Netzwerk
Baden-Württemberg

Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen

Ein Leitfaden zur betrieblichen Qualifizierungsberatung

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

www.netzwerk-iq-ifm.de
www.netzwerk-iq-bw.de

Impressum

Herausgeber:

Institut für Mittelstandsforschung
Universität Mannheim
L9, 1-2
68159 Mannheim

Interkulturelles Bildungszentrum
Mannheim gGmbH
G 2, 3-4
68159 Mannheim

www.netzwerk-iq-ifm.de
www.netzwerk-iq-bw.de

Autorin:
Lena Werner

Redaktion:
Monika Münch, Giuseppina Rindone, Dana Hanning

Grafiken:
Lena Werner, Eva Mayer

Layout:
Eva Mayer

Fotos:
Henry Gaffmann, Seite 8: Cathy Yeulet/iStockphotos

Druck:
Saxoprint GmbH, Dresden

Stand: Feburar 2016

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

In Kooperation mit:

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bundesagentur für Arbeit

Inhalt

Impressum 2

Vorwort 5

Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen: neue Potenziale der Arbeitsmarktintegration 6

Qualifizierung in Migrantenunternehmen: besondere Potenziale – besondere Bedarfe 6

Qualifizierungsberatung: Erfolgsfaktor zur Förderung der Fachkräfteentwicklung in KMU 6

Betriebliche Qualifizierungsberatung im Ausbildungsverbund 8

Ausgangslage: vom Ausbildungsverbund zum Qualifizierungsnetzwerk 8

Anforderungen: bedarfsgerechte Beratung und Begleitung 9

Das Instrument: Ein Leitfaden zur Ermittlung von Qualifizierungspotenzialen und Unterstützungsbedarfen 10

Anwendung und Funktionen des Leitfadens 10

Aufbau und Themen des Leitfadens 10

Situationsanalyse: der Blick auf die Personalstruktur im Betrieb 11

Bedarfsanalyse: Qualifizierungspraxis reflektieren und Handlungsbedarfe erkennen 11

Initiierung und Planung: die nächsten Schritte 12

Anhang

Leitfaden zur Ermittlung von Qualifizierungspotenzialen und Unterstützungsbedarfen 13

Vorwort

Demographischer Rückgang, veränderte Bildungsentscheidungen, Mangelberufe, Fachkräfteengpässe – dies sind nur einige der Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, die dafür sprechen, dass bisherige Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs häufig nicht mehr ausreichend sind. Für viele Betriebe bedarf es neuer Wege der Fachkräfteentwicklung.

Ein stetig wachsender Teil der Unternehmen wird von Migrantinnen und Migranten geführt. Viele schaffen dabei nicht nur ihren eigenen Arbeitsplatz, sondern in nicht zu vernachlässigendem Umfang auch noch weitere Arbeitsplätze – von denen wiederum in überdurchschnittlichem Maße weitere Migrantinnen und Migranten profitieren. Dabei sind viele dieser Unternehmen auf qualifizierte Fachkräfte angewiesen. Einiges deutet jedoch darauf hin, dass ihre Möglichkeiten der betrieblichen Entwicklung gehemmt sind, weil sie bei der Fachkräfteentwicklung und Rekrutierung mit zusätzlichen Hürden konfrontiert sind. Vieles spricht dafür, dass es dabei auch neuer Wege der Unterstützung bei der Fachkräfteentwicklung bedarf.

Eine Kooperation zwischen dem ikubiz Ausbildungsverbund und dem Institut für Mittelstandsforschung zielt daher auf die Förderung der *Fachkräfteentwicklung und -sicherung in Migrantenunternehmen*. Kleine und mittelständische Betriebe (KMU) von Migrantinnen und Migranten, die im ikubiz Ausbildungsverbund organisiert sind, werden daher für die Bedeutung der Fachkräfteentwicklung sensibilisiert und dazu aktiviert, ihre Beschäftigten zu qualifizieren und weiterzubilden. Damit soll nicht nur ein Beitrag zur Personalentwicklung geleistet werden, sondern auch zur Unternehmensentwicklung insgesamt.

Im Rahmen der Projektkooperation wurde hierfür ein Instrument entwickelt und erprobt: ein *Leitfaden zur betrieblichen Qualifizierungsberatung* von Migrantenunternehmen. Mithilfe dieses Leitfadens können Qualifizierungspotenziale der Betriebe ermittelt und Anhaltspunkte gefunden werden, wie die Fachkräfteentwicklung bedarfsgerecht gefördert und unterstützt werden kann. Warum ein solches Instrument entwickelt wurde und wie es angewendet wird, soll im Folgenden vorgestellt werden.

Projektinformation:

FACHKRÄFTEENTWICKLUNG IN MIGRANTENUNTERNEHMEN

In einer Kooperation zwischen dem ikubiz Ausbildungsverbund und dem Institut für Mittelstandsforschung im Rahmen des Förderprogramms IQ soll die Fachkräfteentwicklung und -sicherung in Migrantenunternehmen gefördert werden.

Der **ikubiz Ausbildungsverbund** begleitet mehr als 250 kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) von Migrantinnen und Migranten bei der betrieblichen Ausbildung. Darüber hinaus werden diese nun auch bei der Personalentwicklung und Förderung von Fach- und Führungskräften unterstützt. Dies umfasst die Beratung beim Erarbeiten der betrieblichen Bedarfe zur Fachkräfteentwicklung, bei der Vermittlung von passenden Qualifizierungsangeboten sowie bei der Entwicklung innerbetrieblicher Schulungen. Ein besonderer Fokus liegt auf Nachqualifizierungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um Berufsabschlüsse zu erreichen.

