

## Qualitative Studie Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit: Endbericht

Bartelheimer, Peter; Henke, Jutta; Marquardsen, Kai

Abschlussbericht / final report

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bartelheimer, P., Henke, J., & Marquardsen, K. (2014). *Qualitative Studie Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit: Endbericht*. (SOFI-Forschungsbericht). Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen e.V. (SOFI). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-435552>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Qualitative Studie Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit

## Endbericht

Autor/inn/en:

Dr. Peter Bartelheimer

Jutta Henke

Dr. Kai Marquardsen

Unter Mitarbeit von

Dr. Volker Baethge-Kinsky

Henrik Schwarze

Projektleitung:

Dr. Peter Bartelheimer

Soziologisches Forschungsinstitut e.V.

an der Georg-August-Universität Göttingen

Friedländer Weg 31

37085 Göttingen

Tel. 0551-52205-51

E-Mail: [peter.bartelheimer@sofi.uni-goettingen.de](mailto:peter.bartelheimer@sofi.uni-goettingen.de)

# **Inhalt**

<b>Danksagung</b>	<b>7</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>8</b>
1.1 Dienstleistungen für Arbeitgeber – die andere Seite der Vermittlung	8
1.2 Vom „Arbeitsamt 2000“ zum AG-S	10
1.3 „Spannung“ am Arbeitsmarkt	12
<b>2. Die Untersuchung</b>	<b>15</b>
2.1 Forschungsfragen	15
2.2 Methodisches Vorgehen	18
2.2.1 Fallauswahl	18
2.2.2 Gesprächs- und Erhebungsprogramm	20
2.3 Auswertung	29
<b>3. Dienstleistungen für Arbeitgeber</b>	<b>32</b>
3.1 Arbeitsvermittlung und Stellenbesetzung	33
3.1.1 Gesetzlicher Auftrag der Arbeitsvermittlung	33
3.1.2 Phasen und Ereignisse im Stellenbesetzungsprozess	34
3.1.3 IAB-Stellenerhebung	36
3.1.4 Ausgleichsprozess am Arbeits- und Ausbildungsmarkt in der BA-Statistik	38
3.1.5 Stellenbesetzung als ökonomischer und sozialer Prozess	41
3.1.6 Arbeitsvermittlung im Stellenbesetzungsprozess	49
3.1.7 Arbeitgeberorientierte Vermittlung im Stellenbesetzungsprozess	54
3.1.8 Suchwege	57
3.2 Stellenorientierte Vermittlung als interaktive Dienstleistungsarbeit	59
3.2.1 Das Dienstleistungsdreieck als Grundmodell	59
3.2.2 Koproduktion, Interaktion, Unsicherheit	61
3.2.3 Unterschiede zwischen stellen- und bewerberorientierter Vermittlung	62
3.2.4 Fachkräfte und „arbeitende Kunden“ im virtuellen Arbeitsmarkt	65
<b>4. Die Organisationseinheiten am regionalen Arbeitsmarkt</b>	<b>68</b>
4.1 Eck- und Strukturdaten zu den untersuchten Agenturbezirken	68
4.2 AA1 und zkt1	71
4.2.1 Die Arbeitgeberbetreuung am regionalen Arbeitsmarkt	72
4.2.2 Aufbauorganisation der Arbeitgeberbetreuung	74

4.3 AA2, gE2 und zkT2	76
4.3.1 Die Arbeitgeberbetreuung am regionalen Arbeitsmarkt	76
4.3.2 Aufbauorganisation der Arbeitgeberbetreuung	80
4.4 AA3 und zkT3	84
4.4.1 Die Arbeitgeberbetreuung am regionalen Arbeitsmarkt	85
4.4.2 Aufbauorganisation der Arbeitgeberbetreuung	88
4.5 AA4 und gE4	91
4.5.1 Die Arbeitgeberbetreuung am regionalen Arbeitsmarkt	91
4.5.2 Aufbauorganisation der Arbeitgeberbetreuung	94
4.6 AA5 und zkT5	97
4.6.1 Die Arbeitgeberbetreuung am regionalen Arbeitsmarkt	97
4.6.2 Aufbauorganisation der Arbeitgeberbetreuung	101
4.7 AA6 und gE6	103
4.7.1 Die Arbeitgeberbetreuung am regionalen Arbeitsmarkt	103
4.7.2 Aufbauorganisation der Arbeitgeberbetreuung	106
<b>5. Leistungsprofil der stellenorientierten Vermittlung</b>	<b>108</b>
5.1 Dienstleistungsauftrag und Dienstleistungsversprechen	108
5.2 Beobachtungen zum Leistungsprozess	110
5.2.1 Selbstinformation	112
5.2.2 Vorschlag	113
5.2.3 Intervention	123
5.2.4 Stellenakquise	126
5.2.5 Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsberatung	129
5.3 Arbeit mit Bewerber/inne/n	132
5.4 Großkundenbetreuung als Dienstleistung für Arbeitgeber	135
5.4.1 Die Sicht der Großkundenbetreuung	137
5.4.2 Die Sicht der Agenturen	138
5.5 Einfluss des Zielsystems auf das Dienstleistungsprofil	140
<b>6. Beide Marktseiten im Blick</b>	<b>144</b>
6.1 Schnittstellenmanagement	144
6.1.1 Technische Unterstützung	145
6.1.2 Mailing, Telefon und Listen	147
6.1.3 Formelle „Interaktionsformate“	149

6.1.4 Informeller Austausch	150
6.1.5 Schulungen zur Berufskunde	152
6.1.6 Arbeitgeberkontakte außerhalb der Arbeitgeberbetreuung	153
6.1.7 Bearbeitung von Förderanfragen	155
6.2 Bewertungen zur funktionalen Differenzierung	156
6.2.1 Qualität der Kooperation	156
6.2.2 Organisatorische Varianten	158
<b>7. Jobcenter und Agenturen am Arbeitsmarkt</b>	<b>163</b>
7.1 Zwischen Kooperation und Konkurrenz	163
7.1.1 Einfluss politischer Entscheidungen	163
7.1.2 Probleme rechtskreisübergreifender Kooperation	165
7.1.3 Weitere Faktoren	166
7.2 Lokale Kooperationskonstellationen	167
7.2.1 Region 1: Belastbare informelle Kooperation	167
7.2.2 Region 2: Ringen um Gemeinsamkeit	168
7.2.3 Region 3: Von der friedlichen Koexistenz zur Konkurrenz	170
7.2.4 Region 4: Enge Zusammenarbeit der getrennten Arbeitgeber-Services	171
7.2.5 Region 5: „Man tut sich nichts“	172
7.2.6 Region 6: Kooperation mit Reibung im gemeinsamen AG-S	173
7.2 Ausbildungsstellenvermittlung als Besonderheit	175
<b>8. Vermittlungsfälle</b>	<b>177</b>
8.1 Das Stellensample	177
8.1.1 Arbeitsstellen	177
8.1.2 Ausbildungsstellen	184
8.1.3 Befunde der Stellenanalyse	186
8.2 Einschaltungsmuster	188
8.2.1 Exklusivität der Einschaltung	189
8.2.2 Dienstleistungstiefe	189
8.2.3 Einschaltungsmuster in den untersuchten Vermittlungsfällen	190
<b>9. Ergebnisse und Diskussionspunkte</b>	<b>206</b>
9.1 Stellenorientierte Vermittlung ist Interaktionsarbeit	206
9.2 Arbeitgebergeschäft in Agenturen und Jobcentern	207
9.3 Vermittlungsarbeit wird individueller	209

9.4 Bewerberorientierung – auch ein Thema für Arbeitgebervermittlung	210
9.5 Teilweise Reintegration von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervermittlung	211
9.6 Agenturen und Jobcenter am Arbeitsmarkt	213
9.7 Die Perspektive der Arbeitgeber	214
9.8 Diskussionspunkte	215
<b>Literatur</b>	<b>218</b>
<b>Weitere statistische Unterlagen</b>	<b>224</b>
<b>Anonymisierte Quellen (Arbeitsmarktstatistik):</b>	<b>224</b>
<b>Interne Unterlagen</b>	<b>225</b>

## **Verzeichnis der Tabellen, Übersichten und Abbildungen im Text**

Tabelle 2-1: Qualitative Studie Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit: Geplantes und realisiertes Erhebungsprogramm (lokale Ebene)	23
Übersicht 2-1: In Hospitationen einbezogene Fachkräfte der Arbeitgeberbetreuung	25
Übersicht 2-2: Dokumentation von Vermittlungsfällen durch die ProIAB	27
Tabelle 2-2: Betreuung der Vermittlungsfälle	27
Tabelle 2-3: Sample der Vermittlungsfälle	28
Tabelle 3-1: Durchschnittliche Dauer der Personalsuche 2010 bis 2012 in Tagen	35
Abbildung 3-1: Stellenbesetzung aus Sicht der Betriebe und der Arbeitsverwaltung	35
Abbildung 3-2: Arbeitsvermittlung als Übersetzung	51
Abbildung 3-3: Formen arbeitgeberorientierter Vermittlung im Stellenbesetzungsprozess	55
Tabelle 3-2: Die häufigsten Suchwege von Betrieben bei offenen Stellen 2011 in %	58
Abbildung 3-4: Dienstleistungsdreieck	60
Abbildung 3-5: Erweiterung des Grundmodells auf die Dienstleistung Vermittlung	63
Abbildung 3-6: Koproduktion im Web: Der Leistungsbeitrag der Nutzer/innen	66
Tabelle 4-1: Eckdaten des Arbeits- und Ausbildungsmarkts in den einbezogenen Organisationseinheiten	69
Tabelle 4-2: Strukturdaten und Ergebnisse der Eingliederungsbilanz 2012 in den einbezogenen Organisationseinheiten	70
Tabelle 5-1: Gewünschte Zahl an Vermittlungsvorschlägen in Vermittlungsfällen	178
Tabelle 5-2: Anzahl der Vermittlungsvorschläge in Vermittlungsfällen	180
Tabelle 5-3: Vermittlungsvorschläge durch AG-V und AN-V (N=93)	181

Tabelle 5-4:	Stellensuchläufe (N=63)	182
Tabelle 5-5:	Engpassberufe und Vakanzen in Vermittlungsfällen	183
Tabelle 5-6:	Vermittelte Arbeitslose nach Anforderungsniveau, Rechtskreis und Geschlecht	184
Übersicht 8-1:	Einschaltungsmuster in Vermittlungsfällen	190

## **Danksagung**

Das Projektteam bedankt sich herzlich

- bei allen 13 beteiligten Agenturen für Arbeit und Jobcentern für ihre unkomplizierte und freundliche organisatorische Unterstützung und die Bereitschaft, interne Dokumente und Stelleninformationen für diese Untersuchung bereitzustellen,
- bei allen Interviewpartner/inne/n für ihre ungewöhnliche Gesprächsbereitschaft und Auskunftsfreude
- und insbesondere bei den Fachkräften aus der Arbeitgeberbetreuung, die sich nicht nur Zeit für ein Interview nahmen, sondern auch bereit waren, sich einen Vor- oder Nachmittag lang ‚auf Schritt und Tritt‘ begleiten zu lassen,
- bei den Projektmitarbeiter/inne/n des IAB (ProIAB) und persönlich bei Frau Christine Hense, die einen großen Teil der stellenbezogenen Informationen zu Vermittlungsfällen aufbereitete und lieferte,
- bei der Fachabteilung der Bundesagentur für Arbeit, MI12, insbesondere bei Herrn René Siegert, Frau Birgit Domschke und Frau Angela Sternke, die viele Fragestellungen klären halfen und bei der Auswahl der beteiligten Agenturbezirke behilflich waren
- sowie beim IAB und ganz besonders bei Herrn Dr. Martin Dietz, Frau Heike Hofbauer-Geer, Herrn Christopher Osiander und Herrn Dr. Holger Bähr, die das Projekt als Auftraggeber/innen nicht nur sachkundig, interessiert, wohlwollend und geduldig begleiteten, sondern auch einen eigenen Anteil an den Erhebungen haben.

## **Hinweis für eilige Leser/innen**

Der 9. Abschnitt („Ergebnisse und Schlussfolgerungen“) dient zugleich als Zusammenfassung der wesentlichen Befunde. Leser/inne/n mit wenig Zeit wird empfohlen, mit diesem Abschnitt zu beginnen.



## 1. Einleitung

### 1.1 Dienstleistungen für Arbeitgeber – die andere Seite der Vermittlung

1986 legten Wilhelm Eberwein und Jochen Tholen eine umfassende Untersuchung zur Arbeit der öffentlichen Arbeitsvermittlung am Beispiel eines großstädtischen Arbeitsamts vor. Ihre Studie fasste Arbeitsvermittlung als ökonomischen und sozialen „Interaktionszusammenhang“ auf, „in den die Interessen, Werte und Normen sowie die Antizipationen, Erwartungen und Rollenentwürfe der aufeinander bezogenen Akteure (der Arbeitssuchenden, der Arbeitsvermittlung und der Personaleinsteller)“ mit ihrer jeweils eigenen Handlungsstruktur eingehen (Eberwein/Tholen 1986: 19). Ihre Studie wollte alle drei Perspektiven dieses Beziehungsdreiecks rekonstruieren, um zu verstehen, wovon die Einschaltung der Arbeitsvermittlung abhängt und wie diese wirkt. Die Autoren beobachteten Beratungsgespräche, führten Interviews und Gruppendiskussionen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Arbeitsverwaltung und analysierten nach einem intensiven Fallstudienansatz 35 Vermittlungsfälle, indem sie die beteiligten Bewerberinnen und Bewerber, Fachkräfte und Personalverantwortlichen mehrfach befragten. Sie typisierten die Einstellungs- und Rekrutierungspraxis der Betriebe, das Suchverhalten der Arbeitssuchenden bzw. Arbeitslosen und ihre Wege der Stellenfindung sowie die Handlungsstrategien und Rollenwahrnehmungen der Vermittlungsfachkräfte.

Implementationsanalysen und Evaluationen zu den Gesetzen, Maßnahmen und Instrumenten, mit denen die Vorschläge der Hartz-Kommission zur Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik nach 2002 umgesetzt werden sollten, haben nicht nur den Umfang der sozialwissenschaftlichen Arbeitsmarktforschung, sondern auch deren Datenzugänge und Methodenkompetenz enorm erweitert. Gleichzeitig erscheint aber eine Gesamtdarstellung der Interaktionen von Betrieben, Arbeitsverwaltung und Arbeitsvermittlung, wie sie Eberwein und Tholen anstrebten, heute schwieriger als 1986.

Statt einer Arbeitsverwaltung bieten heute am Arbeitsmarkt zwei öffentliche Stellen Vermittlungsleistungen an. Rechtsrahmen, Zielsystem und Geschäftssystem der Arbeitsagenturen und Jobcenter weisen Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede auf. Gehörten zu den Aufgaben der „Hauptvermittler“ und „Arbeitsberater“ 1986 noch gleichermaßen Aufnahme und Akquise offener Stellen, Auswahl und Vorschlag von Arbeitssuchenden für offene Stellen, Information und Beratung der Arbeitssuchenden und die Befassung mit Leistungsfragen (Eberwein/Tholen ebd.: 136 ff.), so sind heute die unternehmensbezogenen („arbeitgeberorientierten“) und persönlichen („bewerberorientierten“) Dienstleistungen fast überall funktional getrennt. Das Organisationsmodell des spezialisierten Arbeitgeber-Service (AG-S) gilt heute in allen Arbeitsagenturen und in den meisten Jobcentern (vgl. unten: 1.2). Die Informationsfunktionen der Arbeitsverwaltung gingen weitgehend auf die internetbasierte Selbstinformationsplattform des virtuellen Arbeitsmarkts über.

Gleichzeitig versteht sich die Arbeitsmarktforschung heute stärker als Wirkungsforschung<sup>1</sup>, die eine Überprüfung einzelner arbeitsmarktpolitischer Instrumente ermöglichen soll. Die Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik in den Jahren 2002 und 2003 orientierte sich am Leitbild der Aktivierung, d.h. sie setzte auf ein verändertes Suchverhalten der Arbeitslosen, um die Arbeitsmarktlage zu verbessern, Zeiten der Arbeitslosigkeit zu verkürzen und den Bestand an Arbeitslosen zu verringern. Wie die Arbeitsverwaltung, so konzentrierte sich auch die Forschung zu den Arbeitsmarktdienstleistungen auf die Beratungs- und Vermittlungsarbeit mit den Bewerber/innen. Über der arbeitsteiligeren Organisation der Vermittlungsarbeit und der Ausdifferenzierung der Evaluationsfragestellungen ist die methodische Synthese der Studie von 1986 nicht wieder erreicht worden, während ihre Ergebnisse gegenüber dem heutigen Vermittlungsgeschäft und den aktuellen Arbeitsmarktbedingungen veraltet erscheinen.

Die vorliegende Untersuchung soll helfen, eine Forschungslücke zu schließen. Erstmals seit der Organisationsreform der Bundesagentur und der Einrichtung eines spezialisierten Arbeitgeber-Service der Agenturen steht diese Seite der Dienstleistungsarbeit in Agenturen und Jobcentern im Mittelpunkt der Forschung.<sup>2</sup> Auch für das Projektteam war die intensive Beschäftigung mit diesem Arbeitsbereich eine neue Aufgabe. Die Studie leistet vor allem explorative Arbeit – sie will Material für die weitere Forschung und für die geschäftspolitische Ausgestaltung bereitstellen. Dazu stellt sie die Organisation der arbeitgeberorientierten Vermittlungsarbeit und die tatsächlichen Interaktionen arbeitgeberorientierter Fachkräfte mit Betrieben, Bewerber/innen und arbeitnehmerorientierten Vermittler/innen dar. Sie zeigt Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei der Arbeitgeberbetreuung in Agenturen und Jobcenter in den untersuchten Arbeitsmarktregionen auf. Sie entwickelt Begriffe für die Beschreibung des stellenorientierten Dienstleistungsprofils, für die unterschiedlichen Formen der Einschaltung in die Besetzung von Arbeits- und Ausbildungsstellen und für die Gestaltung der entstandenen Schnittstelle zwischen den beiden Seiten der Vermittlungsarbeit. Über die Bestandsaufnahme und Beschreibung hinaus identifiziert sie Problemstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeitgeberdienstleistungen in den aktuellen Organisati-

---

<sup>1</sup> Die heute gültige Fassung von § 282 Abs. 2 und 3 SGB III und § 55 SGB II legt Wirkungsforschung als gesetzlichen Auftrag fest.

<sup>2</sup> In der Pilotstudie „Effekte von Vermittlerhandeln und Vermittlerstrategien im SGB II und SGB III“ des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB, 2008 bis 2012) wurden stellenorientierte Vermittlungsfachkräfte nicht befragt. Zur Begründung hieß es, sie spielten „im Prozess des ‚Matchens‘ von Arbeitsuchenden und Jobangebot eine weniger einflussreiche Rolle, weil ihnen im Tagesgeschäft vor allem die Aufgabe der Stellenakquise zukommt“ (Osiander/Steinke 2011: 158). Das Projekt „Dienstleistungsprozesse am Arbeitsmarkt“ (IAB, 2008 bis 2013) zielte auf Vermittlungs- und Beratungsgespräche in der Arbeitnehmer-Vermittlung (Schütz u.a. 2011). Auch in der Evaluation des bundesweiten BA-Modellprojekts „Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN, BA, 2008 bis 2011) ging es um die Arbeitsweisen der Arbeitnehmer-Vermittlungsteams. Jedoch wurden Fachkräfte des AG-S einbezogen, um die Abstimmung über bewerberorientierte Betriebskontakte und die Gestaltung der Schnittstelle aus der Perspektive beider Vermittlungsbereiche zu erfassen (SOFI 2011).

onsstrukturen der Arbeitsverwaltung und unter veränderten Arbeitsmarktbedingungen. Wenn die Studie zu einem vollständigeren Bild der Interaktionen zwischen Betrieben, Arbeitsuchenden und Arbeitsvermittlung beiträgt, hat sie aus Sicht des Projektteams ihr Ziel erreicht.

Untersuchungsauftrag, methodisches Vorgehen und Datengrundlage werden im zweiten Abschnitt näher erläutert. Der dritte Abschnitt führt Begriffe für die Einschaltung der Arbeitsvermittlung in die Stellenbesetzung ein und legt arbeitsmarktökonomische und dienstleistungstheoretische Grundlagen. Die Organisation der stellenorientierten Vermittlungsarbeit in den einbezogenen Agenturen und Jobcenter ist Gegenstand des vierten Abschnitts. Die folgenden drei Abschnitte präsentieren Ergebnisse zu Untersuchungsschwerpunkten: zum Dienstleistungsprofil (Abschnitt 5), zum Verhältnis von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervermittlung (Abschnitt 6) und zu den Beziehungen zwischen Agenturen und Jobcentern am regionalen Arbeitsmarkt (Abschnitt 7). Abschnitt 8 wertet Beobachtungen zur Besetzung ausgewählter Stellen und Gespräche mit Arbeitgebern aus. Der abschließende neunte Abschnitt fasst wesentliche Ergebnisse zusammen, skizziert aus Sicht des Projektteams mögliche Schlussfolgerungen und formuliert weiterführende Fragen.

## **1.2 Vom „Arbeitsamt 2000“ zum AG-S**

In welcher Organisationsstruktur die unterschiedlichen Anforderungen der Vermittlungsarbeit für beide Marktseiten, also für Arbeitsuchende und Arbeitgeber, gleichermaßen kompetent bewältigt werden können, beschäftigt die Arbeitsverwaltung seit den 90er Jahren fast durchgängig. 1994 bot die damalige Bundesanstalt für Arbeit den örtlichen Arbeitsämtern eine Spezialisierung, d.h. eine Konzentration der stellenorientierten Arbeitsvermittlung und Arbeitsberatung auf bestimmte Vermittler/innen als optionale Lösung an (Schütz 2008: 64). Ab 1997 wurde das neue Organisationskonzept „Arbeitsamt 2000“ erprobt und eingeführt. Als sich bei der Umsetzung dieses eher bewerberorientierten Konzepts abzeichnete, dass die zeitlichen Ressourcen für die Arbeitgeberbetreuung und die Stellenakquise nicht ausreichten, wurden in den integrierten Teams „Arbeitsmarktpartner“ Vermittler/innen für diese Aufgaben von Kontakten mit Bewerber/innen freigestellt (Mosley u.a. 2003: 117). Schütz (2008: 129) unterschied bei den Arbeitsämtern vor der Organisationsreform für die stellenorientierte Vermittlung zwei Strategien: eine enge, reaktive Bestenvermittlung ohne Kundendifferenzierung und eine Kundensegmentierung zur Differenzierung der Leistungstiefe. Im Zuge der Vermittlungsoffensive zu Jahresbeginn 2002 konnten die Arbeitsämter erstmals eigene Arbeitgeberteams für die stellenorientierte Vermittlung bilden (Schütz 2005: 147 ff.).

Mit dem „Vermittlungsskandal“ 2002, der den Anstoß zur Hartz-Kommission und zum Umbau der Arbeitsverwaltung zur Bundesagentur für Arbeit gab, wurde die Umsetzung des „Arbeitsamts 2000“ gestoppt. 2004 und 2005 ging das heutige Kundenzentrum (KuZ) als neues Geschäftsmodell „in die Fläche“. Im KuZ sollten mindestens 20% der Vermittlerarbeitszeit für die Kundengruppe Arbeitgeber eingesetzt werden. Die Vermittlungsarbeit für beide Marktseiten wurde durch Verfahren der Kundendifferenzierung

und „Handlungsprogramme“ systematisiert und strukturiert, dabei allerdings auch standardisiert (Schütz 2008: 80 ff.; WZB/infas 2006: 41. ff). Im Arbeitgebergeschäft wurden Ziel- und Standardarbeitgeber und Matchingstrategien unterschieden.

Die Evaluation wertete die verbindliche Reservierung von 20% der Fachkräftearbeitszeit für das Arbeitgebergeschäft und den Einsatz spezialisierter Arbeitgebervermittler als eine „Kerninnovation“ des KuZ. Kritisch sah sie dabei die Selektionseffekte der unterschiedlichen Matchingstrategien für Ziel- und Standardkunden. Gerade kleinere Betriebe ohne „strategische Personalkompetenz“, die besonderen Dienstleistungsbedarf hätten, würden vernachlässigt. (Ebd.: 89; so auch iso/Ochs 2006: 185f., die zusätzlich auf das latente Beschäftigungspotenzial dieser kleineren Arbeitgeber verweisen.) Auch fehle ein Konzept für die Leistungstiefe solcher Personal- und Beratungsdienstleistungen. Kritischer beurteilten iso/Ochs (2006) die funktionale Differenzierung: Sei bei den Arbeitgeber-Vermittlern die geforderte „Vertriebskompetenz“ noch nicht ausreichend vorhanden, bleibe den Arbeitnehmer-Vermittlern „nur noch das Arbeiten ohne Stellenangebot“. Sie sähen sich „zusehends in einer für sie zentralen Teilfunktion an den Rand gedrängt“, ihnen drohe der „Verlust der Vermittlerkompetenz“ (ebd.: 177 f.; vgl. später auch Osiander/Steinke 2011: 161 f.). Um Zielgruppen mit Vermittlungshemmnissen „bei den Unternehmen unterzubringen“, benötige die bewerberorientierte Vermittlung wieder einen direkten Zugang zu Arbeitgebern (iso/Ochs 2006: 186). Schütz (2008: 158 ff.) unterschied für die Agenturen nach der Neuorganisation vier Strategietypen; eine „stellengetriebene“ Arbeitgeberstrategie (starke Arbeitgeberorientierung, schwache oder moderate Förderung oder Sanktionierung von Bewerber/innen) stehe neben sozialorientierten und sanktionierenden Strategietypen und einer ausgewogenen Strategiemischung. Empirisch habe sich ein „Arbeitgebermodell“ neben einem „Mischmodell“ als häufigste Vermittlungsstrategie erwiesen; diese Modellhäufigkeit zeige einen „Bedeutungsverlust für die soziale Ausrichtung und ein Erstarren der Arbeitgeberorientierung“ (ebd.: 231).

Die Konzeption des KuZ sah zunächst die Umsetzung durch spezialisierte Arbeitgebervermittler/innen in gemeinsamen Teams mit der Arbeitnehmer-Vermittlung (WZB/infas 2006: 44) vor. In den Agenturen, die eigene Arbeitgeberteams eingerichtet hatten, wurden diese aufgelöst (Schütz 2005: 173). 2007 entstand der Arbeitgeber-Service (AG-S) in seiner heutigen bundesweiten Organisationsform: die stellenorientierten Vermittlungsfachkräfte im KuZ wurden zu Arbeitgeberteams zusammengefasst. Einheitliche Qualitätsstandards für den Arbeitgeber und Leitfäden für die arbeitgeberorientierte Arbeits- und Ausbildungsstellenvermittlung folgten.

Die Jobcenter, auf die 2005 mit Inkrafttreten des SGB II die Betreuung des größeren Teils der Arbeitslosen überging, standen gleichfalls vor der Frage, wie sie die stellenorientierte Vermittlungsarbeit organisieren sollten. Sie mussten zudem entscheiden, ob sie diese Aufgaben in einem gemeinsamen Arbeitgeber-Service mit der Arbeitsagentur, in eigenen Vermittlungsteams oder kommunalen Einrichtungen wahrnehmen wollten

(FH Frankfurt u.a. 2008: 215)<sup>3</sup>. Ende 2007 hatten bereits 94 % der Grundsicherungsstellen einen eigenen Arbeitgeber-Service. Die zugelassenen kommunalen Träger (zkT) nahmen diese Aufgabe eigenständig wahr, in der Regel, ohne eine dem AG-S vergleichbare Struktur aufzubauen. Drei Viertel der Jobcenter in gemeinsamer Trägerschaft von Kommune und Arbeitsagentur (damals: ARGEn) bildeten bereits zu diesem Zeitpunkt einen gemeinsamen Arbeitgeber-Service mit der örtlichen Agentur (IAW/ZEW 2008: 124). Die ARGEn ohne gemeinsamen AG-S und die zkT stellten dagegen die funktionale Differenzierung des KuZ-Konzepts mehr oder weniger weitgehend in Frage: Sie legten größeren Wert auf die „aufsuchende Arbeitgeberbetreuung in Verbindung mit der gezielten Vermittlung einzelner Bewerberinnen und Bewerber“, und bei einem Teil von ihnen wurden Bewerber/innen und Arbeitgeber durch Arbeitsvermittlung bzw. Fallmanagement „aus einer Hand“ betreut (FH Frankfurt u.a. 2008: 217).

Der Anteil der Jobcenter in gemeinsamen Einrichtungen (gE), die mit der Agentur einen gemeinsamen AG-S bildeten, lag Ende 2012 bei 86 % (BA-Zentrale MI 12 2012). Zum gleichen Zeitpunkt hatten 52 % der Jobcenter die Ausbildungsstellenvermittlung vollständig, weitere 6 % teilweise an die Agenturen übertragen. Der Anteil der gE, die diese Aufgabe übertragen hatten, lag mit 69 % deutlich höher; von den kommunalen Jobcentern (zkT) hatten nur 28 % diese Option genutzt (BA-Zentrale MI 31 2013).

2011 definierte ein Leitkonzept der Zentrale der Bundesagentur die Geschäftsprozesse in der Arbeitgeberorganisation rechtskreisübergreifend, d.h. für Agenturen und Jobcenter in gemeinsamer Trägerschaft, und für die drei Bereiche der Arbeitsvermittlung, der Ausbildungsstellenvermittlung und der beruflichen Rehabilitation und Schwerbehinderten-Vermittlung. Ziel des Leitkonzepts ist es, „für beide Rechtskreise ein einheitliches Verständnis und Vorgehen in der Kundenbeziehung zu den Arbeitgebern zu erreichen“ (BA-Zentrale 2011: 4). Der im Leitkonzept dargelegte ‚Normprozess‘ bildete einen Bezugspunkt der vorliegenden Studie.

### **1.3 „Spannung“ am Arbeitsmarkt**

Seit Beginn dieses Jahrzehnts bestimmen veränderte Angebots- und Nachfrage-Relationen, Alterung und Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials sowie regionale, berufsfachliche Fachkräfteengpässe zunehmend die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. In vielen Wirtschaftsbereichen sind offene Stellen schwer zu besetzen. In einigen Landesteilen und bei bestimmten Qualifikations- und Berufsgruppen herrscht annähernde Vollbeschäftigung, in anderen weiterhin Unterbeschäftigung. Die Zahl der Ausbildungsplatzbewerber/innen im dualen System der Berufsausbildung geht zurück. Da inzwischen die „Bewerberschlange“ in vielen Bereichen kürzer wird, gerät nun die betriebliche Nachfrage stärker in den Blick der Arbeitsvermittlung: Neue arbeitgeber-

---

<sup>3</sup> Die Option, das Vermittlungsgeschäft an die Agentur für Arbeit zu übertragen, spielte praktisch keine Rolle.

orientierte Dienstleistungsangebote sollen nun vor allem kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützen, „demografiefest“ zu werden.

In welchem Umfang heute schon Fachkräfte fehlen, wie sich Arbeitskräfteangebot und -nachfrage mittelfristig entwickeln werden und welche Konsequenzen dies für die Personalpolitik der Unternehmen und für individuelle Chancen auf Erwerbsteilhabe hat, ist kontrovers. Politisch einflussreich sind Prognosen, wonach sich mit den demografischen Trends eine „Zeitenwende am Arbeitsmarkt“ (Hinte/Zimmermann 2013), eine „neue Vollbeschäftigung“<sup>4</sup> und längerfristiger Fachkräftemangel vorbereiten. Modellrechnungen über die demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen auf das Beschäftigungssystem kommen zu sehr unterschiedlichen Projektionen. Die Szenarien gehen weit auseinander und Methoden sind strittig. Aus Anlass einer Aktualisierung der Prognos-Projektion, auf die sich die Demografiestrategie der Bundesregierung noch 2012 bezog, stellt das IAB fest, dramatisierende Szenarien berücksichtigten nicht, dass „sich die Arbeits-, Kapital- und Gütermärkte zumindest längerfristig an den Rückgang des Arbeitsangebotes anpassen werden“ (Brücker u.a. 2013: 4). Der zu erwartende Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials um zwischen 5,5 und 7,3 Mio. bis 2035 sei daher nicht mit einer „Fachkräftelücke“ gleichzusetzen. Das IAB erwartet vielmehr eine wachsende Arbeitsmarktanspannung mit Fachkräfteengpässen aufgrund von Mismatch in einzelnen Arbeitsmarktsegmenten, d.h. mit temporären Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen, die sich „beispielsweise durch eine intensivere Personalsuche, stärkere Kompromissbereitschaft oder eine Verbesserung der Arbeits- und Lohnbedingungen beheben“ lassen (Dietz u.a. 2012: 18).

Die „Demografiestrategie“ der Bundesregierung (BMI 2012: 4) und die „Fachkräfteoffensive“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) und der Bundesagentur für Arbeit soll auf „fünf Pfaden“ die „Fachkräftebasis der Zukunft“ sicherstellen:

- Beschäftigungssicherung Älterer, Aktivierung und Integration von Arbeitslosen,
- bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Bildungschancen für alle von Anfang an,
- Qualifizierung: Aus- und Weiterbildung, sowie
- Integration und qualifizierte Zuwanderung.

Gegenüber der „fordernden Aktivierung“ deutet sich bei der „Fachkräftesicherung“ ein Strategiewechsel an: Sie setzt in ihren Handlungsfeldern auf Anreize: „demografiefeste“ Personalstrategien, Investitionen in Aus- und Weiterbildung und Betreuungsinfra-

---

<sup>4</sup> Die „neue Vollbeschäftigung“ verspricht jedoch weder eine neue Vereinheitlichung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (etwa ein neues Normalarbeitsverhältnis) noch mehr Gleichheit der Erwerbsteilhabe: „Vollbeschäftigung ist keine Utopie. Wir werden sie, zumindest gemessen an der Arbeitslosenquote, irgendwann erreichen. Mit allem, was dazu gehört. Inklusive Bürgerarbeit, Ein-Euro-Jobs, Aufstockern, entdeckten und unentdeckten Talenten.“ (Alt 2010)

struktur sowie eine migrationspolitische Öffnung sollen eine bessere Ausschöpfung des Bildungs- und Erwerbspersonenpotenzials bewirken. Nach dem selbst gestellten Anspruch sollen mit diesem Konzept „alle wichtigen Einflussgrößen“ der Erwerbsbeteiligung berücksichtigt werden (BMAS 2011: 9f.). Den Zielen, die Arbeitszeit von erwerbstätigen Frauen auszuweiten und nicht erwerbstätige Mütter ins Beschäftigungssystem zu integrieren, wird das höchste „Gesamtpotenzial“ zur Mobilisierung von Arbeitskraft beigemessen (ebd.). Damit wird die bisherige strukturelle Rücksichtslosigkeit und Gleichgültigkeit des Beschäftigungssystems gegenüber der privaten Lebensführung in Frage gestellt.<sup>5</sup>

Für die künftige Entwicklung am Arbeitsmarkt ergibt sich die Frage, ob Betriebe auf Rekrutierungsprobleme mit höherer Ausbildungsbereitschaft reagieren und ob personalpolitische Instrumente, die Beschäftigte an den Betrieb binden („interne Arbeitsmärkte“), gegenüber externen Beschäftigungssystemen (Krause/Köhler 2012) wieder an Bedeutung gewinnen. Verbessern sich damit für alle Beschäftigtengruppen die Chancen auf „gute Arbeit“ oder vertieft sich die Kluft zwischen förderlichen und belastenden Arbeits- und Beschäftigungssituationen? Jedenfalls könnte die Strategie der Fachkräftesicherung auch das Dienstleistungsprofil und die Arbeitsweise der öffentlichen Arbeitsvermittlung anders ausrichten.

---

<sup>5</sup> „Das Ziel der Demografiestrategie der Bundesregierung ist es daher, jedem Einzelnen entsprechend seiner Lebenssituation und seines Alters Chancen zu eröffnen, seine Potenziale und Fähigkeiten zu entwickeln und seine Vorstellungen vom Leben zu verwirklichen.“ (BMI 2012: 1.)

## 2. Die Untersuchung

Ziel der Untersuchung war es, rechtskreisübergreifend Erkenntnisse über die Arbeitgeberbetreuung in ausgewählten regionalen Einheiten zu gewinnen. Die „Qualitative Studie Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit“ war mehrstufig aufgebaut:

In einem theoretischen Arbeitspaket sollten Konzepte für die Beobachtung und Beschreibung der verschiedenen arbeitgeberorientierten Vermittlungsaktivitäten im Stellenbesetzungsprozess geklärt werden. Arbeitsmarktökonomische und arbeitsmarktsoziologische Literatur wurde unter der Fragestellung ausgewertet, an welchen Problemen der Stellenbesetzung die Arbeitsvermittlung ansetzen kann. Konzepte der soziologischen Dienstleistungsforschung wurden genutzt, um die besonderen Bedingungen der Interaktionsarbeit in den spezialisierten Arbeitgeberteams begrifflich zu fassen. (Siehe hierzu Abschnitt 3.)

Organisationsfallstudien zu sechs einbezogenen Arbeitsagenturen und Grundsicherungsstellen (zur Auswahl der Organisationseinheiten siehe unten: 2.2.1) stützen sich empirisch auf Dokumentenanalysen und leitfadengestützte Expert/inn/eninterviews mit Fach- und Führungskräften der Arbeitgeberbetreuung, der Arbeitnehmervermittlung und der Berufsberatung sowie mit ausgewählten Gesprächspartner/inne/n auf regionaler und zentraler Ebene (s. unten: Tabelle 2-1).

Ein prozess- und wirkungsorientierter Untersuchungsteil orientierte sich an Vermittlungsfällen. Dieser zweite Untersuchungsschritt beinhaltete neben Hospitationen bei Fachkräften in der Arbeitgeberbetreuung und Interviews mit Arbeitgebern die Analyse konkreter Vermittlungsfälle mit den Daten aus dem jeweils verwendeten Fachverfahren.<sup>6</sup>

Die Studie war formativ angelegt. Mitarbeiter des IAB waren in die Erhebungen an ausgewählten Standorten eingebunden, und sowohl die untersuchungsleitenden Fragestellungen wie die Zwischenergebnisse wurden mit dem Auftraggeber sowie der zuständigen Fachabteilung der BA, MI12, reflektiert und ausgewertet.

### 2.1 Forschungsfragen

Der Auftraggeber hatte mit der Ausschreibung eine Reihe von Untersuchungsfragen und -dimensionen formuliert, die im Rahmen von Auswertungsgesprächen zwischen den Projektverantwortlichen beim IAB, der Fachabteilung der BA-Zentrale sowie dem Projektteam fortlaufend präzisiert, verfeinert, ergänzt und angepasst wurden. Alle Fragestellungen wurden soweit möglich drei Themenkomplexen zugeordnet und werden im Bericht in entsprechenden Unterabschnitten behandelt.

---

<sup>6</sup> Die in VerBIS dokumentierten Daten der Agenturen und gemeinsamen Einrichtungen wurden durch die ProIAB in anonymisierter Form bereitgestellt. Die zugelassen kommunalen Träger bereiteten vergleichbare Daten für die Untersuchung ebenfalls in anonymisierter Form auf.



### *Dienstleistungsprofil der Arbeitgeberbetreuung*

Eine der zentralen Untersuchungsfragen gilt der Einbindung der Arbeitgeberbetreuung „in den Prozess der Stellenbesetzung und -vermittlung“. Die Beantwortung dieser Frage setzt zunächst eine Rekonstruktion des Dienstleistungsprofils in der Arbeitgeberbetreuung voraus:

- Mit welchen Dienstleistungen und auf welchem Weg soll eine Einschaltung der Arbeitgeberbetreuung erreicht werden?
- Welche Dienstleistungen gehören in den Arbeitsagenturen und gemeinsamen Einrichtungen und welche in den kommunalen Jobcentern zum ‚Standardprozess‘ der Arbeitgeberbetreuung?
- Wie werden Stellenangebote akquiriert und aufgenommen?
- Wie funktioniert das Matching? Wie werden Bewerber/innen vorgeschlagen?
- Welche Dienstleistungen richten sich an Arbeitgeber und wie sind diese ausgestaltet?
- Wie werden unterschiedliche Typen von Arbeitgebern bedient?
- Wie werden Aufträge von Zeitarbeitsfirmen bearbeitet?
- Wie werden Probleme bei der Stellenbesetzung mit Arbeitgebern verhandelt? Welche Rolle spielen die Rückmeldebögen der Arbeitgeber?
- In welchen Fällen finden Außendienste statt?
- Wie werden Beratungen initiiert und durchgeführt?
- Werden die Standards des sogenannten After-Sales-Service entsprechend der Empfehlungen des Leitkonzeptes für den AG-S umgesetzt?
- Gibt es andere Ansätze zur Nachbetreuung von Arbeitgeber-Kund/inn/en nach Einstellung von Bewerbern?
- Welche Dienstleistungen richten sich an Bewerber/innen und wie sind diese ausgestaltet?
- In welchen Fällen finden Bewerberkontakte statt?
- Gibt es Nachbetreuungsangebote ggf. auch für nicht vermittelte Bewerber im Rahmen des Beratungsangebotes?
- Gibt es Spezialisierungen der Mitarbeiter/innen in der Arbeitgeberbetreuung? Welche?
- Wie versuchen die lokalen Akteure, die Differenz zwischen Fachkräfte-Nachfrage der Arbeitgeber und dem vorhandenen Bewerberpotenzial zu überwinden? Gibt es innovative Ansätze, um Bewerber/innen und Arbeitgeber zusammenzubringen?

### *Zusammenarbeit zwischen bewerber- und stellenorientierter Vermittlung*

Gegenstand der Untersuchung sollte ferner die Kooperation zwischen den arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierten Vermittlungsfachkräften sein. Dabei ging es zum einen um die Auswirkungen der funktionalen Trennung von bewerber- und stellenorientierter Vermittlungsarbeit, zum anderen um die praktizierten Formen der Kooperation und Kommunikation.

- Kooperation und Kommunikation
  - Wie verläuft der Informationsaustausch und wie werden Probleme bewältigt, die sich aus Informationsasymmetrien zwischen den beiden Bereichen ergeben?
  - Wie unterstützt der AG-S die bewerberorientierten Vermittler/innen bei der Erlangung bzw. Erhaltung von berufskundlichem Wissen?
  - Wie wird der AG-S in die bewerberorientierte Vermittlung einbezogen?
  - Wie erfolgreich ist die bewerberorientierte Vermittlung durch den AG-S?
  - Welche Risiken zeigen sich bei den verschiedenen Modellen vor Ort?
- Funktionale Trennung
  - Wie bewerten die lokalen Akteure die funktionale Trennung unter den gegenwärtigen Marktbedingungen?
  - Ist die „Philosophie“ der AG-S (beide Marktseiten im Blick) lokal angekommen?
  - Wo stehen die zKT im Vergleich dazu? Welche alternativen Modelle werden ggf. bei den zKT praktiziert?

### *Jobcenter und Agenturen am Arbeitsmarkt*

Die Studie war rechtskreisübergreifend angelegt, um die Zusammenarbeit zwischen Agenturen und Jobcentern bzw. Agenturen, Jobcentern und den (zusätzlich entstandenen) Einrichtungen in kommunaler Verantwortung genauer untersuchen zu können.

- Institutionelle Vereinbarungen
  - Ist eine Zusammenarbeit abgestimmt und vereinbart? Gibt es abgestimmte Strategiepapiere für den (gemeinsamen) AG-S? Sind die Ziele des Rechtskreises SGB II darin berücksichtigt? Wie erfolgt die Nachhaltung?
  - Welche Strukturen für eine rechtskreisübergreifende Kooperation gibt es?
  - Welche gemeinsamen bzw. abgestimmten Ansätze gibt es, z. B. um Bewerber/innen zu qualifizieren (außer WeGebAU)?
- Lokale Kooperation
  - Welche Schnittstellenprobleme treten in der Praxis auf? Wie werden sie bearbeitet?

- Wie wird das Modell des getrennten Marktauftritts bei Agenturen und zKT bei Arbeitgebern wahrgenommen (als Wettbewerb oder als unübersichtlich)?
- Wie wirken sich die unterschiedlichen organisatorischen Varianten der Ausbildungsvermittlung aus?
- Steuerung
  - Was wird vom AG-S an zu erreichenden Zielen gefordert, welche Zielsteuerung gibt es bei den zKT? Welche Konsequenzen haben unterschiedliche Zielsysteme?

*Weitere Fragen:*

- Wie nehmen Arbeitgeber und Betriebe die Arbeitgeberbetreuung wahr und wie bewerten sie die Dienstleistung?
- Wie kooperierte die lokale Arbeitgeberbetreuung mit der Großkundenbetreuung der BA?

## **2.2 Methodisches Vorgehen**

### **2.2.1 Fallauswahl**

Die Untersuchung wurde in sechs Agenturbezirken der Bundesagentur für Arbeit durchgeführt, in denen jeweils die Agentur und ein (kommunales) Jobcenter einbezogen wurden. In einem Agenturbezirk, zu dem eine gemeinsame Einrichtung (gE) und drei zugelassene kommunale Träger (zKT) gehörten, konnten alle drei Organisationsvarianten berücksichtigt werden.

Die Auswahl der Organisationseinheiten wurde gemeinsam mit dem Auftraggeber getroffen. Dabei waren zum einen die unterschiedlichen Trägerschaften der Grundsicherungsstellen zu beachten: Es sollten sowohl gemeinsame Einrichtungen wie zugelassene kommunale Träger einbezogen werden. Bei den gE sollte mindestens ein Fall vertreten sein, in dem von Anfang an ein getrennter AG-S auf Seiten des Jobcenters existiert hatte. Bei den zKT sollten sowohl Jobcenter einbezogen werden, die bereits 2004 optiert hatten, als auch solche, die erst 2012 zugelassen worden waren. Zum anderen fand die Arbeitsmarktlage in den potenziellen Untersuchungseinheiten auf der Grundlage der Arbeitsmarkttypologie des IAB Eingang in die Fallauswahl, wobei hier aus Gründen der Komplexitätsreduktion eher schematisch zwischen ‚guter‘ und ‚schlechter‘ Arbeitsmarktlage differenziert wurde.<sup>7</sup> Schließlich galt es zu beachten, ob

---

<sup>7</sup> Im Untersuchungszeitraum wurde diese Regionaltypologie für beide Rechtskreise grundlegend überarbeitet (für das SGB III: Hirschenauer/Springer 2014; für das SGB II: Dauth u.a. 2013). Die einbezogenen Standorte werden nachfolgend anhand dieser aktuellen IAB-Regionaltypen dargestellt. Strukturdaten sind im vierten Abschnitt in Tabelle 4-1 ausgewiesen.

die betreffenden Jobcenter die Ausbildungsvermittlung an die Agentur für Arbeit rückübertragen hatten oder diese in Eigenregie durchführten. Nicht berücksichtigt wurden Projektstandorte, die bereits im Evaluationsprojekt zur Umsetzung der Beratungskonzeption (BeKo) einbezogen waren oder die erst kürzlich neu zugeschnitten worden waren.

Der *Agenturbezirk 1* gehört dem SGB-III-Typus Vb „Gering verdichtete Bezirke mit hoher Arbeitslosigkeit“ an. Der untersuchte Landkreis wurde dem SGB-II-Typ IIIId „Überwiegend Landkreise in den neuen Bundesländern mit sehr geringem Beschäftigungspotenzial in einfachen Tätigkeiten bei gleichzeitig hoher saisonaler Dynamik und sehr hoher Tendenz zur Verfestigung des Langzeitleistungsbezugs“ zugeordnet. Der zugelassene kommunale Träger besteht seit 2004. Die Ausbildungsvermittlung ist vollständig an die Agentur übertragen.

Der *Agenturbezirk 2* gehört dem SGB-III-Typus Vc „Ländliche Bezirke mit schlechter Arbeitsmarktlage“ an. Die zwei einbezogenen Landkreise zählen beide ebenfalls zum SGB-II-Typ IIIId „Überwiegend Landkreise in den neuen Bundesländern mit sehr geringem Beschäftigungspotenzial in einfachen Tätigkeiten bei gleichzeitig hoher saisonaler Dynamik und sehr hoher Tendenz zur Verfestigung des Langzeitleistungsbezugs“. Die gemeinsame Einrichtung 2 betreut Arbeitgeber/innen mit der Arbeitsagentur gemeinsam. Die Ausbildungsvermittlung ist nicht vollständig an die Agentur übertragen. Der zugelassene kommunale Träger 2 betreibt eine eigene Ausbildungsstellenvermittlung.

Der *Agenturbezirk 3* gehört dem SGB-III-Typus IIIa „Verdichtete Bezirke mit leicht unterdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit“ an. Der untersuchte Landkreis (eine Hälfte des Agenturbezirks) zählt zum SGB-II-Typ IIId „Überwiegend Landkreise mit Schwerpunkt in Nordrhein-Westfalen mit eher durchschnittlichen Rahmenbedingungen und geringer saisonaler Dynamik“. Der zugelassene kommunale Träger besteht erst seit 2012. Er betreibt eine eigene Ausbildungsvermittlung.

Der *Agenturbezirk 4* gehört nach neuer Typisierung ebenfalls dem SGB-III-Typus IIIa „Verdichtete Bezirke mit leicht unterdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit“ an. Die einbezogene Stadt zählt zum SGB-II-Typus IIc „Regionen schwerpunktmäßig in Schleswig-Holstein und Niedersachsen mit einem sehr ausgeprägten Niedriglohnbereich und einem hohen Anteil an Kleinbetrieben“. Die gemeinsame Einrichtung hat einen eigenen Arbeitgeber-Service (getrennter AG-S). Die Ausbildungsvermittlung ist vollständig an die Arbeitsagentur übertragen.

Der *Agenturbezirk 5* gehört zum SGB-III-Typus IVb „Gering verdichtete und ländliche Bezirke mit günstiger Arbeitsmarktlage und hoher saisonaler Dynamik“. Der Landkreis zählt zum SGB-II-Typus Typ Id „Überwiegend Landkreise in Baden-Württemberg mit gewerblich geprägtem Arbeitsmarkt, hohem Beschäftigungspotenzial in einfachen Tätigkeiten und hohem Migrantanteil“. Der zugelassene kommunale Träger besteht seit 2004. Die Ausbildungsstellenvermittlung ist an die Arbeitsagentur übertragen.

Der *Agenturbezirk 6* gehört zum SGB-III-Typus IVc „Ländliche Bezirke mit sehr hoher saisonaler Dynamik und niedriger Arbeitslosigkeit“. Die einbezogene Stadt zählt zum

SGB-II-Typus Typ IIb „Städte mit eher geringer SGB-II-Quote im Vergleich zu anderen Städten, hohem Beschäftigungspotenzial in einfachen Tätigkeiten, günstigen allgemeinen Arbeitsmarktbedingungen im Umland sowie hohen Wohnkosten und hohem Migrantenanteil“. Die gemeinsame Einrichtung und die Arbeitsagentur haben einen gemeinsamen Arbeitgeber-Service. Die Ausbildungsvermittlung ist vollständig an die Agentur übertragen.

Den ausgewählten Organisationseinheiten wurde zunächst eine gemeinsame schriftliche Information von IAB und SOFI zum geplanten Untersuchungsvorhaben zugesandt; etwa zwei Wochen später nahm das Projektteam direkten Kontakt mit ihnen auf. Vom Projektteam wurde hierfür ein Informationsblatt erstellt, das über Anliegen und Vorgehen der Untersuchung sowie den Datenschutz aufklärte. Im Rahmen von Antrittsbesuchen zwischen April und Juni 2013 wurde gemeinsam mit den Geschäftsführungen der Arbeitsagenturen und Jobcenter bzw. mit einem durch diese zusammengestellten Teilnehmerkreis das konkrete Gesprächs- und Besuchsprogramm abgestimmt.

## **2.2.2 Gesprächs- und Erhebungsprogramm**

### *Dokumentenanalyse*

Welche zentralen Dokumente in die den Erhebungen in den lokalen Organisationseinheiten vorgelagerten Dokumentenanalyse einbezogen werden sollten, wurde zu Beginn der Untersuchung in einem gemeinsamen Planungsgespräch mit IAB und BA-Zentrale festgelegt. Im Kontext der Erhebungen wurden Agenturen und Grundsicherungsstellen darüber hinaus gebeten, ihre gegebenenfalls vorhandenen lokalen und trägerspezifischen Konzepte zur Stellenakquise, zu Arbeitgeberbetreuung, Ausbildungsstellenvermittlung oder zur Arbeitsmarktberatung für die Analyse zur Verfügung zu stellen. Die Dokumentenanalyse bildete die Voraussetzung für die Erstellung der Interviewleitfäden und stellte zugleich eine Vorbereitung für die spätere inhaltsanalytische Arbeit dar.<sup>8</sup>

### *Leitfäden*

Für die Interviews in den Agenturen für Arbeit und in den Jobcentern wurden jeweils eigene Leitfaden-Sets erstellt, wobei einzelne Fragen nur im gemeinsamen oder im getrennten AG-S (bei Bedarf auch in einer Einheit gänzlich ohne jede funktionale Differenzierung) gestellt werden konnten. Hinzu kamen zwei Leitfäden für die Interviews in

---

<sup>8</sup> Das Vorgehen bei der Dokumentenanalyse besteht darin, dass in einem ersten methodischen Schritt die Dokumente mittels eines vorläufigen Kategoriensystems, das sich aus dem Studium der einschlägigen Literatur ergibt, strukturierend ausgewertet werden. In einem zweiten Schritt wird Gruppen von Textstellen weiteres Material (Dokumente und kodierte Gesprächsstellen) zugeordnet, das diese durch Berücksichtigung des Organisationskontexts sinnrekonstruktiv näher erklärt. Organisationstexte werden also nicht ausschließlich als neutrale Träger von Informationen, sondern auch als Verweise auf ein durch die Organisation geprägtes Vorverständnis analysiert.

der Großkundenberatung und in der Zentrale der BA. Insgesamt wurden neun verschiedene Interviewleitfäden verwendet.

Die Leitfäden zu den Gesprächen mit Fachkräften oder Führungskräften aus der Arbeitgeberbetreuung enthielten Fragen zu folgenden Dimensionen:

1. Beruflicher Werdegang und derzeitiger Aufgabenbereich
2. Regionaler Arbeitsmarkt
3. Dienstleistungen in der stellenorientierten Vermittlung
4. Dokumentation, Erfolgsmessung und Zielvorgaben in der Arbeitgeberbetreuung
5. Schnittstellen in der stellenorientierten Vermittlung
6. Erfahrungen mit der funktionalen Trennung und ihrer lokalen Ausgestaltung
7. Sicht der Arbeitgeber
8. persönliche Bilanz der Befragten zur Arbeit in der stellenorientierten Vermittlung

#### *Expert/inn/eninterviews auf lokaler Ebene*

Die Expert/inn/eninterviews fanden überwiegend im Zeitraum zwischen Mai und Juli 2013 statt. Alle Gespräche wurden elektronisch aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert.

Wie Tabelle 2-1 zeigt, wurden in den lokalen Organisationseinheiten 71 Interviews geführt, eines mehr als ursprünglich vorgesehen. Mit Rücksicht auf die Geschäftsprozesse vor Ort konnten aber nicht in jedem Fall alle geplanten Gespräche realisiert werden. Aufgrund starker Arbeitsbelastung wurde etwa von Seiten einer gemeinsamen Einrichtung ein reduziertes Gesprächsprogramm erbeten, so dass hier neben dem Interview mit der Teamleitung im gemeinsamen AG-S nur ein weiteres Gespräch auf Leitungsebene stattfand. In anderen Organisationseinheiten wurden dagegen bei einigen Akteuren mehr Gespräche geführt als ursprünglich vorgesehen.

Mit durchschnittlich etwa anderthalb Stunden dauerten Gespräche auch länger als vorher angenommen. Dies ist zum einen damit zu erklären, dass das Projektteam sich zunächst einen vertieften Einblick in einen Untersuchungsgegenstand verschaffen musste, der sich in der Praxis durch eine Vielzahl an Organisationsvarianten auszeichnet, zu dem jedoch bislang nur wenig Forschungsbefunde vorliegen. Zum anderen war auf Seiten der Befragten die Auskunftsbereitschaft zu ihrer Arbeit sehr ausgeprägt.

Auf der Ebene der *operativen Geschäftsführung* (oder vergleichbar) wurde in allen Einheiten mindestens ein Interview geführt. Bei zwei zugelassenen kommunalen Trägern konnten keine Gespräche mit *Teamleitungen im AG-S* realisiert werden, weil es eine solche Funktion nicht gab. An einem Agenturstandort wurden zwei Teamleitungen interviewt. Auf der Ebene der *Fachkräfte im AG-S* wurden vier Interviews mehr geführt als vorgesehen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich zum Teil vor Ort weitere Gesprächskontakte ergaben, die als gezielte Erweiterung des Gesprächsprogramms

auf der ‚operativen Ebene‘ in der stellenorientierten Vermittlung als gewinnbringend erschienen.

In zwei Untersuchungseinheiten kamen keine Gespräche mit *Fachkräften in der Arbeitnehmervermittlung* zustande. Dies hing im einen Fall mit der Auslastung der Fachkräfte durch das Tagesgeschäft zusammen, im anderen Fall damit, dass in der betreffenden Organisationseinheit ohnehin nur ein Gespräch mit dem zuständigen Bereichsleiter geführt wurde (siehe oben). Im Falle der *Berufsberatung* konnte aus terminlichen Gründen in einer Organisationseinheit kein Interview mit der betreffenden Fachkraft stattfinden. An einem Standort war ein Teamleiter der Berufsberatung einbezogen.

Von den geplanten sechs Gesprächen mit *anderen Gesprächspartner/inne/n* wurden drei realisiert. In einem Fall wurde ein Gespräch mit einer Vertreterin der regionalen Industrie- und Handelskammer geführt, die seitens der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit als Ansprechpartnerin empfohlen worden war. An einem anderen Standort wurde auf Empfehlung der Geschäftsleitung des Jobcenters hin ein Gespräch mit der Beauftragten für die Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) geführt, da hier die besonders enge Zusammenarbeit mit dem AG-S hervorgehoben wurde. Ein letztes Interview fand bei einem zKT mit einer für die Ausbildungsstellenvermittlung zuständigen Mitarbeiterin aus dem Fallmanagement statt.

Tab. 2-1: Qualitative Studie Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit: Geplantes und realisiertes Erhebungsprogramm (lokale Ebene)

	Gleicher Ort, getrennter AG-S		Gleicher Ort, gemeinsamer AG-S mit gE, getrennter AG-S mit zkT			Gleicher Ort, getrennter AG-S		Gleicher Ort, getrennter AG-S		Gleicher Ort, getrennter AG-S		Gleicher Ort, gemeinsamer AG-S		Gesamt
	AA1	zkT1	AA2	gE2	zkT2	AA3	zkT3	AA4	gE4	AA5	zkT5	AA6	gE6	
<b>Geplante Interviews</b>														
GO	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	12
TL AG-S	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1		10
Stellenorientierte IFK	1	1	1	1		2	2	2	2	1	1	2	2	18
AN-orientierte IFK	1	1	1	1		2	2	2	2	1	1	2	2	18
FK Berufsberatung	1		1			1		1		1		1		6
Andere	1		1			1		1		1		1		6
<b>Summe geplante Interviews</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>70</b>
<b>Realisierte Interviews</b>														
GO, VG, BL	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	15
TL AG-S	1		1			2		1	1	1	1	1		9
Stelleorientierte IFK	3	2	2		2	2	2	2	1	1	1	2	1	21
AN-orientierte IFK		2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	17
FK Berufsberatung			1			1		1		1		1		5
Andere			1		1		1						1	3
<b>Summe realisierte Interviews</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>71</b>
<b>Geplante Hospitationen</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>10</b>
<b>Realisierte Hospitationen</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>12</b>
<b>Geplante Arbeitgeberinterviews</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>			<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>		<b>30</b>
<b>Realisierte Arbeitgeberinterviews</b>	<b>3</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>29</b>



### *Gespräche auf regionaler und zentraler Ebene*

Gemeinsam mit dem Auftraggeber wurden infrage kommende Schlüsselakteure auf regionaler und zentraler Ebene zu Beginn der Untersuchung identifiziert und zum Teil schon vor den lokalen Erhebungen, zum Teil später befragt. Interviewt wurden

- zwei Mitarbeiterinnen der für den AG-S zuständigen Abteilung im Fachbereich MI12 in der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit (April 2013),
- eine Leitungskraft und zwei Fachkräfte der Großkundenbetreuung am Standort Bonn (April 2013)
- sowie drei Gesprächspartner/innen in den Regionaldirektionen Bayern, Brandenburg und Sachsen-Anhalt / Thüringen (September und November 2013).

### *Hospitationen*

Aus den Ergebnissen der Organisationsfallstudien ergaben sich Informationen zum Dienstleistungsprofil und dem lokalen Erbringungskontext der Arbeitgeberberatung und -unterstützung. Neben organisatorischen Erfordernissen steuerten diese Erkenntnisse die Auswahl von Fachkräften aus der Arbeitgeberbetreuung, bei denen im nächsten Schritt vier- bis sechsstündige Hospitationen durchgeführt wurden. Aus Tabelle 2-1 wird ersichtlich, dass statt der geplanten zehn Hospitationen insgesamt zwölf Hospitationen durchgeführt wurden. Die zusätzlichen Hospitationen fanden beide im Agenturbezirk 2 statt. Grund hierfür war zum einen, dass in diesem Bezirk in Absprache mit dem Auftraggeber ein zusätzlicher zugelassener kommunaler Träger mit eigenem AG-S in die Untersuchung einbezogen wurde. Zum anderen wurde vor dem Hintergrund der in den durchgeführten Gesprächen geschilderten Besonderheiten im gemeinsamen AG-S mit dem Jobcenter gE2 (Besonderheiten des örtlichen Arbeitsmarktes, Neuorganisation des AG-S auf der Ebene der Teamleitung, Konflikte an der Schnittstelle zwischen SGB II und SGB III) eine zweite zusätzliche Hospitation für sinnvoll erachtet.

Die Hospitationen fanden bei insgesamt 19 Fachkräften statt, da zum Teil mehrere Fachkräfte beteiligt waren. An allen Standorten führten die Hospitationen außerdem dazu, dass sich auch andere Fachkräfte – im gleichen oder im Nachbar-Büro – ein wenig ‚in die Karten sehen‘ ließen. Zum überwiegenden Teil waren die betreffenden Fachkräfte jedoch bereits in Feldphase I befragt worden. Bei der Auswahl der Fachkräfte für die Hospitationen wurde darauf geachtet, ein möglichst breites Spektrum betreuter Branchen und Wirtschaftsklassen abzubilden (vgl. Übersicht 2-1). Es wurden aber auch Fachkräfte mit ‚Spezialaufgaben‘ (z.B. bewerberorientiert arbeitende AG-S-Vermittler/innen) einbezogen.

Schwerpunkt der Hospitationen war es, Abläufe, Arbeitsprozesse und Verfahrensschritte, die einen ‚normalen‘ Tag im AG-S kennzeichnen, im Detail nachzuvollziehen, die Kommunikation mit Arbeitgeber/inne/n und Bewerber/inne/n zu beobachten und das Dienstleistungsspektrum der Arbeitgeberbetreuung (im Vergleich zu den Selbstauskünften der Fachkräfte) beschreibbar zu machen. Die Mitschriften, die im Rahmen der Beobachtungen entstanden, wurden im Anschluss zu ausführlichen Hospitationsmemos verdichtet.

## Übersicht 2-1: In Hospitationen einbezogene Fachkräfte der Arbeitgeberbetreuung

Organisation	FK m/w	Zuständigkeit (Wirtschaftsklasse/Branche/ Beruf)	Arbeitsmarkt(-ausschnitt)
<b>Agenturbezirk 1</b>			
AA	w	keine Zuständigkeit für Branche oder Wirtschaftsklasse, Vermittlung von Reha-Kund/inn/en	am örtlichen Arbeitsmarkt eher benachteiligte Bewerber/innen
AA	w	Bewerberorientierte Arbeit, Betreuung einiger Wirtschaftsklassen im Metallbereich	am örtlichen Arbeitsmarkt eher benachteiligte Bewerber/innen
zkT	w	Handel, Hotel/Gaststätten	stark nachgefragter Arbeitsmarktausschnitt (Tourismus)
<b>Agenturbezirk 2</b>			
AA	w	u.a. Baubereich, Hotel/Gaststätten	
gE	w	0 -44: Landwirtschaft bis Bau	
zkT	w	alle Branchen, FK ist einem Fallmanagement-Team zugeordnet	Nachfrage im Bereich von Helferstellen
<b>Agenturbezirk 3</b>			
AA	m	Metallbereich, Gesundheit (z.B. Altenpfleger), Nahversorgung, Energieversorgung (viel öffentlicher Dienst)	guter Arbeitsmarkt für Fachkräfte im Hochbau (Arbeitsmarkt „leergefegt“), Pflege und Metall (CNC-Fräser, -Dreher)
zkT	w	Personaldienstleister und regionale Zuständigkeit	hohe Präsenz von Personaldienstleistern mit Nachfrage nach Helfer/inne/n (Lebensmittelindustrie, Maschinenbau), zu wenig Bewerber/innen
<b>Agenturbezirk 4</b>			
AA	w	Verkauf, Verarbeitendes Gewerbe, Betreuung der Großkunden (Schwerpunkt Handel)	schwacher Arbeitsmarkt im Handel, etwas günstiger im verarbeitenden Gewerbe
gE	m	Verarbeitendes Gewerbe; keine strikte Trennung zwischen bewerber- und stellenorientierter Vermittlung	schwacher Arbeitsmarkt im Handel, etwas günstiger im verarbeitenden Gewerbe
gE	w	keine strikte Trennung zwischen bewerber- und stellenorientierter Vermittlung	schwacher Arbeitsmarkt im Handel, etwas günstiger im verarbeitenden Gewerbe
<b>Agenturbezirk 5</b>			
AA	w	Handel, Hotel/Gaststätten	unterschiedlich: schwer zu besetzende Stellen im ländlichen Bereich, nachgefragte AG in der Stadt
AA	w	u.a. Bauhaupt- und -nebgewerbe	wenig Arbeitskräfte am Markt
AA	w	u.a. Gesundheit, Sozialwesen	Starke Engpässe v.a. im Pflegebereich
AA	w	u.a. Speditionen	
AA	w	u.a. Großkunden	
AA	m	PDL	hohe Präsenz von Personaldienstleistern, starke Prägung durch KMU sowie ein Großunternehmen
zkT	m	regionale Zuständigkeit nach PLZ (Stadt) und Teilen des Kreises	hohe Präsenz von Personaldienstleistern, starke Prägung durch KMU
<b>Agenturbezirk 6</b>			
AA/gE	m	KFZ, Lager/Logistik	dynamischer Arbeitsmarkt vor allem im gewerblichen Bereich (KMU), Fachkraftmangel

## Vermittlungsfälle

Im zweiten Untersuchungsabschnitt sollte die Frage beantwortet werden, wie die arbeitgeberorientierten Fachkräfte in die lokalen Prozesse der Stellenbesetzung und -vermittlung eingebunden sind und welche Erfolgsfaktoren identifiziert werden können. Es bot sich an, diese Frage ausgehend von konkreten Stellenbesetzungsvorgängen zu betrachten. Im Rahmen der Hospitationen wurden daher an allen Standorten sog. Vermittlungsfälle zufällig ausgewählt. Es handelte sich entweder um Arbeitsstellen, die am Tag der Hospitation neu zur Besetzung gemeldet wurden, um gemeldete Stellen vom Vortag oder um Stellen, zu denen es eine aktuelle Wiedervorlage gab. Welche Stellen ausgewählt wurden, konnten die Fachkräfte nicht beeinflussen.

Die Referenznummern der Stellen, die beim AG-S der Agenturen und den gemeinsamen Einrichtungen aufgenommen worden waren, erhielten die Projektmitarbeiter/innen des IAB (ProIAB), um auf dieser Grundlage zu jeder Stelle einmal oder mehrfach den Status der Stellenbesetzung abzufragen und anonym zu dokumentieren. Die folgenden Angaben für die Analyse der Vermittlungsfälle wurden in Form von aufbereiteten Excel-Tabellen bereitgestellt:

- Veröffentlichungsdatum und -status des SteAs (z.B. veröffentlicht, nur anonym veröffentlicht, nur intern veröffentlicht)
- Durch wen wurde das Stellenangebot in die Jobbörse gestellt? (z.B. AG-S, Arbeitgeber)
- Umfang (VZ/TZ) und Befristung
- Anzahl der Vermittlungsvorschläge (VV) und Stellenangebote (SteA) für die betreffende Stelle (durch AG-S oder AN-V nach Rechtskreisen)
- Geschlecht und Alter der Bewerber/innen mit VV
- Rechtskreis der betreuenden Stelle
- berufliche und schulische Ausbildung der Bewerberin/des Bewerbers
- Zielberuf der Bewerberin/des Bewerbers
- Profillage der Bewerberin/des Bewerbers
- Status des Vorgangs sechs Wochen nach Veröffentlichung
- Gegebenenfalls: Welcher Bewerber/Welche Bewerberin wurde eingestellt? (die relevanten Angaben entsprechen den oben genannten bewerberbezogenen Merkmalen)
- Wenn die Stelle nicht durch den AG-S besetzt wurde: Wie wurde die Stelle besetzt? Durch wen wurde der/die betreffende Bewerber/in vorgeschlagen?
- Welche Förderleistungen (an Arbeitgeber/in oder Arbeitnehmer/in) wurden im Zusammenhang mit der Stellenbesetzung erbracht?

Bis auf einen zugelassen kommunalen Träger, dessen EDV-System einen solchen Datenabzug nur unter unzumutbarem Aufwand zuließ, waren auch die zkt in der Lage, vergleichbare Daten in anonymisierter Form zur Verfügung zu stellen.

## Übersicht 2-2: Dokumentation von Vermittlungsfällen durch die ProIAB (Screenshot/Ausschnitt)

Stand 20.12.13		Bewerber/-innen													
Anzahl VV / StA	Datum Versand/ Ausgabe VV bzw. StA	durch ...	fort lfd. Nr. des Kunden	Name des Kunden	Rechtskreis/ betreuende Dst des Kunden:	Geschlecht	Alter	schulische Bildung	berufl. Ausbild.	Zielberuf/ Stellengesuch als	akt./ letzte Profillage	Beginn letzte Alosigkeit/ asu seit...	Stand der Bewerbung	beworben ja/nein	Ents AG (
16/0															
	VV 04.11.2013	AG-S	1	o.N.	AA, SGB III	m	57	HSA	Maler und Lackierer	Helfer Chemie- und Pharmatechnik	Entwicklungsprofil	24.07.13, asu	Zur Bewerbung aufgefördert	Zur Bewerbung aufgefördert	
	VV 29.10.2013	nein	2	o.N.	AA, SGB III	m	44	HSA	Glaser	Helfer Chemie- und Pharmatechnik	Förderprofil	26.11.13	Zur Bewerbung aufgefördert	Zur Bewerbung aufgefördert	
	VV 29.10.2013	nein	3	o.N.	AA, SGB III	m	48	Mittlere Reife	Fleischer	Produktionsfachkraft Chemie	Förderprofil	15.07.13, asu	Zur Bewerbung aufgefördert	Beworben	
	VV 29.10.2013	nein	4	o.N.	AA, SGB III	m	27	HSA	ohne	Helfer Chemie- und Pharmatechnik	Förderprofil	01.10.13	Zur Bewerbung aufgefördert	Zur Bewerbung aufgefördert	
	VV 29.10.2013	nein	5	o.N.	AA, SGB III	m	55	HSA	Facharbeiter Schuhreparaturen	Helfer Chemie- und Pharmatechnik	Entwicklungsprofil	21.06.13, asu	Zur Bewerbung aufgefördert	Zur Bewerbung aufgefördert	
	VV 29.10.2013	nein	6	o.N.	AA, SGB III	m	26	HSA	Helfer Lagerwirtschaft, Transport	Helfer Chemie- und Pharmatechnik	noch nicht festgelegt	17.10.13, asu	Zur Bewerbung aufgefördert	Zur Bewerbung aufgefördert	
	VV 29.10.2013	nein	7	o.N.	AA, SGB III	m	40	ohne Schulabschluss	ohne	Helfer Chemie- und Pharmatechnik	Förderprofil	09.08.13, asu	Zur Bewerbung aufgefördert	Beworben	
	VV 29.10.2013	nein	8	o.N.	AA, SGB III	m	50	Mittlere Reife	Helfer Lagerwirtschaft	Helfer Chemie- und Pharmatechnik	Entwicklungsprofil	01.11.13	Zur Bewerbung	Zur Bewerbung	

Details zu gemeldeten Arbeits- und Ausbildungsstellen und konkreten Stellenbesetzungsvorgängen konnten schließlich in 125 Fällen bei 116 unterschiedlichen Arbeitgebern nachvollzogen werden. 53 Stellen wurden bei einer Agentur für Arbeit allein betreut, 21 in einem gemeinsamen AG-S. Ausschließlich vom SGB-II-Träger wurden 51 Stellen betreut, 41 davon bei einem zugelassenen kommunalen Träger.

**Tabelle 2-2: Betreuung der Vermittlungsfälle**

	AA	gem. AG-S	gE (getrennt)	zkT	Gesamt
<b>Ausbildungsstellen</b>	15	6	0	1	22
<b>Stellen für Fachkräfte</b>	31	11	5	14	61
<b>Stellen für Helfer/innen</b>	7	4	5	26	42
<b>Gesamt</b>	53	21	10	41	125

**Tabelle 2-3: Sample der Vermittlungsfälle**

	Stellenangebote Arbeit		Stellenangebote Ausbildung	
	Anzahl	in %	Anzahl	in %
<b>Anbietender Betrieb: Betriebsgröße*</b>				
weniger als 6 Beschäftigte	16	15,5	1	4,5
6 bis 50 Beschäftigte	27	26,2	6	27,3
51 bis 500 Beschäftigte	22	21,4	10	45,5
501 bis 5000 Beschäftigte	4	3,9	2	9,1
ohne Angabe	34	33,0	3	13,6
<b>Summe</b>	<b>103</b>	<b>100,0</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>
<b>Arbeitszeit: Umfang</b>				
Vollzeit	73	70,9	22	100,0
Teilzeit	21	20,4		
Dar.: geringfügige Beschäftigung	3	2,9		
Vollzeit oder Teilzeit	6	5,8		
keine Angabe	3	2,9		
<b>Summe</b>	<b>103</b>	<b>100,0</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>
<b>Befristung</b>				
unbefristet	54	52,4		
befristet	14	13,6	22	100,0
kürzer als 12 Monate	4	3,9		
12 bis 24 Monate	7	6,8		
für die Dauer der Ausbildung	0	0,0	22	100,0
keine Angabe	35	34,0		
<b>Summe</b>	<b>103</b>	<b>100,0</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>
<b>Anforderungsniveau der angebotenen Stelle</b>				
Anlern- und Helfertätigkeit	42	40,8		
darunter: bei Personaldienstleistern	11	10,7		
Fachliche Tätigkeit	55	53,4		
darunter: bei Personaldienstleistern	3	2,9		
Komplexe Spezialistentätigkeit	6	5,8		
<b>Summe</b>	<b>103</b>	<b>100,0</b>		

\* Angaben zur Betriebsgröße stammen überwiegend aus den Stellenangeboten. Auf dieser Grundlage ist es nicht möglich, die Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen zu bestimmen. Das IAB definiert in Übereinstimmung mit der Europäischen Union kleine Unternehmen als Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten; mittlere Unternehmen als Betriebe mit 50 bis unter 250 Beschäftigten, große Unternehmen haben 250 Beschäftigte und mehr. (Brenzel u.a. 2012)

### *Arbeitgeberinterviews*

Die Fachkräfte wurden gebeten, pro Standort drei der Arbeitgeber, die als Vermittlungsfälle ausgewählte Stellen gemeldet hatten, anzusprechen und um ihre Zustimmung zu einem (telefonischen) Interview zu bitten. Zum Teil konnte schon während der Hospitationen ein Gespräch zwischen Arbeitgeber und Projektteam verabredet werden, zum Teil kontaktierten die Fachkräfte die Personalverantwortlichen in den Betrieben später. Arbeitgeber, die dies

wünschten, erhielten eine schriftliche Projektinformation. Den weiteren Kontakt zu den Arbeitgebern stellte das Projektteam her.

An einem Standort gelang es trotz intensiver Bemühungen der einbezogenen Fachkräfte nicht, auch nur einen Arbeitgeber für die Befragung zu gewinnen. In einer zweiten Organisationseinheit hatten sich nur zwei der zehn potenziellen Arbeitgeber für ein Gespräch zur Verfügung gestellt; hier wurde jedoch ein dritter Arbeitgeber gewonnen, der allerdings kein aktuelles Stellenangebot geschaltet hatte. Drei ursprünglich vereinbarte Gespräche konnten trotz vielfacher Anläufe aufgrund terminlicher Probleme nicht realisiert werden. Insgesamt 29 Interviews mit Arbeitgebern fanden im Zeitraum zwischen November 2013 und April 2014 statt. Alle Befragungen wurden telefonisch durchgeführt, um eine möglichst hohe Teilnahmebereitschaft zu erreichen. Hatten Arbeitgeber dazu ihre Einwilligung gegeben, was nicht immer der Fall war, wurden die Telefonate aufgezeichnet. Die Gespräche dauerten zwischen 10 Minuten und einer Stunde, sie wurden unmittelbar im Anschluss protokolliert.

Arbeitgeber wurden um Angaben und Einschätzungen zu folgenden Fragestellungen gebeten:

- Größe des Unternehmens, Branche, eigene Funktion, regionales Arbeitskräfteangebot
- Veröffentlichungsstrategien des Arbeitgebers
- Erfahrungen mit unterschiedlichen Suchwegen
- Gründe für eine Einschaltung/Beauftragung der Arbeitgeberbetreuung
- Verlauf des Stellenbesetzungsverfahrens
  - Wo wurde das Angebot veröffentlicht?
  - Zahl der Vermittlungsvorschläge durch Arbeitsagentur und Jobcenter
  - Anzahl der Bewerbungen (insgesamt und AG-S) und Eignung der Bewerber/innen
  - Kontakte zum AG-S
  - Probleme bei der Stellenbesetzung
  - Ausgang der Stellenbesetzung (abgeschlossen, offen, durch wen besetzt)
- Weitere Erfahrungen mit der Arbeitgeberbetreuung
  - Häufigkeit der Kontakte
  - Andere Angebote (Förderung, Beratung, andere Dienstleistungen)
  - Bewertung der Kooperation

## **2.3 Auswertung**

Für die Auswertung der Expert/inn/eninterviews wurden Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse gewählt, die eine methodisch kontrollierte Auswertung größerer Textkörper ohne vorschnelle Quantifizierung ermöglichen. Dazu werden Textabschnitte, die für einen bestimmten Sachverhalt oder eine Bewertung stehen, kategorisiert. Die so gewonnenen Codings dienen zur Beschreibung und Interpretation des Gegenstands.

Ausgewählte Gespräche codierte das Projektteam mit Hilfe des Auswertungsprogramms MAXQDA zunächst offen. Die auf diese Weise induktiv aus dem Material entwickelten Codesysteme wurden im Gesamtteam abgeglichen, im Rahmen eines Auswertungstreffens diskutiert und schließlich zu einem einzigen Codesystem zusammengeführt, das geeignet war, Besonderheiten der Arbeitgeberbetreuung in den unterschiedlichen Organisationskontexten abzubilden und das der Codierung aller weiteren Interviews zugrunde lag. Gespräche wurden in der Regel von den Teammitgliedern codiert, die sie geführt hatten. Um eine reliable Codierung zu erreichen, wurden die Projekte in einem weiteren Schritt untereinander ausgetauscht.

Codierte Aussagen aller Gesprächspartner/innen wurden standortbezogen und standortübergreifend aufeinander bezogen. Im Rahmen der Organisationsfallstudien wurden Aussagen, die auf unterschiedlichen Akteursebenen entstanden, vergleichend betrachtet. Für die Prozess- und Wirkungsanalyse wurden die Codings im Hinblick auf unterschiedliche Fragestellungen – nach den Leistungsprozessen, den Dienstleistungsprofilen, Ausbildungsvermittlung, Qualifizierungsberatung etc. – standortübergreifend verglichen, wobei die unterschiedlichen Organisationskontexte und Arbeitsmärkte die Auswertung anleiteten.

Die Hospitationsprotokolle lieferten ergänzendes Material sowohl für die Organisationsfallstudien wie für die Prozessanalyse. Sie wurden ebenfalls vergleichend ausgewertet und für einen Materialanhang zu diesem Bericht aufbereitet.

Für einen großen Teil der einbezogenen Vermittlungsfälle konnte im Rahmen der Hospitationen beobachtet werden, wie Arbeitgeber eine Stelle meldeten und wie das Stellenangebot weiter aufbereitet wurde. Diese Informationen wurden zusammen mit den Ergebnissen der Analyse zur stellenbezogenen Verlaufsdocumentation sowie den Aussagen und Bewertungen der Auftrag gebenden Arbeitgeber zu 28 „Einschaltungsmustern“ verdichtet, die anhand zweier Merkmale differenziert werden: der „Exklusivität der Einschaltung“ der öffentlichen Arbeitsverwaltung in den Prozess der Stellenbesetzung sowie der „Dienstleistungstiefe“, d.h. dem Einfluss, den Arbeitgeber den Fachkräften der Arbeitgeberbetreuung auf die Stellenbesetzungsentscheidungen gewähren (vgl. 8.2).

Bei der stellenbezogenen Analyse stand das Projektteam vor vergleichbaren (statistischen) Problemen wie die Bundesagentur und die Grundsicherungsstellen. Längst nicht immer war nachvollziehbar, ob sich Bewerber/innen, die einen Vermittlungsvorschlag erhalten hatten, auch beim Arbeitgeber beworben hatten. Vielfach fehlten die Rückmeldungen der Arbeitgeber, oder Arbeitgeber konnten nicht sagen, ob bestimmte Bewerber/innen über die Arbeitsagentur bzw. das Jobcenter vermittelt worden waren. Stellen wurden bei der Arbeitsagentur noch Wochen nach der Veröffentlichung als vakant geführt, obwohl Arbeitgeber im Interview davon berichteten, dass die Besetzung längst abgeschlossen war. Oder sie wurden – auch mit Bewerber/inne/n der Agentur oder des Jobcenters – erst einige Zeit nach der Schließung des Stellenangebotes besetzt.

Wo Stelldokumentation und Aussagen der Arbeitgeber voneinander abwichen, war zu entscheiden, welche Information berücksichtigt werden sollte. Für die einzelnen Stellenbesetzungen wurden die Daten der Verlaufsdocumentation übernommen, wenn es z.B. um die Zahl der Vermittlungsvorschläge und der Stellenangebote ging, es wurden jedoch die Anga-

ben der Arbeitgeber zum Zeitpunkt der Stellenbesetzung verwendet. Wo in den tabellari-  
schen Auswertungen (vgl. unten: 8.1) Aussagen zu Vakanzen in den beobachteten Vermitt-  
lungsfällen gemacht werden, liegen dagegen (wie in der offiziellen Stellenbesetzungsstatistik  
der Bundesagentur) die Daten der Agenturen und Grundsicherungsstellen zugrunde. Stellen  
wurden als vakant betrachtet, bis das Stellenangebot geschlossen wurde.

Die Auswahl der Arbeitgeber beruht weder auf einem Zufallsverfahren, noch konnte sie theo-  
retisch gesteuert werden. Vielmehr hatten die Fachkräfte der Arbeitgeberbetreuung nicht  
unerheblichen Einfluss darauf, welche Arbeitgeber um ein Interview gebeten wurden. Sie  
erläuterten offen, dass sie diejenigen Arbeitgeber anfragen würden, zu denen sie häufiger  
Kontakt und eine Arbeitsbeziehung haben, die es überhaupt ermöglicht, mit einer solchen  
Bitte an das Gegenüber heranzutreten. Umgekehrt nahmen Arbeitgeber in den Interviews  
erkennbar ebenfalls Rücksicht auf die Arbeitsbeziehung zu den Fachkräften, die sie, oftmals  
ungefragt, lobten oder in Misserfolgswfällen entlasteten. In der Bewertung der Arbeitgeberaus-  
sagen ist dies zu berücksichtigen.



### 3. Dienstleistungen für Arbeitgeber

Die öffentliche Arbeitsvermittlung gehört zu den wesentlichen Institutionen eines „organisierten“, d.h. rechtlich und staatlich regulierten Beschäftigungssystems. Entscheidend für das Verständnis der Arbeitsvermittlung als Dienstleistung ist, dass diese Einstellungen unterstützt, aber nicht herbeiführt. Die Stellenbesetzung, also das „erfolgreiche Zusammentreffen (Matching) von offenen Stellen und Arbeitssuchenden“ (Dietz u.a. 2012: 15), und die Interaktionen zwischen einer Erwerbsorganisation (zum Begriff: Köhler/Krause 2010) und Erwerbspersonen, die der Einstellung vorausgehen, finden außerhalb des Wirkungsbereichs der Arbeitsverwaltung statt.<sup>9</sup>

„Konsequenterweise wird das Zustandekommen eines Arbeitsvertrages zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern heute klarer als der erfolgreiche Abschluss ihrer aktiven Suche angesehen: Er ist das Ergebnis einer überzeugenden Vorstellung des Bewerbers beim Arbeitgeber sowie der attraktiven Selbstdarstellung der neuen Firma. (...) Agenturen für Arbeit und Träger der Grundsicherung für Arbeitssuchende können den Erfolg fördern, ihn aber nicht selbst produzieren, es bleibt der Erfolg der Marktteilnehmer Arbeitgeber und Arbeitnehmer.“ (BA-Statistik 2011: 5)

Zunächst wird der gesetzliche Auftrag zur Arbeitsvermittlung dargestellt. Anschließend werden Begriffe zur Beschreibung und zur statistischen Erfassung der Stellenbesetzungsprozesse eingeführt. Aus der arbeitsmarktökonomischen und arbeitsmarktsoziologischen Literatur wird referiert, an welchen Problemen der Stellenbesetzung die Arbeitsvermittlung ansetzen kann. Daran schließen sich Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitsverwaltung im Stellenbesetzungsprozess an. Für die Untersuchung der spezialisierten Arbeitgeberdienstleistungen wird vorgeschlagen, Selbstinformation, Vorschlag und Intervention als grundlegende Aktivitätsformen zu unterscheiden. Diese Aktivitäten stehen neben anderen Suchwegen, die Beschäftigte und Bewerber/innen am Arbeitsmarkt nutzen.

Dienstleistungstheoretisch sind die Aktivitäten der Arbeitsvermittlung als Spezialfall interaktiver Dienstleistungsarbeit zu verstehen, der die Fachkräfte vor besondere Abstimmungs- und Kontrollprobleme stellt. Eine weitere Besonderheit besteht darin, dass ihre Arbeit Leistungen des virtuellen Arbeitsmarkts voraussetzt, die von Fachkräften und Nutzer/innen in einer webbasierten Selbstinformationsplattform gemeinsam erstellt werden.

Schließlich ist die Strategie der Fachkräftesicherung als aktueller arbeitsmarktpolitischer Rahmen für die weitere Entwicklung der arbeitgeberorientierten Vermittlungsdienstleistungen zu berücksichtigen.

---

<sup>9</sup> Bei den Aktivitäten, die in der Bundesagentur für Arbeit als „Matching“ bezeichnet werden, handelt es sich dagegen eigentlich um Informationsleistungen und Interaktionen, die Bewerber- und Stellensuche unterstützen. Der Abgleich von Nachfrage- und Angebotsinformationen und die daraus resultierenden Stellenangebote oder Vermittlungsvorschläge können potenziell dazu beitragen, Arbeitgeber und Arbeitssuchende zusammenzuführen. Vgl. dazu unten: 3.1.4

## 3.1 Arbeitsvermittlung und Stellenbesetzung

### 3.1.1 Gesetzlicher Auftrag der Arbeitsvermittlung

Nach dem gesetzlichen Auftrag soll die Arbeitsförderung durch die Bundesagentur für Arbeit „dem Entstehen von Arbeitslosigkeit entgegenwirken, die Dauer der Arbeitslosigkeit verkürzen und den Ausgleich von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt unterstützen“ (§ 1 Abs. 1 Satz 1 SGB III).

In § 1 Abs. 1 und 2 SGB III werden die ökonomische und die soziale Funktion der öffentlichen Arbeitsverwaltung näher bestimmt. Ein Teil der Aufträge spricht die ökonomische Effizienz und Qualität des Marktausgleichs an. Leistungen der Arbeitsförderung sollen

- die Transparenz auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt erhöhen, die berufliche und regionale Mobilität unterstützen und die zügige Besetzung offener Stellen ermöglichen (Abs. 2 Nr. 1),
- zu einem hohen Beschäftigungsstand und einer ständigen Verbesserung der Beschäftigungsstruktur beitragen (Abs. 1 Satz 4) und unterwertiger Beschäftigung entgegenwirken (Abs. 2 Nr. 3).

