

# Sieben von zehn Stellen werden nicht ausgeschrieben

**Informelle Kanäle dominieren die Stellenbesetzungen in der Schweiz: 2015 erfolgten rund 70 Prozent der Jobwechsel über nicht ausgeschriebene Stellen. Regional und je nach Branche ist der verdeckte Arbeitsmarkt unterschiedlich stark ausgeprägt. Im Kanton Zürich beträgt dieser etwa 56 Prozent.**

Viele frei werdende oder neu geschaffene Stellen in der Schweiz werden nie ausgeschrieben. Die Gründe dafür sind vielfältig. Sie reichen vom administrativen Aufwand rund um eine Rekrutierung, der vermieden werden will, bis hin zu wenig klar definierten Aufgaben und Anforderungen einer zukünftigen Stelle mit der Schwierigkeit, dies in einem Inserat zu umschreiben. In diesem Zusammenhang wird häufig vom «verdeckten» Arbeitsmarkt gesprochen. Dabei kann es sich um Empfehlungen, Initiativbewerbungen oder unternehmensinterne Stellenausschreibungen handeln. Im Gegensatz zum verdeckten Stellenmarkt umfasst der öffentliche Arbeitsmarkt alle Stellenausschreibungen, die offiziell, beispielsweise über Inserate in Printmedien oder Webseiten, ausgeschrieben werden.

## Zielführende Strategie für die Stellensuche

Die Bearbeitung des verdeckten Arbeitsmarktes hat bei der Stellensuche immer schon eine wichtige Rolle gespielt. Bereits in der richtungweisenden Studie über soziale Netzwerke und Arbeitssuche des amerikanischen Soziologen Mark Granovetter «Getting a Job: A Study of Contacts and Careers» von 1974 zeigt sich, dass rund zwei Drittel der in dieser Studie befragten Personen ihre Stellen über informelle Kanäle und Beziehungen gefunden haben.

Informelles Ausschöpfen von beruflichen oder persönlichen Kontakten, um an Informationen über mögliche frei werdende Stellen zu gelangen, wird immer mehr als zielführende Strategie für die Stellensuche empfohlen. Das Mentoring-Programm des Kantons Zürich setzt bei der Unterstützung von gut qualifizierten und erfahrenen Berufsleuten auf diesen Netzwerkansatz (vgl. S. 7).

Auch für die Schweiz existieren Schätzungen, dass rund vier von fünf Stellen über den verdeckten Arbeitsmarkt besetzt werden. Eine neue Auswertung der Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich (AMOS) zeigt, dass 2015 schweizweit rund 70 Prozent der besetzten Stellen nicht publiziert wurden. Verglichen wurden dabei die Stellenwechsel sowie die Neu- respektive Wiedereintritte in den Arbeitsmarkt mit den offiziell ausgeschrieben Stellen (vgl. Kasten).

Zusätzlich zu diesem Befund ist zu beachten, dass auch bei öffentlich ausgeschrieben Stellen informelle Kanäle bei der Rekrutierung eine Rolle spielen können. Oder es kann vorkommen, dass unter den eingegangenen Bewerbungen keine passenden Kandidatinnen oder Kandidaten gefunden wurden und in der darauffolgenden Bewerbungsrunde das persönliche Netzwerk zum Einsatz kommt.

## Im Kanton Zürich wird häufiger öffentlich ausgeschrieben

Regional und nach Branchen betrachtet ist das Ausmass des verdeckten Arbeitsmarktes unterschiedlich ausgeprägt. Während 2015 gesamtschweizerisch insgesamt rund 70 Prozent der Stellen auf dem verdeckten Arbeitsmarkt besetzt wurden, beläuft sich dieses Verhältnis im Kanton Zürich auf etwa 56 Prozent. Im Gebiet der zehn AMOSA-Kantone wiederum machte der verdeckte Arbeitsmarkt rund 67 Prozent des gesamten Stellenmarktes aus.

