AK Wien / AMS Wien / WAFF

„Offen gesagt –
Dialogforum zum Wiener Arbeitsmarkt 2017“

Fokusgruppen und Interviews zu den Sichtweisen von VertreterInnen von Arbeitgeberorganisationen

Endbericht

Mag.ª Ursula Breitenfelder

Mag.ª Isabella Kaupa

melange
SUSTAINABLE
CONSULTING

Wien, Jänner 2018

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 3

Kurzfassung 4

1 Zielsetzung und methodisches Vorgehen 4

2 Eckdaten und Soziodemografie 16

3 Beschreibung der Unternehmen und Personalstrategie 19
- 3.1 Anforderungen der Unternehmen an Beschäftigte: Arbeitsfähigkeit als Basis 20
- 3.2 Personalstrategie der Unternehmen 26
- 3.3 Typologie der Unternehmen 31

4 Beschreibung der BewerberInnen 32
- 4.1 Fachkräfte 32
- 4.2 Hilfskräfte 34
- 4.3 BewerberInnen ohne einschlägige Qualifikation für qualifiziertere Tätigkeiten 35
- 4.4 BewerberInnen mit versus ohne Motivation 36
- 4.5 BewerberInnen, die nicht job-fit wirken 37
- 4.6 Asylberechtigte und BewerberInnen mit Migrationshintergrund 37
- 4.7 BewerberInnen 50plus 38

5 Personalsuche und Personalauswahl 40
- 5.1 Personalsuche ohne AMS 40
- 5.2 Kompromisse bei der Personalauswahl 40
- 5.3 Feststellung der Eignung 42

6 AMS-Dienstleistungen aus Sicht der Unternehmen 43
- 6.1 Personalsuche über AMS 43
- 6.2 Persönliche Betreuung 43
- 6.3 e-AMS und e-Jobroom 45
- 6.4 Beurteilung Eingliederungsbeihilfe und Unterstüzung bei Förderansuchen 45
- 6.5 Vom AMS vermittelte unpassende oder unmotivierte BewerberInnen 46
- 6.6 Unterschiede in Betreuung und Schnittstellen 49

7 Haltung der Unternehmen zu Qualifizierung 50
- 7.1 Personalentwicklung und Qualifizierung im Unternehmen 50
- 7.2 Lehrlingsausbildung im Betrieb 51
- 7.3 Überbetriebliche Lehrausbildung 52
- 7.4 Wahrnehmung WAFF-Förderungen 53
- 7.5 Bedarfe an Qualifizierungsförderung 54

8 Sichtweisen auf politische Steuerung und Gestaltung 56
- 8.1 Lohnkosten und „Sozialleistungen“ 56
- 8.2 Weitere Vorschläge und Anliegen 57

9 Schlussfolgerungen und Hypothesen 58

Einleitung

Im vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse des qualitativen Monitorings „Offen gesagt – Dialogforum zum Wiener Arbeitsmarkt 2017“ dargestellt.

Vorangestellt ist eine **Kurzfassung der Studie**, die dazu dienen soll, sich rasch einen Überblick über die zentralen Ergebnisse der Studie zu verschaffen.

Im **ersten Kapitel** werden die **Zielsetzung des Projekts und das methodische Vorgehen** erläutert. Danach, in **Kapitel zwei**, sind die wichtigsten **Eckdaten zu den Unternehmen** nachzulesen.

In den Kapiteln drei bis acht werden die Ergebnisse der Studie detailliert beschrieben.

Die Ergebnisdarstellung startet im **dritten Kapitel** mit einer **Beschreibung der Unternehmen und deren Personalstrategie.** Hier wird erläutert, wie sich die Unternehmen in Bezug auf Personalauswahl voneinander unterscheiden und was aus Unternehmenssicht die wichtigsten Anforderungen an BewerberInnen sind. Außerdem ist in diesem Kapitel eine Typologie der Unternehmen nachzulesen, die je nach Marktpotenzial und Ressourcen für Personalagenden unterschiedlich professionalisierte Unternehmenstypen unterscheidet.

Im **vierten Kapitel** folgt eine **Typologie von BewerberInnen**, die aus den Sichtweisen und Schilderungen der befragten Unternehmen herausgearbeitet wurde. Hier werden auch die in den Gesprächen thematisierten Lösungsmöglichkeiten bei den einzelnen Zielgruppen für eine bessere Passung zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt dargestellt.

Das **fünfte Kapitel** schildert Herangehensweise in der **Personalsuche und Personalauswahl** inklusive Kompromissen, die die Unternehmen einzugehen bereit sind.

Dem Thema **AMS-Dienstleistungen aus Sicht der Unternehmen** ist das **sechste Kapitel** gewidmet. Hier sind auch die Ergebnisse zur Personalsuche über das AMS zusammengefasst.

Das **siebente Kapitel** befasst sich mit der **Haltung der Unternehmen zu Qualifizierung**.-Hier geht es um Weiterbildungsangebote in den Unternehmen sowie um die Einstellungen der Unternehmen zur Lehrlingsausbildung und zu Angeboten des WAFF.

Im **achten Kapitel** werden noch **Sichtweisen auf die politische Steuerung und Gestaltung** thematisiert, hier geht es vor allem um die Bewertung des arbeitsmarktpolitischen Instruments „Eingliederungsbeihilfe“ sowie um Zusammenhänge zwischen Lohnnebenkostensenkung und „Sozialleistungen“ aus Sicht der InterviewpartnerInnen.

Im **neunten und letzten Kapitel** sind schließlich die **Schlussfolgerungen und Hypothesen** der Forscherinnen zu möglichen Handlungsfeldern nachzulesen. Diese sollen als Diskussionsgrundlage für die beauftragenden Institutionen für weitere Schritte dienen.

Kurzfassung

Ziel des Projekts „Offen gesagt 2017“ war es, eine **ergänzende Perspektive auf Arbeitsuche, Qualifizierung und AMS-Dienstleistungen durch Unternehmen** zu erhalten. Im Fokus standen wie in den Jahren zuvor ausgewählte Zielgruppen des AMS und deren Herausforderungen bei der Arbeitsuche am Wiener Arbeitsmarkt. Diesmal wurde der Schwerpunkt insbesondere auf **Arbeitsuchende 50plus** sowie auf **asylberechtigte Arbeitsuchende** gelegt. Befragt wurden allerdings diesmal nicht die Betroffenen selbst, sondern **Personalverantwortliche von Kleinst- und Kleinunternehmen mit unter 50 Beschäftigten**.

Die Ergebnisse des Projekts dienen als Grundlage für die **Weiterentwicklung und Verbesserung von AMS-Dienstleistungen** sowie **für die arbeitsmarktpolitische Interessenpolitik**, um daraus Maßnahmen ableiten zu können, die der Beschäftigung und der Höherqualifizierung von Arbeitsuchenden zugutekommen.

Methodisches Vorgehen

Es wurden insgesamt **20 qualitative Interviews mit Personalverantwortlichen aus Kleinst- und Kleinbetrieben in drei ausgewählten Wiener Bezirken** durchgeführt (1. Bezirk, 10. Bezirk und 16. Bezirk) und inhaltsanalytisch ausgewertet. Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde auf einen guten Branchenmix geachtet. Ausgewählt wurden insbesondere jene Branchen, die für die **Beschäftigung von Arbeitsuchenden 50plus und asylberechtigten Arbeitsuchenden** relevant sind.

Eckdaten und Soziodemographie

Von den befragten Unternehmen sind insgesamt ein Viertel **Handwerks- und Gewerbebetriebe** (Bau, Tischlerei, Glaserei, Bäckerei), ein weiteres Viertel ist aus **Gastronomie und Hotellerie** und ein weiteres Viertel ist aus dem **öffentlich geförderten Kultur-, Bildungs- und Sozialbereich** (Kindergarten, Erwachsenenbildung, Ausstellung, Flüchtlingshilfe). Die restlichen 25% kommen aus dem **Dienstleistungssektor** (juristische und IT-Dienstleistungen, Handel und Fahrschule).

30% der befragten KMUs sind Kleinstunternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten und 70% sind Kleinunternehmen mit 10-49 MitarbeiterInnen. Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen (13 von 20) beschäftigten zum Zeitpunkt der Untersuchung ältere ArbeitnehmerInnen 50plus.

Da bei dieser Untersuchung insbesondere die Haltung der Kleinst- und Kleinunternehmen zur Beschäftigung von Arbeitsuchenden 50plus und Asylberechtigten interessierte, wurde darauf geachtet, auch mit Unternehmen zu sprechen, die Erfahrungen mit Eingliederungsbeihilfen für diese Zielgruppen gemacht hatten. 10 Unternehmen bezogen bereits Eingliederungsbeihilfe für Ältere 50plus, 3 nahmen Eingliederungsbeihilfen für Asylberechtigte in Anspruch.

Ein Drittel der befragten Kleinst- und Kleinunternehmen haben ihren Firmensitz im 1. Wiener Gemeindebezirk (Innere Stadt), ein weiteres Drittel ist im 10. Bezirk (Favoriten) ansässig und ein weiteres Drittel hat den Unternehmensstandort im 16. Bezirk (Ottakring). Durch diese Streuung ergeben sich auch unterschiedliche KundInnengruppen, die wiederum Auswirkungen auf die Anforderungen an die Beschäftigten haben.

Die **Ergebnisse** wurden in sechs Kapiteln strukturiert, deren Inhalt hier gerafft zusammengefasst wird:

1. Beschreibung der Unternehmen und Personalstrategie

Die Anforderungen der Unternehmen an BewerberInnen lassen sich, angelehnt an das „Haus der Arbeitsfähigkeit" von Juhani Ilmarinen, so zusammenfassen: Die Basis-Skills für einen Job sind **körperliche**, vor allem aber **psychisch-mentale Gesundheit** sowie **Motivation und Lernbereitschaft.** Dabei werden Faktoren, die dem scheinbaren Motivationsmangel zugrunde liegen können, von den Unternehmen kaum reflektiert. Bei den **Qualifikationen** scheinen die **sozialen Kompetenzen** wie etwa Teamfähigkeit im Zweifelsfall entscheidender als die fachlichen Qualifikationen für eine Einstellung zu sein. Welche Qualifikationen für einen Job als notwendig erachtet werden, ist abhängig von der Tätigkeit. **Gut ausgebildete Fachkräfte** werden in vielen Bereichen gesucht (Baugewerbe und Handwerk, Elementar- und Sozialpädagogik, IT-Bereich etc.). Die Unternehmen bezeichnen dabei das **fachliche Können als wichtiger als die formale Qualifikation**, was negative Folgen für die Gehaltseinstufung der Beschäftigten haben kann (speziell im handwerklichen Bereich oder in der Gastronomie). Eine wichtige Voraussetzung für viele Jobs, vor allem bei KundInnenkontakt, sind gute **Deutschkenntnisse**. Für Betriebe, die viele ausländische KundInnen haben (etwa in der Innenstadt oder im IT-Bereich), sind auch Englischkenntnisse wichtig.

Was die **Zusammensetzung der Belegschaften** betrifft, so kann festgehalten werden: Ein **kultureller Mix** ist mittlerweile in vielen Unternehmen üblich, bei der Durchmischung in Bezug auf **Geschlecht und Alter** gibt es teilweise noch **traditionelle Haltungen** und Strategien. Und es scheint auch nicht einfach zu sein, festgefahrene Pfade zu verlassen. So berichten einige der befragten Personalverantwortlichen, dass es in traditionell **weiblich besetzten Branchen** wie der Elementarpädagogik oder im Handel **schwierig sei Männer zu finden**, und dass es umgekehrt in **männlich dominierten Berufen noch wenige Frauen** gebe, die sich beispielsweise für Jobs im IT-Bereich oder in Fahrschulen bewerben würden.

In Bezug auf das **Führungsverständnis und die Personalstrategie** wurden folgende Themen analysiert: Qualifizierungsangebote und Personalentwicklung, Lehrlingsausbildung, Arbeitszeitmodelle, soziale Haltung und Zukunftsoptimismus. Dabei wurde folgender Zusammenhang sichtbar: **Je größer das Marktpotenzial des Unternehmens ist, desto professioneller agiert in der Regel die Geschäftsführung**. Weitere wichtige Faktoren für Offenheit und Flexibilität bei der **Personalauswahl** sind eine **soziale Haltung** und eine **positive Zukunftsvision** für das Unternehmen. Ob die Unternehmen das haben, wird beispielsweise daran sichtbar, inwieweit sie bereit sind, auf **Arbeitszeitwünsche** der BewerberInnen einzugehen oder inwieweit sie **Älteren oder Personen ohne perfekte Deutschkenntnisse eine Chance geben**. Eine gute Altersdurchmischung im Team wird zum Beispiel von der Hälfte der Befragten als Bereicherung angesehen, ebenso ein guter Mix an Frauen und Männern. Ob Arbeitszeitwünsche berücksichtigt werden, ist stark branchenabhängig. In der Gastronomie oder im Handel gebe es kaum Kompromissmöglichkeiten, was die Lage der Arbeitszeit betrifft. Teilzeitarbeit wird bereits in vielen Bereichen angeboten, vor allem in Berufsfeldern, wo die BewerberInnen dies selbst nachfragen.

Aus dem unterschiedlichen Professionalisierungsgrad in Bezug auf Führung und Personalstrategie ergeben sich **unterschiedliche Typen von KMUs** mit unter 50 Beschäftigten: Social Enterprises, innovative Unternehmen mit hohem Marktpotenzial, Unternehmen mit für die Gesellschaft

wichtigen Dienstleistungen, (traditionelle) Unternehmen mit mittlerem und traditionelle KMUs mit geringem Marktpotenzial. Während Social Enterprises und innovative Unternehmen mit hohem Marktpotenzial sich sehr bewusst und analytisch mit Personalsuche und Personalentwicklung auseinandersetzen, werden diese Aufgaben von traditionellen (Handwerks)Betrieben mit unklarer Zukunftsvision kaum wahrgenommen.

2. Beschreibung der BewerberInnen

Aus den Sichtweisen und Schilderungen der befragten Unternehmen wurde auch eine „**Typologie der BewerberInnen“** herausgearbeitet. Sie folgt den Bedürfnissen und Erwartungen der Unternehmen hinsichtlich **Qualifikation, Motivation und Job-Fitness** der BewerberInnen sowie dem Forschungsinteresse hinsichtlich zweier Gruppen: **Asylberechtigte** bzw. BewerberInnen mit Migrationshintergrund sowie **Arbeitsuchende 50plus**. Beschrieben wird hier auch, welche Lösungsmöglichkeiten die Personalverantwortlichen bei den einzelnen Zielgruppen für eine bessere Passung zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt sehen.

Fachkräfte mit einschlägiger formaler Qualifikation werden von den Unternehmen dringend gesucht und schwer gefunden. Angesprochene Themen zur Lösung der Problematik waren: **Lehrlingsausbildung für Unternehmen attraktiver und hilfreicher zu gestalten**, **treffsicherere Berufsausbildung** vor allem auch im (geförderten) zweiten Bildungsweg bzw. bei Umschulungen, **Beseitigung von Ausbildungshürden** sowie **schnellere Arbeitsbewilligungen für Fachkräfte aus dem Ausland.** Dass auch eine **Attraktivierung des jeweiligen Jobs** zu höheren Chancen führt, das gewünschte Personal zu finden, ist vielen Unternehmen klar, wobei sie ihre Möglichkeiten als Kleinst- und Kleinbetriebe im Vergleich zu größeren und großen Unternehmen als relativ eingeschränkt sehen. Eine genannte Maßnahme in der aktuellen „ Problembranche“ Gastronomie ist **Zeit in die Erstellung des wöchentlichen Dienstplans zu investieren**, um Wünsche der MitarbeiterInnen möglichst gut berücksichtigen zu können.

Bei **BewerberInnen für niedrig qualifizierte Tätigkeiten** entsteht dagegen häufig das Problem der „Bewerbungsflut“ – sehr viele Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Stelle. Diese Tätigkeiten sind oft wenig attraktiv, ebenso die Bezahlung. Vor allem bei Teilzeitbeschäftigung ist der Unterschied zwischen dem Gehalt und der Höhe von „Sozialleistungen“ (= Arbeitslosengeld und andere öffentliche Leistungen/Zuschüsse/Beihilfen) sehr gering, was den Anreiz, Jobs in diesem Bereich anzunehmen, nochmals vermindert. Hier arbeiten auch häufiger Menschen mit schlechteren Deutschkenntnissen. Manchen BewerberInnen fehle nicht nur eine formale Ausbildung, sondern auch eine gute Basisbildung.

Aber auch Hilfstätigkeiten könnten attraktiver gestaltet werden: Neben Rahmenbedingungen wie Arbeitsklima oder Arbeitsorganisation scheinen auch **Aufstiegsperspektiven** für BewerberInnen wichtig zu sein. Dafür braucht es nicht nur **innerbetriebliche Förderung**, sondern auch eine **Verbesserung der Deutschkenntnisse, Basisbildung** sowie **berufsnahe Qualifizierung**. Schließlich würden durch eine **Lohnnebenkostensenkung** auch **höhere Gehälter** im Bereich der Hilfstätigkeiten ermöglicht.

Eine dritte Gruppe besteht aus **BewerberInnen für qualifiziertere Tätigkeiten, aber ohne einschlägige formale Ausbildung**, beispielsweise im Verkauf oder im Service (Gastronomie). Die meisten Unternehmen haben – abgesehen von den gesuchten Fachkräften und dort, wo formale Qualifikationen gesetzlich vorgeschrieben sind – eher geringe Ansprüche an eine formale Ausbildung. Im Vordergrund stehen stattdessen **Motivation, Können/Erfahrung**, tätigkeitsabhängig **gute bis sehr gute Deutschkenntnisse, Allgemeinbildung** („Rechnen, Schreiben, Lesen"), **soziale Kompetenzen** („Etikette", Manieren, Höflichkeit), gelegentlich auch Matura oder Lehrabschluss. Das **Anlernen von nicht einschlägig qualifizierten MitarbeiterInnen** stellt für viele Betriebe kein Problem dar.

Für diese Tätigkeiten brauchen Arbeitsuchende nicht unbedingt Ausbildungen oder formale Abschlüsse, sondern vielmehr die Förderung von Motivation und Interesse für die Tätigkeit/den Betrieb, Bewerbungskompetenzen, Soziale Kompetenzen, Deutschkenntnisse und Basisbildung (Mathematik, Schreiben, Lesen).

UnternehmerInnen unterscheiden zwischen **motivierten und interessierten** und weniger **motivierten und weniger interessierten BewerberInnen.** In der Bewerbungssituation zeichnen sich **BewerberInnen,** die als motiviert und engagiert wahrgenommen werden, vor allem dadurch aus, dass sie sich für die Tätigkeit, die Stelle und das Unternehmen interessieren und informiert sind sowie durch Sorgfalt bei den Bewerbungsunterlagen und Achten auf die Bewerbungsanforderungen. Im Gegensatz dazu wird **BewerberInnen mangelnde Motivation zugeschrieben**, wenn sie diese Sorgfalt nicht an den Tag legen oder sich beim Bewerbungsgespräch desinteressiert oder uninformiert im Hinblick auf Tätigkeit, Stelle oder Unternehmen zeigen. Nicht vorhandene Motivation wird auch jenen BewerberInnen zugeschrieben, die nicht zum Bewerbungsgespräch kommen oder die nur einen Stempel auf einer Liste für das AMS haben wollen („Stempelsammler"). Aus der Wichtigkeit der Motivation als Entscheidungskriterium **lässt sich für Arbeitsuchende ableiten, dass diese, um eine Stelle zu bekommen, neben allen anderen Voraussetzungen glaubhaft vermitteln können müssen, dass sie motiviert und engagiert sind. Unterstützend** könnten hier **gute Bewerbungstrainings** sein, in denen auch die Wichtigkeit des Interesses und der Informiertheit thematisiert wird.

Schließlich nehmen die befragten Personalverantwortlichen immer wieder **BewerberInnen** wahr**, die aus körperlichen oder psychischen Gründen nicht job-fit wirken.** Die Unternehmen suchen MitarbeiterInnen, die ihre Aufgaben physisch und psychisch bewältigen können und BewerberInnen, bei denen UnternehmerInnen befürchten, dass sie dazu nicht in der Lage sein werden, werden tendenziell nicht eingestellt. Dies trifft auch auf BewerberInnen zu, bei denen ein Alkoholproblem vermutet wird.
Das bedeutet für Arbeitsuchende, dass Betriebe neben anderen Kriterien auch darauf achten, ob die BewerberInnen für die gewünschte Tätigkeit körperlich und psychisch fit sind und spricht im Bedarfsfall für Unterstützungsmaßnahmen und Angebote wie beispielweise Fit2Work oder Beratungs- und Betreuungseinrichtungen (BBEs).

Asylberechtigte und BewerberInnen mit Migrationshintergrund: Migrationshintergrund per se scheint für die Unternehmen kein Entscheidungskriterium bei der Personalauswahl zu sein. Allerdings erwarten die meisten Unternehmen **gute bis sehr gute Deutschkenntnisse, vor allem in Bereichen**

mit Kundenkontakt. Auch bei Hilfstätigkeiten wird ein Basislevel an Deutschkenntnissen erwartet, um Verständigung am Arbeitsplatz und Arbeitsanweisungen zu ermöglichen.
Dass einigen Branchen (IT, Gastronomie) und Betrieben im ersten Bezirk auch **Englisch-Kenntnisse** sehr wichtig sind, könnte asylberechtigten BewerberInnen bei der Arbeitsuche entgegenkommen. Auch dass einige Befragte auffallend hohe Motivation und Engagement besonders bei neu zugewanderten Menschen mit Migrations- oder Fluchthintergrund wahrnehmen. Die **Anerkennung von im Ausland erworbenen Ausbildungen oder Kompetenzen** wäre auch eine Lösung für die Problematik des Fachkräftemangels, die auch den betroffenen Arbeitsuchenden nützt. Auch **Lockerungen bei formalen gesetzlichen Grundvoraussetzungen für bestimmte Berufe** wären eine angesprochene Möglichkeit, damit auch Asylberechtigte als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen können. Aufbauend auf der Erwartung von guten bis sehr guten Deutschkenntnissen sehen jedoch die befragten UnternehmerInnen **Deutschkurse als die wichtigste Fördermaßnahme für Asylberechtigte und Arbeitsuchende mit Migrationshintergrund**.

BewerberInnen 50plus: Rund die Hälfte der KMUs findet es **wichtig und möglich, MitarbeiterInnen über 50 Jahre** einzustellen und weiter zu beschäftigen, denn Ältere bringen **Erfahrung** mit, sie haben **fachliche und soziale Skills**, von denen Jüngere profitieren können und **Ältere bringen Ruhe ins Team.** Auch einen **Mix von älteren und jüngeren MitarbeiterInnen im Team** zu haben, wird als Ressource gesehen und von einigen Unternehmen angestrebt.
Allerdings werden auch viele Gründe genannt, die dagegen sprechen, Arbeitsuchende 50plus anzustellen: Zum einen die **körperliche Anstrengung** in manchen Branchen (Gastronomie, Handwerk, Arbeit mit Jugendlichen). Vor allem aber die Gehaltskosten: **Viel Erfahrung = zu teuer.** Die im Vergleich zu jüngeren BewerberInnen höheren Gehaltsansprüche sind für die Personalverantwortlichen nachvollziehbar, jedoch für viele Unternehmen nicht leistbar. Schließlich gehen einzelne der befragten UnternehmerInnen davon aus, dass es mit zunehmendem Alter **häufigere und/oder längere Krankenstände** gibt oder dass mit zunehmendem Alter auch die **Flexibilität abnimmt**.
Ältere Arbeitsuchende brauchen nach Ansicht der Befragten **altersadäquate Jobs**. Viele UnternehmerInnen sprechen sich für eine **noch stärkere Förderung der Altersteilzeit** aus und manche für eine **Ausweitung auf neu einzustellende** statt nur auf bestehende **MitarbeiterInnen**. Für die Anstellung von älteren Arbeitsuchenden wäre außerdem **eine dauerhafte Lohnsubvention**, die die Mehrkosten im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten ausgleicht, ein deutlich höherer Anreiz als die Eingliederungsbeihilfe.

