

“Wir stärken mit
unserer Arbeitsweise
die Handlungsfähigkeit
der Teilnehmenden“



Stiftung
Fondazione
Fondation

> **SAG**

Jahresbericht
2018

Inhalt

- 2 **Wandel / Bericht des Stiftungsrates**
- 3 **Kompetenzen der Stiftung SAG**
- 4 **Lernen und Entwicklung im Wandel**
- 7 **Umgang mit Wandel in den Angeboten**
- 9 **Wie erleben die Teilnehmenden den Wandel im Arbeitsmarkt?**
- 12 **Steigende ICT-Komplexität und -Anforderungen**
- 13 **Auftraggeber und Standorte 2018**
- 14 **Übersicht der Angebote**
- 15 **Mitarbeitende**
- 16 **Jahresbericht / Abschluss Finanzen**
- 22 **Ausblick 2019**

Wandel

Bericht des Stiftungsrates

› Vor rund 15 Jahren verkörperten Globalisierung, Computerisierung, Internet und Wohlstand für viele Menschen den Wandel beziehungsweise die Zukunft. Die Perspektiven auf ein gutes und sicheres Leben waren vielversprechend. Und was bewegt uns heute? Welche Fragen beschäftigen uns? Was führen uns die Medien täglich vor Augen? Was beschäftigt die Menschen persönlich?

Auf der einen Seite stehen neue Technologien der Digitalisierung wie Robotics, Blockchain und Künstliche Intelligenz, welche Lösungen versprechen für viele Fragen und Probleme unserer Zeit. Auf der anderen Seite befinden wir uns mitten in einem demographischen, kulturellen oder – vereinfacht ausgedrückt – gesellschaftlichen Wandel grösseren Ausmasses. Beide Entwicklungen haben direkten Einfluss auf die Arbeitswelt und den Alltag der Menschen. Die neuen Errungenschaften der Digitalisierung bringen neue, noch ungewohnte Hilfestellungen, Lösungen und Produkte mit sich, wenn es um die Bewältigung des gesellschaftlichen Wandels geht (z.B. Gesundheitswesen, Kommunikation, Bildung). Eine offene Frage bleibt, wie die Menschen mit diesem Wandel umgehen. Wie und an welchen Werten orientiert sich die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts?

Gerade weil wir Verantwortung tragen für eine gute Zukunft unserer Kinder und Enkel, dürfen wir uns nicht von Pessimismus leiten lassen. Im Gegenteil, noch nie hatten wir dank der neuen Technologien und der weltumspannenden Vernetzung so viele Möglichkeiten. Noch nie war die Menschheit gesünder und ernährter. Die jüngste Bewegung der Jugendlichen, die Klimademonstrationen und Schulstreiks, stimmen hoffnungsvoll. Endlich verlangen die potenziell Betroffenen nach Einhalt und nach Verantwortung der Entscheidungsträger. Die Jungen sind politischer geworden und wissen die neuen Möglichkeiten der Kommunikation geschickt und unerschrocken einzusetzen. Die unkonventionellen Bewegungen bringen wieder Farbe in die Politik und die Gesellschaft. Die Jungen haben keine

Berührungsangst, sie wollen den Wandel herbeiführen.

Wandel steht u.a. als Synonym für «Änderung, Erneuerung, Umbruch, Umgestaltung, Umkehr, Umwälzung, Veränderung, Wechsel, Wende», Zitat Duden. Dies sind durchaus positiv konnotierte Begriffe. Im Wandel stecken immer Chancen und Perspektiven, im Wandel steckt Entwicklung, Wandel ist dynamisch. So auch in der Arbeitswelt, die von den erwähnten Veränderungen ebenso betroffen ist. Die Digitalisierung zum Beispiel erlaubt es Fremdsprachigen, in Echtzeit deutsche Texte zu übersetzen, verhilft Hörgeschädigten zu vollem Hörvermögen und macht Homeoffice für viele Berufszweige möglich.

Wandel ist in der Geschichte der Menschheit eine unverrückbare Konstante. Neu ist einzig die Geschwindigkeit, mit welcher sich der Wandel abspielt. Es liegt nun an uns, die Chancen des Wandels zu nutzen.

Ich danke allen Mitarbeitenden der Stiftung SAG, dem Stiftungsrat, unseren Auftraggebern, Partnern und unseren Lieferanten für die engagierte und kooperierende Zusammenarbeit und das entgegengebrachte Vertrauen in unsere Arbeit. Die Stiftung SAG gehört zur Generation Y. Sie ist und bleibt wach, aufmerksam, kreativ, agil, adaptiert und kollaboriert damit sie mit ihren Angeboten vielen Menschen einen Platz in der sich wandelnden Arbeitswelt ermöglichen kann.



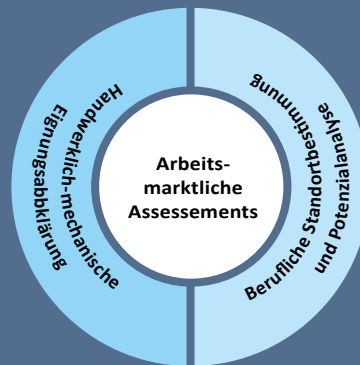
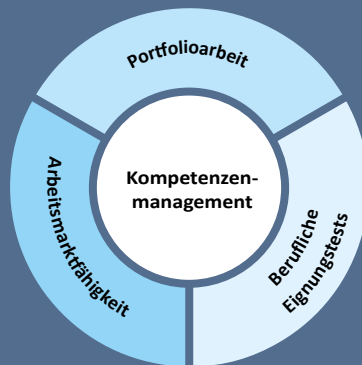
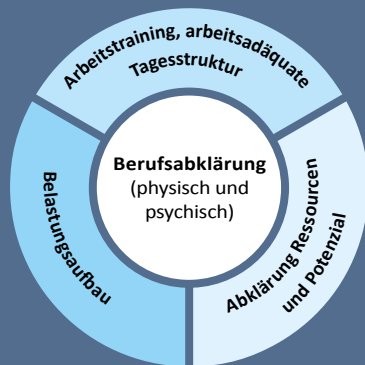
*Katharina Teuscher
Präsidentin des Stiftungsrates*

Kompetenzen der Stiftung SAG

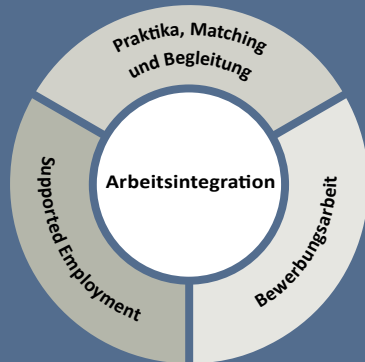
Fördern



Abklären



Integrieren



Eingesetzte Instrumente

- > HAMET
- > MELBA
- > Laufbahnportfolio für Stellensuchende
- > Laufbahnportfolio für Berufslernende
- > Berufswahl-Portfolio
- > CH-Q Portfolio
- > easyLEARN ECDL
- > Multi-Check/Basic-Check
- > Rahmenkonzept Deutsch für den Arbeitsmarkt
- > fide | Deutsch in der Schweiz – lernen, lehren, beurteilen
- > Praxisbuch Arbeitsgestaltung