► Fortsetzung Seite 6

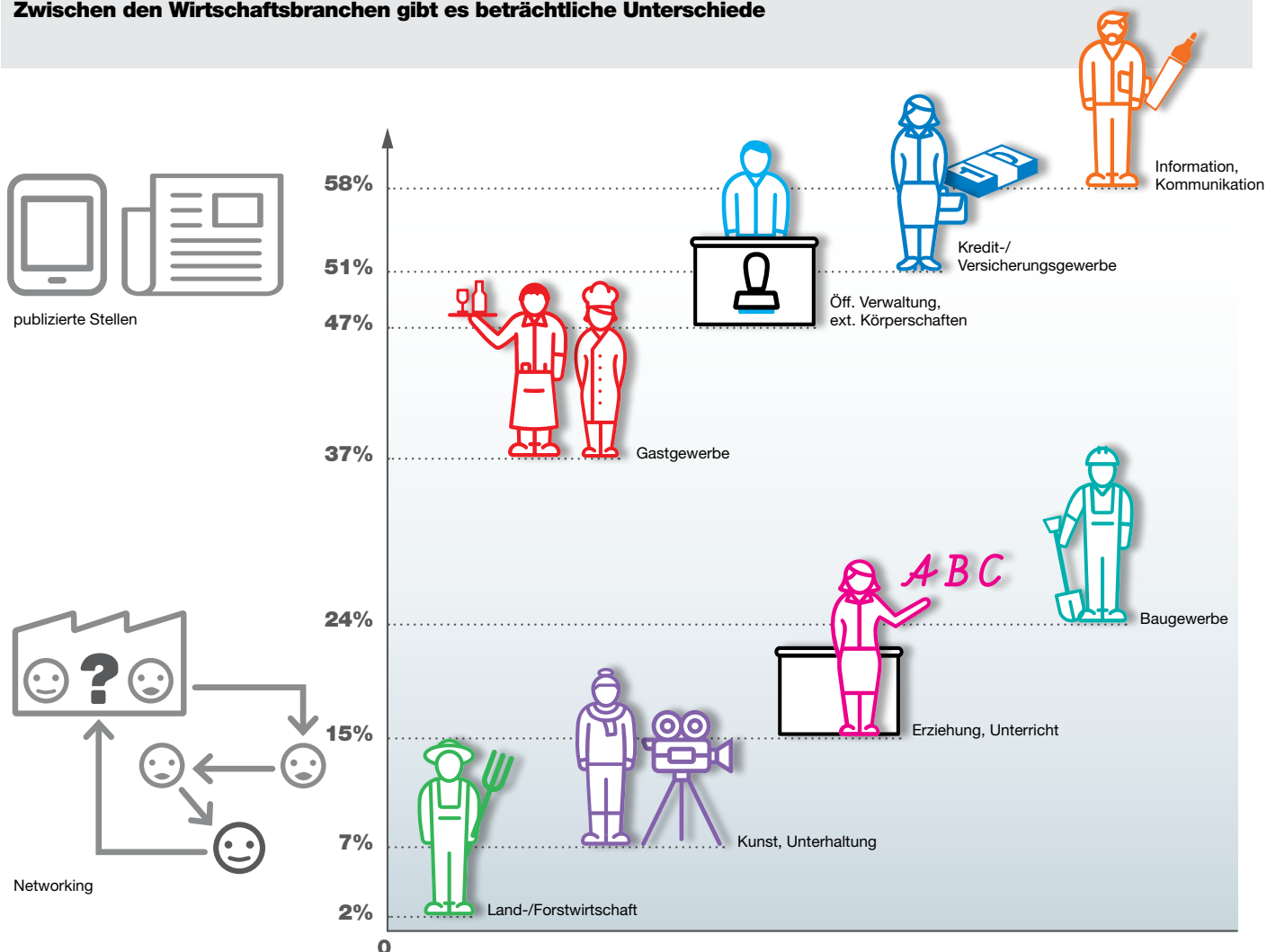
## Berechnung des verdeckten Arbeitsmarktes

Der öffentliche Arbeitsmarkt misst sich am Total aller Stellen, die öffentlich ausgeschrieben sind und im beobachteten Zeitraum besetzt werden. Diese Zahl wird ins Verhältnis gesetzt zu allen Neu- und Wiedereintritten in den Arbeitsmarkt sowie den Stellenwechseln von Erwerbstätigen im selben Zeitraum. Anhand von Daten zu öffentlich ausgeschrieben Stellen der Online-Stellenplattform x28 sowie zu Stellenwechseln und Neu- resp. Wiedereintritten in den Arbeitsmarkt gemäss der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) zeigt sich für 2015, dass gesamtschweizerisch nur etwa 30 Prozent der vollzogenen Stellenwechsel mit offiziell ausgeschrieben Stellen besetzt wurden. Das bedeutet, dass über den verdeckten Arbeitsmarkt rund 70 Prozent der Stellenwechsel erfolgt sind.

