

Die Rolle der Personaldienstleister bei der Zuwanderung

Zusammenarbeit zwischen IQ Netzwerk Sachsen und
Personaldienstleistung – Ergebnisse und Schlussfolgerungen



Wir haben auf Grund der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form gewählt. Bei der Wahl der männlichen Form ist zugleich auch immer die weibliche Darstellungsform gemeint. Wir bitten hierfür um Ihr Verständnis.

Impressum

Herausgeber:

IQ Netzwerk Sachsen, EXIS Europa e.V. * post@exis.de * Römerplatz 4 * 08056 Zwickau * Tel: 03 75/ 390 93 65
in Kooperation mit IQ Projekt „Chef! – was sagst Du dazu!? Fachkräftebedarf und Migration aus Unternehmensperspektive“
IC TEAM Personaldienste GmbH Bautzen * mic@ic-team.de * Wallstraße 12 * 02625 Bautzen* Tel.: 03 591/ 49 60 25

Autoren, Grafik, Redaktion:

Claudia Poldrack, Thomas Rost, Ines Michler, Kay Tröger, Peggy Graßler, Sandra Scheibe

Alle Rechte vorbehalten

© 2014

Der EXIS Europa e.V. versichert, die Informationen nach bestem Wissen und Gewissen zur Verfügung zu stellen und die Beratungen in hoher Qualität durchzuführen. EXIS übernimmt keine Haftung für Fehler in Beratungen und Informationen sowie daraus resultierender direkter Schäden, soweit diese nicht vorsätzlich oder in grober Fahrlässigkeit hervorgerufen wurden. Alle gegebenen Informationen sind als Empfehlungen zu verstehen, sie haben keinen haftungsbegründenden Charakter.

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Daran arbeiten bundesweite Landesnetzwerke, die von Fachstellen zu migrationspezifischen Schwerpunktthemen unterstützt werden. Das Förderprogramm IQ wird aus Mitteln des Bundesministerium für Arbeit und Soziales, des Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Bundesagentur für Arbeit finanziert.



Ausgangssituation in Sachsen

Was meint der Begriff des Fachkräftemangels? Gibt es überhaupt einen Fachkräftemangel? Die Antworten auf diese Fragen sind widersprüchlich und unbestimmt. Oftmals ist gemeint, dass es vor allem für mittelständische Unternehmen zunehmend schwieriger wird, den richtigen Mitarbeitenden mit der passenden Qualifikation in angemessener Zeit zu finden.

Dass sich die Situation beispielsweise im Handwerk, im Dienstleistungssektor und im Gesundheitsbereich verschärft, zeigen u.a. die Erhebungen der Bundesagentur für Arbeit und die Fachkräftebarometer. Der Schiefelage mit dem eigenen Nachwuchs begegnen zu wollen, wird nicht leicht. Die Trends der Jugend deuten auf eine Unbeliebtheit handwerklicher Berufe und Ausbildungen, auf Abwanderung besonders aus den ländlichen Regionen sowie häufigere Schul- und Studienabbrüche. Trotzdem sind die langfristige Planung der eigenen Ausbildung von Fachkräften oder die Weiterbildung von vorhandenen Mitarbeitern Möglichkeiten, dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Eine alternative Strategie zum Ausgleich des Fachkräfteengpasses ist die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte, welche ebenfalls nicht leicht und dazu im globalen Wettbewerb abläuft. Dennoch ist die demografische Entwicklung auf dem sächsischen Arbeitsmarkt zur treibenden Kraft für den Einsatz ausländischer Fachkräfte bzw. zur Einbeziehung dieser Möglichkeit geworden.



Bedeutung der Zeitarbeit

In der Praxis wird deutlich, dass sich besonders kleine und mittelständische Betriebe oftmals keine eigenständige Personalabteilung leisten können. Dadurch entsteht dort ein Handlungsfeld für Personaldienstleister. Diese haben in der Vergangenheit bereits bewiesen, dass sie über die Kompetenz verfügen, auch in schwierigen Zeiten Personal zu rekrutieren.