Andere Aufträge zielen auf die soziale Effizienz des Arbeitsmarkts, d.h. auf mehr Gleichheit der Erwerbschancen. Die öffentliche Arbeitsverwaltung soll

- durch Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden (Abs. 1 Satz 2) und die individuelle Beschäftigungsfähigkeit durch Erhalt und Ausbau von Fertigkeiten, Kenntnissen und Fähigkeiten fördern (Abs. 2 Nr. 2).
- die Gleichstellung von Männern und Frauen fördern (Abs. 1 Satz 3), die berufliche Situation von Frauen verbessern, auf die Beseitigung bestehender Nachteile sowie auf die Überwindung eines geschlechtsspezifisch geprägten Ausbildungs- und Arbeitsmarkts hinwirken und Frauen mindestens entsprechend ihrer Betroffenheit von Arbeitslosigkeit fördern (Abs. 2 Nr. 4),

Das SGB III zählt die Arbeitsvermittlung zu den Leistungen der aktiven Arbeitsförderung und räumt ihr eine Sonderstellung ein. Sie hat nach § 4 SGB III Vorrang vor anderen Leistungen, und § 16 Abs. 1 SGB II gibt die Vermittlung den Jobcentern als Pflichtleistung auf<sup>10</sup>, während es sich bei allen anderen Leistungen der Arbeitsförderung im Bereich der Grundsicherung für Arbeitsuchende um Ermessensleistungen handelt. Adressaten des gesetzlichen Vermittlungsauftrags sind beide Marktseiten gleichermaßen:

„Die Agentur für Arbeit hat Ausbildungsuchenden, Arbeitsuchenden und Arbeitgebern Ausbildungsvermittlung und Arbeitsvermittlung (Vermittlung) anzubieten.“ (S 35 Abs. 1 Satz 1 SGB III). (Sie) „hat durch Vermittlung darauf hinzuwirken, dass Ausbildungsuchende eine Ausbildungsstelle, Arbeitsuchende eine Arbeitsstelle und Arbeitgeber geeignete Arbeitnehmer und Auszubildende erhalten. Sie hat dabei die Neigung, Eignung und

---

<sup>10</sup> Dagegen können die Jobcenter in gemeinsamer Einrichtung und in zugelassener kommunaler Trägerschaft nach § 16 Abs. 4 SGB II die Ausbildungsvermittlung durch die für die Arbeitsförderung zuständigen Stellen der Bundesagentur wahrnehmen lassen.

Leistungsfähigkeit der Ausbildungsuchenden und Arbeitsuchenden sowie die Anforderungen der angebotenen Stellen zu berücksichtigen.“ (§ 35 Abs. 2 SGB III)

Auch Berufsorientierung (§ 33 SGB III) ist eine Leistung für alle Arbeitsmarktakteure. Weitere gesetzliche Leistungsaufträge richten sich teils an Arbeitgeber (Arbeitsmarktberatung nach § 34), teils an Ausbildung- und Arbeitsuchende (Berufsberatung nach § 30, Sicherung der Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit Behinderung nach SGB IX).

Nach der Legaldefinition in § 35 Abs. 1 Satz 2 SGB III umfasst die Vermittlung „alle Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, Ausbildungsuchende mit Arbeitgebern zur Begründung eines Ausbildungsverhältnisses und Arbeitsuchende mit Arbeitgebern zur Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses zusammenzuführen“. Der Vermittlung dienen nach § 35 Abs. 3 SGB III auch die Selbstinformationseinrichtungen des virtuellen Arbeitsmarkts, die in § 40 SGB III ihre gesetzliche Grundlage haben.

Nach § 35 SGB II sind die Grundsicherungsstellen verpflichtet, erwerbsfähigen Hilfebedürftigen Arbeitsvermittlung anzubieten. Die Vermittlungsleistungen sind Teil ihrer Leistungen zur Eingliederung in Arbeit, d.h. sie sollen insbesondere dazu beitragen, durch eine Erwerbstätigkeit Hilfebedürftigkeit zu vermeiden, zu beseitigen, zu verkürzen oder zu verringern (§ 1 Abs. 1 SGB II). Weitere Leistungen nach dem SGB III erbringen sie nach Ermessen, d.h. als Kann-Leistungen.

### **3.1.2 Phasen und Ereignisse im Stellenbesetzungsprozess**

Stellenbesetzung und Beschäftigungssuche bezeichnen unterschiedliche Perspektiven auf die Interaktion zwischen Betrieben (Arbeitgebern) und Erwerbspersonen am externen Arbeitsmarkt. Da die arbeitgeberorientierte Vermittlung die Stellenbesetzung durch Betriebe unterstützt, stellt Abbildung 3-1 den Prozess aus dieser Perspektive dar. Dabei ist jedoch mitzudenken, dass der gleiche Vorgang von den Bewerber/inne/n als erfolgloser Suchprozess bzw. als erfolgreiche Beschäftigungsaufnahme erfahren wird.

Aus betrieblicher Sicht dauert die Stellenbesetzung vom Beginn der aktiven Suche bis zur Arbeitsaufnahme oder dem Abbruch der Personalsuche (vgl. Brenzel u.a. 2012; BA-Statistik 2013). Zwischen diesen Zeitpunkten liegen der Besetzungstermin (der vom Arbeitgeber gewünschte Termin, zu dem die Stelle besetzt werden sollte), mögliche Kompromisse bei den Anforderungen an Bewerber/innen, sowie bei erfolgreicher Stellenbesetzung die Personalentscheidung. Der Zeitraum vom Beginn der Suche bis zur Personalentscheidung (oder dem Abbruch) wird als Suchzeit bezeichnet, die Zeit zwischen Suchbeginn und gewünschten Besetzungstermin als geplante Besetzungszeit.

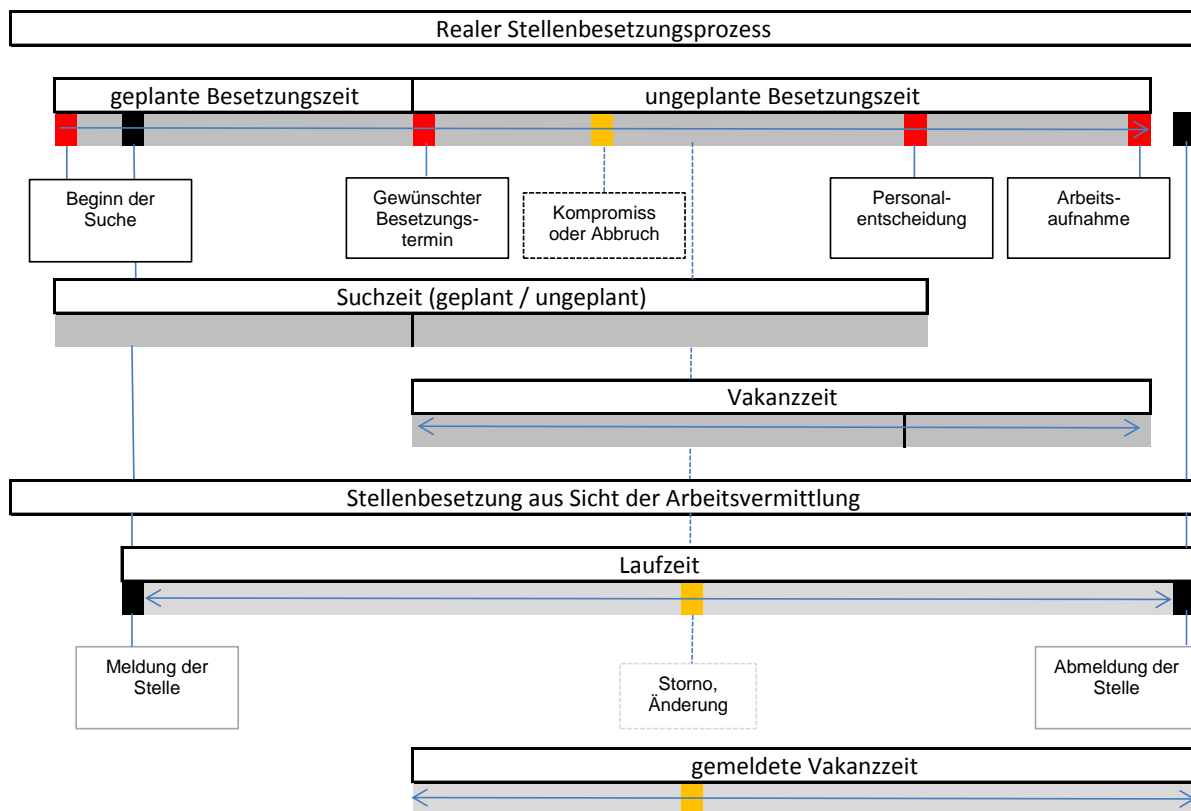
Wie Tabelle 3-1 zeigt, wird die Besetzungszeit von den Betrieben meist unterschätzt: d.h. die Besetzungen dauerten 2012 mit durchschnittlich 82 Tagen im Durchschnitt 2012 deutlich länger als geplant (56 Tage). Von Jahr zu Jahr längere Besetzungszeiten sprechen für eine zunehmende Anspannung am Arbeitsmarkt.

**Tabelle 3-1: Durchschnittliche Dauer der Personalsuche 2010 bis 2012 in Tagen**

Phasen der Stellenbesetzung	Westdeutschland			Ostdeutschland			Deutschland		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Tatsächliche Besetzungszeit	73	76	81	67	75	86	72	76	82
Geplante Besetzungszeit	51	51	55	47	55	58	51	52	56
Tatsächliche Suchzeit	46	50	50	45	51	61	46	50	52

Quelle: EGS, Brenzel u.a. 2013; eigene Darstellung. Die Angaben beziehen sich auf erfolgreich abgeschlossene Stellenbesetzungen.

**Abbildung 3-1: Stellenbesetzung aus Sicht der Betriebe und der Arbeitsverwaltung**



Quellen: Brenzel u.a. 2012; BA-Statistik 2013; eigene Darstellung.

Wie lange eine Stellenbesetzung tatsächlich dauert, hängt zum einen von der Dauer der Personalsuche ab, zum anderen von dem Eintrittstermin, zu dem der erfolgreiche Bewerber oder die erfolgreiche Bewerberin zur Verfügung steht. Derzeit macht die Suchzeit im Durchschnitt etwa zwei Drittel der Besetzungszeit aus (52 Tage von insgesamt 82, vgl. Tab. 3-1).

Beginn der Suche und Besetzungstermin können zusammenfallen: Aus Sicht des Betriebs ist die Stelle dann sofort zu besetzen. Die Abbildung unterstellt aber, dass eine Suchdauer bis zum gewünschten Besetzungstermin eingeplant ist. In dieser Phase gilt die Stelle noch nicht als vakant: sie ist offen, aber „später zu besetzen“. Vakant ist die Stelle dagegen vom gewünschten Besetzungstermin bis zur tatsächlichen Aufnahme der Arbeit (Vakanzzzeit); der Anteil der Vakanzen am Bestand an offenen Stellen liegt bei rund 70 % (Dietz u.a. 2012). Die

Länge der geplanten Suchdauer drückt aus, für wie schwierig der Betrieb die Suche und die Personalentscheidung hält.

Betriebliche Ausbildungen im dualen System beginnen in der Regel am 1. August oder 1. September eines Jahres. Als Vermittlungs- und Erhebungszeitraum („Ausbildungsjahr“) zählt die Arbeitsvermittlung daher den Zeitraum vom 1. Oktober eines Jahres bis zum 30. September des Folgejahres (BiBB 2014: 46). Gemeldete Ausbildungsstellen gelten daher in der Regel erst als vakant, wenn sie zum Ende des Ausbildungsjahrs, d.h. zum Stichtag 30. September, nicht besetzt werden konnten, und der Vermittlung noch zur Verfügung stehen (vgl. unten: 3.1.4).<sup>11</sup>

### 3.1.3 IAB-Stellenerhebung

Die IAB-Stellenerhebung<sup>12</sup> versucht seit 1989, durch Befragung einer repräsentativen Stichprobe von Betrieben Betriebsbefragungen das gesamtwirtschaftliche Stellenangebot und die Stellenbesetzungsvorgänge unabhängig von der Einschaltung der Arbeitsvermittlung darzustellen (Kubis/Müller 2013, Rebien 2013; Dietz u.a. 2013; Brenzel u.a. 2012).

Die Arbeitsnachfrage am aktuellen Rand wird durch die Zahl der offenen Stellen<sup>13</sup> zum Befragungszeitpunkt abgebildet, wobei die aktive externe Stellensuche durch den Betrieb als entscheidendes Abgrenzungskriterium gilt. Unterschieden wird zwischen den sofort zu besetzenden Stellen (Vakanzen) und den später zu besetzenden Stellen. Die Ergebnisse lassen sich nach Ost- und Westdeutschland, nach Bundesländern und Wirtschaftszweigen, nach Betriebsgrößen und Qualifikationsstufen differenzieren. Ein Indikator für die konjunkturell und regional unterschiedliche Arbeitsmarktentwicklung ist die Vakanzrate, d.h. der Anteil der Vakanzen an der Summe sofort zu besetzenden Stellen und der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung (Kubis u.a. 2013: 27).

Im Rahmen des Fachkräftekonzepts der Bundesregierung (BMAS 2014) baut das IAB seit 2011 ein Monitoring der gesamtwirtschaftlichen Arbeitskräftenachfrage am aktuellen Rand auf (Dietz u.a. 2012), das Engpässe am Arbeitsmarkt identifizieren soll. Das Monitoring nutzt auch Daten aus dem IAB-Betriebspanel, doch EGS-Daten sind für diese Aufgabe von besonderer Bedeutung, da wesentliche Phasen und Ereignisse der Stellenbesetzung entsprechend dem in Abbildung 2-1 dargestellten Modell bei den Betrieben direkt erfasst werden. Das IAB sieht keine Anzeichen für einen generellen Arbeitskräftemangel<sup>14</sup>, wohl aber Fach-

---

<sup>11</sup> Als „5. Quartal“ bezeichnet die BA-Statistik den Berichtszeitraum von Oktober bis Dezember, in dem neu gemeldete, sofort zu besetzende als auch unbesetzte Ausbildungsstellen aus Vorjahr zur Vermittlung zur Verfügung stehen. ([http://statistik.arbeitsagentur.de/nn\\_280762/Statischer-Content/Grundlagen/Glossare/BB-Glossar/5-Quartal.html](http://statistik.arbeitsagentur.de/nn_280762/Statischer-Content/Grundlagen/Glossare/BB-Glossar/5-Quartal.html).)

<sup>12</sup> Bis November 2013: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS).

<sup>13</sup> Beginnend mit dem IV. Quartal 2010 werden in Übereinstimmung mit der neu gestalteten BA-Statistik (vgl. dazu unten) im Rahmen der Erhebung nur noch die Stellenangebote am ersten Arbeitsmarkt erfasst. Direkte Vergleiche mit den Ergebnissen der Erhebungswellen bis 2008 sind daher nicht möglich bzw. nur näherungsweise sinnvoll (Kettner 2011).

<sup>14</sup> Allerdings gaben im IV. Quartal 2011 11 % der befragten Betriebe einen Mangel an Arbeitskräften als Ursache für wirtschaftliche Einschränkungen an, dies ist der höchste Wert seit 2000 (Kubis u.a. 2013: 45).

kräfteengpässe in einzelnen Bereichen, die durch differenzierte Analyse zu identifizieren sind.

Im Durchschnitt hatten sich 2011 14 Bewerber/innen auf eine erfolgreich besetzte Stelle gemeldet: davon bezeichneten die befragten Betriebe im Durchschnitt vier als geeignet. Die Zahl der Bewerber/innen sinkt mit der Qualifikationsanforderung der Stelle. Stellen werden zu einem großen Teil (in Westdeutschland 2011 zu 45 %, in Ostdeutschland zu 36 %) mit zuvor Beschäftigten besetzt, d.h. mit Stellenwechsler/inne/n. Der Anteil der erfolgreichen Bewerber, die zuvor arbeitslos waren, war 2011 in Westdeutschland mit 36 % geringer, in Ostdeutschland mit 50 % größer als der der Stellenwechsler/innen.<sup>15</sup> Im westdeutschen Durchschnitt kamen 2,8 Arbeitslose auf eine offene Stelle, in Ostdeutschland 8,2.

Als schwer besetzbar gelten in der Abgrenzung der IAB-Stellenerhebung sofort zu besetzende offene Stellen, bei denen die Betriebe eine längere Suchzeit erwarten oder bei denen diese bereits länger dauert als geplant (Kubis u.a. 2013: 51; Brenzel u.a. 2012: 4). 2011 galt dies für 30 % der Vakanzen. Die IAB-Stellenerhebung erfasst auch die Zahl der im Verlauf eines Jahres erfolgreich abgeschlossenen Stellenbesetzungen, bei denen es aus Sicht der Betriebe Probleme gegeben hatte. 2011 waren 32 % der Neueinstellungen problematisch verlaufen (Kubis u.a. 2013: 53); der Anteil variiert nach Wirtschaftszweigen erheblich. Am häufigsten (mit jeweils 59 %) berichteten die Betriebe eine zu geringe Zahl der Bewerber/innen bzw. deren unzureichende Qualifikation, zu 38 % fehlende Bereitschaft, die Arbeitsbedingungen zu akzeptieren, und zu 35% zu hohe Lohn- bzw. Gehaltsforderungen.

Zwei weitere Kennzahlen für Stellenbesetzungsschwierigkeiten, die sich mit der IAB-Stellenerhebung bilden lassen, sind die Differenz zwischen geplanter und tatsächlicher Besetzungsdauer bei Neueinstellungen und Angaben über Kompromisse, die Betriebe dabei eingegangen sind. Auf längere Suchzeiten können die Betriebe reagieren, indem sie von ihren ursprünglichen Anforderungen an Bewerber/innen abrücken. Bei 13 % der Neueinstellungen machten die Betriebe nach eigenen Angaben im Verlauf der Stellenbesetzung Zugeständnisse; diese betrafen etwa die Anforderungen an Qualifikation (9 %), die Berufserfahrung (10 %) und die Entlohnung (Kubis u.a. 2013: 71, Brenzel u.a. 2012).

Statt mit einer Personalentscheidung kann die Suchzeit damit enden, dass der Betrieb die Stellenbesetzung abbricht. Im Jahr 2011 wurden in Deutschland insgesamt 5,4 Mio. Stellen erfolgreich besetzt. Bei 953.000 Stellen wurde dagegen die Personalsuche mangels geeigneter Bewerber/innen abgebrochen. Rund 18% der Betriebe geben an, sie hätten 2011 wenigstens einmal die Personalsuche erfolglos abgebrochen. Unter den kleinen Betrieben unter 50 Beschäftigten, auf die gut die Hälfte des Stellenangebots entfällt, gilt dies für 23% (Dietz u.a. 2013). Der Abbruch wird vom Betrieb am häufigsten durch Verlagerung der Aufgaben an andere Mitarbeiter/innen, durch Verzicht auf Aufträge und durch Leiharbeit bewältigt.

---

<sup>15</sup> Andere Zugangswege sind externe Ausbildung, betriebliche Ausbildung, Stille Reserve, Selbständigkeit, Zeitarbeit; vgl. Brenzel u.a. 2012.

### 3.1.4 Ausgleichsprozess am Arbeits- und Ausbildungsmarkt in der BA-Statistik

Der Arbeitsvermittlung wird nur der Teil der ungedeckten Arbeitskräftenachfrage, d.h. des gesamten Stellenangebots bekannt, der ihr gemeldet wird und in deren Vermittlung sie eingeschaltet ist. Doch auch für diese Stellen entsteht auf Seiten der öffentlichen Arbeitsvermittlung nur ein ungenaues Abbild des tatsächlichen Stellenbesetzungsvorgangs. Die Messziffern der Arbeitsmarktstatistik für den Ausgleichsprozess am Arbeitsmarkt (BA-Statistik 2013, 2011) sind daher nur dort zuverlässig, wo die prozessproduzierten Daten tatsächliche Interaktionen zwischen Arbeitsverwaltung und Arbeitgebern erfassen. In Abbildung 3-1 zeigen sich die Übereinstimmungen und Abweichungen zwischen wirklicher Stellenbesetzung und Statistik.

Weder der Beginn der Suche noch der Zeitpunkt der Personalentscheidung ist der Arbeitsvermittlung genau bekannt. Für sie beginnt eine Stellenbesetzung damit, dass ihr die Stelle als offen gemeldet wird. Dieser Einschaltung kann bereits eine längere Suche auf anderen Wegen vorausgegangen sein (vgl. dazu unten). Fällt der Arbeitgeber eine Personalentscheidung für eine gemeldete Stelle oder reagiert er auf Besetzungsschwierigkeiten, indem er die Anforderungen an Bewerber/innen anpasst oder die Stellenbesetzung abbricht, so teilt er dies der Arbeitsvermittlung häufig erst deutlich nach dem tatsächlichen Ereignis mit. Daher erscheinen in Abbildung 3-1 Storno- oder Änderungsmeldungen aus Sicht der Arbeitsverwaltung zeitversetzt.

Dagegen ist der Arbeitsvermittlung der gewünschte Besetzungstermin mit der Meldung der Stelle bekannt. In den Statistiken der Arbeitsverwaltung wird daher die Laufzeit der Stelle vom Meldetermin bis zur Abmeldung und die Vakanzzeit vom Besetzungstermin bis zur Abmeldung gemessen. Auch kann – wie bei der Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots – zwischen sofort und später zu besetzenden Stellen unterschieden werden.

Bei der Darstellung des Ausgleichsprozesses am Arbeitsmarkt wurden in der BA-Statistik 2010 Änderungen wirksam. Zum einen wurde der Nachweis der offenen Stellen „auf die Einstellungsbereitschaft der Betriebe und Verwaltungen ausgerichtet“ (BA-Statistik 2010: 4). Erfasst werden nur Stellen mit einer vorgesehenen Beschäftigungsdauer von mehr als sieben Kalendertagen in ungeförderter abhängiger Beschäftigung, die den Agenturen für Arbeit und den Jobcentern in gemeinsamen Einrichtungen zur Besetzung gemeldet wurden. Mit arbeitsmarktpolitischen Instrumenten geförderte Stellen werden nicht mehr berücksichtigt.<sup>16</sup> Gleiches gilt für Saisonstellen für ausländische Beschäftigte. Die Kategorie der „BA-bekanntesten Stellen“ wird nicht mehr ausgewiesen. Die Struktur des gemeldeten Stellenangebots wird differenziert nach

- sozialversicherungspflichtigen Stellen,
- geringfügigen (Mini-Jobs) und
- sonstigen (z. B. Praktika- und Traineestellen)

---

<sup>16</sup> Ihr Anteil an den offenen Stellen hatte zuletzt 2009 bei 38% gelegen; dies kam insbesondere durch die Berücksichtigung von Arbeitsgelegenheiten (AGH) zustande.

Einen erweiterten Nachweis der Arbeitskräftenachfrage am (ungeförderten) „ersten“ Arbeitsmarkt bietet der Stellenindex der BA (BA-X). In ihn gehen zusätzlich zu den gemeldeten offenen Stellen auch Arbeitsstellen für Selbstständige und Freiberufler, gemeldete Stellen aus der privaten Arbeitsvermittlung sowie solche Stellen ein, die ohne Vermittlungsauftrag in Systemen des virtuellen Arbeitsmarkts (Job-Börse und Job-Roboter) erfasst sind (BA – SWA 3 2008: 6).

Im Jahresdurchschnitt 2012 war der Arbeitsverwaltung ein Bestand von 478.000 Arbeitsstellen gemeldet, davon waren 89 % sofort zu besetzen. Der Stellenbestand schlägt sich dabei relativ schnell um: Im Jahresverlauf wurden 2,02 Mio. Stellen angemeldet (davon 1,88 Mio. svp), 2,07 Mio. abgemeldet, davon 8 %, bevor sie vakant wurden. Die durchschnittliche abgeschlossene Vakanzzeit sozialversicherungspflichtiger Stellen lag 2012 bei 77 Tagen (BA 2013: 15, 194). Auch in der Arbeitsmarktstatistik zeigt sich eine derzeit zunehmende Anspannung des Arbeitsmarkts: 2010 hatte die abgeschlossene Vakanzzeit noch bei 55 Tagen gelegen.

Zum anderen wurden die Effizienzmaße für die Einschaltung der Arbeitsverwaltung in die Stellenbesetzung angepasst. Die BA-Statistik konzentriert sich hier nunmehr auf zwei Kennzahlen (BA 2013: 42):

- Der *Einschaltungsgrad* der Arbeitsverwaltung (er lag 2012 bei 25,7 %) stellt den Abgang gemeldeter, sozialversicherungspflichtiger Arbeitsstellen (Zähler) den sozialversicherungspflichtigen Neueinstellungen ohne Auszubildende (Nenner) gegenüber.
- Die *Wiederbeschäftigungsquote* (sie betrug 2012 33,8 %<sup>17</sup>) setzt die Abgänge Arbeitloser in (geförderte und ungeförderte) abhängige Beschäftigung (Zähler) ins Verhältnis zu allen Abgängen aus Arbeitslosigkeit. Sie „zeigt an, in welchem Maß Arbeitslose ihre Arbeitslosigkeit durch Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung beendet haben“ (ebd.).

Die Entwicklung dieser Kennzahlen ist von Faktoren außerhalb des Einflusses der Arbeitsverwaltung abhängig (BA 2013: 42). Sie können daher nicht kausal als Wirkungen der Arbeitsvermittlung interpretiert werden.

Weitere Kennziffern, die früher ebenfalls verwendet wurden, wie der Ausschöpfungsgrad<sup>18</sup> und der Marktanteil<sup>19</sup>, werden in den Arbeitsmarktberichten nicht mehr ausgewiesen, weil sie nach Einschätzung der BA-Statistik nicht als Effizienzmaße der Arbeitsvermittlung taugen (BA 2012: 42). Dieser statistische Einwand gilt auch für die *Vermittlungsquote*, für die aber in § 11 Abs. 2 Nr. 5 SGB III eine Legaldefinition vorliegt. Im Zähler der Vermittlungsquote steht die Zahl der Arbeitslosen, die in eine nicht geförderte Beschäftigung vermittelt wurden, im

---

<sup>17</sup> Angaben nach Arbeitsmarktbericht 2012 (BA 2013: 116). Im Bereich der Arbeitsagenturen war die Wiederbeschäftigungsquote mit 42,4 % (EB 2012 SGB III, Tab. 5) fast doppelt so hoch wie im Rechtskreis des SGB II (21,9%, EB 2012 SGB II, Tab. 5).

<sup>18</sup> Arbeitsvermittlungen in Beschäftigungsverhältnisse über sieben Tagen (Zähler) / Abgang von Stellenangebote (Nenner) \* 100.

<sup>19</sup> Arbeitsvermittlungen in Beschäftigungsverhältnisse über sieben Tagen (Zähler) / Einstellungen in voll sozialversicherungspflichtige Beschäftigung (Nenner) \* 100.



Nenner die Zahl aller Abgänge aus Arbeitslosigkeit in eine nicht geförderte Beschäftigung. Diese Quote muss in den gesetzlich vorgeschriebenen Eingliederungsbilanzen für Arbeitsagenturen und Jobcenter ausgewiesen werden; sie lag 2012 bundesweit im Rechtskreis des SGB III bei 14,7 %, für die in den Jobcentern betreuten Arbeitslosen mit 16,2 % etwas höher. Jedoch werden diese Angaben von der BA-Statistik mit dem Hinweis versehen, die „Mitwirkung von Arbeitsagenturen / Trägern der Grundsicherung am Zustandekommen eines Arbeitsverhältnisses“ lasse sich „nicht mit einem engen Vermittlungsbegriff erfassen“:

„Denn über die klassische Vermittlung nach Auswahl und Vorschlag hinaus tragen zunehmend die Selbstinformationseinrichtungen der BA, die Beratungsdienstleistungen, die Informationsplattform ‚Jobbörse‘, Potenzialanalysen, die Einschaltung von Dritten, vielfältige finanzielle Hilfen bei der Beschäftigungssuche und auch der Vermittlungsgutschein zu Beschäftigungsaufnahmen bei.“ (BA-Statistik [EB] 2013: 7)

Um transparent zu machen, „in welchem Maße Arbeitslose und Arbeitsuchende vor oder bei ihrem erfolgreichen Übergang in Erwerbstätigkeit Vermittlungs- und Förderleistungen in Anspruch genommen bzw. erhalten haben“ (BA-Statistik 2011: 5), wurde 2010 eine integrierte statistische Darstellung von Förderleistungen bei erfolgreicher Arbeitsuche eingeführt. Abgänge von Arbeitslosen und nicht arbeitslosen Arbeitsuchenden in abhängige Beschäftigung werden danach qualifiziert, ob sie (mit oder ohne begleitende Förderung) nach Auswahl und Vorschlag durch die Arbeitsverwaltung zustande kamen. Auch wenn in den drei Monaten vor der Vermittlung weitere Unterstützungsleistungen erbracht worden waren, „sticht“ in der Statistik die erfolgreiche Vermittlung (ebd.: 21). Begleitende Fördermaßnahmen, Potenzialanalyse und Eingliederungsvereinbarung, Information, Beratung oder Nutzung der Jobbörse werden nur für eine Restkategorie von Bewerber/inne/n ausgewiesen, die ohne Vermittlungsvorschlag der Arbeitsverwaltung in Beschäftigung übergingen.

Der Ausbildungsmarkt wird sowohl in der BA-Statistik als auch im Berufsbildungsbericht des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) bilanziert. Der Berichtszeitraum beginnt jeweils am 1. Oktober und endet am 30. September des Folgejahres.

Als Bewerber/innen werden ausbildungsinteressierte Jugendliche erfasst, welche die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Arbeitsagenturen und Jobcenter in Anspruch nehmen und deren Eignung für die von ihnen angestrebten Ausbildungsberufe geklärt ist. Da die Ausbildungsstellenvermittlung zum Ziel hat, dass möglichst alle Bewerber/innen bis zum 30. September in eine Ausbildungsstelle eingemündet sind oder eine Ausbildungsalternative haben, werden die Bewerber/innen für das jeweilige Berichtsjahr kumuliert ausgewiesen. Unter ihnen befinden sich auch Bewerber/innen aus vorangegangenen Schuljahren (sog. „Altbewerber“).<sup>20</sup> Als Ausbildungsnachfrage gilt die Summe aus versorgten und unversorgten Bewerber/innen jeweils zum 30. September. Als „versorgt“ gelten dabei auch erfolglose Bewerber/inne/n; gesondert wird ausgewiesen, wer sich im Berichtsjahr für eine Alternative entschieden hat oder nicht mehr als suchend gemeldet ist (vgl. BIBB 2014: 11 f.).

---

<sup>20</sup> [http://statistik.arbeitsagentur.de/nn\\_280762/Statischer-Content/Grundlagen/Glossare/BB-Glossar/Bewerber-fuer-Berufsausbildungsstellen.html](http://statistik.arbeitsagentur.de/nn_280762/Statischer-Content/Grundlagen/Glossare/BB-Glossar/Bewerber-fuer-Berufsausbildungsstellen.html).

Auch die gemeldeten Ausbildungsstellen werden über das Berichtsjahr kumuliert erfasst. In die Statistik gehen betriebliche und außerbetriebliche Stellen für anerkannte Ausbildungsberufe ein, für die Vermittlungsaufträge erteilt wurden und die im Berichtsjahr besetzt werden sollen, darunter auch unbesetzte Stellen aus dem vorausgegangenen Berichtsjahr, die weiter zur Vermittlung zur Verfügung stehen.

Zum jeweiligen Berichtsmonat bzw. zum Ende des Berichtsjahres am 30. September stellt die BA-Statistik den Bestand an unversorgten Bewerber/innen dem Bestand an unbesetzten Berufsausbildungsstellen gegenüber.

Wie die IAB-Stellenerhebung, so stellt sich auch die BA-Statistik aufgrund der aktuellen Anspannungstendenzen am Arbeitsmarkt die Aufgabe, bundesweite Mangelberufe und regionale Engpassberufe zu identifizieren. Die abgeschlossene bzw. laufende Vakanzzeit bildet auch hier den wichtigsten Ansatzpunkt. Engpassberufe können über eine Kombination von Niveau und Veränderung der abgeschlossenen Vakanzzeit identifiziert werden (z.B.: Vakanzzeiten mindestens 40 % über dem Durchschnitt aller Berufe und Zunahme gegenüber dem Referenzzeitraum um mindestens 10 Tage). Als Ergänzungsgröße dient insbesondere die Relation von Arbeitslosen bzw. Arbeitssuchenden und offenen Stellen (z.B. weniger als 150 Arbeitslose je 100 gemeldete Stellen oder weniger Arbeitslose als gemeldete Stellen; vgl. BA-Statistik 2011: 14 ff.).<sup>21</sup> Die Arbeitsmarktberichterstattung der BA weist Fachkräftemangel in einem Beruf aus, wenn die regionale abgeschlossene Vakanzzeit mindestens 40 Prozent über dem Bundesdurchschnitt aller Berufe liegt und es weniger als 150 Arbeitslose je 100 gemeldete Stellen gibt, oder wenn es weniger Arbeitslose als gemeldete Stellen gibt.

### **3.1.5 Stellenbesetzung als ökonomischer und sozialer Prozess**

Da die Dienstleistungen der Arbeitsvermittlung darin bestehen, das Zustandekommen von Arbeitsverträgen zu unterstützen, bildet die Stellenbesetzung als ökonomische und soziale Interaktion (Eberwein/Tholen 1986: 3) den konzeptionellen Ausgangspunkt für ihre Untersuchung. An welchen Problemen dieser Interaktion die Arbeitsvermittlung ansetzt und wie sie wirken kann, ist theoretisch nicht gut geklärt.

Das Paradigma der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik (Serrano Pascual 2007, Koch u.a. 2005) folgt dem neoklassischen Modell des Arbeitsmarkts insoweit, als es Beschäftigungsprobleme vom Arbeitsmarktangebot her erklärt. Wo die ökonomische Literatur den Einfluss der Arbeitsverwaltung auf Beschäftigung und Arbeitslosigkeit behandelt, stehen daher Annahmen über die Wirkung von Lohnersatzleistungen im Mittelpunkt. „Mismatch“ zwischen dem derzeitigen Arbeitskräfteangebot und der tatsächlichen oder möglichen Nachfrage entstehe demnach etwa dadurch, dass Entgeltersatzleistungen Arbeitssuchende in zu hohen Ansprüchen bei der Stellensuche bestärken.

---

<sup>21</sup> Die Arbeitsmarktberichterstattung der BA weist Fachkräftemangel in einem Beruf aus, wenn die regionale abgeschlossene Vakanzzeit mindestens 40 Prozent über dem Bundesdurchschnitt aller Berufe liegt und es weniger als 150 Arbeitslose je 100 gemeldete Stellen gibt, oder wenn es weniger Arbeitslose als gemeldete Stellen gibt (BA-Statistik 2014: 22); vgl. dazu unten: 5.1.2.

Ist die Beschränkung auf das Arbeitskraftangebot schon arbeitsmarkttheoretisch fragwürdig, so ist sie für eine Untersuchung der stellenorientierten Vermittlungsdienstleistungen auch nicht praktikabel. Tatsächlich ist der bessere oder schlechtere Ausgleich von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt das aggregierte Resultat einer Vielzahl sehr komplexer Wahlhandlungen auf beiden Marktseiten. Daher müssen theoretische Ansatzpunkte zum Verständnis der Stellenbesetzung in der Interaktion zwischen Beschäftigern und Erwerbspersonen gesucht werden.

Würde der Arbeitsmarkt entsprechend den Annahmen der neoklassischen Ökonomie funktionieren, wären Stellenbesetzungen so einfach, dass die Existenz einer öffentlichen Arbeitsvermittlung kaum zu rechtfertigen wäre. Der Arbeitsmarkt wird im neoklassischen Standardmodell wie ein beliebiger Gütermarkt verstanden, bei dem sich Angebot und Nachfrage über den Preis, d.h. über Konkurrenz und flexible Reallöhne ausgleichen. Das Modell kennt daher auch neben kurzfristiger („frikzioneller“) Sucharbeitslosigkeit nur freiwillige Arbeitslosigkeit, die dadurch entsteht, dass Erwerbspersonen es vorziehen, zum markträumenden, Vollbeschäftigung sichernden Gleichgewichtslohn nicht zu arbeiten.

Die unrealistischen Annahmen dieses Modells sind vielfach kritisiert worden (für eine Übersicht: Sesselmeier u.a. 2010: 47 ff., Oschmiansky 2010). Es unterstellt vollkommene Konkurrenz der Arbeitskräfte untereinander und betrachtet das Arbeitsangebot als ein homogenes, stets gleich produktives und substituierbares Gut. Es setzt bei den Marktakteuren vollkommene Information über die Arbeitsmarktsituation, etwa über offene Stellen und herrschende Lohnhöhe voraus. Zu den Modellannahmen gehören ferner vollkommene Mobilität der Arbeitskräfte und vollkommene Lohnflexibilität<sup>22</sup>. Es gilt als Norm, dass Bewerber/innen zum Zeitpunkt der Stellensuche nicht erwerbstätig (arbeitslos) sind. Auch die Mobilität zwischen Teilarbeitsmärkten wird allein über Lohndifferenzen vermittelt (Sesselmeier u.a. 2010: 274; Solga 2005: 87). Berücksichtigt werden weder Arbeitsmarktinstitutionen noch Abhängigkeiten im Beschäftigungsverhältnis. Schließlich kennt das Modell keine Absatzprobleme bei den Unternehmen.<sup>23</sup>

Tatsächliche Stellenbesetzungsvorgänge weichen von diesen vereinfachenden Modellannahmen ab (für eine Übersicht wieder Sesselmeier u.a., insbesondere 140 ff.). Die wesentlichste Besonderheit des Arbeitsmarkts besteht darin, dass die Arbeitskraft untrennbar mit der Person verbunden bleibt. Auf dem Arbeitsmarkt wird Arbeitsvermögen getauscht. Da der Arbeitsvertrag die Leistung nur unvollständig bestimmt (Schmid 2002: 192 ff., Sesselmeier u.a. 2010: 207, 242), findet Stellenbesetzung unter Bedingungen von Ungewissheit statt. Beide Vertragsseiten, Beschäftigter wie Bewerber/innen, handeln auf der Grundlage unvollständiger Information. Auf dem Arbeitsmarkt entscheidet sich für die Unternehmen zunächst nur, ob Arbeitskräfte verfügbar sind. Daran schließt sich für sie ein „Transformationsproblem“

---

<sup>22</sup> Dagegen stellt das keynesianische Modell in Rechnung, dass z.B. aufgrund institutioneller Regelungen ein Mindestlohnsatz nicht unterschritten wird, d.h. die Löhne ab einer gewissen Grenze nach unten starr sind (Göckler/Frank 2014: 64).

<sup>23</sup> Im keynesianischen Modell dagegen ist bei gegebener gesamtwirtschaftlicher Nachfrage die Arbeitsnachfrage der Unternehmen von einem bestimmten Lohnsatz an lohnunabhängig (Göckler/Frank 2014: 63).

(Deutschmann 2002: 97 ff.) an: Die tatsächliche Leistungsbereitschaft und individuelle Produktivität der Arbeitskraft, die in den neoklassischen Modellen so wesentlich für das Zustandekommen des Arbeitsverhältnisses ist, kann erst innerbetrieblich hergestellt werden. Es liegt „im Interesse beider Seiten, einen weitgehend unspezifischen Arbeitsvertrag (abzuschließen), der ein hohes Maß an ex-post-Flexibilität erlaubt“, und der nach Vertragsabschluss im internen Arbeitsmarkt, im Verhalten der betrieblichen Akteure praktisch umgesetzt und mit impliziten Vereinbarungen gefüllt werden muss (Sesselmeier u.a. 2010: 260 f.).

Stellenbesetzungsentscheidungen beruhen daher nur auf Annahmen über die zukünftige Eignung und Produktivität von Bewerber/inne/n. Aus dieser Unvollständigkeit des Arbeitsvertrags und aus der Bindung der Arbeitskraft an die Person folgt weiter, dass die Passung von Bewerber/innen und Stellen (das „Matching“) nicht allein über die Lohnhöhe geregelt werden kann. Da nicht – wie auf Gütermärkten – standardisierte Leistungen getauscht werden, sind von beiden Seiten viele schwer messbare Merkmale heranzuziehen, um die wahrscheinliche Eignung von Bewerber/inne/n bzw. Stellen zu bewerten (Sesselmeier u.a. 2010: 142). Da Entscheidungen über Arbeitsaufnahme und Einstellung von vielen Faktoren abhängen, nicht allein vom Lohnsatz, sind Bewerber/innen und Stellen auch in vieler Hinsicht heterogen, was den Informationsbedarf und die „Bezugsprobleme“ (Köhler/Krause 2010: 406) auf beiden Marktseiten potenziert. Aus den hohen Informations- und Transaktionskosten bei der Stellenbesetzung und aus dem nur innerbetrieblich zu bearbeitenden Transformationsproblem ergeben sich aus Sicht sowohl der Beschäftigten wie der Unternehmen viele ökonomische Motive für langfristige Arbeitsverhältnisse, die sowohl die Mobilität wie auch den Spielraum für Lohnanpassung nach unten und oben begrenzen. Teilarbeitsmärkte unterschieden sich nicht zuletzt nach der Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse. Und der Arbeitsmarkt ist aufgrund seiner Besonderheiten institutionell in höherem Maße reguliert als der Gütermarkt.

Ansatzpunkte für Funktionen der öffentlichen Arbeitsvermittlung ergeben sich erst, wenn diese Abweichungen vom neoklassischen Grundmodell systematisch berücksichtigt werden. Von Interesse sind daher die arbeitsmarkttheoretischen Erweiterungen, die dessen vereinfachende Annahmen „problembezogen aufheben und dadurch zum Verständnis von Teilaspekten des Arbeitsmarktgeschehens beitragen“ (ebd.: 241).

Humankapitaltheorie und Suchtheorie behalten die Grundannahme bei, dass das Verhalten der Arbeitskräfte über den Umfang von Sucharbeitslosigkeit entscheidet, und suchen in diesem Rahmen nach Antworten auf die Frage, warum sich Löhne am Arbeitsmarkt nicht auf ein „markträumendes“ Niveau senken lassen.

Die Humankapitaltheorie (grundlegend: Becker 1993, vgl. Sesselmeier u.a. 2010: 145 ff.) berücksichtigt, dass sich Arbeitskräfte nach ihrer Bildungsleistung unterscheiden. Die Unterscheidung allgemeiner und betriebsspezifischer Qualifikation ergibt darüber hinaus einen wichtigen Ansatzpunkt für die Unterscheidung von Teilarbeitsmärkten. Der Ansatz erklärt aber die Allokation von Arbeitskräften weiterhin ausschließlich über die Lohnhöhe, die hier durch die Konkurrenz um Renditen für das in Bildung investierte Humankapital beeinflusst wird. Solga (2005: 61ff.) problematisiert die Aussagekraft von Bildungsleistung und Erfahrung „als messbarem und damit beobachtbarem Indikator für Beschäftigung“; dieser könne auch dazu dienen, ungleiche Erwerbchancen meritokratisch zu legitimieren.

Aus dem Humankapitalansatz ergeben sich drei mögliche Funktionen der Arbeitsverwaltung: Sie kann durch Informationsleistungen Unsicherheit über Bildungsrenditen und über die Aussagekraft von Bildungszertifikaten für die Produktivität von Arbeitskräften verringern, und sie kann einen Teil der individuellen Bildungskosten übernehmen (Oschmiansky 2010). Die Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung durch die öffentliche Arbeitsverwaltung hat humankapitaltheoretisch die Funktion, der Entwertung von Qualifikationen durch Arbeitslosigkeit entgegenzuwirken. (Göckler/Frank 2014: 67)

Die Suchtheorie (Sesselmeier u.a. 2010; Rothschild 1979) setzt an den Informationsproblemen der Sucharbeitslosigkeit an, behandelt allerdings in ihrer ursprünglichen Form wieder nur die Angebotsseite. Der Ansatz trifft Modellannahmen über optimale Entscheidungsregeln für Arbeitssuche bei gegebener Qualifikation und einem individuellen Akzeptanzlohn. Für Bewerber/innen sei es rational, die Stellensuche fortzusetzen, solange das erwartete Mehreinkommen einer besser entlohten Stelle die Suchkosten übersteigt. Dabei gibt es Ansatzpunkte für zwei gegenläufige Wirkungen der Arbeitsverwaltung (vgl. Oschmiansky 2010):

- Da die Suchzeit von den Suchkosten und dem Reservationslohn abhängt, Lohnersatzleistungen aber die Suchkosten reduzieren, können großzügige Suchhilfen die Suche verlängern. Dagegen lässt sich einwenden, dass die kürzeste Suche nicht zur ökonomisch effizientesten Stellenbesetzung führen muss und Lohnersatzleistungen als Suchhilfen die Qualität des Marktausgleichs erhöhen können (Sesselmeier u.a. 2010: 168, vgl. Walwei 1991: 636)
- Informationsleistungen und -infrastrukturen haben wesentlichen Einfluss auf die Suche. Qualifizierte Arbeitsuchende und Betriebe mit Personalabteilung sind beim Zugang zu Arbeitsmarktinformationen weniger auf die öffentliche Stellenvermittlung angewiesen als kleine Betriebe oder gering qualifizierte Arbeitsuchende (Göckler/Frank 2014: 65). Arbeitsvermittlung kann Sucharbeitslosigkeit verkürzen und „informationsbedingten Mismatch“ vermeiden (Walwei 1995: 523). Dieses Argument für eine effiziente Arbeitsvermittlung kann allerdings für öffentliche und private Vermittlungsleistungen gleichermaßen zutreffen.

Die Suchtheorie unterstellt, dass arbeitslose Bewerber/innen selbst den Zeitpunkt bestimmen können, zu dem sie die Suche beenden, d.h. dass genügend offene Stellen vorhanden sind und Sucharbeitslosigkeit grundsätzlich freiwillig ist (Göckler/Frank 2014: 65).

Auch berücksichtigt der ursprüngliche suchtheoretische Ansatz nicht den Einfluss der Such- und Auswahlverfahren von Unternehmen. Daher sind erweiterte Modelle des Matching als „Suchprozess von Arbeitnehmer und Unternehmen unter unvollkommener Information“ (Sesselmeier u.a. 2010: 170, Apolte 2007: 155 ff.) von besonderem Interesse für eine theoretische Funktionsbestimmung der Arbeitsvermittlung. Diese Modelle berücksichtigen die Rolle der Betriebe als „Gatekeeper“ (Heinz 1992) für Erwerbchancen und kennen neben der Lohnhöhe auch andere Suchkriterien. Eigenschaften eines Beschäftigungsverhältnisses, die sich vorab ermitteln lassen („Inspektionsgüter“) werden von solchen unterschieden, die sich erst am Arbeitsplatz zeigen („Erfahrungsgüter“), und Fluktuation wird damit erklärt, dass mit steigender Beschäftigungsdauer genauere Informationen über die Produktivität des Matches entstehen.

Wesentlich für das Verständnis von Stellenbesetzungsvorgängen ist der Signalwert individueller Merkmale von Erwerbspersonen auf dem Arbeitsmarkt (Spence 1974; kritisch: Solga 2005: 64 ff). Da Beschäftiger Personalentscheidungen auf der Grundlage von Wahrscheinlichkeitsannahmen über die Leistungsfähigkeit der Bewerber/innen treffen müssen, orientieren sie sich an leicht beobachtbaren Indikatoren, die sie für zuverlässig halten. Dabei ist zwischen erworbenen Eigenschaften (Signalen) und zugeschriebenen, d.h. von Personen nicht veränderbaren Merkmalen (Indizes) zu unterscheiden. Individuelle Bildungsleistungen sind ein typisches Marktsignal: Beschäftigern dienen die vorgelegten Ausbildungszertifikate und Zeugnisse als wichtige Screening-Werkzeuge, insbesondere wenn höher dotierte und fachlich spezialisierte Positionen im Betrieb besetzt werden.

Bei vielen solcher Marktsignale handelt es sich um Stereotype (Solga 2005: 71). Fallen „Entscheidungen über das einzelne Individuum auf der Grundlage von Verhaltenswahrscheinlichkeiten von Beschäftigungsgruppen“, spricht man von statistischer Diskriminierung (Blossfeld/Maier 1988: 265). Betriebe tragen durch ihre Auswahlverfahren (Screening) zur Diskriminierung und sozialen Kategorisierung von Bewerber/innen bei, indem sie nach „leistungsfernen“ askriptiven Merkmalen auswählen. Etwa liegen der geschlechtsspezifischen Segmentierung von Berufen kulturelle Normvorstellungen über „typische“ Männer- und Frauen-Jobs und deren unterschiedliche gesellschaftliche Wertigkeit zugrunde. Auch das Fluktuationsrisiko kann nach zugeschriebenen (askriptiven) Merkmalen bestimmt werden. Bei Beschäftigtengruppen, für die „eine (zeitweise) Nichtbeteiligung am Arbeitsmarkt als normal und legitim gilt“, z.B. Mütter, berücksichtigen die Betriebe das Risiko, dass diese „in Alternativrollen ‚abwandern‘ könnten“.

„Zugeschriebene Alternativrollen außerhalb des Arbeitsmarkts beeinträchtigen die strategischen Optionen und Alternativen, die man am Arbeitsmarkt ins Spiel bringen kann.“  
(Offe/Hinrichs 1984: 77)

Solga (2005: 71 f.) bezeichnet auch Etikettierungen wie „nicht ausbildungsreif“ oder „gering qualifiziert“ als eine „Klassifikationsleistung seitens der Beschäftigten und der Gesellschaft“, die als Marktsignale Annahmen nicht nur über Leistungsfähigkeit, sondern z.B. auch über Sozialverhalten transportieren.

„Informationen, die bei der Rekrutierung, Entlassung und Beförderung von Arbeitskräften verwendet werden, müssen mit Legitimation ausgestattet sein. Werden sie nicht als legitime Mittel der Arbeitsmarktplatzierung gesehen, so werden Beschäftigte sie nicht (offiziell) einsetzen, da ihre dadurch begründeten Entscheidungen gesellschaftlich nicht akzeptiert werden und anfechtbar wären ...“ (Solga 2005: 120)

Kohlrausch (2012) hat für gering qualifizierte Jugendliche untersucht, wie sich die Kriterien für betriebliche Rekrutierung von Auszubildenden verändern, wenn die Einschätzung der Ausbildungseignung nicht nur anhand von Marktsignalen, sondern aufgrund von Praktika fällt. Dabei zeigte sich, dass Noten in den Hauptfächern „auch beim Übergang in die Ausbildung als Marktsignale keine Rolle mehr spielen“ und stattdessen Merkmale wie Auffassung, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit aufgewertet werden, die sich erst im Praktikum zeigen können (ebd.: 261).

An gebräuchlichen Arbeitsmarktsignalen und -Indizes orientieren sich nicht nur Beschäftigte, sondern auch Bewerber/innen greifen bei der Abschätzung ihrer Arbeitsmarktchancen auf

sie zurück. Sie sind daher auch Grundlage von „Selbstselektionsprozessen“: An ihnen erfahren benachteiligte Bewerber/innen, dass sie, an diesen Standards gemessen, disqualifiziert sind, und reduzieren ihre Arbeitsmarktansprüche (Solga 2005: 122). Wird die Arbeitsverwaltung durch Vermittlungsaufträge in die Suchprozesse eingeschaltet, übersetzt sie Marktsignale und -indizes für beide Seiten und ist daran beteiligt, bestimmte erworbene und askriptive Merkmale als zuverlässige Leistungsindikatoren durchzusetzen oder als unzulässig diskriminierend auszuschließen.

Nach dem Konzept des Arbeitsplatzwettbewerbs (Thurow 1979, vgl. kritisch: Solga 2005: 72 ff.) sortieren Beschäftiger Bewerber/innen in eine Arbeitskräfteschlange (labour queue), denen eine Stellenschlange (job queue) gegenübersteht. Entscheidend für die Position in der Bewerberschlange ist nicht die absolute, sondern die relative Einschätzung der Leistungsfähigkeit im Verhältnis zu einem Bewerberpool, der von den Angebots- und Nachfragerelationen am Arbeitsmarkt bestimmt wird.

„Qualifikationsanforderungen, die Beschäftiger für Arbeitsplätze als erforderlich definieren, sind nicht nur Ausdruck technischer Notwendigkeiten, sondern auch Resultat des Verhältnisses von Qualifikationsangebot und Arbeitsnachfrage (...).“ (Solga 2005: 76)

Auch welche Rolle weitere Marktsignale neben der Bildungsleistung spielen (also z.B. Berufserfahrung, Geschlecht, Alter), hängt davon ab, wie groß das Arbeitskräfteangebot auf der jeweiligen Qualifikationsstufe ist (ebd.: 77). Marktinformationen, welche die Arbeitsvermittlung bereitstellt, können die Regeln beeinflussen, nach denen Beschäftiger Bewerber/innen berücksichtigen und sortieren.

Einer weiteren Gruppe arbeitsmarkttheoretischer Ansätze, die der Neuen Institutionenökonomik zugerechnet werden können, ist die Bezugnahme auf die besondere Beziehung zwischen Arbeitgebern (Prinzipal) und Arbeitnehmern (Agenten) gemeinsam. Da die Arbeitsleistung im Arbeitsvertrag nur unvollständig bestimmt ist und der Arbeitgeber über das tatsächliche Leistungsverhalten nur unvollkommene Informationen hat, berücksichtigen diese ökonomischen Modelle Interessenkonflikte, betriebliche Hierarchien und Anreize. Dies tun Vertragstheorie, Effizienzlohnmodelle und der Insider-Outsider-Ansatz in unterschiedlicher Weise (siehe den Überblick bei Sesselmeier 2010: 211 ff.).

Als Effizienzlöhne werden betriebliche Lohnsätze bezeichnet, die über den aktuellen Marktlöhnen liegen, und die es Unternehmen ermöglichen, „befähigtere Arbeitnehmer aus dem Bewerberpool anzuziehen“ (ebd. 218), die Fluktuation zu beschränken und sich der Leistungsbereitschaft und der Produktivität der Beschäftigten zu versichern. Der Lohnsatz hat dabei in Rekrutierungsentscheidungen auch eine Signalfunktion: Bewerber/innen mit Lohnexpectations unter dem betriebsüblichen Satz werden abgelehnt, da der niedrige Reservationslohn als Signal für eine niedrige individuelle Produktivität aufgefasst wird (ebd.: 218, vgl. Oschmiansky 2010).

Was Unternehmen dadurch ersparen, dass sie Fluktuation vermeiden, können Beschäftigte nach dem Insider-Outsider-Konzept über einen höheren betrieblichen Lohnsatz abschöpfen, ohne dass die Arbeitslosigkeit der Outsider als Druckmittel wirkt. Für das Verständnis der Stellenbesetzung sind diese Ansätze von Bedeutung, da sie die Vermeidung von Transakti-

onskosten (Einstellungs-, Einarbeitungs- und Entlassungskosten) als Motiv für die Bindung von Arbeitskräften und für betriebliche Lohnfindung in Rechnung stellen.

Die Arbeitsvermittlung kann diese von Effizienzlohnmodellen und Insider-Outsider-Theorie angenommenen Mechanismen dadurch beeinflussen, dass sie die Transaktionskosten von Stellenbesetzungen begrenzt und die Chancen des arbeitslosen Bewerberpools verbessert. Beides kann auf die Beschäftigten „Insider“ disziplinierend wirken und es den Unternehmen ermöglichen, Lohnanreize, Leistungskontrolle und Konkurrenzdruck zu kombinieren.

Die Segmentationstheorie (für einen aktuellen Überblick: Köhler/Krause 2010) greift sowohl auf humankapitaltheoretische als auch auf institutionenökonomische Ansätze zurück, um im Beschäftigungssystem Teilarbeitsmärkte zu unterscheiden. Ursprünglich erklärten Segmentationsansätze die Heterogenität des Beschäftigungssystems betriebszentriert, d.h. von der Nachfrageseite her: Beschäftigten stellen sich Verfügbarkeits- und Leistungsprobleme (Köhler/Loudovici 2008: 55 ff.). Das Verfügbarkeitsproblem bezieht sich auf „Probleme der Beschaffung, Qualifizierung und Bindung (bzw. Entlassung) von Personal“, also darauf, eine bestimmte Menge an Arbeitskraft mit der benötigten Qualifikation, sei sie nun betriebspezifisch oder nicht, zu bestimmten Zeitpunkten tatsächlich verfügbar zu haben. Beim Leistungsproblem geht es darum sicherzustellen, dass eingekaufte Arbeitskraft auch tatsächlich im Betrieb verausgabt wird, da die Leistung nicht bis ins Detail vertraglich spezifiziert werden kann. Beide Probleme können auf unterschiedliche Weise bearbeitet werden.

Vertikal wird anhand des Lohnniveaus zwischen primären und sekundären Teilarbeitsmärkten unterschieden (Köhler/Struck 2008: 11 f). Positionen in primären Arbeitsmärkten bieten den Beschäftigten bessere Arbeitsbedingungen, insbesondere eine bessere Bezahlung. Horizontal unterscheidet man interne und externe Teilarbeitsmärkte. Hier ist das Kriterium die Beschäftigungsdauer; die Bezeichnungen „intern“ und „extern“ beziehen sich somit auf die Frist, innerhalb derer ein Positionsinhaber den Betrieb in der Regel verlässt. Interne Arbeitsmärkte vermeiden Transaktionskosten durch Fluktuation und greifen selten auf den externen Arbeitsmarkt zurück. In internen primären Teilarbeitsmärkten werden Verfügbarkeits- und Leistungsproblem innerbetrieblich gelöst und betriebspezifische Qualifikationen für den Betrieb gesichert, indem langfristige Beschäftigungsverhältnisse und gute Bezahlung angeboten werden. Hier treffen viele der oben angesprochenen Überlegungen zu Effizienzlohn und Insider-Positionen zu, allerdings nur für den Teil der Beschäftigten, der diese Positionen erreicht. Die externen Beschäftigungssysteme dagegen sind marktgesteuert, und Beschäftigte sind in ihnen tendenziell stärker der Konkurrenz von außen ausgesetzt.

In den letzten Jahren wurde das Segmentationskonzept durch das Konzept des „betrieblichen Beschäftigungssystems“ (Köhler/Krause 2010, Köhler/Struck 2008) wesentlich erweitert. Es trägt der Tatsache Rechnung, dass innerhalb von Erwerbsorganisationen heterogene Beschäftigungsverhältnisse bestehen und verschiedene Lösungen für das Verfügbarkeits- und das Leistungsproblem kombiniert werden. Beschäftigte desselben Betriebs können demnach unterschiedlichen betrieblichen Beschäftigungssystemen angehören, die entsprechend der primären und sekundären Arbeitsmarktsegmente durch unterschiedliche „Regeln und Strukturmuster der Allokation, Qualifikation und Gratifikation“ (Köhler/Struck 2008: 13)



gekennzeichnet sind. Betriebe setzen diese unterschiedlichen Systeme somit strategisch ein – intern wo nötig, extern wo möglich.

Als ein Konzept, das Humankapital-, Signaling- und Segmentationstheorien zu integrieren sucht, bietet das informierte Vakanzkettenmodell (Sorensen/Kalleberg 1994) nach Solga (2005: 59) „die vollständigste ökonomische Erklärung für die unterschiedlichen Arbeitsmarktchancen der verschiedenen Bildungsgruppen“. Gelegenheitsstrukturen auf dem Arbeitsmarkt werden danach durch Art und Anzahl freier Stellen definiert, die offenen und geschlossenen, primären und sekundären Beschäftigungssystemen angehören. Im geschlossenen Segment, auf qualifizierten Arbeitsplätzen, ist Personalaustausch mit höheren Einarbeitungs- und Transaktionskosten verbunden, und die betriebliche Arbeitsteilung setzt höhere Personalstabilität und betriebsspezifische Kenntnisse voraus. Stellen in diesen Systemen werden daher nur besetzt, wenn Stelleninhaber von sich aus ausscheiden, und da dies so ist, suchen Beschäftigter das Risiko einer schlechten Rekrutierungsentscheidung zu minimieren. In diesem Segment ist der Anreiz für Beschäftigter hoch, „ihre Rekrutierungsentscheidungen auf der Basis von Rangreihen der Bewerber, definiert über beobachtbare Screening- und Signaling-Merkmale, zu treffen“ (Solga 2005: 88). Dagegen sind Einfacharbeitsplätze häufig offene Positionen mit größerer Fluktuation und geringeren Transaktionskosten. Die individuellen Aufstiegsmöglichkeiten über Vakanzketten in das qualifizierte Arbeitsmarktsegment sind begrenzt. Wie weit eine Erstplatzierung auf offenen Einfacharbeitsplätzen im Erwerbsverlauf korrigiert werden kann, hängt von der Zahl der Vakanzen im geschlossenen, qualifizierten Segment ab.

Da sich Teilarbeitsmärkte durch typische Muster von Bildungs- und Erwerbsverläufen, Such- und Rekrutierungsstrategien von Arbeitskräften und Beschäftigern unterscheiden, ist die Arbeitsvermittlung an verschiedene Beschäftigungssysteme in jeweils besonderer Weise angebunden: in Jedermanns-Arbeitsmärkten entstehen andere Informationsprobleme und Dienstleistungsbedarfe als in berufsfachlichen externen oder bildungsstratifizierten internen Arbeitsmärkten (Grünert/Lutz 2012: 48 ff.). Zwischen den Segmenten unterscheiden sich Stellenbesetzungen nach ihrer Häufigkeit, nach den Transaktionskosten, die den Betrieben entstehen, und nach vermittlungsrelevanten Arbeitssignalen.

Eine weitere Vereinfachung bleibt aufzugeben, die im neoklassischen Arbeitsmarktmodell angelegt ist: die Vorstellung, dass sich Stellenbesetzungen zwischen einem einzelnen Arbeitsanbieter und einem Arbeitgeber entscheiden (Sesselmeier u.a. 2010: 143, 249). Tatsächlich werden Beschäftigungsverhältnisse nicht allein in der Beziehung von Unternehmen zu ihren Arbeitskräften gestaltet.

„Die im Kontext von Partnerschaften und Familien bestehenden Verpflichtungen und Ansprüche entscheiden maßgeblich darüber, welche Beschäftigungsverhältnisse eingegangen und aufrechterhalten werden und wie Arbeitnehmer mit beruflichen Herausforderungen umgehen. Ansprüche der Arbeitsorganisation, der Vorgesetzten und Kollegen müssen wiederum im Privatleben berücksichtigt werden. Beschäftigungsverhältnisse lassen sich daher als Sphären überspannende Tauschverhältnisse zwischen Paaren / Familien einerseits und Arbeitsorganisationen andererseits verstehen. Über Entscheidungen von Arbeitnehmern, über betriebliche Personalauswahl und über Anpassungs- und Sozialisationsprozesse entstehen Passungen zwischen bestimmten privaten Lebensformen und betrieblichen Beschäftigungsangeboten.“ (Goedicke 2012: 196 f.; vgl. Goedicke u.a. 2007.)

Und das Feld, in dem diese Passungen ausgehandelt werden, ist maßgeblich durch „erwerbsstrukturierende“ Institutionen (Pries 1998) definiert, die mit typischen Beziehungen zwischen Betrieben und Beschäftigten zusammenwirken (Bartelheimer/Lehweß-Litzmann 2012: 75). Teilarbeitsmärkte entstehen also in Interaktion zwischen Erwerbsorganisationen, Erwerbshaushalten und Institutionen. Die Arbeitsvermittlung ist eine dieser Institutionen.

Das Konzept der Übergangsarbeitsmärkte (Schmid 2002, 2011) weist der öffentlichen Arbeitsverwaltung eine erweiterte Funktion zu: nicht nur den Wechsel des Beschäftigungsverhältnisses oder Übergänge aus Arbeitslosigkeit in Beschäftigung zu unterstützen, sondern alle Wechsel des Erwerbsstatus, die im individuellen Erwerbsverlauf möglich sind: also etwa auch Übergänge in Selbständigkeit, in Weiterbildung und in Zeiten außerhalb des Beschäftigungssystems.

### **3.1.6 Arbeitsvermittlung im Stellenbesetzungsprozess**

Der Leistungsprozess der Arbeitsvermittlung verläuft parallel zu den Interaktionen zwischen einem Arbeitgeber und einer unbestimmten Zahl von Bewerber/inne/n und wirkt punktuell mehr oder weniger intensiv an der Stellenbesetzung mit. Unterstützungsleistungen der Arbeitsvermittlung setzen in allen Phasen des Stellenbesetzungsprozesses an. Sie lassen sich danach unterscheiden, ob sie Suchaktivitäten und Wahlhandlungen individueller Arbeitsmarktakteure<sup>24</sup> indirekt beeinflussen, indem sie deren Informationsgrundlage verbessern, oder ob sie direkt auf Auswahlentscheidungen Einfluss nehmen.

Da Stellenbesetzungen nicht ohne Arbeitsmarktplatzierung von Bewerber/innen zu haben sind, wirken Informationsleistungen und Interventionen der Arbeitsvermittlung stets sowohl auf die Transaktionskosten als auch auf die soziale Sortierung der „Bewerberschlange“. Da die Arbeitsvermittlung selektiv eingeschaltet wird, also nur von einem Teil der Arbeitgeber und nur von Erwerbspersonen, die sich als Arbeitsuchende oder Arbeitslose der Vermittlung zur Verfügung stellen, ist sie auf den verschiedenen Teilarbeitsmärkten unterschiedlich präsent, etwa in offenen sekundären Beschäftigungssystemen stärker als in geschlossenen Marktsegmenten. Schon indem sie Mobilitätsbarrieren zwischen Teilarbeitsmärkten widerspiegelt, trägt die Arbeitsvermittlung zur Sortierung von Bewerberchancen bei. Zielkonflikte ergeben sich aus dem Auftrag, den Marktausgleich zu unterstützen und Such- und Vakanzzeiten zu verkürzen, aus dem geschäftspolitisch motivierten Erfolgskriterium<sup>25</sup>, Stellen mit den gemeldeten Bewerber/innen zu besetzen, und aus dem sozialen Auftrag, Nachteile für bestimmte Beschäftigtengruppen auszugleichen und für mehr Durchlässigkeit zwischen Arbeitsmarktsegmenten zu sorgen. Doch auch eine öffentliche Arbeitsvermittlung, die ‚nur matcht‘, also neutral gegenüber den Allokationsentscheidungen der Betriebe sein will, wirkt faktisch selektiv: eine rein betriebsorientierte, „nachfragegerechte“ Vermittlungspraxis kann die Ausgrenzung benachteiligter Gruppen verstärken (Eberwein/Tholen 1986: 394). Walwei

---

<sup>24</sup> Dies unterscheidet nach Sesselmeier u.a. (2010: 3) Arbeitsmarktpolitik von Beschäftigungspolitik.

<sup>25</sup> Das Ziel, Beschäftigungschancen zugunsten der eigenen Klientel umzuverteilen (Walwei 1995: 523), verfolgen auch private Arbeitsvermittlungen, allerdings in der Regel nicht für Personengruppen mit Vermittlungshemmnissen.

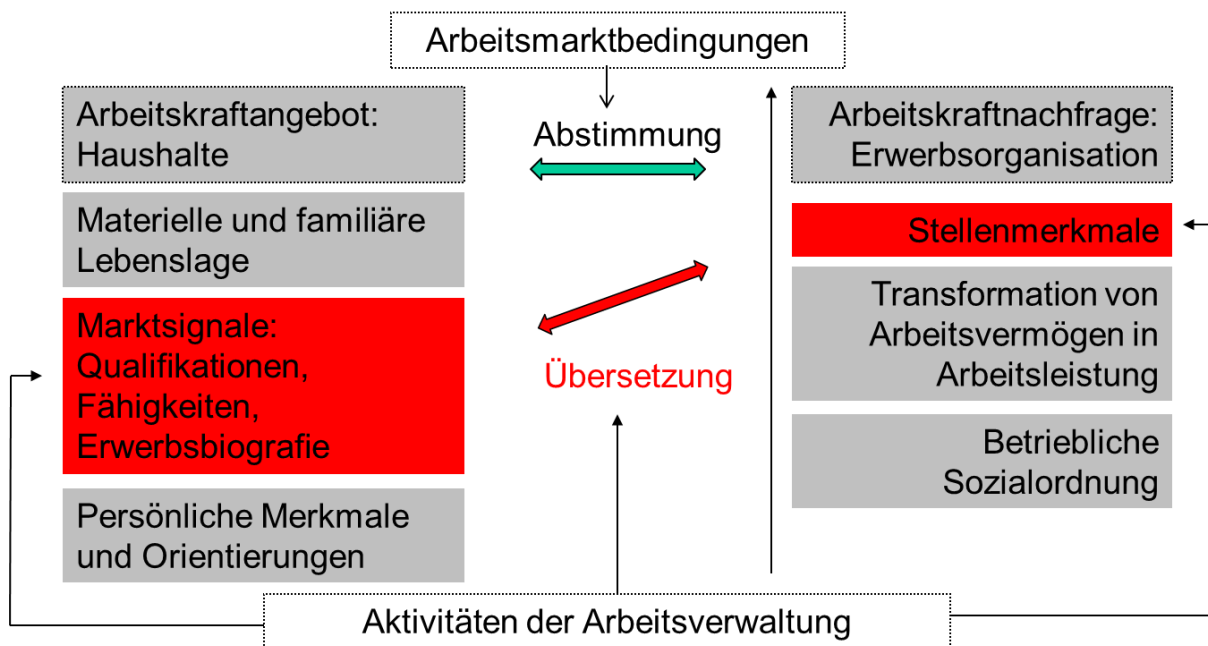
(1995: 526) beschreibt den „‘Balanceakt‘ zwischen der Erfüllung sozialpolitischer Aufgaben und der Schaffung von Reputation als kompetente(r) Vermittlungseinrichtung“ so: Die Vermittlung auf Problemgruppen zu konzentrieren und „die Betriebe von Bewerbern (zu) überzeugen, die diese eigentlich nicht haben wollten“, könne „die Reputation auf der Arbeitgeberseite gefährden“. Ein hoher Marktanteil und möglichst viele Betriebskontakte vermehren die Möglichkeiten, „Stellen für die eigene Klientel anbieten zu können“. Da jedoch „ein hohes Aktivitätsvolumen nicht zwangsläufig den Zielgruppen zugute“ komme, müssten für diese gezielt Stellen akquiriert werden.

Aus den Überlegungen zu den Informationsunsicherheiten und Sortiermechanismen bei der Stellenbesetzung (vgl. oben) ergeben sich für die Arbeitsvermittlung nicht nur Unterstützungsfunktionen und Einflussmöglichkeiten; auch die Grenzen ihrer Wirkungen lassen sich deutlicher beschreiben.

Vermittlungsleistungen bearbeiten nur den Teil der „Bezugsprobleme“ zwischen Beschäftigten und Bewerber/inne/n, die die Verfügbarkeit von Arbeitskräften am externen Arbeitsmarkt betreffen. Der Arbeitsvertrag, der bei einer erfolgreichen Stellenbesetzung zustande kommt, bleibt unvollständig. Effiziente Vermittlung senkt nur einen Teil der Transaktionskosten, nämlich die Such- und Informationskosten. Wie betriebliche Beschäftigungssysteme das Leistungs- oder Transformationsproblem lösen, liegt außerhalb ihres Wirkungsbereichs. Ein Teil der Vermittlungsaktivitäten, für die unten der Begriff „Intervention“ vorgeschlagen wird, sucht diese Begrenzung auf die externen Vorgänge bei der Stellenbesetzung zu überwinden.

Die öffentliche Arbeitsvermittlung schafft mehr Markttransparenz und macht Informationen über Arbeitsuchende und offene Stellen für beide Seiten verfügbar. Sie spiegelt aber, wo sie in die Stellenbesetzung eingeschaltet wird, zugleich die Informationsunsicherheiten, unter denen die Marktakteure handeln. Die Informationssysteme der Arbeitsvermittlung bleiben auf die am Arbeitsmarkt darstellbaren Eigenschaften der offenen Stellen („Inspektionsgüter“) und Bewerber/innen („Marktsignale“) beschränkt. Vermittlungsvorschläge führen nicht Angebot und Nachfrage zusammen, sondern schaffen im günstigsten Fall Gelegenheit für Kontakte zwischen Bewerber/inne/n und Betrieben, die sonst nicht zustande gekommen wären. Die Arbeitsvermittlung kann in einen Auswahl- und Entscheidungsprozess einbezogen werden, führt aber keine Stellenbesetzung herbei. Die Entscheidungsrechte verbleiben bei den unmittelbaren Interaktionspartnern.

Abbildung 3-2: Arbeitsvermittlung als Übersetzung



Quelle: Eigene Darstellung.

Der Bezug auf Informationsprobleme bei der Suche und der Personalauswahl ist allen Aktivitäten der Arbeitsvermittlung gemeinsam: Sie „löst (...) in erster Linie Probleme der Informationsbeschaffung auf einem durch Inhomogenitäten auf Angebots- und Nachfrageseite gekennzeichneten Arbeitsmarkt“ (Walwei 1991: 636). Abbildung 3-2 stellt die Vermittlungsleistungen als Übersetzungsleistung zwischen Erwerbsorganisation und Erwerbshaushalten dar. Gegenstand der Übersetzung sind Marktsignale auf der Seite der Bewerber/innen und Stelleninformationen auf der Seite der Betriebe. Diese (rot gekennzeichneten) Informationen ergeben sich aus Haushalts- und Betriebskontexten, die für die Passung in einer Stellenbesetzung wesentlich, aber überwiegend nicht als Marktinformationen veröffentlicht sind. Die Übersetzungsleistung der Arbeitsvermittlung ist umso effektiver, je mehr solcher Zusatzinformationen diese berücksichtigen kann.

Ein Teil der Informationsleistungen der Arbeitsvermittlung ist arbeitsmarktbezogen: Aktuelle Beispiele hierfür sind die Analysen der BA-Statistik zu Engpassberufen oder das Informationssystem BERUFENET zu Ausbildungsberufen. Der größere Teil jedoch ist stellen- und bewerberbezogen und setzt eine Einschaltung durch die Marktakteure voraus: Die Arbeitsvermittlung stellt Informationen über offene Stellen und Stellengesuche (Arbeitsuchend- oder Arbeitslosmeldung) bereit. Die Selbstinformationssysteme des virtuellen Arbeitsmarkts sind heute die maßgebliche Infrastruktur, mit der die Arbeitsvermittlung Transparenz über Angebot und Nachfrage herstellt.

Durch die Informationsbereitstellung wirkt die Arbeitsvermittlung auf die Auswahlvorgänge in dem ihr bekannten Teil des Arbeitsmarkts ein. Der Einsatz internetbasierter Selbstinformationssysteme wirkt sozial selektiv: Ein Teil der Arbeitssuchenden bedarf zu ihrer effektiven Nut-

zung der „Hilfe zur Selbstsuche“.<sup>26</sup> Die (weitgehend standardisierte) Darstellung von Informationen in Stellen- und Bewerberangeboten beruht auch auf Annahmen und Erfahrungen dazu, wie Betriebe Marktsignale und Bewerber/innen Stelleninformationen interpretieren, und kann Besetzungschancen beeinflussen. Indem die Arbeitsvermittlung dazu beiträgt, Merkmale als Auswahlkriterien zu legitimieren oder als unzulässig diskriminierend auszuschließen, moderiert und reguliert sie zugleich die Informationsbeschaffung am Arbeitsmarkt.<sup>27</sup>

Die eigentliche Übersetzungsleistung im Sinne von Abbildung 3-2 beginnt jedoch mit dem Vermittlungsauftrag: Der Vermittlungsvorschlag beruht auf einem Abgleich von Bewerberprofil und Stellenangebot. Die Suche und die Auswahl von Bewerber/innen, denen eine Stelle angeboten wird, verlangt von den Vermittlungsfachkräften eine Vielzahl von Interpretationsleistungen, gibt ihnen aber auch die Möglichkeit, Marktsignale und Stelleninformationen zugunsten ihrer Vermittlungsvorschläge aufzubereiten und so auf die Sortierung der „Bewerberschlange“ für eine Stelle Einfluss zu nehmen. Eine „Vorteilsübersetzung“ (Sprachgebrauch der Arbeitsverwaltung) kann natürlich ebenso zum Ziel haben, dass Arbeitssuchende Stellen in Betracht ziehen, auf die sie sich sonst nicht bewerben würden.

Vermittlungsvorschläge können also sowohl Auswahlprozesse von Beschäftigten als auch Selbstselektionsmechanismen bei Arbeitssuchenden (vgl. oben: Solga 2005) beeinflussen. Wesentlich für das Verständnis der Vermittlungsarbeit ist jedoch, dass auch Vermittlungsvorschläge zunächst lediglich Informationen aus dem Bewerber- und Stellenpool für eine bestimmte Stellenbesetzung aufbereiten und an beide Seiten übermitteln. Was in der Arbeitsverwaltung gewöhnlich als „Matching“ bezeichnet wird, ist Informationsbearbeitung im Rahmen eines Suchverfahrens, das inzwischen in der Bundesagentur durch das leistungsstarke IT-Verfahren VerBIS<sup>28</sup> mit einer Vielzahl von Suchfunktionalitäten technisch unterstützt wird. Die Vorschläge, die sich daraus ergeben, beruhen nicht weniger als die Suchaktivitäten der Betriebe und der Bewerber/innen auf unsicherer Information und auf Wahrscheinlichkeitsannahmen über die Eignung eines bestimmten „Matches“. Um daher mehr entscheidungsrelevante Informationen zu erhalten und Einfluss auf die Bewerberschlange zu gewinnen, muss die Arbeitsvermittlung über die Bereitstellung und fallweise Aufbereitung von Stellen- und Bewerberinformationen hinausgehen.

Auf Seiten der Bewerber/innen kann sich die Arbeitsverwaltung zwar auf die rechtliche Verpflichtung der Arbeitssuchenden bzw. Arbeitslosen berufen, für Vermittlungsbemühungen zur Verfügung zu stehen, und ihre Vermittlungsvorschläge mit dem Hinweis versehen, welche

---

<sup>26</sup> „Arbeitgeber und Agentur erwarten die Einhaltung bestimmter Standards bei formalisierten schriftlichen Bewerbungen. Schon um diese zu erfüllen, müssen Arbeitslose mit PC und Textverarbeitung zurechtkommen. Der virtuelle Arbeitsmarkt, sei es die Jobbörse der BA oder seien es andere Stelleninformationssysteme, und Online-Bewerbungen stellen zusätzliche Kompetenz- und Verhaltensanforderungen an die Nutzer/innen. Zahlreiche Arbeitslose können sich unter diesen Bedingungen nicht ohne Unterstützung selbst Arbeit suchen.“ (SOFI 2011: 31)

<sup>27</sup> Regulierend wirkt die Arbeitsvermittlung auch, indem sie Stellen, die sich außerhalb des rechtlichen Rahmens bewegen, nicht entgegennimmt (§ 36 Abs.1 SGB III; vgl. BA-Zentrale 2011).

<sup>28</sup> Das Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystem VerBIS wurde 2006 in den Arbeitsagenturen und in den Jobcentern in gemeinsamer Trägerschaft von Agenturen und Kommunen eingeführt.

Rechtsfolgen es haben kann, sich auf eine angebotene und zumutbare Stelle nicht zu bewerben.<sup>29</sup> Die Möglichkeiten der Bewerbungskontrolle verbessern aber nicht die Chancen der Bewerber/innen, bei der Stellenbesetzung berücksichtigt zu werden. Dazu können dagegen Fördermaßnahmen dienen, die eine Beschäftigung oder Ausbildung bei einem bestimmten Arbeitgeber vorbereiten, aktuell z.B. Maßnahmen aus dem Vermittlungsbudget nach § 44 SGB III.

Gegenüber Arbeitgebern kann die Arbeitsvermittlung zum einen erweiterte Dienstleistungen zur Personalauswahl anbieten. Zum anderen kann sie von ihr vorgeschlagene Bewerber/innen besser zu platzieren versuchen, indem sie zusätzliche personenbezogene Informationen gibt und Bewerbungen persönlich begleitet, oder indem sie anbietet, die Einstellung mit Maßnahmen der Arbeitsförderung zu unterstützen. Zum Beispiel dehnen betriebliche Praktika<sup>30</sup> oder betriebliche Einstiegsqualifizierung für Bewerber/innen um eine Ausbildungsstelle die Vermittlungsbemühungen über die Suche am externen Markt hinaus auf die betriebsinterne Erprobung und Einarbeitung aus und begrenzen damit über die Suchkosten hinaus Einstellungs- und Einarbeitungskosten.<sup>31</sup> Gemeinsam ist diesen verschiedenen Formen der Intervention in die Stellenbesetzung, dass Vermittlungsfachkräfte selbst praktisch tätig werden, um Bewerber/innen mit einem Arbeitgeber in Kontakt zu bringen („assistierte Vermittlung“) oder ihre Integrationschancen zu verbessern (vgl. SOFI 2011: 32 f.).

Ansatzpunkte und mögliche Wirkungen der Arbeitsvermittlung als Information und Intervention hängen entscheidend davon ab, nach welchen Regeln in unterschiedlichen Teilarbeitsmärkten Stellen besetzt werden. Für Betriebe, in denen geschlossene Beschäftigungssysteme dominieren und Stellen berufsfachlich besetzt werden, sind andere Informationen und Marktsignale wesentlich als für Betriebe, in denen hohe Fluktuation üblich ist. In bestimmten externen Marktsegmenten, etwa im Teilarbeitsmarkt der Personaldienstleister, ist die Einschaltung der Arbeitsvermittlung Teil des Geschäftsmodells, während andere Arbeitgeber nur gelegentlich Erfahrungen mit Vermittlungsdienstleistungen machen. Die unterschiedlichen Wahrnehmung und Nutzung der öffentlichen Arbeitsvermittlung ist bisher nicht systematisch untersucht.

Auf die Schwierigkeit, Wirkungen der Vermittlungsdienstleistungen zu messen, hat schon Walwei (1995) hingewiesen. Da der gesamte Stellen- und Bewerberpool der Arbeitsverwaltung in die Vermittlung einbezogen ist, lassen sich Wirkungen nicht leicht zurechnen und Nettoeffekte nicht über Vergleichsgruppenansätze messen.

---

<sup>29</sup> Für die leistungsberechtigten Bewerber/innen ist die Einschaltung der Vermittlung Voraussetzung für den Bezug von Arbeitslosengeld oder von Grundsicherungsleistungen. Vermittlung und materielle Sicherung sind leistungsrechtlich verkoppelt, und die Existenzsicherung ist Voraussetzung wirksamer Arbeitssuche.

<sup>30</sup> Z.B. Maßnahmen bei einem Arbeitgeber (MAG) im Rahmen der Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung nach § 45 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 SGB III.

<sup>31</sup> Die gleiche Strategie wenden private Personaldienstleister an, wenn sie dem Entleihbetrieb die Option auf Übernahme der entsandten Leiharbeiternehmer anbieten.

### 3.1.7 Arbeitgeberorientierte Vermittlungsaktivitäten im Stellenbesetzungsprozess

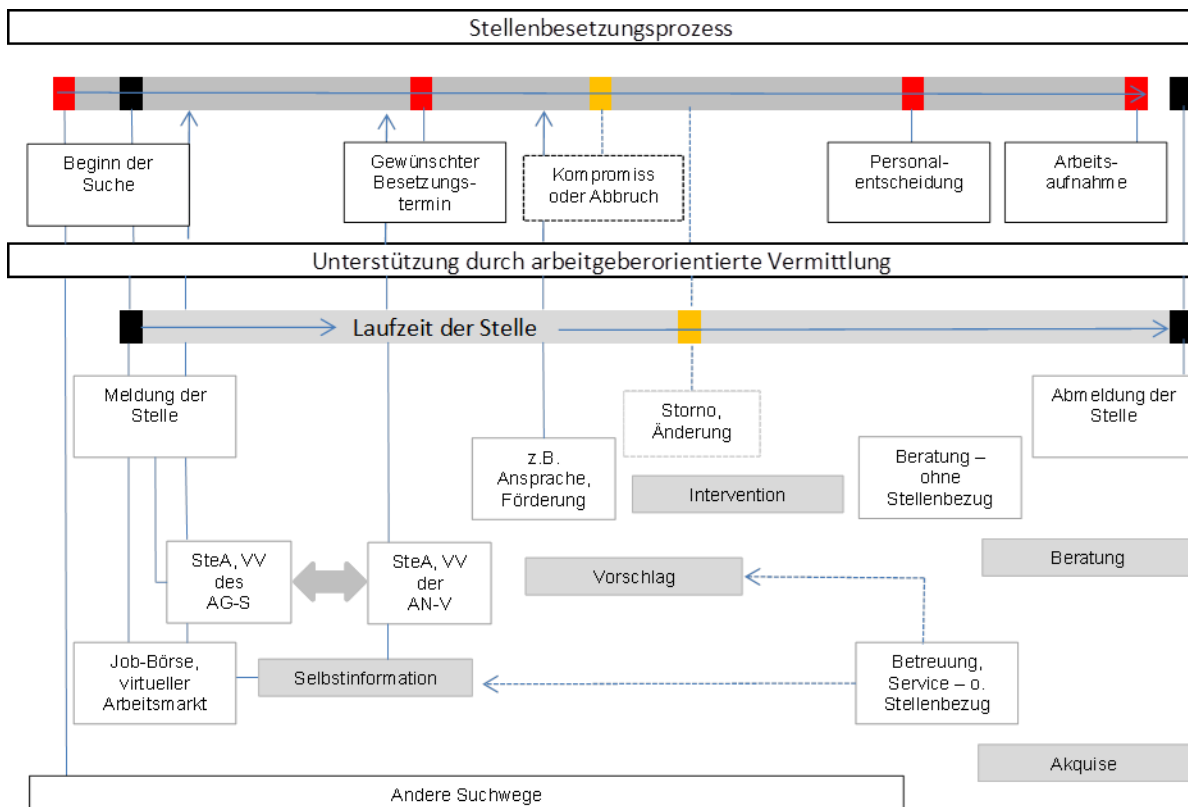
Leistungen der Arbeitsvermittlung sind an beide Marktseiten gerichtet, an Bewerber/innen und Betriebe. Erst mit dem Umbau der Bundesagentur für Arbeit nach 2002 und mit der neuen Aufbauorganisation des Kundenzentrums in den Arbeitsagenturen wurde die Betreuung beider Seiten arbeitsteilig reorganisiert und wurden Leistungsprozesse für beide Adressatenkreise in ihrer eigenen Handlungslogik beschrieben (Sowa/Theuer 2010, WZB/Infas 2006, Sell 2006). Für die Untersuchung der Arbeitgeberdienstleistungen ist es erforderlich, die Mitwirkung der Arbeitsvermittlung an der Stellenbesetzung für die Arbeitgeberseite gesondert zu modellieren. Bei einer weniger arbeitsteiligen Leistungsorganisation sollten sich jedoch aus Arbeitgeberperspektive grundsätzlich die gleichen Dienstleistungsformen unterscheiden lassen.

In Abbildung 3-3 werden die stellenorientierten Dienstleistungen der Arbeitsvermittlung dargestellt. Sie unterscheiden sich, wie im Folgenden erläutert, stufenweise<sup>32</sup>, nach dem Grad ihrer Einflussnahme auf das Handeln der Betriebe. Dem Stufenmodell liegen die oben (vgl. 3.1.6) eingeführten Unterscheidungen von Informationsleistungen und Intervention zugrunde. Die Darstellung orientiert sich am Leistungsprozess der Bundesagentur bzw. der Jobcenter in gemeinsamer Einrichtung; die aktuellen Prozessbeschreibungen der BA für die arbeitgeberorientierte Vermittlung (BA-Zentrale 2011) und die Konzepte der BA-Statistik (2011) für die Erfassung von Unterstützungsleistungen werden berücksichtigt.

---

<sup>32</sup> Walwei (1995: 518) unterscheidet nach ihrem Aufwand je Vermittlung drei Dienstleistungsformen der Arbeitsvermittlung: die Bereitstellung von Informationen für die Selbstsuche, die Vorauswahl der Bewerber/innen und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, die der Vermittlung vorausgehen. Zum Stufenmodell der Arbeitsmarktdienstleistungen vgl. auch Schmuhl (2003: 604): „Die unterste Stufe bilden Eigeninitiative und Selbstinformation, von den Arbeitsämtern assistiert durch computergestützte Selbstbedienungssysteme; auf der zweiten Stufe sind die persönliche Beratung und Vermittlung, auf der dritten Stufe schließlich Intensivberatung und -vermittlung durch den Arbeitsvermittler vorgesehen.“ Inzwischen ist die funktionale Differenzierung in bewerber- und stellenorientierte Vermittlung zu berücksichtigen.