Wie bei vielen datengestützten Analysen gibt es auch bei der Berechnung des verdeckten Arbeitsmarktes einige Unsicherheiten. Die Daten von x28 erfassen grosse Teile des öffentlichen Arbeitsmarktes, allerdings wird die Grösse durch Stellen von Personaldienstleistern, die teilweise doppelt erfasst sind, verzerrt. Statistische Unsicherheiten bestehen auch darin, dass ausgeschriebene Stellen oft in mehreren Kantonen veröffentlicht werden. Zudem können in einem Kanton ausgeschriebene Stellen auch durch Personen mit ausserkantonalem Wohnsitz besetzt werden. Es ist daher anzunehmen, dass der verdeckte Arbeitsmarkt im Kanton Zürich unterschätzt wird, da Zürich als regionales Wirtschaftszentrum viele Pendler aufweist. Insofern sollten die vorliegenden Ergebnisse als Annäherung an das tatsächliche Ausmass des verdeckten Arbeitsmarktes und vorsichtig interpretiert werden.

# Informelle Kanäle dominieren Jobsuche

Zwischen den Wirtschaftsbranchen gibt es beträchtliche Unterschiede



## Öffentlicher und verdeckter Arbeitsmarkt

Vergleicht man die öffentlich ausgeschriebenen Stellen mit allen Stellenwechseln sowie Neu- und Wiedereintritten in den Arbeitsmarkt in einer Zeitperiode, erhält man den Anteil der Stellenbesetzungen im öffentlichen Arbeitsmarkt. Die übrigen Stellenbesetzungen haben entsprechend über den

verdeckten Arbeitsmarkt stattgefunden. Datengrundlage sind die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) sowie die auf der Online-Stellenplattform x28 publizierten Stellen im Jahr 2015.

> Das Ergebnis für alle Branchen finden Sie auf Seite 6.

## Mehrheit der 2015 besetzten Stellen wurden nicht ausgeschrieben

Die Stellensuche hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend ins Internet verlagert. Auf Firmenwebsites, Jobportalen und in Social Media findet sich ein grosses Angebot an Stellen, Unternehmensinformationen und Tipps rund um die Karriere.

Ein grosser Teil der Stellenbesetzungen kommt jedoch nicht durch öffentliche Ausschreibungen zustande: 2015 wurden in der Landwirtschaft nur gerade 2 Prozent der besetzten Stellen publiziert, auf dem Bau 24 Prozent und im Bereich Information und Kommunikation immerhin 58 Prozent. Fachleute weisen

darauf hin, dass es teilweise durchaus sinnvoll ist, Stellen nicht zu publizieren. Gepflogenheiten innerhalb einer Branche, allfällige verpflichtende Vorgaben zu einer Ausschreibung und die gesuchten Anforderungsprofile haben einen Einfluss darauf, ob eher Direktansprachen und Empfehlungen durch Dritte oder formelle Ausschreibungen zum Tragen kommen. Durch die ab 2018 geltende Stellenmeldepflicht für Berufsgruppen mit überdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit werden bei einem Schwellenwert von 8 Prozent schätzungsweise 75 000 Stellen obligatorisch bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren ausgeschrieben werden.

> Stimmen zur Transparenz auf dem Arbeitsmarkt Seite 8-10

In Branchen wie der Landwirtschaft oder der Kunst und Unterhaltung werden Stellen sehr häufig über informelle Kanäle vergeben (siehe Tabelle unten). Branchen wie die öffentliche Verwaltung, die Finanzdienstleistungsbranche oder der Bereich Information und Kommunikation schreiben Stellen vergleichsweise relativ häufig aus – in diesen Branchen ist die öffentliche Ausschreibung teilweise verpflichtend. Der eher geringe Anteil des verdeckten Arbeitsmarktes im Kanton Zürich lässt sich teilweise durch seine Wirtschaftsstruktur erklären, in der die Finanzdienstleistungen, der öffentliche Sektor und die Information und Kommunikation ein starkes Gewicht haben. Im Kanton Zürich werden viele Stellen durch Personen besetzt, die von ausserhalb des Kantons zur Arbeit pendeln. Diese tauchen in der Arbeitskräfteerhebung ihres

