



Fachkräfte für den baden-württembergischen Mittelstand.

Strategien zur Fachkräftesicherung
Betriebsbeispiele, rechtliche Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten



Vorwort

des Wirtschaftsministers
des Landes Baden-Württemberg



Sehr geehrte Damen und Herren,

für Unternehmen in Baden-Württemberg wird es zunehmend schwierig, geeignete Fachkräfte zu finden. Ich habe deshalb die „Fachkräfteinitiative“ ins Leben gerufen, die auf vier Säulen basiert:

- mehr Aus- und Weiterbildung,
- Erhöhung des Erwerbspersonenpotenzials bei Gruppen, die am Arbeitsmarkt bislang unterrepräsentiert sind,
- Senkung der Steuern und Abgaben für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer,
- verstärktes Marketing für den Fachkräftestandort Baden-Württemberg im Ausland.

Ein Resultat dieser Bemühungen ist das nun vorliegende Praxis-Handbuch „Fachkräfte für den baden-württembergischen Mittelstand“. Mit diesem Praxis-Handbuch wollen wir vor allem kleine und mittlere Betriebe unseres Landes dabei unterstützen, wie sie heute und in Zukunft genügend qualifizierte Fachkräfte gewinnen können. Daneben soll das Bewusstsein für die schwierige Suche nach Personal unter den veränderten demographischen Rahmenbedingungen geschärft werden.

Mit Beispielen aus dem Unternehmensalltag illustriert dieses Praxis-Handbuch, welche konkreten Möglichkeiten Betriebe haben, um erfolgreich qualifizierte Beschäftigte zu rekrutieren, die ihre Produkte und Dienstleistungen erfinden, konstruieren, herstellen, verkaufen und warten können. Darüber hinaus werden die rechtlichen Grundlagen und Fördermöglichkeiten aufgezeigt.

Ich hoffe sehr, dass dieses Praxis-Handbuch mit seinen Kapiteln zur Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung ein eifrig genutztes Nachschlagewerk in jeder Personalabteilung wird. Mein Dank gilt unseren Partnern, dem Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertag, der Regionaldirektion Baden-Württemberg der Bundesagentur für Arbeit und dem Baden-Württembergischen Handwerkstag, die an der Erstellung mitgearbeitet haben.

Ihr Ernst Pfister MdL

Fachkräfte für den baden-württembergischen Mittelstand.

KAPITEL	SEITE
1	Einführung..... 5–8
2	Investitionen in die Beschäftigten zahlen sich aus..... 9–18
3	Auszubildende einstellen und begleiten..... 19–36
4	Qualifizierte Erwerbslose finden und integrieren..... 37–48
5	Die Potenziale der Generation 50+ verstärkt nutzen 49–62
6	Vom Qualifikationspotenzial von Frauen profitieren..... 63–80
7	Menschen mit Migrationshintergrund einbinden..... 81–90
8	Exkurs: Rechtliche Hinweise zur Beschäftigung von Ausländern..... 91–98
9	Junge Akademiker anwerben und binden..... 99–108
10	Gering Qualifizierte motivieren und betrieblich qualifizieren..... 109–116
11	Anhang: Förderprogramme und wichtige Adressen..... 117–125

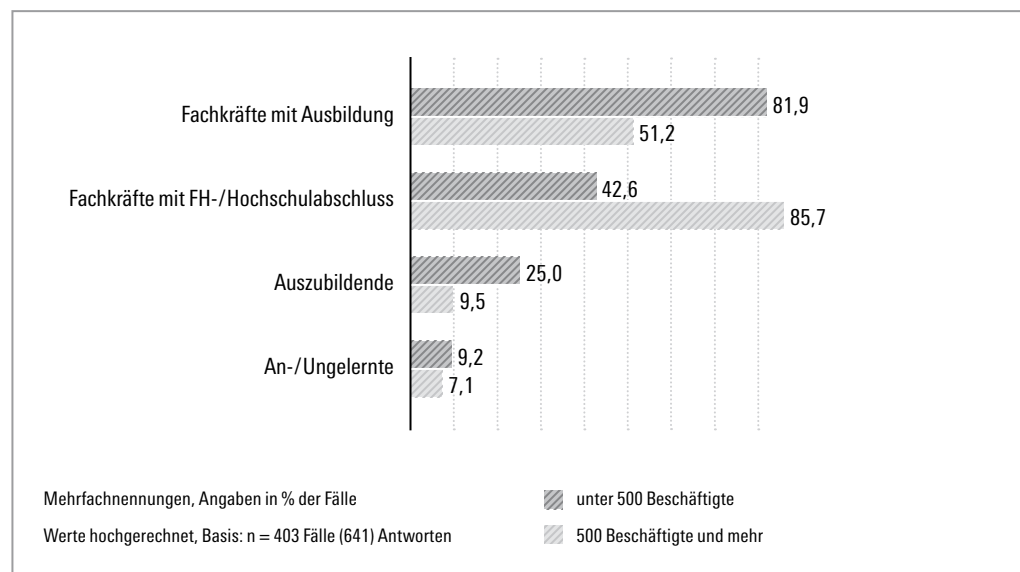
1 Einführung

Die Suche nach qualifiziertem Personal wird für die Firmen in Baden-Württemberg immer schwieriger. Das ist kein Luxusproblem, sondern droht zu einer echten Wachstumsbremse für die wirtschaftliche Entwicklung zu werden. Die Gründe für den zunehmenden Fachkräftemangel sind vielschichtig. Genauso wie die Strategien, mit denen jedes einzelne Unternehmen die benötigten Fachkräfte gewinnen kann.

Fachkräftemangel gefährdet Wirtschaftswachstum

In immer mehr Branchen und Regionen Baden-Württembergs nehmen die *Engpässe bei der Rekrutierung* von qualifizierten Arbeitskräften zu. Umfragen belegen, welche erheblichen Probleme die Unternehmen derzeit bei der Besetzung ihrer offenen Stellen haben. Nach einer Befragung des Bundesverbandes der Deutschen Industrie hatten über 80 % der Mittelständler und gut die Hälfte der Großunternehmen im Jahr 2007 Probleme, geeignete Fachkräfte mit Ausbildung zu finden. Bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen klagten 42,6 % der Mittelständler und 85,7 % der Großunternehmen über Schwierigkeiten.

SCHWIERIGKEITEN BEI DER STELLENBESETZUNG NACH BETRIEBSGRÖSSE

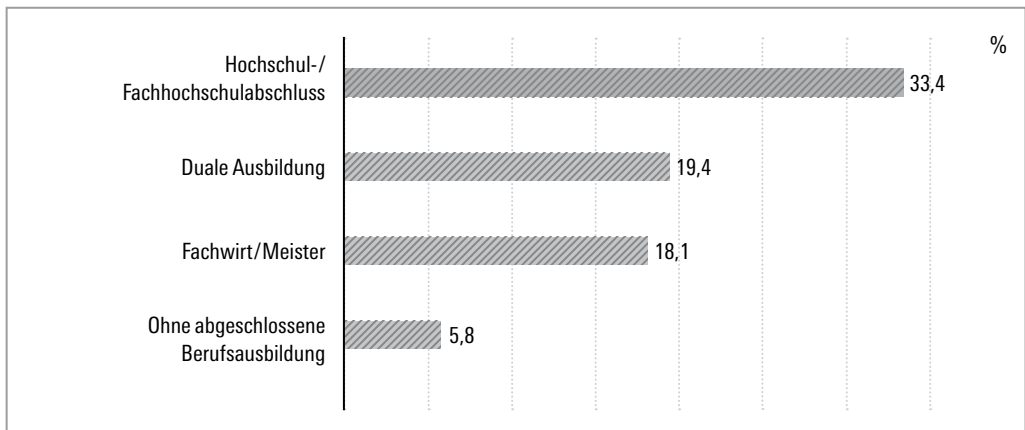


Der Fachkräftemangel zeigt sich vor allem in den Branchen, denen Baden-Württemberg seine internationale Wettbewerbsfähigkeit verdankt: dem Maschinen- und Fahrzeugbau, der Elektrotechnik und den unternehmensnahen Dienstleistungen, aber auch in der Logistik und im Tourismus. Auch im Handwerk wird der Mangel an geeigneten Arbeitskräften zunehmend spürbar. Fast *jeder dritte Handwerksbetrieb* hatte nach einer Befragung des Zentralverbands des Deutschen Handwerks aus dem Jahr 2006 Schwierigkeiten, für seine unbesetzten Stellen Fachkräfte zu finden.

Fachkräftemangel in Baden-Württemberg

Baden-Württemberg ist von allen Bundesländern derzeit am stärksten vom Mangel an Fachkräften betroffen. Neueste Befragungen gehen von etwa 60.000 fehlenden Fachkräften aus, darunter ca. 20.000 Ingenieurinnen und Ingenieure. Es fehlen aber auch viele Facharbeiter wie Schlosser, Schweißer, Elektriker oder Mechatroniker. Angesichts der Wirtschaftsstruktur im Südwesten mit Weltfirmen vor allem im produzierenden Gewerbe führt ein solcher Mangel zu jährlichen Umsatzverlusten in Milliardenhöhe.

UNTERNEHMEN IN BADEN-WÜRTTEMBERG MIT UNBESETZBAREN VAKANZEN NACH QUALIFIKATIONSNIVEAUS



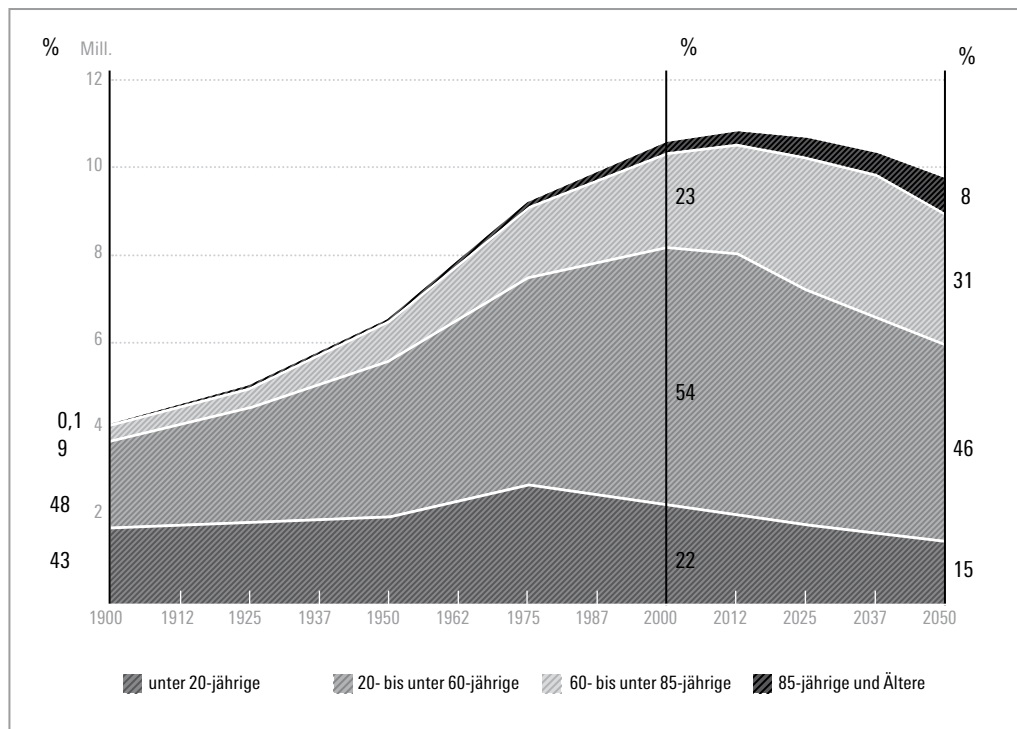
Quelle: Vgl. Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): Engpass Fachkräfte, S.12, 2007

Verschärfung durch bevorstehende Altersabgänge

Durch die *demographische Entwicklung* wird sich die Problematik fehlender Fachkräfte künftig noch verschärfen. So hat das Bonner Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) in einer aktuellen Studie (2007) festgestellt, dass in dem meistgesuchten Beruf der Ingenieure in Deutschland bis 2010 jährlich allein 37.000, nach 2015 sogar 43.000 Erwerbstätige altersbedingt ausscheiden. Pro Jahr schließen demgegenüber etwa 40.000 Personen ihr Ingenieursstudium ab. In Deutschland wird damit gerade einmal der Ersatzbedarf gedeckt, während es in anderen europäischen Staaten weitaus besser um den Ingenieursnachwuchs bestellt ist.

Nach Berechnungen des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg geht die Zahl der *erwerbsfähigen Menschen im Alter von 20 bis 60 Jahren* bereits ab dem Jahr 2012 zurück. Bis zum Jahr 2030 nimmt diese derzeit aus rund 5,9 Millionen Menschen bestehende Gruppe um 840.000 Personen ab. Unter Status-quo-Bedingungen werden im Jahr 2050 in Baden-Württemberg rein rechnerisch bereits 1,4 Millionen Erwerbsfähige fehlen (Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 2/2007, S.9).

DIE DEMOGRAFISCHE ZEITENWENDE (BADEN-WÜRTTEMBERG)



Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2006): Entwicklungen und Strukturen des Arbeitsmarkts in Baden-Württemberg, S.59

Unternehmen müssen sich auf diese Entwicklung einstellen und Maßnahmen ergreifen, um dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Dabei sind vor allem kleine und mittlere Unternehmen gefordert, ihre *Personalpolitik zu überprüfen und neu auszurichten*. Im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte befinden sie sich gegenüber den großen Unternehmen in bestimmten Bereichen im Nachteil. Sie sind meist nicht in der Lage, den Beschäftigten vergleichbare Gehälter und Entwicklungsperspektiven zu bieten. Außerdem verfügen sie über weitaus geringere finanzielle wie personelle Ressourcen im Bereich des Personalmanagements. Dennoch können auch kleinere Unternehmen ihre Position im Wettbewerb um Arbeitskräfte verbessern, indem sie neue Strategien der Personalrekrutierung, der Personalbindung und der Personalentwicklung konzipieren und anwenden.

Gegensteuern durch Personalpolitik

In Bezug auf die *Personalrekrutierung* wird es in Zukunft immer wichtiger werden, sich am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Dies schließt mit ein, möglichst frühzeitig den Kontakt zu potenziellen Auszubildenden und Arbeitskräften aufzubauen. Darüber hinaus müssen sich die Rekrutierungsstrategien stärker auf die Personengruppen konzentrieren, die bislang nicht im Fokus der Personalbeschaffung standen. Dazu zählen Frauen, ältere Arbeitskräfte, Personen mit Migrationshintergrund, gering Qualifizierte und Arbeitskräfte aus dem Ausland. Bei all diesen Gruppen bestehen noch erhebliche ungenutzte Potenziale, die zur Deckung des Fachkräftebedarfs herangezogen werden können.

Fachkräftepotenziale erschließen

Eine entscheidende Rolle kommt künftig auch den Strategien zur *Personalbindung* zu. Bei einem knapper werdenden Arbeitskräfteangebot nimmt der Wettbewerb um die Arbeitskräfte zu. Um die Beschäftigten in dieser Situation an das Unternehmen zu binden, ist es notwendig, ihnen attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten und auf ihre spezifischen Bedürfnisse einzugehen. Hier können sich Betriebe Wettbewerbsvorteile verschaffen, indem sie beispielsweise den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern flexible Arbeitszeiten anbieten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen oder die Arbeitsplätze den Bedingungen einer älter werdenden Belegschaft anpassen.

Eine Schlüsselfunktion bei der Deckung des Fachkräftebedarfs kommt der *Personalentwicklung* zu. Ohne verstärkte Anstrengungen der Betriebe in der Aus- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten wird der demographische Wandel nicht zu bewältigen sein. Auch hier ist es erfolgversprechend, neue Zielgruppen zu erschließen. So kann bei der Ausbildung etwa verstärkt auf Jugendliche mit Migrationshintergrund oder im gewerblich-technischen Bereich auf das wachsende Potenzial an Frauen mit einem guten Schulabschluss zurückgegriffen werden. In eine kontinuierliche betriebliche Weiterbildung müssen alle Beschäftigtengruppen einbezogen werden, auch solche, die bislang nur selten an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben wie etwa ältere Beschäftigte oder gering Qualifizierte. Auch hier bestehen noch große, unausgeschöpfte Potenziale.

**Was bietet
dieses
Handbuch?**

Das vorliegende Handbuch enthält *Handlungsempfehlungen* zu den verschiedenen Themenbereichen und zeigt, welche Maßnahmen ein Unternehmen im jeweiligen Feld ergreifen kann, um seinen Bedarf an Fachkräften zu decken. Viele *Beispiele aus der Praxis* stellen die Bandbreite an Handlungsoptionen vor und zeigen, welche Ergebnisse damit bereits erzielt wurden. Darüber hinaus enthält jedes Kapitel *rechtliche Hinweise* zum jeweiligen Thema sowie eine Übersicht der *Förder- und Unterstützungsangebote* in Baden-Württemberg. Das Handbuch soll gerade kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützen, die für ihren betrieblichen Erfolg notwendigen Fachkräfte auch in Zeiten des demographischen Wandels zu finden.

2 Investitionen in die Beschäftigten zahlen sich aus

2.1 Ein Blick in die Unternehmenspraxis

Das Familienunternehmen Bürkert Fluid Control Systems mit Sitz in Ingelfingen (weltweit 2.000 Beschäftigte, davon in Deutschland 1.200) entwickelt, produziert und vertreibt Ventile, Sensoren, Regler und komplette Regelsysteme. Um mehr Klarheit über die zukünftigen Anforderungen an die Beschäftigten zu bekommen, führte das Unternehmen 2004 für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit ein einheitliches Kompetenz-Management-System ein. Damit ist es möglich, frühzeitig die richtigen Personalentwicklungsmaßnahmen zu planen und zu ermitteln, welche Arbeitskräfte mit welchen Kompetenzen zukünftig zu rekrutieren sind.

Das Kompetenz-Management-System zeichnet sich dadurch aus, dass die für jeden Arbeitsplatz erforderlichen Kompetenzen langfristig, einheitlich und systematisch aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Zentraler Baustein des Systems ist das unternehmensspezifische Kompetenz-Modell, das alle für das Unternehmen zukünftig relevanten Kompetenzen definiert:

- Dazu werden zunächst die strategischen Kompetenzfelder aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Wird beispielsweise der Aufbau eines neuen Geschäftsbereiches angestrebt, müssen die hierfür notwendigen Kompetenzen definiert und in dem Kompetenz-Modell verankert werden. Auch Elemente der Unternehmenskultur, beispielsweise unternehmensspezifische Verhaltensleitlinien, sind für die Definition von Kompetenzen relevant. Der Planungshorizont beträgt bis zu fünf Jahre.
- Die identifizierten Kompetenzen werden geclustert, also nach bestimmten Kategorien zusammengefasst, einheitlich benannt und beschrieben:

KNOW-HOW

- **Fachliche Kompetenzen**
- **Methodische Kompetenzen**

VERHALTEN

- **Soziale Kompetenzen**
- **Personalkompetenzen (z. B. Kundenorientierung)**
- **Führungskompetenzen**

- Schließlich werden die einzelnen Kompetenzen in jeweils mehrere Komplexitätsstufen unterschieden.

Auf Basis dieses Kompetenz-Modells werden *Rollenprofile* erarbeitet, in denen die Hauptaufgaben und die dafür nötigen Kompetenzen jeder Funktion im Unternehmen beschrieben werden. Dies geschieht in gemeinsamen Workshops mit Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese Rollenprofile werden regelmäßig aktualisiert. Die Rollenprofile ermöglichen es, in jährlichen *Mitarbeitergesprächen* die zukünftig notwendigen mit den aktuell vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten abzugleichen. Vorhandene Kompetenzlücken werden dabei von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Führungskräften gemeinsam identifiziert und entsprechende *Personalentwicklungsmaßnahmen* vereinbart, um diese Lücken zu schließen.

In *Reviewgesprächen* wird später der Erfolg der durchgeführten Maßnahmen evaluiert, um etwaige Folgeaktivitäten einzuleiten.

Für einen *Entwicklungsingenieur* z. B. ergeben sich aus dem zugehörigen Rollenprofil fünf strategisch wichtige Kompetenzen im Bereich Verhalten und etwa zehn im Bereich Know-how. In seinem Mitarbeitergespräch wurde festgestellt, dass – gemessen an den Anforderungen des Rollenprofils – Nachholbedarf bei einigen speziellen Softwareprogrammen und in der Kommunikationsfähigkeit besteht. Gemeinsam haben sich der Mitarbeiter und die Führungskraft auf eine Datenverarbeitungs-Schulung und eine aktivere Rolle in Teamsitzungen (beispielsweise durch die Übernahme der Moderation in Besprechungen) geeinigt. Da sich im späteren Reviewgespräch herausstellte, dass immer noch Defizite in der Kommunikationsfähigkeit bestanden, wurde ein Einzelcoaching vereinbart.

Das Kompetenz-Management-System bei Bürkert führt zu einer hohen Transparenz und ermöglicht ein frühzeitiges initiatives Vorgehen im Personalmanagement. Es ist allen klar, wo das Unternehmen und die Beschäftigten stehen und welche zukünftigen Anforderungen gemeistert werden müssen. Die Personalentwicklung findet systematisch, strategisch begründet und bedarfsorientiert statt. Sie verbindet Effizienz und hohe Qualität mit individueller Förderung einer und eines jeden Beschäftigten.

2.2 Personalarbeit strategisch begründen und ausrichten

Für die meisten mittelständischen Unternehmen ist die strategische Ausrichtung ihrer Personalarbeit an den Unternehmenszielen nicht selbstverständlich. Personalarbeit ist dort meist ausschließlich auf personalverwaltende Funktionen reduziert, was in vielen Fällen durchaus erfolgreich sein kann. Eine Veränderung der Personalarbeit ist jedoch dann notwendig, wenn:

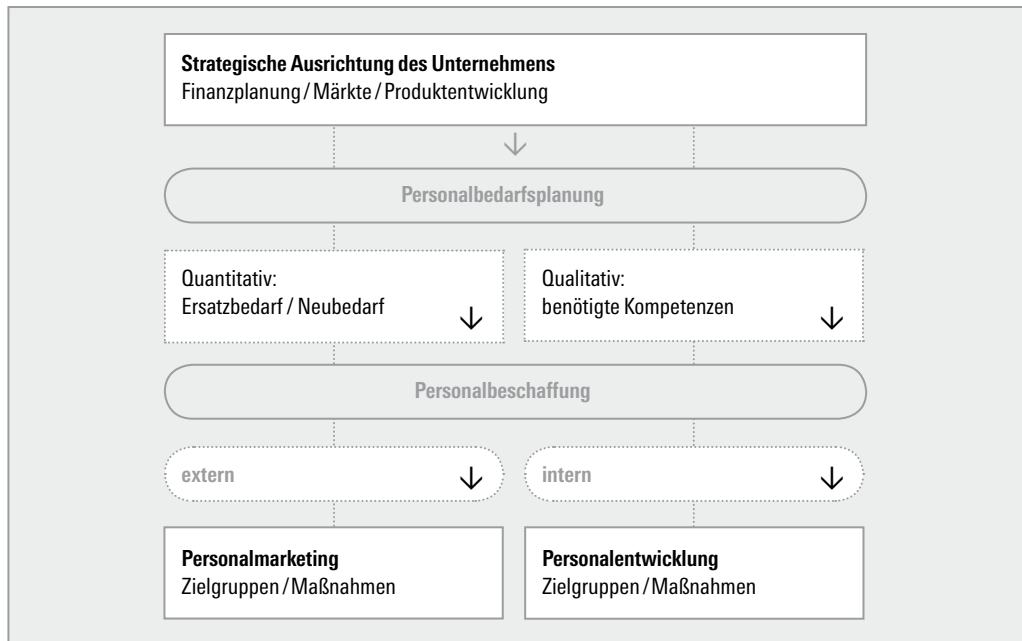
Gründe für eine Veränderung der Personalarbeit

- ein veränderter Markt eine schnelle Anpassung mit neuen Kompetenzen oder gar die personelle Neuausrichtung erfordert,
- die Rekrutierung notwendiger Fachkräfte Probleme bereitet,
- auf die Verknappung jüngerer Fachkräfte mit neuen Formen der Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reagiert werden muss,
- Fachkräfte aus bislang weniger nachgefragten Erwerbspersonengruppen rekrutiert werden sollen.

Durchgängigkeit der Personalpolitik

Die Firma Bürkert (s. oben) zeigt beispielhaft, wie sich ein Unternehmen diesen Herausforderungen stellen kann. Das Wesentliche ist dabei die Durchgängigkeit des Personalkonzepts, die *Kaskade*, von der *Unternehmensstrategie bis zur Qualifizierung der oder des einzelnen Beschäftigten*. Ähnliche Konzepte sind auch für kleine und mittlere Unternehmen leistbar.

KASKADE DER WESENTLICHEN GRUNDFUNKTIONEN DER PERSONALARBEIT



GRUNDFUNKTIONEN DER PERSONALPOLITIK

PERSONALBEDARFSPLANUNG UND -BESCHAFFUNG

- Zukünftig benötigte Kompetenzen festlegen – qualitativ und quantitativ
- Beschaffungswege definieren (Einstellungen, eigene Ausbildung, Weiterbildung)
- Bei geplanten Einstellungen Zielgruppen festlegen (z. B. Frauen, Ältere, Hochschulabsolventen, ...) sowie relevante Teilarbeitsmärkte (z. B.: unternehmensextern oder -intern) und passende Formen der Personalbedarfsplanung.

PERSONALBINDUNG

- Prüfstand: Passt die Arbeitsgestaltung (Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit) zu den Zielgruppen?
- Ggf. geeignete Anpassungsmaßnahmen festlegen
- Prüfstand: Attraktivität des Unternehmens nach außen?
- Ggf. geeignete Maßnahmen zur Steigerung der Unternehmensattraktivität festlegen

PERSONALENTWICKLUNG

- Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten auf der Grundlage der benötigten Kompetenzen ermitteln
- Konkrete Qualifizierungsmaßnahmen festlegen
- Erfolg überprüfen

2.3 Personalbeschaffung unter veränderten Bedingungen

Die *Attraktivität* eines Unternehmens für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber und seine Fähigkeit, gute Fachkräfte zu binden, werden für das Personalmarketing immer bedeutsamer. Unternehmen mit einem guten Betriebsklima, mit innovativen Produkten, Prozessen und Tech-

nologien sowie mit einer anspruchsvollen Arbeitsgestaltung werden sich auch beim Personalmarketing leichter tun.

Neue Zielgruppen

Daneben wird es erforderlich sein, bei der Rekrutierung von Fachkräften auf neue Zielgruppen zu setzen: Ältere, Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, gering Qualifizierte oder Menschen mit Behinderung. Auf der Grundlage einer strategisch ausgerichteten Personalbedarfsplanung werden immer mehr Unternehmen neue Wege bei der Personalgewinnung und -bindung gehen müssen.

MARKETINGINSTRUMENTE UND REKRUTIERUNGSWEGE

- Stellenanzeigen in regionalen und überregionalen Tageszeitungen und in Fachmagazinen
- Ausschreibungen in der Mitarbeiterzeitung oder im Intranet
- Regionale Radio-, Fernseh- und eventuell auch Kinospots
- Kooperation mit der regionalen Arbeitsverwaltung (offene Stellen melden, geeignete Bewerber erfragen, EURES* und ZAV** nutzen)
- Personaldienstleister nutzen
- Kontakt zur örtlichen Industrie- und Handelskammer (IHK) oder Handwerkskammer (HWK)
- Kontakt zu Zeitarbeitsfirmen, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu testen, die dann fest angestellt werden können
- Stellengesuche auswerten
- Tolerieren temporärer Personalüberhänge (Verzicht auf Entlassungen bei Auftragsrückgang, um qualifizierte Beschäftigte zu halten)
- Gezielte Ansprache ehemaliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Unternehmen freiwillig verlassen haben
- Bewerberpool aufbauen, um im Bedarfsfall schnell auf qualifizierte Bewerbungen zurückgreifen zu können
- Praktika, Werkstudententätigkeiten, Diplomarbeiten anbieten
- Aushänge in Universitäten und Fachhochschulen
- Firmenbroschüren bei Arbeitsagentur, Schulen, Kammern, Verbänden und Messen auslegen
- Stellenanzeigen bei Internet-Jobbörsen, die vielfach auch regionale Schwerpunkte haben
- Stellenanzeigen auf der firmeneigenen Homepage veröffentlichen
- Stellenanzeigen bei Karriere-Plattformen im Internet einstellen
- Beteiligung an Job-Messen und Firmenkontaktbörsen
- Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programme
- Kontaktpflege zu Hoch- und Fachhochschulen (s. Kapitel 9)
- Verbundlösungen und Netzwerke mit anderen Firmen (Fachkräftepools, Nachwuchskräftepools, zeitlich begrenztes Ausleihen von Beschäftigten, regionale Ausbildungsverbände)
- Blogs und Podcasts auf der Firmenwebsite nutzen, um das Unternehmen vorzustellen

2.4 Qualifizierung rechnet sich

Da der Bedarf an manuellen Tätigkeiten in der Produktion abnimmt und die Arbeitsabläufe an Maschinen und Anlagen in der Fertigung fundiertes Fachwissen, Flexibilität und eigenverantwortliche Prozessbeherrschung erfordern,

* European Employment Service – Zusammenschluss der Europäischen Arbeitsagenturen: ec.europa.eu/eures

** Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit: www.europaserviceba.de

qualifiziert die SEMIKRON ELEKTRONIK GmbH & Co. KG (1.350 Beschäftigte), Hersteller von Leistungselektronik in Nürnberg, angelernte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Maschinen- und Anlagenführern mit IHK-Abschluss. Die Weiterqualifizierung wird unterstützt durch das WeGebAU-Förderprogramm der Arbeitsagentur (s. Abschnitt 5.6 und 10.6). Die Arbeitsagentur übernimmt einen hohen Anteil der Lohnausfall- und Weiterbildungskosten. SEMIKRON organisiert die Freistellung der Beschäftigten für alle Weiterbildungsmaßnahmen beim Bildungsträger.

Das Weiterbildungsangebot richtete sich an alle angelernten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unbefristet bei SEMIKRON beschäftigt sind und keinen Berufsabschluss oder einen berufsfremden Abschluss haben, in dem sie seit vier Jahren nicht mehr tätig waren. Zum Zeitpunkt der Abschlussprüfung im Februar 2009 müssen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine dreijährige Berufserfahrung an Anlagen nachweisen können.

Zwölf Frauen und zehn Männer im Alter von 21 bis 51 Jahren der Nationalitäten deutsch, kroatisch, bosnisch-herzegowinisch und türkisch nehmen an der Ausbildung teil. Die Qualifizierungsmaßnahme besteht aus einem Vorkurs, einem Hauptkurs und der abschließenden Prüfungsphase. Sie dauert insgesamt 18 Monate und umfasst ca. 1.000 Unterrichtseinheiten. Im vierwöchigen Vorkurs testen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, ob sie den Anforderungen gewachsen sind. Er findet montags bis freitags von 7.30 Uhr bis 16 Uhr statt und vermittelt gezielt theoretische und praktische Inhalte aus dem Berufsbild des Maschinen- und Anlagenführers. Ein Eignungstest schließt den Vorkurs ab. Der anschließende Hauptkurs findet ein- bis zweimal im Monat statt, ebenfalls von montags bis freitags. Außerhalb der Kursphasen sind die Weiterbildungswilligen an ihrem Arbeitsplatz im Schichtbetrieb eingesetzt.

Die Qualifizierungsmaßnahme wird von allen Beteiligten als Win-Win-Situation eingestuft. Das Unternehmen profitiert von gut ausgebildeten Fachkräften und spart die Kosten für die Suche, Einstellung und Einarbeitung externer Fachkräfte. Die Beschäftigten erzielen über die erworbene Berufsausbildung auf dem internen wie externen Arbeitsmarkt Wettbewerbsvorteile. Einen weiteren positiven Effekt der Qualifizierungsmaßnahme sieht das Unternehmen in der Motivationssteigerung, die sich auch auf die anderen Beschäftigten positiv auswirkt.

Der Fachkräftebedarf kann in begrenztem Maße durch *Qualifizierung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* gedeckt werden. Voraussetzung ist, dass ein Weiterbildungsdienstleister ein *individuelles Konzept* entwickelt und umsetzt, das sowohl auf die Bedingungen des Betriebes als auch auf die Lebenssituation der Beschäftigten abgestimmt ist.

Nähere Informationen im „Leitfaden zur betrieblichen Qualifizierung“ unter <http://mentoring.region-stuttgart.de/leitfaden.html>

„AKTIONSPLAN QUALIFIKATIONSBEDARF REGION STUTT GART“ (AQUARES)

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG REGION STUTT GART GMBH

Betriebe und Beschäftigte aus der Region Stuttgart werden in Fragen der betrieblichen Weiterbildung unterstützt. Gerade Unternehmen mit wenig Personalentwicklungserfahrung können von den Serviceleistungen besonders profitieren, die vielfach kostenlos oder kostenvergünstigt sind:

- Information rund um das Themenfeld betriebliche Qualifizierung.
- Entwicklung bedarfsgerechter Maßnahmen und Dienstleistungen zur Unterstützung der Personalentwicklung in Zusammenarbeit mit den Unternehmen.
- Modellhafte Begleitung bei Qualifizierungsprozessen.

Zurzeit stehen die Branchen Maschinenbau und Logistik im Zentrum der Umsetzungsprojekte, an denen sich auch interessierte Betriebe beteiligen können:

Im Modellprojekt „Qualifikationsbedarf von Technikern/-innen und Ingenieuren/-innen im Maschinenbau“ werden insbesondere kleine und mittelständische Maschinenbauunternehmen bei der Umsetzung von bedarfsgerechter und systematischer Qualifizierung begleitet.

Im Modellprojekt „Möbelspeditionen bilden weiter“ wird mit verschiedenen Möbelspeditionen der Prozess der betrieblichen Weiterbildung systematisch durchlaufen. Die Unternehmen werden dabei durch einen Weiterbildungsberater unterstützt.

INFORMATIONSDIENSTLEISTUNGEN

- Website mit Infopool und Veranstaltungskalender zu den Themen Rekrutierung, Qualifizierung und Mitarbeiterbindung: <http://fachkraefte.region-stuttgart.de>
- Vierteljährlicher Newsletter „Talente – Rekrutierung, Qualifizierung, Mitarbeiterbindung in der Region Stuttgart“: <http://fachkraefte.region-stuttgart.de> > Newsletter

WEITERE INFORMATIONEN

- Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH
- <http://aquares.region-stuttgart.de>

2.5 Rechtliche Hinweise

2.5.1 Personalmarketing: Stellenausschreibung nach dem allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Ausschreibungen und Arbeitsvertragsgestaltung

Bei Einstellungen ist der Arbeitgeber verpflichtet, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zu beachten. Das AGG ist nicht nur eine wichtige Rahmenbedingung des Personalmarketing, sondern auch der Arbeitsvertragsgestaltung. Eine Missachtung des AGG kann für ein Unternehmen kostspielig werden.

§ 1 AGG umreißt den Anwendungsbereich des Benachteiligungsverbots. Dieses bezieht sich auf folgende acht Merkmale:

- Rasse
- ethnische Herkunft
- Geschlecht
- Religionen
- Weltanschauung
- Behinderung
- Alter
- sexuelle Identität

Das *Benachteiligungsverbot* gilt auch bei der Ausschreibung neu zu besetzender Stellen.

Anspruch auf Schadensersatz

Verletzt ein Arbeitgeber ohne Rechtfertigungsgrund das Benachteiligungsverbot, löst dies einen Schadensersatzanspruch des Bewerbers gegenüber dem Arbeitgeber aus. Es besteht aber kein Anspruch auf Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses. Der Schaden des Bewerbers liegt

im verzögerten Berufsstart und damit in entgangenem Arbeitsentgelt. Das AGG limitiert den möglichen Schadensersatzanspruch auf *drei Monatsgehälter* der ausgeschriebenen Stelle. Voraussetzung ist, dass der Bewerber tatsächlich Interesse an der Einstellung hatte. Dies ist nicht bei Bewerbern der Fall, die sog. „Bewerber-Hopping“ betreiben und sich ohne Einstellungswillen bewusst nur auf Stellenausschreibungen bewerben, die möglicherweise einen Verstoß gegen das AGG darstellen.

2.5.2 Berufliche Weiterbildung: Rechtliche Rahmenbedingungen und Vertragsgestaltung

Eine zentrale Rahmenbedingung bildet das Berufsbildungsgesetz (BBiG), das sowohl die Erstausbildung (vgl. ausführlich dazu Kapitel 3) als *auch die betriebliche Weiterbildung* erfasst. Ebenso wichtig ist das SGB III mit seinen Regelungen für *Maßnahmen zur „aktiven“ Arbeitsförderung* (§5) sowie zur *Förderung der beruflichen Weiterbildung* (§77).

Grundlegend:
Berufsbildungsgesetz (BBiG)
und Sozialgesetzbuch (SGB) III

Ziel des im BBiG aufgeführten *Fortbildungsvertrages* ist die Weiterentwicklung der beruflichen Kenntnisse des Arbeitnehmers, um diese neuen technischen Gegebenheiten anzupassen und so dem Arbeitnehmer die Möglichkeit eines beruflichen Aufstiegs zu eröffnen.

Ziel der im BBiG aufgeführten beruflichen *Umschulung* ist es, den Arbeitnehmer zu einer anderen beruflichen Tätigkeit zu befähigen.

Der *Arbeitgeber* kann durch eine Fortbildung oder Umschulung seiner Beschäftigten deren Potenziale zu Gunsten des Unternehmens den Gegebenheiten des Marktes anpassen.

Das Berufsbildungsgesetz unterscheidet verschiedene Formen der beruflichen Fortbildung.

FORMEN DER BERUFLICHEN FORTBILDUNG

- §§ 53 ff BBiG – berufliche Fortbildung
- §§ 58 ff BBiG – berufliche Umschulung
- § 67 BBiG in Verbindung mit §§ 64 ff BBiG – Sonderregeln für die berufliche Fortbildung und berufliche Umschulung für schwerbehinderte Menschen

Diese Vorschriften enthalten rahmenrechtliche Regelungen, die die Eckpfeiler einer einheitlichen *Fortbildungs- und Umschulungsordnung* bilden.

Der Arbeitgeber hat das Recht, einen Arbeitnehmer kraft *Direktionsrecht* in *Schulungsveranstaltungen zu entsenden*, soweit die dort dem Arbeitnehmer vermittelten Inhalte im Interesse des Betriebes liegen und unter Berücksichtigung seiner Tätigkeit auch dem Arbeitnehmer zugute kommen. Die Schulungsveranstaltung muss dessen Berufsbild entsprechen. Aber auch wenn dem Arbeitgeber ein Direktionsrecht zusteht, ist es meist sinnvoller, die Fortbildung im Rahmen eines Vertrags zu regeln.

Fortbildungsvertrag: Formen, Rechte und Pflichten

Der Fortbildungsvertrag unterliegt den allgemeinen zivilrechtlichen Regelungen. Seine Inhalte sind in diesem Rahmen frei gestaltbar. Es kann sich um eine Vertragsgestaltung sowohl bei Abschluss eines Arbeitsvertrags als dessen Bestandteil als auch um einen eigenständigen Fortbildungsvertrag handeln. Denkbar sind auch Teilregelungen anlässlich einer Aufhebungsvereinbarung bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Hauptpflicht des Arbeitgebers ist die Schulung des Arbeitnehmers auf dem vereinbarten Gebiet unter Fortzahlung der Lohnbezüge. Außerdem ist der Arbeitgeber verpflichtet, die Kosten der Fortbildungsmaßnahme zu tragen, wozu auch Reise-, Übernachtungs- und Verpflegungskosten zählen.

Die *Pflichten des Fortzubildenden* bestehen darin, das vereinbarte Lernziel zu erreichen. Er muss die Kurse besuchen und sich auf Prüfungen vorbereiten. Verletzt er diese Verpflichtungen, können u. U. Schadenersatzansprüche des Arbeitgebers auf ihn zukommen.

Regelungsbedarf entsteht durch die *Kosten*, die eine Weiterbildung verursacht. Sie werden normalerweise vom Arbeitgeber getragen. Auch durch das geschaffene *Zusatzwissen beim Arbeitnehmer*, das dieser möglicherweise in Konkurrenzunternehmen nach Abschluss der Weiterbildung einsetzen kann, entsteht Handlungsbedarf. Dazu können in einem Fortbildungsvertrag folgende Aspekte geregelt werden:

- *Rückzahlungsklausel*: Rückforderung von Weiterbildungskosten bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses
- *Wettbewerbsklausel*: Nachvertragliches Wettbewerbsverbot
- *Vertragsstrafenklausel*: Vertragsstrafe bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses
- *Verschwiegenheitsklausel*: Pflicht zur Bewahrung von Betriebsgeheimnissen, die ein Mitarbeiter im Zusammenhang mit der beruflichen Weiterbildung erlangt

Da die Maßnahmen zum großen Teil durch den Arbeitgeber finanziert werden, stellt sich u. U. bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses die Frage, ob diese Kosten ggf. vom Arbeitnehmer getragen werden. Einen gesetzlichen Anspruch gibt es nicht, so dass hierfür eine Rückzahlungsvereinbarung zwischen den Arbeitsvertragsparteien notwendig ist.

2.6 Förderprogramme auf einen Blick

FÖRDERUNG DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG ZUR BEENDIGUNG ODER VERMEIDUNG VON ARBEITSLOSIGKEIT

Die §§ 77 ff des Sozialgesetzbuch III (SGB III) sehen eine finanzielle Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen durch die Arbeitsagentur vor. U. a. ermöglichen sie eine Förderung durch Übernahme der Kosten der beruflichen Weiterbildung Arbeitsloser oder von Arbeitnehmern bei drohender Arbeitslosigkeit.

Gefördert werden

Unmittelbar anspruchsberechtigt sind die jeweiligen Arbeitnehmer, wobei Arbeitgeber von der Förderung profitieren können, indem sie ggf. Weiterbildungskosten sparen.

Voraussetzungen

Die Weiterbildung ist notwendig, um eine arbeitslose Person beruflich einzugliedern, eine drohende Arbeitslosigkeit abzuwenden oder einen fehlenden Berufsabschluss zu erlangen.

<p>Die Vorbeschäftigungszeiten sind erfüllt. Eine Beratung durch die zuständige Agentur für Arbeit ist erfolgt. Die Weiterbildungsmaßnahme ist durch die zuständige Agentur für Arbeit anerkannt.</p>	
<p>Sofern die Fördervoraussetzungen vorliegen und die Agentur für Arbeit im Rahmen des ihr zustehenden Ermessens dem Arbeitnehmer einen Anspruch zubilligt, erhält der zu fördernde Betroffene einen Bildungsgutschein, mit dem er unter zertifizierten Weiterbildungsanbietern frei wählen kann. Die Förderung bezieht sich auf folgende Leistungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lehrgangskosten (§§ 79, 80 SGB III), • Fahrtkosten (§§ 79, 81 SGB III), • auswärtige Unterbringung (§§ 79, 82 SGB III), • Kinderbetreuungskosten (§§ 79, 83 SGB III). 	Art und Höhe der Förderung
<p>www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Finanzielle Hilfen > Broschüre „Was? Wie viel? Wer?“ (S. 22) Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.</p>	Informationen und Kontakt

FÖRDERPROGRAMM FACHKURSE	
<p>Im Rahmen des Europäischen Sozialfonds (ESF) für Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung (Förderperiode 2007–2013) fördert das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg Fachkurse, d. h. Weiterbildungsveranstaltungen zur Anpassungsfortbildung, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten vermitteln</p> <ul style="list-style-type: none"> • zur Anpassung an die technische Entwicklung oder • zu wesentlichen Themen erfolgreicher Unternehmensführung oder • zur Weiterentwicklung von berufstypischem Fachwissen. 	
<p>Antragsberechtigte Veranstalter sind öffentliche und private Weiterbildungsträger, die mit ihrem beruflichen Weiterbildungsangebot schon mindestens 3 Jahre am Markt sind. Die förderfähige Zielgruppe (Kursteilnehmende) umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte, die in kleinen und mittleren Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern tätig sind, wobei entweder der Beschäftigungsort oder der Wohnort der Teilnehmenden in Baden-Württemberg liegen muss, • Unternehmerinnen und Unternehmer, Freiberufler sowie Existenzgründerinnen und Existenzgründer in Baden-Württemberg, • Gründungswillige, die in Baden-Württemberg wohnhaft sind, • Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger, die in Baden-Württemberg wohnhaft sind, • Ausbilder und Ausbilderinnen in überbetrieblichen beruflichen Bildungszentren der Wirtschaft, wobei entweder der Beschäftigungsort oder der Wohnort der Teilnehmenden in Baden-Württemberg liegen muss. <p>Nicht förderfähig sind Beschäftigte von Einrichtungen, die zu mehr als 50 % aus öffentlichen Mitteln getragen sind.</p>	Gefördert werden
<p>Förderfähig sind Fachkurse</p> <ul style="list-style-type: none"> • mit mindestens 8 und höchstens 240 Unterrichtseinheiten (eine Unterrichtseinheit umfasst in der Regel 45 Minuten, der Kurs muss einzeln buchbar sein), • mit max. 20 Personen (sind mehr als 20 Teilnehmende in einem Kurs, ist eine Förderung möglich, wenn pro 20 Teilnehmenden mindestens ein Dozent eingesetzt wird). 	Voraussetzungen
<p>Der Zuschuss wird gewährt als Projektförderung in Form einer Anteilsfinanzierung in Höhe von</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 % der zuschussfähigen Teilnahmegebühren bzw. • 50 % der zuschussfähigen Teilnahmegebühren für Teilnehmende, die mindestens das 50. Lebensjahr vollendet haben. <p>Der Antrag ist rechtzeitig vor Kursbeginn bei der L-Bank einzureichen. Sie entscheidet über die Bewilligung des Zuschusses.</p>	Art und Höhe der Förderung

**Informationen
und Kontakt**

Informationen, Merkblatt und Antrag für Fachkurse unter: www.esf-bw.de > Der ESF in Ba-Wü > Förderbereich Wirtschaft > Programme des Wirtschaftsministeriums > Förderprogramm Fachkurse
 Kontakt über L-Bank-Hotline: 0721-150 1314, Email: info.fachkurse@l-bank.de
 Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg: www.wm.baden-wuerttemberg.de > Förderprogramme > Berufliche Bildung > Förderprogramm Fachkurse

**FÖRDERUNG VON FORTBILDUNGEN NACH DEM AUFSTIEGSFORTBILDUNGSFÖRDERUNGSGESETZ (AFBG)
 „MEISTER-BAFÖG“**
Gefördert werden

Das „Meister-BAföG“ unterstützt die berufliche Aufstiegsfortbildung durch Beiträge zu den Kosten der Fortbildungsmaßnahme und – bei Bedarf – zu den Kosten des Lebensunterhalts.

Fachkräfte aus grundsätzlich allen Berufsbereichen, die sich z. B. auf einen Fortbildungsabschluss zu Handwerks- oder Industriemeistern, Technikern, Fachkaufleuten, Fachkrankenpflegern oder vergleichbare Qualifikationen vorbereiten.

Förderungsberechtigt sind:

- Deutsche
- bestimmte Gruppen von bevorrechtigten Ausländerinnen und Ausländern, z. B. aus EU-Mitgliedstaaten
- ausländische Mitbürgerinnen und Mitbürger, die sich bereits 3 Jahre rechtmäßig in Deutschland aufgehalten haben und erwerbstätig gewesen sind.