3. Personalsuche und Personalauswahl

Viele der befragten Unternehmen suchen Personal über das AMS, manche aber auch nicht (mehr). Zusätzlich oder statt der Personalsuche über das AMS wenden die befragten UnternehmerInnen folgende Suchstrategien an: **Empfehlungen und Kontakte, soziale Netzwerke**, **Internet-Job-Plattformen**, die **eigene Homepage**, **Aushänge in Ausbildungsstätten**, **Zeitungsinserate** sowie der Rückgriff auf in Evidenz gehaltene **Initiativbewerbungen** und **Bewerbungen früherer Stellenausschreibungen**.

Sehr vielen Personalverantwortlichen ist bewusst ist, dass ihre Suchprofile eine Idealversion darstellen und immer **Kompromisse** gemacht werden müssen. Dabei sind die Kompromissmöglichkeiten und -vorstellungen sehr stark branchen- und unternehmensspezifisch, in jeweils mehreren Unternehmen gibt es jedoch **Kompromisse bei Deutschkenntnissen,** bei **fehlendem formalem Abschluss,** bei **bestimmten fehlenden fachlichen Anforderungen** (wenn dafür Lernbereitschaft vermutet wird), bei der **Arbeitszeit** und bei **körperlich anstrengenden Tätigkeiten.**

Um die **Eignung der BewerberInnen für die Tätigkeit festzustellen**, betonen fast alle UnternehmerInnen die Wichtigkeit des **Probemonats oder der Probezeit.** Von einigen UnternehmerInnen werden auch **„Probetage" oder „Schnuppertage"** oder eine beim AMS angemeldete **Arbeitserprobung** gemacht.

In einigen Branchen (Gastronomie, Hotellerie) scheint es durchaus auch üblich, für die Einschätzung eines Bewerbers/einer Bewerberin **bei vorherigen ArbeitgeberInnen nachzufragen**.

4. AMS-Dienstleistungen aus Sicht der Unternehmen

Viele, aber nicht alle der befragten UnternehmerInnen **suchen Personal über das AMS**, die Arten der Nutzung sind dabei sehr unterschiedlich.

Der **e-Jobroom** wird aktiv durch Einstellen von Inseraten und passiv für die Suche nach BewerberInnen genutzt. Die **Zufriedenheit mit e-AMS und e-Jobroom** ist unterschiedlich und dürfte auch von den digitalen Kompetenzen der Personalverantwortlichen abhängen.

Die meisten befragten Unternehmen haben **eine/n persönliche/n BetreuerIn beim AMS** und sind damit **sehr zufrieden.** Besonders **positiv** wird hervorgehoben, dass der/die **AMS-BetreuerIn das Inserat online stellt,** eine s**ehr schnelle Reaktionszeit** bei Inseraten und Förderanfragen, gute, schnelle und einfach funktionierende **Abwicklung von Förderungen (zB Eingliederungsbeihilfen), proaktives** Nachfragen sowie Vorauswahl und Filterung. Mit den persönlichen BetreuerInnen scheint es **gute Kooperationsbeziehungen** zu geben und die persönliche Beziehung ist sehr wichtig.

Besonders zufrieden sind UnternehmerInnen, wenn es eine **funktionierende Vorauswahl** von BewerberInnen gibt. Hier gibt es jedoch auch Kritik und Wünsche nach einer besseren Vorauswahl, einem besseren Matching oder einer besseren Vorabklärung mit den BewerberInnen. Die meisten Unternehmen überlegen **relativ genau, wie sie Personal suchen und bei welchen freien Stellen sie das AMS einbinden**, zumal manche den Eindruck haben, dass die „Bewerbungsflut" höher ist, wenn sie über das AMS suchen. Dies scheint im unqualifizierten oder niedrig qualifizierten Bereich noch stärker der Fall zu sein.

Die „**Eingliederungsbeihilfe"** ist für die meisten Unternehmen **kein Entscheidungskriterium für die Einstellung des/r Bewerbers/in**. Sie entscheiden sich zuerst nach anderen für sie wichtigen Kriterien für eine/n BewerberIn und fragen dann nach, ob es eine Förderung für sie/ihn gäbe. Vor allem bei älteren ArbeitnehmerInnen kann die Eingliederungsbeihilfe den dauerhaften – realen oder vermuteten – Nachteilen (höhere Gehaltskosten, geringere Produktivität, mehr und längere Krankenstände) nicht ausreichend entgegenwirken.
Für **Jungunternehmen** als **Anreiz für die Anstellung des ersten Mitarbeiters bzw. der ersten Mitarbeiterin** stellt die Eingliederungsbeihilfe jedoch einen Anreiz dar. Sie wird auch von einigen

Unternehmen als **Förderung der Lern- und Einschulungskosten** angesehen und geschätzt. Generell haben die befragten UnternehmerInnen positive Erfahrungen mit der Eingliederungsbeihilfe sowie mit den entsprechenden MitarbeiterInnen gemacht, in Einzelfällen auch negative.

Einige wenige befragte Unternehmen haben **keine/n persönliche/n BetreuerIn** und wussten auch gar nicht über diese Möglichkeit Bescheid. Bei diesen besteht durchaus der Wunsch nach einer Information über die Möglichkeit, persönlich betreut zu werden. Vor allem **„Start-Ups“** und **junge KMUs** wünschen sich im Hinblick auf Förderungen **mehr persönliche Unterstützung**. Es scheint so, als ob neu gegründete Unternehmen von Seiten des AMS durchaus noch stärker und genauer über mögliche Serviceleistungen informiert werden könnten. Schließlich gab es auch UnternehmerInnen, die aus einer persönlichen Betreuung **keinen Nutzen** ziehen konnten oder können.

So zufrieden die UnternehmerInnen auf der einen Seite auch sind, Kritik kommt immer wieder in Bezug auf BewerberInnen, bei denen es **Vermittlungsversuche von Seiten des AMS gibt und die nicht zur Ausschreibung passen oder die sich als weniger motivierte oder nicht job-fitte BewerberInnen herausstellen.**

Nehmen unpassende Bewerbungen in einem Bewerbungsverfahren überhand, erhöht das auch den Aufwand für das Unternehmen deutlich und unter einer „Bewerbungsflut“ leidet auch die Qualität des Auswahlprozesses. Vor allem, wenn die als unpassend empfundenen Bewerbungen direkt über die Vermittlung durch das AMS kommen, reagieren manche UnternehmerInnen darauf mit Unverständnis und Kritik. Dies scheint der **Reputation des AMS** bei den betroffenen Unternehmen und indirekt auch den vom AMS vermittelten BewerberInnen zu schaden. Unternehmen, die dahingehend negative Erfahrungen gemacht haben, kommen auch davon ab, das AMS für die Stellensuche zu nutzen.

Der **Ruf der vom AMS vermittelten BewerberInnen** ist Thema in vielen Interviews. Neben den Personalverantwortlichen, die sehr zufrieden mit vorausgewählten passenden BewerberInnen sind, gibt es auch etliche, die BewerberInnen, die über das AMS vermittelt werden, eine geringere Motivation, geringeres Durchhaltevermögen oder mangelnde Job-Fitness zuschreiben. Besonders verärgernd sind hier die sogenannten **„Stempelsammler“**, so werden BewerberInnen bezeichnet, die nur einen „Stempel“ für das AMS haben wollten. Generell entsteht aus diesen Ergebnissen der Eindruck, dass aufgrund der Bewerbungsverpflichtung der Arbeitsuchenden und der Notwendigkeit, Bewerbungen nachzuweisen, immer wieder die Qualität (Passung zur Stelle, Interesse, Motivation) zu kurz kommt. Bei manchen Unternehmen führt dies zu einer generalisierten Wahrnehmung, dass die vom AMS vermittelten Arbeitsuchenden weniger motiviert seien.

Schließlich fällt auf, dass **Art der Betreuung und Schnittstellen zwischen AMS und Unternehmen sehr variieren** und dass es in der Praxis unterschiedliche und (von Seiten der Unternehmen und der BetreuerInnen) auch **individuell gestaltete Dienstleistungen, Schnittstellen und Prozesse** gibt, die aber insgesamt **gut zu funktionieren** scheinen.

5. Haltung der Unternehmen zu Qualifizierung

Qualifizierung und Personalentwicklung im Betrieb stellt für kleine Unternehmen aufgrund der begrenzten Beschäftigtenzahl die Personalverantwortlichen vor größere Hürden als in großen Unternehmen. Denn es gibt in kleinen Unternehmen **kaum Vertretungsmöglichkeiten**, wenn Beschäftigte für einen Tag nicht zur Verfügung stehen. Angeboten werden **Teamentwicklungs-Workshops, Deutschkurse, Verkaufstrainings, Mitarbeitergespräche und Supervisionen, ein Entgegenkommen bei externen Höherqualifizierungen** (finanzielle Unterstützung, Arbeitszeitreduktion) und die **Begleitung bei Amtswegen**. In der Regel finden die meisten dieser Maßnahmen **außerhalb der Arbeitszeit** statt.

Das Thema **Lehrlingsausbildung** ist von widersprüchlicher Argumentation der Unternehmen geprägt. Grundsätzlich überwiegt bei den KMUs die Haltung, dass Leute **am besten im betrieblichen Umfeld** ausgebildet werden. Gleichzeitig bieten **5 von 10 befragten Lehrbetrieben keine Lehrlingsausbildung im Unternehmen mehr** an. Bei der Frage nach den Gründen für diese Entscheidung wird in der Regel mit zu hohen Personalkosten und mit **mangelnden Ressourcen** argumentiert. Aber auch jene KMUs, die weiterhin in der Lehrlingsausbildung aktiv sind, nennen einige herausfordernde oder verbesserungswürdige Themen, allen voran die **Kooperation mit den Berufsschulen**. Kritik wird auch in Bezug auf die Höhe der Lehrlingsentschädigung geäußert. Herausfordernd ist in den Augen der Befragten, dass **ein Arbeitsverhältnis mit einem Lehrling kaum aufzulösen** ist.

Auch in Bezug auf das Angebot der **überbetrieblichen Lehrausbildung (ÜBA)** sind die Äußerungen der KMUs ambivalent. Zwar wird aufgrund des beobachteten Rückgangs des innerbetrieblichen Angebots ein **Bedarf gesehen**, dass Lehrlinge überbetrieblich ausgebildet werden, gleichzeitig wird an der jetzigen Ausbildung Kritik geübt. Der Tenor lautet: Die **Qualität** der überbetrieblichen Lehrausbildung müsse **verbessert** werden, da bestimmte Fähigkeiten, die für Kleinbetriebe wichtig seien, nicht erlernt würden. Eine **verstärkte Kooperation mit Einrichtungen die ÜBA** anzubieten wird als **sinnvoll** angesehen. Die Bereitschaft, Lehrlinge aus der ÜBA für **Praktika** aufzunehmen, ist grundsätzlich gegeben. Doch auch hier werden knappe Ressourcen als Problem genannt.

Der **WAFF** scheint bei Unternehmen ein ebenso **gutes Image** zu haben wie bei Arbeitsuchenden und Beschäftigten (vgl. „Offen gesagt 2015“). Allerdings **kennen** den WAFF nur der **Hälfte der befragten Kleinst- und Kleinunternehmen.** Auffällig ist, dass die befragten KMUs die WAFF-Angebote im Bereich „Service für Unternehmen“, wie etwa die Förderung von Deutschkursen, von Lehrabschlüssen oder von LehrausbildnerInnen-Kursen für MitarbeiterInnen, nicht explizit erwähnen. Bekannt sind in erster Linie die **Qualifizierungsförderungen für Beschäftigte**, insbesondere für Frauen. Auch die WAFF-Maßnahmen für Arbeitsuchende wie etwa „Jobs mit Ausbildung“, die in Kooperation mit dem AMS Wien angeboten werden, sind den Befragten nicht geläufig. Auf die Frage, ob sie **Interesse an einer Kooperation mit dem WAFF** im Bereich Ausbildung von Arbeitsuchenden (**Jobs mit Ausbildung/AQUA**) hätten, gibt es positive Resonanz. Allerdings bräuchten die KMUs **persönliche Betreuung** bei der Kooperation und der Antragsstellung für Förderungen.

Bedarfe an Förderungen für Qualifizierungen werden im Bereich **Lehrlingsausbildung** sowie bei **KindergartenpädagogInnen** und **FahrschullehrerInnen** gesehen. Auch eine finanzielle Unterstützung der **Prüfungsvorbereitung** wird als sinnvoll erachtet, damit Menschen ihre Ausbildungen auch formal abschließen können.

6. Sichtweisen zu politischer Steuerung und Gestaltung

Ein in vielen Interviews angesprochener Wunsch der UnternehmerInnen geht schließlich in Richtung **Senkung der Lohnnebenkosten.** Diese werden als großes Problem bezeichnet. Intention vieler UnternehmerInnen ist dabei, die Kosteneinsparung als höheres Gehalt an die MitarbeiterInnen weiterzugeben und so die Gehälter attraktiver zu gestalten. Auch eine Verpflichtung zur Weitergabe von Einsparungen bei einer Lohnnebenkostensenkung an die ArbeitnehmerInnen wurde angesprochen, z.B. durch Erhöhung des Kollektivvertrags.

Ein ebenfalls häufig angesprochenes Thema, das mit der Attraktivität der Gehälter in Zusammenhang steht, ist die **geringe Differenz zwischen „Sozialleistungen“** (= Arbeitslosengeld und andere öffentliche Leistungen/Zuschüsse/Beihilfen) **und Jobs mit niedrigen Gehältern**. Ist das Gehalt nur unwesentlich höher als diese „Sozialleistungen“, dann werde es noch unattraktiver, (anstrengende oder schon von den Arbeitsinhalten her wenig attraktive) Arbeit anzunehmen oder zu behalten. Dies treffe auch auf qualifiziertere Tätigkeiten zu, wenn nur Teilzeit gearbeitet wird.

Neben diesen wurden noch eine Reihe weiterer Vorschläge und Anliegen besprochen, u.a. **Kennenlern-Veranstaltungen für Unternehmen und Arbeitsuchende**, ein Ausbau des gut funktionierenden Modells **Altersteilzeit** sowie Investitionen im Bereich **Gesundheitspolitik** für den **Erhalt der Arbeitsfähigkeit** sowie in **Bildung, Aus- und Weiterbildung.**

Schlussfolgerungen

Kleinst- und Kleinunternehmen unterscheiden sich voneinander, was den **Professionalisierungsgrad des Führungsverständnisses und ihrer Personalstrategie** betrifft. Hier gibt es **Informationsmängel sowie Beratungs- und Unterstützungsbedarfe**, die beispielsweise von Wirtschaftskammer oder WAFF noch stärker abgedeckt werden könnten.

Weitgehend einig sind sich die befragten Unternehmen, dass sie **gut ausgebildete Fachkräfte** brauchen. Auch **Gesundheit und Motivation sowie Deutschkenntnisse** der BewerberInnen sind aus Unternehmenssicht wichtige Voraussetzungen für eine Einstellung. Hier können **Qualifizierung sowie Maßnahmen zur gesundheitlichen Stabilisierung und beruflichen Orientierung** von AMS, WAFF oder anderen Einrichtungen bewirken, dass Arbeitsuchende wieder einen Job bekommen.

In der **Lehrlingsausbildung** sollte verstärkt auf eine **Kooperation zwischen Betrieben und der überbetrieblichen Lehrausbildung** gesetzt werden, in dem die vorhandene Zusammenarbeit intensiviert und neue Formen der Kooperation angedacht werden.

Mit den **Dienstleistungen des AMS** sind die **Unternehmen, die vom AMS betreut werden, sehr zufrieden**. **Optimierungsbedarfe** gibt es aus KMU-Sicht in Bezug auf die **Auswahl der BewerberInnen**, die vom AMS vermittelt werden. Dahingehende Maßnahmen könnten die Reputation der vom AMS kommenden BewerberInnen verbessern und sich auch positiv auf das **Image des AMS** auswirken.

1 Zielsetzung und methodisches Vorgehen

Das Projekt „Offen gesagt – Dialogforum zum Wiener Arbeitsmarkt 2017“ verfolgte das Ziel, eine **ergänzende Perspektive auf Arbeitsuche, Qualifizierung und AMS-Dienstleistungen durch Unternehmen** zu erhalten. Im Fokus standen wie in den Jahren zuvor ausgewählte Zielgruppen des AMS und deren Herausforderungen bei der Arbeitsuche am Wiener Arbeitsmarkt. Diesmal wurde der Schwerpunkt insbesondere auf **Arbeitsuchende 50plus** sowie auf **asylberechtigte Arbeitsuchende** gelegt. Befragt wurden allerdings diesmal nicht die Betroffenen selbst, sondern **UnternehmensvertreterInnen**, um deren Sichtweisen, Möglichkeiten und Service-Bedarfe zu untersuchen und daraus Maßnahmen ableiten zu können, die den Arbeitsuchenden zugutekommen.

Die Ergebnisse des Projekts dienen als Grundlage für die **Weiterentwicklung und Verbesserung von AMS-Dienstleistungen** sowie **für die arbeitsmarktpolitische Interessenpolitik**, um daraus Maßnahmen ableiten zu können, die der Beschäftigung und der Höherqualifizierung von Arbeitsuchenden zugutekommen.

Folgende **Fragestellungen** standen im Zentrum von „Offen gesagt 2017“:

Thema 1: Haltung von Unternehmen zur Beschäftigung von arbeitsmarktfernen Personen

- Sichtweisen der ArbeitgebervertreterInnen auf die von den Betroffenen artikulierten Herausforderungen bei der Arbeitsuche (Rückspiegelung der Ergebnisse zu „Offen gesagt“ Arbeitsuchende 2013-2016)
- Was ist die „Philosophie“ der Unternehmen? Nur die „Besten“ zu nehmen?
- Was sind Hemmschwellen bei der Einstellung von arbeitsmarktfernen Personen?
- Welche Zugeständnisse oder Kompromisse sind für die Unternehmen vorstellbar, wenn der/die BewerberIn nicht 100%ig den Vorstellungen oder Anforderungen entspricht? Wie sehen sie die Thematik der „überbordenden Anforderungen“?
- Welche Gründe gibt es dafür, dass Förderungen zur Lohnsubvention (Eingliederungsbeihilfe) nicht stärker genützt werden? Was müsste passieren, damit diese in Anspruch genommen werden? Und was sind aus Sicht der Unternehmen die zentralen Voraussetzungen, damit eine Person, die eine Lohnsubvention bekommt, eingestellt werden kann?

Thema 2: Unterstützung der Unternehmen durch das AMS (SfU)

- Wo brauchen Unternehmen Unterstützung durch das AMS? (v.a. auch im Hinblick auf die bei Thema 1 genannten Hemmschwellen/Hindernisse)
- Wie fühlen sich die Unternehmen unterstützt, wenn sie eine Vakanz zu besetzen haben?
- Welche Erwartungen gibt es hinsichtlich der Betreuung durch das AMS - Service für Unternehmen (SfU)

Thema 3: Haltung von Unternehmen zur Qualifizierung

- Inwieweit sind Unternehmen bereit, Arbeitsuchende / neu eingestellte Personen zu qualifizieren, was könnte die Bereitschaft dazu erhöhen?
- Inwieweit sind Unternehmen bereit, Programme von WAFF/AMS in Anspruch zu nehmen, was könnte die Bereitschaft dazu erhöhen? (z.B. AQUA)

Thema 4: Haltung von Unternehmen zur Arbeitsmarktpolitik

- Woran scheitert es, dass zusätzliche Stellen geschaffen werden?
- Welche arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen sind bekannt, welche werden für sinnvoll erachtet, welche weniger?

Zielgruppe der qualitativen Befragung waren kleinere Unternehmen (25-50 MitarbeiterInnen) in Wien aus verschiedenen Branchen. Bei den Branchen wurden jene ausgewählt, bei denen die Aufnahme oder Ausbildung von Personen der Arbeitsuchenden-Zielgruppen denkbar erschienen.

Methodisches Vorgehen

Das methodische Design sah ursprünglich eine Kombination aus 3 regional gestreuten, branchen-heterogenen Fokusgruppen mit Personalverantwortlichen aus KMUs (mit bis zu 50 MitarbeiterInnen) und 4 Interviews mit VertreterInnen von Unternehmen vor, die Eingliederungsbeihilfen nachhaltig in Anspruch genommen haben. Fokusgruppen wurden vorgeschlagen, da diese in stärkerem Ausmaß als Interviews eine Bewusstseinsbildung zur Problematik von Arbeitsuchenden und zur Notwendigkeit von Flexibilität der Unternehmen möglich gemacht hätten. Außerdem war angedacht, dass die ausgewählten Regionalen Geschäftsstellen die Gelegenheit zu einem Ausbau ihrer Unternehmenskontakte nützen könnten.

Es stellte sich jedoch heraus, dass die Fokusgruppen schwierig zu organisieren waren und dass die angemeldeten TeilnehmerInnen beim Termin nicht verlässlich erschienen. Von rund 500 kontaktierten Personalverantwortlichen konnten nur 7-10 Unternehmen zu einer Zusage bewegt werden, davon erschien jedoch dann nur ein geringer Anteil beim Termin selbst. Bei der ersten Fokusgruppe in der Regionalen Geschäftsstelle (RGS) des AMS in Wien Ottakring (Huttengasse) waren von insgesamt 9 angemeldeten Personalverantwortlichen 2 anwesend, bei der zweiten Fokusgruppe in der RGS des AMS in Wien Favoriten (Laxenburger Straße) kamen von 9 Angemeldeten ebenfalls nur 2 Personen zur Diskussionsrunde.

Aus diesem Grund wurde in Abstimmung mit der Steuerungsgruppe ein Methodenwechsel weg von Fokusgruppen hin zu qualitativen Interviews mit Personalverantwortlichen aus Wiener KMUs vorgenommen.

Insgesamt wurden zusätzlich zu den Gesprächen mit den 4 InterviewpartnerInnen aus den beiden oben genannten Terminen noch 16 qualitative Leitfadeninterviews mit UnternehmensvertreterInnen aus drei Wiener Bezirken durchgeführt, das entspricht insgesamt 20 Interviews. Die Auswahl der Bezirke erfolgte durch das AMS Wien und sollte eine möglichst gute Streuung ermöglichen. Von den 20 befragten Unternehmen waren 7 aus Wien-Ottakring (16. Bezirk), 6 aus Wien-Favoriten (10. Bezirk) und 7 aus Wien-Innere Stadt (1. Bezirk).

Alle teilnehmenden Unternehmen hatten zumindest einmal irgendeine Eingliederungsbeihilfe vom AMS in Anspruch genommen. Zusätzlich wurde bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen darauf geachtet, auch bewusst Unternehmen zu kontaktieren und zu befragen, die bereits Erfahrungen mit der Eingliederungsbeihilfe (EB) 50plus oder mit der Eingliederungsbeihilfe (EB) für Asylberechtigte gemacht hatten. Die Kontaktdaten wurden vom AMS Wien für die Durchführung der Studie zur Verfügung gestellt.

Die qualitative Unternehmensbefragung wurde in 2 Phasen durchgeführt. In Phase eins wurden 4 Personalverantwortliche im Rahmen der Fokusgruppen sowie weitere 8 Unternehmens-vertreterInnen im Rahmen von Einzelinterviews befragt. Die Zwischenergebnisse der ersten 12 Interviews wurden mit der Steuerungsgruppe im Rahmen eines Workshops präsentiert und diskutiert. Diese gemeinsame Analyse diente auch der Überarbeitung des Leitfadens sowie der Branchen-Auswahl für weitere 8 Interviews.