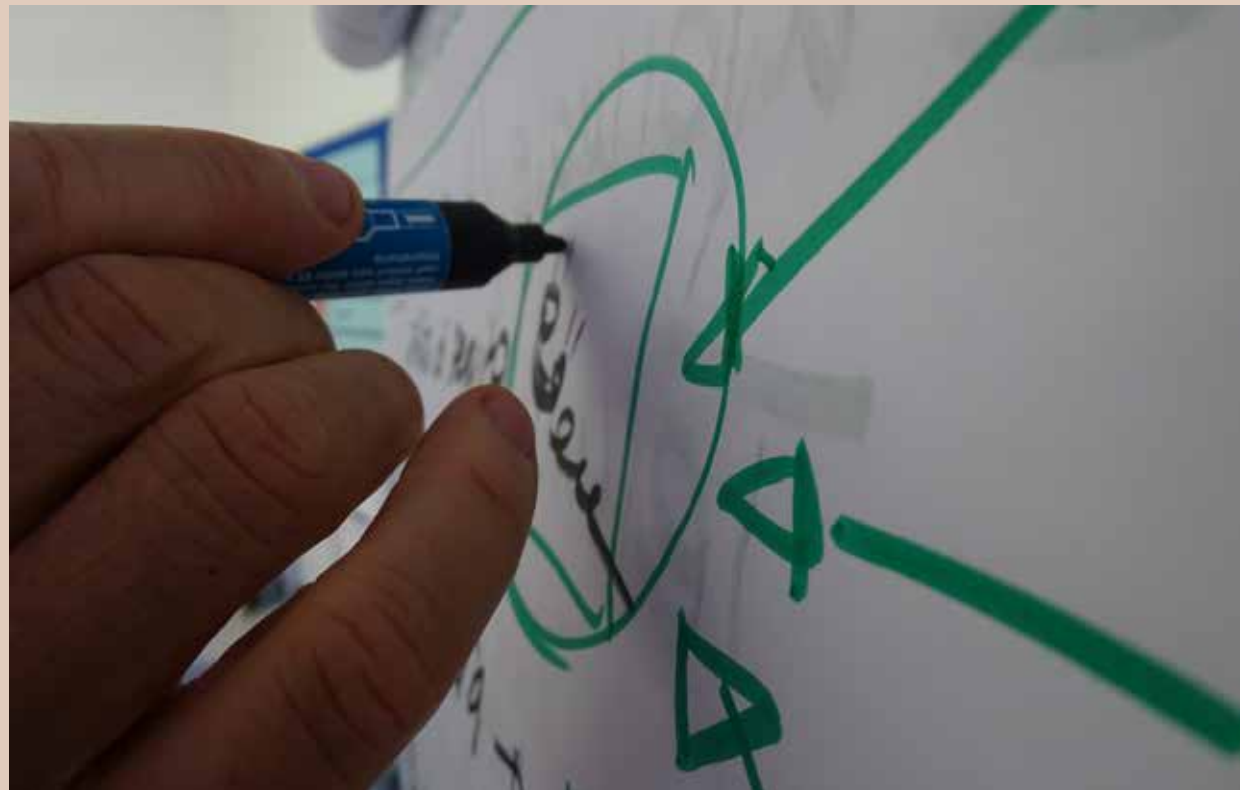
Lernen und Entwicklung im Wandel

› Helmut Heid geht in seinem Aufsatz zur Legitimation bildungspraktischen Handelns¹ der Frage nach, ob sich die Befähigung, gesellschaftlichen Anforderungen zu genügen, auch arbeitsmarktsbezogenen, mit der Selbstverwirklichung des Menschen vereinbaren lässt. Diese Frage passt heute bestens zur Auseinandersetzung und zum Umgang mit dem geforderten, gewünschten und höchst dynamischen Wandel im Kontext der Digitalisierung.

Die gesellschaftlichen Anforderungen und die aktuellen Erwartungen des Beschäftigungssystems verlangen vom einzelnen Menschen, dass er sich in die gewünschte und scheinbar einzige Richtung entwickelt, d.h. sich möglichst rasch die Nutzung moderner Technologien aneignet. Entsprechend werden Bildungsmassnahmen zu modernen Medien und digitalen Anwendungen verlangt und bereitgestellt. Mit gutem Willen, intrinsischer Motivation, Freude und Begeisterung soll der Mensch fähig gemacht werden, sich dem Tempo und der Schnellebigkeit im Zeitalter der Digitalisierung anzupassen. Das heisst also, der Mensch soll „wollen müssen“, sich selber solange überzeugen, bis er glaubt, dass er selbstbestimmt will und kann. Ob dieses „Wollen müssen“ dem „Wachsen lassen“ der persönlichen und individuellen Entwicklung noch genügend Raum lässt, bleibt an dieser Stelle offen. Die stressbedingten Belastungen, die entsprechenden Krankheitssymptome und die steigenden Absentzage durch Krankheit lassen aber aufhorchen und einen möglichen Zusammenhang erahnen. Vielleicht darf sich der Mensch aktuell zu wenig mit dem beschäftigen, was seinen innersten Lern- und Entwicklungsbedürfnissen entsprechen würde und muss zu sehr das wollen, was der Arbeitsmarkt verlangt.

Heid schreibt dazu zusammenfassend: „Insofern antizipiert und inkorporiert jede Technik Annahmen über das Können und Wollen, aber auch über die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft derer, die sich dieser Technik bedienen (wollen)“. Daraus ableitend lässt sich festhalten, dass sich Qualitätsanforderungen auch am Leistungs- und Lernpotential derer orientieren soll, die diese Anforderungen erfüllen müssen. Instanzen, die Forderungen zur Nutzung der Technik

definieren (z.B. Arbeitgeber, Auftraggeber, Bildungsfachpersonen, Politik), müssten allenfalls die Technik so vereinfachen und dem „Menschenmöglichen“ unterordnen. Zum Beispiel könnten Bewerbungsplattformen derart vereinfacht werden, dass auch Stellensuchende mit wenig Sprachkenntnissen und digitalen Kompetenzen ihre Unterlagen selber elektronisch einreichen könnten.



Der Mensch, der mit den Qualifikationsanforderungen konfrontiert wird, ist nur über einen Diskurs erreichbar, wo entweder das Heranwachsende sich zur Kompetenz entwickelt oder auch kritisch beurteilt oder begründet zurückgewiesen werden kann. Anforderungen determinieren nicht ihre Befolgung, sondern die Auseinandersetzung damit und letztendlich die Entscheidung des Individuums, sich dieser Anforderung mit einer Kompetenzentwicklungsleistung zu stellen, oder sich begründet zu verweigern. Bildung bezweckt also die Entscheidungsfähigkeit der Lernenden und nicht die blinde Befolgung von Anordnungen.

Die Stiftung SAG als Anbieter von arbeitsmarktlichen Massnahmen bewegt sich sowohl bei den Teilnehmenden von Bildungsangeboten wie auch bei der Planung von Entwicklungsmassnahmen für die Mitarbeitenden in diesem Spannungsfeld zwischen den

gestellten Anforderungen und den individuellen Bedürfnissen.

Indem wir uns dessen bewusst sind und eine gelebte Diskurskultur im Bildungs- und Führungsalltag verankert ist, entwickeln wir die Entscheidungsfähigkeit bei uns selber, unseren Mitarbeitenden und unseren Teilnehmenden. Lehren heisst in diesem Sinne auch, die Auswirkungen der Entscheidungen verständlich und transparent zu machen, damit die Lernenden ermächtigt werden, sich auf Anforderungen einzulassen oder bewusst die Lernanforderungen ablehnen zu können.

Abschliessende Kernaussage von Heid: „Bildung bezweckt die Entwicklung menschlicher Urteilskraft und Handlungskompetenz. Dazu gehört ganz zentral das Unterscheidungs- und Beurteilungsvermögen. Mehr

- glaube ich - kann Bildung nicht leisten. Mehr - würde ich hinzufügen - muß sie auch nicht leisten. Vielleicht kann man sogar so weit gehen und sagen: mehr darf sie auch nicht leisten wollen.“(Heid 2010, S.24)

Gelingender Wandel und externale Veränderungen als Auslöser für individuelle Entwicklungsleistung bedingen in grossem Mass die Ausprägung dieser menschlichen Urteils- und Handlungskompetenz.

¹ Interpretationen und Gedanken in Anlehnung an die Publikation von Heid, Helmut (2010): Bildung im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichen Qualifikationsanforderungen und individuellen Entwicklungsbedürfnissen. BIS - Verlag, Oldenburg.

Lydia Kölbener, Mitglied der Geschäftsleitung





**“Lernen geschieht kooperativ,
handlungsorientiert und
selbstgesteuert“**

Umgang mit Wandel in den Angeboten

Rückblick der Angebotsleiterin von Gonzen Intertrade

Die Praxisfirma Gonzen Intertrade in Bad Ragaz hat ihre Türen Ende 2018 nach über 15 Jahren erfolgreicher Tätigkeit geschlossen. Dies zeigt, dass auch eine Praxisfirma vom Wandel auf dem Arbeitsmarkt und bei den arbeitsmarktlichen Massnahmen nicht verschont bleibt.

Im Kanton St. Gallen hat unser Auftraggeber für die kommenden Jahre mit weniger Plätzen gerechnet. Dies hat dazu geführt, dass nur noch eine Praxisfirma in der Stadt St. Gallen und keine mehr in der Region Sargans ausgeschrieben wurde. Damit wurde der Abbau der bewährten Praxisfirma Gonzen Intertrade eingeleitet.

Wie haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf reagiert? Anfangs mit «Das kann doch nicht sein!», Schock und anschliessendem Aufraffen. Der bewusste, resiliente Umgang mit dem Thema war bei der Bewältigung der für uns alle schwierigen Situation sehr hilfreich. Wir Mitarbeitende haben uns kurz nach der überraschenden Ankündigung im Rahmen einer internen Weiterbildung mit den sieben Säulen der Resilienz auseinandergesetzt: Akzeptanz, realistischer Optimismus, Selbstwirksamkeit, Verantwortung, Netzwerkorientierung, Lösungsorientierung und Zukunftsorientierung. Wir wurden uns bewusst, dass die Fähigkeit zu resilientem Verhalten in jedem von uns liegt und entwickelt, gestärkt und gesteigert werden kann. Wer in der Lage ist, sich bewusst wahrzunehmen, realistisch einzuschätzen, sorgfältig und bewertungsfrei zu reflektieren, kann sich auch unter hoher Belastung im Gleichgewicht halten. Die Stiftung SAG hat uns mit der Weiterbildung ein wirksames Instrument zur Aufrechterhaltung der persön-

lichen Balance und Einsatzbereitschaft in schwierigen Situationen und insbesondere auf dem Weg aus diesen hinaus zur Verfügung gestellt.