Voraussetzungen

Der angestrebte Fortbildungsabschluss muss voraussetzen:

- eine abgeschlossene Erstausbildung nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG), der Handwerksordnung (HwO) oder
- einen bundes- oder landesrechtlich anerkannten Beruf.

Die Maßnahme muss

- auf eine öffentlich-rechtliche Prüfung vorbereiten und
- über dem Niveau einer Facharbeiter-, Gesellen-, Gehilfenprüfung oder eines Berufsfachschulabschlusses liegen.

Nicht gefördert werden Fortbildungsabschlüsse oberhalb der Meisterebene (z. B. ein Hochschulabschluss).

Die Maßnahme muss mind. 400 Unterrichtsstunden umfassen.

Gefördert werden auch Fernlehrgänge, mediengestützte Lehrgänge und unter bestimmten Voraussetzungen auch eine zweite Fortbildungsmaßnahme.

Es besteht keine Altersbeschränkung.

**Art und Höhe der
Förderung**

- Unterhaltsbeiträge bei Vollzeitmaßnahmen bestehen aus einem Zuschuss und einem günstig verzinsten Bankdarlehen.
- Der Maßnahmenbeitrag zu den Lehrgangs- und Prüfungsgebühren besteht in Höhe von 30,5 % aus einem Zuschuss, im Übrigen aus einem günstig verzinsten Bankdarlehen.
- Die Kosten des Prüfungsstückes werden mit einem zinsgünstigen Bankdarlehen gefördert.

Alleinerziehende können einen monatlichen Zuschuss zu den Kinderbetreuungskosten von bis zu 113 EUR je Kind erhalten.

Gründen oder übernehmen geförderte Personen nach Abschluss der Maßnahme ein Unternehmen bzw. eine freiberufliche Existenz, können unter bestimmten Voraussetzungen 66 % des auf die Lehrgangs- und Prüfungsgebühren entfallenen Restdarlehens erlassen werden.

**Informationen
und Kontakt**

Information unter: www.meister-bafoeg.info und der Infohotline (kostenfrei): 08 00 - 6 22 36 34
 Kontakt über die Ämter für Ausbildungsförderung am jeweiligen Wohnort oder den sonst zuständigen Stellen (z. B. die jeweiligen Kammern) sowie die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW-Bank).
www.kfw-foerderbank.de > Aus- und Weiterbildung > Wissenskredit für Berufstätige

3 Auszubildende einstellen und begleiten

3.1 Ein Blick in die Unternehmenspraxis

Die Schroff GmbH in Straubenhardt (800 Beschäftigte) produziert Systeme für den Schutz und die Verpackung von Elektronikbauteilen. Das altersbedingte Ausscheiden einer großen Gruppe von Wissensträgern stellt derzeit noch kein akutes Problem dar. Dennoch ergreift das Unternehmen bereits heute gezielte Maßnahmen zur Nachwuchssicherung. Man will nicht tatenlos abwarten, bis in der Zukunft Personalengpässe auftreten, sondern die vorhandenen Handlungsspielräume für die schrittweise Rekrutierung von Personal nutzen. Einen Eckpfeiler in der vorausschauenden Personalpolitik bildet dabei die Ausbildung. So wurde die Zahl der Auszubildenden seit 2004 von 32 auf 44 erhöht. Das Unternehmen hat die Erfahrung gemacht, dass die Qualität der Bewerbungen um Ausbildungsplätze in den letzten Jahren stetig zurückgegangen ist. Zur Berufsorientierung Jugendlicher sowie zur Gewinnung von Auszubildenden ergreift die Schroff GmbH deshalb folgende Maßnahmen:

- Schulpartnerschaften mit einer regionalen Haupt- und Realschule, einem Gymnasium und einem Wirtschaftsgymnasium. Das Unternehmen leistet regelmäßig Geld- und Sachspenden, bietet zahlreiche Praktikumsplätze und Ferienjobs für Schülerinnen und Schüler an und führt Bewerbungstrainings an den Partnerschulen durch.
- Tage der offenen Tür, an denen alle Ausbildungsberufe und die Lehrwerkstatt vorgestellt werden.

Während der Ausbildung kommt es der Schroff GmbH nicht nur darauf an, ihren in den Ausbildungsordnungen und dem Berufsbildungsgesetz festgelegten Pflichten nachzukommen. Überdies werden Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt, die neben der Vermittlung von Fachkompetenzen auch der Entwicklung überfachlicher Kompetenzen dienen:

- Mit Seminaren beispielsweise zu Präsentationstechniken oder Projektmanagement verbessern die Azubis ihre Sozial- und Methodenkompetenzen.
- In speziellen überfachlichen Projekten, z. B. Vorbereitung eines Tags der offenen Tür, lernen die Auszubildenden das kreative und selbständige Arbeiten.
- Alle Auszubildenden nehmen an einer Junior-Firma teil: Vom Einkauf über Konstruktionszeichnungen und der Fertigung bis hin zum Marketingkonzept und der Bilanz wird alles gemeinsam von den kaufmännischen und gewerblichen Auszubildenden übernommen. Begleitend stehen Schulungen mit externen Trainerinnen und Trainern auf dem Plan.
- Lehrwerkstatt: Die Auszubildenden in mechanischen Metallberufen beginnen ihre Ausbildung mit einer einjährigen Tätigkeit in der Lehrwerkstatt, bevor sie in die Produktion kommen. Hier lernen sie vor allem die berufsnotwendigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten.

Die Zusammenarbeit mit Schulen und die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung liegen im ureigenen Interesse des Unternehmens. Thomas Glauner, verantwortlich für die Ausbildung im Hause Schroff: „Nach der Ausbildung stehen uns zahlreiche und unternehmensspezifisch ausgebildete Nachwuchskräfte zur Verfügung.“ Dem Betrieb sind bis heute ca. 65 % der in den letzten zehn Jahren ausgebildeten Nachwuchskräfte treu geblieben.

Die *duale Ausbildung* ist ein Markenzeichen des deutschen Systems der Berufsausbildung. Hier lernen die Auszubildenden im Wechsel im Betrieb und in der Berufsschule. An drei bis vier Tagen pro Woche findet die Ausbildung im Betrieb statt, an ein bis zwei Tagen sind die Auszubildenden in der Berufsschule. Alternativ wird auch Blockunterricht durchgeführt, so dass der Auszubildende bis zu acht Wochen am Stück ausschließlich in der Schule ist. Die Dauer der Ausbildung beträgt bis zu 3,5 Jahren.

Argumente für die Berufsausbildung

Die *duale Ausbildung* verknüpft die Schaffung eines *breiten fachlichen Fundaments* mit dem *Erwerb praktischer Erfahrungen* im ausbildenden Betrieb. Ausbildungsabsolventen sind auf diese Weise fachlich flexibel genug, um sich immer wieder neuen Anforderungen in der täglichen Arbeit zu stellen, und sie sind zugleich vertraut mit den besonderen Bedingungen im Betrieb, der eingesetzten Technik, der Arbeitsorganisation und der Unternehmenskultur.

GUTE GRÜNDE FÜR DIE AUSBILDUNG IM EIGENEN UNTERNEHMEN

- Keine Fachkraft ist so passgenau qualifiziert wie die, die selbst ausgebildet wurde.
- Zum Unternehmen passendes Fachpersonal wächst in den Betrieb hinein und muss nicht lange gesucht werden.
- Gute Beschäftigte zu finden ist teuer. Die Ausbildung im eigenen Betrieb ist in der Regel günstiger als die Gewinnung qualifizierten Personals vom externen Arbeitsmarkt.
- Bereits während der Ausbildung leisten die Nachwuchskräfte produktive Arbeit.
- Beschäftigte, die bereits während ihrer Ausbildung die Vorzüge eines Unternehmens kennen gelernt haben, bleiben ihm häufig auf Dauer eng verbunden.
- Junge Menschen haben oft neue Ideen. Eine gesunde Mischung aus Alt und Jung hält das Unternehmen auf der Höhe der Zeit und ist ein Erfolgsfaktor.
- Wer jungen Menschen eine Chance gibt, zeigt gesellschaftliche Verantwortung, gewinnt an Ansehen und Sympathie in der Öffentlichkeit.

3.2 Wege zur Ausbildung

3.2.1 Grundlagen der Berufsausbildung

SCHRITTE BIS ZUM AUSBILDUNGSBETRIEB

1. KONTAKT ZUR AUSBILDUNGSBERATUNG DER ZUSTÄNDIGEN KAMMER AUFNEHMEN

Kompetente Partner beraten hier kostenlos und schnell.

2. GEEIGNETE AUSBILDUNGSBERUFE FINDEN

Außer dem Ansprechpartner bei der Kammer hilft dabei auch das Online-Angebot www.berufenet.de der Arbeitsagentur.

3. AUSBILDUNGSORDNUNG BESCHAFFEN

Neben Ausbildungsdauer und Prüfungsinhalten sind hier insbesondere die Ausbildungsinhalte in grober zeitlicher Abfolge beschrieben.

<p>4. EIGNUNG DES BETRIEBS PRÜFEN</p> <p>Anhand des Ausbildungsberufsbildes und des Ausbildungsrahmenplans (festgelegt in der Ausbildungsordnung) lässt sich überprüfen, ob alle verlangten Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt werden können.</p> <p>Folgende Punkte sind wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausstattung mit den nötigen Maschinen, Werkzeugen und sonstigen Hilfsmitteln, • Arbeitsplatz für den oder die Auszubildenden, • angemessenes Verhältnis von Fachkräften und Auszubildenden.
<p>5. EIGNUNG DER AUSBILDERINNEN UND AUSBILDER UND ZULASSUNG DES BETRIEBS ALS AUSBILDUNGSSTÄTTE PRÜFEN</p> <p>(s. dazu Abschnitt 3.6 „Rechtliche Hinweise“)</p>
<p>6. BETRIEBLICHEN AUSBILDUNGSPLAN ERSTELLEN</p> <p>Die Ausbildungsordnung gibt nur die Lernziele und Zeitspannen vor. Jeder ausbildende Betrieb muss selbst entscheiden, wie er die Vermittlung der Kenntnisse und Fähigkeiten sachlich und zeitlich am besten gliedert.</p>
<p>7. GEEIGNETE AUSZUBILDENDE FINDEN</p> <p>(s. dazu Abschnitt 3.3 „Personalbeschaffung“)</p>
<p>8. CHECKLISTE VERTRAGSABSCHLUSS</p> <p>(s. auch Abschnitt 3.6 „Rechtliche Hinweise“)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wurde die für Minderjährige vorgeschriebene Erstuntersuchung durchgeführt? • Wurde der Ausbildungsvertrag vollständig ausgefüllt? Vordrucke gibt es bei der zuständigen Kammer. • Stimmt die vereinbarte Vergütung? Sie ist entweder tariflich vorgeschrieben oder am branchenüblichen Richtsatz orientiert. • Wurden die Verkürzungsmöglichkeiten in Betracht gezogen, die bei mittlerer Reife, Abitur oder vorheriger Ausbildung in einem verwandten Beruf, Berufsgrundschuljahr und Berufsfachausbildung bestehen? • Hat der künftige Auszubildende Lohnsteuerkarte und Versicherungsnachweis der Sozialversicherung eingereicht?
<p>9. ANMELDUNG DES AUSZUBILDENDEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eintragung in das Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse bei der Kammer, • in der Berufsschule und • bei der Kranken-, Renten-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung.

Nicht alle Firmen, die ausbildungswillig sind, können alle geforderten Ausbildungsinhalte selbst vermitteln. Möglicherweise ist die Firma derart spezialisiert, dass *Maschinen, Fachpersonal oder zeitliche Kapazitäten fehlen*, um alle Ausbildungsanforderungen zu erfüllen. In solchen Fällen bietet sich ein **Ausbildungsverbund** an. Er ermöglicht es, Bestandteile der fachpraktischen Ausbildung in Partnerbetrieben des Verbunds an die Auszubildenden zu vermitteln. In Baden-Württemberg existiert hierzu ein Förderprogramm, das Zuschüsse für die überbetrieblichen Ausbildungskosten bietet (s. Abschnitt 3.7 „Förderprogramme“).

**Ausbildungs-
verbund**

3.2.2 Individualisierte Ausbildungsangebote für leistungsstärkere und leistungsschwächere Jugendliche

Leistungs- schwächere Jugendliche

Jugendliche bringen sehr unterschiedliche Voraussetzungen für die Ausbildung mit. Auch leistungsschwächere Jugendliche brauchen Berufschancen. Angesichts des Fachkräftemangels stehen diese Jugendlichen besonders im Fokus künftiger Rekrutierungen. Mit geeigneten Unterstützungsmaßnahmen können diese jungen Menschen in den Betrieb hineinwachsen und zu wertvollen Beschäftigten werden. Zwei verschiedene Ausbildungsformen können den Weg bis hin zu einer vollwertigen Berufsausbildung ebnen:

1. *Qualifizierungsbausteine und Einstiegsqualifikation*: für eingeschränkt vermittelbare oder nicht ausbildungsfähige Jugendliche unter 25 Jahren. Hierbei handelt es sich um eine besondere Form des Praktikums, die Jugendlichen eine Brücke in die Berufsausbildung bauen soll und sechs bis zwölf Monate dauert. Eine reguläre Ausbildung kann folgen.

Vorteile sind:

- keine komplette Ausbildungsberechtigung erforderlich,
- das Unternehmen kann sich über Bewerberinnen und Bewerber ohne gutes Abschlusszeugnis ein realistisches Bild machen,
- Kostenübernahme durch die Arbeitsagentur,
- Zeitraum der Beschäftigung kann auf eine folgende Berufsausbildung angerechnet werden.

2. *Gestufte Ausbildung*: Für leistungsschwächere Jugendliche werden weniger theorielastige Ausbildungsgänge angeboten. Im Anschluss an die etwa zweijährige Ausbildung kann diese um ein- bis eineinhalb Jahre verlängert und ein qualifizierterer Abschluss erworben werden.

Vorteile sind:

- kürzere Ausbildungszeit,
- gute Alternative zur Beschäftigung von Un- und Angelernten,
- praktisch talentierte Bewerberinnen und Bewerber können ausgebildet werden, ohne zu viel Theorie lernen zu müssen,
- individuelle Entscheidungsmöglichkeit, ob die Ausbildung verlängert und ein qualifizierterer Abschluss erlangt werden soll.

Leistungsstärkere Jugendliche

Um besonders gute und motivierte Auszubildende an das Unternehmen zu binden, sind die beruflichen Entwicklungsperspektiven während und nach der Berufsausbildung von großer Bedeutung. Zur Ausbildung dieser Jugendlichen kommen mehrere Modelle in Frage.

1. *Zusatzqualifikationen* sind Qualifikationen, die in der Ausbildungsordnung nicht vorgeschrieben sind. Sie werden parallel zur Ausbildung oder unmittelbar im Anschluss erworben und weisen einen zeitlichen Mindestumfang auf. Beispiele sind Computerkurse, Fremdsprachen, Managementkenntnisse.

Vorteile sind:

- nach der Ausbildung stehen besonders qualifizierte Personen zur Verfügung,
- Einstieg ins lebenslange Lernen,
- in der Regel stellt die Kammer ein besonderes Zeugnis aus.

2. *Duale Berufskollegs* gibt es in Baden-Württemberg für mehrere kaufmännische und gewerblich-technische Berufe. Das Berufskolleg wird mit der dualen Ausbildung gekoppelt. Die einjährige Teilnahme am Berufskolleg wird dabei komplett auf die Ausbildungszeit angerechnet. Somit kann die Fachhochschulreife erlangt werden. Die gesamte Ausbildungszeit beträgt in der Regel drei Jahre. Zugangsvoraussetzung für den Auszubildenden ist ein mittlerer Schulabschluss. Vorteile sind:

- besonders qualifizierte Beschäftigte nach der Ausbildung,
- oft Verkürzung der Ausbildungsdauer.

3. *Duale Studiengänge* verbinden die duale Ausbildung mit einem Studium an einer Hochschule oder Akademie und dauern drei bis fünf Jahre. Zielgruppe sind Auszubildende mit Fachhochschul- oder Hochschulreife.

Vorteile sind:

- gute Verknüpfung der Praxis mit umfangreichen theoretischen Grundlagen,
- sehr gutes Instrument, um Absolventen mit (Fach-) Hochschulreife für das Unternehmen zu gewinnen,
- frühzeitige Bindung von angehenden Akademikerinnen und Akademikern.

3.3 Personalbeschaffung: Die richtigen Auszubildenden finden

Bereits im Vorfeld von Ausbildungsaktivitäten können Betriebe ihre Chancen zur Rekrutierung geeigneter Nachwuchskräfte verbessern. Durch gezieltes Ausbildungsmarketing können Unternehmen junge Menschen frühzeitig auf ihr Unternehmen aufmerksam machen und sie für sich gewinnen. Den leichtesten Zugang zu jungen Menschen bietet der *Kontakt über die Schulen*.

Auf Initiative des örtlichen Bürgermeisters und unter Federführung des Burger Industriewerkes BIW (280 Beschäftigte) in Schonach wurde zusammen mit fünf weiteren Geschäftspartnern (SBS-Feintechnik, Wiha Werkzeuge, Anton Schneider & Söhne, Eisengießerei Dhonau und Säge- und Hobelwerk Rombach) im Jahr 1997 der „Runde Tisch“ in Schonach ins Leben gerufen. Anlass des Treffens war u. a. das fehlende Ausbildungsinteresse der Jugendlichen am Ort für technische Berufe, aber auch die Tatsache, dass die örtlichen Betriebe immer weniger gewerbliche Auszubildende gefunden haben und sich Angst um die Zukunft ihrer Standorte in Schonach machten.

Gemeindeverwaltung, Schulleitung und Vertreter der örtlichen Betriebe haben Ansätze erarbeitet, so dass nun fast alle Schülerinnen und Schüler der örtlichen Hauptschule nach ihrem Schulabschluss in ein Ausbildungsverhältnis kommen und die örtlichen Betriebe wieder deutlich mehr technische Auszubildende mit gestiegenem Leistungsstand haben.

Folgende Maßnahmen wurden ergriffen: Lehrer machen Praktika in den örtlichen Firmen, Schülerinnen und Schüler machen gruppenweise Praktika in den Betrieben, die örtlichen Betriebe stellen sich in einem gemeinsamen Schaukasten und persönlich in der Schule vor, eine Lehrstellenbörse wurde eingerichtet, jährliche Ausgabe von Industrie-preisen an die Hauptschüler ab der 5. Klasse, Einführung von Blick- und Tagespraktika.

Die Möglichkeiten für Unternehmen sind vielfältig, um Schülerinnen und Schüler zu erreichen. Von großer Bedeutung sind Praktika. Hier können angehende Auszubildende den Betriebs-

alltag hautnah erleben und Kontakte zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern knüpfen. So gibt es *Pflichtpraktika* für Schülerinnen und Schüler, *freiwillige Zusatzpraktika* oder nur wenige Tage umfassende *Schnupperpraktika*. Vergleichbare Effekte lassen sich auch mit *Ferienjobs* erzielen. Dabei sollten möglichst interessante und abwechslungsreiche Tätigkeiten angeboten werden, um Beruf und Betrieb attraktiv zu machen. Auf diese Weise lassen sich die Talente und Kompetenzen eines möglichen künftigen Auszubildenden gut erfassen.

In Baden-Württemberg gibt es, differenziert nach Schultypen, Programme zur *Stärkung der Berufsorientierung* Jugendlicher, die auch Pflichtpraktika enthalten:

- Berufswegeplanung Hauptschule (OiB)
- Berufsorientierung an Realschulen (BORS)
- Berufs- und Studienorientierung Gymnasium (BOGY)

Näheres zur Dauer und Klassenstufe der Praktika unter www.schule-bw.de.

Darüber hinaus gibt es etablierte *Kooperationsmodelle zwischen Betrieben und Schulen*, an denen sich neue Betriebe beteiligen können. Sie finden sich unter:

- www.schulewirtschaft.de
- www.kurs-21.de
- <http://jugendbegleiter.jugendnetz.de>

Die Rolf Kirchgäßner GmbH (elf Mitarbeiter), ein Klempnerei- und Sanitärbetrieb in Freudenberg, benötigt für seinen anspruchsvollen Kundenstamm qualifizierte und motivierte Auszubildende. Zeugnis und Vorstellungsgespräch reichen dem Familienunternehmen nicht aus, da wichtige Fragen ungeklärt bleiben:

- Passt der oder die Auszubildende menschlich zum Betrieb und zu den Kollegen?
- Ist er oder sie hilfsbereit und handwerklich geschickt?
- Stimmen Pünktlichkeit und Ehrlichkeit?
- Wie ist der Umgang mit Kunden?
- Lernt der junge Mensch schnell?
- Ist sie/er fähig, selbständig zu arbeiten und sich einzubringen?
- Stimmen die Erwartungen der angehenden Auszubildenden mit dem überein, was sie im Betrieb vorfinden?

Um diese Fragen zu klären, vereinbart Kirchgäßner mit jedem Interessenten ein Praktikum oder einen Ferienjob für ein bis zwei Wochen. Der Praktikantin oder dem Praktikanten ist ein Beschäftigter als fester Ansprechpartner zugewiesen, der sich auch darum kümmert, dass die oder der angehende Auszubildende zu bestimmten Aufträgen mitgenommen wird. Am Ende des Praktikums wird ein ausführliches Abschlussgespräch geführt, um den Praktikanten eine Rückmeldung über den Verlauf des Praktikums zu geben sowie auch umgekehrt ein Feedback zu bekommen. Um die Wirksamkeit des Praktikums noch weiter zu verbessern, ist geplant, künftig ein Berichtsheft des Unternehmens zu erstellen, in dem Fragen zum betrieblichen Alltag aufgeführt sind, die die Praktikanten bearbeiten können.

Weitere Wege zum geeigneten Auszubildenden

Weitere Maßnahmen, die Schülerinnen und Schülern einen Einblick in den Berufsalltag bieten und ihre Meinung beeinflussen, ob ein bestimmter Beruf oder Betrieb zu ihnen passt:

- Firmenpräsentationen an der Schule
- Berufsinformessen, zumeist organisiert von der Arbeitsagentur
- Betriebsbesichtigungen (z. B. für Schulklassen, Sportvereine, Jugendverbände)

- Tage der offenen Tür
- Girls Day, der vorrangig Mädchen für technische Berufe interessieren soll.
- Kostenlose Ausbildungsbörsen der Arbeitsagentur, der Kammern oder der regionalen Wirtschaftsförderung, häufig in Zusammenarbeit mit Städten und Gemeinden.

Daneben bietet es sich zur Ansprache potenzieller Auszubildender an, *Stellenanzeigen* in regionalen Tageszeitungen, Wochenblättern, Gemeindemitteilungen oder Schülerzeitungen zu schalten. Zur Bewerbung einer Ausbildungsstelle bietet sich auch an:

- Faltblatt auf der Ladentheke,
- Auslage bei umliegenden Ladengeschäften,
- Aushang bei Jugendtreffs und an Schulen.

Darin sollten umfassende arbeitsplatz- und betriebsbezogene Informationen gegeben werden:

- Schulische Voraussetzungen und individuelle Anforderungen an den Auszubildenden,
- Vorzüge des Ausbildungsberufs,
- Größe, Arbeitsbereiche und herausragende Produkte des Betriebes,
- Details zum Arbeitsplatz, Arbeitsumfeld, Arbeitsalltag und zur Arbeitsplatzsicherheit,
- Betriebsklima und soziales Umfeld,
- Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten,
- Übernahmeaussichten und Karrierechancen.

**Umfassend
über den Betrieb
informieren**

3.4 Personalbindung: Junge Menschen im Unternehmen halten

Das beste Bindungsinstrument für angehende Fachkräfte ist eine *hohe Ausbildungsqualität*. Neben der reinen Vermittlung fachlicher Inhalte gehören dazu auch Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Kolleginnen und Kollegen, die die jungen Menschen beim Lernen unterstützen. Angesichts des zunehmenden Mangels an geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern um die Ausbildungsplätze wird dies zu einer Grundvoraussetzung für den reibungslosen Fortbestand mancher Unternehmen.

Die Gestaltung der ersten Tage und Wochen im Unternehmen ist besonders wichtig, denn der Übergang von der Schule in den Betrieb ist für die jungen Menschen ein großer Schritt. Ein *Informationstag* für Auszubildende und Eltern, eine *gemeinsame Einführungswoche für alle Auszubildenden* oder auch *Patenschaften* eines Auszubildenden im zweiten oder dritten Lehrjahr können diesen Schritt erleichtern.

**Der Einstieg in
den Betrieb**

DER ERSTE TAG IM UNTERNEHMEN: EMPFEHLUNGEN

- Ausbilder sollten sich viel Zeit für den oder die Auszubildende nehmen.
- Die Auszubildenden sollten alle Arbeitskolleginnen und -kollegen kennen lernen.
- Der oder die Auszubildende sollte den Arbeitsplatz kennen lernen.
- Zur besseren Orientierung bietet sich ein Betriebsrundgang an.
- Die wichtigsten Regeln und Erwartungen sollten erklärt werden: Arbeits- und Pausenzeiten, Verhaltenskodex, zuständiger Ansprechpartner, Ausbildungsverlauf, Kleiderordnung, ...

- Sinnvoll ist die Übergabe einer Willkommensmappe mit Informationen zum Betrieb, zum Ausbildungsverlauf, zu Entwicklungsmöglichkeiten und zu den freiwilligen Leistungen des Unternehmens wie Sportangebote, Sprachkurse oder eventuell bestehende Kooperationen mit diversen Einrichtungen (z. B. verbilligtes Mittagessen oder günstigeres Nahverkehrsticket).

Während der Ausbildung

Für die Ausbildungsqualität sind folgende Punkte von entscheidender Bedeutung:

- Einfache Tätigkeiten gehören zum Betriebsalltag. Eine Überfrachtung der Auszubildenden mit Hilfstätigkeiten schadet jedoch der Motivation und gefährdet das Ziel, qualifizierte Fachkräfte heranzuziehen. *Interessante und abwechslungsreiche Tätigkeiten* sind deshalb wichtig.
- Jugendliche müssen auf die wachsenden Qualifikationsanforderungen vorbereitet werden. Die *Anforderungen* sollten angemessen gesteigert werden unter Berücksichtigung der persönlichen Voraussetzungen der leistungsschwächeren bzw. der leistungsstärkeren Jugendlichen.
- Ein intensiver *Kontakt zu möglichst vielen Bereichen in der Wertschöpfungskette* einer Firma kann dazu beitragen, dass der junge Mensch den Gesamtprozess und seine Rolle darin besser versteht.
- Azubis sollte ein *fester Ansprechpartner* zugewiesen werden.
- Ausbilderinnen und Ausbilder sollten den Auszubildenden regelmäßig gut vorbereitete *Rückmeldungen* zum Leistungsstand sowie zu ihren Stärken und Schwächen geben.
- Auszubildende sollten an den *Besprechungen und Meetings* in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen beteiligt werden.
- Sie sollten ausreichend *Raum für Rückfragen* haben.
- Fach- und Führungskräfte sollten auf die Anforderungen der Berufsschule mit *Unterstützung und Gewährung zeitlicher Freiräume* reagieren.

Die *Kollegenschaft im Arbeitsbereich der Auszubildenden muss die Ausbildungsaktivitäten mittragen*. Ihr Rat am Arbeitsplatz ist von hoher Bedeutung für den Erfolg der Ausbildung. Auszubildende bringen für die Beschäftigten im Arbeitsbereich nicht nur Unterstützung und Entlastung, sondern auch einen zusätzlichen Aufwand. Die Beschäftigten müssen deshalb mit einbezogen werden.

EMPFEHLUNGEN ZUR EINBINDUNG DER BESCHÄFTIGTEN

- Die mit der Ausbildung betrauten Beschäftigten gut auf ihre Aufgabe vorbereiten und sie dabei unterstützen.
- Die Betroffenen von Anfang an zu Beteiligten machen, etwa bei der Auswahl und Beurteilung der Auszubildenden.
- Anerkennung des persönlichen Engagements von Beschäftigten für die Ausbildung.
- Einbeziehung der Beschäftigten in einschlägige Veranstaltungen, beispielsweise in die Zeugnisübergabe oder die Abschlussveranstaltung.
- In Bereichen, in denen weibliche Auszubildende unterrepräsentiert sind, Ausbilder für deren Stärken sensibilisieren.
- Erfahrungstransfer von Alt zu Jung sowie auch umgekehrt unterstützen.

Am Ende der Ausbildung

Ein guter Ausbildungsabschluss ist von großer Bedeutung für die berufliche Zukunft des Auszubildenden. Betriebe sollten hier deutliche Signale geben in Form von:

- ausreichend zeitlichem Spielraum für die Prüfungsvorbereitungen,
- fachlicher und „moralischer“ Unterstützung des Auszubildenden bei den Vorbereitungen,
- Sorgfalt beim betrieblichen Zeugnis,
- frühzeitiger und verlässlicher Absprachen bezüglich der Übernahmeperspektiven.

3.5 Personalentwicklung: Auszubildende auf ihrem Weg unterstützen

Im Alltag der Berufsausbildung fehlt häufig die Zeit zur gezielten *Vermittlung von Schlüsselqualifikationen* für Fachkräfte. In außerhalb der regulären Ausbildung stattfindenden Projekten können Auszubildende diese Qualifikationen entwickeln. Im Rahmen von *Azubi-Projekten* können Auszubildende eigenverantwortlich etwas auf die Beine stellen.

Die CCP Condor Computer GmbH mit Stammsitz Stuttgart (ca. 30 Beschäftigte) schickt ihre Auszubildenden aus den Bereichen Informatik und IT im Rahmen des Jugendbegleiterprogramms der IHK Stuttgart als PC-Paten an das benachbarte Gymnasium. Zwei der sieben Auszubildenden gestalten im Wechsel wöchentlich zwei Doppelstunden und unterstützen die Schülerinnen und Schüler der Klassen 5 bis 7 im Computerunterricht. Die Auszubildenden können so ihre erlernten Kenntnisse in der Praxis anwenden, Methoden- und Sozialkompetenz erwerben und, indem sie den Unterricht selbst planen und gestalten, das selbständige Arbeiten lernen.

Neben der alltäglichen Arbeit brauchen Auszubildende ausreichend *Raum zum Lernen*. Hat ein Betrieb viele Auszubildende, kommt ergänzend auch das Lernen in geschützten Räumen in Frage. Konzepte wie *Lehrwerkstatt, Lerninsel, Übungsbüro oder Technikzentrum* bieten den Jugendlichen die Chance, vergleichsweise frei vom Produktionsdruck zu lernen. So können sich auch kleine und mittlere Betriebe zusammenfinden und die Unterstützung eines externen Bildungsdienstleisters in Anspruch nehmen.

Um einen erträglichen Kostenaufwand mit den Vorteilen einer externen Unterstützung im Ausbildungsbereich zu verbinden, haben sich 13 unabhängige Volks- und Raiffeisenbanken aus dem Landkreis Ludwigsburg zusammengeschlossen und eine überbetriebliche Bildungseinrichtung, die Zentrale Ausbildung, gegründet.

Die angehenden Finanzassistenten und Bankkaufleute werden hier einen halben Tag pro Woche von erfahrenen Fachkräften auf anspruchsvollem Niveau geschult. Das Lernangebot umfasst:

- Vertiefung der Ausbildungsinhalte und speziell des Schulstoffs,
- Verzahnung von Theorie und Praxis,
- Prüfungsvorbereitungen,
- Training der Schlüsselqualifikationen speziell für das Arbeiten in einer Bank,
- die Möglichkeit, die Zusatzqualifikation Allfinanz für alle angehenden Bankkaufleute zu erwerben.

Der klassische Frontalunterricht wird durch Rollen- und Planspiele, durch Fallbeispiele und Teamarbeit mit anschließender Präsentation sowie durch die selbständige Gestaltung einer Auszubildendenmesse ergänzt. Die Ausbildungsqualität ist dadurch erheblich verbessert worden, was sich nicht zuletzt an dem deutlich besseren Notendurchschnitt der Auszubildenden ablesen lässt.

3.6 Rechtliche Hinweise

Der rechtliche Handlungsrahmen wird für einen Ausbildungsbetrieb maßgeblich durch das *Berufsbildungsgesetz* sowie durch das *SGB III*, das einige Förderinstrumente beinhaltet, bestimmt.

Das Berufsbildungsgesetz (BBiG) regelt:

- wie ein Unternehmen Ausbildungsbetrieb wird,
- welche Anforderungen zu erfüllen sind,
- wer die zuständige(n) Stelle(n) sind,
- Ausbildungsvertrag und Ausbildungsverhältnis,
- Ausbildungsordnung, Berufsschule und Prüfung.

3.6.1 Anforderungen an einen Ausbildungsbetrieb

Das Berufsbildungsgesetz unterscheidet zwischen Auszubildendem und Ausbilder. Auszubildender ist, wer mit den Auszubildenden den Ausbildungsvertrag schließt. Ausbilder ist derjenige, der die Ausbildung persönlich verantwortlich durchführt. In Kleinbetrieben fallen diese beiden Funktionen meist in einer Person zusammen. Der Ausbildungsbetrieb kann sich darüber hinaus auch sog. Ausbildungsgehilfen bedienen, die die Ausbildung im Betrieb zwar faktisch durchführen, jedoch unmittelbar keine Verantwortung für die Ausbildung tragen.

Eignung des Ausbilders und der Ausbildungs- stätte

Für die Einstellung von Auszubildenden bestehen zwei Voraussetzungen:

- die Ausbildungsstätte muss geeignet sein.
Die *betriebliche Eignung* setzt voraus, dass die Ausbildungsstelle nach Art und Einrichtung für die Berufsausbildung geeignet ist und dass die Zahl der Auszubildenden in einem angemessenen Verhältnis zur Zahl der beschäftigten Fachkräfte steht. Die Berufsausbildung darf nicht durch eine zu hohe Anzahl an Auszubildenden gefährdet werden.
- die Ausbilderin/der Ausbilder muss persönlich und fachlich geeignet sein.

Zu den *persönlichen* Eignungsvoraussetzungen zählen:

- Volljährigkeit,
- kein gesetzliches oder richterliches Verbot, Kinder oder Jugendliche zu beschäftigen,
- keine schweren Gesetzesverstöße gegen das BBiG.

Zu den *fachlichen* Eignungsvoraussetzung zählen:

- Beherrschung der erforderlichen beruflichen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse,
- arbeitspädagogische Kenntnisse.

Für den *Nachweis der fachlichen Kenntnisse* im engeren Sinne benötigt die Ausbilderin/der Ausbilder entweder eine Abschlussprüfung in einem Ausbildungsberuf, eine Abschlussprüfung an einer staatlichen oder staatlich anerkannten Schule oder eine Abschlussprüfung an einer deutschen Hochschule sowie entsprechende praktische Erfahrung. Die Abschlussprüfung muss nicht im gleichen Ausbildungsberuf abgelegt worden sein, in dem ausgebildet wird. Abschlüsse in verwandten Berufen genügen.

Zum Nachweis der Qualifikation zur Berufsausbildung, auch bezogen auf *arbeitspädagogische Kenntnisse*, hat das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft die Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) erlassen: <http://www.bmbf.de/de/1600.php>

Die AEVO ist *befristet bis 31. Juli 2009 außer Kraft* gesetzt worden, um mehr Betrieben die Möglichkeit zur Ausbildung zu geben. Die zuständigen Stellen können damit auch ohne Abnahme einer formellen Prüfung die Ausbildereignung zuerkennen. Die in der AEVO geregelten materiellen Anforderungen bleiben jedoch in Kraft. Das heißt, die Ausbilderin/der Ausbilder muss in Grundfragen der Berufsausbildung, Planung und Durchführung der Ausbildung mit methodischen und didaktischen Mitteln, in psychologischen und arbeitsmedizinischen Grundfragen sowie in Rechtsgrundlagen der Berufsausbildung geschult sein.

Nach einer Novellierung wird die AEVO 2009 wieder in Kraft treten. Für ausbildende Betriebe gilt jedoch ein Bestandsschutz. Haben sie bis zum erneuten Inkrafttreten erfolgreich ausgebildet, können sie das auch weiterhin tun.

Wer in einem zulassungspflichtigen *Handwerk* ausbilden will, muss die Handwerksmeisterprüfung bestanden haben. Seit 2004 ist der Meisterzwang auf 41 zulassungspflichtige Handwerke beschränkt. Alle übrigen 53 Handwerke sind zulassungsfrei. Eine Übersicht kann abgerufen werden unter:

www.hwk-schwaben.de > Über uns > Was ist Handwerk > Handwerksordnung
> Anlage A zur Handwerksordnung

Sofern der Ausbildende nicht selbst Ausbilderin/Ausbilder ist, hat sie/er die *Bestellung einer Ausbilderin/eines Ausbilders* gegenüber der zuständigen Stelle anzuzeigen. Die zuständigen Stellen überwachen die Eignung der Ausbildungsstätte sowie die persönliche und fachliche Eignung der Ausbilderin/des Ausbilders.

Bei der Beschäftigung von Jugendlichen unter 18 Jahren ist ein Unternehmen außerdem verpflichtet, das Jugendarbeitsschutzgesetz zu beachten, das neben allgemeingültigen Anforderungen eine Reihe branchenspezifischer Regelungen enthält. Ausführliche Informationen und eine Checkliste finden sich unter:

www.gewerbeaufsicht.baden-wuerttemberg.de > Merkblätter > Jugendarbeitsschutzrecht
> Broschüre für Arbeitgeber, Ausbilder und Lehrer

**Jugendarbeits-
schutz**

3.6.2 Zuständige Stellen

Die für die Berufsausbildung fast aller Ausbildungsberufe zuständigen Stellen sind die *Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern und die Kammern der freien Berufe*. Sie nehmen wichtige Aufgaben bei der Durchführung und Überwachung der Berufsausbildung wahr.

3.6.3 Ausbildungsvertrag und Ausbildungsverhältnis

- Vertragsinhalte** Als notwendige Vertragsbestandteile sind in den Ausbildungsvertrag mindestens aufzunehmen:
- Ziel der Berufsausbildung (sowie Art, sachliche und zeitliche Gliederung),
 - Beginn und Dauer der Berufsausbildung,
 - Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte,
 - regelmäßige tägliche Ausbildungszeit,
 - Dauer der Probezeit,
 - Zahlung und Höhe der Vergütung,
 - Dauer des Urlaubs,
 - Kündigungsvoraussetzungen,
 - Hinweis auf die Tarifverträge, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, die auf das Berufsausbildungsverhältnis anzuwenden sind.

Der Vertrag ist vom Ausbildenden, dem Auszubildenden und bei Minderjährigen von dessen gesetzlichem Vertreter zu *unterzeichnen*.

- Pflichten des Betriebs** Hauptpflicht des Ausbildungsbetriebes ist die *sachliche und persönliche Ausbildung* des Auszubildenden, insbesondere:
- Vermittlung der beruflichen Handlungsfähigkeit und Vorbereitung des Auszubildenden auf das Ausbildungsziel innerhalb der gesetzten Ausbildungszeit,
 - Bereitstellung der Ausbildungsmittel (Werkzeuge, Werkstoffe und anderes),
 - Anhalten zum Besuch der Berufsschule,
 - charakterliche Förderung,
 - angemessene Vergütung.

Außerdem ist die/der Ausbildende verpflichtet, den Ausbildungsvertrag bei der zuständigen Kammer in das *Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse* eintragen zu lassen. Die Eintragung ist kostenfrei. Sie ist die notwendige Zulassungsvoraussetzung für die Abschlussprüfung.

Der Auszubildende hat am Ende seines Ausbildungsverhältnisses Anspruch auf Erteilung eines *einfachen Zeugnisses*, den der Arbeitgeber unaufgefordert zu erfüllen hat. Auf Verlangen des Auszubildenden hat der Arbeitgeber ihm außerdem ein *qualifiziertes Arbeitszeugnis* auszustellen.

- Pflichten des Auszubildenden** Neben der *Arbeitspflicht* im Betrieb des Ausbildenden ist der Auszubildende verpflichtet:
- zur sorgfältigen Durchführung der übertragenen Aufgaben,
 - zur Teilnahme an den Ausbildungsmaßnahmen,
 - zur Befolgung von Weisungen von Ausbildenden oder sonstigen weisungsbefugten Personen,
 - zur Einhaltung der für die Ausbildungsstätte geltenden Ordnung,
 - zum pfleglichen Umgang mit Werkzeugen und Maschinen,
 - zur Verschwiegenheit,
 - zum Besuch der Berufsschule.

3.6.4 Ausbildungsordnung

Zur Qualitätssicherung von Ausbildungsberufen werden in den Ausbildungsordnungen *bundesweitliche Standards* für die betriebliche Ausbildung festgesetzt. Für einen anerkannten Ausbildungsberuf darf nur nach der Ausbildungsordnung ausgebildet werden. Diese legt u.a. die Ausbildungsdauer, die Ausbildungsinhalte und die Prüfungsanforderungen fest.

3.6.5 Berufsschule

Die Berufsschule vermittelt den Auszubildenden während ihrer Berufsausbildung die im Rahmenlehrplan festgelegten Inhalte. Es besteht die Verpflichtung des Auszubildenden, den Auszubildenden zum Besuch der Berufsschule anzuhalten. Damit korrespondiert ein *Freistellungsanspruch des Auszubildenden*. Der Auszubildende ist verpflichtet, die Berufsschule regelmäßig zu besuchen. Verletzt der Auszubildende wiederholt seine Verpflichtung zur Teilnahme des Unterrichts an der Berufsschule, kann dies zur Kündigung des Ausbildungsverhältnisses führen.

Ausnahmsweise können Auszubildende vorzeitig vor Ablauf ihrer Ausbildungszeit zur Abschlussprüfung zugelassen werden, wenn ihre Leistungen dies rechtfertigen. Hierzu ist sowohl die Anhörung des Auszubildenden als auch die der Berufsschule notwendig.

3.6.6 Prüfung

Entsprechend der jeweiligen Ausbildungsordnung sind während der Berufsausbildung zur Ermittlung des Ausbildungsstandes eine Zwischenprüfung und Abschlussprüfungen durchzuführen.

Die Abschlussprüfung erfolgt nach den Vorgaben der Ausbildungsordnung und nach der durch die zuständige Kammer zu erlassenden *Prüfungsordnung* (Zulassung, Gliederung der Prüfung, Bewertungsmaßstäbe und anderes). Für die Abnahme der Abschlussprüfung richtet die zuständige Stelle *Prüfungsausschüsse* ein, die über die Benotung sowie über Bestehen oder Nichtbestehen entscheiden.

Zur Abschlussprüfung sind Auszubildende zuzulassen, wenn:

- sie die *Ausbildungszeit* zurückgelegt haben,
- sie die *Zwischenprüfungen* bestanden haben, bzw. die vorgeschriebenen *schriftlichen Ausbildungsnachweise* geführt haben,
- das Berufsausbildungsverhältnis in das *Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse* eingetragen ist.

Über die Zulassung entscheidet die zuständige Kammer. Für die Teilnahme an der Abschlussprüfung wie auch für alle anderen Prüfungen während der Ausbildung hat die/der Auszubildende die Auszubildenden freizustellen. Mit der erfolgreichen Ablegung der Abschlussprüfung bzw. der Bekanntgabe der Prüfungsergebnisse endet das Ausbildungsverhältnis. Dem Prüfling ist ein Zeugnis auszustellen. *Besteht die/der Auszubildende die Abschlussprüfung nicht*, kann sie/er durch ein-

seitige Erklärung eine Verlängerung des Berufsausbildungsverhältnisses bis zur nächsten Wiederholungsprüfung verlangen. Die Verlängerung ist jedoch auf höchstens ein Jahr begrenzt. Im Falle des Nichtbestehens kann die Abschlussprüfung nur zweimal wiederholt werden.

3.7 Förderprogramme auf einen Blick

EINSTIEGSQUALIFIZIERUNG MIT KAMMER-ZERTIFIKAT FÜR JUGENDLICHE (EQJ)	
	Die Bundesregierung fördert ausbildungsvorbereitende Praktika mit einer Dauer von 6 bis 12 Monaten, um Jugendliche an eine Ausbildung heranzuführen.
Gefördert werden	Unternehmen, die mit Jugendlichen einen Einstiegsqualifizierungsvertrag abschließen.
Voraussetzungen	<p>Beschäftigt werden können:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugendliche unter 25 Jahren • die noch nicht voll für eine klassische Ausbildung geeignet sind oder • denen es bisher nicht gelungen ist, einen Ausbildungsplatz zu finden. <p>Im Einzelfall ist eine Förderung von Jugendlichen über 25 Jahren möglich. Die Einstiegsqualifizierung ist auch für Branchen möglich, die keine Ausbildungsberufe anbieten. Ebenfalls gefördert werden Einstiegsqualifizierungen, die wegen der Erziehung eigener Kinder oder der Pflege von Familienangehörigen in Teilzeit von mind. 20 Wochenstunden durchgeführt werden.</p>
Art und Höhe der Förderung	<p>Die Arbeitsagentur</p> <ul style="list-style-type: none"> • erstattet dem Arbeitgeber die Vergütung der Einstiegsqualifizierung von bis zu 212 EUR monatlich und • zahlt einen pauschalierten Zuschuss zum Gesamtsozialversicherungsbeitrag (ab 1. Oktober 2007 monatlich 97 EUR). <p>Die Dauer der Förderung liegt zwischen 6 und 12 Monaten. Bei anschließender Ausbildung kann die Ausbildungszeit um bis zu sechs Monate verkürzt werden.</p>
Informationen und Kontakt	<p>www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Ausbildung > Finanzielle Hilfen > Ratgeber Ausbildung (S. 15) www.dihk.de/pakt Kontakt über die örtlich zuständige Kammer.</p>

AUSBILDUNGSBONUS	
	Arbeitgeber können von der Agentur für Arbeit einen Ausbildungsbonus erhalten, wenn sie vorrangig mit Jugendlichen, die seit mindestens einem Jahr einen Ausbildungsplatz suchen, einen zusätzlichen Ausbildungsvertrag abschließen.
Gefördert werden	Arbeitgeber, die zusätzliche Ausbildungsplätze anbieten, d. h. wenn bei Ausbildungsbeginn die Zahl der Ausbildungsverhältnisse in dem Betrieb durch den neuen Ausbildungsvertrag höher ist, als sie es im Durchschnitt der drei vorhergehenden Jahre war.
Voraussetzungen	<p>Der Ausbildungsbonus kann gewährt werden für</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugendliche ohne Schulabschluss, mit Sonder- oder Hauptschulabschluss, die schon im Vorjahr oder früher die Schule verlassen und sich seither erfolglos um eine Ausbildungsstelle bemüht haben, • sozial benachteiligte oder lernbeeinträchtigte Jugendliche, die bereits im Vorjahr oder früher die allgemein bildende Schule verlassen haben,

<ul style="list-style-type: none"> Jugendliche, die ihren Ausbildungsplatz wegen Insolvenz, Stilllegung oder Schließung des Ausbildungsbetriebes verloren haben und die wegen ihrer persönlichen Voraussetzungen Schwierigkeiten haben, einen neuen Ausbildungsplatz zu finden. <p>Förderfähig sind nur Ausbildungsberufe nach dem Berufsbildungsgesetz, der Handwerksordnung oder dem Seemannsgesetz.</p>	
<p>Die Höhe des Zuschusses beläuft sich grundsätzlich auf 4.000, 5.000 oder 6.000 EUR in Abhängigkeit von der tariflichen oder ortsüblichen Ausbildungsvergütung im ersten Lehrjahr. Der Ausbildungsbonus wird in zwei Raten ausgezahlt: 50 % nach Ablauf der Probezeit, weitere 50 % nach der Anmeldung des Auszubildenden/der Auszubildenden zur Abschlussprüfung.</p>	Art und Höhe der Förderung
<p>www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Ausbildung > Finanzielle Hilfen > Ratgeber Ausbildung (S. 15) www.dihk.de/pakt Kontakt über die örtlich zuständige Kammer.</p>	Informationen und Kontakt

AUSBILDUNGSBEGLEITENDE HILFEN (ABH)	
<p>Die Agentur für Arbeit fördert ausbildungsbegleitende Hilfen (abH), um Jugendlichen, die besonderer Hilfen bedürfen, die Aufnahme, Fortsetzung sowie den erfolgreichen Abschluss einer erstmaligen betrieblichen Berufsausbildung in anerkannten Ausbildungsberufen zu ermöglichen. AbH umfassen die Förderung des Erlernens von Fachtheorie, Stützunterricht zum Abbau von Sprach- und Bildungsdefiziten sowie sozialpädagogische Begleitung.</p>	
<p>Unternehmen, die einen jugendlichen Auszubildenden für ausbildungsbegleitende Hilfen freistellen.</p>	Gefördert werden
<p>Der Auszubildende muss</p> <ul style="list-style-type: none"> sich mit der Agentur für Arbeit bzw. mit dem Träger der Grundsicherung in Verbindung setzen, um die individuelle Förderung zu prüfen und festzulegen, für die Durchführung von abH während der betrieblichen Ausbildungszeit freigestellt werden. <p>Die abH müssen über betriebs- und ausbildungsübliche Inhalte hinausgehen.</p>	Voraussetzungen
<p>Die Förderung besteht aus einer anteiligen Erstattung der Ausbildungsvergütung, sofern die abH während der üblichen betrieblichen Arbeitszeit durchgeführt werden.</p> <p>AbH können bei Bedarf zu Beginn und jederzeit während der Ausbildung gewährt werden.</p> <p>Der Zeitaufwand für abH beträgt 3–8 Std. pro Woche.</p>	Art und Höhe der Förderung
<p>www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Ausbildung > Finanzielle Hilfen Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.</p>	Informationen und Kontakt

AUSBILDUNGSMANAGEMENT	
<p>Über die Agentur für Arbeit können Betriebe Unterstützungsleistungen durch einen Bildungsträger bei administrativen und organisatorischen Aufgaben erhalten, damit ein reibungsloser Ablauf und ein Erfolg der Ausbildung bzw. Qualifizierung gewährleistet und Abbrüche vermieden werden.</p>	
<p>Betriebe mit bis zu 500 Beschäftigten,</p> <ul style="list-style-type: none"> die einen lernbeeinträchtigten oder sozial benachteiligten Jugendlichen betrieblich ausbilden oder im Rahmen einer Berufsausbildungsvorbereitung nach dem Berufsbildungsgesetz bzw. einer Einstiegsqualifizierung qualifizieren wollen. 	Gefördert werden
<p>Der Bildungsträger wird durch die ortsansässige Agentur für Arbeit oder einen Träger der Grundsicherung beauftragt.</p>	Voraussetzungen

Art und Höhe der Förderung	Die Förderung besteht aus einer Unterstützungsleistung (Ausbildungsmanagement) durch einen beauftragten Bildungsträger bei administrativen Aufgaben, organisatorischen Vorbereitungen sowie Hilfen bei auftretenden Konflikten.
Informationen und Kontakt	www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Ausbildung > Finanzielle Hilfen Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.