Für die Interviews wurde ein Leitfaden entwickelt, der Fragen zu Personalsuche und Personal-auswahl, zu den Erfahrungen mit Eingliederungsbeihilfen 50plus und Asylberechtigte, zur Unterstützung des Service für Unternehmen des AMS Wien, zu Qualifizierung und Weiterbildung sowie zu arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen enthielt. Die Interviews wurden persönlich in den jeweiligen Unternehmen durchgeführt, digital aufgenommen, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet.

2 Eckdaten und Soziodemografie

Im Folgenden soll ein Überblick über die Zusammensetzung des Samples der qualitativen Unternehmensbefragung gegeben werden. In zwei Befragungsphasen wurden insgesamt 20 Personalverantwortliche aus KMUs mit maximal 50 Beschäftigten in den Wiener Bezirken Innere Stadt, Favoriten und Ottakring interviewt. Zu Beginn des Interviews wurden mithilfe eines Kurzfragebogens ein paar statistische Daten zum Unternehmen erhoben.

Die folgende Tabelle fasst die Zusammensetzung des Samples zusammen.

Tabelle 1: Zusammensetzung der befragten Unternehmen „Offen gesagt 2017“

n=20	
Eingliederungsbeihilfe:	
EB für Ältere 50+	**10**
EB für Asylberechtigte (Gastronomie, Hotellerie)	**3**
Branchen:	
Gewerbe, Handwerk	**6**
Gastronomie, Hotellerie	**5**
Kultur, Bildung, Soziales	**5**
Dienstleistungen (Recht, IT)	**2**
Verkehr (Fahrschule)	**1**
Handel	**1**
Bezirke:	
1160	**7**
1100	**6**
1010	**7**

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass die Hälfte der Unternehmen bereits eine Eingliederungsbeihilfe für Ältere 50plus bezogen hat, mit Eingliederungsbeihilfen für Asylberechtigte gibt es weit weniger Erfahrung. Jene drei Unternehmen, die finanzielle Förderungen für die Einstellung Asylberechtigter bezogen haben, stammen alle aus dem Gastronomie- und Hotelgewerbe.

Von den befragten Unternehmen sind insgesamt ein Viertel Handwerks- und Gewerbebetriebe (Bau, Tischlerei, Glaserei, Bäckerei), ein weiteres Viertel ist aus Gastronomie und Hotellerie und ein weiteres Viertel ist aus dem öffentlich geförderten Kultur-, Bildungs- und Sozialbereich (Kindergarten, Erwachsenenbildung, Ausstellung, Flüchtlingshilfe). Die restlichen 25% kommen aus dem Dienstleistungssektor (juristische und IT-Dienstleistungen, Handel und Fahrschule).

Was die Beschäftigtenanzahl betrifft, ergibt sich folgende Verteilung: 30% der befragten KMUs sind Kleinstunternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten und 70% sind Kleinunternehmen mit 10-49 MitarbeiterInnen.

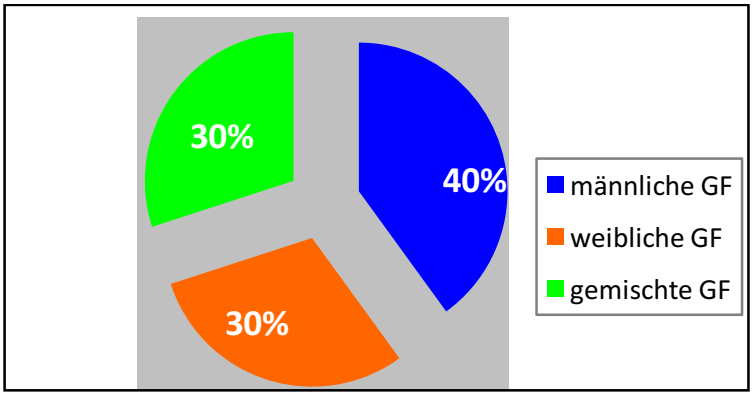
Rund zwei Drittel der KMUs (13 von 20) beschäftigten zum Zeitpunkt der Untersuchung ältere ArbeitnehmerInnen 50plus. Die Genderverteilung ist erwartungsgemäß: In typischen Frauenbranchen (Kindergarten, Handel, Friseur) arbeiten mehr Frauen, im Baugewerbe, im

handwerklichen Bereich (Glaserei, Tischlerei), in der Gastronomie sowie im IT-Bereich arbeiten wesentlich mehr Männer. Eine Sensibilisierung in Hinblick auf eine verstärkte Aufnahme weiblicher Beschäftigter in männerdominierten Unternehmen war nur im IT-Bereich zu beobachten.

Ausgewogen ist die Verteilung von männlichen und weiblichen Beschäftigten in den Sozial- und Kulturbetrieben, in der Erwachsenenbildung und in der Fahrschule.

Im Kurzfragebogen wurde auch erhoben, ob das jeweilige Unternehmen eine weibliche Geschäftsführerin oder einen männlichen Geschäftsführer hat. Die folgende Grafik zeigt, wie die Geschäftsführung in den Unternehmen zusammengesetzt ist.

Abbildung 1: Genderverteilung in der Geschäftsführung



Die Genderverteilung der Geschäftsführung zeigt ein relativ ausgewogenes Bild, was die Besetzung der Geschäftsführung betrifft. 40% der KMUs werden von Männern geführt (Sozialbetrieb, Tischlerei, Bäckerei, Textilhandel, Fahrschule, Gastronomie), und 30% der Unternehmen werden von Frauen geleitet (Kindergarten, Kulturbetrieb, Friseur, Gastronomie). Zwei der sechs Geschäftsführerinnen haben Migrationshintergrund, bei den Männern ist es einer. „Gemischte“ Geschäftsführung bedeutet, dass das jeweilige Unternehmen von einem Mann und einer Frau gemeinsam geleitet wird. Dies betrifft sechs Unternehmen in den Bereichen Gastronomie, Rechtsanwaltskanzlei, IT und Glaserei[1].

Um die Lesbarkeit des Berichts zu erleichtern soll nun noch ein Überblick über relevante Unternehmensdaten gegeben werden. Die folgende Tabelle enthält die wichtigsten Eckdaten der Unternehmen: Bezirk, Geschäftsführung (GF) nach Geschlecht, Branche, Anzahl der MitarbeiterInnen (MA) und Anzahl weibliche/männliche Beschäftigte. Darüber hinaus ist hier nachzulesen, ob das jeweilige Unternehmen bereits Eingliederungsbeihilfe (EB) für Ältere 50plus oder Asylberechtigte in Anspruch genommen hat.

[1] In der befragten Glaserei verfügt die weibliche Geschäftsführerin über den Meisterbrief als Kunstglasermeisterin.

Tabelle 2: Eckdaten der befragten Kleinst- und Kleinbetriebe

Nr	Bezirk	GF	Branche/Sparte	MA	♀	♂	EB 50+	EB Asyl
1	1160	w/m	Bau	12	0	12	ja	nein
2	1160	w/w	Gastronomie	3	1	2	ja	nein
3	1160	w	Friseur	1	1	0	nein	nein
4	1160	w/m	Rechtsanwalt	8	7	1	nein	nein
5	1160	w	Kindergarten	49	47	2	nein	nein
6	1160	w/m	Gastronomie	20	3	17	nein	nein
7	1160	m	Kindergarten, Flüchtlingsbetreuung	30	15	15	ja	nein
8	1100	w	Erwachsenenbildung	10	5	5	nein	nein
9	1100	m	Kindergarten	9	9	0	nein	nein
10	1100	w/m	Glaserei	3	1	2	nein	nein
11	1010	m	Bäckerei	31	19	12	ja	nein
12	1110	m	Tischlerei	6	1	5	nein	nein
13	1010	m	Gastronomie	14	7	7	ja	ja
14	1010	m	Fahrschule (Verkehr)	12	7	5	ja	nein
15	1010	w/m	IT-Dienstleistung	13	3	10	ja	nein
16	1100	m	Textilerzeugung und -Handel	30	27	3	ja	nein
17	1010	m	Gastronomie	18	4	14	nein	ja
18	1010	m/m	Hotellerie	36	23	13	ja	ja
19	1100	w/m	Bau	10	1	9	ja	nein
20	1010	w	Kulturbetrieb	16	8	8	nein	nein

3 Beschreibung der Unternehmen und Personalstrategie

Im folgenden Kapitel werden die Anforderungen der befragten Kleinst- und Klein-Unternehmen (1-49 MitarbeiterInnen) an BewerberInnen sowie deren Personalstrategie beschrieben. Zusammengefasst lässt sich folgendes konstatieren: Was die grundsätzlichen Anforderungsprofile betrifft, gibt es viel Übereinstimmung, was die Werthaltung, die Flexibilität und Kompromissbereitschaft gegenüber BewerberInnen sowie die Professionalität in Bezug auf die Personalstrategie betrifft, gibt es große Unterschiede.

Mit Werthaltung ist gemeint, in welchem Ausmaß die KMUs sich bewusst mit sozialen Themen wie etwa **Gender und Diversity** befassen. Hier gibt es **große Unterschiede**, auf die in den folgenden Kapiteln noch näher eingegangen werden soll. Relevante Faktoren für das Vorhandensein einer sozialen Orientierung der Unternehmensleitung scheinen das Marktpotenzial sowie eine positive Zukunftsvision zu sein. Wichtige Themen in diesem Zusammenhang sind die Frage der Nachfolge (vor allem bei Familienbetrieben) sowie die gesellschaftliche Nachfrage nach den angebotenen Produkten und Dienstleistungen.

Der **Professionalisierungsgrad in Bezug auf personalstrategische Themen** betrifft unter anderem die Vorgehensweise bei der Personalsuche, das Vorhandensein von Personalentwicklungsmaßnahmen im Betrieb und die vom Unternehmen angebotenen Arbeitszeitmodelle. Wie professionell und aktiv das jeweilige Unternehmen in diesen Fragen agiert, scheint in starkem Zusammenhang mit der Größe des Unternehmens sowie mit den personellen Ressourcen der Geschäftsführung zu stehen.

Große Übereinstimmung gibt es bei den befragten Unternehmen hinsichtlich des Befunds, dass es derzeit sehr **schwierig** sei, **gute Fachkräfte zu finden**. Besonders betont wird dies von Unternehmen im Bildungsbereich (Elementarpädagogik), im IT-Bereich, im handwerklichen Bereich, in der Gastronomie (ausgebildete Köche/Köchinnen), aber auch im Fachhandel.

Die Unternehmen wurden in den Interviews ausführlich zu ihren Anforderungen an zukünftige Beschäftigte befragt. Ein zentrales Ergebnis der qualitativen Unternehmensbefragung ist, dass es bestimmte Basisskills gibt, die aus Unternehmenssicht quer durch verschiedene Branchen entscheidend bei der Einstellung neuer MitarbeiterInnen sind. Diese können, in Anlehnung an das Modell zum „Haus der Arbeitsfähigkeit“ von Juhani Ilmarinen, als Basisfähigkeiten zusammengefasst werden. Im folgenden Kapitel wird auf das Modell und die Basisanforderungen der KMUs an BewerberInnen näher eingegangen.

3.1 Anforderungen der Unternehmen an Beschäftigte: Arbeitsfähigkeit als Basis

Der finnische Forscher Juhani Ilmarinen, der 35 Jahre am Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) gearbeitet hat, hat ein evidenzbasiertes Modell der Arbeitsfähigkeit entwickelt, das helfen sollte, Beschäftigte gesund im Erwerbsleben zu halten. Dieses Modell soll hier kurz dargestellt und für die weiteren Ausführungen herangezogen werden.

Abbildung 2: Haus der Arbeitsfähigkeit[2]

Abb. 2: Haus der Arbeitsfähigkeit

Das Modell gliedert sich in insgesamt 4 Stufen: Auf der ersten Stufe befindet sich die körperliche, psychische, geistig mentale **Gesundheit**. Stufe zwei beinhaltet die **Qualifikationen**, das Wissen, die Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen. Hier sind fachliche Qualifikationen ebenso gemeint wie soziale Fähigkeiten. Auf Stufe drei geht es um Werte, Einstellungen und **Motivation**. Alle drei unteren Stufen sind Anforderungen, die Beschäftigte erfüllen müssen, um gut und nachhaltig in den Arbeitsmarkt integriert zu sein.

Die **vierte Stufe** betrifft Themen, für die die **Unternehmensleitung** verantwortlich ist. Hier geht es um professionelle **Führung** und um die Schaffung von Rahmenbedingungen, die ein qualitätsvolles und produktives Arbeiten ermöglichen: eine passende Arbeitsumgebung, sinnvolle Arbeitsinhalte und eine gute Arbeitsorganisation.

Die folgende Tabelle fasst die vier Stufen des Modells der Arbeitsfähigkeit zusammen, die im Folgenden als Hintergrundfolie für die Anforderungen der Unternehmen an Beschäftigte sowie für deren Strategien der Personalführung (inklusive Personalsuche) dienen sollen.

[2] Aus: Juhani Ilmarinen: Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. IBES Diskussionsbeitrag, Essen 2013, S.20

Tabelle 3: Stufenmodell der Arbeitsfähigkeit

Stufe 4	**Führung (Rahmenbedingungen)**
Stufe 3	**Motivation**
Stufe 2	**(fachliche und soziale) Qualifikationen**
Stufe 1	**Gesundheit**

Im Folgenden wird auf die Anforderungen der befragten Unternehmen entlang der ersten **drei Stufen Gesundheit, Qualifikationen und Motivation** eingegangen.

In diesen drei Bereichen gibt es Grundkompetenzen, die von allen Personalverantwortlichen als relevant für die Einstellung neuer Beschäftigter angesehen werden. In welchem Ausmaß die BewerberInnen all diese Kriterien erfüllen müssen hängt stark davon ab, wie groß der Personalmangel im jeweiligen Beruf ist. So werden etwa bei KindergartenpädagogInnen niedrigere Ansprüche an die soziale Kompetenz und die Motivation gestellt als bei KindergartenassistentInnen, da bei ersteren derzeit Mangel herrscht, vor allem für private Kindergartenträger.

> *F: „Was sind für Sie bei der Personalsuche die größten Herausforderungen derzeit?“*
> *A: „Tja. PädagogInnen zu finden, die, wie soll ich sagen, nicht nur die Ausbildung haben, sondern auch wirklich mit Kindern arbeiten wollen. Also auch die Kinder vorantreiben wollen und nicht ab 14:00 auf die Uhr äugeln. Das ist eine große Herausforderung.“ (I5)*

Ähnlich argumentieren Personalverantwortliche in der Gastronomie. Hier sind etwa die Anforderungen an Servicepersonal hoch, was etwa das Know-how im Kundenkontakt betrifft. Auch Deutschkenntnisse werden für diesen Bereich als sehr wichtig eingestuft. Bei Küchenhilfen hingegen gibt es weder hinsichtlich fachlicher Qualifikationen noch in Bezug auf die Deutschkenntnisse hohe Anforderungen. Die folgende Tabelle zeigt, wie wichtig oder notwendig bestimmte Fähigkeiten aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen sind.

Tabelle 4: Anforderungen der Unternehmen an Beschäftigte

	wichtig, notwendig	ambivalent, unklar	unwichtig, nicht notwendig
Lernbereitschaft, Motivation	alle		
Spezialisiertes Fachwissen	1, 2, 4, 8, 10, 11, 12, 19, 20	5, 9	2, 6, 11, 13, 16, 17, 18
Formale Ausbildung	4, 5, 8, 9, 11, 15	1, 3, 10, 12, 14, 19	2,6,11,13,16,1718,20
Deutschkenntnisse	Fast alle	Mehrsprachig: 5, 14, 15, 17, 18	Nicht perfekt: 15, 17, 18
Teamfähigkeit	1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 13,15, 16, 17, 18, 19	3, 8, 10, 12, 14, 20	
Körperliche Belastbarkeit	3, 6, 10, 13, 18, 19, 20	1, 5, 7, 12, 14, 16	2, 4, 8, 9, 11, 15, 17
Psychisch-mentale Gesundheit, Selbstvertrauen	alle		

Psychisch-mentale Gesundheit (Stufe 1)

Ein g**uter körperlicher und vor allem psychisch-mentaler Gesundheitszustand** wird von allen Befragten als **wichtige Grundvoraussetzung** für die Einstellung angesehen. BewerberInnen, die psychisch beeinträchtigt oder „labil" wirken oder bei denen „Überforderung" vermutet wird, haben kaum eine Chance auf eine Jobzusage. Ein vermuteter schlechter psychischer Gesundheitszustand wird dabei von den Unternehmen rasch mit mangelnder Motivation in Verbindung gebracht wird, obwohl die scheinbar fehlende Motivation, in einem Job zu arbeiten, ganz andere Hintergründe haben kann (wie etwa fehlende berufliche (Neu-)Orientierung, mangelndes Interesse an genau dieser spezifischen Tätigkeit, geschwächtes Selbstvertrauen aufgrund länger andauernder Arbeitslosigkeit oder familiäre Probleme).

Im Zusammenhang mit gesundheitlichen Problemen werden auch Alkoholprobleme genannt. Erkenne man ein solches bei einem Bewerber (oder einer Bewerberin), habe die betreffende Person keine Chance auf den Job. In der Gastronomie oder im Baugewerbe kämen Alkoholproblem vor allem bei BewerberInnen 50plus häufig vor (I1, I6).

Das Thema Alkohol und auch andere Gesundheitsthemen wie etwa Burnout würden laut Aussagen der befragten Personalverantwortlichen auch Beschäftigte betreffen. In der Gastronomie etwa gäbe es bei den Kellnern regelmäßig stichprobenartige Alkoholkontrollen vor Verlassen des Arbeitsplatzes und in weiterer Folge Verwarnungen und anschließende Supervisionsangebote:

> *„Wir haben ein Gespräch geführt und ihn zur Supervision geschickt. Ja, er ist noch bei uns, er ist eine tickende Zeitbombe, aber es funktioniert so weit. Also wir haben Autofahrer-Regeln: Bis 0,5 Promille im Dienst passiert gar nichts und ab 0,51 Promille gibt es Konsequenzen." (I6)*

An dieser Aussage wird deutlich, dass UnternehmerInnen versuchen, Beschäftigte mit einer Suchtproblematik im Unternehmen zu halten, unter der Voraussetzung, dass sie vorgegebene Regeln einhalten und gesundheitsfördernde Maßnahmen in Anspruch nehmen. BewerberInnen bekommen diese Chance nicht, sie erhalten eine Absage für den Job.

Körperliche Belastbarkeit (Stufe 1)

Von einigen der befragten Unternehmen wurde körperliche Belastbarkeit als Voraussetzung für den Job genannt. Als schwere und körperlich anstrengende Tätigkeiten werden insbesondere Jobs in der Gastronomie (Service und Küche), im handwerklichen Bereich (Glaserei, Bäckerei, Bau) bezeichnet.

Speziell männliche Personalverantwortliche betonen in diesem Zusammenhang, dass die Tätigkeiten (z.B. Service in der Gastronomie oder Glasereiarbeiten) nur von Männern verrichtet werden könnten. Eine weibliche Personalverantwortliche aus einer Bäckerei sowie eine Kindergartenleiterin widersprechen dieser Behauptung, indem sie argumentieren, dass VerkaufsmitarbeiterInnen die (schwere) Ware selbst von unten nach oben tragen müssten oder dass Beschäftigte in Kindergärten immer wieder Kinder heben und anziehen müssten (I5, I11).

Motivation (Stufe 3)

Als ebenso wichtig wie die Gesundheit wird die Motivation der BewerberInnen angesehen. Die befragten Personalverantwortlichen sind sich einig darin, dass sie beim Vorstellungsgespräch eine relativ gute Einschätzung darüber bekämen, ob die BewerberInnen diesen Job auch wirklich machen wollten.

Ein Begriff, der im Zusammenhang mit mangelnder Motivation immer wieder genannt wird, sind die sogenannten „Stempelsammler". Darauf wird in Kapitel 6.5 noch näher eingegangen.

Auch die Lernbereitschaft von BewerberInnen wird im Zusammenhang mit Motivation immer wieder als wichtiger Hinweis darauf genannt, ob man bereit sei, jemandem eine Chance zu geben, auch wenn etwa die Qualifikation nicht dem Anforderungsprofil entspricht:

> *„Wichtig ist zumindest die Bereitschaft zu sagen: Das schaue ich mir gerne an und erlerne etwas Neues.", das wiegt schon einiges auf." (I4)*

Speziell bei jüngeren Menschen mit niedriger Qualifikation wird in einigen Fällen Orientierungslosigkeit wahrgenommen, was die Berufswahl betrifft:

> *„Eine junge Frau vom AMS hat dann gesagt, sie überlegt es sich nochmal und vielleicht ist Küche doch nicht so ihres. Wo man merkt, bei manchen Menschen beginnt der Denkprozess erst, wenn sie das Gespräch gehabt haben."* (I2)

Auf die Frage, was die entscheidenden Faktoren für eine Einstellung sind, werden von einer Personalverantwortlichen die Motivation gepaart mit einer guten fachlichen Qualifikation genannt, die über die rein formale Qualifikation hinausgeht:

> *„Der Wille – will ich und bin ich bereit etwas zu bewegen. Es ist anstrengend, arbeiten ist anstrengend und da kommen wir nicht umhin: Bei uns ist es wirklich anstrengend. Bei den Bäckern, da brauche ich eine hohe Qualifikation. Weil wir sind ein handwerklicher Betrieb, da reicht nicht der Lehrbrief, der muss Handsemmeln können und einfach die Übersicht haben, der kriegt ein paar Probetage und dann sehen wir das eh." (I11)*

Formale Qualifikation und spezialisiertes Fachwissen (Stufe 2)

Die formale Qualifikation ist dann ein besonders wichtiges Entscheidungs- und Ausschlusskriterium, wo eine solche gesetzlich vorgegeben ist, wie etwa bei **KindergartenpädagogInnen** (I5, I7, I9), bei **SozialpädagogInnen** (I7), in der **Erwachsenenbildung** (I8) oder bei **Fachkräften** wie BaupolierIn, BäckerIn, TischlerIn, FahrschullehrerIn (I14). Bei bestimmten **IT-ExpertInnen** (I15) oder bei **RechtsanwältInnen** (I4) wird ein einschlägiges Studium vorausgesetzt.

Neben der formalen Qualifikation ist jedoch ein wesentliches Entscheidungskriterium für die Auswahl eines Bewerbers/einer Bewerberin das fachliche **Können** (I1, I2, I3, I5, I6, I10, I15, I19). In diesem Zusammenhang werden von KMUs immer wieder spezifische Fähigkeiten genannt, die nicht in Lehrausbildungen oder im Studium erlernt werden könnten, sondern nur in jenen Unternehmen, die diese speziellen Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Bei einigen InterviewpartnerInnen klingt durch, dass BewerberInnen, die zuvor in großen Unternehmen gearbeitet oder gelernt haben, nur ein eingeschränktes Können hätten.

> *„Wenn sie gar nichts können, dann kommen sie von den Großfirmen und haben dort immer nur Hilfstätigkeiten gemacht. Oder sie sind nur auf spezielle Leistungen eingeschult worden. Unser Betrieb ist aber auf Altbausanierungen spezialisiert und unsere Leute müssen wirklich*

> *die ganze Palette draufhaben, die man so braucht. Da brauche ich keinen, der zwar gut Akkord arbeitet, sondern der muss alles können und sich dem Team anpassen." (I19)*

Neben dem fachlichen Können werden von den befragten KMUs auch Kreativität, kommunikative Fähigkeiten oder der Umgang mit den KundInnen genannt. Auch in jenen Branchen, wo bestimmte formale Qualifikationen vorgeschrieben sind (Kindergarten, Flüchtlingsbetreuung), betonen die InterviewpartnerInnen, dass die soziale Kompetenz wesentlich entscheidender sei, vorausgesetzt, es stehen genug BewerberInnen zur Auswahl.