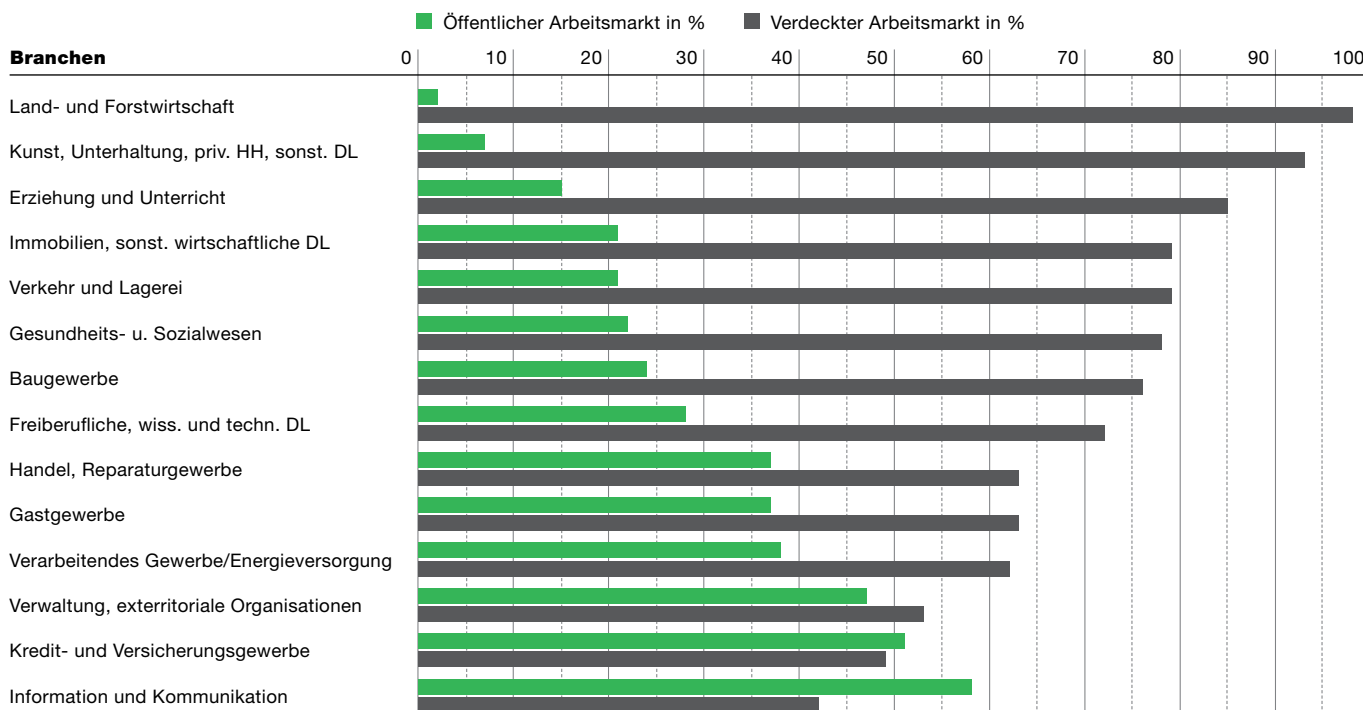
Wohnortes und nicht im Kanton Zürich auf – der verdeckte Arbeitsmarkt des Zürcher Wirtschaftszentrums dürfte daher eher noch grösser als ausgewiesen sein (vgl. Kasten S. 4).

Fachleute gehen davon aus, dass der verdeckte Arbeitsmarkt in Zukunft noch wichtiger wird. Firmen motivieren in den letzten Jahren ihre eigenen Mitarbeitenden vermehrt, für die Rekrutierung von neuem Personal ihr eigenes Netzwerk zu aktivieren, wofür Vermittlungspauschalen bezahlt werden. Immer häufiger gehen Unternehmen auch proaktiv über soziale Medien und Berufsnetzwerke wie LinkedIn und XING auf potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zu. ■

Luregn Berther, Julia Casutt, Arbeitsmarktbeobachtung AMOSA

### 1 Landwirtschaft und Kreativsektor schreiben Jobs praktisch nie aus

Gesamtschweizerischer Anteil an Stellenbesetzungen über Ausschreibung oder informelle Kanäle nach Branchen



Daten: Schweiz, SAKE, 2015–2016, CHANGE-Variable, NOGA 2008 Schweiz, x28, 1.12.2014–1.12.2015, NOGA 2008