SOZIALPÄDAGOGISCHE BEGLEITUNG

	Jugendliche, die sich in einer Berufsausbildungsvorbereitung bzw. einer Einstiegsqualifizierung befinden, können durch einen von der Agentur für Arbeit beauftragten Bildungsträger sozialpädagogisch begleitet werden, damit über die Herstellung eines positiven Lern- und Arbeitsverhaltens eine nachhaltige und dauerhafte Integration erreicht wird.
Gefördert werden	<ul style="list-style-type: none"> • Lernbeeinträchtigte oder • sozial benachteiligte Jugendliche.
Voraussetzungen	Die Jugendlichen müssen sich in <ul style="list-style-type: none"> • einer Berufsausbildungsvorbereitung nach dem Berufsbildungsgesetz bzw. • einer Einstiegsqualifizierung nach § 235 SGBIII befinden.
Art und Höhe der Förderung	Die Förderung besteht in einer sozialpädagogischen Begleitung der Jugendlichen durch einen beauftragten Bildungsträger. Die sozialpädagogischen Angebote werden bedarfsorientiert zwischen Betrieb und Bildungsträger abgestimmt.
Informationen und Kontakt	www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Ausbildung > Finanzielle Hilfen

FÖRDERUNG DER VERBUNDAUSBILDUNG

	Ein Ausbildungsverbund von Betrieben (vor allem bei Klein- und Mittelbetrieben) kann aus Mitteln des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg gefördert werden. Ein Verbund liegt vor, wenn die in den Ausbildungsordnungen vorgeschriebene fachpraktische Ausbildung, die der Betrieb, der den Ausbildungsvertrag abgeschlossen hat (sog. Stammbetrieb), nicht oder nur mit einem wirtschaftlich unverhältnismäßig hohen Aufwand vermitteln kann, in einem anderen Betrieb der Ausbildungs Kooperation (sog. durchführender Betrieb) durchgeführt wird. Entsprechendes gilt für die Vermittlung von zusätzlichen Qualifikationen, die von der zuständigen Kammer als berufsbildungspolitisch sinnvoll bestätigt werden.
Gefördert werden	Stammbetriebe eines Ausbildungsverbundes.
Voraussetzungen	Der Stammbetrieb darf höchstens 500 Beschäftigte haben. Der Ausbildungsvertrag muss bei einer zuständigen Stelle in Baden-Württemberg eingetragen sein. Die Dauer der Ausbildung im durchführenden Betrieb muss mindestens 20 Wochen betragen. Für Ausbildungsverhältnisse, bei denen öffentliche Einrichtungen Stammbetrieb sind, wird kein Zuschuss gewährt. Ist eine öffentliche Einrichtung durchführender Betrieb, so sollten die zusätzlichen Kosten von der öffentlichen Einrichtung getragen werden. Die Förderung erfolgt nach Maßgabe der verfügbaren Haushaltsmittel. Ein Rechtsanspruch auf eine Förderung besteht nicht.
Art und Höhe der Förderung	Pro Verbunds-Ausbildungsplatz kann eine Prämie in Höhe von 2.000 EUR gewährt werden.

<p>http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/detail.php/64570 Kontakt über das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg: 0711 - 123 - 2628</p>	<p>Informationen und Kontakt</p>
<p>FÖRDERUNG DER ÜBERNAHME VON LEHRLINGEN AUS KONKURSBETRIEBEN</p>	
<p>Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg fördert Ausbildungsbetriebe bei der Übernahme von Lehrlingen, deren Ausbildungsbetrieb insolvent ist oder aus unvorhersehbaren Gründen geschlossen worden ist.</p>	
<p>Die Fördermaßnahme besteht in der Gewährung einer Zuwendung an einzelne Ausbildungsbetriebe, die Lehrlinge weiter ausbilden, deren Ausbildungsbetrieb in Konkurs gegangen ist.</p>	<p>Gefördert werden</p>
<p>Eine Förderung setzt in der Regel voraus, dass der aufnehmende Betrieb die Anzahl der Lehrlinge gegenüber dem vorausgegangenen Ausbildungsjahr nicht verringert und nicht mehr als 500 Beschäftigte hat. Die Fortführung der Ausbildung muss im laufenden Ausbildungsjahr erfolgen. Nicht gefördert werden Ausbildungsverhältnisse bei öffentlich-rechtlichen Einrichtungen und Ausbildungsverhältnisse mit Familienangehörigen.</p>	<p>Voraussetzungen</p>
<p>Die Zuwendung wird im Wege der Festbetragsfinanzierung als Zuschuss gewährt (Prämie). Die Höhe der Prämie beträgt 1.200 EUR pro übernommenen Auszubildenden.</p>	<p>Art und Höhe der Förderung</p>
<p>www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/detail.php/64567 Kontakt über das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg: 0711 - 123 - 2683</p>	<p>Informationen und Kontakt</p>

4 Qualifizierte Erwerbslose finden und integrieren

4.1 Ein Blick in die Unternehmenspraxis

Das Personallogistikunternehmen Fiege uni/serv (2.000 Beschäftigte in Deutschland) hat aufgrund der Ausdehnung seiner Geschäftstätigkeit auf den Transportbereich eine eigene Internatsfahrschule zur Ausbildung von LKW-Fahrern gegründet. Diese sollen sowohl als Fahrer im eigenen Unternehmen arbeiten als auch im Rahmen einer Personalüberlassung an andere Unternehmen verliehen werden. Dafür rekrutiert das Unternehmen Erwerbslose und bildet sie aus. Da Interessenten aus dem ganzen Bundesgebiet angeworben werden, stellt Fiege ein Schulungsgebäude in Gelsenkirchen zur Verfügung. Die Schulung besteht aus zwei parallel laufenden Kursen mit jeweils zwölf bis 15 Fahrschülerinnen und -schülern und wird von vier Fahrlehrern durchgeführt. Alle zwei Monate beginnt ein neuer Kursdurchlauf. Die Ausbildung dauert sechs Monate. Die ersten vier Monate bestehen aus Theorie- und Praxisschulungen in der Internatsfahrschule. Daran schließt sich ein zweimonatiges Praktikum an. Erfolgreichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern garantiert Fiege einen Arbeitsplatz in der Firma.

Die passenden Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Qualifizierungsmaßnahme vermittelt die Agentur für Arbeit. Diese schlägt dem Unternehmen Kandidaten vor und fördert die Maßnahme mit ca. 8.000 EUR pro Person. Während der Fortbildung bleiben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer arbeitslos gemeldet und bekommen die Lohnersatzzahlung von der Agentur für Arbeit. Nach der Ausbildung steht es ihnen frei, für Fiege zu arbeiten oder sich für ein anderes Unternehmen zu entscheiden.

Nach dem ersten Ausbildungsdurchgang wurden 80 % der insgesamt 70 Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Fiege übernommen. Die Maßnahme soll auch in Zukunft fortgeführt und auf die Ausbildung von ebenfalls knappen Busfahrern und Busfahrerinnen ausgedehnt werden.

Die Suche nach Fachkräften unter den Erwerbslosen ist besonders erfolversprechend, weil hier ein großes *Potenzial an schnell verfügbaren Arbeitskräften jeder Qualifikation* besteht.

Die Firma IKS Ingenieur Konstruktions Service GmbH ist ein bundesweit vermittelndes Zeitarbeitsunternehmen im Bereich Engineering und beschäftigt rund 550 Ingenieure, Techniker und Technische Zeichner an Standorten in ganz Deutschland.

Um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den stark nachgefragten Fachrichtungen zu bekommen, wendet sich das Unternehmen bereits seit zehn Jahren regelmäßig an seinen persönlichen Ansprechpartner beim Arbeitgeberservice der Arbeitsagentur oder nutzt die kostenlose Internet-Jobbörse (<http://jobboerse.arbeitsagentur.de/>). Im Bedarfsfall reicht das Unternehmen ein ausgefülltes Stellenprofil bei der Arbeitsagentur ein und erhält regelmäßig Rückmeldungen. Das Unternehmen schätzt die unbürokratische Hilfestellung bei der Stellenbesetzung ebenso wie die Beratung zu individuellen Fördermöglichkeiten.

In den letzten sechs Monaten konnten so ein Maschinenbauingenieur, ein Ingenieur für Elektrotechnik und zwei Technische Zeichner durch die Arbeitsagentur Mannheim vermittelt werden. Die Firma konnte überdies die Fördermöglichkeiten der Bundesagentur für Arbeit in Form von Eingliederungszuschüssen in Anspruch nehmen.

4.2 Personalbeschaffung

4.2.1 Geeignete Erwerbslose einstellen

REKRUTIERUNG VON ERWERBSLOSEN
<p>HOTLINE DES ARBEITGEBERSERVICE DER ARBEITSAGENTUREN</p> <p>Für einen ersten Kontakt mit der Agentur für Arbeit bietet sich die kostenpflichtige Hotline des Arbeitgeberservices unter der bundesweit einheitlichen Telefonnummer an: 0 18 01 - 66 44 66</p>
<p>ARBEITGEBERSERVICE (AG-S)</p> <p>Stellenangebote nimmt der Arbeitgeberservice jeder Agentur für Arbeit an. Jedem Arbeitgeber steht dort ein fester Ansprechpartner zur Verfügung, weil der persönliche Kontakt den größten Erfolg verspricht.</p>
<p>INTERNET-JOBBÖRSE DER AGENTUR FÜR ARBEIT</p> <p>Die Internet-Jobbörse http://jobboerse.arbeitsagentur.de/ kann genutzt werden, ohne die offene Stelle bei der Arbeitsagentur zu melden. Kostenlos können dort Stellenangebote eingestellt werden. Im Bewerberpool kann unter mehr als drei Millionen Profilen nach geeigneten Kandidaten gesucht werden.</p> <p>Das Serviceangebot wird ergänzt durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umfangreiche Suchfunktionen • Matchingverfahren zum Abgleich von Anforderungs- und Bewerberprofil • Verlinkungsmöglichkeit mit der eigenen Firmenhomepage • Möglichkeit der Unternehmenspräsentation • Bewerbermanagement zum Abwickeln des gesamten Auswahlverfahrens • Persönliche Kontaktaufnahme mit potenziellen Bewerbern über eine Postfachfunktion
<p>REGIONALE JOBMESSEN</p> <p>Vielorts organisieren die Agenturen für Arbeit Jobmessen, zu denen auch Erwerbslose eingeladen werden.</p>
<p>ANSTEHENDE ENTLASSUNGEN BEI UMLIEGENDEN UNTERNEHMEN</p> <p>Planen umliegende Unternehmen Entlassungen, können hier Beschäftigte gewonnen werden.</p>
<p>BESCHÄFTIGUNGS- UND TRANSFERGESELLSCHAFTEN</p> <p>Um Stellen abzubauen, nutzen manche Arbeitgeber Beschäftigungs- und Transfergesellschaften. Von Erwerbslosigkeit bedrohte Mitarbeitende werden hier für einen bestimmten Zeitraum weiterbeschäftigt. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, eine andere Anstellung zu finden. Vorteil dieses Vorgehens ist, dass die potenziellen Beschäftigten keine längere Erwerbslosigkeit hinter sich haben und der Bedarf an Anpassungsqualifizierung vergleichsweise gering ist.</p>
<p>PERSONAL-SERVICE-AGENTUREN (PSA)</p> <p>Die Agentur für Arbeit kann erlaubt tätige Verleiher mit der Einrichtung und dem Betrieb von PSA beauftragen. Aufgabe der PSA ist es, Arbeitnehmerüberlassungen zur Vermittlung von Arbeitslosen in Arbeit durchzuführen sowie ihre Beschäftigten in verleihfreien Zeiten bei der beruflichen Eingliederung zu unterstützen und weiterzubilden. Die zuständige Agentur für Arbeit dient als Ansprechpartner.</p>

Neben der reinen Vermittlungsleistung unterstützen die Arbeitsagenturen die Arbeitgeber mit weiteren Dienstleistungen.

FLANKIERENDE BERATUNGSDIENSTLEISTUNG DER AGENTUREN FÜR ARBEIT

- Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen
- Betriebliche Aus- und Weiterbildung
- Individuelle Fördermöglichkeiten
- Lage und Entwicklung des Arbeitsmarkts und der Berufe
- Besondere Zielgruppen
- Gesetzesänderungen
- Fragen der Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit
- Erstellung von Stellenprofilen
- Erstellung von professionellen Bewerberprofilen
- Bewerbervorauswahl mit Auswahltests

Die Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG (1.900 Beschäftigte) ist ein unabhängiger internationaler Spezialist für die Herstellung aseptisch vorgefüllter Spritzensysteme. Ein Hauptstandort ist Ravensburg.

Die Firma sucht regelmäßig Beschäftigte für den Produktions- und Kontrollbereich. Das sind spezifische Arbeitsplätze mit hohen Qualitäts- und Hygienestandards, weshalb dafür Personen mit abgeschlossener Ausbildung und einem hohem Hygienebewusstsein gesucht werden.

Um geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu finden, wendet sich das Unternehmen seit langem an die Arbeitsagentur, die regelmäßig Betriebsbesuche und alle 14 Tage eine für das Unternehmen kostenlose Bewerbervorauswahl mit fünf bis zehn Personen in Zusammenarbeit mit dem Psychologischen Dienst durchführt. Das Unternehmen liefert dazu die Anforderungsprofile. Die Kandidaten werden von der Arbeitsagentur eingeladen und anhand der definierten Kriterien eingeschätzt.

Erweist sich eine Person als geeignet, wird das Unternehmen benachrichtigt, und die Kandidaten werden aufgefordert, ihre Bewerbungsunterlagen einzureichen. Aus diesem Kreis stellt Vetter monatlich ein bis zwei Erwerbslose ein.

4.2.2 Behinderte und schwerbehinderte Menschen

Es sind sehr unterschiedliche Gebrechen, die zu einem Schwerbehinderten-Status führen können. Als schwerbehindert gilt, wer einen Grad der Behinderung (GdB) von mindestens 50 % hat. Viele Schwerbehinderte können jedoch ohne Unterschied zu Nichtbehinderten im Betrieb eingesetzt werden. Diese Personen sind häufig sehr gut qualifiziert, aber überdurchschnittlich von Arbeitslosigkeit betroffen. Hier ist ein großes Potenzial an Fachkräften vorhanden.

Bei Einstellung eines Schwerbehinderten kann zudem die Zahlung der *Ausgleichsabgaben* reduziert oder abgewendet werden. Hier ist eine Ersparnis von monatlich bis zu 260 EUR pro Arbeitsplatz möglich. In folgenden Fällen können teilweise erhebliche Förderleistungen in Anspruch genommen werden:

- Spezielle Arbeitsplatzausstattung, falls nötig
- Aus- und Weiterbildung
- Probebeschäftigung
- Einstellungszuschüsse
- Einarbeitung
- Zuschüsse, wenn die Arbeitsleistung eines Schwerbehinderten hinter der anderer Beschäftigter zurückbleibt.

Details unter 4.5 „Förderprogramme auf einen Blick“.

Ansprechpartner In Baden-Württemberg gibt es drei *Integrationsämter*, die bei den drei Kommunalverbänden für Jugend und Soziales in Karlsruhe, Freiburg, Stuttgart angesiedelt sind: www.integrationsaemter.de

In vielen *Agenturen für Arbeit* gibt es schon so genannte REHA/SB-Spezialisten, die sich gezielt um die Vermittlung von behinderten und schwerbehinderten Menschen kümmern.

4.3 Personalbindung und Personalentwicklung: Neue Perspektiven geben – ein häufig überschätzter Aufwand

Für die Zielgruppe der Erwerbslosen sind Personalentwicklung und -bindung oft nicht voneinander zu trennen. Gerade nach Phasen längerer Erwerbslosigkeit sind häufig Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich, um die *Fachkenntnisse* zu aktualisieren, die allgemeine *Arbeitsfähigkeit* zu unterstützen und damit die notwendigen Voraussetzungen für die *Personalbindung* zu schaffen.

Bei Einstellung von Erwerbslosen ist besonders auf eine gründliche *Einarbeitung* zu achten, möglichst unterstützt durch einen *Paten oder Mentor*. Reicht eine gute Einarbeitung nicht aus, sollte die weitere Vermittlung fachlicher Inhalte möglichst in Form *arbeitsplatznaher Maßnahmen* organisiert werden.

Die Schaeffler Gruppe entwickelt und produziert am Standort Lahr (1.450 Mitarbeiter) Wälzlager, Gleitlager und Linearsysteme für die Industrie sowie als Automobilzulieferer Präzisionselemente für Motor, Getriebe und Antriebsstrang. Das expandierende Unternehmen verfolgt die Strategie, die benötigten Fachkräfte weitestgehend selbst aus- und weiterzubilden. Um geeignete Kandidaten zu finden, nutzt die Schaeffler KG seit vielen Jahren den Arbeitgeberservice der Arbeitsagentur. Die Arbeitsagentur Lahr berät das Unternehmen zudem zu möglichen Qualifizierungsmaßnahmen.

Mit den angehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Fertigung wird vor der Einstellung meist eine betriebliche Anpassungsqualifizierung zur Vermittlung von Kenntnissen aus dem Metallbereich durchgeführt. Diese Maßnahme ist passgenau auf die speziellen Bedingungen im Unternehmen abgestimmt. Den Erwerbslosen, die bereits über einschlägige Berufsausbildungen verfügen, werden in 50 Theorie- und 430 Praxisstunden Kenntnisse im Schleifen und Drehen, über die Montage bis hin zum Umgang mit CNC-Maschinen vermittelt. Zwischen den Theoriebausteinen werden Lernkontrollen und im Bedarfsfall Nachschulungen durchgeführt. Während der Qualifizierung erhalten die Leistungsempfänger weiter ihre Bezüge von der Arbeitsagentur. Der Betrieb übernimmt die Kosten der Qualifizierungsmaßnahme.

Die Schaeffler KG führt seit vielen Jahren Umschulungen zum Industriemechaniker für Erwerbslose durch, die keine einschlägige Berufsausbildung haben. Allein zwischen 2001 und 2003 wurden 15 Erwerbslose, teilweise unter Rückgriff auf die WeGebAU-Förderung der Arbeitsagentur, erfolgreich umgeschult und anschließend eingestellt. Seit Oktober letzten Jahres ist das Unternehmen eine zertifizierte Ausbildungsstelle nach AZVV (Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung) und somit berechtigt, Bildungsgutscheine der Bundesagentur für Arbeit einzulösen. Damit kann die Schaeffler KG auch als Weiterbildungsträger für andere Unternehmen fungieren.

Längere Phasen von Erwerbslosigkeit können einen negativen Einfluss auf das Selbstwertgefühl eines Menschen haben. Gelebte *Wertschätzung* und regelmäßiges *Feedback* sind dann besonders wichtig. Das wichtigste Instrument ist das regelmäßige *Mitarbeitergespräch* durch eine Führungskraft. Nur im persönlichen Kontakt können positive Rückmeldungen bei guten Leistungen und Hilfestellung bei verbesserungsfähigen Leistungen angeboten werden.

Führungsaufgaben

4.4 Rechtliche Hinweise

4.4.1 Probezeit und sachgrundlose Befristung

Die allgemeine *Probezeit* ist die in § 1 Abs. 1 Kündigungsschutzgesetz genannte *Sechsmonatsfrist*. Nach Ablauf dieser Frist greift der Kündigungsschutz nach dem Kündigungsschutzgesetz. Dieser Kündigungsschutz *gilt nicht in Kleinbetrieben unter zehn Beschäftigten**.

Die Probezeit

Bei *Neueinstellungen* bietet § 14 Abs. 2 des Teilzeitbefristungsgesetzes (TzBfG) die Möglichkeit, einen befristeten Arbeitsvertrag bis zu zwei Jahre ohne Sachgrund abzuschließen. Die Vorschrift dient dem Ziel, Beschäftigte über einen längeren Zeitraum zu erproben als es die Sechsmonatsfrist nach dem Kündigungsschutzgesetz zulässt.

Sachgrundlose Befristung

Die sachgrundlose Befristung ist an folgende Voraussetzungen geknüpft:

Voraussetzungen

- Es muss sich um eine *kalendermäßige Befristung* handeln (Arbeitsverhältnis endet an einem konkreten, vertraglich festgelegten Datum).
- Die Befristung dauert maximal *zwei Jahre* und umfasst maximal vier *Befristungen*.
- Es muss sich um eine *Neueinstellung* handeln.

Die *Verlängerung* eines befristeten Vertrages um eine weitere Befristung ist nur bei Weiterführung des gleichen Arbeitsverhältnisses möglich. Alles andere wäre der Neuabschluss eines Arbeitsvertrages. Eine weitere Befristung mit Änderung des Arbeitsvertrages ist nur noch mit *Sachgrund* nach § 14 I TzBfG möglich.

Die sachgrundlose Befristung ist dann *unzulässig*, wenn überhaupt irgendwann einmal ein Arbeitsverhältnis mit demselben Arbeitgeber bestanden hat (*Vorbeschäftigung*). Dazu zählt z. B. auch ein Praktikum. Der Arbeitgeber sollte dies also vor einer befristeten Neueinstellung sorgfältig prüfen, will er nicht Gefahr laufen, unabsichtlich ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu begründen.

* Die Kleinbetriebsklausel bei einer Mitarbeiterzahl von bis zu 10 Personen gilt nur, wenn und soweit Arbeitnehmer nach dem 31.12.2003 in das Unternehmen eingetreten sind.

Die Befristung bedarf zu ihrer Wirksamkeit der *Schriftform*. Ist die Befristung nicht schriftlich fixiert, handelt es sich bei dem Vertrag um ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.

4.4.2 Einstellung und Qualifizierung Erwerbsloser

Zu den wesentlichen Instrumenten zählen:

- *Eingliederungszuschuss* an den Arbeitgeber (§ 217 bis 222 SGB III)
- *Zuschuss zur Ausbildungsvergütung* an den Arbeitgeber (§ 235 SGB III)
- *Einstellungszuschuss* für den Arbeitgeber bei *Neugründungen* (§§ 225, 226 SGB III)
- *Einstellungszuschuss* für den Arbeitgeber bei *Vertretung* für Weiterbildungsmaßnahmen (§ 229 bis 233 SGB III)

Diese Maßnahmen gelten auch für *Langzeitarbeitslose* und damit auch für Empfänger des Arbeitslosengeldes II. Sie werden in Abschnitt 4.5 dargestellt.

4.4.3 Sonderbedingungen für Menschen mit Schwerbehinderung

RECHTLICHE GRUNDLAGEN ZUR BESCHÄFTIGUNG VON BEHINDERTEN (GDB VON MINDESTENS 30) UND SCHWER-BEHINDERTEN MENSCHEN (GDB VON MINDESTENS 50)
<p>BESCHÄFTIGUNGSPFLICHT § 71 SGB IX</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich monatlich mindestens 20 Arbeitsplätzen muss auf <i>wenigstens fünf %</i> der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen beschäftigen. • Die Beschäftigung eines schwerbehinderten Menschen wird dann auf den Pflichtplatz angerechnet, wenn dieser mindestens 18 Stunden in der Woche arbeitet. Es besteht kein individualrechtlich einklagbarer Anspruch eines schwerbehinderten Menschen auf Einstellung. • Bei Verletzung der Beschäftigungspflicht trifft den Arbeitgeber die Pflicht zur Leistung einer <i>Ausgleichsabgabe</i> in Höhe von: <ul style="list-style-type: none"> 105 EUR (Beschäftigungsquote von Behinderten ab 3 %) 180 EUR (Beschäftigungsquote zwischen 2 und 3 %) 260 EUR (Beschäftigungsquote unter 2 %)
<p>DISKRIMINIERUNGSVERBOT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein Diskriminierungsverbot gilt bei der <i>Einstellung</i> schwerbehinderter Menschen und im Rahmen bestehender Beschäftigungsverhältnisse, im Hinblick auf alle <i>Arbeitsbedingungen</i> und auf das <i>Arbeitsentgelt</i>.
<p>RECHT AUF ABLEHNUNG VON MEHRARBEIT § 124 SGB IX</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwerbehinderte Menschen haben das Recht, Mehrarbeit abzulehnen.
<p>KÜNDIGUNG § 85 SGB IX</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Recht auf eine arbeitgeberseitige Kündigung ist an die <i>Zustimmung des Integrationsamtes</i> gebunden.
<p>URLAUB § 125 SGB IX</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwerbehinderte haben Anspruch auf einen Zusatzurlaub von fünf Tagen pro Jahr.

4.5 Förderprogramme auf einen Blick

EINGLIEDERUNGSZUSCHUSS	
Arbeitgeber können zur Eingliederung von förderungsbedürftigen Arbeitnehmern von der Agentur für Arbeit Zuschüsse zu den Arbeitsentgelten zum Ausgleich von Minderleistungen erhalten.	
Arbeitgeber, die Arbeitnehmer mit Vermittlungshemmnissen einstellen.	Gefördert werden
Einstellung von Arbeitnehmern, deren Vermittlung wegen in ihrer Person liegender Umstände erschwert ist. Die Leistungen sind vor Abschluss des Arbeitsvertrages bei der zuständigen Agentur für Arbeit zu beantragen. Auf die Leistungen besteht kein Rechtsanspruch. Sie dürfen nur gewährt werden, soweit Haushaltsmittel zur Verfügung stehen.	Voraussetzungen
Höhe und Dauer der Förderung richten sich nach dem Umfang der Minderleistung des Arbeitnehmers und den jeweiligen Eingliederungserfordernissen. Der Zuschuss kann in Höhe von bis zu 50 % des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts und bis zu einer Dauer von zwölf Monaten erbracht werden.	Art und Höhe der Förderung
www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Finanzielle Hilfen > Einstellung Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit: 0 18 01 - 66 44 66 oder die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.	Informationen und Kontakt
EINSTELLUNGSZUSCHUSS BEI NEUGRÜNDUNG	
Firmenneugründer können bei der Einstellung von Arbeitslosen von der Agentur für Arbeit einen Einstellungszuschuss zum Arbeitsentgelt erhalten.	
Firmengründer, die Arbeitslose unbefristet einstellen.	Gefördert werden
Der Arbeitgeber muss vor nicht mehr als zwei Jahren eine selbständige Tätigkeit aufgenommen haben und einen zuvor arbeitslosen förderungsbedürftigen Arbeitnehmer auf einem neu geschaffenen Arbeitsplatz unbefristet beschäftigen. Die Leistungen sind vor Abschluss des Arbeitsvertrages bei der Agentur für Arbeit zu beantragen, in dessen Bezirk der Arbeitnehmer seinen Wohnsitz hat. Der Arbeitgeber darf bei Antragsstellung nicht mehr als fünf Arbeitnehmer beschäftigen. Es dürfen höchstens zwei Arbeitnehmer gleichzeitig gefördert werden.	Voraussetzungen
Der Einstellungszuschuss bei Neugründungen kann für höchstens zwölf Monate in Höhe von 50 % des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts geleistet werden.	Art und Höhe der Förderung
www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Finanzielle Hilfen > Einstellung Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.	Informationen und Kontakt
EINSTELLUNGSZUSCHUSS BEI VERTRETUNG (JOB-ROTATION)	
Arbeitgeber, die einem Arbeitnehmer die Teilnahme an einer beruflichen Weiterbildung ermöglichen und dafür einen Arbeitslosen einstellen, können von der Arbeitsagentur einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt des Vertreters erhalten. Wird dabei ein Arbeitsloser über ein Zeitarbeitsunternehmen als Vertreter eingestellt, kann der Entleiher einen Zuschuss für das an den Verleiher zu zahlende Entgelt erhalten.	
Arbeitgeber, die einem Arbeitnehmer die Teilnahme an einer beruflichen Weiterbildungsmaßnahme ermöglichen und dafür einen Arbeitslosen befristet einstellen.	Gefördert werden

Voraussetzungen	Die Förderleistungen sind vor Abschluss des Arbeitsvertrages bei der Agentur für Arbeit zu beantragen, in dessen Bezirk der Betrieb des Arbeitgebers liegt.
Art und Höhe der Förderung	Der Einstellungszuschuss beträgt mindestens 50 und höchstens 100 % des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts. Über die Höhe wird im Einzelfall entschieden. Der Zuschuss wird solange gezahlt, wie die Vertretung andauert, maximal 12 Monate. Im Fall des Verleihs beträgt der Zuschuss 50 % des an den Verleiher zu zahlenden Entgelts. Es können auch Teilbeschäftigungen gefördert werden.
Informationen und Kontakt	www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Finanzielle Hilfen > Einstellung Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.

TRAININGSMASSNAHMEN BZW. MASSNAHMEN DER EIGNUNGSFESTSTELLUNG

	Die Agenturen für Arbeit fördern Trainingsmaßnahmen zur Verbesserung der Eingliederungsaussichten von Arbeitslosen mit dem Ziel, Arbeitslosen die Möglichkeit zu geben, ihre persönliche Eignung und ihre beruflichen Fertigkeiten am konkreten Arbeitsplatz unter Beweis zu stellen oder alternative Beschäftigungsmöglichkeiten in Erwägung zu ziehen und zu erproben.
Gefördert werden	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitslose, • von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitssuchende, um die Eingliederungsaussichten zu verbessern, • Arbeitgeber, um im Vorfeld einer geplanten Einstellung die Eignung einzelner Kandidaten zu prüfen und notwendige berufliche Kenntnisse zu vermitteln.
Voraussetzungen	Grundsätzlich kann die Teilnahme nur gefördert werden, wenn die Bewerberaussichten auf eine Beschäftigung verbessert werden. Die Tätigkeit muss von der Agentur für Arbeit vorgeschlagen werden bzw. mit vorheriger Einwilligung der Agentur für Arbeit erfolgen.
Art und Höhe der Förderung	Kosten werden übernommen für: <ul style="list-style-type: none"> • Lehrgänge (allerdings nicht bei Maßnahmen in Betrieben), • Fahrten, • erforderliche Arbeitskleidung, • notwendige auswärtige Unterbringung und • Kinderbetreuung. Eine Trainingsmaßnahme darf je nach Inhalten bis zu 12 Wochen gefördert werden. Durch eine Trainingsmaßnahme wird die Arbeitslosigkeit nicht unterbrochen. Das Arbeitslosengeld wird während der Teilnahme in gleicher Höhe weitergezahlt. Arbeitslose, die diese Leistung nicht beziehen, können durch die Übernahme von Maßnahmekosten gefördert werden.
Informationen und Kontakt	www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Arbeitskräftebedarf > Vermittlung > Broschüre „Förderung betrieblicher Trainingsmaßnahmen und Maßnahmen der Eignungsfeststellung“ Kontakt über den Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit 0 18 01 - 66 44 66 und die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.

FÖRDERUNG DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG ZUR BEENDIGUNG ODER VERMEIDUNG VON ARBEITSLOSIGKEIT

s. Abschnitt 2.6

EINGLIEDERUNGSZUSCHUSS FÜR SCHWERBEHINDERTE, SONSTIGE BEHINDERTE MENSCHEN (REHABILITANDEN)	
Zur Eingliederung von schwerbehinderten oder sonstigen behinderten Menschen (Rehabilitanden) können von der Agentur für Arbeit Zuschüsse zu den Arbeitsentgelten gewährt werden.	
Arbeitgeber, die einen schwerbehinderten oder sonstig behinderten Menschen eingliedern.	Gefördert werden
Eingliederung eines <ul style="list-style-type: none"> • schwerbehinderten oder • sonstigen behinderten bzw. • ihnen gleichgestellten Menschen, der aufgrund von Vermittlungshemmnissen, die in seiner Person begründet sind, nur erschwert vermittelt werden kann. Die Leistungen sind vor Abschluss des Arbeitsvertrages bei der Agentur für Arbeit zu beantragen.	Voraussetzungen
Die Eingliederungszuschüsse dürfen 70 % des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts nicht übersteigen. Berücksichtigungsfähig sind die regelmäßig gezahlten Arbeitsentgelte, soweit sie die tariflichen oder ortsüblichen Arbeitsentgelte und die Beitragsbemessungsgrenze in der Arbeitsförderung nicht übersteigen. Der pauschalierte Anteil des Arbeitgebers am Gesamtsozialversicherungsbeitrag wird in die Berechnung des Zuschusses einbezogen. Die Dauer der Förderung beträgt bis zu 24 Monate. Für Arbeitnehmer, die das 50. Lebensjahr vollendet haben und mit denen ein Beschäftigungsverhältnis von mindestens einem Jahr begründet wird, beträgt die Höhe mindestens 30 % des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts und die Dauer bis zu 36 Monate. Der Zuschuss ist nach Ablauf von 12 Monaten um mind. 10 Prozentpunkte jährlich zu mindern.	Art und Höhe der Förderung
www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Finanzielle Hilfen > Broschüre „Was? Wie viel? Wer?“ (S. 57) Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit	Informationen und Kontakt
ZUSCHÜSSE ZUR AUS-/WEITERBILDUNGSVERGÜTUNG BEHINDERTER UND SCHWERBEHINDERTER MENSCHEN	
Für die betriebliche Aus- oder Weiterbildung von behinderten und schwerbehinderten Menschen in Ausbildungsberufen können von der Agentur für Arbeit Zuschüsse zur Ausbildungsvergütung gewährt werden.	
Arbeitgeber, die eine betriebliche Aus- oder Weiterbildung von behinderten oder schwerbehinderten Menschen in Ausbildungsberufen initiieren.	Gefördert werden
Die Aus- oder Weiterbildung wäre ohne die Ausbildungszuschüsse nicht möglich.	Voraussetzungen
Zuschüsse zur Ausbildungsvergütung für: <ul style="list-style-type: none"> • behinderte Menschen sollen regelmäßig 60 % und • für schwerbehinderte Menschen 80 % der monatlichen Ausbildungsvergütung für das letzte Ausbildungsjahr nicht übersteigen. In begründeten Ausnahmefällen können Zuschüsse bis zur Höhe der Ausbildungsvergütung für das letzte Ausbildungsjahr gezahlt werden. Die Zuschüsse werden für die Dauer der Aus- oder Weiterbildung gezahlt. Bei Übernahme schwerbehinderter Menschen in ein Arbeitsverhältnis im Anschluss an eine abgeschlossene Aus- und Weiterbildung kann ein Eingliederungszuschuss in Höhe von bis zu 70% des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts für die Dauer von einem Jahr erbracht werden, sofern während der Aus- oder Weiterbildung Zuschüsse gezahlt wurden.	Art und Höhe der Förderung
www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Finanzielle Hilfen > Broschüre „Was? Wie viel? Wer?“ (S. 55 u. 57) Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.	Informationen und Kontakt

PROBEBESCHÄFTIGUNG BEHINDERTER UND SCHWERBEHINDERTER MENSCHEN	
	Arbeitgebern können die Kosten für eine befristete Probebeschäftigung behinderter und schwerbehinderter Menschen von der Agentur für Arbeit erstattet werden.
Gefördert werden	Arbeitgeber, die einen behinderten, schwerbehinderten oder ihnen gleichgestellten Menschen beschäftigen.
Voraussetzungen	Durch die Beschäftigung wird die Möglichkeit einer Teilhabe am Arbeitsleben für behinderte, schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Menschen verbessert oder vollständig und dauerhaft erreicht.
Art und Höhe der Förderung	Erstattung der Kosten für die befristete Probebeschäftigung behinderter Menschen bis zu einer Dauer von drei Monaten.
Informationen und Kontakt	www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Finanzielle Hilfen > Rehabilitation > Probebeschäftigung Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.

JOB 4000 – PROGRAMM ZUR BESSEREN BERUFLICHEN INTEGRATION BESONDERS BETROFFENER SCHWERBEHINDERTER MENSCHEN	
	Mit dem Programm „Job 4000“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales wird u. a. die Schaffung neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze für schwerbehinderte Menschen gefördert.
Gefördert werden	Arbeitgeber, die neue Arbeits- oder Ausbildungsplätze für besonders betroffene schwerbehinderte Menschen schaffen.
Voraussetzungen	Eine Prämie bei Übernahme wird nur gezahlt, wenn die wöchentliche Arbeitszeit im Jahresdurchschnitt mind. 15 Stunden beträgt. Anträge sind an die zuständigen Integrationsämter (www.integrationsaemter.de) zu richten.
Art und Höhe der Förderung	Höhe und Dauer der Förderung für <ul style="list-style-type: none"> • neue Arbeitsplätze: möglich sind im Durchschnitt je Arbeitsplatz bis zu 600 EUR monatlich für die Dauer von bis zu 5 Jahren; • neue Ausbildungsplätze: pro Ausbildungsplatz werden bis zu 3.000 EUR zu Beginn der Ausbildung und bis zu 5.000 EUR bzw. 2.500 EUR nach Abschluss der Ausbildung und gleichzeitiger Übernahme in ein unbefristetes bzw. befristetes sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis geleistet. Die einzelnen Maßnahmen gelten nur bis 31. Dezember 2013.
Informationen und Kontakt	www.bmas.bund.de Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): 0 30 - 1 85 27 - 0 / info@bmas.bund.de

AKTION ARBEIT FÜR SCHWERBEHINDERTE MENSCHEN	
	Arbeitgeber, die einen besonders betroffenen Klienten eines Integrationsfachdienstes (IFD) neu einstellen, können eine Förderpauschale des Integrationsamts bekommen.
Gefördert werden	Arbeitgeber für die Begründung eines Arbeits- oder Ausbildungsverhältnisses für einen schwerbehinderten Menschen.
Voraussetzungen	Vergleichbare Leistungen der vorrangigen Leistungsträger müssen erbracht werden und sich als nicht ausreichend erweisen, um die Teilhabe der besonders betroffenen schwerbehinderten Menschen am Arbeitsleben zu erreichen. Die Anträge sind vor Beginn des Beschäftigungsverhältnisses über die Integrationsfachdienste zu stellen.

<p>Die Förderung besteht in einer Integrationspauschale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bei unbefristeten Arbeitsverhältnissen 4.000 EUR • bei befristeten Arbeitsverhältnissen (mind. 12 Mon.) 2.000 EUR • pro Ausbildungsplatz bis zu 3.000 EUR zu Beginn der Ausbildung und • bis zu 5.000 EUR bzw. 2.500 EUR nach Abschluss der Ausbildung und gleichzeitiger Übernahme in ein unbefristetes bzw. befristetes sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis <p>Diese Maßnahmen treten am 31.12.2009 außer Kraft.</p>	Art und Höhe der Förderung
<p>www.kvjs.de > Behinderung und Arbeit > Aktion 1000 Kontakt über den Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS): Ralf Schmid: 07 11- 6 37 53 87, ralf.schmid@kvjs.de</p>	Informationen und Kontakt

Weitere gesetzlich vorgesehene Leistungen:

<p>PRÄMIEN UND ZUSCHÜSSE ZU DEN KOSTEN DER BERUFSAUSBILDUNG BEHINDERTER JUGENDLICHER UND JUNGER ERWACHSENER</p>	
<p>SCHAFFUNG NEUER ARBEITS- UND AUSBILDUNGSPLÄTZE FÜR SCHWERBEHINDERTE MENSCHEN</p>	
<p>ZUSCHUSS FÜR ARBEITSHILFEN IM BETRIEB</p>	
<p>BEHINDERUNGSGERECHTE EINRICHTUNG VON ARBEITS- UND AUSBILDUNGSPLÄTZEN</p>	
<p>www.integrationsaemter.de > Infothek > Arbeitshilfen > ZB info „Behinderte Menschen im Beruf“ Kontakt über das Integrationsamt des Kommunalverbandes für Jugend und Soziales Baden-Württemberg: www.kvjs.de / info@kvjs.de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stuttgart: 07 11 - 63 75-0 • Freiburg i.Br.: 07 61 - 27 19-0 • Karlsruhe: 07 21 - 81 07-0 	Informationen und Kontakt

5 Die Potenziale der Generation 50+ verstärkt nutzen

5.1 Ein Blick in die Unternehmenspraxis

Die Hansgrohe AG ist ein international aufgestellter Hersteller von Armaturen und Brausen (deutschlandweit etwa 2.050 Beschäftigte) aus Siltach im Schwarzwald. Im Jahr 2004 startete das Unternehmen das Projekt „MUMM“: „Miteinander und motiviert mitmachen ab 50 Jahren“. Mit diesem Projekt entschied sich die Hansgrohe AG bewusst dafür, die Stärken und Erfahrungen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen. Vor allem ist es Ziel des Programms MUMM, die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten und auf ein höheres Niveau zu heben.

Seit dem Start von MUMM wurde eine Fülle von Maßnahmen auf den Weg gebracht, beispielsweise:

- Einführung eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements: angefangen von Werksfahrrädern, Bewegungspausen, Ergonomieschulungen, Ernährungsseminaren, Rückenschulungen und Gripeschutzimpfungen bis hin zu einer jährlich stattfindenden Gesundheitswoche, Lauftreffs und Nordic-Walking-Kursen,
- Flächendeckende Umgestaltung von Arbeitsplätzen unter ergonomischen Gesichtspunkten: z. B. Hebe- und Tragehilfen, ergonomisch gestaltete Montagelinien,
- Alterspositive Kulturarbeit durch spezielle Sensibilisierungsmaßnahmen für Führungskräfte sowie eine gelebte Wertschätzung und Anerkennung der Älteren,
- Nachfolgeplanung, die gemeinsam mit den bald Ausscheidenden erarbeitet wird,
- Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere und An- und Ungelernte aus dem Fertigungsbereich
- Über Urlaubsvertretungen und Beraterverträge werden frühere Beschäftigte im Ruhestand in das Unternehmen eingebunden.

Das jährlich stattfindende „Welcome-Meeting“ heißt alle 50 Jahre alt gewordenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Projekt MUMM herzlich willkommen. Dieser Workshop mit der Belegschaft ist die Quelle vieler Ideen, die durch die Projektleitung zeitnah umgesetzt werden. Ein Beispiel hierfür ist der Mitte des Jahres 2008 umgesetzte Vorschlag zur Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung und -organisation.

Eine weitere Maßnahme innerhalb des Projektes MUMM ist die optische Aufwertung des Unternehmens, v.a. in der Fertigung. Hierbei werden Abteilungen durch Bilder und Farben insgesamt aufgewertet, damit die Arbeitsatmosphäre für die Beschäftigten angenehmer wird.

Fachkräfte suchende Unternehmen können heutzutage auf ein erhebliches Potenzial an leistungsfähigen und gut ausgebildeten älteren Erwerbspersonen zurückgreifen. Ältere sind zumeist hoch motiviert und verfügen in besonderem Maße über wichtige Kompetenzen wie *Zuverlässigkeit* und *sozial-kommunikative Fähigkeiten*. Diese sind für immer mehr Arbeiten von zentraler Bedeutung. Die Generation 50+ zeichnet eine hohe Einsatzflexibilität aus sowie der oft *niedrige Einarbeitungsaufwand* und die *geringe Fluktuationswahrscheinlichkeit*. Stellt man eine ältere, erfah-

Argumente für die Einstellung Älterer

rene Fachkraft ein, so ist ihre Einarbeitung meist weniger aufwändig als bei Personen mit geringerer Berufserfahrung. Außerdem bleiben ältere Arbeitskräfte in der Regel länger im Unternehmen als jüngere, die ihre berufliche Laufbahn auch über einen Wechsel des Arbeitgebers vorantreiben möchten. Unternehmer, die gezielt Ältere einstellen, zeigen ein hohes Maß an sozialer Verantwortung und verbessern damit ihr Image in der Öffentlichkeit.

