

Natter, Ehrenfried

## Research Report

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

AMS info, No. 415/416

## Provided in Cooperation with:

Public Employment Service Austria (AMS), Vienna

*Suggested Citation:* Natter, Ehrenfried (2018) : 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, AMS info, No. 415/416, Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), Wien

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/183314>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# 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



## 1. Einleitung<sup>1</sup>

Die »Impulsberatung für Betriebe« (IBB) ist ein Instrument der präventiven Arbeitsmarktpolitik des AMS Österreich und Teil des »Impulsprogrammes 2015–2019«, das auch die Qualifizierungsförderung für Beschäftigte sowie die Impulsqualifizierungsverbünde umfasst. Als kostenfreies Beratungsangebot für Unternehmen aller Größen und Branchen in ganz Österreich unterstützt es betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung mit der generellen Zielsetzung, Beschäftigte höherzuqualifizieren und deren Beschäftigung zu sichern. In der ersten Programmhälfte zwischen September 2015 und Dezember 2017 haben im Durchschnitt 75 BeraterInnen und ExpertInnen der vom AMS Österreich mit der Durchführung beauftragten »Arbeitsgemeinschaft ÖSB Consulting (Lead Partner) und Deloitte Consulting«<sup>2</sup> mit 3.191 Unternehmen Erstgespräche durchgeführt und insgesamt 1.221 Betriebe eingehend beraten.

## 2 Ausrichtung

Die »Impulsberatung für Betriebe« (IBB) als Instrument des Service für Unternehmen (SfU) des AMS soll dazu beitragen:

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

Darüber hinaus unterstützt die Beratung das SfU dabei, NeukundInnen zu gewinnen, die KundInnenbindung zu verbessern sowie die Inanspruchnahme von Angeboten des AMS zu erhöhen.<sup>3</sup>

In diesen Themenbereichen unterstützen BeraterInnen und ExpertInnen der IBB bei der Bearbeitung personalwirtschaftlicher Themen und betrieblicher Anpassungsprozesse und setzen so Impulse für die Zukunft. Ausgangspunkt sind immer personalwirtschaftliche Fragestellungen und Herausforderungen der Unternehmen mit arbeitsmarktpolitischer Relevanz.

### Typische betriebliche Fragestellungen, die mit IBB bearbeitet werden können

- Wie können wir gut ausgebildetes und motiviertes Personal rekrutieren und dabei Frauen und Männern gleiche Chancen bieten?
- Wie können wir das bestehende Potenzial unserer MitarbeiterInnen besser nutzen und gezielt durch Qualifizierung fördern?
- Wie können wir unsere Fachkräfte aufbauen, halten und weiterentwickeln?
- Wie können wir Menschen mit Migrationshintergrund, Frauen, Jugendliche, Ältere bzw. Menschen mit Behinderung gezielt fördern, weil sie die Zukunft unseres Arbeitsmarktes sind?
- Wie können wir alternsgerechte Arbeitsbedingungen schaffen, weil unsere Belegschaft älter wird?
- Wie können wir die Beschäftigungsfähigkeit unserer Belegschaft erhalten und steigern?
- Wie reagieren wir auf Nachfrageschwankungen oder Kapazitätsrückgänge? Wie bewältigen wir Wachstumsphasen? Wie schaffen wir eine sozialverträgliche Redimensionierung?
- Wie können wir den technologischen und strukturellen Wandel gut bewältigen?

## 3 Inhalt und Ablauf

### 3.1 Erstgespräch

Die IBB, die eine kostenfreie Beratung im Ausmaß bis zu zwölf Beratungstagen umfasst, startet mit einem Erstgespräch, das gemeinsam mit SfU-BeraterInnen durchgeführt wird und in dem die Impulsberatung vorgestellt, die Interessen der Betriebe abgeklärt und Angebote des AMS präsentiert werden.