Das **Institut für Mittelstandsforschung (ifm)** unterstützt das Projekt durch eine wissenschaftliche Begleitung, wobei erfolgreiche Unterstützungs- und Qualifizierungsprozesse der Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen identifiziert und transferiert werden.

Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen: neue Potenziale der Arbeitsmarktintegration

Qualifizierung in Migrantenunternehmen: besondere Potenziale – besondere Bedarfe

Mit der Zahl der von Migrantinnen und Migranten geführten Unternehmen wächst auch ihre wirtschaftliche Bedeutung. Dies zeigt sich auch an ihrem Beschäftigungsbeitrag, der bei rund 2,5 Millionen Arbeitsplätzen liegt (Leicht/Langhauser 2014). Die Bedeutung der Migrantenökonomie für die Arbeitsmarktintegration wird nochmals dadurch verstärkt, dass sie überproportional häufig Ausbildungs- und Arbeitsplätze für andere Migrantinnen und Migranten schafft (Leicht/Werner 2014). Es zeigt sich außerdem, dass in Migrantenunternehmen das formale Qualifikationsniveau niedriger ist. Unter den Beschäftigten haben etwa 40 % keinen formalen oder anerkannten Berufsabschluss. Nicht nur die Beschäftigten, auch die Inhaberinnen und Inhaber haben ein durchschnittlich niedrigeres Qualifikationsniveau: Von ihnen hat etwa ein Fünftel keinen Berufsabschluss.

ARBEITGEBER: MIGRANTENUNTERNEHMEN

- **768.000 Selbständige** haben einen Migrationshintergrund
- davon sind ca. **300.000 Unternehmen mit Beschäftigten**
- darunter haben **71 % max. 4 Beschäftigte**
- schaffen ca. **2,5 Millionen Arbeitsplätze**
- etwa **50 %** dieser **Beschäftigten** haben einen **Migrationshintergrund**

Quelle: Leicht/Langhauser 2014

Wird die Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen gefördert, werden also nicht nur die Unternehmen wettbewerbs- und zukunftsfähiger gemacht. Es werden auch häufiger diejenigen Beschäftigten erreicht, die bisher im System der beruflichen Bildung vernachlässigt werden. Denn insbesondere Migrantinnen und Migranten sowie Geringqualifizierte nehmen seltener an Weiterbildungen teil (BMBF 2015, Öztürk 2014, Baethge et al. 2013).

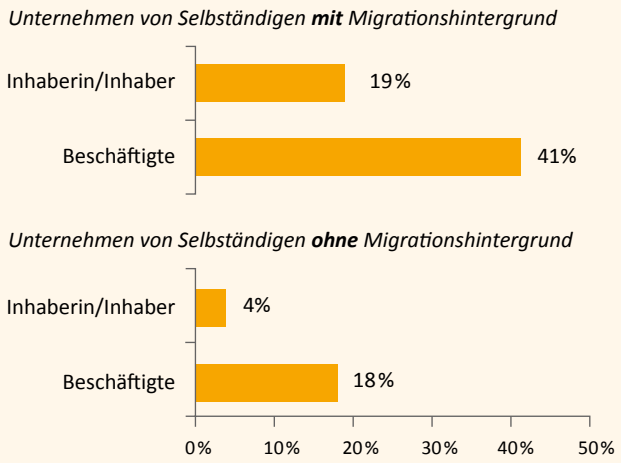
Neben den individuellen Voraussetzungen der Beschäftigten beeinflussen auch die betrieblichen Kontextfaktoren die Weiterbildungsbeteiligung. Viele der Faktoren, die eine Weiterbildung erschweren, kommen in Migrantenunternehmen häufiger zum Tragen. Beispielsweise sind Migrantenunternehmen stärker kleinbetrieblich strukturiert und auch häufiger in arbeits- und wettbewerbsintensiven Branchen tätig. Damit besteht die Herausforderung, trotz einer Überlagerung mehrerer Hemmnisse, diese Unternehmen für betrieblich initiierte Weiterbildung zu gewinnen und zu aktivieren.

Qualifizierungsberatung: Erfolgsfaktor zur Förderung der Fachkräfteentwicklung in KMU

Gerade Kleinst- und Kleinunternehmen fehlen häufig die Kapazitäten für eine systematische und vorausschauende Personalsicherung, wozu immer stärker auch die Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten gehört. Je kleiner der Betrieb, umso stärker machen sich zeitliche, personelle und organisatorische Engpässe bemerkbar. Diese Problematik ist durchaus bekannt und mittlerweile existieren einige Förderprogramme und damit auch zunehmend ausführende Träger, die verschiedene Formen der Unterstützung anbieten und dabei auch speziell KMU erreichen wollen. Allerdings bedarf es bereits einer gewissen Expertise, um unter der Vielzahl und Vielfalt an Kursangeboten und -anbietern etwas Passendes zu finden und dann auch noch nutzen zu können. Kaum verwunderlich, dass gerade diese Unternehmen sich in geringerem Umfang an betrieblicher Weiterbildung beteiligen (Dobischat/Düsseldorff 2013, Rosenbladt 2012).

Ein Ansatz zur Verbesserung dieser Situation wird in der externen Beratung und flankierenden Unterstützung von Betrieben zu Fragen der Qualifizierung gesehen: die (betriebliche) Qualifizierungsberatung. Diese Beratung wird als strategisch wichtige Komponente angesehen, um bei KMU die Fachkräfteentwicklung zu fördern und die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen (Loebe/Severing 2012, Döring/Oelker 2010). Sie wird sogar als „kritischer Erfolgsfaktor" bezeichnet (Dobischat/Düsseldorff 2013: 250). Mittlerweile von der Bundesagentur für Arbeit flächen-

Qualifikationen in Migrantenunternehmen
Anteil der Inhaberinnen bzw. Inhaber und Beschäftigten ohne Berufsabschluss



deckend eingeführt, entdecken auch Kammern und andere (freie) Träger diese Dienstleistung als Angebot für ihre Unternehmen (Baderschneider et al. 2012).

