

---

Gute Bewerbungsratgeber informieren über die Standards der Bewerbungsmethoden. Diese genügen jedoch nicht mehr, um die Schwierigkeiten zu meistern, mit denen die Mehrheit der Bewerberinnen und Bewerber heute konfrontiert ist.

Patrick Maillard, Kursleiter und Coach BNF

---

Le réseau est l'ensemble des contacts personnels, privés ou professionnels. Il s'agit de toutes les personnes qui peuvent nous introduire à une personne utile à notre parcours professionnel.

Patrick Maillard, formateur et coach BNF

---

Focus on the value you bring to a job, an organisation or a company . That will help you understand what extras you need to bring, and where not to look.

Annette Hendriksen, Kursleiterin und Coach BNF

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser

Die Kurse von BNF finden ausserordentlich grossen Anklang: 98% der Teilnehmenden würden den von ihnen besuchten BNF-Kurs weiterempfehlen. Von den Teilnehmenden, die zusätzlich zu einer Projektarbeit auch unser Weiterbildungsangebot in Anspruch genommen haben, finden zwei Drittel, dass ihr individuell zusammengestelltes BNF-Kursprogramm besonders hilfreich war für die Verbesserung ihrer Positionierung auf dem Arbeitsmarkt – sei dies dank neuer oder aktualisierter Fachkompetenzen, sei dies dank verbesserter Bewerbungskompetenzen. Daneben erhalten wir in den Evaluationen regelmässig viele positive Rückmeldungen: «Receiving feedback from others was very helpful.» «J'ai beaucoup profité de l'échange avec les autres participants.» Alle Antworten gehen in dieselbe Richtung: Die BNF-Kurse sind mehr als reine Wissensvermittlung; der Schlüssel zum Erfolg ist die Kombination von Inputs aus Theorie und Praxis, persönlicher Auseinandersetzung und dem Austausch in der Gruppe.

Um Ihnen einen Einblick ins Erfolgsrezept des BNF-Weiterbildungsangebotes zu geben, haben wir für Sie ausgewählte Kursleiterinnen und -leiter zu ihrer Tätigkeit befragt und mit zwei langjährigen Kursleiterinnen ein Gespräch über den Kursalltag und die aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt geführt. Herzlichen Dank, Patricia Malanda und Monika Clausen, für das offene Gespräch! Herzlichen Dank an alle, die sich für unser Weiterbildungsangebot engagieren.

Barbara Huse & Fritz Moser

Chères lectrices, chers lecteurs,

Les cours de BNF trouvent un écho extraordinaire: 98% des participants recommanderaient le cours BNF qu'ils ont fréquenté. Parmi les participants qui ont également bénéficié de notre offre de formation continue parallèlement à leur projet BNF, deux tiers estiment que leur programme de cours BNF personnalisé a été particulièrement utile pour améliorer leur position sur le marché du travail; que cela soit par l'acquisition de nouvelles compétences techniques ou le rafraîchissement de ces dernières, ou encore par l'amélioration de leurs compétences en matière de candidature. En outre, nous recevons régulièrement de nombreux retours positifs de nos participants dans le cadre des évaluations: «Receiving feedback from others was very helpful», «J'ai beaucoup profité de l'échange avec les autres participants». Ces commentaires vont tous dans la même direction: les cours BNF sont bien plus que de simples transferts de connaissances; la clé du succès consiste à combiner théorie et pratique, réflexion personnelle sur soi-même et échange avec le groupe.

Afin de vous donner un aperçu de la recette à succès de l'offre de formation continue de BNF, nous avons questionné quelques chargés de cours sur leur activité et mené une discussion avec deux chargées de cours chevronnées qui nous ont parlé de leur quotidien et des dernières évolutions sur le marché de l'emploi. Nous remercions chaleureusement Patricia Malanda et Monika Clausen de cet entretien à cœur ouvert! Également un grand merci à toutes les personnes qui s'engagent en faveur de notre offre de formation continue.

Barbara Huse & Fritz Moser

Herausgeber / Éditeur  
↳ BNF, Universität Bern

Texte / Rédaction  
↳ Muriel Riesen

Design & Illustration  
↳ Reto Cramer

Auflage / Édition  
↳ 1'700 Ex.

Erscheinungsdatum /  
Date de parution  
↳ August 2019

# Es ist oft wichtiger zuerst zu fragen und zuzuhören

*Was sind aus eurer Sicht die aktuellen Herausforderungen bei der Stellensuche? Was hat sich verändert?*

**Patricia Malanda:** Wer sich früher bei mehreren Firmen korrekt bewarb, erhielt mehrere Antworten und Einladungen zu Vorstellungsgesprächen. Heute verschicken Leute zum Teil hundert Bewerbungen, ohne eine Antwort zu erhalten. Das ist sehr demotivierend für die Stellensuchenden und schwächt ihr Selbstwertgefühl, selbst wenn dabei ihre Fähigkeiten eigentlich nicht in Frage gestellt werden. Heute ist der Wettbewerb unter den BewerberInnen sehr gross, unter anderem weil das Ausbildungsniveau stark gestiegen ist. Ausserdem hat sich der Umgang mit den Bewerbungen verändert. Beispielsweise wurde man bis vor rund 10 Jahren von Personalvermittlungsbüros immer zu einem Interview eingeladen, denn sie wollten die KandidatInnen kennenlernen, um sie den Unternehmen empfehlen zu können. Heute gebärden sich die Personalvermittler wie Arbeitgeber. Sie reagieren nur noch auf Bewerbungen, die sie interessieren und für die sie konkrete Mandate haben. Die KandidatInnen haben deshalb häufig gar keine direkten Ansprechpartner und sind isoliert. Sie müssen neue Strategien entwickeln, um die Aufmerksamkeit der Arbeitgeber zu gewinnen. Genau hier ist das «Netzwerk» essentiell. Das Netzwerken hilft dabei, Eigenheiten eines Unternehmens zu verstehen und einen Zugang zu finden.

**Monika Clausen:** Ich beschäftige mich wirklich schon lange mit diesem Markt. Vor über 20 Jahren war ich als Personalberaterin für hochqualifizierte Personen tätig. Seither hat sich sehr viel verändert – aus meiner Sicht nicht zum Besseren. Die Firmen haben eine grosse Unverbindlichkeit entwickelt. Oft bekommt man keinerlei Rückmeldungen auf Bewerbungen. Allgemein ist der Markt sehr unübersichtlich geworden. Die Berufsbezeichnungen waren ja schon immer in der Höhe der Firmen. Berufsbilder mit ähnlichen Arbeitsinhalten unterschiedlich zu betiteln, das kommt recht oft vor. Konzerne, KMU und Start-ups nutzen zudem unterschiedliche Rekrutierungstools. Bei grossen Firmen muss man sich heute ganz anders bewerben als früher. Die Digitalisierung und damit der automatische Datenabgleich zwischen Vakanz und

Bewerbenden haben den Rekrutierungsprozess fest im Griff. Ausserdem haben viele Unternehmen ihre HR-Abteilungen ausgelagert, auch ins Ausland. Ich behaupte immer, dass viele der Bewerbungen bei Konzernen nie auf irgendeinem Schreibtisch landen – es gibt sehr viele Karteileichen.

**Patricia Malanda:** Für Schwierigkeiten sorgt auch die gängige Praxis, Stellen auszuschreiben, die gar nicht verfügbar sind. Es handelt sich dabei entweder um Werbung, durch die sich Unternehmen zu positionieren versuchen, oder um «Scheinausschreibungen» aufgrund einer Verpflichtung Stellen öffentlich auszuschreiben. Die Stellensuchenden erhalten umgehend die Antwort, die Stelle sei schon besetzt.

*Was erwartet ihr von der Stellensuche der Zukunft?*

**Patricia Malanda:** Die Selektion mittels künstlicher Intelligenz gehört auch zum Kern der grossen Veränderungen. Es ist deshalb äusserst wichtig, dass sich jede KandidatIn auf die Anforderungen im Inserat konzentriert und präzise in der Sprache des Unternehmens darauf antwortet.

**Monika Clausen:** Ich glaube, die Stellensuche wird noch anstrengender werden. Neben weniger persönlichem Kontakt und der damit einhergehenden Unverbindlichkeit, immer mehr Assessmenttools und den Erwartungen an formale Ausbildungsnachweise, gewinnen die sozialen Medien und die digitalen Verarbeitungsprozesse sehr an Gewicht. Heute wird mit «Artificial Intelligence» daran gearbeitet, anhand des Begleitschreibens die Echtheit der Motivation von Bewerbenden zu prüfen. Es wird immer wichtiger, die Stellensuchstrategien den verschiedenen Arbeitsmärkten anzupassen. Lokale Kleinunternehmen haben ganz unterschiedliche Ansprüche an die Selbstdarstellung in den Bewerbungsunterlagen als globale Konzerne. Ich habe zum Beispiel mit einem Philosophiestudenten gesprochen. Der hat jeweils zwei Tage an seinen Begleitbriefen gearbeitet. Er wurde dann aber auch bei jeder zweiten Bewerbung zum Gespräch eingeladen. Bei den KMU, denke ich, musst du ein passendes Anschreiben haben, sonst hast du keine Chance. Hingegen bin ich nicht sicher, ob sich in der Konzernwelt jemand für Begleitschreiben interessiert.



**Wenn sie ihre bisherigen Leistungen nicht erwähnen, werden die potenziellen Arbeitgeber diese auch nicht erraten können**

*Wie ist die aktuelle Situation für Stellensuchende über 50?*

**Monika Clausen:** Ich kenne Leute, die haben schon mit 40 Angst, dass sie niemand mehr anstellt. Und ich habe Bekannte, die mit 60 noch erfolgreich die Stelle gewechselt haben. Ich denke nicht, dass wir hier pauschalisieren sollten. Entscheidender als das Alter ist für mich die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen: Kann ich mich als «Mensch der Moderne» positionieren? Welchen Nutzen oder Mehrwert bringe ich einer Unternehmung? Wie wird mein Berufsbild in Zukunft aussehen? Wie kann ich als BewerberIn eine Firma davon überzeugen, dass ich auch ihre zukünftigen Probleme lösen kann? Ich bin sicher: Mit der aktuellen Halbwertszeit von Wissen ist es ein Muss, das Fachwissen ständig zu pflegen und damit eine gute Grundlage für die Employability zu schaffen. Im fortgeschrittenen Alter wird zudem die aktive Nutzung des Netzwerks immer wichtiger.

**Patricia Malanda:** Die Stellensuchenden müssen wirklich flexibel sein und eine neue Perspektive entwickeln. Das ist nicht ganz einfach und gelingt nicht immer gleich gut. Einige möchten, dass bei der neuen Stelle alles gleich ist wie bei der vorherigen. Entsprechend formulieren sie ihre Bewerbungen. Man muss den Lebenslauf in eine «value proposition» (ein

Begriff aus dem Marketing) übersetzen und seine Fähigkeiten mit konkreten Tätigkeiten oder Projekten belegen, wenn möglich auch mit Zahlen. Zur Vorbereitung ist es wichtig, sich an alle bisherigen Erfolge zu erinnern und aufzulisten, was man erreicht hat und worauf man stolz ist. Anschliessend gilt es die Liste zu sortieren und nur auszuwählen, was für die angestrebte Position relevant ist. Das CV muss kurz und klar und in der Sprache des Arbeitgebers verfasst sein. Man darf nicht erwarten, dass der Arbeitgeber oder die Personalabteilung eine Bewerbung «übersetzen». Es ist die Aufgabe der KandidatInnen, eine klare Position zu beziehen, die auf die Bedürfnisse der Firma abgestimmt ist.