Abbildung 3-3: Formen arbeitgeberorientierter Vermittlung im Stellenbesetzungsprozess



Quellen: Dietz u.a. 2013; BA-Statistik 2014, 2011; BA-Zentrale 2011; eigene Darstellung.

Arbeitgeber können die JOBBÖRSE der BA eigenständig als Selbstbedienungs-Plattform nutzen, d.h. ihr Benutzerkonto selbst registrieren, Stellenangebote selbständig einstellen und pflegen und Bewerber/innen suchen. Oder sie können eine offene Stelle der Bundesagentur für Arbeit oder einem Jobcenter in gemeinsamer Einrichtung melden, und Stellenangebote mit einem Vermittlungsauftrag versehen, d.h. zur Vermittlung durch die Agenturen freigeben. Bei betreuten Stellenangeboten können die Arbeitgeber ihr Benutzerkonto in der JOBBÖRSE vom AG-S der Agentur für Arbeit betreuen lassen, eine besondere Form anonymer Veröffentlichung wählen, bei der das Stellenangebot mit Kontaktdaten ihrer Ansprechpartnerin bzw. ihres Ansprechpartners im AG-S erscheint, oder in Absprache mit diesen auf die Veröffentlichung in der Job-Börse verzichten.

Für die Selbstinformation als erste Stufe der Einschaltung gibt es bei den Jobcentern als zugelassenen kommunalen Trägern kein funktionales Äquivalent. Die Arbeitsvermittlung agiert hier im Wesentlichen als Betreiber eines internetgestützten Selbstvermittlungsverfahrens, dessen Betrieb in § 40 SGB III als „allgemeine Unterrichtung“ über freie Ausbildungs- und Arbeitsstellen bezeichnet wird. Im ersten Nutzungsweg der JOBBÖRSE stellt die Arbeitsvermittlung lediglich eine Informationsinfrastruktur als öffentliches Gut bereit. Mit dieser Form der Einschaltung ist noch kein stellenbezogener Auftrag an die Arbeitsvermittlung verbunden. Im zweiten Weg kann es bei der Nutzung bereits zu einer Interaktion mit dem Arbeitgeber-Service kommen, und die Nutzung des Portals kann mit Vorschlagsleistungen zusammenfallen. Gemeinsam ist beiden Nutzungswegen, dass die Arbeitsvermittlung keinen Einfluss darauf hat, ob und wie ein Arbeitgeber von dem bereitgestellten Suchportal im Stel-



lenbesetzungsprozess tatsächlich Gebrauch macht. Arbeitgeberorientierte wie arbeitnehmerorientierte Vermittler/innen können ebenso wie Bewerber/innen auf die eingestellten Stelleninformationen zugreifen. Die Nutzung dieser Dienstleistungen lässt sich einer Stellenbesetzung nicht zuordnen und wird statistisch nicht erfasst (BA-Statistik 2011: 14).

Eine zweite Stufe erreicht die Einschaltung der Arbeitsvermittlung in die Stellenbesetzung mit der „Vermittlung nach Auswahl und Vorschlag“ (BA-Statistik 2011: 12). Auch diese Leistung zielt auf die Informationsgrundlage, auf der die Arbeitsmarktakteure handeln. Sie ist jedoch bereits auf einen bestimmten Stellenbesetzungsprozess bezogen und setzt einen persönlichen Auftrag des Arbeitgebers voraus.

„Dem Vermittler liegt das Stellenangebot eines Arbeitgebers vor, der die Agentur bzw. die Grundsicherungsstelle um Unterstützung bei der Stellenbesetzung gebeten hat. Dem Vermittler liegt das Stellengesuch eines Bewerbers vor, der die Agentur bzw. die Grundsicherungsstelle um Unterstützung bei der Beschäftigungssuche gebeten hat.<sup>33</sup> Der Vermittler schlägt dem Arbeitgeber und dem Bewerber vor, die Stelle mit dem Bewerber zu besetzen.“ (BA-Statistik 2011: 12)

Für die Jobcenter als zugelassene kommunale Träger fallen Meldung der Stelle und Vermittlungsauftrag zusammen. Für den AG-S der BA wird das Zustandekommen des Vermittlungsauftrags als Bestandteil des Geschäftsprozesses unter der Bezeichnung „Annahme und Detaillierung“ genau beschrieben (BA-Zentrale 2011: 25 f.), dazu gehören eine Auftragsbestätigung, ggf. die Aufnahme des Stellenangebots, eine Priorisierung der Anforderungen an Bewerber/innen und eine stellenbezogene Dokumentation der Vermittlungsbemühungen. Informationen werden im stellenorientierten Matching, d.h. durch einen Abgleich von Merkmalen des Bewerberprofils und des Stellenangebots, für den jeweiligen Vermittlungsfall aufbereitet. Bewerber/innen werden vorgeschlagen und erhalten einen Vermittlungsvorschlag bzw. ein Stellenangebot für die offene Stelle. Die Leistung schließt Dienstleistungskontakte mit dem Arbeitgeber und Bewerber/innen ein. Nur diese Stellen werden als gemeldete Stellen statistisch erfasst (BA-Statistik 2014b).

Gezielter als durch ihre Informationsinfrastruktur wirkt die Arbeitsvermittlung durch diese Vorschläge auf die Handlungsbedingungen der Marktakteure ein. Ob bei der BA registrierte Arbeitsuchende oder Arbeitslose durch „Vermittlung nach Auswahl und Vorschlag“ mit oder ohne begleitende Förderung in Beschäftigung abgehen, wird als Erfolgskennzahl ausgewiesen (BA-Statistik 2011: 22). Wie jedoch Arbeitgeber und Bewerber/innen Vermittlungsvorschläge in der weiteren Stellenbesetzung nutzen, bleibt weiterhin außerhalb des Einflussbereichs der Vermittlungsfachkräfte.<sup>34</sup> Ihre Vorschläge konkurrieren mit anderen Ereignissen auf den parallel genutzten Suchwegen. Über den virtuellen Arbeitsmarkt können arbeitgeber-

---

<sup>33</sup> Auf der anderen Marktseite liegt der Arbeitsvermittlung für die in der JOBBÖRSE registrierten Arbeitsuchenden ein genereller Vermittlungsauftrag vor. Jedoch wird in der Vermittlungspraxis des AG-S häufig auch ein spezifischer, stellenorientierter Vermittlungsauftrag ausgewählter Bewerber/innen eingeholt, vgl. dazu unten: 5.2.

<sup>34</sup> Allerdings stellen die Vermittlungsvorschläge auf der Seite der Bewerber/innen (anders als beim bloßen Nachweis des Stellenangebots) eine mit Rechtsfolgen bewehrte Aufforderung dar, sich zu bewerben.

und bewerberorientierte Vermittlungsfachkräfte Vermittlungsvorschläge in die Stellenbesetzung einbringen.

Unter dem Oberbegriff „Intervention“ werden daher in Abbildung 3-3 weitere stellenorientierte Dienstleistungsformen zusammengefasst, mit denen sich die arbeitgeberorientierten Vermittlungsfachkräfte noch direkter in die Suche und in die Bewerberauswahl einschalten. Dazu kann die persönliche Begleitung einzelner Bewerber/innen („Vorteilsübersetzung“)<sup>35</sup>, das Angebot einer Beratung zum Anforderungsprofil und einer Sichtung von Bewerber/innen („Vorauswahl“) ebenso gehören wie der Einsatz von Förderinstrumenten, etwa der Einstiegsqualifizierung für Bewerber/innen auf eine Ausbildungsstelle oder des Eingliederungszuschusses für Bewerber/innen, deren Vermittlung erschwert ist.

Neben Selbstinformation, Vorschlag und Intervention als stellenbezogenen Dienstleistungsformen der Arbeitsvermittlung stehen weitere Leistungen für Arbeitgeber, die nicht auf einen konkreten Vermittlungsauftrag bezogen sind. Service-Angebote, Angebote ergänzender Dienstleistungen oder die Ansprache von Arbeitgebern im Außendienst verfolgen nicht nur das Ziel, eine Dienstleistungsbeziehung aufzubauen, sondern eröffnen der arbeitgeberorientierten Vermittlung zusätzliche Möglichkeiten, offene Stellen und Vermittlungsaufträge zu akquirieren. Durch Beratungsangebote zur Personalpolitik, zu Qualifizierung und innerbetrieblicher Weiterbildung und zu Leistungen der Arbeitsförderung kann die Arbeitsvermittlung die Personalstrategien und das Einstellungsverhalten von Betrieben langfristig beeinflussen.

### **3.1.8 Suchwege**

Da Stellen unter Bedingungen der Vertragsfreiheit besetzt werden und die öffentliche Arbeitsverwaltung kein Vermittlungsmonopol hat (Schmuhl 2003), ist die Einschaltung der Arbeitsvermittlung für die Akteure beider Marktseiten eine Option unter mehreren. Die Regel ist, dass diese mehrere Suchwege gleichzeitig verfolgen. Die öffentliche Arbeitsvermittlung bedarf also eines Auftrags, um sich in die Stellenbesetzung einzuschalten, und konkurriert mit anderen Wegen der Personal- oder Stellensuche.

Die Arbeitgeber entscheiden völlig frei, in welchem Umfang sie auf Angebote der öffentlichen Arbeitsvermittlung zugreifen. Die Suche über persönliche Kontakte war für sie 2011 mit 49 % der häufigste und mit 28 % der erfolgreichste Weg der Personalsuche (Tabelle 3.2). 1994, als das gesamtwirtschaftliche Stellenangebot erstmals auf diesem Weg erhoben wurde, wurden Mitarbeiterhinweise seltener genutzt (zu 25 %) und waren in geringerem Maß erfolgreich (16 %). Nach Erhebungen, die infas im Rahmen der Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission durchführte (infas 2006: 126 ff.), nutzten 2006 sogar 87 % der Betriebe private Kontakte zur Rekrutierung.

---

<sup>35</sup> Ohne vorausgegangenen Vermittlungsauftrag stellt die „Vorteilsübersetzung“ für einzelne Bewerber/innen eine bewerberorientierte Leistung der Arbeitnehmer-Vermittlung dar („bewerberorientierte initiative Arbeitgeberansprache ohne konkreten Auftrag, ggf. Stellenakquise“, BA-Zentrale 2011: 33 f.).

**Tabelle 3-2: Die häufigsten Suchwege von Betrieben bei offenen Stellen 2011 in %**

Suchwege	Anteil an beschrifteten Suchwegen (Mehrfachnennung)		Verteilung nach erfolgreichen Suchwegen
	insgesamt	in kleinen Betrieben	
Eigene Mitarbeiter, persönliche Kontakte	49 %	49 %	28 %
Stellenangebot auf der eigenen Homepage	44 %	19 %	8 %
Arbeitsagentur (einschließlich JOBBÖRSE)	43 %	38 %	13 %
Eigene Inserate	40 %	30 %	20 %
Internet-Stellenbörsen (ohne BA)	37 %	24 %	9 %
Auswahl aus Initiativbewerbungen	30 %	k.A.	12 %
Interne Stellenausschreibungen	21 %	k.A.	1 %

IAB-EGS, nach: Brenzel u.a. 2012: 6, Dietz u.a. 2013: 4.

Eigene Inserate stehen für die Betriebe 2011 mit 40 % (Häufigkeit) und 20 % (Erfolgsanteil) an zweiter Stelle. Ihre Bedeutung hat möglicherweise abgenommen: 1994 waren sie bei einem Nutzungsgrad von 51 % mit einem Anteil von 42 % an der Stellenbesetzung der bei weitem erfolgreichste Suchweg. Auch die infas-Erhebung für 2006 weist für Zeitungsanzeigen noch einen Nutzungsgrad von 54 % aus. Größere Betriebe nutzen auch die eigene Homepage für ihre Stellenangebote, allerdings mit geringerem Erfolg.

Die Arbeitsagentur erreicht mit ihren Angeboten (einschließlich der JOBBÖRSE des virtuellen Arbeitsmarkts) 2011 einen Anteil von 43 % an den Suchaktivitäten und von 13 % an der Stellenbesetzung. 1994 hatte ihr Anteil an den Suchwegen bei 32 % gelegen, der Anteil an den erfolgreichen Suchwegen gleichfalls bei 13 %. Nach infas (2006: 132) wurden die Stellenvermittlungsangebote der BA 2006 von 48 % aller Betriebe genutzt.

Andere Internet-Stellenbörsen werden mit 37 % ähnlich intensiv genutzt, sind aber mit 9 % seltener erfolgreich. (2006 ergab die infas-Erhebung für sie einen Nutzungsanteil von 33 %.) Initiativbewerbungen bilden einen weiteren häufigen (30 %) und aussichtsreichen (12 %) Suchweg. Private Arbeitsvermittler erreichten nach der IAB-Stellenerhebung 2010 einen Anteil von 8 % (Dietz u.a. 2011: 2). Infas ermittelte 2005 für private Arbeitsvermittlungen, Zeitarbeitsfirmen, und Internet-Stellenbörsen einen gemeinsamen Nutzungsanteil von 27%.

Empirisch bleibt genauer zu klären, für welche Betriebstypen, unter welchen Marktbedingungen und für welche Teilarbeitsmärkte die verschiedenen Rekrutierungsstrategien eine größere oder geringere Bedeutung haben.

Die Bewerber/innen müssen, soweit sie arbeitsuchend oder arbeitslos gemeldet sind, der Arbeitsvermittlung zur Verfügung stehen; die Arbeitslosmeldung ist Voraussetzung für den Bezug von Arbeitslosengeld und bei zwei von fünf Leistungsberechtigten auch für den Bezug von Leistungen zum Lebensunterhalt nach dem SGB II. Diese „Zwangseinschaltung“ bedeutet jedoch noch nicht, dass die Arbeitsvermittlung für sie den einzigen oder auch nur den wichtigsten Suchweg darstellt (vgl. schon Eberwein/Tholen 1986: 25 f.). Das DIW stellt anhand von Daten des Sozio-oekonomischen Panels fest, dass seit den 90er Jahren unverändert auch bei den Arbeitnehmern informelle Suchwege und Anzeigen in der Bedeutung vor den Arbeitsagenturen und Jobcentern rangieren. Personen, die 2004 oder 2005 eine neue Stelle antraten, hatten diese zu 38 % über Freunde und Bekannte, zu 24 % über Anzeigen

und zu 10 % über die Arbeitsverwaltung gefunden (Brenke/Zimmermann 2007). Erwerbslose, die in diesem Zeitraum aktiv Arbeit gesucht hatten, nutzten zu 85 % Anzeigen, zu 75 % die Arbeitsagenturen und Jobcenter<sup>36</sup>, zu 65 % persönliche Kontakte. 27 % von ihnen verschickten Initiativbewerbungen und 21 % schalteten private Vermittler ein (ebd.)

Auch die bereits zitierte infas-Erhebung (infas 2006: 121 ff.) bestätigt diesen Befund. Stellenwechsler nannten 2006 zu 45 % informelle Netzwerke, zu 30 % Initiativbewerbungen und zu 19 % Zeitungsanzeigen als erfolgreichen Suchweg. Die Arbeitsvermittlung erreicht einen Anteil von 7 %, der virtuelle Arbeitsmarkt wird von 4 % als erfolgreicher Suchweg genannt.

## **3.2 Stellenorientierte Vermittlung als interaktive Dienstleistungsarbeit**

Das rechtskreisübergreifende Leitkonzept für den gemeinsamen Arbeitgeber-Service der Agenturen für Arbeit und der Jobcenter als gemeinsamer Einrichtungen (BA-Zentrale 2011: 4 f.) versteht die stellenorientierte Vermittlung als individuelle Dienstleistung, die einerseits eine Personalisierung erfordert („Unser Service hat jetzt ein Gesicht“), andererseits eine „intensive Beziehungsorientierung“. Was diese Arbeit mit anderen Dienstleistungen gemeinsam hat und welche Besonderheiten sich aus der Funktion der Arbeitsvermittlung für die Stellenbesetzung und aus der Arbeitsteilung zwischen stellen- und bewerberorientierten Vermittlungsfachkräften ergeben, kann theoretisch mit Rückgriff auf Konzepte der soziologischen Dienstleistungsforschung diskutiert werden.

### **3.2.1 Das Dienstleistungsdreieck als Grundmodell**

Wie alle öffentlichen Dienstleistungen, so findet auch die Arbeitsvermittlung als „gesteuerte Interaktion“ (Reis/Wende 2010: 77 ff.) im Rahmen einer Dienstleistungsorganisation statt. Dass sich hieraus unterschiedliche Akteursperspektiven ergeben, wird in der Literatur in einem „Dienstleistungsdreieck“ dargestellt (Dunkel/Wehrich 2012: 34 ff.). Die Dienstleistungsorganisation – hier die Arbeitsagentur oder das Jobcenter – legt den Arbeitsauftrag der Fachkräfte und die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit fest, und sie gibt ihnen eine Arbeitsweise als Geschäftsprozess vor. Der Geschäftsprozess wird nicht nur durch eine Aufbauorganisation und durch Dienstleistungsstandards, sondern wesentlich auch durch die eingeführten IT-Verfahren definiert. Im eigentlichen Leistungsprozess treten Fachkräfte und Adressat/inn/en – hier die Arbeitgeber – miteinander in Kontakt. Die Anforderungen des Geschäftsprozesses müssen sie interaktiv bewältigen.

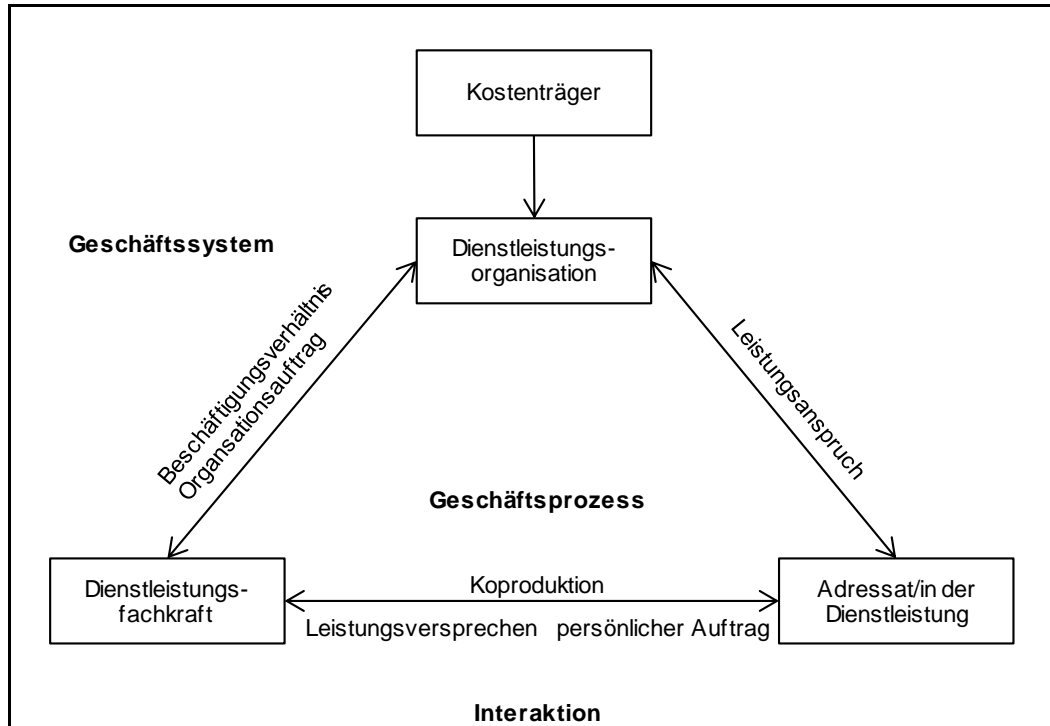
Da Arbeitsvermittlung im öffentlichen Auftrag geleistet wird, besteht zwischen ihren Adressat/inn/en (Arbeitgebern wie Bewerber/inne/n) keine Kundenbeziehung im ökonomischen Sinn, sondern ein gesetzlicher Leistungsanspruch. Das Grundmodell des Dienstleistungsdreiecks wird durch ein sozialrechtliches Dreiecksverhältnis zwischen dem öffentlichen Kostenträger (Bundesagentur bzw. Bund), der Agentur bzw. dem Jobcenter als Leistungsstelle

---

<sup>36</sup> Dieser Anteil erklärt sich u.a. daraus, dass zu den Erwerbslosen in der Abgrenzung durch die International Labour Organization (ILO) auch aktive Bewerber/innen gehören, die weder arbeitslos noch arbeitsuchend gemeldet sind.

und den Adressat/inn/en erweitert. Beide Dreiecksverhältnisse sind in Abbildung 3-4 zusammengeführt.

**Abbildung 3-4: Dienstleistungsdreieck**



Quelle: Nach Dunkel/Wehrich 2012; eigene Darstellung.

Aus der sozialrechtlichen Dreiecksbeziehung ergeben sich für die Fachkräfte gesetzliche bzw. geschäftspolitische Aufträge. Um diese zu erfüllen, müssen sie sich jedoch gleichzeitig in der Interaktion mit ihren Adressat/inn/en über einen individuellen Auftrag verständigen. Ihr „doppeltes Mandat“ (Böhnisch/Lösch 1973, Magnin 2005: 325 ff.)<sup>37</sup> kann in Zielkonflikte führen. Sie müssen im Einzelfall verschiedene institutionelle Ziele in Einklang bringen: Etwa soll die arbeitgeberorientierte Vermittlung Transparenz am Arbeitsmarkt herstellen und eine rasche Stellenbesetzung ermöglichen, aber auch einen Nachteilsausgleich zugunsten des eigenen Bewerberpools schaffen. In der bewerberorientierten Vermittlung sollen die Fachkräfte gegenüber den Arbeitslosen sowohl eine Kontrollfunktion wie eine Unterstützungsfunktion wahrnehmen (Rübner/Sprengard 2010: 28). Die öffentlichen Funktionen, welche die Fachkräfte erfüllen sollen, und der persönliche Dienstleistungsauftrag, der von ihnen in der Interaktion ausgehandelt wird (z.B. Bestenauswahl für den Arbeitgeber), können in Spannung zueinander stehen.

<sup>37</sup> „Die Kundin bzw. der Kunde als unmittelbare Abnehmerin bzw. unmittelbarer Abnehmer des ‚Produkts‘ stellt nur den einen Pol der Leistungsbeziehung dar, den anderen Pol bildet die ‚Funktion‘, die die jeweilige Dienstleistung für die Gesellschaft hat und die sich in unterschiedlichen politischen bzw. gesetzlich kodifizierten Aufträgen niederschlägt.“ (Reis/Wende 2010: 76 ff.)

### 3.2.2 Koproduktion, Interaktion, Unsicherheit

Was sich aus der Perspektive der Organisation als zu steuernder Geschäftsprozess darstellt, bildet aus der Perspektive der Fachkräfte, Bewerber/innen und Arbeitgeber ein Feld der Interaktion. Dienstleistungen können nicht als fertiges Produkt, sondern nur als Leistungsversprechen angeboten werden (Kleinaltenkamp, nach Wehrich/Dunkel 2003: 762). Daraus ergeben sich für die Dienstleistungsarbeit drei Konsequenzen.

Erstens sind Fachkräfte („Dienstleistungsgeber“) und Adressat/inn/en („Dienstleistungsnehmer“) „Koproduzenten“: Sie müssen kooperieren, damit eine Leistung zustande kommt (vgl. Badura/Gross 1976: 68 ff). Ohne Beteiligung der Kund/inn/en bliebe es nämlich beim bloßen Leistungsangebot, ohne dass eine Leistung zustande käme (vgl. Reis/Wende 2010: 75).

Dienstleistungsarbeit ist zweitens „interaktive Arbeit“ (Dunkel/Wehrich 2012): Beide Seiten müssen sich über den Gegenstand der Dienstleistung (das zu lösende Problem<sup>38</sup>) abstimmen und ihre Handlungen aufeinander abstimmen. Aushandlung ist daher wesentlicher Teil der Arbeit (Dunkel/Wehrich 2010: 181). Die Interaktion von Fachkräften und Kund/inn/en hat stets eine instrumentelle und eine soziale Seite (Nerdinger, nach Dunkel/Wehrich 2012: 33) – ein Problem ist zu bearbeiten, und die Dienstleistungsbeziehung ist zu gestalten.

Dienstleistungsarbeit findet drittens immer unter Unsicherheit statt (Dunkel/Wehrich 2012: 40). Dienstleister kontrollieren ihren Leistungsprozess nicht in der gleichen Weise, wie dies in Fertigungs- oder Verwaltungsarbeit geschieht. Das Dienstleistungsversprechen „hat die Form eines unvollständigen Vertrags“ (Wehrich/Dunkel 2003: 762): Weder das Ergebnis noch die zur Zielerreichung erforderlichen Leistungen beider Akteure lassen sich vorher genau bestimmen. Da die „mitarbeitenden Kunden außerhalb des unmittelbaren Kontroll- und Einflussbereichs der Organisation stehen“ (Birken u.a. 2012: 168), können sie sich jederzeit anders verhalten, als aus Sicht der Fachkraft für die Leistung erforderlich ist. Wie sie sich verhalten, wird durch ihren Arbeits- und Lebenszusammenhang, ihre Erwartungen und ihr eigenes Situationsverständnis beeinflusst. Auch weitere wesentliche Faktoren, von denen das Ergebnis abhängt, liegen außerhalb des Leistungsprozesses.

Die „sozialen Abstimmungsprobleme“, die sich hieraus ergeben, sind auch bei marktförmigen Dienstleistungen „allein durch den Tausch von Leistung gegen Geld nicht zu lösen“ (Dunkel/Wehrich 2012: 30). Bei öffentlichen Dienstleistungen, bei denen eine solche Kundenbeziehung nicht vorliegt, spielen Marktbeziehungen für die Abstimmung keine Rolle.

Dienstleistungsorganisationen stellen an die Arbeitskräfte die ambivalente Anforderung, sowohl „kundenorientiert“ als auch effizient zu arbeiten. Effizienz verlangt aber, „den Kunden in einer Weise zu kontrollieren, dass dieser zu einem reibungslosen Ablauf der Dienstleistungsinteraktion beiträgt“ (Dunkel/Rieder u.a. 2004: 248). Die Dienstleistungsorganisation kann durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen und durch die Definition des Geschäftspro-

---

<sup>38</sup> Die soziologische Dienstleistungsforschung greift zur Bezeichnung des zu lösenden Problems auf den von Goffman (1973: 309) geprägten Begriff des „schadhaften Objekts“ zurück. Damit soll ausgedrückt werden, dass der auszuhandelnde Gegenstand einer personenbezogenen Dienstleistung von der Person des Adressaten abgelöst, also objektiviert werden muss, damit er von beiden Akteuren gemeinsam bearbeitet werden kann.

zesses den Rahmen für die notwendige Abstimmung enger oder weiter ziehen. „Organisatorische Bearbeitungsmechanismen“ (ebd.: 42), wie sie auch in der Arbeitsvermittlung Anwendung finden, sind etwa die Kundendifferenzierung, die im Vorfeld sicherstellen soll, dass Angebote und Kundenwünsche zueinander passen, und Standardisierungen der Arbeitsschritte im Leistungsprozess.

Im Wesentlichen jedoch findet Abstimmung im Feld der Interaktion zwischen Fachkräften und Kund/inn/en statt. Entscheidend für die erfolgreiche Bewältigung ist, dass die Leistungsprozesse Fachkräften wie Adressat/inn/en „genügend Freiräume für die Bearbeitung der in der Dienstleistungsbeziehung anfallenden Abstimmungsprobleme lassen“ (Hoffmann/Wehrich 2012: 103). Je komplexer und individueller die Dienstleistung, desto notwendiger sind Steuerungsformen, die auf die Handlungsspielräume und Professionalität der Fachkräfte setzen und Kund/inn/en zur Koproduktion befähigen.

Unter den Mechanismen, auf die Fachkräfte und Kund/inn/en zur Verständigung über die Leistung und zur Gestaltung der Dienstleistungsbeziehung zurückgreifen können, sind drei für die Arbeitsvermittlung von besonderer Bedeutung (Dunkel/Wehrich 2012: 47 ff.):

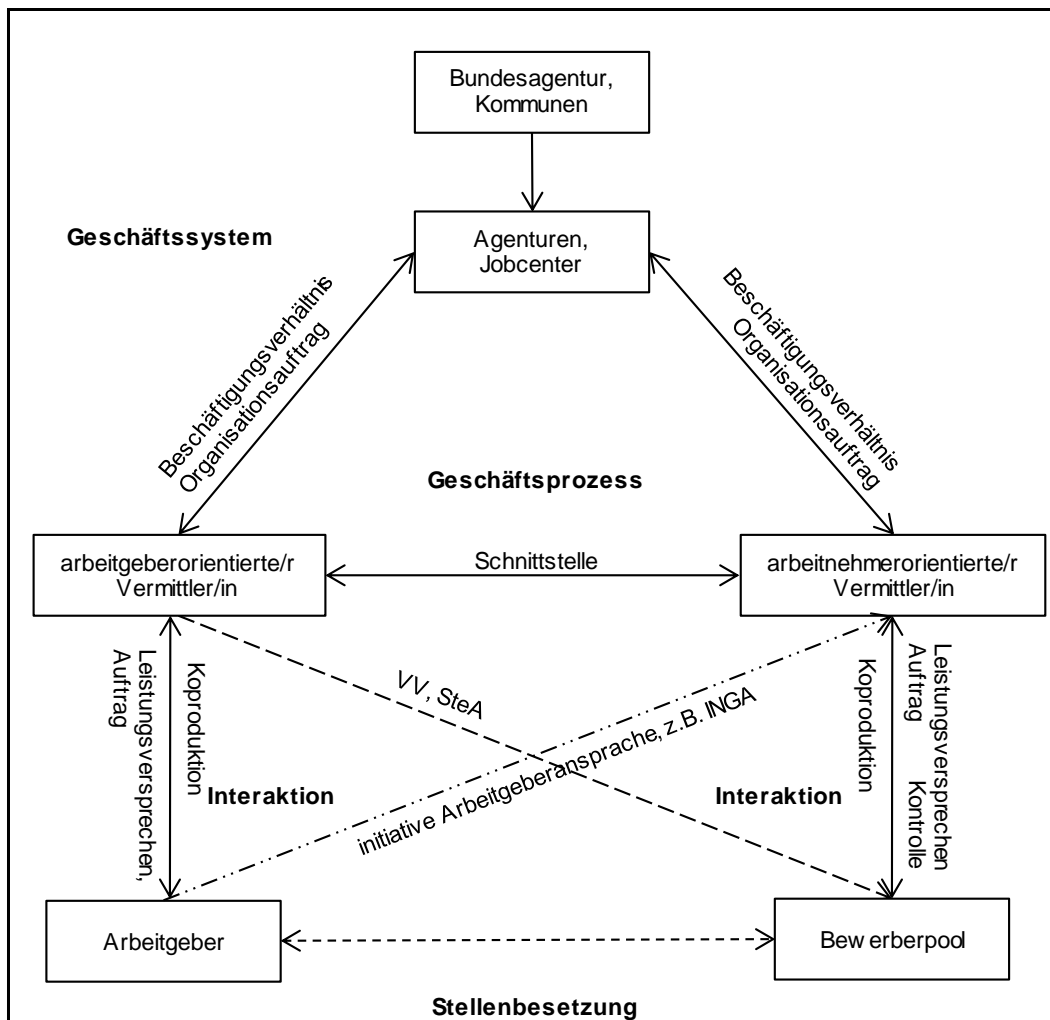
- die Orientierung an sozialen Standards, Konventionen oder „Scripts“ über gute Dienstleistungsinteraktionen,
- der Aufbau von Vertrauen in längerfristigen Dienstleistungsbeziehungen,
- das Ausüben von Kontrolle über den Leistungsprozess.

In der Interaktionsarbeit können sich wechselseitige Kontrolle und wechselseitiges Vertrauen abwechseln und mischen.

### **3.2.3 Unterschiede zwischen stellen- und bewerberorientierter Vermittlung**

Abbildung 3-5 erweitert das Grundmodell des Dienstleistungsdreiecks zu einem Fünfeck, um der funktionalen Spezialisierung stellen- und bewerberorientierter Fachkräfte in der Arbeits- und Ausbildungsstellenvermittlung Rechnung zu tragen. Die vormals gemeinsame Betreuung beider Marktseiten wurde in eine unternehmensbezogene und eine personenbezogene Dienstleistung zerlegt, die arbeitsteilig wahrgenommen werden können. Damit sind zwei getrennte Felder interaktiver Arbeit mit Arbeitgebern und Bewerber/innen entstanden, die für einander externe Ressourcen darstellen. Die Beiträge, die jeder der beiden Vermittlungsbereiche für seine Aufgabenwahrnehmung vom jeweils anderen benötigt, müssen über eine Schnittstelle in den Leistungsprozess eingebracht werden. Daraus ergeben sich neue Informationsprobleme und Interaktionsbeziehungen innerhalb der Agenturen bzw. Jobcenter. Zu den Abstimmungsproblemen der Dienstleistungsarbeit gehört, dass beide Vermittlungsbereiche in ihrer Arbeit auch Kontakt mit der jeweils anderen Kundengruppe haben: Arbeitgebervermittler z.B., indem sie Vermittlungsvorschläge mit Bewerber/innen abstimmen, Arbeitnehmervermittler z.B., wenn sie Stellen für Bewerber/innen zu akquirieren versuchen.

Abbildung 3-5: Erweiterung des Grundmodells auf die Dienstleistung Vermittlung



Quelle: eigene Darstellung.

Um die stellenorientierte Vermittlung als besondere Form der Dienstleistungsarbeit zu charakterisieren und sie mit der bewerberorientierten Arbeit zu vergleichen, ist insbesondere danach zu fragen, wie hoch ihre interaktiven Anteile sind, wie intensiv der Kontakt zwischen Fachkräften und Kund/inn/en ist, welche Art von Dienstleistungsbeziehung dabei entstehen kann und auf welche Abstimmungsmechanismen Fachkräfte zurückgreifen können.

Auch wenn die Agenturen und Jobcenter in der Arbeitgeberbetreuung eine unternehmensbezogene Dienstleistung anbieten, ist diese deshalb nicht weniger interaktiv. Die Annahme eines Vermittlungsauftrags, die Intervention in Stellenbesetzungen, Beratungsangebote und Akquisekontakte verlangen zwar seltener die persönliche Anwesenheit beider Akteure als die Arbeit mit Bewerber/inne/n, und persönliche Treffen finden vor allem beim Arbeitgeber im Rahmen von Außendiensten statt. Doch auch wenn viele dieser Aufgaben in Mail- oder Telefonkontakten bearbeitet werden können, handelt es sich stets um persönliche Interaktion mit einem Gegenüber. Dass der Interaktionsanteil im Leistungsprofil überwiegt, ergibt sich ferner daraus, dass der Erfolg stellenorientierter Vermittlungsarbeit von weiteren Abstimmungen mit bewerberorientierten Fachkräften und ggf. mit Bewerber/inne/n abhängig ist.



Die Intensität der Kontakte mit Arbeitgebern dürfte stärker über den Fallbestand streuen als in der bewerberorientierten Arbeit. Ein Teil der Betriebe hat so selten Kontakt zur Arbeitsverwaltung, dass es bei Dienstleistungsbegegnungen<sup>39</sup> bleibt: Die Fachkraft und ihr Gegenüber bleiben einander fremd. Zu anderen Arbeitgebern oder Personalverantwortlichen entsteht durch mehrmaligen oder regelmäßigen Kontakt eine persönliche Dienstleistungsbeziehung.

Deutlicher ist der Unterschied zwischen der unternehmensbezogenen und der personenbezogenen Arbeit der Agenturen und Jobcenter mit Blick auf die Art der möglichen Dienstleistungsbeziehung.

Da in der Arbeitgeberbetreuung klar begrenzte Leistungen erbracht werden, die beide Akteure geschäftsmäßig bearbeiten können, ohne in ihrer Persönlichkeit berührt zu sein, entstehen „spezifische“ oder instrumentelle Sozialbeziehungen.<sup>40</sup> Dagegen begegnen bewerberorientierte Vermittlungsfachkräfte Personen, die sich in der Regel in einer Situation erwerbsbiografischer und sozialer Verwundbarkeit befinden. Die Herstellung eines „Arbeitsbündnisses“ zwischen Fachkraft und Adressat/in (Reis/Wende 2010: 75, Henke 2014: 239) kann dort „ein verstehendes Eingehen auf die ganze Person“ erfordern, „das strukturell dem in diffusen Sozialbeziehungen üblichen gleicht“ (v. Harrach u.a. 2000: 89). Da Arbeitslosigkeit alle Bereiche der Lebensführung berührt und das Aktivierungsparadigma des „Förderns und Forderns“ den Arbeitslosen eine individuelle Verantwortung für ihre Lage zuschreibt, ist es wesentlich schwieriger, die zu bearbeitenden Probleme zu objektivieren, d.h. von der Person der Bewerberin oder des Bewerbers abzulösen. Dieses Problem stellt sich in der Arbeit mit Arbeitgebern nicht.

Zugleich entstehen in der Dienstleistungsbeziehung zu Arbeitgebern andere Asymmetrien als in der Arbeit mit Bewerber/inne/n. Die stellenorientierten Vermittlungsfachkräfte erfahren im Leistungsprozess die Handlungsautonomie aller Beteiligten. Sie benötigen den Auftrag des Arbeitgebers, um aktiv zu werden, und dieser bleibt für sie mit seinen Entscheidungen zur Stellenbesetzung der eigentliche Taktgeber des Leistungsprozesses: Er kann auf die Stellenbesetzung verzichten. Er verfolgt parallel andere Suchwege und berücksichtigt Bewerber/innen, die sich über diese melden. Doch auch Bewerber/innen, denen die Fachkräfte einen Vermittlungsvorschlag oder ein Stellenangebot machen, können entscheiden, sich nicht zu bewerben. Nur wo ihre fachliche Expertise in Bezug auf den Arbeitsmarkt oder die Verfahren der Arbeitsverwaltung und Leistungsentscheidungen zu Förderinstrumenten ins Spiel kommen, dominieren die Fachkräfte phasenweise die Interaktion. Daher streben sie zur Lösung ihrer Abstimmungsprobleme vor allem Dienstleistungsbeziehungen an, die auf Vertrauen und gegenseitiger Verpflichtung beruhen, wie in den Abschnitten 5.2.3 und 9.8.5 weiter ausgeführt wird.

---

<sup>39</sup> Zur Unterscheidung von Dienstleistungsbegegnung und Dienstleistungsbeziehung vgl. Gutek 1995, nach Dunkel 2011: 190.

<sup>40</sup> Oevermann (1996) unterscheidet „spezifische“ und „diffuse“ Sozialbeziehungen im professionellen Handeln.

Dagegen wird der Dienstleistungskontakt in der bewerberorientierten Vermittlung meist von den Fachkräften angestoßen. Und weil sich beim Personenkreis der arbeitslos gemeldeten Kund/inn/en der Vermittlungsauftrag aus deren gesetzlicher Verpflichtung im Zusammenhang mit dem Bezug von Arbeitslosengeld oder Grundsicherung (Arbeitslosengeld II) ergibt, kommt ein Dienstleistungskontakt sogar dann zustande, wenn Bewerber/innen keinen eigenen Auftrag an die Arbeitsagentur haben. Die arbeitnehmerorientierten Fachkräfte haben gegenüber ihren Adressat/inn/en sowohl Kontroll- wie Unterstützungsfunktionen. Den Anspruch, „Schrittmacher“ (Rübner/Sprenghard 2010: 37) des Leistungsprozesses zu sein, können sie sowohl auf ihren Kompetenzvorsprung stützen wie auf ihre Funktion, die rechtlichen Anforderungen an das Suchverhalten der Bewerber/innen geltend zu machen. Daher stehen ihnen Vertrauen und Kontrolle als parallele Optionen zur Lösung von Abstimmungsproblemen offen.

Die Beobachtung der Dienstleistungsarbeit im Rahmen der Studie zeigte, dass die Fachkräfte in der Arbeitgeberbetreuung vor allem drei Wege nutzen konnten, um im Leistungsprozess Definitionsmacht und Situationskontrolle (Dunkel/Wehrich 2010: 182) zu erlangen:

- der Aufbau einer langfristigen Dienstleistungsbeziehung zu Arbeitgebern, mit denen sie häufiger Kontakt hatten,
- die stärkere Einbeziehung von Bewerber/inne/n in den Leistungsprozess in Kooperation mit der Arbeitnehmer-Vermittlung,
- die Kontrolle von Stelleninformationen, insbesondere durch anonyme Veröffentlichung oder Verzicht auf Veröffentlichung in der JOBBÖRSE, um den Spielraum für konkurrierende Suchwege zu begrenzen.

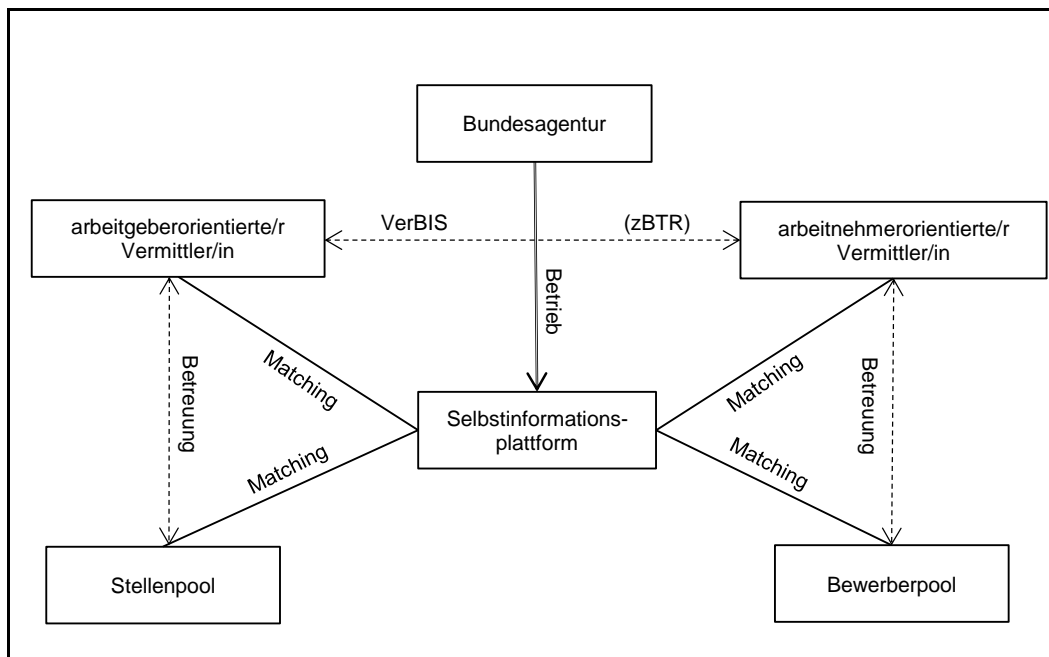
### **3.2.4 Fachkräfte und „arbeitende Kunden“ im virtuellen Arbeitsmarkt**

Mit dem virtuellen Arbeitsmarkt und der JOBBÖRSE als seiner zentralen Komponente ist eine internetbasierte, nutzergenerierte Selbstinformationsplattform für Arbeitgeber und Bewerber/innen entstanden, die das Geschäft der Arbeitsvermittlung verändert hat. Für solche interaktiven und kollaborativen Form der Internetnutzung ist in der Literatur das Schlagwort „Web 2.0“ gebräuchlich (Beyreuther et al. 2013). Das Selbstinformationsangebot der JOBBÖRSE entsteht wesentlich durch die Inhalte, die Betriebe und Bewerber/innen selbst dort einstellen (Abbildung 3-6).

In zweierlei Hinsicht unterscheidet sich diese Form der Koproduktion von den bisherigen, von den Fachkräften organisierten Leistungsprozessen der Arbeitsvermittlung:

- In der JOBBÖRSE wird der Beitrag der Nutzer/innen gegenüber der Leistung der Fachkräfte aufgewertet. Arbeitgeber und Bewerber/innen werden als „arbeitende Kunden“ (Voß/Rieder 2005) mit ihren Leistungsanteilen in den Geschäftsprozess der Arbeitsverwaltung eingebunden
- An die Stelle einer individuellen Leistungsbeziehung (Koproduktion) zwischen Fachkraft und Adressat/in tritt das „Zusammenwirken einer Vielzahl von Nutzern“ (Hanekop/Wittke 2012: 209); „Kund/inn/en“ erbringen dort auch Leistungen für andere „Kund/inn/en“.

Abbildung 3-6: Koproduktion im Web: Der Leistungsbeitrag der Nutzer/innen



Quelle: eigene Darstellung.

Wie jede nutzergenerierte Plattform erfüllt die JOBBÖRSE ihre Funktion, weil eine „kritische Masse“ (ebd.: 208 f.) von Nutzer/inne/n erreicht ist. Mit dem Anteil des Stellen- und Bewerberangebots, der erfasst ist, wächst ihr Nutzen als kollektiver Service für die Stellensuche und für die Arbeitsverwaltung. Es gibt aber auch Besonderheiten gegenüber anderen Plattformen des „Web 2.0“:

- Die JOBBÖRSE ist keine ausschließlich nutzergenerierte Plattform. Die Arbeitsverwaltung ist an ihr auf zweierlei Weise beteiligt: als Betreiberin, die Regeln und Rahmen für die Selbstinformation setzt und die Verhaltensanforderungen für die Nutzer/innen definiert, und durch Fachkräfte, die als Teil ihres Geschäftsprozesses Stellen- und Bewerberprofile einpflegen. Vermittlungsfachkräfte greifen in ihrem Leistungsprozess auf die gleiche Internetplattform zu wie die Adressat/inn/en ihrer Dienstleistung.
- Nutzungsentscheidungen fallen nicht autonom. Bei Betrieben, die einen Vermittlungsauftrag für eine Stelle erteilt haben, und Bewerber/inne/n, die arbeitslos oder arbeitssuchend gemeldet sind, bleibt die Nutzung der JOBBÖRSE eingebettet in einen durch die Arbeitsverwaltung vorstrukturierten Geschäftsprozess. Schon deshalb kann auch keine Nutzer-„Community“ wie bei anderen Web-Plattformen entstehen, die dem Geschäftsprozess der Arbeitsverwaltung ein Gefühl der Zugehörigkeit oder eine eigene Logik kollektiven Handelns entgegenstellen würde.

Da es sich beim Betrieb der JOBBÖRSE um eine öffentliche Dienstleistung handelt, müssen die Nutzer/innen nicht fürchten, durch ihre Teilnahme für kommerzielle Interessen des Betreibers instrumentalisiert zu werden. Dass die Arbeitsagentur nicht nur Transparenz am Arbeitsmarkt schaffen, sondern zugleich den eigenen Bewerberpool vermitteln will, werden die

Nutzer/innen akzeptieren, so lange dies Eigeninteresse den Nutzen und die Qualität der Plattform als Selbstinformationssystem nicht schmälert.

## 4. Die Organisationseinheiten am regionalen Arbeitsmarkt

Welche Bedingungen die lokalen Akteure am örtlichen Arbeitsmarkt vorfinden, welche Faktoren ihre strategischen Entscheidungen zur Arbeitgeberansprache und -betreuung am stärksten beeinflussen, welche Prioritäten sie setzen und wie sie stellenorientierte Vermittlungsarbeit institutionell integrieren, zeigen die nachfolgenden Abschnitte. Arbeitsagenturen und Jobcenter, die in der gleichen Region tätig sind, werden jeweils zusammen vorgestellt.

### 4.1 Eck- und Strukturdaten zu den untersuchten Agenturbezirken

Tabelle 4-1 gibt eine Übersicht über Eckdaten des Arbeits- und Ausbildungsmarkts in den Untersuchungsregionen. Da sich die vergleichende Untersuchung auf die Bezirke der Jobcenter beziehen muss, werden die Daten sowohl für den gesamten Agenturbezirk als auch für den Einzugsbereich der Jobcenter ausgewiesen. Daten zum Ausbildungsmarkt sind nur für den Agenturbezirk insgesamt verfügbar.

Für die Untersuchung wurden Region 1 und 2 als Agenturbezirke mit ungünstigen Arbeitsmarktbedingungen ausgewählt. In ihnen ist die Arbeitslosenquote mit 8,4 % bzw. 9,5 % besonders hoch. Das Jobcenter gE2 weist eine besonders hohe Arbeitslosenquote (12,5 %) und die höchste Zahl von Arbeitslosen je offene Stelle aus (18,15). Die Regionen 3 und 4 sollten durchschnittliche Arbeitsmarktsituationen abbilden, jedoch sind die Arbeitsmarktdaten für das in die Untersuchung einbezogene Jobcenter zKT4 noch ungünstiger als in Region 2. Regionen 5 und 6 stehen für günstige Arbeitsmarktbedingungen: Die Arbeitslosenquoten liegen bei 3,9 % und 2,8 %, und auf eine offene Stelle kommen 3,67 bzw. 3,31 Arbeitslose.

Am Ausbildungsmarkt ging die Zahl der gemeldeten Bewerber/innen im Ausbildungsjahr 2012/2013 in allen Agenturbezirken außer AA3 zurück. Nur in den Agenturen AA2 und AA5 gab es weniger unversorgte Bewerber/innen als im Vorjahr. In den übrigen nahm ihre Anzahl zu, am stärksten in der AA3. Dort gab es mit 394 unversorgten Bewerber/innen eine Steigerung von etwa 80 % gegenüber dem Vorjahr. Gleichzeitig gingen die dort gemeldeten Ausbildungsstellen um 8,4 % zurück.

Tabelle 4.2 weist aus, welchen regionalen Vergleichstypen die ausgewählten Agenturen und Jobcentern zugerechnet werden. Dargestellt werden ausgewählte Strukturdaten (vgl. Kasten 4-1), auf die sich die Typisierung stützt, und ausgewählte Daten aus der Eingliederungsbilanz.

Region 1 (AA1) hat von allen einbezogenen Agenturen den höchsten Beschäftigungsanteil in Betrieben mit unter 100 Beschäftigten. Der Tertiarisierungsgrad ist durchschnittlich (64,7 %), die Saisonspanne mit 27,3 Prozentpunkten sehr hoch. Der Arbeitsplatzbesatz liegt mit 46,2% etwas unter dem Durchschnitt der einbezogenen Agenturen (etwa 51,4%).

Region 2 (AA2) liegt nach dem Tertiarisierungsgrad mit 65,3 % im unteren Mittelfeld. Der Beschäftigungsanteil in Betrieben mit unter 100 Beschäftigten ist mit 63,7% der zweithöchste, der Arbeitsplatzbesatz ist mit 42,1% der niedrigste unter den einbezogenen Einheiten.

**Tabelle 4-1: Eckdaten des Arbeits- und Ausbildungsmarkts in den einbezogenen Organisationseinheiten**

	AA1	zkT1	AA2	gE2	zkT2	AA3	zkT3	AA4	zkT4	AA5	zkT5	AA6	gE6
<b>Eckdaten des Arbeitsmarkts (Juni 2013)</b>													
Arbeitsuchende	19.251	19.251	48.391	9.229	9.445	42.920	16.815	31.889	k.A.	12.898	4.395	11.837	k.A.
Arbeitslose	9.835	9.835	27.760	5.210	5.228	25.401	10.287	19.307	2.663	7.019	3.813	6.832	1.646
Arbeitslose SGB III	3.063	3.063	8.415	1.506	1.617	7.906	4.081	7.166	626	2.889	1.650	3.373	653
Arbeitslose SGB II	6.772	6.772	19.345	3.704	3.611	17.495	6.206	12.141	2.037	4.130	2.163	3.459	993
Erwerbsfähige Leistungsberechtigte	19.343	19.343	41.672	7.897	9.952	38.730	13.122	25.258	3.906	11.148	6.734	6.918	2.172
Arbeitslosenquote	8,4	8,4	9,5	12,5	9,7	7,1	5,3	7,0	12,9	3,9	3,3	2,8	4,7
Veränderung ggü. Vorjahresmonat in %	0,9	0,9	-0,1	-0,6	-1,1	0,3	0,5	0,3	-0,5	-0,2	-0,1	0,1	0,3
Arbeitslosenquote SGB III	2,6	2,6	2,9	3,6	3,0	2,2	2,1	2,6	3,3	1,6	1,4	1,4	1,8
Arbeitslosenquote SGB II	5,8	5,8	6,6	8,9	6,7	4,9	3,2	4,4	9,9	2,3	1,9	1,4	2,8
Gemeldete Arbeitsstellen, Bestand	1.003	1.003	2.098	287	361	3.857	1.935	2.086	295	1.910	1.265	2.063	467
Veränderung ggü. Vorjahresmonat in %	10,3	10,3	-10,6	-35,8	-9,1	-5,3	-13,8	-22,3	-12,7	-17,0	-24,1	-16,2	-16,6
dar.: sozialversicherungspflichtig	815	815	2.017	283	340	3.519	1.766	1.885	277	1.801	1.184	1.931	446
Arbeitslose/ offene Stellen	9,81	9,81	13,23	18,15	14,48	6,59	5,32	9,26	9,03	3,67	3,01	3,31	3,52
<b>Eckdaten des Ausbildungsmarkts 2012/2013</b>													
Im Berichtsjahr gemeldete Bewerber/innen	1.476	-	2.773	-	-	6.273	-	4.251	-	2.593	-	2.706	-
Veränderung ggü. Vorjahr in %	-3,7	-	-3,4	-	-	0,8	-	-3,6	-	-6,6	-	-6,2	-
Unversorgte Bewerber/innen September 2013	27	-	105	-	-	394	-	139	-	56	-	15	-
Veränderung ggü. Vorjahr in %	22,7	-	-41,0	-	-	80,7	-	29,9	-	-5,1	-	20	-
Im Berichtsjahr gemeldete Ausbildungsstellen	1.383	-	2.566	-	-	4.512	-	3.015	-	3.186	-	3.635	-
Veränderung ggü. Vorjahr in %	-3,2	-	-6,3	-	-	-8,4	-	-6,9	-	1,8	-	1,8	-
Unbesetzte Stellen September 2013	71	-	332	-	-	130	-	173	-	141	-	416	-
Veränderung ggü. Vorjahr in %	0	-	43,1	-	-	-11,6	-	21	-	-4,7	-	30,4	-
Ausbildungsstellen je Bewerber/in	0,94	-	0,93	-	-	0,72	-	0,71	-	1,23	-	1,34	-
Unbesetzte Ausbildungsstellen je unversorgte/r Bewerber/in	2,63	-	3,16	-	-	0,33	-	1,24	-	2,52	-	27,73	-

Quellen: BA-Statistik 2013c, 2013d, 2013e; eigene Darstellung. Zu den Arbeitssuchenden gab es keine verlässlichen Werte für die JobCenter zkT4 und gE6. Die Werte für AA1 und zkT1 sind deckungsgleich.

**Tabelle 4-2: Strukturdaten und Ergebnisse der Eingliederungsbilanz 2012 in den einbezogenen Organisationseinheiten**

	AA1	zkT1	AA2	gE2	zkT2	AA3	zkT3	AA4	gE4	AA5	zkT5	AA6	gE6
<b>Strukturdaten</b>													
Vergleichstyp der Agenturbezirke 2014	Vb	-	Vc	-	-	IIIa	-	IIIa	-	IV b	-	IV c	-
Saisonspanne 7/11 - 6/12 (%-Punkte)	27,3	-	19,4	-	-	11,8	-	12,8	-	22,7	-	44	-
Tertiarisierungsgrad 30.06.2012 in %	64,7	-	65,3	-	-	65,6	-	67,8	-	66,7	-	54,1	-
Beschäftigtenanteil in Betrieben < 100	65,1	-	63,7	-	-	46,5	-	57,3	-	52,6	-	51,7	-
Arbeitsplatzbesatz	46,2	-	42,1	-	-	63,2	-	44	-	57,3	-	55,4	-
Ausbildungsmarkttyp der Agenturbezirke 2008	Ia	-	Ib	-	-	IV b	-	IV b	-	IV b	-	IV d	-
Vergleichstyp der Jobcenter 2014	-	III d	-	III d	III d	-	II d	-	II a	-	I d	-	II b
<b>Ergebnisse der Eingliederungsbilanz 2012</b>													
Wiederbeschäftigungsquote in %	46,9	26,5	49,9	23,6	29,2	44,2	14,1	40,9	23,2	41,9	19,4	51,3	23,6
Abgang in Beschäftigung: Vermittlung (abs.)	1.243	3.568	2.086	1.165	1.534	1.774	62*	1.659	570	1.564	523	1.149	183
Abgang in Beschäftigung: Vermittlung (Quote)	18,6	64,4	14,3	51,4	58,4	17,0	4,9*	18,0	57,3	25,6	44,7	12,8	25,3
Abgang in ungeforderte Beschäftigung (Vermittlungsquote i.e.S.)	43,8	14,2	46,7	10,4	13,3	42,8	13,5	39,3	9,5	40,6	12,6	50,4	18,8
Quote der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten	13,5	13,5	11,9	15,5	14,9	8,4	5,3	7,2	15,1	5,1	4,8	2,4	5,1
Unterbeschäftigungsquote	14,0	13,9	13,4	17,9	17,5	8,8	5,7	8,9	17,1	6	5,4	4,1	6,2

Quellen: Hirschenauer/ Springer 2014; BA-Statistik 2014, 2013a, 2013b; Heineck/ Kleinert/ Vosseler 2011; eigene Darstellung.\*) Unplausible Werte in der Quelle.

Erläuterungen:

**Saisonspanne** (durchschnittlich 23,0 Prozentpunkte): „Differenz zwischen maximalem und minimalem Saisonfaktor eines 12-Monats-Zeitraums. Der Saisonfaktor ist die Relation zwischen der Arbeitslosenzahl eines bestimmten Monats und der Arbeitslosenzahl im gleitenden Jahresdurchschnitt.“ (Hirschenauer/ Springer 2014: 7)

**Tertiarisierungsgrad** (durchschnittlich: 64,0 %): „Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte der Wirtschaftsabschnitte G-U (WZ 2008) in Relation zu allen Beschäftigten.“ (Ebd.)

**Beschäftigtenanteil in Betrieben mit unter 100 Beschäftigten** (30.6.2012 in %) (durchschnittlich: 56,2%): „Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Betrieben mit unter 100 Beschäftigten in Relation zu allen Beschäftigten.“ (Ebd.)

**Arbeitsplatzbesatz** (30.6.2012 (%)) (durchschnittlich: 51,4%): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort in Relation zur Bevölkerung im Alter von 15 bis 64 Jahren.“ (ebd.).

Region 3 (AA3) hat die geringste Saisonspanne (11,8 Prozentpunkte) sowie den geringsten Beschäftigungsanteil in Betrieben mit unter 100 Beschäftigten (46,5%). Der Arbeitsplatzbesatz hingegen liegt mit 63,2% fast 12% über dem Durchschnittswert der einbezogenen Agenturen.

Region 4 (AA4) weist unter den Agenturbezirken den höchsten Tertiarisierungsgrad auf (67,8 %), dafür eine geringe Saisonspanne (12,8 Prozentpunkte) und einen niedrigen Arbeitsplatzbesatz (44 %). Der Beschäftigtenanteil in Betrieben mit unter 100 Beschäftigten liegt mit 57,3 % über dem Durchschnitt.

In Region 5 (AA5) sind sowohl Tertiarisierungsgrad (66,7 %) als auch Arbeitsplatzbesatz (57,3 %) hoch. Etwas unter dem Durchschnitt liegt die Saisonspanne mit 22,7% und der Beschäftigtenanteil in Betrieben mit unter 100 Beschäftigten mit 52,6%.

Für Region 6 (AA6) ist die sehr hohe Saisonspanne (44 Prozentpunkte) und der sehr niedrige Tertiarisierungsgrad charakteristisch. Der Beschäftigtenanteil in Betrieben mit unter 100 Beschäftigten liegt mit 51,7% ebenfalls im unteren Bereich, der Arbeitsplatzbesatz ist mit 55,4% überdurchschnittlich hoch.

Die Eingliederungsbilanzen zeigen für die Agenturen deutlich höhere Wiederbeschäftigungsquoten (zur Definition vgl. oben: 3.1.4) als für die zugeordneten Jobcenter. Beim Abgang in Beschäftigung (Vermittlungsquote) liegen die durchschnittlichen Quoten der Jobcenter (43,78) weit über denen der Agenturen (17,71).

## **4.2 AA1 und zkT1**

Im Falle von AA1 und zkT1 sind Agenturbezirk und Landkreis deckungsgleich. Der Landkreis hat 224.384 Einwohner/innen (Stand: 01.07.2012) bei einer Bevölkerungsdichte von gut 100 Einwohner/inne/n pro Quadratkilometer. Die eher dünne Besiedelung wird vor allem in den Gesprächen beim kommunalen Jobcenter mehrfach im Zusammenhang mit der fehlenden Mobilität von Leistungsbezieher/inne/n als Problem dargestellt. Im Kreis gab es im Juni 2012 68.962 sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse (Statistik der Bundesagentur für Arbeit). Die Wirtschaft im Landkreis ist dabei klein- und mittelständisch geprägt. Durch die vergleichsweise große Bedeutung des Tourismus in der Region ist die Beschäftigung vor allem im Hotel- und Gaststättengewerbe und in einigen Dienstleistungsbereichen stark saisonabhängig. Das verarbeitende Gewerbe hat einen Anteil an der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung von 22,1%. Als strukturbestimmende Branche wird vor allem die Metallbranche bezeichnet, in der es auch vier größere Betriebe (bis zu 250 Beschäftigten) im Landkreis gibt. Der Bedarf an Arbeitskräften in dieser Branche wird jedoch als stark schwankend angegeben. Das Gesundheits- und Sozialwesen stellt mit 15,4% einen großen Anteil an der Gesamtbeschäftigung.

Der Landkreis ist durch die Kreisgebietsreform 2007 entstanden. Der zugelassene kommunale Träger 1 besteht seit 2004 und ist das einzige Jobcenter im Agenturbezirk. Das Jobcenter hat drei Regionalstellen sowie eine Außenstelle. Der untersuchte Landkreis ist dem SGB-II-Typ III d „Überwiegend Landkreise in den neuen Bundesländern mit sehr geringem Beschäftigungspotenzial in einfachen Tätigkeiten bei gleichzeitig hoher saisonaler Dynamik und



sehr hoher Tendenz zur Verfestigung des Langzeitleistungsbezugs“ zugeordnet. Der Agenturbezirk gehört zum SGB-III-Typus Vb „Gering verdichtete Bezirke mit hoher Arbeitslosigkeit“ an.

#### **4.2.1 Die Arbeitgeberbetreuung am regionalen Arbeitsmarkt**

Die AA1 plante für das Jahr 2013 die Besetzung von 1709 Arbeits- und 374 Ausbildungsstellen. Außerdem hatte man sich das Ziel gesetzt „Marktanteile“ in den sog. „Akquisebranchen“ mit guten Vermittlungsaussichten für das Bewerberpotenzial (Herstellung von Metallerzeugnissen, Großhandel, Einzelhandel, Beherbergung, Rechts- und Steuerberatungen) und den „Leitbranchen“ mit hohem Personalbedarf (Beherbergung, Pflegebranche, Speditionen) zu gewinnen und in beiden Bereichen die Zahl der erfolgreich besetzten Stellen um 15 % und den Zugang an sozialversicherungspflichtigen Stellen um 20 % zu erhöhen.

Aus Sicht des kommunalen Jobcenters berichtet eine befragte Führungskraft, dass zwischen den Jahren 2005 und 2008 viele Umschulungen durchgeführt worden waren, um den Bedarf der Unternehmen nach qualifizierten Fachkräften zu bedienen. Nachdem der krisenbedingte Beschäftigungseinbruch in den Jahren 2008 und 2009 überwunden war, sei jedoch inzwischen das Bewerber/innenpotenzial, das zu Fachkräften entwickelt werden könnte, nicht mehr länger vorhanden. Der vorhandene Bedarf der Unternehmen nach Bewerber/inne/n könne damit oftmals nicht mehr bedient werden, was im Arbeitgeber-Service zum Umdenken geführt habe:

„Wir akquirieren nicht mehr auf Teufel-komm-raus Stellen, die wir nicht besetzen können. Macht auch keinen Sinn. Da gebe ich ja dem Arbeitgeber irgendwo eine Hoffnung, dass ich sage: ‚Ich kann das alles bedienen, was ich hier erfrage‘, ja. Kann ich aber nicht. ... Wir gucken, was wir für Leute haben und gehen mit denen dann zielgerichtet auf Tour.“  
(zkT1, Führungskraft)

Aus dieser Beschreibung geht hervor, dass ein Mismatch zwischen der Nachfrage der Unternehmen nach qualifizierten Arbeitskräften und dem Bewerberangebot im Rechtskreis des SGB II existiert. Das Bewerber/innenpotenzial erweist sich wegen fehlender Qualifikationen oder anderer Problemlagen zunehmend als schwierig. Für die Arbeitgeberbetreuung rückt damit die Strategie in den Vordergrund, mit zumindest ansatzweise geeigneten Bewerbern gezielt auf Unternehmen zuzugehen. Diese wiederum zeigen sich angesichts fehlender Bewerber/innen zunehmend kompromissbereit. Gleichzeitig verliert der Arbeitsmarkt für Fachkräfte für das Jobcenter insgesamt an Bedeutung, während der Markt für Helferstellen und damit auch die Vermittlung in Zeitarbeit stärker in den Vordergrund rückt.

Als ein grundsätzliches Problem in der Region werden die vergleichsweise geringen Löhne angesprochen. Dies habe zur Folge, dass vor allem im verarbeitenden Gewerbe Fachkräfte wegen der starken Lohnunterschiede in die großen Industriebetriebe im Nachbarbundesland ausweichen, in das eine gute Verkehrsanbindung besteht. In dieser Hinsicht habe bei den Unternehmen in der Region noch kein ausreichendes Umdenken stattgefunden. Als weiteres Problem wird die Altersstruktur der Betriebe angeführt. So sei zwar im Bereich des SGB III ein Potenzial älterer Arbeitnehmer vorhanden. Die Betriebe suchen jedoch nach jüngeren Fachkräften, die langfristig im Betrieb bleiben sollen. Von Seiten der Agentur für Arbeit sei bei den Unternehmen Überzeugungsarbeit zu leisten, dass eine kurzfristige (und gegeb-

nenfalls finanziell geförderte) Stellenbesetzung mit einer älteren Fachkraft besser ist als gar keine Besetzung. In diesem Zusammenhang berichtet eine Führungskraft der Agentur von einer hohen Abbrecherquote bei den Ausbildungsplätzen in der Region, was den Aufbau qualifizierten Nachwuchts für die Unternehmen zusätzlich erschwere.

Im Bereich des SGB III werden als Mangelberufe zum einen hochqualifizierte Tätigkeiten genannt, bei denen bundesweit ein Bewerber/innenmangel herrscht. Dies betreffe Ärzte, Ingenieure und andere Technikerberufe. Daneben wird der Bereich der Altenpflege als Berufsfeld genannt, in dem die Bewerber/innenlage vor Ort ebenso wie bundesweit kritisch sei. Schließlich bestehen im Agenturbezirk momentan Engpässe bei Heizungs- und Sanitärfachkräften, Elektronikern, in der Metallverarbeitung, im Transportwesen sowie im Hotel- und Gaststättenbereich. Im letztgenannten Bereich komme als Problem hinzu, dass die Stellen für die Bewerber/innen von der Arbeitszeit und der Bezahlung oftmals unattraktiv seien und zudem immer mehr Bewerber/innen gesundheitliche Einschränkungen haben, die eine Einmündung in diesen Bereich erschweren. Probleme werden schließlich auch im Friseur- oder Kosmetikbereich festgestellt, da diese Tätigkeiten schlecht bezahlt seien. Oftmals seien die betreffenden Arbeitskräfte auf aufstockende Leistungen zu ihrem Arbeitseinkommen aus dem SGB II angewiesen.

Umgekehrt existiert ein Überhang an Bewerber/inne/n bei Steuerfachangestellten, Buchhalter/inne/n und im Handel, wo auf ein Stellenangebot durchschnittlich etwa 30 Bewerber kommen. Hier werde versucht, die Bewerber/innen davon zu überzeugen, eine Ausbildung oder eine Arbeit in einer Branche aufzunehmen, in der Fachkräftebedarf existiert. Dies betrifft insbesondere den Versuch, Arbeitskräfte aus dem Handel im Hotel- und Gaststättenbereich unterzubringen. Eine Führungskraft der Agentur berichtet in diesem Zusammenhang von einer erfolgreichen Maßnahme mit einer kleinen Zahl von Teilnehmer/inne/n, die über sechs Monate lang auf eine Tätigkeit in diesem Bereich vorbereitet wurden. Dies verweist wiederum darauf, dass auch für die Agentur die Arbeit mit Bewerber/inne/n deutlich kleinteiliger wird. Vor diesem Hintergrund ist schließlich auch die Einrichtung einer Vollzeitstelle im Arbeitgeber-Service der Agentur zu sehen, die für eine bewerberorientierte Vermittlung im AG-S zuständig ist.

Insgesamt stimmen Jobcenter und Arbeitsagentur im Agenturbezirk 1 in ihrer Problemwahrnehmung überein, und sie reagieren mit vergleichbaren Lösungsansätzen. Demnach führt ein Bewerber/innenmangel in verschiedenen Branchen und Berufsfeldern dazu, dass die Arbeitgeberbetreuung sich stärker am vorhandenen Bewerber/innenpotenzial orientiert. So kann zwar auf der einen Seite die Nachfrage der Unternehmen nach Fachkräften nicht mehr unmittelbar bedient werden. Auf der anderen Seite werden aber verstärkt Potenziale bei den Leistungsbezieher/inne/n gesucht und weiterentwickelt, um den Unternehmen zumindest alternative Angebote machen zu können. Im Bereich der Agentur ist hier insbesondere ein Modellprojekt zur Demografieberatung hervorzuheben, das dort bereits seit dem Jahr 2010 entwickelt und erprobt wurde, und das ein Beratungsangebot zu den betrieblichen Herausforderungen im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung in den Themenfeldern Arbeitsorganisation, Unternehmenskultur, Personalarbeit und Gesundheitsschutz umfasst.

Die Bereitschaft der Unternehmen, auf den Fachkräftemangel zu reagieren, erscheint ambivalent. So wurde bereits weiter oben auf die Aussage verwiesen, dass die Löhne in der Region weiterhin niedrig seien, weshalb Fachkräfte zum Teil in das Nachbarbundesland auspendeln. In diesem Zusammenhang betont eine Führungskraft aus der Agentur für Arbeit, dass auch die Unternehmen Kompromissbereitschaft entwickeln müssten:

„Wir können Hilfe zur Selbsthilfe geben und Unterstützung, das ist keine Frage, aber ich sage immer: auch ein Unternehmen muss sich anbieten. Weil es ist einfach so, dass weniger Bewerber da sind. Wir hatten vor Jahren das Umgekehrte, da hat der Arbeitgeber gesagt: ‚Wenn du keine Lust hast ... , da sind 100 Arbeitnehmer, dann hole ich mir einen anderen. Das hat sich jetzt gewendet. ... Ich kenne auch Arbeitgeber im Altenpflegebereich, die ihren Mitarbeitern den Kindergartenplatz bezahlen. Wer kein Kind hat, kriegt den Tank gefüllt, dann wird einmal im Jahr, fand ich ganz faszinierend, ein Schwein geschlachtet, dann kriegen die alle ein Schlachtpaket. Also ich muss mich als Arbeitgeber auch anbieten.“ (AA1, Führungskraft)

Zugleich wird aber auch die bereits von Seiten der Jobcenterführung artikulierte Wahrnehmung bestätigt, dass die Bereitschaft der Arbeitgeber wachse, auch Bewerber/innen zu akzeptieren, die nicht den ursprünglichen Vorstellungen entsprechen. So spielt etwas eine befragte Fachkraft dem Interviewer eine Nachricht auf ihrer Mailbox vor, in der ein Arbeitgeber mit dem Hinweis ‚Ich nehme so gut wie jeden‘ dringend um Bewerbervorschläge durch den AG-S bittet:

„Wir sind da wirklich ganz stolz drauf, dass wir, wir haben immer ein kleines Polster bei Arbeitnehmern, die dann doch noch genommen werden, will ich es mal so sagen. Das sind nicht die Allerbesten zum Teil, das sind nicht die, die 100-prozentig passen. Aber unsere Arbeitgeber sind genau so unkompliziert wie die Arbeitnehmer. Und die sind kompromissbereit und wissen, wenn ich jetzt ein Dach zu decken habe, dann bin ich froh, wenn ich noch einen Helfer habe, der mir das zureicht.“ (AA1, AG-V)

#### **4.2.2 Aufbauorganisation der Arbeitgeberbetreuung**

##### *Agentur für Arbeit 1*

In der Agentur für Arbeit 1 und ihren zwei Geschäftsstellen sind insgesamt 20 (von ursprünglich 34) Fachkräften im Arbeitgeber-Service beschäftigt. Die Fachkräfte sind nach Wirtschaftsklassen aufgeteilt, wobei jeweils zwei Fachkräfte gemeinsame eine Wirtschaftsklasse bearbeiten. Zwei Fachkräfte sind keiner Wirtschaftsklasse zugeordnet, sondern arbeiten als bewerberorientierte Vermittler/innen im Arbeitgeber-Service. Die Aufgabe dieser beiden Fachkräfte besteht zum einen darin, Job-to-Job-Kund/inn/en möglichst sofort zu vermitteln. Zum anderen sollen Personen mit „Markthemmnissen“ (genannt werden Rehabilitanden, Schwerbehinderte, Personen mit länger andauerndem Leistungsbezug oder nicht mehr verwertbaren Kenntnissen sowie ältere Arbeitnehmer/innen) gezielt an geeignete Arbeitgeber vermittelt werden. Hierzu werden den bewerberorientierten Fachkräften im AG-S Bewerber/innen aus der Arbeitnehmervermittlung überstellt, die über Eingliederungszuschüsse, Maßnahmen beim Arbeitgeber sowie über das Angebot der Weiterqualifizierung in Beschäftigung an den Arbeitsmarkt herangeführt werden sollen. Eine persönliche Vorstellung des Bewerbers/der Bewerberin bei den bewerberorientierten Fachkräften im AG-S stellt aber einen Ausnahmefall dar.

Die Ausbildungsstellenvermittlung erfolgt durch die Fachkräfte für ihre jeweilige Wirtschaftsklasse. Das Angebot der Demografieberatung (siehe oben) wird zum Befragungszeitpunkt bezogen auf die Bereiche Pflege, Metall/Kunststoff und Speditionen von vier Fachkräften durchgeführt, die im AG-S für die betreffenden Wirtschaftsklassen zuständig sind. Die Förderentscheidungen über Arbeitgeberleistungen (inklusive Eingliederungszuschuss) werden in Agentur für Arbeit 1 durch die Fachkräfte im AG-S getroffen.

### *Zugelassener kommunaler Träger 1*

In der Gründungsphase wurde entschieden, dass das kommunale Jobcenter eine mit der Struktur in der Bundesagentur für Arbeit vergleichbare Trennung zwischen bewerber- und stellenorientierter Vermittlung erhalten sollte. Heute ist die Arbeitgeberbetreuung des Jobcenters mit jeweils vier Fachkräften in den drei Regionalstellen ausgestattet. Nach Auskunft der befragten Führungskraft scheiterten Versuche, den Bereich personell zu verstärken, mehrfach daran, dass die Bewerber/innen den hohen Anforderungen an die Tätigkeit nicht gewachsen waren. In diesem Zusammenhang wird vor allem auf kommunikative Fähigkeiten und die Kompetenz verwiesen, die Arbeit eigenverantwortlich zu strukturieren und Prioritäten zu setzen. Die Fachkräfte der Arbeitgeberbetreuung des Jobcenters sind nach Wirtschaftsklassen aufgeteilt, wobei jede Wirtschaftsklasse in jedem der drei Standorte durch eine Fachkraft vertreten ist. Die Zuständigkeit zu den Wirtschaftsklassen wird flexibel gehandhabt, wenn z.B. zeitweise in einer Branche mehr oder weniger Handlungsbedarf besteht.

Die Trennung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmergeschäft wird im Jobcenter vergleichsweise strikt gehandhabt. Als Hauptaufgabe der Fallmanager gilt es, die Bewerber/innen zunächst so weit wie möglich an den Arbeitsmarkt heranzuführen,

„... damit auf dem ersten Arbeitsmarkt wieder ein Einstieg gefunden werden kann. Die kriegen dann also eine Fortbildung, eine Teilqualifizierung, manche eine Umschulung. Es kommt ganz darauf an. Der Fallmanager klärt das mit diesem Mitarbeiter. Der muss auch Eigenbemühungen natürlich bringen. ... Regional gibt es eine ganz glatte Abgrenzung. Gibt es einen regionalen Arbeitgeber, kommt der Fallmanager zu uns und sagt: Hier, ich habe Meier, Meier hat vielleicht eine Option bei \*AG\*, kannst du da mal nachfassen?“  
(zkT1, AG-V)

Die Ausbildungsstellenvermittlung ist vollständig an die Agentur übertragen. Die befragte Führungskraft im Jobcenter berichtet davon, dass zwischenzeitlich eine Kündigung der Vereinbarung mit der Agentur erwogen wurde. Nachdem die Arbeitsagentur die Organisation jedoch so verändert habe, dass sie für das Jobcenter vorteilhafter war, wurde an der Übertragung festgehalten. Dies ist nach Einschätzung der befragten Führungskraft auch der richtige Weg, da es junge Menschen stigmatisiere, wenn „in der Schule zwei Leute auflaufen und da die Berufsberatung machen“. Die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit funktioniert in dieser Hinsicht inzwischen sehr gut:

„Ich denke, Berufsorientierung und Ausbildungsplatzvermittlung gehören in eine Hand. Also die Berufsorientierung ist kraft Gesetz Aufgabe der BA. Man kann das nicht so strikt trennen und sagen: Das eine macht die BA, und das andere macht eben die Kommune. Klar, wir haben ... rund 25 Kunden in der Betreuung. Und manchmal muss man eben dann auch mehr zusammenarbeiten. ... Also ich sage mal, das machen wir schon. Aber formal ist das eigentlich der Tanzbereich der Berufsberater. Und ich denke, das ist auch okay so.“ (zkT1, Führungskraft)

### **4.3 AA2, gE2 und zKT2**

Der Agenturbezirk 2 erstreckt sich über vier Landkreise und über eine Fläche von 8.206 Quadratkilometern, die jedoch mit insgesamt 541.714 Einwohner/innen (Stand: 31.12.2012) dünn besiedelt ist (66 Einwohner/innen pro Quadratkilometer). Der Landkreis, zu dem die gemeinsame Einrichtung 2 gehört, ist mit etwa 80.000 Einwohner/innen der Landkreis mit der geringsten Einwohnerzahl im Agenturbezirk. Im Agenturbezirk gab es im Juni 2012 insgesamt 150.280 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte. Die Wirtschaftsstruktur ist für die einzelnen Landkreise leicht unterschiedlich. Insgesamt entfällt auf das verarbeitende Gewerbe 19,6% der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung. Dabei spielt die Baubranche mit 8,9% eine große Rolle. In zwei (nicht einbezogenen) Landkreisen befinden sich einige größere Industriebetriebe. Wegen seiner Nähe zu einer angrenzenden Großstadt ist in einem der beiden Landkreise zudem die Logistikbranche stark ausgeprägt. Im zweiten nicht einbezogenen Landkreis ist außerdem der Tourismus von überdurchschnittlicher Bedeutung. Daneben stellt das Gesundheits- und Sozialwesen mit 13,4% einen hohen Anteil an der Beschäftigung und wird als Wachstumsbranche gesehen. Insgesamt ist der Agenturbezirk kleinbetrieblich strukturiert.

Die Agentur für Arbeit 2 unterhält acht Geschäftsstellen im Agenturbezirk. Innerhalb des Agenturbezirks gibt es drei zugelassene kommunale Träger, davon einer (zKT2) mit einer Geschäftsstelle am Hauptstandort der Agentur. Daneben gibt es im Agenturbezirk ein Jobcenter in gemeinsamer Einrichtung (gE2), das einen gemeinsamen Arbeitgeber-Service mit der Agentur betreibt, die Ausbildungsstellenvermittlung aber nicht vollständig an die Agentur übertragen hat. Der Agenturbezirk 2 gehört dem SGB-III-Typus Vc „Ländliche Bezirke mit schlechter Arbeitsmarktlage“ an. Die zwei einbezogenen Landkreise zählen beide ebenfalls zum SGB-II-Typ III d „Überwiegend Landkreise in den neuen Bundesländern mit sehr geringem Beschäftigungspotenzial in einfachen Tätigkeiten bei gleichzeitig hoher saisonaler Dynamik und sehr hoher Tendenz zur Verfestigung des Langzeitleistungsbezugs“.

#### **4.3.1 Die Arbeitgeberbetreuung am regionalen Arbeitsmarkt**

Im Juni 2013 waren im Agenturbezirk 2 nicht ganz 28.000 Menschen arbeitslos gemeldet. Das entspricht einer Arbeitslosenquote von 9,5%. Davon entfielen 2,9 % auf das SGB III und 6,6 % auf das SGB II. Die Zahl der gemeldeten Stellen lag bei 2.098. Als Ziele für das Jahr 2013 wurden unter anderem die stärkere bewerberorientierte Stellenakquise sowie der Ausbau der Netzwerkarbeit genannt. In der gemeinsamen Einrichtung 2 gab es im Juni 2013 einen Bestand von etwas mehr als 7.897 erwerbsfähigen Leistungsberechtigten. Für 2013 erwartet das Jobcenter „trotz stagnierender Konjunkturentwicklung eine Umkehr des zuletzt negativen Trends“ (Arbeitsmarktprogramm 2013). Ein eigener Schwerpunkt gilt der Arbeitgeberbetreuung: Ziel ist es, „Quereinsteiger aber auch Hilfskräfte aus der Branche“ für Unternehmen mit Fachkräftebedarf „speziell fit zu machen und dort zu beschäftigen“. Der zugelassene kommunale Träger 2 hatte einen Bestand von 9.952 erwerbsfähigen Leistungsberechtigten.

Immer wieder wird in allen drei befragten Einheiten die Notwendigkeit hervorgehoben, Arbeitgeber stärker für die veränderten Bedingungen am Arbeitsmarkt zu sensibilisieren. So sei

es etwa noch nicht bei allen Arbeitgebern angekommen, dass sie stärker familienorientiert agieren müssten, da ihnen ansonsten qualifizierte Frauen verloren gehen. Oftmals sei die Personalplanung der Unternehmen eher kurzfristig ausgelegt. Insgesamt müsse eine größere Bereitschaft entstehen, mehr Bemühungen in den Aufbau geeigneter Arbeitskräfte zu investieren. So würde im Zeichen eines Bewerbermangels verstärkt auf Bewerber/innen mit einer größeren Distanz zum Arbeitsmarkt zurückgegriffen. Darauf müssten sich die Unternehmen einstellen, um ihren zukünftigen Arbeitskräftebedarf decken zu können.

### *Fachkräftemangel*

In den Gesprächen wird wiederholt hervorgehoben, dass die Betriebslandschaft in der Region durch eine Kontinuität geprägt sei, die auch in den zurückliegenden Krisenjahren weitgehend ungebrochen war. So habe es eine kontinuierliche positive Entwicklung gegeben, die auch darin zum Ausdruck komme, dass sich die Arbeitslosigkeit (bezogen auf den gesamten Agenturbezirk) in den letzten acht Jahren halbiert hat. Anhand der Engpassanalyse erläutert eine Führungskraft der Agentur für Arbeit 2, dass in Arbeitsmarktsegmenten wie dem Handwerk oder in Gesundheitsberufen durchschnittlich nur noch 2,5 Bewerber/innen auf eine gemeldete Stelle kommen. Die Teamleitung des gemeinsamen AG-S mit gE 2 verweist jedoch zugleich darauf, dass es in anderen Bereichen wie Verkauf und Büro einen Bewerberüberschuss gäbe.

In den Gesprächen wird auf einige die jeweiligen Branchen betreffende Besonderheiten hingewiesen, die sowohl den Umgang der Arbeitgeber mit dem Bewerbermangel als auch das Verhalten der Bewerber/innen betreffen. So nehmen nach Auskunft einer der befragten Fachkräfte der Agentur Unternehmen im Pflegebereich Qualifizierungen im Rahmen des WeGebAU-Programms gern in Anspruch. Die offenen Stellen im Bereich der Altenpflege hätten aber auch damit zu tun, dass Arbeitnehmer/innen nicht zu einer Weiterbildung bereit seien oder diese abbrechen, weil die Tätigkeit zu schwer sei. Zusätzlich bräuchten die Bewerber/innen zumeist einen Führerschein, da es sich überwiegend um mobile Angebote handele.

Im Metallbereich fehle den Bewerber/inne/n neben der formalen Qualifikation auch die Berufserfahrung. Da es sich in diesem Bereich vor allem um kleine Betriebe handelt, hätten diese oft keine Zeit, die Bewerber/innen längere Zeit einzuarbeiten. In diesen Fällen nütze die Weiterbildung nichts. Im Handwerksbereich sei überdies eine starke Arbeitskräftenachfrage in den Bereichen Tiefbau, Straßenbau und Hochbau vorhanden. Im Baugewerbe müssten die Bewerber/innen inzwischen von weiter her geholt werden. So sei eine Entfernung von 50 oder 60 Kilometern zum Arbeitsort inzwischen normal. Im Baubereich würden Mitarbeiter/innen zudem im Winter teilweise nicht mehr entlassen, sondern über Kurzarbeit weiter beschäftigt, da die Arbeitskräfte andernfalls bei Saisonbeginn nicht mehr auf dem Markt seien: „Die halten ihr Personal fest.“ (AA2, AG-V) Auch im Hotel- und Gaststättenbereich finde sich diese Strategie der Unternehmen inzwischen häufiger. Gleichzeitig sei die Ausbildungsbereitschaft bei den Unternehmen gestiegen und Arbeitgeber würden weniger oft den Fehler machen, selbst ausgebildetes Personal aus kurzfristigen Erwägungen gehen zu lassen.

## *Ausbildungsstellen*

In Bezug auf Ausbildungsstellen beschreibt eine Fachkraft das Phänomen, dass früher 50 Jugendliche auf ein Stellenangebot gebucht wurden. Heute bekomme der Arbeitgeber nur noch drei Bewerbungen, weil das Bewerberpotenzial kleiner sei und sich ein Teil davon gar nicht bewirbt.

„Wenn ich eine Arbeitsstelle habe, und ich finde drei, dann bin ich schon gut. Ja, ist auch schwer. Ob das im Metallbereich ist oder in der Altenpflege, und wenn der Arbeitgeber sich dann von den Dreien für einen entscheidet und das innerhalb von einer Woche, (lacht), sind wir top.“ (AA2, AG-V)

Die Befragte nennt das Beispiel eines Arbeitgebers in der Kunststoffverarbeitung, der bislang jedes Jahr einen Auszubildenden eingestellt habe, nun aber aus Bewerbermangel keine Auszubildenden mehr findet. Dies habe unter anderem zur Folge, dass der Betrieb für die Agentur nach der Definition der Agentur kein Zielkunde mehr sei, obwohl eine enge Zusammenarbeit über Jahre stattgefunden hat und von Arbeitgeberseite aus auch weiterhin erwünscht sei.