*»Ich habe von zwei offenen Stellen erfahren, die wir im eJob-Room ausgeschrieben haben – nur dank dieses Erstgesprächstermins mit dem Unternehmen.«*

SfU-BERATERIN

<sup>1</sup> Der vorliegende Text, der unter der Mitarbeit von Clemens Ragl erarbeitet wurde, basiert auf den IBB-Beratungserfahrungen und Ergebnissen des Fall-Monitorings und entstand im Zuge der Berichterlegung über den ersten Beauftragungszeitraum zwischen September 2015 und Dezember 2017.

<sup>2</sup> Gemeinsam mit den Subunternehmen BAB Unternehmensberatung, Merlin Unternehmensberatung, abz\*austria, equalizent Schulung und Beratung sowie Ximes.

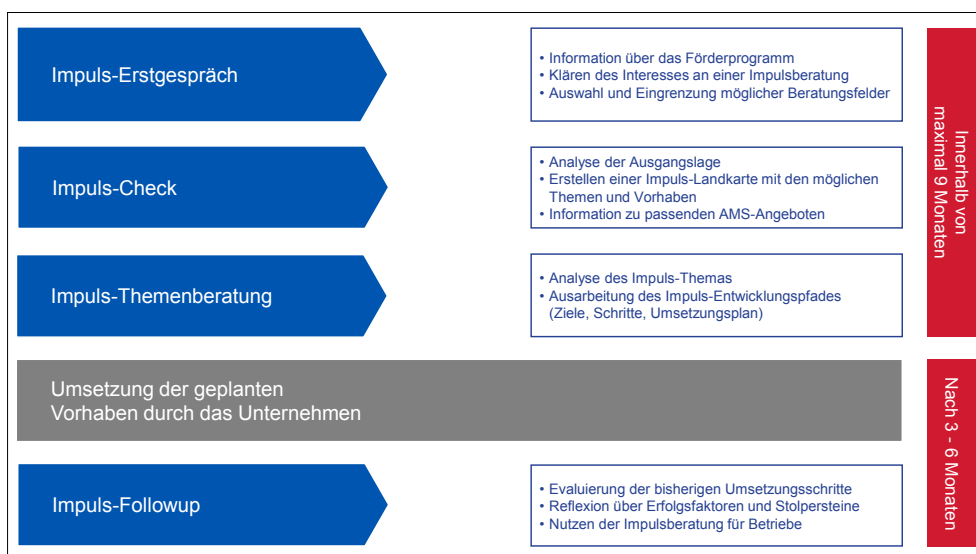
<sup>3</sup> Quelle: Bundesrichtlinie »Impulsberatung für Betriebe (IBB)«, AMS Österreich.

### 3.2 Impuls-Check

Der Impuls-Check liefert dem Betrieb mit geringem Aufwand eine professionelle und kompakte Einschätzung seiner Ist-Situation. Durchgeführt wird eine strukturierte und grafisch aufbereitete Analyse der Belegschaftsstruktur beispielsweise nach Geschlecht, Alter, Verweildauer in der jeweiligen Funktion, Qualifikation oder hinsichtlich Fluktuation. Sie beinhaltet auch die Erstellung von Szenarien zur Personalentwicklung in den kommenden fünf bis zehn Jahren.

Mit Hilfe der Belegschaftsstrukturanalyse sowie von qualitativen Interviews oder Workshops mit Geschäftsleitung, HR-Verantwortlichen, Betriebsrat, ausgewählten Führungskräften und MitarbeiterInnen werden mögliche Impuls-Themen identifiziert sowie relevante AMS-Förderungen und Dienstleistungen vorgestellt.

Abbildung 1: IBB-Ablauf



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

### 3.3 Impuls-Themenberatung

Ausgehend von den im Impuls-Check identifizierten Herausforderungen des Betriebes werden in der Regel ein bis zwei IBB-Themen vertiefend bearbeitet. Der gesamte Beratungsprozess, bei dem unterschiedliche Methoden und SpezialistInnen zum Einsatz kommen, zielt auf individuell auf den Betrieb abgestimmte Lösungen und Maßnahmen ab. In Kleinbetrieben geht es häufig um den Auf- und Ausbau einer passenden internen Struktur, so vor allem dann, wenn das Unternehmen rasches Wachstum erlebt. Auch der Aufbau eines Personalmanagements bzw. die Definition von Verantwortlichkeiten für Personalagenden sind dabei ein häufiges Thema.

