

Impulsberatung für Betriebe: Hohe Resonanz bei Betrieben und hohe Inanspruchnahme von AMS-Angeboten

Ergebnisse der Programmumsetzung
vom 1.9.2015 bis zum 30.9.2019



1 Einleitung

Die »Impulsberatung für Betriebe« (IBB),¹ Teil des »AMS-Impulsprogrammes 2015–2019«, wurde im September 2019 abgeschlossen.² Als Instrument der präventiven Arbeitsmarktpolitik des AMS und als kostenfreies Beratungsangebot für Unternehmen aller Größen und Branchen in ganz Österreich unterstützte die IBB betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung mit der generellen Zielsetzung, Beschäftigte höherzuqualifizieren und deren Beschäftigung zu sichern. In der vierjährigen Programmlaufzeit haben im Durchschnitt 75 BeraterInnen und ExpertInnen der vom AMS Österreich mit der Durchführung beauftragten »Arbeitsgemeinschaft ÖSB Consulting (Lead Partner) und Deloitte Consulting«³ mit 4.326 Unternehmen Erstgespräche durchgeführt und insgesamt 1.700 Betriebe umfassend beraten.

2 Zielsetzungen

Die Impulsberatung für Betriebe als Instrument des Service für Unternehmen (SfU) des AMS sollte dazu beitragen, bei der Bearbeitung personalwirtschaftlicher Themen und betrieblicher Anpassungsprozesse nachhaltige Impulse zu setzen, um die:

- betriebliche Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen;
- Anforderungen einer älter werdenden Belegschaft zu bewältigen;
- Chancengleichheit von Frauen und Männern im Betrieb herzustellen;
- Arbeitsplätze im Falle von Kapazitätsschwankungen zu sichern sowie
- betriebliche Vielfalt und Integration arbeitsmarktpolitischer Zielgruppen zu gestalten.

Darüber hinaus war die kostenfreie Beratung im Ausmaß bis zu zwölf Beratungstagen darauf ausgerichtet, das SfU dabei zu unterstützen, Neukunden zu gewinnen, die Kundenbindung zu verbessern sowie die Inanspruchnahme von Angeboten des AMS zu erhöhen.⁴

3 Der Beratungsansatz

3.1 Erstgespräch

Die IBB startete mit einem Erstgespräch, das gemeinsam mit SfU-BeraterInnen durchgeführt wurde. Dabei wurden die Impulsberatung näher vorgestellt, die Interessen der Betriebe abgeklärt und Angebote des AMS präsentiert.

3.2 Impuls-Check

Der Impuls-Check lieferte dem Betrieb mit geringem Aufwand eine professionelle und kompakte Einschätzung seiner Ist-Situation. Wesentlicher Baustein war die Analyse der Belegschaftsstruktur, die auch die Erstellung von Szenarien zur Personalentwicklung in den kommenden fünf bis zehn Jahren beinhaltete. In der Folge wurden die zu bearbeitenden Impuls-Themen identifiziert und relevante AMS-Förderungen und Dienstleistungen vorgestellt.

3.3 Impuls-Themenberatung

Ausgehend von den im Impuls-Check identifizierten Herausforderungen des Betriebes wurden die ausgewählten IBB-Themen vertiefend bearbeitet und individuell auf den Betrieb abgestimmte Lösungen und Maßnahmen entwickelt. Im Zuge der Beratungen wurden beispielsweise Anforderungsprofile für Stellenausschreibungen erstellt, Organigramme erarbeitet, Entwürfe für Arbeitszeitmodelle skizziert, MitarbeiterInnenworkshops zur Sammlung von Verbesserungsmaßnahmen des Arbeitsumfeldes durchgeführt, Führungskräfteworkshops etwa zu Arbeitgeberattraktivität veranstaltet, Bildungsbedarfe erhoben und Qualifizierungsvorhaben vorbereitet oder Recruiting- und Onboarding-Tools erarbeitet.