Qualifizierungsberatung begleitet Betriebe bei der Realisierung einer systematischen und damit vorausschauenden Personalplanung und -entwicklung. Sie hilft dabei Qualifizierungsbedarfe und -anforderungen aufzudecken und unterstützt bei der Weiterbildung. Die Aufgabe besteht in der Initiierung und Gestaltung einer bedarfsgerechten und zielführenden betrieblichen Weiterbildung. Es wird also nicht nur über Weiterbildungsmaßnahmen informiert und bei der Auswahl geholfen, sondern auch – um einige Beispiele zu nennen – auf Qualifikationsreserven im Betrieb hingewiesen oder bei der Suche nach finanziellen Fördermöglichkeiten unterstützt.

Am Ende steht letztlich das Ziel, die KMU zu einer eigenständigen systematischen Personalentwicklung zu befähigen. Ein solches externes und professionalisiertes Angebot soll den Schwierigkeiten vieler Betriebe bei der Planung und Umsetzung betrieblicher Weiterbildungen entgegenwirken.

Das klassische Leistungsspektrum der betrieblichen Qualifizierungsberatung beinhaltet folgende Elemente:

- eine Sensibilisierung über die Notwendigkeit gezielter Weiterbildung
- eine Analyse des betrieblichen Bildungsbedarfs ggf. mit vorheriger Demografieanalyse
- Bildungsbedarfsplanung sowie eine Aktivierung und Befähigung der Unternehmen
- eine Evaluation bzw. ein Bildungscontrolling

Idealerweise umfasst der Beratungsprozess alle Elemente, wobei die Evaluation der ersten Weiterbildungsmaßnahmen weitere anstoßen soll.

In der Praxis zeigt sich, dass es nicht einfach ist, einen solchen systematischen Prozess zu erreichen. Eine Evaluation bestehender Angebote hat ergeben, dass Schwerpunkte der Beratungsleistungen in der Sensibilisierung für Qualifizierungsbedarfe, der Beratung zu Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten sowie in der Vermittlung von Kursen liegen (Baderschneider et al. 2012). Eine systematische Personalentwicklung wird damit zwar nicht erreicht, diese Erfahrungen zeigen aber, wie wichtig die Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit ist. Daher wird auch eine „offensive Angebotsstrategie“ gefordert, d. h. Qualifizierungsberatungen sollen nicht erst auf die konkrete Nachfrage der Betriebe warten (Baetghe et al. 2013).

Begriffsklärung: QUALIFIZIERUNGS- UND WEITERBILDUNGSBERATUNG

Qualifizierungsberatung
zielt auf die Beratung von Organisationen.

„Qualifizierungsberatung begleitet Betriebe bei der Realisierung systematischer Personalentwicklung. Sie unterstützt bei der Planung, Erfolgsmessung und Auswahl von Bildungsangeboten. Die Qualifizierungsberatung konzentriert sich auf KMU ohne spezifisches Personal für Personalentwicklung.“

Weiterbildungsberatung
zielt auf die Beratung von Individuen.

„Weiterbildungsberatung fördert die Transparenz auf einem unübersichtlichen berufsbezogenen Weiterbildungsmarkt. Sie macht Bildungsnachfragende kompetenter. Darüber hinaus erleichtert sie bisher eher weiterbildungsabstinenten Zielgruppen den Zugang.“

Quelle: Baethge/Severing (2013: 91)

Literatur zu diesem Abschnitt:

Baderschneider, A./Diller, F./Döring, O. (2012): Qualifizierungsberatung auf dem Prüfstand: Status quo und Handlungsempfehlungen. In: Loebe, H./ Eckart, S. (Hrsg.): Qualifizierungsberatung in KMU – Förderung systematischer Personalentwicklung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 35-72.

Baethge, M./Severing, E./Weiß, R. (2013): Handlungsstrategien für die berufliche Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2014. Ergebnisse des Adult Education Survey – A Trendbericht. Bonn.

Dobischat, R./Düsseldorff, K. (2013): Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Forschungsstand, Problemlagen und Handlungserfordernisse. Eine Bilanz. WSI Mitteilungen 4/2013.

Döring, O./Oelker, S. (2010): Qualifizierungsberatung für KMU. Dem Fachkräftemangel effektiv begegnen. In: Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends. S. 10-13.

Leicht, R./Langhauser, M. (2014): Die ökonomische Bedeutung und Leistungspotenziale von Migrantenunternehmen in Deutschland. Studie im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. WISO Diskurs.

Leicht, R./Werner, L. (2014): Migrantenunternehmen im Wandel: Zur Bedeutung unternehmerischer und personaler Vielfalt. In: IQ Fachstelle Diversity Management (Hrsg.): Mehrwert Vielfalt. Interkulturalität, Internationalität und diversityorientierte Personalstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Online-Dossier.

Loebe, M./Severing, E. (Hrsg.) (2012): Qualifizierungsberatung in KMU. Förderung systematischer Personalentwicklung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Öztürk, H. (2014): Migration und Erwachsenenbildung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Rosenbladt, B. v. (2012): Das Beteiligungsgefälle in der betrieblichen Weiterbildung nach Unternehmensgröße und Beschäftigtengruppen. In: Loebe, M./Severing, E. (Hrsg.): Qualifizierungsberatung in KMU. Förderung systematischer Personalentwicklung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 17-33.