TYPISCHE STÄRKEN ÄLTERER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER:

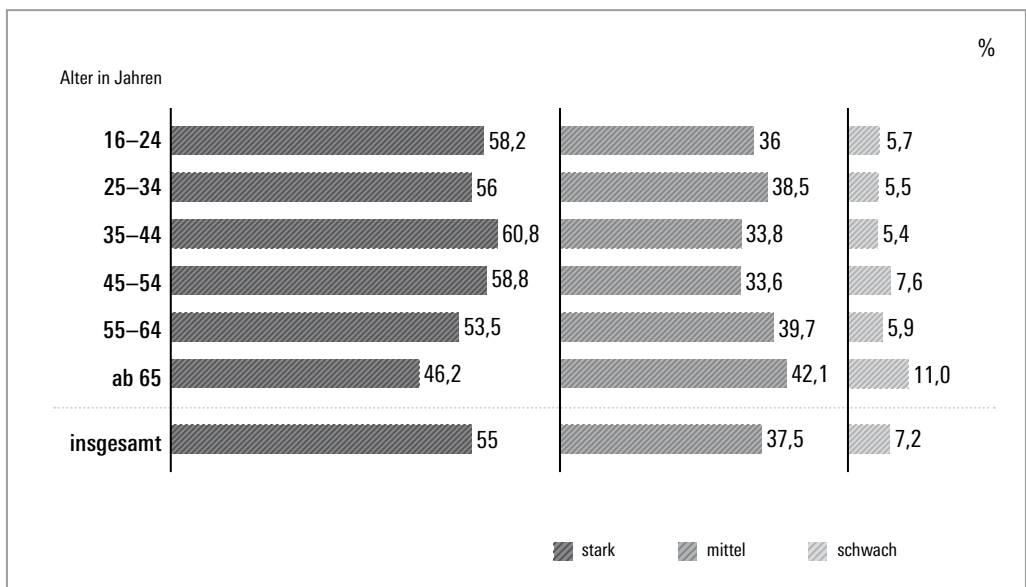
- Erfahrung
- Umfangreiches Fakten- und Handlungswissen
- Kenntnisse über Prozesse und Abläufe
- Hohes Maß an sozial-kommunikativen Kompetenzen
- Fähigkeit zur Selbstmotivation und zur Motivation anderer
- Stabile Verhaltensmuster
- Zuverlässigkeit
- Loyalität
- Durchsetzungsvermögen
- Führungsqualität
- Sicherheit in der Arbeitsausführung
- Flexibilität aufgrund der Lebenssituation (Kinder sind meist schon aus dem Haus)
- Hohes Maß an analytischen Fähigkeiten

5.2 Personalbeschaffung: Ältere gezielt ansprechen

Personalmarketing für Ältere

Um geeignete Inhalte des Personalmarketings speziell für ältere Erwerbspersonen zu identifizieren, ist zunächst danach zu fragen, welche Erwartungen ein älterer Mensch an seinen Arbeitsplatz stellt. Dabei sind die über 50-Jährigen fast genauso erfolgs- und leistungsorientiert wie Jüngere.

„DURCH EIGENEN EINSATZ UND LEISTUNG IM LEBEN ETWAS ZU ERREICHEN, IST FÜR MICH IMMER WICHTIG, DANNACH STREBE ICH“ – WIE STARK TRIFFT DAS AUF SIE ZU?



Auch Ältere können also mit dem Angebot von *Entwicklungsperspektiven* angesprochen werden. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass ältere Beschäftigte in besonderem Maße Wert auf einen verantwortungsvollen Arbeitsplatz mit einem hohen Grad an *Autonomie* legen. Der entscheidende Punkt jedoch ist die ernstgemeinte und entsprechend kommunizierte *Bereitschaft*, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch wirklich einzustellen. In einer Stellenausschreibung sollte die Wertschätzung der Stärken älterer Fachkräfte entsprechend zum Ausdruck kommen.

Die Firma Fahrion Engineering GmbH & Co. KG (100 Beschäftigte) aus Kornwestheim mit dem Schwerpunkt Fabrikplanung hat durch die gezielte Ansprache und Einstellung Älterer nicht nur den betrieblichen Bedarf an qualifizierten Fachkräften decken können, sondern sie genießt seitdem auch hohe Bekanntheit und einen guten Ruf in der Öffentlichkeit. Während das Schalten einer klassischen Stellenausschreibung keine einzige Bewerbung eines geeigneten Kandidaten brachte, erhielt das Unternehmen auf die gleiche Ausschreibung mit dem Zusatz „Mit 45 zu alt – mit 55 überflüssig? – Wir suchen Ingenieure, Techniker und Meister bis 65!“ 522 Bewerbungen. Über die Hälfte davon waren geeignete Bewerber.

Mit 45 zu alt – mit 55 überflüssig?

Wir suchen Ihre Berufs- und Lebenserfahrung zu

Ingenieurmäßiger Arbeit

für Zukunftsprojekte in Fahrzeugbau, Luftfahrt, Maschinen- und Stahlbau.

Ingenieuren, Technikern und Meistern bis 65

aus Planung, Konstruktion, AV und Produktion bieten wir interessante und verantwortungsvolle Arbeit als

- **Projektmanager**
 - Gesamtzeitliche Fabrikplanung
- **Projektleiter**
 - Planung und Produktions- und Logistikstrukturen
- **Projektingenieure**
 - Fertigungs- und Montageplanungen
- **Projektkonstrukteure**
 - Anlagenprojektierung

Ihre Kurzbewerbung mit tabellarischem Lebenslauf und Angaben zum Eintrittstermin bitte an:

**FAHRION
ENGINEERING**

INNOVATIVE FABRIKPLANUNG

Remsstraße 11 • D - 70806 Kornwestheim
Tel. 0 71 54 / 8 16 01 - 0 • Fax 0 71 54 / 2 78 09

Wege der Personalbeschaffung

Um Kontakt zu älteren Fachkräften zu bekommen, können diese Möglichkeiten genutzt werden:

- bei der Arbeitsagentur nach entsprechend qualifizierten Erwerbslosen fragen: Dabei sollte die Einstellungsbereitschaft gegenüber Älteren besonders betont werden. Ggf. können Förderprogramme der Arbeitsagentur genutzt werden (s. Abschnitte 5.5 und 5.6).
- mit Zeitarbeitsfirmen oder privaten Personalvermittlern kooperieren.
- umliegende (Groß-)Unternehmen beobachten: Aufgrund der immer noch verbreiteten Praxis, sich frühzeitig von Älteren zu trennen, können hier unter Umständen potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefunden werden.
- bei Transfer- und Beschäftigungs- oder Auffanggesellschaften großer Unternehmen rekrutieren.

5.3 Personalbindung: Erhalt der Arbeitsfähigkeit durch altersgerechte Personalpolitik

Auch ohne spezielle Instrumente der Personalbindung ist die Fluktuation bei Älteren relativ gering. Gute Personalbindungsmaßnahmen für Ältere können dennoch für die Beschäftigten und auch für das Unternehmen nützlich sein, da sie den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft bis zur Altersrente unterstützen.

Altersgerechter Aufgabenschnitt

Zentral für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung ist ein geeigneter Aufgabenschnitt. Zum einen geht es darum, *belastende Umgebungseinflüsse* wie Hitze oder Lärm, übermäßiger Zeit- und Leistungsdruck sowie einseitige körperliche Belastungen soweit wie möglich zu vermeiden. Zum anderen wünschen sich ältere Beschäftigte häufig einen weiten *Handlungsspielraum*. Das ist meist auch aus betrieblicher Sicht sinnvoll, um ihre Stärken angemessen zu nutzen. Konkret bieten sich hier verschiedene Möglichkeiten an:

ARBEITSGESTALTUNG FÜR ÄLTERE: BELASTUNGSMIX UND ERWEITERTE HANDLUNGSSPIELRÄUME DURCH TÄTIGKEITSWECHSEL

TÄTIGKEIT

Job Rotation

Arbeitsplatzwechsel

Beispiel: Wechsel von gehenden, stehenden und sitzenden Tätigkeiten



WIRKUNG

Verringerung der körperlichen und psychischen Belastungen, die durch einseitige Anforderungen entstehen.

Job Enlargement

Erweiterung des Aufgabenspektrums um gleichwertige Tätigkeiten

Beispiel: Ergänzung der Tätigkeit „Bestellung schreiben“ im Einkauf um das Einholen von Angeboten



Job Enrichment

Erweiterung des Aufgabenspektrums um höherwertige Tätigkeiten

Beispiel: Ergänzung der Tätigkeit „Bestellung schreiben“ im Einkauf um die Auswahl von Lieferanten



Erweiterter Entscheidungsspielraum und höhere Lernbereitschaft.

Es bieten sich Arbeitszeitmodelle an, die den Wünschen und Bedürfnissen der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rechnung tragen, z. B.:

- Langfristig ausgestaltete *Arbeitszeitkonten und Urlaubsansparregelungen*: Abgesehen vom Erholungseffekt solcher Maßnahmen können sie einen Beitrag zur Personalbindung und -beschaffung leisten, auch über die Gruppe der Älteren hinaus.
- Altersgerechte *Pausengestaltung*: verlängerte Mittagspausen oder selbstverantwortete Ruhepausen im Rahmen der betrieblichen Notwendigkeiten.

Im Jahre 2004 wurden bei der Sick AG (1700 Mitarbeiter am Stammsitz in Waldkirch) äußerst variable Zeit-Wert-Konten eingeführt, die eine lebensphasengesteuerte Arbeitszeitgestaltung unterstützen und ermöglichen sollen. In das Zeit-Wert-Konto wird von den Beschäftigten eine bestimmte Menge (unterschiedlich für Produktion und Entwicklung) an Mehrarbeitszeit überführt und in Geld umgewandelt (Brutto für Netto). Dieses Geld geht in einen externen Fonds, der zusammen mit dem Betriebsrat ausgewählt wurde. Der/die Beschäftigte kann nach einer gewissen Zeit selbst entscheiden, wie er das angesparte Geld nutzen möchte. So kann er/sie das Geld für eine bezahlte Freistellungsphase (Auszeit, Weiterbildung etc.), für eine befristete Verkürzung der Wochenarbeitszeit, für einen früheren Eintritt in die Rente, für eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit vor der Rente oder aber für eine zusätzliche Rente verwenden. Steuern und Sozialabgaben fallen erst bei Auszahlung an. (www.wkr-ev.de)

Soll über die gezielte Beschaffung und Bindung Älterer ein Zugewinn an Fachkräften erzielt werden, stehen *Vorrubestandsregelungen* diesem Anspruch entgegen. Eine Anwendung dieser Modelle vermittelt die Botschaft „Wir kommen auch gut ohne Ältere aus“.

Betriebliche Maßnahmen der Gesundheitsförderung bieten weitere Ansatzpunkte für eine sinnvolle Personalbindung und tragen dazu bei, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zum Eintritt in die Altersrente zu erhalten. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive bewirken sie eine Verringerung von Krankenstand, Unfallzahlen und Fluktuation. Gesundheitsmanagement ist wesentlich mehr als das Angebot von Sport- und Fitnesskursen. Bei der Frage danach, was die Beschäftigten gesund hält, geht es vor allem darum, Risiken und Belastungen zu vermeiden, Beanspruchungen zu mildern und eingetretene Schädigungen zu überwinden.

KONKRETE GESUNDHEITS- UND FITNESSMASSNAHMEN	UNTERSTÜTZENDE BETRIEBL. ENTLASTUNGSFAKTOREN
<ul style="list-style-type: none"> • ergonomisch angepasster Arbeitsplatz • technische Hilfen für Hebe- und Tragearbeiten • Gesundheits-Checks • Gesundheitstage • Vorsorgeuntersuchungen • Rückenschule • Sport- und Fitnessangebote (in Kooperation mit regionalen Fitnesscentern und Sportvereinen) • Betriebssportgruppen • gesundes Kantinenessen • Ernährungsberatung • Massageangebote • Suchtprävention und -bewältigung 	<ul style="list-style-type: none"> • abwechslungsreiche Tätigkeiten • breiter Handlungsspielraum an den Arbeitsplätzen • sich an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientierende Arbeitszeitmodelle • Beteiligung der Beschäftigten in Fragen der Arbeitsorganisation • wertschätzende Unternehmenskultur • als fair empfundenes Verhältnis von Leistung und materieller sowie immaterieller Belohnung, z. B. Anerkennung oder Aufstiegsmöglichkeiten • soziale Unterstützung bei der Arbeit, z. B. durch gegenseitige Hilfe • transparente Entscheidungen

Das Beispiel der Götsch Zahntechnik GmbH (15 Beschäftigte) aus Ravensburg zeigt, dass Maßnahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements nicht ausschließlich ein Thema für Großunternehmen sein müssen. Als sich der Geschäftsführer dazu entschloss, einen Sportabend im nahegelegenen Reha-Zentrum zu organisieren, spielten zwei Überlegungen eine maßgebliche Rolle. Zum einen ging es darum, das Wir-Gefühl unter den Beschäftigten zu stärken und ihnen zu demonstrieren, dass sie wichtig für den Betrieb sind. Zum anderen sollten die Angestellten, die fast ausschließlich im Sitzen arbeiten, vor den berufstypischen Rückenbeschwerden bewahrt werden.

Hierfür wurde nach einer Analyse der Arbeitsbedingungen im Betrieb ein Programm entwickelt, das optimal auf die Bedürfnisse der Belegschaft abgestimmt ist. Jeden Dienstag zwischen 19 und 20 Uhr trifft sich die Laborgemeinschaft, um nach Feierabend gemeinsam unter Anleitung eines Trainers etwas für die Gesundheit zu tun. Der Erfolg dieser Maßnahme zeigt sich bereits daran, dass rund 80 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ob alt oder jung, in ihrer Freizeit begeistert an Gymnastik und Konditionsübungen teilnehmen. Der Betrieb, der hierfür monatlich zwischen 400 und 500 EUR investiert, profitiert zudem von einem besseren Betriebsklima. Darüber hinaus wird ein deutlicher Beitrag zum Personalmarketing geleistet.

Entwicklungs- perspektiven

Grundlegend für die Personalbindung von Älteren und Jüngeren ist das Thema Entwicklungsperspektiven. Sie sind die Voraussetzung dafür, um Fachkräfte für ein Unternehmen zu interessieren, zu werben und zu halten. Abhängig von den betrieblichen Bedingungen ist die Einführung von *Fach- oder Projektlaufbahnen* eine gute Möglichkeit, um Entwicklungsperspektiven zu schaffen.

Die Admedes Schüssler GmbH (250 Beschäftigte) mit Hauptsitz in Pforzheim ist ein führender Hersteller von Miniaturkomponenten und Instrumenten für den medizinischen Bereich. Der Anteil von Ingenieurinnen und Ingenieuren ist mit 60 Beschäftigten an der Gesamtbelegschaft besonders hoch. Angesichts einer geringen Fluktuation und begrenzter Aufstiegschancen ist es unmöglich, dieser Gruppe ausreichend Entwicklungsperspektiven auf Führungspositionen zu bieten.

So entschloss sich die Unternehmensleitung dazu, Fachkarrieren zu organisieren. Auf diese Weise wurde zum einen eine gewisse Transparenz in die zuvor relativ uneinheitlichen Stellenbeschreibungen und -beurteilungen gebracht. Zum anderen werden seitdem Entwicklungsmöglichkeiten anhand einheitlicher und messbarer Kriterien geboten. Jede Ingenieurin und jeder Ingenieur durchläuft dabei immer die gleichen Entwicklungsstufen, die zudem mit steigenden Gratifikationen verbunden sind:

Grad	Bezeichnung	Gratifikation
1	Spezialist	750 EUR für einen Seminarbesuch nach freier Wahl
2	Engineer	1.000 EUR für einen Seminarbesuch und einen Messebesuch
3	Senior Engineer	1.250 EUR für einen Seminarbesuch, einen Messebesuch und Gutschein für ein Fachcoaching
4	Principal Engineer	1.500 EUR für einen Seminarbesuch, einen Messebesuch und Gutschein für ein Fachcoaching

Die Beurteilungskriterien gestalten sich folgendermaßen:

	KOMPLEXITÄT DER AUFGABE	ENTSCHEIDUNGSRAHMEN	RISIKOVERANTWORTUNG	SCHNITTSTELLENMANAGEMENT
1	Stellenübliche Prozesse und Aufgaben, normale Dynamik	Operativer Entscheidungsspielraum innerhalb standardisierter Prozesse	Verantwortung für Teil-Fachgebiet oder Teil-Prozesskette, interne Teil-Projektverantwortung	genau definierte Schnittstellen, vorwiegend Routinekontakte
2	Komplexere Prozesse, erhöhte Dynamik, Erstellung von Konzepten ist gefragt	Handlungsspielraum für ein definiertes Arbeitsgebiet. Selbständiger Einsatz erforderlich	Verantwortung für Fachgebiet oder Prozesskette	Wechselnde und vielfältige Schnittstellen

3	Komplexe Aufgaben mit hoher Dynamik, Konzepte für fachgebietsübergreifende Problemstellungen sind gefragt	Handlungs- und Verantwortungsspielraum mit Veränderungskompetenz für erweiterte Arbeitsgebiete	Alleinverantwortung für erweitertes Fachgebiet mit Risikoverantwortung	vielfältige Schnittstellen, Abstimmung von Zielen und Management von übergreifenden Problemlösungen
4	Multidisziplinäre Aufgaben, sehr komplexe Aufgaben mit hoher Dynamik, Lösung von grundlegenden Problemstellungen. Steuerung von Veränderungsprozessen	Weitreichender strategischer Gestaltungs- und Entscheidungsraum	Alleinverantwortung für umfangreiche Prozesse oder erweiterte Fachgebiete mit hoher Risikoverantwortung	Definition von Schnittstellen, häufig Verhandlungsführung mit Kunden

Zu Beginn des Einführungsprozesses wurden Informationsveranstaltungen für die gesamte Belegschaft organisiert. Alle Betroffenen wurden im Rahmen der üblichen Mitarbeiterentwicklungsgespräche umfassend über das Konzept informiert und gemäß den Beurteilungskriterien eingestuft. Um die Transparenz weiter zu erhöhen, wurden zudem neue Stellenbeschreibungen entwickelt und neue Visitenkarten mit der Angabe des jeweiligen Grades gestaltet und verteilt.

Bereits kurze Zeit nach der Einführung war man vom Erfolg des Konzepts überzeugt. Das Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist durchweg positiv. Gerade die Gratifikationen und die Tatsache, dass jeder weiß, was sie/er tun kann, um sich weiterzuentwickeln, werden von der Belegschaft sehr geschätzt.

Unabhängig davon gibt es eine ganze Reihe von Tätigkeiten, die nur eine begrenzte Zeit ausgeführt werden können, weil die damit verbundenen Belastungen auf Dauer zu hoch bzw. ab einem bestimmten Alter nicht mehr tragbar sind. Dabei handelt es sich um sehr monotone oder körperlich schwere Tätigkeiten wie Bauarbeiten, das Heben schwerer Lasten oder sich ständig wiederholende Montagehandgriffe in ungünstigen Haltungen, aber auch Nacharbeit. Unternehmen mit solchen Arbeitsplätzen sollten dafür personalpolitische Konzepte zur Begrenzung der Tätigkeitsdauer entwickeln, die vor allem klären, wo die entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab einem bestimmten Alter beschäftigt werden können und wie sie trotz der hohen Belastungen ihre Arbeitsfähigkeit erhalten können.

Hohe Belastungen

BESONDERS GEEIGNETE AUFGABEN FÜR ÄLTERE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

- Kundenkontakt und Beratung
- Moderation, z. B. von Teambesprechungen
- Qualifizierung, Schulung, insbesondere Mentoring und Patenschaften
- Logistik
- Hilfe bei Projekten, die nicht erwartungsgemäß laufen
- Qualitätsmanagement
- Produkt- und Prozessoptimierung
- Auftragssteuerung
- Wartung und Instandhaltung
- Tätigkeiten an der Schnittstelle zwischen Produktion und Konstruktion/Arbeitsvorbereitung/Entwicklung

5.4 Personalentwicklung: Lernen Ältere anders?

Führungskräfte nehmen eine Schlüsselrolle ein, wenn es um die Integration Älterer in die Personalentwicklung geht. Oft ist die Kombination von jüngerer Führungskraft und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besonders konfliktbehaftet. Insofern ist es ratsam, für diese Situation geeignete Führungskräftetrainings anzubieten.

Sensibilisierungsmaßnahmen

Besonderheiten der Personalentwicklung für Ältere

Personalentwicklung für Ältere verfolgt über die klassischen Weiterbildungsfunktionen hinaus drei weitere Ziele:

- unterstützt die Einsatzflexibilität bis zum Ende des Berufslebens,
- unterstützt die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens mit alternder Belegschaft und
- sorgt dafür, dass das Wissen altersbedingt ausscheidender Fachkräfte im Unternehmen nicht verloren geht, indem rechtzeitig ein Wissenstransfer hergestellt wird.

Im Rahmen spezieller „50+ Weiterbildungsangebote“ geht es weniger um die Beseitigung altersbedingter Defizite als vielmehr darum, geeignete Lerninhalte zielgruppenspezifisch aufzubereiten.

EMPFEHLUNGEN: PERSONALENTWICKLUNG FÜR ÄLTERE

- Unter Berücksichtigung der häufig vorzufindenden Lernentwöhnung Älterer sollte das Lernen weitgehend selbstorganisiert und teilnehmerorientiert gestaltet werden.
- Aus dem gleichen Grund sollte das Lernen eng mit konkreten betrieblichen Fragestellungen verknüpft werden und möglichst sogar am Arbeitsplatz erfolgen.
- Es ist generell sinnvoll, dass die Lernziele und das Lernarrangement durch die älteren Beschäftigten mit gestaltet werden.
- Reine Informationsvermittlungen sind meist unangemessen.
- Gut geeignet sind hingegen biographieorientierte Lernkonzepte, die die bisherigen Erfahrungen der Teilnehmenden gezielt thematisieren und auf dieser Basis neue Inhalte vermitteln.
- Generell sollte Weiterbildung so konzipiert werden, dass die Teilnehmenden nicht zu langen Lernphasen an einem Stück ausgesetzt sind.
- Eine gute Strukturierung des Lernstoffs ist für Ältere besonders wichtig.
- Um eine intensive persönliche Betreuung zu gewährleisten, sollte in möglichst überschaubaren Gruppen gelernt werden.
- Besonders bei altersgemischten Lerngruppen ist es geboten, Vorurteile gegenüber der Lernbereitschaft und -fähigkeit Älterer auszuräumen.

Konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen

Wichtig für die Personalentwicklung für und mit Älteren sind Maßnahmen des Erfahrungsaustauschs wie *Patenschafts- oder Mentoring-Modelle* und *altersgemischte Teamarbeit*. Neben dem reinen Wissenstransfer wird damit auch eine stärkere Vernetzung und Integration der Belegschaft unterstützt.

Joachim Kreuz, Geschäftsführer der Bad & Heizung Kreuz GmbH in Schallstadt (11 Beschäftigte und sechs Auszubildende), setzt auf altersgemischte Teamarbeit. Seit Bestehen des Betriebs ist es üblich, dass jeder Monteur einen Auszubildenden mit zur Baustelle nimmt. Der Geschäftsführer ist überzeugt, dass nicht nur die Auszubildenden viel von den Gesellen lernen können, sondern auch umgekehrt.

Abhängig vom Ausbildungsstand und den vom Rahmenlehrvertrag geforderten Inhalten wird jeweils ein Geselle ausgewählt, den der Auszubildende begleitet. Dieser arbeitet dann bei den jeweils anstehenden Aufgaben mit. Dies hat sich als ein Konzept mit Zukunft erwiesen, da sich die Stärken der Älteren und die der Jüngeren gegenseitig ergänzen. Auch in Bezug auf die Motivation stellt der Betrieb positive Effekte fest: sowohl bei den erfahrenen Beschäftigten, die ihr Wissen weitergeben können, als auch bei den Auszubildenden.

Weil die Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen nicht verordnet werden kann, ist neben der gezielten Ansprache und Motivation das *Angebot von Entwicklungsperspektiven* eine sinnvolle Möglichkeit, um die Teilnahme älterer Beschäftigter an Weiterbildungen zu fördern. Dabei spielen *Mitarbeitergespräche* eine wichtige Rolle, in denen sich ältere Beschäftigte mit ihren Vorgesetzten offen über den weiteren Verlauf ihrer Erwerbsarbeit bis zum Ruhestand austauschen. Die Gesprächspartnerinnen und -partner können ihre jeweiligen Vorstellungen darlegen und einander annähern, insbesondere in diesen Punkten:

- Austrittszeitpunkt,
- Arbeitseinsatz und Stundenzahl,
- Nachfolgeplanung,
- Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Qualifizierung,
- entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten.

Auch in der Firma Fahrion (s. oben) sieht man die Sache so: „Ältere wissen selbst am besten, wann sie für eine Tätigkeit zu alt sind oder nicht mehr in vollem Umfang arbeiten können.“ Deshalb führt man mindestens einmal jährlich ein Zukunftsgespräch, auch mit der Familie der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, um gemeinsam über das weitere Vorgehen zu reden. So ist es für die Beschäftigten möglich, sich ein Stück weit zurückzunehmen. Dies gilt in quantitativer Hinsicht, indem beispielsweise nur noch vier Tage die Woche gearbeitet wird, und in qualitativer Hinsicht, indem beispielsweise von der Projektleiterstelle auf einen regulären Ingenieursposten gewechselt wird oder die Projektleiterstelle zwischen zwei Beschäftigten aufgeteilt wird. Es ist aber auch möglich, dass die Beschäftigten in vollem Umfang bis zum 68. Lebensjahr oder länger bei Fahrion tätig sind. Viele Beschäftigte machen Gebrauch von diesem Angebot.

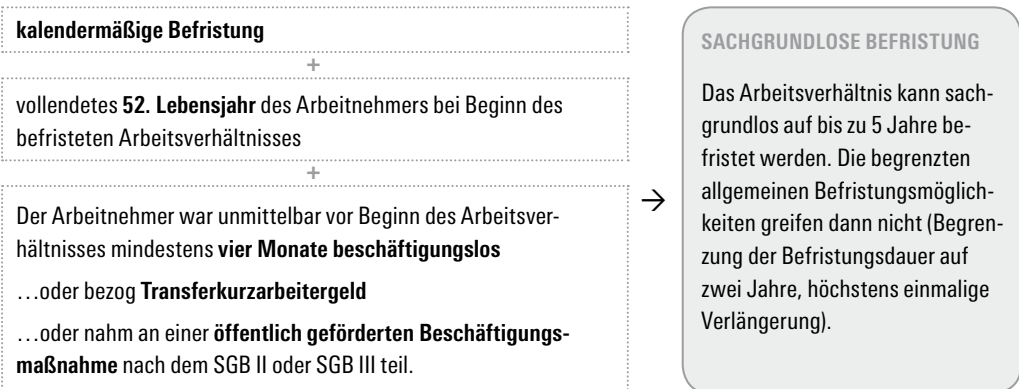
5.5 Rechtlicher Hinweis: Sachgrundlose Befristung bei älteren Arbeitnehmern (§14TzBfG)

Die Regelung verfolgt das Ziel, die Beschäftigungssuche älterer Arbeitsuchender dadurch zu unterstützen, dass befristete Arbeitsverhältnisse unter erleichterten Voraussetzungen eingegangen werden können. Der Arbeitgeber kann einen befristeten Arbeitsvertrag auch ohne einen der möglichen Sachgründe und für die Dauer von *bis zu fünf Jahren* abschließen.

Bei der sachgrundlosen Befristung von Arbeitsverträgen mit älteren Arbeitnehmern ist nur die *kalendermäßige Befristung* eines Arbeitsvertrages erfasst. Nicht erfasst ist ein zweckbefristeter Arbeitsvertrag, also ein solcher, der unter einer Bedingung abgeschlossen wurde, z. B. die Erledigung eines Auftrags oder eines Projekts.

Der Arbeitnehmer muss bei Beginn des befristeten Arbeitsverhältnisses das *52. Lebensjahr vollendet* haben. Maßgeblich ist dabei nicht der Abschluss des Arbeitsvertrages, dieser kann vorher abgeschlossen werden. Maßgeblich ist der Vertragsbeginn, also der Zeitpunkt, zu dem der Arbeitnehmer tatsächlich seine Beschäftigung bei dem neuen Arbeitgeber aufnimmt.

VORAUSSETZUNGEN EINER SACHGRUNDLOSEN BEFRISTUNG NACH §14 TZBFG



Dem *Mindestzeitraum von vier Monaten Beschäftigungslosigkeit* vor Aufnahme des befristeten Arbeitsverhältnisses werden Zeiten des Bezugs von Transferkurzarbeitergeld und Zeiten, in denen der Arbeitnehmer an einer öffentlich geförderten Beschäftigungsmaßnahme teilgenommen hat, gleichgestellt. Daneben kommt auch eine Reihe von weiteren öffentlichen Leistungen in Betracht, durch die die Beschäftigung Gefördert werden. Hierunter fallen z. B.:

- Eingliederungszuschuss für schwer vermittelbare Arbeitnehmer oder für ältere Arbeitnehmer,
- Leistungen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung,
- Leistung zur Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer.

Die *Vier-Monatsfrist* der Beschäftigungslosigkeit muss unmittelbar vor dem Beginn des befristeten Arbeitsverhältnisses liegen. Das befristete Arbeitsverhältnis muss sich demnach nahtlos an die vorgenannte Zeit anschließen. Die viermonatige Beschäftigungslosigkeit kann jeweils kurzzeitig unterbrochen werden. Der ältere Arbeitnehmer kann beispielsweise zur Aushilfe oder Vertretung für eine kurze Dauer in Beschäftigungsverhältnissen stehen. Diese dürfen aber insgesamt vier Wochen nicht überschreiten.

Besonderheiten der Regelung

Die Befristung bedarf zu ihrer Wirksamkeit der *Schriftform*. Sofern die Befristung nicht schriftlich fixiert ist, handelt es sich bei dem Vertrag um ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.

Der befristete Arbeitsvertrag kann *ohne Sachgrund* (beispielsweise Vertretung, Erprobung, vorübergehender Bedarf) abgeschlossen werden. Der Arbeitgeber hat daher im Falle eines Rechtsstreits weder einen solchen darzulegen noch zu beweisen.

Im Gegensatz zur allgemeinen sachgrundlosen Befristung ist die Befristung bei älteren Arbeitnehmern bis zur *Dauer von fünf Jahren* möglich. Die Arbeitsvertragsparteien können auch zunächst einen kürzer befristeten Arbeitsvertrag abschließen. Es besteht die Möglichkeit zur *mehrfachen* Verlängerung. Außerdem besteht kein Anschlussverbot, d. h., die Arbeitsvertragsparteien können nach einem befristeten Arbeitsvertrag auch einen weiteren, ganz neuen befristeten Arbeitsvertrag abschließen. Der ältere Arbeitnehmer kann auch in früheren Jahren bereits in einem Arbeitsverhältnis zu diesem Arbeitgeber gestanden haben.

5.6 Förderprogramme auf einen Blick

FÖRDERUNG DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG ÄLTERER BESCHÄFTIGTER (PROGRAMM WEGEBAU)	
Ältere Beschäftigte können Förderleistungen zur Weiterbildung von der Agentur für Arbeit erhalten (Rechtsgrundlage: § 77 Abs. II SGB III, § 417 Abs. 1 SGB III).	
Ältere beschäftigte Arbeitnehmer (ab 45 Jahre), die an einer beruflichen Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen.	Gefördert werden
<p>Der förderberechtigte ältere Arbeitnehmer muss</p> <ul style="list-style-type: none"> • bei Beginn der Weiterbildungsmaßnahme das 45. Lebensjahr vollendet haben, • in einem Betrieb mit weniger als 250 Arbeitnehmern beschäftigt sein, • für die Zeit der Teilnahme an der Weiterbildung weiterhin Anspruch auf Arbeitsentgelt haben und • vom Arbeitgeber für die Teilnahme freigestellt werden. <p>Die Weiterbildungsmaßnahme muss</p> <ul style="list-style-type: none"> • außerhalb des Betriebs stattfinden, • Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln, die über arbeitsplatzbezogene Anpassungsqualifizierungen hinausgehen und • nach AZWV zertifiziert sein. 	Voraussetzungen
<p>Die Agentur für Arbeit erstattet die Lehrgangskosten und gewährt einen Zuschuss zu den notwendigen übrigen Weiterbildungskosten.</p> <p>Die Arbeitnehmer erhalten einen Bildungsgutschein. Damit können sie unter Weiterbildungsangeboten wählen, die für die Förderung zugelassen sind.</p>	Art und Höhe der Förderung
<p>www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > finanzielle Hilfen > Weiterbildung > Faltblatt „Qualifizierung zahlt sich aus“</p> <p>Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.</p>	Informationen und Kontakt

ENTGELTSICHERUNG FÜR ÄLTERE ARBEITNEHMER	
Ältere Arbeitnehmer, die ihre Arbeitslosigkeit durch Aufnahme einer geringer entlohnten versicherungspflichtigen Beschäftigung beenden oder vermeiden, können von der Arbeitsagentur einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt und einen zusätzlichen Beitrag zur gesetzlichen Rentenversicherung erhalten.	
Ältere Arbeitnehmer (ab 50 Jahre), die ihre Arbeitslosigkeit durch Aufnahme einer geringer entlohnten versicherungspflichtigen Beschäftigung beenden oder vermeiden.	Gefördert werden
<p>Der Arbeitnehmer muss noch mindestens 120 Tage Anspruch auf Arbeitslosengeld haben.</p> <p>Es muss eine monatliche Nettoentgeltdifferenz von mindestens 50 EUR bestehen.</p> <p>Es muss sich um eine tarifliche oder ortsübliche Entlohnung handeln.</p> <p>Der Zuschuss muss bei der örtlichen Agentur für Arbeit vor Aufnahme der Beschäftigung schriftlich beantragt sein.</p>	Voraussetzungen
<p>Zuschuss zum Arbeitsentgelt und ein zusätzlicher Beitrag zur gesetzlichen Rentenversicherung des Arbeitnehmers.</p> <p>Die Entgeltsicherung wird für die Dauer von 2 Jahren gewährt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Im ersten Jahr beträgt der Zuschuss zum Arbeitsentgelt 50 % und • im zweiten Jahr 30 % der Differenz zwischen dem pauschalierten Nettoentgelt, das für die Berechnung des Arbeitslosengeldes maßgebend war, und dem pauschalierten Nettoentgelt der neuen Beschäftigung. <p>Rentenversicherungsbeiträge werden auf 90 % des für das Arbeitslosengeld maßgeblichen Bemessungsentgelts aufgestockt. Sie werden direkt an den zuständigen Rentenversicherungsträger überwiesen.</p>	Art und Höhe der Förderung

**Informationen
und Kontakt**

www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Finanzielle Hilfen > Broschüre „Was? Wieviel? Wer?“ (S. 37)
 Kontakt über den Service der Bundesagentur für Arbeit

- für Arbeitnehmer: 0 18 01 - 55 51 11
- für Arbeitgeber: 0 18 01- 66 44 66 und die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.

EINGLIEDERUNGSZUSCHUSS FÜR ÄLTERE ARBEITNEHMER

Arbeitgeber können von der Agentur für Arbeit Eingliederungszuschüsse erhalten, wenn sie ältere Arbeitnehmer einstellen.

Gefördert werden

Arbeitgeber, die einen älteren Arbeitnehmer ab 50 Jahren in ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis einstellen.

Voraussetzungen

Das aufgenommene Arbeitsverhältnis wird für mindestens 1 Jahr begründet.

Der Arbeitnehmer muss

- das 50. Lebensjahr vollendet haben und
- vor Aufnahme der Beschäftigung mindestens 6 Monate arbeitslos gewesen sein oder
- Arbeitslosengeld unter erleichterten Voraussetzungen (§ 428 SGB III) oder
- Transferkurzarbeitergeld (§ 216b SGB III) bezogen haben oder
- an einer beruflichen Weiterbildungsmaßnahme (§ 77 SGB III) oder
- an einer öffentlich geförderten Beschäftigung (§§ 260 ff SGB III) teilgenommen haben oder
- die Vermittlung ist wegen in der Person des Arbeitnehmers liegender Umstände erschwert.

Der Antrag auf einen Eingliederungszuschuss muss vor Abschluss des Arbeitsvertrages bei der für den Arbeitnehmer zuständigen Agentur für Arbeit oder dem zuständigen Träger für das Arbeitslosengeld II (ARGE/kommunaler Träger) gestellt werden.

**Art und Höhe der
Förderung**

Höhe und Dauer der Förderung richten sich nach dem Umfang der Minderleistung des Arbeitnehmers und den jeweiligen Eingliederungserfordernissen.

Die Förderhöhe darf 30 % nicht unterschreiten und 50 % nicht überschreiten.

Die Förderdauer beträgt mindestens 12 Monate und höchstens 36 Monate.

Nach Ablauf von 12 Monaten ist der Zuschuss um mindestens 10 % jährlich zu vermindern.

Für besonders betroffene schwerbehinderte Arbeitnehmer gibt es höhere und längere Förderungen.

**Informationen
und Kontakt**

www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Finanzielle Hilfen > Broschüre „Was? Wieviel? Wer?“ (S. 47)
 Kontakt über den Service der Bundesagentur für Arbeit

- für Arbeitnehmer: 0 18 01 - 55 51 11
- für Arbeitgeber: 0 18 01 - 66 44 66 und die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.

FÖRDERPROGRAMM FACHKURSE

s. Abschnitt 2.6

FÖRDERPROGRAMM COACHING

Im Rahmen des Europäischen Sozialfonds (ESF) für Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung (Förderperiode 2007–2013) fördert das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg Coaching- und Beratungsmaßnahmen für kleine und mittlere Unternehmen zur Bewältigung des demografischen Wandels.

<p>Antragsberechtigt sind Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg, die weniger als 250 Beschäftigte und einen Vorjahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR oder eine Vorjahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. (einschließlich aller verbundenen Unternehmen) haben.</p> <p>Gefördert wird die Beratung des Unternehmens im Hinblick auf die Bewältigung des demografischen Wandels durch eine externe Beratungseinrichtung. Das Unternehmen wählt dabei selbst eine geeignete Beratungseinrichtung aus. Gegenstand der Beratung können sowohl personalpolitische als auch marktbezogene Fragestellungen sein.</p>	Gefördert werden
<p>Das Coaching muss von einem Beratungsunternehmen durchgeführt werden, in dem ein Qualitätsmanagementsystem zur Anwendung kommt, das entweder von einem durch den Deutschen Akkreditierungsrat bzw. dessen Akkreditierungsstellen akkreditierten Zertifizierer oder durch das Gütesiegel „ServiceQualität“ mindestens in Stufe II bescheinigt ist.</p>	Voraussetzungen
<p>Zuschuss in Höhe von 50 % der Coachingausgaben auf Tagewerkbasis, jedoch maximal 400 EUR pro Tagewerk. Der zuschussfähige Höchstsatz für einen Coachingtag mit 8 Stunden beträgt 800 EUR.</p> <p>Je Themenbereich werden bis zu 15 Tagewerke pro Unternehmen gefördert (max. 6.000 EUR).</p>	Art und Höhe der Förderung
<p>Informationen, Merkblatt und Antrag unter: www.esf-bw.de > Förderbereich Wirtschaft > Programme des Wirtschaftsministeriums > Förderprogramm Coaching</p> <p>Kontakt über die L-Bank-Hotline: 07 21 - 1 50 13 14</p>	Informationen und Kontakt

6 Vom Qualifikationspotenzial der Frauen profitieren

6.1 Ein Blick in die Unternehmenspraxis

Etwa 800 Beschäftigte arbeiten in der deutschen Niederlassung der schweizerischen Aktiengesellschaft Weleda in Schwäbisch Gmünd. Der Hersteller von ganzheitlicher Körperpflege und Arzneimitteln bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein ganzes Bündel an familienbewussten Maßnahmen. Dieses Engagement ist Ausdruck einer mitarbeiterorientierten Unternehmensphilosophie. Die Unternehmensvertreter sagen deutlich: Die Maßnahmen rechnen sich auch, denn die Firma ist durch ihre familienbewusste Personalpolitik nicht nur in der Lage, kreative, engagierte und leistungsfähige Menschen für das Unternehmen zu gewinnen, sondern sie auch langfristig zu halten.

Das Spektrum reicht von zehn Gleitzeitmodellen bis hin zu einer betriebseigenen Waldorf-Kindertagesstätte. Es gibt vielfältige Angebote zur Familienweiterbildung mit Elternseminaren und persönlichem Coaching. Ein Generationen-Netzwerk wurde eingerichtet, bei dem Rentner einspringen, die früher bei Weleda tätig waren, wenn Beschäftigte Hilfe bei der Bewältigung des alltäglichen Lebens brauchen: bei der Haus- oder Gartenarbeit, wenn ein Angehöriger krank wird, Haustiere versorgt werden müssen oder wenn ein Babysitter gebraucht wird. Vergütet werden die Dienstleistungen gegen Bezahlung oder im Tausch. Eine Kontaktperson aus dem Unternehmen koordiniert dieses Netzwerk.

Elternzeit und Teilzeitarbeit werden bei Weleda nicht als karrierehinderlich betrachtet. Resultat sind nicht nur sehr niedrige Kranken- und Fluktuationsraten, sondern auch ein hervorragendes Firmenimage. Das Unternehmen kann sich bei jährlich rund 1.000 Initiativbewerbungen die hohen Rekrutierungskosten für die gesuchten Fachkräfte sparen.

Junge Frauen sind heute schulisch und beruflich sehr gut qualifiziert. Sie stellen ein *großes und gut ausgebildetes Erwerbstätigenpotenzial* dar, um den zukünftigen Fachkräftebedarf zu decken.

Frauen planen ihre Berufstätigkeit dank einer qualifizierten Berufsausbildung als selbstverständlichen Bestandteil ihres Lebens. Dabei ist für viele Frauen die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* ein wichtiges Entscheidungskriterium für eine Stelle. Die Möglichkeit, Beruf und Privates zu vereinbaren, wird daher zu einem zentralen Handlungsfeld, um mehr qualifizierte Frauen für ein Unternehmen zu gewinnen.

Eine *unternehmensinterne Bestandsaufnahme* zur Beschäftigung von Frauen und Männern anhand folgender Fragen liefert Ansatzpunkte für künftige Maßnahmen:

- Wie hoch ist der Anteil an Frauen und Männern in den verschiedenen Unternehmensbereichen?

- Wie ist die Verteilung auf den Hierarchieebenen?
- Wie ist die Arbeitszeit nach den Geschlechtern verteilt?
- Wer nimmt welche Formen von Elternzeit wahr?
- Welche personalpolitischen Maßnahmen gibt es bereits, die auf die Gewinnung von Frauen abzielen oder ihre Karriereentwicklung im Unternehmen fördern?

Das Total E-Quality-Prädikat für Chancengleichheit für Frauen und Männer in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung ist mit seiner Checkliste eine gute Hilfe für die Bestandsaufnahme. www.total-e-quality.de > Bewerbung > Download der Checkliste

Empfohlen von allen Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft unterstützt das „audit beruf-und-familie“ Unternehmen bei einer familienbewussten Personalpolitik. Beim Auditierungsprozess werden vorhandene Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermittelt und weitere Lösungen für Unternehmen angeboten. S. auch Kapitel 6.7 „Förderprogramme auf einen Blick“. www.beruf-und-familie.de

6.2 Personalbeschaffung: Frauen gezielt ansprechen

Stellenausschreibungen

Arbeitgeber verbauen sich oft unbewusst den Zugang zu qualifizierten Frauen, wenn im Personalmarketing in erster Linie männliche Bewerber angesprochen werden. Beispielsweise werden in Stellenausschreibungen oft nur Fotos mit männlichen Mitarbeitern abgebildet oder nach einer geschlechtsneutralen Überschrift wird im Fließtext einer Stellenausschreibung nur die männliche Bezeichnung verwendet. Ein frauenspezifisches Marketing kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn es zum allgemeinen Erscheinungsbild und zur Realität im Unternehmen passt und auf allen Ebenen des Unternehmens ernst genommen wird.

Inhalte, die Frauen ansprechen

Folgende Unternehmensaspekte sprechen Frauen bei Stellenausschreibungen besonders an und drücken Wertschätzung ihnen gegenüber aus:

- Angebot von verantwortungsvollen Tätigkeiten
- Darstellung der Entwicklungsperspektiven und Karrierechancen ausdrücklich auch für Frauen
- ggf. der hohe Frauenanteil in Führungspositionen
- flexible Arbeitszeitgestaltung
- betriebspezifisches Konzept zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- familienbewusstes Unternehmensimage
- Hinweis auf Mentoring- oder Coaching-Programme
- Einzelmaßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, z. B. Unterstützung bei der Kinderbetreuung
- entsprechende Auszeichnungen und Zertifikate

Rekrutierungswege

In Bezug auf mögliche Rekrutierungswege und die Nutzung dafür notwendiger Medien unterscheiden sich Frauen und Männer kaum voneinander. Allerdings ist es besonders glaubwürdig, wenn die Stellenausschreibungen in Zeitschriften oder Internetportalen platziert werden, die vorrangig Frauen ansprechen.

Zur geschlechtsneutralen Bewerberauswahl ist ein systematisches Vorgehen bei der Eignungsfeststellung sinnvoll, das qualifikations- und sachorientiert ist. Schulungsangebote für Führungskräfte zur Personalauswahl sind eine gute Investition, da die richtige Personalauswahl entscheidend für die Zukunft eines Unternehmens ist. Denn auch die Einschätzung von Bewerberinnen und Bewerbern ist beeinflusst von dem individuellen Frauen- und Männerbild der Auswählenden.

Angesichts des künftig noch knapper werdenden Fachkräfteangebots ist die frühzeitige Nachwuchswerbung eine wichtige Unternehmensaufgabe. Dies gilt besonders für die Werbung für technische Berufe bei jungen Frauen. Immer noch entscheiden sich nur wenige Schulabgängerinnen für eine technisch-orientierte Berufsausbildung oder ein technisches bzw. naturwissenschaftliches Studium, auch wenn sie die schulische Qualifikation und ein grundsätzliches Interesse dafür mitbringen.

Die gezielte Ansprache junger Frauen zur Bewerbung auf Stellen in technischen Berufsfeldern gewinnt deshalb an Bedeutung. Folgende Möglichkeiten bieten sich an:

- Praktika extra für Schülerinnen und Studentinnen
- spezielle Aktionstage für Mädchen und junge Frauen im Unternehmen
- Technikwettbewerbe für Schülerinnen
- Projektangebote an Schulen, Unterstützung von Mädchen-Arbeitsgemeinschaften
- Schulpartnerschaften mit Mädchenschulen
- Girl's Day
- Mentoringangebote für Studentinnen

Gleichzeitig geht es auch um ein *neues Image der technischen Berufe*, indem Firmen jungen Frauen die konkreten Karrieremöglichkeiten im Unternehmen vorstellen und ihnen Vorbilder präsentieren.

Das Projekt „Schülerinnen treffen Ingenieurinnen“ von der Initiative „Frau im Job“ des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg in Kooperation mit dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI) versucht, durch weibliche Vorbilder technisch begabte Schülerinnen für ein Ingenieursstudium zu interessieren. Indem ein Unternehmen eine beschäftigte Ingenieurin freistellt, damit sie an einer Schule den Ingenieurberuf vorstellt, können potenzielle Nachwuchskräfte frühzeitig für die Firma interessiert werden.

<http://wiv.vdi-bezirksverein.de/perspektive.htm>

Es gibt einige *Plattformen zur gezielten Vermittlung* zwischen Arbeitgebern und potenziellen Mitarbeiterinnen, z. B. www.uni-stuttgart.de > Studieren an der Universität Stuttgart > Im Studium > Soziales Umfeld > Frauen > Mentoring > Praktikumsinfobörse

Hier werden angehende Ingenieurinnen und Naturwissenschaftlerinnen mit interessierten Betrieben zusammen gebracht.