# Über Networking zur neuen Stelle

**Arbeitgeber mit Kaderposition, Fachspezialisten und erfahrene Berufsleute unterstützen im Kanton Zürich gut qualifizierte Arbeitskräfte bei der Stellensuche. Über tausend Stellensuchende haben bisher teilgenommen. Rund 44 Prozent fanden per Mitte November wieder eine Stelle.**

Bei den RAV des Kantons Zürich melden sich zunehmend gut qualifizierte Stellensuchende. Erfahrene Arbeitskräfte sind bereits ab 45 bis 50 Jahren länger auf Stellensuche als jüngere. Um die Chance auf eine Stelle zu erhöhen, müssen beide Zielgruppen auch im verdeckten Arbeitsmarkt aktiv werden. Seit 2015 bieten die RAV des Kantons Zürich deshalb das Mentoring-Programm an. Führungspersonen und Fachleute mit gutem beruflichem Netzwerk wurden eingeladen, gut qualifizierte und erfahrene Arbeitskräfte durch ihr eigenes berufliches Netzwerk bei der Stellensuche zu unterstützen.

Die Initiative stiess auf sehr gute Resonanz in der Wirtschaft. Seit Beginn des Mentoring-Programms bis Ende November 2017 waren im Kanton Zürich insgesamt 420 Personen unentgeltlich als Mentorin oder Mentor tätig und betreuten rund 1040 Stellensuchende. Ein grosser Teil der Mentoren engagiert sich über längere Zeit für mehrere Personen auf Stellensuche.

Im Rahmen des Mentoring-Programms des Kantons Zürich konnten bis Mitte November 1040 Stellensuchende (Mentees) vom Mentoring-Programm profitieren. Sie wurden während durchschnittlich dreier Monate von insgesamt 420 Mentoren und Mentorinnen begleitet – davon stellen sich momentan 310 aktiv zur Verfügung und bieten zusammen Plätze für 340 Mentees an. 456 Mentees konnten sich bis Mitte November mit einer Stelle bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren abmelden, 258 haben andere Lösungen gefunden – etwa eine Aus- oder Weiterbildung oder den Schritt in die Selbstständigkeit.

Die Befragung von 145 Stellensuchenden, die am Mentoring-Programm teilnahmen, zeigt den Erfolg des Netzwerkansatzes auf: Von den Mentees, die bis Ende 2016 das Mentoring sowie die Stellensuche abgeschlossen hatten, fanden rund 44 Prozent durch das Bearbeiten des verdeckten Arbeitsmarktes, gut 33 Prozent durch Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen und etwas mehr als 8 Prozent über private Stellenvermittler ihre neue Anstellung. Die übrigen 15 Prozent konnten ihre Stellensuche dank einer anderen Lösung abschliessen.

## Flexibilität in Bezug auf Branche und Funktion

Flexibilität in Bezug auf andere Branchen und Berufsfelder ist häufig relevant für eine erfolgreiche Stellensuche. Die bisherigen Ergebnisse des Zürcher Mentorings unterstreichen diese Feststellung. Drei Viertel der befragten Mentees gaben an, dass die neue Arbeitsstelle eine Veränderung in Bezug auf Branche, Funktion oder Arbeitsinhalt mit sich brachte. Ein ehemaliger Medienschaffender arbeitet nun in einer sozialen Institution und betreut dort auch die interne und die externe Kom-

munikation. Oder eine ehemalige Handelskaderangestellte hat eine neue Herausforderung im Bildungswesen gefunden, wo sie ihre Branchenkenntnisse einsetzen kann.

Ein Teil der befragten Mentees hat die bisherige Führungsfunktion abgegeben und bei der neuen Stelle eine Fachfunktion eingenommen. Vor dem Mentoring hatten 60 Prozent der Teilnehmenden eine Führungsfunktion inne, bei der neuen Stelle nur noch knapp 40 Prozent.

Das berufliche Netzwerk konnte bei vielen Mentoring-Teilnehmenden ausgebaut werden. Sie passten ihre Strategien an, erweiterten oder konkretisierten ihre Suchbereiche und nutzten das berufliche Netzwerk intensiv. Weiter optimierten sie ihre Profile in den sozialen Medien und bewarben sich initiativ bei Unternehmen.