Betriebliche Qualifizierungsberatung im Ausbildungsverbund

Der ikubiz Ausbildungsverbund besteht seit 1996 und mittlerweile werden etwa 250 KMU bei der betrieblichen Ausbildung beraten und begleitet. Alle diese Unternehmen gehören zu der sogenannten Migrantenökonomie, d. h. die Inhaberinnen und Inhaber haben einen Migrationshintergrund. Unternehmen und Auszubildende werden bei der betrieblichen Ausbildung unterstützt, beispielsweise durch ein externes Ausbildungsmanagement. Von Anfang an gehörten Kurse zur Erlangung der Ausbildereignung dazu. In den letzten Jahren nahm darüber hinaus die Nachfrage an berufs- und ausbildungsbezogenen Seminaren merklich zu.

Ausgangslage: Vom Ausbildungsverbund zum Qualifizierungsnetzwerk

Dieses positive Zeichen veränderter Leistungspotenziale sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass viele der Betriebe auch hohe Anteile an Beschäftigten ohne Berufsabschluss sowie Schwierigkeiten in der Rekrutierung von Fachkräften haben. Die Unterstützungsleistungen des ikubiz Ausbildungsverbunds wurden daher erweitert: Um die Personalentwicklung in Migranten-KMU weiter zu fördern, werden sie nun auch bei der Weiterbildung und Qualifizierung von Fach- und Führungskräften beraten und begleitet. Die Ausgangslage für die Etablierung einer betrieblichen Qualifizierungsberatung im ikubiz Ausbildungsverbund kann aus zwei Gründen als besonders gut betrachtet werden:

- Der Ausbildungsverbund unterstützt und begleitet – wie unschwer am Namen zu erkennen – Ausbildungsbetriebe. Damit ist ein wichtiger Schritt zur Fachkräfteentwicklung und -sicherung bereits getan, denn die Betriebe verfolgen bereits eine zentrale Strategie der Fachkräftesicherung. Alle Unternehmen haben eine Ausbildungsberechtigung und verfügen bereits über Erfahrung in der beruflichen Ausbildung.
- Der Ausbildungsverbund kann auf ein bestehendes Netzwerk und eine lange Zusammenarbeit aufbauen. Die Unternehmen werden seit Jahren begleitet und es besteht bereits eine Vertrauensbasis. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Qualifizierungsberatung, insbesondere, wenn betriebliche oder persönliche Schwierigkeiten thematisiert werden.

Für die betriebliche Qualifizierungsberatung sollte ein eigenes Instrument in Form eines Gesprächsleitfadens entwickelt werden. Die einzelnen Gespräche könnten damit systematisch und transparent geführt werden. Auch insgesamt würde eine strukturierte Vorgehensweise sichergestellt. Bereits im Vorfeld wurde klar, dass ein solches Instrument bestimmte Anforderungen berücksichtigen muss.

Anforderungen: bedarfsgerechte Beratung und Begleitung

Durch die lange Zusammenarbeit sind sowohl die Betriebe als auch bestimmte Bedarfslagen weitestgehend bekannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ikubiz Ausbildungsverbunds konnten daher einige Anforderungen formulieren, die bei der betrieblichen Qualifizierungsberatung zu berücksichtigen waren.

Bei den begleiteten Betrieben handelt es sich überwiegend um *Kleinst- und Kleinbetriebe*. Die Hälfte der Betriebe hat nicht mehr als vier Beschäftigte. Damit geht auch einher, dass die Inhaberinnen und Inhaber meist auch geschäftsführende, personalleitende und ausbildende Tätigkeiten übernehmen. Zeit ist noch mal knapper als im Vergleich zu mittelständischen oder großen Betrieben. Das betrifft nicht nur die Inhaberinnen und Inhaber als potenzielle Gesprächspartner in der Beratung, sondern auch das Personal, denn die durch Qualifizierungen entstehenden Fehlzeiten sind personell schwieriger aufzufangen. Auch in Abgrenzung zu anderen Instrumenten der Unternehmensanalyse (siehe Info-Kasten) wurden daher folgende Anforderungen an die Beratung formuliert:

- Die Dauer des Gespräches darf nicht zu lang sein, d. h. der Leitfaden ist entsprechend kurz und prägnant zu gestalten.
- Es bedarf keiner detaillierten Erfassung der Personal- und Unternehmensstruktur, denn diese ist in den meisten Fällen sehr überschaubar.
- Auch das direkte Fragen nach den verschiedensten personalpolitischen Instrumenten – von Willkommenskultur bis hin zu Traineeprogrammen – wurde als nicht zielführend eingestuft. Ein solcher Fragenkatalog würde vermutlich als zeitraubend wahrgenommen und birgt außerdem die Gefahr, zu Frustration zu führen.
- Kommt es zu einer Vermittlung von Qualifizierungsangeboten, ist bei der Auswahl verstärkt auf die Dauer, Uhrzeiten und Kosten zu achten.

Bei den begleiteten Unternehmen haben nicht nur die Inhaberinnen und Inhaber einen Migrationshintergrund, sondern auch ein Großteil der Beschäftigten. In der Qualifizierungsberatung sind also einige *migrationstypische* Aspekte zu berücksichtigen: Es kommt häufiger vor, dass Personen keinen Berufsabschluss oder nicht anerkannte Berufsabschlüsse aus dem Ausland haben. In diesen Fällen kann es an Lernerfahrung fehlen, diese kann weit zurückliegen oder wurde nicht im deutschen System der beruflichen Bildung gemacht. Manchmal kommen auch sprachliche Defizite hinzu, was die Bereitschaft und häufig auch das Selbstvertrauen hemmt, sich formal zu qualifizieren. Die Erfahrungen in der Zusammenarbeit zeigen auch, dass häufig eine gewisse Distanz zu Arbeitsmarktinstitutionen besteht – sei es aufgrund von schlechten Erfahrungen, Vorurteilen oder mangelndem Selbstbewusstsein. Im Beratungsgespräch und beim begleiteten Qualifizierungsprozess ist auf diese Aspekte zu achten und – wenn sie zutreffen – sollten sie berücksichtigt werden.