**Monika Clausen:** Ich finde es besonders bei Leuten mit viel Erfahrung wichtig, sich zu fragen, ob sie mehr als ein Berufsbild abdecken können. Meine Erfahrung ist, dass die meisten Personen drei verschiedene Aufgabenfelder anbieten könnten und dementsprechend auch mehrere Lebensläufe bräuchten.

Was die Leute auch so irre macht, ist, dass sie von 100 Personen mindestens 105 und dann meist auch noch widersprüchliche Feedbacks zur Selbstdarstellung in den Bewerbungsunterlagen bekommen. Ich sage den Teilnehmenden immer: «Der Lebenslauf ist euer Selbstbild. Ihr müsst Bewerbungen

verfassen, die zu euch passen. Wenn ihr es wichtig findet, eure Erfolge aufzulisten, dann macht es. Aber wenn ihr Kompetenzen hervorhebt, die sozusagen einfach zum Berufsbild dazugehören, dann ist das kein wirklicher Vorteil für eure Bewerbung». Ob solche «ich auch»-Botschaften ausreichen um sich von den MitbewerberInnen abzuheben, zeigt sich darin, wer zum Vorstellungsgespräch eingeladen wird und wer nicht. Für mich gibt es nur dieses eine Gütekriterium für eine erfolgreiche Bewerbung: Die Einladung zum Interview. Falls Menschen mit einer auf eine Serviette gekritzelten Bewerbung eingeladen werden, dann machen wir im Kurs künftig auch Serviettentechnik.

**Patricia Malanda:** Oder man geht vom Stelleninserat aus, hebt die «Key Words» hervor und geht im CV nur darauf ein. Zu diesen Themen führt man dann nur ein bis zwei spezifische Erfolge auf, die für den Job relevant sind.

*Bei all diesen Änderungen: Wie schafft man es als Kursleiterin, immer auf dem neusten Stand zu sein und keine Entwicklung zu verpassen ?*

**Patricia Malanda:** Es ist wichtig, aktiv nach Neuigkeiten Ausschau zu halten. Ich empfehle Artikel aus Fachzeitschriften (HBR, Gestion, PME, Bilan etc.) und relevante Fachbücher über aktuelle Techniken zu lesen, an Konferenzen und Messen teilzunehmen und sich Webinare anzuhören, Marketingmethoden und digitale Strategien zu verwenden und diese an die Anforderungen für Bewerbungen anzupassen. Und auf die Teilnehmenden zu hören, denn sie haben viel zum Thema beizutragen. Immer aktiv zu sein, ist für die Kursleitenden ebenso wichtig wie für die Teilnehmenden.

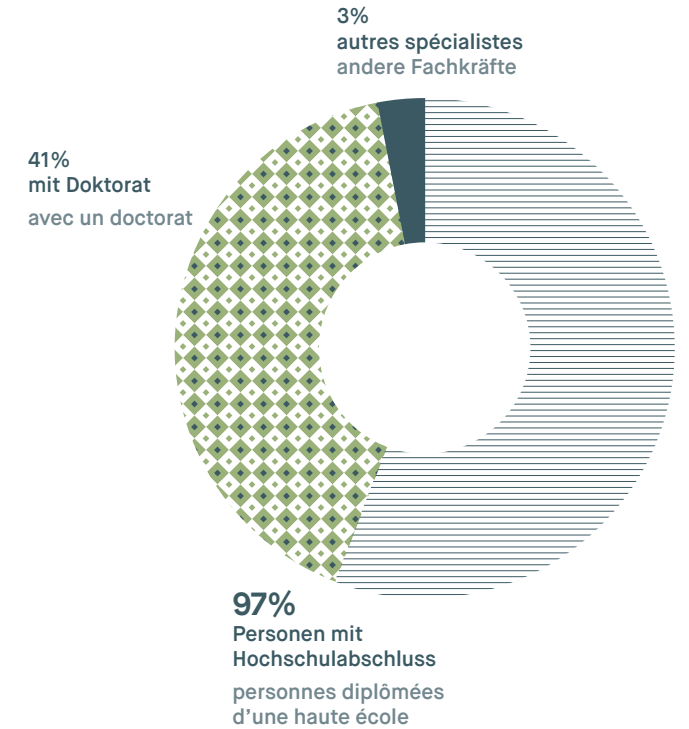
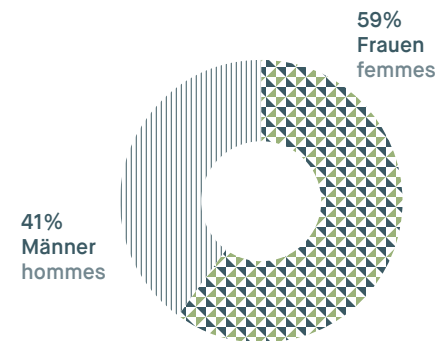
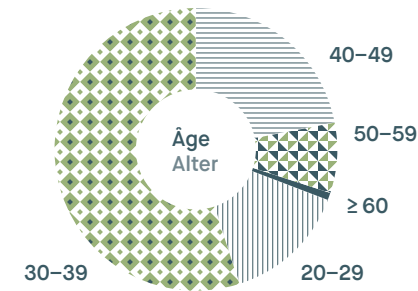
**Monica Clausen:** Ja genau, viel lesen, sich informieren. Und ich finde auch, dass die Teilnehmenden sehr viel über die aktuellen Entwicklungen zu berichten wissen. Sie erleben den Bewerbungsprozess wirklich jeden Tag und sind im Moment die Expertinnen und Experten. Ich bin immer wieder erstaunt zu hören, was ihnen im Arbeitsmarkt so widerfahren ist. Sie stehen an der Front, teilen ihre Erfahrungen gerne und geben gute Hinweise darauf, was gerade «en vogue» ist.

**Patricia Malanda:** Ich zeige zum Beispiel im Kurs «Job Application», wie die BewerberIn ihren Werdegang als «value proposition» formulieren und auf jede Ausschreibung anpassen kann, insbesondere wenn die Selektion mit einer Software erfolgt. Wir müssen die verschiedenen Arten kennen, wie Firmen mit Bewerbungen umgehen und flexibel sein in der Art und Weise, Bewerbungsthemen zu unterrichten. Denn es gibt nicht nur den einen richtigen Weg, sich zu bewerben. Ich sage in den Kursen immer: «Ich mache nur Vorschläge. Je nachdem, mit wem ihr sprecht, müsst ihr eure Bewerbungen anpassen.» Die Kurse dienen auch dazu, gemeinsam an den verschiedenen Vorgehensweisen zu arbeiten und sich gegenseitig zu bereichern. Das gilt auch für den Projektmanagement-Kurs. Wir profitieren gegenseitig von unseren Erfahrungen. Nicht nur ich, sondern auch die Teilnehmenden haben in den Kursen die Aufgabe, Wissen zu vermitteln.

*Haben die Teilnehmenden bereits einen klaren Fokus für die Stellensuche, wenn sie zu euch in die Kurse kommen?*

**Patricia Malanda:** Nicht alle haben einen klaren Fokus. Oft müssen wir sie mit den richtigen Fragen dazu bringen, ihre Möglichkeiten aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Manche Teilnehmende haben zwar einen Fokus, glauben aber zu wenig an ihre Fähigkeiten und die Machbarkeit ihres beruflichen Projekts. Das ist vor allem bei denjenigen der Fall, die sich neu orientieren wollen. Deshalb zeige ich im Rahmen des Kurses «Job Application» Videos von ehemaligen BNF-Teilnehmenden mit einem wissenschaftlichen Profil, die sich Kompetenzen wie Projektmanagement oder «Business Development» angeeignet haben. Oder das Beispiel eines Wissenschaftlers, der vorher immer im akademischen Bereich gearbeitet hatte und der nach der Zeit bei BNF als Leiter eines Projektteams in einem technologischen Produktentwicklungsunternehmen eingestellt wurde. Da die BNF-Teilnehmenden meist sehr gut qualifiziert sind, sind Neuorientierungen möglich, eine gewisse Aufgeschlossenheit vorausgesetzt. Manche müssen dafür auch Träume aufgeben, die sie während bis zu 8 Jahren Ausbildung an einer Hochschule gepflegt haben. Es ist oft schwierig, einen Traumberuf aufzugeben, weil der Arbeitsmarkt in diesem Bereich

## Profile Profils





bereits gesättigt ist. Es braucht Zeit, neue Wege zu finden und seine Kompetenzen in andere – noch fremde – Bereiche, mit deren Sprache man noch nicht vertraut ist, zu übertragen.

**Monika Clausen:** Es gibt alles: Leute, die sehr klar wissen, wo sie hin möchten – aber die vielleicht andere Hürden haben – und Leute, die sagen: «Eigentlich weiss ich überhaupt nicht, was ich will.» In meinen Augen hat das «Nicht wissen was ich will» eine wichtige Bedeutung gerade für das Netzwerken. Wenn die Leute raus gehen um zu Netzwerken, haben sie häufig völlig abstruse Ziele. Zum Beispiel, dass ihr Netzwerk ihnen eine Stelle anbietet. Darauf sage ich jeweils: Freunde, wir sind in der Schweiz; die Schweizer und Schweizerinnen machen kein Empfehlungsmarketing, insbesondere nicht für Leute, die sie nicht kennen. Ohne Fokus ist es sehr schwierig zu Netzwerken. Ohne klares Ziel läuft es eigentlich darauf heraus, die Kontaktpersonen um Hilfe bei der Standortbestimmung zu bitten. Zum Glück sind sehr viele Leute bereit zu helfen.

Wenn die Teilnehmenden gar nicht wissen, was sie wollen,

kann ich sie in meinen kurzen Workshops noch nicht dazu bringen, den beruflichen Fokus zu finden. Wir können uns jedoch damit auseinandersetzen, welche Richtungen in Frage kommen. Für die Teilnehmenden ist es wichtig zu erkennen, dass alle Transitionen im Leben mit Unklarheiten verbunden sind. Wer frisch von der Uni kommt, hat meistens viel zu viele Bälle im Spiel: Eine Karriere in der Akademie, der Industrie oder der Verwaltung, Heirat, Weltreise etc. Die müssen zuerst ein paar Bälle fallen lassen und sich auf etwas fokussieren. Ich frage manchmal ganz plakativ: «Was willst du als Biologe machen: pipettieren? schreiben? lesen? oder produzieren?» Oft reicht diese Frage schon aus, um zu erkennen, dass man für so unterschiedliche Berufsbilder auch unterschiedliche Lebensläufe braucht.

**Patricia Malanda:** Und wenn die Leute keinen oder einen unklaren Fokus haben, bewerben sie sich oft auf unpassende Stelleninserate. Deshalb ist es wichtig, sich zuerst Zeit zu nehmen den Fokus zu klären – zum Beispiel in einem Coaching.

**Monika Clausen:** Insgesamt denken wir zu wenig an die Zukunft. Wir müssen uns fragen, ob wir in einem wachsenden oder schrumpfenden Markt unterwegs sind. Die meisten Menschen stellen sich diese Frage nicht gerne. Ich glaube, der Arbeitsmarkt wird sich ohnehin total verändern. Zeiten von Erwerbslosigkeit werden normal werden. Deshalb ist es so wichtig, sich immer weiterzubilden. Arbeitnehmer und -nehmerinnen sind sehr gefordert heute. Man muss viel reflektieren und an sich arbeiten. Ich verstehe auch, wenn man da zwischendurch scheitert. Das ist normal.