Unabhängig davon, wie lange die Arbeitslosigkeit bereits andauerte, konnten sich die befragten Mentees durchschnittlich 46 Kalendertage nach Abschluss des Mentorings beim Regionalen Arbeitsvermittlungszentrum (RAV) abmelden. ■

*Mario Frei, Projektleiter Mentoring-Programm des Kantons Zürich*



# «Ausschreibungen allein bedeuten noch keine Transparenz»

**Digitalisierung, rasch wandelnde Anforderungsprofile und kürzere Karrierezyklen sind Gründe dafür, dass die Akteure auf dem Arbeitsmarkt Mühe haben, transparent zueinanderzufinden. Eine ehrliche und konkrete Formulierung der gesuchten Kompetenzen sei ein Beitrag zu mehr Transparenz, findet Barbara Aeschlimann, Geschäftsführerin der Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement.**



**Barbara Aeschlimann** (52) hat einen Dokortitel in Philosophie und war über 20 Jahre in unterschiedlichen Rollen im Personalwesen tätig – unter anderem bei der Bank Leu, UBS, dem Sozialdepartement der Stadt Zürich und als Director Human Resources beim Beratungsunternehmen EY. Seit Juli 2017 leitet sie als Geschäftsführerin den Personalfachverband ZGP.

## **Gesamtschweizerisch werden schätzungsweise 70 Prozent der Stellen auf dem «verdeckten» Arbeitsmarkt ohne Ausschreibung besetzt. Überrascht Sie dieses Ergebnis?**

Nein. Der wirtschaftliche Wandel und die Digitalisierung haben die Definition der gesuchten Anforderungsprofile schwieriger gemacht – was einer Ausschreibung entgegenläuft. Gewisse Branchen schreiben ihre Vakanzen immer noch relativ häufig aus. Die Finanzdienstleistungen etwa können bis anhin noch relativ klar definieren, welche Rollen sie suchen.

Positiv am Ergebnis zum verdeckten Arbeitsmarkt ist, dass sich ein grosser Teil der Mitarbeitenden über ihr Netzwerk selber und mit Erfolg darum kümmert, sich zu verändern, ohne dass eine publizierte Stellenausschreibung sie dazu auffordert. Mit steigendem Alter und zunehmender Erfahrung wird dieser Weg immer wichtiger. Das Resultat ist im Lichte der aktuellen Projekte, insbesondere zur Steuerung der Zuwanderung, etwas weniger positiv.

## **Wie wäre mehr Transparenz auf dem Arbeitsmarkt herzustellen?**

Als Bürgerin finde ich das Anliegen eines möglichst transparenten Arbeitsmarktes absolut legitim. Dass die Akteure auf dem Arbeitsmarkt aber zunehmend Mühe haben, transparent zueinanderzufinden, ist nachvollziehbar und dafür habe ich ein gewisses Verständnis.

Die Frage ist, was zu mehr Transparenz führt. Viele Unternehmen versuchen,

sich über ihr Image zu positionieren. Das führt dazu, dass Ausschreibungen oft sehr vage formuliert werden und für Kandidatinnen und Kandidaten schlecht durchschaubar sind. Ausschreibungen allein bedeuten noch keine Transparenz am Arbeitsmarkt. Eine ehrliche und konkrete Formulierung der Kompetenzen der gesuchten Person und der Möglichkeiten innerhalb der Firma ist ein aktiver Beitrag zu mehr Transparenz.

## **Ist mehr Transparenz im Sinne der Stellensuchenden, wenn man bedenkt, dass eine ausgeschriebene Stelle eine grosse Zahl an Mitbewerbenden nach sich zieht?**

Auch wenn diese Sicht aus der Warte eines Individuums nicht von der Hand zu weisen ist, greift sie zu kurz. Letztlich würde dies im Umkehrschluss bedeuten, dass es sich die Unternehmen sehr einfach machen können. Aber das wollen sie nicht. Ein sehr intransparenter Arbeitsmarkt, in dem interessierte Kandidatinnen und Kandidaten situativ mit Unternehmen in Kontakt treten, würde auch den Unternehmen nicht gerecht werden. Letztlich ist es im Interesse des gesamten Arbeitsmarktes, dass Transparenz herrscht und eine Art Objektivierung hergestellt wird in einem ersten Schritt der Stellenbesetzung. In einem zweiten Schritt braucht es so oder so eine individuelle Feinjustierung der Erwartungen und Kompetenzen.

## **Heute verfügen Arbeitnehmende und Unternehmen im Rekrutierungsprozess über sehr viele**

### Informationen. Trotzdem scheint der Arbeitsmarkt dadurch nicht wesentlich transparenter geworden zu sein. Wohin geht die Reise in Zukunft?