Ebenso wichtig für die Bewältigung der unvermittelt eingetretenen Veränderung zeigte sich für uns Mitarbeitende die bereits bei der Personalauswahl und -einstellung gepflegte offene Kommunikation und klare Information der Stiftung SAG, dass zeitlich befristete arbeitsmarktliche Angebote aufgrund von unvorhersehbaren übergeordneten Entwicklungen wenig Sicherheit bezüglich der Langfristigkeit einer Anstellung bieten können.

In unserem Lebenslauf selber einen Abbau erfahren zu haben, sehen wir heute als Vorteil in der professionellen Begleitung von Stellensuchenden. Alle Mitarbeitenden haben konkrete passende Anschlusslösungen innerhalb und ausserhalb der Stiftung SAG gefunden.

Auf- und Abbauprozesse werden auch den Teilnehmenden in den Angeboten der Stiftung SAG stets transparent kommuniziert, was konsequenterweise auch beim Abbau der Praxisfirma Gonzen Intertrade geschah. Wichtig war uns, dass die Kursteilnehmenden bis zum Abschluss des Angebots von einer realen Arbeitsumgebung profitieren konnten. So hat auf Ende Jahr ein Ausverkauf unserer Artikel innerhalb des Praxisfirmennetzes stattgefunden. Dieser war dank des grossen Einsatzes aller Beteiligten ein Erfolg und motivierte die Teilnehmenden, die sich über ihre Verkaufserfolge freuten. Ebenso wurden die Teilnehmenden auch direkt in den Abbauprozess involviert. Abbauprozesse finden im ersten Arbeitsmarkt stän-

dig statt, wurden von mehreren Teilnehmenden auch schon miterlebt und werden wahrscheinlich mehrere von ihnen noch treffen – so wie es die Praxisfirma getroffen hat. Wichtig dabei ist, dass der Abbau als positives und konstruktives Lernfeld wahrgenommen wird, in dem durch einen resilienten Umgang mit der unerwarteten Veränderung Kompetenzen entwickelt, gestärkt und reflektiert werden können, die aus der schwierigen Situation hinausführen.

Die Ära der Praxisfirma Gonzen Intertrade ist vorbei. Geblieben sind gute Erinnerungen an erfolgreiche Kursteilnehmende, an Episoden aus unserer jährlichen Handelsmesse, an unsere langjährigen Geschäftspartner und Arbeitskolleginnen und -kollegen.

Ein besonderer Dank gilt meinem motivierten Team und unseren Teilnehmenden, die bis zum Schluss mit sehr viel Engagement das Angebot Praxisfirma Gonzen Intertrade gelebt haben.

*Hildegard Schwitter
Angebotsleiterin von Gonzen Intertrade*





**“Jeder Mensch hat ein
Recht auf Achtung und
Selbstbestimmung“**

Wie erleben die Teilnehmenden den Wandel im Arbeitsmarkt?

Ein Interview mit fünf Kursteilnehmenden des Angebots „Fit für die Arbeitswelt“ in Luzern

Die zunehmende Digitalisierung ist aus unserem Alltag und unserem Berufsleben nicht mehr wegzudenken. Fast im Stundentakt erscheinen Artikel und Interviews zum Thema „Arbeitsmarkt 4.0“. Es wird auf allen Ebenen von Wirtschaft und Politik darüber diskutiert und spekuliert. Was sagen jedoch die Direktbetroffenen dazu, welche aktuell auf der Suche nach einer Anstellung im ersten Arbeitsmarkt sind und den Kurs „Fit für die Arbeitswelt“ der Stiftung SAG in Luzern besuchen?

In welcher Branche sind Sie auf der Arbeitssuche?

C.S. (Alter: 37): Als ausgebildeter Pflegehelfer suche ich eine Arbeit im sozialen Bereich. Es wäre mein Wunschjob, z.B. mit behinderten Menschen zu arbeiten. Für mich ist der Kontakt mit den Menschen sehr wichtig.

L.T. (Alter: 54): In den letzten vier Jahren habe ich als Logistiker und Facility Manager gearbeitet. In diesem Bereich suche ich eine neue Stelle.

P.N. (Alter: 29): Einige Jahre arbeitete ich als Schreiner. Die Schreinerlehre habe ich zwar nicht abgeschlossen, möchte dies jedoch nachholen und gleichzeitig in diesem Bereich arbeiten.

A.W. (Alter: 33): Ich habe eine Ausbildung als Gärtner EFZ und habe in diesem Bereich bereits sieben Jahre gearbeitet. Jetzt suche ich wiederum eine Arbeit als Gärtner.

D.M. (Alter: 30): Insgesamt habe ich vier Jahre auf dem Bau als Isolierer und Spengler gearbeitet und würde gerne in diesem Bereich arbeiten.

Welchen Stellenwert hat die Digitalisierung in Ihrer Branche?

C.S. Die Digitalisierung schreitet im sozialen Bereich langsamer voran als in anderen Branchen. Man schreibt zwar die Berichte am PC oder Tablet, aber das Wichtigste ist nach wie vor der direkte Kontakt mit den Klientinnen und Klienten.

L.T. In der Logistik ist die Arbeit mit Maschinen und PCs eine Selbstverständlichkeit.

P.N. Auch in den Schreinerbetrieben wird immer mehr Arbeit mit digitalisierten Maschinen gemacht. In diesem Bereich geht diese Entwicklung schnell voran. Die PC-gesteuerten Maschinen erledigen die Arbeiten schneller und präziser als ein Mensch.

A.W. Als Gärtner habe ich noch sehr traditionell gearbeitet. Es gibt zwar verschiedene Geräte und kleine Maschinen, die als Hilfe bei den Gartenarbeiten dienen. Von einer Digitalisierung in diesem Bereich kann man noch nicht sprechen.

D.M. Ausser der Zusammensetzung der Produkte hat sich in der Baubranche nicht viel verändert. Ich denke auch, dass diese Situation länger so bleibt. Wo es am ehesten einen Fortschritt geben wird, betrifft die



Papieraufträge, welche durch elektronische Aufträge (via Handy und PC) ersetzt werden.

Was erwartet Ihre Branche von den zukünftigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen?

C.S. In Zukunft braucht es vermehrt gut ausgebildete und spezialisierte Fachkräfte. Doch gerade im sozialen Bereich sind Generalisten wichtig, welche für verschiedene Aufgaben eingesetzt werden können. Diese Entwicklung hängt ebenfalls mit dem Spardruck in diesem Bereich zusammen. Punktuell führt die Digitalisierung bereits jetzt zur Zusammenlegung von Heimen oder Abteilungen. Dadurch kann Personal eingespart werden. In Zukunft ist es nach meiner Ein-

schätzung durchaus denkbar, dass die meiste Arbeit in den Heimen von Robotern ausgeführt wird.

L.T. Für den Job in der Logistik müssen die Mitarbeiter gute PC-Kenntnisse, technisches Verständnis und Englischkenntnisse mitbringen. In Zukunft wird in dieser Branche das Papier vollständig durch die papierlose Kommunikation (Handy, PC) ersetzt.

P.N. Die Ausbildung zum Schreiner wird noch viel anspruchsvoller als heute. Denn die Schreiner müssen in Zukunft die Maschinen programmieren, bedienen und warten können. Sie müssen technisch begabt sein und gleichzeitig die Standardarbeiten gut beherrschen können.

A.W. Von einem Gärtner wird weiterhin eine solide Grundausbildung, Motivation und Zuverlässigkeit er-

wartet. Der vermehrte Einsatz von Maschinen oder sogar Robotern in dieser Branche wird eine zusätzliche Ausbildung von den Mitarbeitern verlangen. In Zukunft wird auch in dieser Branche eine Spezialisierung zunehmen.

D.M. In der Baubranche braucht es vermehrt Mitarbeiter, welche verschiedene Arbeiten übernehmen können. Es wird also viel Flexibilität und technisches Verständnis für das Bedienen von verschiedenen Baugeräten verlangt.