*Was haltet ihr von sozialen Medien wie Xing, LinkedIn, ResearchGate?*

**Monika Clausen:** In Branchen mit Fachkräftemangel wird man in den sozialen Medien auch mal direkt angefragt. Normalerweise hilft dir das Netzwerk aber nur dann direkt eine Stelle zu finden, wenn die Leute dich entweder sehr gut kennen oder wenn sie sehr offen sind. Aber wie gesagt ist das in der Schweiz nicht die Regel. Die meisten Leute machen trotzdem sehr viel Komfortzonen-Networking: Sie sprechen nur gute Bekannte an und wundern sich dann, dass nichts klappt. Netzwerken ist nicht der beliebteste Kurs auf Erden.

*Wie geht denn effektives Netzwerken?*

**Monika Clausen:** Aktives Netzwerken. Es geht darum, dass ich selber aktiv bin. Aber das setzt wirklich viel voraus: Klarheit, was ich will. Wissen, welche Leute was für mich machen können. Loslassen können. Das eigene Hirn aufräumen. Beim Thema Netzwerken gibt es sehr viele Vorurteile. Ganz oft denken Stellensuchende, dass es reicht, einen Initialkontakt herzustellen – jetzt haben wir nett geschwätzt – und nachher einfach das CV zu schicken. Aber ich behaupte, das funktioniert so nicht.

**Patricia Malanda:** Ja, beim Netzwerken geht es zuerst einmal darum, viele Informationen zu sammeln, um eine Firma als Ganzes zu verstehen. Es ist beim Netzwerken oft wichtiger,

zuerst Fragen zu stellen und zuzuhören, als über sich selbst zu sprechen. Die meisten Leute reden gerne über ihre Firmen und über ihre Projekte. Wenn man dann ausreichend verstanden hat, wie eine Firma funktioniert, schickt man der geeigneten Person eine spezifische Bewerbung. Das läuft meist nicht über die Person, mit der man vorher gesprochen hat. Das nennt man «sich Chancen erarbeiten».

*Auch bei Untersuchungen zu Speeddating hat man herausgefunden, dass Leute als besonders sympathisch beurteilt werden, wenn sie gute Fragen stellen. Aber zurück zu den sozialen Medien...*

### Ohne Fokus ist es schwierig zu Netzwerken. Dann läuft es eigentlich darauf heraus, die Kontaktpersonen um Hilfe bei der Standortbestimmung zu bitten

**Monika Clausen:** Stellensuchende erzählen mir oft, dass sie unendlich viel Zeit mit den sozialen Medien verbringen, ohne Resultate. Da muss man wirklich überlegen, welche Strategie und welches Medium für die persönlichen Ziele am sinnvollsten ist. «Outside the box» ist immer

gut: Ich habe von jungen AkademikerInnen gehört, die an Konferenzen mit Twitter auf sich aufmerksam machen konnten und so die nächste Stelle erhalten haben. Um die sozialen Medien effizient für die Stellensuche zu nutzen, empfehle ich den BNF-Kurs «Digital Job Marketing».

**Patricia Malanda:** Mein Rat ist, sich vor allem in nicht-virtuellen Netzwerken zu bewegen. Und zwar in verschiedenen Bereichen, nicht nur in denen, die mit dem eigenen Beruf in Verbindung stehen. Zum Beispiel sind die Netzwerke von Swiss Marketing, der Swiss Project Management Association und der HBA Healthcare Businesswomen's Association sehr heterogen. Zwar geht es da hauptsächlich um Marketing, Projektmanagement und Gesundheit, aber jeder und jede wird dort interessante Informationen finden. Sobald ein Kontakt geknüpft ist, kann man damit beginnen, gezielte Fragen zu stellen. Zum Beispiel: «Welche Fähigkeiten werden im Unternehmen gesucht oder auf welche Art von Projekten konzentrieren Sie sich im Moment? Welches sind die aktuellen Schwierigkeiten oder Herausforderungen?» Beziehungen über soziale Medien sind tendenziell schwach, ausser man kennt sich persönlich. Für mich ist der Kontakt über soziale

# Beratungsprozesse Personnes conseillées

Sozialdienste  
Services sociaux

IV  
AI

RAV  
ORP

Migrationsdienste  
Offices des migrations

DCC-Angebot der Uni Bern  
Offre DCC de l'Université de Berne

Begonnene Beratungen im 2018  
Suivis personnels commencé en 2018

# 1538

## Explaining to someone how to dance is not the same as learning how to dance by doing it under the supervision of a qualified instructor

Annette Hendriksen,  
Kursleiterin und Coach BNF

Wenn jemand aus Bequemlichkeit im Rahmen von BNF ein drittes Postdoc macht ohne eine akademische Karriere zu verfolgen, dann hat das nichts mit

der Planung der beruflichen Zukunft zu tun. Bei manchen habe ich den Eindruck, dass sie zu BNF gehen wie in die Migros: Jetzt gucke ich mal in den BNF-Schrank und schaue, was die mir so anbieten. Da würde ich mir mehr Eigenaktivität von den Teilnehmenden wünschen.

**Patricia Malanda:** Ja, die Möglichkeit, einem potentiellen Arbeitgeber ein BNF-Projekt anzubieten und in diesem Rahmen eine Idee auszuprobieren, ist ausgezeichnet. Aber auch für die reguläre Stellensuche kann man Firmen Projektideen vorschlagen, statt nur auf Anzeigen zu reagieren.

*Was vermittelt ihr in den BNF-Kursen, das die Teilnehmenden in anderen Kursen noch nicht gehört haben oder das sie nicht in einem Bewerbungsratgeber nachlesen können? Der Ratgeber «Career Starter» ist ja zum Beispiel super gemacht.*

**Monika Clausen:** Also für mich ist es ganz einfach. Das Buchlesen hilft dir zu wenig dabei, in die persönliche Auseinandersetzung mit deinen Themen zu gehen. Dazu brauchst du den Austausch und die Reflexion in der Gruppe, mit Leuten, die vielleicht ähnliche Probleme haben. Bewerben ist auch etwas sehr Individuelles.

**Patricia Malanda:** Lesen, Webinare und «Blended Learning» sind gute Möglichkeiten sich zu informieren. Aber sich mit anderen auszutauschen, finde ich ebenso wichtig. In den Kursen «Job Application» und «Project Management» arbeiten die Teilnehmenden zum Beispiel in kleinen Gruppen. Sie erhalten von den anderen Teilnehmenden viele Rückmeldungen zu den Bewerbungen und bilden untereinander ein Netzwerk. Das ist sehr motivierend. Dieser Austausch fehlt, wenn man sich nur über Bücher oder im Internet über Bewerbungsthemen informiert.

In den Kursen fühlen sich die meisten Teilnehmenden in ihrer Komfortzone. Es ist nicht immer einfach und es ist nicht immer möglich, aber es ist unsere Aufgabe, dafür zu sorgen, dass sich alle möglichst gut fühlen. Um das Beste aus der

Medien immer erst der zweite Schritt, nachdem man einen ersten persönlichen Kontakt geknüpft hat. Wenn man einen Erstkontakt trotzdem zum Beispiel via LinkedIn herstellen möchte, ist es ratsam, sich von einer Person empfehlen zu lassen, die man kennt.

Um sein Netzwerk zu identifizieren und zu vergrössern, gibt es verschiedene Methoden: Eine Netzwerk-Kartographie zeichnen (alle Beziehungen zwischen sich und seinen Bekannten), Artikel schreiben und posten, Artikel anderer AutorInnen kommentieren und Beziehungen zu den eigenen Leistungen und Erfahrungen herstellen. Dabei ist es essentiell, sich nicht entmutigen zu lassen.

Im gleichen Sinne rate ich, an Konferenzen zu gehen. Um etwas zu lernen und um neue Kontakte zu knüpfen. Immer mit klaren Zielen, die man sich vorher gesetzt hat und die Mut machen, sie Schritt für Schritt zu erreichen.

**Monika Clausen:** Viele wissen zwar, wie sie jemanden kontaktieren können. Sie kämpfen aber mit den typischen Netzwerkhürden: Der Befürchtung abgelehnt zu werden, der Angst sich nicht überzeugend zu präsentieren, Hemmungen, jemanden mit einem klaren Wunsch anzusprechen. Nach der Kontaktaufnahme beginnt die eigentliche Arbeit: der Beziehungsaufbau.

**Patricia Malanda:** Auf LinkedIn sind zum Beispiel die Diskussionsgruppen sehr gut. Ich schlage oft vor, einer Diskussionsgruppe beizutreten oder sogar eine zu gründen. Aber auch das gibt wirklich viel zu tun.

**Monika Clausen:** Ich möchte noch einen weiteren Punkt anfügen. Ich finde das Angebot der BNF-Projekte wunderbar. Gleichzeitig erlebe ich bei manchen Leuten eine gewisse Passivität bei der Suche nach einem Projektplatz. Sie gucken einfach mal auf die Projektliste und finden dort nichts. Manchmal ist es fast so, als würden sie die «Power» dieses Angebots nicht erkennen und den gebotenen Gestaltungsraum nicht nutzen. Die Teilnehmenden müssen selber aktiv werden: Einen Projektplatz suchen, bei dem die gewünschten Kompetenzen oder Berufserfahrungen auf- oder ausgebaut werden können und sich damit in eine bessere Startposition bringen. Gerade das Projektangebot macht BNF so einzigartig.

temporären Situation der Arbeitslosigkeit zu machen, ist es unverzichtbar, dass alle (Teilnehmende, KursleiterInnen, Coaches und BNF-BeraterInnen) das Wissen der anderen bestmöglich nutzen. Wir sind stärker, wenn wir ein Vertrauensverhältnis und einen konstruktiven Austausch schaffen. Bei BNF herrscht ein sehr wohlwollendes Klima. Sowohl die Mitarbeitenden in der BNF-Administration als auch die Beraterinnen und Berater sind gegenüber den Teilnehmenden sehr kundenorientiert.

Warum BNF-Kurse? Unabhängig von den Inhalten, die auch anderswo angeboten werden, sind es für mich Freundlichkeit, Herz und Kompetenz, die bei BNF zusammenkommen. Unsere Teilnehmenden haben Fähigkeiten, die man in anderen Kursen nicht häufig antrifft. Das ist es, was mich heute nach so vielen Jahren immer noch motiviert. Diese Beziehung zwischen den Teilnehmenden, die viel in ihr Studium investiert und auch nebenbei unglaubliche Dinge geleistet haben, hat eine magische Seite. Einige spielen zum Beispiel in Jazz-Bands oder nehmen auf hohem Niveau an Sportwettkämpfen teil. Was wir in den Kursen entwickeln, abgesehen von den Inhalten wie Projektmanagement oder Selbstmarketing, sind Selbstvertrauen und praktische Techniken, um eine bessere Positionierung zu erreichen. In Rollenspielen stärken die Teilnehmenden ihr Selbstvertrauen. Durch das wohlwollende Feedback steigt ihre Motivation um ein Vielfaches.

*Monika, du hast bei Komfortzone den Kopf geschüttelt...*

**Monika Clausen:** Ich mache die Erfahrung, dass die BNF-Teilnehmenden sehr unterschiedlich sind. Ich habe immer wieder Personen im Kurs, die bringen ihre ganze Lebensschwere und die Schwere der Stellensuche mit in die Workshops. Psychologen sagen, Arbeitslosigkeit sei das Drittschwierigste im Leben und zehre stark an der inneren Substanz. Dann erfahren die Teilnehmenden zudem, dass es bei der Stellensuche und beim Netzwerken so viele verschiedene Ansätze gibt. Und dass sie, falls ihr bisheriger Weg nicht erfolgreich war, ihre Vorgehensweisen überdenken müssen. Gerade im eintägigen Kurs «Networking», bei dem es vor allem um Selbstreflexion geht, ist es manchmal schwierig, die Dynamik in der Gruppe zu steuern und rechtzeitig zu intervenieren. Da braucht es viel Erfahrung. In kritischen Momenten gehe

ich dann mit den Teilnehmenden auf die Metaebene und frage, was sie gerade beobachten und spüren.