Die WERMA Signaltechnik GmbH + Co. KG in Rietheim-Weilheim hat die Bedeutung einer gezielten Ansprache und Aufklärungsarbeit bei jungen Frauen speziell für technische Berufe erkannt. Um junge Frauen für technische Berufe zu begeistern, bietet das Unternehmen technische Projektarbeiten für Gymnasiastinnen an, lädt Schülerinnen der

12. Klasse aus den umliegenden Gymnasien zu speziellen Aktionstagen ins Unternehmen ein und rief kürzlich den Wettbewerb „Entdecke den Leonardo in Dir“ ins Leben. Dieser zielt speziell darauf ab, junge Menschen mit nicht-technischer Bildung für Technik zu begeistern. Es nahmen überwiegend junge Frauen aus Gymnasien der Region teil, die an den verschiedenen Stationen im Unternehmen aktiv die kreative Seite der Technik erleben konnten.

Bewerben sich Mädchen bei WERMA für kaufmännische Berufe, obwohl sie gute bis sehr gute Noten in den naturwissenschaftlichen Fächern haben, rufen die Personalverantwortlichen die Mädchen an und laden sie zu einem Schnuppertag ins Unternehmen ein. Die Mädchen werden auf diese Weise auf die technischen Berufe und Studiengänge hingewiesen, die sie oftmals gar nicht in ihre Berufswahlüberlegungen mit einbezogen hatten. Bereits zwei Mädchen hat WERMA so zum Maschinenbaustudium an der Berufsakademie motivieren können.

Der Schlüssel zum Erfolg bei diesem Vorgehen ist der direkte Anruf und das anschließende persönliche Gespräch mit den Mädchen, die ihr naturwissenschaftliches Potenzial oftmals gar nicht einzuschätzen wissen.

Teilzeitberufsausbildung

Eine im Berufsbildungsgesetz verankerte Teilzeitberufsausbildung ist eine interessante Möglichkeit, damit auch junge Frauen mit Kindern einen Berufsabschluss erlangen können.

Die Hergard Kindermoden GmbH (6 Mitarbeitende) aus Karlsruhe gehörte zu den Betrieben, die ihre Ausbildungsaktivitäten nach schlechten Erfahrungen eingestellt hatten. Mitte 2007 jedoch sprach ein Mitarbeiter des Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands e.V. (CJD) in Karlsruhe den Arbeitgeber an, ob er nicht bereit wäre, einer jungen Mutter aus der Region eine Ausbildung in Teilzeit anzubieten. Nach einem kurzen Kennenlernpraktikum entschloss sich der Betrieb, die junge Mutter in Teilzeit auszubilden.

Konkret bedeutet das, dass die Auszubildende den Betrieb bereits um 16 Uhr verlässt, statt um 18:30 Uhr wie ihre Kollegen und Kolleginnen. Die Berufsschule besucht sie wie Vollzeit-Auszubildende an zwei Tagen in der Woche. Der Betrieb zahlt eine entsprechend der Arbeitszeit verringerte Ausbildungsvergütung, die über Mittel aus der Berufsausbildungsbeihilfe der Arbeitsagentur aufgestockt wird.

Gibt es Probleme mit der Kinderbetreuung, ist das Unternehmen bereit, die Mutter freizustellen. Im Gegenzug arbeitet diese gern auch mal länger, wenn es erforderlich ist. Eine Übernahme nach Ausbildungsende wird vom Betrieb angestrebt.

Der CJD berät deutschlandweit Unternehmen und junge Mütter und Väter zu Fragen der Teilzeitausbildung. Der CJD unterstützt beim Ausfüllen von Formularen, bei der Vermittlung einer Kinderbetreuung oder bei der berufsschulischen Nachhilfe.

Nähere Informationen zur Teilzeitausbildung bieten alle Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern sowie die Homepage: www.cjd.de

6.3 Personalbindung: Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen

Eine *mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur* ist ein wesentliches Element der Personalbindung und erhöht die Identifikation mit dem Unternehmen. Dazu gehört, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter mit ihren/seinen persönlichen Fähigkeiten und fachlichen Kompetenzen wertgeschätzt und gefördert wird – unabhängig von Nationalität, Religion, Alter oder Geschlecht.

Darüber hinaus stellt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für alle Beschäftigten ein zentrales Bindeglied zum Unternehmen dar. Es ist ein Signal an die gesamte Belegschaft, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern *keine Entscheidung zwischen Familie oder Karriere* zugemutet wird. Ein familienbewusstes Unternehmen wird als attraktiver und verantwortungsvoller Arbeitgeber wahrgenommen, was sich positiv auf die Zufriedenheit, Motivation und Produktivität der Beschäftigten auswirkt.

Die Schönberger Stahlbau und Metalltechnik (30 Beschäftigte) aus Wölsendorf in der Oberpfalz ist spezialisiert auf die Fertigung von Stahl- und Schweißkonstruktionen. Da das Unternehmen häufig einspringt, wenn andere Unternehmen den Terminplan nicht halten können, muss das Team rund um die Uhr einsatzbereit sein. Nacht- und Wochenendeinsätze sind die Regel.

Um unter diesen Bedingungen die hochspezialisierten Fachkräfte, die benötigt werden, gewinnen und halten zu können, wurden gezielt Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt:

- Berücksichtigung familiärer Belange bei der Einsatzplanung und wunschgemäße Anpassung der persönlichen Stellenbeschreibung an die jeweiligen Lebensphasen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: beispielsweise weniger Montageeinsätze für Beschäftigte, die in fester Partnerschaft und/oder mit Kind leben.
- Planungs-, Kalkulations- und Konstruktionsarbeiten können von zuhause aus erledigt werden.
- Lebensarbeitszeitkonten: Überstunden und Urlaub lassen sich unbegrenzt ansammeln und für familiäre Belange abbauen.
- Erwartet die Partnerin ein Kind, wird der Mitarbeiter in den letzten drei Monaten der Schwangerschaft von heimatfernen Montageeinsätzen freigestellt.
- Väter können an den Tagen rund um die Geburt frei nehmen.
- Bezahlter Urlaub bei Einschulungen und Geburtstagen.
- Übernahme der Kinderbetreuungskosten und Unterstützung bei der Kindergartensuche.
- Notfallstube: Gibt es Probleme bei der Kinderbetreuung, kann das Kind unangemeldet mit zur Arbeit gebracht werden.
- Spielplatz auf dem Betriebsgelände.
- Zuwendungen in Höhe von mehreren hundert Euro bei Geburt und Hochzeit.
- Zinslose oder zinsgünstige Darlehen.
- Einkäufe über das Personalbüro in Notfällen.

Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens sind motivierte und loyale Fachkräfte, die dem Unternehmen treu bleiben. Die Fluktuationsrate beträgt null Prozent, der Krankenstand 1,8 %. Etwa 80 % der Angestellten sind Männer. Die Hälfte der Frauen bekleidet Führungspositionen im Betrieb.

Über zahlreiche Publikationen und Auszeichnungen wurden die Maßnahmen nach außen bekannt. Nach der Auszeichnung als familienfreundlichstes Unternehmen 2005 haben sich die Initiativbewerbungen um das 28-fache erhöht. Viele junge Frauen bewerben sich auf eine technisch gewerbliche Ausbildung im Haus.

6.3.1 Arbeitszeit und Arbeitsort

Eine flexible Arbeitszeit muss die Möglichkeit bieten, die Dauer der Arbeitszeit zeitweise zu verringern und ggf. auch wieder zu erweitern. Ein flexibler Umgang mit der Lage der Arbeitszeit, also an welchen Tagen der Woche und zu welchen Tageszeiten gearbeitet wird, ist ein weiteres Element.

**Flexible
Arbeitszeit**

Für eine Verkürzung der Arbeitszeit kommt in erster Linie die Anwendung von Teilzeitmodellen in Frage. Sie sind dann ein besonders wirkungsvolles Bindungsinstrument, wenn sie flexibel sind und eine individuelle Ausgestaltung abhängig von den Beschäftigteninteressen einerseits und den betrieblichen Sachzwängen andererseits unterstützen. Dazu gehören:

- die Verringerung der Normalarbeitszeit, ggf. zwischen 10 und 100 % oder
- der Wechsel: Die Teilzeitarbeit ist nicht zwingend mit einer festen Dauer der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit festgelegt.

Das Beispiel der Firma Handtmann zeigt, dass es selbst bei Schichtarbeit, die als besonders unflexibel gilt, Möglichkeiten zur Vereinbarkeit familiärer Belange mit Teilzeit gibt.

Das Albert Handtmann Metallgusswerk GmbH & Co. KG in Biberach/Riss (etwa 1.000 Beschäftigte) deckt das gesamte Spektrum an Leichtmetallguss-Verfahren ab. In der Produktion arbeiten viele un- und angelernte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aufgrund einer veränderten Auftragslage sollte die Betriebsnutzungszeit auf diesen Arbeitsplätzen ausgeweitet werden.

In dem tarifgebundenen Betrieb wurde bislang im Drei-Schicht-Betrieb mit einer Nutzungszeit von 108 Stunden pro Woche und Maschine produziert. Die neue Auftragslage erforderte jedoch eine Nutzungszeit von 124 Stunden. Die Differenz von 16 Stunden machte - bei einer tariflichen Wochenarbeitszeit von 35 Stunden - folglich eine Teilzeittätigkeit auf diesen Arbeitsplätzen notwendig. Die Erweiterung auf einen Vier-Schicht-Betrieb war unmöglich.

Aufgrund dieser Rahmenbedingungen entwickelte das Unternehmen ein Arbeitszeitmodell, das auf die Bedürfnisse von Zweitverdienern mit Kind abgestimmt ist: Donnerstags und freitags von 14 bis 22 Uhr. Die Stellen wurden mit besonderer Betonung des Arbeitszeitmodells vorerst intern ausgeschrieben. Durch die Mundpropaganda der Beschäftigten gingen in kurzer Zeit zahlreiche Bewerbungen ein. Überwiegend bewarben sich Frauen, die vorher Schwierigkeiten hatten, einen passenden Arbeitsplatz zu finden. Auch die Schichtleiterin konnte nach kurzer Einarbeitung aus diesem Kreis rekrutiert werden.

Da die neuen Mitarbeiterinnen sehr produktiv arbeiten, ist geplant, dieses Modell auch auf andere Bereiche im Betrieb auszuweiten. Zudem können durch die Teilzeitkräfte Produktionsschwankungen flexibel abgedeckt werden, ohne dass tarifliche Überstundenzuschläge gezahlt werden müssen. Und wenn neue Beschäftigte für eine Vollzeittätigkeit benötigt werden, kann auf diesen Pool zurückgegriffen werden.

Rahmenbedingungen

Für die vielen verschiedenen Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind folgende *Rahmenbedingungen* ausschlaggebend:

- Minimale Kernarbeitszeit, die genügend Spielraum für die Bedürfnisse der Beschäftigten, aber auch für die Erfordernisse des Betriebes lässt.
- Berücksichtigung familiärer Verpflichtungen bei der Festlegung und Vereinbarung von Terminen.
- Entgeltformen, die den Beschäftigten die Nutzung flexibler Arbeitszeiten ohne gravierende Lohneinbußen gestatten.
- Die Möglichkeit familienbezogener Arbeitszeitverlagerungen, etwa wenn das Kind zum Arzt muss.
- Freistellungsmöglichkeiten aus familiären Gründen, beispielsweise für die Pflege von Angehörigen oder als Erweiterung der Elternzeit.

Zahlreiche Tätigkeiten müssen nicht unbedingt vom Betrieb aus erledigt werden. Alternierende Telearbeitsplätze einzurichten ist eine Option, die im Grunde allen Beschäftigten zugute kommt, Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen profitieren davon jedoch besonders. Überdies ist in vielen Fällen ein störungsärmeres und damit konzentrierteres Arbeiten möglich.

Die perbit Software GmbH unterstützt ihre 50 Beschäftigten an den zwei Standorten in Trossingen und Altenberge durch Teleheimarbeit. Dieses Modell bietet Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen:

- Die Beschäftigten bringen Arbeit und Freizeit in ein besseres Verhältnis zueinander und ersparen sich mitunter weite Anfahrtswege.
- Für das Unternehmen ist es vorteilhaft, dass ein Außendienstmitarbeiter sein Home Office unmittelbar im Vertriebsgebiet hat.

Die perbit software GmbH übernimmt die Kosten für die Ausstattung des Heimarbeitsplatzes, angefangen von den notwendigen Büromöbeln über den Laptop mit Funkkarte bis hin zur Einrichtung der EDV und den laufenden Kosten für die Internetflatrate, um den Kontakt zum Firmennetzwerk zu gewährleisten. So kostet die Einrichtung eines Heimarbeitsplatzes zwischen 3.500 und 5.000 EUR.

Außerhalb von festen Teleheimarbeitsregelungen steht es allen Beschäftigten offen, nach Rücksprache mit dem Vorgesetzten für einige Stunden oder Tage von zuhause aus zu arbeiten. Entscheidend ist, dass der Kontakt zu Betrieb und Kollegen gewährleistet bleibt. So bedeutet Heimarbeit bei der perbit Software GmbH meist alternierende Heimarbeit. Jeder Heimarbeiter und jede Heimarbeiterin arbeitet im Wechsel, mal von zuhause und mal vom Büro aus. Darüber hinaus vereinbart jedes Team feste Kommunikationszeiten.

CHECKLISTE FÜR DIE AUSGESTALTUNG VON TELEARBEITSPLÄTZEN

- Maßnahmen, die ausreichend Kontakt zum Unternehmen und zum Erfahrungsaustausch mit den Kolleginnen und Kollegen ermöglichen
- Möglichkeiten flexibler Absprachen im Rahmen fester Rahmenregelungen
- Telearbeit sollte ein freiwilliges Angebot sein und eine Rückkehr auf den betrieblichen Arbeitsplatz ermöglichen
- Festlegung von Mindestanforderungen an Quantität und Qualität der Arbeit
- Sicherstellung des Arbeitnehmerstatus der Telearbeiterinnen und -arbeiter und Einhaltung der einschlägigen Schutzbestimmungen
- Bereitstellung der erforderlichen technischen Voraussetzungen am Heimarbeitsplatz (Telefon, Internetanschluss, Möglichkeit im Firmenserver zu arbeiten) und Kostenübernahme durch den Arbeitgeber
- Gleichberechtigte Teilnahme an Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen durch Telearbeitende

6.3.2 Kinderbetreuung

Ein weiterer Baustein im Konzept der familienbewussten Personalpolitik ist die betrieblich unterstützte Kinderbetreuung. Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Kinderbetreuung zu unterstützen. Eltern werden entsprechende Angebote aber nur wahrnehmen, wenn sie ihre Kinder auch gut betreut wissen.

Die EnBW Ostwürttemberg DonauRies AG (325 Beschäftigte), ein Anbieter umfassender Versorgungslösungen in den Bereichen Strom, Gas, Wasser, Abwasser und Telekommunikation aus Ellwangen, bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zahlreiche Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Neben dem Angebot von Teleheimarbeitsplätzen und flexiblen Arbeitszeitkonten unterstützt das Unternehmen seine Beschäftigten auch in Fragen der Kinderbetreuung:

- Den Beschäftigten werden angemietete Betreuungsplätze für ihre 1–3-jährigen Kinder bei einem benachbarten Verein zur Kleinkinderbetreuung zur Verfügung gestellt.
- In den Schulferien stehen den Beschäftigten bis zu zehn Betreuungsplätze an der örtlichen Grundschule für die Erst- bis Fünftklässler zur Verfügung.
- Im Intranet ist eine Zusammenstellung von Kontaktadressen für Kinderbetreuungsangebote vorhanden.
- Ein Eltern-Kind-Zimmer mit Kindermöbeln und Spielmaterialien kann von den Beschäftigten in Notfällen genutzt werden.
- Die Beschäftigten können ihre Kinder in das Personalrestaurant mitbringen. Hier gibt es spezielle Kindermenüs zu vergünstigten Preisen, Kinderhochstühle und einen Kinderspielkoffer. Speisen können auch mit nach Hause genommen werden.
- Weitgehende Ausdehnung des Flexi-Zeit-Kontos in familiären Notfällen.
- Anpassung der Arbeitsabläufe und Termine an die Bedürfnisse der familiengebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Allen Beschäftigten wird ein Mitarbeitergespräch zur familiären Situation angeboten.
- Feiern, Ausflüge und Tage der offenen Tür werden mit Kinderprogramm angeboten.

Der Erfolg dieser Maßnahmen lässt sich durch Zahlen belegen: Die Fluktuationsrate liegt bei fast null Prozent, der Krankenstand nimmt kontinuierlich ab und liegt bei nicht mal drei Prozent. Darüber hinaus bleibt kaum eine Mutter oder kaum ein Vater länger als ein Jahr in Elternzeit, was den anschließenden Einarbeitungsaufwand deutlich senkt.

MÖGLICHKEITEN, BESCHÄFTIGTE IN FRAGEN DER KINDERBETREUUNG ZU UNTERSTÜTZEN

- Eltern-Kind-Arbeitszimmer
- Kinder im Bedarfsfall mit in den Betrieb bringen zu dürfen
- Informationen über kostengünstige Kinder- und Angehörigenbetreuungsangebote bereit stellen
- Familienmittagstische
- Mittagessen für Schulkinder in der Betriebsküche
- Hausaufgabenbetreuung
- Kindertagesstätte im Verbund mit anderen Unternehmen
- Kooperation mit ortsansässigen Kindergärten/Kindertagesstätten, indem dort ein Kontingent an Betreuungsplätzen angemietet oder reserviert wird
- Organisation eines Pools an Tagesmüttern
- Tagespflege in den Räumen des Unternehmens
- Generationen-Netzwerk für die Kinderbetreuung
- Zuschuss zur Finanzierung der Kinderbetreuung durch den Arbeitgeber
- Betreuung schulpflichtiger Kinder während der Ferien, beispielsweise durch eine bezahlte Betreuungskraft oder durch die Organisation von Freizeitaktivitäten auch in Kooperation mit anderen Unternehmen
- Einrichtung eines Familienservices durch einen externen Dienstleister, der alle Aufgaben abdeckt
- betriebseigener Kindergarten, betriebseigene Kindertagesstätte

Mehr zum Thema betrieblich unterstützte Kinderbetreuung im aktuellen Leitfaden des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg unter: www.wm.baden-wuerttemberg.de > Informationsmaterial > Frau, Wirtschaft und Technik > Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung

6.3.3 Elternzeit und Karriere

All diese Angebote nützen der Mitarbeiterbindung nur dann, wenn sie als nicht karrierehinderlich eingestuft werden. Teilzeit- und Teleheimarbeitsmodelle sollten deshalb auch auf höheren Hierarchieebenen genutzt werden, um zu zeigen, dass die Gründung einer Familie keinen Karriereknick bedeutet.

Karriere mit Familie vereinbaren

Über die Hälfte der Führungskräfte der Gerhard Rösch GmbH (400 Beschäftigte) sind weiblich – bei einem Frauenanteil innerhalb der Gesamtbelegschaft von 50 %. Das Textil- und Bekleidungsunternehmen aus Tübingen ist bemüht, die hoch engagierten und gut qualifizierten Frauen langfristig zu binden. Zugleich wird begrüßt, wenn Frauen sich bewusst für Kinder entscheiden. Damit berufliches und familiäres Engagement in Einklang gebracht werden können, bietet die Rösch GmbH ein umfangreiches Bündel an Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Bereits vor der Elternzeit erhalten die werdenden Eltern eine Informationsmappe mit allgemeinen und über den betrieblichen Rahmen hinausgehenden Hinweisen zum Thema Schwangerschaft. Während der Elternzeit ist das Unternehmen sehr daran interessiert, den Kontakt zu den pausierenden Beschäftigten zu halten. Aus diesem Grund wird eine Kollegin oder ein Kollege aus dem betrieblichen Umfeld der pausierenden Arbeitskraft zu deren Patin bzw. dessen Paten erklärt. Die Patenschaft soll dafür sorgen, dass die pausierende Arbeitskraft während ihrer Abwesenheit stets über aktuelle betriebliche Begebenheiten informiert ist. Zudem werden pausierende Eltern regelmäßig zu Betriebsfeiern eingeladen.

Die Wiedereinsteigerinnen und -einsteiger können meist in ihre bisherigen Bereiche und sogar in ihre bisherigen Positionen zurückkehren. Neben der Möglichkeit, auf Teilzeitbasis zu arbeiten, gibt es weitere Modelle flexibler Arbeitszeiten wie Vollbeschäftigung mit Gleitzeitregelungen, Vertrauensarbeitszeit oder variable Arbeitszeiten. Die flexiblen Arbeitszeitmodelle werden jeweils nach dem individuellen Bedarf und mit der jeweiligen Abteilung abgestimmt. Aufgrund einer entsprechenden Betriebsvereinbarung können fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die flexiblen Arbeitszeiten nutzen. Für Beschäftigte, die mit den Kernarbeitszeiten (Arbeitsbeginn zwischen 7 und 9 Uhr und Arbeitsende zwischen 15 und 18.30 Uhr) Schwierigkeiten haben, werden Sonderregelungen gesucht.

Zusätzlich bietet das Unternehmen eine Ganztagesbetreuungseinrichtung für Kinder ab zwei Jahren an. Das Unternehmen übernimmt den Großteil der Kosten.

Auch für die Führungskräfte gelten bei Rösch die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. So arbeitete beispielweise eine Führungskraft, die seit sieben Jahren im Unternehmen ist, nach dem Mutterschutz in einem flexibel gestaltbaren Modell abwechselnd in Voll- und Teilzeit.

Vor der kindbedingten Auszeit sollte ein *klärendes Gespräch* mit den Frauen und Männern zur Personalentwicklung geführt werden. Hierdurch wird ein Beitrag zur Mitarbeiterbindung geleistet. Möglicherweise kann auch die Rückkehr in den Betrieb beschleunigt werden.

Vor der Elternzeit

WICHTIGE INHALTE VON MITARBEITERGESPRÄCHEN VOR BEGINN DER ELTERNZEIT

- Rechte und Pflichten bei Inanspruchnahme von Elternzeit erläutern
- Bereitschaft zur Flexibilität des Beschäftigten und des Unternehmens klären
- Teilzeitmodelle und Beschäftigungsmöglichkeiten bei Urlaubs-/Krankheitsvertretungen vorstellen
- Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten thematisieren, ggf. im Hinblick auf eine neue Position nach dem Ende der Elternzeit
- Personal- und Lebensplanung ansprechen

- Art und Umfang des Kontakts während der Elternzeit definieren
- Ansprechperson im Unternehmen während der Auszeit benennen
- Gestaltung der Zeit nach der Elternzeit besprechen (z. B. flexible Einstiege, zeitliche Verlängerung der Erziehungsjahre)
- Rückkehrregelungen treffen

Während der Elternzeit

Angebote zur Personalentwicklung während der Elternzeit können durch *Vereinbarungen* unterstützt werden, in denen sich der Arbeitgeber dazu bereit erklärt, der Mutter oder dem Vater Leistungen über die gesetzliche Verpflichtung hinaus zu gewähren wie beispielsweise:

- Zuschüsse zur Kinderbetreuung oder die
- Zusage einer Aufgruppierung, sofern die notwendigen Qualifikationen erworben werden.

Im Gegenzug verpflichten sich die Beschäftigten dazu,

- an betrieblichen Weiterbildungen teilzunehmen,
- Urlaubsvertretungen zu übernehmen,
- an bestimmten Teambesprechungen teilzunehmen,
- sich ggf. sogar auf eine neue Position im Unternehmen nach der Elternzeit vorzubereiten.

Beschäftigte in Elternzeit sind naturgemäß stark in die Kindesbetreuung eingebunden. Diesem Sachverhalt muss auch die *Ausgestaltung der Weiterbildungsangebote* Rechnung tragen, indem sie

- in nicht zu langen Lernphasen am Stück organisiert sind,
- parallel dazu Kinderbetreuung anbieten,
- aufgrund des geringen Zeitbudgets stark tätigkeitsbezogen sind,
- nicht auswärts mit der Notwendigkeit zum Übernachten veranstaltet werden.
- Sehr geeignet sind flankierend Arrangements, die ein Lernen von zuhause aus unterstützen: besonders *E-Learning*, evtl. auch in Verbindung mit Präsenzphasen.

MÖGLICHE MASSNAHMEN ZUR KONTAKTPFLEGE WÄHREND DER ELTERNZEIT

- Regelmäßige Gespräche mit einem Unternehmensvertreter bzw. einer im Vorfeld ausgesuchten Kontaktperson
- Zusenden der Mitarbeiterzeitung
- Einladungen zu Betriebsfeiern und Familienveranstaltungen
- Einbindung in berufliche bzw. arbeitsbezogene Tätigkeiten (Einladung zu Mitarbeiterinformationen, Jahresgesprächen oder Budgetplanungen)
- Urlaubs- bzw. Krankheitsvertretungen
- Angebote zur Personalentwicklung
- Zugang zum Intranet

Nach der Elternzeit

Für die Rückkehr in das Unternehmen sollten frühzeitig die Rahmenbedingungen gemeinsam mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin gestaltet werden.

PUNKTE, DIE IN RÜCKKEHRGESPRÄCHEN GEKLÄRT WERDEN SOLLTEN

- voraussichtlicher zukünftiger Arbeitsplatz/zukünftige Position
- Lage, Form und Dauer der Arbeitszeit
- Arbeitsplatzgestaltung
- Einarbeitung und Personalentwicklungsbedarf
- Erläuterung passender betriebseigener Maßnahmen für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Führungskräfte, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorleben, sind wichtige Vorbilder für die Mitarbeitenden. Deshalb ist es wichtig, Belegschaft und Führung für dieses Thema zu sensibilisieren durch:

Belegschaft und Führungskräfte sensibilisieren

- Führungstrainings zum Thema Beruf und Familie
- Weiterbildungsangebote zum Thema Familienbewusstheit
- Mitarbeitergespräche, die auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zum Gegenstand haben
- Einsatz von Coaches und Mentoren
- Vorgesetztenbeurteilungen, um eine Rückmeldung zur Familienbewusstheit der Führung zu erhalten

Folgende Links bieten weitere Informationen zum Thema:

www.stuttgart.ihk24.de > Konjunktur, Beschäftigung, Statistik > Arbeitsmarkt, Beschäftigung: Trends > Vereinbarkeit von Beruf und Familie > IHK wirbt für familienfreundliche Personalpolitik
www.erfolgsfaktor-familie.de > Betriebliche Kinderbetreuung

6.4 Personalentwicklung: Führungspositionen für Frauen öffnen

Obwohl inzwischen eine exzellent ausgebildete Frauengeneration in den Betrieben tätig ist, können Frauen ihre Qualifikationen eher selten in entsprechende Berufspositionen umsetzen. Unternehmen verzichten damit auf eine wichtige Ressource. Zur Unterstützung der Karriereentwicklung von Frauen bieten sich jedoch einige Instrumente an:

Karrieren von Frauen fördern

- frühzeitiges und zielgruppenorientiertes internes Marketing von Unternehmensbereichen mit Aufstiegschancen und Führungspositionen
- Potenzialanalyse und Entwicklungsbeurteilung für Frauen
- gezielte Ansprache von potenziellen Kandidatinnen für Führungspositionen
- Angebot von Coachings oder Patenschaften für weibliche Nachwuchs- und Führungskräfte
- Mentoringprogramme, die weibliche Nachwuchskräfte mittels Begleitung durch erfahrene Führungskräfte innerhalb des Unternehmens oder in Kooperation mit anderen Unternehmen als Cross-Mentoring bei der Einarbeitung in neue Aufgaben unterstützen
- hohe Aufmerksamkeit für gute Leistungen von Frauen, die häufig selbstkritischer sind als ihre männlichen Kollegen
- Angebote von Fachkarrieren, um Entwicklungsmöglichkeiten auch ohne Führungsverantwortung zu bieten
- Fortbildungsseminare für Führungskräfte, um diese für das Thema zu sensibilisieren
- konkrete Zielvorgaben zum Frauenanteil in Führungspositionen

Nähere Informationen zum Thema Mentoring:

http://www.frauenmachenkarriere.de/Home/Mentoring/article_frauenportal/das-tandem-macht-karriere.html

6.5 Wiedereinsteigerinnen

Besonders interessant für Unternehmen sind die oft gut qualifizierten und hoch motivierten Frauen über 45, die nach der Familienphase wieder in den Beruf einsteigen möchten. Sie bringen vieles mit, was Unternehmen Hände ringend suchen.

GUTE GRÜNDE FÜR WIEDEREINSTEIGERINNEN – EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN
1. Wiedereinsteigerinnen sind vielfach hoch qualifiziert und nach einer Einarbeitungsphase sehr gut in der Lage, sich an veränderte berufliche Anforderungen anzupassen.
2. Für das Berufsleben wichtige Erfahrungen und Fertigkeiten werden nicht nur im Beruf erworben. Während der Familienphase haben Wiedereinsteigerinnen häufig Kompetenzen entwickelt, die für Arbeitsorganisation und Konfliktmanagement gleichermaßen wichtig sind.
3. Aufgrund sehr vieler Kompetenzen, die Wiedereinsteigerinnen in ihrer Biografie erworben haben, sind sie in ganz unterschiedlichen Bereichen einsetzbar. Ihre Beschäftigung bedeutet damit auch einen Zuwachs an Flexibilität des Unternehmens.
4. Die Entscheidung, wieder berufstätig zu werden, wurde meist gut überlegt. Die meisten Wiedereinsteigerinnen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Zuverlässigkeit und eine hohe Identifikation mit ihrer Tätigkeit aus.
5. Wiedereinsteigerinnen werden in ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit meist wenig durch familiäre Aufgaben belastet.
6. Entgegen weit verbreiteter Vorurteile sind sie eher flexibler als jüngere Beschäftigte.
7. Die Rückkehr in den Beruf zeugt meist von großem Interesse an der Tätigkeit und beweist die Bereitschaft, eigene Fähigkeiten und Potenziale zu nutzen.
8. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass altersgemischte Teams besonders effektiv arbeiten. Durch die Beschäftigung von Wiedereinsteigerinnen kann mitunter die Produktivität der Belegschaft erheblich gesteigert werden.
9. Wiedereinsteigerinnen sind in besonderem Maße bereit, sich weiterzubilden. Aus diesem Grund sind gerade sie für innovative Unternehmen wertvoll.
10. Angesichts einer veränderten Altersstruktur wird unsere Gesellschaft nicht mehr auf die Potenziale von Frauen, die Interesse an einer Berufstätigkeit haben und hohe Qualifikationen aufweisen, verzichten können.
In Anlehnung an: Projekt Comeback 45+, entwickelt vom Institut für Gerontologie der Universität Heidelberg im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg. http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/detail.php/163992

6.6 Rechtliche Hinweise

6.6.1 Geschlechtsspezifisches Benachteiligungsverbot

Der Arbeitgeber darf keinen Beschäftigten wegen seines Geschlechts benachteiligen. Das gilt insbesondere bei der Begründung des Arbeitsverhältnisses, beim beruflichen Aufstieg, bei einer Weisung oder einer Kündigung. Das Benachteiligungsverbot aufgrund des Geschlechts steht im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (vgl. ausführlich Kapitel 2).

6.6.2 Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) definiert den *Begriff der Teilzeitarbeit* als die regelmäßige Wochenarbeitszeit eines Arbeitnehmers, die kürzer ist als die eines vergleichbaren in Vollzeit tätigen Arbeitnehmers. Das Gesetz enthält eine allgemeine Förderungspflicht der Teilzeitarbeit durch den Arbeitgeber und gibt dem Arbeitnehmer einen rechtlich durchsetzbaren Anspruch auf Teilzeitarbeit in einem Arbeitsverhältnis, das länger als sechs Monate andauert. Der Arbeitgeber hat das Recht, das Ansinnen auf Teilzeitarbeit abzulehnen, wenn dem betriebliche Gründe entgegenstehen. Sofern der Arbeitgeber bereits Teilzeitkräfte beschäftigt oder der Einsatz von Teilzeitkräften aus anderen Gründen dem Organisationskonzept des Arbeitgebers nicht entgegensteht, ist die Ablehnung von Teilzeitbeschäftigung bei einem vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer in der Regel unzulässig.

6.6.3 Anspruch auf Elternzeit

Die Elternzeit ist ein Rechtsanspruch der Eltern gegenüber ihrem Arbeitgeber auf unbezahlte Freistellung von der Arbeit. Sie ist geregelt im Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG).

Für den Anspruch auf Elternzeit bestehen folgende *Voraussetzungen*:

- Der Inanspruchnehmende (Vater bzw. Mutter) muss in einem Arbeitsverhältnis stehen.
- Das Kind muss mit den Eltern im selben Haushalt leben.
- Mutter oder Vater müssen das Kind überwiegend selbst betreuen und erziehen.
- Der anspruchstellende Elternteil darf während der Elternzeit nicht mehr als 30 Wochenstunden arbeiten.

Der Anspruch auf Elternzeit gilt *in jedem Arbeitsverhältnis*, das heißt:

- nicht nur bei Vollbeschäftigung, sondern auch bei Teilzeitverträgen,
- bei befristeten Verträgen,
- bei geringfügigen Beschäftigungen,
- in Ausbildungsverhältnissen,
- bei Umschülerinnen und Umschülern,
- bei zur beruflichen Fortbildung Beschäftigten,
- bei in Heimarbeit Beschäftigten.

Die Freistellungsdauer im Rahmen der Elternzeit beträgt für jeden Elternteil *drei Jahre*. Die Eltern haben das Recht, die Elternzeit untereinander frei aufzuteilen, so dass ein Elternteil die Elternzeit ganz oder teilweise allein in Anspruch nehmen kann. Die Eltern können die Anteile der Elternzeit oder aber die gesamte dreijährige Elternzeit auch vollständig gemeinsam nutzen. Um die Elternzeit in Anspruch nehmen zu können, muss die Elternzeit *schriftlich beim Arbeitgeber* beantragt werden und zwar *spätestens sieben Wochen vor ihrem Beginn*. Im Antrag muss verbindlich festgelegt sein, wer Antragsteller(in) ist und für welche Zeiträume innerhalb von drei Jahren die Elternzeit genommen werden soll. Die vorzeitige Beendigung der Elternzeit ist grundsätzlich nur mit Zustimmung des Arbeitgebers möglich.

6.7 Förderprogramme auf einen Blick

EINGLIEDERUNGSZUSCHUSS ZUR EINGLIEDERUNG VON ARBEITNEHMERINNEN MIT VERMITTLUNGSHEMMNISSEN BZW. BERUFSRÜCKKEHRERINNEN	
	Arbeitgeber können zur Eingliederung von Arbeitnehmerinnen mit Vermittlungshemmnissen bzw. Berufsrückkehrerinnen von der Arbeitsagentur Zuschüsse zu den Arbeitsentgelten erhalten.
Gefördert werden	<p>Arbeitgeber, die Arbeitnehmerinnen mit Vermittlungshemmnissen bzw. Berufsrückkehrerinnen einstellen.</p> <p>Als Berufsrückkehrerinnen gelten Frauen, die</p> <ul style="list-style-type: none"> • ihre Erwerbstätigkeit, ihre Arbeitslosigkeit oder eine betriebliche Berufsausbildung wegen der Betreuung und Erziehung von aufsichtsbedürftigen Kindern oder der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger unterbrochen haben und • in angemessener Zeit danach in die Erwerbstätigkeit zurückkehren wollen.
Voraussetzungen	<p>Der Arbeitgeber muss vor Abschluss eines Arbeitsvertrages bei der Agentur für Arbeit einen entsprechenden Förderantrag gestellt haben.</p> <p>Es muss sich um ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis mit einer regelmäßigen Wochenarbeitszeit von mind. 15 Stunden handeln.</p> <p>Die Berufsrückkehrerin kann das gesamte Angebot von Beratungs- und Förderleistungen der Bundesagentur für Arbeit nutzen, sofern sie dafür die individuellen Förderungsvoraussetzungen erfüllt.</p> <p>Es besteht kein Rechtsanspruch auf bestimmte Förderleistungen.</p>
Art und Höhe der Förderung	Die Höhe der Zuschüsse zu den Arbeitsentgelten richtet sich nach dem Umfang der jeweiligen Eingliederungserfordernisse.
Informationen und Kontakt	<p>www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Arbeitskräftebedarf > Beschäftigung > Berufsrückkehrer > Merkblatt „Frauen und Beruf“ (S. 28)</p> <p>Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit</p>

MASSNAHMEN DER EIGNUNGSFESTSTELLUNG UND TRAININGSMASSNAHMEN	
	<p>Die Agentur für Arbeit fördert Trainingsmaßnahmen, wie z. B. berufliche Weiterbildung für Berufsrückkehrerinnen, um die Eingliederung von Frauen in den ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen.</p> <p>Trainingsmaßnahmen können auch in einem Betrieb durchgeführt werden, um die Eignung für eine bestimmte Tätigkeit festzustellen oder um notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten am Arbeitsplatz zu vermitteln.</p>
Gefördert werden	Arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Frauen und Berufsrückkehrerinnen.

<p>Durch die Teilnahme müssen die Eingliederungsaussichten verbessert werden. Die Teilnahme kann nur auf Vorschlag oder mit vorheriger Einwilligung der Agentur für Arbeit erfolgen.</p>	Voraussetzungen
<p>Übernahme von</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lehrgangskosten (nicht bei Maßnahmen im Betrieb), • Fahrtkosten, • Kosten für erforderliche Arbeitskleidung, • Kinderbetreuungskosten etc. <p>Die Förderdauer beträgt bis zu 12 Wochen.</p>	Art und Höhe der Förderung
<p>www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Arbeitskräftebedarf > Beschäftigung > Berufsrückkehrer > Merkblatt „Frauen und Beruf“ (S. 28) Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit</p>	Informationen und Kontakt

MASSNAHMEN DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG	
<p>Die Agentur für Arbeit fördert Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung für Arbeitnehmerinnen und Berufsrückkehrerinnen.</p>	
<p>Arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitnehmerinnen und Berufsrückkehrerinnen. Hierzu gehören auch Frauen, die zwar einen Berufsabschluss haben, eine entsprechende Beschäftigung jedoch voraussichtlich nicht mehr ausüben können, weil sie mehr als 4 Jahre lang eine an- oder ungelernete Tätigkeit ausgeübt haben.</p>	Gefördert werden
<p>Die Maßnahme und der Träger der Weiterbildung müssen zertifiziert sein. Die Teilnehmerinnen müssen individuelle Förderungsvoraussetzungen erfüllen (z. B. berufliche Eingliederung bei Arbeitslosigkeit, Abwenden einer drohenden Arbeitslosigkeit, Teilnahme an einer Weiterbildung wegen fehlendem Berufsabschluss). Es muss ein Bildungsgutschein an die Teilnehmerin ausgegeben worden sein.</p>	Voraussetzungen
<p>Die Förderung kann in der Zahlung von Weiterbildungskosten bestehen, wie z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lehrgangskosten, • Fahrtkosten, • ggf. Kosten für auswärtige Unterkunft und Verpflegung oder • Kosten für Kinderbetreuung. 	Art und Höhe der Förderung
<p>www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Arbeitskräftebedarf > Beschäftigung > Berufsrückkehrer > Merkblatt „Frauen und Beruf“ (S.30) www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > finanzielle Hilfen > Weiterbildung > Merkblatt „Förderung der beruflichen Weiterbildung“ Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit</p>	Informationen und Kontakt

FÖRDERPROGRAMM BETRIEBLICH UNTERSTÜTZTE KINDERBETREUUNG	
<p>Mit dem Förderprogramm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds unterstützt das Bundesfamilienministerium Betriebe dabei, für die Betreuung der Kinder ihrer Beschäftigten individuelle Lösungen zu finden.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Die Träger der Kinderbetreuungseinrichtungen, mit denen Unternehmen zur Schaffung der neuen Betreuungsplätze kooperieren oder • die Betriebe selbst, wenn sie Träger der Kinderbetreuungseinrichtung sind. 	Gefördert werden

Voraussetzungen	<p>Die Unternehmen entscheiden selbst, mit welchem Träger sie zusammen arbeiten wollen. In Frage kommen ebenso öffentliche wie gemeinnützige oder privat-gewerbliche freie Träger.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine Betreuungsgruppe umfasst mindestens sechs Betreuungsplätze. • Es werden nur Plätze für die Mitarbeiterkinder gefördert, die bei Beginn der Förderung das 3. Lebensjahr noch nicht vollendet haben. Vollenden die Kinder während der Förderung das 3. Lebensjahr, können sie bis zum Ende der Förderung jedoch weiter die geförderten Betreuungsplätze belegen. • Die Kofinanzierung der geförderten Betreuungsplätze erfolgt durch mindestens ein beteiligtes Unternehmen und Elternbeiträge. • Die Betriebskosten der neuen Betreuungsplätze werden nicht gleichzeitig durch andere öffentl. Mittel gefördert. • Die für den Betrieb der Betreuungseinrichtung notwendigen Voraussetzungen und Genehmigungen (§ 45 SGB VIII) liegen vor. • Anträge müssen so rechtzeitig gestellt werden, dass mit der Förderung spätestens zum 1. Januar 2010 begonnen werden kann.
Art und Höhe der Förderung	<p>Die Servicestelle Betriebliche Kinderbetreuung erlässt bei Vorliegen der Zuwendungsvoraussetzungen in der Reihenfolge der Antragseingänge und im Rahmen der verfügbaren ESF-Mittel einen Zuwendungsbescheid. Der Träger erhält einen Zuschuss von 50 % der zuwendungsfähigen Betriebskosten bis max. 6.000 EUR pro Platz und Jahr.</p> <p>Die Förderung wird bis zu zwei Jahre lang gezahlt.</p> <p>Das Antragsformular wird online ausgefüllt und als unterschriebener Ausdruck mit den folgenden beizufügenden Anlagen per Post an die Servicestelle versendet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Betriebserlaubnis für die Betreuungseinrichtung • die Absichtserklärung der/des Unternehmen/s zur Kofinanzierung der geförderten Betreuungsplätze • ein Finanzierungsplan • für den Antragsteller ein Auszug aus dem Handels-/Vereinsregister bzw. ein vergleichbarer Nachweis.
Informationen und Kontakt	<p>Kostenlose Servicestelle Betriebliche Kinderbetreuung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: 08 00 - 00 00 9 45, per Kontakt-Formular: www.erfolgsfaktorfamilie.de/netzwerk oder per E-Mail: kinderbetreuung@erfolgsfaktor-familie.de</p> <p>Weitere Informationen unter: www.erfolgsfaktor-familie.de.</p>

FÖRDERUNG DES AUDITS „BERUF UND FAMILIE“

Gefördert werden	<p>Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg fördert mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds und aus Landesmitteln die Durchführung des audit berufundfamilie in kleinen und mittleren Unternehmen.</p>
Voraussetzungen	<p>Kleine und mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg.</p>
Art und Höhe der Förderung	<p>Die Auditierungskosten werden mit 50 % bezuschusst.</p> <p>Die Kosten gestalten sich nach Unternehmensgröße:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit 15 bis 25 Beschäftigten: 2625 EUR • Unternehmen mit 26 bis 100 Beschäftigten: 4375 EUR • Unternehmen mit 101 bis 250 Beschäftigten: 5125 EUR <p>Die Förderung wird bis Sommer 2011 gewährt.</p> <p>Eine Beantragung ist jederzeit möglich über die berufundfamilie gGmbH.</p>
Informationen und Kontakt	<p>berufundfamilie gGmbH, Feldbergstr. 21, 60323 Frankfurt, 0 69 - 30 03 88-13, www.beruf-und-familie.de</p>

TEILZEITAUSSCHULUNG FÜR JUNGE MÜTTER	
<p>Im Rahmen des Projektes „Entwicklung von Bildungspotentialen junger Mütter“ berät und betreut der Förderband e.V. Mannheim junge Mütter im Alter zwischen 15 und 25 Jahren, die ihre schulische oder berufliche Ausbildung aufgrund der Schwangerschaft abbrechen oder unterbrechen müssen.</p> <p>Das Beratungsangebot gilt landesweit, die weiteren Unterstützungsleistungen sind auf Mannheim und die Metropolregion beschränkt.</p>	
<p>Das Projekt richtet sich an Mütter ohne Ausbildungsabschluss, die aufgrund der Erziehungstätigkeit und der daraus resultierenden zeitlichen Beanspruchung keine reguläre Vollzeitausbildung absolvieren können.</p>	Gefördert werden
<p>Voraussetzung ist, dass die allgemeine Schulpflicht der Mutter erfüllt ist und ausreichende Deutschkenntnisse vorhanden sind.</p> <p>In Gesprächen und einem Einsteigerseminar wird festgestellt, ob die Interessentin die Voraussetzungen für eine Ausbildung mitbringt und den Erfordernissen gewachsen ist.</p> <p>Der Ausbildungsvertrag wird mit der Auszubildenden und dem Betrieb abgeschlossen.</p>	Voraussetzungen
<p>Den Betrieben bietet der Förderband e.V.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auswahl geeigneter Teilnehmerinnen • Ansprechpartner für die Ausbildungsverantwortlichen • Unterstützung der Auszubildenden während der Ausbildung durch sozialpädagogische Begleitung und Stützunterricht • bei Bedarf Ermittlung von finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten • „Servicepaket“ für Betriebe mit Vertragsvorbereitung, Schulanmeldung, Klärung mit den Kammern etc. <p>Die Finanzierung erfolgt regulär über die Ausbildungsvergütung anteilig entsprechend der Beschäftigungszeit im Ausbildungsverhältnis (25–30 Std.).</p> <p>Reicht die Finanzierung im Einzelfall nicht aus, unterstützt der Träger die junge Frau bei der Beantragung ergänzender notwendiger Mittel (z. B. Berufsausbildungsbeihilfe).</p>	Art und Höhe der Förderung
<p>Förderband e.V. Mannheim, 06 21 - 1 66 61-0 , info@foerderband-ma.de, www.foerderband-ma.de</p>	Informationen und Kontakt
BERATUNGS- UND COACHINGPROJEKT FAMILY NET	
<p>Das Programm familyNET unterstützt Unternehmen bei der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es handelt sich um ein Angebot von Südwestmetall, das durch das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert wird.</p>	
<p>Zielgruppe sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in 9 Regionen in Baden-Württemberg aus allen Branchen. Adressat für dieses Projekt sind die Personalverantwortlichen und /oder Geschäftsführer sowie das mittlere Management.</p>	Gefördert werden
<p>Sitz des Unternehmens in Baden-Württemberg.</p>	Voraussetzungen
<p>Über den Projektträger BBQ können sich alle Unternehmen in Baden-Württemberg aus allen Branchen rund um das Thema „Vereinbarkeit von Familie“ und „Beruf und Chancengleichheit“ einzelbetrieblich beraten und coachen lassen.</p> <p>Darüber hinaus werden runde Tische und Netzwerke aufgebaut.</p> <p>Durch die Förderung kann eine kostenlose Einstiegsberatung angeboten werden, danach erfolgt eine kostenpflichtige Vertiefungsberatung.</p> <p>Das Projekt läuft bis zum 31.8.2011.</p>	Art und Höhe der Förderung
<p>BBQ, Schützenstraße 7, 73033 Göppingen, www.bbq-online.de Ansprechpartnerin: Karin Valerio Nagel, 0 71 61 - 6 58 61 40, 0 71 61 - 6 58 61 50, knagel@bbq-online.de</p>	Informationen und Kontakt

7 Menschen mit Migrationshintergrund einstellen

7.1 Ein Blick in die Unternehmenspraxis

Die Resopal GmbH aus Groß-Umstadt (560 Beschäftigte) ist ein Hersteller dekorativer Schichtstoffe und war Ende der 90er Jahre wirtschaftlich angeschlagen. Die neue Geschäftsleitung setzte besonders auf Mitarbeiterorientierung. Zentraler Leitsatz bei Resopal ist seitdem: „Wir als Unternehmen übernehmen Verantwortung für die Mitarbeiter, ihre Familien und die Zukunft ihrer Kinder.“

Rund 40 % der Belegschaft von Resopal sind Menschen mit Migrationshintergrund aus 16 verschiedenen Nationen. Abgesehen von einem stärkeren Ausschöpfen des Erwerbstätigenpotenzials lohnt sich die gezielte Rekrutierung von Menschen mit Migrationshintergrund für Resopal vor allem zur Betreuung der Auslandsmärkte. „Geschäfte laufen zwischen Menschen. Und die laufen besser, wenn man ihre Mentalität versteht.“, betont Geschäftsführer Donald Schaefer den besonderen Vorteil seiner interkulturellen Belegschaft.