¹ Der vorliegende Text basiert auf den IBB-Beratungserfahrungen, den Ergebnissen des begleitenden Fall-Monitorings sowie des von Synthesis Forschung im Auftrag des AMS Österreich durchgeführten Wirkungs-Monitorings.

² Vgl. auch Ehrenfried Natter (2018): AMS info 415/416: Impulsberatung für Betriebe – Teil der präventiven Arbeitsmarktpolitik des AMS Österreich Zwischenergebnisse und Lessons Learned aus der ersten Halbzeit der Programmumsetzung 1.9.2015 bis 31.12.2017. Download unter www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=12605 in der E-Library des AMS-Forschungsnetzwerkes.

³ Gemeinsam mit den Subunternehmen BAB Unternehmensberatung, Merlin Unternehmensberatung, abz*austria, equalizent Schulung und Beratung sowie Ximes.

⁴ Bundesrichtlinie »Impulsberatung für Betriebe«, AMS Österreich.

3.4 Follow up

Drei Monate nach Abschluss der Themenberatung fand in der Regel ein Follow-up-Termin gemeinsam mit der/dem zuständigen SfU-BeraterIn statt, bei dem der Stand der Umsetzung reflektiert und der Beratungsprozess abgeschlossen wurden.

3.5 Begleitendes Fall-Monitoring

Nach jedem Beratungsabschluss wurden als Teil des begleitenden Fall-Monitorings Unternehmens- und BetriebsratsvertreterInnen sowie SfU- und IBB-BeraterInnen zu folgenden Themen befragt: »Zielerreichung«, »Wirksamkeit der eingesetzten Methoden und Tools« sowie »Schnittstellen und Zusammenarbeit zwischen den beteiligten AkteurInnen«.

Ausgehend von 1.608 Fall-Monitoring-Abschlüssen wurden während der gesamten Programmumsetzung insgesamt 4.263 Befragungen durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse flossen im Zuge des halbjährlichen Reportings an AMS und Programm-Management unmittelbar in die laufende Programmsteuerung ein.

4 Umsetzungsergebnisse 2015–2019

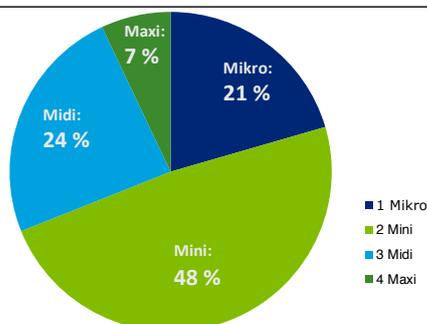
Im Zeitraum September 2015 bis September 2019 wurden mit 4.326 Betrieben Erstgespräche geführt. Insgesamt 1.700 Betriebe haben einen Impuls-Check durchlaufen, 1.354 eine umfassende Themenberatung in Anspruch genommen, und bei 1.025 wurde ein Follow up durchgeführt.

Entsprechend der kleinbetrieblichen Struktur in Österreich steigt die »Marktdurchdringung« mit der Betriebsgröße sukzessive an: 0,5 Prozent aller Mikro-Betriebe (bis zehn MitarbeiterInnen) haben die IBB in Anspruch genommen. Bei den Mini-Betrieben (elf bis 50 MitarbeiterInnen) waren es 5,4 Prozent, bei den Midi-Betrieben (51–250 MitarbeiterInnen) bereits 18 Prozent und bei den Maxi-Betrieben (mehr als 250 MitarbeiterInnen) immerhin jedes vierte Unternehmen.

4.1 Konzentration auf Kleinbetriebe

Mehr als zwei Drittel aller Betriebe im Programm (69 Prozent) beschäftigten weniger als 50 MitarbeiterInnen. Insgesamt waren 93 Prozent aller IBB-Betriebe Klein- und Mittelunternehmen (KMU).