Ich gehe davon aus, dass der Trend sich weiter in Richtung informeller Wege im Rekrutierungsprozess entwickeln wird. Dies hängt auch damit zusammen, dass Arbeitsverhältnisse flexibler werden,

## Positiver Nebeneffekt

Bei der Stellenmeldepflicht müssen Anforderungen präzise formuliert werden

dass man gedanklich auch nicht mehr so langfristig unterwegs ist wie vor vielleicht fünf oder zehn Jahren in Bezug auf eine Anstellung bei einem Betrieb. Heute probiert man viel eher kurzfristige Einsätze aus.

### Wird die Stellenmeldepflicht für Berufe mit hoher Arbeitslosigkeit mehr Transparenz schaffen?

Es ist derzeit noch schwierig, vorauszu-sehen, wie die tatsächliche Wirkung der Stellenmeldepflicht ausfallen wird. Aber ich glaube daran, dass diese Massnahme ein Beitrag zu mehr Transparenz ist. Wer es wie für sich nutzen kann, wird sich weisen. Arbeitgeber und Arbeitneh-

mende kämpfen beide mit den veränderten Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt, mit neuen Dienstleistungen und Fähigkeiten, die sie auf dem Markt anbieten müssen.

Mehr Transparenz bringt einen gewissen Mehraufwand, aber der positive Nebeneffekt wird sein, dass Arbeitgeber bei obligatorischer Ausschreibung präziser sein müssen in der Formulierung der gesuchten Anforderungsprofile und sich so auch selbst besser klar werden über die erforderlichen Fähigkeiten künftiger Mitarbeitender. ■

*Irene Tschopp, Kommunikation AWA*

### «Arbeitslosenvorrang» für Berufe mit hoher Arbeitslosigkeit

Ab 1. Juli 2018 wird in der Schweiz die Stellenmeldepflicht für Berufsgruppen mit überdurchschnittlich hoher Arbeitslosigkeit eingeführt. Die auch als «Arbeitslosenvorrang» bezeichnete Regelung wurde von den eidgenössischen Räten Ende 2016 festgelegt, um das inländische Potenzial an Arbeitskräften besser auszuschöpfen.

Der Bundesrat legte am 8. Dezember 2017 die Eckwerte der Stellenmeldepflicht fest und entschied sich für eine gestaffelte Einführung. In einem ersten Schritt müssen Arbeitgeber ab dem 1. Juli 2018 ihre offenen Stellen für Berufsarten mit einer Arbeitslosenquote von über 8 Prozent melden. Am 1. Januar 2020 sinkt dieser Schwellenwert auf 5 Prozent. Damit nimmt der Bundesrat Rücksicht auf den Wunsch der Kantone nach einer angemessenen Umsetzungsfrist mit geringerem administrativem Aufwand für Arbeitgeber und Arbeitsmarktbehörden.

Bereits heute melden viele Arbeitgeber ihre Stellen den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren, ohne dass sie dazu verpflichtet wären. Mit der Meldepflicht erhöht sich das Volumen dieser Stellenmeldungen merklich. Gemäss Berechnungen, basierend auf der schweizerischen Arbeitslosenquote 2016, betrifft ein Schwellenwert von acht Prozent 27 Berufsarten und 75 000 Stellen. Bei einer Arbeitslosenquote von fünf Prozent umfasst die Meldepflicht 88 Berufsgruppen und rund 218 000 Stellen.

### Stellensuchende haben fünf Tage Vorsprung

Arbeitgeber werden verpflichtet, ihre offenen Stellen in Berufsgruppen mit den erwähnten Arbeitslosenquoten der öffentlichen Arbeitsvermittlung zu melden. Auf diese gemeldeten offenen Stellen haben während fünf Arbeitstagen exklusiv die bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) registrierten Stellensuchenden sowie die Mitarbeitenden der öffentlichen Arbeitsvermittlung Zugriff. Angemeldete Stellensuchende haben dadurch einen zeitlichen Vorsprung für ihre Bewerbung. Arbeitgeber erhalten von der öffentlichen Arbeitsvermittlung innert dreier Arbeitstage Vorschläge für passende Kandidatinnen und Kandidaten. Daraufhin geben die Arbeitgeber der öffentlichen Arbeitsvermittlung Rückmeldung zu diesen Vorschlägen.