Im Zuge der Beratungen werden 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.

### IBB-Beispiel: Harry's Gastrotainment

#### Betriebliches Wachstum durch Qualifizierung absichern

Um weitere Standorte zu eröffnen und die Geschäftsführung zu entlasten, entschied sich der Ganzjahresbetrieb mit 80 Beschäftigten für die Etablierung einer zweiten Führungsebene. Nach Festlegung der Aufgaben und Kompetenzen der beiden Führungsfunktionen im Restaurant und in der Küche wurden die zukünftigen Führungskräfte auf ihre neue Funktion vorbereitet. Eine wesentliche Rolle spielte dabei das maßgeschneiderte Weiterbildungspaket. Dazu gehörten Einzelcoachings, in denen die neuen LeiterInnen bei der Übernahme ihrer neuen Führungsrolle begleitet wurden, und Führungskräftetrainings im Rahmen des AMS-Qualifizierungsverbundes für Führungskräfte in der Tourismusbranche.

»Das Führungskräfteentwicklungsprogramm, das mit Hilfe der IBB entwickelt wurde, wurde als große Wertschätzung erlebt, die betriebsübergreifende Ausbildung im Rahmen des Verbundes als bereichernd empfunden. Meine Führungskräfte managen ihre Bereiche jetzt eigenständig.«

HARALD SCHINDLEGER, GESCHÄFTSFÜHRER HARRY'S GASTROTAINMENT

### 3.4 Follow up

Im Vergleich zum Vorläuferprogramm »Flexibilitätsberatung für Betriebe« wurde ein vierter Beratungsschritt neu eingeführt: Etwa drei Monate nach Abschluss der Themenberatung findet ein Follow-up-Termin in der Regel gemeinsam mit dem/der zuständigen SfU-BeraterIn statt, bei dem der Stand der Umsetzung reflektiert und der Beratungsprozess abgeschlossen werden.

»Der Personalleiter eines Betriebes wünschte sich beim abschließenden Gespräch weitere Besuche des SfU. In der Zwischenzeit kam es bereits zu einem weiteren Termin des SfU im Betrieb, bei dem gleich zwei neue Stellen neu über das AMS ausgeschrieben wurden.«

IBB-BERATERIN

### 3.5 Fall-Monitoring

Neu etabliert wurde auch ein laufendes Fall-Monitoring, dessen Ergebnisse für die laufende Programmsteuerung genutzt werden. Nach jedem Abschluss einer Beratung werden Unternehmens- und BetriebsratsvertreterInnen sowie SfU- und IBB-BeraterInnen strukturiert zu folgenden Themen befragt: »Zielerreichung«, »Wirksamkeit der eingesetzten Methoden und Tools« sowie »Schnittstellen und Zusammenarbeit zwischen den beteiligten AkteurInnen«.

## 4 Umsetzung 2015 bis 2017

Im Zeitraum 1.9.2015 bis 31.12.2017 wurden mit 3.191 Betrieben Erstgespräche geführt. Insgesamt 1.221 Betriebe haben einen Im-

puls-Check durchlaufen, 875 eine umfassende Themenberatung in Anspruch genommen.

#### 4.1 Vielfältiger Zugang ins Programm

Abhängig von den regionalen Herausforderungen bzw. den Vertriebsstrategien des SfU verfolgen die Landesgeschäftsstellen des AMS unterschiedliche Strategien, wie sie den Zugang der Unternehmen zur IBB gestalten. Das Spektrum reicht von einer primären Ausrichtung auf Top- und PotenzialkundInnen über inaktive KundInnen bis hin zur NeukundInnengewinnung.