## *Situation im SGB II*

Für den Bereich des SGB II im zkt2 seien vor allem Helferstellen in der Produktion, auf dem Bau, in der Gastronomie und in der Pflege von Bedeutung. Im Gegensatz zur Agentur, wo nach Auskunft der operativen Geschäftsführung nur 16 % der erfolgreich besetzten Stellen auf den Bereich der Arbeitnehmerüberlassung entfallen, spiele Zeitarbeit für die Integrationen im kommunalen Jobcenter eine sehr zentrale Rolle. Qualifizierte Stellen etwa in den Bereichen Heizung/Sanitär/Installateur oder Elektriker würden schon nicht mehr akquiriert. Eine Fachkraft benennt in diesem Zusammenhang den Mismatch zwischen vorhandenen Stellen und geeigneten Bewerber/innen:

„Es hat sich auch in den letzten Jahren so entwickelt – dadurch dass die Arbeitsmarktsituation eben sich so gut entwickelt hat – dass hier halt nicht mehr so viele motivierte, gut qualifizierte Leute sind. Und es ist so, dass ich manchmal den Arbeitgebern Leute vorschlage, die hätte ich vor zwei, drei Jahren gar nicht raus geholt aus der Kiste, sage ich mal. Aber wir sind bei denen angelangt und die müssen jetzt halt auch ran. Was sie natürlich nicht immer so einsehen.“ (zkt2, AG-V)

Für kurzfristige Anfragen aus der Zeitarbeit müsse man zehn Bewerber/innen anrufen, damit sich zwei oder drei von ihnen tatsächlich bei der Zeitarbeitsfirma vorstellen, „weil die Leute eben ganz lange schon zu Hause sind und nicht mehr so motiviert sind.“ (zkt2, AG-V) Arbeitgeber, die ein Stellenangebot melden, würden gleich darauf hingewiesen:

„Sie müssen dem bisschen mehr Zeit geben, der ist halt länger raus, die können nicht von heute auf morgen.“ (zkt2, AG-V)

Dieser Umgang mit dem vorhandenen Bewerbermangel bleibt aber nicht auf den Bereich des SGB II beschränkt. So schildert auch eine Fachkraft der Agentur, den Arbeitgebern müsse oft gesagt werden, dass die Bewerber/innen, die sie suchen, unter den Bewerber/innen der Agentur nicht zu finden sind. So wünschen z.B. Arbeitgeber, dass Bewerber/innen

ber/innen für eine Ausbildung als Mechatroniker gute Noten in Mathematik und Physik mitbringen. Diese Bewerber/innen hätten aber längst andere Stellen:

„Da muss man dann nicht die Leute denen aufschwätzen, sondern Verständnis aufbringen, dass sie vielleicht mal gucken sollen. Vielleicht geht es auch mit jemand, der nicht so leistungsstark ist und dass man sich den anguckt. Klar, Berufsschule müssen sie immer können, aber manchmal gibt es ja auch Möglichkeiten, dass wir was finanzieren, dass mal noch eine Nachhilfe ist und so zusätzlicher Schulunterricht. ... Aber es ist halt nicht mehr so wie früher, dass man, ja, gematcht hat und man wollte nur zehn eigentlich und hat aber 25 gefunden, und da muss man dann noch gucken, welche nimmst du denn wirklich. Jetzt ist man froh, wenn man drei findet.“ (AA2, AG-V)

Auch eine Führungskraft aus der gE2 berichtet, dass es unter den Leistungsbezieher/innen im SGB II kaum Personen mit „verwertbarer Ausbildung“ gebe, bei denen ein Ansatz als Fachkraft gegeben sei. Abzüglich derer, die schon eine Vollzeittätigkeit ausüben, und derer, die nach §10 SGB II nicht arbeiten müssen, bestehe etwa bei der Hälfte der Leistungsbezieher/innen die „reale Chance“, sie in den Arbeitsmarkt zu integrieren, davon aber nur maximal 25 Prozent als Fachkräfte. Die anderen kämen „mehr oder weniger gut“ für Helfertätigkeiten in Frage. Für die andere Hälfte sei kurz- und mittelfristig gar nichts auf dem Arbeitsmarkt vorstellbar. Diese Kundenstruktur spiegle sich allerdings nicht im Stellenangebot wider, das im gemeinsamen AG-S vorhanden ist, da „der Arbeitgeber-Service eigentlich zu 90 Prozent Stellen angeboten bekommt, die im Fachkräftebereich sind, und unsere Kunden zu 90 Prozent nicht für den Fachkräftebereich sind, wir haben also nur eine marginale Schnittmenge.“ (gE2, Führungskraft) Eine Führungskraft macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass der größte Teil der Leistungsbezieher/innen im SGB II schon über einen längeren Zeitraum im Leistungsbezug ist. Deutlich mehr als die Hälfte weise mindestens zwei Vermittlungshemmnisse auf. Das Potenzial, das im Jobcenter für eine unmittelbare Integration in Frage komme, seien einerseits Personen, die von der Betreuung durch die der Agentur für Arbeit in die Betreuung durch das Jobcenter gewechselt sind. Diese würden von der Agentur als arbeitsmarktfremd angesehen, im Jobcenter jedoch als arbeitsnah eingestuft. Andererseits gebe es nur einen geringen Anteil an Personen, die durch kurzzeitige Beschäftigung keine neuen Ansprüche bei der BA erworben haben sowie Personen, die nach einem abgeschlossenen Studium Leistungen beantragen. Eine der befragten Führungskräfte dem zkt 2 beschreibt am Beispiel einer größeren Ansiedlung, dass von zunächst 1.000 ausgewählten Bewerber/innen noch 90 Personen übrig blieben, die überhaupt für eine Qualifizierung in Frage kamen. Von diesen 90 blieben noch 45, die die Maßnahme auch tatsächlich antreten.

In diesem Sinne wird insbesondere von den Akteuren in den beiden untersuchten Jobcentern immer wieder das Problem der Motivation der Bewerber/innen hervorgehoben. So liege zwar nach Auskunft einer Führungskraft aus dem gemeinsamen AG-S zwischen Agentur 2 und gE2 ein Teil des Problems auch darin, dass die Bewerber/innen nicht qualifiziert seien bzw. die Qualifikation nicht mehr verwertbar sei. Das größte Problem aber sei die Motivation der Bewerber/innen. Diese sei aber die Bedingung für eine Integration der Bewerber/innen in Arbeit:

„Aber daran sehen Sie ja, dass es ungefähr nur ein Viertel ist, mit denen man annähernd noch was anfangen kann. Und diese Leute da raus zu filtern von diesen vielen Arbeitslosen, die wir haben, ist eine echte Sisyphusarbeit.“ (gE2, Führungskraft)



Gleichzeitig sei aber auch das Kundenpotenzial auf der Arbeitgeberseite für gE2 beschränkt. So würden auf zwei Dutzend Betriebe schätzungsweise 70 Prozent der Vermittlungen entfallen. Dies hänge vor allem mit großen Betrieben im verarbeitenden Gewerbe und Callcentern zusammen. Auf die Frage, was das Jobcenter für Arbeitgeberkunden interessant mache, antwortet eine befragte Führungskraft aus gE2, dass dies allein Alternativlosigkeit sei, da es im SGB-III-Bereich keine geeigneten Bewerber/innen mehr gäbe.

### **4.3.2 Aufbauorganisation der Arbeitgeberbetreuung**

#### *Agentur für Arbeit 2*

Die Agentur für Arbeit 2 ist für vier Landkreise zuständig und betreibt in jedem Landkreis mehrere Standorte. Insgesamt gibt es neben dem Hauptstandort der Agentur acht weitere Geschäftsstellen. In jedem Landkreis existiert ein eigenes Team im Arbeitgeber-Service. Die Organisation der Arbeitgeberbetreuung läuft in AA2 nach Wirtschaftsklassen. Für jede Wirtschaftsklasse ist je eine Fachkraft zuständig. Daneben gibt es noch eine Bürokräft, die den Fachkräften zuarbeitet. Bei Ausfall einer Fachkraft gibt es Vertretungsregelungen. In der Hauptgeschäftsstelle der AA2 gehören sechs Fachkräfte zum AG-S-Team. Im gemeinsamen AG-S von AA2 und gE2 sind an drei Standorten acht Fachkräfte unter einer Teamleitung beschäftigt.

Die feste Verantwortlichkeit für die Wirtschaftsklassen führt nach Einschätzung einer der befragten Fachkräfte dazu, dass „fast jeder“ Arbeitgeber die jeweiligen Ansprechpartner/innen in der Agentur kenne. Im Unterschied zu den Anfangsjahren des AG-S müsse zu Werbezwecken nur noch wenig Außendienst betrieben werden, weil die Arbeitgeber wissen, wohin sie sich wenden müssen. Die Teamleitung im gemeinsamen AG-S mit gE2 berichtet, dass die Arbeitgeber im Landkreis, in Abgrenzung zum Nachbarlandkreis, sehr großen Wert auf eine personelle Kontinuität in der Betreuung legen. Vor Ort laufe man den Arbeitgebern auch öfter zufällig über den Weg. Die Ausbildungsstellenvermittlung ist entsprechend der Aufteilung nach Wirtschaftsklassen im Arbeitgeber-Service angesiedelt, da man das Prinzip ‚One Face to the Customer‘ einhalten wolle.

Die Büros der Vermittler/innen aus dem AG-S und der bewerberorientierten Vermittlung befinden sich in der Agentur für Arbeit auf einem Flur. Diese räumliche Nähe besteht erst seit kurzem. Insbesondere von Seiten der befragten Fachkräfte wird ihr eine sehr große Bedeutung für die Schnittstelle zwischen bewerber- und stellenorientierter Vermittlung zugesprochen. In Agentur 2 ist es die bewerberorientierte Vermittlung, die für die Förderentscheidung bei Eingliederungszuschüssen zuständig ist. Dies wird mit der besseren Kenntnis der Bewerber/innen von Seiten der bewerberorientierten Vermittler/innen begründet. Dabei komme es auch manchmal zu Rückfragen bezüglich des Arbeitgebers. Das Hauptkriterium für die Entscheidung ist aber das Profil des/der Bewerber/in. Das Versenden der Förderfragebögen und die Übermittlung der Förderentscheidung erfolge dagegen durch den AG-S.

In allen vier Landkreisen des Agenturbezirks wurde kürzlich je eine Stelle als „Jobagent“ geschaffen. Ziel der Jobagent/inn/en ist es, im Außendienst auf Firmen zuzugehen, mit denen schon länger kein Kontakt mehr bestanden hat oder mit denen noch nie Kontakt bestand,

und damit Beschäftigungsmöglichkeiten vor allem in den Bereichen aufzuschließen, in denen ein Bewerberüberschuss besteht. Zugleich bekommt die zuständige Fachkraft aus der bewerberorientierten Vermittlung zehn Bewerber/innen vorgeschlagen, die sie dem Arbeitgeber im Gespräch anbieten kann. Dabei handelt es sich um Bewerber/innen, die (z.B. aufgrund von Betreuungsverpflichtungen) nicht einfach vermittelbar, aber motiviert sind, eine Arbeit aufzunehmen. Die Jobagent/inn/en sind im AG-S angesiedelt. Ihre Zuständigkeit endet jedoch mit dem Versenden der Vermittlungsaufträge. Die Aufgabe der Aufnahme und Besetzung der Stelle verbleibt bei den Fachkräften im AG-S.

Die Arbeitgebervermittler/innen werden einer Führungskraft der Agentur 2 zu Folge, immer mehr vom reinen Vermittler zum Beratungsdienstleister. Für das Angebot der Qualifizierungsberatung werde in jedem AG-S-Team zunächst ein Multiplikator eingesetzt. Geplant sei jedoch, dass die Beratung in Zukunft von allen Fachkräften im AG-S angeboten werden kann. Gleichzeitig müsse zukünftig auch im Bereich des Arbeitgeber-Service Personal abgebaut werden. Eine Fachkraft aus der Agentur für Arbeit 2 berichtet von der bestehenden hohen Arbeitsbelastung im Arbeitgeber-Service.

### *Gemeinsame Einrichtung 2*

Das Jobcenter gE2 hat drei Standorte, wobei nur zwei davon gemeinsame Standorte mit der Bundesagentur für Arbeit sind. Dennoch arbeitet an diesem Standort auch eine Fachkraft aus dem gemeinsamen AG-S. In den beiden anderen Standorten arbeiten fünf und drei Fachkräfte im gemeinsamen AG-S. Die Fachkräfte sind in den Standorten nach Wirtschaftsklassen aufgeteilt. Die Fachkräfte aus dem Jobcenter und aus der Agentur nehmen im Rahmen der Arbeitsteilung nach Branchen grundsätzlich die gleichen Aufgaben wahr. Einen Unterschied gebe es in Bezug auf die Verantwortung bei der Bearbeitung der Anträge für Eingliederungszuschüsse, die in der Agentur in der Verantwortung der bewerberorientierten Vermittler/innen, im Jobcenter aber in der alleinigen Verantwortung der Fachkräfte im AG-S liegt. Darüber hinaus gebe es neben den gemeinsamen Besprechungen auf beiden Seiten Beratungen, an denen jeweils nur die Jobcenter- oder die Agenturmitarbeiter/innen teilnehmen.

In umgekehrte Richtung zu den Jobagent/inn/en in der Agentur 2 (siehe oben) zielt das Projekt „Jobscout“ im Jobcenter gE2 darauf, für Bereiche mit Bewerbermangel gezielt geeignete Bewerber/innen anzusprechen, zu qualifizieren und in Arbeit zu vermitteln. Das Projekt wird von einer Teamleitung auf einer halben Stelle parallel zur Teamleiterfunktion betrieben. Eine Führungskraft aus dem Jobcenter gE2 wünscht sich, dass dieser Ansatz zukünftig gegenüber der stellenorientierten Vermittlung im AG-S ausgebaut wird. Dies würde die bewerberorientierte Vermittlung parallel zur Struktur des gemeinsamen AG-S verstärken. Durch einen solchen Ansatz würden die Bewerber/innen des Jobcenters stärker berücksichtigt als dies im gemeinsamen AG-S bislang der Fall war. Der Befragte macht jedoch klar, dass es dazu bislang nur erste Überlegungen in diese Richtung gibt.

Die Ausbildungsvermittlung ist durch das Jobcenter gE2 an die Agentur für Arbeit übertragen. Die befragte Führungskraft im Jobcenter problematisiert jedoch, dass mit der jetzigen Lösung eine doppelte Zahlung der Leistung an die Agentur erfolgt. So werde die Leistung

einmal als Aufwandsentschädigung für die Berufsberatung bezahlt. Zugleich würde das Jobcenter aber die eigenen Mitarbeiter im AG-S bezahlen, die dann selbst die Ausbildungsstellenvermittlung betreiben.

### *Zugelassener kommunaler Träger 2*

Eine Führungskraft erklärt, dass man sich bewusst gegen eine Organisation der Vermittlung nach dem Vorbild der Bundesagentur für Arbeit entschieden habe, da diese zum einen finanziell nicht geleistet werden könne und zum anderen den Bedarfen der Bewerber/innen im SGB II nicht gerecht werde. Das Jobcenter zKT2 hat drei Dienststellen im Landkreis mit je drei Teams in den Bereichen Leistung, persönliche Ansprechpartner/innen (PA) und Service. In zwei Dienststellen ist nur jeweils ein/e Mitarbeiter/in für die stellenorientierte Vermittlung zuständig, in einer Dienststelle arbeiten zwei Mitarbeiter/innen stellenorientiert. In allen drei Dienststellen sind die stellenorientierten Fachkräfte in das Fallmanagement integriert, d.h. es gibt keine eigenständigen stellenorientierten Teams. Ein solches Team mit den anderen Dienststellen habe es ursprünglich gegeben, und von Seiten der Fachkräfte wird die Trennung auch als „nicht ganz so günstig“ angesehen. In den einzelnen Dienststellen sind die stellenorientierten Vermittler/innen jeweils räumlich für einen bestimmten Teil des Landkreises zuständig. Auf die Einhaltung dieser Zuständigkeiten werde nach Auskunft der Befragten seit der Zuordnung der stellenorientierten Vermittler/innen zum Fallmanagement auch sehr genau geachtet. So dürften z.B. Anfragen eines Arbeitgebers, der nicht in den Zuständigkeitsbereich einer Fachkraft fällt, auch grundsätzlich nicht von dieser bearbeitet werden, sondern müsse immer an die zuständigen Kollegen/inn/en übergeben werden. Zwischen den beiden stellenorientierten Fachkräften einer Dienststelle sind die Grenzen für die Zuständigkeiten dagegen fließend.

Die Grenze zwischen stellen- und bewerberorientierter Vermittlung wird durch eine befragte Fachkraft dahingehend gezogen, dass die PA sich im Kontakt mit den Leistungsbezieher/innen „um alle möglichen anderen Sachen als um die Vermittlung“ kümmern. Da die Leistungssachbearbeiter/innen im Jobcenter keine Ansprechpartner für die Leistungsbezieher/innen sind, müssten diese alles mit dem/der PA besprechen. Der/die PA sei daher in erster Linie dazu da, Leistungsfragen, Umzüge und Mieten, Essensgeldzuschuss und andere Fragen zu beantworten. Zwar könnten die PA auch auf die Stellen zugreifen und Vermittlungsvorschläge machen (mit Ausnahme von Stellen, bei denen der Arbeitgeber eine Vorauswahl wünscht und die Anzahl der Bewerber/innen begrenzt ist). Die PA hätten dazu aber in der Regel zu wenig Zeit.

Die Fachkräfte in der stellenorientierten Vermittlung im Jobcenter zKT2 berichten von einer starken Arbeitsbelastung, die aus der Gleichzeitigkeit von Vermittlung, Stellendokumentation, Nachpflege der Stellen sowie insbesondere der Bearbeitung der Eingliederungszuschüsse entstehe. Es liege auch in der Aufgabe der Fachkräfte, innerhalb von 14 Tagen die fehlenden Lohnzettel von den Arbeitgebern für die Eingliederungszuschüsse anzufordern und bei Säumnis den EGZ zu widerrufen. Dies sei jedoch zeitlich weder für die Fachkräfte zu leisten, noch könne es aus Sicht des Amtes sinnvoll sein, da es zu einer Zunahme von Widersprüchen durch die Arbeitgeber führen würde. In Absprache mit der zuständigen Teamleitung

werde deshalb das abweichende Verfahren einer etwa vierteljährlichen Ansprache von Arbeitgebern praktiziert. Darüber hinaus liege aber die gesamte Bearbeitung der Eingliederungszuschüsse in der Verantwortung der stellenorientierten Fachkräfte. Dies beinhalte die Antragstellung, die Entscheidung zur Förderhöhe, die Antragsbearbeitung, den Bewilligungsbescheid, die Buchung der monatlichen Rate und den Abschluss der Akte. Die Tätigkeiten im Zusammenhang mit EGZ nähmen einen erheblichen Anteil der Arbeitszeit der Fachkräfte ein. Eine Befragte kritisiert diese Vermischung zwischen Front-Office und Back-Office:

„Wenn Sie da mit Bescheidschreiben und Buchen von EGZ beschäftigt sind einen halben Tag mindestens, dann – wir sind für das Aufgabenspektrum, was wir abdecken, aus meiner Sicht hier zu wenig Leute in der Geschäftsstelle. Oder wir müssten weniger Aufgaben haben. Wie gesagt, als wir noch diese EGZ-Bearbeitung noch nicht hatten, ist es ja anders gewesen, ja, da haben wir ja mehr Zeit gehabt für diese Sachen alles, aber wollte man halt nicht mehr so. Wurde dann halt alles so umstrukturiert und jeder andere, der diesen Job macht, ob in Optionskommunen oder bei der Agentur, schüttelt darüber den Kopf. ... Ich kann nicht normalerweise Front-Office und Back-Office vermischen. So ist es aber. Ja. Aber ist ja so, wie gesagt, gewollt und wir müssen damit leben.“ (zkT2, AG-V)

Das Jobcenter zkT2 hat mit der Agentur für Arbeit 2 einen Stellenimport über eine Schnittstelle vereinbart. So finde einmal am Tag ein Import der Stellen in die Software des Jobcenters statt. Tägliche Aufgabe der stellenorientierten Arbeitsvermittler/innen sei es, diese Stellen zu filtern und zu entscheiden, welche davon in das eigene System übernommen werden. Bei den Stellen, die von den stellenorientierten Fachkräften bearbeitet werden, handele es sich einerseits um Stellen, die über diese Schnittstelle an das Jobcenter übermittelt werden und andererseits um Stellen, die direkt an das Jobcenter gemeldet werden. Eine Stellenakquise wird aus Zeitgründen selten betrieben.

Die Ausbildungsstellenvermittlung wird beim zkT2 eigenverantwortlich durch das U25-Team des Jobcenters wahrgenommen. So suchen die Erstausbildungsberater/innen im Rahmen der Beratungsgespräche mit den Jugendlichen auch nach passenden Stellen im Stellenpool des Jobcenters. Wenn Arbeitgeber ihre Ausbildungsstellen bei der stellenorientierten Vermittlung in Auftrag geben, würde diese die Stellen zwar ins System aufnehmen. Auch würden über den Stellenimport mit der Agentur Ausbildungsstellen übermittelt. Verantwortlich für die Vorschläge sei jedoch der/die Erstausbildungsberater/in aus dem Team U25. Demgegenüber spricht eine der befragten Fachkräfte in der stellenorientierten Vermittlung davon, dass sie bei Ausbildungsstellen, die Arbeitgeber melden, direkt nach geeigneten Bewerber/inne/n suche. Aus Sicht der stellenorientierten Vermittler/innen blieben die Ausbildungsstellen jedoch insgesamt „ein bisschen auf der Strecke“. Der Vermittlungserfolg sei eher gering.

Im Jobcenter zkT2 wurden kürzlich vier Stellen zur Integrationsbegleitung geschaffen. Jede der beteiligten Fachkräfte betreut intensiv eine Gruppe von 25 langzeitarbeitslosen Personen zwischen 20 und 50 Jahren (möglichst mit Berufsausbildung), ohne sich um Leistungsfragen oder um Aktenarbeit kümmern zu müssen. Gefördert wird das zweijährige Projekt aus Landesmitteln, die Teilnahme ist für die Bewerber/innen, mit denen es einen wöchentlichen Kontakt geben soll, freiwillig. Die Fachkräfte nehmen auch direkten Kontakt mit Arbeitgebern auf, um bestimmte Bewerber/innen zu platzieren und akquirieren auf diese Weise zum Teil auch

neue Stellen für die stellenorientierte Vermittlung. Bezüglich geeigneter Arbeitgeber fände dabei eine Absprache mit den stellenorientierten Fachkräften statt und es gebe gemeinsame Außendienste. Dennoch sei die „kleine Konkurrenzsituation“ anfangs nicht ganz einfach gewesen, und man habe sich „zusammenraufen“ müssen. Inzwischen aber gebe es „positive Effekte“:

„Also ich fasse die ja auch an. Die kriegen ja von mir genau so einen Vermittlungsvorschlag wie jemand anderes auch. ...Vermittlung spielt keine Rolle, also wer den vermittelt hat. Die Eingliederung in Arbeit zählt. Und somit haben sie ja dann auch was davon.“  
(zkT2, AG-V)

Umgekehrt könne es aber auch passieren, dass der Arbeitgeber sich gegen den/die Bewerber/in aus der Integrationsbegleitung, aber für eine/n Bewerber/in entscheidet, der von der stellenorientierten Vermittlung vorgeschlagen wurde. Insgesamt wird die Arbeit der Integrationsbegleiter/innen und der stellenorientierten Arbeit als gegenseitige Ergänzung wahrgenommen.

#### **4.4 AA3 und zkT3**

Zum Agenturbezirk der AA3 gehört eine deutsche Großstadt, in der ca. 330.000 Menschen leben, sowie der benachbarte Landkreis mit ca. 357.000 Einwohner/inne/n in zehn Städten und drei Gemeinden. Nur die Institutionen im Landkreis waren in die Untersuchung der Arbeitgeberbetreuung einbezogen. Der gesamte Agenturbezirk gehört dem SGB-III-Typus IIIa „Verdichtete Bezirke mit leicht unterdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit“ an. Der untersuchte Landkreis zählt zum SGB-II-Typ IId „Überwiegend Landkreise mit Schwerpunkt in Nordrhein-Westfalen mit eher durchschnittlichen Rahmenbedingungen und geringer saisonaler Dynamik“.

Während die Agentur in der Großstadt als Träger einer gemeinsamen Einrichtung im Rechtskreis des SGB II auftritt, hat der Landkreis im Jahr 2012 optiert und nimmt hier seither die Grundsicherungsaufgaben alleine wahr. Das Jobcenter hat zwei Nebenstellen im Nord- und Südkreis, die Hauptstelle (Mitte) sitzt in der Kreisstadt, nicht allzu weit von der Arbeitsagentur entfernt, die hier ihre einzige Nebenstelle im Agenturbezirk hat.

Im Kreis, der landesweit zu den zehn Standorten mit der höchsten Wirtschaftskraft zählt, gab es am 30.6.2013 148.625 sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse (Statistik der Bundesagentur für Arbeit) in etwa 21.000 überwiegend kleinen und mittelständischen und häufig inhabergeführten Unternehmen. Handwerk und Landwirtschaft spielen eine Rolle, daneben haben aber auch einige „Global Player“ mit mehr als 5000 Beschäftigten ihren Sitz im Landkreis. Die meisten Arbeitskräfte sind in der Metall- und Elektroindustrie, im Maschinenbau, in der Nahrungsmittelindustrie, im Gesundheitswesen sowie in den Bereichen Logistik, Medien und in der Möbelindustrie tätig. Im Gegensatz zur benachbarten Großstadt, die über einen starken Dienstleistungssektor verfügt, liegt der Schwerpunkt mit knapp 39 % aller Beschäftigungsverhältnisse eindeutig und weit überdurchschnittlich im verarbeitenden Gewerbe (Deutschland: 22,3 %).

#### 4.4.1 Die Arbeitgeberbetreuung am regionalen Arbeitsmarkt

Nach einem deutlichen Anstieg zu Jahresbeginn blieb die Arbeitslosenquote im Landkreis im weiteren Verlauf des Jahres 2013 nahezu stabil: Im Juni 2013 waren 10.287, im Dezember 2013 noch 10.171 Personen arbeitslos gemeldet, die Arbeitslosenquote lag damit im Juni wie im Dezember bei 5,3 % (SGB III: 2,2 %, SGB II: 3,1 %) und 0,4 % über dem Vorjahreswert.<sup>41</sup> Zum Zeitpunkt der Erhebungen, also zur Jahresmitte 2013, betreute der Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit 3 im Einzugsgebiet seiner Nebenstelle ca. 1200 von 1935 gemeldeten Stellen. Gegenüber dem Vorjahr war der Zugang an gemeldeten Stellen rückläufig: In den ersten sechs Monaten des Jahres hatten die Arbeitgeber im Kreis 10 % weniger Stellen als 2012 zur Besetzung angeboten. Dem zkt 3 waren im gleichen Zeitraum 387 Stellen gemeldet worden.

Nicht nur deshalb waren Gesprächspartner/innen bei der Agentur für Arbeit und dem kommunalen Jobcenter skeptisch, ob es gelingen würde, die Zielvorgaben für das laufende Jahr zu erreichen. Zur Jahresmitte hatte der AG-S der Agentur für Arbeit für das Einzugsgebiet seiner Nebenstelle erst ein Viertel der 1800 erwarteten Arbeitsstellen (ca. 10 pro Monat und Vollzeit-Äquivalent) besetzt. Im Jobcenter waren bis Juni 2013 1.206 Vermittlungen gezählt worden, von denen 96 (der 200 von den Arbeitgeber-Berater/inne/n für das gesamte Jahr erwarteten) Integrationen auf die Arbeitgeberbetreuung entfielen.

##### *Hohe Präsenz von Personaldienstleistern*

Mit der Dominanz des verarbeitenden Gewerbes wird von allen Gesprächspartner/inne/n das große Angebot an Helferstellen im Landkreis erklärt. Die regionalen Arbeitgeber werden als konservativ eingeschätzt, ihre Stellenbesetzungspolitik sei vorsichtig.

„Der Arbeitsmarkt bildet sich vom Stellenangebot sehr stark über PDL ab. ... Und wenn der Arbeitsmarkt .. sich so abbildet, dann kann man sagen: Uns gefallen zwar PDLer vielleicht nicht so gut, aber wir müssen ja den Arbeitsmarkt bedienen.“ (AA3, Führungskraft)

Diese Struktur habe dazu geführt, dass in Spitzenzeiten über 60% aller Stellenbesetzungen der Arbeitsagentur über Personaldienstleister zustande kamen. Das Zielsystem der BA schafft aus Sicht der Führungskräfte bei der Arbeitsagentur „Fehlanreize“, da Vermittlungen zu Personaldienstleistern ebenso gut bewertet würden wie andere Vermittlungen. Inzwischen steuert die Agentur um: Man arbeite daran, diese Quote auf unter 50 % zu senken, u.a., da nach der Option des Landkreises der „Personenkreis der Helfer jetzt für uns nicht mehr die Rolle spielt“. Stattdessen wolle man „in den originären Arbeitsmarkt“ rein, „dauerhafte Integrationen“ seien das Ziel. Die Führungskräfte sehen ihre Geschäftspolitik durch die Vorgabe der Regionaldirektion bestätigt, die Quoten um etwa 10% zu senken. Auch wenn die hohe Erwartungshaltung der Arbeitgeber an festangestellte Arbeitskräfte dem manchmal Grenzen setze und es vielleicht nicht genug „wunschgerechte Arbeitnehmer“ gebe, nehme man „eine schlechtere Zielerreichung“ in Kauf, um ohne den Umweg über Zeitarbeit mehr Stellen „im normalen Bereich“ zu besetzen. Um auch andere Arbeitgeber als die Personaldienstleister

---

<sup>41</sup> Im Agenturbezirk lag die Arbeitslosenquote im Dezember 2013 bei 7,2 % (SGB III: 2,3%; SGBII: 4,9 %)

zu erreichen, erhielten die AG-S-Fachkräfte die Vorgabe, innerhalb von fünf Monaten jeweils zwei Arbeitgeber zu gewinnen, welche die Agentur seit über zwei Jahren nicht in Anspruch genommen hatten und dort jeweils mindestens sieben neue Stellen zu akquirieren.

Auch das kommunale Jobcenter macht sich die Dominanz der Personaldienstleister („unser Standardauftraggeber“) bei Stellenbesetzungsvorgängen am lokalen Arbeitsmarkt zu Nutze. Es vermittelt seine Bewerber/innen zehnmal häufiger an Zeitarbeitsunternehmen als in die beiden nächstwichtigen Branchen, das Reinigungsgewerbe und die Gastronomie. Mehr als die Hälfte aller erfolgreichen Vermittlungen entfallen auf dieses Segment des Arbeitsmarktes. Anders als bei der Agentur für Arbeit 3 soll beim Jobcenter zkt3 die Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern auch weiterhin „intensiv gepflegt und entsprechend der Bedarfe der betreuten Bewerber ausgebaut“ werden (Zielkonzept Arbeitgeberbetreuung zkt3).

In diesem Arbeitsmarkt die Erwartungen der lokalen Politik zu erfüllen, sei schwierig und erzeuge Zielkonflikte. Integrationen bei Personaldienstleistern seien meist weniger nachhaltig, und im Bereich der Anlern- und Helfertätigkeiten, wo „die beruflichen Integrationschancen für die überwiegende Mehrheit der SGB-II-Bewerber ... am größten sein dürften“ (Arbeitsmarktprogramm 2013), gelinge es nicht immer, Bewerber/innen „auskömmlich zu integrieren“ (zkt3, Führungskraft). Die Quote der integrierten und weiterhin bedürftigen ALG-II-Bezieher/innen lag 2012 bei 28 %. Aus Sicht der politisch Verantwortlichen seien die Ziele damit nicht erreicht, und die Verwaltung habe „mehr Arbeit“:

„Ja, wir haben den Bedarf gesenkt, ja, die Bedürftigkeit ist reduziert. ... Und die Kosten der Kommunen sind immer noch unverändert. Den Bürgermeister interessiert das relativ wenig, wenn ich 100 Bewerber integriert habe, aber sie beziehen weiterhin Arbeitslosengeld II. Und was habe ich dann davon? Aber habe ich 20 Bewerber bedarfsdeckend integriert, und dieser Bürgermeister hat zwei aus seiner Gemeinde dabei, dann gucken die nicht mehr so sehr auf die Zahlen, sondern sehen, dass wir auch ihre Interessen hier wahrnehmen und sind – glücklich sind sie noch nicht – aber sind damit zufrieden.“ (zkt3, Führungskraft)

### *Engpassberufe*

In der Agentur für Arbeit 3 wird nicht von „Fachkräftemangel“ gesprochen. Man habe im Agenturbezirk sieben „Engpassberufe“ identifiziert, darunter Zerspanungsmechaniker, Elektroniker, Mechatroniker, Anlagenmechaniker für Sanitär, Klima, Heizung und Pflegekräfte. Die Geschäftsführung der Arbeitsagentur 3 will an diesem Problem „mit Nachdruck“ ansetzen. Auf der Grundlage von „Arbeitsmarktanalysen“ („Was will der Markt?“) müsse zunächst nach interessierten Bewerber/inne/n gesucht werden, die man ggf. „aufschulen“ könne. Bei der Bildungszielplanung erwarte man, „dass die Engpassberufe in den Blick genommen werden und genau da die abschlussorientierten Maßnahmen gemacht werden“.

Neben der Weiterqualifizierung arbeitsloser Bewerber/innen gewinnt für die Agentur für Arbeit 3 die Qualifizierung von Beschäftigten in Betrieben erneut an Bedeutung. In der Krise 2008 habe man das Förderprogramm WeGebAU extensiv genutzt, um kurzarbeitende Beschäftigte zu qualifizieren und Kündigungen zu verhindern, und unter der Bedingung zunehmenden Fachkräftebedarfs werde dieses Instrument nun wieder häufiger angeboten und gern genutzt:

Es wird im Bereich der Altenpflege sehr gut angenommen seit zwei Jahren. Es wird im Bereich der Lager/Logistik sehr gut angenommen. Auch im Handwerksbereich, dort eher mit der Intention der externen Prüfung, also, dass Leute, die ihren Job schon lange machen, über dieses Programm vorbereitet werden auf die Kammerprüfung und dann einfach den Abschluss haben. Wir haben da hier im Haus die glücklichste Situation, dass wir seit mehreren Jahren jemand haben, der darin echt Experte ist.“ (AA3, Führungskraft)

Als schwierig erweist sich aus Sicht der Berufsberatung in der Agentur für Arbeit 3 dagegen, schon ausbildungsplatzsuchende Jugendliche für Engpassberufe zu begeistern. Obwohl es zunehmend Arbeitgeber gebe, die bereit seien, „mal Mädels als KFZ-Mechatronikerinnen“ auszubilden, und junge Frauen in technischen Berufen „häufiger sogar bessere Chancen“ hätten als junge Männer, bleibe es bei einer geschlechertypischen Berufswahl. Und viele Jugendliche aus Abschlussklassen entschieden sich mit Blick auf eine Ausbildung im kaufmännischen Bereich lieber für eine Fortsetzung des Schulbesuchs auf der Handelsschule als für eine Ausbildung.

„Ich sehe das immer als Beispiel so: Eine Produktionshalle, oben in den Katakomben sitzt der kaufmännische Bereich und schaut herunter auf das produzierende Gewerbe, auf die Mitarbeiter, die dort schwitzen unterm Glasdach im Hochsommer. Und so denken Jugendliche eben. Die wollen dann natürlich nicht da unten sein und schwitzen, ne? Also, die wollen dann da oben sitzen im klimatisierten Raum.“ (AA3, BB)

Eine Fallmanagerin, die beim kommunalen Jobcenter zkt3 für die Ausbildungsstellenvermittlung zuständig ist, macht in ihrer Arbeit die gleiche Beobachtung: Die meisten Jugendlichen gingen weiter zur Schule, oft zu Berufskollegs, und insgesamt werde Schule der Ausbildung vorgezogen, auch wenn die Chancen nach „zwei Jahren Handelsschule“ genauso schlecht wie vorher seien.

Das kommunale Jobcenter, für das ein „Fachkräftemangel“ eindeutig belegt ist, hat etwas weniger Problemdruck als die Agentur, da es vor allem den Markt an Helfer/inne/n bedient. Als rechtskreisspezifisches Problem gilt aber vor allem die fehlende „Schulungsfähigkeit“ der gering oder gar nicht qualifizierten eigenen Bewerber/innen.

„Die Bewerber, die wir hier haben, sind auf dem ersten Arbeitsmarkt bedingt sofort integrierbar. Da ist eine große Anzahl von Bewerbern, die so im Augenblick noch nicht vermittelbar sind. Aus vielschichtigen Problemen, die in der Person, in dem Umfeld, im familiären Umfeld, wo auch immer liegen mag. Und die müssen angegangen werden.“ (zkt3, Führungskraft)

Das neue Angebot der Bundesagentur für Arbeit, die Qualifizierungsberatung, sei ein „richtiger Schritt“ gewesen, meint eine Führungskraft der Arbeitsagentur 3. Das Angebot werde die Kompetenz der Bundesagentur im Hinblick auf „Demografie und Fachkräftesicherung“ erhöhen. Eine andere Führungskraft erwartet, dass Akzeptanz und Inanspruchnahme der Agentur durch Arbeitgeber mit dem Angebot steigen werden. So lange Arbeitgeber allerdings, oft durch Zufall, doch noch geeignete Arbeitskräfte fänden, drücke „der Schuh noch nicht genug“.

#### *Kleine und mittlere Unternehmen als Zielgruppe*

Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen sehen die Verantwortlichen bei der Agentur für Arbeit 3 die potenzielle Nachfrage für solche und andere Dienstleistungen der



Arbeitgeberbetreuung. In den großen Unternehmen gebe es „Experten in den Personalteams“, aber dieses Expertenwissen fehle den KMU.

„Die kleinen bis mittleren Unternehmen sind ziemlich stark ausgeprägt in der Region ... Und da wird sich der Arbeitsmarkt auch künftig einfach abbilden. Also da ist einfach der große Bedarf, da ist ein großer Bedarf auch noch an Beratung. Das ist einfach deutlich erkennbar aus dem Kontakt, den wir auch jetzt schon haben.“ (AA3, Führungskraft)

KMU ohne eigene Personalabteilungen hätten häufig ein Interesse an einer Vorauswahl geeigneter Bewerber/innen, und hier sei es auch möglich, bestimmte Bewerber/innen vorzuschlagen, „wenn der Bedarf vielleicht auch nicht sofort da ist, aber der Arbeitgeber kommt dann darauf zurück“ (AA3, Führungskraft). Dieser Weg der Ansprache werde schon heute wesentlich häufiger genutzt als früher.

In einer Region, in der 90 % der Betriebe weniger als neun Beschäftigte haben (Arbeitsmarktprogramm 2013 zkt3), stellen kleine und mittlere Unternehmen auch für das Jobcenter „die maßgebliche Zielgruppe“ dar (Zielkonzept Arbeitgeberbetreuung zkt3). Betriebsbesuche und die persönliche Kontaktpflege haben vor diesem Hintergrund eine hohe Priorität, und hierin sieht man auch einen kleinen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Arbeitsagentur. Auch diese könne Bewerber/innen vorschlagen. Doch beim Jobcenter habe man

„einen persönlichen Gesprächspartner, der sagt, ist in Ordnung, was brauchen Sie, was können wir jetzt machen? Ich komme mit, ich bringe den Bewerber mit. Dann können wir mal schauen. Ich biete ihm ein Praktikum an, testen Sie mal ein, zwei Wochen. Ich komme zwischendurch mal gucken. Und wenn eine Qualifizierung dran ist, können wir drüber reden. Inhaltlich ist das bei der Agentur und bei uns im Jobcenter vollkommen identisch. Die Agentur qualifiziert auch. Das ist gar kein Thema. Aber ich glaube, es ist dieses Körnchen in der Waagschale, dass ich persönlich da bin und mit ihnen persönlich gesprochen habe. Und sie haben meine Visitenkarte. Wenn sie eine Frage haben, rufen sie mich an. Und dann können wir das klären. Ich glaube, das ist so eine ganz kleine Nasenspitze, die wir noch da eben vor sind.“ (zkt3, Führungskraft)

#### **4.4.2 Aufbauorganisation der Arbeitgeberbetreuung**

##### *Agentur für Arbeit 3*

Schon vor der Option des Landkreises hatte es keinen gemeinsamen AG-S von Arbeitsgemeinschaft (ARGE) und Arbeitsagentur, sondern zwei eigenständige Teams gegeben, die beide in der Kreisstadt saßen. Mit der „kreisscharfen“ Neuorganisation der Arbeit bei der Arbeitsagentur wurde ein bis dahin bestehendes drittes AG-S-Team aufgelöst. Insgesamt sind nun 37 nach Wirtschaftsklassen organisierte Vermittlungsfachkräfte in zwei etwa gleich großen Teams für die beiden Teile des Agenturbezirks tätig, wobei man die Teams „in kleinen Verbänden“, sog. „Vertretungskreisen“ organisiert habe. Im Einzugsgebiet des Jobcenters sei der PDL-Bereich „ein wenig stärker“ als in der Hauptstelle der Arbeitsagentur. Pro Wirtschaftsklasse ist jede Fachkraft für zwischen 30 und 800 Arbeitgeber zuständig. Zwei Fachkräfte des AG-S bieten neben ihren übrigen Aufgaben eine wöchentliche Sprechstunde für ungelernte unter 25-Jährige an. Ein Mitarbeiter des AG-S führe alle Beratungsgespräche zu WeGebAU. Die Bereichsleitung, die beide Teams von der Hauptstelle aus leitet, sorgt für regelmäßige Präsenzzeiten in der Nebenstelle. Wöchentliche Besprechungen mit der zu-

ständigen Teamleitung und die Teilnahme an Leistungszirkeln, Morgen- und Teambesprechungen oder Branchengesprächen mit Arbeitgebern seien die Regel.

Beim Aufbau des AG-S 2007 habe man die Ausbildungsstellenvermittlung, die bis dahin zur Berufsberatung gehörte und die man „eigentlich nur so nebenbei betrieben hatte“ (Führungskraft), in den AG-S integriert, um die Zuständigkeit für Arbeits- und Ausbildungsstellen in den gleichen Unternehmen zusammenzufassen. Bewusst wurde das Reha-Team dagegen mit zwei eigenen AG-S-Fachkräften ausgestattet, um die „Bedürfnisse“ von Rehabilitanden („ein besonderer Personenkreis mit besonderen Stellen“) besser erfüllen zu können. Vielfach seien Reha-Stellen, in deren Besetzung man „viel investieren muss und letztendlich auch nur einen oder keinen Punkt bekommt“, für die Fachkräfte nämlich „undankbar“. Mit der spezialisierten Arbeitgeberbetreuung im Reha-Team könne man verhindern, dass „sich keiner zuständig fühlt“ (Führungskraft). Einmal wöchentlich nähmen die AG-S-Fachkräfte aus dem Reha-Team an den Morgenbesprechungen in der Hauptstelle teil und „stellen dort zum Beispiel ihre interessanten Bewerber vor“ (Führungskraft).

Als „Schwächung“ für das AG-S-Team habe sich der Aufbau eines neuen INGA-Teams in der Arbeitsagentur erwiesen, in das dreieinhalb AG-S-Fachkräfte wechselten. Der „große Vorteil“ für das INGA-Team bestehe aber in den Kompetenzen, die die AG-S-Fachkräfte mitbringen: Sie seien Arbeitgeberkontakte und die Ansprache zum Arbeitgeber gewohnt, und „wenn es dann tatsächlich darum geht, den Bewerber zu begleiten“ könnten sie einem Arbeitgeber „auch auf Augenhöhe begegnen“. (Führungskraft)

Die Neuaufstellung des AG-S seit 2007 ist aus Sicht der örtlichen Beteiligten insgesamt „gut gelungen“. Man habe „in den ersten Jahren einen guten Bekanntheitsgrad“ erreicht und „die Marke Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit 3 platzieren können“ (Führungskraft). Über alle Hierarchieebenen hinweg wird aber auch beschrieben, dass die „proaktive“ Ansprache von Arbeitgebern mit der zur Verfügung stehenden Personalausstattung derzeit zu kurz komme. Vertriebsorientierung müsse regelmäßig geschult werden. Während man sich einerseits bemühe, mit der Organisation des AG-S „nah am Markt zu sein“ und Strukturen daher auch überprüfe und verändere, versuche man andererseits, den Arbeitgeber-Kunden größtmögliche Kontinuität zu bieten:

„Die haben jetzt ... fünf Jahre den gleichen Ansprechpartner gehabt. ... Der Betriebsleiter, der Unternehmensleiter, der Geschäftsführer, der kommt halt auf uns zu. ... Das ist dann mit der Zeit gewachsen. Das ist halt auch das, was es wichtig macht. Diese Kundenbindungen, die gehen nur mit Vertrauen, und die kann man nur über Zeit erarbeiten. Und da ist es ganz gut, dass hier doch einigermaßen Konstanz drin gewesen ist im Team und dass da wirklich lange Kundenbeziehungen schon vorherrschen.“ (AA3, Führungskraft)

### *Zugelassener kommunaler Träger 3*

In der Hauptstelle des zKT3 gibt es ein eigenes Arbeitgeber-Team, das zur Abteilung Arbeitsvermittlung gehört und aus drei Mitarbeiter/inne/n besteht. Die Mitarbeiter/innen der Arbeitgeberbetreuung in den Nebenstellen (jeweils eine/r) sind in die dort angesiedelten Vermittlungsteams eingebunden. Die Fachkräfte der Arbeitgeberbetreuung nehmen an allen

Besprechungen der örtlichen AV-Teams teil, 14-tägig treffen sie sich zu eigenen Dienstbesprechungen.

In der Abteilung Arbeitsvermittlung werden etwa 40 % der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten betreut. Hierfür stehen 29,75 Planstellen zur Verfügung, darunter die fünf für die Unternehmensbetreuung. Im Fallmanagement werden 60 % der Bewerber/innen von 28 Fallmanager/innen betreut: In dieses Team werden Rehabilitanden und Schwerbehinderte, Jugendliche unter 25 Jahren ohne abgeschlossene Berufsausbildung sowie Bewerber/innen mit nachweislichen Suchterkrankungen oder psychischen Einschränkungen überwiesen. Beiden Arbeitsbereichen vorgeschaltet ist grundsätzlich eine sog. „Qualifizierte Erstberatung“ zum „Clearing“, die ggf. auch eine direkte Zuordnung zu einem/einer der Mitarbeiter/innen der Arbeitgeberbetreuung vornehmen kann. Neuzugänge werden in der Regel nach Auslastung auf die einzelnen Mitarbeiter/innen verteilt, Bedarfsgemeinschaften sollen soweit möglich von einer Fachkraft betreut werden. Neben Vermittlung und Fallmanagement gibt es noch die sog. „Grundberatung“ mit einem anderen Fallschlüssel: der Grundberatung sind alle integrierten Leistungsberechtigten, nicht mehr vermittelbare Ältere und nach § 10 SGB II von Erwerbsbemühungen freigestellte Personen zugeordnet, die nur selten eingeladen werden.

Von der Hauptstelle aus betreut das „Team Mitte“ alle Arbeitgeber in einigen kleineren Kommunen im Kreis. Darüber hinaus ist eine Mitarbeiterin nur für Personaldienstleister zuständig, eine Fachkraft betreut die „freie Wirtschaft“, unterstützt von der dritten Fachkraft, die daneben die bewerberorientierte Arbeitgeber-Ansprache für Bewerber/innen aus internen „Projekten“, z.B. für Alleinerziehende oder Ältere, übernommen hat. Aktuell werden z.B. „Neubewerber“ direkt nach ihrer Meldung in eine solche interne Maßnahme zugewiesen. Eine Arbeitsvermittlerin arbeitet sechs Wochen lang mit neun Teilnehmer/innen, die an mindestens drei Tagen wöchentlich anwesend sind. Statt standardisierte Profilinggespräche zu führen, würden Bewerbungen überprüft, überarbeitet, neu erstellt und nach einer Recherche in Zeitungen und Jobbörsen gleich versandt. An die Fachkräfte in der Arbeitgeberbetreuung geht eine Meldung, wenn Vermittlungsbemühungen intensiviert werden sollen.

Die Arbeitgeberbetreuung des zkt3 arbeitet ausdrücklich bewerberorientiert. Jedem/jeder Mitarbeiter/in ist, ebenfalls als eine Art interne Maßnahme, ein eigener Bewerberpool zugeordnet: Arbeitsvermittler/innen überstellen ihnen 15 bis 20 erwerbsfähige Leistungsberechtigte für maximal sechs Monate, die sie mindestens 14-tägig sehen und schnellstmöglich integrieren sollen. Mit diese Bewerber/innen, für die man seine „Hand ins Feuer legen muss oder will bei einem Arbeitgeber“ (AG-V), werde intensiv und praktisch gearbeitet. Das beginne bei der Bearbeitung von Bewerbungsunterlagen, beinhalte ein „Coaching“ zum Bewerbungsverhalten und können die Begleitung zum Arbeitgeber umfassen. Umgekehrt ist ausdrücklich gewünscht, dass auch Mitarbeiter/innen der allgemeinen Arbeitsvermittlung betriebliche Kontakte herstellen und für die Vermittlung nutzen. Der zkt3 unterstützt Experimente und lege Wert darauf, organisatorische Spielräume für eine umfassende Vertriebsorientierung zu schaffen:

„Vertriebler gibt es nur wenige. Aber wir sind dabei, diese Vertriebler zu identifizieren, zu locken, rauszufiltern aus der Masse der Vermittler. Und dann wollen wir mal schauen. Wenn diese Vermittler Interesse haben, mehr nach draußen zu arbeiten, ihren Bewerber abzuholen und zum Arbeitgeber zu fahren, es aber nicht können, weil sie Erstgespräche

führen müssen, weil sie Verpflichtungen formeller Arbeit haben, habe ich keinerlei Scheu, einem Vermittler, der nicht gerne raus möchte, der kein Vertriebler ist, mehr der Sachbearbeiter ist, zehn Bewerber mehr in seine Betreuung zu geben, um Freiräume zu schaffen für den Vermittler, der rausgeht.“ (zkT3, Führungskraft)

Die Ausbildungsstellenvermittlung wird vom beschäftigungsorientierten Fallmanagement wahrgenommen, hier betreuen zwei Fallmanager/innen die SGB-II-Leistungen beziehenden Schüler und Schülerinnen aller Abgangsklassen. Intensiv werde nur mit Jugendlichen gearbeitet, bei denen ein direkter Zugang zum Arbeitsmarkt festgestellt wird. Die Jugendarbeitslosigkeit im Kreis liegt bei 4 %; und die jungen Erwachsenen seien in den Schulen umgeben von Institutionen, die sie am Arbeitsmarkt unterbringen wollen, neben dem Fallmanagement gebe es nicht nur „Übergangskoaches“, sondern auch die Berufsberater/innen, die mit „Ausbildungsgarantien winken“.

Zu den Kolleg/inn/en der Arbeitgeberbetreuung des Jobcenters bestehen sporadische Kontakte, doch die beiden Fallmanagerinnen haben sich nach eigener Einschätzung in den letzten Jahren vor allem einen eigenen Zugang zum Ausbildungsstellenmarkt geschaffen. Sie kennen die Betriebe und ihre Arbeitgeber, die ihnen offene Stellen zur Besetzung anbieten. Ausbildungsstellen werden auch in der JOBBÖRSE der Agentur gesucht, wobei die Fachkräfte bedauern, dass sie seit der Option keinen Zugriff mehr auf die intern ausgeschriebenen Stellen haben. Dies aber sei von Seiten der Agentur „nicht gewünscht“.

## **4.5 AA4 und gE4**

Der Agenturbezirk ist in seiner jetzigen Form erst vor wenigen Jahren aus einer Fusion mit dem benachbarten Agenturbezirk entstanden. Die untersuchte Agentur für Arbeit 4 bildet heute eine Geschäftsstelle, war jedoch vor der Fusion ein eigenständiger Standort. Das untersuchte Jobcenter gE4 ist ausschließlich für das Stadtgebiet zuständig, in dem auch die Geschäftsstelle der Arbeitsagentur 4 ihren Sitz hat. Ebenfalls vor Ort ansässig ist ein Jobcenter in zugelassener kommunaler Trägerschaft, das für den umliegenden Landkreis zuständig ist. Die Stadt hat etwa 40.000 Einwohner/innen und 19.304 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte (Stand: Juni 2012). Das verarbeitende Gewerbe stellt 27% der Beschäftigung. Wirtschaftlich hat über lange Zeit die Schuhindustrie eine dominante Rolle gespielt. Diese hat jedoch massiv an Bedeutung verloren. In den Gesprächen wird immer wieder betont, dass ist die Region durch eine ungünstige Verkehrsanbindung geprägt ist.

Der Agenturbezirk 4 gehört dem SGB-III-Typus IIIa „Verdichtete Bezirke mit leicht unterdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit“ an. Die einbezogene Stadt zählt zum SGB-II-Typus IIc „Regionen schwerpunktmäßig in Schleswig-Holstein und Niedersachsen mit einem sehr ausgeprägten Niedriglohnbereich und einem hohen Anteil an Kleinbetrieben“. Das Jobcenter gE 4 betreibt einen eigenen AG-S, aber in enger Kooperation mit der Agentur für Arbeit. Die Ausbildungsstellenvermittlung ist dagegen vollständig an die Agentur übertragen.

### **4.5.1 Die Arbeitgeberbetreuung am regionalen Arbeitsmarkt**

Im Juni 2013 lag die Arbeitslosenquote im Agenturbezirk bei 7,0% (SGB III: 2,6 %, SGB II: 4,4 %). Die Zahl der gemeldeten Stellen lag bei gut 2.000. Im Dezember waren am Standort

der untersuchten Geschäftsstelle nur 180 Stellen gemeldet, was einem Rückgang gegenüber dem Vorjahr von über 26 % entsprach. Im Jobcenter gE4 lag die Zahl der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten im Juni 2013 bei 3.906 Personen.

Dominant für die Arbeit des Arbeitgeber-Service seien in der Region kleine und mittlere Unternehmen in den Bereichen Kunststoffherzeugung, Maschinenbau, chemische Produkte und Automobilzulieferung sowie im Handwerk. Daneben spielten Einrichtungen der Alten- und Krankenpflege sowie Zeitarbeitsunternehmen eine wichtige Rolle. Letztere würden vor allem in den großen mittleren Betrieben in der Region die Auftragsspitzen ausgleichen. Für die Agentur für Arbeit gelte aber, dass in den drei Standorten der Geschäftsstelle unterschiedliche Arbeitsmarktbedingungen existieren. So sei ein Standort durch die Nähe zum Nachbarbundesland geprägt und verfüge sowohl über größere Industriebetriebe als auch mittelständische Betriebe in verschiedenen Branchen sowie einen stark ausgeprägten Dienstleistungs- und Einzelhandelsbereich. Da der Ort ein Fachhochschulstandort ist, bestehe hier insgesamt nur ein geringer Bewerbermangel bei Fachkräften. Schwieriger sei die Situation im Fachkräftebereich dagegen in Standort 4, wo bedingt durch die dort schon lange ansässigen Firmen im verarbeitenden Gewerbe traditionell eine höhere Dichte an Ungelernten und Angelernten bestehe. Der dritte Standort sei sehr ländlich geprägt. Hier spiele der Hotel- und Gaststättenbereich eine wichtige Rolle. Aufgrund der Arbeitszeiten, der Entlohnung und der Arbeitsbedingungen in diesem Bereich gestalte sich eine Stellenbesetzung oftmals als schwierig. Insbesondere aus diesem Standort sei die Zahl der Auspendler sehr hoch.

Mit Blick auf die regionale Nachfrage am Arbeitsmarkt bestätigt eine der befragten Fachkräfte im AG-S der Agentur 4, dass diese momentan eher verhalten sei. Eine Ausnahme bilde der Pflegebereich, wo eine große Nachfrage nach Weiterbildungen zu Pflegehelfer/inne/n oder examinierten Pflegekräften bestehe. Eine Fachkraft berichtet davon, dass in dem von ihr betreuten Bereich der Callcenter zwar sowohl eine Nachfrage nach Arbeitskräften als auch ein Angebot potenzieller Bewerber/innen bestehe. Da die Arbeit im Callcenter (ähnlich wie die Zeitarbeit) aber mit einem schlechten Image belastet ist, sei es jedoch von Bewerberseite oft schwierig, die Stellen zu besetzen. Eine befragte Fachkraft aus dem AG-S des Jobcenters gE 4 hebt wiederum auf die momentan geringe Arbeitskraftnachfrage ab. Die Entwicklung verlaufe in diesem Jahr besonders zäh, ohne das dafür jemand eine plausible Erklärung liefern könne. Gleichwohl beschreibt der Befragte ein gewisses Potenzial bei der Zeitarbeit in der Logistikbranche. Diese Beschäftigungsverhältnisse währten jedoch häufig nur wenige Monate.

### *Fachkräftemangel*

Die befragte Führungskraft der Agentur erläutert die Problematik des Mismatch zwischen Arbeitskräfteangebot und der Nachfrage nach Fachkräften durch die Betriebe anhand der für einen Teil des Agenturbezirks ehemals dominanten Schuhproduktion:

„Traditionell hatten wir hier viel auch Schuhindustrie, das heißt: ...Ich habe die Schule gemacht, bin nach dem Hauptschulabschluss in die Schuhfabrik gegangen, weil da einfach schon meine Eltern waren. Dann habe ich da ohne Ausbildung als Zwicker, als was weiß ich was, gearbeitet und da sind natürlich auch Karrieren entstanden. .... Und das verfestigt sich natürlich auch irgendwann mal.“ (AA4, Führungskraft)

Insgesamt spricht eine Führungskraft der Agentur 4 von einer dynamischen Situation, da es in der jüngsten Vergangenheit in alle drei Standorten vor allem für angelernte Arbeitskräfte immer wieder Ansiedelungen gegeben habe, die zum Teil auch auf die anderen Standorte ausgestrahlt hätten. Gleichwohl bestehe in bestimmten Berufen gegenwärtig ein Bewerberüberhang, während z.B. in Handwerksberufen von Seiten des AG-S keine neuen Stellen akquiriert würden, weil die Fachkräfte am Markt fehlen. Vor diesem Hintergrund werde gegenwärtig die Zusammenarbeit mit der bewerberorientierten Vermittlung in der Agentur intensiviert sowie eine verstärkte Auswertungen von Stellengesuchen aus der Tagespresse betrieben. Auf die Nachfrage, ob hier ein größeres Potenzial an Stellen vermutet wird, dass der AG-S erschließen kann, bemerkt die befragte Teamleitung allerdings, dass es umgekehrt einen großen Anteil von Stellen am Markt gäbe, den der AG-S eigentlich gar nicht haben wolle, weil es sich entweder um prekäre Beschäftigungsverhältnisse oder um hochqualifizierte Stellen handelt, die die Agentur entweder nicht bearbeiten will oder aufgrund fehlender Bewerber/innen nicht bearbeiten kann. Allerdings könne ein Betrieb trotzdem ein Potenzial für Ausbildungsstellen bieten und daher unabhängig von einer konkreten Stelle für eine Akquise in Frage kommen.

#### *Situation im SGB II*

Eine Führungskraft im Jobcenter gE4 beschreibt den Arbeitsmarkt im Stadtgebiet als schwach industriell geprägt. Im Bereich Maschinenbau gäbe es noch eine gewisse industrielle Ausprägung. Daneben gäbe es vergleichsweise große Arbeitgeber aus der Kunststoff- und Chemieindustrie. Ansonsten sei der Arbeitsmarkt stark dienstleistungsgeprägt. Diese Schwerpunkte würden allerdings nur begrenzt mit dem Bewerberangebot im SGB II zusammenpassen, da eher wenig Helferstellen nachgefragt werden. In das Stadtgebiet würden zwar Arbeitskräfte von außerhalb einpendeln, der öffentliche Nahverkehr sei aber so eingerichtet, dass eine Bewegung ins Umland zu den einschlägigen Tageszeiten weitaus schwieriger sei. Das habe zur Folge, dass Bewerber/innen aus dem Stadtgebiet das Problem hätten, zu Arbeitgebern ins Umland zu gelangen. Die Strategie des Jobcenters gE 4 liege deshalb einerseits darin, den Markt für Helferstellen vor Ort gezielt zu erschließen und andererseits geeignete Bewerber/innen für eine Tätigkeit im handwerklichen Bereich zu qualifizieren. Ein Potenzial bestehe für den AG-S des Jobcenters gE4 auf Arbeitgeberseite vor allem bei den städtischen Betrieben, die das Jobcenter als kommunalen Akteur an erster Stellen einschalten. Eine regelmäßige Zusammenarbeit bestehe mit kleineren Arbeitgebern im Sicherheitsgewerbe sowie bei Helferstellen im Baubereich.

Auch eine andere Führungskraft aus dem AG-S des Jobcenters gE4 bestätigt, dass der Arbeitsmarkt im Bereich der Helfertätigkeiten eher schwach ausgeprägt sei. Dies sei auch darauf zurückzuführen, dass die Arbeitgeber sich aufgrund einer unsicheren Gesamtwirtschaftslage nach wie vor mit Einstellungen zurückhalten würden. Nachfrage herrsche bei hoch- oder höchstqualifizierten Berufen, in denen das Jobcenter aber nichts zu bieten habe. Im Bereich der Zeitarbeit habe lange Zeit eine sehr große Nachfrage bestanden, dieser Markt sei aber inzwischen fast vollständig verschwunden. Eine gewisse Nachfrage bestehe noch im Bereich der Callcenter. Im Baubereich dagegen sei der erwartete Frühjahrsaufschwung in diesem Jahr schwächer ausgefallen als erwartet. Ein Problem in der Region sei

schließlich, dass das Lohnniveau zum Teil niedrig sei. Für den Einsatz von Fördermitteln habe das Jobcenter eine Lohngrenze von mindestens 7,50 Euro festgelegt, um keine schlecht bezahlten Arbeitsplätze zu subventionieren. Hinsichtlich des Bewerberpotenzials im Jobcenter gE4 verweist eine Führungskraft darauf, dass etwa 60 bis 70 Prozent der Leistungsbezieher/innen dem Unterstützungsprofil zugeordnet sind. Die Mehrzahl der Kunden weise multiple Problemlagen auf.

#### **4.5.2 Aufbauorganisation der Arbeitgeberbetreuung**

##### *Agentur für Arbeit 4*

Das AG-S-Team in Agentur für Arbeit 4 agiert mit einer Teamleitung in drei Standorten. Über diese drei Standorte verteilt sind Mitarbeiter/innen im Umfang von insgesamt 9,2 Vollzeit-äquivalenten, wobei der personelle Schwerpunkt mit drei Vollzeitäquivalenten in der untersuchten Geschäftsstelle liege. Zur Geschäftsstelle gehöre darüber hinaus noch ein weiteres AG-S-Team für den nördlichen Agenturbezirk. Organisiert ist der Arbeitgeber-Service an jedem einzelnen Standort nach Wirtschaftsklassen, wobei diese Aufteilung nur grob eingehalten werde, da man bestehende Kontakte und Vorerfahrungen nicht durch eine strikte Aufteilung verschütten wolle. Hinsichtlich der Personalausstattung berichtet eine der befragten Fachkräfte, dass diese sehr knapp bemessen sei. So habe es in jüngster Zeit durch Krankheit und Kündigung eine Reihe von Ausfällen gegeben, die vom Rest des Teams aufgefangen werden mussten.

Das Jobcenter gE4 befindet sich im gleichen Gebäude wie die Agentur für Arbeit 4. Mit dem getrennten AG-S im Jobcenter gE4 bestehe eine weitreichende Kooperationsvereinbarung. Eine Führungskraft der Agentur führt eine Reihe von Vorteilen dieser Konstellation an: So könne eine von der Agentur angeworbene und durch den AG-S des Jobcenters besetzte Stelle für die Agentur als erfolgreich besetzte Stelle und für das Jobcenter als Integration zählen. Darüber hinaus seien zwei Kolleg/inn/en mit jeweils einer halben Stelle zusätzlich aus der Agentur in den AG-S des Jobcenters abgestellt und betreuten dort eigene Wirtschaftsklassen, unterstünden jedoch dienstrechtlich dem Jobcenter. Auf diese Weise werde ein Teil der Wirtschaftsklassen abgedeckt und die Gesamtlast auf den AG-S verringert. Gleichzeitig bestehe für die Agentur nicht der Druck, die Integrationen im Bereich des SGB II als eigene Steuerungsgröße einzubeziehen. Mit dem AG-S des Jobcenters finde ein reger Austausch über gemeinsame Telefonkonferenzen und Teambesprechungen statt. Zwischen den beiden AG-S-Einheiten besteht eine dahingehende Absprache, dass die Besetzung von Minijobs grundsätzlich an den AG-S des Jobcenters gE4 weitergegeben werden. Auch für Besetzung von Stellen im kommunalen Bereich sei in erster Linie das Jobcenter zuständig. Umgekehrt gebe das Jobcenter aber Stellen, die nicht besetzt werden können, an die Agentur weiter. Die Ausbildungsstellenvermittlung wurde vom Jobcenter gE4 an die Agentur für Arbeit 4 übertragen. Die Vermittler/innen im AG-S der Agentur betreuen für ihre jeweilige Wirtschaftsklasse sowohl die Arbeits- als auch die Ausbildungsstellen.

Die stellen- und bewerberorientierte Vermittlung sind in der Agentur auf einem Flur konzentriert, so dass die Wege für den direkten Austausch kurz sind. Die Entscheidung über die

Vergabe eines Eingliederungszuschuss liegt in der Agentur 4 in der Verantwortung des AG-S. In den meisten Fällen erkenne die Fachkraft dabei am Profil, ob eine Förderung machbar ist. Gegebenenfalls erfolge eine Rücksprache mit den zuständigen Kolleg/inn/en aus der Bewerbervermittlung. Ein besonders enger Austausch ist darüber hinaus zwischen jeweils einer Fachkraft aus dem AG-S und zwei bis drei Kolleg/inn/en aus der Bewerbervermittlung vorgesehen, die gemeinsam ein Minikompetenzteam bilden. Im Rahmen dieser Minikompetenzteams finde eine Überstellung von fünf marktnahen Bewerber/innen aus der bewerberorientierten Vermittlung an die Fachkraft aus dem AG-S statt, mit denen der AG-S initiativ auf Arbeitgeber zugehen soll.

In der Agentur existiere seit einigen Monaten zudem ein INGA-Team. Die Kontakte aus dem INGA-Team zu Arbeitgebern werden bislang überwiegend in Absprache mit dem Arbeitgeber-Service hergestellt. Schließlich gibt es auch ein Bewerberdirektteam (Make Or Buy). Die Fachkräfte in diesem Team betreuen jeweils 30 Bewerber/innen, die gezielt beim Arbeitgeber platziert werden sollen. Ziel sei, dass die betreffenden Fachkräfte mit „guten Bewerbern“ auf Betriebe zugehen, zu denen bislang noch wenig Kontakt bestand, um diese als Kund/inn/en zu gewinnen. Gleichzeitig werde so der Stellenpool des AG-S durch mögliche Stellen verstärkt, die vom Bewerberdirektteam im Kontakt mit den Unternehmen akquiriert werden. Im Unterschied zum INGA-Team erfolge der Kontakt zum Arbeitgeber hier in der Regel unabhängig vom AG-S. Ebenso werden im Unterschied zum INGA-Team keine Personen mit „multiplen Vermittlungshemmnissen“ angesprochen, sondern Bewerber/innen für Arbeits- und Ausbildungsstellen, die grundsätzlich marktnah seien, aber etwas Unterstützung benötigten, um in den Arbeitsmarkt einzumünden. Schließlich seien die Bewerberdirektvermittler/innen in den Büroräumen des AG-S untergebracht, wodurch laufend ein direkter Austausch stattfinde.

Eine der befragten Fachkräfte berichtet darüber, dass die Agentur vor einigen Jahren eine Außenstelle in einem großen Einkaufszentrum in der Region betrieben habe. Die Fachkräfte seien mit Bewerbermappen in die Geschäfte gegangen, um Personal zu vermitteln. Diese Idee solle nach Auskunft einer Führungskraft aus der Agentur für Arbeit 4 wieder aufgelebt werden mit dem doppelten Ansatz, mit guten Bewerbern initiativ zu agieren und zugleich Stellen zu akquirieren.

#### *Gemeinsame Einrichtung 4*

Die Entscheidung für einen getrennten AG-S sei von kommunalpolitischer Seite vor dem Hintergrund frühere Erfahrungen in kommunalen Beschäftigungsprojekten vehement eingefordert worden. Dies wurde in der gründungsbegleitenden Vereinbarung für die gemeinsame Einrichtung mit dem Auftrag festgeschrieben, eine bestmögliche Zusammenarbeit zwischen Jobcenter und Agentur zu etablieren. Diese Zusammenarbeit wurde in einer Kooperationsvereinbarung zwischen den beiden beteiligten Einrichtungen konkretisiert. Auch aus Sicht des Jobcenters stellt diese Konstellation einen Vorteil dar, da es selbst den Personaleinsatz und die Aktivitäten steuern könne. Zugleich sei die Form der Zusammenarbeit zwischen Jobcenter gE4 und Agentur für Arbeit 4 so arrangiert, dass sie weder für die eine noch für die andere Seite für die Geschäftsprozesse abträglich sei:



„Und ich persönlich bin ja immer der festen Überzeugung, wir machen hier vor Ort wahrscheinlich vieles enger wie dort, wo es gemeinsame AG-S gibt. Also dass man getrennt eine AG-S haben, das ist eine reine Formalie, die gesetzt ist. Aber das schließt ja nicht aus, dass man hintendran dann ganz eng zusammenarbeitet. Im Endeffekt haben Sie sogar noch den positiven Effekt, Sie haben ja zwei Führungskräfte, die steuern. Also sie steuern ja viel intensiver, wie wenn Sie nur einen Teamleiter haben.“ (gE4, Führungskraft)

Eine andere befragte Führungskraft spricht deshalb auch nicht von einem getrennten, sondern von einem „kooperierenden AG-S“. So habe etwa im letzten Jahr ein gemeinsamer Strategieworkshop mit der Geschäftsführung der Agentur stattgefunden, um die Schwerpunkt für das Folgejahr aufeinander abzustimmen. Auch würden sich die Kolleg/inn/en der beiden Einheiten z.B. gegenseitig bei den monatlichen IHK-Tischrunden vertreten. Im Tagesgeschäft komme man sich aufgrund des unterschiedlichen Klientels, das man bediene, kaum „in die Quere“:

„Wir haben anerkannt, dass die ihre Zielkunden haben, also praktisch Premiumkunden, und da haben wir gesagt, OK, das sind eure Premiumkunden, da werden wir nicht vorstellig werden, ohne vorher mit euch zu kommunizieren. ... Und umgekehrt, wir haben jetzt viele der kommunalen Arbeitgeber Stadt 4 praktisch, das ist unser Premiumkunde, wenn ich das so sagen kann, und da läuft auch das meiste über uns.“ (gE4, Führungskraft)

Die Zuständigkeit des Jobcenters gE4 erstreckt sich auf das Stadtgebiet des Standorts, an dem auch die untersuchte Geschäftsstelle der Arbeitsagentur 4 angesiedelt ist. Der eigene AG-S im Jobcenter gE4 arbeitet mit einer Personalausstattung von 3,25 Vollzeitäquivalenten. Die Teamleitung ist neben dem AG-S noch für das Projekt 50plus zuständig. Die Zuständigkeit der Fachkräfte im AG-S ist zwar grob nach Wirtschaftsklassen gegliedert. Dies sei allerdings nicht strikt getrennt. So könne eigentlich jede Fachkraft jede Branche bearbeiten. Dies werde begünstigt durch eine offene Bürostruktur, in der ein sehr enger Austausch stattfindet. Zugleich stünden aber einzelne Kolleg/inn/en als Ansprechpartner/innen zur Verfügung, wenn es um vertiefte Fragen zu einzelnen Branchen oder zu spezifischen Förderfragen gehe. Die befragte Fachkraft problematisiert dabei die hohe Arbeitsbelastung im AG-S. So könne z.B. die Erfolgsquote bei Maßnahmen durch ein flächendeckendes Absolventenmanagement deutlich erhöht werden. Insbesondere der Anspruch der ständigen Erreichbarkeit sowie die Pflege der Stellen würden das jedoch unmöglich machen.

Eine zusätzliche Fachkraft nehme seit einigen Wochen die Stelle als Betreuungscoach ein. Ziel dieser Stelle sei es, die Nachhaltigkeit der Integration abzusichern, indem die Fachkraft Bewerber/innen auf die Anforderungen am Arbeitsmarkt vorbereitet, bei der Bewerbung unterstützt, bei Bedarf auch zum Vorstellungsgespräch begleitet und im Nachgang zu einer Integration bei Schwierigkeiten interveniert. Über diese unterstützende Arbeit mit den Bewerber/innen hinaus seien für Absprachen mit Arbeitgebern aber grundsätzlich die regulären Fachkräfte im AG-S einzuschalten. Zielgruppe für den Betreuungscoach seien Bewerber/innen, die zwar Problemlagen aufweisen, aber grundsätzlich motiviert sind. Als Pendant dazu gäbe es in der Bewerbervermittlung die Stelle eines Marktvermittlers.

In der Arbeitnehmervermittlung des Jobcenters gE4 sind insgesamt 21 persönliche Ansprechpartner/innen für die Betreuung der Leistungsbezieher/innen zuständig. Eine befragte

Führungskraft betont allerdings, dass von Seiten der Geschäftsführung keine strikte Trennung gewünscht sei. So sei angestrebt, dass auch die PA Kontakt zu Betrieben haben, wobei dies stets in Absprache mit dem AG-S erfolgen solle. Umgekehrt gäbe es im AG-S einen bewerberorientierter Ansatz. Für die Gewährung des Eingliederungszuschuss ist auch im Jobcenter gE 4 ausschließlich der AG-S verantwortlich.

## **4.6 AA5 und zkT5**

Zum Agenturbezirk der Agentur für Arbeit 5 gehören zwei Landkreise. Beide optierten 2005 für die alleinige Wahrnehmung der Aufgaben im SGB II und halten eigene Dienstleistungen für Arbeitgeber vor. Der Agenturbezirk gehört zum SGB-III-Typus IVb „Gering verdichtete und ländliche Bezirke mit günstiger Arbeitsmarktlage und hoher saisonaler Dynamik“. Der Landkreis zählt zum SGB-II-Typus Typ Id „Überwiegend Landkreise in Baden-Württemberg mit gewerblich geprägtem Arbeitsmarkt, hohem Beschäftigungspotenzial in einfachen Tätigkeiten und hohem Migrantenteil“.

Der mit etwa 1.097 km<sup>2</sup> etwas kleinere Kreis war in die Untersuchung nicht einbezogen. In seinen vier Städten und 16 Gemeinden leben 120.165 Einwohner/innen (31.12.2012). Die Arbeitsagentur verfügt über zwei Geschäftsstellen, der Kreis über drei regionale Anlaufstellen. Zum einbezogenen und mit 1.380 km<sup>2</sup> etwas größeren Landkreis, der wie der Nachbarkreis ausgesprochen verkehrsgünstig liegt, gehören 23 Städte und Gemeinden, in denen 216.093 Einwohner/innen leben, 64.779 von ihnen im regionalen Oberzentrum, das auch Standort einer Hochschule ist. Hier haben auch die Agentur für Arbeit 5 und das kommunale Jobcenter 5 ihre Dienststellen. Das Jobcenter verfügt zwar über eine weitere Außenstelle in einer Gemeinde, die Arbeitgeberbetreuung ist aber zentral organisiert. Die Ausbildungsstellenvermittlung blieb auch nach der Option allein bei der Agentur für Arbeit.

Am 30.6.2013 gab es in den 5.400 Betrieben des untersuchten Landkreises 83.467 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Statistik der Bundesagentur für Arbeit). Der überwiegende Teil des Arbeitsmarktes bildet sich in kleinen und mittleren Unternehmen ab: Knapp 80 aller Betriebe haben weniger als zehn Beschäftigte. Das Handwerk spielt traditionell eine maßgebliche Rolle. Im verarbeitenden Gewerbe, das ca. 22 % aller Arbeitsplätze stellt, dominieren Maschinenbau, Metallherzeugung und -bearbeitung, die Herstellung von Gummiwaren und Kunststoff sowie die Textilproduktion. Der Dienstleistungssektor wächst. Der beiden größten Einzelarbeitgeber im Agenturbezirk sind mit jeweils über 4000 Beschäftigten der Bergbau und ein internationales Logistikunternehmen, das sich aufgrund der günstigen Lage wie einige andere Logistikunternehmen auch im Nachbarkreis angesiedelt hat.

### **4.6.1 Die Arbeitgeberbetreuung am regionalen Arbeitsmarkt**

Die Region profitiert seit einigen Jahren von einem sehr günstigen Arbeitsmarkt. Im Juni 2013 waren im einbezogenen Landkreis 3.813 Personen arbeitslos: Die Arbeitslosenquote – landesweit die niedrigste – lag im Juni 2013 bei 3,9% (SGB III: 1,6 %, SGB II: 2,3 %). Als Einpendlerregion importiert man bereits aus dem weiteren Umland Arbeitskräfte. Beim kommunalen Jobcenter werden 6.734 erwerbsfähige Hilfebedürftige betreut (Juni 2013). 2012 zählte der kommunale Träger 1.866 Integrationen in den ersten Arbeitsmarkt, weniger als

2011, als 2.237 Integrationen gelangen. Die örtlichen Akteure rechnen mit einem weiteren Rückgang für 2013. Obwohl der Arbeitsmarkt auch aus Sicht der Verantwortlichen bei der Agentur nicht mehr die Aufnahmefähigkeit der letzten Jahre aufweise und ein gebremstes Wirtschaftswachstum erwartet wird, soll der AG-S 2013 insgesamt 5200 Arbeits- und 2000 Ausbildungsstellen einwerben sowie 1088 Arbeits- und 616 Ausbildungsstellen erfolgreich besetzen. Am 30.6.2013 waren bei der Agentur für Arbeit 1.265 offene Stellen gemeldet. Verstärkte Bemühungen sollen der Integration schwerbehinderter Bewerber/innen gelten.

### *Fachkräftemangel*

Die „rekordniedrige“ Arbeitslosenquote erschwert aus Sicht der Arbeitsagentur 5 die Arbeit des AG-S der Arbeitsagentur, der unter diesen Bedingungen schnell an die „kapazitativen Grenzen der Arbeitnehmerseite“ stoße. Fachkräftemangel habe sich in der Region schon früher als anderswo gezeigt. Vor allem würden Arbeitskräfte im Hotel- und Gaststättenbereich und in der Pflege, aber auch in Elektroberufen „händeringend gesucht“. Lokalen Unternehmen, die im Automobil- und Flugzeugbau tätig seien, fehlen zudem gut ausgebildete Ingenieure, denn der Region gelinge es in der Konkurrenz zu den großen (industriellen) Zentren der Republik nicht, junge Akademiker/innen zu halten, weil diese „davonschweben und zu selten hier landen oder bleiben“ (AA5, Führungskraft).

Mit Blick auf den Bewerbermangel in einigen Bereichen hat der AG-S lt. Strategiepapier die Vorgabe erhalten, „Stellen mit geringen Besetzungschancen nicht verstärkt einzuwerben“. Dagegen sollen potenzialreichen Arbeitgebern innerhalb und außerhalb eines Auftragskontextes intensivere Kooperationen angeboten werden.

Das kommunale Jobcenter, das für den Rechtskreis des SGB II die niedrigste Relation zwischen Arbeitskräften und gemeldeten Stellen im Sample aufweist (3,01 : 1), blickt auf „ziemlich gute Ergebnisse“ der stellenorientierten Vermittlung aus den letzten Jahren zurück. An einem stabilen Arbeitsmarkt konnte man Bewerber/inne/n mit „viel Potenzial“ gut platzieren, unter anderem deshalb, weil man kleine Betriebe ohne Personalabteilung nicht mit „Formalitäten überhäuft“ habe, sondern ihnen eine gute Vorauswahl geboten habe. Es mangle zwar auch jetzt nicht an Stellen, die den Akquisiteuren weiter angeboten werden, doch habe sich das Bewerberangebot geändert:

„Mittlerweile sind wir auf so einem Stand, wo es ein Stück bergab geht. Das heißt, wir haben jetzt einen Dauerbestand, der ist relativ hoch: Zwei Drittel unserer Kunden sind schon sehr lange da, und die loszuwerden, wird immer schwieriger.“ (zkT5, Führungskraft)

Das Jobcenter verfügt über Mittel und die Bereitschaft, Qualifizierungen – angefangen vom „Schweißerschein“ bis hin zu (betrieblichen) Umschulungen – zu finanzieren, um die Fachkräftebedarfe der Unternehmen besser zu decken. Es sei „politisch gewollt“, insbesondere im Pflegebereich Qualifizierungen anzubieten, es mangle aber an geeigneten Teilnehmer/innen, die sich eine zweijährige Ausbildung zutrauen. Statt wie früher Gruppenmaßnahmen anzubieten, führt man inzwischen eher Einzelmaßnahmen durch.

### *Ansprache von Unternehmen und Verbänden*

Sowohl die Führungskräfte beim Jobcenter wie bei der Agentur für Arbeit sprechen von sehr guten Beziehungen zu den örtlichen Kammern und Arbeitgeberverbänden und einer engen Kooperation in einem stabilen lokalen Netzwerk.

Ein von der Agentur für Arbeit initiiertes und moderiertes lokales „Steuerungskreis“, in dem vom Oberbürgermeister über die Wirtschaftsverbände bis zum Präsidenten der Hochschule alle „Multiplikatoren“ vertreten sind, die über politischen Einfluss verfügen und die „Schlagzeilen in der Region bestimmen“, trifft sich zweimal jährlich. In Arbeitsgruppen werden thematische Schwerpunkte vertieft: die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, die Beschäftigung von Frauen, die in einem Gebiet mit Tradition „Nachholbedarf“ am Arbeitsmarkt hätten, und Strategien am Ausbildungsmarkt.

Schon bei der Option 2004 hatte der Landrat das Ziel ausgegeben, die örtlichen Unternehmen „mit ins Boot zu nehmen“. „Um über diese Dachorganisationen den Zugang zu den Betrieben zu haben“, werden Kooperationen zu Betrieben und Verbänden über ein regelmäßiges „Unternehmerforum“ und Mailingaktionen gefestigt, mit denen die Dienstleistungen des Jobcenters jeweils etwa 2000 Betrieben angeboten werden. Auch für das Jobcenter hat sich die Zusammenarbeit in den lokalen Gremien bewährt:

„Das ist ja im Grunde das Wesentliche in diesem Geschäft, dass man Verbindungen hat, dass man Kontakte hat, die pflegt und dann auch bei Stellenbesetzungen eingeschaltet wird.“ (zKT5, AG-V)

Nicht nur über das Projekt „50plus“ für Ältere will das Jobcenter Betriebe für die Einstellung bestimmter Zielgruppen gewinnen.

„Wir haben ja ein Heer von alleinerziehenden Frauen, die wollen wir ja auch versuchen, ein bisschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, da wird halt auch bei uns im Haus darauf geschaut: Woran scheitert es denn? Kinderbetreuung, ja, oder Arbeitszeitmodelle: Wie kann man mit Arbeitgebern sprechen, dass die Frauen so eingesetzt werden, dass es eine Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf besser gewährleistet ist?“ (zKT5, AG-V)

Gemeinsam mit anderen Partner/inne/n arbeitet man im Netzwerk an Modellen, die sowohl den betroffenen Frauen wie den Unternehmen Lösungen anbieten. Gleiches gilt für Bemühungen, Migrant/inn/en mit schlechten Sprachkenntnissen besser zu integrieren.

Die Agentur legt unter dem Gesichtspunkt der Fachkräftesicherung einen weiteren Schwerpunkt auf eine andere Zielgruppe:

„Sehr viele Menschen, die kommen mit ihrem Background aus Büroberufen, aus Verkaufsberufen heraus, aus dem Handel heraus. Wir haben dieses Bewerberpotenzial: Welche Talente bringen diese Menschen mit, wo können wir die denn noch überall platzieren hier, in diesem Markt? Und da laufen eben verschiedene Initiativen, um sie anderen Unternehmen schmackhaft zu machen, dass die sagen: „Ja, haben wir gar nicht so den Fokus gehabt, aber gucken wir uns mal an.“ (AA5, Führungskraft)

### *Bedeutung von Zeitarbeit*

Ein Drittel der Integrationen im Jobcenter zKT5 entfallen auf Zeitarbeitsunternehmen, über die – „indirekt“ – die größeren Unternehmen im Landkreis bedient werden, die ihren Arbeitskräftebedarf ausschließlich über PDL decken. Das Jobcenter kooperiert mit den 30 – 40 an-

sässigen Unternehmen, und entsprechend haben die Arbeitgeber-Akquisiteure „sehr viel Kontakt“ zu diesen Akteuren am Arbeitsmarkt. Zwar müsse man Nachhaltigkeit und Entlohnung der Beschäftigungsverhältnisse bei PDL kritisch im Auge behalten, doch hätten vor allem die Zeitarbeitsmessen, die man – länger als die Arbeitsagentur – schon seit sechs Jahren durchführt, „ein gutes Aufwand- und Ertragsverhältnis“ (zKT5, Führungskraft) gegenüber der sonst üblichen und notwendigen Einzelsprache vieler kleiner Unternehmen:

„Wir haben 300 Leute eingeladen, und 40 hatten hinterher wirklich einen Vertrag in der Tasche. Dafür hat sich dann die Arbeit gelohnt. Aber das ist dann halt nicht bei einem, sondern da haben wir dann 20 Zeitarbeitsfirmen im Haus gehabt.“ (zKT5, Führungskraft)

Bei der Agentur für Arbeit 5 ist der Anteil der Integrationen über Zeitarbeit rückläufig, er liegt derzeit bei etwa 30 %. Der große Boom der Branche nach der Lehman-Pleite sei offenbar vorbei. Für die Führungskräfte der Agentur sind die Zeitarbeitsunternehmen einerseits „Arbeitgeber, die wir bedienen wie andere auch“ (AA5, Führungskraft). Im regionalen Maschinenbau würden ohnehin fast alle Auftragsspitzen über Zeitarbeit abgedeckt, zudem seien die Personaldienstleister Arbeitgeber, die insbesondere Jüngeren und Älteren eine Chance bieten und nach wie vor etwa 40% ihrer Arbeitskräfte in die Entleihunternehmen abgeben:

„Und da wären wir schlecht beraten, uns nicht daran zu beteiligen.“ (AA5, Führungskraft)

Andererseits nimmt man die PDL auch als „Konkurrenten“ wahr. Wo es geht, werden daher die Unternehmen direkt angesprochen. Gelingt es, Arbeitgeber mit einer abgestimmten Dienstleistung davon zu überzeugen, „dass wir einfach besser sind als Zeitarbeit, dann ist es für den Auftraggeber überhaupt kein Thema, über Zeitarbeit zu gehen“ (AA5, Führungskraft).

### *Ausbildung*

Die Unternehmen in der Region sind ausgesprochen ausbildungsbereit: Die Ausbildungsquote liegt im einbezogenen Landkreis 2 % über dem Landesdurchschnitt (Strategiepapier AG-S), und die Zahl der Ausbildungsstellen übersteigt die der Bewerber/innen deutlich. Dass „Banken, Sparkassen und andere, die aus diesem Bereich rekrutieren“, sogar trotz des doppelten Abiturjahrgangs weniger Bewerbungen als im Jahr zuvor erhielten, sei regional mit Enttäuschung zur Kenntnis genommen worden:

„Die Hochschulen werden das alles spüren, die merken das, aber die Betriebe merken das nicht.“ (AA5, Führungskraft)

Für den AG-S, der die Ausbildungsstellenvermittlung für beide Rechtskreise übernommen hat, stellt sich nicht nur die Aufgabe, Bewerber/innen und Betriebe möglichst passgenau zusammenzubringen, sondern mittelfristig auch die Herausforderung, Arbeitgeber zu den veränderten Bedingungen am Ausbildungsstellenmarkt zu beraten. „Dass wir da ja auch einen Wandel haben, dass die Auszubildenden und die Schulabgänger insgesamt weniger werden“ (AA5, AG-V), sei in vielen Betrieben noch nicht angekommen, wenn es auch erste Anzeichen gebe, dass die Ausbildungsbetriebe bereit seien, mehr Konzessionen im Hinblick auf Schulnoten und Zeugnisse zu machen. Auch wenn es um klassische Männerberufe wie etwa den des Elektrikers gehe, wandle sich die Nachfrage:

„Ich kenne einen Arbeitgeber, der würde sofort ein Dutzend Mädchen zwecks Ausbildung einstellen.“ (AA5, Führungskraft)

Es gebe aber nach wie vor kaum junge Frauen, die eine handwerkliche Ausbildung in solchen Berufen machen wollen.

#### **4.6.2 Aufbauorganisation der Arbeitgeberbetreuung**

##### *Agentur für Arbeit 5*

In jedem der beiden Landkreise im Agenturbezirk 5 arbeitet ein eigenes AG-S-Team, mit Teamleitung besteht eines der Teams aus 17, das andere aus 13 Vermittlungsfachkräften. Beide sind nach Wirtschaftsklassen organisiert. Die Arbeitsmarktaktivitäten der beiden Teams unterscheiden sich. Der Agenturbezirk ist erst 2012 aus der Fusion zweier früherer Bezirke entstanden, und vorläufig wurden die strategischen Konzepte zwar zusammengeführt, aber noch nicht vollständig integriert. Bewusst habe man sich in den beiden Regionen, deren Arbeitsmärkte sich strukturell unterscheiden, auch für unterschiedliche Strategien entschieden.

Insgesamt seien die Hierarchien in der Agentur für Arbeit 5 „flach“, und man pflege die „Nähe“. So sind etwa die Akademikervermittler/innen in die Teams der allgemeinen Arbeitsvermittlung integriert. Eine enge Kooperation bestehe zwischen dem AG-S und dem Bereich Rehabilitation und Schwerbehinderung, eine Mitarbeiter/in des Reha-Bereichs ist mehr oder weniger ins AG-S-Team abgestellt, das in einer „Bürolandschaft“ mit 12 Arbeitsplätzen zusammenarbeitet. Mitarbeiter/innen der Berufsberatung und des AG-S treffen sich in der „kleinen Agentur“ häufig.