- Es sollte speziell nach im Ausland erworbenen Abschlüssen gefragt werden. Angebote zur beruflichen Nachqualifizierung und Anpassungsqualifizierung kommt eine höhere Bedeutung zu.
- Bei der Suche nach Kursen ist gegebenenfalls auf kleine Gruppen und interkulturell geschulte Kursleitung zu achten. Im Vorfeld sind auch Informationen über berufsspezifische Sprachkurse einzuholen.
- Bei dem entwickelten Leitfaden wurden die migrationstypischen Aspekte nicht in den Vordergrund gestellt. Die beratende Person sollte sich dieser Zusammenhänge und möglicher Bedarfe natürlich bewusst sein, sie jedoch nicht erwarten oder stigmatisierend in den Vordergrund stellen.

INFO!

WEITERE INSTRUMENTE ZUR ANALYSE UND FÖRDERUNG DER FACHKRÄFTEENTWICKLUNG

Der „Fachkräfte-Check für Ihr Unternehmen“ ist als ein Selbstcheck für Unternehmen konzipiert und bietet außerdem umfangreiche weiterführende Informationen und themenspezifische Onlineportale. Entwickelt wurde er vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag im Rahmen der Fachkräfte-Offensive.

Der Leitfaden „SITUATION analysieren. Interne Unternehmensanalyse“ richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen. Er wurde vom Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) entwickelt, das darüber hinaus noch weitere Instrumente zur Fachkräftesicherung anbietet (www.kofa.de).

Der Leitfaden „Strategisches Weiterbildungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen“ wurde vom RKW-Kompetenzzentrum entwickelt. Dabei handelt es sich um eine Methode für Personalverantwortliche, die allerdings eher für mittelständische Unternehmen geeignet ist.

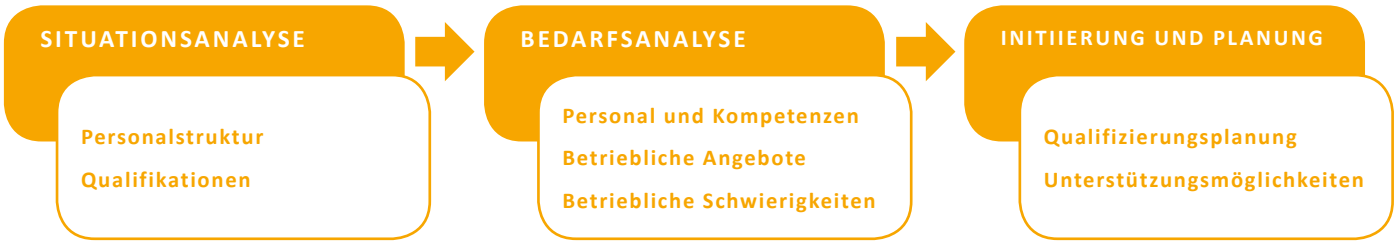
Das Projekt KIM – Kompetenzoffensive in Migrantenunternehmen – hat ein Analyseinstrument zur Ermittlung von Qualifikationsbedarfen in Migrantenunternehmen entwickelt, hat dabei aber verstärkt die Inhaberinnen und Inhaber und weniger auf die Beschäftigten im Blick.

Das Instrument

Ein Leitfaden zur Ermittlung von Qualifizierungspotenzialen und Unterstützungsbedarfen in Migrantenunternehmen

Anwendung und Funktionen des Leitfadens

In erster Linie ist der Leitfaden ein Analyseinstrument. Er umfasst eine Reihe von Fragen zu verschiedenen Themenfeldern, auf deren Grundlage Qualifizierungspotenziale und Unterstützungsbedarfe in den Betrieben im gemeinsamen Gespräch ermittelt werden. Im Gesprächsverlauf können Antworten und Anmerkungen direkt notiert werden, was auch der Visualisierung und Transparenz dient. Durch ein symbolisches Leitsystem können die Antworten „gesehen" werden und eine Verortung der Unternehmenssituation ist einfacher. Gleichzeitig dient der Leitfaden den Beraterinnen und Beratern als Orientierung, um die Gespräche strukturiert führen zu können. Das Gespräch kann sich frei entwickeln und wenn es kurzzeitig in eine ganz andere Richtung verlaufen sollte, kann schnell wieder der Ausgangspunkt gefunden werden. Damit ist ein gewisser Grad an Standardisierung erfüllt, die aber weiterhin eine flexible Gesprächsführung zulässt. Schließlich wird mit dem Leitfaden das Beratungsgespräch auch dokumentiert und für die weitere Arbeit sowie weitere Gespräche kann mit Leichtigkeit darauf zurückgegriffen werden.



FUNKTIONEN DES LEITFADENS

- Analyse
- Visualisierung
- Orientierung
- Strukturierung
- Standardisierung
- Dokumentation

Aufbau und Themen des Leitfadens

Das erste Beratungsgespräch und entsprechend auch der Leitfaden umfassen drei aufeinander aufbauende Phasen:

- Bei der *Situationsanalyse* werden die Personalstruktur und die im Betrieb vorhandenen Qualifikationen erfasst.
- Die *Bedarfsanalyse* zielt auf eine Reflexion der Qualifizierungspraxis, wofür der betriebliche Umgang mit Personal und Kompetenzen, betriebliche Qualifizierungsangebote und dabei auftretende Schwierigkeiten thematisiert werden.
- Die letzte Phase zielt auf die *Initiierung und Planung* von Qualifizierungsprozessen. Nach einer Gesamtanalyse werden die nächsten Schritte vereinbart.