Die Digitalisierung in den oben erwähnten Arbeitsbranchen ist zwar ein langfristiger jedoch unaufhaltbarer Prozess. Die Handwerker werden zwar nicht von heute auf morgen durch technische Systeme ersetzt. Die Erwartungen an ihre Grundausbildung, ihr technisches Verständnis und Können, ihre Flexibilität und ihre Schlüsselkompetenzen steigen stetig. Deshalb ist eine permanente Weiterbildung auf dem Arbeitsmarkt auch in Zukunft unabdingbar, um nicht auf der Strecke stehen zu bleiben.



Jan Dydych
Angebotsleiter Luzern





“Alle Menschen besitzen die Fähigkeit, ihre Potenziale zu nutzen und weiterzuentwickeln“

Steigende ICT-Komplexität und -Anforderungen

Erfahrungen aus dem ICT-Team

Das ICT-Team der SAG wurde wie in den Jahren zuvor, auch 2018 mit der sich schnell verändernden Dynamik der Digitalisierung herausgefordert. Zentrale Themen waren u.a. Datensicherheit, Virtualisierung, Automatisierung, Verfügbarkeit und Performanz. Diese machen eine gut funktionierende ICT-Struktur und deren Betrieb aus. In den folgenden Zeilen geben uns die ICT-Mitarbeitenden der SAG einen Einblick, was sie zum Thema Wandel beschäftigt.

Kas: Unser Ziel ist eine möglichst einheitliche Infrastruktur mit entsprechender Software und Hardware. Dezentralisierte Komponenten machen der ICT der SAG das Leben schwer. Abhilfe bringt eine Zentralisierung von Daten und eingesetzten Programmen sowie eine zentrale Verwaltung der Benutzer. Die Vereinheitlichung sehe ich als Hilfe, um den Wandel zu managen.

Romano: Zentrale Themen für uns beinhalten Einheit, Automation, Baseline/Template, Up-to-date Software und Hardware. Die Prozesse müssen so gut wie möglich automatisiert werden, z.B. durch automatische Tasks. Dies macht unsere ICT-Systeme viel weniger fehleranfällig. Auch die Einheit ist wichtig. Die Laufzeiten der Angebote sind sehr unterschiedlich, was immer wieder mal dazu führt, dass ungleiche Hardware im Einsatz ist. Die Technik der SAG-ICT wandelt sich in Richtung «Vereinheitlichung». Wir sind mehr oder weniger up-to-date, die Baseline ist geschaffen und das Thema Automatisierung wird stetig verbessert. Es war wichtig, dass wir 2018 alle Angebote an einer einheitlichen ICT-Struktur anbinden konnten. Dies bedeutet, dass wir alle Systeme gleich aufsetzen können. Damit konnten wir sicherstellen, dass alle den-

selben Stand haben. Zumindest bei der Auslieferung. In der heutigen Zeit ist es wichtig, dass ICT-Mitarbeitende mit ihrem Know-how up-to-date bleiben. Wir arbeiten mit LifeCycle und wissen, dass die eingesetzten Geräte eine Lebensdauer von 3 bis max. 5 Jahren haben. Werden sie nicht rechtzeitig erneuert, entstehen Probleme, die der ICT-Support kaum mehr lösen kann.

Das Zusammenspiel zwischen ICT-Wissen/Ressourcen und der Strategie der Stiftung SAG funktioniert heute viel besser als früher. Z.B. werden ICT-Mitarbeitende bei Ausschreibungen und Projektplanungen von Anfang an miteinbezogen. Bei Erstellung von Offerten sind aktuelle ICT-Lösungen jeweils zentral. Heute werden ICT-Kosten im Budget eines Angebots sorgfältig und differenziert einkalkuliert. Dadurch wird die Umsetzung effizienter und effektiver. Das Selbstbewusstsein bzw. die Bedeutung der SAG-ICT hat sich geändert. In der Vergangenheit waren die Mitarbeitenden der SAG-ICT rein ausführende Empfänger. Das hat sich gewandelt. Mittlerweile ist die SAG-ICT eine eigenständige Instanz, welche Empfehlungen abgibt oder falls nötig auch Forderungen stellen kann, welche zum Ziel führen. Z.B. um die Zusammenarbeit, die Qualität (Performanz/Verfügbarkeit) und die Effizienz zu verbessern.

Reto: Wandel bedeutet für mich Weiterentwicklung. Dazu gehört Zentralisierung, Automatisierung und Vereinheitlichung. Zum Wandel gehören auch Auf- und Abbau. In der Stiftung SAG findet ein stetiger Wandel statt. Ich habe im Angebot «Fachhaus» als Informatiker begonnen. Mittlerweile hat sich meine Arbeitsform gewandelt. Ich bin Teil des ICT-Teams der SAG und dadurch auch zuständig für den ICT-Support in allen Angeboten. Auch unser ICT-Team hat sich gewandelt, wir haben

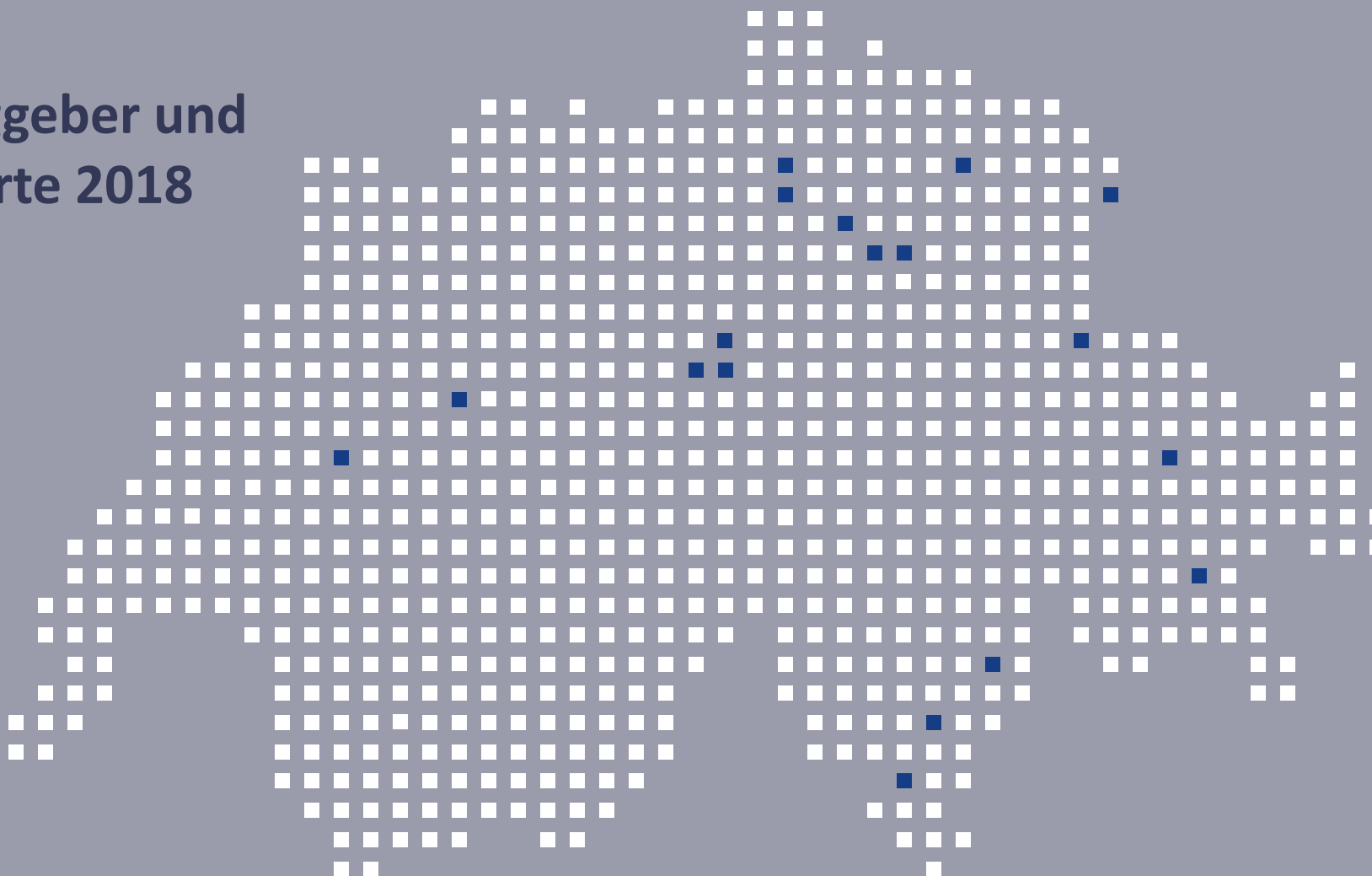
weniger externe ICT-Mitarbeitende. Auch die «Kunden» ändern sich stetig, z.B. gibt es neue Superuser in den Angeboten. Dank dem Wandel wird es nicht langweilig, man rostet nicht ein.