Die Arbeitsagentur hat ein INGA-Team eingerichtet, in das eine AG-S-Mitarbeiterin gewechselt ist; sie nutze sowohl frühere Arbeitgeberkontakte als auch die Kooperation mit dem AG-S für die INGA-spezifische bewerberorientierte Ansprache der Arbeitgeber und nimmt fast täglich an den Morgenbesprechungen des AG-S teil.

In beiden AG-S-Teams gibt es „Spezialisten ... als Ansprechpartner für die Zeitarbeitsbranche“. (AA5, VG), die in der Region eine hohe Bedeutung haben. Die Anforderungen an den AG-S seien bei diesen Arbeitgebern andere („die rufen donnerstags an für Montag“). Auch komme es vor, dass mehrere Unternehmen versuchen, die gleiche Stelle zu besetzen oder ein Personaldienstleister Stellen nur mit dem Ziel der „Poolbildung“ melde. Man brauche Mitarbeiter/innen, die solche Strategien erkennen können, und habe für den AG-S bewusst jemanden eingestellt, der früher selbst in der Zeitarbeitsbranche tätig gewesen war.

Eine Spezialisierung auf die Ausbildungsstellenvermittlung, die es früher gab, wurde schon lange aufgelöst. In den von ihnen betreuten Betrieben sind die AG-S-Fachkräfte für die Akquisition und Besetzung von Arbeits- und Ausbildungsstellen gleichermaßen zuständig.

##### *Zugelassener kommunaler Träger 5*

Die Arbeitsvermittlung ist gemeinsam mit den Leistungsabteilungen des kommunalen Jobcenters in sechs Regionalteams organisiert. Zwischen Vermittlung und Fallmanagement wird

nicht unterschieden. Die Arbeitgeberbetreuung gehört jedoch nicht zu diesem Fachdienst, sondern ist dem „Team Eingliederung“ im Fachdienst „Kommunaler Arbeitsmarkt“ zugeordnet, zu dem auch die Maßnahmeplanung für das Jobcenter sowie die Betreuung der Arbeitsgelegenheiten gehört. Vier regional zuständige „Akquisiteure“, zum Teil Quereinsteiger mit Berufserfahrung außerhalb der Verwaltung, die viel im Außendienst unterwegs sind, teilen sich in diesem Team die Ansprache der Arbeitgeber-Kund/inn/en im Landkreis; sie werden unterstützt von drei Teilzeitkräften „im Innendienst“, die Stellenangebote aufnehmen, Förderfälle bearbeiten und bescheiden sowie Vermittlungsvorschläge verschriftlichen und versenden.

Auch die sechs Fachkräfte des bundesgeförderten Arbeitsmarktprojekts „50plus“ gehören zum Fachdienst „Kommunaler Arbeitsmarkt“. Im Rahmen dieses Projektes wurde wenige Schritte von der Hauptstelle des Jobcenters entfernt ein „Jobbüro“ eröffnet, dessen Angebot inzwischen auch auf erwerbsfähige Leistungsberechtigte zwischen 25 und 49 Jahren erweitert wurde. Arbeitslose, die bei der Meldung „als relativ arbeitsmarktnah“ eingeschätzt werden, erhalten dort, ggf. auch schon vor der abschließenden Prüfung ihrer Leistungsansprüche, erste Gespräche und können ihre Bewerbungsunterlagen aktualisieren; interessante Bewerber/innen werden im Rahmen eines „Speed Datings“ direkt bei der Arbeitgeberbetreuung vorgestellt:

„Da wird sofort ein Gespräch geführt, und wenn das Personalprofil mit dem Anforderungsprofil von dem Arbeitgeber gut passt, dann haben wir schon fast fünf Richtige, ne?“  
(zkT5, AG-V)

Dass die Zuständigkeiten für die Arbeitgeberbetreuung regional und nicht nach Wirtschaftsklassen geregelt seien, habe man bislang nie bereut: Diese organisatorische Lösung habe etwa „den Vorteil, dass die Kollegen teilweise da herkommen, wo sie auch ihre Betriebe haben, das heißt, auch viel Privatkontakt vielleicht auch haben, was auch nicht von Nachteil ist.“ (Führungskraft) Die Vermittler nutzen Termine in der Region auch für die Akquise in anliegenden Betrieben, selbst wenn sie dort bislang nicht persönlich bekannt sind. Dem Team komme es außerdem sehr zugute, dass es in den vergangenen Jahren keine Fluktuation gegeben habe. Dies erleichtere zum einen die gegenseitige Vertretung gegenüber den Kolleg/inn/en aus der Vermittlung. Zum anderen erreiche man ein Ziel, das man sich mit der funktionalen Trennung von Anfang an gesetzt habe: Man biete den Arbeitgebern eine feste Ansprechperson:

„Ein Unternehmen braucht einen klaren Ansprechpartner, die möchten sich nicht durchfragen müssen, wer ist denn jetzt für mich zuständig. Also eine einfache Handhabung mit möglichst schnell erzielttem Ergebnis. Und das war für mich dann auch immer so die Anforderungen an das, wie wir es dann ausgestalten.“ (zkT5, Führungskraft)

Ausdrücklich sind die Vermittler/innen angewiesen, im Rahmen der Stellenbesetzung keine Arbeitgeberkontakte ohne Absprache mit den Fachkräften der Arbeitgeberbetreuung aufzunehmen. Derzeit stehe man allerdings vor Veränderungen. Zum einen vor dem Hintergrund, dass Bewerber/innen immer schlechter unterzubringen seien, zum anderen in „selbstkritischer“ Reaktion auf den „Prüfbericht des Bundesrechnungshofs“, habe man mit ersten Umstellungen begonnen. Die bewerberorientierte Vermittlung soll ausgebaut werden, ganz aufheben wolle man die Trennung allerdings nicht:

„Wir sind circa 40 Vermittler im Haus. Wenn ich jetzt ‚Feuer frei‘ sage und 40 Vermittler gehen mit den besten Absichten raus, auf die Betriebe zu, hätte ich die Befürchtung, dass wir da Irritationen erzeugen und gefragt werden: Was ist denn jetzt auf einmal los? ... Aber wir müssen wahrscheinlich wirklich dieses System aufbrechen, nur die vier vom Arbeitgeber-Service sind unser Außenkontakt.“ (zkT5, Führungskraft)

## **4.7 AA6 und gE6**

Agenturbezirk 6 hat etwa 425.000 Einwohner/innen bei einer Zahl von 155.598 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten (Stand: Dezember 2012). Der Bereich des verarbeitenden Gewerbes spielte mit einem Anteil von 35% eine sehr große Rolle. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in der Region das Werk eines Automobilherstellers angesiedelt ist, der etwa 15.000 Beschäftigte sowie etwa 5.000 Zeitarbeiter/innen beschäftigt. Hinzu kommt eine starke Präsenz von Zulieferbetrieben sowie von Unternehmen im Logistikbereich. So entfällt ein Anteil von knapp 20% der Gesamtbeschäftigung auf den Bereich Maschinen- und Fahrzeugbau. Insgesamt ist die Wirtschaft durch kleine und mittlere Betriebe mit einem Schwerpunkt im produzierenden Sektor geprägt. Das Stadtgebiet, für das das Jobcenter gE 6 zuständig ist, und in der auch die untersuchte Dienststelle der Agentur für Arbeit 6 liegt, hat etwa 65.000 Einwohner/innen. Die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten lag bei 33.860, wobei das verarbeitende Gewerbe hier mit 15% nur einen vergleichsweise kleinen Anteil an der Gesamtbeschäftigung hatte.

Der Agenturbezirk 6 gehört zum SGB-III-Typus IVc „Ländliche Bezirke mit sehr hoher saisonaler Dynamik und niedriger Arbeitslosigkeit“. Das Jobcenter der einbezogenen Stadt zählt zum SGB-II-Typus IIb „Städte mit eher geringer SGB-II-Quote im Vergleich zu anderen Städten, hohem Beschäftigungspotenzial in einfachen Tätigkeiten, günstigen allgemeinen Arbeitsmarktbedingungen im Umland sowie hohen Wohnkosten und hohem Migrantenanteil“. Die Ausbildungsstellenvermittlung ist von gE6 vollständig an die Arbeitsagentur 6 übertragen. Neben dem Jobcenter gE6 liegen im Agenturbezirk zwei weitere Jobcenter in gemeinsamer Einrichtung. Alle drei haben einen gemeinsamen AG-S mit der Agentur für Arbeit 6.

### **4.7.1 Die Arbeitgeberbetreuung am regionalen Arbeitsmarkt**

Im Juni 2013 waren im Agenturbezirk 6.832 Personen arbeitslos. Das entsprach einer Arbeitslosenquote von 2,8 % (SGB III: 1,4 %, SGB II: 1,4 %). Die Zahl der gemeldeten Stellen lag bei 2.063. Bereits im Jahresverlauf 2012 war eine deutliche Abschwächung der gemeldeten Stellen im Bereich der Zeitarbeit eingetreten. Für 2013 bestand ein Ziel darin, den Anteil der PDL an den erfolgreich besetzten Stellen zu reduzieren und den Marktanteil bei den KMU auszubauen. Insgesamt sollte die Zahl erfolgreich besetzter Stellen 2013 auf 1.829 gesteigert werden. Im Jobcenter der Stadt 6 wurden im Juni 2013 2.172 erwerbsfähige Hilfebedürftige betreut.

Aufgrund der großen Bedeutung eines großen Arbeitgebers sei die Wirtschaft im Agenturbezirk anfällig, wenn Schwierigkeiten im Automobilbereich entstehen. Da dieser große Arbeitgeber durch die Großkundenbetreuung der BA betreut wird, spiele er für das Geschäft der Agentur für Arbeit 6 nur über die Zeitarbeitsvermittlung eine direkte Rolle. Darüber hinaus liege das Hauptgeschäft der Agentur im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen. In



diesem Bereich gäbe es keine dominante Branche. Das Arbeitgebergeschäft der Agentur für Arbeit 6 sei deshalb insgesamt sehr kleinteilig:

„Ich finde, das ist auch die richtige Strategie, weil das Geschäft immer ein kleines ist. Es geht immer um einen Arbeitgeber. ... Es geht nie um Hunderte.“ (AA6, Führungskraft)

### *Fachkräftemangel*

Bedingt durch die geringe Arbeitslosenquote sei der Arbeitsmarkt im Agenturbezirk 6 inzwischen insofern schwierig, als das Bewerberpotenzial „in vielen Fällen ausgereizt“ (AA6, Führungskraft) sei. Dies betreffe Facharbeiter/innen im gesamten Handwerksbereich, in Pflegeberufen und im pädagogischen Bereich, und es betreffe Arbeitsstellen ebenso wie Ausbildungsstellen. Auch ein überregionaler Ausgleich sei nicht möglich, da die umgebenen Agenturen einen ähnlich guten Arbeitsmarkt hätten. Auf der anderen Seite gebe es aber ein Bewerberpotenzial, für das es keine passenden Stellen gibt. Etwa gebe es viele teilzeitarbeitslose Frauen, die zeitlich nicht so flexibel sind, wie es der Arbeitgeber wünscht. Das größere Problem seien aber die vorhandenen Stellen, die nicht besetzt werden können.

Der Fachkräftemangel betreffe vor allem Handwerksbetriebe, die in der Konkurrenz mit Industriebetrieben und insbesondere mit dem größten regionalen Arbeitgeber oft unterliegen, weil sich Fachkräfte aufgrund der besseren Bezahlung eher für eine Beschäftigung bei diesem Arbeitgeber entscheiden. Dieses Problem zeige sich auch in Bezug auf die Ausbildungsstellen. So kämen statistisch im SGB III auf eine/n Bewerber/in 1,8 Ausbildungsstellen. Faktisch gebe es aber vermutlich noch mehr offene Stellen, weil viele Betriebe aus dem Handwerksbereich ihre Ausbildungsstellen gar nicht mehr melden würden. Inzwischen würden den Arbeitgebern immer öfter Bewerber/innen vorgeschlagen, die dem Arbeitgeber unter anderen Bedingungen nie angeboten worden wären. Oftmals erwiesen sich die Arbeitgeber bei der Suche nach Bewerber/innen aber nach wie vor als wenig flexibel.

Unter den gegebenen Arbeitsmarktbedingungen entstehe ein stärkerer Schwerpunkt auf die Arbeitsmarktberatung. So müssten Arbeitgeber darüber aufgeklärt werden, dass bestimmte Stellen aufgrund des Bewerbermangel schwierig zu besetzen. Gleichzeitig müssten alternative Angebote gemacht werden, wie die Unternehmen trotzdem jemanden finden können. Auch in Bereichen mit einem Bewerberüberhang gelte es aber die Arbeitgeber zu überzeugen, dass sie ihre Stellen intern über den AG-S aufgeben, um Aufwand und Kosten für das Bewerbungsverfahren zu sparen. Aus Sicht einer der befragten Fachkräfte hänge die Agentur für Arbeit aber mit ihren aktuellen Strategien der Entwicklung hinterher. So sei etwa die aktuelle Personalpolitik der BA („man schraubt da zurück, und man schraubt da zurück und da zurück“) den langfristigen Entwicklungen am Arbeitsmarkt nicht angemessen:

„Wir agieren zwei Jahre zu spät. Da ist das, was man vor zwei Jahren hätte machen sollen, ... Jetzt ist die Lage schon wieder anders am Markt draußen. ... Wir sind noch auf der Insel der Gottseeligen in Deutschland, was die Automobilindustrie anbelangt, aber ... wenn es irgendwo ein bisschen angeht, fliegen da 2.000 Leute um die Ohren in dieser Region. ... Das zieht einen Rattenschwanz hinter sich nach, das heißt, die ganzen Zulieferer sind tangiert. Wenn \*AG\* kurzarbeitet, zerreißt es hinten drei, vier Firmen. ... Das heißt, wir reagieren nur, wir agieren nicht, und das ist schlecht. Weil du immer nur zweiter Sieger bist.“ (gE6, AG-V)

### *Bedeutung der Zeitarbeit*

Das Geschäft mit den Zeitarbeitsfirmen spiele für die Agentur eine wichtige Rolle, zumal inzwischen auch kleinere Betriebe dazu übergingen, Auftragsspitzen über Zeitarbeit abzudecken. Eine Führungskraft hält diese Entwicklung aber für problematisch, da Bewerber/innen auf diese Weise über Jahre hinweg in der Zeitarbeit verblieben, ohne dass daraus eine langfristige Perspektive entstehe. Dies betreffe ausschließlich ungelernte Arbeitnehmer/innen, da Fachkräfte nicht in der Zeitarbeit zu finden seien. Inzwischen sei die Agentur dazu übergegangen, Zeitarbeitsfirmen nur noch das Standardprogramm anzubieten und sie dazu zu veranlassen, ihr Stellenangebot selbst in die JOBBÖRSE zu stellen. Zwar dürfe man die Zeitarbeitsbranche nicht grundsätzlich verteufeln. Der Befragte spricht sich jedoch für eine Mindestlohnregelung oder die Zahlung branchenüblicher Löhne in der Zeitarbeit aus, da sich damit voraussichtlich das Problem alleine löse. Relevant sei die Vermittlung in die Zeitarbeit vor allem für Bewerber/innen aus dem SGB II, da es sich bei 70 Prozent der Leistungsbezieher/innen im SGB II um Unqualifizierte handle.

### *Situation im SGB II*

Neben der Zeitarbeit seien für Bewerber/innen aus dem SGB II vor allem Stellen als Verkaufshilfen und im Reinigungsgewerbe von Bedeutung. Im Bürobereich seien in den zurückliegenden Jahren Integrationen auf der Grundlage einer Qualifizierung von Bewerber/innen erreicht worden. Ein Bewerberpotenzial liege im SGB II bei Alleinerziehenden, die oftmals über eine gute Schulbildung verfügen. Hier werde mit Unterstützung der BCA verstärkt auf eine Teilzeitausbildung dieser Bewerberinnen hingearbeitet. Auch von Seiten des Jobcenters wird betont, dass mittlerweile sehr kleinteilig agiert werde, da für Gruppenmaßnahmen keine genügend großen Gruppen zusammenkämen. Dies bestätigt auch eine Führungskraft der Agentur für Arbeit. So bestehe bezüglich der Bildungszielplanung das Problem, homogene Gruppen für eine längerfristige Qualifizierung zu identifizieren. Zum Teil sei es nur mit Hilfe der angrenzenden Agenturen möglich, eine Qualifizierungsmaßnahme mit 15 Teilnehmer/inne/n zu starten. Mit Blick auf die Qualifizierung von Arbeitnehmer/inne/n sei zudem schwierig, dass es einen guten Markt für Geringqualifizierte gäbe, die in der Automobilproduktion oder angrenzenden Bereichen Helfertätigkeiten übernehmen. Das Interesse dieser Arbeitnehmer/innen liege aber darin, ‚gutes Geld‘ zu verdienen. So sei zwar mit Blick auf Ungelernte zwischen 25 und 35 Jahren ein Potenzial für eine Qualifizierung vorhanden, die Realisierung scheitere aber oft an der Nachfrage auf Seiten der Arbeitnehmer/innen.

Unter den Bewerber/innen im SGB II seien darüber hinaus inzwischen viele Personen, die psychische Erkrankungen oder körperlichen Einschränkungen haben. Ein sehr großer Teil der Leistungsbezieher/innen stehe in Vollzeitbeschäftigung, erhalte aber zusätzliche Leistungen nach dem SGB II. Diese Gruppe sei vor einigen Jahren noch größer gewesen. Ein Teil dieses Personenkreises konnte aufgrund der positiven Arbeitsmarktsituation aber inzwischen in eine dauerhafte Beschäftigung ohne Leistungsbezug einmünden. Übrig blieben auch hier vor allem Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen. Zudem liege eine Schwierigkeit oftmals in der fehlenden Mobilität der Bewerber/innen aus dem SGB II, da diese entweder über keinen Führerschein oder über kein Auto verfügten. Für die Bewerber-

ber/innen aus dem SGB II gäbe es im Stadtgebiet, in dem das Jobcenter gE6 agiert, deshalb nur wenige Nischen.

### *Ausbildung*

In Bezug auf die Ausbildungsstellenvermittlung beklagt eine Führungskraft die fehlende Verbindlichkeit der Vermittlungsvorschläge. Jugendliche sähen diese Vermittlung als „unverbindliches Dienstleistungsangebot“:

„Wir haben bei den Ausbildungsstellen sehr häufig die Schwierigkeit, dass wir viele Vermittlungsvorschläge machen, wo beim Arbeitgeber nichts ankommt. Der Arbeitgeber sagt uns: Tut ihr überhaupt was für mich? Wir sagen: Moment mal. Wir haben 30 Vorschläge gemacht. Da sagt er: Bei mir hat sich keiner gemeldet. Ich meine, es ist ja so, da geht an den Betrieb kein Durchschlag vom Vermittlungsvorschlag. Es steht auch keine Rechtsfolge dahinter. Das heißt: Die AG-S-Vermittler sind häufig frustriert, weil sie viele Vermittlungsvorschläge machen, die keine Resonanz finden.“ (AA6, Führungskraft)

Das Ziel müsse es hier sein, durch einen engeren Kontakt mit den Jugendlichen mehr Verbindlichkeit herzustellen, um damit das Bewerberpotenzial im Bereich der Ausbildungsstellen besser auszuschöpfen.

## **4.7.2 Aufbauorganisation der Arbeitgeberbetreuung**

### *Agentur für Arbeit 6*

Die Agentur für Arbeit 6 hat zwei Hauptdienststellen, zwei Geschäftsstellen sowie zwei Außenstellen, die nur zwei Tage in der Woche geöffnet sind. Die zwei Hauptdienststellen haben jeweils ein eigenes AG-S-Team. In einer der beiden Geschäftsstellen ist der AG-S nur temporär präsent, in der anderen wird er vom Teamleiter aus einer der zwei Hauptstellen betreut. In beiden Hauptstellen arbeiteten jeweils 14 Mitarbeiter/innen im Arbeitgeber-Service. Zwei der Mitarbeiter/innen im AG-S des untersuchten Standorts der Agentur für Arbeit 6 sind aus dem Jobcenter gE6 sowie aus dem nicht in die Untersuchung einbezogenen Jobcenter gE des Landkreises in den gemeinsamen AG-S entsandt. Wie alle anderen Mitarbeiter/innen sind diese für die Betreuung von jeweils einer Wirtschaftsklasse zuständig. Der Arbeitgeber-Service ist mit der bewerberorientierten Vermittlung der Agentur auf einem Flur angesiedelt. Jede Fachkraft aus dem AG-S bildet dabei ein „Tandem“ mit einer Fachkraft aus der bewerberorientierten Vermittlung, die nach Berufen organisiert ist. Die Verantwortung für die Vergabe von Eingliederungszuschüssen liegt beim Arbeitgeber-Service, der/die zuständige Bewerbervermittler/in trifft jedoch die Entscheidung über die Förderhöhe. Als Grund für diese Regelung wird angegeben, dass der/die bewerberorientierte Vermittler/in die besondere Situation des Bewerbers besser einschätzen kann.

### *Gemeinsame Einrichtung 6*

Die Dienststelle der Agentur für Arbeit 6 und das für das Stadtgebiet zuständige Jobcenter gE6 befinden sich auf verschiedenen Ebenen im gleichen Gebäude. Insgesamt verfügt das Jobcenter gE6 über eine Personalausstattung in Höhe von 43 Vollzeitäquivalenten. Die bewerberorientierte Vermittlung im Jobcenter ist dabei – im Unterschied zur Bewerbervermitt-

lung in der Agentur für Arbeit 6 – nach Alphabet organisiert, wobei die Vermittler/innen immer für die Betreuung der gesamten Bedarfsgemeinschaft zuständig sind. Die befragte Führungskraft der Agentur gibt zu, dass dies die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber-Service erschwere, da es keine direkten Überschneidungen zu den Wirtschaftsklassen gibt. Da für das Jobcenter jedoch im Helferbereich vor allem die Zeitarbeitsbranche eine zentrale Rolle spiele, sei die Schnittmenge mit den Wirtschaftsklassen im AG-S ohnehin begrenzt. Umgekehrt wird auf Seiten des Jobcenters berichtet, dass der AG-S nur dann in Stellenbesetzungen einbezogen wird, wenn es sich beim Arbeitgeber um einen Zielkunden der Agentur handelt. Andernfalls nimmt der/die Vermittler/in des Jobcenters direkt Kontakt zum Arbeitgeber auf. Auch versuchen die bewerberorientierten Vermittler/innen des Jobcenters durch „Klinkenputzen“ selbst geeignete Bewerber/innen beim Arbeitgeber zu platzieren. Die Ausbildungsstellenvermittlung wurde vom Jobcenter gE6 vollständig an die Agentur für Arbeit übertragen.

## **5. Leistungsprofil der stellenorientierten Vermittlung**

Gegenstand des folgenden Abschnitts ist das Leistungsprofil der Arbeitgeberbetreuung. Welche Dienstleistungen für Arbeitgeber in den Arbeitsagenturen und (kommunalen) Jobcentern erbracht werden, kann nicht unabhängig vom gesetzlichen Auftrag betrachtet werden, der für das SGB III und das SGB II unterschiedlich ausfällt (5.1). Das rechtskreisübergreifende Leitkonzept für den gemeinsamen Arbeitgeber-Service (BA-Zentrale 2011, im Folgenden: Leitkonzept) setzt darüber hinaus einen fachlichen Rahmen für die Arbeitgeberdienstleistungen der Agenturen für Arbeit und derjenigen Jobcenter als gemeinsamen Einrichtungen (gE), die sich für eine gemeinsame Dienstleistungserbringung mit der Agentur entschieden haben. In gE mit eigenem Arbeitgeber-Service und in den kommunalen Jobcentern (zkT) gibt es dagegen Dienstleistungen, die von diesem Normprozess abweichen (5.2). Zu den Dienstleistungen, die z.T. über das Leitkonzept hinausgehen, gehören insbesondere bewerberorientierte Arbeitsansätze, in denen die funktionale Differenzierung partiell (wieder) aufgehoben wird (5.3). Ein gesonderter Abschnitt gilt den Dienstleistungen der Großkundenbetreuung, die außerhalb des organisatorischen Kontextes der lokalen AG-S-Einheiten erbracht werden (5.4). Abschnitt 5.5 beschäftigt sich mit der Frage nach dem Einfluss des Zielsystems der Bundesagentur für Arbeit auf das Dienstleistungsprofil.

### **5.1 Dienstleistungsauftrag und Dienstleistungsversprechen**

Die Agenturen für Arbeit haben für ihre Vermittlungsarbeit einen weiten Auftrag (vgl. oben: 3.1.1.). Sie sollen zum einen zur ökonomischen und sozialen Effizienz des Ausbildungs- und Arbeitsmarkts beitragen, indem sie Transparenz für beide Marktseiten herstellen, die zügige Besetzung offener Stellen ermöglichen, Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden und die Gleichstellung von Männern und Frauen fördern. Wie die Arbeitsmarktberatung für Arbeitgeber und die Berufsberatung für Arbeitnehmer, ist auch die Arbeitsvermittlung Teil eines umfassenden Dienstleistungsversprechens. Zum anderen verfolgt ihre Vermittlungsarbeit das engere Ziel, arbeitsuchend oder arbeitslos gemeldeten Bewerber/innen Arbeitgebern erfolgreich für gemeldete offene Stellen vorzuschlagen, was den sozialen Auftrag des Nachteilsausgleichs für Bewerber/innen mit Vermittlungshemmnissen einschließt.

Dagegen sind die Jobcenter nicht dem Marktausgleich, sondern allein der Chancenverbesserung für ihren Bewerberpool verpflichtet. Vermittlungsarbeit ist für sie eine Leistung zur Eingliederung in Erwerbsarbeit, die Hilfebedürftigkeit vermeidet, beseitigt, verkürzt oder verringert. Ihr Vermittlungsauftrag ist also enger gefasst.

Dieser Unterschied spiegelt sich in den geschäftspolitischen Zielsystemen für beide Rechtskreise wider. In den Agenturen wird der Erfolg des AG-S vor allem an der Anzahl erfolgreich besetzter Stellen gemessen. Dagegen gelten für die arbeitgeberorientierte Arbeit der Jobcenter keine besonderen stellenbezogenen Zielgrößen, sondern die gleichen Steuerungsziele wie für die bewerberorientierte Vermittlung. Erfolg muss sich für sie in den Leistungen zum Lebensunterhalt, in Integrationen und im Bestand an Langzeitarbeitslosen abbilden. Für die Kommunen ist zudem wichtig, Integrationen in nicht existenzsichernde Beschäftigungsverhältnisse zu vermeiden, da in diesen Fällen weitere Leistungen für Unterkunft und Heizungen

zu erbringen sind. Die Vermittlungsleistungen, die sie Arbeitgebern anbieten, beziehen sich daher ausschließlich auf den eigenen Bewerberpool.

Dieses engere Dienstleistungsversprechen der Jobcenter, das im rechtskreisübergreifenden Leitkonzept nicht ausdrücklich angesprochen ist, erklärt – wie im Folgenden zu zeigen ist – einen großen Teil der Unterschiede im Profil der Dienstleistungen für Arbeitgeber. Jobcenter setzen weniger Ressourcen für Beratungsangebote ohne Vermittlungsauftrag ein und konzentrieren ihren Personaleinsatz auf bewerberorientierte Stellenakquise.

Adressat des Dienstleistungsversprechens ist der Arbeitgeber, für den die öffentliche Arbeitsvermittlung zunächst einmal nur ein Dienstleister unter vielen ist. Es muss deshalb um das Vertrauen des Arbeitgebers geworben werden, damit dieser sich für die Inanspruchnahme der Dienstleistung entscheidet. Die Fachkräfte müssen den Arbeitgeber von ihrem Dienstleistungsangebot überzeugen. Ob der Arbeitgeberkunde dieses Angebot annimmt, liegt aber allein in dessen Ermessen:

„Also als Allererstes ist es, dass der Arbeitgeber wissen muss, warum gibt es den Arbeitgeber-Service überhaupt. Und was macht der. Zu was ist der Arbeitgeber-Service überhaupt in der Lage? Auf was lasse ich mich als Arbeitgeber ein, wenn ich mit ihm zusammenarbeiten möchte? ...Beim Erstkontakt stellt man sich vor. Sympathie-Antipathie, die ersten zwei Sekunden, ... in der Regel funktioniert das. Dann kommt es darauf an, wie viel Zeit hat der Arbeitgeber, wie viel nimmt er sich dafür? Es gibt Arbeitgeber, die haben als Erstgespräch zwei, drei Stunden. Das ist tatsächlich so. Da kann man natürlich alles das [vorstellen], was wir für den Arbeitgeber machen können, alles an Fördermodalitäten, Eingliederungszuschüsse, Qualifizierungen, ABHs, Einstiegsqualifizierungen, das heißt, das Spektrum von Ausbildungsplatzbereich bis zum Rentenalter sozusagen ... WeGebAU, Weiterbeschäftigung gering qualifizierter Arbeitnehmer und so weiter, und so weiter. ...Das ist natürlich extrem viel, merkt sich kein Mensch, interessiert den Arbeitgeber auch erst dann, wenn es akut wird, ja. Der muss aber wissen, Moment, das wird an der Stelle durchgeführt, das kann man dort durchführen. Das Allerwichtigste, was er wissen muss ist: Antrag vor Leistung, sonst geht nämlich nichts mehr. Und genau das sage ich auch hundertmal, wenn ich draußen bin. Und das ist auch das, was die sich merken. Und sie merken sich meine Karte, wo sie die hingelegt haben. Alle Karten, nicht nur meine, logisch. Jeden Einzelnen. ... Und wenn die was machen wollen, rufen die an. Es muss nicht in den ersten 14 Tagen sein, es muss nicht im ersten Vierteljahr sein, aber irgendwann rufen die an. Und genau dann geht unsere Arbeit los. Das Wichtigste haben wir nämlich geschafft, schon im Vorfeld, ohne dass der Arbeitgeber das weiß, wir haben das Vertrauen gewonnen, der hat zugelassen, dass wir unsere Dienstleistungen anbieten.“  
(AA, AG-V)

Die Befragten präsentieren sich selbstbewusst in ihrer Rolle als Dienstleister. So ließen sich Arbeitgeber auch dazu verpflichten, die Regeln und Grenzen der Dienstleistungen der öffentlichen Arbeitsvermittlung zu akzeptieren. Eine Erweiterung des Dienstleistungsversprechens der stellenorientierten Vermittlung sei zugleich das Mittel der Wahl, um einen stärkeren Einfluss auf die Strategien von Arbeitgebern am Arbeitsmarkt auszuüben. Die Bereitschaft zur aufrichtigen Zusammenarbeit wird dabei von den Befragten als eine auf Gegenseitigkeit beruhende Bedingung für die Dienstleistungsbeziehung gesehen.

## 5.2 Beobachtungen zum Leistungsprozess

Mit dem rechtskreisübergreifenden Leitkonzept werden die Geschäftsprozesse und Standards der arbeitgeberorientierten Vermittlung aus der Sicht der BA-Zentrale detailliert beschrieben. Den Schwerpunkt des Konzepts bildet eine systematische Prozessbeschreibung, dem Grundsätze eines „vertriebsorientierten“ Dienstleistungsverständnisses vorausgeschickt werden (Kasten 5-1). Dem dort beschriebenen Normprozess lassen sich anhand der Interviews mit Führungs- und Fachkräften sowie der Hospitationen in den untersuchten Agenturen und Jobcentern Praxisbeobachtungen zum Leistungsprozess zur Seite stellen. Dabei ist nicht zu bewerten, wie weit geschäftspolitische Standards erfüllt werden. Vielmehr soll gezeigt werden, wo Geschäftsführungen und Fachkräfte Gestaltungsspielräume nutzen und welche Entsprechungen die von der BA beschriebenen Prozessschritte in den Leistungsprozessen der Jobcenter mit eigenem AG-S bzw. der Jobcenter in zugelassener kommunaler Trägerschaft finden.

### Kasten 5-1: Aus dem Leitkonzept – Vertriebsorientierung als Grundverständnis

1. Die Arbeit mit dem Arbeitgeber-Kunden erfolgt initiativ, professionell, dienstleistungs- und serviceorientiert mit dem Ziel einer hohen Kundenzufriedenheit (guter Service, gute Beratung auf Augenhöhe).
2. Die Arbeit mit dem Arbeitgeber-Kunden erfolgt ergebnisorientiert mit dem Ziel, eine möglichst hohe Anzahl gemeldeter Stellen erfolgreich zu besetzen (erfolgreiche Auftrags erledigung).
3. Die systematische Zusammenarbeit mit Arbeitgebern ist über den kurzfristigen Ergebnisbeitrag hinaus ausgerichtet auf nachhaltige und erfolgfähige Kundenbeziehungen.
4. Die prozessuale Umsetzung und Ausgestaltung richtet sich nach den Geschäftsprozessen für die arbeitgeberorientierte Vermittlung: Basis für die Bearbeitung des AG-Kundenmarktes bilden eine strukturierte und plausible Arbeitgeber-Kundendifferenzierung und ein regionalspezifisches rechtskreisübergreifendes Strategiepapier. Auf dieser Grundlage erfolgen Akquise, Kundenbindung und Kundenausbau von Arbeitgeber-Kunden sowie die Vermittlung. Ziel ist die systematische, ergebnisorientierte und nachhaltige Bearbeitung des relevanten Kundenmarktes im Sinne eines ganzheitlichen Prozesses.
5. Als Produktkategorien bietet der AG-S einerseits Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen für Arbeitgeber und andererseits Förderleistungen der aktiven Arbeitsmarktpolitik im Rahmen der geschäftspolitischen Vorgaben an.

Quelle: Leitkonzept (BA-Zentrale 2011: 5).

Die drei Stufen bei der Einschaltung der arbeitgeberorientierten Vermittlung in die Stellenbesetzung, die oben (3.1.7) eingeführt wurden, strukturieren die Darstellung (hier: Abschnitte 5.1.1 bis 5.1.3). Allerdings sind bei der ablauforientierten Darstellung des Leistungsprozesses weitere Aktivitätsformen zu berücksichtigen, die nicht auf einen stellen- oder bewerberorientierten Vermittlungsauftrag bezogen sind, die aber für die Dienstleistungsbeziehung zu Arbeitgebern und für die aktive Stellenakquise von großer Bedeutung sind. Diese im Leitkonzept zusätzlich beschriebenen Prozessschritte umfassen sowohl arbeitgeberorientierte Aktivitäten ohne Vermittlungsauftrag (wie Stellenakquise und Beratung; hier: Abschnitt 5.2.4 und 5.2.5)<sup>42</sup> sowie bewerberorientierte Aktivitäten ohne Vermittlungsauftrag (hier: Abschnitt 5.3).

<sup>42</sup> Unter diesem Begriff beschreibt das Leitkonzept Aktivitätsformen, die im Evaluationskonzept nach Beratung und Akquise unterschieden wurden (vgl. oben: Abb. 3-3). Auf die im Leitkonzept berück-

*Selbstinformation:* Der Arbeitgeber stellt ein Stellenangebot eigenständig in die JOBBÖRSE der Bundesagentur für Arbeit ein. Bewerber/innen setzen sich direkt mit dem Arbeitgeber in Verbindung. Der AG-S ist nicht beteiligt. Eine Variante dieser Einschaltung ist jedoch, dass (in Absprache mit dem Arbeitgeber) Stellen durch den AG-S in die JOBBÖRSE eingestellt werden. Die Veröffentlichung kann dabei auch anonym erfolgen, so dass als Ansprechpartner/in für den/die Bewerber/in ein/e Mitarbeiter/in des AG-S genannt wird. Im Falle der Jobcenter in zugelassener kommunaler Trägerschaft findet sich kein vergleichbares Angebot der Selbstinformation durch Arbeitgeber.

Bei den *Aktivitäten mit Vermittlungsauftrag* sind die Formen Vorschlag und Intervention zu unterscheiden. Diese Prozessschritte finden sich in vergleichbarer Weise auch im arbeitgeberorientierten Leistungsangebot der kommunalen Jobcenter. Sie können je nach der zugrundeliegenden Matchingstrategie (im Falle der Agenturen für Arbeit) bzw. nach den definierten Prozessstandards (in den Jobcentern), nach den mit dem Arbeitgeber individuell getroffenen Vereinbarungen und nach den Entscheidungen der verantwortlichen Fachkraft unterschiedlich gestaltet sein.

- *Vorschlag:* Beauftragt ein Arbeitgeber den AG-S der Agentur für Arbeit mit der Vermittlung, wird das Stellenangebot aufgenommen („Annahme und Detaillierung“) und wird ein Suchlauf durchgeführt. Als Ergebnis des „stellenorientierten Matching“ werden Vermittlungsvorschläge an gemeldete Bewerber/innen ausgegeben, und die Fachkräfte kommunizieren im Auftragskontext mit dem Arbeitgeber („Auftragsbetreuung“), der die weiteren Entscheidungen zur Stellenbesetzung (auch unter Berücksichtigung anderer Bewerbungen) allein vornimmt. Auch die Arbeitnehmervermittlung kann Bewerber/innen vorschlagen, die beim „bewerberorientierten Matching“ für die Stelle geeignet erscheinen. Daraus ergibt sich Abstimmungsbedarf.
- *Intervention:* Im Rahmen eines Vermittlungsauftrags werden stellenorientierte Fachkräfte gegenüber dem Arbeitgeber praktisch tätig, um ihn bei der Bewerberauswahl zu unterstützen, einen persönlichen Kontakt zu von ihnen vorgeschlagene Bewerber/innen herzustellen oder diese zu begleiten. Ziel der Intervention ist es in der Regel, die erfolgreiche Vermittlung aus dem vorgeschlagenen Bewerberpool zu unterstützen. Dazu kann auch das Angebot von Fördermaßnahmen gehören.

*Akquise:* Die Stellenakquise zählt zu den auftragsunabhängigen Aktivitäten der „Kundenbetreuung“ oder des „Kundenausbaus“ und zielt auf eine feste Dienstleistungsbeziehung. Bereits bekannte Arbeitgeber oder solche, die bislang noch keine Kooperation zur Arbeitgeberbetreuung unterhalten, werden teils telefonisch, teils im Außendienst initiativ angesprochen; Auf diesem Wege erhaltene Vermittlungsaufträge werden, wie unter ‚Vorschlag‘ und ‚Intervention‘ beschrieben, aufgenommen und weiter betreut. Interventionen zugunsten eines Bewerber oder einer Bewerberin können auch ohne vorherigen Vermittlungsauftrag von der Arbeitnehmervermittlung ausgehen. Sind sie erfolgreich, wird in der Regel eine Stelle besetzt, die noch nicht gemeldet war.

---

sichtigten bewerberorientierten Vermittlungsaktivitäten geht dieser Bericht weiter unten ein (vgl. 6.1.1)



*Beratung* von Arbeitgebern unabhängig von Vermittlungsaufträgen gewinnt für die Reputation des Dienstleistungsangebots an Bedeutung. Um zu beraten, müssen sich die Arbeitgeber-Vermittler/innen auf die betriebliche Logik einlassen und eigene Vermittlungsinteressen zurückstellen. Über die Arbeitsmarktberatung hinaus wird von Agenturen Beratung zur Fachkräfteentwicklung angeboten, und zum Zeitpunkt der Untersuchung waren in allen AG-S der Agenturen spezialisierte Fachkräfte zum neuen BA-Angebot der Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen geschult worden und es gab erste Beratungsfälle.

### **5.2.1 Selbstinformation**

Nach Aussage der befragten Fach- und Führungskräfte stellt die (ausschließliche) Meldung eines Stellenangebots in der JOBBÖRSE direkt durch den Arbeitgeber bislang noch eine Ausnahme dar. Einige Arbeitgeber hätten diese Möglichkeit ausprobiert, seien aber wieder zur persönlichen Kontaktaufnahme mit dem AG-S zurückgekehrt. Mehrere Agenturen im Sample haben jedoch mit den Personaldienstleistern in ihrer Region vereinbart, dass diese die EDV-Schnittstelle nutzen und ihrer Stellen selbst in die JOBBÖRSE einstellen. Eine aktive Rolle bei der Aufnahme und Betreuung der Stelle durch den AG-S wird hier mit Verweis auf die hohe Zahl der betreffenden Stellen und ihre fehlende Nachhaltigkeit ausgeschlossen. Aus dem gleichen Grund werden in einer Agentur Stellenangebote von PDL nach 30 Tagen der Veröffentlichung automatisch geschlossen.

Auf Seiten der kommunalen Jobcenter wird die JOBBÖRSE der Agentur für Arbeit ebenfalls genutzt, um dem betreffenden Arbeitgeber selbst Vermittlungsvorschläge zu machen. Dabei findet sich im Sample sowohl die Variante, dass ein offizieller Stellenimport mit der Agentur für Arbeit vereinbart ist (zKT2), als auch die Variante, dass die Stellen aus der JOBBÖRSE händisch in das eigene System übernommen werden. Das Selbstinformationssystem des Virtuellen Arbeitsmarktes (VAM), das Markttransparenz herstellen soll, birgt insofern aus Sicht der Agentur für Arbeit auch das Risiko, dass andere Akteure am Markt diese Informationen nutzen, um ihrerseits Arbeitssuchende an Arbeitgeber zu vermitteln. Das gelte für private Stellenvermittlungen noch stärker als für die kommunalen Jobcenter, da letztere aufgrund ihres Bewerberpotenzials oftmals auf andere Stellen abzielen als die Agentur. Daher ist aus Sicht des AG-S der Arbeitsagenturen eine hohe Transparenz am Arbeitsmarkt nicht immer die bevorzugte Strategie. Um die Wahrscheinlichkeit des eigenen Vermittlungserfolgs zu erhöhen, kann es deshalb wünschenswert sein, dass eine Veröffentlichung in der JOBBÖRSE entweder anonym oder gar nicht erfolgt. Findet eine Beauftragung des AG-S statt, kann dieser versuchen, beratend darauf Einfluss zu nehmen, ob eine Veröffentlichung erfolgt oder ob die Stelle ausschließlich intern im System der Bundesagentur für Arbeit geführt wird. So führte etwa eine Fachkraft aus dem AG-S einer Agentur, die im Rahmen einer Hospitation begleitet wurde, zunächst einen groben Suchlauf durch. Nachdem die Fachkraft festgestellt hatte, dass ein ausreichendes Potenzial an Bewerber/innen vorhanden war, empfahl sie dem Arbeitgeber eine interne Veröffentlichung des Stellenangebots.

Dennoch werde das Selbstinformationssystem des Virtuellen Arbeitsmarktes, so die Einschätzung einiger Befragter, in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Aus Sicht einer Führungskraft der Agentur ermöglicht der Virtuelle Arbeitsmarkt eine Diversifizierung der Such-

strategien der Arbeitgeber. Es sei davon auszugehen, dass vor allem größere Unternehmen bestimmte Stellen ausschließlich selbst in die JOBBÖRSE einstellen, während bei anderen Stellen weiterhin der bewährte Weg über die Fachkräfte im AG-S gegangen wird. Auch für kleinere Unternehmen stelle die JOBBÖRSE aber ein attraktives Angebot dar, da ihre Nutzung an keine Bürozeiten gebunden ist. Eine andere Führungskraft sieht einen positiven Effekt der JOBBÖRSE in der Entlastung der Fachkräfte im AG-S von Stellen, für die bei den Bewerber/inne/n der Agentur ohnehin kein Potenzial vorhanden ist.

### **5.2.2 Vorschlag**

Im Falle der Meldung eines Stellenangebots beim AG-S der Agentur bzw. der arbeitgeberorientierten Vermittlung der (kommunalen) Jobcenter lassen sich verschiedene Arbeitsschritte identifizieren, die im Rahmen eines Vermittlungsauftrags entstehen (vgl. Kasten 5-2):

- die Annahme des Stellenangebots („Annahme und Detaillierung“),
- die Durchführung eines maschinellen Suchlaufs und die Ausgabe von Vermittlungsvorschlägen („stellenorientiertes Matching“) sowie gegebenenfalls eine ergänzende Interaktion mit Arbeitnehmervermittler/inne/n oder Bewerber/inne/n,
- eine Kommunikation mit dem Arbeitgeber im Rahmen des Auftragskontextes („Auftragsbetreuung“).

#### *5.2.2.1 Stellenangebote annehmen*

Die Kontaktaufnahme zur Meldung des Stellenangebots durch den Arbeitgeber erfolgt in den meisten Fällen telefonisch, seltener auch per Mail. In diesen Fällen handelt es sich ausnahmslos um Arbeitgeber, die regelmäßig Stellenbesetzungen beim AG-S in Auftrag geben. Bei telefonischen Aufträgen erfragt die Fachkraft neben den Qualifikationsanforderungen weitere Anforderungen an den/die Bewerber/in sowie die Rahmendaten zur Stelle. Die Aufnahme der Stelle kann alternativ auch über einen Vermittlungsauftrag stattfinden, der an den Arbeitgeber versendet oder mit diesem gemeinsam ausgefüllt wird. Ein persönlicher Besuch des Arbeitgebers im AG-S zur Meldung der Stelle findet kaum statt. Sehr wohl aber werden Stellenangebote im Rahmen von Außendiensten aufgenommen (Arbeitgeber- oder Bewerberorientierte Aktivitäten ohne Vermittlungsauftrag).

Immer wieder wird im Zusammenhang mit der Annahme einer Stelle auf die Schwierigkeit verwiesen, eine präzise Beschreibung des Anforderungsprofils von den Arbeitgebern zu erhalten. Wichtig seien hier eine Kenntnis der Branche sowie gegebenenfalls der Rückgriff auf das Anforderungsprofil, das mit dem Arbeitgeber im Rahmen einer früheren Stellenbesetzung erarbeitet wurde. In den Hospitationen zeigte sich, dass oftmals ein altes Stellenangebot des Arbeitgebers dupliziert und der aktuellen Stelle lediglich angepasst wird. Auch ergänzen die Fachkräfte die Stellenbeschreibungen vor dem Hintergrund ihrer Branchenkenntnis zum Teil eigenständig, ohne noch einmal Rücksprache mit dem Arbeitgeber zu halten. Die Fachkräfte versenden (in der Regel per Email oder Fax) eine Auftragsbestätigung an den Arbeitgeber. Dieser prüft die Stellenbeschreibung.

## Kasten 5-2: Aus dem Leitkonzept –Annahme / Detaillierung eines Stellenangebots

**Arbeitgeberwünsche:** Obergrenze der Vermittlungsvorschläge (VV), Frist bis zum nächsten Kontakt, bei Ausbildungsstellen Termine, ab wann der Ausbildungsbetrieb Vermittlungsaktivitäten und den Zulauf an Bewerbungen erwartet oder bis zu welchem Zeitpunkt Vermittlungs- und Bewerbungsaktivitäten laufen sollen (Bewerbungsfrist), abklären, dokumentieren und mittels Wiedervorlagen nachhalten.

**Anforderungen in der Tätigkeitsbeschreibung** bzw. an den Bewerber: unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen (u. a. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)) priorisieren.

(Sofern vom Arbeitgeber nicht ausdrücklich ausgeschlossen) **Auftragsbestätigung**.

Innerhalb von 48 Stunden („bis übermorgen“) grundsätzlich **passgenaue VV** versenden.

Sämtliche Absprachen entsprechend der **Dokumentationsstandards** in VerBIS für Dritte nachvollziehbar festhalten.

Vor allem bei Zielkunden prüfen, ob Anlass für einen **Betriebsbesuch** besteht.

Ggf. Nutzung eines gemeinsamen **Arbeitgeber-Accounts** initiativ anbieten, ggf. Import von Stellenangebotsdaten über HR-BA-XML-Schnittstelle anbieten.

Quelle: Leitkonzept (BA-Zentrale 2011: 25 ff; eigene Zusammenfassung).

### *Fallbeispiel aus einer Hospitation: Annahme eines Stellenangebots I*

*Die Fachkraft erstellt ein Stellenangebot, das gestern hereinkam. Die Inhaber eines Landgasthofs suchen eine/n Bürokauffrau/mann (Vollzeit / Teilzeit), u.a. mit Bereitschaft zu gelegentlichen Wochenenddiensten. Grundlage ist eine Notiz vom Telefonat mit einem der Chefs am Vortag. Mit diesen Informationen erstellt die Fachkraft für den Arbeitgeber das komplette Stellenangebot. Zur Beschreibung des Betriebs kopiert sie Text aus einem früheren Angebot dieser Inhaber in das Freitextfeld. Kenntnisse und Fertigkeiten werden in Auswahlfeldern mit kontrolliertem Vokabular ausgewählt. Sie legt Matchingstrategie 3 fest („marktübliches Angebot, daher M3“) und trägt als gewünschte Form der Kontaktaufnahme „Email“ ein. Weil es sich um eine Stelle im Bürobereich handelt, erläutert sie, wird das Angebot nicht veröffentlicht, insbesondere „für Teilzeit vormittags haben wir noch Bewerber.“ Als Besetzungsstrategie legt sie die Alternativstrategie fest, „da Bewerber vorhanden sind, aber Buchhaltungskennnisse und gelegentliche Wochenenddienste verlangt sind“. In VerBIS gibt sie als Datum für den frühestmöglichen Eintrittstermin den 6. Februar ein, um eine Woche Vorlauf zu bekommen. In der Auftragsbestätigung für den Arbeitgeber und in den VV für Bewerber/innen, die sie aus dem System erstellt, ändert sie diese Angabe händisch in „ab sofort“. Im Eingabefeld Ausbildung des Stellenangebots gibt sie „kaufmännische Ausbildung“ an, und erläutert, sie könne nur drei konkrete Berufsbezeichnungen eingeben: Bürokaufmann/frau, Kaufmann/frau, Buchhalter/in.*

In Absprache mit dem Arbeitgeber wird bei der Aufnahme der Stelle zudem die Anzahl der gewünschten Vermittlungsvorschläge festgelegt. Je nach Absprache wird eine offene, eine anonyme oder keine Veröffentlichung des Stellenangebots in der JOBBÖRSE verabredet. Ist keine Veröffentlichung in der JOBBÖRSE erwünscht, kann die Stelle intern oder intern und anonym im System der BA geführt werden. Um ungeeignete Vorschläge zu vermeiden, veröffentliche der AG-S Angebote, bei denen Arbeitgeber besonders viel Wert auf eine Vorauswahl nach ihren Vorstellungen legen, auch intern nur anonym. Manche würden auch mit ei-

ner ausdrücklichen Bitte an die Arbeitnehmer-Vermittler/innen versehen, vor dem Versand von Vermittlungsvorschlägen Rücksprache mit dem AG-S zu halten.

Ferner wird berichtet, dass der Veröffentlichungsstatus eines Stellenangebots gegebenenfalls im Zeitverlauf angepasst wird, wenn z.B. zunächst der Versuch erfolgt, eine Stelle intern zu besetzen, im Falle einer Nicht-Besetzung aber nach einigen Wochen die Veröffentlichung in der JOBBÖRSE erfolgt. Einige Agenturen und Jobcenter bieten zudem eine anonyme Veröffentlichung von Stellen in der Lokalpresse an. Zum Teil erfolgt ein Aushang ausgewählter Stellen im Gebäude der Agentur oder des Jobcenters. Im Falle eines kommunalen Jobcenters war auch die Veröffentlichung über das Regionalfernsehen eine Möglichkeit.

Die Stellenannahme in den untersuchten kommunalen Jobcenter verläuft vergleichbar mit dem Vorgehen in den Agenturen. Zum Teil war analog zum „Vermittlungsauftrag“ der Abschluss einer sog. Servicevereinbarung mit Arbeitgebern vorgesehen. Zur Veröffentlichung gehört in den Jobcentern der zkt vor allem die Information nach innen. Ihr Bewerberangebot ist begrenzt, und im Arbeitsmarkt der Helferstellen, an dem viele Personaldienstleister agieren, kommt es besonders auf Geschwindigkeit an. Interessante Stellenangebote werden deshalb nicht nur in die IT-Systeme eingepflegt, sondern – meist per Rundmail – umgehend innerhalb des Jobcenters veröffentlicht.

#### *Fallbeispiel aus einer Hospitation: Annahme eines Stellenangebots II*

*In der Aufnahme einer Stelle geht die Fachkraft unterschiedlich vor, d.h. sie arbeitet nicht jedes Mal einen ganzen Fragenkatalog, den sie für die Dokumentation benötigt ab, sondern nutzt ihre Kenntnisse über die Betriebe, um gleich auf den Punkt zu kommen: In den Telefonaten grenzt sie gleich die wesentlichen Eckpunkte der jeweiligen Stelle (Bezahlung: Stundenlohn, Anfangsgehalt, Lage der Arbeitszeiten, räumliche Mobilität, Montagetätigkeiten, Anforderungsprofil (Fachkräfte oder auch Ungelernte), gewünschtes Alter, Anzahl der Stellenvorschläge etc.) ein. Äußert der Arbeitgeber im Gespräch besondere Bewerberwünsche, die die Fachkraft angesichts des Stellenprofils überraschen (z.B. Rechtschreibkenntnisse bei Helfertätigkeit in der Produktion) fragt sie nach den Gründen, bis sie eine Auskunft erhalten hat, mit der sie etwas anfangen kann („ach so, pfiffig soll er sein“). Gleichzeitig verhandelt sie mit den Arbeitgebern über den Stundenlohn, wenn ihr das Angebot zu niedrig erscheint („6,50 Euro für eine Verkäuferin, das wird schwierig“) oder wenn der Arbeitgeber bei einem befristeten Angebot gleich noch einen EGZ wünscht („also bei dem Stundenlohn und der Vertragslaufzeit gibt es allenfalls drei Monate, da müssen Sie schon etwas drauflegen“). Diese Verhandlungen mit Arbeitgebern bezeichnet sie als „Gratwanderung“, für die man „Fingerspitzengefühl“ benötigt, aber „ich lasse mich von Arbeitgebern nicht erpressen“.*

Auch wenn ein Arbeitgeber mehrere Stellen zu besetzen hat, wird häufig zunächst nur ein Stellenangebot angelegt, damit später keine Stellen storniert werden müssen, wenn eine oder mehrere davon nicht besetzt werden können. Mehrfach wird zudem davon berichtet, dass eine Stelle, die nicht besetzt werden konnte, geschlossen und unter einem aktualisierten Datum neu eingestellt wird, wenn der Arbeitgeber das Angebot aufrechterhalten will. Hintergrund dieses Vorgehens ist, dass bei Bewerber/innen kein negativer Eindruck vom Arbeitgeber entstehen soll, weil dieser seine Stelle nicht besetzen konnte. Da bislang keine erfolg-

reiche Besetzung erreicht werden konnte, werden Stellen in solchen Fällen aber gleichzeitig auch in externen Jobbörsen veröffentlicht.

### 5.2.2.2 Matchingstrategien und Kundendifferenzierung

Ist eine gemeldete Stelle aufgenommen, wird im Falle der Agenturen für Arbeit durch die Fachkraft eine Matchingstrategie festgelegt. Die Aussagen aus den Gesprächen mit den Fach- und Führungskräften in den Agenturen zeigen, dass die Matchingstrategien weiterhin Standards für die Entscheidungen setzen, in welchem Umfang und in welchem zeitlichen Rahmen Vermittlungsdienstleistungen durch den AG-S im Kontext einer Stellenbesetzung erbracht werden. Zugleich wird aber darauf verwiesen, dass diese Standards von den Fachkräften im AG-S angepasst werden. So erklärt eine Fachkraft, dass die Umsetzung der mit den Matchingstrategien verbundenen Handlungsvorgaben von verschiedenen Faktoren abhängt. Dazu gehörten neben der Arbeitsbelastung der Fachkräfte auch Einschätzungen der betreffenden Fachkraft zur Situation und zum Arbeitgeber, die auf Erfahrungen beruhen:

„Also man wählt die aus, man begründet die auch und versucht, sich ganz grob dran zu halten. Aber es kommt auch wirklich immer auf die Situation, auf die Belastung an, inwieweit man das dann wirklich so umsetzt. Also zu Anfang, als ich hier angefangen habe, habe ich mich wirklich genau dran gehalten. Und mit der Zeit merkt man dann, irgendwie es ja wirklich nur was Formales, und das muss ja nicht immer das Beste sein. Also es kommt dann auf den Betrieb an, es kommt auf die Kunden an. Es kommt auf mich an. Es kommt auf die Belastung an.“ (AA, AG-V)

Eine Führungskraft beschreibt ebenfalls einen flexibleren Umgang mit den Matchingstrategien. Diese blieben als Ausgangs- und Anhaltspunkt für die Arbeit der Fachkräfte im Rahmen eines Stellenauftrags zwar bestehen, würden jedoch lockerer angewandt:

„Man geht wieder mehr auf das Gefühl der Arbeitgebervermittler. Wir hatten ja diese ganze Zeit diese Matching-Strategien 0 bis 3 im Prinzip, die hat man auch immer noch, danach wird auch immer noch gearbeitet, aber nicht mehr so rigide wie es die ganze Zeit war. [...] Also das ist viel lockerer, viel mehr jetzt in der Hand der Vermittler.“ (AA, Führungskraft)

Darüber hinaus wurde bereits mit der Einrichtung des Kundenzentrums (KuZ) als neuer Aufbauorganisation die Differenzierung zwischen Ziel- und Standardkunden eingeführt, um „begrenzte Vermittlerressourcen auf potenzialreiche Arbeitsgeber bzw. Arbeits- und Ausbildungsstellenangebote zu fokussieren.“ (Leitkonzept, S. 19). Damit sollte im Auftragskontext durch einen systematisierten Vermittlungsprozess eine schnelle und passgenaue Vermittlung sowie insgesamt eine höhere Kundenbindung erreicht werden. Diese Kundendifferenzierung spielt jedoch nach weitgehend einhelliger Einschätzung der befragten Fach- und Führungskräfte inzwischen keine Rolle mehr. So berichtet die Führungskraft in einer der drei befragten Regionaldirektionen:

„Kundendifferenzierung ist tot, so wie sie jetzt momentan ist. Ich glaube, da können Sie einen Haken dran machen.“ (RD)

Gerade „in der Provinz“ (AA, Führungskraft) komme es auf die sehr intensive, regelmäßige Kontaktpflege zu möglichst vielen regionalen Arbeitgebern an, unabhängig davon, ob sie gerade Stellen anbieten oder nicht.

Eine Führungskraft in einer der untersuchten Agenturen erläutert, dass derselbe Arbeitgeberkunde, je nach Art der jeweiligen Stelle, unterschiedlich bedient werden müsse. Nach ihrer Einschätzung sei die Qualität der Dienstleistungen im AG-S durch den Verzicht auf eine strikte Unterscheidung von Ziel- und Standardkunden insgesamt gestiegen:

„Das ist ja auch mittlerweile total aufgeweicht. [...] Das heißt, ein Arbeitgeber, der sehr viele Ingenieursstellen meldet, wo ich aber genau weiß, ich kann dem akut jetzt wirklich nicht helfen, also das ist einfach, das sind Qualifikationen, die sind nicht am Arbeitsmarkt, der hat auch Personalberatung eingeschaltet, die finden die Leute auch nicht. Dann nehme ich die Stelle auf, stelle sie ins Internet. Der Arbeitgeber weiß, dass wir super gut mit ihm zusammenarbeiten im Bereich der Ausbildung oder wenn es um Multiplikatoren-sachen geht, um Weiterbildung und so weiter. Aber seine Ingenieursstellen lasse ich einfach liegen. Wenn der jetzt eine Bürokauffrau-Stelle meldet, dann mache ich da wirklich ein Schleifenpaket daraus, da führe ich die intern anonym, da mache ich die Vorauswahl im Arbeitgeber-Service, da mache ich eine handverlesene Auswahl an Bewerbungen, und, und, und. Sondern ich gucke viel mehr mittlerweile auf die Stellen- als auf die Arbeitgebersegmentierung. Wie gesagt und dadurch, finde ich, ist insgesamt der Servicelevel gestiegen. Aber nicht mehr nur für einzelne Arbeitgeber, sondern über alle.“  
(AA, Führungskraft)

Dieser Sichtweise steht die Beobachtung aus den Hospitationen entgegen, dass für die Fachkräfte der Arbeitgeber-Vermittlung die Kundenbeziehung „sticht“ und sie bei intensivem Dienstleistungskontakt auch Suchanstrengungen für schwer zu besetzende Stellen durchführen.

### *5.2.2.3 Stellensuchläufe*

Im Rahmen der Stellensuchläufe wird ein Abgleich zwischen den durch den Arbeitgeber formulierten Anforderungen an die Bewerber/innen und dem Profil der Bewerber/innen vorgenommen. Über die individuellen Suchstrategien hinaus, die einzelne Fachkräfte vor dem Hintergrund ihrer Vermittlungserfahrungen in die Suchläufe einbringen, muss hier systematisch zwischen den Suchläufen in den Agenturen und in den Jobcentern in zugelassener kommunaler Trägerschaft unterschieden werden. So verfügen die Agentur für Arbeit und die Jobcenter in gemeinsamer Einrichtung mit dem Fachverfahren VerBIS über eine Software, die einen deutlichen Entwicklungsvorsprung gegenüber den Fachverfahren der kommunalen Jobcenter aufweist. In einigen der befragten Jobcenter finden aufgrund der fehlenden technischen Voraussetzungen gar keine maschinellen Suchläufe statt (siehe unten). Die dadurch bedingten Unterschiede in den Suchläufen lassen keine automatischen Schlüsse über die Qualität der Vermittlungsvorschläge zu. Bezogen auf die Frage, wie Angebots- und Nachfrage abgeglichen werden, verweisen sie aber auf erhebliche Differenzen in der Arbeitsweise der arbeitgeberorientierten Fachkräfte.

### Kasten 5-3: Aus dem Leitkonzept – Stellenorientiertes Matching

**Matchingstrategie 1 (M 1):** Stellenangebot in den Grenzen des rechtlichen Rahmens nicht marktüblich (z.B. Entlohnung, Arbeitsbedingungen). Grobe Systemsuche ohne weiterführende Dienstleistung (keine Anrufe bei Bewerbern).

**Matchingstrategie 2 (M 2):** Erfolgsaussichten für Matching gering (z.B. ungewöhnliches Anforderungsprofil, wichtige Anforderungen aus Bewerberangebot nicht herauszulesen). Grobe Systemsuche, großflächige schriftliche Information an Bewerber.

**Matchingstrategie 3 (M 3):** Marktübliche Angebote mit guten Erfolgsaussichten. Stellenspezifische Bewerbersuche; Sichtung der Ergebnislisten, Bewerberinteresse und -eignung vor dem Versenden des VV (z. B. Telefonanruf) abzuklären.

**Matchingstrategie 0 (M 0):** außergewöhnlich stark gefragte BKZ bzw. Spezialisierungen oder freiberufliche Stellenangebote (wiederholte Suchläufe erfolglos, Arbeitgeber hält an einer Betreuung seines SteA fest).

Mindestens drei – bei Zielkunden: vier – passgenaue VV.

Bei Zielkunden: Bewerberinteresse vor Versenden des VV abklären.

Quelle: Leitkonzept (BA-Zentrale 2011: 27 ff; eigene Zusammenfassung).

#### *Agenturen für Arbeit*

Die befragten und beobachteten Fachkräfte verweisen darauf, dass die in VerBIS zugrundgelegten Standardsuchroutinen vor dem Hintergrund der besonderen Wünsche von Arbeitgebern und möglichen Einschränkungen aufgrund eines begrenzten Bewerberpotenzials am Arbeitsmarkt durch die Fachkräfte individuell angepasst und erweitert werden müssen und können. Eine Fachkraft spricht von möglichen Variationen bei den Suchläufen, die sich vor dem Hintergrund von Erfahrungen als gangbar erwiesen hätten:

„Wenn ich einen technischen Suchlauf gemacht habe und bin mit dem Ergebnis noch nicht zufrieden, dann sage ich: Das ist mir zu wenig oder das ist nicht passgenau, dann fummelt man auch schon mal ein bisschen rum und verändert das mal an der einen oder anderen Stelle. Macht dann noch mal einen Suchlauf und guckt: Kriege ich jetzt mehr raus? Oder man macht es mal ganz ohne Stellenangebot und sagt: So, ich schmeiße mal alle raus, die diesen Beruf haben, und ich gehe die einfach mal durch. Also, es ist Erfahrung und ein bisschen auch probieren.“ (AA, AG-V)

Die Ergebnisse der stellenbezogenen Suchläufe werden von verschiedenen Stellgrößen beeinflusst. So liefere das System etwa bei der Suche nach einer „Altenpflegehelferin“ andere Ergebnisse als bei der Suche nach einer „Helferin Altenpflege“, da es sich um unterschiedliche Qualifikationsniveaus handele. Hier spiele vor allem die korrekte Verschlüsselung und die Aktualität der Bewerberdaten von Seiten der Arbeitnehmervermittler/innen eine Schlüsselrolle. Umgekehrt gelte es von Seiten des AG-S die Anforderungen durch den Arbeitgeber möglichst detailliert zu erfassen, um zu einer Übereinstimmung zu gelangen. Obwohl eine ausführliche stellenspezifische Bewerbersuche im „Rechtskreisübergreifenden Leitkonzept für den gemeinsamen AG-S“ ausschließlich im Falle der Matchingstrategie 3 vorgesehen ist, fanden sich im Rahmen der Hospitationen verschiedentlich auch Beispiele dafür, dass solche ausführlichen Suchläufe auch im Falle von Stellen durchgeführt wurden, die mit den Matchingstrategien 1 oder 2 erfasst waren. (Zu den im AG-S der BA definierten Matchingstrategien vgl. Kasten 5-3.)

### *Fallbeispiel aus einer Hospitation: Stellensuchlauf*

*Die Fachkraft erhält einen Anruf eines Arbeitgebers (Zielkunde) aus der Baubranche mit 80 Beschäftigten, der keine Fachkraft mit Montagebereitschaft findet. Die Stelle ist mit M2 aufgenommen worden. Die Fachkraft gibt dem Arbeitgeber den Tipp, andere Arbeitgeber in der Branche zu fragen, ob diese ihre Arbeitskräfte freistellen können. Sie bietet an, den Suchlauf für die Stelle auf einen Radius von 100 km zu erweitern. Zurzeit sind die Baustellen zwar in der Region, der Arbeitgeber agiert jedoch bundesweit. Die Stelle wurde bereits auch in externen Jobbörsen veröffentlicht. Die Fachkraft gibt zudem den Tipp, auch in der überregionalen Presse zu inserieren (diese bietet die Agentur aber nicht kostenlos an). Nach der Aufnahme der Stelle nimmt die Fachkraft einen Suchlauf mit einem Radius von 100 km um den Firmensitz vor. Der erste Treffer ist ein Bewerber, der (wie ein Blick in den Lebenslauf zeigt) kürzlich eine Reha abgeschlossen hat. Der Bewerber hat schon acht VV. Da er ein Bewerber aus dem Jobcenter gE ist, wird ein Stellenangebot (StA) ohne Rechtsfolgenbelehrung versandt. Der zweite Bewerber arbeitet bei einer Zeitarbeitsfirma. Er erhält keinen VV. Der dritte Bewerber ist zu lange aus dem Beruf und erhält ebenfalls keinen VV.*

*Die Fachkraft verändert die Sucheinstellungen. Sie gibt Kabelleitungsbau als „zwingend“ und setzt einen Umkreis von 20 km. Dies führt zu einem Treffer, der bereits im ersten Suchlauf enthalten war. Die Fachkraft variiert weiter beim Beruf und dem Suchradius und erhält dabei weitere Treffer. In zwei Fällen wird ein VV versandt, in einem Fall ein Stellenangebot (StA), weil der Bewerber noch in Arbeit in einer Transfergesellschaft ist. Die Fachkraft wählt diese Variante, weil sie sich nicht sicher ist, ob in einem solchen Fall ein VV mit Rechtsfolgenbelehrung möglich ist. Hierzu öffnet sie eine Vorlage in Word, in die automatisch die Bewerberangaben und die Angaben zur Stelle übernommen werden. Wenn sie keine händischen Änderungen am Dokument vornimmt, kann sie es über den Drucksammler in Nürnberg versenden. Ein vierter Bewerber bekommt keinen VV, da dieser eine „mangelnde Verfügbarkeit“ in seinem Profil stehen hat und die Fachkraft sich den Arbeitgeber nicht verprellen will. Ein weiterer Bewerber hat laut Kundenhistorie sehr gut Chancen, beim alten Arbeitgeber wieder eingestellt zu werden. Auch hier versendet die Fachkraft nur ein StA. Die Fachkraft verändert die Sucheinstellungen erneut und sucht im ganzen Bundesland. Dies führt zu zwei neuen Treffern, bei denen jedoch keine Montagebereitschaft besteht. Die Fachkraft erstellt zum Suchlauf einen Vermerk in VerBIS.*

Eine Führungskraft bezeichnet das im Leitkonzept formulierte Ziel des „Best Match“ als eine „rein theoretische Betrachtungsweise“. So komme es immer wieder vor, dass die Übereinstimmung zwischen Stellenangebot und Bewerber/in am Computer sehr groß ist, eine Besetzung aber dennoch nicht zustande kommt, weil sich Arbeitgeber und Bewerber/in unsympathisch sind. Stattdessen stelle der Arbeitgeber eine/n Bewerber/in ein, der/die vom Matchingergebnis her weit weniger passgenau war. Dieses Problem trete im Zeichen eines Bewerbermangels verstärkt auf, weil die Arbeitgeber stärker auf Eigenschaften achteten, die beim Matching nicht berücksichtigt werden:

„Nee, also es ist halt ein Computer, der matcht. Und ein Computer macht halt das, was man ihm sagt. Ein Computer kann aber nicht gucken, welche Chemie hat der Arbeitgeber und wie ist die Chemie des Arbeitnehmers und passt das. Und das passiert aber total häufig. Also viel häufiger als Sie sich das vorstellen können. Weil es halt für die, also ge-



rade in den Zeiten, wo wir eben nicht mehr diese optimale Qualifizierung haben oder qualifizierten Arbeitnehmer haben, die die Arbeitgeber haben möchten, da wird viel mehr noch auf Soft Skills geachtet. Viel, viel mehr. Und deswegen kann man das gar nicht mehr so sagen. Und dieses Matching geht ja im Moment noch rein auf die Hard Skills, so und insofern wird da wirklich nur abgeglichen, ist es jetzt der Schulabschluss und passt der, hat der jetzt diese Fähigkeit und hat er die, hat er jetzt die und hat er die, und dann sagt der Arbeitnehmer mal irgendeine Fähigkeit nicht mit an in seinem Arbeitspaket oder irgendwas oder Arbeitgeber vergisst, das anzusagen, weil der ja auch immer im Stress ist, was er eigentlich haben will, ja und dann passt das mit dem matchen alles nicht mehr.“ (AA, Führungskraft)

So könne der AG-S zwar versuchen, das Matching mit möglichst vielen Informationen seitens des Arbeitgebers zu unterfüttern. Dennoch blieben diese in der Regel unvollständig und die Entscheidungen des Arbeitgebers unvorhersehbar. Oftmals könne sich die Fachkraft im AG-S nur von ihren Erfahrungen und ihrer subjektiven Einschätzung leiten lassen, welche Informationen zu Soft Skills von Wert sind und wie sie zu gewichten sind. Eine befragte Führungskraft macht deutlich, dass für eine passgenaue Vermittlung neben dem Wissen um den Markt und die Kenntnis der Arbeitgeber auch das Wissen um die Bewerber/innen unabdingbar sei. Ein nur-maschinelles Matching führe noch nicht zu den gewünschten Ergebnissen:

„Ich muss meinen Markt einfach kennen. Und dazu gehört halt eben auch zum gewissen Teil, dass ich einen guten Kontakt zu den Vermittlern habe, und ich bin auch ein bisschen auf die Zulieferung von denen angewiesen. Natürlich zeigt mir VerBIS gewisse Sachen, wenn ich dann einen Frisör habe, der Damen- und Herrenfach beherrscht und von den Arbeitszeiten her flexibel ist, mag das gut funktionieren, aber in dem Moment, wo es wirklich in die weichen Faktoren geht, wird diese Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervermittlung und Arbeitgebervermittlung immer wichtiger oder auch, dass ich meinen Markt auf beiden Seiten einfach kenne.“ (AA, Führungskraft)

Insbesondere unter den Bedingungen eines Bewerbermangels erfährt die Schnittstelle zwischen arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierter Vermittlung eine besondere Beachtung, erweist sich aber zugleich oftmals als Nadelöhr für die passgenaue Vermittlung. So wird etwa von Seiten des AG-S wiederholt thematisiert, dass die Arbeitnehmervermittler/innen (auch) ihre „schwierigen Fälle“ loswerden wollen, was aber zu einer fehlenden Passgenauigkeit der Vermittlungsvorschläge führe. Dies hänge auch damit zusammen, dass die Arbeitnehmervermittlung nicht über das notwendige Wissen über den Markt und die Arbeitgeber verfüge. Umgekehrt wird die Überstellung von Bewerber/innen aus der Arbeitnehmervermittlung als Möglichkeit gesehen, um „gute“ Bewerber/innen „nach vorne“ zu holen, wenn das Matching keine eindeutigen Ergebnisse liefert. Zudem werde durch den AG-S angestrebt, vor der Versendung eines Vermittlungsvorschlags Kontakt zu den Bewerber/innen aufzunehmen, um eine passgenaue Vermittlung zu gewährleisten. Im Rahmen der Matchingstrategie 3 (M3) gehört die telefonische Kontaktaufnahme zum Standard. Viele der befragten Fachkräfte führen aber eine solche Kontaktaufnahme gegebenenfalls auch bei Stellen durch, für die eine der anderen Matchingstrategien festgelegt wurde. Dies kann etwa der Fall sein, wenn der betreffende Arbeitgeber (auch wenn es sich nicht um einen Zielkunden handelt) als potenzialreich angesehen wird und deshalb für eine passgenaue Vermittlung weitere Informationen zum/zur Bewerber/in als notwendig erachtet werden und/oder wenn Besonderheiten auf Seiten des Arbeitgebers bzw. in Bezug auf die konkrete Stelle bestehen, über die die Fachkraft den/die Bewerber/in in Kenntnis setzen will. Zugleich sei aber eine solche Interak-

tion mit den Bewerber/inne/n selbst im Falle von M3 aufgrund der begrenzten zeitlichen Ressourcen der Fachkräfte im AG-S nicht immer möglich.

Eine Führungskraft aus dem AG-S einer Agentur verweist darauf, dass bei den Suchläufen in der arbeitgeber- und in der arbeitnehmerorientierten Vermittlung unterschiedliche Ergebnisse herauskämen. Dies impliziere, dass sich beide Seiten an den Suchläufen beteiligen müssen, um zu passgenauen Vorschlägen zu gelangen:

„Das Interessante ist: Der Suchlauf von der Stelle aus, also, für eine Stelle suchende Bewerber sieht komplett anders aus, als wenn Sie einen Bewerber haben und sagen: Suche eine Stelle. Kommen zum Teil komplett unterschiedliche Ergebnisse raus. ...Das heißt: Es macht Sinn, beide Seiten einen Suchlauf zu starten, stellenseitig und bewerberseitig. Weil es eben andere Ergebnisse ergibt. Und deswegen darf sich auch ein Bewerbervermittler aus meiner Sicht nie darauf zurückziehen und sagen: Wir haben ja einen AG-S, der für die Vermittlung zuständig ist. Der muss selber aktiv werden. Sonst klappt das nicht.“ (AA, Führungskraft)

### *Jobcenter*

In den kommunalen Jobcentern wurde eine erhebliche Vielfalt des Vorgehens bei Suchläufen sowie der diesbezüglichen Arbeitsteilung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervermittlung beobachtet. So werden in zwei der untersuchten Jobcenter gar keine Suchläufe im AG-S, sondern grundsätzlich in der Bewerbervermittlung durchgeführt. Die Ergebnisse werden dann an die arbeitgeberorientierte Vermittlung weitergegeben, die in der Regel die Vermittlungsvorschläge verschickt. Ergänzend arbeiten die arbeitgeberorientierten Vermittler/innen mit Bewerbermappen, die sich griffbereit auf den Schreibtisch der Fachkräfte befinden und/oder mit tagesaktuellen Excel-Listen von allen Leistungsbezieher/inne/n, über die sie eine Filterung vornehmen können:

„Der Herr des Verfahrens soll der Arbeitgeber-Service sein. Hier bündelt sich erst mal alles, was Stelleneingang ist. Und von uns aus wird das initiiert. Also, wir haben eine Stelle und nehmen die auf und tragen das dann an unsere Vermittler in Form von E-Mail heran, und in Form von einem Stellenangebot. Darauf schalten die sich ein. Die suchen in ihrem Bewerberpool nach geeigneten Kandidaten und melden das dem dementsprechenden Arbeitgeber-Service-Mitarbeiter zurück. Da finden so die Verbindungen statt. ... Wir haben ja hier so eine Tagesliste, wo alle unsere erwerbsfähigen Leistungsbezieher drin sind ... und kann dann über so ein internes Matchingverfahren mir das filtern: Ich suche einen Bauhelfer, grenze mir das ein, männlich, weiblich, Alter. So kann ich mir das ein bisschen dann eingrenzen, und dann habe ich die Person erst mal. Dann rufe ich die mir auf, drucke mir die Lebensläufe aus und mache schon mal so eine Filterung. Lade mir dann teilweise die Leute ein, um mir selber ein Bild zu machen, oder in der Zwischenzeit ist der entsprechende Kollege da, und ich kann Rücksprache mit denen halten.“ (zKT, AG-V)

In einem anderen kommunalen Jobcenter werden zwar die Suchläufe direkt durch die stellenorientierten Vermittler/innen durchgeführt, jedoch können beide Seiten Vermittlungsvorschläge an Arbeitgeberkunden ausgeben. Das daraus resultierende Problem möglicher unpassender Vorschläge von Seiten der Bewerbervermittler/innen wird nach Aussage einer stellenorientierten Fachkraft dadurch zu lösen versucht, dass eine Höchstgrenze an Vermittlungsvorschlägen definiert wird. Allerdings hielten sich nicht alle Arbeitnehmervermittler/innen an diese Vorgaben.

Ähnlich wie im oben zitierten Beispiel bietet das verwendete Fachverfahren aber insgesamt nur eingeschränkte Möglichkeiten für solche technischen Suchläufe. So sei im System lediglich die Suche nach Alter, Ort, Ziel- und Ausgangsberuf sowie nach Qualifizierung möglich. Diese begrenzten technischen Möglichkeiten führen wiederum dazu, dass ein intensiver Austausch zwischen arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierter Vermittlung stattfindet, um zu passgenauen Vermittlungsvorschlägen zu gelangen (vgl. 5.).

Insgesamt wird von Seiten der Jobcenter mit einer eigenen (d.h. von der Agentur für Arbeit unabhängigen) stellenorientierten Vermittlung betont, dass hier die bewerberorientierte Arbeit im Vordergrund stehe. Das impliziere ein Vorgehen bei der Stellenbesetzung, das sich an einem begrenzten Bewerberpotenzial orientiert und dabei in der Regel „kleinteilig“ agieren muss.

#### *5.2.2.4 Vermittlungsvorschlag*

Konnten aufgrund von Suchläufen, auf der Basis von Bewerberlisten oder vor dem Hintergrund eines direkten Bewerberkontakts geeignete Bewerber/innen für ein Stellenangebot identifiziert werden, ergeht ein Vermittlungsvorschlag an den/die Bewerber/in. Im Falle der Agenturen erhält bei Arbeitsstellen zudem auch der Arbeitgeber den Vermittlungsvorschlag. Von den untersuchten kommunalen Jobcentern vollzieht nur ein Teil diese Praxis nach. Bei den Ausbildungsstellen wird aufgrund der oftmals hohen Zahl der Bewerber/innen und der langen Laufzeit der Stellenangebote auf die Versendung eines Vermittlungsvorschlags an den Arbeitgeber verzichtet.

Eine Fachkraft aus der Agentur erläutert, dass es dem Ansehen der Agentur beim Arbeitgeber schade, wenn Vermittlungsvorschläge an Bewerber/innen versandt werden, die kein Interesse an der Stelle haben. Im Zweifelsfall werde lieber kein Vermittlungsvorschlag verschickt, als eine/n nicht geeignete/n oder unmotivierte/n Bewerber/in vorzuschlagen. Die Prüfung, ob ein/e Bewerber/in für die Stelle geeignet und überdies motiviert ist, stellt sowohl in den Agenturen als auch in den (kommunalen) Jobcentern deshalb die Bedingung für einen Vermittlungsvorschlag dar. In den Agenturen gehört ein vorheriger telefonischer Kontakt zu den Bewerber/innen im Rahmen der Matchingstrategie 3 (M3) zum Standard. Zum Teil wird auch mit Bewerbermappen aus der Arbeitnehmervermittlung gearbeitet. Seltener werden Bewerber/innen vom AG-S eingeladen. In den untersuchten Jobcentern spielen direkte Bewerberkontakte im Vorfeld eines Vermittlungsvorschlags aufgrund der „multiplen Vermittlungshemmnisse“ der Bewerber/innen eine größere Rolle. Vermittlungen in Zeitarbeit stellen in beiden Fällen eine Ausnahme dar, da hier aufgrund der hohen Anzahl der Vermittlungsvorschläge eine Kontaktaufnahme zu den Bewerber/innen für die Fachkräfte nicht zu leisten sei.

In der Regel werden Vermittlungsvorschläge (VV) an die Bewerber/innen mit einer Rechtsfolgenbelehrung versehen, in bestimmten Fällen gehen Vorschläge aber auch als Stellenangebote (StA) ohne Rechtsfolgenbelehrung in die Post. Das betrifft z.B. Stellen, die so gering bezahlt sind, dass Bewerber/innen ihren Lebensunterhalt voraussichtlich nicht ohne zusätzliche Sozialleistungen bestreiten könnten. Aber auch Stellenangebote, die über den Tagespindelbereich hinausgehen, werden meist ohne Rechtsfolgenbelehrung verschickt. Als

Begründung wird angeführt, dass das Ansehen der Agentur durch die schnelle Verhängung von Sperrzeiten auch bewerberseitig Schaden nehme. Mehrere Fachkräfte aus den untersuchten Jobcentern betonen, dass der Versand eines Vermittlungsvorschlags mit Rechtsfolgenbelehrung die Verbindlichkeit für den/die Bewerber/in steigern, sich auch tatsächlich beim Arbeitgeber zu melden. Eine Grund, lediglich ein unverbindliches Stellenangebot an den/die Bewerber/in zu verschicken, könne aber z.B. sein, dass die Fachkraft sich nicht sicher ist, ob die Qualifikation der Bewerber/innen mit dem Anforderungsprofil des Arbeitgebers übereinstimmt. In diesem Fall wird die Entscheidung darüber an den/die Bewerber/in übertragen.

#### 5.2.2.5 Auftragsbetreuung

Sowohl in den Agenturen und Jobcentern in gemeinsamer Einrichtung (vgl. Kasten 5-4) als auch bei den Jobcentern in kommunaler Trägerschaft gibt es definierte Standards, in welcher Frequenz Kontakte mit dem Arbeitgeber zur Stellenbesetzung stattfinden. Diese sind jeweils in Absprache mit dem Arbeitgeber zu konkretisieren. Von einer besonders hohen Kontaktdichte – wöchentlich oder sogar täglich – berichten Fachkräfte, die Zeitarbeitsunternehmen betreuen.

#### Kasten 5-4: Aus dem Leitkonzept – Auftragsbetreuung

- ⇒ Kontaktdichte nach Absprache mit Arbeitgeber und Einstellungs-, Bewerbungs-, Entscheidungsfrist (Eilauftrag, Regelauftrag, Terminauftrag).
- ⇒ Offener Stellenbesetzungsprozess (Entscheidung des Arbeitgebers steht noch aus): erneutes Matching, Bewerber kontaktieren und VV versenden; ggf. Einschaltung des Ärztlichen Dienstes (ÄD)/PD, falls Stellen nicht besetzt werden konnten; erneute Kontaktaufnahme zum Arbeitgeber ist zu.
- ⇒ Bisher erfolgloser Stellenbesetzungsprozess (bisher keine passgenauen Bewerber, oder die bisherigen Bewerber zeigen keine Reaktion): erneutes Matching, ggf. in einer anderen Matchingstrategie; Unterstützungsbitte an zuständigen AN-V/FM/Berater richten; ggf. Änderung des Anforderungsprofils nach Rücksprache mit dem Arbeitgeber; ggf. Repriorisierung der Anforderungen in der Tätigkeitsbeschreibung; ggf. Einschaltung des ÄD/PD, falls Stellen nicht besetzt werden konnten; erneute Kontaktaufnahme zum Arbeitgeber ist zu terminieren.
- ⇒ Erfolgreicher Stellenbesetzungsprozess: Konsolidierung des Stellenangebotes; Einleitung des Kundenbetreuungsprozesses.

Quelle: Leitkonzept (BA-Zentrale 2011: 35 f., eigene Zusammenfassung).

#### 5.2.3 Intervention

Wie Arbeitgeber und Bewerber/innen die Vermittlungsvorschläge in der weiteren Stellenbesetzung nutzen, bleibt außerhalb des Einflussbereichs der Vermittlungsfachkräfte. Unter dem Oberbegriff „Intervention“ werden Ansätze zusammengefasst, mit denen sich die arbeitgeberorientierten Vermittlungsfachkräfte noch direkter in die Suche und die Bewerberauswahl einschalten, indem sie versuchen, Einfluss auf die Entscheidungen von Arbeitgebern im Zusammenhang mit einer Stellenbesetzung zu nehmen. Im Falle einer solchen „Intervention“ lässt der Arbeitgeber zu, dass die Fachkräfte eigene Bewerbervorschläge mit dem Ziel machen, bestimmte Bewerber/innen in der Bewerberschlange weiter vorn zu platzieren. Ziel dieser Intervention ist es somit, einen Nachteilsausgleich für Bewerber/innen zu schaffen, die

aus Sicht der Fachkräfte motiviert sind und eine grundsätzliche Eignung für die betreffende Stelle aufweisen, aber beim Stellensuchlauf nicht auf den ersten Plätzen erscheinen, da sie bestimmte Suchkriterien (z.B. in Bezug auf die formale Qualifikation oder die Berufserfahrung) nicht erfüllen. Eine solche „Intervention“ ist daher oftmals mit dem Angebot von Förderleistungen verbunden, die gegenüber dem Arbeitgeber als „Überzeugungshilfe“ für die Berücksichtigung betreffender Bewerber/innen dienen. Das können z.B. die Einstiegsqualifizierung für Bewerber/innen auf eine Ausbildungsstelle oder der Eingliederungszuschuss für Bewerber/innen sein, deren Vermittlung erschwert ist. Darüber hinaus kann im Zusammenhang mit einer „Intervention“ in die Stellenbesetzung die persönliche Begleitung von Bewerber/innen zum Arbeitgeber, das Angebot einer Beratung zum Anforderungsprofil und einer Sichtung von Bewerber/innen („Vorauswahl“) stattfinden.

Eine solche bewerberorientierte Intervention in die Stellenbesetzung gewinnt im Zeichen eines Mangels an geeigneten Bewerber/innen im Bewerberpool der Agenturen und Jobcenter an Bedeutung: Da Arbeitgebern nur selten wirklich passgenaue Vermittlungsvorschläge gemacht werden können, werden ihnen Bewerber/innen vorgeschlagen, welche die ursprünglichen Suchkriterien nicht erfüllen, bei denen aber von Seiten der Fachkräfte neben einer grundsätzlichen Motivation eine möglichst weitgehende Passung zum Arbeitgeber und zum Anforderungsprofil, zumindest aber ein vorhandenes Entwicklungspotenzial in Bezug auf die geforderten Eigenschaften unterstellt wird. Bedingung für diese Form der Einschaltung ist eine Dienstleistungsbeziehung, in der im Zuge einer wiederholten Interaktion ein hohes Maß an Vertrauen in die stellenorientierte Vermittlung der Agentur für Arbeit bzw. des (kommunalen) Jobcenters oder in die Arbeit der betreffenden Fachkraft aufgebaut werden konnte. Die Dienstleistungsbeziehung enthält Züge von Gegenseitigkeit und kann von den Fachkräften dazu genutzt werden kann, Bewerbervorschläge auch im Hinblick auf schwer zu vermittelnde Zielgruppen zu machen.