Situationsanalyse: der Blick auf die Personalstruktur im Betrieb

Der erste Schritt besteht in einer Erfassung der Personalstruktur. Durch das Zusammentragen von Informationen über die aktuelle Situation soll auch eine Reflektion der betrieblichen Ausgangslage angeregt werden. Nur mit einem Überblick über die derzeitige Personal- und Fachkräftesituation kann erkannt werden, wie sich diese zukünftig entwickelt und wo das Unternehmen gegebenenfalls aktiv werden sollte.

Der entwickelte Fragebogen hilft dabei, sich eine Übersicht über den Umfang des zur Verfügung stehenden Personals und dessen Qualifikationen zu verschaffen sowie zukünftige Personallücken und Potenziale zu erkennen. Er umfasst Fragen zur Qualifikations- und Altersstruktur, dem Geschlechterverhältnis und dem Umfang an Teilzeitarbeit sowie zur Personalfluktuation. Hier geht es zunächst darum, Informationen über den Betrieb zu sammeln, die für die folgende Bedarfsanalyse die Ausgangslage bilden. Die Fragen zielen auf folgende Zusammenhänge ab, die in diesem Schritt zwar nicht diskutiert werden müssen, aber wichtig zu wissen sind:

- Anhand der *Qualifikationsstruktur* der Beschäftigten können Lücken und Potenziale aufgezeigt werden: Entsprechen die vorhanden Qualifikationen und Kompetenzen den betrieblichen Bedarfen? Wer kann wie qualifiziert werden und auf welche Vorkenntnisse kann aufgebaut werden?
- Anhand der *Altersstruktur* lassen sich voraussichtliche Ein- und Austritte absehen. So können Personal- und Qualifikationsengpässe erkannt und rechtzeitig aufgefangen werden.
- Der Umfang an *Teilzeitarbeit* kann Potenziale aufdecken, um kurzfristig auf Engpässe zu reagieren. In Verbindung mit dem *Geschlechterverhältnis* kann abgeleitet werden, ob Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für den Betrieb von Bedeutung sind.
- Anhand der durchschnittlichen *Dauer der Beschäftigten im Betrieb* lässt sich die Personalbindung reflektieren. Welche Beschäftigtengruppe weißt eine erhöhte Fluktuation auf? Ist die Frequenz der Zu- und Abgänge ein Problem?

Bedarfsanalyse: Qualifizierungspraxis reflektieren und Handlungsbedarfe erkennen

Im zweiten Schritt erfolgt die Bedarfsanalyse. In gemeinsamen Gesprächen sollen die Qualifizierungspraxis des Unternehmens reflektiert und ggf. Handlungsbedarfe erkannt werden. Die Bedarfsanalyse ist in drei Themenbereiche unterteilt:

- *Personal und Kompetenzen*: Zunächst gilt es, Einblicke in die Praxis der Personalführung zu erhalten, insbesondere in Bezug auf den Umgang mit Wissen und Kompetenzen der Beschäftigten. Hier interessiert beispielsweise, ob die Unternehmensführung die fachlichen und persönlichen Qualifikationen der Beschäftigten kennt oder ob regelmäßig Mitarbeitergespräche geführt werden.
- *Betriebliche Angebote zur Qualifizierung*: Hier interessieren die konkreten Angebote, die das Unternehmen den Beschäftigten zur Qualifizierung macht. Von der Ausbildung bis hin zu Freistellungen bei Lehrgängen werden verschiedene Möglichkeiten thematisiert.
- *Schwierigkeiten bei der Qualifizierung:* Ob mangelndes Interesse der Beschäftigten oder keine passenden Angebote – verschiedene Faktoren können das betriebliche Engagement für Weiterbildung erschweren. Die vorhandenen Schwierigkeiten bieten allerdings auch Anhaltspunkte für eine bedarfsgerechte Gestaltung der Unterstützung. Es ist wichtig, die Probleme und Schwierigkeiten der Betriebe zu kennen und zu berücksichtigen.

In dieser Phase besteht die Aufgabe der Beraterin bzw. des Beraters im aktiven Zuhören und kritischen Nachfragen, um mehr über die betriebliche Situation zu erfahren. Sowohl Defizite als auch Potenziale des Betriebes sollen erkannt und in Rückfragen thematisiert werden. In diesem Zusammenhang ist natürlich das Erfahrene über die betriebliche Personal- und Qualifikationsstruktur von Bedeutung. Im Verlauf des Gesprächs wird sich langsam der Frage genähert, ob die Qualifizierungspraxis den Qualifizierungsbedarfen des Unternehmens entspricht. Idealerweise wird dadurch auch bei der Unternehmensführung eine Reflexion der eigenen Qualifizierungspraxis ausgelöst.

Der Leitfaden berücksichtigt nicht das gesamte Spektrum möglicher Qualifizierungsangebote oder Instrumente der Personalführung. Anhand der ausgewählten Aspekte lässt sich dennoch ein Einblick in die Qualifizierungspraxis gewinnen und bei Bedarf lassen sich einzelne Aspekte vertiefen. Bei der Gestaltung des Leitfadens wurde versucht, dem mit offenen Fragen und Platz für Anmerkungen Rechnung zu tragen.

Initiierung und Planung: die nächsten Schritte

In der abschließenden Phase sollen betriebliche Qualifizierungsprozesse initiiert, konkretisiert und geplant werden.

Die Antworten der Situationsanalyse und Einschätzungen der Bedarfsanalyse können noch mal aus der Gesamtsicht betrachtet werden. Gemeinsam wird entschieden, wo Handlungsbedarf besteht und wo Handlungsmöglichkeiten gesehen werden. Hier hilft das symbolische Leitsystem: Es wird schnell ersichtlich, in welchen Tätigkeitsfeldern der Betrieb sich verbessern kann oder sollte und in welchen Bereichen bereits auf gute Praxis und Erfahrungen aufgebaut werden kann.