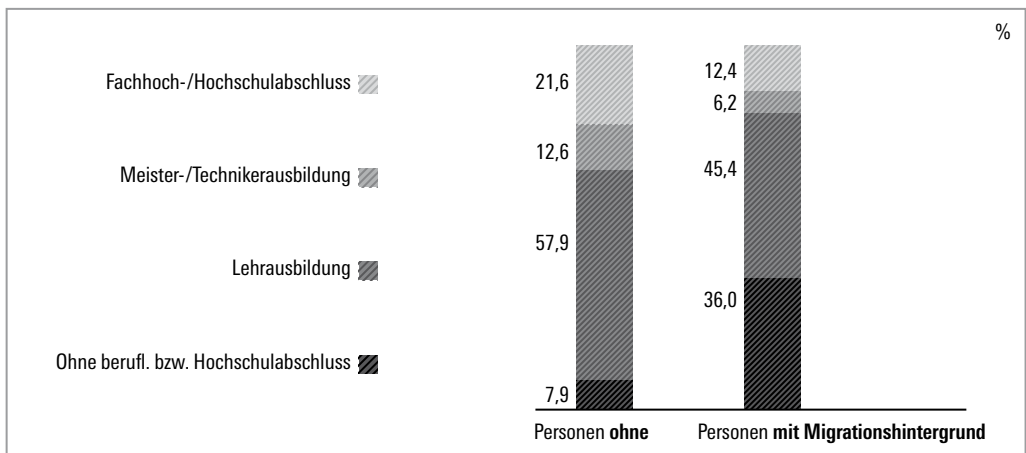
Das Unternehmen machte die Erfahrung, dass teure Integrationsmaßnahmen überflüssig sind, wenn die sprachlichen Voraussetzungen geschaffen werden, allen Beschäftigten gleiche Chancen eingeräumt werden und die Bereitschaft vorhanden ist, Verantwortung an die Beschäftigten zu delegieren. Resopal bietet lediglich zweimal pro Woche Sprachkurse unter externer Betreuung in den beiden offiziellen Sprachen des Unternehmens an: Deutsch und Englisch. Außerdem wird dafür gesorgt, dass die Beschäftigten unabhängig von ihrem kulturellen Hintergrund eingesetzt und bewertet werden. So sind auch 40 % der Führungspositionen mit Migrantinnen und Migranten besetzt.

Der Erfolg dieser Unternehmensphilosophie ist groß: Die Exportrate konnte von 18 auf über 40 % gesteigert werden. Seit der Übernahme schreibt das Unternehmen schwarze Zahlen in zweistelliger Millionenhöhe. Die Fluktuation tendiert gegen Null und der Krankenstand ging von 13,5 auf 4 % zurück. Trotz der ländlichen Lage bereitet die Rekrutierung neuer Beschäftigter keine Probleme. Dabei setzt das Unternehmen auf Empfehlungen und die Mundpropaganda ihrer Beschäftigten.

Zählt man zu den zugewanderten und in Deutschland geborenen Ausländern auch Personen mit deutscher Staatsangehörigkeit, z. B. Spätaussiedler, eingebürgerte Personen und deren Kinder hinzu, ist jeder *vierte Baden-Württemberger ein Migrant*. **Allgemeines**

Ihr Qualifikationsniveau unterscheidet sich zwar vom Durchschnitt der Erwerbspersonen (s. Tabelle nächste Seite). Dennoch sind Menschen mit Migrationshintergrund eine wichtige Zielgruppe bei der Erschließung neuer Erwerbstätigengruppen.

BEVÖLKERUNG IM ALTER VON 30 BIS 35 JAHREN IN BADEN-WÜRTTEMBERG 2005



Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2007):
Entwicklungen und Strukturen des Arbeitsmarktes in Baden-Württemberg, S.56

Kulturelle Vielfalt in der Globalisierung

Die Kompetenzen, die Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund mitbringen, können in einer globalisierten Welt für viele Unternehmen einen Gewinn darstellen. Mit einer vielfältigeren Belegschaft kann ein Zugewinn an *Leistungs- und Innovationsfähigkeit* einhergehen.

Mittlerweile haben die meisten Unternehmen jeder Größenordnung *Geschäftsbeziehungen ins Ausland* – sei es als Kunde, als Zulieferer, als Produzent oder als Vertriebspartner. Interkulturelle Kompetenzen wie etwa Grundkenntnisse anderer Kulturen, Einfühlungsvermögen oder die Fähigkeit, Menschen anderer Kulturkreise vorurteilsfrei zu begegnen, gewinnen damit besonders in folgenden Bereichen an Bedeutung:

- Vertrieb, Marketing, Service und Produktentwicklung
- Angebote von Dienstleistungen im Ausland
- technische Dokumentationen und Entwicklung von Anwendungssoftware
- Führungsaufgaben in interkulturellen Belegschaften

In Deutschland lebende Migrantinnen und Migranten bringen sowohl *Kenntnisse der deutschen Kultur* als auch *ihrer Heimatkultur und -sprache* mit, wovon viele Unternehmen im Geschäftsalltag profitieren können.

Das Unternehmen Chip One Exchange GmbH & Co. KG mit Firmensitz in Neu-Isenburg bei Frankfurt am Main ist ein international tätig, unabhängiger Distributor für elektronische Bauelemente. Mit seiner 65 Personen umfassenden Belegschaft ist das Unternehmen kulturell sehr stark gemischt, was sich u.a. in über 30 gesprochenen Sprachen widerspiegelt. Das Unternehmen ist davon überzeugt, dass gerade diese vielseitige Belegschaft den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst.

Für den direkten Vertrieb werden, abhängig vom jeweiligen internationalen Markt, gezielt Personen mit entsprechendem Migrationshintergrund gesucht und eingestellt. Gerade für Regionen außerhalb Europas wie dem asiatischen Raum oder Lateinamerika sind sowohl fundierte sprachliche als auch kulturelle Kenntnisse entscheidend.

Um Personen mit dem jeweils gesuchten kulturellen Hintergrund zu finden, setzt Chip One Exchange zum einen auf die herkömmlichen Maßnahmen der Personalpolitik wie Stellenanzeigen als auch auf entsprechende Internetportale oder den direkten Kontakt zur Arbeitsagentur. Weiterhin werden die persönlichen Netzwerke der Beschäftigten genutzt. Auch das Sponsoring von Institutionen mit interkulturellem Bezug ist wichtig.

Folgende Maßnahmen fördern das von gegenseitigem Respekt getragene gute Verhältnis im Unternehmen:

- Jährliches gemeinsames Beisammensein, welches mit den unterschiedlichsten Speisen aus den Herkunftsländern der Beschäftigte kulturell erweitert wird.
- Es werden Themenabende zu bestimmten Kulturkreisen veranstaltet, wie z. B. ein italienischer oder persischer Abend.
- Im Unternehmen selbst werden zwei offizielle Sprachen (englisch und deutsch) gesprochen.
- Außer den kulturellen Gesichtspunkten werden u.a. auch sportliche gefördert, wie z. B. die Teilnahme an Fußballturnieren.

Letztendlich spricht der Erfolg des Unternehmens für sich selbst: Aus drei Personen, welche das Unternehmen im Jahre 2001 gemeinsam gegründet haben, sind mittlerweile über 120 Beschäftigte an weltweit vier Standorten geworden.

Menschen mit Migrationshintergrund bilden eine sehr heterogene Gruppe. So ist es ein Unterschied, ob jemand schon viele Jahre in Deutschland lebt, ob jemand der zweiten oder dritten Zuwanderergeneration angehört, oder ob er/sie gerade hier angekommen ist.

Migrant ist nicht gleich Migrant

Auch die *Herkunft* ist von hoher Bedeutung, etwa für die Frage, welche schulische Vorbildung jemand mitbringt oder für sein soziales Verhalten im Allgemeinen. Ein Beschäftigter aus dem asiatischen Kulturkreis geht beispielsweise anders mit Konflikten um als sein deutscher Kollege.

Gerade bei *ausländischen Bildungsabschlüssen* ist es manchmal schwierig zu beurteilen, welche Qualifikationen sich dahinter verbergen. Bei vielen Kammern können informelle Gutachten angefragt werden. Anhand der Dauer, des Niveaus und den Inhalten der Ausbildung sowie der Berufserfahrung wird der Abschluss einem vergleichbaren deutschen Berufsabschluss zugeordnet.

Ausländische Bildungsabschlüsse

Auskünfte zu *ausländischen Hochschulzugangsberechtigungen* und anderen Bildungsabschlüssen erteilt auch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst in Baden-Württemberg:
Telefon: 07 11 - 279-3152

Das Netzwerk „*Integration durch Qualifizierung*“ arbeitet deutschlandweit an der beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten. Informationen zur interkulturellen Öffnung von Unternehmen und zu interkultureller Personalentwicklung unter:

www.intqua.de

7.2 Personalbeschaffung: Beschäftigung mit anderen Kulturen

Wegen der Vielfalt der Zielgruppe sind differenzierte Zugangswege gefragt. Die Marketinginstrumente unterscheiden sich zum Teil grundlegend je nachdem, welche Menschen mit welchen kulturellen und sprachlichen Fähigkeiten für das Unternehmen gewonnen werden sollen.

**Wertschätzung
kultureller Vielfalt**

Die ausdrückliche Betonung der Bereitschaft „Wir stellen Menschen mit Migrationshintergrund ein“ ist ein erster Schritt in die richtige Richtung. Es sollte glaubwürdig kommuniziert werden, dass kulturelle Vielfalt im Unternehmen geschätzt wird. Hinweise auf eine kulturell vielfältige Belegschaft oder die Arbeit in einem internationalen Team sind ebenfalls hilfreich. Als „Arbeitgeberlabel“, das verdeutlicht, dass alle Menschen unabhängig von ihrem kulturellen Hintergrund im Unternehmen willkommen sind, setzt sich zunehmend die *Charta der Vielfalt* durch. Mit dem Unterschreiben dieser Charta bekennt sich ein Unternehmen dazu, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist.

www.charta-der-vielfalt.de

Zugangswege

Häufig werden Menschen mit ganz *bestimmten Sprachkenntnissen* oder spezifischem *Wissen über eine bestimmte Kultur* gesucht. Sinnvoll ist es dann, die Stellenanzeige in der Landessprache zu verfassen. Hier ist zu beachten, dass sich die deutschen Texte nicht einfach in eine andere Sprache übersetzen lassen. Um den passenden Sprachstil zu finden, sollten Menschen mit guten Sprach- und Kulturkenntnissen einbezogen werden. Je passender eine solche Stellenanzeige ist, desto besser gelingt die zielgruppenspezifische Ansprache.

Mögliche Zugangswege:

- Die Arbeitsagentur einschalten. Ist noch kein persönlicher Gesprächspartner bekannt, führt der schnellste Weg über die kostenpflichtige *Hotline des Arbeitgeberservices* (0 18 01 - 66 44 66).
- www.fachkraefte-interkulturell.de – Dieses Online-Stellenportal hilft gezielt bei der Suche nach Fachkräften mit bestimmten Auslandserfahrungen, Sprachkenntnissen oder interkulturellen Kompetenzen.
- Viele *Kommunen* haben Stellen, die sich um die Belange von Ausländern, Migranten und deren Integration kümmern. Interkulturelle Büros, Ausländer- oder Integrationsbeauftragte können bei der Suche nach dem passenden Bewerber oder der passenden Bewerberin behilflich sein.
- Darüber hinaus gibt es für jede in Deutschland lebende Ethnie *Vereine, Repräsentanten und Selbsthilfeorganisationen*, die bei der Suche nach geeignetem Personal genutzt werden können.
- Auch verschiedene *Tages- und Wochenzeitungen, Zeitschriften und Radiosender* wenden sich gezielt an Angehörige eines bestimmten Kulturkreises. Eine Stellenanzeige in diesen Medien ist besonders authentisch und erreicht viele potenzielle Bewerberinnen und Bewerber abseits einer hohen Arbeitgeberkonkurrenz.
- Die *Ausbildung* von Menschen mit Migrationshintergrund ist für ein Unternehmen ein guter Weg, um seinen Fachkräftenachwuchs langfristig zu sichern.

7.3 Personalbindung: Kulturelle Vielfalt lohnt sich

Ob kulturelle Vielfalt zu mehr Kreativität und Innovation führt, ist in erster Linie eine Frage der *Unternehmenskultur*. Grundvoraussetzung ist, dass alle Beschäftigten akzeptiert und geschätzt werden. Wertschätzung bedeutet in erster Linie, Unterschiede zuzulassen und zurückhaltend mit Wertungen umzugehen

Die ARAMARK Holdings GmbH & Co. KG aus Neu-Isenburg (ca. 6.000 Mitarbeiter) ist ein erfolgreiches Unternehmen der Gastronomiebranche. Der Caterer ist in der Gemeinschaftsverpflegung von Unternehmen und anderen Organisationen sowie in der Bewirtung von Stadien tätig.

Durch die kulturell vielfältige Belegschaft mit etwa 100 verschiedenen Nationalitäten können die Wünsche der verschiedenartigen Kunden, Gäste und Lieferanten befriedigt werden. Um die Chance dieser Vielfalt zu nutzen und die Zusammenarbeit produktiv und wertschätzend zu gestalten, entschloss sich das Unternehmen, ein systematisches Diversity-Management einzuführen. Es zielt darauf ab, die Verschiedenheit der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Herkunft zu beachten, ihre spezifischen Bedürfnisse im Rahmen des Personalmanagements zu integrieren und ihre besonderen Stärken zum Vorteil des Unternehmens zu nutzen:

- Aramark-Bekanntnis zur Vielfalt und Charta der Vielfalt: Am Anfang der Umsetzung der Diversity-Strategie in die Praxis stand ein Bekenntnis zur Vielfalt. Die Vereinbarung wurde von der Geschäftsführung öffentlich unterschrieben. Es folgten die Unterschriften der Führungskräfte und Beschäftigten.
- Kommunikation: Im Intranet wurde ein Bereich „Diversity“ aufgebaut. Hier sind umfassende Informationen zur Diversity-Strategie und ihrer praktischen Umsetzung, News zum Thema Diversity sowie zu gesetzlichen und unternehmenskulturellen Hintergründen und ein Diskussionsforum zu finden. Zudem werden Beschäftigte und Lieferanten über einen Info-Stand auf der firmeninternen Messe Aramark-Expo und im Aramark-Kunden- und Mitarbeitermagazin „culinaro“ umfassend informiert.
- Sensibilisierung: Um alle Beschäftigten für das Thema zu sensibilisieren und einzubinden, wurde ein Programm mit acht Trainingseinheiten entwickelt. Durch Workshops und Informationsveranstaltungen werden alle Führungskräfte und die gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Umsetzung der Diversity-Strategie im jeweiligen Arbeitsbereich befähigt und im Hinblick auf die arbeitsrechtlichen Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) informiert und trainiert. Die Inhalte sind der jeweiligen Zielgruppe angepasst. Während gewerbliche Beschäftigte etwa über die Grundsätze der Diversity-Strategie informiert werden, werden Beschäftigte aus dem Personalbereich besonders im Management kultureller Vielfalt und den arbeitsrechtlichen Konsequenzen des AGG geschult. Führungskräfte erhalten neben den grundsätzlichen Informationen z. B. auch Schulungen für die Führungspraxis.
- Strukturen: Die im Personalmanagement üblichen Prozesse und Instrumente wurden in allen Details auf Chancengleichheit und Diskriminierungen hin überprüft, beispielsweise: Einstellungsprozess, Auswahl und Förderung von Beschäftigten und Führungskräften, Formulierungen in Stellenausschreibungen oder bestehende Arbeits- und Tarifverträge.

Insgesamt konnten so die Voraussetzungen für einen diskriminierungsfreien, wertschätzenden und produktiven Umgang mit kultureller Vielfalt geschaffen werden. In verschiedenen Bereichen konnten in der Folge auch der Umsatz deutlich gesteigert und neue Kunden hinzugewonnen werden.

7.3.1 Verankerung kultureller Wertschätzung

Führungskräfte haben einen großen Einfluss auf die Verankerung von kultureller Wertschätzung im Unternehmen. Sie sind die Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie und Belegschaft und haben eine wichtige *Vorbildfunktion*. Sie können durch aktive Kommunikation, Workshops und interkulturelle Trainings für dieses Thema sensibilisiert werden. Auch für die Führung interkultureller Teams und Belegschaften können sich veränderte Anforderungen ergeben, die meist besonders vermittelt werden müssen.

Die Rolle der Führungskräfte

Die Kommunikation im Betrieb kann durch die Einbindung und Sensibilisierung der Beschäftigten unterstützt werden. Beispiele für Maßnahmen:

Einbindung der Beschäftigten

- *Mitarbeiterbefragung* zum Umgang mit kultureller Vielfalt und zur Akzeptanz geplanter Maßnahmen,
- *Mitarbeiter-Workshops*, in denen Vorschläge zu Maßnahmen erarbeitet werden,
- Präsentationen und *Berichte von Migrantinnen und Migranten* zu ihrer Heimatkultur.

Die Festo AG & Co. KG mit Stammsitz in Esslingen am Neckar ist ein weltweit führender Anbieter von Automatisierungstechnik und Weltmarktführer in der industriellen Aus- und Weiterbildung. Deutschlandweit hat Festo etwa 6.200 Beschäftigte aus über 40 Nationen, international sind es etwa 12.800 Beschäftigte in 56 Landesgesellschaften.

Mehrere Entwicklungen haben dazu geführt, dass kulturelle Vielfalt und der richtige Umgang mit Menschen aus anderen Kulturkreisen bei Festo zunehmend wichtiger werden:

- Eine kundenorientierte Produktion bringt eine enge Kooperation mit Kunden aus dem In- und Ausland mit sich.
- Die Interaktion zwischen Beschäftigten im In- und Ausland nimmt zu.
- Globale Prozesse in Forschung und Entwicklung, Produktion und Logistik erfordern die Zusammenarbeit vor Ort und damit verstärkte Reisetätigkeiten.

Um die Beschäftigten so gut wie möglich auf diese neuen Herausforderungen vorzubereiten, hat Festo verschiedene Maßnahmen zur Sensibilisierung für fremde Kulturkreise eingeleitet. Beispielsweise informieren Beschäftigte, die bei Festo in Deutschland arbeiten, aber ursprünglich aus einem anderen Kulturkreis stammen, im Rahmen des Familientags am Standort Esslingen über ihr Heimatland. Die Präsentationen werden durch Informationen über landestypische Industrien angereichert, in denen Produkte von Festo zum Einsatz kommen. Damit wurden viele Beschäftigte auf allen Qualifikationsebenen außerhalb des rein dienstlichen Kontextes angesprochen. Die positive Resonanz wurde zum Anlass genommen, eine Informationsreihe zum Thema „Sensibilisierung für andere Kulturen“ zu starten.

7.3.2 Bedeutung von Strukturen und Kommunikation

Kulturelle Wertschätzung kann im Unternehmen nur dann nachhaltig verankert werden, wenn sie sich als Grundhaltung in seinen Strukturen und Kommunikationsprozessen niederschlägt:

- *Personalbeschaffung*
Es sollte grundsätzlich auf Forderungen nach einer bestimmten Staatsangehörigkeit verzichtet werden. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten nur auf der Grundlage arbeitsbezogener Kriterien ausgewählt werden. Ein bestimmter kultureller Hintergrund sollte nur dann maßgeblich sein, wenn die entsprechende kulturelle Kompetenz für den Tätigkeitsbereich wichtig ist, etwa bei der Betreuung eines bestimmten Auslandsmarktes.
- *Aufstiegschancen, Führungspositionen und Beurteilungssysteme*
Die Karrierechancen sollten unabhängig vom kulturellen Hintergrund verteilt und Führungspositionen auch mit Menschen anderer Kulturkreise besetzt werden. Hierfür sind Beurteilungssysteme besser geeignet, die ausschließlich objektiv messbare Kriterien zugrunde legen, z. B. die Zahlen der Geschäftsabschlüsse oder die Zahl und Qualität der montierten Teile. Weiche Beurteilungskriterien wie Durchsetzungsfähigkeit oder Kooperationsfähigkeit lassen mehr Raum für bewusste oder unbewusste Diskriminierungen.
- *Räumlichkeiten und Arbeitsabläufe*
Es sollte darauf verzichtet werden, Menschen einer bestimmten Herkunft bei der Arbeitsorganisation in Gruppen zusammenzufassen. Die kulturelle Durchmischung sollte vielmehr auch räumlich und arbeitsorganisatorisch zum Ausdruck kommen.

- *Entscheidungsprozesse und Kommunikationsstrukturen*

Auch hier sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von ihrer Herkunft eingebunden werden. Hat eine Arbeitsgruppe beispielsweise die Freiheit, gewisse Entscheidungen autonom zu treffen, ist darauf zu achten, dass alle Beschäftigten zu Wort kommen und ihre Meinung einbringen können.

- *Personal- und Organisationsentwicklung*

Der Zugang zu entsprechenden Maßnahmen sollte unabhängig von der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Kulturkreis verteilt werden. Zudem können hier Voraussetzungen für einen produktiven Umgang mit Vielfalt geschaffen werden.

Auch die kulturellen und religiösen Besonderheiten der beschäftigten Migrantinnen und Migranten sollten berücksichtigt werden:

- Korrekte Aussprache der Namen
- Beachtung der religiösen Feiertage
- Berücksichtigung von Gebetszeiten
- Kantinenangebote entsprechend der verschiedenen Ernährungsgewohnheiten

Aufmerksamkeit gegenüber Besonderheiten

7.4 Personalentwicklung: Mehr als nur Sprachkurse

Mit geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen können die interkulturellen Fähigkeiten der Migrantinnen und Migranten entfaltet und genutzt werden.

7.4.1 Grundlagen der Integration: Kultur- und Sprachtrainings

Es können Maßnahmen angebracht sein, die den Migrantinnen und Migranten einige Grundzüge der deutschen Kultur und Lebensweise vermitteln, z. B.:

- Darstellung grundlegender Regeln, Normen und Verhaltensweisen (z. B. Rolle des Individuums in der Gesellschaft oder Zeitverständnis)
- Darstellung der kulturellen Vielfalt in Deutschland
- Reflexion kultureller Missverständnisse

Vermittlung der deutschen Kultur

Die Gerhard Heiche GmbH Oberflächentechnik (180 Mitarbeiter am Standort) in Schwaigern ist ein international agierendes Galvanik-Unternehmen und beschäftigt zur Hälfte Menschen mit Migrationshintergrund.

Das Unternehmen sieht ein einheitliches sprachliches Niveau der Belegschaft als Grundlage für die komplexer werdenden Anforderungen in der täglichen Arbeit vor. Aus diesem Grund führte Heiche eine Maßnahme zur Vermittlung von Kulturtechniken für nicht deutschsprachige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch. Die Qualifizierungsmaßnahme beinhaltete Module zur Vermittlung von

- Deutschkenntnissen,
- anwendungsorientierten Kenntnissen in Mathematik und sonstigen Naturwissenschaften sowie
- Grundkenntnissen des deutschen Wirtschafts- und Sozialsystems.

In insgesamt zwölf Unterrichtseinheiten wurden 14 Beschäftigte in zwei Lehrstunden pro Woche geschult. Die Lehrstunden bestanden aus Theorieschulungen mit konkreten Beispielen aus der täglichen Arbeit.

Aus Sicht von Heiche war die Qualifizierungsmaßnahme erfolgreich, weil die Absolventinnen und Absolventen den komplexeren Anforderungen besser gerecht werden und für ein größeres Spektrum an Aufgaben eingesetzt werden können. Das Unternehmen kann nun mehr Aufträge bewältigen.

Sprach- vermittlung

Flache Hierarchien und die damit einhergehende Notwendigkeit, sich abzustimmen, sowie zunehmende Dokumentationspflichten erfordern, dass die Beschäftigten sich in Wort und Schrift verständigen können.

Die Paul Kauth KG (175 Mitarbeitende) aus Denkingen ist ein metallverarbeitendes Unternehmen. Der Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund beträgt knapp ein Viertel.

Um diese vorrangig in der Produktion tätigen Beschäftigten in die Lage zu versetzen, die hohen Qualitätsanforderungen im Automotive-Sektor zu verstehen und zu kommunizieren, startete das Unternehmen einen Deutschkurs. Die Teilnahme war freigestellt. In einigen Fällen führten die Vorgesetzten persönliche Gespräche. 17 weibliche Angestellte mit philippinischem, rumänischem und russischem Hintergrund konnten motiviert werden. Der Kurs fand alle 14 Tage in der Freizeit, Freitagabend oder Samstagvormittag, in den hauseigenen Schulungsräumen statt. Jeweils drei Stunden lehrte die externe Deutschlehrerin über einen Zeitraum von zwölf Monaten. Die Kosten betragen knapp 20.000 EUR. Acht Mitarbeiterinnen schlossen die Maßnahme erfolgreich ab und erhielten ein europaweit anerkanntes Sprachzertifikat. Sie konnten im Anschluss für komplexere Tätigkeiten eingesetzt werden. Zudem gaben sich alle Teilnehmerinnen offener und kommunikativer, und es entwickelte sich unter den Angestellten ein engeres Verhältnis.

Weiterbildung

Da Migrantinnen und Migranten wesentlich seltener an beruflicher Weiterbildung teilnehmen als deutsche Beschäftigte, ist meist eine *gezielte Ansprache* empfehlenswert.

Bei ITT Cannon in Weinstadt arbeiten in den Fertigungsbereichen überdurchschnittlich viele an- und ungelernete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Für diese Zielgruppe hat das Unternehmen eine Qualifizierungsinitiative gestartet, die deren Flexibilität für den internen und externen Arbeitsmarkt erhöht und ihre Beschäftigungschancen verbessert. Das Konzept wurde mittlerweile auch mit dem Innovationspreis Weiterbildung ausgezeichnet.

Anstatt mit unmittelbar berufsbezogenen, technischen oder sprachlichen Weiterbildungsangeboten zu beginnen, wurde als erste Maßnahme ein Thema gewählt, das den Beschäftigten auch im normalen Arbeitsalltag nützt: die Vermittlung von Grundwissen im Umgang mit Computern.

Mit dieser Idee ist es dem Unternehmen gelungen, besonders viele seiner ausländischen Fertigungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter für die geplanten Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren. Der PC-Grundlagenkurs war jedoch nicht das eigentliche Ziel der Qualifizierungsmaßnahme. Er diente vielmehr als Einstieg, mit dem es gelang, die vorhandenen Bedenken der Beschäftigten zu zerstreuen. Das Vorgehen hat sich für alle gelohnt: Die Beschäftigten konnten so erleben, dass Weiterbildung nicht schwer fallen muss und sogar Spaß machen kann. Im Laufe der Maßnahme haben sie außerdem gelernt, mehr Eigenverantwortung für ihre persönliche Weiterbildung zu übernehmen. ITT Cannon hat durch diese Erfahrungen erreicht, dass diese Zielgruppe künftig an weiteren Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen will und zugleich als Vorbild für die restliche Belegschaft dient.

7.4.2 Interkulturelle Personalentwicklung

Interkulturelle Trainings können das Verständnis untereinander in Teams mit Menschen verschiedener Nationalitäten verbessern. Solche Maßnahmen bieten sich insbesondere in folgenden Situationen an:

Interkulturelle Trainings

- bei Problemen in der Zusammenarbeit von Menschen mit deutschem und ausländischem Lebenshintergrund,
- in kulturell sehr heterogenen Belegschaften,
- bei umfangreichen Aktivitäten auf Auslands- oder inländischen Ethnomärkten,
- in neu gegründeten interkulturellen Teams.

7.5 Förderprogramme auf einen Blick

Hinweis: Zuständiger Leistungsträger für die Förderung und Integration von Menschen mit Migrationshintergrund ist das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF). Es können alle Personen mit Migrationshintergrund (Spätaussiedler und Ausländer, auch solche, die sich schon länger und dauerhaft im Bundesgebiet aufhalten, sog. Bestandsausländer) Förderungen erhalten. Dazu hat die Bundesagentur für Arbeit eine Broschüre herausgegeben: „SGB II Förderung von Migranten im Kontext der Einführung des SGB II und des Zuwanderungsgesetzes“. Sie ist abrufbar unter: www.arbeitsagentur.de

INTEGRATIONSKURS – SPRACH- UND ORIENTIERUNGSKURS	
Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) fördert Integrationskurse für Zuwanderer, die aus einem Sprach- und Orientierungskurs bestehen.	
<p>Wer genau am Integrationskurs teilnehmen darf bzw. wer dazu verpflichtet werden kann, regelt das Aufenthaltsgesetz in § 44 und § 44a.</p> <p>Es wird unterschieden zwischen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EU-Bürgern • Spätaussiedlern • deutschen Staatsangehörigen • Zuwanderern, die vor oder ab dem 1. Januar 2005 einen Aufenthaltstitel erhalten haben • langfristig aufenthaltsberechtigten Drittstaaten ausländern • langfristig geduldeten Ausländern. 	Gefördert werden
Am Anfang wird ein Einstufungstest durchgeführt, der über das weitere Vorgehen entscheidet.	Voraussetzungen
<p>Der Sprachkurs kann im Voll- oder Teilzeitmodus durchgeführt werden und dauert 600 Std. Für Personen, die noch nicht schreiben und lesen können oder keine Vorkenntnisse vorweisen, gibt es Sonderkurse.</p> <p>Der Orientierungskurs beinhaltet die Vermittlung von Grundwissen aus den Bereichen Rechtsordnung, Geschichte und Kultur und dauert 45 Std.</p> <p>Die Teilnehmer müssen sich in der Regel mit einem Beitrag von 1 EUR je Unterrichtsstunde an den Kosten für den Integrationskurs beteiligen (insgesamt 645 EUR). Den restlichen Betrag übernimmt rückwirkend die jeweilige Regionalstelle des BAMF.</p>	Art und Höhe der Förderung
Kontakt über die Regionalstelle des BAMF oder den Bürgerservice: 09 11 - 9 43 63 90	Informationen und Kontakt

AKADEMIKERPROGRAMM (AKP) DER OTTO BENECKE STIFTUNG E.V.	
	Das Akademikerprogramm (AKP) der Otto Benecke Stiftung e.V. bietet Migrantinnen und Migranten mit akademischem Abschluss Hilfen zum beruflichen Einstieg.
Gefördert werden	<ul style="list-style-type: none"> • Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedler • Kontingentflüchtlinge bzw. jüdische Zuwanderer • Asylberechtigte
Voraussetzungen	<p>Antragsteller/in</p> <ul style="list-style-type: none"> • ist älter als 30 und jünger als 50 Jahre und • hat bereits im Herkunftsland ein Hochschulstudium abgeschlossen. <p>Ihr/Sein berufsqualifizierender Abschluss wird hier jedoch</p> <ul style="list-style-type: none"> • nicht anerkannt • nur teilweise anerkannt • zwar voll anerkannt, ist aber nur mit Hilfe eines Ergänzungsstudiums oder -kurses verwertbar und die Förderung ist für eine angemessene berufliche Eingliederung notwendig. <p>Allen vom AKP angebotenen Bildungsmaßnahmen sind Auswahlverfahren vorgeschaltet.</p>
Art und Höhe der Förderung	<p>Die Förderung bietet folgende Hilfen zum beruflichen Einstieg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beratung und berufliche Orientierung • Sprachkurse • Ergänzungsstudien • berufliche Anpassungskurse • Stipendien <p>Das Stipendium umfasst generell</p> <ul style="list-style-type: none"> • den Lebensunterhalt, • die Mietkosten in Form eines Zuschusses, • die Kosten für eine Krankenversicherung sowie • die Kosten für die tägliche Fahrt zur Ausbildungsstätte.
Informationen und Kontakt	<p>www.obs-ev.de > Akademikerprogramm</p> <p>Kontakt unter: Otto Benecke Stiftung e.V., Kennedyallee 105–107, 53175 Bonn, 02 28 - 8 16 30, akp@obs-ev.de</p>

8 Exkurs: Rechtliche Hinweise zur Beschäftigung von Ausländern

8.1 Ein Blick in die Unternehmenspraxis

Die Firma Bürkert Fluid Control Systems mit Sitz in Ingelfingen (in Deutschland etwa 1.200 Beschäftigte) entwickelt, produziert und vertreibt Ventile, Sensoren, Regler und komplette Regelsysteme. Um qualifizierte Ingenieure für die eigene Forschung und Entwicklung zu gewinnen, besucht das Unternehmen Recruiting-Messen im Ausland. Für die Auswahl der Messen spielen zwei Aspekte eine Rolle:

Zum einen konzentriert sich das Unternehmen auf besonders renommierte Veranstaltungen weltweit, um Beschäftigte unabhängig von ihrer Herkunft und ihrem aktuellen Lebensmittelpunkt zu gewinnen, damit diese neue Perspektiven und Sichtweisen ins Unternehmen einbringen können. So konnte über die European Career Fair am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston, einer der weltweit führenden Universitäten im Bereich technologischer Forschung und Lehre, bereits ein erster Ingenieur eingestellt werden. Da der neue Mitarbeiter einen Europäischen Hintergrund hat, gab es keine Schwierigkeiten mit der Aufenthalts- und Beschäftigungserlaubnis. Weitere interessierte Fachkräfte aus anderen Ländern nehmen derzeit an Vorstellungsgesprächen teil.

Zum anderen werden bewusst Messen ausgewählt, die in der Nähe von Auslandsniederlassungen stattfinden. So kann auf die Expertise und Unterstützung der Unternehmensvertreter in den jeweiligen Ländern zurückgegriffen werden. Häufig werden die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunächst in der Auslandsniederlassung beschäftigt und später in Deutschland eingesetzt. Derzeit sind zwei Messebesuche in Straßburg und Zürich geplant, wo Bürkert Niederlassungen hat. Aufgrund des positiven Verlaufs hat Bürkert internationale Recruiting-Messen mittlerweile in das Standard-Programm seines Personalmarketings aufgenommen.

8.2 Die häufigsten Fragen zur Beschäftigung von Ausländerinnen und Ausländern

8.2.1 Beschäftigung von Ausländern generell

WER HAT UNGEHINDERTEN ZUGANG ZUM DEUTSCHEN ARBEITSMARKT?

Die Angehörigen der Staaten, die die EU der 15 Mitgliedsstaaten gebildet haben: Belgien, Niederlande, Luxemburg, Österreich, Schweden, Finnland, Großbritannien, Spanien, Portugal, Italien, Griechenland, Irland, Frankreich, Dänemark sowie Zypern und Malta. Außerdem gilt dies für die EWR-Staaten Island, Liechtenstein und Norwegen.

HABEN AUCH SCHWEIZERISCHE STAATSANGEHÖRIGE ZUGANG ZUM DEUTSCHEN ARBEITSMARKT?

Schweizer Bürger sind nach dem „Freizügigkeitsabkommen EU-Schweiz“ EU-Staatsangehörigen gleichgestellt. Deshalb haben auch schweizerische Staatsangehörige ungehinderten Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt. Im Falle eines länger als drei Monate dauernden Aufenthaltes wird zwar eine Aufenthaltsgenehmigung benötigt, die aber formal erteilt wird.

WIE IST DER ARBEITSMARKTZUGANG FÜR STAATSANGEHÖRIGE DER NEUEN EU-MITGLIEDSSTAATEN GEREGELT?

Ab 1. Januar 2009 entfällt für Akademiker (Universitäts- oder Fachhochschulabschluss) aus den neuen EU-Staaten die *individuelle Vorrangprüfung* (s. nächste Frage) bei der Zuwanderung nach Deutschland. Diese Personen haben damit ungehinderten Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt, wenn die Beschäftigung nicht zu ungünstigeren Arbeitsbedingungen als für vergleichbare Deutsche erfolgt (Für unqualifizierte Beschäftigung s. unten).

WER KANN ALS AUSLÄNDER AUS EINEM SOG. DRITTSTAAT (ALSO NICHT-EU ODER SCHWEIZ) ZUM ARBEITEN NACH DEUTSCHLAND KOMMEN?*

Der deutsche Arbeitsmarkt wird ab 1. Januar 2009 für alle Akademiker (Universitäts- oder Fachhochschulabschluss) aus Drittstaaten weiter geöffnet, indem auf das Prüfkriterium „öffentliches Interesse“ verzichtet wird. Zur Vermeidung von nachteiligen Auswirkungen auf die Beschäftigungsmöglichkeiten inländischer Arbeitnehmer wird jedoch weiterhin geprüft, ob für die konkrete Beschäftigung keine bevorrechtigten inländischen Arbeitsuchenden zur Verfügung stehen (*individuelle Vorrangprüfung*) und der Ausländer nicht zu ungünstigeren Arbeitsbedingungen als vergleichbare deutsche Arbeitnehmer beschäftigt wird.

Bei Familienangehörigen der Akademiker wird auf die Vorrangprüfung verzichtet.

KANN AUCH JEMAND OHNE BESONDERE QUALIFIKATIONEN ZUM ARBEITEN NACH DEUTSCHLAND KOMMEN?

Grundsätzlich nein, es bleibt beim Anwerbestopp für Nicht- und nur gering Qualifizierte. In der Beschäftigungsverordnung ist geregelt, für welche speziellen Tätigkeiten und unter welchen Voraussetzungen eine Beschäftigung, die keine qualifizierte Berufsausbildung voraussetzt, ausnahmsweise erlaubt werden kann (z. B. Erntehelfer, Haushaltshilfen usw., die von der Bundesagentur für Arbeit vermittelt wurden).

WER GILT ALS „HOCH QUALIFIZIERT“?

Hoch qualifiziert können Wissenschaftler mit besonderen Fachkenntnissen, Lehrpersonen oder wissenschaftliche Mitarbeiter in herausgehobener Position sein. Wenn sie so wie andere Spezialisten und Angestellte mit besonderer Berufserfahrung ein Gehalt in einer bestimmten Höhe erhalten (2008: mind. 86.400 EUR, ab 1. Januar 2009 geplant: 64.800 EUR), kann auf die Arbeitsmarktprüfung verzichtet werden.

Für Hochqualifizierte (mit oder ohne Arbeitsmarktprüfung) ist von Anfang an die Gewährung eines Daueraufenthaltes vorgesehen, sie können sofort eine Niederlassungserlaubnis erhalten. Mit- oder nachziehende Familienangehörige sind zur Ausübung einer Erwerbstätigkeit berechtigt.

8.2.2 Genehmigungsverfahren bei ausländischen Beschäftigten aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten

AN WEN MUSS ICH MICH ALS ARBEITGEBER WENDEN, WENN ICH AKADEMIKER AUS DEN NEUEN EU-MITGLIEDSSTAATEN GEFUNDEN HABE UND SIE IN MEINER FIRMA EINSTELLEN WILL?

Zuständig für die Erteilung der Arbeitsgenehmigung-EU ist die Agentur für Arbeit, in deren Bezirk sich der Betriebssitz oder die Niederlassung des Arbeitgebers befindet. Ihre Arbeitsagentur finden Sie bei Eingabe Ihrer Postleitzahl unter www.arbeitsagentur.de. Für die Bearbeitung des Antrages ist u.a. ein konkretes Stellenangebot des Arbeitgebers erforderlich. Weiterhin sind die Qualifikationsnachweise des Antragstellers vorzulegen

WIE ERHALTEN AKADEMIKER AUS DEN NEUEN EU-MITGLIEDSSTAATEN EINE ARBEITSGENEHMIGUNG?

Der Arbeitgeber muss sich mit dem Arbeitsvertrag und den Unterlagen des Bewerbers (Nachweis der Qualifikation) an die örtliche Agentur für Arbeit wenden.

Der Arbeitnehmer erhält bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen (Lohn- und Arbeitsbedingungen, Qualifikation) zunächst eine auf maximal ein Jahr befristete Arbeitserlaubnis-EU nach § 284 Abs. 2 Drittes Buch Sozialgesetzbuch – SGB III. Wenn der Arbeitnehmer ein Jahr zum deutschen Arbeitsmarkt zugelassen war, erwirbt er den Anspruch auf Erteilung einer Arbeitsberechtigung-EU (§ 12a Abs. 1 Arbeitsgenehmigungsverordnung – ArGV). Die Arbeitsberechtigung-EU wird ohne regionale und zeitliche Beschränkungen erteilt und ermöglicht dem Inhaber die Arbeitsaufnahme bei jedem Arbeitgeber in der Bundesrepublik Deutschland.

WIE ERHALTEN FACHARBEITER AUS DEN NEUEN EU-MITGLIEDSSTAATEN EINE ARBEITSGENEHMIGUNG?

Der Arbeitgeber muss sich mit dem konkreten Stellenangebot bzw. dem Arbeitsvertrag und den Unterlagen des Bewerbers (Nachweis der Qualifikation) an die örtliche Agentur für Arbeit wenden. Im Rahmen einer positiven Entscheidung (= keine bevorrechtigten Inländer gefunden) erhält der Arbeitnehmer bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen (Lohn- und Arbeitsbedingungen, Qualifikation) zunächst eine auf maximal ein Jahr befristete Arbeitserlaubnis-EU nach § 284 Abs. 2 Drittes Buch Sozialgesetzbuch – SGB III. Wenn der Arbeitnehmer ein Jahr zum deutschen Arbeitsmarkt zugelassen war, erwirbt er den Anspruch auf Erteilung einer Arbeitsberechtigung-EU (§ 12a Abs. 1 Arbeitsgenehmigungsverordnung – ArGV). Die Arbeitsberechtigung-EU wird ohne regionale und zeitliche Beschränkungen erteilt und ermöglicht dem Inhaber die Arbeitsaufnahme bei jedem Arbeitgeber in der Bundesrepublik Deutschland.

MUSS ICH ALS ARBEITGEBER PERSÖNLICH BEI DER ARBEITSAGENTUR ERSCHEINEN ODER GEHT ES AUCH ONLINE ODER TELEFONISCH?

Die fälschungssicheren Anträge auf Arbeitsgenehmigung-EU können telefonisch oder per E-Mail bei der Arbeitsagentur angefordert werden. Jeder Antrag kann zusammen mit dem ausgefüllten Stellenangebot/Arbeitsvertrag, einer Kopie des Passes und den Nachweisen der Qualifikation zurückgesandt werden.

WIE LANGE DAUERT EIN SOLCHES VERFAHREN VON DER BEANTRAGUNG BIS ZUR GENEHMIGUNG?

Nach Eingang der Unterlagen wird sofort entschieden; d. h., bei persönlicher Abgabe wird die Arbeitserlaubnis-EU ausgefertigt und gleich ausgehändigt, ansonsten sollte je nach Postlauf und ein bis zwei Tagen Bearbeitungszeit die Entscheidung getroffen werden können. Sollte bei Facharbeitern eine Arbeitsmarktprüfung erforderlich werden, ist mit zwei bis fünf Wochen Prüfzeit (Erfahrungswert) zu rechnen.

MUSS ICH ALS ARBEITGEBER DER BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT WEITERHIN AUSKUNFT ÜBER ARBEITSENTGELT, ARBEITSZEITEN UND SONSTIGE ARBEITSBEDINGUNGEN ERTEILEN?

Ja. Diese Angaben sind für die Bundesagentur für Arbeit weiter erforderlich, um auch bei Akademikern prüfen zu können, ob die Arbeitsbedingungen der ausländischen Fachkräfte nicht ungünstiger sind als die vergleichbarer deutscher Beschäftigter. Sie werden von der Bundesagentur für Arbeit allerdings nicht mehr für die Prüfung benötigt, ob für die den ausländischen Akademikern angebotenen Beschäftigungen bevorrechtigte inländische Arbeitsuchende vermittelt werden können. Bei Facharbeitern ist dies weiterhin Grundlage für die Vorrangprüfung. Die Angaben werden auf dem Vordruck *Stellenangebot* gemacht oder können alternativ durch Vorlage des Arbeitsvertrages nachgewiesen werden.

WELCHE REGELN GELTEN FÜR DIE EINREISE UND DEN AUFENTHALT VON ARBEITNEHMERN AUS DEN NEUEN EU-MITGLIEDSSTAATEN?

Arbeitnehmer aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten können ohne Visum nach Deutschland einreisen. Sie benötigen keinen Aufenthaltstitel. Sie halten sich in Deutschland berechtigt auf, wenn sie durch einen Pass oder amtlichen Personalausweis die Staatsangehörigkeit eines EU-Staates nachweisen.

Die Ausländerbehörde stellt ihnen nach der Wohnsitznahme von Amts wegen eine Bescheinigung über das gemeinschaftliche Aufenthaltsrecht aus (§ 5 Freizügigkeitsgesetz-EU).

MUSS DER AUSLÄNDISCHE ARBEITNEHMER AUS EINEM NEUEN EU-MITGLIEDSSTAAT ZUSÄTZLICH ZUR AUSLÄNDER-BEHÖRDE?

Nein. Als One-Stop-Government-Service benötigt der ausländische Arbeitnehmer nur eine Arbeitserlaubnis-EU der Agentur für Arbeit.

WIE LANGE DARF ER DAMIT IN DEUTSCHLAND BLEIBEN?

Im Rahmen der Freizügigkeit für EU-Staatsangehörige gibt es keine zeitliche Befristung des Aufenthalts.

DÜRFEN DIE FAMILIENANGEHÖRIGEN MIT NACH DEUTSCHLAND KOMMEN UND EBENFALLS HIER ARBEITEN?

Für den Familiennachzug bzw. die gleichzeitige Einreise gibt es keine Einschränkungen. Die Beschäftigung von Familienangehörigen ist möglich. Die Genehmigung wird unter Berücksichtigung des Vorranges bevorrechtigter Inländer erteilt. Bei Familienangehörigen von Akademikern entfällt die Vorrangprüfung (nicht aber die Vergleichbarkeit der Lohn- und Arbeits-

bedingungen). Bei Vorliegen der Voraussetzungen von § 12a Arbeitsgenehmigungsverordnung kann eine Arbeitsberechtigung-EU erteilt werden.

8.2.3 Ausländische Studierende (auch aus sog. Drittstaaten)

WAS IST DIE SITUATION FÜR AUSLÄNDISCHE STUDIERENDE, DIE AN EINER DEUTSCHEN HOCHSCHULE IHR STUDIUM ABGESCHLOSSEN HABEN?

Sie dürfen nach dem erfolgreichen Abschluss ihres Studiums an einer deutschen Hochschule ohne die *individuelle Vorrangprüfung* in Deutschland im Anschluss an das Studium eine ihrer Ausbildung entsprechende Beschäftigung aufnehmen. Der Verzicht auf die *individuelle Vorrangprüfung* bedeutet, dass nicht mehr geprüft wird, ob Deutsche oder andere bevorrechtigte Ausländer für die angestrebte Beschäftigung vorrangig ermittelt werden können. Zur Vermeidung von Lohndumping wird allerdings auch künftig geprüft, dass die Ausländer mindestens entsprechend deutschen Arbeitskräften bezahlt werden.