Aber zurück zu deiner Frage, was die BNF-Kurse ausmacht: Am Ende des Netzwerkkurses erhalte ich häufig die Rückmeldung, dass die Teilnehmenden eine neue Sichtweise erhalten haben und dass für sie das Netzwerken attraktiver geworden ist. Und im Kurs «Kompetenzen» erlebe ich oft, dass die Teilnehmenden sagen: «Jetzt habe ich für mich ein Alleinstellungsmerkmal gefunden und kann viel besser über meine Kompetenzen Auskunft geben!» Viele Kleingruppen treffen sich nach dem Kurs, um weiter an den Kompetenzprofilen zu arbeiten. Du hast das mit der Zusammenarbeit so schön gesagt, Patricia. Was die BNF-Kurse auch ausmacht: Dass die Teilnehmenden sich vernetzen und aus der Einsamkeit herauskommen können. Ich habe Leute im Kurs oder im Coaching, die, wenn sie nicht bei BNF sind, 24 Stunden pro Tag zu Hause verbringen – 10 davon mit der Stellensuche. Das wird nichts.

**Patricia Malanda:** Die Teilnehmenden bereiten sich vor und zwischen den Kurstagen vor. Das ist sehr positiv, weil es sie eine aktive Situation bringt. Mit dem Kurs «Projektmanagement» trainieren wir die Teilnehmenden für Interviews, Visionsentwicklungen und Projektplan-Präsentationen. Wir setzen uns mit Fragen auseinander wie: «Wie werden Sie mit der Projektleitung in unserem Unternehmen beginnen?» oder «Wie werden Sie die ersten 100 Tage in Ihrer neuen Funktion organisieren?».

In diesem Kurs machen wir mit den Workshops in kleinen Gruppen eine echte Teamerfahrung und entwickeln uns während der 10 Tage anhand der Projekte der Teilnehmenden gemeinsam weiter. Am Ende des Kurses, während der Abschlusspräsentation, fühlt es sich fast so an, als würden die Projekte wirklich umgesetzt.

Beim Kurs «Job Application» geht es ums Selbstmarketing. Wir verwenden aktuelle Marketing-Tools, um die »value proposition« für eine bestimmte Zielgruppe zu optimieren. Unsere Teilnehmenden haben grosse Kompetenzen, sind aber oft sehr bescheiden, weil das Niveau ihrer MitbewerberInnen ebenfalls sehr hoch ist. Das macht es schwierig, sich aus der Masse hervorzuheben. Mit unseren Marketing-Tools sind wir in der Lage, ihr Selbstwertgefühl zu stärken und sie dazu zu



**Wenn sie keinen oder einen unklaren Fokus haben, beantworten sie zu viele unpassende Stelleninserate. Deshalb ist es wichtig, sich zuerst Zeit zu nehmen, um den Fokus zu klären, zum Beispiel in einem Coaching**

bringen, sich besser zu positionieren. Wir fordern sie auf, zu schildern, wie sie die Probleme ihres früheren Arbeitgebers gelöst, Effizienz gesteigert oder Innovationen eingeführt haben. All dies muss quantifiziert und mit konkreten Beispielen illustriert werden. Das ist eine schwierige Übung, aber wenn Sie Ihre bisherigen Leistungen nicht erwähnen, werden die Arbeitgeber sich denen zuwenden, die über ihre Stärken und Erfolge zu sprechen vermögen. Arbeitgeber bevorzugen Personen, die sich in der Arbeitswelt bewiesen haben und die mit Leichtigkeit und ohne Arroganz über ihre Leistungen sprechen können.

# Was war besonders hilfreich ? Qu'est-ce qui vous a été spécialement bénéfique ?

Was nehmen die Teilnehmenden aus den BNF-Kursen mit?

**Patricia Malanda:** Eine grosse Teamdynamik, die es ihnen ermöglicht, ein Netzwerk des Vertrauens aufzubauen. Die Fähigkeit, sich flexibel am Markt zu positionieren. Eine Vielzahl von aktuellen Themen und das Vokabular dazu. Sie lernen auch, etwas anzupacken, selbst wenn sie noch nicht auf alles eine Antwort haben; zum Beispiel in den Gruppenarbeiten, die sie nach nur wenigen Stunden Vorbereitung im Plenum präsentieren.

Was sind eure schönsten Rückmeldungen von BNF-Teilnehmenden?

**Monika Clausen:** Ich habe schon alles gehört. Beispiele: «Das war einer der besten Kurse, die ich gemacht habe». «Mein Selbstvertrauen hat einen Kick erhalten und ich bin nun motiviert». «Ich habe inspirierende Gruppenerlebnisse und eine echte Wertschätzung erfahren». Das freut mich natürlich sehr. Natürlich gibt es auch immer mal einzelne kritische Stimmen, zum Beispiel von Personen, die bestimmte Themen bereits genügend gut kennen.

**Patricia Malanda:** Abgesehen von sehr angenehmen Kommentaren wie «der beste Kurs, den ich seit langem besucht habe» oder «ein dynamischer Kurs, in dem ich ein neues Vokabular gelernt habe», ist es mehr die Tatsache, dass dieses Eintauchen die Perspektive der Teilnehmenden verändert. Allen Rückmeldungen gemeinsam ist sinngemäss die Aussage: «Im Kurs habe ich eine neue Art kennengelernt, die Dinge zu sehen und mich für die Zukunft zu öffnen.». Viele Teilnehmende schöpfen frische Motivation.

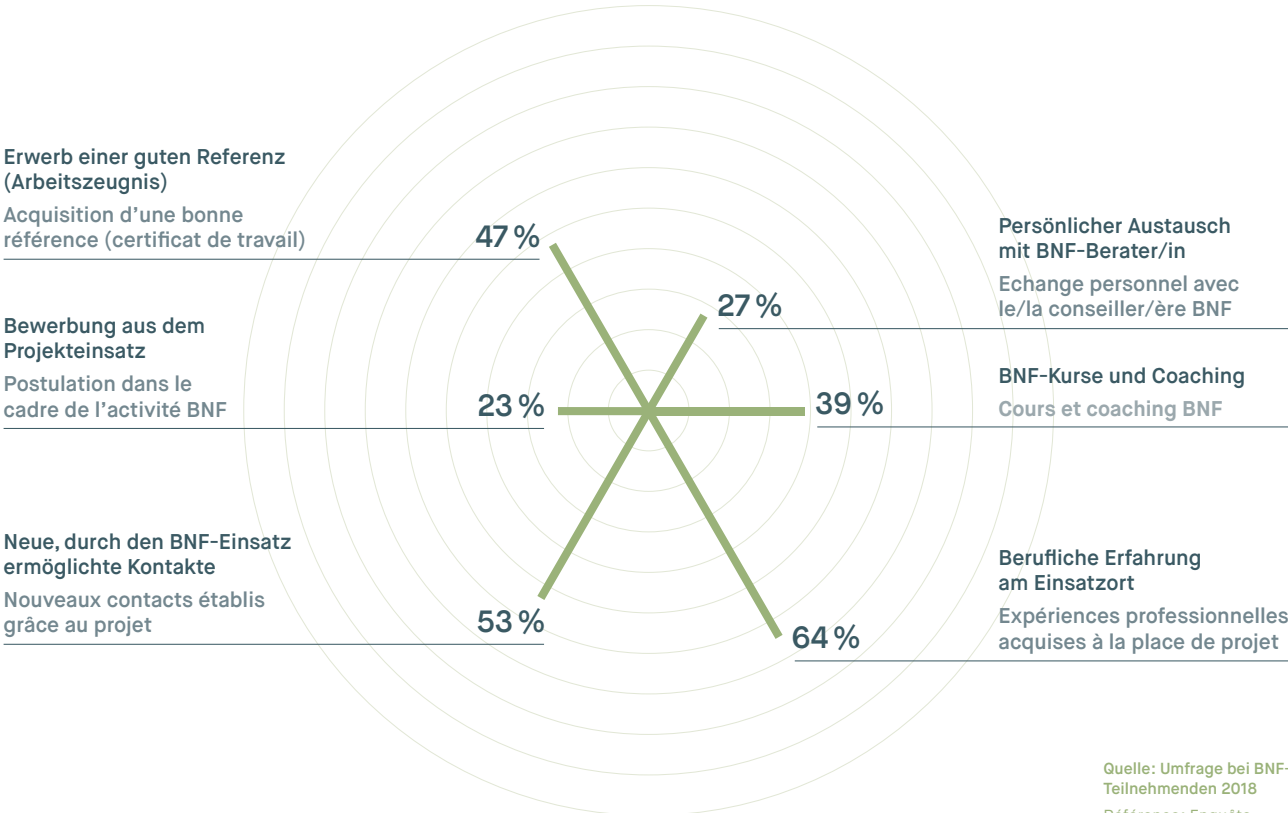
Das Gespräch mit Monika Clausen und Patricia Malanda haben Fritz Moser, Sabina Hilty und Muriel Riesen geführt. Wir haben die Diskussion zunächst im Wortlaut transkribiert und danach bearbeitet und gekürzt. Die Antworten von Patricia Malanda wurden von Französisch auf Deutsch übersetzt.



Monika Clausen ist seit vielen Jahren Kursleiterin bei BNF. Vor ihrer Tätigkeit als Trainerin und Coach für Industrie, Hochschulen und öffentliche Hand absolvierte sie ein Doktorat und ein Postdoc am Salk Institut in San Diego und ein Postdoc an der Universität Zürich.



Patricia Malanda ist seit vielen Jahren Kursleiterin bei BNF. Sie verfügt über 10 Jahre Erfahrung als HR Development Manager in einem grossen interkulturellen Unternehmen, sowie über ein MBA und DEA in Projektmanagement. Sie arbeitet auch als Beraterin in der Unternehmensstrategie, im Projektmanagement und in Human Resources.



Quelle: Umfrage bei BNF-Teilnehmenden 2018  
Référence: Enquête auprès des participants au programme BNF 2018

88% der im Jahr 2018 ausgetretenen BNF-Teilnehmenden sagen, die Teilnahme habe ihre Positionierung auf dem Arbeitsmarkt verbessert. Von den Befragten meldeten 65% zurück, dass dabei für sie die berufliche Erfahrung am Einsatzort besonders wichtig war. In der gleichen Umfrage gaben hingegen nur 38% an, dass unsere Kurse und Coachings für sie besonders wichtig waren. Das schnelle Vergleichen dieser Zahlen lässt den voreiligen Schluss zu, dass unser BNF-Kurs- und Coachingangebot weniger zur Verbesserung der Positionierung auf dem Arbeitsmarkt beiträgt. Das berücksichtigt aber nicht, dass nur rund zwei Drittel der Projektteilnehmenden (58% im Jahr 2018) auch an den BNF-Kursen teilnehmen. Setzt man also die 38% ins Verhältnis zu den 58%, die Kurse besucht haben, so sieht man, dass bei den Teilnehmenden, die BNF-Kurse besucht haben, der Einfluss der Kurse mit 65% gleich wichtig ist wie die berufliche Erfahrung am Einsatzort.