Deshalb gehören Zeitarbeitsfirmen zu den Hauptakteuren, wenn es um die Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte zur Deckung der steigenden Personalnachfrage geht. So ist die Zahl der ausländischen Beschäftigten in Zeitarbeit von 136.000 (2011) auf 159.000 Personen (2013) gestiegen. Während der Anteil ausländischer Arbeitnehmer/innen im Jahr 2011 in der Gesamtwirtschaft bei ca. 7% lag, waren es in der Zeitarbeit über 15 Prozent. Beachtenswert ist dabei der Vergleich zwischen Ost- und Westdeutschland. Während beispielsweise in Nordrhein-Westfalen der Anteil ausländischer Zeitarbeiter/innen bei ungefähr 24% liegt (Baden-Württemberg: ca. 20%, Bayern: ca. 19%), erreicht er in den neuen Bundesländern jeweils nicht einmal 2,5%.

Der ansteigende Bedarf an Arbeits- und Fachkräften stellt trotzdem zunehmend auch die zahlreichen Personaldienstleister Sachsens samt ihrer Kundenunternehmen vor neue Herausforderungen. Sie müssen ihre Personalstrategien auf die bislang noch wenig fokussierte Gruppe der Arbeitnehmer/innen mit Migrationshintergrund einstellen und deren Potenzial erkennen. So birgt die Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte nicht nur Chancen für den wirtschaftlichen Gewinn, sondern eröffnet auch in weiterer Hinsicht einen Mehrwert. Denn Menschen, die ihre Heimat verlassen haben, sind oft auch hochmotivierte, dynamische und flexible Arbeitskräfte. Zudem können sie einem Unternehmen bei der Expansion in den ausländischen Zielmarkt einen Wettbewerbsvorteil bringen, kennen sie doch die Sprache, die Kultur sowie die gesellschaftlichen Gegebenheiten.

Daneben versetzt die Beschäftigung ausländischer Fach- und Arbeitskräfte Personaldienstleister und Zeitarbeitsfirmen nicht nur in die Rolle als Arbeitgeber, sondern auch in die Rolle als Vermittler zwischen ausländischen Arbeitskräften und den beauftragenden Unternehmen.

Umsetzung der Zusammenarbeit in Sachsen

Die besondere Verantwortung der Personaldienstleister und Zeitarbeitsfirmen besteht auf drei Ebenen:

1. Verantwortung gegenüber der ausländischen Fach- bzw. Arbeitskraft,
2. Verantwortung gegenüber dem einsetzenden Unternehmen und
3. Verantwortung für die Gestaltung der Rahmenbedingungen auf beiden Seiten.

Das IQ Netzwerk Sachsen ordnet deshalb Personaldienstleister und Zeitarbeitsfirmen als Unternehmen mit besonderer Verantwortung bei der Akquise, Einstellung und Integration arbeitswilliger ausländischer Fach- und Arbeitskräfte ein. Wie bereits angedeutet, brauchen die Personaldienstleister für einen kompetenten Umgang mit dieser Verantwortung fachliche Informationen, Ansprechpartner und Hilfe, die unter anderem das IQ Netzwerk Sachsen anbieten kann.

Das IQ Netzwerk in Sachsen hat die Problemlage und die Bedarfe im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen erkannt und 2013 eine enge Zusammenarbeit mit einem Personaldienstleister initiiert.

Mit Hilfe der IC TEAM Personaldienste GmbH Bautzen konnten zur Akquise ausländischer Fach- und Arbeitskräfte im Heimatland, deren Einstellung durch Personaldienstleister und Zeitarbeitsfirmen sowie deren Beschäftigung in beauftragenden Unternehmen Probleme lokalisiert, Erfordernisse erfasst und Unterstützungspotenziale eruiert werden.

Erfahrungen konnten in der Zusammenarbeit mit IC TEAM gewonnen werden aus:

1. der regelmäßig erfolgenden Rekrutierung von Fachkräften im Ausland,
2. IC TEAM-internen Sensibilisierungsprozessen,
3. der Befragung der Kundenunternehmen,
4. einer Fachveranstaltung mit weiteren Personaldienstleistern.

In dieser Arbeit wurde deutlich, dass im Bereich ausländischer Fachkräfte Personaldienstleister Wissen aus verschiedenen Themen vorhalten oder einholen müssen, so z.B. über:

- aufenthaltsrechtliche Bestimmungen,
- die Spezifik ausländischer Qualifikationen und die Anerkennung der beruflichen Abschlüsse,
- Möglichkeiten zur Verbesserung der Sprachkenntnisse bei Bewerbern,
- Möglichkeiten der beruflichen Orientierung und Qualifizierung,
- interkulturelle Besonderheiten der Bewerber.