Eveline: Die Verantwortungen und Rollen der einzelnen ICT-Mitarbeitenden haben sich gewandelt. Es besteht heute ein grösseres Bewusstsein, was die ICT-Anforderungen betrifft. Die Erwartungen von Benutzern steigen stetig. Dazu kommt, dass auch die Komplexität zunimmt. Diesen Spannungsbogen gilt es im Alltag zu meistern, manchmal auch einfach auszuhalten. Wir haben gelernt, die ICT-Themen sofort und direkt anzusprechen. Das was ist, auf den Tisch zu legen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bewirkten eine andere Stellung des ICT-Teams innerhalb der SAG als Gesamtunternehmen. Im ICT-Alltag bedeutet es, dass wir besser priorisieren, gezielter delegieren und sinnvoll triagieren können. Wissen wird innerhalb des ICT-Teams geteilt, das ermöglicht eine stetige Weiterentwicklung. Generell konzentrieren wir uns im ICT-Team nicht auf die Schwächen, sondern auf die Stärken der Mitarbeitenden und arbeiten ressourcenorientiert.

*Eveline Taylor
Mitglied der Geschäftsleitung*



Auftraggeber und Standorte 2018



Wir bedanken uns für die Aufträge bei:

- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern
- Staatssekretariat für Migration SEM, Bern
- Amt für Wirtschaft und Arbeit AWA, Kanton St. Gallen
- Sozialversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen SVA, St. Gallen
- Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit KIGA, Kanton Graubünden
- Sozialversicherungsanstalt des Kantons Graubünden SVA, Chur
- Fachstelle Integration Kanton Graubünden
- WAS Wirtschaft Arbeit, Soziales-Wira, Arbeitsmarktliche Angebote, Kanton Luzern
- Integrationsfachstelle, Kanton Thurgau
- Ufficio delle misure attive UMA, Repubblica e Cantone Ticino
- Ufficio assicurazione invalidità, Bellinzona
- Ufficio del sostegno sociale e dell'inserimento, Bellinzona
- Dipartimento delle Istituzioni e Dipartimento della sanità e della socialità, Bellinzona
- Amt für Wirtschaft und Arbeit AWA, Kanton Zürich
- Fachstelle Integration Kanton Zürich
- Stadt Uster, Geschäftsfeld Kultur, Uster
- Sozialzentren der Kantone Graubünden, St. Gallen, Zürich und der Stadt Zürich
- IV-Stelle des Kantons Freiburg
- Gewerkschaft Unia

Übersicht der Angebote

Stand 31.12.2018

Stiftungsrat

Katharina Teuscher, Ernst Maurer,
Nicole Löhner, David Häne,
Mauro Moretto

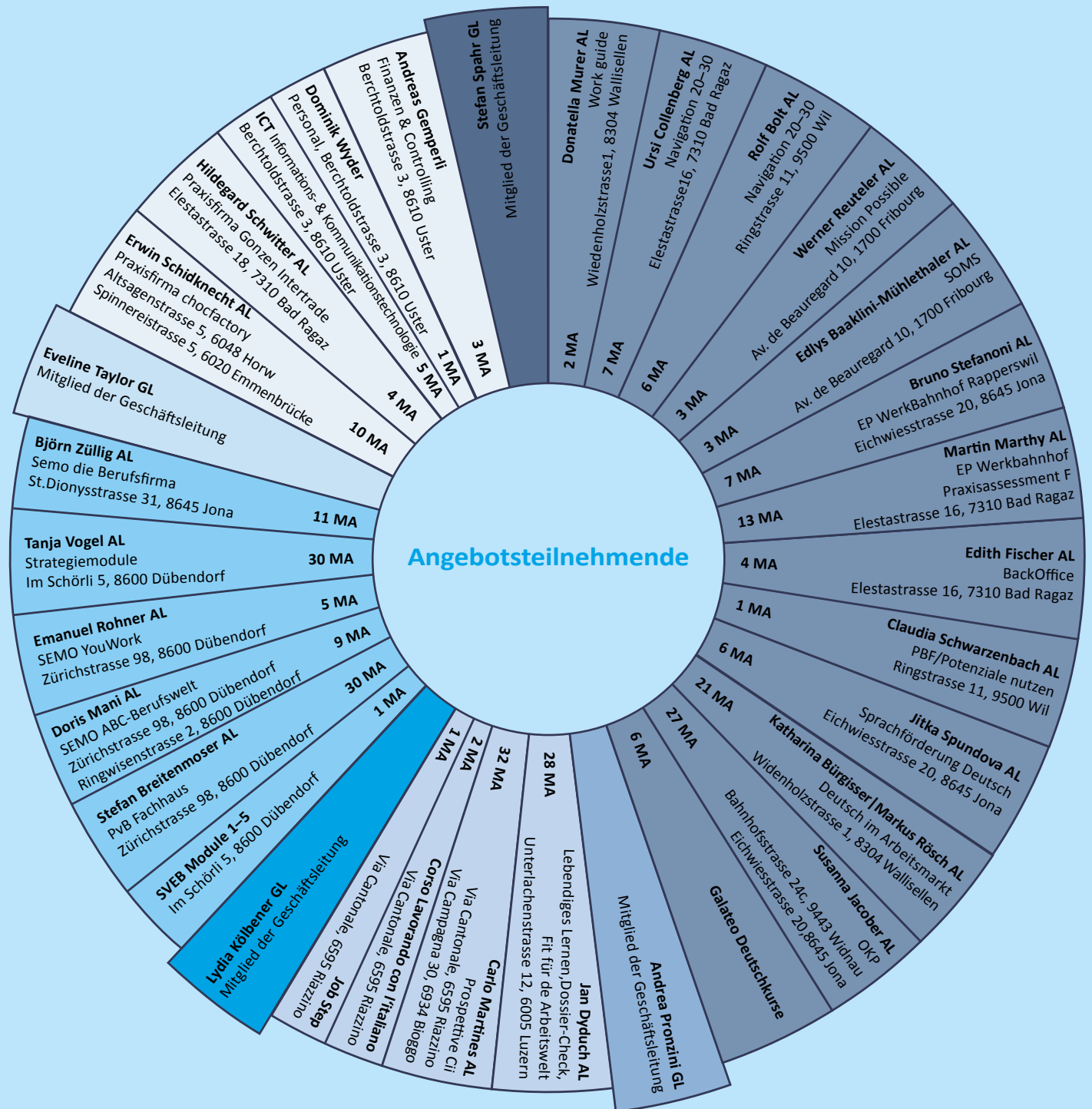
Stiftungsaufsicht

Eidg. Dep. des Innern EDI

Revisionsstelle

P. Weyermann & Cie, Zürich

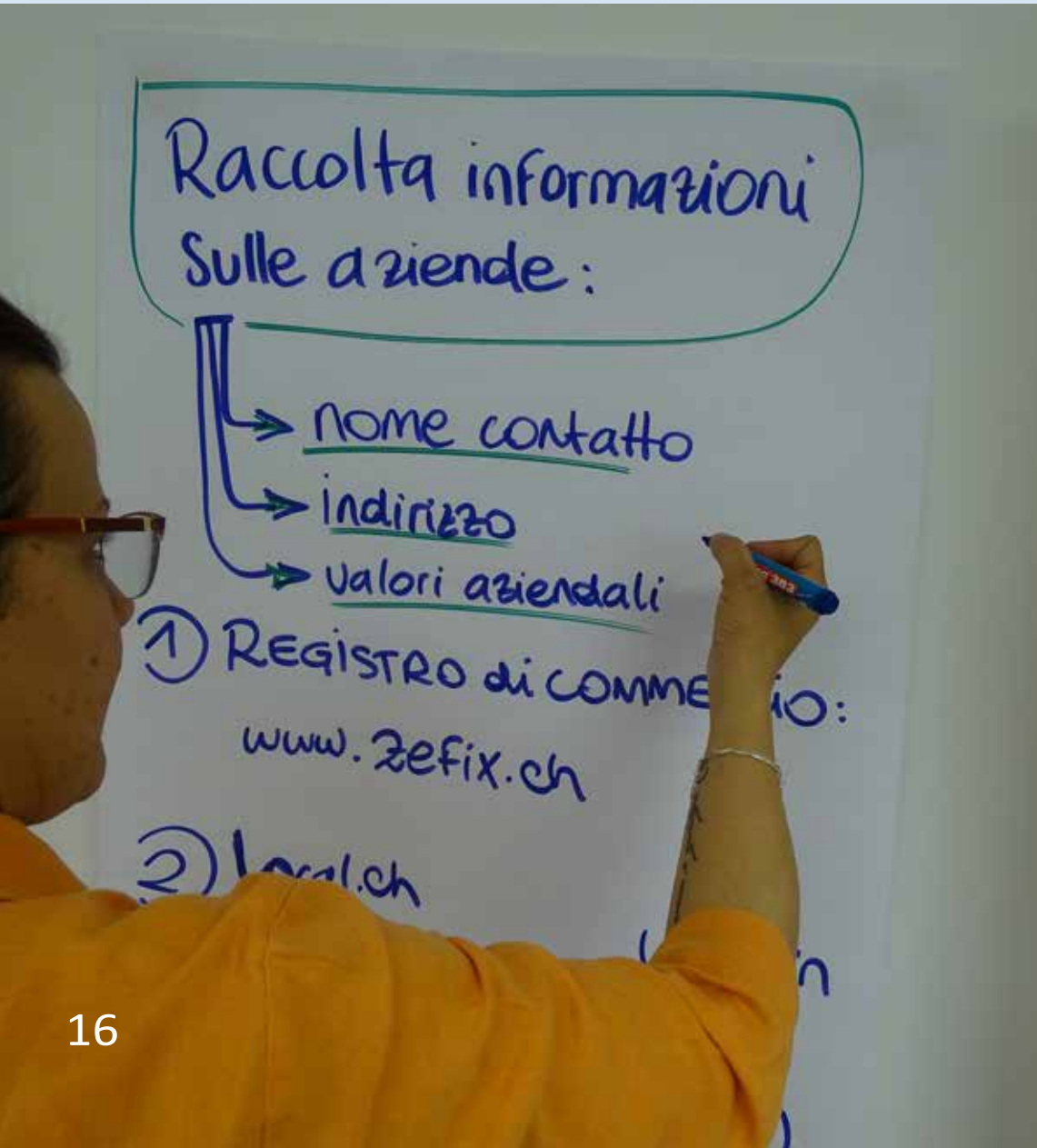
GL Geschäftsleitung
AL Angebotsleitung
MA Mitarbeitende