Abbildung 1: IBB-Betriebe, nach Zahl der MitarbeiterInnen

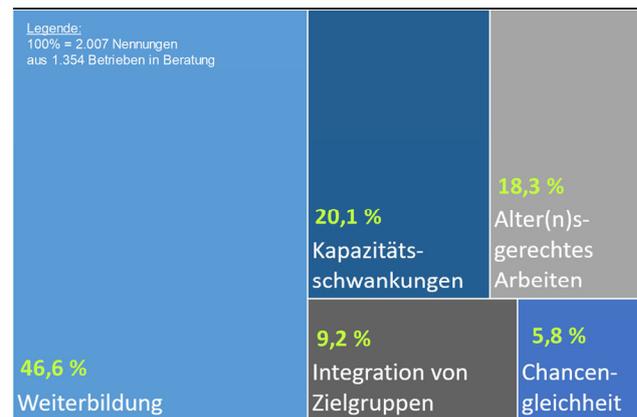


Quelle: »Arbeitsgemeinschaft ÖSB Consulting (Lead Partner) und Deloitte Consulting«, im Auftrag des AMS Österreich

4.2 Thema »Betriebliche Weiterbildung« dominiert

Im Zeitablauf ist die Bearbeitung der fünf IBB-Themen der Beratung relativ konstant geblieben. Das am stärksten nachgefragte Impuls-Thema war die »Betriebliche Weiterbildung« mit rund 46,4 Prozent aller Nennungen, gefolgt von den Themen »Kapazitätsschwankungen« (20,1 Prozent) und »Alter(n)sgerechtes Arbeiten« (18,3 Prozent). Das Thema »Integration arbeitsmarktpolitischer Zielgruppen« stand bei 9,2 Prozent der Unternehmen, das Thema »Chancengleichheit von Frauen und Männern« bei 5,8 Prozent im Zentrum der Themenberatung. Die zuletzt genannten Themen waren in vielen Fällen als Querschnittsthemen ohnehin auch bei den anderen Beratungsthemen präsent und wurden deshalb häufig nicht explizit als Beratungsthemen angeführt. In der Regel wurden im Zuge eines Beratungsprozesses zwei Themen gleichzeitig bearbeitet. Beispielsweise führte die Befassung mit der Herausforderung älter werdender Belegschaften zu der Schlussfolgerung, dass spezifische Qualifizierungen erforderlich werden. Oder bei Fragen von Kapazitätsschwankungen und Personalsuche, dass es sinnvoll sein kann, statt eines männlichen Lehrlings einen weiblichen einzustellen.

Abbildung 2: IBB-Themen in der Beratung



Quelle: »Arbeitsgemeinschaft ÖSB Consulting (Lead Partner) und Deloitte Consulting«, im Auftrag des AMS Österreich

4.3 Tourismus-Schwerpunkt ab 2017

Die in den vergangenen Jahren zunehmend größer gewordenen Herausforderungen in der Tourismuswirtschaft, wie z.B. Personalsuche, Halten und Qualifizieren von MitarbeiterInnen, haben auch in der IBB ihren Niederschlag gefunden und das AMS veranlasst, 2017 einen Tourismus-Schwerpunkt in der IBB zu setzen. Ausgehend von einer Studie, die die Arge IBB gemeinsam mit Synthesis Forschung durchführte, wurden Faktoren erfolgreicher Personalarbeit im Tourismus und Unterschiede zwischen Good-Practice-Betrieben und Non-Good-Practice-Betrieben erarbeitet. Darauf aufbauend wurde ein spezifisches auf die Tourismusbranche ausgerichtetes IBB-Beratungsangebot entwickelt. AMS-interne Veranstaltungen mit Tourismusbetrieben und die verstärkte Positionierung des neuen IBB-Angebotes führten zu einer sukzessiven Erhöhung des Anteiles IBB-beratenen Tourismusbetrieben an allen IBB-Betrieben, und zwar von 12,9 Prozent im März 2017 auf 17 Prozent (gesamte Programmlaufzeit).