1. Erfahrungen aus der Akquise im Ausland

Im Erfahrungsaustausch des IQ Netzwerkes Sachsen mit bereits im Ausland agierenden Personaldienstleistern und Zeitarbeitsfirmen haben sich nachstehende Handlungsfelder und Problemstellungen ergeben:

- Partner für die Akquise vor Ort

Personalarbeit ist Vertrauenssache. Deshalb sollte im Ziel-land für die Akquise mit einem ausgewählten Partner oder mit einer eigenen Niederlassung gearbeitet werden.

Arbeitet man mit einem einheimischen Partner, so sollte dieser interkulturelle Kenntnisse über Deutschland besitzen und wissen wie in Deutschland gearbeitet wird. Er benötigt Fachkenntnisse über die jeweilige Branche bzw. Berufsgruppe, sollte möglichst selbst aus der Branche sein und über branchenspezifische Sprachkenntnisse verfügen. Wichtig ist außerdem, besonders in diesem Bereich die langfristige Perspektive im Blick zu haben und nicht mehr nur auf kurzfristige Bedarfe zu reagieren. Eine langfristige Bedarfsplanung kann dazu beitragen, besonders im Ausland die Rekrutierung vorzubereiten und bspw. Sprachkurse zu organisieren oder Weiterbildungen anzubieten. So können entsprechende Fachkräfte langfristig im Ausland vorbereitet und dann in deutsche Unternehmen vermittelt werden.

- Auswahl und Vorbereitung der ausländischer Fach- und Arbeitskräfte

Der erste Schritt ist eine formale Auswahl der Bewerbungen und Prüfung der vorgelegten Dokumente über die berufliche Qualifikation. Das beauftragende Unternehmen fordert in der Regel als Beleg für die fachliche Eignung branchenspezifische Qualifikationsnachweise. Für diese Nachweise werden vom Personaldienstleister u.a. auch Übersetzungen abgefordert.

Meist wird von den Kundenunternehmen bisher die Anerkennung von Berufsabschlüssen nicht gefordert. Ausnahmen sind die Bereiche, in denen eine Anerkennung Pflicht ist.

Fachliche Kompetenzen werden von IC TEAM zusätzlich z.B. über Fragebögen geprüft. Diese Fachbögen sind explizit in Deutsch erstellt und beinhalten fachliche Fragen (z. B. für Elektriker), die zu beantwortet sind. Anhand dieser Antworten und dem Umgang mit dem entsprechenden Fachvokabular, kann gleichzeitig auf die fachliche und auch die fachsprachliche Kompetenz geschlossen werden.

- Sicherung der interkulturellen Kompetenz und interkulturelle Vorbereitung

Als Eigenpersonal im Zielland werden Personen mit deutscher Arbeitserfahrung bzw. mit Studium in Deutschland bevorzugt eingesetzt. Das erleichtert die Akquise und die weitere Arbeit mit den Bewerbern vor Ort.

Sich bewerbende ausländische Fach- und Arbeitskräfte haben in der Regel nicht nur die sprachliche Hürde zu meistern. Vor ihnen stehen auch das Kennenlernen der deutschen Arbeitsweise und ihre Integration in deutsche Arbeitsteams. Sie benötigen eine klare Orientierung darüber, was von ihnen erwartet wird und worauf sie sich beim Kundenunternehmen einzustellen haben. Das betrifft u.a. Ansprüche an Disziplin, Ordnung, Sauberkeit, Pünktlichkeit am Arbeitsplatz.

- Gestaltung der Rahmenbedingungen

Geeignete Rahmenbedingungen sind ein wichtiger Aspekt zur gleichberechtigten Teilhabe der ausländischen Fach- und Arbeitskräfte am Arbeitsprozess sowie für deren Akzeptanz und soziale Anerkennung. Das beinhaltet eine klare Arbeitszeitregelung bereits im Heimatland. Die Arbeitsdauer und Aufenthaltsdauer sind in ein zumutbares Verhältnis zu bringen. In der Zeit des Einsatzes sollte ein enger Kontakt zwischen Personaldienstleister und Unternehmen gesichert werden. Wenn auch für ausländische Arbeitnehmende die Berufs- und Lebensphasen in Einklang gebracht werden, fühlen sie sich willkommen und bleiben den Unternehmen als Fach- und Arbeitskräfte erhalten.