WIE LANGE DÜRFEN SIE DANN BLEIBEN?

Die ausländischen Studierende, die nicht EU-Staatsangehörige sind, dürfen ein Jahr lang in Deutschland eine Stelle suchen. Sollten sie in dieser Zeit keine Beschäftigung finden, müssen sie das Land wieder verlassen. Wenn sie eine Beschäftigung finden, erhalten sie einen auf diese Beschäftigung eingeschränkten Aufenthaltstitel. Nach zwei Jahren Beschäftigung oder nach drei Jahren Aufenthalt kann die Arbeitsberechtigung ohne betriebliche Einschränkung erteilt werden. Absolventen deutscher Hochschulen aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten erhalten zunächst eine auf ein Jahr befristete Arbeitserlaubnis-EU. Nach einem Jahr der Zulassung zum deutschen Arbeitsmarkt erwerben sie einen Anspruch auf Erteilung einer Arbeitsberechtigung-EU. Diese Berechtigung wird ohne Beschränkungen erteilt. Da keine Aufenthaltsgenehmigung benötigt wird, stellt sich die Frage der Befristung nicht.

DIE PERSONEN WELCHER STAATEN GELTEN IN DIESEM FALL ALS „AUSLÄNDISCHE STUDIERENDE“?

Als ausländische Studierende gelten Studierende aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten (Estland, Lettland, Litauen, Polen, Slowakische Republik, Slowenien, Tschechische Republik, Ungarn, Rumänien, Bulgarien) sowie alle Ausländer aus Drittstaaten, die ihr Studium in Deutschland abschließen.

Studierende aus den EU-15-Staaten (Belgien, Niederlande, Luxemburg, Österreich, Schweden, Finnland, Großbritannien, Spanien, Portugal, Italien, Griechenland, Irland, Frankreich, Dänemark), der Schweiz sowie der EWR-Staaten Island, Liechtenstein und Norwegen zählen aufgrund des Gebotes zur Inländergleichbehandlung nicht als „ausländische Studierende“.

FÜR DIE AUSLÄNDISCHEN STUDIERENDE WELCHER HOCHSCHULEN GILT DIES?

Für die aller deutschen Hoch- und Fachhochschulen. Für Studienabschlüsse von EU-Bürgern, die in den neuen EU-Mitgliedsstaaten erreicht wurden, gilt ebenso, dass auf die Vorrangprüfung verzichtet wird, wenn die Tätigkeit dem akademischen Abschluss entspricht.

GILT DIESE REGELUNG FÜR AUSLÄNDISCHE ABSOLVENTEN ALLER FACHRICHTUNGEN?

Ja.

BEI ABSOLVENTEN DEUTSCHER AUSLANDSSCHULEN WIRD AB 1. JANUAR 2009 AUF DIE VORRANGPRÜFUNG VERZICHTET:

- zu jeder berufsqualifizierenden Ausbildung und der anschließenden Beschäftigung in Deutschland,
- bei Vorliegen eines akademischen Abschlusses zu jeder der Ausbildung entsprechenden Tätigkeit in Deutschland.

8.2.4 Leiharbeiter/Arbeitnehmerüberlassung

UNTER WELCHEN VORAUSSETZUNGEN KÖNNEN AUSLÄNDER ÜBERLASSEN WERDEN?

Die Grundvoraussetzungen sind, dass der deutsche Betrieb, der Arbeitskräfte verleihen will, die erforderliche Erlaubnis zur gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung besitzt. Mit dieser Verleih-erlaubnis können Arbeitnehmer aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten, die eine Arbeitsberechtigung-EU besitzen, überlassen werden.

Arbeitnehmer aus den sog. Drittstaaten, die einen Aufenthaltstitel besitzen, der Leiharbeit ausdrücklich erlaubt bzw. diese zumindest nicht ausschließt, dürfen ebenfalls überlassen werden.

WANN KANN FRÜHESTENS EINE ARBEITSBERECHTIGUNG-EU BZW. DER ERFORDERLICHE AUFENTHALTSTITEL ERTEILT WERDEN?

Arbeitnehmer aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten können nach *einem Jahr* Zulassung zum deutschen Arbeitsmarkt die Arbeitsberechtigung-EU erhalten.

Drittstaatsangehörige können *nach zwei Jahren* rechtmäßiger versicherungspflichtiger Beschäftigung oder *nach drei Jahren* ununterbrochenem erlaubtem Aufenthalt den zur Arbeitnehmerüberlassung erforderlichen Aufenthaltstitel erhalten.

Nach vier Jahren ununterbrochenem Aufenthalt können auch *geduldete Ausländer* (z. B. frühere Asylbewerber) eine Duldung, die die Arbeitnehmerüberlassung erlaubt, erhalten.

Weitere Informationen zur Arbeitnehmerüberlassung:

www.arbeitsagentur.de > Veröffentlichungen > Merkblätter > Leiharbeitnehmer

8.3 Personalmarketing

WEGE ZU FACHKRÄFTEN AUS DEM AUSLAND

EUROPEAN EMPLOYMENT SERVICE (EURES-NETZWERK)

Das EURES-Netzwerk ist ein Kooperationsnetz zwischen der Europäischen Kommission und den öffentlichen Arbeitsverwaltungen der EWR-Mitgliedsstaaten (EU plus Island, Liechtenstein, Norwegen) und anderen Partnerorganisationen.

Für Arbeitgeber interessant sind zwei Angebote des Netzwerks:

1. Im Europäischen Portal zur beruflichen Mobilität unter www.ec.europa.eu/eures kann man als Arbeitgeber in 31 europäischen Ländern nach geeignetem Personal suchen und sein Stellenangebot einstellen. Über 300.000 Lebensläufe potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereits online.
2. Das Netzwerk verfügt über mehr als 700 EURES-Berater, die zu praktischen, rechtlichen oder verwaltungstechnischen Fragen informieren und beraten sowie Bewerber vermitteln. Als Ansprechpartner dient auch die regionale Arbeitsagentur.

ZENTRALE AUSLANDS- UND FACHVERMITTLUNG DER AGENTUR FÜR ARBEIT (ZAV)

Die ZAV der Bundesagentur für Arbeit bietet vor allem Informations-, Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber: www.europaserviceba.de

Zum Angebot für Arbeitgeber gehören:

„Beratung“

- zur Gestaltung des Stellenangebots,
- zu gesetzlichen Bestimmungen, die für eine Arbeitsaufnahme in Deutschland zu beachten sind,
- über Integrationsprogramme für ausländische Arbeitnehmer (z. B. Sprachkurs, Schule).

„Akquisition von Bewerbern aus dem Ausland durch“

- Kontakte zu Hochschulen im Ausland,
- Teilnahme an Messen und Job-Börsen im europäischen Ausland,
- Veröffentlichung von Stellenangeboten in Datenbanken/Portalen im Ausland,
- Veröffentlichung von Stellenangeboten in Datenbanken/Portalen im Ausland,
- Informationsveranstaltungen für Arbeitnehmer im europäischen Ausland,
- Organisation von Recruiting-Events mit Partnern im Zielland.

Auch eine Vorauswahl eingehender Bewerbungen und die Weiterleitung an den Arbeitgeber nimmt die ZAV vor.

Die Kontaktadresse für Baden-Württemberg lautet:

Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) Stuttgart, Heilmannstraße 3–5, 70190 Stuttgart,
Telefon: 07 11- 9 20 32 80, E-Mail: zav-stuttgart-auslandsvermittlung@arbeitsagentur.de

DEUTSCHE AUSLANDSHANDELSKAMMERN (AHKS)

Viele Auslandschamkammern informieren über die Möglichkeiten vor Ort und sind bei der Suche nach qualifiziertem Personal behilflich. Diese Dienstleistungen sind meist kostenpflichtig. www.ahk.de

INTERNATIONALE INTERNET-JOBBÖRSEN

Bei der Suche nach Fachkräften aus dem Ausland können internationale Jobbörsen sehr hilfreich sein.

Eine Auswahl:

- www.worldwidejobs.de
- <http://international.monster.de>
- www.interpool-personal.de
- www.sciencejobs.com
- www.naturejobs.com

AUSLÄNDISCHE INTERNET-JOBBÖRSEN

Auch das Nutzen von länderspezifischen Internet-Jobportalen kann sehr sinnvoll sein. Eine Übersicht liefert: www.stellenboersen.de > Jobbörsen > Ausland

STELLENANZEIGEN IN AUSLÄNDISCHEN PRINTMEDIEN

Der Aufwand vom Finden geeigneter ausländischer Printmedien bis hin zum Schalten einer Stellenanzeige ist zwar hoch, aber dafür ist die direkte Ansprache potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten im jeweiligen Such-Land gewährleistet.

MESSEN UND JOBBÖRSEN IM AUSLAND

Einen umfassenden Einblick gewährt man potenziellen Beschäftigten im Rahmen sog. Recruiting-Events im Ausland. Die Präsentation von Unternehmen, Produkten und Leistungen ist für die anzusprechende Klientel der besondere Gewinn dieses Vorgehens.

UNTERNEHMENSSTANDORTE UND PARTNER IM AUSLAND

Gute Kontakte zu kooperierenden Unternehmen, Zulieferern oder Abnehmern im Ausland sowie eigene Auslandsniederlassungen eignen sich zur Rekrutierung von ausländischem Personal. Die dort vorhandenen Kontakte und das Wissen über den Zielmarkt können genutzt werden.

Im Fall von Auslandsniederlassungen können befristete Auslandseinsätze in Deutschland eine Basis für ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis sein.

PERSONALVERMITTLUNGSUNTERNEHMEN BZW. RECRUITING-AGENTUREN

Diese sind zumeist auf bestimmte Länder spezialisiert. Das Internet bietet einen guten Überblick über die Anbieter.

HOCHSCHULEN UND STUDIERENDEVEREINIGUNGEN IM AUSLAND

Durch den Kontakt zu ausländischen Hochschulen können frühzeitig auch qualifizierte Nachwuchskräfte im Ausland angesprochen werden. Einige ausländische Universitäten haben Deutschlandzentren oder pflegen Partnerschaften zu deutschen Hochschulen, die weiterhelfen können.

Auch ausländische Studierendenvereinigungen sollten in den Fokus genommen werden.

DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST (DAAD)

Der DAAD ist die weltweit größte Organisation für die internationale Zusammenarbeit von Universitäten und Hochschulen. Er fördert die internationalen Beziehungen deutscher Hochschulen mit dem Ausland durch den Austausch von Studierenden und Wissenschaftlern sowie durch internationale Programme und Projekte.

Der DAAD unterhält ein weltweites Netzwerk von Büros, Dozenten und Alumnivereinigungen. Mit einer Partnerschaft (regelmäßig an die Vergabe von Stipendien gebunden) ist es möglich, Nachwuchskräfte aus dem In- und Ausland zu gewinnen.

HOCHSCHULEN AUS DEUTSCHLAND MIT INTERNATIONALER AUSRICHTUNG

Zahlreiche deutsche Hochschulen pflegen enge Kontakte zu Hochschulen im Ausland. Teilweise werden sogar binationale Studiengänge angeboten. Für die Rekrutierung angehender Fachkräfte aus dem Ausland ist dieser Ansatz vielversprechend.

AUSLÄNDERREFERATE DEUTSCHER HOCHSCHULEN

An vielen Hochschulen gibt es Ausländerreferate. Häufig von studentischer Seite organisiert, kümmert man sich hier um die Belange ausländischer Studierender. Teilweise gehört eine Job- und Praktikervermittlung zum Angebot dieser Referate.

9 Junge Akademiker anwerben und binden

9.1 Ein Blick in die Unternehmenspraxis

Die CEMA AG Mannheim (ca. 70 Beschäftigte am Standort) ist ein in Deutschland führender mittelständischer IT-Dienstleister für Netzwerklösungen und Informationstechnologie. Für ein wachsendes Unternehmen in dieser Branche ist es schwierig, genügend qualifizierte Beschäftigte zu finden. Als sich diese Situation zuspitzte, tat sich das Unternehmen mit einem ebenfalls erfolgreichen Mittelständler zusammen. Beide Unternehmen wandten sich direkt an die benachbarte Hochschule Mannheim und initiierten dort einen attraktiven Stipendienfonds, um junge Studierende bei ihrem Studium finanziell zu unterstützen und diese frühzeitig für ihre Unternehmen zu interessieren.

Interessierte Studierende können sich direkt an der Hochschule bewerben. Interessante Kandidatinnen und Kandidaten werden auch direkt von Lehrenden der Hochschule angesprochen. Eine Kommission aus Vertretern der mittelständischen Wirtschaft und der Hochschule trifft eine Vorauswahl. Entsprechend der Studiengänge werden die Bewerbungsunterlagen an die beteiligten Unternehmen weitergeleitet.

Entscheidet sich ein Unternehmen für eine Bewerberin oder einen Bewerber, erhält diese/dieser mindestens die Studiengebühren für zwei Semester. Das entspricht 1.000 EUR, die der Studierende ohne Gegenleistung bekommt. Es bleibt Sache des jeweiligen Unternehmens, den Studierenden die Gelegenheit zu einem Praktikum oder zu einer Diplomarbeit zu geben.

Die Hochschule bietet die Plattform für die Kontaktaufnahme von Studierenden zu mittelständischen Unternehmen. Hierzu wurde u. a. ein Mittelstandstag von der Hochschule organisiert, an welchem sich teilnehmende Unternehmen mit Messeständen präsentieren und somit die Studierenden auf sich aufmerksam machen konnten. Plakate und Informationsbroschüren an der Hochschule und verschiedenen Instituten machen zusätzlich Werbung für dieses Modell.

Die Ansprache weiterer Unternehmen übernehmen die Mitgliedsunternehmen des Fonds, die IHK Rhein-Neckar, die die Patenschaft für das Modell übernommen hat, sowie die Hochschule. Es werden Plakate bei den IHK's aufgehängt und mittelständische Unternehmen direkt angeschrieben. Das Modell wird komplett von der CEMA AG gesponsort.

Der Erfolg des Mannheimer Modells Mittelstands-Stipendien (MMM) ist groß. Mittlerweile bieten auch die Universitäten Heidelberg und Mannheim und die Fachhochschule Ludwigshafen Stipendien an. Weitere Unternehmen folgten diesem Beispiel, so dass die Hochschulen derzeit etwa 40 Stipendien von etwa 20 verschiedenen Unternehmen vergeben können. Zudem ist geplant, die Dauer der Unterstützung auf vier Semester auszudehnen. Auch kleine und mittlere Unternehmen können so bei angehenden Hochschulabsolventen auf sich aufmerksam machen.

Da die Suche nach hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in vielen akademischen Fachrichtungen zunehmend schwieriger wird, sind Unternehmen vielfach dazu übergegangen,

**Chancen der
Personalsuche
auf dem Campus**

sich bereits direkt an den Ausbildungsstätten zu präsentieren: an den Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien. Durch diese *Präsenz bei den jungen Menschen schon vor Eintritt ins aktive Berufsleben* erhöht sich die Chance auf einen Rekrutierungserfolg deutlich. Wer sich bereits auf dem Campus als attraktiver Arbeitgeber präsentiert, der ist den Absolventen bekannt, wenn es um die ersten Kontakte zu möglichen späteren Arbeitgebern geht. Fazit: Wer gute Absolventen haben will, muss sich früh um sie kümmern.

9.2 Personalbeschaffung: Persönlicher Kontakt und langer Atem

Inhalte, die junge Akademiker ansprechen

Hochschulabsolventen wünschen sich in erster Linie eine *interessante und verantwortungsvolle Tätigkeit*. Finden sie diese in einer Stellenanzeige nicht, werden sie sich vermutlich kaum bewerben. Jemand, der viel Zeit und Geld in seine Ausbildung investiert hat, ist außerdem mit attraktiven *Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten* zu gewinnen. Besonders gilt dies für Angebote, berufsbegleitend weiterqualifizierende Abschlüsse zu erwerben, etwa im Rahmen eines Aufbaustudiums oder einer Promotion.

Auch die *Qualitäten des Unternehmensstandortes* sind ein geeignetes Werbeinstrument. Nicht überall wird man dabei mit umfangreichem Kultur- und Freizeitangebot punkten können. Wie im Personalmarketing gilt aber auch hier: sich gezielt auf die eigenen Stärken besinnen und diese kommunizieren.

Viele Wege führen zum Rekrutierungserfolg

Die Rekrutierungskanäle und Marketinginstrumente im Hochschulmarketing sind vielfältig. Sie richten sich einerseits direkt an die Studierenden und Absolventen, andererseits bieten sich Kooperationsmöglichkeiten mit der Hochschule an.

INSTRUMENTE DES HOCHSCHULMARKETINGS IM ÜBERBLICK

ANGEBOTE FÜR STUDIERENDE UND ABSOLVENTEN

- Praktikumsplätze
- Betreuung von Studien- und Abschlussarbeiten
- Finanzielle Unterstützung (z. B. in Form von Stipendien oder Preisen für herausragende Studienleistungen)
- Werkstudententätigkeiten
- Trainee-Programme
- Promotionen im Unternehmen
- Stellenanzeigen bei Job-Börsen einstellen, z. B. www.absolventenkongress.de
- Stellenanzeigen in Printmedien (eher in der regionalen Presse eines Hochschulstandortes anstatt teure, überregionale Annoncen)

KOOPERATIONSMÖGLICHKEITEN MIT HOCHSCHULEN

- Anzeigen in den von der Hochschule herausgegebenen Medien
- Unternehmenspräsentationen auslegen bzw. aushängen
- Informationsmaterial in Uni-Kontaktstellen zur Wirtschaft verteilen
- Einträge in hochschuleigene Praktikumsbörsen und Jobportale
- Beteiligung an Forschungsprojekten als Projektpartner
- Firmenangehörige unterrichten oder halten Vorträge im Rahmen regulärer Lehrveranstaltungen

- Mentorenprogramme
- Vergabe von Preisen und Stipendien, wobei die Jury mit Lehrpersonen von der Hochschule besetzt sein könnte
- Ausschreibung von Wettbewerben, z. B. für Studienabschlussarbeiten zu bestimmten praxis-relevanten Themen
- Sponsoring kultureller/sportlicher Veranstaltungen in der Hochschule (z. B. Sponsoring des Hochschulsports o.ä.)
- Kooperation mit Studierendenorganisationen und Alumni-Netzwerken
- Kooperation mit Hochschulteams der Arbeitsagenturen

Praktika und Werkstudententätigkeiten

Besonders im Zuge eines Praktikums oder einer Tätigkeit als Werkstudent lernt die potenzielle Nachwuchskraft das Unternehmen intensiv kennen. Viele Studierende arbeiten später in dem Unternehmen, in dem sie bereits vor ihrem Abschluss tätig waren. Darüber hinaus sind Praktikanten und Werkstudenten gute Werbebotschafter, die ihre Erfahrungen unter ihren Kommilitonen und Kommilitoninnen verbreiten. Damit diese positiv ausfällt, muss eine *gute Betreuung* gewährleistet und eine *interessante Aufgabenstellungen* definiert sein (s. Kapitel 9.5.1 Das Praktikum).

Haben sich Studierende als geeignet für ein späteres Arbeitsverhältnis erwiesen, sollten sie unmittelbar im Anschluss zu weiteren Unternehmenskontakten eingeladen werden. Die *Kontaktpflege* spielt bei ehemaligen Praktikanten oder Werkstudenten eine große Rolle.

Die Admedes Schüssler GmbH (250 Mitarbeiter), ein Hersteller von Miniaturkomponenten und Instrumenten für den medizinischen Bereich mit Stammsitz in Pforzheim, nutzt die Vergabe von Praktika für Studierende und die Betreuung von Studien- und Abschlussarbeiten gezielt für das Hochschulmarketing. Insbesondere in den Bereichen Maschinenbau, Mechatronik und Feinwerktechnik, für die ständig qualifizierter Nachwuchs gesucht wird, bindet das Unternehmen auf diese Weise angehende Spezialisten ein. Um diese Angebote publik zu machen, nimmt die Firma an zwei bis drei Hochschul-Recruiting-Messen pro Jahr teil und nutzt die schwarzen Bretter und Online-Stellenportale zweier benachbarter Hochschulen. Darüber hinaus wird der persönliche Kontakt zu den Professoren der gesuchten Fachrichtungen gepflegt, was als besonders effektiv eingeschätzt wird.

Bei der Ausgestaltung der Praktika reagiert die Firma je nach Anforderung und Interesse der Praktikantinnen und Praktikanten flexibel. Auch bei der Vergabe von Studien- und Diplomarbeiten geht das Unternehmen auf Vorschläge der Interessenten ein. Es wurde zudem ein umfangreicher Themenspeicher eingerichtet, aus dem die Studierenden in Abstimmung mit dem Betrieb ein Thema auswählen können. Nach einem obligatorischen dreitägigen Einarbeitungsprogramm, in dem das Unternehmen umfassend vorgestellt wird, können die angehenden Nachwuchskräfte sofort Verantwortung übernehmen. Dabei arbeiten sie sehr eng mit dem jeweiligen Bereichsverantwortlichen zusammen.

Forschungsprojekte als Türöffner

Hochschulinstiute und Professoren suchen für ihre Forschungsprojekte häufig Unternehmen, oft bevorzugt kleine Firmen, die bereit sind, sich als *Praxispartner* an Untersuchungen, Erhebungen und dergleichen zu beteiligen. Dabei ergeben sich Kontakte zu wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie zu studentischen Hilfskräften, die genutzt werden können, um geeignete Fachkräfte zu finden.

Vortragsangebote

Effektiver als Hochglanzprospekt, Homepage oder der Auftritt auf einer Hochschulmesse sind häufig *Vorträge im Rahmen von Seminaren* oder anderen Hochschulveranstaltungen, in denen Fragestellungen aus der Unternehmenspraxis behandelt werden. Aus Sicht des Unternehmens können auf diesem Weg persönliche Kontakte hergestellt und potenzielle Beschäftigte von Morgen interessiert werden.

Die Balluff GmbH (s. oben) ist ein weltweit führender, leistungsfähiger Sensorspezialist und Connectivity-Anbieter für alle Bereiche der Fabrikautomation mit Firmensitz in Neuhausen a.d.F bei Stuttgart mit weltweit über 2180 Beschäftigten. Das Unternehmen fördert intensiv den Nachwuchs, indem technisches und betriebswirtschaftliches Know-how direkt weitergegeben wird. So sind Ingenieure aus der Balluff-Entwicklung in technischen Fachbereichen und in der Betriebswirtschaftslehre als Dozenten an den benachbarten Fachhochschulen und Berufsakademien in Esslingen und Stuttgart tätig. Neben den Lehrplaninhalten werden in den Veranstaltungen konkrete Praxisbezüge aufgezeigt sowie interessante Entwicklungen im Unternehmen und seine Betätigungsfelder vorgestellt. Kein Wunder also, dass Balluff bei Berufsakademie- und Fachhochschulabsolventen als Arbeitgeber sehr begehrt ist.

Hochschulkooperationen

Durch Kooperationsvereinbarungen mit einer Hochschule oder einzelnen Fachbereichen kann ein ganzes Bündel aufeinander abgestimmter Maßnahmen auf den Weg gebracht werden.

Das Igersheimer Familienunternehmen Wittenstein AG (etwa 1.300 Beschäftigte) arbeitet erfolgreich in der Maschinenbaubranche. Der Mechatronikspezialist benötigt für sein Wachstum eine ständig steigende Zahl fähiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Obwohl das Unternehmen jedes Jahr 30 Auszubildenden eine Lehrstelle bietet und über eine eigene Weiterbildungs-Akademie verfügt, mangelt es besonders im Bereich der Vertriebsingenieure an Bewerberinnen und Bewerbern. Die Lösung des Problems wurde in einer engen Kooperation mit der Berufsakademie Mosbach gefunden. So war es möglich, hier ab September 2007 erstmals 15 Studienplätze im Bereich „Wirtschaftsingenieurwesen – Internationales Technisches Vertriebsmanagement“ anzubieten.

Weitere Rekrutierungswege

Ehemalige Auszubildende können finanziell bei einem anschließenden Studium gefördert oder bei einem Studium auf dem dritten Bildungsweg (ohne Abitur oder Fachhochschulreife) unterstützt werden. Weil das Unternehmen die Person bereits kennt, bietet diese Variante Vorteile gegenüber der Vergabe allgemeiner Stipendien.

Die Feinwerktechnik Geising GmbH (70 Mitarbeiter) stellt feinmechanische Baugruppen und Einzelteile her und hat ihre Entwicklungsabteilung an einem Standort abseits der großen Metropolen. Hier hat man gute Erfahrungen damit gemacht, ehemaligen Auszubildenden nach einem kurzen Einsatz in der Fertigung ein Studium an der benachbarten Berufsakademie zu finanzieren. Dabei wird sowohl auf die bestehende Betriebsbindung als auch auf die bestehende Standortbindung aufgebaut. Zudem will man jungen Menschen mit Potenzial eine Perspektive innerhalb der Firma aufzeigen.

Bei einem kooperativen bzw. *dualen Studium* wird die betriebliche Ausbildung zeitgleich mit dem Studium ermöglicht. In Baden-Württemberg gibt es dafür *Berufsakademien*. Da die Studierenden neben ihrem Unterricht im Betrieb arbeiten, findet hier die Verknüpfung von theoretischen und betrieblichen Gesichtspunkten statt.

Weitere Informationen über die Berufsakademien in Baden Württemberg unter:

<http://mwk.baden-wuerttemberg.de/> > Hochschulen > Hochschulstandorte > Berufsakademien

Ausländer, die ihr Studium in Deutschland erfolgreich beendet haben, können eine wichtige Zielgruppe zur Rekrutierung von Fachkräften sein. Der Kontakt zu den Studentenorganisationen oder zu den Ausländerreferaten an den Hochschulen ist empfehlenswert.

Eine weitere Zielgruppe sind *Studienabbrecher und -abbrecherinnen*. Diese haben meist mehrere Semester studiert und dabei bereits relevante Kompetenzen erworben. Zur gezielten Ansprache genügt häufig allein schon der Hinweis in der Stellenanzeige auf die Einstellungsbereitschaft dieser Personen.

Unabhängig davon, für welches Marketinginstrument oder welchen Rekrutierungskanal man sich entscheidet, sollten beim Hochschulmarketing besonders folgende Punkte beachtet werden:

EMPFEHLUNGEN FÜR EIN ERFOLGVERSPRECHENDES HOCHSCHULMARKETING

- Die potenzielle Hochschule persönlich in Augenschein nehmen und das Gespräch mit Studierenden und Hochschulangehörigen suchen.
- In der Examensphase haben die besten Studierenden oft schon einen Job in der Tasche. Ein möglichst langfristiges und frühzeitiges Engagement ist deshalb wichtig.
- Professionalität ist sehr wichtig. Daher sollten zumindest Grundkenntnisse der Öffentlichkeitsarbeit vorhanden sein oder eingekauft werden.
- Es bietet sich an, in kleinen Schritten mit eher kurzfristigen und punktuellen Maßnahmen zu beginnen und darauf aufbauend ein Marketing-Konzept zu erarbeiten.

9.3 Personalbindung: Geld ist nicht das Ausschlaggebende

Die Entgelthöhe ist nicht allein entscheidend bei der Wahl eines Arbeitgebers. Für die Bindung von hochqualifizierten Nachwuchskräften ist in erster Linie wichtig, dass die Aufgabe als interessant wahrgenommen wird. Jungen Absolventinnen und Absolventen sollte möglichst schnell Verantwortung übertragen werden. Auch sollte für entsprechenden *Handlungsspielraum* und die nötigen *Ressourcen* gesorgt sein.

Von Bedeutung für die Bindung einer angehenden Fach- oder Führungskraft an die Firma ist auch der erste Eindruck, den diese vom Unternehmen gewinnt. Er kann positiv beeinflusst werden durch:

- einen bereits vollständig eingerichteten Arbeitsplatz,
- Begrüßungsgesten, wie etwa die Überreichung eines Blumenstraußes,
- gemeinsames Mittagessen mit dem Vorgesetzten und der Unternehmensleitung,
- die Vorstellung des neuen Mitarbeiters oder der neuen Mitarbeiterin im Intranet oder am schwarzen Brett.

Ein Gespräch über die Erwartungen des oder der Neuen an das Unternehmen und den Eingliederungsprozess zu Beginn der Tätigkeit ist ebenso wichtig wie ein *regelmäßiges Feedback* in der Anfangszeit.

Kleinere Unternehmen können das häufig familiäre Betriebsklima und die sozialen Kontakte innerhalb des Betriebes zur Bindung der Nachwuchskräfte nutzen.

Folgende Elemente können dabei eine Rolle spielen:

- enger Kontakt zwischen Nachwuchs- und Führungskraft

- kooperative Unternehmenskultur
- frühzeitiger und direkter Kontakt zur Unternehmensleitung
- Vorstellungsrunden
- Freiräume zum informellen Austausch während der Arbeitszeit
- Gemeinschaftsangebote wie Betriebsfeiern und -ausflüge, Sport- und Fitnessaktivitäten
- Patenschafts- oder Mentoringprogramm (s. Abschnitt 9.4).

Führung

Mehr Handlungsspielraum für hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte wird durch das Prinzip *Führen durch Ziele* (Management by Objectives) ermöglicht. Es kann durch Zielvereinbarungen in Mitarbeitergesprächen umgesetzt werden.

An den zwei Standorten der perbit Software GmbH (50 Beschäftigte, davon die Hälfte mit akademischer Ausbildung) in Altenberge und Trossingen gilt ein Arbeitszeitmodell, das vollkommen ohne Zeiterfassung auskommt. Dieses Vertrauensarbeitszeitmodell, das für alle Beschäftigten gilt, basiert auf den Prinzipien Flexibilität, Eigenverantwortung, Vertrauen und Aufgabenorientierung. Zielvereinbarungen spielen bei der Umsetzung eine wesentliche Rolle.

Sieht man einmal von den Servicebereichen ab, in denen – wie etwa bei der Kundenhotline – eine Erreichbarkeit gewährleistet sein muss, gilt: Die Mitarbeitenden haben dafür zu sorgen, dass die jeweilige Aufgabe erfüllt wird. Wann das geschieht, ist nebensächlich. So kann jeder Beschäftigte seine Arbeit ganz nach seinem individuellen Rhythmus gestalten. Voraussetzung ist, dass Termine eingehalten werden, die Beschäftigten sich untereinander und mit ihrer Führungskraft abstimmen und die gesetzlichen Vorgaben der Arbeitszeitverordnung eingehalten werden.

Auf diese Weise lässt sich nicht nur die Produkt- und Dienstleistungsqualität positiv beeinflussen, das Modell ermöglicht den Beschäftigten auch eine optimale Verbindung von Beruf und Familie. Eine daraus resultierende hohe Betriebsbindung und Motivation der Beschäftigten wird an den niedrigen Krankheits- und Fluktuationsraten deutlich. Nach Außen wird ein Beitrag zum Personalmarketing und für das Arbeitgeberimage geleistet.

Exit Interview

Ein *Mitarbeitergespräch* mit einer hochqualifizierten Nachwuchskraft kann auch dann wertvoll sein, wenn diese das Unternehmen verlassen will (Exit Interview). Sind die Gründe bekannt und ist das Unternehmen zu Zugeständnissen bereit, kann sie möglicherweise doch gehalten werden. Jemand, der „im Guten“ geht, kann zu einem späteren Zeitpunkt wieder für das Unternehmen gewonnen werden. Solche Gespräche können auch Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten bieten.

9.4 Personalentwicklung: Von der Theorie zur Praxis

Bei der Personalentwicklung für junge Absolventinnen und Absolventen kommt es zum einen auf eine gründliche und schnelle Einarbeitung an, zum anderen geht es darum, das aktuelle Hochschulwissen für die betriebliche Praxis zu nutzen.

9.4.1 Einstiegswege

Generell bieten sich zwei Einstiegsmöglichkeiten für die anvisierte Position an:

- **Direkteinstieg:** Unterstützt durch *Einweisung direkt am Arbeitsplatz* (Training on the Job). Beginnt die Nachwuchskraft direkt auf der anvisierten Position, kann sie nach und nach in die Verantwortung hineinwachsen. Aus der Perspektive der Mitarbeiterbindung bietet sich dieses Vorgehen deshalb an, weil eine *schnelle Verantwortungsübernahme* möglich wird und die Nachwuchskraft ihre Ideen und Vorschläge rasch einbringen kann.

**Direkteinstieg
oder Trainee-
Programm**

Besonders geeignet ist der Direkteinstieg für Absolventinnen und Absolventen, die bereits über klare berufliche Vorstellungen verfügen. Sei es, weil sie vor oder während des Studiums bereits im Unternehmen tätig waren oder weil das Studium auf eine längere einschlägige Berufstätigkeit aufbauen konnte. Das ist beispielsweise bei Berufsakademie- und Fachhochschulabsolventen der Fall.

- **Trainee-Programm:** Die zweite Einstiegsmöglichkeit ist der *systematische Arbeitsplatzwechsel* im Unternehmen, um die relevanten Bereiche vor der eigentlichen Positionsübernahme kennenzulernen. Solche Trainee-Programme sind in der Regel für einen fest definierten Zeitraum (6 bis 24 Monate) konzipiert und müssen sorgfältig geplant sein.

Da der Erfolg beider Möglichkeiten entscheidend von der Betreuung der Nachwuchskräfte abhängt, bietet sich die Unterstützung durch einen Coach oder *Mentor* an. Das Mentoring-Modell ist relativ kostengünstig und effizient, wenn als Mentor eine erfahrene Führungskraft eingesetzt wird, die auch die ungeschriebenen Gesetze des Unternehmens kennt.

**Ergänzende
Maßnahmen**

Bei Balluff (s. oben) werden Hochschulabsolventen wie alle übrigen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in ihren ersten Monaten durch erfahrene Kollegen, sog. Paten, individuell begleitet und persönlich betreut. Obligatorisch sind Basisinformationen, Betriebsführung, eine persönliche Vorstellungsrunde von Geschäftsleitung und neuen Beschäftigten sowie spezielle Trainings, die eine rasche Eingliederung fördern, wie etwa eine Einführung in die Balluff IT-Welt oder die Vermittlung eines modernen Korrespondenzstils. Auch lernt jeder neue Beschäftigte alle für sein Arbeitsfeld relevanten Abteilungen unmittelbar im Arbeitszusammenhang kennen.

Alternativ bietet Balluff auf einzelne Beschäftigte und Tätigkeitsfelder speziell zugeschnittene Traineeprogramme an, beispielsweise für chinesische Mitarbeiter, die in einem kurzen Zeitraum alle Tätigkeitsbereiche durchlaufen und so einen umfassenden Überblick über das gesamte Unternehmen bekommen, um daraufhin bei Balluff in China spezielle Aufgaben übernehmen zu können.

Zudem wird der weitere Qualifizierungsbedarf individuell ermittelt und die Durchführung passender Maßnahmen festgelegt. Dies geschieht in der Einarbeitungsphase und darüber hinaus während des gesamten Beschäftigungsverhältnisses, so dass für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter die Chance zur kontinuierlichen Entwicklung besteht.

9.4.2 Bindung durch Personalentwicklung

Permanente Personalentwicklung hilft, hochqualifizierte Beschäftigte an das Unternehmen zu binden. Dadurch wird signalisiert, dass die Belegschaft in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt wird. Dabei muss in Kauf genommen werden, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin mit zunehmender Qualifikation auch für andere Unternehmen interessanter wird.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PERSONALENTWICKLUNG VON HOCHQUALIFIZIERTEN NACHWUCHSKRÄFTEN

- Regelmäßige Mitarbeitergespräche, in denen Weiterbildungen abhängig von neuen Aufgaben und Zielen sowie den persönlichen Stärken, Schwächen und Bedürfnissen gemeinsam festgelegt werden, sind von großer Bedeutung.
- Besondere Bindungswirkung erhalten Personalentwicklungsmaßnahmen für hochqualifizierte Nachwuchskräfte, wenn sie mit Entwicklungsmöglichkeiten und der Perspektive, an interessanten Projekten mitzuarbeiten, verzahnt sind.
- Eine hohe Bindungswirkung hat die betriebliche Unterstützung von Maßnahmen mit einem anerkannten Abschluss. Sie können einen weiteren Schritt auf der Karriereleiter darstellen. Zu denken ist hier beispielsweise an Aufbaustudiengänge oder an die Möglichkeit zu promovieren.
- Die Kosten für unmittelbar arbeitsplatzbezogene Maßnahmen sollten komplett vom Arbeitgeber übernommen werden. Bei Maßnahmen mit geringem Arbeitsplatzbezug bietet sich eine Kostenteilung an.

Studierende ohne Abitur

Unter bestimmten Voraussetzungen können Personen auch ohne Abitur in Baden-Württemberg studieren und einen Hochschulabschluss erwerben. Mehr unter:

<http://mwk.baden-wuerttemberg.de/> > Studium > Hochschulzugang > FAQ für Berufstätige

9.5 Rechtlicher Hinweis: Das Praktikum

Definition und Abgrenzung

Praktikant ist, wer sich vorübergehend zum Erwerb praktischer Kenntnisse und Erfahrungen einer bestimmten betrieblichen Tätigkeit und Ausbildung unterzieht, die keine systematische Berufsausbildung darstellt. Positiv wirkt ein Praktikum, wenn es eine *berufliche Perspektive* unterstützt, die den Praktikanten zu besonderen Leistungen als Investition in die eigene Zukunft herausfordert.

Rechtlich grenzt sich das Praktikum von zwei Vertragsverhältnissen ab: Vom Berufsausbildungsverhältnis und vom Arbeitsverhältnis. Daraus ergeben sich drei wesentliche Konsequenzen:

- Das *Lernen* steht im Vordergrund.
- Das *Direktionsrecht* des Arbeitgebers ist im Hinblick auf die Arbeitsleistung entsprechend dem Lernziel beschränkt. Die Arbeitsleistung ist sekundär und darf nicht die Lernfunktion des Praktikums überlagern.
- Der Einsatz ist *zeitlich befristet*.

Das Praktikum sollte *angemessen vergütet* werden. Das ergibt sich aus den §§ 10 und 19 Berufsbildungsgesetz. Die Angemessenheit der Vergütung richtet sich nach den konkreten Umständen des Praktikums: Beeinflussende Faktoren sind die Aufenthaltsdauer im Unternehmen und der Status des Praktikanten.

Rückt der Ausbildungszweck in den Hintergrund und wird der Praktikant in die tägliche Verrichtung der Arbeit sowie in die gesamte Betriebsorganisation fest eingeplant, wandelt sich das Praktikumsverhältnis in ein Arbeitsverhältnis bzw. ist von Anfang an als Arbeitsverhältnis zu qualifizieren. Die Bezeichnung des Vertragsverhältnisses als Praktikumsverhältnis spielt dann rechtlich keine Rolle. In diesem Fall hat der Praktikant als Arbeitnehmer den vollen Gehaltsanspruch.

Ein Praktikumsvertrag sollte folgende Elemente festschreiben:

- Beginn, Art und Dauer des Praktikums
- tägliche bzw. wöchentliche Arbeitszeit
- Höhe der Vergütung
- Dauer des Urlaubs
- Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
- Kündigungsvoraussetzungen

Musterverträge zum herunterladen:

www.cs.uni-magdeburg.de > Studium > Berufspraktikum > Praktikumsvertrag

9.6 Förderprogramme auf einen Blick

INNOVATIONSASSISTENTEN IN KMU	
<p>Im Rahmen des Europäischen Sozialfonds (ESF) für Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung (Förderperiode 2007–2013) fördert das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg die Neueinstellung und Beschäftigung von Personen als Innovationsassistent, die ein Hochschulstudium mit technisch-naturwissenschaftlicher Ausrichtung abgeschlossen haben. Einsatzbereich des Innovationsassistenten bzw. der Innovationsassistentin muss die betriebliche Forschung und Entwicklung (FuE) sein.</p>	
<p>Unternehmen, die Innovationsassistenten mit technisch-naturwissenschaftlichem Hochschulabschluss einstellen und beschäftigen.</p> <p>Dies gilt nur für Absolventen, die</p> <ul style="list-style-type: none"> • erstmals im Bereich betriebliche Forschung und Entwicklung tätig werden und deren letzter Hochschulabschluss zum Zeitpunkt der Einstellung nicht länger als zwei Jahre zurückliegt; • nach einem Diplom- oder Bachelor-Abschluss in Verbindung mit einem Aufbaustudium in einem Unternehmen beschäftigt werden; • erstmals nach einer wissenschaftlichen Tätigkeit von nicht mehr als 3-jähriger Dauer in einer Hochschule oder außeruniversitären Forschungseinrichtung Baden-Württembergs in einem Unternehmen beschäftigt werden. 	Gefördert werden
<p>Das Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • beschäftigt nicht mehr als 100 Mitarbeiter und • steht nicht zu 25 % oder mehr des Kapitals oder der Stimmanteile im Besitz von einem oder von mehreren Unternehmen gemeinsam, deren Beschäftigtenzahl 100 überschreitet. <p>Das zu fördernde Beschäftigungsverhältnis muss</p> <ul style="list-style-type: none"> • als zusätzlicher Arbeitsplatz in der betrieblichen Forschung und Entwicklung des Antragstellers vorgesehen sein • und die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung neuer Produkte, Verfahren und Innovationen zum Inhalt haben, die geeignet sind, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des antragstellenden Unternehmens zu verbessern. <p>Der Arbeitsplatz des einzustellenden Innovationsassistenten muss in Baden-Württemberg liegen.</p>	Voraussetzungen
<p>Die Höhe des Zuschusses beträgt bis zu 30 % des monatlichen steuerpflichtigen Bruttogehalts des Innovationsassistenten, maximal jedoch 1.000 EUR/Monat.</p> <p>Pro Unternehmen kann die Beschäftigung eines Innovationsassistenten für 12 Monate gefördert werden.</p> <p>Zum Zeitpunkt der Antragstellung muss bereits eine bestimmte Person für die Stelle des Innovationsassistenten ausgesucht worden sein, jedoch darf das Beschäftigungsverhältnis zu diesem Zeitpunkt noch nicht bestehen oder eingegangen worden sein.</p>	Art und Höhe der Förderung

**Informationen
und Kontakt**

www.foerderdatenbank.de > Stichwort: Innovationsassistenten

Kontakt über die L-Bank: 0721 / 1501314, www.l-bank.de und das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg:

www.wm.baden-wuerttemberg.de > Förderprogramme > Innovation und Technologie

10 Gering Qualifizierte motivieren und betrieblich qualifizieren

10.1 Ein Blick in die Unternehmenspraxis

Um die Fachkräftelücke zu schließen und um den zunehmenden Anforderungen in der Produktion gerecht zu werden, qualifiziert die Balluff GmbH (s. oben) ihre un- und angelernten Beschäftigten weiter. Durch die Agentur Q (eine Gemeinschaftseinrichtung des Verbands der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie und der IG Metall Baden-Württemberg zur Förderung der beruflichen Weiterbildung) wurde das Unternehmen auf das Projekt „WAP- Weiterbildung im Prozess der Arbeit“ aufmerksam. Seit 2006 wird das Qualifizierungsvorhaben durch WAP unterstützt.

Zuerst wurden die sechs Gruppenführerinnen und -führer im größten Produktionsbereich „Induktive Sensoren“ weiterqualifiziert. Anschließend wurden alle Un- und Angelernten in diesem Bereich durch die Gruppenführer arbeitsplatznah geschult. Ziele sind: die Qualifikation der Beschäftigten den gestiegenen Anforderungen anzupassen, ihr Selbstwertgefühl zu steigern, ihnen zertifizierte Bildungselemente zu bieten und die Arbeitsabläufe zu optimieren.

Die besonderen Vorteile dieses Vorgehens sind:

- Die Kombination aus theoretischen Schulungen und entsprechenden praktischen Arbeits- und Lernprojekten, die bei den betrieblichen Tätigkeiten ansetzen.
- Die Gruppenführerinnen und Gruppenführer müssen in nur geringem Umfang von ihrer regulären Tätigkeit freigestellt werden, wofür das Unternehmen die Kosten trägt. Bei Balluff waren hierfür vier Tage aufzuwenden.
- Vom WAP-Projekt werden externe Qualifizierungsmaßnahmen, die Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs zum Gesamttablauf und Workshops zu den Themen Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement und Gesprächsführung beigesteuert.

Im Betrieb wurden Arbeits- und Lernprojekte zu Schichtübergaben, Personaleinsatzplanung, Vermeidung von hohem Ausschuss und zur Qualitätssicherung durchgeführt. Weil diese Projekte ein hohes Maß an Selbstorganisation verlangen, wurden die Beschäftigten intensiv von internen Lernberatern unterstützt.

Nach der Maßnahme stehen Balluff viele gut qualifizierte Beschäftigte zur Verfügung, ohne dass teure und aufwändige Personalbeschaffungsmaßnahmen erforderlich waren. Die Qualität der Produkte wurde besser, da die Beschäftigten anschließend ein besseres Verständnis für die internen Prozessabläufe hatten. Mittelfristig soll das Konzept auch in anderen Produktionsbereichen und in der Logistik eingeführt werden.

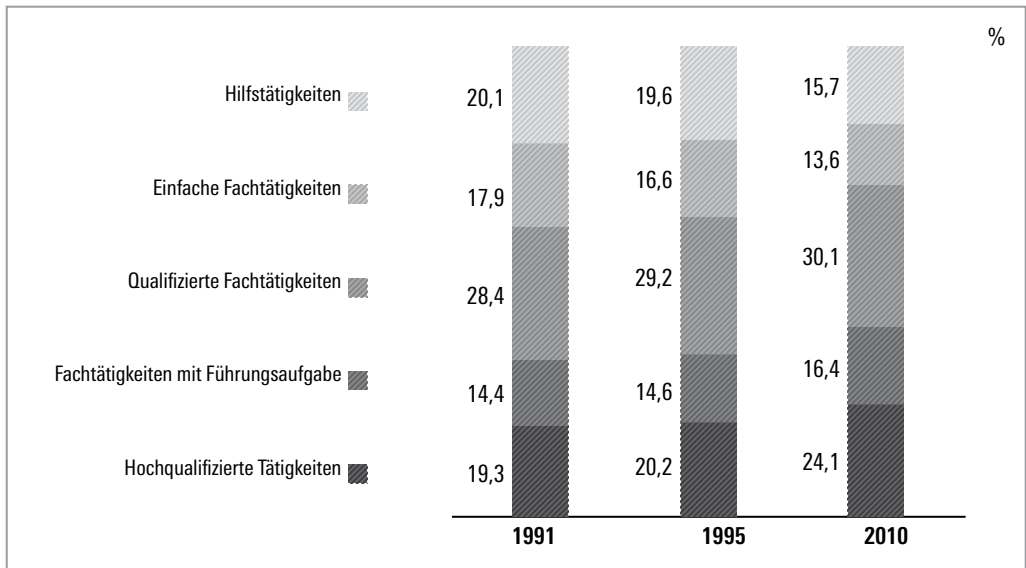
Das Projekt WAP II (Weiterbildung im Prozeß der Arbeit) läuft bis zum 31. August 2009. Weitere Informationen unter: www.wap.agenturq.de.