88% der Teilnehmer, die BNF 2018 verlassen haben, schätzen, dass die Teilnahme am Programm ihnen geholfen hat, ihre Position auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. 65% der Befragten haben angegeben, dass die berufliche Erfahrung am Einsatzort die wichtigste Hilfe war. In der gleichen Umfrage gaben jedoch nur 38% an, dass unsere Kurse und Coachings für sie besonders wichtig waren. Das schnelle Vergleichen dieser Zahlen lässt den voreiligen Schluss zu, dass unser BNF-Kurs- und Coachingangebot weniger zur Verbesserung der Positionierung auf dem Arbeitsmarkt beiträgt. Das berücksichtigt aber nicht, dass nur rund zwei Drittel der Projektteilnehmenden (58% im Jahr 2018) auch an den BNF-Kursen teilnehmen. Setzt man also die 38% ins Verhältnis zu den 58%, die Kurse besucht haben, so sieht man, dass bei den Teilnehmenden, die BNF-Kurse besucht haben, der Einfluss der Kurse mit 65% gleich wichtig ist wie die berufliche Erfahrung am Einsatzort.



# 874 Projekte davon ... 874 projets dont ...

2018 haben 874 Personen in einem BNF-Projekt gearbeitet

En 2018 874 personnes ont travaillé dans un projet BNF

# 70

Geowissenschaften  
Géographie / Géologie

# 12

Elektrotechnik /  
Mikrotechnik  
Électrotechnique /  
Microtechnique

# 88

Psychologie

# 127

Geistes- und  
Sozialwissenschaften

Sciences humaines  
& sociales

# 3

Forst- und  
Landwirtschaft  
Génie forestier /  
Agronomie

# 14

Medizin /  
Pharmazie  
Médecine /  
Pharmacie

# 5

Sonstige Akademikerinnen &  
Akademiker  
Autres universitaires

# 61

Wirtschafts-  
wissenschaften  
Économie /  
Management

# 24

Rechtswissen-  
schaften  
Droit

# 14

Bauingenieur- und  
Vermessungswesen,  
Architektur  
Génie civil / Génie rural /  
Architecture

# 251

Biowissenschaften  
Biologie

# 55

Mathematik /  
Physik  
Mathématique /  
Physique

# 58

Chemie /  
Lebensmittel-  
technologie  
Chimie /  
Alimentation

# 25

Nicht akademisches  
Fachpersonal  
Spécialistes ( non  
académiques )

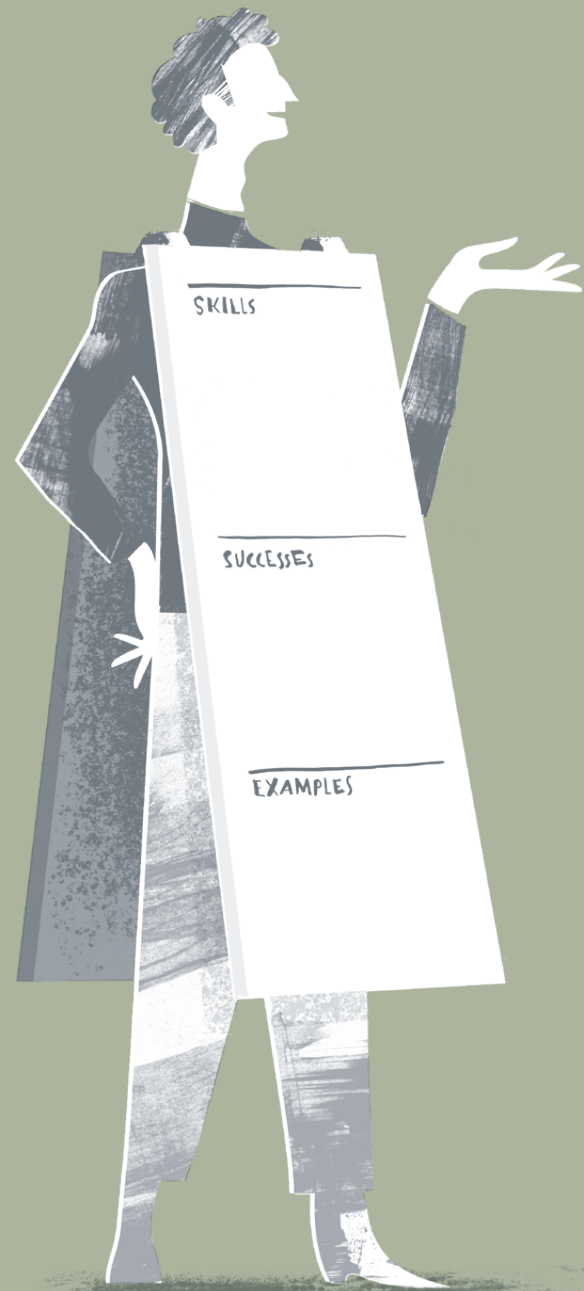
# 8

Informatik /  
Wirtschaftsinformatik  
Informatique /  
Informatique de gestion

# 48

Umweltwissenschaften  
Sciences de  
l'environnement

# Changer la façon de percevoir sa plus-value



Il faut traduire le CV en proposition de valeur et les compétences en actions avec des exemples factuels et chiffrés.

*Quels sont, selon vous, les défis actuels en matière de recherche d'emploi ? Qu'est-ce qui a changé ?*

**Patricia Malanda :** Par le passé, lorsque l'on adressait une candidature correcte à plusieurs entreprises, on recevait plusieurs réponses et invitations à un entretien. Aujourd'hui, certains envoient une centaine de candidatures sans recevoir de réponse. C'est vraiment l'une des choses fondamentales, selon mon expérience, qui ont changé. Cette situation est démotivante pour les personnes en recherche d'emploi et affecte l'estime de soi alors qu'elle ne remet en réalité pas en question la qualité des compétences. Cela est en partie dû au niveau général de formation qui s'est nettement élevé. Il y a une concurrence terrible dans les dossiers que les entreprises traitent. Par ailleurs, la façon de considérer les candidatures a un impact non négligeable. Par exemple, il y a une dizaine d'années, les agences de placement organisaient automatiquement un entretien avec les candidats, car elles désiraient identifier les meilleures options pour ces derniers et être capables de les recommander aux entreprises. Aujourd'hui elles agissent comme des employeurs. C'est à dire qu'elles répondent uniquement aux candidats qui les intéressent, à ceux pour qui ils auraient des mandats. Les candidats ne peuvent donc plus s'accrocher à des contacts directs et se retrouvent isolés. Ils doivent créer de nouvelles stratégies pour captiver les employeurs, les toucher et avoir un contact direct. C'est alors que le réseau est essentiel, pour comprendre l'entreprise, ses enjeux et avoir des entrées.

**Monika Clausen :** Cela fait vraiment longtemps que je m'occupe de ce marché. Il y a plus de 20 ans, j'étais conseillère pour les personnes hautement qualifiées. Depuis cette époque, beaucoup de choses ont changé – et selon moi pas en mieux. Les entreprises ont développé une attitude de détachement complet. Il arrive souvent que les candidatures restent sans réponse. Globalement, le marché est devenu très opaque. Les descriptifs de postes ont certes toujours été l'apanage des entreprises, cependant, il arrive très souvent que des profils professionnels avec des contenus identiques soient désignés de manière différente. Par ailleurs, les grands groupes, les PME et les start-ups utilisent des outils de recrutement différents. Aujourd'hui, on ne postule plus de la même manière qu'autrefois auprès des

grandes entreprises. La numérisation et la synchronisation automatique des données sont désormais le fer de lance des processus de recrutement. En outre, de nombreuses entreprises ont externalisé leur département RH, parfois même à l'étranger. Je prétends toujours que, dans les grands groupes, de nombreuses candidatures n'arrivent jamais où il faudrait et finissent aux oubliettes.

**Patricia Malanda :** Une autre difficulté est liée au fait que certains postes sont annoncés mais ne sont pas disponibles, c'est simplement de la publicité, une façon pour les entreprises de se positionner ou de répondre à des processus exigeant la publication des postes. Peu de temps après avoir envoyé leur candidature, les aspirants au poste reçoivent une réponse indiquant que ce dernier est déjà pourvu.

*Qu'attendez-vous de la recherche d'emploi à l'avenir ?*

**Patricia Malanda :** La sélection par l'intelligence artificielle est également au cœur des grands changements. Il est donc essentiel que chaque candidat se concentre sur la demande et y répond précisément en utilisant le langage attendu par l'entreprise.

**Monika Clausen :** Je pense que la recherche d'emploi va se compliquer encore davantage. Hormis le recul des contacts personnels et le détachement qui en découle, le recours toujours plus grand aux outils d'évaluation et les attentes à l'égard de certificats de formation, les médias sociaux et les processus de traitement numérique prennent de plus en plus d'importance. Aujourd'hui, des travaux sont en cours pour permettre à l'intelligence artificielle d'évaluer la véracité de la motivation des candidats au travers de leur lettre de présentation. Il faut sans cesse adapter les stratégies de recherche d'emploi aux différents marchés du travail. Les petites entreprises locales formulent des exigences complètement différentes que celles des grands groupes pour ce qui est de la présentation personnelle dans les dossiers de candidature. J'ai notamment parlé avec un étudiant en philosophie. Il a toujours consacré deux jours à la rédaction de sa lettre de motivation. Ceci lui a permis d'être convié à un entretien pour une postulation sur deux. Je pense que pour les PME, les candidats doivent rédiger une lettre de

# Weiterbildung Formation continue

candidature sur mesure, faute de voir leurs chances s'en-voler. En revanche, je ne suis pas certaine que quelqu'un s'intéresse aux lettres de motivation dans le monde des multinationales.

*Comment la situation se présente-t-elle actuellement pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans ?*

**Monika Clausen:** Je connais des personnes qui, à 40 ans déjà, ont peur de ne plus jamais retrouver d'emploi. Et j'ai des connaissances qui, à 60 ans, ont encore réussi sans problème à changer de poste. Je ne pense pas qu'il faille faire des généralisations dans ce domaine. Pour moi, ce qui compte plus que l'âge c'est la façon d'aborder les questions suivantes: comment puis-je me positionner personnellement dans le monde d'aujourd'hui ? Comment puis-je être utile et quelle plus-value est-ce que j'apporte à une entreprise ? Quel sera mon profil professionnel dans quelques années ? Comment, en tant que candidate ou candidat, puis-je convaincre une entreprise que je saurai résoudre ses problèmes à l'avenir ? J'en suis persuadée: aujourd'hui le cycle de vie des connaissances est très court. Il est dès lors impératif de rafraîchir sans cesse ses connaissances professionnelles et de poser ainsi une base saine pour l'employabilité. Avec l'âge, il est toujours plus important de recourir activement à son réseau.