Mitarbeitende

Name/Vorname					
Aleksic Marija	Casu Jonathan	Götz Othmar	Ludwa Prisca	Rank Matthias	Stark Gulnaz
Allenspach Marcel	Catelli Catherine	Graf Florian	Lüps Vinzenz	Redzeqi Sevije	Stefanoni Bruno
Alva-Roth Anna Katharina	Cinak Özlem	Guelli Marcella	Lüscher Philipp	Reichmuth Irène	Steingruber Bruno
Amma Silke	Clausen Patrizia	Gugelmann Silvia	Lüthi Roswitha	Reuteler Werner	Stieger Stefan
Amrein Beate	Collenberg Ursula	Haller Helga	Mächler Roger	Riegelhof Daniela	Stucki Esther
Anderegg Marianne	de Pinho Ferreira Brandao	Halperin Britta	Maerten Valérie	Ritsch Christian	Sundic Uros
Andres Robert	Carla Alexandra	Harth Michael	Mani Doris	Rohner Emanuel	Svane Rutz Dorte
Angehrn Pascal	Degiacomi Martina	Häusermann Urs	Marthy Martin	Rösch Markus	Tanadini Rosita
Arioli Arianna	Del Percio Monica	Helfenstein Daniel	Marti Gertrud	Roth Cáceres Rahel	Tanner Fritz
Arnold Roman	Dima Serafina	Hertle Ralf	Martines Carlo	Ruckstuhl Nathalie	Taylor Eveline
Attinger Renato	Disteli Berni Sibylle	Heuermann Beate	Mathis Didi	Rudin Simone	Thom Joanes
Baaklini Mühlethaler Edlys	Dräger Dina	Hubmann Hans-Peter	Mathys Jenny Peter	Ruffoni Samuele	Thürlemann Seraina
Bachmann Pius	Ducret Claire	Hugentobler Lisa	Matt Madlen	Ryant Denise	Tschanner Christian
Bähler Martin	Dürr Andrina	Hugentobler-Rieser Maja	Mayer Barbara	Safra Ute	Ulmann Marianne
Bähring Anja	Dyduch Jan	Huot-Zahnd Sonja	Meier Irene	Saluz Claudia	Urech Nicole
Balada Thomas	Eberle Yvonne	Imholz Nicole	Meier Oliver	Sandoz-Mey Stefan	Utzinger Simon
Balzer Werner	Ebertshäuser Mirjam	Isenschmid Anna	Mena Valentina	Scalmazzi Alessandra	Vadilonga-Gambina Mariarosa
Bärtsch Anja Kathrin	Eggenschwiler Ruedi	Izova Rodna	Meneghetti David	Scaruffi Sonja Johanna	Valenti Federico
Baur-Storni Laura	Elmer Svenja	Jacober Susanna	Milano Maria Bernardina	Schams Zohreh	Vediah Jeyanthi
Belser Susanne Maria	Emmert Julia	Jecklin Carmen	Miliffi Franco	Schafel-von Kocsis Klaus	Vogel Ruth
Berchtold Joachim	Eppensteiner Markus	Jochum Christine	Minder Monika	Schawaller Michael	Vogel Markus
Bernhard Martin	Ernst-Pekin Belma	John Kai	Mitic Radmila	Scherrer Valentin	Vogel Tanja Patricia
Beti Daniele	Etter Andreas	Kälin Roland	Mor Bianda Daniela	Schildknecht Erwin	Vragolli Maksut
Bidoli Mirjam	Fahe-Steiger Margrit	Kapp Regula	Mühlbach Reto	Schill Isabel	Weber Christine
Bischof Helmut	Fässler Stéphanie	Kasper Yvonne	Mühlheim Daniel	Schlegel Rebekka	Weber Dominique
Blaser Adrian	Fernández Sieber José Antonio	Kassai Marta	Müller Bernhard	Schlienger Jürg	Wehrli Claudia
Blumenstein Pellanda Monique	Ferrarelli Michele	Kerssens Daniel	Müller-Visconti Loredana	Schloss Nadja	Welschinger Gabriela
Boggio Claudia	Fichtner René	Kjellström Medici Franziska	Muraca Natascia	Schmalz Antonya	Wernli Oreste
Böhlen Pascal	Fischer Edith	Kleinheisterkamp Ingo	Murer Donatella	Schoch Arthur	Wettstein Angelica
Bolliger Ramona	Flühmann-Anderegg Afra	Kless Miriam	Mustafi Kastriot	Schreiber Jacqueline	Wicki Prisca Maria
Böllinger Milena	Fonberg Nicole	Knecht Michaela	Nager Loepfe Margrith	Schuler Barbara	Wipf Sandra
Bolt Rolf	Freitag Reto	Kohler Dagmar	Nallaiah Chandramohan	Schumann Anton	Wobmann Doris
Bonino Vanessa	Frey Karin	Kölbener Lydia	Nermalan Jennette	Schwager Stephan	Wobmann Werner
Braga-Giamboni Milena	Fritschi Christian	Krappe Juliane	Noorlander Saskia	Schwarzenbach Claudia	Wolff Karina
Braun Simara Doris	Fuchs Christine	Krayenbühl Cinzia	Noorlander Ybert	Schwarz-Volken Mariann	Wouda-Cricri Annamaria
Breitenmoser Stefan	Fuchs Michael	Kuhn Roger	Odermatt Doris	Schwegler Daniel	Wyder Dominik
Bruckner Furling Sabine	Gaggini-Maggi Antonella	Kündig Balz	Perpignano Giuseppe	Schweizer René	Wymann Thomas
Bucher Karin	Gajic Slavisa	Lazzaretti Lizaura	Perrin Etienne	Schwendener Jolanda	Zappia Giblin Lia
Bucher Marietta	Galmarini Giorgia	Leemann Stefan	Pfäffli Barbara	Schwendener Susanne	Zarate Nancy
Budliger Tobias	Gasser Petrelli Karin	Lehmann-Poffet Chantal	Pfäffli Diana	Schwitter Hildegard	Zimmermann-Pittner Jasnena
Bujupi Adelina	Gbongli Kerstin Daniela	Leuthold Isabel	Polat Tugba	Sennhauser Guido	Zingrich Esther
Bulla Emiddio	Gehle David	Leuzinger Claudia	Pontrandolfo Fabio Erasmo	Sidler Gabriela	Zollinger Lea
Burckhardt Meixger Regula	Gemperli Andreas	Limacher Senser Martina	Popova Makedonka	Siegrist Dorothea	Züllig Björn
Bürgisser-Märki Katharina	Georgieva Lika	Linke Lorena	Porter Mirjam	Simona Sergio	Zürcher Beat
Carminni Tanja	Giacometto Riccarda	Linke Verena	Pronzini Andrea	Solèr Martin	Zweifel Judith
Castela Moreira Glória Maria	Giger Hanni	Litschi Pia	Pucher Anna Maria	Sommer Sandra	
Castelnuovo Jacqueline	Gignoux Sabine	Litschko Peter	Pulgar Hidalgo Karen	Spahr Stefan	
	Glur Nina	Locher Heidler Sibylle	Puskaric Anica	Späni Erich	
	Gorbach Dominik	Lott Franca		Spundova Jitka	

Bericht der Revisionsstelle



Peter Weyermann

Dipl. Experte in
Rechnungslegung
und Controlling

Zulassung als
Revisionsexperte
RAB Nr. 102587

Peter Weyermann & Cie.