Sind Qualifizierungsbedarfe und Handlungsfelder identifiziert, sollte das weitere Vorgehen möglichst konkret geplant werden. Gemeinsam mit der Beraterin bzw. dem Berater wird eine *Qualifizierungsplanung* erstellt und schriftlich festgehalten. Gibt es Interesse an einer bestimmten Fortbildung oder Maßnahme? Oder geht es um interne Maßnahmen? Kommen bestimmte Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in Frage, auch wenn die Art der Qualifizierung noch unklar ist? Hier sollte möglichst konkret darüber gesprochen werden, wann und wie das Unternehmen aktiv werden soll.

Dazu gehört auch, die *Informations- und Unterstützungsbedarfe* des Betriebes festzuhalten. Neben den formalen Grundlagen und betrieblichen Möglichkeiten sollte auch geklärt werden, welche Unterstützung der Betrieb erwartet. Wird Hilfe bei der Auswahl des passenden Angebots benötigt? Gibt es Fragen zur Finanzierung? Besteht Bedarf nach spezialisierter Beratung?

Um den Prozess abzusichern, werden am Ende noch der nächste Termin und das zu besprechende Thema vereinbart.

Anhang:

Leitfaden zur Ermittlung von Qualifizierungspotenzialen und Unterstützungsbedarfen in Migrantenunternehmen

Betriebliche Qualifizierungsberatung

Leitfaden zur Ermittlung von Qualifizierungspotenzialen und Unterstützungsbedarfen in Migrantenunternehmen

Dokumentation

Datum: .....

Betrieb: .....

Ansprechperson: .....

Beraterin/Berater: .....

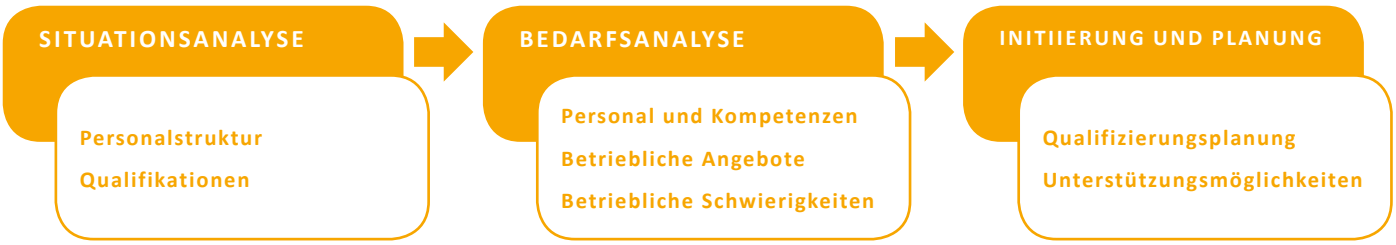
Ziele der betrieblichen Qualifizierungsberatung

Der nachfolgende Leitfaden ist ein Instrument zur Analyse des Qualifizierungspotenzials in Ihrem Unternehmen. Dabei geht es um die Frage, ob und wo es in Ihrem Unternehmen Möglichkeiten, gegebenenfalls Notwendigkeiten und Problemlagen in der Qualifizierung und Weiterbildung Ihres Personals gibt. Ziel ist, am Ende ein genaueres Bild davon zu haben, was für Ihren Betrieb geeignete Angebote und Instrumente sind, um Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu qualifizieren. Der ikubiz Ausbildungsverbund unterstützt Sie während des gesamten Prozesses – von der Analyse Ihrer Personalstruktur bis zur Auswahl und Umsetzung der Maßnahmen.

Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden ist in drei Phasen unterteilt: Zunächst wird anhand konkreter Fragestellungen die Personalstruktur analysiert. Anschließend gilt es, anhand eines Fragekatalogs die Einschätzungen und bestehende Praxis Ihres Unternehmens zu erfassen. In der letzten Phase werden gemeinsam mögliche Handlungsfelder der Personalarbeit und die nächsten Schritte der Umsetzung festgelegt.

Phasen und Themen des Leitfadens



Anmerkungen zur Anwendung des Leitfadens

Ihre Beraterin/Ihr Berater bespricht mit Ihnen den Leitfaden. Alle Fragen und Aussagen werden gemeinsam besprochen und diskutiert. Dabei ist es wichtig, dass Sie ganz offen Ihre Einschätzungen sagen, auch wenn Sie mal anderer Meinung sind.

- Überlegen Sie, ob die nachfolgenden Aussagen auch auf Ihr Unternehmen zutreffen oder eher nicht. Kreuzen Sie einfach die passenden an.
- Nicht jeder der hier genannten Aspekte muss für Ihr Unternehmen relevant sein oder auf Ihre betriebliche Situation passen. Lassen Sie den Aspekt einfach aus oder kommentieren Sie entsprechende Aussagen. Für Anmerkungen ist bei jeder Frage und Aussage Platz.
- Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten! Es geht um die Situation Ihres Unternehmens!
- Alle Ihre Aussagen werden natürlich vertraulich behandelt!

Situationsanalyse:
Wie sieht die Personalstruktur im Betrieb aus?

In einem ersten Schritt sollten Sie sich verdeutlichen, wieviel Personal in welchem Umfang zur Verfügung steht und welche Qualifikationen vorhanden sind. Hier interessieren auch die Altersstruktur oder der Umfang an Teilzeitarbeit, um zum Beispiel zukünftige Personallücken und auch Potenziale zu erkennen.