> *„Ich persönlich lege nicht so großen Wert auf die Ausbildung, (…) wenn es um AssistentInnen oder HelferInnen geht. Ich schau mir da vielmehr an, wie ist der Umgang (…) mit den Kindern und im Team." (I5)*

Teamfähigkeit (Stufe 2)

Ein Bewerber oder eine Bewerberin müsse ins Team passen. Dieser Meinung ist die Mehrheit der befragten Unternehmen. Eine Personalverantwortlich geht noch einen Schritt weiter und meint*: „Das schlägt sogar eine Top-Qualifizierung" (I4).*

Gute zwischenmenschliche Kommunikation sei vor allem bei kleinen Betrieben wichtig, da sich hier alle kennen und in regelmäßigem persönlichen Kontakt miteinander stehen. Die Geschäftsführerin eines IT-Unternehmens erwähnt in diesem Kontext, dass vor allem ältere männliche Bewerber und Beschäftigte einen Nachholbedarf hätten, was das „Sozialverhalten" anbelangt.

> *„Schulungen zu Teamfähigkeit bräuchte es vor allem bei den älteren Herrn Technikern (...) Denn die müssen auch lernen sich in einen Betrieb einzugliedern und nicht ihre Macken auszuleben. Das geht nicht, ein Betrieb hat eine gewisse Aufgabe und wir müssen gemeinsam an einem wirtschaftlichen Ergebnis arbeiten. Das ist die Aufgabe. Ich kann aber nicht den anderen mein Ich aufzwingen." (I15)*

Teamfähigkeit bedeute aber auch, bereit und fähig zu sein, mit Frauen gleichermaßen wie mit Männern und mit Menschen unterschiedlichen Alters oder unterschiedlicher kultureller Herkunft zusammenzuarbeiten. Denn gemischte Belegschaften sind Unternehmensrealität und in einigen KMUs wird auch bewusst auf Diversität geachtet.

Deutschkenntnisse (Stufe 2)

Gute Deutschkenntnisse werden von fast allen befragten Unternehmen als sehr wichtig erachtet. Ganz allgemein kann festgehalten werden: Je qualifizierter die Tätigkeit und je mehr Kundenkontakt, desto besser müssen die Deutschkenntnisse sein.

Dass sich die Beschäftigten zumindest mündlich verständigen können, wird aber auch bei niedrig qualifizierten Tätigkeiten als notwendig angesehen:

> *„Dass ich sage, ich kann mich auf einem halbwegs minimalen Niveau unterhalten, Sprechen, Anweisungen geben oder Arbeitsaufgaben durchdiskutieren. Also, jemand, der gar nicht Deutsch kann, das geht gar nicht." (I1)*

Dieses Zitat stammt von der Geschäftsführerin eines Bauunternehmens, wo es die Regel gibt, dass alle Beschäftigten Deutsch miteinander sprechen müssten, auch wenn sie eine andere Muttersprache haben. Das gelte auch für die Baustelle.

Ein anderer befragter Unternehmer meint, dass es auch wichtig und notwendig sei für MitarbeiterInnen, dass sie Texte lesen und verstehen könnten.

> *„Wenn man was aufschreibt, muss er das verstehen können. Also Zuschnittsmaße oder welches Metall er verwenden soll. Solche Dinge eben – ganz einfache." (I10)*

Bei Bürotätigkeiten werden perfekte Deutschkenntnisse verlangt. Hier sei auch die Deutschnote eine wichtige Voraussetzung für eine Anstellung, da die Beschäftigten etwa Diktate (der AnwältInnen) niederschreiben müssten (I4).

Einige der befragten Unternehmen wiesen darauf hin, dass neben Deutsch aber auch andere Sprachen wichtig seien und als Einstellungskriterium herangezogen würden. Die Gründe dafür sind vielfältig: Ein wichtiger Antrieb sind KundInnen mit anderen Muttersprachen, wie es bei Kindergärten oder in der Flüchtlingsbetreuung häufig der Fall ist. Eine weitere Motivation sind TouristInnen. Vor allem in der Innenstadt ansässige Unternehmen aus den Bereichen Handel, Kultur und Gastronomie nannten Englisch als beinahe gleich wichtige Qualifikation.

Fasst man die Aussagen der Unternehmen zu den Beurteilungskriterien für die Einstellung neuer MitarbeiterInnen zusammen, so kommt man zu folgendem Befund: Die **psychisch-mentale Gesundheit** sowie die **Motivation** und Lernbereitschaft sind aus Sicht der Unternehmen **Grundvoraussetzungen oder Basis-Skills**, um eingestellt zu werden. Im Haus der Arbeitsfähigkeit sind dies die Stufen eins und drei.

Was die **Qualifikationen** betrifft, so scheint vor allem **Teamfähigkeit** eine zentrale Kompetenz zu sein, um einen Job zu bekommen. Weitere wichtige Qualifikationen sind **Deutschkenntnisse**, teilweise auch Englischkenntnisse oder andere Sprachen, die im KundInnenkontakt benötigt werden. **Mehrsprachigkeit** kann aufgrund der stärkeren Durchmischung der Bevölkerung als Kompetenz mit Zukunftspotenzial angesehen werden. Aber auch fachliche Skills sind für qualifizierte Tätigkeiten zentral. In einigen Berufen ist ein formaler Abschluss Voraussetzung für die Einstellung, in anderen Berufen, vor allem im handwerklichen Bereich, werden auch Leute beschäftigt, die nicht über einen Lehrabschluss verfügen. Dies hat auch Vorteile für die Unternehmen, da sie in solchen Fällen einen Hilfsarbeiterlohn statt eines Facharbeiterlohns bezahlen können.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die Anwendung des Modells der Arbeitsfähigkeit auf das Thema Personalsuche eine **Neuordnung der Stufen** ergibt (siehe Abbildung 2): Stufe eins bleibt die körperliche und **psychisch-mentale Gesundheit**, während als nächste Stufe die **Motivation und Lernbereitschaft als Voraussetzung** für einen Job folgt (Stufe 2 statt Stufe 3). Bei den Qualifikationen scheinen die **sozialen Kompetenzen**, wie etwa die Teamfähigkeit, im Zweifelsfall **entscheidender als die fachlichen Qualifikationen** für eine Einstellung zu sein. Außerdem entsteht der Eindruck, dass insbesondere **mangelnde Motivation im Fall des Jobverlusts zu einer größeren Hürde wird als sie es bei aufrechter Beschäftigung für eine Kündigung ist. Und auch die Anforderungen an die psychisch-mentale Gesundheit scheinen bei Arbeitsuchenden höher zu sein als bei Beschäftigten.**

3.2 Personalstrategie der Unternehmen

Im Folgenden soll beleuchtet werden, welche Strategie die befragten Unternehmen in Bezug auf die Zusammensetzung ihrer Belegschaften haben. Anschließend wird analysiert, ob die Unternehmen selbst Lehrausbildungen anbieten oder in Personalentwicklung investieren, welche Arbeitszeitmodelle den Beschäftigten angeboten werden und ob die Unternehmen klare Zukunftsvorstellungen haben. Diese Themen sind **Führungsaufgaben**. Zieht man nochmals das **Haus der Arbeitsfähigkeit** heran, betreffen sie die **Stufe vier**, wo es um Rahmenbedingungen zur Herstellung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit geht, die von der Unternehmensleitung geschaffen werden müssen.

Wie aus der folgenden Tabelle ersichtlich wird, scheint auch in KMUs eine Zusammensetzung der Beschäftigten aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen mittlerweile die Norm zu sein. Zwar gibt es einige, vor allem Kleinstbetriebe, die gegenüber bestimmten Kulturen Vorurteile hegen, dennoch scheint es wichtiger zu sein den Personalbedarf mit geeigneten Leuten zu decken. Nur in Einzelfällen werden bestimmte Gruppen explizit von der Bewerbung ausgeschlossen. So meint etwa eine Bauunternehmerin auf die Frage, wo sie keine Kompromisse eingehen könne:

> *„Bei religiösen Fanatikern, welcher Art auch immer. Das mache ich nicht mehr. Das merke ich auch sofort beim Einstellungsgespräch.“ (I19)*

Die betreffende Unternehmerin berichtet später, dass sie vor allem über das respektlose Verhalten ihr gegenüber als weibliche Geschäftsführerin entsetzt gewesen sei. Hier scheint also die mangelnde Akzeptanz einer weiblichen Führungskraft ebenso Thema gewesen zu sein wie religiöse Vorurteile.

Eine andere Personalverantwortliche erzählt, dass sie seit einiger Zeit ganz bewusst darauf achte, ihr Verkaufsteam möglichst divers zusammenzusetzen (I11). So habe sie erst kürzlich ganz bewusst eine Bewerberin mit Kopftuch eingestellt, weil das bei einigen KundInnen kulturell gut anschlussfähig sei.

> *„Wobei ich trotzdem immer auf einen Mix achte. Ich habe schon zwei Türkinnen im Verkauf und jetzt hätte sich noch ein Mädchen als Lehrling beworben, aber ich denke mir, dass ich meine Kunden nicht überfordern möchte. Ich weiß nicht, ich möchte die Persönlichkeit nicht verlieren, also ich schau auch immer auf den Mix zwischen älteren und jüngeren. Und auch bei der Figur.“ (I11)*

Auch eine bunte Zusammensetzung nach Alter, äußerer Erscheinung und Persönlichkeit ist ihrer Ansicht nach ein Erfolgsfaktor im Verkauf.

Die Bereitschaft Asylberechtigte einzustellen wird von den Unternehmen von fast allen Befragten an das Vorhandensein ausreichender Deutschkenntnisse gekoppelt. Nur in der Gastronomie und Hotellerie meinen die Personalverantwortlichen, könne man Asylberechtigte auch mit geringen Deutschkenntnissen einstellen. Im Servicebereich gibt es unterschiedliche Strategien, von der traditionellen Haltung, die BewerberInnen müssten perfekt Deutsch können bis zur Einstellung, Englisch sei mindestens genauso wichtig, und die Deutschkenntnisse müssten nur reichen, um sich mündlich gut verständigen zu können.

Tabelle 5: Einstellung KMUs gegenüber Diversity in Belegschaft

	wichtig, möglich	Ambivalent, unklar	unwichtig, nicht möglich
Mix Frauen/Männer	2, 4, 7, 8, 13, 14, 15, 17, 18, 20	5, 9, 11, 12	1, 3, 6, 10, 16, 19
Mix Jüngere/Ältere	2, 11, 14, 15, 16, 17		
Ältere MitarbeiterInnen 50plus	1, 2, 4, 11, 13, 14, 15, 16, 17	5, 8, 9, 7, 10, 12, 18, 19, 20	3, 6
Asylberechtigte einstellen	Alle Gastro	Wenn Deutsch ausreichend	
Kultureller Mix	Fast alle	Einige mit Vorurteilen	

Bei der Bereitschaft zur Einstellung von BewerberInnen 50plus gibt es zwei Typen: die einen, die erkannt haben, dass Diversität in Bezug auf das Alter in sozialer, aber auch in ökonomischer Hinsicht gut für das Unternehmen ist, die anderen, die bezweifeln, ob ältere Menschen noch die körperliche und psychische Belastbarkeit von Jungen haben und darauf pochen, dass diese essenziell sei.

> *„Wenn jemand kommt, der körperlich noch fit genug für diese Arbeit ist, und das sehe ich, dann nehme ich lieber die Älteren, weil die sind zuverlässiger! Ein anderer Vorteil an Älteren ist noch, dass sie besser ausgebildet sind.“ (I19)*

Auch in Bezug auf den Männer- und Frauenanteil im Betrieb gibt es seitens der Unternehmen unterschiedliche Wahrnehmungen. Vor allem traditionelle Handwerksbetriebe bezweifeln, dass es sinnvoll ist, wenn etwa Frauen als Glasermeisterin oder Baupolierin arbeiten würden – wegen der körperlichen Anstrengung. Paradoxerweise ist die Meisterin im befragten Glasereibetrieb weiblich. Auf diese Diskrepanz angesprochen meint die Befragte, sie habe Kunstglaserei gelernt und könne selbst auch nicht mit schweren Glasplatten arbeiten (I10). Die befragte Friseurin beklagt, dass es mittlerweile schwierig sei, junge Frauen zu finden, die sich für den Friseurberuf interessierten. Diese wollten zunehmend technische Berufe ergreifen. Leider blieben aber auch die männlichen Interessenten für den Beruf aus (I3).

Ein Unternehmer im Gastronomiebereich, der explizit Asylberechtigte einstellt, hat in Bezug auf das Thema Gender und Diversity eine andere Perspektive:

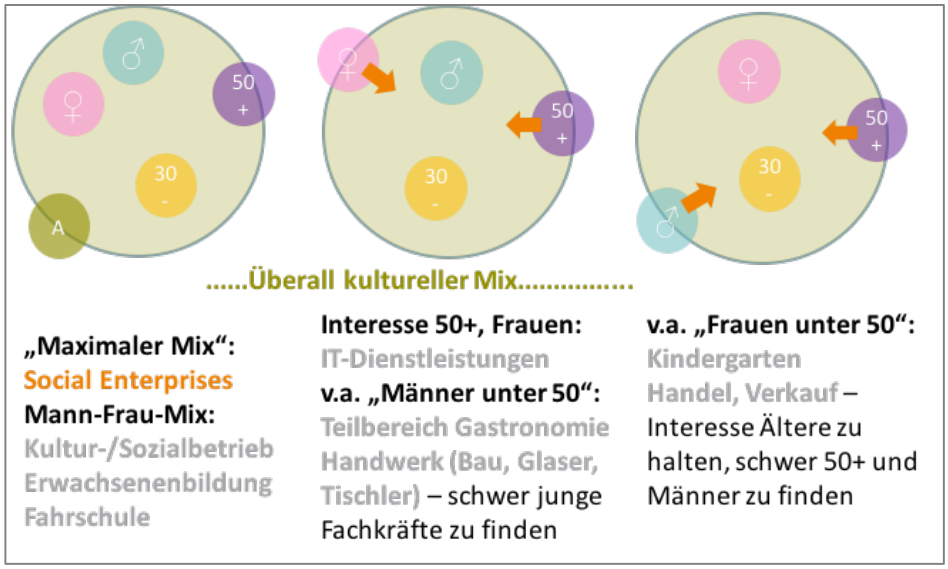
> *„Unser Auftrag wäre es, dass wir auf 50/50 Männer und Frauen kommen, das wäre für mich persönlich wichtig, damit die verwöhnten Prinzen wissen, dass es so etwas wie Gleichberechtigung gibt und so, dass es dann der nächste Schritt ist, weil sonst sind sie perfekt integriert, aber dieses Stückchen fehlt noch.“ (I17)*

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Ein kultureller Mix ist mittlerweile in vielen Unternehmen üblich, bei der Durchmischung in Bezug auf Geschlecht und Alter gibt es teilweise noch traditionelle Haltungen und Strategien. Und es scheint auch nicht einfach, festgefahrene Pfade zu verlassen. So berichten einige der befragten Personalverantwortlichen, dass es in traditionell weiblich besetzten Branchen wie der Elementarpädagogik oder im Handel schwierig sei Männer zu

finden, und dass es umgekehrt in männlich dominierten Berufen noch wenige Frauen gebe, die sich beispielsweise für Jobs im IT-Bereich oder in Fahrschulen bewerben würden.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Personalstrategie der befragten KMUs in Hinblick auf die Zusammensetzung der Beschäftigten.

Abbildung 3: Zusammensetzung der Belegschaften



Die Abbildung zeigt, dass es neben jenen Unternehmen, in denen entweder weibliche oder männliche Beschäftigte dominieren, auch Unternehmen gibt, in denen die Belegschaft in etwa zur Hälfte mit Frauen und Männern zusammengesetzt ist. Die Ergebnisse des Kurzfragebogens zeigen, dass dies vor allem auf Kultur- und Sozialbetriebe (Flüchtlingshilfe, Kulturbetrieb), auf die Erwachsenenbildung, aber auch auf die Fahrschule zutrifft. Letztere ist laut Aussagen des Geschäftsführers bemüht, einen möglichst ausgewogenen Mix an MitarbeiterInnen zu haben.

Das folgende Zitat bringt wichtige Auswahlkriterien und Anforderungen an BewerberInnen auf den Punkt:

> *„Bei der Personalauswahl gibt es verschiedene Kriterien, ich habe jetzt keine Präferenzen, ob weiblich oder männlich, ich versuche da einen ausgewogenen Mix zu halten, also bei mir ist es so, weiblich, männlich, jung, alt, wichtig ist, dass es schön ausgewogen ist. (...) Ich bin auch überhaupt nicht abgelehnt einen Älteren über fünfzig zu nehmen, bin ich sogar sehr offen dafür, dann ist wichtig das Auftreten. Dazu gehört das Gesamtbild wie zum Beispiel die Pflege und auch die Kleidung, dann die Aussprache, die ist ganz wichtig, weil ja doch erster Bezirk und anderes Klientel als sonst wo, ganz wichtig ist englischsprachig, das ist bei mir ein ganz wichtiges Argument und teamfähig und ja, Gesamterscheinung und das wichtigste ist halt, ja, Teamplayer und loyal, zuverlässig.“ (I14)*

Abschließend sei erwähnt, dass es unter den befragten Unternehmen auch sogenannte **Social Enterprises** gibt, die ganz bewusst und gezielt **Personen mit Vermittlungshemmnissen** wie Asylberechtigte oder Menschen mit körperlicher Behinderung einstellen (I17, I20). Diese Unternehmen achten sehr bewusst darauf, die Beschäftigten nach Gender- und Diversity-Kriterien zusammenzusetzen und haben laut eigenen Aussagen gute Erfahrungen gemacht.

Nun soll auf Fragen der **Ausbildungs- und der Arbeitszeitangebote** eingegangen werden, die die Unternehmen ihren BewerberInnen und Beschäftigten machen.

Im Bereich der **Lehrlingsausbildung** ist der markanteste Befund, dass rund ein Drittel der befragten Unternehmen im Interview erzählt, früher Lehrlinge ausgebildet zu haben, jedoch heute keine jungen Leute mehr auszubilden. Von 10 befragten Lehrbetrieben bieten 5 Unternehmen weiterhin die Ausbildung von Lehrlingen an, die anderen 5 machen das nicht mehr. Der Ausstieg aus der Lehrlingsausbildung wird von den Befragten vor allem mit fehlenden Ressourcen begründet. In Kapitel 7.2 wird auf das Thema Lehrlingsausbildung noch näher eingegangen.

Auch in Bezug auf **Personalentwicklungsangebote** unterscheiden sich die Unternehmen voneinander. Konkrete Angebote für MitarbeiterInnen haben tendenziell KMUs mit mehr Beschäftigten oder Unternehmen mit einer expliziten sozialen Haltung (z.B. Social Enterprises). Dies wird aus der folgenden Tabelle ersichtlich, wo angeführt ist, welche Unternehmen welche Ausbildungsangebote und welche Arbeitszeitmodelle haben. Außerdem wird hier dargestellt, inwieweit bei den Unternehmen eine explizite strategische Ausrichtung zu beobachten ist.

Tabelle 6: Personalstrategie der Unternehmen

	vorhanden	ambivalent, unklar	nicht vorhanden oder möglich
Lehrlingsausbildung	8, 11, 12, 17, 18	Früher: 3, 10, 13, 15, 19	1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 14, 16, 20
Personalmanagement / Personalentwicklung	2, 5, 6, 7, 11, 16, 17	1, 8, 4, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20	3, 10
Soziale Haltung (Kompromissbereitschaft)	2, 5, 7, 11, 17, 20		
Arbeitszeit Nacht, Abend, Wochenende	2, 6, 11, 13, 16, 17, 18, 20		
Arbeitszeitwünsche berücksichtigen	4, 5, 7, 9, 11, 15, 17, 20	3, 13, 14, 16	1, 2, 6, 8, 10, 12, 19
Zukunftsoptimismus	1, 2, 4, 6, 7, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20	5, 8, 9 (Förderungen)	3, 10, 12, 19 (Nachfolge?)
Unternehmensstrategie	2, 6, 7, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 20	1, 4, 5, 8, 9, 12, 13	3, 10, 19

Arbeitszeiten am Abend, in der Nacht und am Wochenende finden sich in der Gastronomie und Hotellerie (inklusive Catering) sowie im Handel und im Kulturbereich. Die befragte Cateringfirma (I2) etwa beschreibt die Arbeitszeit als sehr flexibel, es müsse auch abends und am Wochenende gearbeitet und sehr kurzfristig eingesprungen werden, da Aufträge auch sehr zeitnah zur Abwicklung hereinkommen würden. Einige dieser Befragten bezeichnen ihre Arbeitszeiten daher auch als familienfeindlich.

Ein weiteres Thema sind wechselnde Schichten oder Turnusdienste wie in der Flüchtlingsbetreuung (I7). Diese Information werde bereits im Stelleninserat gegeben, da hier kein Kompromiss möglich sei. Im Büro sei im Sekretariat die Bereitschaft zu rotierendem Schlussdienst eine Voraussetzung für die Einstellung (I8). Ein gewisses Maß an Flexibilität werde auch im handwerklichen Bereich verlangt, etwa wenn die Frist für einen Auftrag eingehalten werden müsse (I10) oder wenn Feste und Feiern stattfinden, wie zu Sylvester oder in der Ballsaison (I3, Friseurin).

Aber es gibt auch Unternehmen, die bereit sind, **Kompromisse bei der Arbeitszeit** zu machen und den ArbeitnehmerInnen in Bezug auf die Arbeitszeit entgegenzukommen. Vor allem auf den Wunsch nach **Teilzeitarbeit** wird von einigen Unternehmen eingegangen, zum Teil aus einer sozialen Haltung heraus, zum Teil aufgrund der Tatsache, dass BewerberInnen in diesem Berufsfeld kaum einen Vollzeitjob wollen. Es fällt auf, dass der Wunsch nach Teilzeitwünschen vor allem von Frauen, aber vermehrt auch von jungen Beschäftigten geäußert wird, wie etwa im Kindergarten, im Handel oder auch im IT- oder Kulturbereich.

Bei rund einem Drittel der befragten KMUs ist eine stärkere soziale Haltung zu beobachten als bei den restlichen Unternehmen. Diese Personalverantwortlichen sagen, dass sie sich bewusst darum bemühen würden, ältere Menschen, zugewanderte Personen mit nicht perfekten Deutschkenntnissen oder Menschen mit Behinderung einzustellen. Diese Unternehmen sehen aber auch einen ökonomischen Nutzen dieser Strategie, weil die KundInnen positiv auf ihre Beschäftigten reagierten.

Eine klare Unternehmensstrategie, das heißt, eine Idee davon, wie sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln soll, haben tendenziell eher KMUs mit mehr als 10 Beschäftigten. Bei den kleineren KMUs, die eine klare Ausrichtung haben, handelt es sich um Start-Ups, die mit Leidenschaft ihr Unternehmenskonzept umsetzen. Das Vorhandensein einer Strategie für das Unternehmen ist in der Regel gekoppelt mit Zukunftsoptimismus. Damit ist die Überzeugung gemeint, dass das Unternehmen langfristig bestehen soll und wird. Zukunftsoptimismus ist bei etwas mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen zu beobachten, auch bei solchen, die keine klare Zukunftsstrategie zu haben scheinen. Bei Unternehmen, die auf öffentliche Förderungen angewiesen sind (Kindergarten, Erwachsenenbildung) ist die Zukunftsvision von der Einschätzung der politischen Entwicklung geprägt.