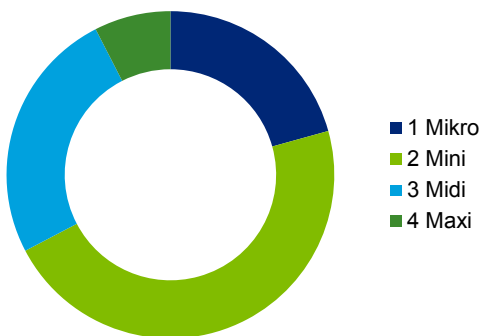
*»In einem kleinen Handelsbetrieb hatte es bisher keinen Kontakt zum AMS gegeben. Der Geschäftsführer war angenehm überrascht, wie viele Fördermöglichkeiten es gibt und möchte bei der nächsten Stellenbesetzung die anonymisierte Stellensuche und die Potenzialanalyse ausprobieren.«*

SFU-BERATER

Die Erfahrung der ersten Phase der Programmlaufzeit bis Ende 2017 zeigt, dass etwa 40 Prozent der Betriebe, mit denen ein Erstgespräch durchgeführt wurde, in der Folge auch Interesse an einem Impuls-Check haben. Circa drei Viertel aller Unternehmen, die einen Impuls-Check durchlaufen haben, haben auch eine vertiefende Themenberatung in Anspruch genommen.

Durchschnittlich stiegen monatlich 114 Betriebe mit der Durchführung eines Erstgesprächs neu ins IBB-Programm ein. Dabei zeigt sich eine gewisse »Saisonalität«. Die höchsten Eintritte erfolgen im Frühjahr und Herbst, die niedrigsten (betriebs-)urlaubsbedingt in den Sommermonaten bzw. im Dezember, wenn die Unternehmen wegen der Jahresabschlussarbeiten wenig Zeit haben.

Abbildung 2: IBB-Betriebe, nach Zahl der MitarbeiterInnen



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

#### 4.2 Konzentration auf KMU

93 Prozent aller IBB-Betriebe sind Klein- und Mittelbetriebe (KMU) mit bis zu 250 Beschäftigten: 21 Prozent Kleinstbetriebe mit bis zu zehn MitarbeiterInnen, 47 Prozent mit elf bis 50 Beschäftigten bzw. 25 Prozent mit 51 bis 250 Beschäftigten. Damit ist die IBB wie geplant klar auf KMU ausgerichtet.

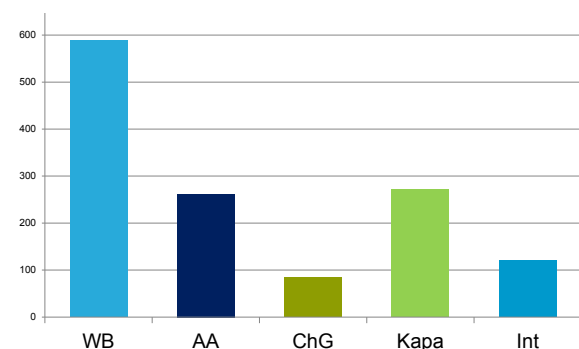
Immerhin 68 Prozent aller IBB-Betriebe beschäftigen weniger als 50 MitarbeiterInnen, was zeigt, dass die frühere »Qualifizierungsberatung für Betriebe« (QBB) des AMS, die für Unterneh-

men dieser Größe zur Verfügung stand, erfolgreich in die IBB integriert werden konnte.

Großbetriebe mit mehr als 250 MitarbeiterInnen sind mit sieben Prozent vertreten, obwohl sie über professionelle Personalentwicklungsabteilungen bzw. entsprechende Instrumente verfügen und der Umstand, dass das Beratungsangebot kostenfrei ist, für sie kaum von Bedeutung ist. Die spezifische thematische Ausrichtung, die Verknüpfung mit arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen und die Optimierung der Schnittstelle zum AMS stellen insbesondere für Großbetriebe, denen Corporate Social Responsibility (CSR) ein Anliegen ist, einen zusätzlichen Mehrwert dar. Umgekehrt ermöglicht deren Beratung ein »Von den Großen lernen«, wovon die gesamte IBB-Umsetzung profitiert.