5 Einschätzungen der Stakeholder

Bis Ende September 2019 wurden in 1.608 Unternehmen eine IBB-Beratung entweder nach ImpulsCheck, Themenberatung oder Follow up abgeschlossen und dem Fall-Monitoring unterzogen. In leitfadengestützten Befragungen bewerteten SfU- und IBB-BeraterInnen (nach Impuls-Check und Themenberatung) sowie VertreterInnen des Unternehmens bzw. des Betriebsrates (im Zuge des Follow up) auf einer Skala von 1 (beste Bewertung) bis 6 (kritischste Bewertung) die Zielerreichung, die Wirksamkeit der Methoden und Tools sowie die Schnittstellen und Zusammenarbeit zwischen den beteiligten AkteurInnen je Beratungsfall. Zusätzlich lieferten die qualitativen Aussagen der Befragten wesentliche Ergebnisse und Rückmeldungen über förderliche und hinderliche Faktoren der Umsetzung der IBB.

Die Bewertungen aller vier Befragungsgruppen über alle Fragen hinweg fielen insgesamt äußerst positiv aus. So streuten die Durchschnittswerte zu den abgefragten Themen auf der sechsstelligen Bewertungsskala zwischen 1,06 und 2,09 und haben sich größtenteils mit Fortschreiten der Programmlaufzeit weiter verbessert.

5.1 IBB als Instrument des SfU

Wie gut die IBB in das Angebotsportfolio des SfU integriert war, zeigte auch das hohe Engagement der SfU-BeraterInnen während des Beratungsprozesses. Bei 71 Prozent aller Erstgespräche und Follow up beteiligte sich auch ein bzw. eine SfU-BeraterIn. Mit der Übernahme dieser »Brückenbildungsfunktion« konnten die Angebote des AMS mit den Bedürfnissen der Unternehmen in Einklang gebracht werden.

»Die Zufriedenheit mit dem AMS insgesamt, aber auch mit den Angeboten und Dienstleistungen des AMS ist stark gestiegen. Dies war eine klare Aussage im Follow-up-Gespräch seitens des Unternehmens: Das AMS hat sich insgesamt in den letzten Jahren zu einem kompetenten Ansprechpartner für Unternehmen entwickelt, das auch die Sichtweise und Situation der Unternehmerinnen und Unternehmer versteht, nicht zuletzt durch die hohe Präsenz vor Ort bei den Unternehmenskunden (...), und dies in entsprechende, zielgerichtete und hilfreiche Angebote umsetzt.«

[SfU-BERATERIN]

5.2 Bedarfsgerechte IBB-Konzeption

Alle drei Beratungs-Phasen (Erstgespräch, Themenberatung, Follow up) wurden von den Unternehmen mit Werten zwischen 1,14 und 1,17 sehr gut bewertet. Diese gute Resonanz bestätigt die grundsätzliche Konzeption der IBB: eine explizite »Kurzberatung«, ein fundierter Einstieg in die vertiefende Themenberatung und ein nachhaltiger Effekt, wenn die Beratung bis zum Follow up genutzt wurde.

5.3 Höchster Gesamtnutzen bei Mikro-Unternehmen

Betriebe mit bis zu zehn MitarbeiterInnen bewerteten den Gesamtnutzen und die Beratungsphasen der IBB höher als größere Betriebe. Kleine Impulse lösten bei Kleinstbetrieben oft große innerbetriebliche Wirkungen aus, wiewohl der arbeitsmarktpolitische quantitative Effekt – gemessen an zusätzlicher Qualifizierung,

neuen Stellen oder der Integration von Zielgruppen – aufgrund der Betriebsgröße in Summe naturgemäß bescheidener ausfällt.

