Arbeitgeberverband	Direktor
	Hanna	Muralt Müller	Schweizerische Stiftung für audiovisuelle Bildungsangebote (SSAB)	Vize-Präsidentin
	Giuliano	Otth	Crypto AG	CEO
	Marco	Prause	Amt für Arbeit Kanton Schwyz	Stv. Vorsteher
	Rebekka	Risi	modell f	Geschäftsleiterin
	Christof	Roth	Abteilung Berufsbildung und Mittelschule Kanton Aargau	Stv. Leiter
	Marcel	Schär	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Thurgau	Leiter LAM, Arbeitsmarktliche Massnahmen
	Beat	Schuler	Amt für Berufsbildung Kanton Zug	Leiter
	Edgar	Spieler	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Leiter des Bereichs Arbeitsmarkt
Dr.	Jürg	Werner	Metal Zug	CEO - President of the Executive Committee
	Stéphane	Wettstein	Bombardier Transportation (Switzerland) AG	Geschäftsführer und Delegierter des Verwaltungsrates
Kommunikation				
	Ladina	Härtli	cR Kommunikation AG	Consultant
	Barbara	Kieser	cR Kommunikation AG	Consultant

II Literaturhinweise

Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich. (2013). Arbeitslose über 50 Jahre. Zürich.

Amt für Wirtschaft und Arbeit, Büro BASS. (2012). Zuwanderung in den Kanton Zürich aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden. (Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich, Hrsg.) S. 9-20.

B,S,S. (2014). Fachkräftemangel in der Schweiz – ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern. Bern: Studie im Auftrag des SECO.

B,S,S und Universität Basel. (2009). Indikatorensystem Fachkräftemangel – Schlussbericht. Bern: Studie zuhanden des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie (BBT).

Bundesamt für Sozialversicherungen/Infras. (2012). Altersrücktritt im Kontext der demographischen Entwicklung. Bern.

Büro BASS. (2010). Der MINT-Fachkräftemangel in der Schweiz – Ausmass, Prognose, konjunkturelle Abhängigkeit, Ursachen und Auswirkungen des Fachkräftemangels in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik. Bern: Studie im Auftrag des SECO.

Econlab. (2014). ICT-Fachkräftesituation – Bedarfsprognose 2022, Schlussbericht. Zürich: Studie im Auftrag von ICT-Berufsbildung Schweiz.

OECD. (2014). Alterung und Beschäftigungspolitik – Schweiz – Bessere Arbeit im Alter. Paris.

Schweizer Akademien der Wissenschaften. (2014). MINT-Nachwuchsbarometer Schweiz, Das Interesse von Kindern und Jugendlichen an naturwissenschaftlich-technischer Bildung. Swiss Academies Reports.

Impressum

Auftrag, Fachbericht

Das Projekt «Stärkung des Produktionsstandorts durch inländische Fachkräfte» wurde am 22. Mai 2014 von der Metropolitankonferenz Zürich in Auftrag gegeben. Der vorliegende Schlussbericht umfasst die Ergebnisse, die an der Metropolitankonferenz Zürich Ende November 2014 und im Mai 2015 diskutiert und präsentiert worden sind, und bildet den Abschluss des Projekts.

Projektleitung und Projektbearbeitung

Dr. Aniela Wirz, Projektleitung und Leiterin Fachstelle Volkswirtschaft, AWA, Kanton Zürich
 Thomas Bauer, wissenschaftlicher Mitarbeiter Fachstelle Volkswirtschaft, AWA, Kanton Zürich
 Aram Bishop, wissenschaftlicher Mitarbeiter Fachstelle Volkswirtschaft, AWA, Kanton Zürich
 Martina Böhm, Geschäftsführerin Verein Technologie Forum Zug, Kanton Zug

Projektteam Metropolitanraum Zürich und Moderatoren Themenworkshops

Dr. Aniela	Wirz	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Leiterin Fachstelle Volkswirtschaft		Projektleitung
Thomas	Bauer	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Wiss. MA Fachstelle Volkswirtschaft		Stv. Projektleitung
Aram	Bishop	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Wiss. MA Fachstelle Volkswirtschaft		Mitarbeiter
Walter	Abderhalden	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton St. Gallen, Arbeitslosenversicherung	Hauptabteilungsleiter ALV	Ältere Mitarbeiter	Moderator/in
Oliver	Bachmann	AG Services, Standortförderung	Projektleiter Standortentwicklung	Ältere Mitarbeiter	Moderator/in
Martina	Böhm	Verein Technologie Forum Zug	Geschäftsführerin	Technologie- und Produktionsstandort Schweiz 2030	Moderator/in, Workshop-Leitung
Dr. Julia	Casutt	Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich (AMOS)	Leiterin AMOSA	Neue Aus-/Weiterbildung	Moderator/in
Dr. Milena	Danielsen	LIV Wealth GmbH	Geschäftsführerin	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Moderator/in

Michael	Domeisen	Standortförderung Region Winterthur	Geschäftsführer und Leiter	Kommunikation inländ. Aus- bildungen	Moderator/in
Bruno	Geiger	Amt für Berufsbil- dung Kanton Zug	Projektleiter Berufsbildung International	Kommunikation inländ. Aus- bildungen	Moderator/in
Stefan	Hurni	Amt für Wirtschaft Kanton Schwyz	Wiss. Mitarbeiter	Attraktivität der Berufs- bildung	Moderator/in
Petra	Huth	Huth Consulting	Moderation Schluss- workshop	Moderation Schluss- workshop	Moderator/in
Martin	Reichle	Reichle & De-Massari AG (R&M)	Mitinhaber R&M, Ge- schäftsführer der Reichle Business Development	Breitere Nachwuchs- rekrutierung	Moderator/in
Patrick	Schenk	Geschäftsstelle Regional- und Standortentwicklung Kanton Schaffhausen	Leiter Ge- schäftsstelle	Breitere Nachwuchs- rekrutierung	Moderator/in
Edgar	Spieler	Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	Leiter des Bereichs Arbeitsmarkt	Neue Aus-/ Weiterbildung	Moderator/in
Christina	Vögtli	Mittelschul- und Berufsbildungsamt Kanton Zürich	Leiterin Förderung & Integration	Attraktivität der Berufsbildung	Moderator/in
Angelo	Wetli	Arbeitsmarktbeob- achtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich (AMOS)	Stv. Leiter AMOS	Neue Aus-/ Weiterbildung	Moderator/in

Kontakt

Projekt, Redaktion:

Dr. Anielä Wirz
Leiterin Fachstelle Volkswirtschaft
Amt für Wirtschaft und Arbeit
Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich
Walchestrasse 19, 8090 Zürich,
Tel.: +41 (0)43 259 49 65
aniela.wirz@vd.zh.ch
www.awa.zh.ch

Bestellungen:

Verein Metropolitanraum Zürich
Geschäftsstelle, Grubenstrasse 12, 8045 Zürich
Tel.: +41 (0)43 960 77 33
info@metropolitanraum-zuerich.ch
www.metropolitanraum-zuerich.ch

Zürich, Juni 2015