#### 4.3 Das Thema »Weiterbildung« dominiert

Abbildung 3: IBB-Themen



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

Im Zeitablauf ist die Bearbeitung der fünf Themen der IBB-Beratung relativ konstant geblieben. Das am stärksten nachgefragte Impuls-Thema ist die »Betriebliche Weiterbildung« (WB) mit rund 44 Prozent aller Nennungen, gefolgt von den Themen »Kapazitätsschwankungen« (Kapa) und »Alter(n)sgerichtetes Arbeiten« (AA) mit je rund 20 Prozent. Das Thema »Chancengleichheit von Frauen und Männern« (ChG) steht bei ca. sechs Prozent der Unternehmen im Zentrum der Themenberatung, das Thema »Integration arbeitsmarktpolitischer Zielgruppen« (Int) bei rund neun Prozent. In der Regel werden im Zuge eines Beratungsprozesses zwei Themen gleichzeitig bearbeitet. Beispielsweise führt die Befassung mit der Herausforderung alternder Belegschaften zu der Schlussfolgerung, dass spezifische Qualifizierungen erforderlich sind. Oder bei Fragen von Kapazitätsschwankungen und Personalsuche, dass es sinnvoll sein kann, statt eines männlichen Lehrlings einen weiblichen einzustellen.

#### 4.4 Branchenschwerpunkt »Tourismus« im Jahr 2017

Die zunehmenden Herausforderungen in der Tourismuswirtschaft (schnellelebiger Markt, neue Buchungsplattformen, steigende Flexibilitätsanforderungen, Kapazitätsschwankungen und v.a. Fachkräftemangel) fordern Hotellerie- und Gastronomiebetriebe bei der Personalsuche, dem Halten und der Qualifizierung von MitarbeiterInnen. Und damit auch das AMS.

Vor diesem Hintergrund hat das AMS 2017 einen Tourismusschwerpunkt im Rahmen der IBB gesetzt. 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. Mit dem Ergebnis, dass weder Unternehmensgröße noch Saisonalität entscheidende Kriterien für eine erfolgreiche Personalarbeit darstellen, sondern das Bewusstsein für das Thema »Personalarbeit« und die daraus folgenden innerbetrieblichen Gestaltungsspielräume.

#### 4.5 Steigende Zahl von Tourismusbetrieben in der IBB

Auf dieser Grundlage wurde ein spezifisches auf die Tourismusbranche ausgerichtetes IBB-Beratungsangebot – inklusive Interventionskoffer und BeraterInnenhandbuch – entwickelt. Bis Ende 2017 fanden drei AMS-interne Veranstaltungen in Regionalen Geschäftsstellen sowie vier AMS-Vernetzungstreffen für Tourismusunternehmen statt, um das neue Angebot zu promoten. Mit der Folge, dass sich im Laufe des Jahres 2017 die Zahl der Tourismusbetriebe in der IBB deutlich erhöhte: Betrug die Anzahl von Beherbergungs- bzw. Gastronomiebetrieben im März 2017 noch 252 oder 12,9 Prozent aller IBB-Betriebe, erhöhte er sich bis Ende 2017 auf 482 bzw. 15,1 Prozent aller IBB-Betriebe. Alleine im Oktober 2017 war einer von vier Betrieben, die neu ins Programm kamen, ein Unternehmen aus dem Beherbergungs- bzw. Gastronomiebereich.

Um diesen Aktivitäten auch in der zweiten Programmhälfte bis 2019 Öffentlichkeit und Gewicht in der Beratung zu verleihen, sind weitere »Tourismusveranstaltungen« geplant. Darüber hinaus wurde das Video »Impulse für eine erfolgreiche Personalarbeit im Tourismus«<sup>4</sup> mit Vorstand Dr. Johannes Kopf erstellt, das beginnend mit der »AMS-Unternehmenskampagne 2018« zum Einsatz kommt.

### 5 Erste Einschätzungen

516 Beratungsabschlüsse wurden bis Ende 2017 vom Fall-Monitoring erfasst. In leitfadengestützten Befragungen bewerteten SfU- und IBB-BeraterIn (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 liefern die qualitativen Aussagen der Befragten wesentliche Hinweise über förderliche und hinderliche Faktoren der Umsetzung sowie für eine allfällige Weiterentwicklung der IBB.