»Der Nutzen lag darin, sich ein Thema im Detail anzuschauen, das Problembewusstsein im positiven wie im negativen Bereich zu schärfen und Verbesserungen anzugehen. Und zwar mit Hilfe einer externen Begleitung, was in einem KMU ohne HR-Abteilung ein großer Mehrwert ist. Auch die Verschriftlichung ist sehr sinnvoll gewesen, um die Informationen für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – und speziell auch für alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ins Unternehmen kommen – gleichermaßen zugänglich zu machen.«

[UNTERNEHMENSVERTRETERIN]

5.4 Wertvoller Blick von außen

Durch den Blick von außen wurden Veränderungsimpulse in den Unternehmen gesetzt:

- »Blinde Flecken im Unternehmen aufgezeigt«: Anliegen und Themen, die bisher unerkannt blieben, wurden durch die Beratung an die Oberfläche getragen.
- »Stein ins Rollen gebracht«: Anliegen und Themen, die schon lange in der »Warteschleife« standen, wurden durch die Beratung bearbeitet.
- »Neuer Wind«: Anliegen und Themen wurden anders und neu gedacht, in dem durch die Beratung andere Sichtweisen eingebracht wurden.

5.5 Größere Betriebe und längere Beratung besser bewertet

Anders als bei der Bewertung des Nutzens durch die Unternehmen, verhielt es sich bei der Einschätzung der Methoden und Tools durch die IBB-BeraterInnen: Je größer der Betrieb war, desto positiver wurden der Methodeneinsatz und die Zusammenarbeit mit den Unternehmen gesehen.

»Die Belegschaftsstrukturanalyse war für uns sehr nützlich. Des Weiteren bekamen wir durch die Analyse der Kollektivverträge einen sehr guten Überblick zu verschiedenen Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung nach dem Kollektivvertrag und dem Arbeitszeit- und Arbeitsruhegesetz. Das neue Arbeitszeitmodell ermöglicht uns die erhoffte Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit.«

[UNTERNEHMENSVERTRETERIN]

Ähnlich sahen das auch die SfU-BeraterInnen in Bezug auf den Beitrag der IBB zur KundInnenbindung, zur Erreichung der arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen, zur höheren Inanspruchnahme von AMS-Dienstleistungen und zur Zusammenarbeit mit den Unternehmen: Je größer die Betriebe waren, desto besser fiel die Bewertung aus.

5.6 Voraussetzungen einer erfolgreichen IBB-Beratung

Insgesamt ergab das begleitende IBB-Fall-Monitoring, dass eine Beratung dann erfolgreich war, wenn:

- die IBB vom Unternehmen als Chance wahrgenommen wurde;
- der »Blick von außen« explizit erwünscht war und nicht als Irritation gesehen wurde;
- die Involvierung des SfU schon ab dem Erstgespräch stattgefunden hat;
- es zu einer verbindlichen Zusammenarbeit aller AkteurInnen kam;
- es den BeraterInnen mit Hilfe passender Methoden und Tools und dem Einsatz von ExpertInnen gelungen ist, die Bedürfnisse des Unternehmens zu identifizieren und die richtigen Maßnahmen einzuleiten und
- die Einbindung von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Organisations- und Hierarchieebenen des Betriebes sowie des Betriebsrates stattgefunden hat.

»Im Zuge des so genannten ›Impuls-Checks‹ wurde der gesamte Betriebsrat des Unternehmens aktiv und mehrmals eingebunden. Während der Themenberatung erfolgte eine regelmäßige Berichterstattung der Vorhaben und Fortschritte an den Zentralbetriebsrat, der dazu auch Stellung nehmen konnte. Außerdem erfolgte eine Vorinformation im Vorfeld des Rollouts und eine Einbindung in die Evaluierung des Prozesses.«

[BETRIEBSRAT]

6 Externes Wirkungs-Monitoring

Welche arbeitsmarktpolitische Wirkung die IBB entfaltet, wurde mit Hilfe des externen Wirkungs-Monitorings, das Synthesis Forschung⁵ im Auftrag des AMS durchführte, erhoben. Die kontrollgruppenbasierte Resonanzanalyse ergab folgenden positiven Befund.