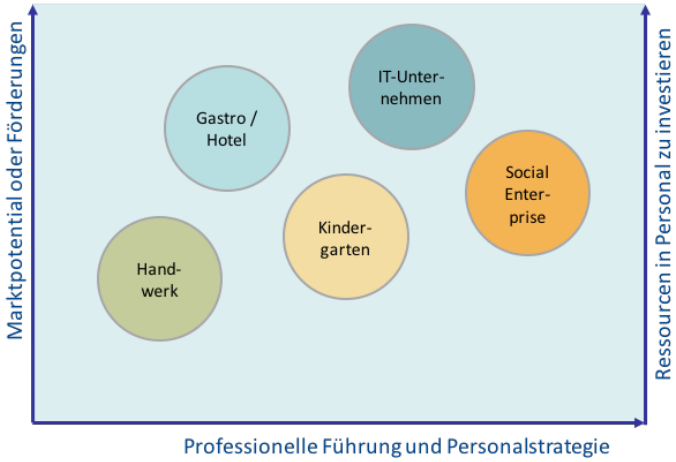
Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine **Professionalisierung bei Personalauswahl und Personalentwicklung** umso leichter möglich ist, je mehr **Ressourcen in der Geschäftsführung** für solche Aktivitäten vorhanden sind. Eine Doppel-Geschäftsführung und damit eine **Aufteilung der Geschäftsführungsagenden** scheint die Chancen zu vergrößern, dass sich Unternehmen Zeit für Personalfragen nehmen. Auch eine höhere MitarbeiterInnenzahl scheint eine Auswirkung auf die Professionalisierung zu haben.

3.3 Typologie der Unternehmen

Nun sollen die Beschreibungen der Unternehmen zu einer Typologie zusammengeführt werden, die die Personalstrategie und die Markteinschätzung der Unternehmen miteinander in Beziehung setzt.

Die folgende Abbildung zeigt prototypisch, wie Personalstrategie und ökonomische Situation (Marktpotenzial oder öffentliche Förderungen) zusammenwirken. Die Ressourcen, in Personal zu investieren, wachsen parallel mit der Größe des Marktpotenzials (oder der Höhe der Förderungen).

Abbildung 4: Personalstrategie und Marktpotenzial/Ressourcen



KMUs können aufgrund ihrer **Personalstrategie**, in Verbindung mit dem **Marktpotenzial oder der öffentlichen Nachfrage** (Förderungen) in folgende Prototypen unterschieden werden:

1. **Social Enterprises**: Unternehmen, die sozial, teilweise auch ökologisch motiviert und orientiert sind und bewusst Personen mit Vermittlungshemmnissen am Arbeitsmarkt (Asylberechtigte, Menschen mit Behinderung) einstellen und fördern, z.B. Kultur- oder Gastronomiebereich; Finanzierung auch über Sponsoren oder öffentliche Förderungen
2. **Innovative Unternehmen mit hohem Marktpotenzial**: KMUs, die aufgrund der guten ökonomischen Situation Ressourcen für Personalentwicklung bereitstellen können, aber weiteres Potenzial in Hinblick auf die Professionalisierung der Personalsuche und Personalauswahl haben, z.B. IT-Bereich
3. **Unternehmen mit für die Gesellschaft wichtigen Dienstleistungen**: KMUs, die Aufgaben im Sozialbereich, im Bildungsbereich anbieten, die von der **Öffentlichkeit nachgefragt** werden, z.B. Kindergarten, Erwachsenenbildung; Ressourcen abhängig von öffentlichen Förderungen
4. **Unternehmen mit mittlerem Marktpotenzial**: KMUs, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, deren Nachfrage relativ gleichbleibend ist, z.B. Gastronomie, Hotellerie, Bäckerei; **geringere Ressourcen,** um in **Führung und Personalstrategie** zu investieren
5. **Traditionelle Unternehmen mit niedrigerem Marktpotenzial:** KMUs, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, deren Nachfrage tendenziell zurückgeht oder die starker Konkurrenz durch Großunternehmen oder Unternehmen aus dem Ausland ausgesetzt sind, z.B. Baugewerbe, Glaserei, Tischlerei, Einzelhandel; kaum Ressourcen für Personalauswahl und Personalentwicklung oder Lehrlingsausbildung

4 Beschreibung der BewerberInnen

Die folgende „Typologie“ von BewerberInnen ist eine kategorisierende Zusammenfassung der Sichtweisen der im Projekt befragten Personalverantwortlichen.

Eine Gruppe sind **Fachkräfte mit einschlägiger formaler Qualifikation**, die von den Unternehmen dringend gesucht und schwer gefunden werden. Diesen stehen **BewerberInnen für niedrig qualifizierte Tätigkeiten** gegenüber, bei denen häufig das Problem der „Bewerbungsflut“ entsteht, da sehr viele Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Stelle kommen. Eine dritte Gruppe, die sich anhand des Kriteriums „Qualifikation“ aus den Interviews noch herauskristallisiert hat, besteht aus **BewerberInnen für qualifiziertere Tätigkeiten, aber ohne einschlägige formale Ausbildung**. Das Unterscheidungsmerkmal Qualifikation/Erfahrung entspricht der Stufe 2 des im vorangegangenen Kapitel dargestellten Hauses der Arbeitsfähigkeit.

Der Stufe 3 der Arbeitsfähigkeit entsprechen jene Wahrnehmungen und Sichtweisen, die auf Motivation und Engagement abzielen: Hier unterscheiden die UnternehmerInnen zwischen **motivierten und interessierten** und weniger **motivierten und weniger interessierten BewerberInnen.**

Auch Stufe 1 der Arbeitsfähigkeit spiegelt sich in den Beschreibungen der UnternehmerInnen wider: **BewerberInnen, die aus körperlichen oder psychischen Gründen nicht job-fit wirken.**

Schließlich gab es noch zwei Gruppen, die nicht von den Befragten selbst, sondern von den Forscherinnen aufgrund des Forschungsinteresses und der Fragestellungen in den Interviews thematisiert wurden: **BewerberInnen ab 50 Jahren** sowie **Asylberechtigte**. Da die Erwartungen der UnternehmerInnen an letztere sich sehr stark mit jenen decken, die generell an BewerberInnen mit Migrationshintergrund gestellt werden, haben wir in der Beschreibung **BewerberInnen mit Asylberechtigung und BewerberInnen mit Migrationshintergrund** zusammengefasst.

Im Folgenden werden diese einzelnen „BewerberInnentypen“ genauer beschrieben, insbesondere dahingehend, wie die UnternehmerInnen ihre Bedürfnisse und Erwartungen artikulieren, aber auch, welche Lösungsmöglichkeiten sie bei den einzelnen Zielgruppen für eine bessere Passung zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt sehen.

4.1 Fachkräfte

BewerberInnen, die von den UnternehmerInnen als „Fachkräfte“ bezeichnet werden, weisen eine einschlägige formale Qualifikation auf, die von den Unternehmen benötigt wird. Meist ist dies auch noch mit der Erwartung einer gewissen einschlägigen Berufserfahrung gekoppelt. In vielen Branchen/Berufen scheint es hier mehr Nachfrage auf Seiten der UnternehmerInnen als Angebot auf Seiten der ArbeitnehmerInnen zu geben. Auf ausgeschriebene Stellen kommen nur wenige Bewerbungen, außerdem sind „gute“ Fachkräfte (also die sowohl die formale Qualifikation als auch die Erfahrung aufweisen) nach Ansicht der InterviewpartnerInnen nur kurz arbeitsuchend und können sich ihre/n ArbeitgeberIn aussuchen.

Auf Basis der Interviews scheint es bei folgenden Berufen einen Mangel an Fachkräften und damit Schwierigkeiten, Stellen zu besetzen, zu geben:

- BaupolierIn/BauleiterIn
- FriseurInnen
- KindergartenpädagogInnen
- BWL- und IT-TrainerInnen
- GlaserInnen
- TischlerInnen
- IT-SpezialistInnen
- KöchInnen
- FahrschullehrerInnen

> *„Früher war der Lieblingsberuf eines Mädchens Friseurin und jetzt sind die technischen Berufe gekommen und wir haben keine mehr. In Deutschland fehlen derzeit 15.000 Friseure. Das ist in ganz Europa ein Problem. Die Frauen wollen etwas anderes lernen und die Jungs, da kommen zu wenige.“ (I3)*
>
> *„Für [Kindergarten-]PädagogInnen machen wir keine Schnuppertage. Da muss man ja so und so schauen, dass man überhaupt jemanden bekommt.“ (I5); „5 Bewerbungen in 3 Monaten.“ (I7)*

Bei manchen handwerklichen Berufen (GlaserIn, TischlerIn, FriseurIn) scheint das Finden von geeigneten Fachkräften auch deshalb schwierig zu sein, da zusätzlich zu formaler Qualifikation und einschlägiger Erfahrung auch noch ein für den jeweiligen Betrieb spezifisches Fachwissen benötigt wird. Wo das möglich ist, wird das **Anlernen von QuereinsteigerInnen** eine Alternative (I10).

Als mögliche **Lösungen** haben sich aus den Gesprächen herauskristallisiert:

Die **Lehrlingsausbildung** – zu der immer weniger Unternehmen bereit sind – **für Unternehmen attraktiver und hilfreicher zu gestalten**. Das Thema Lehrlingsausbildung wird im Kapitel 7.2 ausführlicher behandelt.

In manchen Bereichen – wie beispielsweise KöchInnen, KindergartenpädagogInnen – scheint es nach Erfahrung mancher UnternehmerInnen zwar ausgebildete Personen zu geben, die aber diesen erlernten Beruf nicht ausüben wollen oder können. Hier wurde die Frage aufgeworfen, ob und wie denn **bei der Berufsausbildung, vor allem im (geförderten) zweiten Bildungsweg bzw. bei Umschulungen**, sorgfältiger vorab geprüft werden könnte, ob der Beruf tatsächlich ausgeübt werden will und kann, um damit **treffsicherer jene auszubilden, die dann im entsprechenden Beruf tatsächlich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen**.

Eine weitere Möglichkeit, mehr Fachkräfte auf den Markt zu bringen, wäre auch, **Ausbildungshürden zu beseitigen –** als Beispiel hierfür wurden die extrem schwierigen Prüfungen bei FahrschullehrerInnen genannt. (I14)

Angesprochen wurden auch **schnellere Arbeitsbewilligungen für Fachkräfte aus dem Ausland** – sechs Monate seien zu lang, um einen dringenden Bedarf decken zu können, so eine IT-Unternehmerin aus eigener Erfahrung (I15).

Da sich die begehrten Fachkräfte die ArbeitgeberInnen aussuchen können, haben Unternehmen mit attraktiveren Rahmenbedingungen höhere Chancen, das gewünschte Personal zu finden. Dabei haben, so geht aus den Gesprächen hervor, Kleinst- und Kleinbetriebe eingeschränktere Möglichkeiten als größere und große Unternehmen. Als eine Maßnahme von Seiten des Unternehmens, um den Job attraktiver zu gestalten, wurde von dem Geschäftsführer eines Gastronomiebetriebs angegeben, dass er relativ viel **Zeit in die Erstellung des wöchentlichen Dienstplans investiert**, um Wünsche der MitarbeiterInnen möglichst gut berücksichtigen zu können. (I13)

4.2 Hilfskräfte

Bei den BewerberInnen für Hilfstätigkeiten ist vieles umgekehrt als bei den Fachkräften. Es gibt sehr viele Bewerbungen auf freie Stellen, sodass die Personalverantwortlichen hier oft über eine „Bewerbungsflut“ klagen.

Tätigkeiten, die in diesen Bereich fallen und genannt wurden, sind:

- Reinigungskräfte
- BauhelferInnen
- AbwäscherInnen
- Küchenhilfen

Diese Tätigkeiten sind oft wenig attraktiv, ebenso die Bezahlung. Vor allem bei Teilzeitbeschäftigungen ist der Unterschied zwischen dem Gehalt und der Höhe von „Sozialleistungen“ (= Arbeitslosengeld und andere öffentliche Leistungen/Zuschüsse/Beihilfen) ohne Arbeit sehr gering, was den Anreiz, Jobs in diesem Bereich anzunehmen, nochmals vermindert. Entsprechend der geringen Attraktivität der Jobs gibt es häufig auch eine hohe Fluktuation.

Es geht aus den Interviews hervor, dass in diesem Bereich häufiger Menschen mit mangelnden Deutschkenntnissen arbeiten und dass dieses Defizit einer der Gründe dafür ist, dass nur Hilfstätigkeiten in Frage kommen. Außerdem scheint manchen BewerberInnen, die sich für Hilfstätigkeiten bewerben, nicht nur eine formale Ausbildung zu fehlen, sondern auch eine gute Basisbildung – „Rechnen, Schreiben, Lesen“ (I16), um qualifiziertere Tätigkeiten ausüben zu können oder auch nur für die Hilfstätigkeit angestellt zu werden.

Eine Erhöhung der Attraktivität der Hilfstätigkeiten scheint – neben wichtigen Rahmenbedingungen wie Arbeitsklima oder Arbeitsorganisation – vor allem auch in **Aufstiegsperspektiven** zu liegen:

> *„Also wir haben schon etliche, lustiger Weise meistens Mädels, die als Abwäscherin angefangen haben und dann wirklich Küchenhilfen waren, aber extrem verlässliche Küchenhilfen, die man wirklich große Teile alleine machen lassen konnte. Was für keinen ein Schaden ist, weil die haben mehr Geld bekommen, wir hatten den Vorteil, dass wir einen Mitarbeiter hatten, auf den man sich verlassen konnte und der andere Aufgaben übernehmen konnte.“* (I13)

Dafür braucht es nicht nur **innerbetriebliche Förderung** – die in diesem Fall gegeben war. Damit Hilfskräfte generell Jobchancen, aber auch Aufstiegschancen in qualifiziertere Tätigkeiten haben, bräuchten sie nach Ansicht der UnternehmerInnen, mit denen dies thematisiert wurde, vor allem **Verbesserung der Deutschkenntnisse, Basisbildung sowie berufsnahe Qualifizierung** – aber keine Bewerbungstrainings:

> *„Also da gehört sowieso viel mehr gefördert, ich versteh ich überhaupt nicht, warum man Leute, die Küchenhilfen sind, in Kurse schickt für Bewerbungen schreiben, anstatt dass man sie in Kurse schickt, um die Landessprache zu lernen. Das würde genau dasselbe kosten, würde aber den Betrieben und dem Arbeitsmarkt und auch den Bewerbern viel mehr bringen." (I13)*

Schließlich würden durch eine – von sehr vielen UnternehmerInnen als notwendig erachtete – **Lohnnebenkostensenkung** auch **höhere Gehälter** im Bereich der Hilfstätigkeiten ermöglicht. Dieser Zusammenhang wird in Kapitel 8.1 noch näher beschrieben.

4.3 BewerberInnen ohne einschlägige Qualifikation für qualifiziertere Tätigkeiten

Aufgrund entsprechend vieler Schilderungen durch die UnternehmerInnen hat sich in der „BewerberInnentypologie" eine spezielle Gruppe herauskristallisiert: BewerberInnen, die für qualifiziertere Tätigkeiten gesucht werden, ohne dass von ihnen eine einschlägige formale Qualifikation erwartet wird. Die entsprechenden Tätigkeiten sind u.a.:

- Verkauf
- Service Gastronomie
- Ausstellungs-Guide
- Kanzleikraft

Dies hängt damit zusammen, dass die Unternehmen – abgesehen von den gesuchten Fachkräften und dort, wo formale Qualifikationen gesetzlich vorgeschrieben sind – eher geringe Ansprüche an eine formale Ausbildung haben. Im Vordergrund stehen stattdessen **Motivation, Können/Erfahrung**, tätigkeitsabhängig **gute bis sehr gute Deutschkenntnisse, Allgemeinbildung** („Rechnen, Schreiben, Lesen"), **soziale Kompetenzen** („Etikette", Manieren, Höflichkeit), gelegentlich auch Matura oder Lehrabschluss, um *„zu zeigen, dass man etwas abgeschlossen hat" (I20).*

> *„Am Ende ist es wichtig, ich habe das Gefühl, er kann es. Zertifikate alleine sind es nicht, die ausreichen." (I2)*

Damit Arbeitsuchende Chancen bei dieser Art von Stellenangeboten haben, braucht es deshalb nicht unbedingt Ausbildungen oder formale Abschlüsse, sondern vielmehr die Förderung von:

- Motivation und Interesse für die Tätigkeit/den Betrieb
- Bewerbungskompetenzen
- Sozialen Kompetenzen
- Deutschkenntnissen
- Basisbildung (Mathematik, Schreiben, Lesen)

Formale Qualifikation ist dort ein relevantes Entscheidungskriterium, **wo es gesetzlich vorgegeben ist,** wie bei KindergartenpädagogInnen, SozialpädagogInnen, Fahr(schul)lehrerInnen und FahrschullehrerInnen oder wo sie wie bei einem Trainingsinstitut (I8) **für die Qualitätssicherung und die Zertifizierung** des Instituts notwendig ist. Ebenso erforderlich ist sie wie bereits erwähnt bei

Fachkräften wie BaupolierIn, BäckerIn oder TischlerIn. Unterschiedliche Ansichten gibt es bezüglich Köchen und KöchInnen:

> *„Angelernte Vollprofis sind bei uns sehr erwünscht."* (I6) versus
>
> *„Anlernen ja, aber nicht beim Hauptkoch."* (I13)

Das **Anlernen von nicht einschlägig qualifizierten MitarbeiterInnen** stellt für viele Betriebe kein Problem dar, für manche ist es auch eine Alternative zur Suche nach Fachkräften, wie beispielsweise in der Glaserei (I10), deren Geschäftsinhaber mit dem Anlernen von Quereinsteigern bessere Erfahrungen gemacht hat als mit formal qualifiziertem Personal.

4.4 BewerberInnen mit versus ohne Motivation

Wie bereits beschrieben ist für die UnternehmerInnen neben dem Können die Motivation der BewerberInnen ein äußerst relevantes Entscheidungskriterium. Sie unterscheiden zwischen BewerberInnen, bei denen sie mehr und BewerberInnen, bei denen sie weniger Motivation für die Stelle wahrnehmen. In der Bewerbungssituation zeichnen sich **BewerberInnen, die als motiviert und engagiert wahrgenommen werden**, dadurch aus, dass sie sich für die Tätigkeit, die Stelle und das Unternehmen interessieren und sich beispielsweise vor dem Bewerbungsgespräch über das Unternehmen informiert haben. Motivation und Engagement wird BewerberInnen auch dann zugesprochen, wenn ihre Bewerbungsunterlagen sorgfältig zusammengestellt sind und sie auf die (formalen) Bewerbungsanforderungen eingegangen sind.

Im Gegensatz dazu wird **BewerberInnen mangelnde Motivation zugeschrieben**, wenn sie folgende Verhaltensweisen an den Tag legen: Sie schicken z.B. nur einen Teil der gewünschten Unterlagen oder bringen nur einen Lebenslauf vorbei statt Unterlagen wie gewünscht per E-Mail zu schicken. Sie machen auffallend viele Fehler in den Bewerbungsunterlagen – hier wurde von einer Gesprächspartnerin die Frage aufgeworfen, ob es sich dabei manchmal auch um Absicht handeln könnte, wenn die Vielzahl der Fehler und die abgeschlossene Schulbildung nicht zusammenzupassen scheinen. Auch BewerberInnen, die sich beim Bewerbungsgespräch desinteressiert oder uninformiert im Hinblick auf Tätigkeit, Stelle oder Unternehmen zeigen, werden als unmotiviert wahrgenommen und deshalb mit großer Wahrscheinlichkeit nicht eingestellt. Manche BewerberInnen kämen auch gar nicht zum Bewerbungsgespräch.

Eine Verhaltensweise, die in fast allen Interviews zur Sprache kommt und auf nicht vorhandene Motivation hinweist, sind BewerberInnen, die nur einen Stempel auf einer Liste für das AMS haben wollen. Darauf wird in Kapitel 6.5 noch näher eingegangen.

Aus dieser Wichtigkeit der Motivation als Entscheidungskriterium **lässt sich für Arbeitsuchende ableiten, dass diese, um eine Stelle zu bekommen, neben allen anderen Voraussetzungen glaubhaft vermitteln können müssen, dass sie motiviert und engagiert sind. Dabei spielen Informiertheit und Interesse sowie Einhaltung der formalen Bewerbungskriterien eine große Rolle.**

Unterstützend könnten hier **gute Bewerbungstrainings** sein, in denen auch die Wichtigkeit des Interesses und der Informiertheit thematisiert und am eigenen Auftreten gearbeitet wird.

4.5 BewerberInnen, die nicht job-fit wirken

Die Unternehmen suchen MitarbeiterInnen, die ihre Aufgaben physisch und psychisch bewältigen können (Haus der Arbeitsfähigkeit, Stufe 1 – vgl. dazu Kapitel 3.1). BewerberInnen, bei denen UnternehmerInnen befürchten, dass sie physisch oder psychisch nicht in der Lage sein werden, die Tätigkeiten, die sie ausüben sollten, im gewünschten Ausmaß, mit dem gewünschten Ergebnis oder über längere Zeit auszuüben, werden tendenziell nicht eingestellt. Dies trifft auch auf BewerberInnen zu, bei denen auf Basis des Bewerbungsgesprächs ein Alkoholproblem vermutet wird.

Dabei geht es nicht um die bewusste Einstellung von Personen mit körperlichen Behinderungen oder psychischen Erkrankungen, sondern um eine Wahrnehmung von BewerberInnen, die nicht „job-fit" wirken und deshalb im Bewerbungsverfahren ausscheiden. Inwiefern die Unternehmen sich vorstellen könnten oder was sie bräuchten, um physisch oder psychisch gesundheitlich beeinträchtige Menschen zu beschäftigen, wurde in den Interviews nicht näher thematisiert. Ein Unternehmen, das Menschen mit körperlicher Behinderung beschäftigt, erhält vom AMS geförderte Arbeitstrainings für die Einschulungszeit.

Das bedeutet für Arbeitsuchende, dass Betriebe neben anderen Kriterien auch darauf achten, ob die BewerberInnen für die gewünschte Tätigkeit körperlich und psychisch fit sind und spricht im Bedarfsfall für Unterstützungsmaßnahmen und Angebote wie beispielweise Fit2Work oder Beratungs- und Betreuungseinrichtungen (BBEs).

4.6 Asylberechtigte und BewerberInnen mit Migrationshintergrund

Es wurde in den Interviews deutlich, dass Migrationshintergrund per se für die UnternehmerInnen kein Entscheidungskriterium bei der Personalauswahl zu sein scheint. Relevant sind allerdings die Deutschkenntnisse – die meisten Unternehmen erwarten **gute bis sehr gute Deutschkenntnisse vor allem in Bereichen mit KundInnenkontakt.**

> *„Küchen-Deutsch geht schnell, im Service muss das Deutsch perfekt sein." (I6)*

Aufgrund von Mängeln bei den Deutschkenntnissen würden auch viele Menschen mit Migrationshintergrund in Jobs arbeiten, für die sie eigentlich überqualifiziert sind, so eine Unternehmerin (I11). Doch auch bei Hilfstätigkeiten wird ein Basislevel an Deutschkenntnissen erwartet, um Verständigung am Arbeitsplatz und Arbeitsanweisungen zu ermöglichen. Manche UnternehmerInnen erwarten auch, dass am Arbeitsplatz untereinander Deutsch gesprochen wird, auch mit der Argumentation, dass es die MitarbeiterInnen dann auch besser lernen (I1, I13, I15).

Auffallend ist, dass bei einigen der befragten Betriebe im 1. Wiener Gemeindebezirk aufgrund des internationalen Publikums auch Englischkenntnisse als wichtiges Kriterium bei der Personalauswahl genannt werden. Auch im IT-Bereich ist Englisch wichtiger als perfektes Deutsch. Dies könnte Asylberechtigten, sofern sie Englisch beherrschen, bei der Arbeitsuche entgegenkommen.