Komplexere Produktions- und Organisationssysteme, kürzere Produktionszyklen, höhere Verantwortung für Prozesse und Betriebsmittel sowie die zunehmende Durchmischung von qualifizierten und standardisierten Arbeitsanteilen führen dazu, dass auch einfache Tätigkeiten kaum

Gründe für die Qualifizierung Un- und Angelernter

noch ohne Qualifizierung zu erledigen sind. Zugleich fallen immer mehr Arbeitsplätze mit ausschließlich einfachen Tätigkeiten unterhalb des Facharbeiterniveaus weg. Dieses frei werdende Beschäftigtenpotenzial kann für die Weiterqualifizierung zu Fachkräften genutzt werden, da diese Beschäftigten die Produkte, den Betrieb und die Arbeitsabläufe bereits kennen.

ERWERBSTÄTIGE NACH TÄTIGKEITSNIVEAU



Quelle: IAB/Prognos Projektion 1999: Erwerbstätigkeit (ohne Auszubildende) nach Tätigkeitsniveaus von 1991 bis 2010 in Deutschland

10.2 Personalbeschaffung und -auswahl: Vorhandene Potenziale nutzen und ausbauen

Vor einer Weiterqualifizierung für gering qualifizierte Beschäftigte stellen sich zwei entscheidende Fragen:

1. Wie lassen sich geeignete Kandidaten im Unternehmen finden?
2. Wie können sie für die Weiterbildung motiviert werden?

Im Vorfeld beabsichtigter Anpassungsqualifizierungen sollten die Beschäftigten frühzeitig über die Anlässe und Rahmenbedingungen wie etwa wichtige Standortentwicklungen oder Marktveränderungen informiert werden. Dadurch wird Interesse auch bei un- und angelernten Beschäftigten geweckt. Ein *Zertifikat* oder gar ein formaler *Berufsabschluss* sind weitere Anreize zur Teilnahme an der Weiterbildung.

Die Schroff GmbH in Straubenhardt (800 Mitarbeiter) entwickelt und produziert Systeme für den Schutz und die Verpackung von Elektronikbauteilen. Da ein Produktionsstandort in Polen geschaffen worden war, um die lohnintensiveren Tätigkeiten dorthin zu verlagern, erforderten die in Straubenhardt verbleibenden Tätigkeiten ein generell höheres Qualifikationsniveau.

In Kooperation mit der zuständigen IHK wurde zunächst für die Belegschaft in der Fertigung ein Weiterbildungsprogramm entwickelt. Die 260 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden 48 Stunden lang, verteilt auf sechs Wochen, intensiv in Material- und Werkstoffkunde sowie im technischen Zeichnen geschult. Nach erfolgreicher Teilnahme erhielten sie ein Zertifikat mit den Lehrinhalten und einer Leistungsbewertung.

Das Angebot richtete sich ausdrücklich an alle Un- und Angelernte in der Produktion, die fast allesamt für diese Maßnahme motiviert werden konnten. Bereits im Vorfeld war im Rahmen des alljährlich stattfindenden Nichttechnischen-Trainings auf die Veränderungen am Markt und den Standortwettbewerb hingewiesen worden. Die Fertigungsmeister führten anschließend persönliche Gespräche mit den Betroffenen. Fast alle Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer erreichten das angestrebte Zertifikat, auch viele Personen mit Migrationshintergrund, für die die Prüfungen in deutscher Sprache eine hohe Hürde darstellten.

Die Lehrgangskosten waren mit knapp 200 EUR pro Person für das Unternehmen gering. Weil die Maßnahme jedoch komplett während der Arbeitszeit durchgeführt wurde, schlugen die Zeitkosten mit etwa 1.000 EUR pro Person zusätzlich zu Buche. Ein Teil dieser Kosten wurde mit Fördermitteln aus dem WeGebAU-Programm der Agentur für Arbeit finanziert. Schroff plant ein vergleichbares Programm auch für die Belegschaft im Bereich Lager und Transport.

Auch *kompetenzorientierte Entgeltsysteme* können die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen unterstützen, indem sie über eine Prämie oder über die Eingruppierung eine höhere Qualifikation unmittelbar entlohnen.

Bedeutsam ist außerdem die *Vorbildfunktion*: Haben einige Un- und Angelernte eine Qualifizierungsmaßnahme erfolgreich abgeschlossen, kann dies eine wichtige Motivation für die anderen Beschäftigten sein.

Unverzichtbar für die Motivierung ist die *direkte Ansprache* durch die Vorgesetzten. Vorbehalte und Ängste können abgebaut und durch die Vereinbarung geeigneter Rahmenbedingungen aufgelöst werden. Aus diesen Mitarbeitergesprächen ergeben sich wertvolle Anhaltspunkte für die Personalauswahl:

Leitfragen zur Auswahl geeigneter Un- und Angelernter

- Ist Interesse an der Weiterbildungsmaßnahme erkennbar?
- Wie werden die eigenen Defizite und Wachstumspotenziale eingeschätzt?
- Wie werden die nötigen individuellen Anstrengungen eingeschätzt?
- Gibt es Barrieren in der persönlichen Lebensführung, finanzielle oder zeitliche Engpässe?
- Welche Erfahrungen wurden in schulischen oder außerschulischen Qualifizierungsmaßnahmen bislang gesammelt?

Gerade bei Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten verzichten viele Unternehmen auf eine detaillierte Erfassung der Kompetenzen. *Kompetenzprofile* sollten jedoch auch für Un- und Angelernte erfasst werden im Hinblick auf ihre mögliche Qualifizierung und anschließende Tätigkeit als Fachkraft.

Um die individuellen Erfolgsaussichten einer Weiterbildungsteilnahme beurteilen zu können, bietet sich ein vorgeschalteter Kurs zur *Eignungsfeststellung* an. Dabei können Trainer und Vorgesetzte schnell erkennen, ob die angestrebte neue Tätigkeit zu den Kandidaten passt und wie groß die Lernerfolge sein können. Auch die Teilnehmenden können feststellen, ob die Maßnahme ihren Vorstellungen entspricht.

Eine Qualifizierungsmaßnahme sollte deshalb so konzipiert sein, dass für die Beschäftigten ein sanfter Einstieg und in der Anfangsphase auch ein Ausstieg ohne Gesichtverlust möglich wird. *Schnuppertage oder -wochen* sind dafür empfehlenswert.

10.3 Personalbindung: (K)ein Problem?

Mit der Weiterbildung gering Qualifizierter steigt ihr Wert auf dem Arbeitsmarkt. Personalbindung bekommt deshalb einen höheren Stellenwert. Aus diesem Grund sollte Transparenz bei der Personalauswahl bestehen und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frühzeitig über ihre Perspektiven im Unternehmen gesprochen werden.

Ein Signal, dass das Unternehmen den *persönlichen Einsatz* des Mitarbeitenden wahrnimmt und honoriert, kann als Weichenstellung für die Bindung an den Betrieb wichtig sein und zugleich die Motivation für nachfolgende Qualifizierungen unterstützen.

10.4 Personalentwicklung: Arbeitsplatznahes Lernen und modulare Konzepte

Nur geringe
Lernerfahrungen

Bei un- und angelernten Beschäftigten muss von einer gewissen Lernentwöhnung ausgegangen werden. In der Weiterbildung ist diese Gruppe stark unterrepräsentiert. Wenn Qualifizierungsmaßnahmen erfolgreich sein sollen, müssen sich diese an den Lernvoraussetzungen orientieren.

EMPFEHLUNGEN: PERSONALENTWICKLUNG FÜR UN- UND ANGELERNTTE

- Um Lernbarrieren zu überwinden und positive Motivation hervorzurufen, sollte das Lernen arbeitsplatznah oder sogar arbeitsintegriert organisiert werden.
- Reine Informationsvermittlung und der Einsatz von theoretischen Lehrbüchern sind ungeeignet.
- Um die Teilnehmenden zu unterstützen, sollten nach Schwierigkeitsgraden gestufte Praxisaufgaben im Mittelpunkt des Lernens stehen und weitgehend selbstständig bearbeitet werden (Selbstorganisiertes Lernen).
- Eine intensive Betreuung und Unterstützung der Lernenden durch Trainer und Vorgesetzte ist besonders wichtig.
- Ergänzend sind Patenschaften durch Beschäftigte aus dem zukünftigen Aufgabenbereich oder Lernberater sinnvolle Unterstützungsmöglichkeiten für die Lernenden.
- Soll mit der Weiterbildung ein formaler Berufsabschluss erreicht werden, bieten sich modulare Konzepte (thematische Bausteine) an.
- Es sollte in Gruppen gelernt werden.
- Da eine Qualifizierung neben der Arbeit gerade für diese Gruppe eine besondere Herausforderung darstellt, sollte die Maßnahme überwiegend während der Arbeitszeit stattfinden.

Zur Weiterqualifizierung an- und ungelerner Frauen gibt es u. a. zwei Modellprojekte: „Mentoring für gering qualifizierte Frauen“ und „M&Q – Mentoring & Qualifizierung“, die die fachliche Qualifizierung mit der *Unterstützung durch Mentoren* verbinden. Der entsprechende *Leitfaden* ist abrufbar unter: <http://mentoring.region-stuttgart.de> > Leitfaden

Arbeitsplatznahe oder -integriertes Lernen zeichnet sich dadurch aus, dass das Lernen zu großen Teilen am Arbeitsplatz während der Arbeit stattfindet. Der Bezug zu den alltäglichen Aufgaben stiftet Sinn für die Weiterbildungswilligen und holt sie dort ab, wo sie stehen. Der Erfolg der Qualifizierung wird überdies zeitnah als Zugewinn an Kompetenzen erlebt.

Aus Sicht des Unternehmens ergeben sich weitere Vorteile:

- Erworbene Qualifikationen sind unmittelbar auf die betrieblichen Bedingungen zugeschnitten.
- Der Wissenszuwachs ist schnell wirksam.
- Arbeitsplatznahe und -integrierte Konzepte stören den betrieblichen Ablauf nur wenig.
- Finanziell ist diese Form der Qualifizierung vergleichsweise günstig.

FORMEN DES ARBEITSPLATZNAHEN LERNENS

- Projekt- und Gruppenarbeit
- Lernstatt und Lerninsel (abgetrennter Lernbereich in der Produktion)
- Auftragslernen (selbständige Bearbeitung realer Aufträge zu Lernzwecken)
- Unterweisung am Arbeitsplatz
- Systematischer Arbeitsplatzwechsel mittels rotierendem Verfahren

Großen Einfluss auf den Erfolg von arbeitsplatzintegriertem Lernen haben auch die Arbeitsstrukturen.

LEARNFÖRDERLICHE ARBEITSSTRUKTUREN *

BETRIEBLICHE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

- Während der Arbeit werden neue Kenntnisse und Fähigkeiten angeeignet.
- Lernen und Weiterbildung werden im Betrieb groß geschrieben, das hat positive Auswirkungen auf die Lernkultur.
- Lernen wird mit beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten belohnt.

GANZHEITLICHKEIT DER AUFGABENSTELLUNG

- Die Arbeit kann selbständig eingeteilt werden.
- Die Arbeit wird als anregend und abwechslungsreich erfahren.
- Die Arbeitsabläufe werden (teilweise) von den Beschäftigten geplant, korrigiert und überprüft.
- Die Aufgaben sind nicht bis ins Letzte vorgegeben.
- Es besteht häufig die Möglichkeit, selbständig Entscheidungen zu treffen.

KOMMUNIKATIONS- UND KOOPERATIONSBEDINGUNGEN

- Die Arbeit erfordert die Zusammenarbeit mit anderen Beschäftigten.
- Bei allen Beschäftigten ist das Wissen vorhanden, wie die Arbeit in der Abteilung läuft.

PARTIZIPATIONSCHANCEN BEI DER ARBEIT

- Absprachen können teilweise auch ohne Vorgesetzte getroffen werden.
- Bei Veränderungsmaßnahmen wird verstärkt auf die Ideen der Beschäftigten zurückgegriffen.
- Die Beschäftigten werden in Entscheidungen einbezogen.

*vgl. Baethge, M./Baethge-Kinsky, V. in: Reutter, G. (2005): Vom Nutzen und der Nutzlosigkeit beruflicher Bildung für Geringqualifizierte, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, S. 6f.

Bei d.v.n. druckverarbeitung Nürnberg GmbH (300 Beschäftigte) werden sechs angelernte Mitarbeiter in einer verkürzten Ausbildung zum Maschinen- und Anlagenführer (Druckweiterverarbeitung) weitergebildet. Die Firma ist auf die Weiterverarbeitung von Printmedien wie Kataloge, Zeitschriften und Akzidenzen spezialisiert. Der Anspruch, hohe Auflagen in kurzer Zeit zu produzieren, wird durch eine leistungsstarke technische Ausstattung ermöglicht.

Kriterien für die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die zehnmonatige Qualifizierung waren die langjährige Betriebszugehörigkeit und die damit einhergehende große Erfahrung im Umgang mit den vorhandenen Maschinen/Aggregaten. Die Maßnahme wurde in Kooperation mit einem Bildungsdienstleister der Region mit Erfahrung in der beruflichen Nachqualifizierung konzipiert. Sie führt zu einem anerkannten Berufsabschluss.

Die praktische Ausbildung, für die die Beschäftigten bis zu acht Wochen freigestellt werden, erfolgt im Unternehmen. Sie arbeiten direkt an der Maschine, an der sie auch nach der Qualifizierung eingesetzt werden sollen. Einrichten, Umrüsten, Qualitätsprüfung, Wartung und Störungsbeseitigung bilden die Schwerpunkte der praktischen Qualifizierung. Großer Wert wird dabei auf die Förderung der Problemlösungskompetenz gelegt. Die Theorieeinheiten werden beim Bildungsdienstleister durchgeführt. Der Unterricht findet jeweils samstags statt. Finanziell unterstützt wird die Maßnahme durch das Sonderprogramm WeGebAU der Agentur für Arbeit. Aufgrund der guten Erfahrungen mit der Qualifizierungsmaßnahme hat bereits ein zweiter Durchgang begonnen.

Quelle: www.perso-net.de

Modulare betriebsnahe Qualifizierung

Wenn mit der Qualifizierung ein formaler Berufsabschluss erlangt werden soll, bietet sich eine modulare betriebsnahe Qualifizierung an. Nachdem die Arbeitsbedingungen im Betrieb untersucht wurden, werden die *Arbeitsinhalte entsprechend der Ausbildungsordnung zu Modulen zusammengefasst*. Jedes Modul bildet eine geschlossene Qualifizierungseinheit, so dass der Beschäftigte nach Abschluss eines Moduls bereits im betreffenden Bereich eingesetzt werden kann. Alle Module zusammen dienen als Nachweis der Kenntnisse und Fertigkeiten für die Zulassung zur *externen Prüfung* bei der zuständigen Kammer.

Dem Unternehmen bietet dieser Ansatz zahlreiche *Vorteile*:

- Der Lernprozess kann so gestaltet werden, dass er sich gut mit den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsprozesses verbinden lässt.
- Die Module lassen sich flexibel einsetzen. Je nach betrieblichem Bedarf können ergänzende Module entwickelt werden, ihre Reihenfolge kann variiert werden und auch kurzfristige Unterbrechungen sind möglich.
- Jedes Modul kann einzeln geprüft und zertifiziert werden. Ein Qualifizierungspass dient als Nachweis.
- Die Qualifizierung in Modulen kann den Vorkenntnissen und dem Lerntempo der Teilnehmerinnen und Teilnehmer angepasst werden.
- Bereits während der Qualifizierung können die Beschäftigten auf zunehmend anspruchsvolleren Arbeitsplätzen eingesetzt werden.
- Es sind schnelle und flexible Einstiege in die Qualifizierung möglich, da die Module nicht zwingend aufeinander aufbauen.

Die ZEITLAUF GmbH Antriebstechnik & Co. KG ist ein mittelständisches Familienunternehmen aus Lauf an der Pegnitz mit 205 Beschäftigten, das sich auf die Herstellung und Entwicklung leistungsstarker Getriebemotoren spezi-

alisiert hat. Weil durch die Einführung von Komplettmontage die Anforderungen an die angelernten Beschäftigten erheblich gestiegen waren, wurde die Qualifizierung der gesamten Belegschaft in der Montage erforderlich. Derzeit werden 22 Mitarbeitende mit dem Ziel qualifiziert, den anerkannten Berufsabschluss als Gerätezusammensetzer zu erwerben. Dabei handelt es sich überwiegend um Frauen im Alter zwischen 25 und 50 Jahren.

Die Qualifizierung erfolgt arbeitsplatznah und in enger Kooperation zwischen dem Betrieb und einem regionalen Bildungsdienstleister. Die praktischen Unterweisungen erfolgen direkt am Arbeitsplatz durch die Meister. Der innerbetriebliche Unterricht wird durch speziell dafür geschultes Fachpersonal organisiert. Der Bildungsdienstleister vermittelt den Beschäftigten die erforderlichen theoretischen Inhalte für die externe Prüfung bei der IHK.

Die Meister stimmen die Qualifizierungsinhalte untereinander und mit den Dozenten des Bildungsdienstleisters ab. So gelingt es, die Qualifizierung beim Bildungsdienstleister auf die betrieblichen Anforderungen auszurichten und einen direkten Praxisbezug herzustellen: Im theoretischen Unterricht „Fachzeichnen“ werden beispielsweise Konstruktionszeichnungen aus dem Unternehmen verwendet. In regelmäßigen Workshops werden auch Lerntechniken vermittelt, da die meisten Teilnehmenden lernentwöhnt sind und Schwierigkeiten haben, sich theoretisches Wissen anzueignen. Es ist gelungen, die Qualifizierung in die betrieblichen Abläufe zu integrieren. Der theoretische Unterricht findet jeweils Montagvormittag während der Arbeitszeit und sporadisch auch samstags in der Freizeit statt. Die Beschäftigten werden für die Lehreinheiten während der Arbeitszeit freigestellt. Die Freistellung wird durch den Einsatz von Zeitarbeitern kompensiert.

Quelle: www.perso-net.de

Eine Schlüsselposition bei der Qualifizierung von Un- und Angelernten kommt den unmittelbaren Vorgesetzten zu. Nur wenn sie den Qualifizierungsprozess unterstützen, ist ein Erfolg möglich. Angefangen von der Personalauswahl über die Motivierung bis hin zur Durchführung der Maßnahme spielen sie eine entscheidende Rolle. Sie kennen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wissen, wer für die Maßnahme geeignet ist. Sie können Aufgaben auswählen, die dem Leistungsstand entsprechen, sind in der Lage, Feedback zu Lernerfolgen und zum Leistungsstand zu geben und können so die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch individuell fördern.

**Vorgesetzte,
„Paten“ und
Lernberater**

Darüber hinaus können Paten aus dem neuen Arbeitsbereich sowie Lernberater Hilfestellung bei Lernschwierigkeiten geben und ihr Erfahrungswissen an die Qualifizierungsteilnehmerinnen und -teilnehmer weitergeben.

10.5 Förderprogramme auf einen Blick

FÖRDERUNG DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG GERING QUALIFIZIERTER BESCHÄFTIGTER – ENTGELTZUSCHUSS FÜR ARBEITGEBER (PROGRAMM WEGEBAU)

Arbeitgeber können für die Qualifizierung ihrer ungelernten oder gering qualifizierten Arbeitnehmer von der Agentur für Arbeit einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt erhalten (Rechtsgrundlage: § 235c SGB III).

Arbeitgeber, die gering qualifizierten Beschäftigten eine berufliche Weiterbildung ermöglichen.

Der weiterzubildende Arbeitnehmer

- hat bisher keinen Berufsabschluss erworben,

Gefördert werden

Voraussetzungen

Art und Höhe der Förderung	<ul style="list-style-type: none"> • erwirbt im Rahmen des bestehenden Arbeitsverhältnisses und unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts mit der Weiterbildung einen anerkannten Berufsabschluss oder eine Teilqualifizierung, • kann wegen der Teilnahme an der Weiterbildung die Arbeitsleistung ganz oder teilweise nicht erbringen. <p>Der Arbeitgeber erhält für den Zeitraum, in dem der Arbeitnehmer wegen der Weiterbildung keine Arbeitsleistung erbringt, einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt einschließlich der darauf entfallenen Sozialversicherungsbeiträge. Prinzipiell wird die Zuschusshöhe individuell festgelegt.</p> <p>Bei extern stattfindenden Maßnahmen sind bis zu 100 % möglich.</p> <p>Bei innerbetrieblichen Maßnahmen liegt die Zuschusshöhe bei bis zu 50 %.</p> <p>Das Programm gilt auch für Neueinstellungen, wenn die einzustellende Person zum förderfähigen Personenkreis gehört.</p>
Informationen und Kontakt	<p>www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > finanzielle Hilfen > Weiterbildung > Faltblatt „Qualifizierung zahlt sich aus“</p> <p>Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.</p>

FÖRDERUNG DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG GERING QUALIFIZIERTER BESCHÄFTIGTER – FÖRDERUNG DER WEITERBILDUNGSKOSTEN (PROGRAMM WEGEBAU)

Gefördert werden	<p>Gering qualifizierte Beschäftigte können von der Agentur für Arbeit Förderleistungen zur Weiterbildung erhalten (Rechtsgrundlage: § 77 Abs. II SGB III, § 417 Abs. 1 SGB III).</p> <p>Arbeitnehmer, die keinen Berufsabschluss besitzen oder über einen Berufsabschluss verfügen, aber seit mehr als 4 Jahren in an- oder ungelernter Tätigkeit sind und eine entsprechende Beschäftigung nicht mehr ausüben können.</p>
Voraussetzungen	<p>In der Weiterbildung müssen Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden, die über arbeitsplatzbezogene Anpassungsqualifizierungen hinausgehen.</p> <p>Wegen der Teilnahme an der Maßnahme kann der Arbeitnehmer die Arbeitsleistung ganz oder teilweise nicht erbringen.</p> <p>Grundsätzlich muss die Weiterbildungsmaßnahme von einer privaten fachkundigen Stelle zugelassen sein.</p>
Art und Höhe der Förderung	<p>Die Agentur für Arbeit erstattet die Lehrgangskosten und gewährt einen Zuschuss zu den notwendigen übrigen Weiterbildungskosten.</p> <p>Die Arbeitnehmer erhalten einen Bildungsgutschein. Damit können sie unter Weiterbildungsangeboten wählen, die für die Förderung zugelassen sind.</p>
Informationen und Kontakt	<p>www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > finanzielle Hilfen > Weiterbildung > Faltblatt „Qualifizierung zahlt sich aus“</p> <p>Kontakt über die örtlich zuständige Agentur für Arbeit.</p>

EINGLIEDERUNGSZUSCHUSS

s. Kapitel 4.5

Verzeichnis der Förderprogramme

KAPITEL	SEITE
2	Investitionen in die Beschäftigten zahlen sich aus
•	FÖRDERUNG DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG ZUR BEENDIGUNG ODER VERMEIDUNG VON ARBEITSLOSIGKEIT..... 16
•	FÖRDERPROGRAMM FACHKURSE..... 17
•	MEISTER-BAFÖG..... 18
3	Auszubildende einstellen und begleiten
•	EINSTIEGSQUALIFIZIERUNG MIT KAMMER-ZERTIFIKAT FÜR JUGENDLICHE (EQJ)..... 32
•	AUSBILDUNGSBONUS..... 32
•	AUSBILDUNGSBEGLEITENDE HILFEN (ABH)..... 33
•	AUSBILDUNGSMANAGEMENT..... 33
•	SOZIALPÄDAGOGISCHE BEGLEITUNG..... 34
•	FÖRDERUNG DER VERBUNDAUSBILDUNG..... 34
•	FÖRDERUNG DER ÜBERNAHME VON LEHRLINGEN AUS KONKURSBETRIEBEN..... 35
4	Qualifizierte Erwerbslose finden und integrieren
•	EINGLIEDERUNGSZUSCHUSS..... 43
•	EINSTELLUNGSZUSCHUSS BEI NEUGRÜNDUNG..... 43
•	EINSTELLUNGSZUSCHUSS BEI VERTRETUNG (JOB-ROTATION)..... 43
•	TRAININGSMASSNAHMEN..... 44
•	FÖRDERUNG DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG ZUR BEENDIGUNG ODER VERMEIDUNG VON ARBEITSLOSIGKEIT..... 44
•	EINGLIEDERUNGSZUSCHUSS FÜR SCHWERBEHINDERTE ODER SONSTIGE BEHINDERTE MENSCHEN (REHABILITANDEN)..... 45
•	ZUSCHÜSSE ZUR AUS-/WEITERBILDUNGSVERGÜTUNG BEHINDERTER UND SCHWERBEHINDERTER MENSCHEN..... 45
•	PROBEBESCHÄFTIGUNG BEHINDERTER UND SCHWERBEHINDERTER MENSCHEN..... 46
•	JOB 4000 – PROGRAMM ZUR BESSEREN BERUFLICHEN INTEGRATION BESONDERS BETROFFENER UND SCHWERBEHINDERTER MENSCHEN..... 46
•	AKTION ARBEIT FÜR SCHWERBEHINDERTE MENSCHEN..... 46

• PRÄMIEN UND ZUSCHÜSSE ZU DEN KOSTEN DER BERUFSAUSBILDUNG BEHINDERTER JUGENDLICHER UND JUNGER ERWACHSENER	47
• SCHAFFUNG NEUER ARBEITS- UND AUSBILDUNGSPLÄTZE FÜR SCHWERBEHINDERTE MENSCHEN	47
• ZUSCHUSS FÜR ARBEITSHILFEN IM BETRIEB	47
• BEHINDERTENGERECHTE EINRICHTUNG VON ARBEITS- UND AUSBILDUNGSPLÄTZEN	47
5 Die Potenziale der Generation 50+ verstärkt nutzen	
• FÖRDERUNG DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG ÄLTERER BESCHÄFTIGTER (PROGRAMM WEGEBAU)	59
• ENTGELTSICHERUNG FÜR ÄLTERE ARBEITNEHMER	59
• EINGLIEDERUNGSZUSCHUSS FÜR ÄLTERE ARBEITNEHMER	60
• FÖRDERPROGRAMM FACHKURSE	60
• FÖRDERPROGRAMM COACHING	60
6 Vom Qualifikationspotenzial der Frauen profitieren	
• EINGLIEDERUNGSZUSCHUSS ZUR EINGLIEDERUNG VON ARBEITNEHMERINNEN MIT VERMITTLUNGSHEMM- NISSEN BZW. BERUFSRÜCKKEHRERINNEN	76
• MASSNAHMEN DER EIGNUNGSFESTSTELLUNG UND TRAININGSMASSNAHMEN	76
• MASSNAHMEN DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG	77
• FÖRDERPROGRAMM BETRIEBLICH UNTERSTÜTZTE KINDERBETREUUNG	77
• FÖRDERUNG DES AUDITS „BERUF UND FAMILIE“	78
• TEILZEITAUSBILDUNG FÜR JUNGE MÜTTER	79
• BERATUNGS- UND COACHINGPROJEKT FAMILYNET	79
7 Menschen mit Migrationshintergrund einstellen	
• INTEGRATIONSKURS – SPRACH- UND ORIENTIERUNGSKURS	89
• AKADEMIKERPROGRAMM (AKP)	90
9 Junge Akademiker anwerben und binden	
• INNOVATIONSASSISTENTEN IN KMU	107
10 Gering Qualifizierte motivieren und betrieblich qualifizieren	
• FÖRDERUNG DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG GERING QUALIFIZIERTER BESCHÄFTIGTER – ENTGELTZUSCHUSS FÜR ARBEITGEBER (PROGRAMM WEGEBAU)	115
• FÖRDERUNG DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG GERING QUALIFIZIERTER BESCHÄFTIGTER – FÖRDERUNG DER WEITERBILDUNGSKOSTEN (PROGRAMM WEGEBAU)	116
• EINGLIEDERUNGSZUSCHUSS	116

Wichtige Adressen

1. Hochschulen in Baden-Württemberg

UNIVERSITÄTEN	
NAME	WEBSITE
Universität Freiburg	www.uni-freiburg.de
Universität Heidelberg	www.uni-heidelberg.de
Universität Hohenheim	www.uni-hohenheim.de
Universität Karlsruhe (TH)	www.uni-karlsruhe.de
Universität Konstanz	www.uni-konstanz.de
Universität Mannheim	www.uni-mannheim.de
Universität Stuttgart	www.uni-stuttgart.de
Universität Tübingen	www.uni-tuebingen.de
Universität Ulm	www.uni-ulm.de

FACHHOCHSCHULEN	
NAME	WEBSITE
Hochschule Aalen	www.fh-aalen.de
Hochschule Albstadt-Sigmaringen	www.fh-albsig.de
Hochschule Biberach	www.fh-biberach.de
Hochschule Esslingen – Technik & Sozialwesen	www.hs-esslingen.de
Hochschule Furtwangen	www.fh-furtwangen.de
Hochschule Heilbronn	www.fh-heilbronn.de
Hochschule Karlsruhe	www.hs-karlsruhe.de
Fachhochschule Kehl – Hochschule für öffentliche Verwaltung	www.fh-kehl.de
Hochschule Konstanz	www.fh-konstanz.de
Fachhochschule Ludwigsburg – Hochschule für öffentliche Verwaltung & Finanzen	www.fh-ludwigsburg.de
Hochschule Mannheim – Technik, Gestaltung & Sozialwesen	www.fh-mannheim.de
Hochschule für Wirtschaft & Umwelt Nürtingen-Geislingen	www.hfwu.de
Hochschule Offenburg	www.fh-offenburg.de
Hochschule Pforzheim	www.hs-pforzheim.de
Hochschule Ravensburg-Weingarten	www.hs-weingarten.de
Hochschule Reutlingen	www.hochschule-reutlingen.de

Hochschule für Forstwirtschaft Rottenburg	www.fh-rottenburg.de
Hochschule für Gestaltung Schwäbisch-Gmünd	www.hfg-gmuend.de
Fachhochschule Schwetzingen – Hochschule für Rechtspflege	www.fh-schwetzingen.de
Hochschule der Medien Stuttgart	www.hdm-stuttgart.de
Hochschule für Technik Stuttgart	www.fht-stuttgart.de
Hochschule Ulm Technik, Informatik & Medien	www.hs-ulm.de
Fachhochschule Villingen-Schwenningen – Hochschule für Polizei	www.fhpol-vs.de

PRIVATE HOCHSCHULEN	
NAME	WEBSITE
International University in Germany Bruchsal	www.i-u.de
Internationale Hochschule Calw – Staatlich anerkannte Fachhochschule für Kreativ-Pädagogik und künstlerische Therapien des Zentrums für neue Lernverfahren gGmbH	www.internationale-hochschule-calw.de
SRH Hochschule Calw – Hochschule für Wirtschaft und Medien – Staatlich anerkannte Fachhochschule der SRH Hochschule Calw gGmbH	www.fh-calw.de
Evangelische Fachhochschule Freiburg – Hochschule für Soziale Arbeit, Diakonie und Religionspädagogik – Staatlich anerkannte Fachhochschule der Evangelischen Landeskirche Baden	www.efh-freiburg.de
Katholische Fachhochschule Freiburg – Hochschule für Sozialwesen, Religionspädagogik und Pflege – Staatlich anerkannte Fachhochschule	www.kfh-freiburg.de
Zeppelin University Friedrichshafen	www.zeppelin-university.de
Hochschule für Jüdische Studien Heidelberg	www.hjs.uni-heidelberg.de
SRH Hochschule Heidelberg – Staatlich anerkannte Fachhochschule der SRH Hochschulen gGmbH	www.fh-heidelberg.de
School of management der Heilbronn business school gGmbH – Staatlich anerkannte Fachhochschule	www.heilbronn-business-school.de
nta Hochschule Isny – Staatlich anerkannte Fachhochschule	www.fh-isny.de
Merkur Internationale Fachhochschule Karlsruhe – Staatlich anerkannte Fachhochschule der MAI Privathochschule gGmbH	www.merkur-fh.org
WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr (staatlich anerkannt)	www.whl-lahr.de
Staatlich anerkannte Fachhochschule Reutlingen-Ludwigsburg – Hochschule für Soziale Arbeit, Religionspädagogik und Diakonie – Staatlich anerkannte Fachhochschule der Evangelischen Landeskirche Württemberg	www.efh-reutlingen-ludwigsburg.de
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit Mannheim – Staatlich anerkannte Hochschule für Arbeitsmarktmanagement	www.fh-arbeit.de
Hochschule für Kunsttherapie Nürtingen – Staatlich anerkannte Fachhochschule der Stiftung für Kunst und Kunsttherapie Nürtingen	www.fhkt.de
Theologisches Seminar Reutlingen – Staatlich anerkannte Fachhochschule der Stiftung Theologisches Seminar der Evangelisch-Methodistischen Kirche	www.theologisches-seminar.de
SRH Fernfachhochschule Riedlingen – Staatlich anerkannte Fachhochschule der SRH Hochschulen gGmbH	www.srh.de

Fachhochschule Schwäbisch Hall – Hochschule für Gestaltung – Staatlich anerkannte Fachhochschule der Stiftung „Der Hospital zum Heiligen Geist in Schwäbisch Hall“	www.fh-schwaebischhall.de
Fachhochschule Stuttgart – AKAD Die Privathochschulen GmbH Stuttgart (staatlich anerkannt)	www.akad.de
Freie Hochschule Stuttgart – Seminar für Waldorfpädagogik	www.waldorflehrerseminar.de
Merz-Akademie Stuttgart – Hochschule für Gestaltung – Staatlich anerkannte Fachhochschule	www.merz-akademie.de
Gustav-Siewerth-Akademie Weilheim	www.siewerth-akademie.de

BERUFSAKADEMIEN	
NAME	WEBSITE
Berufsakademie Heidenheim	www.ba-heidenheim.de
Berufsakademie Karlsruhe	www.ba-karlsruhe.de
Berufsakademie Lörrach	www.ba-loerrach.de
Berufsakademie Mannheim	www.ba-mannheim.de
Berufsakademie Mosbach	www.ba-mosbach.de
Berufsakademie Ravensburg	www.ba-ravensburg.de
Berufsakademie Stuttgart	www.ba-stuttgart.de
Württembergische Verwaltungs- & Wirtschaftsakademie (VWA) Stuttgart	www.vwa-studienakademie.de
Berufsakademie Villingen-Schwenningen	www.ba-vs.de

2. Ausgewählte Ministerien des Landes Baden-Württemberg

NAME	WEBSITE
Ministerium für Arbeit und Soziales	www.sm.baden-wuerttemberg.de
Kultusministerium	www.kultusportal-bw.de www.kultusministerium-bw.de
Wirtschaftsministerium	www.wm.baden-wuerttemberg.de
Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst	www.mwk.baden-wuerttemberg.de

3. Agenturen für Arbeit in Baden-Württemberg

STANDORT	ANSCHRIFT UND KONTAKT
Aalen	Julius-Bausch-Str. 12, 73430 Aalen Tel.: 0 73 61 - 575-0, Fax: 0 73 61 - 575-545, Mail: Aalen@arbeitsagentur.de
Balingen	Stingstr. 17, 72336 Balingen Tel.: 0 74 33 - 951-0, Fax: 0 74 33 - 951-910-252, Mail: Balingen@arbeitsagentur.de
Freiburg	Lehener Str. 77, 79106 Freiburg Tel.: 07 61 - 27 10-0, Fax: 07 61 - 27 10-499, Mail: Freiburg@arbeitsagentur.de

Göppingen	Mörikestr. 15, 73033 Göppingen Tel.: 0 71 61 - 97 70-0, Fax: 0 71 61 - 97 70-606, Mail: Goepingen@arbeitsagentur.de
Heidelberg	Kaiserstr. 69-71, 69115 Heidelberg Tel.: 0 62 21 - 524-0, Fax: 0 62 21 - 524-739, Mail: Heidelberg@arbeitsagentur.de
Heilbronn	Rosenbergstr. 50, 74074 Heilbronn Tel.: 0 71 31 - 969-0, Fax: 0 71 31 - 969-900-448, Mail: Heilbronn@arbeitsagentur.de
Karlsruhe	Brauerstr. 10, 76135 Karlsruhe Tel: 07 21 - 823-0, Fax: 07 21 - 823-2000, Mail: Karlsruhe@arbeitsagentur.de
Konstanz	Stromeyersdorfstr. 1, 78467 Konstanz Tel.: 0 75 31 - 585-0, Fax: 0 75 31 - 585-910529, Mail: Konstanz@arbeitsagentur.de
Lörrach	Brombacher Str. 2, 79539 Lörrach Tel.: 0 76 21 - 178-0, Fax: 0 76 21 - 178-260324, Mail: Loerrach@arbeitsagentur.de
Ludwigsburg	Stuttgarter Str. 53, 71638 Ludwigsburg Tel.: 0 71 41 - 137-0, Fax: 0 71 41 - 137-550, Mail: Ludwigsburg@arbeitsagentur.de
Mannheim	M 3A, 68161 Mannheim Tel.: 06 21 - 165-0, Fax: 06 21 - 165-530, Mail: Mannheim@arbeitsagentur.de
Nagold	Bahnhofstr. 3, 72202 Nagold Tel.: 0 74 52 - 829-0, Fax: 0 74 52 - 829-699, Mail: Nagold@arbeitsagentur.de
Offenburg	Weingartenstr. 3, 77654 Offenburg Tel.: 07 81 - 93 93-0, Fax: 07 81 - 93 93-223, Mail: Offenburg@arbeitsagentur.de
Pforzheim	Luisenstr. 32, 75172 Pforzheim Tel.: 0 72 31 - 304-0, Fax: 0 72 31 - 304-910339, Mail: Pforzheim@arbeitsagentur.de
Rastatt	Karlstr. 18, 76437 Rastatt Tel.: 0 72 22 - 930-0, Fax: 0 72 22 - 930-295, Mail: Rastatt@arbeitsagentur.de
Ravensburg	Schützenstr. 69, 88212 Ravensburg Tel.: 07 51 - 805-0, Fax: 07 51 - 805-910-370, Mail: Ravensburg@arbeitsagentur.de
Reutlingen	Albstr. 83, 72764 Reutlingen Tel.: 0 71 21 - 309-0, Fax: 0 71 21 - 309-306, Mail: Reutlingen@arbeitsagentur.de
Rottweil	Neckarstr. 100, 78628 Rottweil Tel.: 07 41 - 492-0, Fax: 07 41 - 492-910179, Mail: Rottweil@arbeitsagentur.de
Schwäbisch Hall	Bahnhofstr. 18, 74523 Schwäbisch Hall Tel.: 07 91 - 97 58-0, Fax: 07 91 - 97 58-209, Mail: SchwaebischHall@arbeitsagentur.de
Stuttgart	Nordbahnhofstr. 30-34, 70191 Stuttgart Tel.: 07 11 - 920-0, Fax: 07 11 - 920-3931-3883, Mail: Stuttgart@arbeitsagentur.de
Tauberbischofsheim	Pestalozziallee 17, 97941 Tauberbischofsheim Tel.: 0 93 41 - 87-0, Fax: 0 93 41 - 87-330, Mail: Tauberbischofsheim@arbeitsagentur.de
Ulm	Wichernstr. 5, 89073 Ulm Tel.: 07 31 - 160-0, Fax: 07 31 - 160-499, Mail: Ulm@arbeitsagentur.de
Villingen-Schwenningen	Lantwattenstr. 2, 78050 Villingen-Schwenningen Tel.: 0 77 21 - 209-0, Fax: 0 77 21 - 209-200, Mail: Villingen-Schwenningen@arbeitsagentur.de
Waiblingen	Mayenner Str. 60, 71332 Waiblingen Tel.: 0 71 51 - 95 19-0, Fax: 0 71 51 - 95 19-910-266, Mail: Waiblingen@arbeitsagentur.de

4. Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern in Baden-Württemberg

INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERN (IHK)	
STANDORT	ANSCHRIFT UND KONTAKT
Bodensee-Oberschwaben	Postfach 40 64, 88219 Weingarten Tel. 07 51 - 409-0, Fax 07 51 - 409-159 Internet: www.weingarten.ihk.de , E-Mail: info@weingarten.ihk.de
Heilbronn-Franken	Postfach 22 09 , 74012 Heilbronn Tel. 0 71 31 - 96 77-0, Fax 0 71 31 - 96 77-199 Internet: www.heilbronn.ihk.de , E-Mail: info@heilbronn.ihk.de
Hochrhein-Bodensee	Postfach 10 09 43, 78409 Konstanz Tel. 0 75 31 - 28 60-0, Fax 0 75 31 - 28 60-170 Internet: www.konstanz.ihk.de , E-Mail: info@konstanz.ihk.de
Karlsruhe	Postfach 34 40, 76020 Karlsruhe Tel. 07 21 - 174-0, Fax 07 21 - 174-290 Internet: www.karlsruhe.ihk.de , E-Mail: info@karlsruhe.ihk.de
Nordschwarzwald	Postfach 9 20, 75109 Pforzheim Tel. 0 72 31 - 201-0, Fax 0 72 31 - 201-158 Internet: www.nordschwarzwald.ihk24.de , E-Mail: info@pforzheim.ihk.de
Ostwürttemberg	Postfach 14 60, 89504 Heidenheim Tel. 0 73 21 - 324-0, Fax 0 73 21 - 324-169 Internet: www.ostwuerttemberg.ihk.de , E-Mail: info@ostwuerttemberg.ihk.de
Region Stuttgart	Postfach 10 24 44, 70020 Stuttgart Tel. 0711 - 20 05-0, Fax 0711 - 20 05-354 Internet: www.stuttgart.ihk.de , E-Mail: info@stuttgart.ihk.de
Reutlingen	Postfach 19 44, 72709 Reutlingen Tel. 0 71 21 - 201-0, Fax 0 71 21 - 201-4120 Internet: www.reutlingen.ihk.de , E-Mail: info@reutlingen.ihk.de
Rhein-Neckar	Postfach 10 16 61 , 68016 Mannheim Tel. 06 21 - 17 09-0, Fax 06 21 - 17 09-100 Internet: www.rhein-neckar.ihk24.de , E-Mail: info@rhein-neckar.ihk24.de
Schwarzwald-Baar-Heuberg	Postfach 15 60, 78005 Villingen-Schwenningen Tel. 0 77 21 - 922-0, Fax 0 77 21 - 922-166, Internet: www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de , E-Mail: info@villingen-schwenningen.ihk.de
Südlicher Oberrhein	Postfach 8 60, 79008 Freiburg Tel. 07 61 - 38 58-0, Fax 07 61 - 38 58-222 Internet: www.suedlicher-oberrhein.ihk.de , E-Mail: info@freiburg.ihk.de
Ulm	Postfach 24 60, 89014 Ulm Tel. 07 31 - 173-0, Fax 07 31 - 173-173 Internet: www.ulm.ihk24.de , E-Mail: info@ulm.ihk.de

HANDWERKSKAMMERN (HWK)	
STANDORT	ANSCHRIFT UND KONTAKT
Freiburg	Bismarckallee 6, 79098 Freiburg i. Br. Tel.: 07 61 - 2 18 00-0, Fax: 07 61 2 18 00-333 E-Mail: info@hwk-freiburg.de , Internet: www.hwk-freiburg.de
Heilbronn-Franken	Allee 76, 74072 Heilbronn Tel.: 0 71 31 - 7 91-0, Fax: 0 71 31 - 7 91-200 E-Mail: info@hwk-heilbronn.de , Internet: www.hwk-heilbronn.de
Karlsruhe	Friedrichsplatz 4-5, 76133 Karlsruhe Tel.: 07 21 - 16 00-0, Fax: 07 21 - 16 00-1 99 E-Mail: info@hwk-karlsruhe.de , Internet: www.hwk-karlsruhe.de
Konstanz	Webersteig 3, 78462 Konstanz Tel.: 0 75 31 - 2 05-0, Fax: 0 75 31 - 1 64 68 E-Mail: info@hwk-konstanz.de , Internet: www.hwk-konstanz.de
Mannheim Rhein-Neckar-Odenwald	B 1, 1–2, 68159 Mannheim Tel.: 06 21 - 1 80 02-0, Fax: 06 21 - 1 80 02-199 E-Mail: info@hwk-mannheim.de , Internet: www.hwk-mannheim.de
Reutlingen	Hindenburgstraße 58, 72762 Reutlingen Tel.: 0 71 21 - 24 12-0, Fax: 0 71 21 - 24 12-411 E-Mail: handwerk@hwk-reutlingen.de , Internet: www.hwk-reutlingen.de
Region Stuttgart	Heilbronner Straße 43, 70191 Stuttgart Tel.: 07 11 - 16 57-0, Fax: 07 11 - 16 57-222 E-Mail: info@hwk-stuttgart.de , Internet: www.hwk-stuttgart.de
Ulm	Keltergasse 3, 89073 Ulm Tel.: 07 31 - 14 25-0, Fax: 07 31 - 14 25-500 E-Mail: info@hk-ulm.de , Internet: www.hk-ulm.de

5. Weitere Adressen

NAME	WEBSITE
Architektenkammer Baden-Württemberg	www.akbw.de
"Baden-Württemberg International" Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit mbH	www.bw-i.de
DGB Baden-Württemberg	www.bw.dgb.de
Europäischer Sozialfonds in Baden-Württemberg	www.esf-bw.de
IG Metall Baden-Württemberg	www.bw.igm.de
Ingenieurkammer Baden-Württemberg	www.ingkbw.de
Kontaktstellen Frau und Beruf in Baden-Württemberg	www.wm.baden-wuerttemberg.de >Innovation und Technologietransfer >Frau, Wirtschaft und Technik >Kontaktstellen Frau und Beruf >Adressliste der Kontaktstellen
Landesvereinigung Bauwirtschaft	www.landesvereinigung-bauwirtschaft.de
Landesverband der chemischen Industrie	www.chemie.com
Landesverband der Baden-Wuerttembergischen Industrie e.V.	www.lvi.de
Landesverband der Freien Berufe e.V. Baden-Württemberg	www.freie-berufe-bw.de

Verein Deutscher Ingenieure VDI, Landesverband Baden-Württemberg	www.vdi.de >VDI vor Ort >Bezirksvereine > VDI-Landesverband BW
Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.	www.suedwestmetall.de
Verband der Südwestdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie	www.suedwesttextil.de
Verband Deutscher Maschinen- und Anlagebau e.V. Baden- Württemberg	www.vdma.org >VDMA vor Ort >Baden-Württemberg
Ver.di Baden-Württemberg	http://bawue.verdi.de
ZVEI - Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. Landesstelle Baden-Württemberg	www.zvei.org

Impressum

HERAUSGEBER:

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Theodor-Heuss-Straße 4
70174 Stuttgart
Tel.: 07 11 - 123 - 0
Fax: 07 11 - 123 - 21 26
Poststelle@wm.bwl.de
www.wm.baden-wuerttemberg.de

REDAKTION:

RKW Kompetenzzentrum, Eschborn

GESTALTUNG:

Petra Dauer Kommunikationsdesign, Frankfurt

DRUCK:

Rung-Druck GmbH & Co. KG, Göppingen

STAND:

November 2008

**DAS HANDBUCH KANN KOSTENFREI BEZOGEN
WERDEN BEIM:**

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg,
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Theodor-Heuss-Straße 4
70174 Stuttgart
Fax: 07 11 - 123 - 24 60
E-Mail: pressestelle.wm@wm.bwl.de

VERTEILERHINWEIS:

Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf während eines Wahlkampfes weder von Parteien noch von deren Kandidaten und Kandidatinnen oder Hilfskräften zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel.

Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers bzw. der Herausgeberin zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift verbreitet wurde.

Erlaubt ist es jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.