Für diese Aufgaben braucht es auch die Unterstützung durch regionale Netzwerke mit Kammern, Verbänden und Arbeitsmarktinstitutionen, gerade wenn es um die Schaffung nachhaltiger Rahmenbedingungen geht. Kooperationen mit den Einrichtungen der Bundesagentur für Arbeit (Zentrale Auslands- und Fachvermittlung ZAV, Arbeitgeber-service) haben sich als sinnvoll erwiesen, um die jeweiligen Mittel und Programme auszunutzen.

2. Interne Sensibilisierungsprozesse

Ein erster Schritt in der Zusammenarbeit zwischen IC TEAM und dem IQ Netzwerk war der Gedanke, wichtige Informationen zum Thema ausländische Fachkräfte innerhalb des Personaldienstleisters selbst weiterzugeben. Dazu wurden die Geschäftsstellen der IC TEAM Personaldienste GmbH zur Thematik der Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse geschult. Die Schulungen wurden am Anfang als wenig nützlich bzw. relevant eingestuft. Als Grund wurde genannt, dass man den eigenen Kundenunternehmen keine ausländischen Mitarbeiter/innen anbieten könne. Dass es sich hierbei vermutlich viel mehr um die eigenen Vorbehalte der Geschäftsstellenleiter/innen handelte, als um eine tatsächliche Ablehnung der Kundenunternehmen, zeigten die Erfahrungen danach. Über die Projektlaufzeit von zwei Jahren konnte eine erhöhte Beschäftigung mit dem Thema und auch eine gestiegene Anzahl eigener Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund verzeichnet werden. Die Fachvorträge am Beginn der Zusammenarbeit können rückblickend also – trotz der anfänglichen Ablehnung – als Auftakt zur Beschäftigung mit diesem Thema gesehen werden. Wie in vielen anderen Bereichen bedarf es hier offenbar ei-




ner gewissen Zeit, um Verständnis für das Thema und eine tiefergehende Beschäftigung damit zu erreichen. Als die ersten Niederlassungen begannen, positive Erfahrungen zu sammeln, wurden auch andere Geschäftsstellen aufmerksam. Durch erfolgreiche Vermittlung ausländischer Fachkräfte überzeugten sie nach und nach immer mehr Kolleg/innen in anderen Niederlassungen, den eigenen Kundenunternehmen auch ausländische Fachkräfte anzubieten. Wie oben beschrieben sprechen die deutlich gestiegenen Mitarbeiterzahlen mit Migrationshintergrund ihre eigene Sprache.



3. Kundenbefragung

Daneben wurde die alle zwei Jahre stattfindende Befragung der IC TEAM Personaldienste GmbH zur Zufriedenheit ihrer Kunden im Jahr 2013 um den wichtigen Punkt „Bewerber und Arbeitnehmer aus dem Ausland“ erweitert. Folgende Aussagen sollten von den Kundenunternehmen (N=102) bewertet werden:

- Unsere Belegschaft bindet Arbeitnehmer mit ausländischer Herkunft gut in das Team ein.
- Bewerber mit ausländischer Herkunft brauchen gute Deutschkenntnisse.
- Ausländische und deutsche Qualifikationen sind gleichwertig.
- Bewerber mit ausländischer Herkunft benötigen Anpassungsqualifizierungen.
- Bewerber mit ausländischer Herkunft benötigen in unserer Branche die gesetzliche Anerkennung ihrer ausländischen Qualifikationen.



Unter den ca. 100 Befragungsteilnehmern waren überwiegend Bereichsleiter, Geschäftsführer und Personalmanager. Die Ergebnisse der Kundenbefragung waren:

13% der befragten Unternehmen lehnen die Beschäftigung von Arbeitnehmern mit ausländischer Herkunft ab. Sind demzufolge 87% der Unternehmen offen für ausländische Arbeitskräfte?

7% der befragten Unternehmen sehen Probleme bei der Teameinbindung ausländischer Arbeitnehmer. Sind danach alle anderen Unternehmen integrativ?