Schließlich nehmen einige UnternehmerInnen auffallend hohe Motivation und Engagement besonders bei neu zugewanderten Menschen mit Migrations- oder Fluchthintergrund wahr: „Stolz", selbst (auch wenig) Geld zu verdienen (I20).

Die **Anerkennung von im Ausland erworbenen Ausbildungen oder Kompetenzen** scheint nur dann relevant zu sein, wenn der/die Arbeitsuchende tatsächlich in diesem Bereich arbeiten möchte und kann, manche entscheiden sich deshalb aufgrund des Aufwands dagegen (I20). Für einen Unternehmer wäre die Anerkennung von im Ausland erworbenen Kompetenzen oder Praxis auch eine Lösung für das Unternehmen, damit dieses mehr Auswahl bei den Fachkräften hat (I14). Er würde sich auch Lockerungen bei formalen gesetzlichen Grundvoraussetzungen wünschen, damit auch Asylberechtigte als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen können.

Ein Arbeitgeber, der Asylberechtigte beschäftigt, wünscht sich für seine MitarbeiterInnen *„weniger bürokratische Hürden von Parkpickerl bis Asylrechtsberatung“* (I17). Eine andere hinterfragt die Regelung des verpflichtenden Integrationsjahrs, da damit eine Verschlechterung für den Asylberechtigten einhergeht, der länger nur DLU statt Gehalt über eine Anstellung erhält (I20).

Folgt man den Schilderungen und Argumentationslinien der UnternehmerInnen, so lässt sich bei den meisten keine grundsätzliche Ablehnung von BewerberInnen aufgrund eines Flucht- oder Migrationshintergrunds erkennen. Vielmehr scheinen **für Asylberechtigte und Arbeitsuchende mit Migrationshintergrund vor allem die Deutschkenntnisse der Schlüssel für einen (qualifizierteren) Job zu sein.**

Darauf aufbauend sehen die befragten UnternehmerInnen **Deutschkurse als die wichtigste Fördermaßnahme für Asylberechtigte und Arbeitsuchende mit Migrationshintergrund**.

> *„Bei anerkannten Asylberechtigten glaube ich, dass es ganz wichtig ist, dass man ihnen mögliche Kontakte gibt, dass man ihnen Mut macht und ihnen versichert, dass es da draußen Unternehmen gibt, die bereit wären, sie einzustellen. (...) Man muss ihnen klarmachen, wie wichtig die Deutschkenntnisse sind, das übersieht man einfach.“ (I2)*

4.7 BewerberInnen 50plus

Rund die Hälfte der KMUs findet es **wichtig und möglich, MitarbeiterInnen über 50 Jahre** einzustellen und weiter zu beschäftigen, denn:

- Ältere bringen **Erfahrung** mit, sie haben **fachliche und soziale Skills**, von denen Jüngere profitieren können (I4, I11, I14, I15, I19)
- **Ältere bringen Ruhe ins Team** (I2, I9)
  „Die Person passt für das, was sie macht, einfach perfekt. Und es ist angenehm. Alle anderen sind so jung, und wir finden das angenehm, jemanden zu haben, der bestimmte Qualitäten hineinbringt, eine gewisse Ruhe. Und das, was wir ihm auftragen, macht er zu einer vollsten Zufriedenheit und deswegen ist es überhaupt kein Thema.“ (I2)
- Auch einen **Mix von älteren und jüngeren MitarbeiterInnen im Team** zu haben, wird als Ressource gesehen (I2, I11, I14, I15, I17). **KundInnen** sprechen auch auf unterschiedliche Personenmerkmale (alt/jung, Frau/Mann etc.) an

Allerdings werden in den Interviews auch viele Gründe genannt, die dagegen sprechen, Arbeitsuchende 50plus anzustellen:

Körperliche Anstrengung: In vielen Branchen (Gastronomie, Handwerk, Arbeit mit Jugendlichen) sei die Tätigkeit für Ältere zu anstrengend (I3, I6, I7, I10). Sie würden sich deshalb selbst auch gar nicht mehr bewerben (I9). Teilzeitarbeit zur Reduktion der Anstrengung ist wiederum für die BewerberInnen oft finanziell nicht attraktiv (I20).

Viel Erfahrung bedeutet zu teuer (I7, I8): Die im Vergleich zu jüngeren BewerberInnen höheren Gehaltsansprüche sind nachvollziehbar, jedoch für viele Unternehmen nicht leistbar, insbesondere auch für Unternehmen im Sozialbereich, die zwar eine große Bereitschaft, aber nicht die finanziellen Mittel haben.

> *„Dann schauen wir uns den Lebenslauf an und stapeln die nach Erfahrung: gar keine, mäßig und viel Erfahrung und zu teuer. Diesen Stapel gibt es leider auch. Weil wir leben von Förderungen und können uns nicht alle leisten. (…) Also 20 Jahre Erfahrung wäre für uns ein Traum, wir können uns aber die Person nicht leisten."* (I7)

Kosten und Gesundheitszustand (I4, I11): Einzelne der befragten UnternehmerInnen gehen davon aus, dass es mit zunehmendem Alter häufigere und/oder längere Krankenstände gibt.

Weniger flexibel: Mit zunehmendem Alter würde auch die Flexibilität abnehmen. Ältere MitarbeiterInnen könnten sich nicht mehr so gut unterordnen wie jüngere (I10).

Aus den von den InterviewpartnerInnen genannten Pros und Contras wird deutlich, dass ältere Arbeitsuchende andere Qualitäten (Erfahrung, Ruhe) als jüngere in Teams einbringen, jedoch in vielen Branchen nicht bis zur Pensionierung genau die gleichen Tätigkeiten mit der gleichen Intensität ausüben können wie die jüngeren MitarbeiterInnen – ältere Arbeitsuchende brauchen nach Ansicht der Befragten altersadäquate Jobs. Viele UnternehmerInnen sprechen sich für eine **noch stärkere Förderung der Altersteilzeit** (I4, I5, I8, I9, I11, I16) aus und manche für eine **Ausweitung auf neu einzustellende** statt nur auf bestehende **MitarbeiterInnen**. Dies würde die Problematik entschärfen, dass für ältere Arbeitsuchende viele Jobs finanziell unattraktiv sind, wenn sie – um einer Überbelastung vorzubeugen – Teilzeit arbeiten. Für die Anstellung von älteren Arbeitsuchenden wäre außerdem **eine dauerhafte Lohnsubvention**, die die Mehrkosten im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten ausgleicht, ein deutlich höherer Anreiz als die Eingliederungsbeihilfe (zu dieser mehr in Kapitel 6.4)

Schließlich noch zwei **visionäre Ideen** zu Arbeitsuchenden 50+:

- Die Entwicklung und Förderung von **Job-Sharing- oder Mentoring-Modellen** (Ältere als MentorInnen für Jüngere/BerufseinsteigerInnen/Lehrlinge) (I4; I17)
- **Neue Karrierewege für Menschen ab 45**:
  „Arbeiterkammer, AMS, Wirtschaftskammer – wir müssen gemeinsam an einem Strang ziehen. Für mich wären die Sozialpartner extrem wichtig. Wir müssen neue Systeme finden, was machen wir mit Leuten zwischen 45 und 55? Wie schaffen wir es, dass sie aus dem Beruf aussteigen, wirklich was lernen und dann woanders neu einsteigen?" (I11)

5 Personalsuche und Personalauswahl

Viele der befragten Unternehmen suchen Personal über das AMS, manche aber auch nicht (mehr). Über die Erfahrungen mit der Personalsuche über das AMS wird in Kapitel 6.1 ausführlicher berichtet.

5.1 Personalsuche ohne AMS

Zusätzlich oder statt der Personalsuche über das AMS wenden die befragten UnternehmerInnen folgende Suchstrategien an:

- **Über Empfehlungen und Kontakte, soziale Netzwerke**

Man solle nicht nur auf Inserate vertrauen, sondern *„reden, reden, reden, Info im Bekanntenkreis verbreiten“* (I2).

Dies ist z.B. eine gute Strategie bei der Suche nach Reinigungspersonal (I1, I4). Ein Unternehmen, das Asylberechtigte beschäftigt, sucht auch über die bestehende Community (I17). Auch die Stellenausschreibung über Facebook und das Teilen durch KundInnen wird erwähnt (I3). Daneben gibt es die Bekanntgabe von freien Stellen über KollegInnen in anderen Betrieben oder die direkte „Weitergabe“ von MitarbeiterInnen von einem Betrieb an den anderen (I3) sowie den Austausch über BewerberInnen bei regionalen UnternehmerInnen-Treffen (z.B. Dornbachnetworks.at; I6) oder anderen beruflichen Netzwerken (I11).

Es kann durchaus angenommen werden, dass eine gute Vernetzung von UnternehmerInnen die Chancen erhöht, das gewünschte Personal zu finden – auch Arbeitsuchende haben in den Vorgängerprojekten von „Offen gesagt“ (2013-2016) Arbeitsuche über informelle Netzwerke als eine Hauptsuchstrategie angeführt.

- **Über andere Internet-Job-Plattformen (als AMS e-Jobroom), z.B. karriere.at, jobwohnen.at, Stepstone, Sozpäd.net, hotelcareer.at.**

Gesucht wird auch **über die eigene Homepage** oder über **Aushänge in Ausbildungsstätten** (KindergartenpädagogInnen). Auch **über Zeitungsinserate**, wobei einige GesprächspartnerInnen explizit darauf hinweisen, dass **Zeitungsinserate mittlerweile passé** sind. Schließlich greifen Personalverantwortliche auch auf **Initiativbewerbungen** zurück, die in Evidenz gehalten werden – diese seien *„super, weil die Leute motiviert sind“* (I2), sowie generell auf **Bewerbungen früherer Stellenausschreibungen**, die in Evidenz gehalten wurden.

5.2 Kompromisse bei der Personalauswahl

Die Personalverantwortlichen wurden in den Interviews gefragt, welche Kompromisse sie eingehen, wenn ein/e BewerberIn nicht 100%ig ihren Anforderungen entspricht. Die Antworten auf diese Fragestellung zeigen, dass sehr vielen bewusst ist, dass das Suchprofil eine Idealversion darstellt und immer Kompromisse gemacht werden müssen.

> *„Unser Suchprofil ist die eierlegende Wollmilchsau! Natürlich sind wir bereit Abstriche zu machen!“ (I4)*

Dabei sind die Kompromissmöglichkeiten und -vorstellungen sehr stark branchen- und unternehmensspezifisch.

Kompromisse bei Deutschkenntnissen

Obwohl für die meisten UnternehmerInnen und viele Tätigkeiten gute bis sehr gute Deutschkenntnisse wichtig sind, werden hier in der Praxis auch immer wieder Abstriche gemacht. Vor allem bei Arbeitseintritt – zum Teil mit der Vereinbarung, dass parallel dazu ein Deutschkurs gemacht wird (I1) oder mit der Erwartung, dass es bald gelernt und verbessert wird (I15). Manche UnternehmerInnen artikulieren auch einfach Vertrauen oder Zuversicht, dass die Deutschkenntnisse sich mit der Zeit verbessern werden (I9, I18), oder es wird ein „Akzent“ akzeptiert (I5). Auch bei SozialpädagogInnen in der Flüchtlingsbetreuung wird kein perfektes Deutsch erwartet (I9).

Als von vornherein nicht so wichtig sind die Deutschkenntnisse in der Gastronomie, wenn es keinen KundInnenkontakt gibt, beispielsweise an der Schank (I6) oder in der Küche (I6, I13), wobei auch hier die Ansprüche der ArbeitgeberInnen unterschiedlich sind und manche mehr und manche weniger erwarten.

Kompromisse bei fehlendem formalem Abschluss

Wie schon mehrmals erwähnt, ist den UnternehmerInnen in vielen Branchen und Tätigkeitsbereichen Können und Erfahrung wichtiger als ein formaler Abschluss. Dementsprechend gehen sie auch Kompromisse ein, wenn dieser fehlt.

> *„Ich nehme jetzt einmal her, Trockenausbau, der hat halt gelernt, einen Trockenbau zu machen, er hat aber die Ausbildung nicht als Lehre gehabt, (…) wenn das ein guter Arbeiter ist, wenn das funktioniert, ja wieso nicht. Dann muss es nicht der formale Abschluss sein, wenn er gut ist, dann passt es.“ (I1)*

> *„Wir haben zum Beispiel nicht festgelegt, dass jemand gelernter Koch sein muss. Unser jetziger Koch z.B. arbeitet seit 7 Jahren als Koch, ist aber kein gelernter Koch, der hat das nie gelernt. (…) Das ist ein Punkt, den wir, glaub ich, in die Annonce reingeschrieben haben, aber da haben wir gesagt, wir nehmen auch wen, der das nicht gelernt hat.“ (I2)*

Kompromisse bei bestimmten fehlenden fachlichen Anforderungen

Manche UnternehmerInnen machen auch Abstriche bei gewünschten Kompetenzen, wenn sie dafür Lernbereitschaft auf Seiten des Bewerbers/der Bewerberin vermuten und zuversichtlich sind, dass die gewünschten Fertigkeiten mit der Zeit erlernt werden. (I4, I13)

Kompromisse bei der Arbeitszeit

Gewisse kleine Kompromisse gibt es bei der Arbeitszeit, beispielsweise jemanden Vollzeit anzustellen, obwohl man eine Teilzeitstelle ausgeschrieben hat (I4) oder umgekehrt (I5). Auch ein individuell vereinbarter späterer Arbeitsbeginn wird genannt (I1).

Keine Kompromisse oder Ausnahmen sind möglich bei Schicht- oder Turnusdiensten, (Gastronomie, Jugendlichen-WG, Bäckerei), manchmal wird das auch mit dem Thema „Gerechtigkeit“ argumentiert, also keine/n der MitarbeiterInnen benachteiligen/bevorzugen zu wollen.

Kompromisse bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten

Einige Unternehmen machen auch Kompromisse bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten für bestimmte MitarbeiterInnen (ältere MitarbeiterInnen, Frauen). So geht z.B. eine über 50-jährige Kindergartenpädagogin nicht mehr bei allen Ausflügen mit (I5), in der Glaserei sind Frauen eher in der Werkstatt und nicht auf Montage tätig (I10).

5.3 Feststellung der Eignung

Um die Eignung der BewerberInnen für die Tätigkeit festzustellen, betonen fast alle UnternehmerInnen die Wichtigkeit des Probemonats oder der Probezeit – nicht nur für die fachliche Eignung, sondern auch für die den UnternehmerInnen sehr wichtige Passung ins Team:

> *„Wir müssen arbeiten mit Probezeit, das geht nicht anders. Das ist fast ein Ding der Unmöglichkeit, das ansonsten zu beurteilen. Und ich muss ganz ehrlich sagen, man kann es auch nicht innerhalb eines Probetages oder einer Probewoche, den Zeitraum eines Monats, den braucht man eigentlich, [damit] man feststellen kann, erstens einmal, passt er ins Team, das ist immer wieder wichtig, gerade bei Klein- und Mittelbetrieben meiner Meinung nach, weil wenn du da einen Querulanten drinnen hast, dann geht es nicht. Das ist ein wichtiger Aspekt, Teamfähigkeit." (I1)*

Auch die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und einlernen zu lassen, findet sich im Probemonat heraus (I4). Einzelne UnternehmerInnen meinen hingegen, in der Probezeit alleine kristallisiere es sich noch nicht so ganz heraus, da sich da neu einsteigenden MitarbeiterInnen oft besondere Mühe geben würden. Deshalb müsse man auch nach Probezeit noch weiter schauen, ob es passt, und wenn nicht, dann kündigen (I13).

Von einigen UnternehmerInnen werden auch **„Probetage" oder „Schnuppertage"** gemacht, manchmal auch mehrere. Von einer beim AMS angemeldeten **Arbeitserprobung** spricht nur eine Interviewpartnerin (I11): Dies sei sehr praktisch, weil man den/die BewerberIn nicht für einen Tag an- und abmelden muss.

In einigen Branchen (Gastronomie, Hotellerie) scheint es durchaus auch üblich, für die Einschätzung eines Bewerbers/einer Bewerberin **bei vorherigen ArbeitgeberInnen nachzufragen**.

6 AMS-Dienstleistungen aus Sicht der Unternehmen

Ein zweites großes Thema der Studie waren die Erfahrungen und Sichtweisen der UnternehmerInnen zur Zusammenarbeit mit dem AMS. Diese sind im Folgenden beschrieben.

6.1 Personalsuche über AMS

Viele, aber nicht alle der befragten UnternehmerInnen suchen Personal über das AMS, wobei auffällt, dass die Arten der Nutzung sehr unterschiedlich sind:

Zum einen wird der **e-Jobroom** aktiv durch Einstellen von Inseraten und passiv für die Suche nach BewerberInnen genutzt (I2, I12, I15). Eine Unternehmerin (I15), die nur wenige und passende Bewerbungen will, sucht nur passiv über e-Jobroom und dort hinterlegte BewerberInnenprofile*: „Weil es geht nicht nur um die vertane Zeit, sondern da kommt jemand mit ganz viel Hoffnungen und die will man nicht unnötig zerstören." (I15)*

Andere UnternehmerInnen berichten, dass ihr/e **AMS-BetreuerIn für sie die Inserate online stellt** (I7, I10, I13, I18) und nach einer gewissen Zeit nachfragt, ob sie noch aktuell sind und wenn nicht, sie dann wieder löscht. Diese Serviceleistung wird als sehr positiv wahrgenommen.

Besonders zufrieden sind UnternehmerInnen, wenn es eine **funktionierende Vorauswahl** von BewerberInnen gibt. Hier gibt es jedoch auch Kritik und Verbesserungswünsche. Einige UnternehmerInnen (I5, I8, I10, I12) wünschen sich eine bessere Vorauswahl, ein besseres Matching oder eine bessere Vorabklärung mit den BewerberInnen:

> *„Das AMS müsste den Auswahlmodus mal standardisieren. Damit die Fragen, die sie an die Leute stellen mit den Ansprüchen der Firmen abgedeckt werden und einfach die ganze Vorsondierung gemacht wird." (I10)*

Zu viele oder zu viele unpassende Bewerbungen zu bekommen ist für die Unternehmen ebenso eine Herausforderung wie zu wenige. Deshalb **überlegen die meisten relativ genau, wie sie Personal suchen und bei welchen freien Stellen sie das AMS einbinden**, zumal manche den Eindruck haben, dass die „Bewerbungsflut" höher ist, wenn sie über das AMS suchen (I1, I4). Dies scheint im unqualifizierten oder niedrig qualifizierten Bereich noch stärker der Fall zu sein – z.B. erhält eine Unternehmerin auf ein Inserat für die Stelle eines Bauhelfers 100 Bewerbungen (I1). Reinigungskräfte sucht sie beispielsweise nicht mehr über das AMS, das habe nicht funktioniert, sondern nur noch über Empfehlungen. Bei Fachkräften (Baupolier, Bauleiter) ist sie jedoch mit den Personalsuche-Serviceleistungen des AMS sehr zufrieden.

6.2 Persönliche Betreuung

Die meisten befragten UnternehmerInnen haben eine/n persönliche/n BetreuerIn beim AMS und sind damit **sehr zufrieden**.

> *„Die Betreuer sind sehr höflich, freundlich und engagiert." (I18)*

Besonders **positiv** wird hervorgehoben:

- Der/die **AMS-BetreuerIn stellt das Inserat online** (I7, I10, I13, I18) und fragt nach, ob es noch aktuell ist bzw. löscht es

- **Sehr schnelle Reaktionszeit** bei Inseraten und Förderanfragen (I13, I18)
- **Abwicklung von Förderungen funktioniert gut, schnell und einfach** (I1, I7, I8, I11 I13, I14, I18, I20), JungunternehmerInnen wünschen sich dabei noch mehr Unterstützung durch persönliche Betreuung (I2, I4)
- **Proaktives** Nachfragen, ob UnternehmerInnen etwas brauchen (I1, I11)
- **AMS macht Vorauswahl und filtert** (I1,I11,I14,I16,I19)
- **Letzteres könnte aber auch noch mehr und besser sein** (I5, I10, I12, I13, I16) oder schneller gehen (I19, hat meist akuten Bedarf innerhalb von 1-2 Wochen)
- Ein Personalverantwortlicher betont, dass **die persönliche Beziehung** und die **Kontinuität in der Beratungsbeziehung sehr wichtig** sind. (I16)

Mit den persönlichen BetreuerInnen scheint es **gute Kooperationsbeziehungen** zu geben, die meisten UnternehmerInnen kennen diese mit Namen und viele heben hervor, wie hilfreich sie unterstützt werden:

> *„Sie fragt: ‚Wie schaut's aus? Brauchen Sie jemanden?' Dann schreib ich: ‚Ja, bitte dringend! Das und das und das!' Dann leitet sie die entsprechenden Dinge weiter. Wenn ich einen neuen Mitarbeiter einstelle, schicke ich die Förderanfragen nur an sie und sie schickt das dann weiter. Also das funktioniert auch super! Und sie macht mir auch, auf Bedarf, eine Vorauswahl. Das ist für meine Psyche sehr gut." (I11)*

Einige wenige UnternehmerInnen haben **keine/n persönliche/n BetreuerIn** und wussten auch gar nicht über diese Möglichkeit Bescheid.

> *„Mit dem AMS hatten wir gar keinen persönlichen Kontakt, nur per Mail, wir haben da einen e-Jobroom angelegt. Aber telefoniert oder eingeladen und gesagt: ‚Das brauchen wir', [das haben wir nicht]. Das habe ich heute [bei der Fokusgruppe] gelernt, dass das eine Möglichkeit wäre." (I4)*

Bei diesen besteht durchaus der Wunsch nach einer Information über die Möglichkeit, persönlich betreut zu werden (I4, I5, I6) – am besten schriftlich und in der Folge durch ein vereinbartes persönliches Gespräch.

Schließlich gab es auch UnternehmerInnen, die aus einer persönlichen Betreuung **keinen Nutzen** ziehen konnten oder können (I3, I12).

Insgesamt stellt es sich so dar, dass eine **gut funktionierende persönliche Betreuung der UnternehmerInnen durch das AMS die Zufriedenheit der UnternehmerInnen mit dieser Dienstleistung des AMS sehr erhöht, und dass dies bei den meisten befragten Unternehmen der Fall ist.**

6.3 e-AMS und e-Jobroom

Die Zufriedenheit mit e-AMS und e-Jobroom ist unterschiedlich und hängt unserer Einschätzung nach auch von den digitalen Kompetenzen der UnternehmerInnen ab. Nicht alle, aber viele nutzen den **e-Jobroom selbst aktiv und passiv**, bei einigen stellen die BetreuerInnen die Inserate online.

Eine Unternehmerin aus der IT-Branche (I15) berichtet, dass die gezielte Suche nach BewerberInnen über den e-Jobroom immer besser funktioniert – sie stellt ein Inserat hinein, bekommt eine Liste von Vorschlägen, kann sich diese – meist mit Lebenslauf – ansehen: *„Mittlerweile ist es wirklich so, dass die Lebensläufe ersichtlich sind, ihre Skills und Projekterfahrungen beschreiben, das finde ich sehr gut. Dort suche ich als erstes!“* (I15) Ihr Wunsch wäre, dass **alle BewerberInnen ihre Lebensläufe hinterlegen sollten, weil das so brauchbar ist.**

Größere Kritik an e-AMS-Konto und e-Jobroom kam von einem befragten Unternehmer (I12), der es als kompliziert und unprofessionell beschrieben hat und sich ein besseres Matching erwartet.