Treuhandgesellschaft

Ottikerstrasse 9, 8006 Zürich, Tel. 044 363 41 00

Mitglied der Expert Suisse

peter-weyermann@bluewin.ch

Marcel Lieberherr

Kommanditär
Dipl. Experte in
Rechnungslegung
und Controlling

Zulassung als
Revisionsexperte
RAB Nr. 102700

An den Stiftungsrat der
Stiftung Arbeitsgestaltung
Berchtoldstr. 3
8610 Uster

Zürich, 1. März 2019

Bericht der Revisionsstelle zur eingeschränkten Revision

als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung, Mittelflussrechnung, Rechnung über die Veränderung des Kapitals und Anhang) nach Swiss GAAP FER der Stiftung Arbeitsgestaltung, 8610 Uster für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. In Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER unterliegen die Angaben im Leistungsbericht nicht der ordentlichen Prüfpflicht der Revisionsstelle.

Für die Jahresrechnung ist der Stiftungsrat verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, diese zu prüfen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Zulassung und Unabhängigkeit erfüllen.

Unsere Revision erfolgte nach dem Schweizer Standard zur eingeschränkten Revision. Danach ist diese Revision so zu planen und durchzuführen, dass wesentliche Fehlaussagen in der Jahresrechnung erkannt werden. Eine eingeschränkte Revision umfasst hauptsächlich Befragungen und analytische Prüfungshandlungen sowie den Umständen angemessene Detailprüfungen der beim geprüften Unternehmen vorhandenen Unterlagen. Dagegen sind Prüfungen der betrieblichen Abläufe und des internen Kontrollsystems sowie Befragungen und weitere Prüfungshandlungen zur Aufdeckung deliktischer Handlungen oder anderer Gesetzesverstöße nicht Bestandteil dieser Revision.

Bei unserer Revision sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die Jahresrechnung sowie der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes nicht Gesetz und Stiftungsurkunde entsprechen.

Mit freundlichen Grüssen

Peter Weyermann & Cie
Treuhandgesellschaft

Weyermann *Lieberherr*
P. Weyermann M. Lieberherr
zugelassene Revisionsexperten

Beilage: Jahresrechnung

Finanzbericht 2018

Erläuterungen zur Jahresrechnung 2018

Bilanz

1) Die Forderungen beinhalten folgende Positionen:
 - Schlusszahlungen für Angebote, welche erst nach Einreichung der Abschlussrechnung bzw. des Auszahlungsgesuchs getätigt werden. Die meisten Leistungsvereinbarungen sehen vor, dass 40% je Anfang und Mitte Jahr, die restlichen rund 20% nach Prüfung und Abnahme der Schlusszahlungsgesuche bezahlt werden.

- Weitere Debitoren
- Mietkautionen

2) Die transitorischen Aktiven setzen sich zusammen aus vorausbezahlten Versicherungsprämien und vorausbezahlten Mieten (Januar).

3) Die Aktivierung der Investitionen in den Angeboten und die Abschreibungen/Verrechnungen werden nach den Vorgaben der jeweiligen Kantone durchgeführt.

4) Finanzverbindlichkeiten sind hauptsächlich Honorare, welche im Dezember angefallen sind und im Januar bezahlt werden, sowie Nachzahlungen an die Sozialversicherungen und weitere offenen Kreditoren.

5) Die transitorischen Passiven beinhalten Akontozahlungen, welche bereits für das Folgejahr erhalten wurden.

6) Im Organisationskapital sind CHF 300'000.- vorgesehen, um auch in Zukunft neue Angebote entwickeln und bestehende verbessern zu können.

Bilanz

Aktiven	Erläuterung	31.12.2018	%	31.12.2017	%	Veränderung %
A	Umlaufvermögen					
	Flüssige Mittel	1'540'242	27.2	660'356	12.6	233.2
	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1 3'240'726	57.3	3'745'822	71.6	86.5
	Transitorische Aktiven	2 380'002	6.7	336'822	6.4	112.2
		5'160'970		4'743'000		108.8
B	Anlagevermögen					
	Sachanlagen Stiftung	1'000	0.0	1'000	0.0	
	Sachanlagen Angebote	3 498'070	8.8	487'391	9.3	102.2
		499'070		488'391		
	Total Aktiven	5'660'040	100.0	5'231'391	100.0	108.2
Passiven	Erläuterung	31.12.2018	%	31.12.2017	%	Veränderung %
C	Kurzfristiges Fremdkapital					
	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4 490'534	8.7	414'244	7.9	113.4
	Transitorische Passiven	5 1'982'086	35.0	1'855'612	35.5	106.8
		2'472'620		2'269'856		108.9
D	Langfristiges Fremdkapital					
	Rückstellungen Überstunden und nicht bezogene Ferien	230'000	4.1	230'000	4.4	
	Rückstellungen Risiko Kursabsagen	200'000	3.5	150'000	2.9	
	Rückstellungen Umstrukturierung	50'000	0.9	0	0.0	
	Rückstellungen IT Projekte	40'000	0.7	0	0.0	
		520'000		380'000		
E	Organisationskapital					
	Stiftungskapital	2'200'000	38.9	2'200'000	42.1	100.0
	Reserven für Innovationen und Entwicklungen	6 300'000	5.3	300'000	5.7	
	Freie Reserven	81'535	1.4	76'584	1.5	106.5
	Jahresergebnis	85'885	1.5	4'951	0.1	1734.7
		2'667'420		2'581'535		103.3
	Total Passiven	5'660'040	100.0	5'231'391	100.0	108.2



Betriebsrechnung

	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung %
A Ertrag			
Erlöse aus Angeboten	22'144'124	21'619'841	102.4
Total Ertrag	22'144'124	21'619'841	102.4
B Aufwand für die Leistungserbringung			
B1 Direkter Angebotsaufwand			
Personalaufwand	15'189'878	14'910'133	101.9
Weiterbildung, übriger Personalaufwand	188'437	220'196	85.6
Raumaufwand	2'604'633	2'408'838	108.1
Angebotskosten, Teilnehmerkosten, etc.	2'263'321	2'169'325	104.3
Abschreibungen Angebote		373'042	0.0
	20'246'269	20'081'534	100.8
B2 Administrativer Aufwand			
Personalaufwand	1'225'513	1'256'599	97.5
Weiterbildung, übriger Personalaufwand	79'667	57'738	138.0
Betriebsaufwand	291'740	245'962	118.6
Raumaufwand	75'051	73'057	102.7
	1'671'970	1'633'356	102.4
B3 Rückstellungen			
Rückstellungen Risiko Kursabsagen	50'000	-100'000	
Rückstellungen Umstrukturierung	50'000	0	
Rückstellungen IT Projekte	40'000	0	
	140'000	-100'000	
C = Ergebnis aus Betriebstätigkeit	85'885	4'951	1'734.8
D1 Finanzergebnis			
Finanzaufwand (-erfolg)	0	0	
	0	0	
D2 Entnahme aus zweckbestimmten Reserven	0	0	
E = Jahresergebnis	85'885	4'951	1'734.8

Geldflussrechnung

A	Geldfluss aus Betriebstätigkeit	2018	2017
	Jahresergebnis	85'885	4'951
	Abschreibungen auf Sachanlagen	373'923	373'042
	Bildung und Auflösung von Rückstellungen	140'000	-100'000
	Abnahme/Zunahme Forderungen	505'096	-184'967
	Abnahme/Zunahme aktive Rechnungsabgrenzungen	-43'180	195'028
	Zunahme/Abnahme kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten	76'290	-455'871
	Zunahme/Abnahme sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungen	126'473	131'001
	Geldfluss aus Betriebstätigkeit	1'264'487	-36'817
B	Geldfluss aus Investitionstätigkeit		
	Investitionen Sachanlagen	0	0
	Investitionen Navigation Bad Ragaz	0	0
	Investitionen Navigation Wil	3'200	800
	Investitionen OKP Rapperswil	-1'724	0
	Investitionen OKP Heerbrugg	-5'781	0
	Investitionen Deutsch Rapperswil	0	-50'339
	Investitionen Werkbahnhof Rapperswil	-101'175	-122'291
	Investitionen PvB Fachwerk	-3'753	-14'693
	Investitionen Stark ans Ziel	-36'887	0
	Investitionen PvB Tecnic	-3'753	0
	Investitionen PvB Login	-10'707	-20'600
	Investitionen SEMO ABC	-7'793	0
	Investitionen SEMO You Work	-13'243	-13'059
	Investitionen STM ZH	-40'639	0
	Investitionen Deutsch ZH	0	0
	Investitionen Gonzen	0	0
	Investitionen Werkbahnhof	-48'506	0
	Geldfluss aus Investitionstätigkeit	-384'601	-220'182
C	Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit		
	Zunahme/Abnahme langfristiger Finanzverbindlichkeiten	0	0
	Zunahme/Abnahme sonstiger langfristiger Verbindlichkeiten	0	0
	Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	0	0
D	Veränderung der Flüssigen Mittel	879'886	-256'999
E	Nachweis der Flüssigen Mittel		
	Anfangsbestand an Flüssigen Mitteln	660'356	917'355
	Endbestand an Flüssigen Mitteln	1'540'242	660'356
	Nachweis Veränderung der Flüssigen Mittel	879'886	-256'999

Anhang

Grundsätze Rechnungslegung

Die Rechnungslegung nach SWISS GAAP FER, welche die Stiftung SAG 2005 eingeführt hat, wird weiterhin angewandt.