### Ausnahmen von der Meldepflicht

Besetzen Arbeitgeber ihre offenen Stellen mit bei den RAV gemeldeten Stellensuchenden, entfällt die Stellenmeldepflicht. Ebenfalls ausgenommen von der Meldepflicht sind Stellen für eine Beschäftigung von maximal 14 Kalendertagen sowie Stellenbesetzungen durch Personen, die seit mindestens sechs Monaten bei demselben Unternehmen oder Konzern beschäftigt sind.

Mehr Informationen zur Stellenmeldepflicht im Kanton Zürich unter [www.rav.zh.ch](http://www.rav.zh.ch)

# Wie kann der Arbeitsmarkt transparenter werden?

Vertreter aus Wirtschaft und Lehre äussern sich zum Thema Transparenz auf dem Arbeitsmarkt.

## George Sheldon, Professor für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomie

Mehr Transparenz auf dem Arbeitsmarkt bedeutet nicht notwendigerweise weniger Arbeitslosigkeit. Mehr Information kann auch weniger Übersichtlichkeit zur Folge haben. Die zusätzliche Information, welche die Transparenz schafft, muss erst verarbeitet und bewältigt werden, um daraus Nutzen zu ziehen. Gerade aus diesem Grund beauftragen Arbeitgeber zuweilen Headhunterfirmen, diejenigen Kandidaten aus der Vielzahl potenzieller Stellenbewerber zu finden, die das gesuchte Anforderungsprofil besitzen. Zudem ist die Qualität der erhaltenen Information zu beachten. Informelle Kanäle wie etwa die Empfehlungen eines sachkundigen Bekannten können gehaltvoller und zuverlässiger sein als anonyme Stellenbörsen. Die Tatsache, dass so viele Stellen hierzulande über informelle Wege besetzt werden, spricht für die Leistungsfähigkeit solcher Kanäle.

## Daniel Lampart, Chefökonom Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Für die Arbeitnehmenden ist mehr Transparenz auf dem Arbeitsmarkt grundsätzlich positiv. Die Stellenmeldepflicht für Berufe mit höherer Arbeitslosigkeit wird die Chancen der Inländerinnen und Inländer bei der Stellensuche verbessern, insbesondere der älteren Stellensuchenden. Gross ist der Handlungsbedarf in Bezug auf Transparenz nach wie vor bei den Löhnen. Obwohl die Lohndiskriminierung der Frauen verboten ist, gibt es kaum Instrumente zur Durchsetzung. Bereits eine wirksame Überprüfung der Löhne und eine Offenlegung der Ergebnisse würden die Situation verbessern.

## Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

Der sogenannte verdeckte Arbeitsmarkt hat nichts mit Geheimniskrämerei zu tun. Vielmehr nutzen Vorgesetzte bei der Rekrutierung von Personal bewährte Quellen, darunter Anfragen über die eigenen Mitarbeitenden, interne Stellenbesetzungen oder die Direktansprache von Personen. «Verdeckt» heisst also lediglich, dass die Arbeitgeber nicht zusätzlich in den öffentlichen Medien ausschreiben. Daran ist nichts Anstössiges – schon gar nicht in einem Land mit garantierter Wirtschaftsfreiheit. Manchmal kann es sinnvoll sein, eine Stelle nicht öffentlich auszuschreiben um zu verhindern, dass vertrauliche Interna über Stelleninserate an die Öffentlichkeit gelangen. Beispielsweise könnte die Konkurrenz aufgrund von Bewerbungsprofilen Wind von Innovationsprojekten bekommen.

## Christoph Niederberger, Generalsekretär der Konferenz Kantonalen Volkswirtschaftsdirektorinnen und Volkswirtschaftsdirektoren (VDK)

Die kantonalen Behörden können gegenüber dem verdeckten Arbeitsmarkt das stärkste Zeichen setzen. Ein Stellensucher muss wissen, dass er bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) am besten aufgehoben ist, um möglichst bald den Wiedereintritt in die Arbeitswelt zu bewerkstelligen. Für die RAV stehen das Vermitteln und die Beratung von Stellensuchenden im Zentrum ihrer Dienstleistungen. Mit der ab 2018 einzuführenden Stellenmeldepflicht kommt eine neue Aufgabe hinzu, welche die Vermittlungstätigkeit zusätzlich befördert. Gute Kontakte, insbesondere zu den Arbeitgebern und Unternehmen, erleichtern die Arbeit der RAV und garantieren noch grösseren Erfolg.