#### 5.1 Sehr hohe Gesamtzufriedenheit bzw. Gesamtnutzen

Insgesamt ist die Zufriedenheit mit der IBB über den Zeitablauf konstant und auf einem sehr hohen Niveau. Die Durchschnittsbewertungen zu den einzelnen Fragestellungen streuen zwischen den Werten 1,03 und 1,85.

<sup>4</sup> Siehe <https://unternehmen.ams.at>

Die Gesamtzufriedenheit fällt bei den SfU-BeraterInnen und UnternehmensvertreterInnen am höchsten aus. Erstere betonen die gute Zusammenarbeit zwischen allen AkteurInnen, letztere heben den Beratungszugang (»Blick von außen«, breite Einbindung der MitarbeiterInnen) und die Kompetenz der BeraterInnen hervor.

Die IBB-BeraterInnen sind in der Gesamtbeurteilung der IBB leicht kritischer, die Betriebsräte und Betriebsrätinnen am relativ kritischsten. Letztere ist zum Teil höheren Erwartungen an die Geschäftsleitungen (und weniger an die IBB) geschuldet.

#### 5.2 IBB als Instrument des SfU

Wie gut die IBB in das Angebotsportfolio des SfU integriert ist, zeigt auch das hohe Engagement der SfU-BeraterInnen während des Beratungsprozesses: 71 Prozent aller Erstgespräche und 74 Prozent aller Follow-ups fanden unter deren Beteiligung statt. Damit ist es gelungen, die IBB als Instrument des SfU zu etablieren und die betrieblichen Angebote des AMS zu präsentieren.

*»Viele der Erstgespräche sind ein idealer Einstieg für mich. Ich lerne die Unternehmen und deren Ausgangssituation sehr schnell kennen, und der Beziehungsaufbau zu den AnsprechpartnerInnen geht ganz leicht, da diese begeistert vom Angebot der IBB sind.«*

SfU-BERATERIN

#### 5.3 Bedarfsgerechte IBB-Konzeption

In der Bewertung der IBB-Phasen durch die Unternehmen schneidet die Themenberatung, der umfangreichste Teil der Beratung, am besten ab und bestätigt somit die grundsätzliche Konzeption der IBB. Nur knapp weniger gut werden das Follow up sowie der Impuls-Check eingeschätzt. Beim Follow-up zeigt sich, dass dieser in Einzelfällen nicht zur passenden Zeit erfolgt (weil Umsetzungen der geplanten Maßnahmen noch nicht gestartet oder abgeschlossen sind) oder dessen Stellenwert für die Unternehmen manchmal nicht klar ist. Der Impuls-Check bietet Potenzial bezüglich einer klareren Ausdifferenzierung – im Sinne einer expliziten »Kurzberatung« bzw. eines fundierten Einstieges in die vertiefende Themenberatung.

#### 5.4 Höchster Gesamtnutzen bei Mikro-Unternehmen

Mikro-Unternehmen (mit bis zu zehn zehn Beschäftigten) bewerten in der Regel den Gesamtnutzen und die einzelnen Beratungsphasen der IBB höher als die größeren Betriebe. Hier wird deutlich, dass vielfach kleine Impulse bei Kleinstbetrieben oft große (innerbetriebliche) Wirkung erzielen, wiewohl der arbeitsmarktpolitische quantitative Effekt (gemessen an zusätzlicher Qualifizierung, neuen offenen Stellen oder Integration von Zielgruppen) aufgrund der Betriebsgröße naturgemäß bescheidener ist.

#### 5.5 Größere Betriebe und längere Beratung von SfU- und IBB-BeraterInnen besser bewertet

IBB-BeraterInnen beurteilen den Einsatz der Methoden und Tools bei größeren Betrieben besser als bei kleineren. Das gilt auch für die Einschätzung der SfU- und IBB-BeraterInnen hinsichtlich ihrer Zusammenarbeit mit den Unternehmen.

Nicht ganz so eindeutig, aber tendenziell ähnlich, erfolgt die Einschätzung der SfU-BeraterInnen bezüglich des Beitrages der IBB zur KundInnenbindung, zur Erreichung der arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen und zur höheren Inanspruchnahme von AMS-Dienstleistungen. In aller Regel gilt: Wenn mehrere Phasen der Beratung durchlaufen werden und bei größeren Betrieben fällt die Bewertung besser aus.