**Patricia Malanda:** Il faut traduire le CV en proposition de valeur et les compétences en actions avec des exemples factuels et chiffrés. Il est important que les candidats se remémorent tout ce qu'ils ont accompli, ce qui a généré des succès et ce dont ils sont fiers. Il est essentiel qu'ils en fassent la liste puis, trient et sélectionnent ce qui est pertinent pour le poste. Et enfin, il faut traduire ces éléments avec le langage du potentiel employeur en présentant la proposition de valeur de manière claire. Il ne faut pas attendre de la part de l'employeur et du service des ressources humaines qu'ils fassent la traduction, c'est au candidat d'apporter une proposition précise qui réponde aux besoins de l'entreprise. Les demandeurs d'emploi doivent vraiment être flexibles et remettre les choses dans une nouvelle perspective. Ce n'est pas facile et tout le monde n'y parvient pas toujours bien. Certains voudraient que leur nouvel emploi soit en

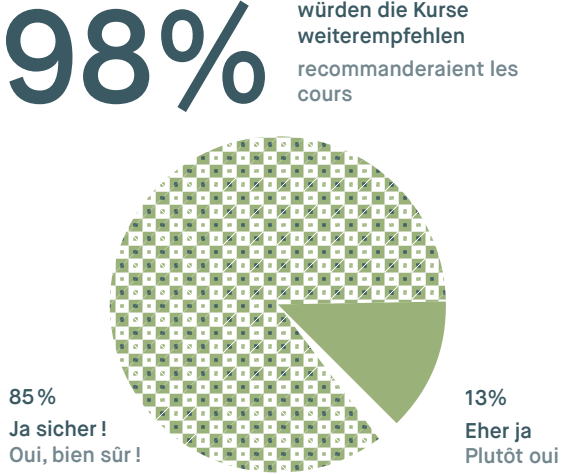
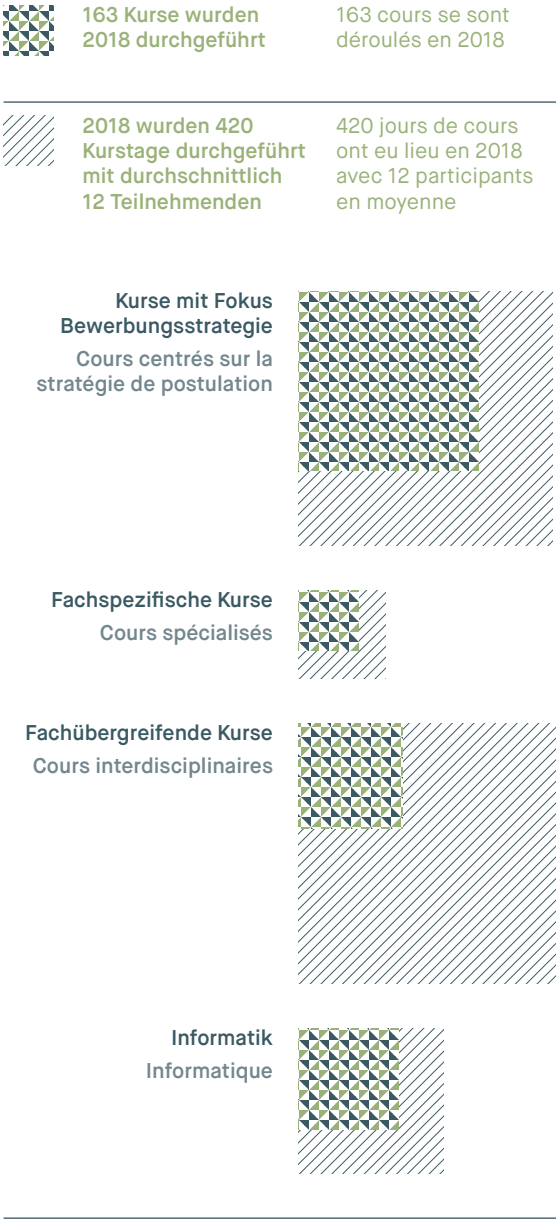
tout point identique au précédent. Ils vont formuler leurs candidatures en conséquence.

**Monika Clausen:** Je trouve particulièrement utile pour les personnes expérimentées de se demander si elle n'ont pas plus d'un profil professionnel. D'expérience, je vois que la plupart des gens peuvent offrir trois domaines de tâches différents et donc aussi recourir à différents curriculums vitae. Ce qui perturbe aussi beaucoup les gens, c'est que sur les retours de 100 personnes, ils reçoivent au moins 105 remarques différentes, et le plus souvent contradictoires, quant à la façon dont ils se présentent dans leurs documents de candidature. Je dis toujours aux participants: votre CV doit refléter qui vous êtes. Vous devez rédiger des dossiers de candidatures qui vous correspondent. Si vous trouvez pertinent de faire la liste de vos réussites, alors faites-le. En revanche, si vous ne mettez en avant que des compétences qui relèvent uniquement de votre profil professionnel, cela ne constituera pas vraiment un atout pour votre candidature. Il suffit de jeter un œil aux candidats qui sont conviés à un entretien et à ceux qui ne le sont pas pour déterminer si ces messages à la « moi je » suffisent pour sortir du lot. Pour moi, l'invitation à un entretien est le seul critère de qualité susceptible d'indiquer si une candidature est réussie. Si les invitations aux entretiens sont griffonnées sur des serviettes, et bien, à l'avenir, nous proposerons également des cours de technique sur serviettes!

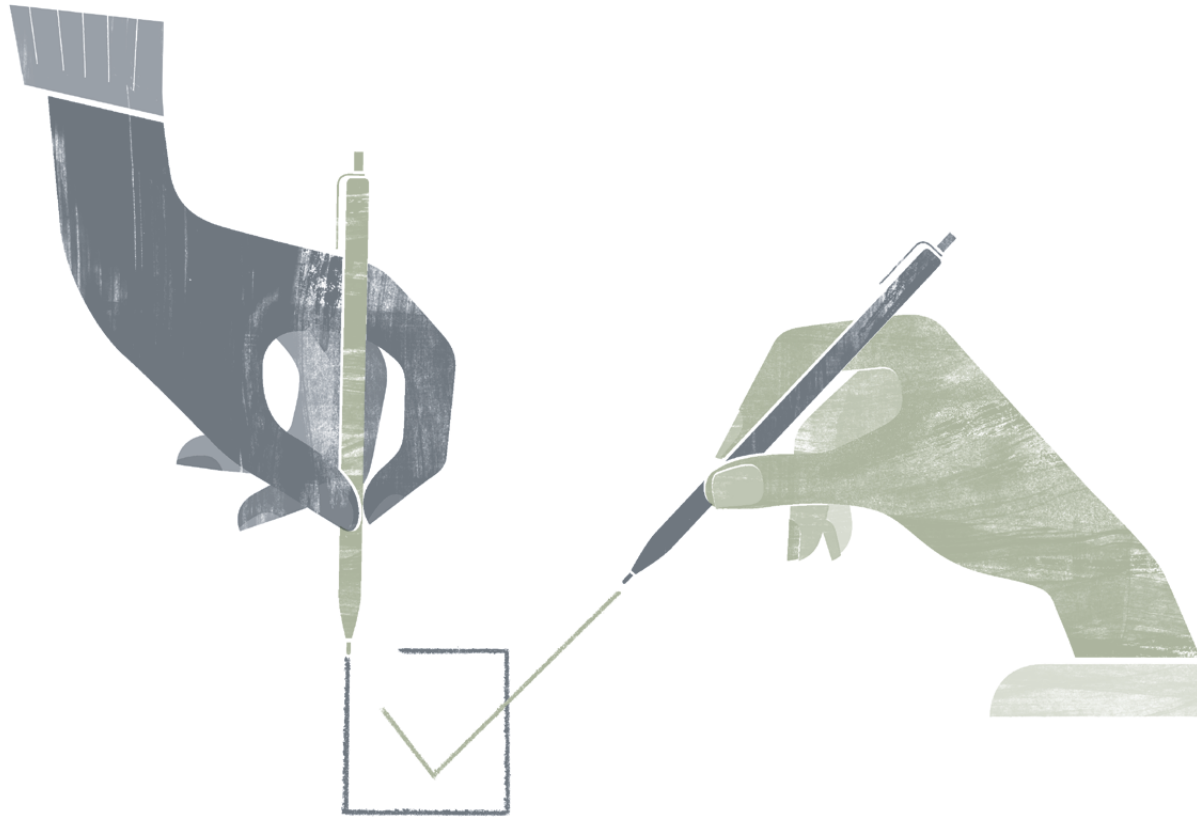
**Patricia Malanda:** Utiliser les mots clés de l'annonce pour créer son CV. Intégrer dans son profil et ses réalisations des exemples concrets déclinés autour des thèmes identifiés et maîtrisés. Avec tous ces changements, comment faire en tant que directrice de cours pour être toujours à la pointe et ne pas rater les dernières évolutions en date ?

*Comment arrivons-nous à être toujours à jour ?*

**Patricia Malanda:** Il est essentiel d'être dynamique et actif dans la recherche de nouveautés en lisant des articles émanant de magazines de qualité (HBR, Gestion, PME, Bilan, etc) et des livres toujours plus percutants et actuels dans les techniques que nous enseignons. Participer à des



	Zufriedenheit mit den Kursinhalten Satisfaction concernant le contenu des cours	Zufriedenheit mit der Kursleitung Satisfaction concernant les formatrices et les formateurs
Voll und ganz Tout à fait	71%	87%
Eher ja Plutôt oui	24%	12%
Teils-teils En partie	4%	2%
Eher nicht Insatisfait	1%	1%
Gar nicht Pas du tout	0%	0%



conférences et des salons. Écouter des webinaires. Utiliser des méthodes de marketing et des approches de stratégies digitales adaptées aux candidatures. Écouter les participants également car ils ont beaucoup à apporter. Être actif est valable tant pour les formateurs que pour les participants

**Monica Clausen:** C'est vrai; il faut beaucoup lire, s'informer. Je trouve également que les participants en savent beaucoup sur les évolutions actuelles. Ils vivent le processus des candidatures au quotidien; ce sont eux les experts. Je suis toujours abasourdie d'entendre ce qui leur est arrivé sur le marché du travail. Ils sont au front et partagent volontiers leurs expériences, tout en donnant de bons conseils sur les tendances du moment.

**Patricia Malanda:** Par exemple, durant le cours «Job Application» je propose aux participants une façon de traduire son parcours et à le construire en proposition de valeur, qu'il faut

adapter à chaque entreprise, notamment lorsqu'elle procède aux sélections à travers un algorithme. Cela demande aux participants beaucoup d'ouverture et de capacité de transposer les choses. Nous devons connaître les différents moyens utilisés par les entreprises pour traiter les candidatures, et également être très flexibles dans notre façon de donner les cours liés aux dossiers de candidature, car il n'y a pas qu'une seule façon de faire. Je dis toujours durant mon cours: «ce sont des propositions et en fonction de votre interlocuteur vous devez adapter votre offre et être flexible». Les méthodes Agile viennent renforcer cette nécessité d'ouverture et de flexibilité. Les cours servent aussi à travailler ensemble sur ces différentes façons de faire et à s'enrichir ensemble. Il en est de même au cours de Management de Projets. Nous capitalisons sur les expériences de chacun/e et tant les participants que moi-même avons un rôle de transmission durant ces séances.

**Les descriptifs de postes ont certes toujours été l'apanage des entreprises, cependant, il arrive très souvent que des profils professionnels avec des contenus identiques soient désignés de manière différente**

*Les participants ont-ils déjà un focus clair pour la recherche d'emploi lorsqu'ils viennent aux cours ?*

**Patricia Malanda:** Ils n'ont pas toujours de focus clair. Certains oui, d'autres non. Il faut alors les questionner, les amener à voir les opportunités sous différentes perspectives. Parfois, ils ont un focus mais n'ont pas la croyance suffisante dans leurs compétences et dans la faisabilité de leur projet professionnel; c'est notamment le cas de ceux qui veulent se réorienter. C'est pourquoi durant le cours «Job application», je présente des vidéos d'anciens participants BNF au profil scientifique qui ont intégré les domaines de la gestion de projet, du développement business etc. Il y a également l'exemple d'une scientifique qui avait toujours travaillé dans l'académique et qui a été engagée comme group leader de projet, dans une entreprise de développement de produits technologiques. Les réorientations sont possibles avec le profil de haut niveau des participants BNF, mais cela leur

demande de l'ouverture d'esprit et parfois de renoncer à des rêves qu'ils ont cultivés durant près de 8 ans d'études supérieures. C'est souvent difficile de renoncer à un espoir vain car le domaine est saturé. Il faut du temps pour imaginer d'autres voies et accepter de transférer les compétences dans un environnement étranger dont certains participants ne maîtrisent pas les codes.