Nur 3% der befragten Unternehmen bewerten gute Deutschkenntnisse ausländischer Bewerber als nicht so wichtig. Demzufolge ist gutes Deutsch für die Mehrheit der Kundenunternehmen ein zentrales Thema.

Die Fragen nach der Gleichwertigkeit ausländischer Qualifikationen, der Notwendigkeit von Anpassungsqualifizierungen und gesetzlicher Anerkennung wurden sehr unterschiedlich beantwortet und es ist keine eindeutige Tendenz erkennbar. Häufig wurden keine Angaben gemacht, was

möglicherweise auf Unwissen in der Thematik auf Unternehmensseite hindeutet.

Die IC TEAM Personaldienste GmbH konnte aus der Befragung und ihren Erfahrungen zwei Thesen ableiten:

a) Ausländische Arbeitnehmer benötigen für einen Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt vor allem eine Ausgangsqualifikation und gute Deutschkenntnisse.

b) Arbeitgeber benötigen zum Umgang mit ausländischen Arbeitskräften vor allem Wissen in Form von Informationen und Erfahrungen.

4. Fachaustausch mit Personaldienstleistern

Der Fachaustausch mit verschiedenen Akteuren der Personaldienstleistungsbranche wurde initiiert, um die Projekterfahrungen öffentlich und zugänglich zu machen, um zu informieren und auch, um die Stimmung und Situation unter den Personaldienstleistern in Sachsen in Erfahrung zu bringen.

Daher wurden regionale Personaldienstleister zu einem Fachaustausch zum Thema „Arbeitskräfte aus dem Ausland – Potenziale und Grenzen der Akquise und des Einsatzes“


eingeladen. Veranstalter war die IC TEAM Personaldienste GmbH Bautzen als Projektpartner im IQ Netzwerk Sachsen. Mit über 50 Teilnehmenden wurde die Thematik aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Es gab informative Vorträge, praxisnahe Erfahrungsberichte sowie rege Diskussionsrunden zu Chancen und Herausforderungen des Einsatzes ausländischer Arbeitskräfte. Über den Erfahrungsaustausch hinaus konnten dadurch auch Problemlösungen für die Vermittlungsarbeit von Migrantinnen und Migranten diskutiert werden.

Fachvorträge fanden zu folgenden Themen statt:

- Arbeitserlaubnis und Arbeitsmarktzuganges
- Bewerberakquise im Ausland
- Sprache und Fördermöglichkeiten
- Tätigkeitsbezogene Anpassungsqualifizierung
- Anerkennung ausländischer Qualifikationen
- Unterstützung für Unternehmen.

Um das Potenzial ausländischer Arbeitskräfte ausschöpfen zu können und für Bewerber mit Migrationshintergrund ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, wurden aber neben den Fachthemen auch weitere mögliche Schritte angesprochen.

Zugewanderte entwickeln aufgrund ihrer Erfahrungen und den durchlaufenen Anpassungsprozessen oftmals vielfältige interkulturelle Kompetenzen. Doch wie sieht es auf der anderen Seite aus? Das Dresden Welcome Center als Ausländerbehörde zog beispielsweise für die eigene Arbeit eine positive Bilanz. Gleichzeitig betonte es aber, dass die Etablierung einer Willkommenskultur nicht nur eine Frage der Verwaltung ist, sondern als gesamtgesellschaftliche Aufgabe verstanden werden muss. Insbesondere Arbeitgeber können als relevante Akteure zur Erschaffung einer Willkommenskultur den bereits beschrittenen Weg weiter ebnen, indem z.B. zuerst auf selbstverständliche soziale Aspekte wie eine geeignete Unterbringung und eine faire Bezahlung der ausländischen Arbeitskräfte geachtet wird. Auch das soziale Umfeld und die Familie des zukünftigen Arbeitnehmers nehmen für die erfolgreiche Integration einen hohen Stellenwert ein. Diese Aspekte sollten von



Arbeitgebern nicht unterschätzt werden und Beachtung finden. Eine Rücksichtnahme auf die kulturellen Besonderheiten und Gewohnheiten kann ein weiteres Zeichen der Wertschätzung sein.