### 5.6 Voraussetzungen einer erfolgreichen IBB-Beratung

Insgesamt lässt sich sagen, dass eine Beratung dann erfolgreich ist, wenn:

- die IBB vom Unternehmen als Chance wahrgenommen wird;
- der »Blick von außen« explizit erwünscht ist und nicht als Irritation gesehen wird;
- die Involvierung des SfU schon ab dem Erstgespräch stattfindet;
- es zu einer verbindlichen Zusammenarbeit aller AkteurInnen kommt;
- es den BeraterInnen mit Hilfe passender Methoden und Tools und dem Einsatz von ExpertInnen und gut aufbereiteter Unterlagen gelingt, die Bedürfnisse des Unternehmens zu identifizieren und die richtigen Maßnahmen einzuleiten, und
- die Einbindung von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Organisations- und Hierarchieebenen des Betriebes stattfindet.

### 5.7 Hohe arbeitsmarktpolitische Resonanz der IBB

Welche arbeitsmarktpolitische Wirkung die IBB entfaltet, wird mit Hilfe des externen Wirkungsmonitorings von Synthesis Forschung erhoben. Erste Aussagen einer »Resonanz-Analyse« vom Sommer 2017 zeigen, dass rund die Hälfte der Unternehmen resonant auf die IBB reagiert hat. Das heißt, sie veränderten bereits während der Beratungsdauer ihr Verhalten bei Neuaufnahmen von MitarbeiterInnen auf arbeitsmarktpolitisch affine Weise. Circa elf Prozent wiesen sogar eine hohe Resonanz auf. Das heißt, es konnte eine überproportionale Entwicklung in der Beschäftigung von Älteren (45+), von Frauen und von Personen mit Pflichtschulabschluss – also den Zielgruppen des Impulsprogrammes – festgestellt werden.

Eindeutig war auch der Zusammenhang bezüglich Inanspruchnahme des Qualifizierungsinstrumentes QBN (= »Qualifizierungsförderung für Beschäftigte«). Je resonanter die Unternehmen sind, desto häufiger fanden Qualifizierungen statt und wurden QBN-Förderungen in Anspruch genommen.

## 6 Resümee und Ausblick

Nach gut zwei Jahren Programmumsetzung lautet ein erstes Resümee: Die Gesamtausrichtung der IBB wurde von den Unternehmen gut angenommen. Sowohl die Online-Abfrage des AMS bei den Unternehmen zur Teilnahmezufriedenheit als auch das

IBB-interne Fall-Monitoring liefern sehr gute Rückmeldungen und zeigen, dass die IBB Unternehmen und Beschäftigte bei betrieblichen Anpassungsprozessen unterstützt und damit die Arbeitsplatzsicherheit erhöht wird.

### 6.1 Success-Stories

Die IBB setzt Impulse für eine arbeitsmarktaffine Personalpolitik, verändert Strukturen und Haltungen in den Betrieben und führt in sehr vielen Fällen bereits unmittelbar zu konkreten Ergebnissen. Beispielsweise werden zusätzliche offene Stellen geschaffen, Lehrlinge neu aufgenommen, neue Arbeitszeitmodelle erarbeitet, MitarbeiterInnen qualifiziert, AMS-Förderungen zusätzlich in Anspruch genommen, weibliche Lehrlinge in technischen Berufen eingesetzt oder die Stelle eines/einer HR-Verantwortlichen neu geschaffen.