#### *Fallbeispiel aus einer Hospitation: Intervention*

*Der Betreuungscoach kommt in den Raum mit Bewerberunterlagen und der Frage, ob die Fachkraft eine Stelle für den Bewerber hat. Diese ruft beim Bewerber an, um ihm eine Stelle als Metallhelfer anzubieten: „Sie sind motiviert! Können Sie sich vorstellen als Metallhelfer zu arbeiten? Trauen Sie sich das zu?“. Sie geht zusammen mit dem Bewerber den Lebenslauf durch, um einschlägige Erfahrungen zu prüfen. Der Bewerber ist an der Stelle interessiert, weshalb ihm die Fachkraft die Telefonnummer des Arbeitgebers weitergibt, da dieser im ersten Schritt eine telefonische Bewerbung wünscht. Sie macht dem Bewerber das Angebot, dass eine Qualifikation (Führerschein) möglich ist. Dies solle der Bewerber beim Anruf dem Arbeitgeber mitteilen. Aus dem Gedächtnis spricht die Fachkraft eine weitere offene Stelle als Staplerfahrer bei einer Zeitarbeitsfirma an, auf die sich der Kunde aber schon beworben hat. Der Bewerber verweist darauf, dass die Zeitarbeitsfirma seit seiner letzten Tätigkeit dort schlecht auf ihn zu sprechen sei. Die Fachkraft schickt für erstgenannte Stelle ein StA ohne Rechtsfolgenbelehrung an den Bewerber, weil die Stelle nicht 100%ig passgenau ist. Sie erstellt einen Vermerk beim Bewerber über den telefonischen Kontakt, in dem sie notiert, dass sie dem Bewerber das Stellenangebot erläutert hat, der Bewerber einen motivierten*

*Eindruck macht und sich bewerben will. Im Anschluss schickt die Fachkraft eine Mail an den Betreuungskoach.*

*Die Fachkraft sucht in zBtr nach der Zeitarbeitsfirma und ruft dort an. Sie teilt mit, dass sich der oben genannte Kunde bei der Firma beworben hat und empfiehlt ihn für die Stelle. Die Zeitarbeitsfirma stellt klar, dass nicht sie, sondern der Auftraggeber nicht mehr mit dem Kunden zusammenarbeiten will. Der Eindruck, die der Bewerber bei der Zeitarbeit hinterlassen hat, sei sehr gut. Man bespricht, dass die Firma die Bewerbungsunterlagen an eine andere Abteilung beim Auftraggeber weiterleitet. Im Anschluss an das Gespräch ist die Fachkraft unschlüssig, inwieweit er den Vorgang dokumentieren soll („Man kann auch zu viel dokumentieren“). Sie entschließt sich aber dazu, die Dokumentation über den Inhalt des Telefons in zBtr vorzunehmen. Der oben genannte Bewerber ruft zurück, dass er den Arbeitgeber nicht erreicht hat. Die Fachkraft informiert ihn über das Gespräch mit der Zeitarbeitsfirma. Es folgt ein Gespräch darüber, wo aus Sicht des Bewerbers die Probleme gelegen haben könnten. „Jetzt haben Sie zwei Eisen im Feuer“, beendet die Fachkraft das Gespräch. „Das ist ein ganz Motivierter“, teilt sie im Anschluss mit. Der Kontakt wird beim Bewerber vermerkt.*

Interventionen zugunsten eines Bewerber oder einer Bewerberin können auch ohne vorherigen Vermittlungsauftrag von der Arbeitnehmervermittlung ausgehen, indem die Fachkräfte z.B. Bewerber/innen initiativ bei einem bestimmten Arbeitgeber zu platzieren suchen (vgl. hierzu Kasten 5-5). Sind sie erfolgreich, wird also eine Stelle besetzt, die noch nicht gemeldet war. Voraussetzung dafür ist wiederum eine etablierte Dienstleistungsbeziehung, die mit dem Vertrauen des Arbeitgebers in die Kompetenz der Agentur bzw. des Jobcenters bzw. die betreffende Fachkraft verbunden ist. Vorausgegangen sein kann einem solchen Initiativvorschlag die Beratung zum zukünftigen Arbeitskräftebedarf im Unternehmen. Auch werden wiederum Förderleistungen als ‚Überzeugungshilfe‘ gegenüber dem Arbeitgeber eingesetzt. Bei bewerberorientierten Aktivitäten ohne Vermittlungsauftrag handelt es sich oftmals um Bewerber/innen, die der stellenorientierten Vermittlung durch die bewerberorientierte Vermittlung zugeführt wurden.

#### **Kasten 5-5: Aus dem Leitkonzept – Bewerberorientierte initiative Arbeitgeber-Ansprache**

- ⇒ Die initiativ Vermittlung von integrationsnahen Bewerbern eröffnet die Chance, den Arbeitgeber-Kunden an sich zu binden und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf- bzw. auszubauen. Auf dieser Basis können auch Bewerber mit komplexeren Profillagen bei Arbeitgebern platziert werden.
  - ⇒ Der AN-V/FM/Berater hat zur Vereinbarung des weiteren Vorgehens grundsätzlich Kontakt zum AG-S aufzunehmen, sofern er nach einer Prüfung im Fachverfahren zBTR feststellt, dass der Arbeitgeber innerhalb der letzten zwei Jahre Kontakt zur BA hatte. Wenn der Arbeitgeber noch nicht durch den AG-S betreut wird, und die Ressourcen als auch sachgerechte Argumente es zulassen, kann der AN-V/FM/Berater ohne Einschaltung des AG-S mit dem Arbeitgeber Kontakt aufnehmen.
  - ⇒ Bei integrationsnahen Kunden erfolgt die Aufforderung an den Bewerber, sich bei dem Unternehmen eigenverantwortlich vorzustellen.
  - ⇒ Bei komplexen Profillagen: Gemeinsam durch AN-V/FM/Berater und AG-V detaillierte Besetzungsstrategien entwickeln, denkbare Unterstützungs- und Förderleistungen durch die BA. Vorstellungsgespräch vorbereiten, ggf. Begleitung und Unterstützung des Bewerbers zum Arbeitgeber, nach Einstellung ggf. weitere Begleitung.
- Bei erfolgreichem Verlauf mündet der initiativ Kontakt zum Arbeitgeber in einer Integration des Bewerbers, welche über regelmäßige Kontakte zum Unternehmen nachzuhalten ist.

### *Fallbeispiel aus einer Hospitation: Intervention*

*Später am Vormittag besucht die AG-S-Fachkraft einen Zielkunden. Ein Unternehmer betreibt neben einer Spedition mit über fünfzig Fahrzeugen eine Kfz-Werkstatt sowie ein Hotel. Im Büro des Arbeitgebers, das in einem containerartigen Flachbau auf dem Betriebsgelände der Spedition liegt, arbeiten neben seiner Frau noch zwei weitere Verwaltungskräfte. Es herrscht ein reges Kommen und Gehen. Er empfängt seine Gesprächspartner an einer Art Küchentisch.*

*Das Gespräch beginnt mit einer Rückfrage zu einem Bewerber, der über den AG-S vermittelt wurde. Die Rückmeldung des Arbeitgebers fällt positiv aus. Das nächste Thema betrifft den Arbeitskräftebedarf der Unternehmensteile für 2014. LKW-Fahrer werden perspektivisch gesucht. In der Werkstatt werden Auszubildende und Mechatroniker gesucht. Und es „könnten“ Auszubildende für die Spedition gebraucht werden. Darauf geht die Fachkraft mit der Anfrage ein, ob der Arbeitgeber auch bereit wäre, einen jungen Reha/SB-Kunden im Rahmen einer Einstiegsqualifizierung zu beschäftigen und später auszubilden. (Der AG-S wurde kürzlich angehalten, für diese Gruppe verstärkt Stellen zu akquirieren.) Der Arbeitgeber sagt seine Bereitschaft zu. Auch kann er sich vorstellen, dass die Fachkraft Bewerber/innen zu ihm schickt, „die nicht früh aufstehen können“, um deren Belastbarkeit und Motivation zu testen.*

*Zwischendurch findet ein kurzes Gespräch mit einem Mitarbeiter statt, der seinen Führerschein gefördert haben möchte. Seinen Führerschein hat er verloren, weil er mehrfach zu schnell gefahren ist. Die Fachkraft teilt ihm mit, dass in diesem Fall voraussichtlich keine Förderung möglich ist, will sich aber erkundigen. Die Fachkraft und der Arbeitgeber sprechen darüber, ob noch andere Mitarbeiter für eine Führerscheinförderung in Frage kommen.*

*Auf Nachfrage gibt der Arbeitgeber eine negative Rückmeldung zu einem Bewerber, der nach wenigen Tagen nicht mehr erschienen ist. Mit einem anderen Bewerber hatte er ein Krisengespräch, weil dieser spielsüchtig ist. Der Arbeitnehmer hat inzwischen eine Therapie aufgenommen. Ein weiterer angekündigter Bewerber habe sich nicht gemeldet, ein letzter Bewerber, der einen LKW-Führerschein machen will, hat sich jedoch beim Arbeitgeber vorgestellt.*

### **5.2.4 Stellenakquise**

Akquisetätigkeiten der Arbeitgeberbetreuer/innen zielen darauf, vor allem in für die Arbeitsagentur interessanten Arbeitsmarktsegmenten eine höhere Einschaltung durch Arbeitgeber zu erreichen und das Stellenangebot der JOBBÖRSE zu erweitern.

## Kasten 5-6: Aus dem Leitkonzept – Kundenbetreuung und Kundenausbau ohne Vermittlungsauftrag

### **Kundenbetreuung:**

- ⇒ Bestandsaufnahme der bisherigen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber: weitere Bedürfnisse frühzeitig erkennen, ggf. neue Aufträge akquirieren
- ⇒ Auswahl bedarfsgerechter Anspracheelemente:
- ⇒ Service: Angebot eines gemeinsamen AG-Account in VerBIS/JOBBÖRSE; Newsletter. Für Zielkunden: ggf. Einrichtung HR-BA-XML-Schnittstelle, Spezialedition eines Newsletters des lokalen AG-S für Zielkunden, hochwertige Exklusivinformationen (z. B. Versand AG-relevanter IAB-Kurzberichte), Jahresabschlussgespräch bzw. Bilanzgespräch.
- ⇒ Kreuzangebote (Angebot ergänzender Produkte und/oder Dienstleistungen): Zusätzliches Angebot Arbeits- bzw. Ausbildungsstellenvermittlung, Angebote zur Verbesserung der SB-Quote im Unternehmen, Angebote zur Weiterbildung von Beschäftigten).

**Kundenausbau:** potenzialreiche Arbeitgeber, Neuansiedlungen.

Quelle: Leitkonzept (BA-Zentrale 2011: 40., eigene Zusammenfassung).

Verfahren der Stellenakquise können danach unterschieden werden, ob sie auf nicht veröffentlichte Stellen für die öffentliche Arbeitsvermittlung zielen (Neuakquise), oder ob Arbeitgebern für bereits bekannte Stellen ohne Vermittlungsauftrag bestimmte Bewerber/innen angeboten werden sollen (im Leitkonzept: „Bewerberorientierte initiative AG-Ansprache“; vgl. Rübner/Jäger 2014: 163 ff. und Kasten 5-5). Alle Anlässe des persönlichen Arbeitgeberkontakts bieten solche Akquisemöglichkeiten: die Betreuung bestehender Vermittlungsaufträge ebenso wie Außendienste bei Arbeitgebern im Rahmen der Kundenbetreuung oder der Kundengewinnung (im Leitkonzept: „Kundenausbau“) oder Veranstaltungen wie Ausbildungs- oder Stellenbörsen. Eine besondere Mischung aus Selbstinformation und Akquise stellen Ausbildungs- oder Jobbörsen, z.B. mit und für Zeitarbeitsfirmen, dar, die potenzielle Arbeitgeber und potenzielle Arbeitskräfte zusammenführen.

Eine Akquise als initiatives Einwerben von Stellen ist aus Sicht der Fachkräfte vor allem für die Branchen sinnvoll, in denen die Agentur bzw. das Jobcenter über potenzielle Bewerber/innen verfügt. In diesem Zusammenhang wird von telefonischen Anfragen bei Arbeitgebern sowie von Akquiseanschreiben berichtet, die an Arbeitgeber versandt werden. Stellen werden auch über die Auswertung von Stellenanzeigen in regionalen Tageszeitungen akquiriert, indem inserierenden Arbeitgebern die Unterstützung der Agentur/des Jobcenters bei der Stellensuche angeboten wird. In einigen der untersuchten Agenturen und Jobcenter wird hierfür ein regelmäßiger Pressespiegel erstellt, der allen Fachkräften zur Verfügung steht. In anderen Einheiten wird davon ausgegangen, dass die Fachkräfte sich für ihr jeweiliges Aufgabengebiet eigenständig über aktuelle Entwicklungen am Arbeitsmarkt informieren.

### *Fallbeispiel aus der Hospitation: Stellenakquise*

*Die Fachkraft nimmt sich nun das Stellenangebot aus der Tageszeitung vor. Er müsse jetzt einschätzen, wie er damit weiter verfährt, erklärt er. Möglich sei es, die Arbeitgeberin anzurufen und ihr Bewerber/innen vorzuschlagen. Möglich sei auch, sie zu bitten, das Angebot in die JOBBÖRSE einzustellen bzw. sie auf die JOBBÖRSE hinzuweisen. Er tendiert jedoch dazu, das Angebot ganz zu verwerfen, denn es handelt sich um einen kleinen Ort im Kreis*



*mit einer problematischen ÖPNV-Anbindung, und der/die Physiotherapeut/in wird in Teilzeit und nur nachmittags gesucht. Seine kritische Einschätzung belegt er durch eine Suche: Im Umkreis von 15 km findet er (ohne weitere Einschränkung) nur eine Bewerberin, aber wie ein Blick in deren Profil zeigt, übt sie bereits eine Tätigkeit aus und sucht mindestens eine 30-h-Beschäftigung. Erst in größerer Entfernung vom Arbeitsort, von wo aus sich eine Arbeitsaufnahme aufgrund der Fahrtkosten eigentlich nicht mehr lohnt, wird er fündig und beschließt daher, nicht auf das Stellenangebot zu reagieren.*

Die aktive Stellenakquise zielt nicht nur auf zusätzliche Besetzungen, sondern auch darauf ab, die Geschäfts- bzw. Dienstleistungsbeziehung zu Arbeitgebern auszubauen, mit denen bislang noch nicht oder nur selten zusammengearbeitet wurde.

Während sich Arbeitgeber, zu denen schon eine intensivere Beziehung besteht, unkompliziert ansprechen lassen und die Dienstleistungen der Agentur bzw. des Jobcenter bei ihnen weniger ausführlich beworben werden müssen, ist die sog. „Kaltakquise“ bei unbekanntem Betrieben in der Regel mit einem größeren Zeiteinsatz verbunden. Sie wurde weder bei allen untersuchten Arbeitsagenturen, noch bei allen Jobcentern beobachtet: So ist im ‚guten‘ Arbeitsmarkt der Agentur 5 keine initiative Arbeitgeberansprache und in Agentur 4 nur eine begrenzte „Kaltakquise“ vorgesehen, da ausdrücklich nur solche Stellen akquiriert werden, für die auch ein entsprechendes Bewerberpotenzial nachgewiesen ist. In der AA3 fehlt es an ausreichenden Ressourcen für die aufwändige Ansprache von Arbeitgebern, obwohl ein besonderes Interesse besteht, unter den KMU der Region neue Betriebe für eine Kooperation zu gewinnen und obwohl es dazu einen ausdrücklichen Auftrag der Geschäftsleitung gibt. Im Sample gab es aber auch Beispiele, bei denen eine „Kaltakquise“ spezialisiert durch besondere Fachkräfte im AG-S wahrgenommen wird. Beim zKT5 planen die dort „Akquisiteure“ genannten Fachkräfte an jedem ihrer „Außendiensttage“ auch ein, „dass ich einfach eigeninitiativ auf eine Firma zugehe und sage, Mensch, hier ist eine neue Firma, das steht auf dem Schild, das habe ich noch gar nicht gesehen, da fahre ich da gleich vorbei.“ Ob sich daraus tatsächlich ein Auftrag oder eine langfristige Geschäftsbeziehung ergebe, sei völlig offen:

„Es passt manchmal, es passt manchmal nicht, und manchmal dauert es ein bisschen länger. Aber trotzdem ist es wichtig, einfach immer Flagge zu zeigen. Sagen: Wir sind da, wir möchten Sie unterstützen, wir sind Ihr Ansprechpartner, wenn Sie Personalbedarf haben. Wir wollen das möglichst unbürokratisch für Sie machen, Sie haben einen Ansprechpartner, und wir möchten gerne für Sie Dienstleister sein.“ (zKT, AG-V)

Außendienste als Weg der Arbeitgeberansprache und Stellenakquise waren in den Untersuchungseinheiten unterschiedlich häufig. Während ein Teil der Fachkräfte dem Außendienst eine sehr hohe Priorität einräumte, gaben andere an, dass die Zahl der Außendienste zuletzt reduziert worden seien, weil sie etwa gemessen an dem dafür notwendigen Zeitaufwand zu wenig messbare Effekte brachten. In einem Fall fanden Arbeitgeberkontakte nahezu ausschließlich telefonisch statt.

Eine Akquise, die vom konkreten Bewerberangebot ausgeht, fand sich in allen Untersuchungseinheiten. Für das Ziel, auf der Nachfrageseite bestimmte Marktsegmente zu besetzen, in die auf der Angebotsseite vorhandene Bewerber/innen vermittelt werden können, und zugleich die Einschaltung insgesamt zu steigern, ist diese Form der Akquise strategisch von hohem Stellenwert. Besonders intensiv nutzten die Jobcenter diese Vermittlungsstrategie.

In einigen der untersuchten Agenturen und Jobcenter wurden Stellen für Fachkräfte eingerichtet, die speziell für die Stellenakquise zuständig sind. So wurde etwa in der AA2 eine Fachkraft als „Jobagent“ organisatorisch im AG-S angesiedelt, hier aber von den üblichen Aufgaben der Vermittler/innen (Pflege der Stellen, Abwicklung von Förderleistungen usw.) befreit. Im Falle des zKT2 wurde die Stelle einer „Integrationsbegleitung“ eingerichtet. Diese wurde mit einer arbeitnehmerorientierten Fachkraft besetzt, die eine bewerberorientierte Akquise von Stellen betrieb.

#### *Fallbeispiel aus einem Interview: Bewerberorientierte Akquise*

*Die Fachdienstleistung aus einem kommunalen Jobcenter (zKT) erläutert im Interview, dass inzwischen kaum noch Suchläufe durchgeführt werden, da im Fallbestand ohnehin nur noch wenige Bewerber/innen vorhanden seien, die einer sofortigen Vermittlung in Arbeit zur Verfügung stehen und den stellenorientierten Fachkräften die wenigen „tageslichttauglichen“ Bewerber/innen auch ohne Suchlauf bekannt sind. Vor diesem Hintergrund gewinnt die bewerberorientierte Akquise ohne Vermittlungsauftrag an Bedeutung: Einerseits werden Arbeitgebern initiativ Bewerber/innen vorgeschlagen, die über Ansätze einer berufsfachlichen Qualifikation oder zumindest einer ausgeprägten Affinität zu einer Tätigkeit verfügen, und die darüber hinaus keine gravierenden gesundheitlichen oder sozialen Einschränkungen vorzuweisen haben. Diese Bewerber/innen bekommen in der Regel sofort eine Stelle. Andererseits werden Arbeitgebern auch Bewerber/innen vorgestellt, die zwar Einschränkungen aufweisen, aufgrund ihrer Motivation jedoch als „entwicklungsfähig“ eingeschätzt werden. In diesen Fällen treten die arbeitgeberorientierten Fachkräfte gegenüber dem Arbeitgeber als Fürsprecher auf, indem sie die Defizite des Bewerbers/der Bewerberin klar benennen, gleichzeitig aber die positiven Eigenschaften der Person betonen. Insbesondere für die letztgenannte Zielgruppe einer bewerberbezogenen Akquise spielen Förderangebote eine wichtige Rolle, um Arbeitgeber von einer Einstellung oder zumindest einer Erprobung des Bewerbers/der Bewerberin zu überzeugen. Für die Fachkräfte in der stellenorientierten Vermittlung bedeutet dieses Vorgehen auch eine intensive Auseinandersetzung mit den Berufsbiografien der Bewerber/innen, um „Anhaltspunkte“ für einen „Bezug“ oder eine „Affinität“ der Bewerber/innen zu identifizieren.*

#### **5.2.5 Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsberatung**

Eine Beratung zum Arbeitsmarkt wird in allen Untersuchungseinheiten angeboten. Ein solches Angebot umfasst etwa die Beratung zu Arbeitsmarktbedingungen, Löhnen und Stellenbesetzungen sowie zu Förderangeboten, die in diesem Zusammenhang erbracht werden können.

Mit Beratungsangeboten reagieren Agenturen und Jobcenter auch auf aktuelle Entwicklungen in bestimmten Branchen oder auf gesetzliche Veränderungen. Als im Rahmen einer Reform der Pflegeversicherung die neue Tätigkeit von Demenzbetreuer/innen förderfähig wurde, „haben wir uns natürlich dann auch alle Altenpflegeheime rangeholt und haben beraten, wie man das hinkriegen könnte, die schnellstmöglich zu qualifizieren.“ Ähnlich verfähre man bei dem neuen „Kita-Förderungsgesetz“. Im Rahmen solcher Beratungen komme es dann

dann durchaus dazu, dass man mit Einrichtungen deren gesamte „kurz-, mittel- und langfristige Personalplanung“ durchgehen müsse. (zkT, Führungskraft)

Die dezidierte Beratung zur Fachkräfteentwicklung findet sich überwiegend als Angebot der Agenturen für Arbeit. Ausnahme ist der getrennte AG-S in gE4, in dem eine Führungskraft eigens für das Angebot der Demografieberatung geschult wurde.

Ausgangspunkt für das neue Angebot der Qualifizierungsberatung ist die Wahrnehmung einer Kluft zwischen der wachsenden Notwendigkeit, nachhaltig und verstärkt in die betriebliche Weiterbildung zu investieren, und der Problemsicht und dem Verhalten kleinerer und mittlerer Unternehmen (vgl. BA 2012b). So würden auf Seiten der KMU die Strukturen, Kapazitäten und das fachliche Know-how fehlen, um sich an die Personalentwicklung von Großbetrieben anzunähern. Hinzu komme eine Weiterbildungsentwöhnung in „Low-Tech-Branchen“. Gut qualifizierte Beschäftigte würden vorgezogen, gering qualifizierte Mitarbeitende, An- und Ungelernte sowie Migrant/inn/en zu wenig als Zielgruppen von Weiterbildung und Qualifizierung angesprochen und einbezogen. Ferner sei die betriebliche Personalpolitik unterschiedlich stark professionalisiert: eine vorausschauende Personalentwicklung, zu der auch ein Controlling der Bildungsangebote und eine Berücksichtigung sozialer Kompetenzen bzw. von Schlüsselqualifikationen gehören müsste, sei „keine etablierte Praxis“ (ebd.: 5). Begründet sei dies auch darin, dass sich der Nutzen aus solchen Investitionen für Arbeitgeber/innen nicht eindeutig beziffern lässt: Die langfristigen (gerade auch in ökonomischer Hinsicht) positiven Auswirkungen für die Unternehmen stehen häufiger hinter aktuellen Kosten-Nutzen-Erwägungen und kurzfristigen Anforderungen des betrieblichen Alltags zurück.

Die Bundesagentur für Arbeit beschreibt die Aufgabe der Qualifizierungsberatung vor diesem Hintergrund wesentlich als Sensibilisierung und Professionalisierung: Sie soll „an betrieblichen Widersprüchen ansetzen ..., die es aufzulösen gilt“ (BA 2012b: 11), eine „Umorientierung in der betrieblichen Lern-Kultur“ anstoßen, Arbeitgeber/innen in KMU für den demografischen Wandel und für Weiterbildungsangebote sensibilisieren und die Personalentwicklung systematisieren und professionalisieren. Die Module der Demografieanalyse und der Personalstruktur- und Bildungsbedarfsanalyse sollen zunächst Handlungsbedarfe identifizieren, die dann mittels Bildungsbedarfsplanung und Qualifizierungsverbänden bearbeitet werden können und durch Bildungscontrolling auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden können.

Grundsätzlich stößt das neue Angebot auf eine breite Akzeptanz bei den befragten Fach- und Führungskräften. Mit der Qualifizierungsberatung werde auf demografische Entwicklungen reagiert, die eine langfristige Personalplanung in Unternehmen erfordern. Aufgabe der Bundesagentur für Arbeit sei es, den Arbeitgebern die daraus resultierenden Handlungsbedarfe nahe zu bringen:

„Das Thema Demografie: wissen wir nun schon seit 20 Jahren, was auf uns zukommt, aber das muss auch immer wieder platziert werden. Man muss auf Entwicklungen hinweisen, auf demografische Probleme, wo Engpässe kommen werden, rechtzeitig den dazu bringen, auszubilden. Bei den Auszubildenden ist es noch gravierender, weil die einfach noch mobiler sind als der normale Arbeitnehmer. Die haben noch nicht Familie und noch nicht Haus, und wenn denen der Ausbildungsplatz hier nicht gefällt, dann gehen die eben woanders hin. Und für die muss man deutlich mehr tun, und man muss die Arbeitgeber rechtzeitig binden und da muss der AG-S ansetzen.“ (AA, Führungskraft)

Vielfach wurde in den Gesprächen mit Fachkräften der stellenorientierten Vermittlung bestätigt, dass Arbeitgebern nicht nur in Bezug auf die Gewinnung von Personal, sondern nicht zuletzt auf Strategien, vorhandenes Personal zu halten, der Weitblick fehle. Viele Arbeitgeber würden erst allmählich erkennen, dass es einer entsprechenden Entlohnung oder Strategien einer familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung bedürfe, einige Arbeitgeber erwiesen sich dabei aber auch als „beratungsresistent“. Es ist davon auszugehen, dass diese Problemsicht nicht zuletzt ein Resultat der Sensibilisierung der Fachkräfte in Folge der stärkeren Ausrichtung der Agenturen auf Beratungsdienstleistungen ist. Zumindest verweisen die Aussagen der Fachkräfte oftmals auf die Überzeugung, mehr verstanden zu haben als die Arbeitgeber.

Im Detail stellen sich die beschriebenen Entwicklungen im regionalen Kontext durchaus etwas unterschiedlich dar. So ist etwa die Abwanderung von Nachwuchs- und Fachkräften ein Problem, das nicht auf alle untersuchten Standorte zutrifft. Eine besondere Brisanz gewinnt die Thematik der Fachkräftesicherung jedoch nicht zuletzt vor dem Hintergrund aktueller Bewerberengpässe, die sich in allen Standorten zeigten. Die Qualifizierungsberatung sei daher der „richtige Schritt“, der (gerade noch) zur rechten Zeit komme. In diesem Zusammenhang wird wiederum darauf verwiesen, dass die BA durch den Ausbau des Beratungsangebots ihre Position als „erster Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ gegen neue Konkurrenten verteidigen müsse: Noch sei nicht ausgemacht, dass die BA sich als „unverzichtbarer Partner“ und „Beratungsdienstleister etablieren“ könne (AA, Führungskraft).

Die Qualifizierungsberatung wird von spezialisierten Fachkräften in den AG-S-Teams der Agenturen für Arbeit durchgeführt. Zum Zeitpunkt der Erhebungen hatten gerade die ersten Schulungen von Fachkräften stattgefunden. Es lagen deshalb auch erst wenige Erfahrungen mit dieser neuen Beratungsdienstleistung vor.

Eine Teamleitung erläutert, dass der AG-S für die Qualifizierungsberatung zunächst auf eine Zulieferung von umfangreichen Informationen zur Alters- und Qualifikationsstruktur durch das Unternehmen angewiesen ist. Im nächsten Schritt müsse dann Detailwissen in Bezug auf die konkreten Tätigkeitsfelder im Unternehmen erarbeitet werden:

„Man bereitet sich dann vor auf dieses Gespräch. Dieses Erstgespräch ist meistens so zwei Stunden. Dann für diese Analyse und Darstellung im Unternehmen mit dem Aufwand vorher, vielleicht fünf Stunden. Das ist ja aber nur erst mal das Thema Altersstruktur. Dann kommt dann noch mal das Thema Qualifizierungsberatung. Die Vorbereitung, die hat es doch ein bisschen in sich. Ich hatte jetzt ein Unternehmen, die hatten 21 Profile in ihrem Unternehmen, 21 verschiedene Tätigkeitsbereiche. Waren an allen interessiert. Für alle eine Analyse zu bekommen, wie sieht es aus, wo habe ich Qualifizierungsbedarf; für vier war sicherlich ein Bedarf vorhanden, aber da haben wir, glaube ich, schon, ich kann das gar nicht beziffern, wie lange die Kollegen da dran gesessen haben, um zumindest erst mal so ein Vorbereitungsblatt zu haben. [...] Also das war bei dem Fall schon extrem.“ (AA, Führungskraft)

Trotz umfangreicher Ausstattung mit Kennzahlen zum betreffenden Unternehmen sowie einer intensiver Vorbereitung durch die beratenden Fachkräfte agiert der AG-S im Rahmen solcher Beratungsdienstleistungen immer mit einer Vielzahl an Unbekannten. Sowohl im Vermittlungs- als auch im Beratungsgeschäft bleibt seine Arbeit immer auch auf die Erfahrungen der Fachkräfte und ihre subjektiven Einschätzung zu den Bedarfen und Potenzialen

des betreffenden Arbeitgebers angewiesen. Vor dem Hintergrund eines schwieriger werdenden Vermittlungsgeschehens lässt sich der Ausbau der Beratungsdienstleistung nicht zuletzt als eine Strategie verstehen, mit der die Institution des AG-S eine neue Rechtfertigung erfährt, indem das Aufgabespektrum über die Stellenbesetzung hinaus erweitert wird:

„Ich erhoffe mir durch die Qualifizierungsberatung ein weiteres Standbein, ja, eine Akzeptanz bei dem Arbeitgeber, eine neue Sichtweise der Agentur. Also dass der Arbeitgeber sagt: Oh. Okay. Die können noch viel mehr. Ob ich nun in die Altersstrukturanalyse da einsteige oder Qualifizierungsanalyse einsteige, einfach unser Repertoire noch mal deutlichst zukunftssträchtiger zu machen und damit ja auch letztendlich wieder an diesem Thema Fachkräftesicherung noch intensiver arbeiten zu können.“ (AA, Führungskraft)

### **5.3 Arbeit mit Bewerber/inne/n**

Um Arbeitgebern auch bei Bewerbermangel in bestimmten Arbeitsmarktsegmenten alternative Angebote für die Besetzung einer Stelle machen zu können, gewinnt das Wissen um die Bewerberseite an Bedeutung. Das wirkt sich einerseits auf die Interaktion an der Schnittstelle zwischen arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierter Vermittlung aus (siehe unten: 6). Andererseits wird auch der direkte Kontakt der Arbeitgebervermittler/innen zu den Bewerber/inne/n wichtiger.

In vielen untersuchten Einheiten wurden Formen bewerberorientierter Arbeit im Arbeitgebergeschäft diskutiert und erprobt, die über die Weitergabe von Informationen zu einzelnen Bewerber/innen im Rahmen der Interaktion zwischen beiden Vermittlungsbereichen hinausgehen. Als gemeinsames Kennzeichen dieser Formen kann gelten, dass die Arbeitgeber-Vermittler/innen Gruppen von an sie überstellten Bewerber/innen mitbetreuen oder ihre Betreuung übernehmen. Zielgruppen der „Bewerberorientierung“ sind sowohl aussichtsreiche Bewerber/innen als auch solche mit Vermittlungshemmnissen. Damit können die Bewerberkontakte im AG-S zunehmen, und die Stellenakquise orientiert sich stärker am vorhandenen Bewerberpotenzial. Diese neuen Arbeitsformen in der stellenorientierten Vermittlung können nach der Intensität der Betreuung unterschieden werden. Die Bandbreite reicht von der Arbeitgeberansprache auf der Grundlage der Bewerberdaten bis zur intensiven persönlichen Integrationsbegleitung. Die Agenturen verstärken projektförmig die Schnittstelle zwischen beiden Vermittlungsbereichen, die Jobcenter stellen ihre Arbeitgeberbetreuung weitreichender auf bewerberorientierte Arbeit um.

Auch wenn die letztgenannte Form der bewerberorientierten Arbeit in den untersuchten Agenturen bislang eher die Ausnahme bleibt, zeigt sich doch insgesamt die Tendenz, dass Kontakte des AG-S zu Bewerber/innen häufiger nicht nur auf Telefonate im Vorfeld eines Vermittlungsvorschlags beschränkt bleiben, sondern eine direkte Interaktion stattfindet, die entweder spontan oder durch eine Einladung des Bewerbers/der Bewerberin durch die Fachkraft aus dem AG-S zustande kommt.

In der AA1 sind zwei bewerberorientiert arbeitende Vermittlungsfachkräfte in den AG-S integriert. Über die Eingangszone oder die Arbeitnehmervermittlung werden ihnen monatlich „so zehn bis 15 neue“ Bewerber/innen überstellt. Zu ihrer Zielgruppe gehören Job-to-Job-Kund/inn/en, „Personengruppen, die schwieriger zu vermitteln sind, wie Rehabilitanden, Schwerbehinderte“ oder andere Kund/inn/en mit „Markthemmnisse(n)“, die entweder schon

„längere Zeit arbeitslos“ sind, denen verwertbare berufliche Kenntnisse fehlen, oder Bewerber/innen, die aus Altersgründen Zugangsprobleme zum Arbeitsmarkt haben. Zum Ende von Qualifizierungsmaßnahmen oder Umschulungen nehmen sie an den Auswertungsgesprächen mit Absolvent/inn/en teil, um einen Integrationsplan zu erarbeiten. Mit den meisten anderen Kund/innen arbeiten sie nur telefonisch. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, den Stellenpool der Arbeitsagentur gezielt nach in Frage kommenden Angeboten zu durchforsten, „dann am Stück mal fünf, sechs Vorstellungsgespräche für einen Tag“ oder eine Trainingsmaßnahme zu organisieren. Die für die Betriebe zuständigen Arbeitgeberbetreuer/innen stellen in der Regel den Kontakt zu den Betrieben, die meisten Bewerber/innen werden unter intensiver Nutzung von Förderinstrumenten innerhalb von ca. acht Wochen vermittelt.

Die Stellenvermittlung des Jobcenters zKT 1 stellte 2010 aufgrund verschlechterter Arbeitsmarktlage auf eine bewerberorientierte Arbeitsweise um. Seither suchen die Vermittler/innen Stellen für bestimmte Bewerber/innen. Assistierte Vermittlung bedeutet hier, mit den Bewerber/innen Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgespräche vorzubereiten, für sie auf Betriebe zuzugehen und sie in Betriebe zu begleiten. Die Fachkräfte verstehen sich als „Fürsprecher“ beim Arbeitgeber; anders könne man den Bewerberpool im SGB II nicht vermitteln.

In Agentur AA2 findet die bewerberorientierte Arbeit fallweise über die Interaktionsformate statt. Ein Kontakt mit Bewerber/innen durch den AG-S finde zum Teil telefonisch, aber nicht am Schreibtisch statt. Ein „Jobagent“ hat Bewerbungsunterlagen für eine Liste von zehn überstellten Bewerber/innen, für die er im Außendienst für Bereiche mit Bewerberüberschuss gezielt Stellen akquiriert.

Auch im Jobcenter zKT2 finden direkte Bewerberkontakte in der stellenorientierten Vermittlung fallweise vor. So finde neben der Einladung von Bewerber/innen bei speziellen Stellenangeboten ein direkter Bewerberkontakt in einzelnen Fällen statt, wenn Bewerber/innen sich auf einen Stellenaushang hin direkt melden. Schließlich würden aber gelegentlich auch aus Sicht der persönlichen Ansprechpartner geeignete Bewerber/innen direkt zu den stellenorientierten Vermittler/innen geschickt, um sich dort vorzustellen. Im Rahmen eines ESF-Projekts, das der Arbeitgebervermittlung zugeordnet ist, wird auf vier Stellen eine intensive Integrationsbegleitung mit je 25 Bewerber/innen geleistet, für die auch Arbeitgeberkontakte wahrgenommen und Stellen akquiriert werden. Das Jobcenter ist sehr zufrieden mit den erzielten Vermittlungserfolgen.

Dagegen spricht im Jobcenter gE2 ein „Jobscout“ Bewerber/innen gezielt für Bereiche mit Bewerbermangel an und versucht, sie zu qualifizieren und zu vermitteln.

Ähnlich wie in Agentur AA3 werden den AG-S-Vermittler/innen Bewerber/innen empfohlen, die „eigentlich mit Kuschhand weggehen“ müssten. Zwei Fachkräfte des AG-S bieten eine wöchentliche Sprechstunde für ungelernte Arbeitslose bis unter 25 Jahren (u25). Seit den Schulungen zur Vertriebsorientierung ist gewünscht, dass die Fachkräfte „bitte auch mal“ bewerberorientiert auf Stellenakquise gehen.

Das Jobcenter zKT3 praktiziert eine Mitbetreuung von 15 bis 20 Bewerber/innen durch die Arbeitgebervermittlung. Die intensive persönliche Arbeit mit diesem Bewerberpool umfasst Coaching, Praktika, Arbeitgeber-Ansprache und Begleitung. Eine Kollegin arbeitet schwer-

punktmäßig mit Bewerber/innen aus internen Projekten (Alleinerziehende, Ältere, Neuberwerber/innen

In Agentur AA4 wurde zum Zeitpunkt der Untersuchung ein Bewerberdirektteam aufgebaut, das dem AG-S zugeordnet ist. Wie in AA1 sollen diese Fachkräfte „die Schnittstelle verstärken; die Arbeitgeberkontakte für ihren Bewerberpool liegen beim AG-S. Daneben soll jede Fachkraft im AG-S mindestens fünf teils marktnahe, teils „schwächere“ Bewerber/innen initiativ an Arbeitgeber vermitteln („Mitbetreuung“ ohne intensiven persönlichen Kontakt, z.B. auf Basis von Musterbewerbungen).

Das Jobcenter gE4 bereitet ein Projekt vor, in dem ein dem AG-S zugeordneter „Bewerbercoach“ Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgespräche vorbereitet, Begleitung anbietet und in Vermittlungsfällen durch das Angebot einer sechsmonatigen Nachbetreuung Nachhaltigkeit sichert. Der AG-S arbeite insgesamt „nicht nach der reinen Matching-Lehre, wie sie ja in dem rechtskreisübergreifenden Leitkonzept auch beschrieben ist, sondern tatsächlich sind wir umgekehrt unterwegs“. Praktiziert würden darüber hinaus regelmäßige Bewerbertreffen, in denen sich der AG-S im persönlichen Gespräch von der Motivation der Bewerber/innen überzeuge.

Wie AA2 und AA3 haben AG-S-Fachkräfte im des AG-S der Agentur AA5 den Auftrag, für überstellte Bewerber/innen auf der Grundlage ihrer Unterlagen gezielt Stellen zu suchen. Eine Reha-Fachkraft wurde ins AG-S-Team abgestellt, eine frühere AG-S-Mitarbeiterin ist ins INGA-Team gewechselt. AA denkt über Ausbau bewerberorientierter Arbeit nach. Listen von Bewerber/innen, die der AG-S „an die Hand“ nehmen soll. Eine U25-Vermittlerin ist an das AG-S-Team angebunden und nimmt an Besprechungen teil.

Das Jobcenter zkT5 konnte unter guten Arbeitsmarktbedingungen lange stellenorientiert vermitteln. Nachdem der Bewerberpool weitgehend ausgeschöpft war, stellte man unter verschlechterten Arbeitsmarktbedingungen seit 2013 auf eine bewerberorientierte Arbeitsweise um. Mit Förderangeboten werden Arbeitgeber initiativ auf Bewerber/innen angesprochen. Zudem überstellt das Jobbüro 50plus den stellenorientierten Bewerber/innen.

Dem gemeinsamen AG-S der Agentur AA6 und der gE6 werden im Rahmen des Interaktionsformats potenzialreiche Bewerber/innen spontan oder nach Terminabsprache überstellt. Darüber hinaus werden persönliche Kontakte mit Bewerber/innen „forciert“ und wird künftig eine assistierte Vermittlung angestrebt:

„Kein technisches Matching, Vermittlung als Assistenz für den Kunden Arbeitnehmer, aber auch eine Beratung für den Arbeitgeber“. „Und dieses Verfahren heißt hier: Die Vermittlungsfachkraft macht nicht mehr die Tür auf zum Arbeitgeber, sondern geht auch noch mit rein.“

Wiederholt wurde von beiden Seiten der Vermittlung hervorgehoben, dass das Gespräch mit dem AG-S von den Bewerber/innen wie ein Vorstellungsgespräch wahrgenommen wird. Wie die Befragungen und Beobachtungen im Rahmen der Hospitationen nahelegen, unterscheidet sich aber die Sichtweise der Arbeitgebervermittler/innen auf die Bewerber/innen von der Sichtweise der Arbeitnehmervermittler/innen. So wird der/die Bewerber/in durch die stellenorientierte Vermittlung als Ressource im Vermittlungsprozess gesehen. So stellt sich aus ihrer Sicht vor allem die Frage, was der/die betreffende Bewerber/in dem Arbeitgeber bieten

kann, um eine möglichst gute Passgenauigkeit bei der Stellenbesetzung zu erreichen. Oftmals geben sich die Fachkräfte emphatisch und bekunden Verständnis für die schwierige Lebenssituation der Bewerber/innen:

„Es geht hier um Menschen. Wir reden hier nicht über irgendein Produkt, wir reden über Menschen und über Existenzängste. Und genau da oder anders rum, das muss man berücksichtigen. Und das ist, glaube ich, unsere Pflicht, wenn wir hier arbeiten. Man muss den Menschen, egal was es und wer es ist, so entgegen kommen wie man es selber auch erfahren möchte. Nichts anderes ist es.“ (AA, AG-V)

Die Rolle, in der sich die Fachkräfte sehen, wenn es um die Kontrolle der Verfügbarkeit der Bewerber/innen geht, stellt sich unterschiedlich dar. So wird das Gespräch in der Arbeitgebervermittlung in einigen Untersuchungseinheiten ganz ausdrücklich auch dazu genutzt, um eine fehlende Verfügbarkeit an die Bewerbervermittlung zurück zu spiegeln. Andere arbeitgeberorientierten Fachkräfte stellen sich auf den Standpunkt, dass das nicht ihre Aufgabe ist:

„Und wie gesagt, manchmal hilft dann eben, am besten dann wirklich die Kunden anzurufen und ich mache es einfach manchmal so, weil ich auch den Arbeitgeber nicht verärgern will, dass ich bei speziellen Stellen die Kunden anrufe und einfach frage, ‚können Sie sich das vorstellen, wollen Sie diese Tätigkeit machen‘ und wenn der sagt, ‚nein, ich habe hier Kinder und ich will meine Frau nicht alleine zuhause lassen‘, dann ist das eben so, dann vermerke ich das nicht und dann kriegt der das Stellenangebot einfach nicht. Weil, ja, das bringt dem Arbeitgeber auch nichts, wenn ich ihn jetzt zwingen, der meldet sich da und benimmt sich unter aller Kanone und der wird nicht eingestellt, aber er hat seine Pflicht getan und hat sich da gemeldet und seinen Stempel meinetwegen abgeholt, ja. Bringt nichts.“ (zKT, AG-V)

Die stellenorientierte Vermittlung ist darauf angewiesen, dass die Bewerber/innen ihren Teil zum Zustandekommen der Stellenbesetzung beitragen, indem sie sich z.B. überhaupt bewerben und sich gegebenenfalls gegenüber dem Arbeitgeber überzeugend verkaufen. Auf dieses bewerberseitige Verhalten hat die arbeitgeberorientierte Vermittlung nur einen geringen Einfluss. So hilft es ihr auch nicht weiter, Druck auf die Bewerber/innen auszuüben, da sie dem Arbeitgeber ausschließlich „motivierte“ Bewerber/innen vorschlagen will und nicht solche, die unter Zwang handeln. Um die Eignung von Bewerber/innen zu prüfen, ist deshalb vor der Versendung eines Vermittlungsvorschlags ein telefonischer oder persönlicher Kontakt vorgesehen. Dennoch bleibt das Wissen der Fachkräfte um die Bewerber/innen begrenzt. Insbesondere vor dem Hintergrund der veränderten Arbeitsmarktlage ist die stellenorientierte Vermittlung deshalb verstärkt auf die Interaktion mit den Fachkräften aus der bewerberorientierten Vermittlung angewiesen. So weisen die Mehrzahl der Bewerber/innen im Bewerberpool der Agenturen und Jobcenter inzwischen „Vermittlungshemmnisse“ auf. Um Arbeitgebern trotzdem passgenaue Vorschläge zur Stellenbesetzung (oder auch geeignete initiativ Vorschläge) machen zu können, gewinnt der Austausch über und die Ansprache und gegebenenfalls Begleitung von Bewerber/innen an Bedeutung.

#### **5.4 Großkundenbetreuung als Dienstleistung für Arbeitgeber**

Im Zuge der Neuausrichtung der Großkundenbetreuung (GKB) der Bundesagentur für Arbeit wurde diese zunächst im Projektbetrieb im organisatorischen Kontext der Zentralen Auslandsvermittlung (ZAV) angesiedelt. Die Standorte der GKB sind Berlin und Hamburg (Nord-Ost), Bonn und Frankfurt (West) sowie München und Stuttgart (Süd). Die Gesamtprojektlei-



tung liegt am Standort Bonn. Die „Koordinierende Stelle Zeitarbeit“ ist in die Projektorganisation der GKB integriert. Ein Übergang der Großkundenbetreuung in die Linienorganisation war zum 01.01.2014 geplant. Ziel der Neuausrichtung war unter anderem gewesen, durch die Festlegung von Kriterien zur Bestimmung von Großkunden (GK) „eine eindeutige Abgrenzung der Zuständigkeiten zu den AA“ (BA-Zentrale 2010: 11) zu schaffen.

Die Großkundenbetreuung ist an die Geschäftsprozesse Arbeitgeber (GP AG) der Bundesagentur für Arbeit angelehnt. Als Prozesse werden benannt (vgl. BA-Zentrale 2011a: 21ff.):

- die Identifizierung potenzieller Großkunden,
- die Großkundenbindung im Vermittlungsprozess mit den Teilprozessen Annahme/Detaillierung durch GKB, stellenorientiertes Matching durch die lokalen Agenturen für Arbeit, bewerberorientierte Vermittlung durch GKB auf geeigneten der Grundlage von Bewerberprofilen der Agenturen, Auftragsbetreuung sowie Kundenbetreuung im Auftragskontext und losgelöst vom Auftragskontext durch GKB,
- der Großkundenausbau mit den Teilprozessen vertiefte Bestandsaufnahme durch GKB, Auswahl des Strategieschwerpunkts und der Ansprachelemente durch GKB, Umsetzung durch GKB und/oder Agenturen sowie Großkundenbetreuung durch GKB,
- die Identifikation neuer Potenziale bei Neuansiedlungen und Unternehmens- bzw. Konzernweiterungen,
- die Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsunternehmen.

Grundsätzlich werden alle Großunternehmen, die der Definition eines Großkunden entsprechen, von der GKB betreut. Als Kriterien für die Bestimmung von Großkunden werden folgende Kriterien herangezogen (ebd.: 21):

- aktuelle bzw. prognostizierte Kontakttiefe und Ergebnisse,
- Anzahl und Prognose sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse,
- Anzahl und Prognose Ausbildungsverhältnisse,
- Anzahl und Prognose der Beschäftigung behinderter Menschen,
- rechtlich und/oder wirtschaftlich selbständige Geschäftseinheit.

Die Kommunikation mit Großkunden bleibt grundsätzlich der GKB vorbehalten. Ausnahmen in Bezug auf die Abgrenzung der Zuständigkeiten bei der Betreuung von Großkunden zwischen GKB und Agenturen sind möglich, wenn der betreffende Arbeitgeberkunde im Zusammenhang mit einer Arbeits- oder Ausbildungsstellenvermittlung ausdrücklich eine Betreuung durch die lokale Agentur für Arbeit wünscht. Wird eine Stellenbesetzung durch die GKB betreut, beschränkt sich die Aufgabe der Fachkräfte im AG-S der lokalen Agenturen dagegen auf die Durchführung von Suchläufen (stellenorientiertes Matching). Zugleich trägt aber die betreffende Agentur die Besetzungsverantwortung für die Stellen sowie die Budgetverantwortung. Für eine bewerberorientierte Vermittlung sollen die Agenturen die Profile geeigneter Bewerber an die GKB übermitteln. Das initiative Anbieten der Bewerber/innen beim Großkunden erfolgt jedoch wiederum ausschließlich durch die GKB. Bei der Umsetzung der Ansprache im Rahmen des Großkundenaufbaus wird von dem/der zuständigen Großkun-

denbetreuer/in geprüft, „ob es sinnvoll ist, die Geschäftsführung der AA am Unternehmenssitz des GK, Geschäftsführung der RD bzw. weitere Fachexperten/innen einzuschalten.“ (ebd.: 34). Insbesondere soll die Führungsebene der Agentur bei geplanten Kontakten mit der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand des Großkunden informiert werden.

#### **5.4.1 Die Sicht der Großkundenbetreuung**

Wesentlich stärker als in den lokalen AG-S sei die Arbeit der Großkundenbetreuer/innen vom Kundenkontakt geprägt. Daneben gibt es Sachbearbeiter/innen, die ausschließlich im Innendienst beschäftigt sind. Zu ihren Aufgaben gehört z.B. die Aufnahme, Weitergabe und Bearbeitung von Stellenangeboten.

Aus Sicht der Fach- und Führungskräfte der GKB stehen neben konkreten Stellenbesetzung vor allem die Beratung von Unternehmen und den Aufbau von Branchen-Know-how als Dienstleistungen im Vordergrund. Das Branchen-Know-how wird zum einen von der BA-Zentrale angefordert. Zum anderen wird das Wissen auch als Marktexpertise für die Arbeit mit den Unternehmen eingesetzt.

Das Verhältnis zu den Großkunden wird als ein Geschäft auf Gegenseitigkeit beschrieben: Die GKB bietet eine Dienstleistung an, erhält dafür aber auch Informationen durch den Kunden. Zum Teil würden sich Unternehmen auch bei der GKB über andere Unternehmen am Markt erkundigen. Die Rückmeldungen durch Arbeitgeber zu den Dienstleistungen der GKB seien bislang „durchweg positiv“. Allerdings seien Erfolge der GKB nicht zuletzt wegen der Vielfalt der Aufgaben schwer abzubilden. Ein Vergleichsmaßstab zu früher fehle. Ein endgültiges Zielsystem sei bislang noch nicht entwickelt.

Als Ziel der Großkundenbetreuung wurde im Interview formuliert, bis Ende 2013 eine Zahl von 10.000 Stellen „zu koordinieren“. Das Geschäft der GKB bestand dabei zum Interviewzeitpunkt zu zwei Dritteln aus der Vermittlung von Ausbildungsstellen, die in vielen Großunternehmen zentralisiert ablaufe. Nur ein Drittel entfiel auf die Arbeitsstellenvermittlung. Die Ausbildungsstellenvermittlung werde von der GKB deshalb auch als ‚Türöffner‘ genutzt, um über die erfolgreiche Besetzung von Ausbildungsstellen weitere Einschaltungen zu erreichen. Eine Kooperationsvereinbarung hatte die GKB zum Interviewzeitpunkt nur mit einem einzigen Großkunden (der Deutschen Bahn AG) abgeschlossen. Viele der insgesamt 6000 Unternehmen mit über 500 Mitarbeiter/inne/n und überregionaler Ausrichtung habe die GKB dagegen noch nicht erreicht. Diese könnten ihren Arbeits-/Fachkräftebedarf derzeit auch ohne Unterstützung der Bundesagentur für Arbeit decken.

Bis auf „wenige Ausnahmen“ funktioniert die Zusammenarbeit mit lokalen Agenturen nach Einschätzung der Befragten inzwischen gut. Anfangs sei die GKB von den lokalen Agenturen vielfach als Konkurrenz wahrgenommen worden. Zwar hätten einige AG-S der GKB gern die arbeitsaufwändige Betreuung ihrer Großkunden übertragen. Zugleich sei aber befürchtet worden, dass den lokalen Einheiten der Kontakt zu den Kunden verloren geht. Dabei sei die Führungsebene kritischer gewesen als die Vermittler/innen im AG-S. Inzwischen habe sich das Verhältnis zu den Agenturen entspannt. Jede Arbeitsagentur habe einen Großkundenbetreuer als unmittelbare Ansprechperson.

Da die Betreuung von Stellenangeboten arbeitsteilig bewältigt werden muss, träten dennoch viele praktische Probleme auf. So arbeite die GKB mit Excel-Listen von Stellenangeboten, da VerBIS sich für die Verwaltung der (vielfach identischen) angebotenen Stellen nicht gut eigne. Biete z.B. eine Drogeriemarktkette in allen Filialen bundesweit den gleichen Ausbildungsplatz, erstellt die GKB ein „Referenzstellenangebot“ und eine „Auftragsliste“. In den örtlichen AG-S, die für die Stellenbesetzung verantwortlich sind, muss das Stellenangebot so oft wie erforderlich dupliziert werden. Ob es zu Stellenbesetzungen durch vorgeschlagene Bewerber/innen kommt, meldet der AG-S über die Auftragsliste an die GKB zurück, die die gleiche Liste auch zum Abgleich mit den Großkunden verwendet. Hierbei entstehe viel Abstimmungsbedarf. Andere Probleme träten auf, wenn den lokalen Trägern bewusst werde, das die GKB aufgrund ihrer offensiven Außendienstarbeit „näher dran“ sei, und plötzlich über mehr Informationen verfüge als der lokale AG-S oder die örtliche Geschäftsführung.

#### **5.4.2 Die Sicht der Agenturen**

Drei der Untersuchungseinheiten ziehen eine durchweg positive Bilanz aus der Zusammenarbeit mit der Großkundenbetreuung. Dies betrifft die beiden ostdeutschen Agenturen im Sample (Agentur 1 und 2) sowie Agentur 5. So laufe die Zusammenarbeit nach Einschätzung einer Führungskraft aus Agentur 1 „sogar sehr gut“. Der Informationsfluss zwischen Agentur und GKB funktioniere reibungslos. Auch wenn ein großes Unternehmen mit Filialen vor Ort einen lokalen Ansprechpartner wünscht, werde das in Absprache mit der GKB so vermerkt und gehandhabt. Zwar gäbe es manchmal Unternehmen, die keine Rückmeldung geben, welche Bewerber/innen sich dort beworben haben. Das Problem liege aber nicht bei der GKB, sondern bei den Unternehmen. Eine Führungskraft aus Agentur 5 hebt hervor, dass die Großkundenbetreuung grundsätzlich anrufe, wenn sie einen Termin mit einem Großkunden vor Ort vereinbart, und eine Teilnahme an dem Termin anbiete. Zudem wird darauf verwiesen, dass der Kontakt zum Arbeitgeber auch im Falle einer Betreuung durch die GKB nicht vollständig abbreche, da Förderleistungen, die im Zusammenhang mit der Integration erbracht werden, weiter in der Verantwortung der Agentur liegen. Als positiv wird schließlich die Kooperation mit zentralen Auslandsvermittlung (ZAV) benannt, die im Zeichen von Engpässen in bestimmten Berufsfeldern und Branchen an Bedeutung gewinne.

In anderen Standorten werden einzelne positive Aspekte der Großkundenbetreuung durch die GKB benannt. So wird etwa für den Bereich der Ausbildungsstellenvermittlung bei Filialbetrieben die Aufgabenwahrnehmung durch die GKB als vorteilhaft gesehen. Eine Fachkraft beschreibt in diesem Sinne, dass sie vormals die Ausbildungsstellen für bis zu 40 Standorte eines Arbeitgebers anlegen musste. Das werde nun durch die GKB übernommen. Als Gegenbeispiel zu der Befürchtung, dass die Agenturen vor Ort den Kontakt zu den ansässigen Großkunden verlieren würden (siehe unten), wird auf ein Beispiel verwiesen, in denen die Ausbildungsstellenvermittlung von der GKB und die Vermittlung von Arbeitsstellen beim gleichen Arbeitgeber von der Agentur vor Ort übernommen wird. Die Begründung für dieses Arrangement lag in diesem Fall darin, dass das betreffende Unternehmen zwar im Bereich der Ausbildungsstellen über ein hohes Potenzial an zu besetzenden Stellen verfügte, im Bereich der Arbeitsstellen aber überwiegend auf andere Rekrutierungswege zurückgriff.

In einigen weiteren Fällen findet sich eine eher pragmatische Sicht auf die Kooperation mit der GKB. So gibt eine befragte Fachkraft zu, dass man sich zwar ungern Arbeitgeberkunden aus der Hand nehmen lasse, dass „die Spielregeln“ aber nun einmal so festgelegt wurden. Auch eine befragte Führungskraft verweist darauf, dass die bestehende organisatorische Lösung von Arbeitgeberseite so gewollt gewesen sei. Mit dieser Entscheidung müsse man nun leben. Im Unterschied zur Einschätzung seitens der GKB (vgl. 5.3.1) sieht der Befragte die Probleme mit der GKB eher auf der Ebene der Mitarbeiter/innen, da diese oftmals das Empfinden hätten, dass ihnen Kompetenzen genommen werden. Dies sei keine gute Voraussetzung für eine Zusammenarbeit, sondern führe dazu, dass eher die Fehler betont und die positiven Aspekte unterschätzt werden. Nach Einschätzung des Befragten sei die Zusammenarbeit am Anfang „ruppig“ gewesen, habe sich aber inzwischen normalisiert.

Viele Befragte üben dagegen eine mehr oder weniger grundsätzliche Kritik an der Dienstleistung der Großkundenbetreuung. So betont eine Fachkraft den bereits genannten Aspekt des Kompetenzverlusts auf Seiten der Vermittler durch die GKB. Zugleich wird wiederum auf das Problem verwiesen, dass der Informationsfluss erschwert sei:

„Man hat den Arbeitgeberkontakt nicht. Man ist einfach eigentlich nur noch, ja, ein Handlanger. Und das ist halt schade. Und mitunter auch schwierig, weil ohne den persönlichen Kontakt zum Arbeitgeber man auch oftmals an Informationen nicht heran kommt und natürlich, die Großkundenbetreuung – wenn die jetzt 1200 Stellen von dem Arbeitgeber haben –, nicht für jede Agentur im Detail da irgendwas erfragen kann. Das kann ich schon nachvollziehen, macht aber viele Dinge einfach schwierig.“ (AA, AG-V)

Vielfach würden es die Arbeitgeberkunden der GKB ausdrücklich ablehnen, einen Vermittlungsvorschlag (VV2) zu erhalten. Dies sei zwar aufgrund der Massen an Bewerber/innen, mit denen es die Unternehmen zu tun haben, nachvollziehbar. Das Ergebnis der regelmäßigen durchgeführten Suchläufe sei damit für die Fachkräfte vor Ort aber nicht mehr nachvollziehbar. Darin wird auch ein Grund dafür gesehen, dass die Identifikation mit den durch die GKB betreuten Stellen weniger groß sei als bei den „eigenen“ Stellen.

Zum Teil werden Arbeitgeber durch die GKB übernommen, mit denen über Jahre eine sehr gute Zusammenarbeit bestanden hat. Dies sorgt auf der Seite der Fachkräfte im AG-S für Unmut. Kritik gibt es auch bei der Betreuung von Filialisten, die von der GKB übernommen wurden. So wird die Einschätzung vertreten, dass man vor Ort vieles einfacher machen und insbesondere näher an Bewerber/innen agieren könne:

„Genau diese Schnittstellen, die wir jetzt haben, dass wir sagen: ‚Mensch, ich habe da eine, die hat keine so guten Noten jetzt die Ausbildung abgeschlossen, aber die ist super motiviert und, kannst du nicht mal bei dem Arbeitgeber anrufen und fragen, ob er die sich nicht wenigstens mal eine Woche im Praktikum anguckt.‘ Das hast du da nicht.“ (AA, Führungskraft)

Eine Führungskraft hält zwar die Zuständigkeiten für nachvollziehbar, wenn es sich um eine Filiale ohne eigene Personalentscheidung handelt. Zum Teil würden aber auch Arbeitgeber von der GKB betreut, die ihre Personalentscheidungen selber treffen und zu denen der Kontakt aufgrund der GKB abgeschnitten werde. Die Vorgabe, mit diesen Arbeitgebern nur noch über die GKB zu kommunizieren, lasse sich in der Praxis nicht durchhalten.

Ein Befragter stellt den Sinn der GKB grundsätzlich in Frage. Mehr als das, was von den Agenturen vor Ort geleistet werde, könne auch die Großkundenbetreuung nicht bieten. Vielmehr werde den Vermittler/inne/n vor Ort Wissen vorenthalten, das sie für die Erstellung der Vermittlungsvorschläge brauchen:

„Es fehlt ihm der Kontakt. Wir kriegen ein Stellenangebot von einem Filialisten im Droge-  
riebereich, da steht dann im Stellenangebot drauf: Anlässlich der Neueröffnung einer Fili-  
ale. Dann sagt mir die Vermittlerin: Ja, und wo ist die? Ich muss das ja wissen: Braucht  
die Frau öffentliches Verkehrsmittel? Das sind die Detailfragen. Kann die da mit dem Bus  
hinfahren? Dann ruft die an und sagt: Wo ist die Filiale? Da sagt der: Ja, das weiß doch  
ich nicht. Dann ruft die bei denen in der Zentrale an: Ja, Moment einmal, da müssen wir  
erst nachschauen. Verstehen Sie, das ist ja alles ein Mist. Das ist ja alles ein Mist. Wie  
soll ich denn eine Qualitätsvermittlung abliefern, wenn ich nicht einmal weiß: Wann macht  
die Filiale auf? Wo ist die? Wie komme ich da hin?“ (AA, Führungskraft)

Eine Fachkraft aus dem AG-S erzählt, von einem Großkundenbetreuer sehr harsch kritisiert worden zu sein, weil sie sich „erlaubt“ habe, zwecks Rückfragen zu einer gemeldeten Stelle mit dem örtlichen Filialleiter eines Großkunden in Verbindung zu treten. Zugleich wird aber auch davon berichtet, dass die Arbeitgeber selbst die Betreuung durch die GKB unterlaufen, indem sie sich mit ihren Anliegen bei der örtlichen Agentur melden. In diesen Fällen würde man die Kunden selbstverständlich nicht wegschicken, sondern mit ihnen arbeiten. So sei es etwa einem Unternehmen, mit dem man in lokalen Netzwerken zusammentrifft, nicht vermittelbar, dass die örtliche Agentur für Arbeit nicht mit ihm reden darf, da es von der GKB betreut wird. Gleichzeitig könne der Umstand, dass sich die Arbeitgeber nicht an die Zuständigkeiten innerhalb der BA halten, in Einzelfällen dazu führen, dass Stellen doppelt geführt werden. Dies verwirre nicht nur die Bewerber/innen, sondern gehe auch mit einer falschen statistischen Darstellung des tatsächlichen Stellenangebots einher. In diesem Fall sei es die Aufgabe der Fachkraft im AG-S, den Verantwortlichen im Unternehmen vor Ort mitzuteilen, dass sie sich mit ihrer Unternehmenszentrale in Verbindung setzen müssen.

Eine Fachkraft sieht in der Arbeitsteilung zwischen Agenturen und GKB eine unnötige Verkomplizierung der Verfahren. Zwar sei an einer zentralen Großkundenbetreuung prinzipiell nichts auszusetzen. Dann sollten aber alle Aufgaben zentralisiert werden, „von Anfang bis Ende“:

„Auch Suchlauf, Stellenbesetzungsverfahren, Rückfragen beim Arbeitgeber, Aktualisierungen. Nicht die Arbeit dann an die Agenturen verlagern. Mit dem Argument, wir kennen ja die Bewerber vor Ort. Auch nicht alle. Also kann derjenige, der die Stellen akquiriert, sie aufnehmen, verwalten, bundesweiten Suchlauf machen, sogar einen Suchlauf im Ausland machen und dann den Kontakt mit dem Großkunden weiter pflegen. Dann noch mal jemand einzuschalten, das ist ja so wie das System bei den Krankenkassen mit dem medizinischen Dienst. Das braucht doch auch kein Mensch.“ (AA, AG-V)

## **5.5 Einfluss des Zielsystems auf das Dienstleistungsprofil**

Wiederholt wurde in den Interviews davon berichtet, dass die arbeitgeberorientierte Vermittlung auf die Akquise von Stellen verzichtet, wenn die Einschätzung besteht, dass diese Stellen aus dem vorhandenen Bewerberpool nicht besetzt werden können. Aus Sicht der lokalen Arbeitgeberbetreuer/innen stellt dies eine rationale Strategie dar, um in Hinblick auf die Zielkennzahl der erfolgreich besetzten Stellen nicht den eigenen Erfolg zu gefährden. Der Um-

stand, dass die (schnelle) Stellenbesetzung das zentrale Erfolgskriterium für den AG-S darstellt, hat jedoch offenbar zur Folge, dass mögliche Einschaltungen der Agentur für Arbeit nicht zustande kommen. Die Fachkräfte dürften damit eine Selektivität in Bezug auf die Frage ausüben, wem die Dienstleistungsangebote der arbeitgeberorientierten Vermittlung (nicht) angeboten werden.

Ein selektiver Einfluss des Zielsystems auf die Dienstleistungserbringung dürfte darüber hinaus darin bestehen, dass bestimmte Dienstleistungen bislang gar nicht im Zielsystem abgebildet werden. Dies betrifft zum einen die über das Selbstinformationssystem der JOBBÖRSE gemeldeten Stellen, zum anderen die neuen Beratungsdienstleistungen der Agentur für Arbeit, deren Erfolg „mathematisch“ eben nicht festgehalten werden könne:

„Das ist ja eher ein Qualitätsziel und kein Quantitätsziel.“ (AA, Führungskraft)

Der Erfolg einer erfolgreichen Beratung (ebenso wie der einer erfolgreichen Einschaltung über die JOBBÖRSE) ergebe sich gegebenenfalls erst mit einer zeitlichen Verzögerung, wenn auf Seiten des Arbeitgebers (erneut) Personalbedarf entsteht und er den guten Kontakt zur Agentur zum Anlass nimmt, eine Stelle in Auftrag zu geben. Auch weil sich nicht messen lasse, dass etwa ein Arbeitgeber durch die Beratung eine Lösung für ein betriebliches Problem findet, sei ein solcher Erfolg schwer in einem Zielsystem abzubilden:

„Von daher würde man sich da schon irgendwie wünschen, ...dass da entsprechend das Zielsystem angepasst wird. Aber auf der anderen Seite stelle ich mir auch die Frage: Will ich das Zielsystem anpassen? Will ich irgendwie stricheln, wie viel Arbeitgeberberatung ich durchgeführt habe? ... Wird dann unterschieden zwischen einer hochwertig qualitativen Beratung, einer mittleren Beratung und einer schwachen? Also: ist halt sehr schwierig.“ (AA, Führungskraft)

Schließlich wurde im Rahmen der Hospitationen ersichtlich, dass die Zielgröße erfolgreich besetzter Stellen dazu führen kann, dass gemeldete Stellen nicht erfasst werden, um das Risiko einer Nicht-Besetzung zu vermeiden. So erklärte eine Fachkraft, dass sie bei mehreren Stellen desselben Arbeitgebers zunächst nur ein Stellenangebot erstelle. Erst wenn diese Stelle besetzt ist, stellt sie die nächste offene Stelle ein. Dies führt einerseits zu einer Untererfassung des tatsächlichen Stellenangebots am Arbeitsmarkt. Andererseits stellt es eine dem Zielsystem geschuldete Abweichung vom Normprozess der Dienstleistungserbringung im AG-S dar.

#### *Agentur: „Gute Dienstleistungen“ als Erfolgskriterium*

Viele der befragten Fachkräfte heben es als ihr persönliches Erfolgskriterium hervor, den Arbeitgeber mit seinen verschiedenen Anliegen zufriedenzustellen. Ein solches Dienstleistungsverständnis wird im „Rechtskreisübergreifenden Leitkonzept für den gemeinsamen AG-S“ ausdrücklich formuliert:

„Das intuitive Verständnis für die Bedürfnisse des Arbeitgebers vorausgesetzt, wird diesem von vielen Seiten umworbenen Kunden eine individuelle Dienstleistung erbracht, die das Gefühl und Erlebnis entstehen lässt, mit dem gemeinsamen AG-S den *richtigen* Partner gewählt zu haben.“ (BA-Zentrale 2011: 11)

Ausnahmslos alle Befragten identifizieren sich mit dieser Rolle als Dienstleister. Zugleich gilt auch hier, dass die geforderte Dienstleistungsorientierung nur begrenzt durch das Zielsystem unterstützt wird, da sie sich nicht unmittelbar in erfolgreiche Stellenbesetzungen übersetzen lässt:

„Ich wollte immer ein sehr guter Dienstleister sein. [...] Und das ist eigentlich für mich, was zählt. Dass ich Arbeitnehmer und Arbeitgeber, die einen wie die anderen oder auch manchmal nur einen Arbeitnehmer, wenn er nicht eingestellt wird, dass es ihn einfach weitergebracht hat. ... Oder wenn einer anruft und nur eine Frage hat und man holt da was ein ... und der sagt, ach, schönen Dank, da haben Sie mir aber weitergeholfen. Das sind eigentlich die Erfolgsmomente, die man so als Dienstleister hier hat.“ (AA, AG-V)

Begrenzt wird diese Dienstleistungsorientierung durch den Kundenzufriedenheitsindex abgebildet. Dieser spielt jedoch gegenüber der zentralen Stellgröße der besetzten Stellen nur eine untergeordnete Rolle. Eine andere befragte Fachkraft benennt diese unzureichende Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit:

„Ich denke, wir möchten natürlich den Arbeitgeber zufriedenehend bedienen. Und das deckt sich nicht unbedingt mit dem Erfolg. Der Arbeitgeber kann auch zufrieden sein, wenn das jetzt nicht bei uns sich im Erfolg abbildet.“ (AA, AG-V)

#### *Jobcenter: (Nachhaltige) Integration als Zielgröße*

Zentrale Zielkennzahl für die Jobcenter ist die Anzahl der Integrationen (unter Berücksichtigung der dafür aufgewendeten Mittel). Entsprechend liegt der Fokus der Dienstleistung im Jobcenter nicht darauf, den Arbeitgeber durch die erfolgreiche Stellenbesetzung zufriedenzustellen, sondern den Bezug von Transferleistungen auf der Bewerberseite zu reduzieren. Die Führungskraft eines zKT verweist darauf, dass die Zahl der Integrationen allein eine unzureichende Kennzahl für den Vermittlungserfolg ist. Wichtig sei es darüber hinaus, das Ziel der Nachhaltigkeit von (ungeförderter) Integration zu verfolgen. Damit verschiebt sich der Fokus der Dienstleistungen noch stärker auf die bewerberbezogene Intervention bezüglich der Qualität von Beschäftigung. Als Dienstleistungen bieten auch die Jobcenter für den Arbeitgeber die Förderung von Integration an. Gleichwohl wird aus den Gesprächen mit den Jobcentern deutlich, dass das Ziel der Schaffung nachhaltiger Integration mitunter dazu führt, den Wünschen und Vorstellungen von Arbeitgebern eine Absage zu erteilen. Die Orientierung an der Zufriedenheit der Arbeitgeberkunden mag deshalb für die einzelnen Fachkräfte ein wichtiges Ziel sein, spielt aber systematisch eine geringere Rolle als im AG-S der Agentur für Arbeit. Eine Fachkraft formuliert das Ziel der nachhaltigen Integration mit Blick auf die Verantwortung, die den Unternehmen in dieser Hinsicht zukommt. Dabei habe die veränderte Arbeitsmarktsituation dazu beigetragen, dass nunmehr den Arbeitgebern mehr Zugeständnisse abverlangt werden können:

„Es gibt Arbeitgeber, die glauben, sie tun dem Arbeitnehmer einen Gefallen, ihm überhaupt ein Plätzchen zu bieten, wo er morgens seine Brotdose auspacken kann und wo er dann arbeiten darf zum Wohle des Arbeitgebers und das Ganze dann für sechs Euro. ... Wir fördern nicht unter dem Mindestsatz der Zeitarbeit. Also was die Zeitarbeit für einen einfachen Helfer zahlt, ist für uns wirklich die unterste Lohnschiene, und alles was da drunter liegt, das fördern wir nicht. Das machen wir auch so. Das ziehen wir auch durch. Ich fördere kein Beschäftigungsverhältnis, wo es denjenigen an die Armutsgrenze treibt. Das muss ich nicht machen. Machen wir auch nicht. Und das haben die Arbeitgeber auch so zur Kenntnis genommen. Und entweder sind sie mit dem Lohn nach oben gegangen,

oder sie kriegen eben keine Förderung. Also ich meine, es gibt auch welche, die ziehen das stringent durch, die sagen, gibt genug, die für sechs Euro bei mir arbeiten wollen, ich will keine Förderung. Wir haben ja nicht nur solche und solche Leistungsempfänger, wir haben ja auch solche und solche Arbeitgeber.“ (zkT, AG-V)



## 6. Beide Marktseiten im Blick

Mit der Einführung des Arbeitgeber-Service trug die BA dem Problem Rechnung, dass ihre beiden Kundengruppen sich nicht nur nach Rechtsstellung und Marktposition unterscheiden, sondern auch andere Unterstützungsbedarfe haben und andere Erwartungen an die Arbeitsvermittlung richten. Die funktionale Differenzierung zwischen stellen- und bewerberorientierter Vermittlung, die auch eine Abkehr vom „Vermittler alten Schlags“ (zkT, Führungskraft) bedeutete, versprach beiden Kundengruppen bessere und passgenauere Dienstleistungen, schuf aber zugleich eine neue interne Schnittstelle (vgl. 3.2), die vor allem mit Hilfe der gemeinsamen Fachanwendung VerBIS und neuer „Interaktionsformate“ bewältigt werden sollte. Vor der Frage, auf welche Weise sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmervermittler/innen am besten miteinander abstimmen, standen auch diejenigen kommunalen Träger, die in ihrer Aufbauorganisation die von der Bundesagentur vorgeschlagene Arbeitsteilung übernahmen. Andere Schnittstellenfragen hatten Träger wie die untersuchte gE4 mit eigenem Arbeitgeber-Service und der zkT2 zu bewältigen, die neben der spezialisierten Arbeitgeberbetreuung ausdrücklich auch die Ansprache von Unternehmen durch andere Vermittlungsfachkräfte wünschen.<sup>43</sup>

### 6.1 Schnittstellenmanagement

#### Kasten 6-1: Aus dem Leitkonzept – Schnittstellenkonzepte

- ⇒ AG-V: Besetzungsverantwortung für die Stelle, AN-V: Integrationsverantwortung für den Bewerber, Führungskräfte verknüpfen Integrations- und Stellenbesetzungsverantwortung
- ⇒ Ausbildungsstellenvermittlung ist im Sinne einer ganzheitlichen Aufgabenwahrnehmung in den gemeinsamen AG-S integriert.
- ⇒ Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen AG-V und AN-V über Schnittstellenkonzepte der Dienststellen: Datenqualität Stellenangebot/Bewerberangebot, Entscheidung über die Vergabe von AG-Leistungen, Austausch vermittlungsrelevanter Information zu Stellen-/Bewerberprofilen, Bewerberintegration, Austausch über Ausbildungs-/ Arbeitsmarkt und Vermittlungsaktivitäten
- ⇒ Ausgestaltung der Schnittstelle über Interaktionsformate: BewA/SteA-Runden, Einzelanfragen zu Stellen, bewerberbezogenen Überstellung an den AG-S, Information, Reha/SB-Formate, Arbeitsmarktspiegel, Teamleiterrunden.

Quelle: Leitkonzept (BA-Zentrale 2011: 44 ff., eigene Zusammenfassung).

Schnittstellenprobleme im funktional gegliederten Geschäftsprozess können ihre Ursache darin haben, dass Information und Wissen infolge der unterschiedlichen Spezialisierung asymmetrisch verteilt sind: Fachkräften in der Arbeitgeberbetreuung fehlen etwa Informationen über die Qualifikation, über Arbeitszeitwünsche oder die Mobilität von Bewerber/inne/n, worunter die Passgenauigkeit ihrer Vermittlungsvorschläge leiden kann. Arbeitnehmervermittler/innen sind ihren Bewerber/innen gegenüber nicht auskunftsfähig zu den Stellen, die sie vorschlagen, oder den Arbeitgebern, die diese Stellen anbieten.

<sup>43</sup> Besondere Schnittstellenfragen, die sich aus den beobachteten (neuen) Formen bewerberorientierter Arbeit ergeben, wurden bereits in Abschnitt 5.3 behandelt.

Solche Probleme werden vermieden, wenn es gelingt, eine möglichst breite und geteilte Informationsgrundlage für die Vermittlung zu schaffen. Technische Lösungen haben dabei den Vorteil, dass sie zeitaufwändige persönliche Kontakte überflüssig machen; kommen sie jedoch an ihre Grenzen, ist Information ohne persönliche Kommunikation nicht denkbar. Diese wird unverzichtbar bei unerwarteten Problemen im Leistungsprozess und der Fehlersuche‘ an der Schnittstelle: Warum lässt sich eine attraktive Stelle nicht besetzen, warum findet ein/e qualifizierter Bewerber/in keine Stelle? Ein im weiteren Sinn ebenfalls kommunikative Bearbeitung eines (möglichen) Informationsproblems in der Arbeitsvermittlung stellt es dar, wenn die Akteure fachliches Wissen miteinander teilen: Von beiden Seiten wird dabei die Bedeutung der Berufskunde besonders hervorgehoben.

Andere Schnittstellenprobleme können entstehen, wenn sich die Wege der stellen- und der bewerberorientierten Vermittlungsfachkräfte im Verlauf der Fallbearbeitung kreuzen – z.B. weil eine Förderanfrage zu entscheiden ist, oder weil ein Arbeitgeber sich nicht an den AG-S, sondern an den/die Bewerbervermittler/in wendet. Um den Abstimmungsaufwand zu reduzieren, gibt es daher in allen beobachteten Untersuchungseinheiten Verfahren, mit denen nicht nur generelle Zuständigkeiten, sondern auch Ausnahmen für bestimmte Fallgestaltungen geregelt werden.

### **6.1.1 Technische Unterstützung**

Die funktionale Trennung zwischen stellen- und bewerberorientierter Vermittlung bei der BA wird wesentlich durch das IT-Fachverfahren VerBIS unterstützt, das beiden Seiten einen gemeinsamen Datenzugriff auf Stellen- und Bewerberdaten erlaubt und ein technisches Matching überhaupt ermöglicht. Die IT-Verfahren der untersuchten kommunalen Träger – sie setzten mit OpenProsoz (2), Comp.ass und AKDN drei unterschiedliche Software-Lösungen ein – sind in dieser Hinsicht weniger komfortabel. Suchläufe nach Bewerber/inne/n sind zwar überall möglich: Sie greifen insbesondere auf den Lebenslauf der Bewerber/innen sowie auf einige weitere Merkmale zurück (z.B. gesundheitliche Einschränkungen), die im Fachverfahren hinterlegt werden können (s.o.: 5.2.2.3). Aber an drei Standorten wird nach passenden Bewerber/inne/n für neue Stellen vor allem über Listen mit Bewerberdaten gesucht, die entweder über das System ausgegeben oder händisch nebenher geführt werden. Technische Mängel der Fachverfahrens behindern die Kooperation zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervermittlung und müssen über Umgehungslösungen ausgeglichen werden: im Intranet gemeinsam gepflegte Listen und direkte gegenseitige Informationen per Mail.

Sowohl bei den Agenturen als auch bei den kommunalen Trägern werden Schnittstellenprobleme beschrieben, die ihre Ursache in mangelnder Datenqualität haben.

Nur durch eine verbindliche Zusammenarbeit, zu der auch die Dokumentation zähle, werde verhindert, dass wichtige Sachverhalte im Tagesgeschäft untergehen. Bewerberprofile müssten schnell verfügbar und aussagefähig sein, aber auch Stellenangebote für Arbeitnehmervermittler/innen dürften „keine Frage“ offen lassen, denn:

„Mit einem guten SteA wächst auch unter dem Strich der Erfolg im AG-S.“ (AA, Führungskraft)

Wenn ein/e Vermittler/in „sich unsicher ist oder kein gutes Gefühl hat, so, wie das Stellenangebot beschrieben ist“ werde er/sie dem Kunden oder der Kundin das Angebot „nicht gut verkaufen können.“ (AA, Führungskraft) Fragen der richtigen Verschlüsselung von Bewerberqualifikationen und -kompetenzen und der aussagenfähigen Formulierung von Stellenangeboten spielen daher in den Leistungszirkeln der beobachteten Arbeitsagenturen eine große Rolle.

Kritik an der Qualität der Bewerberdaten wurde auch bei kommunalen Trägern geäußert: Zwar hätten manche Vermittlungsfachkräfte „ein gutes Händchen“ dafür, weil sie Einschätzungen zum/zur Bewerber/in treffen können, die nicht aus dem Lebenslauf hervorgehen. Doch oft seien Bewerbervorschläge der Vermittler/innen nicht passend. Eine Fachkraft, die kritisiert, dass die Vermittlung im Jobcenter lange Zeit stiefmütterlich behandelt worden sei, wünscht sich eine systematischere Datenpflege nach dem Vorbild der Bundesagentur. Würden die Bewerberprofile im Fachverfahren von den Persönlichen Ansprechpartnern (PA) weniger „stiefmütterlich behandelt“, ließe sich verhindern, dass beim Matching eine Vielzahl von Bewerbern gelistet werden, die eigentlich gar nicht geeignet sind. Für die stellenorientierten Fachkräfte koste es Zeit, „aus der Vielzahl der Bewerber dann die Richtigen ... raus zu suchen. (zkT, AG-V). Telefonate mit dem/der Bewerber/in oder Rücksprachen mit den Fallmanager/innen wären mit aufschlussreicheren Profilen vermeidbar. Allerdings habe es die stellenorientierte Vermittlung in den Jobcentern zumeist nicht mit Stellen für Fachkräfte zu tun, weshalb sich auch die im Rahmen von Suchläufen auftretenden Fragen und Schwierigkeiten von denen in der Agentur unterscheiden. So wird etwa übergreifend berichtet, dass von den Arbeitgebern zumeist Bereitschaft und Einsatzwillen der Bewerber/innen als wichtigste Suchkriterien genannt werden. Solche Kriterien seien ohne Probleme weder zu verschlüsseln noch zu finden.

Im Zusammenhang mit der Pflege von Bewerberdaten wird in den Agenturen für Arbeit der aus Datenschutzgründen fehlende Zugriff auf die Beratungsvermerke in VerBIS thematisiert. Dies führe dazu, dass den Fachkräfte im AG-S im Rahmen eines Suchlaufs Informationen zur Passgenauigkeit der Bewerber/innen fehlen. Als Problem bei Suchläufen wird auch in der Berufsberatung thematisiert, dass es aus Datenschutzgründen nicht möglich sei, bestimmte Informationen aus dem Bewerberprofil einzusehen. Manchmal vermerkten die Vermittler/innen in einem internen Feld, was über den/die Bewerber/in bekannt sein sollte. Meistens könnten die Arbeitnehmervermittler/innen aber nicht einschätzen, welche Informationen für den Arbeitgeber-Service wichtig sind. Das sei für die tägliche Arbeit hinderlich. Dieses Problem wirkt als ein weiterer Faktor in Richtung einer verstärkten Interaktion zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervermittlung.

Insgesamt sei die Arbeit im IT-System in der Vermittlung damit ein wichtiges Hilfsmittel, das den direkten Austausch mit der bewerberorientierten Vermittlung nicht ersetzen könne:

„Sie kennen unser VerBIS-System, wo man alles verschlüsseln kann und eingeben kann und alles Mögliche machen kann. Das ist schon nicht schlecht und das ist auch ein Instrument zum Vermitteln. Als Hilfe. Aber alles was dahinter steckt, diese Informationen, die ich zusätzlich brauche, damit ich eine Top-Vermittlung zusammenbringe oder realisieren kann, die kriege ich da nur über den Kontakt zum Vermittler.“ (AA, Führungskraft)

## 6.1.2 Mailing, Telefon und Listen

Eine im weiteren Sinn technische Unterstützung der Abstimmung an der Schnittstelle zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervermittlung sind Listen mit unterschiedlichen Inhalten, die nicht nur bei den kommunalen Trägern gemeinsam gepflegt und häufig tagesaktuell bereitgestellt oder per Mail versandt werden. Wenn dabei auch aus Sicht einer Führungskraft die Gefahr besteht, dass Informationen im Alltag untergehen („Das sieht man, und dann ist das Tagesgeschäft da, und am nächsten Tag ist die Mail schon wieder weit hinten.“), so werden Mailing und Listen von den Fachkräften auf beiden Seiten der Schnittstelle doch als wichtige Hilfsmittel ihrer Arbeit beschrieben.

In den meisten Arbeitsagenturen meldet der AG-S den bewerberorientierten Vermittler/inne/n relevante Stellen über ein *elektronisches Postfach*. Findet der/die bewerberorientierte Vermittler/in eine/n passende/n Bewerber/in, versendet die Fachkraft einen Vermittlungsvorschlag. (Einem ähnlichen Zweck dient auch eine *Pinnwand*, die sich im Kommunikationsraum der gE6 befindet und an der die Bewerберvermittler/innen aus dem Jobcenter z.B. Informationen über demnächst auslaufende Weiterbildungsmaßnahmen anbringen sollen. Ziel sei es, dem AG-S frühzeitig die Information zukommen zu lassen, wann geeignete Absolvent/inn/en der Vermittlung zur Verfügung stehen. Diese Form der Interaktion habe sich jedoch noch nicht etabliert.)

Ergänzend werden zum einen *Stellenlisten* geführt:

- Vermittler/innen der AA3 erhalten täglich morgens eine Liste mit den am Vortag aufgenommenen Stellen aus dem Arbeitgeber-Service. Stellenlisten für die Arbeitnehmervermittlung im Jobcenter gE2 werden sogar mehrmals täglich aktualisiert und versandt. Auf diese Weise sei den bewerberorientierten Fachkräften im Kundenkontakt gegenwärtig, dass eine entsprechende Stelle zu besetzen sei und sie müssten nicht erst Suchläufe durchführen.
- Beim zKT5 werden Tageslisten für Stellen in der Zeitarbeit veröffentlicht.
- Auch beim zKT3 werden die Arbeitsvermittler/innen per Mail, die aus einer möglichst konkreten „Eyecatcher“-Betreffzeile und dem gesamten Stellenangebot besteht, fast über jedes neu hereinkommende Angebot informiert. Solche Mails seien vor allem Mittel der Wahl, wenn Arbeitskräfte mit Kompetenzen gesucht werden, die im System nicht zu hinterlegen seien.

„Dann ist so eine Mail hilfreicher, dann klingelt es bei den Kollegen im Kopf, und dann geben die kurzfristig wirklich binnen ein paar Stunden, spätestens am nächsten Tag eine Rückmeldung: Komm' mal rein. Oder: Wann hast du Zeit? Das funktioniert hier reibungslos.“ (zKT, AG-V)
- „Alle zwei, drei Wochen“ wird in der AA4 eine „Schnittstellenliste“ mit Stellenangeboten erstellt, die sich als schwer zu besetzen erwiesen haben.
- Der AG-S des Jobcenters gE4 arbeitet nicht mit einer Stellenliste, dies sei inzwischen aufgegeben worden. (Eine Fachkraft aus der bewerberorientierten Vermittlung berichtet allerdings, dass der AG-S die bewerberorientierten Vermittler/innen über Stellenlisten und Emails über aktuelle Stellenangebote informiere. Umgekehrt teilen die bewerberori-

entierten Vermittler/innen dem AG-S über Email oder im persönlichen Kontakt die Angaben zu Bewerber/innen mit, bei denen eine Aussicht auf zügige Integration in den Arbeitsmarkt unterstellt wird.) Auch würden Bewerbungsunterlagen an den AG-S weitergegeben, damit dieser damit in der Vermittlung arbeiten könne.

- Für die Berufsberatung werden eigenen Listen produziert: In der AA2 arbeitet man mit tagesaktuellen *Listen von Ausbildungsstellen*, die beim AG-S gemeldet worden sind. In anderen Agenturen und in der gE2 erhält die Berufsberatung wöchentlich eine Liste mit aktuellen Ausbildungsstellen. Sie seien für die Arbeit insofern sehr wichtig, als beim bewerberseitigen Suchlauf für Ausbildungsstellen keine verwandten Berufe angezeigt, sondern die im Stellenangebot genannten Berufe „eins zu eins gematcht“ werden. Aufgrund der Listen könnten den Bewerber/innen dagegen Stellen angeboten werden, die ihrem Berufswunsch nahe kommen.