6.1 Hohe arbeitsmarktpolitische Resonanz

Das personalwirtschaftliche Verhalten der Betriebe hat sich schon während des Beratungsprozesses im Sinne der arbeitsmarktpoliti-

⁵ Synthesis Forschung (Oktober 2019): Impulsberatung für Betriebe: Monitoring und Resonanzanalyse. Studie im Auftrag des AMS Österreich.

schen Zielsetzungen verändert (+17 Prozentpunkte), d.h., die IBB-berateten Betriebe wiesen im Vergleich zur Kontrollgruppe zum Teil deutlich höhere Werte bei der:

- Neuaufnahme von Personen mit höchstens Pflichtschulabschluss;
- der Neuaufnahme von Frauen mit Lehr-/BMS-Abschluss und
- der Neuaufnahme von Personen über 45 Jahren auf.
- Und auch der Bestand an chancenreichen Arbeitsplätzen für Frauen war bei IBB-Betrieben höher als in der Kontrollgruppe.

Noch deutlicher war die Wirkung bei der Inanspruchnahme von AMS-Angeboten (+36 Prozentpunkte im Vergleich zur Kontrollgruppe, bei der keine Beratung stattfand), d.h. bei der:

- Schaltung freier Stellen beim AMS sowie
- der Inanspruchnahme von AMS-Leistungen und AMS-Förderungen.

6.2 Stärkste Wirkung bei Kleinbetrieben

Bezüglich der Sektoren und Betriebsgrößen wiesen Produktionsbetriebe mit bis zu 50 MitarbeiterInnen (+69 Prozentpunkte) die größte Resonanz auf, gefolgt von Dienstleistungsbetrieben mit bis zu 50 MitarbeiterInnen (+ 65 Prozentpunkte). Betriebe, die die Themen »Integration arbeitsmarktpolitischer Zielgruppen« und »Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern« bearbeiteten, zeigten eine überdurchschnittlich hohe Resonanz im HR-Verhalten und in der Inanspruchnahme von AMS-Angeboten im Anschluss an die Impulsberatung (+69 bzw. +71 Prozentpunkte).

Die absolut höchsten Resonanzwerte lieferten Mikro-Betriebe (bis zu zehn MitarbeiterInnen) im Vergleich zu ihrer Kontrollgruppe mit einem Plus von 97 Prozentpunkten, gefolgt von Mini-Betrieben mit zwischen elf und 50 MitarbeiterInnen (+51 Prozentpunkte). Ein Befund, der sich auch mit den Ergebnissen des Fall-Monitoring (s.o.) deckt und bestätigt, dass nicht nur die Ausrichtung der IBB auf Kleinbetriebe gelungen ist, sondern bei ihnen auch die höchste Wirkung erzielt werden konnte. 

www.ams-forschungsnetzwerk.at

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift des Autors

Mag. Ehrenfried Natter
Geschäftsführer
ÖSB Studien & Beratung gGmbH
Obere Donaustraße 33, 1020 Wien
Tel.: 0664 60177-3400
E-Mail: ehrenfried.natter@oesb-sb.at
Internet: www.oesb-sb.at

Alle Publikationen der Reihe **AMS info** können über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z.B. AMS report, FokusInfo, Spezialthema Arbeitsmarkt, AMS-Qualifikationsstrukturbericht, AMS-Praxishandbücher) zur Verfügung – www.ams-forschungsnetzwerk.at.

Ausgewählte Themen aus der AMS-Forschung werden in der Reihe **AMS report** veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder bei der Communicatio bestellt werden. AMS report – Einzelbestellungen € 6,- (inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten).

Bestellungen (schriftlich) bitte an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: verlag@communicatio.cc, Internet: www.communicatio.cc

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI, Sabine Putz, René Sturm, Treustraße 35–43, 1200 Wien

April 2020 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