Die IBB hat es dem AMS ermöglicht, auf Veränderungen des Arbeitsmarktes zu reagieren und insbesondere für Tourismusbetriebe und die aufkommende Fachkräfteknappheit neue flankierende Angebote für UnternehmenskundInnen zu entwickeln und einzusetzen. Die IBB erreicht, wie geplant, in hohem Maße Klein- und Mittelunternehmen und unterstützt sie dabei, HR-Basics einzuführen und ihre Personalpolitik entsprechend der Zielsetzungen der IBB neu auszurichten. Zentrales Thema der IBB ist die »Betriebliche Weiterbildung« (WB). Darüber hinaus fungiert sie in zahlreichen Fällen für SfU-BeraterInnen als »Türöffner« für Betriebe und ermöglicht es ihnen, durch punktuelle Teilnahme am Beratungsprozess die Unternehmensrealitäten besser zu verstehen, Bedarfe der Betriebe zu erkennen, die betriebsnahen Angebote des SfU danach auszurichten und ihre KundInnenbeziehung zu verbessern. Nicht zuletzt zeigt eine erste Resonanz-Analyse, dass IBB-Betriebe insbesondere im Hinblick auf arbeitsmarktpolitische Zielgruppen ihr Einstellungsverhalten positiv verändern und Qualifizierung sowie QBN-Inanspruchnahme bei diesen Betrieben deutlich zunehmen.

### 6.2 Tausend weitere Betriebe im Programm

Bis 31. Dezember 2018 können Betriebe noch mit einer IBB-Beratung starten, damit bis zum Programmende im September 2019 die Beratungen in den Unternehmen vollständig und zeitgerecht abgeschlossen werden können. Für das gesamte Jahr 2018 wird mit einer Aufschließung von weiteren tausend Betrieben in die IBB gerechnet. Damit wären über die gesamte IBB-Periode mit rund 4.200 Betrieben Erstgespräche geführt und etwa 1.680 Unternehmen ausführlich zu personalwirtschaftlichen Fragestellungen mit arbeitsmarktpolitischer Relevanz beraten worden.

Mit durchschnittlich mehr als 100 Erstgesprächen und rund 35 Betriebsberatungen pro Monat setzt das AMS mit der IBB also einen deutlichen Akzent für eine betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik in Österreich.



**Aktuelle Publikationen der Reihe »AMS report«**  
**Download unter [www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at) im Menüpunkt »E-Library«**



AMS report 120/121  
*Regina Haberfellner, René Sturm*  
**Die Transformation der Arbeits- und Berufswelt**  
 Nationale und internationale Perspektiven auf (Mega-)Trends am Beginn des 21. Jahrhunderts

ISBN 978-3-85495-596-0



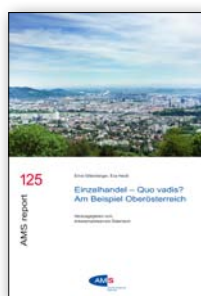
AMS report 122  
*Ferdinand Lechner, Walter Reiter, Petra Wetzel, Barbara Willsberger*  
**Die experimentelle Arbeitsmarktpolitik der 1980er- und 1990er-Jahre in Österreich**  
 Rückschlüsse und Perspektiven für Gegenwart und Zukunft der aktiven Arbeitsmarktpolitik

ISBN 978-3-85495-598-7



AMS report 123/124  
*Karin Steiner, Monira Kerler*  
**Trends und Bedarfe in der österreichischen Bildungs- und Berufsberatung**

ISBN 978-3-85495-599-5



AMS report 125  
*Ernst Gittenberger, Eva Heckl*  
**Einzelhandel – Quo vadis? Am Beispiel Oberösterreich**

ISBN 978-3-85495-601-0



AMS report 126  
*Andrea Egger-Subotitsch, Martin Stark*  
**Inklusionsbetriebe in Deutschland – Analysen und Rückschlüsse für Österreich**

ISBN 978-3-85495-602-9



AMS report 127  
*Regina Haberfellner, Brigitte Hueber*  
**Arbeitsmarkt- und Berufstrends im Gesundheitssektor unter besonderer Berücksichtigung des medizinisch-technischen Bereiches**

ISBN 978-3-85495-603-7

**[www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at)**

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

**Anschrift des Autors**

Mag. Ehrenfried Natter  
 ÖSB Studien & Beratung gGmbH  
 Meldemannstrasse 12–14, 1200 Wien  
 Tel.: 01 33168-0  
 E-Mail: [office@oesb-sb.at](mailto:office@oesb-sb.at)  
 Internet: [www.oesb-sb.at](http://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](http://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](mailto:verlag@communicatio.cc), Internet: [www.communicatio.cc](http://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

Juli 2018 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