**Monica Clausen:** Il y a de tout: certaines personnes savent très clairement où elles veulent aller – elles ont par contre peut-être d'autres obstacles à surmonter – et il y a d'autres personnes qui disent «en fait, je ne sais absolument pas ce que je veux». À mes yeux, ne pas savoir ce que l'on veut est très handicapant, justement lorsqu'il est question de réseautage. Lorsque les gens réseautent, ils ont souvent des objectifs très abscons. Ils pensent notamment que le réseau va leur offrir un poste. Ce à quoi je réponds: «Les amis, nous sommes en Suisse. Les Suisses ne font pas dans le marketing de recommandation, qui plus est pour des gens qu'ils ne connaissent pas.» Sans objectif clair, il s'agit surtout de demander l'aide de ses contacts à l'heure du bilan de compétences. Heureusement, beaucoup de personnes sont disposées à aider.

Lorsque les participants ne savent pas du tout ce qu'ils veulent, ce n'est pas sur la courte durée de mon atelier que je vais pouvoir leur permettre de découvrir où ils veulent aller professionnellement. En revanche, nous pouvons tout de même réfléchir aux voies qui entrent en ligne de compte. Il est important que les participants comprennent que, dans la vie, toute transition s'accompagne à un moment donné d'une période de flou. Souvent, les personnes fraîchement émouluées de l'université ont bien trop d'options envisageables: une carrière académique, dans l'industrie ou l'administration, se marier, faire le tour du monde, etc. Pour pouvoir viser un objectif, elles doivent déjà laisser de côté certaines de ces options. Parfois, je demande carrément: «Que souhaitez-vous faire en tant que biologiste? Manier la pipette? Écrire? Lire? Ou produire? Souvent, cette seule question permet déjà de voir que chacun de ces profils professionnels requiert également un CV très différent.

**Patricia Malanda:** Et lorsque quelqu'un n'a pas d'objectifs, ou que ceux-ci ne sont pas clairs, il postule souvent pour des postes qui ne lui correspondent pas. C'est pourquoi il est important de prendre tout d'abord le temps de définir les objectifs, notamment dans le cadre du coaching.

# Wie erfolgreich war die Stellensuche? Succès dans la recherche d'emploi?

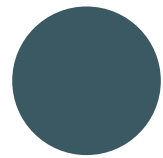
▶ **24 %**

der BNF-Teilnehmenden wurden am Projektplatz angestellt  
des participants ont été engagés sur leur lieu de projet

▶ **88 %**

sagen, die Teilnahme bei BNF habe ihre Positionierung auf dem Arbeitsmarkt verbessert  
disent que la participation au BNF a amélioré leur positionnement sur le marché du travail

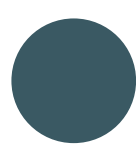
**73 %** Ja, ich habe eine Stelle gefunden  
Oui, j'ai trouvé un emploi



**27%**  
Stelle gefunden via Stellenausschreibung  
Emploi trouvé par une annonce



**23%**  
Stelle gefunden via BNF-Netzwerk  
Emploi trouvé par le réseau de BNF



**19%**  
Stelle gefunden via mein Netzwerk  
Emploi trouvé par mon réseau de contacts

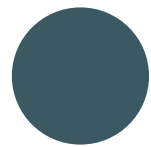


**7%**  
Stelle gefunden via Spontanbewerbung  
Emploi trouvé par candidature spontanée



**3%**  
Machen sich selbständig

**27 %** Nein, ich habe noch keine Stelle gefunden  
Non, je n'ai pas encore trouvé d'emploi



**23%**  
Auf Stellensuche  
Toujours à la recherche d'un emploi



**4%**  
Weiterbildung / Ausbildung  
Formation



**2%**  
Mutterschaftsurlaub  
Congé maternité

Die Angaben basieren auf einer Umfrage, die BNF-Teilnehmer und Teilnehmerinnen im Durchschnitt 3 Monate nach ihrem Austritt aus dem Programm ausfüllen.  
Ces informations proviennent d'un questionnaire complété par les participants environ 3 mois après la fin de leur projet BNF.

**Monika Clausen:** Dans l'ensemble, nous réfléchissons trop peu à l'avenir. Nous devons nous demander si nous allons vers un marché en expansion ou en rétraction. La plupart des gens rechignent à se poser cette question. Je pense que le marché du travail va complètement changer et que les périodes de chômage vont devenir normales. C'est la raison pour laquelle la formation continue est tellement importante. Les travailleurs et travailleuses sont soumis de nos jours à une pression vraiment très forte. Il est nécessaire de beaucoup réfléchir et de travailler sur soi. Je comprends également que l'on cherche à éviter à tout prix de se retrouver entre deux eaux. C'est normal.

*Que pensez-vous des médias sociaux comme Xing, LinkedIn, ResearchGate?*

**Monika Clausen:** Dans les branches qui connaissent une pénurie de main-d'œuvre, les personnes sont contactées pour un poste directement au travers des médias sociaux. En règle générale, le réseau ne permet de trouver un emploi que si les personnes vous connaissent très bien ou si elles sont très ouvertes. Mais, je le répète, ce n'est généralement pas le cas en Suisse. La plupart des gens limitent cependant leur réseautage à leur zone de confort: ils n'approchent que les gens qu'ils connaissent très bien et se demandent ensuite pourquoi rien ne se passe. Le réseautage n'est pas le cours le plus apprécié au monde.

*Comment fonctionne en réalité le réseautage?*

**Monika Clausen:** Pour ce qui est du réseautage actif, il s'agit d'être soi-même ... actif. Mais cela présuppose vraiment beaucoup: savoir clairement ce que l'on veut. Savoir quelles personnes peuvent faire quelque chose pour moi et quoi. Savoir lâcher prise, faire de la place dans ses idées. Le réseautage souffre de nombreux préjugés. Très souvent, les demandeurs d'emploi pensent qu'établir un premier contact est suffisant; «Nous avons eu une conversation sympathique, maintenant je n'ai plus qu'à envoyer mon CV». Je prétends que cela ne fonctionne pas de cette manière.

**Patricia Malanda:** L'idée est de récolter des informations pour mieux travailler avec l'ensemble de l'entreprise. Il est

souvent préférable, dans les activités de réseau, de poser des questions et d'écouter, plutôt que de parler de soi. Les personnes parlent volontiers de leur entreprise et de leurs projets. Lorsque nous avons une connaissance suffisante des rouages de l'entreprise, à travers les éléments glanés ici et là, nous pouvons envoyer une offre ciblée à celle-ci. Cela se fait alors sans passer par notre interlocuteur de base. C'est ce qu'on peut appeler «créer des opportunités».

*Les enquêtes relatives au speed dating montrent également que les personnes qui posent de bonnes questions ont l'air plus sympathiques. Mais revenons aux médias sociaux...*

**Monica Clausen:** Souvent les demandeurs d'emploi me racontent qu'ils passent des heures interminables sur les réseaux sociaux, sans résultats. C'est là qu'il faut vraiment réfléchir quelles stratégies et quels vecteurs sont les plus pertinents pour mes objectifs personnels. Être «en dehors du cadre» est toujours bien: de jeunes universitaires m'ont dit avoir trouvé un emploi après s'être faits remarqués par le biais de conférences Twitter. Pour utiliser efficacement les médias sociaux dans la recherche d'emploi, je recommande le cours BNF «Digital Job Marketing».

**Patricia Malanda:** Mon conseil est d'aller en priorité dans des réseaux physiques permettant de générer des contacts humains et ce, dans différents domaines, pas forcément ceux liés aux thèmes professionnels du candidat. Par exemple, des réseaux très hétérogènes sont ceux de Swiss Marketing, de l'association Suisse de management de projet ou encore HBA Healthcare Businesswomen's Association. Certes, les thèmes de base sont le Marketing, la gestion de projet ou la santé, mais chacun/e y trouvera quelque chose d'intéressant. Quand la relation est installée et qu'elle devient plus solide, on peut aller plus loin et poser davantage de questions aux membres du réseau, des questions plus ciblées comme par exemple: «quelles sont les compétences recherchées dans l'entreprise» ou «sur quel type de projet concentrez-vous vos efforts actuellement», «quelles sont les difficultés actuelles ou les challenges». La relation à travers les réseaux sociaux peut être très faible si on ne se connaît pas. On ne peut pas attendre un vrai retour. Le numérique,

## Une conséquence est que les entretiens se font de plus en plus fréquemment par vidéoconférence ou par vidéo à sens unique. Un ordinateur pose des questions au candidat qui y répond en étant filmé, mais ne voit jamais son interlocuteur

pour moi, c'est vraiment le deuxième pas, après avoir créé un premier lien. Si l'on veut passer par le numérique rapidement, il est conseillé de se faire recommander par une personne que l'on connaît, elle servira de «garantie» en quelque sorte pour ouvrir la porte à d'autres contacts.

Pour identifier et agrandir son réseau actuel à travers les réseaux sociaux, il y a différentes méthodes, en voici quelques-unes: cartographier son réseau (en faire un mapping en mettant les liens entre les personnes et soi-même), écrire des articles et les poster en ligne (LinkedIn), rebondir sur les articles des autres et faire des liens avec vos propres réalisations, expériences, etc. Il est essentiel de ne pas se décourager. Dans ce même esprit, mon conseil est d'aller à des conférences pour apprendre quelque chose et créer des contacts tout en ayant des objectifs clairs qu'il faut se fixer d'avance et se donner le courage de les atteindre étape après étape.

**Monika Clausen:** De nombreuses personnes savent finalement comment entrer en contact avec quelqu'un. En revanche, elle se heurtent aux obstacles typiques des réseaux: la crainte d'être rejeté, de ne pas se présenter de manière convaincante, d'adresser un souhait clair à quelqu'un. Le véritable travail commence après la prise de contact, lorsqu'il s'agit d'étoffer la relation.

**Patricia Malanda:** Les groupes de discussion sur LinkedIn, par exemple, sont très bien. Je conseille souvent d'adhérer à un groupe de discussion ou même d'en créer un. Mais même cela peut s'avérer très prenant.

**Monika Clausen:** Je souhaiterais encore ajouter une chose. Je trouve l'offre des projets BNF incroyable. Toutefois, je ressens de la part de certaines personnes une forme de passivité dans la recherche d'une place de projet. Elles regardent vaguement la liste des projets et n'y trouvent rien. Parfois, il semble qu'elles ne perçoivent pas la «puissance» de cette offre et passent à côté de la marge de manœuvre qu'elle permet. Les participants doivent être eux-mêmes actifs: il s'agit de trouver une place de projet afin de développer ou d'étoffer les compétences ou l'expérience souhaitées et

**Patrick Maillard,**  
formateur et coach BNF

d'ainsi mieux se positionner dès le départ. C'est justement son offre de projets qui rend BNF unique. Lorsque quelqu'un, par pur confort, fait un troisième post-doc dans le cadre de BNF, sans viser une carrière académique, cela ne relève plus de la planification professionnelle. J'ai l'impression que certains vont chez BNF comme à la Migros: «Je regarde dans le frigo BNF

pour voir ce que l'on m'offre». J'aimerais que les participants soient eux-mêmes plus actifs dans ce domaine.

**Patricia Malanda:** Effectivement! Le fait de proposer des stages permettant d'expérimenter une idée en entreprise à travers un projet initié par le participant est excellent. Il est essentiel d'agir ainsi dans les recherches de poste également et non répondre simplement à des annonces.

*Qu'enseignent les cours BNF que les participants n'auraient pas entendu dans d'autres cours ou qui n'est pas couvert par un bon guide de candidature? Les conseils de «Career Starter», par exemple, sont très bien faits.*

**Monika Clausen:** Pour moi, c'est très simple. Les livres ne sont pas très utiles, lorsqu'il s'agit d'engager une réflexion personnelle sur les thèmes qui nous sont propres. Pour cela, il faut pouvoir échanger et réfléchir en groupe, avec des gens qui rencontrent peut-être les mêmes problèmes. La façon de mener à bien une candidature est également très individuelle.