Wie viele Personen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?		*Anmerkungen*
Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter		
Auszubildende		

Welche (Berufs-) Abschlüsse haben Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? *ohne Auszubildende*		
ohne Berufsabschluss		
mit Berufsausbildung		
mit Hochschulabschluss		
mit Berufsabschluss aus dem Ausland		
mit Fortbildungsabschluss (Fachwirtin/Fachwirt, o. ä. Zertifizierung)		

Wie sieht die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen aus? *Anzahl oder Anteil der Beschäftigten*		
unter 35 Jahren		
zwischen 35 und 49 Jahren		
ab 50 Jahren		

Wie ist das Geschlechterverhältnis in Ihrem Unternehmen?		
in etwa ausgeglichen		
überwiegend Männer (mehr als 70 %)		
überwiegend Frauen (mehr als 70 %)		

Wie viele Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in Teilzeit? In welchem Umfang?		
Anzahl		
Umfang		

Umfang		
weniger als 2 Jahre		
zwischen 2 und 5 Jahren		
zwischen 5 und 10 Jahren		
10 Jahre und länger		

Bedarfsanalyse: Qualifizierungspraxis reflektieren und Handlungsbedarfe erkennen

Im zweiten Schritt soll die Qualifizierungs- und Weiterbildungspraxis des Betriebs reflektiert werden. Dafür ist es wichtig zu wissen, was Sie in ihrem Unternehmen bereits machen, wo Stärken im Unternehmen liegen und was möglicherweise noch ausgebaut werden könnte. Um Sie und Ihren Betrieb dabei zu unterstützen, sollten auch bestehende Schwierigkeiten und Hürden bei der Qualifizierung und Weiterbildung bekannt sein.

Personal und Kompetenzen	*machen wir gut*	*könnten wir besser machen*	*müssen wir angehen*	*Anmerkungen*
Wir kennen die Altersstruktur unserer Belegschaft und wissen, wo und wann Personallücken entstehen können.				
Wir kennen die fachlichen und persönlichen Qualifikationen unseres Personals und achten darauf, sie für das Unternehmen zu nutzen.				
Wir reden regelmäßig mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über ihre beruflichen Wünsche und Ziele.				
Wir schaffen es, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an unser Unternehmen zu binden und zu halten.				
Unser Personal ist mit unserem Unternehmen und der Arbeitssituation zufrieden.				
Verlassen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter unser Unternehmen, achten wir darauf, dass ihr Wissen und Know-How nicht verloren geht.				
Sehen wir bei jemandem Wissenslücken, achten wir darauf, dass diese gefüllt werden.				

Betriebliche Angebote zur Qualifizierung	*machen wir gut*	*könnten wir besser machen*	*müssen wir angehen*	*Anmerkungen*
Wir bilden regelmäßig aus.				
Wir bieten unseren un- und angelernten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeiten zur Nachqualifizierung oder Anpassungsqualifizierung.				
Wir fördern die Weiterbildung zum Fachwirt/ zur Fachwirtin (o.ä. Aufstiegsqualifizierungen).				
Es gibt Angebote zur Qualifizierung am Arbeitsplatz (z. B. Lerntandems, interne Schulungen).				
Wir unterstützen unsere Beschäftigten, wenn sie an externen Kursen, Seminaren oder Lehrgängen teilnehmen wollen (z. B. durch Freistellung von der Arbeit, Übernahme von Teilnahmegebühren o. ä.).				
Wir haben andere Angebote zur Qualifizierung:				

Schwierigkeiten bei der Qualifizierung	*überhaupt kein Problem*	*manchmal ein Problem*	*großes Problem*	*Anmerkungen*
Unsere Beschäftigten haben kein Interesse oder keine Motivation.				
Es fehlt ein Überblick über Möglichkeiten zur Weiterbildung.				
Es gibt wenig oder kein passendes Angebot.				
Es fehlen Kapazitäten, um Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter von der Arbeit frei zu stellen.				
Die Weiterbildungsangebote sind oft zu teuer.				
Wir haben andere Schwierigkeiten bei der Weiterbildung:				

Initiierung und Planung: die nächsten Schritte

Schauen Sie sich Ihre Antworten und Einschätzungen noch mal an. Entscheiden Sie dann gemeinsam, wo Sie Handlungsbedarfe und -möglichkeiten sehen: In welchen Bereichen bewegen Sie sich eher in den Feldern „könnten wir besser machen“ oder „müssen wir angehen“? Hier kann gemeinsam überlegt werden, was Sie ändern könnten. In welchen Bereichen bewegen Sie sich in den Feldern „machen wir gut“? Auf diesen Erfahrungen können Sie aufbauen!

Um Klarheit über das weitere Vorgehen zu haben, werden die nächsten Schritte genauer geplant. Besprechen Sie gemeinsam, in welchen Bereichen Sie aktiv werden wollen, eventuell können Sie es auch schon konkretisieren. Vielleicht wissen Sie ja, welche Maßnahme passt oder welche Mitarbeiterin/welcher Mitarbeiter dafür in Frage kommt.

Jetzt können auch die formalen Grundlagen, betrieblichen Möglichkeiten und Unterstützungsbedarfe geklärt werden. Es sollte festgehalten werden, was ggf. noch zu klären ist und welche Unterstützung und Informationen Sie von Ihrer Beraterin/Ihrem Berater erwarten. Wenn es möglich ist, vereinbaren Sie auch schon einen nächsten Termin und das dabei zu besprechende Thema.

Qualifizierungsplanung:
Welche Angebote wollen Sie machen? Z. B. interne Schulungen, Weiterbildungen, Nachqualifizierungen usw.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Informations- und Unterstützungsbedarf:
z. B. bei der Auswahl passender Maßnahmen, Beratungsmöglichkeiten usw.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nächster Termin: ..... Thema: .....

Nächster Termin: ..... Thema: .....

www.netzwerk-iq-ifm.de
www.netzwerk-iq-bw.de

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“