Umgekehrt werden an allen Standorten *Bewerberlisten* ausgetauscht:

- Die Mitarbeiter/innen im AG-S der AA2 erhalten regelmäßig eine Liste der Personen, die sich bei der Agentur arbeitssuchend melden, um diese möglichst *Job-to-Job* zu vermitteln.
- Ein ähnliches Verfahren wird bei der AA5 (und eine Variante in der AA3) mit der *Tagesliste* praktiziert, die von der Eingangszone erstellt wird, um alle Neu-Arbeitslosen an den AG-S zu melden. Auch bei der AA6 wird diese Liste über den *Sofortzugang* geführt. Im Rahmen einer Hospitation wurde beobachtet, wie eine Fachkraft aus einer solchen Sammelliste Bewerber/innen mit Berufen, die sie häufig sucht, extrahierte. In ihre Teilliste pflegte sie weitere Daten aus VerBIS ein (Historie, vermittlungsrelevante Informationen) und generierte so eine Kurzliste der aktuell in Frage bzw. nicht mehr in Frage kommenden Bewerber/innen mit Infos über Arbeitszeit- bzw. Teilzeitwünsche, Pendelstrecken, Schwangerschaften, Praktika oder Übergängen in Arbeit. Besetzungsvorschläge machte sie überwiegend auf der Grundlage dieser Liste.
- In der AA1 werden *Integrationslisten* über die Bewerber/innen geführt, die Arbeitgebern vorgestellt werden sollen. Eine solche Liste wird in der AA4 als *Vormerkliste* bezeichnet. In der gE2 und beim zKT wird ebenfalls berichtet, dass „Bewerber mit Potenzial“ den Arbeitgeberbetreuer/innen per Liste gemeldet werden. In der AA5 kommen Bewerber/innen auf eine Liste, die der AG-S „an die Hand nehmen“ soll; die Meldung führe dann zu gemeinsamen Gesprächen mit den vorgeschlagenen Bewerber/inne/n. In der gE4 habe sich die Arbeit mit einer solchen Liste nicht als praktikabel erwiesen:

„Wir hatten auch schon mal angefangen, mit so genannten Bestenlisten zu arbeiten, da haben uns die Vermittler auf einer Liste immer so die aus ihrer Sicht geeigneten, guten Kandidaten darauf gesetzt. Haben wir wieder aufgehört mit, weil diese Pflege dieser Listen ganz, ganz schwierig war und weil wir dann eben, als wir diese Listen verifiziert haben in der Form, dass wir die Leute eingeladen haben, um zu sehen, sitzen die denn zu Recht auf der Motiviertenliste, sage ich mal, gesehen haben, dass die eben nicht motiviert sind.“ (gE4)

- *Tagesliste* heißt beim zkt5 eine täglich aktualisierte Liste sämtlicher Bewerber/innen, die für eine Vermittlung in Frage kommen. Statt im System zu matchen, filtern die Arbeitgeberbetreuer/innen diese Liste auf der Suche nach geeigneten Bewerber/innen.

### 6.1.3 Formelle „Interaktionsformate“

In den sechs einbezogenen Agenturen ist es üblich, dass bewerberorientiert arbeitende Vermittler/innen „als Multiplikatoren“ (AA3) und wie im Leitkonzept vorgesehen mindestens einmal wöchentlich an der *Morgenbesprechung* des AG-S teilnehmen. Zum einen dienen die Runden dem allgemeinen Austausch etwa zu aktuellen Arbeitsmarktentwicklungen (AA6). Zum anderen nehmen der/die Vermittler/in „Impulse aus dem Arbeitgeber-Service mit“, bringe aber auch regelmäßig ausgewählte Bewerberprofile mit in die Besprechung. Dabei geht es an einigen Standorten um die weniger leicht vermittelbaren Bewerber/innen – Ältere oder Berufsrückkehrer/innen – denen man durch eine gezieltere Ansprache von Arbeitgebern (möglicherweise in Kombination mit einer Förderung) bessere Chancen verschaffen könne (AA2, AA3). Im Rahmen des wöchentlichen *1A-Formats* wird in der AA1 über Stellen gesprochen, die schwer zu besetzen sind, und bei denen die Arbeitnehmervermittlung verstärkt auf geeignete Bewerber/innen achten soll. Vermittler/innen der AA1 stellen dem AG-S diejenigen ihrer Kund/inn/en vor, die aus ihrer Sicht zügig in Arbeit vermittelt werden können.

In den so genannten *Kompetenzteams* der AA1 tauschen sich einmal im Monat die für eine Wirtschaftsklasse zuständigen Vermittler/innen aus dem AG-S und der/die für den dazu passenden Beruf zuständige Vermittler/in aus der Bewerbervermittlung über aktuelle Stellenangebote, aber auch über Kund/inn/en aus. Dies findet entweder im direkten Kontakt oder über eine telefonische Konferenzschaltung statt.

In der Agentur für Arbeit 4 wurden *Minikompetenzteams* gebildet: Eine Fachkraft aus dem AG-S bespricht sich regelmäßig mit zwei bis drei arbeitnehmerorientierten Vermittler/inne/n, wobei auf eine möglichst weitgehende Entsprechung von betreuten Berufsgruppen und Wirtschaftsklassen geachtet wird. Ziel sei ein besonders enger Austausch über die Anforderungen in bestimmten Berufen und an bestimmten Arbeitsplätzen sowie über Anforderungen beim Matching. Zugleich soll ein Austausch über Schwierigkeiten bei der Integration von Bewerber/innen bis hin zur Besprechung einzelner Fälle ermöglicht werden.

Das gleiche Ziel verfolgen zwei andere Agenturen mit branchenbezogenen „*Tandems*“. Einem Vertretungskreis im AG-S der AA3 entspricht ein Vertretungskreis in der Arbeitnehmervermittlung. Informationen zur Eignung oder zum Qualifizierungsbedarf bestimmter Bewerber/innen sollen so schneller fließen. In der AA6 wird auch auf Nachteile dieser Lösung hingewiesen: In den meisten Fällen seien die Berufsgruppen, die ein/e Bewerbervermittler/in betreut, in mehreren Branchen vertreten, wodurch auch die Fachkraft in mehreren Tandems vertreten sein müsste. Die Entscheidung, zwischen wem eine engere Zusammenarbeit im Sinne eines solchen Tandems stattfindet, hänge dabei nicht zuletzt mit persönlichen Sympathien zusammen.

In allen Agenturen und den gemeinsamen AG-S sind gegenseitige *Hospitalationen* sowie die gegenseitige Teilnahme an den *Dienstbesprechungen* vorgesehen. Besprechungsprotokolle werden ausgetauscht. In der gE6 nimmt die AG-S-Fachkraft als „Bindeglied“ zwischen Job-

center und AG-S etwa an den Teambesprechungen der Arbeitsvermittlung im Jobcenter teil. Ziel sei es, das arbeitsbezogene Überblickswissen, dass im AG-S existiert, auch an die Bewerbervermittler/innen aus dem Jobcenter zu transportieren.

Wo die Fachkräfte der Arbeitgeberbetreuung bei kommunalen Trägern unmittelbar in die Teams der Arbeitsvermittlung eingebunden sind (zkT2 und zkT3), treffen sich die an unterschiedlichen Standorten tätigen Arbeitgeberbetreuer/innen als „Team im Team“ (zkT2) zwar auch zu eigenen Besprechungen. Die Regel sind aber *gemeinsame Dienstbesprechungen* der stellen- und bewerberorientierten Fachkräfte.

Die Fachkräfte der Bewerbervermittlung im Jobcenter gE2 stellen im Rahmen eines wöchentlichen Treffens mit den wie in der Arbeitsagentur getrennt organisierten Arbeitgeberbetreuer/innen nicht nur Bewerber/innen mit spezielleren Ausbildungen, sondern auch „besondere motivierte Kunden“ vor, damit die Fachkräfte der Arbeitgebervermittlung passende Stellen für diese Bewerber/innen vorschlagen.

In den beiden Jobcentern zkT1 und gE4 gibt es überhaupt keine fixen Interaktionsformate an der Schnittstelle zwischen Stellen- und bewerberorientierter Arbeit. Die beiden Seiten finden sich – wie dies aber auch in allen anderen Organisationseinheiten vorkommt – bei Bedarf zu *Fallbesprechungen* zusammen. Eine quartalsweise Beratung habe sich für zkT1 der Vergangenheit als nicht sinnvoll erwiesen. Halbjährlich berichten die arbeitgeberorientierten Fachkräfte jedoch über aktuelle Entwicklungen in den Betrieben.

#### **6.1.4 Informeller Austausch**

In den beobachteten Jobcentern sind die Kommunikationsstrukturen zwischen der arbeitgeber- und der bewerberorientierten Vermittlung weniger stark institutionalisiert als in den Arbeitsagenturen, und informelle, ungeplante Kooperationskontakte mit Fallbezug haben bei den kommunalen Trägern auch deshalb eine hohe Bedeutung, weil „auf dem kurzen Dienstweg“ und im direkten Austausch über Stellenangebote und Bewerbervorschläge Schwächen des technischen Matchings ausgeglichen werden können. Bei allen zkT wird daher der Nutzen eines schnellen und unkomplizierten Austauschs „über den Flur“ betont. Dieser Austausch funktioniert „reibunglos“ in beide Richtungen: Arbeitgeber-Betreuer/innen fragen bei Vermittler/innen bzw. im Fallmanagement nach geeigneten Bewerber/innen für bestimmte Stellen, umgekehrt bitten die Fallmanager/innen um Unterstützung bei der Stellensuche für bestimmte Bewerber/innen, die von ihnen als sofort vermittelbar eingeschätzt werden.

Auch der AG-S des Jobcenter gE4 sucht den Kontakt zur Bewerbervermittlung, wenn für ein Stellenangebot kein/e passende/r Bewerber/in gefunden werden kann, oder wenn relevante Angaben zu den Bewerber/innen den VerBIS-Einträgen nicht zu entnehmen sind. Zum „ganz engen Austausch“ zwischen der stellen- und der bewerberorientierten Vermittlung, den es auch ohne fixe Interaktionsformate gebe, gehört, dass sich Arbeitnehmervermittler/innen im AG-S melden, wenn ein Neukunde offensichtlich Potenzial habe und AG-S-Fachkräfte Besetzungsvorschläge fast auf Zuruf erhalten:

„Da ruft dann der eine Kollege da drüben: Habt ihr noch einen Maler im Rohr? Und es sind drei Leute da in drei Zimmern, die sagen: Ja, ich habe einen. ... Das ist eben der

Vorteil von einem kleinen Team, dass man da ganz schnell ein kollektives Ergebnis erzielen kann.“ (gE, Führungskraft)

Wie wesentlich der persönliche Kontakt für die Qualität der Kooperation an der Schnittstelle zwischen AG-S und Arbeitnehmervermittlung ist, wird aber fast noch entschiedener als in den Jobcentern in den Arbeitsagenturen betont. Einbezogene Führungskräfte an allen sechs Standorten schilderten in den Interviews ähnliche Erfahrungen:

„Wir waren vor einigen Jahren – eine ganze läppische Geschichte – Arbeitsvermittlung und AG-S auf einem Stockwerk hier, im ersten. Hat gut funktioniert. Dann sind wir aus Organisationsgründen in das Parterre gezogen. AV bleibt hier. ... An dem Tage war die Schnittstelle Interaktion, Kommunikation zerschnitten. Ist irre. Glaubt man nicht. Glaubt man nicht. Eine läppische Treppe. Dann haben wir versucht, das per Dekret, sage ich jetzt mal, Ordre di Mufti, in den Griff zu kriegen und haben gesagt: Jeder Vermittler muss pro Woche eine Interaktion abliefern. Interaktion heißt: Der holt den Bewerber her, der Bewerbervermittler geht mit ihm zum AG-S. Dreiergespräch dann. Hat sich nicht bewährt. Ganz vorsichtig gesagt. ... Jetzt haben wir gesagt: So geht das nicht mehr weiter. Jetzt sind wir alle auf ein Stockwerk, nicht nur, sondern auch – es gibt jetzt keinen AG-S mehr in dem Flügel und die AVer in dem, sondern die sind jetzt wild durchmisch.“ (AA6)

Eine Angehörige der Geschäftsführung der AA1 spricht von einer bewussten Entscheidung, die Teams der stellen- und der bewerberorientierten Vermittlung auf dem gleichen Flur anzusiedeln, da dies den Austausch untereinander erleichtere. Damit Interaktionsformate gelebt werden können, heißt es auch bei Führungskräften der Agentur für Arbeit 5, habe man auf räumliche Nähe geachtet. Und in der AA2 stünden vor Beginn des Publikumsverkehrs zu meist alle Türen offen und es könnten Anfragen schnell im direkten Kontakt geklärt werden.

Es sind erstens beiderseitige Unklarheiten über Angaben im Fachverfahren, die eine gegenseitige Abstimmung erforderlich machen. Ergebe etwa eine grobe Systemsuche zu viele Treffer, oder seien die Anforderungen eines Arbeitgebers unklar oder zu speziell, „tut man sich mit dem Matching ein bisschen schwer“ (AA, AG-V): Stoßen sie bei der Suche an die Grenzen der technischen Möglichkeiten, nutzen die Vermittler/innen wie ihre Kolleg/innen in den kommunalen Jobcentern lieber

„... diese kurzen Wege, dass man einfach mal sagt: Das und das brauche ich, habt ihr da jemanden? Das und das und das ist dem Arbeitgeber wichtig. Und dann kriege ich auch immer so ein paar Namen und die kann ich dann gezielt angehen.“ (AA4)

Zweitens begünstigt die räumliche Nähe der Teams auch die persönliche Kenntnis der Arbeitgebervermittler/innen der in Frage kommende Bewerber/innen, die unter den Bedingungen eines zunehmenden Bewerbermangels wichtiger für sie wird, und sie beschleunigt Abstimmungsprozesse. Durch das „bilaterale Weiterleiten“ (AA, Führungskraft) ergebe sich für die Fachkräfte im AG-S nämlich Gelegenheit, einen persönlichen Eindruck von vorgeschlagenen Bewerber/innen zu gewinnen, und dieser „intensivere Kontakt“ komme ihnen zugute, wenn sie Stellenbesetzungsvorschläge bei Arbeitgebern machen. In der AA6 setzen sich Bewerbervermittler/innen oft noch während des laufenden Bewerberkontakts mit dem/der Vermittler/in im AG-S in Verbindung:

„Da ist ein Bewerber beim Bewerbervermittler, von dem er glaubt, da müsste der Markt was bieten, und dann ruft man beim Kollegen an oder geht vorbei und sagt, hättest du mal gerade einen Moment Zeit, ich möchte dir den oder die vorstellen, können wir da nicht was tun. Das bringt auch so ein Stück weit mehr, ja, wie soll ich sagen, das gegen-



seitige Verständnis fördert das mehr, als wenn jetzt jeder nur in seinem Kämmerchen sitzt und über die EDV was bedient, was zwar, wenn es gut gemacht ist, alle Kenntnisse und Fertigkeiten bietet, aber man hat trotzdem nicht die Person im Blick, die dahinter steht.“ (AA4, AG-V)

Für einige Fachkräfte aus dem AG-S und der Arbeitnehmervermittlung ist der informelle kollegiale Austausch ebenso wichtig wie die vorgegebenen Interaktionsformate es seien. Überall dort, wo sie Unterstützung brauche, habe sie eine Durchwahl, beschreibt eine Fachkraft im AG-S der AA3 ihr „kleines Netzwerk hier im Haus“, das auch ohne feste Verabredungen funktioniere. Fachkräfte der Arbeitnehmervermittlung treffen sich in der Kantine (AA6) oder morgens auf einen Kaffee mit den Kolleg/innen im AG-S:

„Und das ist genau das, was uns weiterbringt. (lacht) Das ist wirklich so. Es war ja mal eine Zeitlang sehr verpönt. Das ist der andere Bereich. Jetzt sind wir plötzlich wieder in, weil wir miteinander reden.“ (AA3)

### **6.1.5 Schulungen zur Berufskunde**

Als eine der Kernkompetenzen der arbeitgeberseitigen Vermittlung wird an allen Standorten die Berufskunde genannt. Verbunden mit der Kenntnis bestimmter Betriebe, Know-how zum Einsatz von Maschinen und Wissen über spezifische Produktionsprozesse stellt sie – auch aus der Sicht der Arbeitnehmer-Vermittler/innen – eine unverzichtbare Bedingung für die Beratung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie passgenaue Vermittlungsvorschläge dar.

Zwar glauben nicht alle Gesprächspartner/innen, dass stellenorientierte Fachkräfte ‚automatisch‘ über dieses Wissen verfügen: Durch die „Umstrukturierung“ der BA sei Fachwissen zerstört worden, das man auch durch Berufskunde-Seminare nur eingeschränkt erwerben könne:

„Früher waren das Teams aus Fachspezialisten. Also da war der Vermittler, der für den Baubereich war, ein Maurer, ein Ex-Maurer. Der konnte natürlich wunderbar auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber kommunizieren, was die Fachlichkeit angeht und konnte wunderbar einschätzen was der genau braucht.“ (gE4, Führungskraft)

Nicht nur für Arbeitnehmer-Vermittler/innen, sondern auch für die Fachkräfte aus dem AG-S werden daher in der gE4 so oft es geht Betriebsbesuche angeboten. An den meisten anderen Standorten gehört es jedoch zu den Aufgaben der Arbeitgeberbetreuer/innen, ihre Kolleg/inn/en in der Arbeitnehmervermittlung „von Zeit zu Zeit“ (zkT1) zur Berufskunde zu schulen, etwa um die Qualität von Suchläufen zu verbessern. In der AA1 organisiert der AG-S einmal jährlich für zwei Tage Betriebspraktika, damit Bewerbervermittler/innen berufskundliches Wissen erwerben können. In AA2 nutzt eine AG-S-Fachkraft den „Tag des Ausbildungsplatzes“ für gemeinsame Exkursionen:

„Ich habe das in den letzten Jahren immer so gemacht mit einer Kollegin aus der Berufsberatung, dass wir dann an dem Tag wirklich Berufskunde gemacht haben. Ich nehme gerne die Berufsberaterin mit, melde mich vorher in den Betrieben auch an und dann zeigen die uns richtig die Firma, dann kann sich der Berufsberater auch schon was ganz anderes darunter vorstellen.“ (AA2, AG-V)

Mit Blick auf die Zusammenarbeit zwischen stellen- und bewerberorientierter Vermittlung wird in der AA3, beim zkt3, und in der AA6 von gemeinsamen Außendiensten und Betriebsbesuchen berichtet, die für beide Seiten ertragreicher als Schulungen sein könnten:

„Also, ich kann nur sagen, was braucht der Betrieb, wie schaut es aus, wenn ich den Betrieb kenne. Ganz, ganz, ganz, ganz einfach. Und dann doch relativ schwierig, wenn man ganz ehrlich ist.“ (AA6, AG-V)

### 6.1.6 Arbeitgeberkontakte außerhalb der Arbeitgeberbetreuung

Um Schnittstellenprobleme zu vermeiden, ist im funktional gegliederten Geschäftsprozess zu regeln, ob, ggf. in welchen (Ausnahme-)Fällen und mit welchen Kompetenzen Fachkräfte die Grenzen zwischen der arbeitnehmer- und der stellenorientierten Vermittlung überschreiten dürfen. Sind Arbeitgeberkontakte ausschließlich der Arbeitgeberbetreuung vorbehalten? Und in welchem Umfang sind bewerberbezogene Aktivitäten der Arbeitgeber-Vermittler/innen über die Abstimmung zu Vermittlungsvorschlägen und Stellenangeboten hinaus vorgesehen?

Im „Rechtskreisübergreifenden Leitkonzept für den gemeinsamen AG-S“ wird der bewerberorientierte Kontakt des AG-S als eine Aufgabe formuliert, die in enger Zusammenarbeit zwischen arbeitnehmer- und arbeitgeberorientierter Vermittlung bearbeitet werden soll (vgl. Kasten 6-2). Ziel ist es, dass die stellenorientierten Fachkräfte auf ihre schon bestehenden Kontakte zu Arbeitgebern zurückgreifen, um diesen – ausgestattet mit dem Wissen der Arbeitnehmer-Vermittler/innen um die Bewerber/innen oder einem persönlichen Eindruck von dem/der Bewerber/in – alternative Vorschläge für die Besetzung einer Stelle zu unterbreiten.

#### Kasten 6-2: Aus dem Leitkonzept – Bewerberorientierte Kontakte mit Vermittlungsauftrag

Findet der AN-V/FM/Berater über das profilbezogene Matching potenziell geeignete Stellenangebote (regional und überregional), klärt er mit dem Arbeitnehmer-Kunden abschließend dessen Eignung und Interesse und erstellt – bei Passgenauigkeit („best-match“) – einen VV. In Zweifelsfragen erfolgt eine Rücksprache mit dem Stellenangebotsbetreuer aus dem gemeinsamen AG-S. Das schließt die Möglichkeit ein, über das Angebot von Unterstützungs- und Förderleistungen eine ggf. verminderte Passgenauigkeit des Bewerbers mit dem Einverständnis des Arbeitgebers auszugleichen.

Quelle: Leitkonzept (BA-Zentrale 2011: 32)

Abschnitt 5.3 hat bereits gezeigt, dass an den untersuchten Standorten verschiedene Modelle der bewerberorientierten Arbeit durch Fachkräfte der Arbeitgeberbetreuung praktiziert werden, die diesem ‚Regelverfahren‘ entsprechen, auf bestimmte Zielgruppen orientiert aber auch bis zu einer partiellen Reintegration der Aufgabenerledigung reichen können.

Umgekehrt lässt das Leitkonzept auch Kontakte der Arbeitnehmer-Vermittler/innen zu Arbeitgebern ausdrücklich zu. Handelt es sich um einen Arbeitgeber, zu dem bislang noch keine Kontakte bestanden, ist eine Kontaktaufnahme durch die Arbeitnehmervermittlung ohne Rücksprache mit dem AG-S möglich, gab es in den letzten beiden Jahren bereits eine Kooperation zwischen Arbeitgeber und AG-S, wird eine vorherige Abstimmung der Arbeitnehmer-Vermittlung mit dem AG-S erwartet.

Das im Leitkonzept niedergelegte Verfahren wird von den meisten Gesprächspartner/innen in den Agenturen für Arbeit zwar als geltende Regel beschrieben. In der Praxis werden diese Möglichkeiten allerdings nicht ausgeschöpft: In fast allen Agenturen ist die arbeitgeberorientierte Vermittlung entweder ausschließlich allein für den Kontakt zu Arbeitgebern zuständig oder sie wird vor jeder geplanten Kontaktaufnahme mit einem Arbeitgeber informiert. Arbeitgeber-Kontakte der bewerberorientierten Vermittler/innen seien „nicht gewünscht“ oder „sehr selten“, beschrieben Vermittlungsfachkräfte die übliche Praxis:

„Es läuft im Endeffekt alles über den Arbeitgeber-Service.“ (AA, AN-V)

Gibt es Kontakte, dann gehen diese in der Regel von Arbeitgebern aus, die Auskünfte zu bereits vermittelten Bewerber/innen benötigen, Rückmeldungen zu Teilnehmer/innen in betrieblichen Maßnahmen geben oder Details in Bezug auf Förderentscheidungen klären wollen. Unter den sechs INGA-Teams der einbezogenen Agenturen, bei denen Arbeitgeberkontakte im Rahmen der intensiveren Betreuung durchaus vorgesehen sind, ist eines, das auf diese Möglichkeit ganz verzichtet (AA4): Da es häufig um die Frage gehe, wie Bewerber/innen trotz größerer Vermittlungshemmnisse am besten am Arbeitsmarkt zu platzieren seien, wird der AG-S hier systematisch eingeschaltet.

Bei zwei kommunalen Trägern im Rechtskreis des SGB II – zkt1 und zkt5 – ist ein Kontakt der Arbeitnehmer-Vermittler/innen zu Arbeitgebern konzeptionell nur in sehr enger Absprache zwischen den beiden Bereichen und praktisch nicht einmal im Ausnahmefall vorgesehen. Von den Fachkräften wurde an diesen Standorten sogar eine noch rigidere funktionale Trennung beschrieben als von den meisten Fachkräften der Arbeitsagenturen: Es sei „nicht die Aufgabe“ der Vermittler/innen, solche Kontakte wahrzunehmen, sagten Fachkräfte, „das machen wir auch gar nicht“:

„Unsere Aufgabe ist es, mit dem AG-S, diesen Kontakt zu pflegen, ... die haben ja auch Tage, wo sie vor Ort arbeiten, dass sie Arbeitgeber persönlich aufsuchen. Das dürfen wir nicht.“ (zkt, AN-V)

In der gE2 wird ebenfalls eine strikte Trennung praktiziert. Nicht bei jeder Matchingstrategie dürfen die bewerberorientierten Fachkräfte selbst Bewerber/innen buchen. In den betreffenden Fällen werden Vorschläge an den AG-S übermittelt, der eine Klärung mit dem Arbeitgeber durchführt. Zu Arbeitgebern nähmen die Arbeitnehmervermittler/innen grundsätzlich keinen Kontakt auf.

Dagegen waren Arbeitgeberkontakte der bewerberorientierten Fachkräfte bei den vier anderen Grundsicherungsstellen üblicher als in den Arbeitsagenturen.

Eine Fachkraft der Arbeitsagentur in einem gemeinsamen AG-S kritisierte allerdings, dass Vermittler/innen den AG-S zu selten darüber informieren, wann und bei welchen Arbeitgebern Probearbeiten stattfinden. Diese Information sei aber für die Betreuung des betreffenden Arbeitgebers von grundsätzlicher Bedeutung:

„Das ist für mich essenziell, dass ich sage... Ich meine, wer das dann abwickelt, sei dahin gestellt, aber ich will wissen, was bei meinen Firmen passiert. Weil, beim nächsten Anruf frage ich dann, ja, hat sich der Max Meier, der war doch Probearbeiten bei Ihnen, was ist denn jetzt raus gekommen oder wie hat er sich denn gegeben?“ (AA, AG-V)

Beim zKT3 und in der gE4 und wurden Fachkräfte ausdrücklich dazu ermuntert, mit ihren Bewerber/inne/n offensiv auf Arbeitgeber zuzugehen.

„Keinem Vermittler ist es untersagt, Arbeitgeberkontakte zu pflegen. Keinem Vermittler ist es untersagt, rauszufahren, Arbeitgeberkontakte herzustellen. Natürlich in Absprache mit dem Arbeitgeber-Service. Also informativer Art. Das ist überhaupt gar keine Frage. Aber die Kollegen müssen mehr weg vom Personalsachbearbeiter zum Vermittler.“ (zKT3, Führungskraft)

„Diese Direktvermittlung, ad hoc ganz schnell einmal mit zu einem Vorstellungsgespräch gehen, absprechen mit dem Arbeitgeber“, solche Möglichkeiten brauche auch der Bewerber-Vermittler, betont eine Vermittlungsfachkraft:

„Das kann nur so sein, dass ich auch Arbeitgeberkontakte pflegen kann. Das kann nur so gehen. ... Allerdings Eintrag in Zebra, alles ganz normal, wie der AG-S-Vermittler auch. Ne? Und auch Infos. Ja?“ (gE4, AN-V)

### 6.1.7 Bearbeitung von Förderanfragen

Eine typische Entscheidung an der Schnittstelle zwischen arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierter Vermittlung gilt der Frage, ob ein neues Arbeitsverhältnis durch einen Eingliederungszuschuss (EGZ) gefördert werden soll oder kann. Weder Arbeitsagenturen noch die Träger der Grundsicherung kommen hier zu einheitlichen organisatorischen Lösungen: Vielmehr bildet das kleine Sample eine Vielzahl von Möglichkeiten ab, wie Entscheidungen über die grundsätzliche Förderfähigkeit bzw. den Förderbedarf von Bewerber/inne/n und die Förderhöhe in einem konkreten Integrationsfall getroffen werden können.

In der AA2 liegt die letzte Entscheidung über die EGZ-Förderung in der Arbeitnehmervermittlung. Gegenüber Arbeitgebern werden Entscheidungen durch die Fachkräfte im AG-S kommuniziert. Dadurch sei das Verfahren schwieriger zwar geworden, weil dem AG-S Kompetenzen entzogen worden seien:

„Da muss man jedes Mal zu dem Arbeitgeber sagen, wenn er mit der Förderung jetzt nicht einverstanden ist: Kleinen Moment, muss ich noch mal mit meinem Kollegen sprechen, ich darf das ja alleine nicht entscheiden. ... Vor dem Arbeitgeber stehen wir da immer also wie die Vollidioten schlechthin da.“ (AA2, AG-V)

Zugleich wird jedoch relativiert, dass die Einschätzung des AG-S in aller Regel mit den Entscheidungen zur Förderung durch die Bewerbervermittler/innen übereinstimmen. Der notwendige, regelmäßigen Austausch ‚auf kurzem Wege‘ wird hervorgehoben.

Beim zKT3 hängt die Zuständigkeit davon ab, ob ein Arbeitgeber eine Förderanfrage stellt – dann wird diese von der Arbeitgeberbetreuung bearbeitet –, oder ob ein/e arbeitslose/r Bewerber/in mit Förderung vermittelt werden soll: In diesem Fall ist die Vermittlung zuständig. In beiden Fällen komme es, so heißt es auch hier, auf eine enge Abstimmung an, denn nur selten könne man ganz ohne gegenseitige Rücksprache entscheiden.

In der AA3, der gE4 sowie der AA6 wird am deutlichsten betont, dass unabhängig von der formalen Zuständigkeit stets eine enge Kooperation bei der Bearbeitung von EGZ-Anträgen oder WeGebAU-Anfragen geboten sei: Man prüfe bei Anträgen nach einem Mehraugenprinzip, ob die gesetzlich vorgeschriebenen Voraussetzungen für eine Förderung vorliegen und

hocke sich daher „gemeinsam darüber.“ (AA3) Absprachen zu Förderentscheidungen laufen in der AA6 innerhalb der Dienststelle in der Regel über persönlichen Kontakt zwischen den Vermittler/innen beider Seiten:

„Dass man dann gegebenenfalls auch noch mal die Entscheidung hinterfragt, also gemeinsam trifft, vielleicht auch noch mal überdenkt, hinterfragt und letztlich zu einem gemeinsamen Ergebnis kommt.“ (AA6, AG-V)

So entscheide in der Agentur 6 zwar letztlich der AG-S über die Vergabe eines Eingliederungszuschusses, und auch für die Kommunikation zum Arbeitgeber sei grundsätzlich der AG-S zuständig. Die Entscheidung über die Höhe der Förderung treffe aber der/die Bewerbervermittler/in.

In der AA1, der AA4 der AA5, der gE2 sowie beim zkt2 und zkt5 liegt schließlich die Zuständigkeit für arbeitgeberseitige Förderungen (z.T. einschließlich der Sachbearbeitung) bei den Fachkräften in der stellenorientierten Vermittlung. Obwohl sie die Voraussetzungen für eine Förderung allein feststellen und abschließend entscheiden, werden die bewerberorientierten Vermittler in das Prüfverfahren eingebunden, etwa um Rücksprachen mit dem/der Bewerber/in zu halten, wenn sich nicht alle relevanten Informationen aus dem Bewerberprofil und den Lebenslauf ziehen lassen. Zudem solle der/die Bewerbervermittler/in über Entscheidungen auch ins Bild gesetzt werden.

## **6.2 Bewertungen zur funktionalen Differenzierung**

### **6.2.1 Qualität der Kooperation**

Ob sich die funktionale Differenzierung und damit die interne Spezialisierung auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Kund/inn/en bewährt, hängt für die meisten Akteure von der Qualität der Kooperation zwischen den bewerber- und den stellenorientierten Vermittlungsfachkräften ab. Schnittstellenfragen werden in allen Untersuchungseinheiten ernst genommen und mit hohem Ressourceneinsatz bearbeitet.

Dass dem Handeln der stellen- und der bewerberorientierten Vermittler/innen unterschiedliche Zielsetzungen zugrunde liegen, wird an mehreren Standorten und für beide Rechtskreise als ein immer wieder aufscheinendes, grundsätzliches Problem der Spezialisierung beschrieben. Wenn sich auch längst die Erkenntnis durchgesetzt habe, dass für die erfolgreiche Besetzung einer Stelle immer die Zusammenarbeit der arbeitnehmer- und arbeitgeberorientierten Vermittler/innen notwendig sei, gebe es in den beiden Bereichen doch eine unterschiedliche „Denke und Suchweise“:

„AG-S-Vermittler haben mehr den arbeitgeberorientierten Ansatz, den Besten zu finden. Und zwar den Besten, der zum Unternehmen passt. Und bewerberorientierte Vermittler haben oft den Ansatz, was Gutes für den Kunden tun zu wollen.“ (AA3, Führungskraft)

Zielkonflikte in Bezug auf die Qualität der Vermittlungsvorschläge seien unvermeidlich, da die bewerberorientierten Vermittler/innen in erster Linie ihre „schwierigen Fälle loswerden“ wollen (AA, Führungskraft). Auch wählten die bewerberorientierten Vermittler/innen oftmals „den Weg des geringsten Widerstandes, und tun dann die Leute zum Teil in Maßnahmen

rein, weil sie gar keine andere Möglichkeit haben.“ (AA, AG-V) Dieses Bewerberpotenzial fehle dann wiederum den AG-S für die Vermittlung.

Als ein weiteres Problem wird ebenfalls übergreifend beschrieben, dass vielfach die Kapazitäten für fallbezogene Abstimmungen fehlen. Sofern er überhaupt Zugriff auf alle verfügbaren Daten habe, kenne der AG-S die Bewerber/innen oft nur nach reiner Aktenlage, weshalb derzeit auch die Arbeitnehmervermittler/innen für den Stellenbesetzungsprozess maßgeblich seien. Doch für den AG-S sei es aus einem „normalen, standardisierten Vermittlungsgeschäft“ einfach nicht möglich, in jedem Vermittlungsfall bei den bewerberorientierten Vermittler/innen nachzufragen.

Dass trotz übereinstimmender Probleme zentrale Lösungen in solchen Schnittstellenfragen nur bedingt erfolgreich sind und es stattdessen wichtiger sei, „im Haus“ die „Kommunikation in alle Richtungen offen“ zu halten, wird vor allem in der AA5 betont:

„Weil, jeder ist individuell. Unsere Arbeitgeber sind individuell, unsere Bewerber sind individuell und wir müssen halt das bestmöglich zusammenfügen.“ (AA5, Führungskraft)

In drei der 13 untersuchten Organisationseinheiten wird von gerade zurückliegenden (rechtskreisübergreifenden) „Workshops“ zwischen stellen- und bewerberorientierter Vermittlung berichtet, die zum Ziel hatten, Kooperations- und Kommunikationsstrukturen zu verbessern.

Beim zKT3 sieht man sich in einer „Findungsphase“ und hat die Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierter Vermittlung, u.a. mit Hilfe einer externen Unternehmensberatung, im letzten Jahr sehr verbessert. Als das Team der Arbeitgeberbetreuung gebildet wurde, habe es noch einige Schwierigkeiten gegeben:

„Der eine oder andere hat uns in der Arbeitsvermittlung eher als Konkurrenz gesehen. Nicht als Teammitglied. Und nicht als Bereicherung.“ (zKT3, AG-V)

Inzwischen habe sich aber die Erkenntnis durchgesetzt, dass man gemeinsam die gleichen Ziele verfolge. Eine Reihe von internen Workshops sollen Schnittstellenprobleme zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervermittlung minimieren. Zwar hätte die Arbeitgeberbetreuung im letzten Jahr ihr Vermittlungssoll deutlich erfüllt, doch werde man „politisch geführt“ und dringendstes Ziel sei die „schnellstmögliche Aktivierung“. Gemeinsam wird daher nach Wegen gesucht, etwa die „Direktvermittlung“ aussichtsreicher Bewerber/innen zu intensivieren. Ein Mitarbeiter der Arbeitgebervermittlung sieht es dabei als seine Aufgabe an, „die Schnittmenge“ zwischen der kunden- und bewerberorientierten Arbeit des Vermittlungsteams und der eigenen arbeitgeberorientierten Tätigkeit „so groß wie möglich zu halten“.

Anlass für den rechtskreisübergreifenden Austausch zwischen stellen- und bewerberorientierter Vermittlung war in der AA6 und der gE6 die veränderte Arbeitsmarktlage in der Region, aufgrund derer die bisherigen Stellenbesetzungsverfahren an ihre Grenzen stoßen:

„Als der Arbeitsmarkt bei uns in der Region deutlich anzog, deutlich besser wurde, hat sich natürlich auch die Vermittlung ganz anders gestaltet. Vorher hat man sehr viel darauf gebaut, dass die Maschine das richtig macht, dass über das Matching schon der geeignete Bewerber rauskommt. Mittlerweile ist es einfach so, dass wir nicht mehr so viele geeignete Bewerber für eine Stelle haben, dass die Maschine da eigentlich gar nichts mehr rausbringt, dass man völlig andere Wege gehen müssen, und dafür war halt diese Workshop da, [...] dass man versucht, die Vermittlung, ja, anders zu denken.“ (gE6, Führungskraft)

Dabei entstand etwa die Idee eines „Job-Cafés“ zwischen Bewerber- und Stellenvermittler/inne/n, die sich anlassbezogen zusammenfinden, um gemeinsame Suchläufe durchzuführen und damit die Vorgehensweise des/der Anderen besser zu verstehen. Man verspricht sich davon auch, die Kolleg/inn/en aus dem Jobcenter, zu denen weniger Kontakte bestehen, besser einzubinden. Auf der Grundlage eines weiteren Vorschlags wurde ein Kommunikationsraum eingerichtet. Allerdings werde dieser wohl auch deshalb nicht besonders intensiv genutzt, weil der Austausch ohnehin schon gegeben sei.

„Kommunikation kann nicht verordnet werden. ... Es muss halt einfach auch gelebt werden und wir tauschen uns auch außerhalb dieses Raumes, meiner Meinung nach, gut aus.“ (AA6, AG-V)

## 6.2.2 Organisatorische Varianten

Die stellenorientierten Dienstleistungen der Arbeitsverwaltung befinden sich vielerorts im Umbruch. In vielen Standorten und Marktausschnitten wird es zunehmend schwierig, geeignete Bewerber/innen für die Besetzung von Stellen zu finden. Diese veränderte Arbeitsmarktsituation prägt die strategische Ausrichtung der Arbeitgeberbetreuung und verändert die Abläufe (s. oben: 5.). Und in Arbeitsagenturen und Jobcentern wird einmal mehr überprüft, mit welchen organisatorischen Lösungen sich die aktuellen Herausforderungen am besten bewältigen lassen.

Wenn Fach- und Führungskräfte sich in Interviews zu Schnittstellenfragen äußerten, oder wenn sie Probleme am Arbeitsmarkt und die lokalen Lösungsansätze beschrieben, nahmen sie daher oft auch Stellung zu den möglichen Varianten, eine komplexe Dienstleistung wie die Arbeitsvermittlung zu organisieren, die es mit einem schwer steuerbaren Prozess und zwei in ihrer Entscheidung autonomen Kund/inn/en zu tun hat (s. oben: 3.2). Sie bewerteten Wirkungen und Erfolg des heute dominanten Organisationsmodells, der an fast allen Standorten praktizierten funktionalen Differenzierung, und sie skizzierten unter dem Eindruck des sich wandelnden Arbeitsmarktes Varianten und Alternativen.<sup>44</sup> Der folgende Abschnitt greift wesentliche Argumentationslinien aus den Interviews auf.

### *Überzeugte Befürworter/innen: Trennung ist die beste aller Lösungen*

Ob Leitung (14) oder Fachkraft (15), SGB II (14) oder SGB III (15): Die meisten Gesprächspartner/innen (29), die sich äußerten, gaben sich als Befürworter/innen einer funktionalen Trennung, die sich nach allen Erfahrungen der letzten Jahre als alternativlos erwiesen habe.

Nie zuvor hätten Arbeitgeber so gute Dienstleistungen erhalten. Mit der Neuorganisation habe die BA sich profilieren können. Man habe den „Bekanntheitsgrad“ bei Arbeitgebern gesteigert und „die Marke Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit“ (AA, Führungskraft)

---

<sup>44</sup> 51 Gesprächspartner/innen machten Aussagen zum Thema der funktionalen Trennung zwischen bewerber- und stellenorientierter Vermittlung: 12 Fach- und 11 Führungskräfte aus Arbeitsagenturen, vier Fach- und drei Führungskräfte aus gemeinsamen Einrichtungen und acht Fach- sowie drei Führungskräfte zugelassener kommunaler Träger. Unter den Befragten waren neun Gesprächspartner/innen aus der Arbeitnehmervermittlung und der Berufsberatung sowie eine BCA. Drei Fachkräfte trauen sich kein sicheres Urteil zu. Ihre Aussagen werden nicht berücksichtigt.

platzieren können. Wie positiv sich die „Außenwirkung“ entwickelt habe, erkenne man auch daran, dass Arbeitgeber negative Vorbehalte gegenüber der BA aufgegeben haben: Abfällige Sprüche über „die vom Amt, Sesselfurzer, ganzen Tag Kaffee trinken“ höre man nur noch selten. „Nicht nur bei den Arbeitgebern, auch beim Arbeitnehmer“ habe man inzwischen eine erfreulich hohe „Akzeptanz“ erreicht. (AA, AG-V)

Als eines der wichtigsten Qualitätsmerkmale gilt den befragten Expert/innen die personelle Kontinuität: Erst mit der festen Ansprechperson für ein Unternehmen schaffe man die Bedingungen dafür, dass eine „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ und „eine Beziehung auch“ (AA, Führungskraft) wachsen könne. Man komme damit zwei zentralen Bedürfnissen der Arbeitgeber entgegen, die man vorher nicht habe bedienen können. Arbeitgeber „möchten sich nicht durchfragen müssen, wer ist denn jetzt für mich zuständig“ (zkT, Führungskraft), sie wünschen „ein Gesicht“, einen „Kümmerer“ (gE, Führungskraft) und den „Service letztlich, dass er einen hat, einen Namen, eine Telefonnummer, an den kann ich mich wenden, wenn ich was habe, egal, was es ist.“ (AA, AG-V) Indem man von „montags bis freitags eine Erreichbarkeit von 8 bis 18 Uhr“ sicherstelle und Arbeitgebern die „Durchwahl ihres Hauptsprechpartners“ (AA, Führungskraft) zur Verfügung stellt, erfülle man zugleich die hohen Erwartungen von Arbeitgebern an die Erreichbarkeit der Arbeitsvermittlung.<sup>45</sup> Umgekehrt erspare die Koordination der Arbeitgeberkontakte bei der Agentur oder im Jobcenter den Unternehmen unnötigen Aufwand und Ärger. Denn gerade die „Flaggschiffe“ würden vermutlich ständig angerufen und irgendwann die Kooperation aufkündigen.

Mit der funktionalen Differenzierung in „ein Experten-Team für die Arbeitgeberbedürfnisse“ und ein Expertenteam für die bewerberorientierten Bedürfnisse“ sei eine fachliche Spezialisierung verbunden, die zu einer „deutlichst“ gestiegenen „Qualität in der Beratung“ (AA Führungskraft) geführt habe.

„Das, was an Know-How und Portfolio hinter jedem einzelnen Bereich steckt, kann eine Person nicht vereinen.“ (AA, Führungskraft)

Die notwendige Spezialisierung betreffe insbesondere „berufskundliches Wissen“ (zkT, Führungskraft), „Branchenexpertise“ (AA, AG-V), die Kenntnis des Arbeitsmarkts und der regionalen Betriebe, den Einsatz von Leistungen und Förderinstrumenten (WeGebAU, Kurzarbeitergeld, Insolvenzgeld, aber auch MAG oder Einstiegsqualifizierung) und die damit verbundenen Verfahren sowie die arbeitsmarktbezogenen Beratungsangebote wie die Qualifizierungs- oder Demografieberatung.

Die Dienstleistung sei auch deshalb besser geworden, weil die „Ausrichtung“ auf die „unterschiedlichen Akteure“ die Arbeitgeber-Vermittler/innen in die Lage versetzt habe, sich ganz auf die „Belange und Bedürfnisse“ (AA, AG-V) einer Kundengruppe zu konzentrieren. Das sei früher vielfach auf der Strecke geblieben, weil „ein Arbeitsvermittler sowohl Stellen als auch Kunden hatte. Und dadurch, dass er immer Kunden hatte, hatte er nie Zeit für Arbeit-

---

<sup>45</sup> Arbeitgeberkunden bewerten die Dienstleistungen der Arbeitsverwaltung somit nach ganz ähnlichen Maßstäben wie arbeitslose Kund/inn/en, für die eine feste und gut erreichbare Ansprechperson, die sich um all ihre Belange persönlich kümmert, ebenfalls von besonders hohem Wert ist. (Henke 2014)



geber, oder Zeit dann, wenn der Arbeitgeber keine Zeit hatte. (AA, Führungskraft) Arbeitgeber seien aber anders „getaktet“ (AA, Führungskraft) als Arbeitnehmerkund/inn/en, weshalb man den „Wünschen und Erwartungen“ der Arbeitgeber nur getrennt gerecht werden könne. Wer „gleichzeitig immer noch den Bewerber betreue“, werde die Frage, was der Arbeitgeber wolle, nicht „verinnerlichen“ (AA, Führungskraft).

„Das ist einfach, weil es zwei komplett unterschiedliche Anliegen sind, die dort aufeinanderprallen, muss man so sagen. ... Ich biete dir einen Service aus einer Hand. Ich bin dein Ansprechpartner, egal, was Du, lieber Arbeitgeber, möchtest. ... Das kann ich sonst nicht bieten. Das funktioniert nicht.“ (AA, AG-V)

Acht der 29 Befürworter/innen hatten zwar Sympathie für eine integrierte Aufgabenwahrnehmung bewahrt, die sie meist aus früheren Zeiten noch kannten: „Ich habe es genossen“ (AA, Führungskraft). Doch seien solche Lösungen umso schwieriger umzusetzen, „je größer die Organisationseinheit ist“ (AA, Führungskraft) und je höher „die Quantitäten, mit denen wir ja konfrontiert sind“ (AA, Führungskraft). Auch wenn dies besondere Herausforderungen für die Gestaltung der Schnittstelle bedeute, weil „wir natürlich von Arbeitgeber-Service schon gucken, was sind die besten für die Stelle, die er uns jetzt in Auftrag gegeben hat“ (AA, AG-V) und die Arbeitnehmervermittlung etwa mit einem Arbeitslosengeld-II-Kunden arbeitet, der „oftmals bei der Bestenauswahl runterfällt“ (gE, AN-V), sei eine integrierte Aufgabenwahrnehmung heute nicht mehr denkbar:

„Nee, der Ansatz, der wurde lange genug und in 1000 Varianten probiert. Hat aber nicht funktioniert.“ (gE, Führungskraft)

#### *Befürworter einer partiellen Re-Integration*

Ohne die funktionale Differenzierung grundsätzlich in Frage zu stellen, traten 18 Gesprächspartner/innen<sup>46</sup> dafür ein, die ganz „strikte Trennung“ (AA, AG-V) aufzugeben und Arbeitgeber- und Arbeitnehmervermittlung künftig wieder etwas stärker zu „verzahnen“, zu „vermischen“ oder zu „kombinieren“ (AA, gE, zKT, Fach- und Führungskräfte).

Um „sehr standardisiert ein Massengeschäft“ zu bedienen, sei die „stärkere Trennung absolut richtig“ und das Matching nämlich erfolgreich gewesen. Da der Markt sich aber geändert habe, müsse „auch das System ... lebendig bleiben.“ (AA, Führungskraft) Zu einer „sehr starke(n) Aufgabentrennung“ in den Arbeitsagenturen habe beigetragen, dass die neue Struktur in der Einführungsphase „konzepttreu geschult worden“ sei (AA, Führungskraft). Jetzt aber gehe es darum, die „Kluft wieder ein bisschen zu- oder diesen Graben wieder aufzuschütten, der da entstanden ist“ (AA, Führungskraft).

„Vermittlung bleibt Vermittlung. Man hat zufälligerweise eine Funktion, die ist näher am Bewerber oder am Arbeitgeber.“ (AA, Führungskraft)

Sechs Gesprächspartner/innen favorisieren (bzw. praktizieren bereits) Varianten einer partiellen Re-Integration, in denen die Arbeitgeberbetreuung durch bewerberorientiert arbeitende Fachkräfte verstärkt und die Arbeitsweise um bewerberorientierte Arbeitsansätze ergänzt wird. Zum Teil entsprechen diese Modelle dem, was auch das Leitkonzept für den gemein-

---

<sup>46</sup> Zehn Führungs- und acht Fachkräfte, SGB III: 12, SGB II: 6

samen Arbeitgeber-Service vorsieht (Leitkonzept: 33): einem temporären Arbeitsplatzwechsel von Arbeitnehmer-Vermittler/innen in die Arbeitgeberbetreuung.

Innerhalb des AG-S müsse man eine „bewerberorientierte Vermittlung ... forcieren“ (AA, Führungskraft) und Integrationsfachkräfte installieren, die „nach und nach dann die Kunden mit aufnehmen“ (zkT, AG-V). Eine Fachkraft aus dem AG-S kann sich vorstellen, unter den veränderten Marktbedingungen die eigene Arbeit mit den Arbeitgebern zu verändern, zu denen sie „einen Draht“ hat und seit fünf Jahren „sehr gutes Verhältnis“ pflegt. Da es derzeit weniger „qualifizierte oder gute Bewerber“ gebe, verspreche die Strategie „Stelle aufnehmen, suchen, Bewerber suchen, vorschlagen“ nur noch wenig Erfolg. „Mehr Effizienz“ sei hingegen zu erwarten, wenn man die gewachsene Vertrauensbeziehung nun nutze, um Bewerber/innen initiativ vorzuschlagen. (AA, AG-V)

Bei einem zkT hat man sich schon weiter in diese Richtung verändert. Nachdem die Arbeitgeberbetreuung dort bis 2010 „rein stellenorientiert gearbeitet“ hatte, waren im Landkreis „sehr, sehr, sehr, sehr viele Betreuungsfälle“ übrig geblieben.

„Um es jetzt mal ganz lax auszudrücken: ... Die Guten waren im Kröpfchen und die Schlechten waren noch im Töpfchen. Und von dem Moment an haben wir verstärkt versucht, bewerberorientiert zu arbeiten.“ (zkT, AG-V)

Die Fachkraft einer gE will sich nicht zwingend für eine stellenorientierte oder bewerberorientierte Ausrichtung entscheiden: Sie bewege sich in „einer Grauzone: Wir machen alles was sinnvoll ist“ (gE, AG-V). Ein Schwerpunkt liege zwar in der „Bewerberbetreuung“, doch heiße das nicht, dass sich die Fachkräfte keine Stellen anlegen oder sich um die Stellenbesetzung nicht kümmern.

Sieben Gesprächspartner/innen plädieren für eine partielle Re-Integration der Aufgabenerledigung in spezialisierten Einheiten außerhalb der Arbeitgeberbetreuung etwa nach dem Modell der INGA-Teams.

Sie lehnen eine durchgängige Vermischung der Funktionen ab, „weil dann wieder bestimmte Sachen auf der Strecke bleiben würden“ (zkT, AG-V), doch insbesondere für die Integration von langzeitarbeitslosen Menschen, schwer vermittelbaren Kund/inn/en oder anderen besonderen Zielgruppen sei dies der richtige Weg. Als „Zwischenstufe“ könne die bewerberorientierte Vermittlung Arbeitnehmervermittlung bzw. Fallmanagement und Arbeitgeber-Service durch eine „Intensivbetreuung“ ergänzen (zkT, AG-V).

Fünf Expert/inn/en sprechen sich für die Bildung vom „Mischteams“ (AA, Führungskraft) aus.

Der Führungskraft eines zkT schwebt die Bildung eines festen „Integrationsteams“ als „Rundum-Paket“ vor, in dem es Arbeitgeber-Fachkräfte, aber auch Leute gebe, die arbeitnehmerbezogen „vom Kunden her denken“. Eine Führungskraft einer Agentur skizziert ihr „idealtypisches Bild“ eines kleinen Teams, in dem drei „Spezialisten für Arbeitgeberbelange“ und „Spezialisten für Arbeitnehmerbelange“ zusammenarbeiten, Und auch der Führungskraft einer gE, die solche „Viererteams“ noch aus früheren Zeiten kennt, erscheint diese organisatorische Lösung „als die bessere Variante“.

Solche Kooperationsformen könne man auch projektbezogen organisieren, um die gewünschte Spezialisierung nicht aufs Spiel zu setzen:

„Aber da bringt halt eben jeder das Beste aus seiner Welt mit ein.“ (AA, Führungskraft)

Für eine Fachkraft aus der Arbeitnehmervermittlung, die gerne mit einer AG-S-Fachkraft das Büro teilen würde, hat die Vorstellung etwas Reizvolles, „dass wir uns die Bälle auch so pingpongartig wirklich während der laufenden Tätigkeit hin- und herwerfen können“. Generell solle es bei der Arbeitsteilung bleiben, „dass einer die Arbeitgeber betreut und ich die Kunden betreue“, doch würde sie gern „ein bisschen freier arbeiten“ und „wirklich ...sagen: Wir machen das gemeinsam.“

### *Aufgabenintegration als bessere Lösung*

Eine kleine Minderheit – zwei der 51 Gesprächspartner/innen – war überzeugt davon, dass eine integrierte Aufgabenwahrnehmung allen anderen Lösungen überlegen ist. Die Führungskraft des zkt und die Fachkraft einer gE eint die Einschätzung, dass Vermittler/innen beide Marktseiten aus eigener Erfahrung kennen sollten und dass die Ansprache von Arbeitgebern und die Betreuung der Bewerber/innen daher „zusammen gehört“:

„Ich bin der Meinung, dass man eigentlich keine Trennung haben braucht und soll. Ich bin der Meinung, dass man nicht unterscheiden soll zwischen AV und AG-S. Weil ich der Meinung bin, dass ich nur was verkaufen kann, was ich auch gut kenne.“ (Fachkraft gE)

Derzeit liege der Schwerpunkt der Vermittler/innen in der Anamnese und im Profiling, sie sammeln „Fakten, Daten“ und konzentrieren sich auf die Aufbereitung „theoretischen“ Wissens über die Bewerber/innen. Gebraucht würde aber der „Vermittler alten Schlags“:

„Selten genug, dass man sagen kann, das Ewiggestrige ist manchmal nicht so schlecht. Dass ein Vermittler Arbeitgeber und Arbeitnehmer kennen muss, um dann vernünftig arbeiten zu können.“ (Führungskraft zkt)

## **7. Jobcenter und Agenturen am Arbeitsmarkt**

In welcher Konstellation Arbeitsagenturen und Jobcenter am örtlichen Arbeitsmarkt aufeinandertreffen, ist Ergebnis grundsätzlicher lokal- oder geschäftspolitischer Weichenstellungen, auf die nur wenige der lokalen Akteure direkten Einfluss haben. Wie die beiden Träger rechtskreisübergreifend kooperieren und ob ihre Kooperation gelingt, hängt darüber hinaus von so vielen weiteren subjektiven und objektiven Faktoren ab, dass im Rahmen der Evaluation vor allem eins beobachtet wurde: eine äußerst heterogene Praxis, in der erst aus dem Zusammentreffen und Zusammenwirken von einzelnen Faktoren und individuellen Akteuren lokale Kooperationskonstellationen entstehen.

Abschnitt 7.1 stellt einige der Faktoren vor, die standortübergreifend offenbar größeren Einfluss auf die Ausgestaltung und das Gelingen einer trägerübergreifenden Kooperation hatten. In Abschnitt 7.2 wird für alle sechs Untersuchungsregionen das Verhältnis zwischen Agenturen und Jobcentern am jeweiligen lokalen Arbeitsmarkt kurz charakterisiert.

### **7.1 Zwischen Kooperation und Konkurrenz**

#### **7.1.1 Einfluss politischer Entscheidungen**

Die Entscheidung eines kommunalen Trägers für die alleinige Wahrnehmung der Aufgaben im SGB II bedeutet zugleich den Verzicht auf eine gemeinsame Arbeitgeberbetreuung mit der Agentur. Stellen und Bewerber/innen werden getrennt verwaltet, was auf Seiten der Optionskommune bedeuten kann, dass ihr in Frage kommende Stellenangebote für die eigene Klientel entgehen, und für die Arbeitsagentur, dass ihr Wissen um einen Teil möglicher Bewerber/innen fehlt.

Akteure in Optionskommunen treffen daher auf andere Voraussetzungen für eine Kooperation als Akteure in Regionen, in denen eine gemeinsame Einrichtung für die Aufgabenwahrnehmung im Rechtskreis des SGB II zuständig ist. Arbeitsagentur und gemeinsame Einrichtung (gE) agieren z.B. auf gemeinsamer Datengrundlage, selbst wenn sie sich für einen getrennten AG-S entschieden haben. Der getrennte Marktauftritt von AA und gE ist zudem eher die Ausnahme (vgl. oben: 1.3). In der Mehrzahl der Fälle gibt es nur einen Akteur: Der gemeinsame Arbeitgeber-Service einer Agentur und eines Jobcenters in gemeinsamer Einrichtung treten zusammen auf, und sie bewegen sich dabei auf einer geteilten Datengrundlage zu Stellen und Bewerber/inne/n.

#### *Getrennter oder gemeinsamer Marktauftritt*

Welche Verhältnisse einzelne Fach- oder Führungskräfte vorfinden und zu gestalten haben, muss nicht mit ihren eigenen Vorstellungen von einem idealen Marktauftritt, ihrer Einschätzung zum Arbeitsmarkt und zu den Bedarfen von Arbeitgebern übereinstimmen. Die Ergebnisse der Evaluation deuten darauf hin, dass es für die praktische Ausgestaltung der Kooperation und der Kooperationskontakte zwischen Agenturen und Jobcentern eine Rolle spielt, wie weit das vorgefundene Organisationsmodell den individuellen und institutionellen Über-

zeugungen und Präferenzen der Akteure entspricht und – noch wichtiger – ob sich in dieser Frage Übereinstimmung zwischen allen bzw. einzelnen Beteiligten herstellen lässt.

Für die entschiedenen Befürworter/innen eines gemeinsamen Marktauftritts, die es in Arbeitsagenturen, gemeinsamen Einrichtungen und bei zugelassenen kommunalen Trägern gab, wirft die getrennte Aufgabenwahrnehmung Probleme auf: Da man an einem Arbeitsmarkt agiere, verhindere die Trennung eine umfassende Dienstleistungserbringung: Weder könne man auf diese Weise allen Arbeitgebern die gleiche Dienstleistung, noch allen Bewerber/inne/n gleiche Chancen am Arbeitsmarkt bieten. Die Trennung zwischen den Rechtskreisen sei für Arbeitgeber nur schwer nachzuvollziehen. Diese wollten es mit einem einzigen Ansprechpartner zu tun haben, und es berge Risiken, ihnen zuzumuten, von einem an den anderen Dienstleister verwiesen zu werden.

Gleiche Chancen entstehen für eine andere Gruppe von Expert/inn/en dagegen eher dadurch, dass man bei der Vermittlung die Besonderheiten unterschiedlicher Teilarbeitsmärkte berücksichtigt. Weder bringen aus ihrer Sicht die Bewerber/innen aus dem Rechtskreis des SGB II die gleichen Voraussetzungen mit wie Arbeitslose im Rechtskreis des SGB III, noch würden ihnen die gleichen Stellen angeboten. Arbeitgeber könnten die beiden Institutionen durchaus unterscheiden. Eine vollständige Marktdurchdringung sei nicht zu erreichen, denn neben der Agentur und dem (kommunalen) Jobcenter seien viele weitere Akteure im Geschäft der Vermittlung aktiv, die von Arbeitgebern teils alternativ, teils gleichzeitig in die Stellensuche eingeschaltet werden.

Kooperationsprobleme, die sich aus dieser Grundsatzfrage zum gemeinsamen oder getrennten Marktauftritt ergaben, wurden an mehreren Standorten geschildert. Am Standort 2 war die Kooperation etwa dadurch erschwert, dass einer der beiden beteiligten Landkreise mit seinem Optionswunsch gescheitert war und der gemeinsame AG-S von AA und gE hier nur als ‚zweitbeste‘ Lösung wahrgenommen wurde. Die Akteure am Standort 3 führten dagegen eine zwischen den Trägern wachsende Konkurrenz auch auf die kurze Zeit zurückliegende Option des Landkreises zurück.

In der Kooperation auf Fachkräfteebene wurde an mehreren Standorten aber auch beobachtet, dass die geteilte Einschätzung, an einem gemeinsamen Arbeitsmarkt zu agieren, Fachkräfte bei der Arbeitsagentur und dem (kommunalen) Jobcenter dazu bewog, Stellenangebote auszutauschen und sich regelmäßig gegenseitig auf dem Laufenden zu halten, obwohl die Arbeitgeberbetreuung getrennt organisiert wurde und es dazu keine institutionellen Vorgaben gab.

### *Datengrundlage*

Ob Arbeitgeberbetreuer/innen in beiden Rechtskreisen auf die gleiche Datengrundlage zugreifen können oder nicht, hat nach Einschätzung vieler Akteure Auswirkungen auf ihre Kooperationsmöglichkeiten. Auch wenn es im Interesse von Arbeitgebern und Bewerber/inne/n formale Kooperationsabsprachen und Kommunikation gibt, fehlt im Kontakt zwischen Arbeitsagenturen und Optionskommunen die „Selbstverständlichkeit“ (AA, Führungskraft) geteilter Verfahren und einer gemeinsamen EDV, die zwischen Arbeitsagenturen und gemein-

samen Einrichtungen selbst dann besteht, wenn die Arbeitgeberbetreuung getrennt organisiert ist oder es im Einzelfall Konflikte über Qualitätsfragen der Datenerfassung gibt.

### **7.1.2 Probleme rechtskreisübergreifender Kooperation**

Einige Kooperationsfragen bzw. -probleme können sich aus dem unterschiedlichen gesetzlichen Rahmen und dem unterschiedlichen Dienstleistungsauftrag von Agenturen und Jobcentern ergeben (vgl. oben: 5.1). Die Akteure prüfen das gewählte oder vorgefundene Organisationsmodell auf seine Vorzüge und Nachteile im Hinblick auf den eigenen institutionellen und gesetzlichen Auftrag, und sie messen die praktische Kooperation am beiderseitigen Nutzen: Lassen sich Geschäftsziele gemeinsam besser erreichen als allein? Wer profitiert von einer Kooperation, und welche Probleme sind auf fehlende Kooperation zurückzuführen? Entspricht der Nutzen den aufgewendeten Ressourcen?

In der regionalen Konstellation sind die Grundsicherungsstellen in der Position des kleineren Partners, der noch dazu am Arbeitsmarkt mit einem weniger umfassend ausgestalteten Auftrag agiert. Die Jobcenter als Kooperationspartner konzentrieren sich bei ihrer Bewertung vor allem auf zwei Aspekte: die Besonderheiten der Bewerber/innen im SGB II und die Zahl der erreichten bzw. erreichbaren Integrationen. Für die Agenturen geht es sowohl um erfolgreiche Stellenbesetzungen als auch um Integrationen, daneben aber auch um eine einheitliche Qualität der Arbeitgeberdienstleistungen.

Wie wichtig solche Fragen werden und welche Erwartungen die Akteure aneinander richten, unterscheidet sich nach den Organisationsmodellen erheblich. Sowohl in der Kooperation zwischen Agenturen und Optionskommunen wie in der Zusammenarbeit von Agenturen mit gemeinsamen Einrichtungen, die einen eigenen AG-S haben, übernehmen die Akteure ‚ihren‘ Teil der Dienstleistung in voller Verantwortung. Es bestehen weniger Möglichkeiten und es gibt weniger Anlass zur alltagspraktischen Ausgestaltung der Schnittstelle. In die Evaluation einbezogene zKt fürchteten zwar, dass ihr eingeschränkter Zugang zur JOBBÖRSE die Integrationschancen von Grundsicherungsbezieher/inne/n und damit die eigene Zielerreichung gefährden könnte, und sie reagierten daher kritisch auf die anonyme Veröffentlichung von Stellenangeboten. Agenturen problematisierten, dass Stellen unbesetzt bleiben könnten, weil sie keine Möglichkeit haben, Arbeitgebern geeignete Bewerber/innen aus dem Rechtskreis des SGB II vorzuschlagen. Und in der Kooperation zwischen Agenturen und gE mit eigenem AG-S konnte es Probleme bereiten, rechtskreisübergreifend einheitliche Standards der Dokumentation und Bewerberauswahl einzuhalten. Doch das Konfliktpotenzial, das sich aus der Aufspaltung der Arbeitsverwaltung in die beiden Rechtskreise ergibt, ist institutionell befestigt und zugleich ‚stillgestellt‘. Einzelne Gegenstände der Kooperation können auf dieser Grundlage zwischen den Geschäftsführungen oder zwischen einzelnen Fachkräften ausgehandelt werden, ohne dass eine gemeinsame Verantwortung für den Marktauftritt entsteht.

Wo es aber einen gemeinsamen AG-S gibt, sind die gleichen Kooperationsprobleme im Alltagshandeln der Akteure ständig präsent. Da Agentur und Jobcenter eine gemeinsame Verantwortung für den Marktauftritt vereinbart haben, muss das zwischen den Rechtskreisen bestehende Konfliktpotenzial alltagspraktisch ständig ‚bewegt‘ werden. Daher traten Probleme dort am deutlichsten hervor, wo das unter institutionellem Aspekt anspruchsvollere Orga-

nisationsmodell gewählt worden war. Der Anspruch an eine Zusammenarbeit war in diesen Konstellationen höher, die alltägliche Kooperation enger und Aushandlungen waren konfliktträchtiger.

An Standorten mit gemeinsamem AG-S erwiesen sich Kosten-Nutzen-Fragen als kritisch: Die beobachteten Jobcenter brachten in die Kooperation einerseits zwar geringere Ressourcen ein als die Agenturen. Gleichzeitig hatten sie andererseits mit der Beteiligung am AG-S auf eine eigene Form der Arbeitgeberbetreuung und der Stellenakquise verzichtet. Bei der Erreichung eigener Ziele waren sie von ihrem größeren Kooperationspartner abhängig und legten deshalb besonders viel Wert darauf, dass Kund/inn/en aus dem Rechtskreis des SGB II ebenso häufig Vermittlungsvorschläge durch den AG-S erhielten wie Bewerber/innen, die bei der Agentur betreut wurden. Im Interesse ihrer Zielerreichung war ihnen an einer stärkeren Bewerberorientierung gelegen, um (benachteiligten) Grundsicherungsempfänger/innen einen verbesserten Arbeitsmarktzugang zu ermöglichen. Aus Sicht der beteiligten Agenturen entstand den Jobcentern im gemeinsamen AG-S bei vergleichsweise geringem Ressourceneinsatz dennoch ein hoher Nutzen. Dass die Bewerber/innen im Bezug von Grundsicherungsleistungen auch nach Einschätzung der Agenturen oft schwerer vermittelbar waren, bedeutet für sie nicht, Arbeitgebern weniger geeignete Arbeitskräfte vorzuschlagen. Sie wiesen darauf hin, dass sich die Vermittlungsquoten für die Bewerber/innen aus dem SGB II auch durch aussagefähigere Bewerberprofile erhöhen ließen.

Für einige Akteure machten diese Probleme ein strukturelles Dilemma deutlich, das sich durch Kooperation nicht auflösen lässt. Doch hielten die Standorte, die sich für den gemeinsamen Marktauftritt entschieden hatten, durchaus mit Überzeugung an ihrer Lösung fest, und gerade hier wurden große Anstrengungen beobachtet, die Zusammenarbeit im Alltag systematisch zu verbessern.

### **7.1.3 Weitere Faktoren**

#### *Arbeitsmarkt*

An keinem der untersuchten Standorte machten Expert/inn/en die Bedingungen am Arbeitsmarkt für Kooperationsfragen oder -probleme verantwortlich, und nirgendwo wurden Kooperationsentscheidungen mit dem Arbeitsmarkt begründet. In der Analyse ergeben sich jedoch Hinweise darauf, dass die Verhältnisse am Arbeitsmarkt Einfluss auf die Bewertung der Kooperationsbeziehungen haben könnten, und dass sie sich in unterschiedlichen Organisationsmodellen unterschiedlich auswirken.

Ein insgesamt günstiger Arbeitsmarkt erleichtert die Arbeitgeberbetreuung. So lange den Agenturen ausreichend Stellenbesetzungen und den Jobcentern Vermittlungen gelingen – wie es etwa für die Region 5 geschildert wird –, macht es für das Ergebnis wenig Unterschied, ob die beiden Träger gemeinsam oder getrennt agieren. Die Kooperationserfordernisse sind auch bei einer getrennten Aufgabenwahrnehmung gering, Konkurrenzen müssen in dieser Konstellation nicht entstehen. Werden die Aufgaben gemeinsam wahrgenommen, kann der günstige Arbeitsmarkt, der Bewerber/innen aus beiden Rechtskreisen aufnimmt, auch die Zufriedenheit mit der Kooperation erhöhen.

Generell profitieren die Träger des SGB II in Regionen, in denen es einen guten Arbeitsmarkt für Helferstellen gibt. Mit vergleichsweise geringem Akquiseaufwand lassen sich Integrationen erreichen, und eine gemeinsame Arbeitgeberbetreuung muss daher aus der Perspektive der SGB II-Träger nicht unbedingt bessere Ergebnisse erzielen. Arbeitsagenturen ‚profitieren‘ dagegen von einer gemeinsamen Aufgabenerledigung in Arbeitsmärkten mit großer Nachfrage nach geringer qualifizierten Arbeitskräften, weil hierdurch das vorhandene Bewerberpotenzial erhöht wird und Stellenbesetzungschancen steigen. Win-Win-Situationen, wie sie in Region 4 geschildert werden – die Agentur akquiriert und besetzt eine Stelle mit einem/einer Bewerber/in aus dem Rechtskreis des SGB II – dürften daher vor allem für solchen Arbeitsmarkt typisch sein. Sie setzen aber voraus, dass die Grundsicherungsstelle eine gemeinsame Einrichtung mit der Arbeitsagentur unterhält. Sind die Bewerber/innen aus dem SGB II bei einer Optionskommune gemeldet, kann der Effekt nicht für beide Seiten eintreten. Die kommunalen Träger haben möglicherweise einen erhöhten Aufwand für die Stellenakquise, und für die Arbeitsagenturen ist der Helferstellenmarkt weniger interessant, wenn ihnen das Bewerberpotenzial für die Vermittlung fehlt. Agieren Agentur und Jobcenter getrennt, kann dies in Arbeitsmarktregionen, in denen sich – wie in Region 3 – schwer zu vermittelnde Fachkräfte, die bei der Agentur betreut werden, vielfach auch auf Helferstellen bewerben, auch zu Konkurrenzen zwischen den Trägern führen.

In einem Arbeitsmarkt, der vor allem Fachkräfte nachfragt, ist das Bewerberpotenzial des SGB II für die Arbeitsagenturen weniger wichtig. Sie erreichen ihre Geschäftsziele unabhängig von der Frage der gemeinsamen oder getrennten Arbeitgeberbetreuung. Haben sich Agenturen und Jobcenter auf einen gemeinsamen Marktauftritt geeinigt, kann die einseitige Nachfrage am Arbeitsmarkt auch die Einschätzung befördern, dass Kund/inn/en aus dem Rechtskreis des SGB II im gemeinsamen AG-S benachteiligt werden.

### *Persönliche Kooperationsbeziehungen*

Wie an der internen Schnittstelle zwischen arbeitgeber- und bewerberorientierter Vermittlung spielen persönliche Arbeitsbeziehungen zwischen einzelnen Akteuren auch für die rechtskreisübergreifende Kooperation im AG-S eine entscheidende Rolle. Auf allen Hierarchieebenen kannten befragte Expert/innen bei (kommunalen) Jobcentern auch die Arbeitswelt der Bundesagentur. Vielfach hatten Fachkräfte der Jobcenter ihre Ausbildung bei der BA gemacht oder zeitweilig dort gearbeitet. Fachkräfte hatten in früheren Funktionen – etwa als Mitarbeiter/innen bei Personaldienstleistern – bereits zueinander Kontakte gehabt, oder sie kannten sich aus der inzwischen aufgelösten ARGE. Wo sie bestanden, trugen diese gewachsenen persönlichen Beziehungen immer dazu bei, auch Brücken zwischen den Organisationen zu schlagen.

## **7.2 Lokale Kooperationskonstellationen**

### **7.2.1 Region 1: Belastbare informelle Kooperation**

In Region 1 wird die Trennung der Arbeitgeberbetreuung zwischen Agentur und zKT von den Akteuren als „Politikum“ akzeptiert. Auch wenn es zwischen AA und Jobcenter zu vielen



praktischen Fragen „Kompetenzgerangel“ gebe, bemüht man sich auf allen Ebenen um einen kooperativen Umgang. Insbesondere wird in den Gesprächen die gute, informelle Kooperation auf der Ebene der Fachkräfte hervorgehoben: Viele Mitarbeiter/innen seien von der Arbeitsagentur zum Jobcenter gewechselt, und zum Teil kenne man sich schon lange. Dass beide Institutionen an einem Standort zudem in einem Haus sitzen, erleichtere informelle Absprachen, z.B. zu Leistungsfragen oder Förderangeboten bei Aufstocker/innen, oder die stellenbezogene Zusammenarbeit in Fällen, in denen die Fachkraft aus der Agentur eine Stelle nicht besetzen kann, dem Arbeitgeber aber dennoch weiterhelfen will. Auf der „Persönlichkeitsebene“ funktioniere dieses „Geben und ... Nehmen“ gut (AA, AG-V).

Dass Uneinigkeit über den gewünschten Marktauftritt besteht, belastet jedoch die Zusammenarbeit auch und erschwert die Lösung struktureller Probleme, die sich aus der getrennten Aufgabenwahrnehmung ergeben: Aus Sicht der Arbeitsagentur ist die Trennung zwischen Agentur und kommunalem Jobcenter bei den Arbeitgebern „nicht gut angekommen“. Arbeitgeber, die etwa darum bitten, ihr Stellenangebot auch an das kommunale Jobcenter weiterzugeben, müssten mit der Begründung abgewiesen werden, dass es sich um eine andere Behörde handelt und ein Vermittlungsverbot für Kund/inn/en aus dem Jobcenter bestehe. Besonders problematisch sei die Situation im Rahmen der Berufsberatung. Zwar sei die Ausbildungsvermittlung vom Jobcenter an die Agentur rückübertragen, doch stelle es einen „unheimlichem bürokratischen Aufwand“ dar, die jungen Bewerber/innen formal in die Betreuung der Agentur überzuleiten.

Schnittstellenprobleme aufgrund der Trennung werden auch beim Jobcenter problematisiert: Insbesondere in Fällen, in denen die leistungsrechtlichen Voraussetzungen (noch) nicht geklärt seien, bestehe die Gefahr, dass Bewerber/innen zu wenig vermittelnde Unterstützung erhalten, weil beide Träger zunächst ihre institutionelle Zuständigkeit prüfen.

„Im paradoxesten Fall, ist es so, dass jemand Versicherungsleistungen bekommt. Für den wird nichts gemacht.“ (zkT, Führungskraft)

Dass das kommunale Jobcenter nur eingeschränkten Zugriff auf Stellenangebote hat, die in der JOBBÖRSE der Bundesagentur für Arbeit veröffentlicht werden, obwohl man im Unterschied zur Agentur für Arbeit grundsätzlich jede veröffentlichte Stelle bedienen dürfe, stellt eine weitere Schwierigkeit dar. Veröffentlichte Stellen nämlich anonym, seien Bewerber/innen aus dem SGB II von vornherein ausgeschlossen.

Bei Stellen, die sowohl dem kommunalen Jobcenter als auch der Arbeitsagentur gemeldet werden, beginne ein Wettbewerb um die Besetzung. Insgesamt sei vielen Arbeitgebern aber inzwischen klar, dass die Agentur für Arbeit für die Suche nach Fachpersonal, das Jobcenter dagegen für die Suche nach Helfer/innen die richtige Adresse ist.

## **7.2.2 Region 2: Ringen um Gemeinsamkeit**

### *Agentur und zkT2*

Zwischen der Agentur und dem kommunalen Jobcenter zkT2 besteht trotz jeweils eigener Arbeitgeberbetreuung eine vergleichsweise enge Kooperation. Formelle Vereinbarungen für

die Kommunikation zwischen den beiden Trägern gibt es in Gestalt eines Schnittstellenpapiers, das die für die verschiedenen Bereiche zuständigen Ansprechpartner/innen auf beiden Seiten dokumentiert. Damit soll Mitarbeiter/innen die Möglichkeit geboten werden, sich bei Fragen an die entsprechenden Stellen in der Agentur zu wenden und umgekehrt.

Auf der Arbeitsebene wurde das kommunale Jobcenter nicht nur über eine größere Neuansiedelung informiert, sondern auch in die Info-Veranstaltung mit dem betreffenden Arbeitgeber einbezogen. Bei Ansiedelungen in der Vergangenheit habe es gemeinsame Außendienstleistungen der Fachkräfte aus beiden Rechtskreisen gegeben. Darüber hinaus gibt es Kooperationen über Projekte aus dem aus ESF-Mittel finanzierten Regionalbudget sowie im Rahmen von Themenveranstaltungen zum Arbeitsmarkt.

Das kommunale Jobcenter lobt die „sehr kollegiale Zusammenarbeit“. Ein Kooperationsvertrag zwischen Jobcenter und Agentur besteht hinsichtlich einer Datenschnittstelle, über die ein täglicher Import von Stellen aus dem Angebot der Agentur möglich ist. Auch der umgekehrte Import von Stellen aus dem Jobcenter in das System der Agentur sei möglich, wurde aber von der Agentur bislang nicht in Anspruch genommen. Zwar führe der Stellenimport aus dem System der Agentur dazu, dass der Arbeitgeber möglicherweise von zwei Institutionen angeschrieben werde. Auch sei beim Import der Stelle nicht bekannt, wie viele Bewerber/innen schon durch die Agentur für Arbeit auf die Stelle gebucht wurden, weshalb die Anzahl der mit dem Arbeitgeber vereinbarten Vermittlungsvorschläge nicht kontrolliert werden kann. Insgesamt habe der Zugriff des Jobcenters auf das (veröffentlichte) Stellenangebot der Agentur aber nach Ansicht der Befragten einen positiven Effekt für Arbeitgeber, da sich so die Chance einer erfolgreichen Stellenbesetzung erhöht.

Die Fachkräfte auf beiden Seiten, zwischen denen mitunter langjährige Bekanntschaften bestehen, betonen unkomplizierte Absprachen über Zuständigkeiten für Leistungsbezieher/innen sowie den Umstand, dass das Jobcenter die Formulare der Agentur für Förderanträge anerkennt, damit Arbeitgeber im Falle der Zuständigkeit des Jobcenters Anträge nicht doppelt ausfüllen müssen. Man sehe sich nicht als Konkurrenten, entscheidend sei, dass Stellen besetzt würden und der Arbeitgeber damit zufrieden sei.

### *Agentur und gE2*

Im benachbarten Landkreis haben sich Agentur und gE2 auf einen gemeinsamen AG-S verständigt. Aus Sicht der Agentur stellt diese Form der Organisation unbedingt die erste Wahl dar, weil damit die Betreuung der Arbeitgeber in der Region besser aufgeteilt werden könne, und ein engerer Betreuungsschlüssel sowie eine zielgenauere Erschließung des Kundenpotenzials gewährleistet seien. Allerdings entstanden im Zusammenhang mit der Umsetzung des Projekts „Job-Scout“ Konflikte über den Personaleinsatz im gemeinsamen AG-S, die den Fortbestand der engen Kooperation gefährdeten. In den Verhandlungen zu diesem Projekt stand der gemeinsame AG-S mit der Agentur für das Jobcenter „ziemlich auf der Kippe“. Mit hohem Aufwand wurde und wird jedoch auf beiden Seiten daran gearbeitet, die Kooperation zu erhalten und Schnittstellenprobleme gemeinsam zu beseitigen. Für die gE ist ein „besserer gemeinsamer AG-S“ das Ziel.

Konflikte entzündeten sich an der Einschätzung des Jobcenters dass der Nutzen des gemeinsamen AG-S unter den Bedingungen des örtlichen Arbeitsmarktes den Ressourcenaufwand für das Jobcenter nicht rechtfertige. Die Hälfte der Bewerber/innen im SGB-II-Bereich sei weder kurz- noch mittelfristig auf den Arbeitsmarkt vermittelbar, ein weiteres Viertel komme nur für Helfertätigkeiten in Frage. Der AG-S habe aber zum überwiegenden Teil Stellen im Fachkräftebereich zu besetzen. Deshalb gebe es aus dem AG-S heraus zu wenig Integrationen von Grundsicherungsbezieher/inne/n. Dem setzte das Jobcenter gE2 den Jobscout-Ansatz entgegen, um seiner Klientel „einen zusätzlichen Markt zu erschließen“. Momentan befinde sich das Projekt in einer Phase, in der erste Branchen aufgeschlossen werden konnten, doch könne diese Arbeit durch gezieltes Zugehen auf einzelne Unternehmen und übergreifende Branchenvertreter noch intensiviert werden. Sollte dieses Projekt im gemeinsamen AG-S umgesetzt werden, würden dafür zusätzliche „Personalkapazitäten“ (gE, Führungskraft) für die bewerberorientierte Arbeit benötigt.

Die Agentur für Arbeit kommt zu einer anderen Einschätzung über den Nutzen des gemeinsamen AG-S für die Kund/inn/en im Rechtskreis des SGB II. Das Jobcenter setze geringere Ressourcen ein als die Agentur, obwohl SGB-II-Bewerber/innen den weitaus größeren Teil aller Leistungsbezieher/innen ausmachen. Und trotz deren schlechterer Vermittelbarkeit entfielen die Hälfte der Integrationen im AG-S auf diese Arbeitslosen. Die Forderung nach zusätzlichen Ressourcen, die aus Sicht des Jobcenters in die bewerberorientierte Vermittlung im gemeinsamen AG-S fließen sollten, sei aus dieser Sicht nur begrenzt nachvollziehbar, Umschichtungen im Personalbestand aus Sicht der Agentur schwer realisierbar.

Trotz beiderseitiger Bemühungen zeichnen sich einfache Lösungen nicht ab. Für das Jobcenter wird ein struktureller Konflikt deutlich, der einen gemeinsamen AG-S eigentlich ausschließe. So sei es im SGB II der Auftrag des Gesetzgebers, die Leistungsbezieher/innen in Arbeit zu integrieren. Ziel des AG-S der BA sei es hingegen, Arbeitgeber zufrieden zu stellen, indem sie die besten Bewerber/innen für ihn herausucht (vgl. 7.2.3).

### **7.2.3 Region 3: Von der friedlichen Koexistenz zur Konkurrenz**

Seit der Option des Landkreises 2012 haben sich in Region 3 die Kooperationsbedingungen für die Arbeitsagentur und das Jobcenter verändert. Obwohl es auch früher keinen gemeinsamen AG-S von ARGE und Arbeitsagentur gegeben hatte, wurde die Option von beiden Seiten als Ende eines gemeinsamen Marktauftritts wahrgenommen.

Auf Agenturseite ist man nach wie vor überzeugt davon, dass eine Arbeitgeberbetreuung „aus einer Hand“ für alle Seiten Vorteile habe. Man vermeide Irritationen auf Arbeitgeberseite, die zwischen den am Markt tätigen Akteuren nicht unterscheiden könnten. Man gewinne einen vollständigen Überblick über die zur Verfügung stehenden Stellen und verfüge über das gesamte Bewerberpotenzial, um sie zu besetzen. Dies erhöhe die Integrationschancen der Bewerber/innen, denen man durch die Trennung Zugänge zum Arbeitsmarkt nehme.

„Der Arbeitsmarkt ist ein einheitlicher. ... Ob da jemand SGB II oder SGB III bezieht, das interessiert den Arbeitgeber zunächst gar nicht.“ (AA, Führungskraft)

Wo man früher „friedlich nebeneinander miteinander“ gearbeitet habe, wird nun aber trotz schriftlich fixierter Kooperationsabsprachen eine wachsende Konkurrenz beobachtet, und die Führungskräfte bei der Agentur und dem Jobcenter rechnen damit, dass sich die beiden „getrennten Organisationen“ weiter auseinander entwickeln werden. Wurde die Kooperation vorher z.B. durch den beiderseitigen Zugriff auf den Bewerber- und Stellenpool in VerBIS begünstigt und gefestigt, so sei man durch die getrennten Systeme nunmehr „ziemlich voneinander abgekappt“ (zkT, Führungskraft). Beim Kreis gibt es nach der Option nur noch einen Arbeitsplatz, von dem aus ein Zugriff auf VerBIS möglich ist, um in Fällen von Aufstocker/innen, die bei beiden Institutionen gemeldet sind, Daten abgleichen zu können.

Der Wettbewerb wird durch die Entwicklung am Arbeitsmarkt begünstigt. Da der Bewerbermarkt „immer dünner“ werde, habe etwa auch die Agentur für Arbeit begonnen, Helferstellen zu akquirieren, um ältere oder gehandicapte Arbeitnehmer/innen im Arbeitslosengeldbezug vermitteln zu können. Weil Arbeitgeber einen „schlechten Facharbeiter“ den ungelerten Kräften vorziehen, die das Jobcenter zu vermitteln hat, wachse der Druck.

Auf der Arbeitsebene zwischen Fachkräften im Jobcenter und der Arbeitsagentur spricht man aber trotz der Bedingungen, die eine Kooperation erschweren, weiterhin von „friedlicher Koexistenz“. Auch wenn es z.B. regelmäßige Treffen auf Teamleitersebene nicht mehr gebe, verlasse man sich in der Kooperation auf die weiterhin bestehenden „privaten Netzwerke“. Man kenne sich aus der Kooperation vor der Option gut und telefoniere viel miteinander. Stellen, die man hier oder da nicht besetzen könne, melde man den Kolleg/inn/en: „Da haben wir alle mehr von“ (zkT, Fachkraft). Schließlich komme es beiden Seiten darauf an, Stellen zu besetzen und Arbeitgeber zufrieden zu stellen.

#### **7.2.4 Region 4: Enge Zusammenarbeit der getrennten Arbeitgeber-Services**

In Region 4 betreiben Agentur für Arbeit und Jobcenter gE jeweils einen eigenen Arbeitgeber-Service. Zwischen den beiden Institutionen findet trotz der organisatorischen Trennung eine intensive Kooperation statt, die in einer schriftlichen Vereinbarung zwischen Agentur und dem Jobcenter fixiert wurde. Abstimmungen finden über Strategieworkshops, einen monatlichen „jour fixe“ und die wechselseitige Teilnahme an Teambesprechungen statt. Zudem gibt es eine Lenkungsgruppe, die die beiden AG-S koordiniert. Schließlich gibt es das Instrument einer gegenseitigen Hospitation, und es finden gemeinsame Betriebsbesuche statt. Auch auf der Ebene der Fachkräfte in beiden AG-S-Einheiten, die im selben Gebäude sitzen, wird eine enge Zusammenarbeit zwischen Agentur und Jobcenter beschrieben, etwa wenn es um kurzfristige Absprachen für eine Stellenbesetzung geht. Die Agentur hat zudem zwei Teilzeitkräfte in den AG-S des Jobcenters überstellt, die eine eigene Wirtschaftsklasse bearbeiten. Die Fachaufsicht liegt bei der Agentur, während die Mitarbeiter/innen dienstrechtlich im Jobcenter angesiedelt sind. Die geteilte Verantwortung wird als Vorteil dieser Schnittstellenlösung gesehen.

Geschäftspolitisch gebe es zwar auf Seiten der Agentur den Wunsch nach einem gemeinsamen AG-S. Die praktizierte Kooperation wird aber dennoch von beiden Seiten als vorteilhaft beschrieben.

„Dass man getrennt einen AG-S hat, das ist eine reine Formalie, die gesetzt ist. Aber das schließt ja nicht aus, dass man hintendran dann ganz eng zusammenarbeitet dann.“ (gE, Führungskraft)

Ausdrückliches Ziel der Kooperation ist es, Konkurrenzen und „Nachteile“ eines getrennten Marktauftritts zu vermeiden. Klare Absprachen zwischen Agentur und Jobcenter bezüglich der Zuständigkeiten für unterschiedliche Arbeitsmarktsegmente verhindern, dass man sich gegenseitig „ins Gehege“ kommt: „Premiumkunden“ der Agentur werden nicht durch das Jobcenter betreut. Umgekehrt bleiben Stellen im kommunalen Bereich sowie im Bereich der geringfügigen Beschäftigung dem Jobcenter vorbehalten.

Aus Sicht der Beteiligten nehmen sich Agentur und Jobcenter auch deshalb nicht „die Butter vom Brot“, weil beide unterschiedliche Zielgrößen haben: Während die Agentur an den erfolgreich besetzten Stellen gemessen werde, seien im SGB II die Integrationen entscheidend. Im besten Fall bedeute dies, dass der AG-S der Agentur eine Stelle einwirbt, die durch eine/n Bewerber/in aus dem SGB II besetzt wird, so dass beide einen Erfolg verbuchen können. Da die gemeldeten Stellen allen zugänglich sind und nach den gleichen Qualitätsmaßstäben bedient werden, würden Arbeitgeber die unterschiedliche Betreuung in der Regel gar nicht bemerken. Bei der Agentur bezweifelt man, ob das Jobcenter in einen gemeinsamen AG-S die gleichen Ressourcen einbringen könnte: In der praktizierten Organisationsvariante aber stünden für das Arbeitgebergeschäft ausreichend Personalkapazitäten zur Verfügung.