6.4 Beurteilung Eingliederungsbeihilfe und Unterstüzung bei Förderansuchen

Die Eingliederungsbeihilfen sind für die meisten Unternehmen kein Entscheidungskriterium für die Einstellung des/r Bewerbers/in. Meist wird zuerst die Entscheidung getroffen, dann gibt es (grundsätzlich, immer) die Anfrage beim AMS, ob es eine Förderung für den/die BewerberIn gibt.

> *„Naja, den Mitarbeiter hätten wir ohnehin genommen. Das war halt ein Zuckerl.“ (I7)*

Vor allem bei älteren ArbeitnehmerInnen kann die Eingliederungsbeihilfe den dauerhaften – realen oder vermuteten – Nachteilen (höhere Gehaltskosten, geringere Produktivität, mehr und längere Krankenstände) nicht ausreichend entgegenwirken. Sie wird jedoch teilweise auch als Kompensation für ohnedies hohe Abgaben angesehen.

Wichtiger als diese Förderung ist, dass der/die **passende MitarbeiterIn** gefunden wird (I3, I4, I7, I8, I10, I11)

Einige UnternehmerInnen betonen, dass es **nicht das Ziel** sei, eine MitarbeiterIn nach 3 oder 6 Monaten wieder zu kündigen**,** dafür sei die Personalsuche viel zu aufwendig. (I3, I4, I11)

Wo jedoch die Eingliederungsbeihilfe durchaus einen Anreiz darstellt, ist:

- Für **Jungunternehmen** als **Anreiz für die Anstellung des ersten Mitarbeiters bzw. der ersten Mitarbeiterin:** *„Ohne Förderung hätten wir niemanden eingestellt, das hat uns sehr geholfen, diesen ersten Schritt zu tun.“ (I2)*
- Sie wird auch als **Förderung der Lern- und Einschulungskosten** angesehen und geschätzt (I3, I9, I10, I17): *„Grundsätzlich ist diese Maßnahme schon sehr gut! Weil so wie es bei uns ist, das hilft uns schon sehr. Der kann sich mal entwickeln und lernen und ansonsten zahlt die Firma die kompletten Lernkosten. Aber so kostet der nur die Hälfte.“ (I10)*
- In einem Unternehmen können die MitarbeiterInnen Weiterbildung in der Arbeitszeit in Anspruch nehmen, wenn Eingliederungsbeihilfe bezogen wird. (I8)

Generell haben die befragten UnternehmerInnen positive Erfahrungen mit der Eingliederungsbeihilfe sowie mit den entsprechenden MitarbeiterInnen gemacht, in Einzelfällen auch negative.

Jene Unternehmen, die Erfahrung mit Förderansuchen für Eingliederungsbeihilfen haben, beurteilen in der Regel die **Abwicklung als unkompliziert und fühlen sich durch ihre BetreuerInnen hierbei gut unterstützt** (I1, I7, I8, I11). Sowohl die Online-Abwicklung über das e-AMS-Konto als auch per E-Mail werden als positiv und problemlos bewertet (I1, I7).

Es gibt aber auch die Wahrnehmung, dass die Antragsstellung für große Unternehmen vermutlich noch leichter ist, da diese eine eigene Personalabteilung und damit noch mehr Routine haben.

„Start-Ups“ und **junge KMUs** wünschen sich im Hinblick auf Förderungen **mehr persönliche Unterstützung** (I2, I4). Es scheint so, als ob neu gegründete Unternehmen von Seiten des AMS durchaus noch stärker und genauer über die möglichen Serviceleistungen informiert werden könnten.

6.5 Vom AMS vermittelte unpassende oder unmotivierte BewerberInnen

So zufrieden die UnternehmerInnen auch mit der persönlichen Betreuung, der Vorauswahl bei der Personalsuche, der unkomplizierten Abwicklung der Förderansuchen und der Nutzung des e-Jobrooms sind – Kritik kommt, zum Teil von denselben UnternehmerInnen, immer wieder in Bezug auf BewerberInnen, bei denen es Vermittlungsversuche von Seiten des AMS gibt und die nicht zur Ausschreibung passen oder die sich als weniger motivierte oder nicht job-fitte BewerberInnen herausstellen (siehe dazu auch die „BewerberInnentypologie“ in Kapitel 4.4 und 4.5). Dies bringt eine gewisse Ambivalenz in die Zufriedenheit mit den Dienstleistungen des AMS, die in den Interviews immer wieder spürbar war: Die UnternehmerInnen sind mit vielem (sehr) zufrieden und mit manchem gar nicht. Zu letzterem gehören unpassende BewerberInnen sowie BewerberInnen, die sich bewerben müssen, obwohl sie wenig Interesse an der Stelle haben oder ihre aktuelle körperliche und psychische Arbeitsfähigkeit unter Umständen (aus Sicht der UnternehmerInnen) nicht gegeben ist.

Dass die UnternehmerInnen bei der Ausschreibung von freien Stellen auch Bewerbungen bekommen, die überhaupt nicht zur Ausschreibung passen, kommt immer wieder vor und muss zunächst einmal nichts mit den Serviceleistungen des AMS zu tun haben.

> *„Das krasseste Beispiel sage ich jetzt einmal, wir haben einen Koch gesucht, und da hat sich jemand beworben bei uns, dass er bei uns Betten machen kann. Und das war einfach nicht abgestimmt auf das, was wir gesucht haben.“ (I2)*

Dies seien BewerberInnen, die es „*einfach mal probieren*“ (I1).

Nehmen unpassende Bewerbungen in einem Bewerbungsverfahren aber überhand, erhöht das auch den Aufwand für das Unternehmen deutlich. Unter einer „Bewerbungsflut“ leidet auch die Qualität des Auswahlprozesses – die Kleinst- und Kleinbetriebe sind ja mit Personalmanagementressourcen nicht sehr üppig ausgestattet – und es kann vorkommen, dass gute und passende BewerberInnen übersehen werden (I1).

Nun ist es so, dass manche UnternehmerInnen den Eindruck haben, ein aktives Inserat im e-Jobroom erhöhe diese „Bewerbungsflut“ (I1, I4) und auch die unpassenden Bewerbungen, weswegen eine Unternehmerin beispielsweise auch nur passiv sucht anstatt selbst ein Inserat zu schalten (I15).

> *„Und das war sehr frustrierend, weil da dann von Koch/Kellner bis eben frisch anfangende Bürokauffrauen wirklich alles quer durch kam. Auf eine Annonce für eine Schreibkraft für 20 Stunden mit Anwaltserfahrung. Das war ein bisschen frustrierend.“ (I4)*

Vor allem, wenn die als unpassend empfundenen Bewerbungen direkt über die Vermittlung durch das AMS kommen, reagieren manche UnternehmerInnen darauf mit Unverständnis und Kritik:

> *“Wenn Englisch, Deutsch eine Grundvoraussetzung ist, dann sollte er Deutsch und Englisch schon können. Wenn steht gelernter Koch, dann sollte er auch wirklich gelernt sein. Das sollte das AMS sehr wohl ein bisschen mehr beachten. Dass wir schon wissen, was wir suchen.” (I13)*

> *“Das ist das einzige was ich dem AMS vorhalte, dass da ein bisschen sortiert wird, weil es ist auch für uns die Zeit und nur, dass man den wohin schickt, dass der Mitarbeiter beim AMS seine Arbeit abgetan hat, er hat eh so und so viele Leute in den Betrieb geschickt, ja aber wenn davon 90% nicht ins Profil passen, braucht er mir wenig schicken. Da haben wir unnötige Arbeit damit.” (I13)*

In erster Linie ist dies ein Problem für die Unternehmen, aber es scheint auch der **Reputation des AMS** bei den betroffenen UnternehmerInnen und indirekt den vom AMS vermittelten BewerberInnen zu schaden. Unternehmen, die dahingehend negative Erfahrungen gemacht haben, kommen auch davon ab, das AMS für die Stellensuche zu nutzen.

Der Ruf der vom AMS vermittelten BewerberInnen ist generell Thema in vielen Interviews. Zum einen gibt es die UnternehmerInnen, die sehr zufrieden mit vorausgewählten passenden BewerberInnen sind, zum anderen gibt es auch etliche, die BewerberInnen, die über das AMS vermittelt werden, eine geringere Motivation, geringeres Durchhaltevermögen oder mangelnde Job-Fitness zuschreiben (I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I12, I17).

> *„Die, die direkt vom AMS vermittelt sind, da haben wir immer den Eindruck gewinnen müssen, dass die nicht wirklich wollen. Oder schon etwas haben und halt nur für die Übergangszeit beim AMS sind und dann auch nicht dauerhaft suchen.“ (I5)*

> *„Die Menschen, die man vom AMS vermittelt bekommt, die sind definitiv auf Jobsuche und mir ist es aber lieber, wenn ich sie unterwegs abhole. Weil die sind sonst schon mitunter in so einer frustrierenden Geschichte drinnen, und wenn jemand noch nicht so in dieser Jobsuche drinnen steckt, die sind unverkrampfter.“ (I17)*

Besonders verärgernd und in zwei Drittel der Gespräche Thema sind die sogenannten **„Stempelsammler“**: So werden BewerberInnen bezeichnet, die nur einen „Stempel“ für das AMS haben wollten.

> *„Da kommt jemand, der hat da einen Zettel mit 10 Betrieben vom AMS, wo er sich vorstellen muss und bittet um den Stempel, weil er/sie nicht arbeiten kann, weil sie kleine Kinder haben oder am Wochenende nicht arbeiten können, aber den Stempel brauchen sie unbedingt. Den haben sie auch nie bekommen. Die kommen auch oft einfach vorbei zu irgendeiner Tageszeit, die rufen nicht vorher an.“ (I6)*

Diese seien immer dieselben (I11), die Unternehmerin kennt auch die Namen schon. Es seien Arbeitsuchende, die schon lange arbeitslos sind oder den erlernten Beruf nicht mehr ausüben wollen. Manche UnternehmerInnen melden diese BewerberInnen dem AMS (I10, I12, I13), die meisten geben an, dass sie den Stempel verweigern.

Zum Eindruck, dass es BewerberInnen gibt, die sich für die Stelle nur bewerben, weil sie das müssen, tragen auch Erfahrungen wie folgende bei:

> *„Bei dem Gespräch hatte man den Eindruck, dass diese Frau psychisch derartig labil ist und überhaupt nicht in der Lage den Job zu machen. Sie hat davon gesprochen, dass sie jetzt von Juli bis Oktober zu einem Selbstheilungsseminar nach Nepal geht, das Gespräch war im Mai. […] Dann haben wir uns auch gefragt: Wieso sitzen wir dann da? Und sie hat sehr stark durchklingen lassen, dass sie das jetzt fürs AMS machen muss, aber es war für uns sehr offensichtlich, dass diese Frau überhaupt keine wirkliche Motivation hatte, wirklich zu arbeiten, also einen Job zu finden.“ (I2)*

Generell entsteht aus diesen Ergebnissen der Eindruck, dass aufgrund der Bewerbungsverpflichtung der Arbeitsuchenden und der Notwendigkeit, Bewerbungen nachzuweisen, immer wieder die Qualität (passende Stelle, Interesse, Motivation) zu kurz kommt und es vor allem darum geht, sich irgendwo zu bewerben, egal wo. Da das Interesse nicht wirklich da ist, werden entweder die Bewerbungen nicht sorgfältig oder den Anforderungen entsprechend gestaltet (siehe auch Kapitel 4.4) oder das Desinteresse wird im Rahmen des Bewerbungsgesprächs implizit oder explizit artikuliert. Auf Seiten der UnternehmerInnen führt dies zu oben genannter generalisierten Wahrnehmung: Die vom AMS vermittelten Arbeitsuchenden seien weniger motiviert. Es stellt sich die Frage, ob diese aktuelle Praxis mehr nützt oder mehr schadet. Auf jeden Fall könnte über Maßnahmen, die dazu geeignet wären, die Reputation der vom AMS vermittelten Arbeitsuchenden zu erhöhen, nachgedacht werden.

6.6 Unterschiede in Betreuung und Schnittstellen

Es fällt auf, dass Art der Betreuung und Schnittstellen zwischen AMS und Unternehmen sehr variieren, zum Beispiel:

- Stellen manche Unternehmen ihre Inserate selbst in den e-Jobroom, andere schicken sie ihrem/r persönlichen BetreuerIn, die sie dann entweder in den e-Jobroom stellen oder auch nicht, sondern nur Vorschläge zurückschicken
- Erhalten manche Unternehmen potenzielle BewerberInnen von ihren persönlichen BetreuerInnen vorgeschlagen, andere bekommen BewerberInnen „geschickt", d.h. die BewerberInnen bekommen den Auftrag, sich zu bewerben
- Schicken die meisten Unternehmen ihre Förderanfragen ihrem/r persönlichen BetreuerIn, manche aber auch den BetreuerInnen der Arbeitsuchenden.
- Eine Personalverantwortliche schildert, dass sie die Förderanfrage dem persönlichen Betreuer schickt, die Antworten dann aber von den BetreuerInnen der Arbeitsuchenden bekommt.
  „Ich weiß gar nicht, wer diese Sachverständigen sind, aber es funktioniert gut." (I19)
- Eine Unternehmerin kontaktiert direkt die BetreuerInnen der Arbeitsuchenden, eine andere würde das gerne tun, weil ihr das einfacher erschiene, geht aber davon aus, dass das nicht geht.
- Eine Personalleiterin, die die BetreuerInnen der Arbeitsuchenden direkt kontaktiert, hat festgestellt, dass auch die formalen Anforderungen (welche Unterlagen in welcher Form übermitteln) je nach Geschäftsstelle variieren.
- Es scheinen individuelle Vereinbarungen mit dem persönlichen Betreuer möglich zu sein z.B. dass keine Arbeitsuchenden mit „Stempellisten" mehr kommen:

  > *"Da gab es ein Vier-Augen Gespräch, ich habe ihm gesagt, wenn ich weiter über das AMS agieren soll, dann muss man mir quasi eine gewisse Unterstützung bieten und so können wir nicht weitermachen, entweder gescheit oder gar nicht. Das funktioniert jetzt wunderbar, auch er ist da eine große Hilfeleistung bezüglich den Anträgen und Förderungen und bei Kontrollen und das funktioniert eigentlich gut." (IA)*

Fazit: In der Praxis gibt es unterschiedliche und (von Seiten der Unternehmen und der BetreuerInnen) auch individuell gestaltete Dienstleistungen, Schnittstellen und Prozesse, insgesamt scheint das aber gut zu funktionieren.

7 Haltung der Unternehmen zu Qualifizierung

Im folgenden Kapitel wird erläutert, welche Haltung die befragten Personalverantwortlichen zu Qualifizierung und Personalentwicklung von BewerberInnen und Beschäftigten haben. Zuerst wird beschrieben, welche Qualifizierungsangebote von den Befragten spontan genannt werden. Anschließend wird die Haltung der KMUs zur Lehrlingsausbildung im Betrieb und zu überbetrieblichen Lehrausbildungen analysiert. Danach wird dargestellt, wie unterschiedliche Qualifizierungsangebote des WAFF für Unternehmen wahrgenommen werden. Abschließend wird zusammengefasst, welche Qualifizierungsangebote aus KMU-Sicht mit öffentlichen Mitteln gefördert werden sollten.

7.1 Personalentwicklung und Qualifizierung im Unternehmen

Wie bereits im Kapitel 3.2 erläutert sind die Weiterbildungsangebote von KMUs abhängig vom Professionalisierungsgrad des Unternehmens in Hinblick auf Personalführung. Wichtige Voraussetzungen für Qualifizierungsangebote im Unternehmen sind:

- **ausreichend Ressourcen** für Personalagenden
- ein eher hohes **Marktpotenzial** oder eine starke **öffentliche Nachfrage** (Förderungen)
- eine professionelle **Unternehmens- und Personalstrategie**
- **eine bewusste soziale und/oder ökologische Orientierung**

Je nach „Personalstrategietyp“ und Unternehmensgröße bringen KMUs **unterschiedlich viel Zeit, Engagement und Know-how (Professionalität) für die Qualifizierung** von Beschäftigten (inkl. neuen MitarbeiterInnen und Lehrlingen) auf. Wenn die Geschäftsführung doppelt besetzt ist und somit die Agenden auf zwei Personen verteilt werden können, scheinen die Chancen höher zu sein, dass sich eine Person den Personalagenden verstärkt widmen kann.

Auf die Frage, welche Weiterbildungsangebote es im Unternehmen gibt oder welche aktuell in Planung sind, werden von den Personalverantwortlichen der untersuchten KMUs folgende Themen genannt:

- **Teamentwicklungs-Workshops** (I11, I15, I17)
- **Deutsch-Kurse** (als „Inhouse-Trainings“; I17)
- **Verkaufstraining** (als „Theaterimprovisations-Workshop“; I16)
- **Weinseminar** (als „Weinverkostung“) (I13)
- **MA-Gespräche** und **Supervisionen** (I5, I6, I15, I16, I17, I20); auch im Fall von gesundheitlichen Problemen
- Rücksichtnahme und **proaktive Auseinandersetzung mit Einschränkungen** (aufgrund Alter, Behinderung, Traumatisierung etc.) (I2, I5, I11, I17, I20)
- Unterschiedliche **Arbeits(zeit)modelle** (zusätzlich zur Vollzeitbeschäftigung): **Teilzeitarbeit**, geringfügige Beschäftigung, Praktika (I2, I4, I5, I7, I8, I9, I11, I15, I16, I17, I20)

- **Unterstützung von Höherqualifizierung:** Arbeitszeitreduktion, Bezahlen der Prüfungsgebühren; KindergartenpädagogIn, Koch/Köchin, FahrschullehrerIn (I5, I14, I17)
- **Begleitung bei Amtswegen**, Telefonate mit Behörden; vor allem bei Asylberechtigten und MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund (I6, I11, I15, I17, I18)

Ein Geschäftsführer meint, dass **Amtswege für zugewanderte Menschen** eine große Hürde darstellen würden, weil es bei den Gesprächen mit den BeraterInnen aufgrund der Sprachprobleme zu Missverständnissen und überfordernden Situationen komme:

> *„Da gibt's im 9. Bezirk so ein großes Zentrum da stehen 12-14 Rechner mit Sozialarbeitern und da bin ich dann schon ein bisschen angefressen, wenn das Mittagessen wichtiger ist als das Problem des Jungen. Da verstehe ich dann auch, warum die Jungs alleine dort gar nicht hinwollen. Das funktioniert einfach nicht, da machen sie dann irgendwas und wissen nicht, ob das was bewirkt. Ich wollte dann eine Kopie von allem, was er tut. Und dann haben wir das in seinen Akt gegeben und ihm erklärt, dass er gut drauf aufpassen soll." (I17)*

Die Tatsache, dass ein Drittel der Befragten Episoden schildert, wo sie MitarbeiterInnen im Umgang mit Behörden und Ämtern geholfen hätten, teilweise sogar selbst die Kommunikation übernommen hätten, zeigt, dass es in diesem Bereich Optimierungsbedarfe in der Informationsvermittlung und Beratung gibt. An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass in diesem Zusammenhang nicht das AMS erwähnt wurde.

Eine Herausforderung scheint für KMUs zu sein, **Weiterbildungen für Beschäftigte innerhalb der Dienstzeit** anzubieten. Bei den ersten vier erwähnten Qualifizierungsangeboten (Teamentwicklung, Verkaufstraining, Deutsch-Kurse und Weinseminar) handelt es sich um Maßnahmen, die außerhalb der Arbeitszeit angeboten wurden.

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass Qualifizierung im Betrieb für KMUs aufgrund der begrenzten Beschäftigtenzahl die Personalverantwortlichen vor größere Hürden stellt als in großen Unternehmen. Denn es gibt in kleinen Unternehmen kaum Vertretungsmöglichkeiten, wenn Beschäftigte für einen Tag nicht zur Verfügung stehen. Hier unternehmensübergreifende Lösungen anzudenken könnte eine Unterstützung für KMUs darstellen.

7.2 Lehrlingsausbildung im Betrieb

Das Thema Lehrlingsausbildung ist von widersprüchlicher Argumentation der Unternehmen geprägt. Grundsätzlich überwiegt bei den KMUs die Haltung, dass Leute **am besten im betrieblichen Umfeld** ausgebildet werden (I3, I10, I11, I12, I13, I15, I16, I17). Gleichzeitig bieten 5 von 10 befragten Lehrbetrieben keine Lehrlingsausbildung im Unternehmen mehr an.

Bei der Frage nach den Gründen für diese Entscheidung wird in der Regel mit zu hohen Personal-Kosten und mit mangelnden Ressourcen argumentiert.

Aber auch jene KMUs, die weiterhin in der Lehrlingsausbildung aktiv sind, nennen einige herausfordernde oder verbesserungswürdige Themen.

Die Entscheidung zur (Lehrlings-)Ausbildung im Betrieb erfordere **Erfahrung**, eine **formale Ausbildung** und vor allem ausreichend **Ressourcen**.

Die **Kooperation mit Berufsschulen** habe **Optimierungspotenzial.**

- Berufsschulen informierten zu spät, wenn SchülerInnen in der Schule fehlen; laut Aussagen eines Interviewpartners etwa erst nach 10 Wochen
- Berufsschulen seien unflexibel bezüglich des Einstiegszeitpunktes (dieser sei nur zu Beginn des Schuljahres möglich)
- Die Unterrichtszeiten werden als suboptimal beurteilt: Vorgeschlagen wird etwa eine Blockung des Unterrichts für jeweils ein Monat, wie es in einigen Bundesländern üblich sei; so könne auch die Anwesenheit besser kontrolliert werden; zur Unterrichtstaktung gibt es allerdings unterschiedliche Meinungen (I13, I18)

  „Wir haben noch immer keinen Blockunterricht, was ich sehr schade finde, was es in den Bundesländern gibt. Das ist viel besser, da ist der Schüler dann auch einen Monat weg, hat viel mehr Zeit zu lernen. Das einmal in der Woche ist verlorene Zeit für den Schüler, genauso auch für den Ausbildner, das gehört im Block gestaltet so wie in den Bundesländern. (I13)

Kritik gibt es auch hinsichtlich der Höhe der Lehrlingsentschädigung: Die Bezahlung ist den Augen einzelner befragter Unternehmen zu niedrig. Junge Menschen bräuchten ein höheres Einkommen, wenn sie sich etwa eine eigene Wohnung leisten wollten.

Als weitere Herausforderung wird genannt, dass ein Arbeitsverhältnis mit einem Lehrling kaum aufzulösen ist.

> *„Es ist halt so, wenn man einen Lehrling ausbildet, dann ist man mit dem verheiratet, 4 Jahre auf Gedeih und Verderb. Das ist schon sehr mutig, wenn man sich irrt oder sich beide irren – weil der kann sich ja auch im Berufsbild irren – wie löst man das auf? Dieses Arbeitsverhältnis ist kaum aufzulösen, das wird dann echt schwierig, wenn es nicht passt. Man hat so wahnsinnig viele Aufgaben, da bekommt man Kopfweh dabei – nicht, dass man das jemand nicht geben will. Ich weiß ja, wie es früher war, da wusste man: Da muss ich jetzt 3 Jahre durch, da fährt der Zug drüber! Aber abgesehen davon, schon alleine durch die geringe Entlohnung ist ja die Lehre an sich ein Humbug. Man sollte sie schon ordentlich bezahlen können, müssen, dürfen. Sonst bleiben die ja ewig bei der Mama am Schoß sitzen, wenn er eine hat.“ (I17)*

Ein Unternehmer hinterfragt in diesem Zusammenhang, ab welchem Alter Jugendliche überhaupt reif wären, den richtigen Lehrberuf auszuwählen und eine Lehrausbildung konsequent durchzuziehen (I18). Er selbst würde sogar lieber Lehrlinge aufnehmen, die schon 18 Jahre alt und die Pubertät hinter sich gebracht haben.