Entschädigungen an die leitenden Organe Stiftungsrat

Der Gesamtbetrag aller Vergütungen, welche an den gesamten Stiftungsrat ausgerichtet worden sind, beträgt CHF 15'000.

Geschäftsleitung

Die Vergütungen für die Geschäftsleitungsmitglieder belaufen sich auf:

	2018	2017
	396'000	470'000

Informationen zum Personal per Ende Jahr:

	2018	2017
Stellenprozente	16'600 %	16'241 %
Anzahl Mitarbeitende	288	278
Kosten in Mio.	16,68	16,44

Finanzpolitik

Das Stiftungskapital wird für das laufende Geschäft benötigt. Finanzanlagen werden keine getätigt.

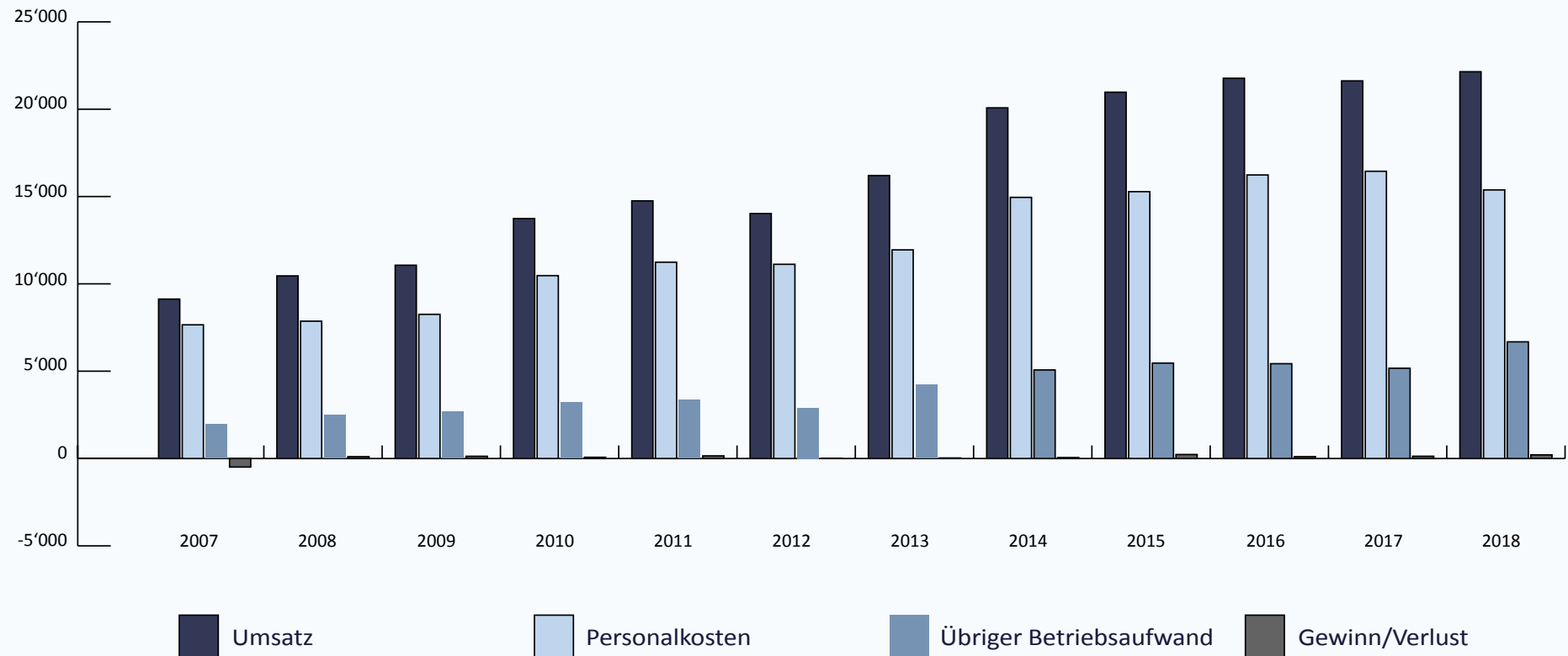
Pensionskasse

Sämtliche pflichtige Mitarbeitende sind der Pensionskasse Swisscanto angeschlossen. Per 31. Dezember 2018 weist die Swisscanto Sammelstiftung einen provisorischen Deckungsgrad von 101.1% aus.

Rechnung über die Veränderungen des Kapitals 2018

	Anfangsbestand	Erträge (intern)	Zuweisungen (extern)	Interne Transfers	Verwendung (extern)	Endbestand
Organisationskapital						
Stiftungskapital	2'200'000					2'200'000
Reserven für Innovationen und Entwicklungen	300'000					300'000
Nicht zweckgebundene Reserven	81'535					81'535
Jahresergebnis		85'885				85'885
Total Organisationskapital	2'581'535	85'885	0	0	0	2'667'420

Jahresübersicht 2007 bis 2018 in Tausend CHF



“Wir helfen Lernenden, eigene Erkenntnisse zu machen“



Ausblick 2019

Wir erwarten ein dynamisches Geschäftsjahr mit Ausschreibungen von bestehenden und neuen Angeboten. Zudem werden wir uns aktiv in wachsenden Marktsegmenten positionieren, wie z.B. im Bereich Integration von Migrantinnen und Migranten. Wie im Vorjahr arbeiten 2019 weiterhin knapp 300 Mitarbeitende in rund zwei Dutzend Angeboten, in der Geschäftsstelle und in den verschiedenen Supportbereichen.

Wichtige Themen wie das betriebliche Gesundheitsmanagement und der Umgang mit Wandel beschäftigen uns weiter. Zentral ist auch die Weiterentwicklung des Qualitätssystems, insbesondere im Zusammenhang mit der bevorstehenden Rezertifizierung EduQua:2012 und der neuen Qualitätsnorm von Arbeitsintegration Schweiz IN-Qualis 2018.

Auch das Thema Digitalisierung bewegt uns und unsere Arbeit. Durch neue digitalisierte Verfahren finden in der Arbeitswelt fortlaufend Veränderungen statt. Dies zeigt sich in der Zusammenarbeit mit unseren Auftraggebern, den Teilnehmenden und generell im Alltag in unseren Angeboten. Es entstehen neue Arbeitsprozesse, Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen, neue Berufsbilder und neue Anforderungen an Mitarbeitende. In all diesen Prozessen

stellen wir den Menschen ins Zentrum und gehen so achtsam und ressourcenorientiert wie möglich mit Veränderungen um.

Als Entwicklungsfeld sehen wir zudem die Vernetzung mit Arbeitgebern und Personalverantwortlichen im ersten Arbeitsmarkt. Die Nähe unserer Fachkräfte und unserer Angebote zur Arbeitswelt ermöglicht es uns, unsere Kenntnisse über die Bedürfnisse und Anforderungen des Arbeitsmarktes zu vertiefen und in die Unterstützung der Teilnehmenden einzubinden, sei es in der Förderung von Fachkompetenzen, von Softskills oder im Job-Coaching.

Wir werden uns auch im neuen Jahr intensiv mit den Themen Bildung, Förderkultur und ermöglichungsdidaktische Umsetzungen auseinandersetzen und die Mitarbeitenden darin unterstützen, stets nach unseren andragogischen Grundlagen zu arbeiten. Passgenaue interne Weiterbildungen sind auch 2019 ein probates Mittel dazu.

Die Geschäftsleitung bedankt sich ganz herzlich für das Engagement der Mitarbeitenden und freut sich auf die weiteren Entwicklungen in den verschiedenen Bereichen der Arbeitsintegration.