**Patricia Malanda:** La lecture, les webinaires, les apprentissages mixtes, sont de bonnes manières de s'informer. Mais je trouve également important d'échanger avec les autres. Dans les cours «Job Application» et «Project Management», les participants travaillent par exemple en petits groupes. Ils reçoivent de nombreux retours sur leurs candidatures de la part des autres participants et tissent ensemble un réseau. C'est très motivant. Cet échange manque, lorsque l'on s'informe uniquement dans les livres ou sur internet sur les thèmes concernant l'art de postuler. Dans les cours, la plupart des participants se trouvent dans leur zone de confort. Ce n'est pas toujours facile et ce n'est



pas toujours possible, mais notre mission est de faire en sorte que les participants se sentent bien. Afin d'exploiter au mieux cette situation temporaire de chômage, il est indispensable que tous (autant les participants que les chargés de cours et les coaches BNF) fassent le maximum pour capitaliser sur les connaissances de chacun/e et être plus forts en créant une relation de confiance et d'échange constructif. Le grand climat bienveillant qui règne au BNF, le fait que les participants sont considérés comme des clients de haute qualité, se ressent dans la manière avec laquelle les dossiers sont traités par l'administration des cours et par les conseillers. Pourquoi les cours BNF? Indépendamment du contenu qu'il est possible de trouver dans d'autres institutions, c'est vraiment le fait d'y mettre de la bienveillance, du cœur et de la compétence ensemble. En effet, nous avons des participants

aux compétences élevées, avec des parcours de qualité et de nombreuses forces que l'on ne trouve pas toujours dans d'autres types de cours. C'est ce qui me motive encore aujourd'hui après tant d'années. Il y a un côté magique quelque part dans cette relation entre participants qui se trouvent dans la même situation temporaire, qui ont beaucoup travaillé dans leurs études et ont aussi fait des choses impressionnantes à côté. Il y en a qui ont des groupes de jazz ou qui participent à des compétitions de sport à haute niveau. Ce sont des personnes apportant une grande richesse de profils que nous avons dans nos cours. Ce que nous développons durant nos séances, en dehors des contenus métiers tels que la gestion de projet ou le marketing de soi, c'est la confiance en soi, les techniques pour gagner en positionnement. Le lâcher-prise à travers des présentations ou des jeux de rôles ou encore la présentation de son dossier de candidature

aux autres participants qui apportent un feedback bienveillant. C'est fort comme échange. Beaucoup me disent repartir avec une motivation décuplée et des techniques très pragmatiques.

*Monika, tu as secoué la tête à l'évocation de la zone de confort...*

**Monika Clausen:** Selon mon expérience, les participants au programme BNF sont très différents. J'ai toujours dans mes cours des personnes qui viennent aux ateliers en traînant derrière elles toutes les difficultés de leur vie et de la recherche d'emploi. Les psychologues disent que le chômage est la troisième chose la plus difficile dans la vie et qu'il mine fortement l'essence même des gens. Puis, les participants apprennent que les approches en termes de recherche d'emploi et de réseautage sont multiples et que si leur démarche précédente n'a pas eu le succès escompté, ils doivent repenser leur façon de faire. Le cours «Networking» justement, qui présuppose, avant tout, de réfléchir sur soi-même, pose parfois quelques difficultés lorsqu'il s'agit d'orienter la dynamique du groupe et d'intervenir à temps. Il faut beaucoup d'expérience. Dans les moments critiques, je porte la discussion au niveau de la métaréflexion et demande aux participants de me décrire ce qu'ils observent et ressentent sur le moment.

Pour en revenir à la question: qu'est-ce qui rend les cours BNF uniques? Au terme du cours sur le réseautage, les participants me disent souvent qu'ils voient désormais les choses sous un angle nouveau et sont prêts à réseauter. Dans le cours «Compétences», ils me disent: «Je sais maintenant ce qui me rend unique et je pourrai bien mieux renseigner les gens sur mes compétences». Beaucoup forment des petits groupes après le cours afin de continuer à travailler sur leur profil de compétences. Patricia, tu l'as déjà dit concernant la collaboration. Ce qui distingue également les cours BNF c'est qu'ils permettent aux participants de se mettre en réseau et de sortir de leur isolement. Dans les cours ou le coaching, j'ai rencontré des gens qui, en dehors du programme BNF, passaient 24 heures sur 24 chez eux dont dix consacrées à la recherche d'emploi.

**Patricia Malanda:** Pour les différents cours, les participants se préparent avant ou entre les cours. C'est très positif, parce

que cela les place dans une situation active très exigeante. Avec le cours «Management de projet», nous préparons ensemble des réponses à des questions d'entretien, des développements de vision, des présentations de plans. Par exemple, «Comment allez-vous débiter la prise en charge de vos projets dans notre entreprise» ou «Comment allez-vous organiser les 100 premiers jours de votre prise de poste» et les participants doivent intégrer l'ensemble des éléments vus au cours pour répondre avec aisance à ce type de question. Dans ce même cours, nous vivons une vraie expérience d'équipe à travers les ateliers en petits groupes et nous évoluons durant les 10 jours au travers des projets des participants. À la fin du cours, lors de la présentation finale, c'est un peu comme si les projets étaient en cours de réalisation, tellement ils semblent réels.

Le cours «Job application» est orienté marketing de soi. Il utilise des outils marketing actuels pour mettre en évidence la proposition de valeur définie pour un public cible. Les participants ont de grandes compétences mais sont souvent très humbles car leur base de référence est extrêmement élevée. Ainsi ils ont parfois du mal à se mettre en avant. Avec nos outils marketing, nous arrivons à changer cette façon de percevoir sa place, sa plus-value, ce qui développe le positionnement personnel plus affirmé. Nous leur demandons de raconter comment ils ont réduit les difficultés de leurs employeurs, comment ils ont accéléré leur développement, comment ils ont augmenté l'efficacité, ou encore comment ils ont innové. Tout ceci doit être chiffré et présenter des exemples concrets. C'est un exercice difficile mais de nos jours, si vous ne dites pas ce que vous avez réalisé, vos potentiels employeurs se tourneront vers ceux qui savent parler de leurs forces et de leurs succès. C'est rassurant pour un employeur d'engager une personne qui a fait ses preuves et qui sait en parler aisément, sans arrogance mais en exprimant factuellement ce qui est.

*Qu'est-ce que les participants emportent avec eux des cours BNF?*

**Patricia Malanda:** Une dynamique d'équipe importante qui leur permet de créer un réseau de confiance. Des aptitudes à se positionner de manière flexible sur le marché. Une variété de thèmes et de vocabulaires actuels. Ils apprennent aussi à se lancer même s'ils n'ont pas encore toutes les

réponses, par exemple au-travers des travaux de groupe qu'ils doivent présenter en plénière après seulement quelques heures de travail et de recherche.

*Quels sont les plus beaux retours que vous ont fait les participants BNF?*

**Monika Clausen:** J'ai déjà tout entendu, par exemple: «C'est l'un des meilleurs cours que j'aie suivi», «j'ai eu un déclic au niveau de la confiance en moi et je suis très motivé maintenant», «les échanges en groupe ont été très inspirants pour moi, je les ai vécus comme une véritable plus-value». Naturellement, cela me fait très plaisir. Et il y a aussi parfois des critiques, notamment de la part de personnes qui en savaient déjà suffisamment sur certains thèmes en particulier.

**Patricia Malanda:** En dehors de commentaires très agréables comme «le meilleur cours que j'aie eu depuis longtemps» ou «un cours dynamique qui m'a appris un nouveau vocabulaire», c'est plutôt le fait que cette immersion change la perspective des participants. Le point commun des évaluations c'est: cela m'a donné une autre façon de voir les choses, de m'ouvrir vers le futur. Beaucoup disent se sentir à nouveau motivés.

*La discussion avec Monika Clausen et Patricia Malanda a été menée par Fritz Moser, Sabina Hilty et Muriel Riesen. Nous avons d'abord transcrit le texte nous l'avons retravaillé et raccourci. Les réponses de Monika Clausen ont été traduites de l'allemand en français.*

**C'est rassurant pour un employeur d'engager une personne qui a fait ses preuves et qui sait en parler aisément, sans arrogance mais en exprimant factuellement ce qui est**



Monika Clausen est chargée de cours auprès de BNF depuis de nombreuses années. Avant d'exercer en tant que coach dans l'industrie, les hautes écoles et le public, elle a obtenu un doctorat et un postdoc au Salk Institut de San Diego, puis un postdoc à l'Université de Zurich.



Patricia Malanda est chargée de cours auprès de BNF depuis de nombreuses années. Au bénéfice de plus de dix ans d'expérience en tant que HR Development Manager dans une grande entreprise interculturelle, elle est également titulaire d'un MBA et d'un DEA en gestion de projet. Elle œuvre, par ailleurs, en tant que conseillère dans les domaines de la stratégie d'entreprise, de la gestion de projets et des ressources humaines.

**BNF Zentrale / BNF Centrale**

**GESCHÄFTSLEITUNG / DIRECTION**



Barbara Huse



Fritz Moser

BNF, Universität Bern  
Hofweg 11, 3013 Bern  
**Dr. Barbara Huse & Fritz Moser**  
info@bnf.unibe.ch  
031 631 57 11

**WEITERBILDUNG UND ADMINISTRATION /  
ADMINISTRATION ET FORMATION CONTINUE**



Sabina Hilty



Barbara Gredinger



Nathalie Voirol



Julia Schneider  
bis / jusqu'au 31.5.2019

**QUALITÄT / KOMMUNIKATION /  
QUALITÉ / COMMUNICATION**



Jetmir Brao

**INFORMATIK /  
INFORMATIQUE**



Christian Kiener



Andreas Wittwer

**FINANZEN /  
FINANCES**

**Zweigstellen / Succursales**

**BERN**



Muriel Riesen



Roland Rammelt



Heinz Wolf



Severin Strasky  
seit / depuis le 1.3.2018

**BERN** BNF, Zweigstelle Bern  
Hofweg 11, 3013 Bern  
**Muriel Riesen, Zweigstellenleiterin**  
bern@bnf.unibe.ch  
031 631 57 20

**ZÜRICH**



Michael Altjohann



Sonia Vadrucci



Gabriela Steinemann  
seit / depuis le 1.3.2018

**ZÜRICH** BNF, Zweigstelle Zürich  
Schindlerstrasse 22, 8006 Zürich  
**Dr. Michael Altjohann, Zweigstellenleiter**  
zuerich@bnf.unibe.ch  
043 540 58 97

**BASEL**



Jürg Spring

**BASEL** BNF, Zweigstelle Basel  
Klybeckstrasse 95, 4057 Basel  
**Dr. Jürg Spring, Zweigstellenleiter**  
basel@bnf.unibe.ch  
061 534 14 63

**LAUSANNE**



Alexandre Noël



Emmanuelle Roulet



Rachele Gnesa



Pierre Alain Heubi  
bis / jusqu'au 31.5.2019  
Administrative Unterstützung  
Assistant administratif

**LAUSANNE** BNF, Succursale de Lausanne  
Avenue de Cour 32, 1007 Lausanne  
**Dr. Alexandre Noël, Responsable de la succursale**  
lausanne@bnf.unibe.ch  
021 321 64 10



Pierre-Alain Gretillat



Marinela Gioni Boillat



Edith Anna Kunz

Wir bedanken uns bei unseren Kunden und Partnern für die erfolgreiche und angenehme Zusammenarbeit.  
Nous remercions vivement nos clients et nos partenaires de leur fructueuse et agréable collaboration.