7.3 Überbetriebliche Lehrausbildung

Auch in Bezug auf das Angebot der überbetrieblichen Lehrausbildung sind die Äußerungen der KMUs widersprüchlich. Zwar wird aufgrund des beobachteten Rückgangs des innerbetrieblichen Angebots

ein Bedarf gesehen, dass Lehrlinge überbetrieblich ausgebildet werden, gleichzeitig wird an der jetzigen Ausbildung Kritik geübt. Der Tenor lautet: Die Qualität der überbetrieblichen Lehrausbildung (ÜBA) müsse verbessert werden (I10, I13, I16, I18, I19). Folgende Argumente und Kritikpunkte werden genannt:

Im Rahmen der ÜBA **werden bestimmte Fertigkeiten nicht erlernt.** KMUs bräuchten aber Personen, die ein breites Können haben und für viele unterschiedliche Tätigkeiten einsetzbar sind.

Gegenüber dem Angebot von **Praktikumsstellen** zeigen die befragten Unternehmen eine **ambivalente Haltung** (I10, I14, I15, I16, I18, I19). Einerseits biete dies die Möglichkeit, neue MitarbeiterInnen zu finden, andererseits koste es viel Zeit, PraktikantInnen zu betreuen. Einzelne Unternehmen meinen auch, sie hätten schlechte Erfahrungen mit PraktikantInnen gemacht (I10, I19). So berichtet ein Unternehmer, dass ein Praktikant eine teure Maschine falsch bedient und dadurch kaputt gemacht habe, eine andere Unternehmerin meint, ein Praktikant habe durch mangelnde Sorgfalt ein Auto beschädigt. Ein Geschäftsführer arbeitet nun erstmals mit einem überbetrieblichen Ausbildungsinstitut zusammen (KUS-Netzwerk für Bildung, Soziales, Sport und Kultur) und nimmt einen Lehrling für eine Praktikumsstelle auf (I18).

Dennoch oder gerade deswegen ist die übereinstimmende Ansicht der befragten Unternehmen, dass eine verstärkte Kooperation zwischen Betrieben und Einrichtungen der überbetrieblichen Lehrausbildung sinnvoll ist und verstärkt werden sollte. Von einem Unternehmer wird sogar explizit der Vorschlag gemacht, dass sich AusbildnerInnen der ÜBA mit Personalverantwortlichen aus KMUs treffen und austauschen sollten (I10).

Für einzelne Unternehmen ist es vorstellbar, **Personen** mit noch nicht abgeschlossener ÜBA **zu übernehmen und diese fertig auszubilden** (I15, I17)

7.4 Wahrnehmung WAFF-Förderungen

Der WAFF scheint bei Unternehmen ein ebenso **gutes Image** zu haben wie bei Arbeitsuchenden und Beschäftigten (vgl. „Offen gesagt 2015“). Allerdings kennen den WAFF nur der Hälfte der befragten Kleinst- und Kleinunternehmen (I3, I9, I11, I13, I15, I16, I17, I19, I20).

Diesen Unternehmen ist der WAFF als Einrichtung bekannt, die Qualifizierungen anbietet und fördert. Folgende WAFF-Angebote werden von den KMUs genannt:

- **WAFF-Förderungen für WiedereinsteigerInnen**, „Frauenprojekte“ (I5, I9, I16)
- **WAFF-Qualifizierungsförderungen für Beschäftigte**: *„Da gibt es den WAFF-Bildungsscheck.“ (I17)*. Von diesem Befragten wird offensichtlich das WAFF-Bildungskonto (Förderung Matura, Berufsreifeprüfung, weiterer Lehrabschluss) mit dem WAFF-Chancencheck (Nachholen eines Lehrabschlusses, Anerkennung im Ausland erworbener Qualifikationen) vermengt.

Auffällig ist, dass die befragten KMUs die WAFF-Angebote im Bereich „Service für Unternehmen“, wie etwa die Förderung von Deutschkursen, von Lehrabschlüssen oder von LehrausbildnerInnen-Kursen für MitarbeiterInnen, nicht explizit erwähnen. Auch die WAFF-Maßnahmen für

Arbeitsuchende wie etwa „Jobs mit Ausbildung“, die in Kooperation mit dem AMS Wien angeboten werden, sind den Befragten nicht geläufig.

Insbesondere **jüngeren KMUs** ist **unklar,** was der WAFF macht. Sie meinen noch wenig Überblick über Qualifizierungsangebote und Fördermöglichkeiten für MitarbeiterInnen zu haben, zeigen sich aber interessiert, mehr über die Angebote des WAFF zu erfahren (I2, I4, I6, I11)

Für die zweite Erhebungsphase wurde der Interviewleitfaden um die Frage erweitert, ob die KMUs **Interesse** hätten, mit dem WAFF **im Rahmen von AQUA (arbeitsplatznahe Qualifizierung) zu kooperieren**. Vier der acht befragten Personalverantwortlichen aus den Bereichen Gastronomie, Bau und IT/Büro meinten, dass sie sich gut vorstellen könnten, Arbeitsuchende einzustellen, die über AQUA qualifiziert würden (I13, I15, I17, I19). Allerdings sei es notwendig, dass die Auftragssituation im Unternehmen stabil sei und ausreichend Personalressourcen für die Auswahl und Einschulung neuer MitarbeiterInnen zu Verfügung stünden.

Die Einreichungen beim WAFF werden von einigen Personalverantwortlichen als **aufwändig** bezeichnet. In diesem Zusammenhang wird kritisch angemerkt, dass es für große Unternehmen wesentlich einfacher sei, WAFF-Förderungen zu beantragen, weil diese in der Regel eigene Abteilungen haben, die für Antragsabwicklung zuständig sind. (I11, I17, I19)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kleinst- und Kleinbetriebe für den WAFF durchaus als KooperationspartnerInnen für die Qualifizierung und Aufnahme Arbeitsuchender in Frage kommen. Allerdings scheinen diese Unternehmen persönliche Unterstützung bei der Auswahl und der Beantragung der Förderungen zu benötigen.

7.5 Bedarfe an Qualifizierungsförderung

Bei der allgemeinen Frage, welche Qualifizierungen gefördert werden sollten, nannten die KMUs folgende Aus- und Weiterbildungen:

- Nachholen eines **Lehrabschlusses** (I1, I3, I10, I11, I17, II8, I19)
- Weiterbildungen für **Köche/Köchinnen, Küchenhilfen** (I2, I6, I13)
- Ausbildung zur **KindergartenpädagogIn** (I5, I9) – derzeit bei berufsbegleitender und vom AMS geförderter Ausbildung „CHANGE“ angeblich Verpflichtung, danach bei der Gemeinde Wien zu arbeiten
- Ausbildung zur/m **FahrschullehrerIn** – allerdings Voraussetzung Matura und hohe Anforderungen (I14)

Neben konkreten Ausbildungen wird in diesem Zusammenhang von den KMUs auch erwähnt, dass Prüfungen, etwa für Lehrabschlüsse, für manche BewerberInnen eine große Hürde darstellen können. Insbesondere Personen höheren Semesters, die im Zuge einer Umschulung eine neue Ausbildung machen oder schon lange keine Schule mehr besucht haben, scheinen das strukturierte Lernen verlernt zu haben. Eine finanzielle Förderung und fachliche Begleitung der

Prüfungsvorbereitung könnte daher eine hilfreiche Unterstützung sein, um die Abschlussquote bei Ausbildungen zu erhöhen (I14).

Wichtig ist aus Sicht der Unternehmen eine **sorgfältige Auswahl der Personen**, deren Ausbildungen gefördert werden. So berichtet etwa eine Kindergartenleiterin, dass sie einige der Personen, die eine vom AMS geförderte Ausbildung zur Kindergruppenbetreuerin absolviert haben, nicht einstellen würde, da deren Interesse an diesem Beruf nicht ersichtlich sei (I9).

Praktika werden grundsätzlich positiv beurteilt: Sie bieten nach Meinung der KMUs eine gute und kostengünstige Möglichkeit, um BewerberInnen über einen gewissen Zeitraum beobachten und deren Eignung für die jeweilige Tätigkeit sowie für die Passung ins Team beurteilen zu können (I9, I11, I16, I17).

8 Sichtweisen auf politische Steuerung und Gestaltung

In diesem Teil wird noch auf die Sichtweisen der Unternehmen zu weiteren arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen und zur generellen politischen Gestaltung im Zusammenhang mit Arbeitsmarktthemen eingegangen. Dies sind die Erwartung einer Lohnnebenkostensenkung, der Zusammenhang zwischen Gehältern, Sozialleistungen und Attraktivität der Jobs sowie einzelne Anliegen und Anregungen.

8.1 Lohnkosten und „Sozialleistungen“

Ein in vielen Interviews angesprochener Wunsch der UnternehmerInnen geht in Richtung **Senkung der Lohnnebenkosten.** Diese werden als großes Problem bezeichnet, vor allem für personalintensive Betriebe (I1, I5, I6, I8, I9, I10, I12, I16, I13, I20). Die Senkung der Lohnnebenkosten sei als Thema wichtiger als die Arbeitszeitflexibilisierung (I1, I5) und wichtiger als Förderungen (I9, I12). Intention vieler UnternehmerInnen ist dabei, die Kosteneinsparung als höheres Gehalt an die MitarbeiterInnen weiterzugeben und so die Gehälter attraktiver zu gestalten. Beschäftigte, vor allem Frauen, sollten mehr verdienen, aber derzeit sei es nicht möglich für Kleinst- und Kleinbetriebe, mehr zu zahlen (I8, I9). Ein Unternehmer meint, eine Weitergabe von Einsparungen bei einer Lohnnebenkostensenkung an die ArbeitnehmerInnen sollte verpflichtend vorgeschrieben werden, z.B. durch Erhöhung des Kollektivvertrags (I13). Dann würde damit auch die Kaufkraft gefördert.

Ein ebenfalls häufig angesprochenes Thema, das mit der Attraktivität der Gehälter in Zusammenhang steht, ist die **geringe Differenz zwischen „Sozialleistungen“ und Jobs mit niedrigen Gehältern**. Mit „Sozialleistungen“ werden in diesem Zusammenhang sämtliche öffentlichen Leistungen wie Arbeitslosengeld, Notstandshilfe, Mindestsicherung, Beihilfen wie Wohnbeihilfe, Beihilfen für körperliche Behinderung etc. verstanden, es wird nicht zwischen Versicherungsleistungen und echten Sozialleistungen differenziert.
Ist das Gehalt nur unwesentlich höher als diese „Sozialleistungen“, dann werde es noch unattraktiver, (anstrengende oder schon von den Arbeitsinhalten her wenig attraktive) Arbeit anzunehmen oder zu behalten (I1, I6, I8, I9, I10, I12, I16, I20). Dies treffe nicht nur auf niedrig qualifizierte Tätigkeiten zu, sondern auch auf qualifiziertere Tätigkeiten, wenn nur Teilzeit gearbeitet wird. Wenn ein höheres Stundenausmaß oder eine höhere Bezahlung nicht möglich sind, werde Arbeiten damit rein vom finanziellen Aspekt her unattraktiv.

> *“Ich will nicht sagen, sie wollen nicht arbeiten, aber die sagen halt, ja, wenn ich zwanzig Stunden reinkomme, dann ist halt blöd, wenn unterm Strich was sehr Ähnliches rauskommt, wie wenn ich gar nichts tun würde.” (I20)*

Und:

> *„Das ist ein volkswirtschaftliches Thema, verantwortlich dafür sind Politik, ÖGB, AK, Wirtschaftskammer.“ (I16)*

8.2 Weitere Vorschläge und Anliegen

Über die bereits genannten hinaus artikulierten die UnternehmerInnen in den Interviews noch eine Reihe von Anliegen, Vorschlägen oder Ideen im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik:

Veranstaltungen für Unternehmen und Arbeitsuchende („Come together", „Speed-Dating", Job-Messen) (I2, I7, I16): Einige UnternehmerInnen würden Veranstaltungen gut finden, bei denen Arbeitsuchende und Unternehmen sich kennenlernen können, beispielsweise im Bezirk (I16); Dazu gibt es jedoch auch ein Gegenargument: Von diesen Veranstaltungen würden nur die großen Unternehmen profitieren, die sich dann gleich viele Förderungen abholen; besser wäre es, die Arbeitsuchenden in den Betrieb einzuladen (I17).

Altersteilzeit funktioniert gut, um ältere ArbeitnehmerInnen im Betrieb zu halten. Der/die MitarbeiterIn ist damit leistbar wie ein 20-Jähriger mit dem Vorteil der Erfahrung (I16). Dieses Modell könnte noch weiter ausgebaut werden (I4, I5, I8, I9, I11, I16). Auch weitere Förder-Modelle für ältere Arbeitsuchende zu entwickeln wäre wichtig (z. Job-Sharing von Älteren und BerufseinsteigerInnen oder Lehrlingen).

Der **Erhalt der Arbeitsfähigkeit** sollte ein **wichtiger Fokus im Gesundheitssystem sein,** dies wäre eine Aufgabe der Gesundheitspolitik (I11).

Investitionen in Bildung, Aus- und Weiterbildung werden als wichtig und sinnvoll angesehen (I13, I19).

In der Baubranche schließlich wären **Maßnahmen gegen Konkurrenzfirmen aus Osteuropa** wichtig – diese können billiger anbieten, in Österreich gilt das Lohndumpinggesetz (I19).

9 Schlussfolgerungen und Hypothesen

Die Hypothesen und Empfehlungen beinhalten aus Sicht der ForscherInnen wichtige Zusammenhänge und Handlungsfelder und sind als Vorschläge für die weiterführende Reflexion und Diskussion zu verstehen.

1. Maßnahmen für KMUs (mit weniger als 50 Beschäftigten)

Kleinst- und Kleinbetriebe haben andere wirtschaftliche Rahmenbedingungen als größere und große Unternehmen und brauchen zielgerichtete und effiziente (persönliche) Beratung.

- Es gibt wenig Zeit für (strategische) Personalsuche und Personalentwicklung/ Organisationsentwicklung, keine eigenen Abteilungen/Stellen dafür. Dadurch gibt es auch häufig ***Informationsmangel im Hinblick auf Förderungen, Programme, Arbeitszeitmodelle, kostenlose Beratungsangebote für KMUs*** (vgl. „Demografieberatung“, „Gender Career Management“ etc.).
- In einem kleinen Team muss jede/r Mitarbeiterin leistungsfähig sein. Ausfälle durch Krankenstände oder geringere Leistungsfähigkeit Einzelner müssen durch wenige andere kompensiert werden.
- Die Gehälter und Zusatzleistungen sind in der Regel (branchenabhängig) nicht so attraktiv wie in größeren Unternehmen.
- Die Ausbildung im Betrieb (auch Lehrlinge) bindet Zeit- und Personalressourcen, die jedoch in viel geringerem Ausmaß vorhanden sind.

Wo eine funktionierende und **kontinuierliche persönliche Beratungsbeziehung** besteht, ist die **Zufriedenheit der Unternehmen mit den Serviceleistungen des AMS sehr hoch** und die angebotenen **Förderungen (EB) sind bekannt und werden genutzt**. Dies könnte im Hinblick auf andere zu Tage getretene Bedarfe der Unternehmen noch ausgebaut werden:

- ***Neu gegründete Unternehmen*** wissen noch nicht um die Möglichkeit der persönlichen Betreuung und die Service- und Förderangeboten des AMS, hätten dafür aber Interesse. Diese ***könnten systematischer angesprochen werden***.
- Auch andere arbeitsmarktpolitisch relevante ***Institutionen wie WAFF oder Wirtschaftskammer*** könnten dazu beitragen, ***Wissens- und Informationsdefiziten*** der Unternehmen im Hinblick auf Personalstrategie, Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsförderung, Maßnahmen zur Attraktivierung als Arbeitgeber ***entgegenzuwirken***, wobei wichtig ist, dass ***Beratungs- und Förderangebote unkompliziert und zeitschonend und auf die Rahmenbedingungen (s.o.) von Kleinst- und Kleinunternehmen zugeschnitten*** sind.
- ***Kooperationen mit dem WAFF*** könnten intensiviert werden (siehe auch 2.)
- ***Kooperationen mit ÜBA in der Lehrlingsausbildung*** könnten ausgebaut werden (siehe auch 2.)
- ***Förderungen von Altersteilzeit*** scheinen für Kleinst- und Kleinbetriebe interessant zu sein, hier könnte auch ein ***Informationsbedarf*** gegeben sein

- Da ***Qualifizierung*** im Betrieb Kleinst- und Kleinunternehmen aufgrund der begrenzten Beschäftigtenzahl die Personalverantwortlichen vor größere Hürden stellt als in großen Unternehmen, könnte es eine Unterstützung für sie darstellen, weitere ***unternehmensübergreifende Lösungen und Angebote*** anzudenken (vgl. AMS-Förderungen für Qualifizierungsverbünde)
- Auch die Motivation und das Interesse an einem Job wird durch die ***Attraktivität der Stelle*** gesteuert. Hier sind die Unternehmen gefordert. Kleinst- und Kleinunternehmen könnten dahingehend auch ***Beratungs-, Informations- und Unterstützungsangebote*** brauchen.

2. Kooperationen zwischen Unternehmen und Ausbildungseinrichtungen

- **Arbeitsplatznahe Qualifizierung gegen Fachkräftemangel**: Wo der Fachkräftemangel ein Qualifizierungsproblem ist (dass es nämlich zu wenige qualifizierte Personen in den benötigten Berufen gibt), könnte ***arbeitsplatznahe Qualifizierung (AQUA)*** in Zusammenarbeit mit den Betrieben für diese und für die Arbeitsuchenden interessant sein. Es entsteht der Eindruck, dass die befragte Zielgruppe (Kleinst- und Kleinunternehmen) über dahingehende Möglichkeiten nicht informiert ist, ***entsprechende proaktive Information und Beratung*** könnten hier angedacht werden.
- **Lehrlingsausbildung in Wien:** Das Angebot an Lehrstellen ist rückläufig, auch bei den befragten KMUs. Um diesen Ausfall zu kompensieren wurde die Überbetriebliche Lehrausbildung (ÜBA) entwickelt. Die befragten Unternehmen bilden zwar immer weniger selbst aus, meinen aber, dass die innerbetriebliche Ausbildung dennoch die beste sei. Daher bräuchte es weitere ***Konzepte und Pilotprojekte, wo die Kooperation von ÜBA und Betrieben intensiviert*** wird (im Rahmen von Praktikumsstellen, aber auch darüber hinaus, z.B. bei der Ausbildungsentwicklung).

3. Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahmen für Arbeitsuchende

Aus den Anforderungen, die Unternehmen an BewerberInnen und Beschäftigte stellen, kann ein Bedarf in folgenden Bereichen abgeleitet werden:

- ***Deutschkurse, teilweise auch Englischkurse:*** Gutes Deutsch wird als Voraussetzung für viele Jobs, vor allem im qualifizierten Bereich und bei KundInnenkontakt angesehen. Ausreichend Angebote, um die Deutschkenntnisse zu verbessern, sind daher ein wichtiges Instrument im Bereich Qualifizierung. Aber auch Englischkenntnisse werden für spezifische Tätigkeiten nachgefragt (z.B. Tourismus, IT-Bereich, Einzelhandel in von TouristInnen frequentierten Regionen). In einigen Berufsfeldern bekommt auch ***Zwei- oder Mehrsprachigkeit eine zunehmend größere Bedeutung*** (z.B. Elementarpädagogik, Flüchtlingshilfe).
- ***Nachholen eines Lehrabschlusses, Prüfungsvorbereitung*****:** Gute fachliche Qualifikationen mit Lehrabschluss werden in vielen Branchen benötigt. Eine abgeschlossene Lehre wirkt sich auch nachhaltig auf das Gehalt aus. Förderungen von Lehrabschlüssen inklusive der Prüfungsvorbereitung helfen Arbeitsuchenden einen Job zu finden, der auch angemessen bezahlt ist.

- ***„Motivierende Maßnahmen“:*** Arbeitsuchende müssen, um eine Stelle zu bekommen, neben allen anderen Voraussetzungen glaubhaft vermitteln können, dass sie motiviert und engagiert sind. Dabei stellt sich die Frage, wie weniger motivierte Arbeitsuchende zu mehr Motivation gelangen können. Über echte ***Motivationsförderung*** nachzudenken könnte sich lohnen, weil Sanktionen und Zwang Motivation nicht ersetzen – d.h. die BewerberInnen bewerben sich zwar, können aber im Bewerbungsprozess keine wirkliche Motivation vermitteln. Auf der anderen Seite können ***gute Bewerbungstrainings und die Arbeit am eigenen Auftreten*** dort unterstützen, wo die BewerberInnen zwar motiviert sind, dies aber schlecht zum Ausdruck bringen können. Schließlich können auch Rahmenbedingungen wie Gesundheitsprobleme, Betreuungspflichten oder Suchterkrankungen zu Motivationsschwierigkeiten führen – auch hier brauchen Arbeitsuchende ***Unterstützmaßnahmen, um gesundheitlich stabil und job-fit*** und dadurch auch motivierter ***zu werden***. Schließlich können ***berufliche Orientierungsmaßnahmen helfen***, einen ***Beruf zu finden, der gut zur Person passt*** (vgl. Orientierungsmaßnahmen für WiedereinsteigerInnen).

4. Strategie des AMS im Hinblick auf Nachweis der Arbeitswilligkeit

Arbeitsuchende, die Arbeitslosengeld, Notstandshilfe oder Mindestsicherung beziehen, müssen ihre Arbeitswilligkeit u.a. durch Bewerbungen nachweisen. Aus den Ergebnissen dieser Studie entsteht der Eindruck, dass dabei immer wieder die Qualität (passende Stelle, Interesse, Motivation) zu kurz kommt und es manchmal vor allem darum geht, sich irgendwo – egal wo – zu bewerben. Diese Intention könnte auch der Fall sein, wenn den **Arbeitsuchenden vom AMS Stellen vorgeschrieben werden, auf die sie sich bewerben müssen und die sie selbst als unpassend empfinden** oder den **Unternehmen Arbeitsuchende vermittelt werden, die ihrer Ansicht nach nicht zur Stelle passen**.

Auf Seiten der Arbeitsuchenden kann dies zu Demotivation führen, wie wir aus „Offen gesagt 2013-2016“ wissen. Auf **Seiten der Unternehmen** führt es zu einem höheren Aufwand, zu Erfahrungen mit „Stempelsammlern“, in manchen Fällen zur **Verärgerung über das AMS** und zur generalisierten **Wahrnehmung, dass die vom AMS vermittelten Arbeitsuchenden weniger motiviert seien** als andere. Es stellt sich also die Frage, ob diese ***aktuelle Praxis mehr nützt oder mehr schadet*** und ob es hier ***Verbesserungsmöglichkeiten oder Alternativen*** gäbe. Es könnte beispielsweise darüber nachgedacht werden,

- wie die ***Qualität und die Passung der Bewerbungen und der an die Unternehmen vermittelten Arbeitsuchenden erhöht werden könnte***, aber auch
- welche ***Maßnahmen*** dazu geeignet wären, die ***Reputation der vom AMS vermittelten Arbeitsuchenden zu erhöhen.***

5. Kooperation mit Ämtern und anderen Beratungseinrichtungen

Die Tatsache, dass ein Drittel der befragten **Personalverantwortlichen** Episoden schildert, wo sie **MitarbeiterInnen im Umgang mit Ämtern und Beratungseinrichtungen (z.B. für Flüchtlinge) geholfen** hätten, teilweise sogar selbst die Kommunikation übernommen hätten, zeigt, dass es in diesem Bereich ***Optimierungsbedarfe in der Informationsvermittlung und Beratung*** gibt. An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass in diesem Zusammenhang nicht das AMS erwähnt wurde.