Das Beispiel der „Tandem-Arbeit“ zeigte, dass einfache Modelle besonders ausländischen Fachkräften einen Einstieg in die Arbeitswelt erleichtern können. Mithilfe der Arbeit im Tandem können unerfahrene, neue Mitarbeitende durch erfahrene Mitarbeitende eingeführt und angeleitet werden. Letztere beraten und unterstützen beim beruflichen Einstiegsprozess, indem sie formelles und informelles Wissen über Arbeitsweisen, Abläufe, Strukturen etc. weitergeben. Zugleich wird mit dieser Vorgehensweise ein einfacher Teamzugang gewährt. Das Unternehmen unterstützt damit auf einfache Weise die Integration der Mitarbeiter/innen.

Weiterhin können die Arbeit in einem Unternehmensnetzwerk und der dortige Austausch über den Umgang mit ausländischen Arbeitskräften positive Impulse und konkrete Ideen befördern und helfen, die richtigen Strategien zu entwickeln. Dabei kann die Vorstellung von Good-practice-Beispielen als Vorbild dienen und hilfreich sein, den Mehrwert

ausländischer Mitarbeiter/innen zu verdeutlichen. Nicht selten bieten auch andere relevante Arbeitsmarktakteure wie Kammern, Bildungseinrichtungen oder Verbände Vernetzungsmöglichkeiten oder Angebote speziell für Unternehmen an. Als kompetenten Ansprechpartner können hierzu aber auch die regionalen Netzwerke des bundesweiten Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ Informationen erteilen und unterstützend zur Seite stehen.

Fotos im Rahmen des Fachaustausches zum Thema „Arbeitskräfte aus dem Ausland – Potenziale und Grenzen der Akquise und des Einsatzes“ am 23.09.2014 in Dresden.



Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die Erfahrungen aus der Kooperation des IQ Netzwerkes mit einem Personaldienstleister lassen sich damit auf einige wesentliche Punkte zusammenfassen. Die Personaldienstleistungsbranche ist in ihrer besonderen Stellung also sowohl Vermittler als auch selbst Arbeitgeber. Schlussfolgerungen aus der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern gelten daher sowohl für diese Branche als auch für andere Wirtschaftsunternehmen. Für eine Öffnung der Unternehmen gegenüber ausländischen Mitarbeiter/innen und eine gelungene Integration dieser Fachkräfte in den Arbeitsmarkt, kann man auf zwei verschiedenen Ebenen Empfehlungen ableiten.





Für Unternehmen und Personaldienstleister lassen sich folgende Ergebnisse ableiten:

- 1. Die Arbeit mit ausländischen Fachkräften ist aufwändiger als mit vergleichbaren deutschen Arbeitnehmern. Sie halten aber auch zusätzliches Potenzial bereit.**
- 2. Das Unternehmen trägt mehr Verantwortung, die sich aus den besonderen Bedingungen ausländischer Fachkräfte ergibt.**
- 3. Es gibt eine größere Zahl an Themen, mit denen Unternehmen in diesem Feld konfrontiert sind. Das führt dazu, dass mehr Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Experten notwendig wird. Möglicherweise muss hier auch ein Teil des Konkurrenzgedankens in Frage gestellt werden.**
- 4. Informationen für Arbeitgeber müssen eindeutig und einfach verständlich formuliert werden, damit die Spezifika (z. B. gesetzliche Bestimmungen) auch für Laien nachvollziehbar sind.**
- 5. Es hat sich als günstig erwiesen, Ansprechpartner vor Ort zu haben, die Fragen direkt (z. B. am Telefon) beantworten können.**
- 6. Positive Beispiele und Vorbilder tragen dazu bei, Vorbehalte abzubauen. Sie sollten öffentlich gemacht werden, um Wege und positive Effekte sichtbar zu machen.**
- 7. Für den Prozess im Unternehmen ist Zeit und Geduld gefragt. Da selten ein Unternehmen Zeit hat, sich ausschließlich diesem Thema zu widmen, bedarf es eines langen Atems, um spürbare Veränderungen zu erreichen.**

Für Multiplikatoren oder Beratungseinrichtungen (z.B. im IQ Netzwerk), die mit Personaldienstleistern kooperieren wollen, bedeutet das:

Das Förderprogramm IQ wird finanziert durch:



www.netzwerk-iq-sachsen.de