### **7.2.5 Region 5: „Man tut sich nichts“**

In der Region gibt es einen starken lokalen Verbund mit Kammern, Verbänden, der Hochschule, kommunalen Spitzen und anderen Akteuren, in dem zu Arbeitsmarktfragen unter Federführung der Agentur eng kooperiert wird. Dieser lang gewachsenen Zusammenarbeit, in der alle grundsätzlichen Absprachen zur Ausbildungsstellenakquise oder der Bildungszielplanung gemeinsam getroffen werden, fühlen sich sowohl Agentur 5 als auch zkt5 stark verpflichtet. In Bezug auf das Arbeitgebergeschäft gibt es darüber hinaus keine weiteren Absprachen zwischen Agentur und zkt. Einen gemeinsamen Arbeitsmarktauftritt gebe es nicht; stattdessen charakterisieren die Akteure ihre Zusammenarbeit als ein aufmerksames Nebeneinander:

„Die machen ihr Ding, wir machen unser Ding.“ (zkt, Fachkraft)

Nach der Option des Landkreises hätten beide Akteure zwar ab und an „die Muskeln spielen“ lassen (zkt, Führungskraft). Inzwischen sei man längst, nicht zuletzt mit Blick auf die Interessen der Arbeitgeber, zurückhaltender geworden. Es begünstigt den getrennten Marktauftritt der beiden Träger, dass sich beide Akteure an einem besonders günstigen Arbeitsmarkt bewusst auf bestimmte Arbeitsmarktausschnitte beschränken. Zwar wird darauf verwiesen, dass viele Arbeitgeber sowohl die Agentur als auch das Jobcenter in die Stellenbesetzung einschalten. Zugleich seien Agentur und Jobcenter aber nur zwei Akteure unter vielen, die „beim Arbeitgeber vor der Tür stehen“. Daneben gebe es z.B. private Arbeitsvermittler sowie Bildungsträger, die ihre Maßnahmeabsolvent/inn/en vermitteln wollen. Beim kommunalen Jobcenter wird zudem betont, dass mit Blick auf die Bewerber/innen im SGB II eine andere Arbeitsweise erforderlich sei, die das Dienstleistungsprofil der arbeitgeberorientierten Ver-

mittlung im Jobcenter prägt. Eine Trennung der Arbeitgeberbetreuung erscheint vor diesem Hintergrund als beste aller Lösungen.

Gleichwohl wird in allen Gesprächen deutlich, dass sich die beiden Seiten gegenseitig beobachten und aufeinander reagieren.

„Man schaut schon sehr genau: Was machen die anderen denn?“ (zkT, Führungskraft)

Aktivitäten des Jobcenters lösen dann offenbar auch Aktivitäten der Agentur aus und umgekehrt. Erst auf den zweiten Blick wird damit auch ein Wettstreit um die besseren Strategien am lokalen Arbeitsmarkt – originellen oder besonders wirksamen Formen der der Arbeitgeberansprache, der Öffentlichkeitsarbeit oder der Zielgruppenförderung – ersichtlich.

### **7.2.6 Region 6: Kooperation mit Reibung im gemeinsamen AG-S**

Die Arbeitsagentur und das Jobcenter in der Region 6 haben sich für einen gemeinsamen AG-S entschieden:

„Wir waren ... immer davon überzeugt, dass wir nur mit einem gemeinsamen Arbeitgeber-Service diese Aufgaben stemmen könnten.“ (gE, Führungskraft)

Organisatorische Fragen sind in einem gemeinsamen Schnittstellenpapier geregelt. Zuletzt habe es zudem Workshops und Gespräche zur Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen dem gemeinsamen AG-S und dem Jobcenter gegeben, in denen ein Austausch über die Weiterleitung von „Neukunden“ an den AG-S, die Teilnahme des Jobcenters an Morgenbesprechungen des AG-S sowie die gemeinsame Nutzung des „Kommunikationsraums“ beschlossen wurden.

Konflikte an der Schnittstelle zwischen den Rechtskreisen, die durch diese Regelungen gelöst werden sollen, betreffen vor allem die Frage der bestmöglichen Vermittlung von Grundversicherungsbezieher/innen. Das Jobcenter steht vor der Schwierigkeit, überwiegend Bewerber/innen zu betreuen, bei denen „multiple Vermittlungshemmnisse“ einer schnellen Integration in Arbeit entgegenstehen. Angesichts dieser Ausgangssituation gehe die „best match“-Strategie und das Ziel des AG-S, Arbeitgebern nur die geeignetsten Bewerber/innen vorzuschlagen, mit einer faktischen Benachteiligung der Bewerber/innen aus dem Jobcenter einher. Damit auch diese in der Vermittlung durch den AG-S berücksichtigt würden, sind aus Sicht des Jobcenters eine stärkere Bewerberorientierung im AG-S und besondere Dienstleistungen für die eigene Klientel erforderlich. Dies gelte auch für die Ausbildungsstellenvermittlung, die vollständig an die Agentur übertragen wurde.

Bei der Arbeitsagentur kann man diese Erwartung zwar nachvollziehen. Aber weder in der Arbeitgebervermittlung noch in der Ausbildungsstellenvermittlung spiele die Rechtskreiszugehörigkeit der Bewerber/innen eine Rolle, und auch wenn das Jobcenter „mit unserer Auswahl ... nicht immer zufrieden“ (AA, AG-V) sein könne, stehe der AG-S in der Verantwortung, bei der Auswahl der Bewerber/innen eine fachliche Abwägung walten zu lassen. Eine stärkere Bewerberorientierung sei unter anderem aufgrund der „überschaubaren“ personellen Beteiligung des Jobcenters am gemeinsamen AG-S nicht ohne Weiteres realisierbar. Seitens der Agentur werden umgekehrt die fehlende Passgenauigkeit von Stellenvorschlägen durch

das Jobcenter sowie die fehlende Verbindlichkeit der Bewerber/innen aus dem Jobcenter bemängelt.

Zwar werden durchaus auch positive Kooperationserfahrungen gemacht. Doch reichen aus Sicht der beiden Akteure organisatorische Lösungen nicht aus, um Schnittstellenkonflikte zu bearbeiten. Insbesondere stelle sich die Aufgabe, die Kommunikation zu verbessern und die Akzeptanz und das gegenseitige Verständnis zu erhöhen:

„Was braucht der andere? Oder verstehen: Warum kann der andere das nicht liefern? Dieses gegenseitige Verständnis, das gilt es zu, ja, das gilt es auszubauen. Und da sind wir noch wirklich, meine ich, auch an einem Punkt, wo wir noch viel zu tun haben.“ (AA, Führungskraft)

## 7.2 Ausbildungsstellenvermittlung als Besonderheit

Die Ausbildungsstellenvermittlung wird von zwei zugelassenen kommunalen Trägern im Sample in Eigenregie durchgeführt. In allen anderen Fällen wurde diese Dienstleistung an die Agentur für Arbeit übertragen. Wo eine solche Übertragung stattgefunden hat, wird diese zumeist als bester Weg gepriesen. So wird die alleinige Zuständigkeit der Agentur mit Blick auf das Ziel einer Chancengleichheit zwischen den Jugendlichen aus beiden Rechtskreisen als positiv bewertet. Die vom Gesetzgeber gewollte Konkurrenz zwischen kommunalen Jobcentern und der Agentur für Arbeit sei dagegen mit Blick auf die Ausbildungsstellenvermittlung keine gute Lösung. In zwei Fällen wird trotz einer ausdrücklichen kommunalpolitischen Entscheidung für einen getrennten Marktauftritt davon berichtet, dass die Entscheidung zur Übertragung nie in Frage gestanden habe. Als Grund hierfür wird zum einen angeführt, dass damit der Benachteiligung und Stigmatisierung von Jugendlichen entgegengewirkt werde, deren Eltern Leistungsbezieher/innen im SGB II sind. Zum anderen wird es als ausdrücklicher Wunsch der Arbeitgeber in der Region angeführt, dass diese Dienstleistung aus einer Hand erfolgt.

Als besondere Kompetenz der Agentur für Arbeit wird genannt, dass nur diese „flächendeckend“ auf jeden in Frage kommenden Ausbildungsbetrieb beratend und akquirierend zugehen könne. Darüber hinaus sei die Berufsberatung mit einem qualifizierten Beratungsangebot, regelmäßigen Sprechzeiten und zum Teil mit eigenen Büros an den Schulen tätig. So würden zwar auch im Falle einer getrennten Aufgabenwahrnehmung alle Jugendlichen zur Berufswahl beraten, komme es aber zur Ausbildungsstellenvermittlung,

„muss der eine sich beim Jobcenter melden und der Nächste geht zur Agentur, so. Und wenn dann wir den guten Arbeitgeber-Service mit der Ausbildungsstellenvermittlung bei der Agentur haben, dann kriegt der eindeutig ein besseres Leistungsangebot, als der, der bei der Kommune ist. Und kann eigentlich gar nichts dafür. Das Jobcenter sagt natürlich, klar machen wir alles für den, aber aus meiner Sicht ist das klar: Wenn ich so eine Organisationseinheit habe wie wir, die ist einfach professioneller, die macht das länger, und die haben ganz andere Connections. Und da wäre es aus meiner Sicht günstiger, wenn insbesondere bei der Ausbildungsstellenvermittlung in einer Hand wäre – für die Jugendlichen, für die Schüler, für die Lehrer, eigentlich für alle.“ (AA3, Führungskraft)

Die Tätigkeit der Berufsberatung erfordere bei etwa 500 Berufen ein umfangreiches fachliches Wissen. Diese besondere Kompetenz der Agentur wird auch von den Jobcentern, die sich für eine Übertragung der Dienstleistung an die Agentur entschieden haben, durchaus anerkannt. So wird etwa der Ausbildungsstellenvermittlung der Agentur eine „sehr gute Arbeit“ (gE2, Führungskraft) attestiert. Die Zusammenarbeit mit den betreffenden Agenturen wird in der Mehrzahl der Fälle als positiv bewertet. In einem Fall wurde vom kommunalen Jobcenter kurzzeitig erwogen, die Vereinbarung zu kündigen. Letztlich habe man sich aber auf eine Lösung einigen können, die für alle Beteiligten zufriedenstellend war. Im Falle eines gemeinsamen AG-S, in dem die Ausbildungsstellenvermittlung durch das Jobcenter vollständig an die Agentur übertragen wurde, zeigte sich allerdings, dass die Streitpunkte, die im Bereich der Arbeitsstellenvermittlung bestanden, auch hier virulent waren. So berichtet eine befragte Fachkraft, dass das Jobcenter auch bei den Ausbildungsstellen „ihre Bewerber/innen“ zu wenig berücksichtigt sehe, wogegen die Agentur sich darauf berufe, die Auswahl der Bewerber/innen grundsätzlich nach rein fachlichen Abwägung zu treffen.



In beiden Fällen im Sample, in denen die Ausbildungsstellenvermittlung durch das kommunale Jobcenter selbst übernommen wird, war diese innerhalb der arbeitnehmerorientierten Vermittlung angesiedelt. In einem der beiden Fälle ist die Ausbildungsstellenvermittlung in das Jugend-Fallmanagement integriert. Im anderen Fall beraten Erstausbildungsberater Jugendliche zum Thema Ausbildung, suchen per Matching nach passenden Ausbildungsstellen im Stellenpool des Jobcenters und unterbreiten den Bewerber/innen Vermittlungsvorschläge. Im Stellenpool des Jobcenters sind dabei einerseits jene Stellen, die Arbeitgeber direkt beim Jobcenter melden und andererseits jene Stellen, die über den Stellenimport mit der Agentur für Arbeit in das System aufgenommen wurden. Eine Fachkraft im AG-S des betreffenden Jobcenters berichtet jedoch, dass das Geschäft mit den Ausbildungsstellen „ein bisschen auf der Strecke“ bleibt:

„Also wir stellen die Stellen rein, dass die Erstausbildungsberater ihre Leute dort hinschicken können, aber von unserer Seite aus erfolgt kein Matching auf die Ausbildungsstellen, weil es zeitlich nicht zu schaffen ist. Und auch keine Stellenbetreuung in dem Sinne, dass wir da regelmäßig nachfragen, ob die Stelle jetzt inzwischen besetzt ist oder nicht. Also das, muss ich sagen, das passiert nicht.“ (zKT2, AG-V)

Momentan werde mit der Agentur über eine Kooperationslösung im Bereich der Ausbildungsplatzvermittlung verhandelt. Ziel sei es, vor dem Hintergrund der Offensive der örtlichen Agentur im Bereich der Ausbildungsplatzvermittlung zu einer Zusammenarbeit zu kommen, ohne dabei die Ausbildungsplatzvermittlung insgesamt an die Agentur zurückzugeben.

## 8. Vermittlungsfälle

Das zur Beobachtung gebildete Sample der 125 Vermittlungsfälle (vgl. oben: 2.2.2) umfasst nur einen kleinen Ausschnitt der Arbeits- und Ausbildungsstellen, für deren Besetzung die einbezogenen Fachkräfte der arbeitgeberorientierten Vermittlung zuständig waren. Dennoch lassen sich aber viele der von Gesprächspartner/inne/n geschilderten Sachverhalte – sowohl regionale Spezifika wie auch standortübergreifende Arbeitsmarktfaktoren – an dieser zufälligen Stichprobe und den Stellenbesetzungs-„Geschichten“ im Einzelfall zeigen.

Abschnitt 8.1 fasst die Auswertungen zu den beobachteten Vermittlungsfällen zusammen. Mit welchen Erwartungen und mit welchem Ergebnis Arbeitgeber die öffentliche Arbeitsverwaltung in den beobachteten Fällen einschalteten, und welche Schlüsse auf typische Einschaltungsmuster sich daraus ergeben können, stellt Abschnitt 8.2 dar.

### 8.1 Das Stellensample

#### 8.1.1 Arbeitsstellen

In 103 Fällen versuchte das Projektteam, die Besetzung von Arbeitsstellen nachzuvollziehen. Dazu wurden 42 Angebote für Helferstellen und 61 zu besetzende Stellen für Fachkräfte (fachliche Tätigkeiten und Spezialistentätigkeiten) zufällig ausgewählt. Nur bei einem Teil dieser Stellen konnte der gesamte Stellenbesetzungsprozess beobachtet werden. Zum Ende des Beobachtungszeitraums, der jeweils unterschiedlich lang war, weil er mit der Veröffentlichung einer Stelle begann und mit dem letzten Datenabzug durch die ProLAB zwischen Dezember 2013 und Februar 2014 endete, waren erst 49 Stellenangebote geschlossen worden, 54 wurden weiterhin oder – im Falle einiger Stellen bei Zeitarbeitsunternehmen – fortlaufend als „offen“ geführt.

Für die geschlossenen Stellenangebote ließ sich die abgeschlossene Vakanzzeit im Sinne der BA-Definition (Zeitspanne zwischen dem frühestmöglichen Besetzungstermin und der Schließung des Angebotes) ermitteln, für die weiter offenen Angebote wurde errechnet, wieviel Zeit zwischen dem frühestmöglichen Besetzungstermin und dem Ende der Beobachtung verstrichen war (zu den Ergebnissen in den Vermittlungsfällen vgl. unten: 7.1.2.3). Im Hinblick auf Stellen für Fachkräfte interessierte darüber hinaus, ob Arbeitsplätze in Engpassberufen angeboten wurden. Für eine Einschätzung wurde die BA-Engpass-Analyse (BA 2014b) herangezogen. Mithilfe der hier für die Ebene der Bundesländer aufbereiteten Daten ließ sich für die meisten gesuchten Berufe die durchschnittliche abgeschlossene Vakanzzeit in Tagen, der Anteil an Arbeitsstellen mit einer Vakanzzeit von mehr als drei Monaten sowie das Verhältnis von Arbeitslosen je Arbeitsstelle ermitteln.

Arbeitgeber suchten demnach über sechs der 61 Stellenangebote Fachkräfte mit einer Qualifikation, an der regional Mangel bestand<sup>47</sup>, darunter waren Installateure, Elektroniker/innen und Pflegekräfte. In weiteren 19 Angeboten wurde nach Angehörigen von Berufsgruppen

---

<sup>47</sup> Die regionale Vakanzzeit liegt 40 % über dem Bundesdurchschnitt aller Berufe und es gibt weniger als 150 Arbeitslose je 100 gemeldeter Stellen.

gesucht, bei denen es lt. BA-Statistik zumindest Anzeichen für einen regionalen Engpass gibt<sup>48</sup>, es handelte sich etwa um Stellen im Holzhandwerk, um verschiedene Stellen für Elektroniker/innen, Elektroinstallateure, Anlagemechaniker/innen, Mechatroniker/innen sowie um Berufe in der Medizin- und Rehathechnik und im Gesundheitswesen. Weder Mangel noch Engpass waren bei der Besetzung von 29 Stellen zu erwarten. Für sieben Angebote lagen nicht alle erforderlichen Informationen vor.

Neben den statistisch feststellbaren Engpässen auf der Ebene der Bundesländer enthielten die Vermerke der bearbeitenden Fachkräfte einige weitere Hinweise auf lokale Stellenbesetzungsprobleme. „Arbeitgeber wurde bereits bei Abgabe SteA darüber informiert, dass Bewerbermangel für diese Stelle existiert“, heißt es etwa im Vermerk einer AG-S-Fachkraft. Mehrfach ist auch dokumentiert, dass „keine weiteren geeigneten Bewerber vorhanden“ seien. Solche Engpass-Anzeigen gibt es für sechs Stellenangebote, welche die statistischen Engpasskriterien gar nicht oder nur in einem Merkmal erfüllen. Zusammengenommen bestanden damit für die Hälfte aller beobachteten Fachkraftstellen im Sample (31, darunter 12 in Region 2 und neun in Region 5) Hinweise auf mögliche Stellenbesetzungsprobleme.

#### 8.1.1.1 Annahme, Detaillierung und Matching

Bei der Annahme von Stellenangeboten sollen Mitarbeiter/innen des AG-S in Agenturen und gemeinsamen Einrichtungen klären, wie viele Vermittlungsvorschläge ein Arbeitgeber wünscht, und ob er eine Vorauswahl wünscht. Sie vereinbaren, wie das Stellenangebot veröffentlicht wird und legen eine Matchingstrategie fest (BA-Zentrale 2011). Aufgrund der eingeschränkten Zahl an Bewerber/innen und der Besonderheiten der kommunalen IT-Verfahren sehen die Vereinbarungen mit Arbeitgebern bei den zKT anders aus. Wünscht der Arbeitgeber dies ausdrücklich, wird zumindest bei zwei der einbezogenen zKT explizit festgelegt, wie viele Vorschläge unterbreitet werden sollen; am häufigsten wurde aber die Absprache beobachtet, dass Arbeitgebern eine begrenzte Auswahl an potenziellen Arbeitskräften vorgeschlagen wird, sofern überhaupt genug geeignete Bewerber/innen vorhanden sind. Eine (weitere) Veröffentlichung von Angeboten kam in den beobachteten Fällen nicht vor.

**Tabelle 8-1: Gewünschte Zahl an Vermittlungsvorschlägen in Vermittlungsfällen**

Stelle betreut durch...	bis 10 VV	11 - 25 VV	26 - 50 VV	unbegrenzt	nach Bewerberlage	Summe
Arbeitsagentur	8	3	0	26	1	38
Gemeinsamen AG-S	6	2	0	7	0	15
Getrennten AG-S	1	0	1	8	0	10
zKT	7	10	1	3	19	40
Summe	22	15	2	44	20	103

Bei etwa 43 % der beobachteten Stellenangebote (44) hatten Arbeitgeber die Zahl der gewünschten Vermittlungsvorschläge nach oben nicht begrenzt, und in weiteren zwei Vermitt-

<sup>48</sup> Die regionale Vakanzzeit liegt über dem Bundesdurchschnitt aller Berufe und es gibt weniger als 300 Arbeitslose je 100 gemeldeter Stellen.

lungsfällen war eine immer noch sehr hohe Zahl an Vorschlägen – zwischen 26 und 50 – vereinbart worden. Dass höchstens zehn oder sogar noch weniger Vorschläge gewünscht seien, hatten ausschließlich bewerberorientiert arbeitende Fachkräfte aus beiden Rechtskreisen in Bezug auf 22 Stellen festgehalten.

Für 61 der 63 in Arbeitsagenturen und gemeinsamen Einrichtungen betreuten Stellen wurde bei der Stellenannahme eine Matchingstrategie (vgl. oben 4.2.2.3) festgelegt: In mehr als drei Vierteln aller Fälle, nämlich 48-mal, wählten die Fachkräfte dabei die Strategie M3, nur dreimal legten sie M2, achtmal M1 und viermal M0 fest. Auf der Grundlage des vorliegenden Materials erscheinen diese Zuordnungen nicht immer plausibel. So wird etwa im Fall einer von einem PDL gemeldeten, auf vier Monate befristeten und nach Einschätzung der Fachkraft schlecht bezahlten Tätigkeit als Mitarbeiter/in eines Call-Centers die Matchingstrategie M2 gewählt, wo eigentlich M1 zu erwarten gewesen wäre; während sich unter den Stellenangeboten, bei denen M1 ausgewählt wurde<sup>49</sup>, viele Stellen finden, die unbefristet und in Vollzeit besetzt werden sollten. Nicht „marktüblich“ waren einige dieser Stellen wohl vor allem im Hinblick auf eine schlechte Verkehrsinfrastruktur, die Besetzungschancen schmälerte, und eine schwierige Bewerberlage.

Meldeten Arbeitgeber ihre Stellen zugelassenen kommunalen Trägern oder stimmten sie einer Betreuung ihres Stellenangebots durch einen zKT zu, stand eine (weitere) Veröffentlichung des Angebots durch die Jobcenter nicht zur Debatte. Nach in Frage kommenden Bewerber/innen wurde ausschließlich intern gesucht. Anders bei Arbeitsagenturen und gemeinsamen Einrichtungen: 38 der hier gemeldeten Angebote wurden über eine Vollveröffentlichung im Virtuellen Arbeitsmarkt (VAM) für alle interessierten Bewerber/innen sichtbar gemacht, fünf weitere wurden gleichzeitig und ausdrücklich auch in 23 anderen Medien veröffentlicht.

Bei 16 gemeldeten Stellen wurde gemeinsam mit den Arbeitgeber/innen die Entscheidung getroffen, das Stellenangebot ausschließlich intern und nur anonym zu veröffentlichen. Der AG-S behielt damit die Kontrolle über alle Vermittlungsvorschläge, die Bewerber/innen und Arbeitgebern im betreffenden Vermittlungsfall gemacht wurden. In fünf Fällen wurden Stellen nur intern veröffentlicht. Wie sich zeigte, hielten Verabredungen zur Einschränkung der Veröffentlichung Arbeitgeber allerdings keineswegs ab, auch andere Suchwege für die Besetzung ihrer Stellen zu nutzen (vgl. unten: Matching und Abschnitt 5.2).

#### *8.1.1.2 Matching*

Fachkräfte der gemeinsamen oder getrennten AG-S sollen grundsätzlich mindestens drei Vermittlungsvorschläge pro Stelle unterbreiten. Daneben versenden sie an bestimmte Bewerber/innen ggf. auch ein weniger verbindliches Stellenangebot. In den Beobachtungsfällen kam die unverbindliche Variante nur in einem knappen Sechstel aller Fälle überhaupt vor: überwiegend wurden ein oder zwei Stellenangebote unterbreitet, und nur zu dem oben schon beschriebenen unattraktiven Angebot einer befristeten und gering bezahlten Stelle als Callcenter-Mitarbeiter/in wurden mehr als vier Stellenangebote (nämlich zehn) versandt.

---

<sup>49</sup> Fünf von acht Angeboten wurden bei einer einzigen Agentur geführt.

**Tabelle 8-2: Anzahl der Vermittlungsvorschläge in Vermittlungsfällen**

Vom AG gewünscht ...	Erstellte Vermittlungsvorschläge					Summe
	bis zu 5	6 bis 10	11 bis 25	> als 25	k. Angabe	
... bis zu 5 Vorschläge	1	1				2
... 6 bis 10 Vorschläge	6	11	3			20
... 11 bis 25 Vorschläge	7	2	6			15
... mehr als 25 Vorschläge			2			2
... unbegrenzt Vorschläge	7	14	16	7		44
... nach Bewerberlage		4	3	2	11	20
Summe	21	31	31	9	11	103

Für 44 Stellen hatten Arbeitgeber die Zahl der Vermittlungsvorschläge von sich aus nicht begrenzen wollen, doch das hieß nicht unbedingt, dass sie besonders viele Bewerbungen wünschten. Dass Arbeitsagenturen und Jobcenter in fast der Hälfte dieser Fälle höchstens zehn Arbeitslosen den Vorschlag machen konnten, sich zu bewerben, kann auch darauf hindeuten, dass sich Arbeitgeber im Wissen um ein beschränktes Bewerberangebot einen möglichst vollständigen Überblick verschaffen wollten, ohne bestimmte Bewerber/innen von vornherein auszuschließen. 12 der 21 Stellenangebote, in denen nur sehr wenige Vermittlungsvorschläge möglich waren, gehören nämlich zu den Fällen, in denen Besetzungsprobleme bestanden. 10 dieser Arbeitsplätze waren auch zum Ende des Beobachtungszeitraums (mit einer Vakanzzeit von bis zu 156 Tagen) noch unbesetzt, eines wurde aufgrund fehlender Bewerber/innen storniert. Bei fünf Angeboten waren dagegen keine weiteren Vermittlungsvorschläge erforderlich, weil die Stellen besetzt werden konnten – in drei Fällen mit vorgeschlagenen Bewerber/innen/n.

Wo Arbeitgeber dagegen nur wenige Stellenangebote wünschten, war in der Regel offenbar eine Bewerbervorauswahl vereinbart worden, und nur in zwei der 22 Angebote, in denen Arbeitgeber bis zu zehn Vorschläge erbat, gab es eine Vollveröffentlichung im Virtuellen Arbeitsmarkt. Zehn Angebote wurden anonym, eines intern in der JOBBÖRSE und neun intern in den IT-Systemen der kommunalen Jobcenter veröffentlicht. Nur in sechs Fällen bestanden Hinweise auf einen Bewerbermangel, fast die Hälfte der Stellen, nämlich 10, darunter sechs der sieben Helferstellen, waren zum Ende des Beobachtungszeitraums besetzt. Bei vier Helferstellen und einer Fachkraftstelle kamen vorgeschlagene Bewerber/innen zum Zug. Fünfmal besetzten Arbeitgeber aber mit externen Bewerber/innen – trotz enger Vorauswahl und anonymer bzw. interner Veröffentlichung hatten sie geeignetes Personal über einen anderen Weg akquiriert. In vier Fällen (ohne Engpassanzeigen) stellten Arbeitgeber eine Stellenbesetzung zurück und stornierten ihr Angebot mit der Aussicht auf eine spätere Wiedereröffnung; möglicherweise hatte die begrenzte Suche in diesen Fällen das Ziel, den Arbeitgebern einen Eindruck über das Bewerberangebot zu verschaffen. Acht Stellen waren zum Ende der Beobachtung (mit Vakanzzeiten zwischen -3 und 75 Tagen) noch offen.

Nur in sechs Fällen wurden weniger als drei Vermittlungsvorschläge verschickt, zum einen, weil Stellen ungewöhnlich schnell besetzt werden konnten, in einem Fall allerdings auch, weil sich trotz voller Veröffentlichung in allen denkbaren Medien auch nach monatelanger Suche der/die gewünschte Energie- und Gebäudetechnikelektroniker/in nicht finden ließ. Der

AG-S schlug in dieser Zeit nur einen einzigen Bewerber, einen Kfz-Elektroniker, vor. Dass dagegen in weiteren acht Vermittlungsfällen – darunter fünf Helferstellen, zwei davon bei Personaldienstleistern – jeweils mehr als 30 Bewerber/innen vorgeschlagen wurden, erklärt sich unter anderem damit, dass nicht nur die beiden Personaldienstleister laufend Staplerfahrer/innen (48 Angebote) und Kommissionierer/innen (276 Angebote) suchten, sondern auch drei weitere Arbeitgeber mehr als eine Stelle zu besetzen hatten. Die acht Stellenangebote führten zu 19 Vermittlungen.

Die kommunalen Träger differenzierten in ihrer Dokumentation nicht danach, ob Stellenangebote durch spezialisierte Arbeitgeber-Vermittler/innen oder durch das Fallmanagement und Vermittlung gemacht wurden, auch sind bei den zkt diese beiden Funktionen nicht so eindeutig getrennt wie bei den Agenturen und gemeinsamen Einrichtungen.

Für alle Stellen, die bei Agenturen für Arbeit und gemeinsamen Einrichtungen betreut wurden, ließen sich die dokumentierten Vermittlungsvorschläge aber danach differenzieren, wer den Bewerber/inne/n im konkreten Fall eine Stelle vorschlug. Demnach sorgten die Arbeitgeber-Vermittler/innen bei 20 der beobachteten Stellenangebote für den größeren Teil der Vermittlungsvorschläge und in 12 Fällen dafür, dass Arbeitgeber überhaupt Stellenangebote erhielten. 20 dieser 32 Stellen sollten mit Fachkräften aus Berufen besetzt werden, bei denen es Zeichen für einen Engpass gab, zwei Stellen wurden von AG-S-Fachkräften mit einem eigenen Bewerberpool betreut. Zumindest im beobachteten Stellensample spricht also einiges dafür, dass das Matching des AG-S umso größere Bedeutung für den Arbeitgeber gewinnt, je begrenzter das Bewerberangebot für eine Stelle ist. Bewerber/innen in Engpassberufen dürften für die Arbeitnehmer-Vermittlung als Marktkunden gelten, für deren Vermittlung keine besonderen Anstrengungen erforderlich sind. Arbeitgeber haben zumindest eine bessere Chance, ihre Stelle zu besetzen, wenn aus ihrer Perspektive gesucht wird.

**Tabelle 8-3: Vermittlungsvorschläge durch AG-V und AN-V (N=62)**

Stellenbetreuung bei ...	VV nur von AG-V	VV von AG-V und AN-V			VV nur von AN-V
		mehr VV durch AG-V	Gleich viele VV	Mehr VV durch AN-V	
AA und gE	12	20	2	26	2

Es kann Besetzungschancen ebenfalls erhöhen, wenn häufiger bzw. regelmäßig nach infrage kommenden Bewerber/inne/n für noch nicht besetzte Stellen gesucht wird. Ob dies notwendig ist, sollen Fachkräfte mit Arbeitgebern vereinbaren. Wie oft stellenbezogene Suchläufe in den Vermittlungsfällen gemacht wurden, ist nicht dokumentiert. Aber da sich für die einbezogenen Agenturen und die Jobcenter der gemeinsamen Einrichtungen ermitteln lässt, wie oft die Fachkräfte der Arbeitgebervermittlung Vorschläge versandten, sind zumindest Rückschlüsse auf die erfolgreichen Suchläufe möglich.

Demnach führte der AG-S für die meisten der gemeldeten Stellen zwei bis drei Suchläufe durch. Sie fanden entweder kurz hintereinander im Bemühen statt, die gewünschte Zahl an Bewerber/innen vorschlagen zu können (8). Oder sie wurden jeweils im Abstand von einigen Wochen durchgeführt, offenbar, wenn Arbeitgeber die Rückmeldung gaben, dass sich ge-

eignete Bewerber/innen noch nicht in ausreichender Zahl gemeldet hatten. Nur bei zwei Stellenangeboten lagen zwischen dem ersten und dem zweiten erfolgreichen Suchlauf über vier Monate Abstand.

**Tabelle 8-4: Stellensuchläufe (N=63)**

Bei den Stellenangeboten wurde/n...	
Nur ein Suchlauf mit VV durchgeführt	19
Zwei bis drei Suchläufe mit VV durchgeführt	33
Vier bis sechs Suchläufe mit VV durchgeführt	8
Mehr als sechs Suchläufe mit VV durchgeführt	3

Für leichter zu besetzende Stellen führte der AG-S oft nur einen Suchlauf durch. Eine angebotene Stelle als Friseurin konnte z.B. besetzt werden, nachdem beim ersten Suchlauf acht Vermittlungsvorschläge versandt worden waren. Auf das Angebot einer Teilzeitstelle als Verkäufer/in versandte der AG-S einer gemeinsamen Einrichtung nach der Stellenannahme nur einen Vermittlungsvorschlag, aber noch am gleichen Tag schlugen vier Arbeitnehmer-Vermittler/innen ihren Bewerber/inn/en die gleiche Stelle vor, insgesamt wurden 29 Angebote verschickt. An einem Standort mit günstigem Arbeitsmarkt führte der AG-S dagegen neun Suchläufe in neun Monaten durch, um die Stelle eines/einer Elektroinstallateurs/in zu besetzen und fand in dieser Zeit gerade einmal elf in Frage kommende Bewerber/innen.

### 8.1.1.3 Ergebnisse

Die 103 Arbeitsstellen wurden vom Tag ihrer Meldung an beobachtet, der unter Umständen weiter zurückliegen konnte, da auch offene Stellen ausgewählt wurden, bei denen Fachkräfte am Tag der SOFI-Hospitation eine entsprechende Wiedervorlage bearbeiteten. Unterschiedlich lange Beobachtungszeiten kamen auch dadurch zustande, dass die Hospitationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattfanden, und die ProIAB erzeugte den Datenabzug zu anderen Stichtagen als die zkt. Durchschnittlich wurden stellenbezogene Aktivitäten der Arbeitgeber-Betreuer/innen für jede Stelle über 77 Tage beobachtet. Die Stelle mit dem längsten beobachteten Verlauf konnte über 200 Tage verfolgt werden, die kürzeste Beobachtungsdauer währte einen knappen Monat.

Zum Ende des jeweiligen Beobachtungszeitraums waren 54 Stellen weiterhin offen gemeldet, 49 waren geschlossen.

In 12 Fällen war der Grund für die Schließung, dass Arbeitgeber sich entschlossen hatten, auf eine Stellenbesetzung (vorläufig) zu verzichten. Gegenüber den Fachkräften gaben sie dafür saisonale oder wirtschaftliche Gründe an; in zwei Fällen stornierten sie ihr Angebot, weil Bewerber/innen fehlten: „Besitzer hat sich entschieden, selbst zu kochen!!! Das Gasthaus ist schwer – nur mit PKW – zu erreichen“, heißt es etwa im Vermerk einer Fachkraft dazu. Nur in einem Fall stornierte ein Arbeitgeber seine Stelle noch vor dem beabsichtigten Besetzungstermin. In den anderen Fällen hatten Arbeitgeber durchschnittlich bereits 63 Tage Vakanzzeit in Kauf genommen, bevor sie ihre Bemühungen aufgaben.

In 14 Fällen meldeten Arbeitgeber, dass sie die angebotene Stelle auf anderem Weg besetzen konnten. Es handelte sich um je sieben Helfer- und Fachkraftstellen, und nur in einem Fall, in dem eine Stelle extern besetzt werden konnte, gab es Anzeichen für einen Bewerberengpass am Arbeitsmarkt. Bis zur Schließung war jede Stelle durchschnittlich 35 Tage vakant.

Durchschnittlich 49 Tage nach dem frühestmöglichen Besetzungstermin konnten die Angebote für die 23 erfolgreich besetzten Stellen geschlossen werden. Bei den 15 Helferstellen, die in drei Fällen von Personaldienstleistern gemeldet worden waren, war die Vakanzzeit etwas früher zu Ende (42 Tage), bei den acht Fachkraftstellen etwas später (55 Tage). Bei zugelassenen kommunalen Trägern wurden 14 der 15 besetzten Helferstellen und eine Fachkraftstelle betreut. Durch einen AG-S der Arbeitsagentur oder einen gemeinsamen AG-S von Agentur und gE konnten sieben Fachkraftstellen, darunter drei mit erwartbaren Besetzungsschwierigkeiten, und eine Helferstelle besetzt werden.

Obwohl die meisten Stellenbesetzungsvorgänge noch nicht abgeschlossen waren, gab es im Sample der Vermittlungsfälle einige Hinweise darauf, dass Angebote, mit denen Fachkräfte mit Qualifikationen in regionalen Mangel- oder Engpassberufen gesucht wurden, längere Vakanzzeiten als andere Stellen aufwiesen.

So konnte erst eines der beobachteten sechs Stellenangebote geschlossen werden, bei denen ein statistischer Engpass angenommen wurde, und bei drei von fünf Angeboten, die zum Ende der Beobachtungszeit noch offen waren, dauerte die Vakanzzeit bereits länger als drei Monate. Auch 21 der 25 Angebote, bei denen es statistische oder lokale Hinweise auf einen Bewerbermangel gab, waren zum Ende der Beobachtung noch offen, bei sieben von ihnen dauerte die Vakanzzeit bereits länger als drei Monate. Bei zwei der Angebote, die innerhalb einer dreimonatigen Vakanzzeit geschlossen wurden, entschied sich der Arbeitgeber für eine Stornierung der Stelle.

**Tabelle 8-5: Engpassberufe und Vakanzzeiten in Vermittlungsfällen**

	Vakanz < 3 Monate		Vakanz > 3 Monate		Summe
	SteA offen	geschlossen	SteA offen	geschlossen	
<b>Statistischer Engpass*</b>	2	1	3	0	6
<b>Anzeichen für Engpass**</b>	13	5	7	2	25
<b>kein Engpass</b>	8	18	2	1	29
<b>unbekannt</b>					3
	23	24	12	3	63

\* Regionale Vakanzzeit 40 % über dem Bundesdurchschnitt aller Berufe; weniger als 150 Arbeitslose je 100 gemeldeten Stellen

\*\* Regionale Vakanzzeit über dem Bundesdurchschnitt aller Berufe; weniger als 300 Arbeitslose je 100 gemeldeten Stellen

Dagegen wurden 18 der 29 Angebote ohne Engpass innerhalb einer Vakanzzeit von drei Monaten geschlossen; und nur bei einem Angebote hatte diese Zeit nicht gereicht, um eine Stelle als Maler/in und Lackierer/in zu besetzen – bis zur erfolgreichen Besetzung war die Stelle 99 Tage vakant. Länger offen blieben auch ein Stellenangebot, mit dem ein Tischler



gesucht wurde, sowie eine Stelle, bei der die Fachkraft im AG-S über mehrere Wochen keinen Kontakt zur Arbeitgeberin herstellen konnte, um zu klären, ob die Stelle bereits besetzt werden konnte.

Insgesamt wurden in den 23 Fällen, in den denen Stellen erfolgreich besetzt werden konnten, 46 Vermittlungen gezählt. Zum einen stellten Personaldienstleister häufig mehrere Mitarbeiter/innen ein; es gab aber auch andere Arbeitgeber, bei denen eine positive Auftragsentwicklung oder neue Projekte dazu führten, dass sie mehr als einer/einem der Bewerber/innen einen Arbeitsvertrag anboten.

Von den erfolgreich besetzten Stellen wurden 15 bei einem zKT, fünf bei einer Arbeitsagentur und drei durch eine gemeinsame Einrichtung in einem gemeinsamen AG-S betreut. Eine Einstellung erlangten 33 Bewerber/innen von Grundsicherungsleistungen nach dem SGB II, darunter waren zwei Bewerber/innen der gE, ein/e Bewerber/in, die durch den AG-S einer Arbeitsagentur vermittelt wurde, und 30 Bewerber/innen eines zugelassenen kommunalen Trägers.

**Tabelle 8-6: Vermittelte Arbeitslose nach Anforderungsniveau, Rechtskreis und Geschlecht**

	SGB II		SGB III	
	männlich	weiblich	männlich	weiblich
Helferstellen	20	10	3	1
Fachkraftstellen	2	1	6	3
Summe	22	11	9	4

Aus dem Rechtskreis des SGB III wurden 13 arbeitslose Bewerber/innen vermittelt, acht über den AG-S einer Agentur für Arbeit, eine/r auf Vorschlag eines/einer Fachkraft aus der Arbeitnehmer-Vermittlung der Arbeitsagentur und drei über den AG-S einer gemeinsamen Einrichtung. Insgesamt fanden 31 Männer und 15 Frauen eine Stelle.

### 8.1.2 Ausbildungsstellen

Zum Sample gehörten 22 Ausbildungsstellen. Bis auf eine Stelle, die einem zugelassenen kommunalen Träger angeboten worden war, wurden alle Stellen bei der Agentur für Arbeit bzw. in einem gemeinsamen Arbeitgeber-Service von Arbeitsagentur und gemeinsamer Einrichtung betreut.

Zwei Stellen sollten noch im Jahr 2013 besetzt werden: Im einen Fall handelte es sich um einen Ausbildungsplatz als Fahrzeuglackierer/in, der erst Anfang Oktober gemeldet wurde, aber sofort besetzt werden sollte. Angeboten wurde eine Stelle in einem gefragten Ausbildungsberuf, bei dem es 2013 jedoch auf beiden Marktseiten Probleme gab (BIBB 2014: 19), da sowohl die Zahl der unbesetzten Ausbildungsstellen (3,4 %) wie die Zahl der erfolglosen Bewerber/innen (23,1 %) gegenüber dem Vorjahr stieg. Offenbar hatte der Arbeitgeber die Stelle zum Beginn des Ausbildungsjahres nicht besetzen können und öffnete sein Angebot erneut, oder er entschied sich erst später, eine Stelle nachzumelden. Bei voller Veröffentlichung wünschte er maximal 25 Angebote vom AG-S; doch nach einem Suchlauf konnten nur vier Vermittlungsvorschläge versandt werden. Schon bei der Entgegennahme war dieses

Angebot vom AG-S als „schwer zu besetzen“ eingestuft worden, da die Stelle den Besuch einer weiter entfernten Berufsschule und somit Mobilität verlange. Ohne dass der Arbeitgeber dem AG-S mitteilen wollte oder konnte, ob die Stelle besetzt worden war, wurde das Stellenangebot nach vier Wochen wieder geschlossen.

Zwei im zweiten Fall angebotene Ausbildungsstellen als Gärtner/innen gehörten zu den 33.531 Ausbildungsstellen, die bundesweit bis zum 30.9.2013 nicht besetzt werden konnten (BIBB 2014: 9). Sie wurden im April 2013 veröffentlicht und am 30.10.2013 geschlossen, nachdem sich keine geeigneten Bewerber/innen gefunden hatten. Auch hier hatte der Arbeitgeber auf 25 Vorschläge der Arbeitsagentur gehofft; in den 195 Tagen, die zwischen Meldung und Stornierung lagen, wurden aber nur sieben Vermittlungsvorschläge versandt.

Für 20 Stellen war eine Einstellung zum 1.8.2014 geplant. Sechs dieser Stellen wurden schon vor dem 1.8.2013 – etwa ab Mai 2013 – gemeldet. Es waren durchweg Stellen bei großen und, wie aus den Hospitationen bekannt ist, nachgefragten Unternehmen mit eigener Personalabteilung, die vermutlich kurz nach der Besetzung ihrer Stellen für 2013 das Bewerbungsverfahren für das folgende Ausbildungsjahr eröffneten. Die übrigen Stellen wurden überwiegend erst ab September und Oktober 2013, und nur wenige in der verbleibenden Zeit bis zum Jahresende gemeldet.

Den ersten Stellensuchlauf unternahmen in aller Regel die Mitarbeiter/innen der Arbeitgeberbetreuung, die auch das Stellenangebot angenommen hatten. Häufiger als zweimal suchten sie in den untersuchten Fällen nicht und versandten dabei zwischen einem und (ausnahmsweise) 33 Vermittlungsvorschlägen. Vor allem bei den stärker nachgefragten Ausbildungsstellenangeboten stammt der größere Teil der Vermittlungsvorschläge von Berufsberater/inne/n; nur bei schwieriger zu besetzenden Stellen blieb es unter Umständen bei den ersten Vorschlägen des AG-S.

Wie viele Vermittlungsvorschläge pro Stelle versandt wurden, lässt nicht nur auf den regionalen Arbeits- und Ausbildungsmarkt schließen, sondern zeigt auch, wo die beruflichen Prioritäten der Jugendlichen und jungen Erwachsenen bei der Wahl eines Ausbildungsberufs liegen. Auf zehn der 22 Stellen wurden weniger als zehn, auf sechs Stellen bis zu 49, auf zwei Stellen mehr als 50 und auf drei Stellen mehr als 100 Vermittlungsvorschläge herausgegeben.<sup>50</sup> Bei allen drei Angeboten mit den meisten Vermittlungsvorschlägen (zwischen 100 und 168) handelte es sich um Ausbildungsplätze als Industriekaufmann/-frau. Dagegen verschickten Agenturen bzw. Jobcenter jeweils nur eine Handvoll Vorschläge für Ausbildungsstellen als Gärtner/in, Hotelfachmann/-frau oder Elektriker/in. Am wenigsten in Frage kommende Bewerber/innen, nämlich nur zwei, fand die Arbeitgeberbetreuung des zkt, dem eine Ausbildungsstelle im eher nachgefragten Ausbildungsberuf des Kfz-Mechatronikers angeboten worden war.

Die Ausbildungsstellen als Verkäufer/in, Friseur/in und im Hotelgewerbe wurden überwiegend jungen Frauen angeboten, junge Männer bekamen mehr Angebote im Gartenbau, als Fachkraft Lagerlogistik oder Elektroniker/in. Die kaufmännischen Berufe, Ausbildungsstellen

---

<sup>50</sup> In einem Fall fehlten diesbezügliche Angaben.

als Kfz-Lackierer/in, Mechatroniker/in oder Chemielaborant/in wurden jungen Männern und Frauen etwa gleich häufig angeboten.

### **8.1.3 Befunde der Stellenanalyse**

Die Analyse des Stellensamples sollte dazu dienen, Einschätzungen der Interviewpartner/innen anhand weiterer Befunde zu überprüfen und Zusatzwissen und Hypothesen zur Einschaltung der Arbeitgeberdienstleistungen in die Stellenbesetzung zu gewinnen. Auch wenn die beobachteten Stellen statistisch nicht repräsentativ sind, gab die Auswertung qualitative Hinweise zur Arbeitsmarktsegmentation, zu Arbeitsweise, Ergebnissen und Grenzen der stellenorientierten Vermittlung sowie zu Einschaltungsmustern bei Arbeitgebern.

#### *Unterschiedliche Teilarbeitsmärkte*

Die Arbeitsvermittlung agiert offenbar in einem segmentierten Arbeitsmarkt, dessen Teilarbeitsmärkte sehr unterschiedliche Bedingungen aufweisen. Die Auswertung bestätigt zunächst die Bedeutung, welche die interviewten Fach- und Führungskräfte dem Bewerber/innen/mangel für Fachkräftestellen beimessen: Bei der Hälfte der Stellen für Fachkräfte gab es Hinweise auf Besetzungsprobleme, und zwar selbst in Regionen mit hoher Unterbeschäftigung. Bei diesen Stellen dauerten Vakanzen länger, und sie konnten seltener geschlossen oder erfolgreich besetzt werden. Das Sample bestätigt aber auch die Einschätzung aus der IAB-Stellenerhebung (vgl. oben: 3.1.3), wonach der Arbeitsmarkt durch Fachkräfteengpässe in einzelnen Bereichen, nicht durch generellen Arbeitskräftemangel gekennzeichnet ist.

Für zwei von fünf Stellen, für die Arbeitgeber eine Höchstzahl an Vermittlungsvorschlägen vereinbart hatten, blieben die erstellten Vermittlungsvorschläge unter diesem Wert. Insbesondere bei begrenztem Bewerberangebot dominierte der AG-S der BA das Vermittlungsgeschäft, d.h. er machte mehr Vermittlungsvorschläge als die bewerberorientierten Fachkräfte, und oft wäre ohne AG-S gar kein Vermittlungsvorschlag zustande gekommen. Mit den Besetzungsproblemen wächst demnach die Bedeutung einer Vermittlungsdienstleistung aus der Suchperspektive des Arbeitgebers. Am Ausbildungsstellenmarkt konnte die Arbeitsvermittlung für die Hälfte der gemeldeten Stellen weniger als zehn Vermittlungsvorschläge machen. Auch hier machte der AG-S<sup>51</sup> für schwieriger zu besetzende Stellen mehr Vermittlungsvorschläge als die Berufsberatung,

#### *Arbeitsweise der stellenorientierten Vermittlung*

Die stellenorientierten Vermittlungsfachkräfte von Agenturen, gemeinsamen Einrichtungen und zugelassenen kommunalen Trägern konnten die Mindestvorgabe der BA für den AG-S, für jede gemeldete Stelle wenigstens drei Vermittlungsvorschläge zu machen, in fast allen beobachteten Vermittlungsfällen einhalten. Für die meisten beobachteten Arbeitsstellen führte der AG-S der BA im Beobachtungszeitraum zwei bis drei Suchläufe durch, die zu für die

---

<sup>51</sup> Die 22 beobachteten Ausbildungsstellen wurden bis auf eine Ausnahme in einem AG-S der BA betreut, vgl. oben: 8.1.2.

Bewerber/innen verbindlichen Vermittlungsvorschlägen führten. Nur für ein Sechstel der Vermittlungsfälle versandten sie auch unverbindliche Stellenangebote. Bei den Ausbildungsstellen suchten sie nur ein- bis zweimal.

Die von den Fachkräften in Agenturen und gE-Jobcentern gewählten Matching-Strategien konnten jedoch anhand der Stelleninformationen nicht immer nachvollzogen werden. Dies kann darauf hinweisen, dass sich die Kriterien für die Wahl einer Matching-Strategie nicht standardisieren lassen, dass für die Fachkräfte neben den Stellenmerkmalen die Kundenbeziehung zum Arbeitgeber wesentlich für die Strategiewahl ist oder dass die Abgrenzung der Strategien nicht den praktischen Bedürfnissen des Leistungsprozesses entspricht.

### *Ergebnisse*

Über die Einschaltung hinaus gibt die Auswertung zu den Arbeitsstellen Hinweise auf die Leistungsfähigkeit der Arbeitsvermittlung wie auf die Grenzen ihres Einflusses auf die Stellenbesetzung.

Knapp die Hälfte der Stellen, die bis zur Schließung des Stellenangebots beobachtet werden konnten, wurden im Sinne der Arbeitsverwaltung erfolgreich besetzt, d.h. mit eigenen Bewerber/innen.<sup>52</sup> In diesen Vermittlungsfällen wurde jedoch die doppelte Zahl an Arbeitslosen integriert, da einige Personaldienstleister, aber auch andere Arbeitgeber, gleich mehrere Personen einstellten. Je ein Viertel der im Beobachtungszeitraum abgemeldeten Stellen wurden von den Arbeitgebern storniert, wobei Bewerbermangel nur einen unter vielen Gründen darstellte, oder sie wurden über andere Suchwege mit Bewerber/innen besetzt, die nicht bei der Arbeitsverwaltung gemeldet waren. Auch bei Stellen, für die eine Vorauswahl weniger Bewerber/innen und eine interne bzw. anonyme Veröffentlichung der Stelle vereinbart war, entschieden sich Arbeitgeber nicht selten für externe Bewerber/innen.

Auf den ersten Blick fällt die Integrationsbilanz der Jobcenter im Sample der beobachteten Arbeitsstellen positiver aus als die der Arbeitsagenturen, jedoch beschränkten sich die Vermittlungserfolge fast ganz auf Helferstellen. (Eine Aussage über Qualität und Nachhaltigkeit dieser Vermittlungen und über die Anteile an Vermittlung in Zeitarbeit war nicht möglich.)

### *Muster der Einschaltung durch Arbeitgeber*

Einschaltungsmuster von Arbeitgebern unterscheiden sich offenbar danach, welche Funktion Vermittlungsvorschläge der Arbeitsverwaltung für ihre Stellenbesetzungen haben: Bei zwei von fünf Stellen begrenzten Arbeitgeber die gewünschte Zahl der Vorschläge nicht.<sup>53</sup> Sie suchten offenbar einen möglichst vollständigen Marktüberblick, oder sie hatten mehrere Stellen zu besetzen (im Fall von Personaldienstleistern auch regelmäßig). Bei einem Fünftel wünschten Arbeitgeber weniger als zehn Vorschläge. Ihnen ging es offenbar vor allem um

---

<sup>52</sup> Auch bei den anderen Stellenbesetzungen, die beobachtet wurden, ist ein positiver Beitrag der Arbeitsvermittlung zur Zusammenführung von Beschäftigten und Arbeitsuchenden denkbar, da Veröffentlichung und Vermittlungsvorschläge Informationsprobleme lösen und Marktübersicht verbessern. Dieser Effekt ist aber nicht messbar.

<sup>53</sup> In einem weiteren Fünftel der Fälle machten sie die Zahl von der Bewerberlage abhängig.

die Matching-Leistung der Arbeitsvermittlung, d.h. sie erwarteten eine Vorauswahl. Doch auch bei dieser Strategie kann für Arbeitgeber die Funktion im Vordergrund stehen, für eine spätere Besetzung das Bewerberangebot zu testen. Die Auswertung zeigte keinen klaren Zusammenhang zwischen erwarteten Stellenbesetzungsproblemen und unterschiedlichen Einschaltungsmustern. Auch gab sie keinen Hinweis darauf, dass bei Vermittlungsaufträgen mit enger Vorauswahl Bewerber/innen der Arbeitsverwaltung eher zum Zuge kommen.

Dabei gewichten Arbeitgeber die Selbstinformationsfunktion des Arbeitgeberservice der BA<sup>54</sup> unterschiedlich. Bei zwei Dritteln der Agenturen oder gE-Jobcentern gemeldeten Arbeitsstellen vereinbarten sie eine Vollveröffentlichung im virtuellen Arbeitsmarkt, teilweise auch in anderen angeschlossenen Stellenbörsen, bei einem Drittel überließen sie Vorschläge aus dem BA-Bewerberpool allein dem AG-S (interne, anonyme Veröffentlichung).

Um diesen Hinweisen aus den stellenbezogenen Dokumentationsverfahren der AG-S und der kommunalen Jobcenter weiter nachzugehen, wurden mit einer Anzahl von Arbeitgebern Telefoninterviews geführt. Auf der erweiterten Datengrundlage, die in diesen Vermittlungsfällen entstand, werden ihre Suchstrategien und Einschaltungsmuster im folgenden Unterabschnitt näher beschrieben und typisiert.

## 8.2 Einschaltungsmuster

Indem verschiedene Arten empirischen Materials nach der Methode der Triangulation systematisch aufeinander bezogen wurden, konnten 28 Vermittlungsfälle vertieft ausgewertet werden. So konnte (nur) für diese 28 Vermittlungsfälle auf drei Materialarten zurückgegriffen werden: Erstens standen dafür die Protokolle der Hospitationen zur Verfügung, bei denen die betreffenden Stellen ausgewählt worden waren – zum Teil waren die entsprechenden Meldungen der Arbeitgeber beobachtet worden. Zweitens wurden die veröffentlichten Stellenangebote im Hinblick auf die Art des Angebotes (Art der Stelle, Beruf, Arbeitszeiten, Vergütung, Besonderheiten), die Veröffentlichungshistorie (Datum der Meldung und ggf. Schließung, Kontakte zum Arbeitgeber), die Vermittlungsvorschläge (Datum, Anzahl, ausstellende Stelle) und die vorgeschlagenen Bewerber/innen (Alter, Geschlecht, Zielberuf, Profillage) analysiert. Und drittens konnten 28 Arbeitgeber/innen – Inhaber, Geschäftsführer/innen und Personalverantwortliche – zum Fortgang bzw. Abschluss beobachteter Stellenbesetzungsverfahren sowie zu ihrer Kooperation und ihren Erfahrungen mit der Arbeitgeberbetreuung befragt werden; die Protokolle dieser Interviews wurden ebenfalls ausgewertet.

Auf der Grundlage der Analyse aller drei Quellen wurden typische „Einschaltungsmuster“ herausgearbeitet, die sich anhand zweier Merkmale unterscheiden: Wie exklusiv schalten Arbeitgeber die öffentliche Arbeitsverwaltung zur Unterstützung ihrer Stellenbesetzung ein? Und wieviel Einfluss auf die Stellenbesetzungsentscheidungen gewähren sie den Fachkräften der Arbeitgeberbetreuung?

---

<sup>54</sup> Kommunale Jobcenter (zKT) bieten keine Selbstinformationsfunktionen, über gemeldete Stellen informieren sie grundsätzlich nur intern.

### 8.2.1 Exklusivität der Einschaltung

- 1. *Exklusive Einschaltung*: Für den Arbeitgeber ist die Arbeitgeberbetreuung der Agentur für Arbeit bzw. des (kommunalen) Jobcenters der wichtigste, meist sogar der einzige Dienstleister bei der Stellenbesetzung. Sie wird grundsätzlich bei allen Stellenbesetzungen exklusiv eingeschaltet. Abgesehen von der Veröffentlichung einer Stelle auf der eigenen Website und informellen Suchwegen wie z.B. über Empfehlungen von Mitarbeiter/inne/n werden andere Such- und Veröffentlichungswege nicht genutzt.
- 2. *Selektive Einschaltung*: Die Arbeitgeberbetreuung der Agentur für Arbeit bzw. des (kommunalen) Jobcenters wird nur in bestimmten Fällen (exklusiv) eingeschaltet. Ein Arbeitgeber besetzt etwa nur seine Ausbildungsstellen über die öffentliche Arbeitsverwaltung, oder er nutzt eine Einschaltung mit dem Ziel zu prüfen, ob geeignete schwerbehinderte Bewerber/innen zur Verfügung stehen. Als selektive Einschaltung kann auch angesehen werden, wenn der Arbeitgeber qualifiziertes und nicht-qualifiziertes Personal auf unterschiedlichen Wegen sucht.
- 3. *Alternative Einschaltung*: Die Arbeitgeberbetreuung der Agentur für Arbeit bzw. des (kommunalen) Jobcenters wird zwar bei allen Stellenbesetzungen in Anspruch genommen, ihre Einschaltung stellt jedoch für den Arbeitgeber nur eine unter mehreren nützlichen Alternativen dar. Daneben werden andere Suchwege genutzt und andere Dienstleister in Anspruch genommen.

### 8.2.2 Dienstleistungstiefe

- A. *Veröffentlichung*<sup>55</sup>: Der Arbeitgeber verbindet mit der Dienstleistung den Wunsch, eine möglichst breite Veröffentlichung seines Stellenangebotes zu erreichen. Ausgewählte Stellenvorschläge zu erhalten ist ihm weniger wichtig als sicherzustellen, dass er aus möglichst vielen Bewerbungen auswählen kann. Alle weiteren Auswahlentscheidungen behält er sich selbst vor.
- B. *Vorschlag*: Der Arbeitgeber erteilt den Auftrag, ihm Bewerber/innen zur Stellenbesetzung vorzuschlagen. Er lässt sich dazu beraten, wie er die offene Stelle am besten besetzt und misst die Qualität der Dienstleistung unter anderem an der Eignung und Qualifikation der vorgeschlagenen Bewerber/innen.
- C. *Intervention*: Der Arbeitgeber erwartet ausgewählte Vorschläge und lässt darüber hinaus die aktive Intervention der Arbeitgeberbetreuer/innen in den Stellenbesetzungsvorgang zu. Die Dienstleistungsbeziehung erhält Züge von Gegenseitigkeit und kann etwa genutzt werden, um bewerberorientierte Vorschläge auch im Hinblick auf schwer zu vermittelnde Zielgruppen zu machen.

---

<sup>55</sup> Arbeitgeber nutzen die JOBBÖRSE im Rahmen der Einschaltung lediglich für die Veröffentlichung ihrer Angebote zur Selbstinformation Dritter. Sie selbst haben kein Interesse an der Funktion der Selbstinformation.

### 8.2.3 Einschaltungsmuster in den untersuchten Vermittlungsfällen

Aus der Kombination der beschriebenen Merkmale entstehen Einschaltungsmuster, denen alle untersuchten Vermittlungsfälle zugeordnet werden konnten. Für die theoretisch denkbaren Muster einer selektiven Einschaltung mit dem Ziel der ausschließlichen Veröffentlichung (A2) oder mit Interventionsmöglichkeiten (C2) fanden sich keine Beispiele im Sample. Dass dagegen sehr viele Einschaltungsfälle mit „Vorschlag“ vorkamen, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit vor allem der Fallauswahl geschuldet; Vermittlungsfälle, in denen es z.B. vor allem auf die Veröffentlichung ankam, waren im Fallbestand der Fachkräfte in der Arbeitgeberbetreuung nur ausnahmsweise zu erwarten.

Übersicht 8-1: Einschaltungsmuster in Vermittlungsfällen

	1: exklusiv	2: selektiv	3: alternativ	Summe
<b>A. Veröffentlichung</b>	Selbstbedienung in der JOBBÖRSE (n=2)		Maximale Ausschöpfung (n=3)	5
<b>B. Vorschlag</b>	Markentreue (n=8)	Segmentspezifische Einschaltung (n=6)	Professionelle Kombinierer (n=7)	21
<b>C. Intervention</b>	Partnerschaftliches Matching (n=1)		Fallweise ansprechbar (n=1)	2
<b>Summe</b>	1	6	11	28

#### 8.2.3.1 Variante A1: Selbstbedienung in der Job-Börse

Bei dieser Einschaltungsvariante kommt es dem Arbeitgeber vor allem auf eine möglichst unkomplizierte und umfassende Veröffentlichung an. Aus seiner Erfahrung hat sich die Nutzung der kostenlosen Serviceleistungen von Agentur oder Jobcenter – insbesondere die der JOBBÖRSE – in dieser Hinsicht so bewährt, dass er auf die Nutzung weiterer Optionen verzichtet. Für diesen Arbeitgeber entsteht die Dienstleistung dadurch, dass viele Bewerber/innen die bereitgestellte Plattform nutzen. Zwar erteilt auch dieser Arbeitgeber einen Vermittlungsauftrag, allerdings verbindet er damit nur geringe Erwartungen an die Qualität der Bewerbervorschläge und Skepsis gegenüber dem Bewerberpotenzial aus dem SGB III und SGB II.

#### AA 3\_AG1

*Der Inhaber eines zahntechnischen Labors, das sich auf hochwertigen Zahnersatz spezialisiert hat, meldet dem AG-S der Arbeitsagentur telefonisch, dass er Verstärkung für sein aus zehn Mitarbeiter/inne/n bestehendes Team sucht. Die Kontakte zum AG-S bestehen seit Jahren, weil sein Betrieb ausbildet, und „relativ konstant“ frage der AG-S auch nach weite-*

rem Personalbedarf. Der Arbeitgeber würde ohnehin alle Stellen über die JOBBÖRSE veröffentlichen. Früher habe er Annoncen in der Tageszeitung geschaltet, aber darauf melde sich längst niemand mehr. Auf die volle Veröffentlichung des Stellenangebotes in der JOBBÖRSE erhält der Arbeitgeber schnell 28 Bewerbungen. Vom AG-S erfährt er, dass acht Bewerber/innen einen Vermittlungsvorschlag der Arbeitsagentur erhalten hätten, die Hälfte habe sich „gar nicht erst gemeldet“, und bei den übrigen war er mit den Qualifikationen nicht zufrieden. Er legt großen Wert auf eine solide handwerkliche Ausbildung, und seiner Einschätzung nach fehle selbst den Meistern heute „Fingerspitzengefühl“ und Materialkenntnis. Die Agentur müsse arbeitslosen Bewerber/inne/n ein Angebot machen, „da kommt jemand, der Zahntechniker ist, dann wird der vorgeschlagen.“ Bei den von der Agentur vorgeschlagenen Bewerber/inne/n vermisste er zudem „Motivation und Engagement“, „zu 100 % konnte ich die nicht gebrauchen“. Trotz dieser Einschätzung ist der Arbeitgeber mit der Stellenbesetzung sehr zufrieden: Über die JOBBÖRSE hätten sich „mit Glück und sehr schnell“ zwei Wiedereinsteigerinnen gemeldet, „Mütter“, die früher gelernt hätten, die sich bei ihm wohlfühlen, sehr engagiert seien und mit denen er sehr zufrieden ist. Beide hat er unbefristet eingestellt.

AA/gE 6\_AG1

Für sein Auslieferungsgeschäft sucht ein Brennstoffhandel, der überwiegend „Endverbraucher“ versorgt, eine/n Tankwagenfahrer/in mit Berufserfahrung. Die Stelle wird dem AG-S der Arbeitsagentur telefonisch gemeldet. In dem kleinen Betrieb mit vier Fahrern und drei Büromitarbeiter/inne/n kommt es nur selten zu Stellenbesetzungen. Die Arbeitsagentur dabei in Anspruch zu nehmen, liege nahe, seit man im letzten Jahr eine „Hilfestellung“ bei der Qualifizierung eines Mitarbeiters erhalten habe. Vor allem aber „kostet es nichts“. Dem Arbeitgeber kommt es vor allem auf die breite Veröffentlichung seines Angebots über die JOBBÖRSE und weitere Medien an, er rechnet damit, nur wenige Bewerbungen zu halten, denn es werden sehr viele LKW-Fahrer gesucht. Die Veröffentlichung führt zu immerhin 14 Bewerbungen. Der AG-S kann lediglich drei Vermittlungsvorschläge erstellen, wobei sich bei einem arbeitslosen Kunden schon vor einer Bewerbung herausstellt, dass er keinen Tankwagen führen darf. Den beiden übrigen Bewerbern fehlt nach Einschätzung des Arbeitgebers die Berufserfahrung im speziellen Auslieferungsgeschäft. Dennoch kann er die Stelle zu seiner großen Zufriedenheit „indirekt“ über die Arbeitsagentur besetzen. Über die JOBBÖRSE meldet sich ein wechselwilliger Bewerber, der bereits Erfahrungen als Tankwagenfahrer hat und daher allen andere Bewerbern vorgezogen wird.

### **8.2.3.2 Variante A3: Maximale Ausschöpfung**

In den Vermittlungsfällen, die dieser Variante zugeordnet wurden, nutzen Arbeitgeber systematisch mehrere in Frage kommende Suchwege. Dieser Arbeitgeber bearbeitet das Informationsproblem und erweitert seinen Möglichkeitsraum durch einen maximalen Bewerber-Überblick. Bewerber/inne/n, die ihnen Arbeitsagentur oder Jobcenter vorschlagen, trauen sie wenig zu, wollen aber auch auf diese Option nicht verzichten, insbesondere, wenn bzw. weil sie wenig Hoffnungen haben, ihre Stellen überhaupt besetzen zu können.



## AA1\_AG2

Schon drei Tage, nachdem der kleinere Karosseriebau- und KFZ-Lackierbetrieb dem AG-S der Arbeitsagentur telefonisch eine offene Stelle als Lackierer meldet, gelingt die Stellenbesetzung, weil ganz in der Nähe ein Konkurrent sein Geschäft aufgibt und ein passender Bewerber frei wird. Aus Sicht des Arbeitgebers, der sich auf eine längere Suche eingestellt hatte, da es schwierig sei, passendes Personal zu finden, ist das ein „reiner Zufall“. Er meldet zwar jede offene Stelle beim AG-S der Agentur, hat dabei aber auch schon schlechte Erfahrungen gemacht. Es sei „leider nicht immer positiv“ gewesen, wenn Bewerber/innen nur nachweisen wollten, dass sie sich beworben hatten. Neben der Einschaltung des AG-S nutzt der Arbeitgeber daher auch alternative Suchwege. Stellenangebote hat er in der Vergangenheit in der Zeitung und über einen lokalen Radiosender veröffentlicht. Doch im vorliegenden Fall, freut sich der Arbeitgeber, „hat's ja geklappt.“

## AA 2\_AG1

In seiner Ferienanlage, die aus Hotels, Ferienwohnungen und Ferienhäusern mit „Badelandschaft“ und eigenem Binnen-Yachthafen gehört, hat der Arbeitgeber eine unbefristete Vollzeitstelle zu besetzen: er sucht eine/n Physiotherapeuten/-in. Außerdem sollen für das nächste Ausbildungsjahr zwei Auszubildende zur/zum Hotelkauffrau/-kaufmann eingestellt werden. Die drei Stellenangebote werden dem AG-S der Arbeitsagentur per Mail gemeldet und eine volle Veröffentlichung in der JOBBÖRSE wird vereinbart. Denn die Bewerberlage ist aus Sicht des Arbeitgebers – vor allem, was Küche, Service, Physiotherapie und Kosmetik angehe – „momentan nicht so gut“, die Ferienanlage sei sehr ländlich gelegen und viele Fachkräfte orientierten sich in die größeren Städte. (Der Arbeitgeber denkt sogar darüber nach, das Essen für sein Restaurant von einem Caterer einzukaufen, weil ihm hier Personal fehlt.) Mit der Veröffentlichung seiner Angebote in der JOBBÖRSE wählt der Arbeitgeber einen „kostenlosen“ Suchweg. Daneben bietet er Stellen über die eigene Homepage, Social Media und über Tageszeitungen an. Für die Stellen sucht der AG-S vor Ort und in den angrenzenden Agenturbezirken nach geeigneten Bewerber/inne/n. Er versendet in den ersten drei Monaten zehn Vermittlungsvorschläge an Physiotherapeut/inn/en, hinzu kommen drei Vorschläge aus der Arbeitnehmervermittlung. Beim Arbeitgeber melden sich aber nur zwei Bewerber/innen, die offenbar nicht in Frage kommen, und die angebotene Stelle ist auch nach mehreren Monaten noch unbesetzt. Vorläufig unbesetzt bleiben auch die Ausbildungsstellen, die statt den erbetenen 25 Bewerber/inne/n nur sieben ausbildungsinteressierten jungen Menschen angeboten werden kann.

## AA/gE 6\_AG2

Für einen Holzgroßhändler mit 20 Beschäftigten, der Komplettlösungen für Innenausbauten anbietet und eine/n Tischler/in für Holz- und Fußbodenarbeiten sucht, der Montagearbeiten auch selbstständig durchführen könne, stellt es sich als ausgesprochen schwer heraus, „jemand Guten“ zu finden. Alle geeigneten Tischler seien in Arbeit, und weil auch die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen in der Region so stark nachgelassen habe, dass Ausbildungszentren ihre Plätze reduzieren oder schließen müssten, kämen nur wenige neue Fachkräfte hin-

zu. Der Arbeitgeber bietet Stellen generell über die Zeitung und das Internet an, u.a. in der Hoffnung, „Leute abzuwerben“. Aber nicht einmal das gelinge derzeit noch. Früher habe man die Arbeitsagentur häufiger eingeschaltet, derzeit wisse man aber, dass „selten was Gutes“ komme. Es ist dem Arbeitgeber aber Recht, dass sich die Arbeitsagentur auf seine Inserate bei ihm meldet; wenn das wie in diesem Fall geschieht, erteilt er einen Vermittlungsauftrag. Doch wie erwartet, gestaltet sich die Stellenbesetzung schwierig. In vier Agenturbezirken identifiziert der AG-S vier in Frage kommende Bewerber/innen, die Arbeitnehmervermittlung zwei. doch bevor es überhaupt zur Bewerbung kommt, nehmen zwei bereits bei anderen Arbeitgebern eine Beschäftigung auf. Der AG-S thematisiert mit dem Arbeitgeber die Bereitschaft, einen weniger geeigneten Bewerber im Betrieb zu qualifizieren oder eine Umschulung durchzuführen, aber dieser entscheidet sich anders: Er storniert das Stellenangebot und lässt die Arbeiten vorläufig durch einen Subunternehmer ausführen.

### **8.2.3.3 Variante B1: Markentreue**

In dieser Einschaltungsvariante verbinden Arbeitgeber mit der Meldung ihres Stellenangebotes an Agentur für Arbeit oder das kommunale Jobcenter zwei Erwartungen: Zum einen soll ihr Angebot so breit veröffentlicht werden, wie dies zur Besetzung erforderlich ist, was im einen Fall eine interne Veröffentlichung bedeuten kann und im anderen die volle Veröffentlichung in der JOBBÖRSE. Darüber hinaus erwarten sie zweitens, dass ihnen Personal vorgeschlagen wird, wobei es ihnen nicht auf die Zahl der Bewerber/innen oder eine besonders schnelle Vermittlung, sondern vor allem auf Passung zum Anforderungsprofil und zum Betrieb ankommt. Das Vertrauen der Arbeitgeber in die öffentliche Arbeitsvermittlung ist hoch; selbst wenn sich ein Erfolg nicht auf Anhieb einstellt, verändern sie ihre Suchstrategie nicht ohne Weiteres.

#### **AA 2\_AG2**

*Ein kleiner Malerbetrieb, der in den letzten Jahren bereits Personal reduzieren musste, bietet zwei befristete Stellen als Maler/Lackierer an, die vom AG-S intern veröffentlicht werden. Nachdem in der Vergangenheit auch schon über private Arbeitsvermittler oder Personaldienstleister mit der Intention gesucht wurde, dort Personal abzuwerben, meldet dieser Arbeitgeber offene Stellen inzwischen immer zuerst bei der Arbeitsagentur. Qualifizierte Fachkräfte zu finden, erweise sich aus Unternehmenssicht derzeit als sehr schwierig. Um sie zu halten, müsste man ihnen eigentlich höhere Löhne als üblich zahlen, doch wirke sich das negativ auf die Konkurrenzfähigkeit der Angebotspreise aus. Viele Maler hätten jedoch keinen Anspruch an ihr eigenes Handwerk, und bisherige Bewerber/innen hätten „nur gepfuscht“. Vom AG-S stammen 29 der insgesamt 39 Vermittlungsvorschläge, die in der Folgezeit an Bewerber/innen in der ganzen Region versandt werden, der Arbeitgeber berichtet allerdings nur von ca. zehn eingehenden Bewerbungen. Nach wenigen Wochen gelingt immerhin die Besetzung der ersten Stelle mit einem Maler, der nach Abschluss seiner Ausbildung soeben arbeitslos geworden ist. Das Stellenangebot erhielt der junge Mann von seiner Vermittlungsfachkraft. Die zweite Stelle bleibt trotz intensiver Suche – der AG-S führt monatliche Suchläufe durch und der Arbeitgeber richtet sich einen eigenen Zugang zur JOBBÖRSE ein – über ein halbes Jahr bis zum Ende des Beobachtungszeitraums unbesetzt.*

*Der Arbeitgeber bleibt in engem Kontakt zum AG-S: Inzwischen sucht er auch einen Bodenverleger. Ein neues Stellenangebot wird vorläufig aber nicht aufgegeben.*

### *gE 2\_AG3*

*Für seine stationäre Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung benötigt ein Bildungsträger, der mit 85 Mitarbeiter/inne/n ansonsten 800 Teilnehmer/innen in technisch-gewerblichen und kaufmännischen Berufen für Industrie, Handwerk, Handel und Gastronomie aus- und weiterbildet und damit auch als Dienstleister für die Arbeitsagentur tätig ist, pädagogisches Personal. Seiner Ansprechpartnerin im AG-S meldet er im Rahmen eines Außendienstes eine Stelle als Erzieher/in oder Kinderpfleger/in (alternativ käme auch ein/e Sozialarbeiter/in in Frage). Schichtarbeit, Wochenend- und Nachtdienste werden erwartet. Die Stelle wird vom AG-S zugleich in weiteren Online-Jobbörsen veröffentlicht. Aus Sicht des Arbeitgebers ist es in den letzten drei bis vier Jahren schwieriger geworden, geeignetes Personal zu finden. Die Bereitschaft von Arbeitskräften, in die Region zu kommen, sei gering, und dass sie das Problem mit „Dumping-Löhnen“ verschärften, hätten erst wenige Betriebe erkannt. Die Lehrlingsentgelte seien jüngst stark gestiegen, was Unternehmen davon abhalte, auszubilden. Einstellungen über die Agentur aber habe der Arbeitgeber bislang nie bereut. Allerdings könne die Agentur „auch keinen zaubern.“ Auf der Grundlage seines Stellenangebots generiert der AG-S kurzfristig fünf Vermittlungsvorschläge. Insgesamt gehen beim Bildungsträger etwa sieben Bewerbungen ein, und eine der Bewerberinnen, die gleich beim ersten Suchlauf des AG-S gefunden wird, erhält den ersten Zuschlag. Es handelt sich um eine Grundsicherungsleistung beiziehende Kundin des Jobcenters, die – „integriert, aber hilfebedürftig“ – noch arbeitssuchend geführt wird. Um zwei weitere kurzfristig vakante Erzieher/innen-Posten zu besetzen, senkt der Arbeitgeber seine Anforderungen: Er verzichtet auf den Nachweis von Berufserfahrung, da er einsehe, „dass es sonst kaum zu Einstellungen kommen wird“, notiert der AG-S.*

### *AA 3\_AG3*

*Zum ersten Mal schaltet ein mit 14 Beschäftigten kleines, aber international tätiges Zulieferunternehmen für den Anlagenbau den Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit ein. Nachdem der Betrieb viele Jahre nicht ausgebildet hat, will man nun eine Ausbildungsstelle für eine/n Elektroniker/in anbieten. „Erschreckend“ ist für den Personalverantwortlichen die Erfahrung, dass es weder auf eine Zeitungsanzeige noch auf die Veröffentlichung des Angebotes über ein Jobportal im Internet überhaupt eine nennenswerte Resonanz gibt. Seine Ehefrau, in einem anderen Unternehmen Personalleiterin, rät ihm daraufhin, ihren eigenen Ansprechpartner beim AG-S der Arbeitsagentur zu kontaktieren. Das habe „akkurat geklappt“. Es gab regelmäßigen Kontakt, der Mitarbeiter habe sich sehr bemüht und „immer wieder nachgefragt“. Das Angebot wird intern und anonym veröffentlicht. Der AG-S bietet die offene Stelle 54 in Frage kommenden Ausbildungssuchenden zwischen 16 und 25 Jahren an, und das Unternehmen kann aus 35 eingehenden Bewerbungen auswählen. Den Zuschlag bekommt schließlich ein 16-jähriger Realschulabgänger, der im Betrieb qualifiziert und anschließend übernommen werden soll.*

#### AA 4\_AG2

*Der Inhaber und Geschäftsführer eines kleinen kunststoffverarbeitenden Betriebes mit ca. 20 Beschäftigten, der im Zwei-Schicht-System Laufsohlen, orthopädische Gelenke und Einlagen produziert, schaltet zum ersten Mal den AG-S der Arbeitsagentur ein, um die Stelle eines Kunststoffformgebers zu besetzen. Bisher habe man Zeitungsannoncen veröffentlicht und sich ganz auf die „interne Suche“ verlassen, denn fast immer hätten die eigenen Mitarbeiter/innen Personal empfohlen, das zur Firma passte. Nach den „letzten Erfahrungen“, die „sehr positiv waren“, könne man sich aber gut vorstellen, Stellen zukünftig immer an die Agentur zu melden. Es stört den Arbeitgeber nicht, dass bei ihm nur fünf Bewerbungen eingehen (Die Arbeitsagentur versendet 14 Vermittlungsvorschläge). Der AG-S habe die Sache „sehr professionell abgewickelt“, sei auf den Arbeitgeber und das, „was wir wollten“, „eingegangen“ und habe letztlich einen „hervorragenden Bewerber“ ausfindig gemacht, „auf den wir ohne Arbeitsagentur nicht gekommen wären.“ Nachdem man sich mit diesem jungen Bewerber jedoch nicht auf ein Gehalt einigen kann und sich kein anderer Interessent als ausreichend qualifiziert für die Tätigkeit erweist, löst der Betrieb das Besetzungsproblem mit einer „internen Umsetzung“ vorläufig anders. Mit dem Bewerber habe man, weiterhin interessiert, Adressen ausgetauscht. Das Stellenangebot wird storniert.*

#### gE 4\_AG1

*Ein selbstständiger Bodenleger sucht befristet auf zunächst sechs Monate Verstärkung und meldet diesen Arbeitsplatz telefonisch beim Jobcenter. Er steht vor der Schwierigkeit, dass zwar immer wieder Auftragsspitzen abzuarbeiten sind, zu anderen Zeiten die Arbeit aber kaum für eine Person reicht. Viele Betriebe bildeten gar nicht mehr aus, viele Bewerber wollten nicht ins Handwerk, was auch mit der schlechten Bezahlung infolge der großen Konkurrenz zusammenhänge. Seine Kunden erwarteten jedoch Qualität; mit unqualifizierten Kräften habe er schlechte Erfahrungen gemacht, qualifizierte Mitarbeiter aber seien rar. Auf sein voll veröffentlichtes Stellenangebot riefen ihn „dauernd irgendwelche Leute“ an, die er nicht ausreichend qualifiziert findet. Auf die sieben Vermittlungsvorschläge des Jobcenters gehen beim Arbeitgeber drei Bewerbungen ein. Die Fachkraft im AG-S hält regelmäßigen Kontakt, und der Arbeitgeber weiß, dass sein Angebot inzwischen auch an die Arbeitsagentur weitergegeben wurde. Er habe einfach „nicht die Zeit“, „herumzulaufen“ und Arbeitskräfte zu suchen, und kann sich aufgrund häufiger Veränderungen bei seinen Auftragseingängen nicht immer gleich intensiv kümmern, bedauert aber, dass „sich noch nichts ergeben“ habe. Trotz regelmäßiger Suchläufe bleibt die Stelle nach mehr als drei Monaten Suche weiter unbesetzt. Der Arbeitgeber denkt nun über ein Zeitungsinserat nach.*

#### AA 5\_AG2

*Eine Spedition mit 40 Beschäftigten sucht eine/n Kaufmann/-frau Spedition und Logistikdienstleistung. Wie immer meldet der Arbeitgeber die zu besetzende Stelle dem AG-S der Agentur für Arbeit. Bis vor einiger Zeit habe man noch in der Zeitung inseriert und auf diesem Weg immer „viele Bewerbungen“ erhalten, doch werde der Personalbedarf seit etwa drei Jahren ausschließlich über Veröffentlichungen in der JOBBÖRSE und in Kooperation mit*

dem AG-S gedeckt, dem der Arbeitgeber gute „Branchenkompetenz“ bescheinigt. Für den Arbeitgeber ist die Fachkraft im AG-S die einzige Ansprechperson bei der Agentur, die für ihn alle notwendigen Klärungen übernimmt, auch wenn andere Ansprechpartner/innen zuständig seien. Das mache die Kooperation „praktisch für mich“. Generell sei es aber derzeit ausgesprochen schwer, geeignete Bewerber/innen – Helfer wie Fachkräfte – zu finden. Längst fahre man daher „Ansprüche zurück“ und formuliere Ausschreibungen so offen, dass sich überhaupt jemand meldet. Trotz voller Veröffentlichung seines Angebotes in der JOBBÖRSE bewerben sich wie vom Arbeitgeber befürchtet auch auf die angebotene Stelle nur sehr wenige Fachkräfte. Der AG-S versendet zwei Vermittlungsvorschläge, und die Arbeitnehmervermittlung fordert vier Bewerber/innen auf, sich beim Arbeitgeber zu melden. Drei Wochen nach der Veröffentlichung storniert der Arbeitgeber das Stellenangebot, nachdem sich alle Bewerber/innen als „durchweg ungeeignet“ erwiesen haben. Er hat zu diesem Zeitpunkt vor, das Personalproblem mit zwei Auszubildenden ab dem Sommer zu lösen. Eine der letzten über die JOBBÖRSE eingehenden Bewerbungen stellt sich jedoch wider Erwarten als „interessant“ heraus, und einen Monat nach Schließung des Angebots kann die Stelle besetzt werden.

#### zkT 5\_AG1

Wie die Arbeitgeberbetreuung des kommunalen Jobcenters bei einem Betriebskontakt ermittelt, kann ein Garten- und Landschaftsbaubetrieb mit ca. 40 fest Beschäftigten eine/n weitere/n Helfer/in zum Einsatz im Winterdienst gebrauchen, und weil die Auftragslage des Betriebes sich beständig verbessert, hat der Arbeitgeber sogar bald mehrere Stellen zu besetzen. Der Arbeitgeber steht in engem Kontakt sowohl zum Jobcenter wie zur Agentur für Arbeit. Beide Institutionen könnten in einem Arbeitsmarkt, in dem es für ihn schwieriger wird, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden, Bewerber/innen vorschlagen. Es herrsche eine „vertrauensvolle Zusammenarbeit“. Bei der Agentur wechselten zwar anders als beim Jobcenter die Ansprechpersonen häufig, dafür habe man hier gute Verbreitungsmöglichkeiten über die JOBBÖRSE. Printmedien werden selten eingeschaltet. Von einem externen Berater lässt sich der Arbeitgeber derzeit zur Personalentwicklung und Qualifizierung beraten. Mit der Fachkraft des kommunalen Jobcenters vereinbart der Arbeitgeber, dass ihm höchstens 25 Bewerber/innen vorgeschlagen werden. Doch schon die nach dem ersten Suchlauf vorgeschlagene Auswahl von 12 Bewerber/inne/n reicht dem Arbeitgeber aus. Ein zunächst aussichtsreicher Bewerber kommt zwar nach einem Betriebspraktikum doch nicht in Frage. Doch ein 58-jähriger Gartenbauhelfer wird mit einer Förderung des Jobcenters eingestellt, und innerhalb von 14 Tagen nach der Veröffentlichung stellt der Arbeitgeber außerdem drei weitere Helfer ein, die Arbeit im Grünbereich suchen: einen arbeitslosen Techniker und Bauzeichner, einen Tischler sowie einen ungelernten Gartenbauhelfer.

#### zkT 5\_AG3

Eine private Unternehmensgruppe mit etwa 700 Beschäftigten, die regional Wohn- und Pflegedienstleistungen für Senioren anbietet, sucht für eins ihrer Seniorenzentren eine Reinigungskraft in Teilzeit und erteilt dem kommunalen Jobcenter des Kreises einen exklusiven, internen Vermittlungsauftrag. Zum Mitarbeiter dort bestehe ein enger Kontakt, der auf „guten

*Absprachen“ und „passgenauen“ Vorschlägen beruhe. Zusätzlich wird nur über informelle Wege („Mitarbeiter werben Mitarbeiter“) sowie über das firmeneigene Jobportal gesucht. Stellen für Pflegehelfer/innen und Reinigungspersonal ließen sich derzeit zwar (noch) besetzen, aber vor allem bei examinierten Pflegekräften sei die Bewerberlage sehr schwierig. Auf das Stellenangebot schlägt das Jobcenter etwa zehn Bewerberinnen vor, von denen der Arbeitgeber drei bis vier in die engere Auswahl nimmt. Aber erst nach drei Monaten wird die Stelle zur Zufriedenheit des Arbeitgebers mit einer vorgeschlagenen, ungelernten Bewerberin besetzt.*

#### **8.2.3.4 Variante B2: Segmentspezifische Einschaltung**

Der Agentur für Arbeit oder dem (kommunalen) Jobcenter eine Stelle zu melden, lohnt sich aus der Erfahrung einiger Arbeitgeber nur in bestimmten Fällen. Warum sie auf eine Einschaltung verzichten, kann von Arbeitgeber zu Arbeitgeber unterschiedlich sein. Die einbezogenen Arbeitgeber verfolgten entweder spezialisiertere Akquisestrategien, oder sie nutzten weitere Veröffentlichungswege. Diese Arbeitgeber verfolgen für verschiedene betriebliche Beschäftigungssysteme (Köhler, Struck 2008) eine jeweils spezifische Personalpolitik, d.h. sie arbeiten mit heterogenem Personal. In den Einschaltungsfällen aber sind die Arbeitgeber überzeugt davon, den effektivsten Besetzungsweg zu wählen.

##### *AA1\_AG1*

*Die Arbeitgeberin, eine kirchlich-diakonische Einrichtung mit Schwerpunkt in der Altenpflege und der Behindertenhilfe, will im Rahmen einer Schwangerschaftsvertretung eine/n Logopäden/-in einstellen. Die Institution meldet freie Stellen beim AG-S der Agentur für Arbeit. Soll langfristig besetzt werden, wird in jedem Fall zudem eine Zeitungsannonce geschaltet, dies wird hier aber nicht für erforderlich gehalten. Mit dem AG-S, der nicht mehr als zehn Bewerber/innen vorschlagen soll, wird die anonyme Veröffentlichung vereinbart, Obwohl beide Seiten befürchten, dass sich nur wenige Logopäd/inn/en für eine auf 12 Monate befristete Teilzeittätigkeit interessieren werden, verlassen sich die Personalverantwortlichen auf die Unterstützung des AG-S: „Für uns ist es immer schneller übers Arbeitsamt, weil da ist die Zuarbeit schneller. ... Für uns ist das wirklich einfacher.“ Auf Anhieb findet der AG-S jedoch keine geeigneten Bewerber/innen. Erst einige Tage nach der Veröffentlichung können die ersten beiden Vermittlungsvorschläge von insgesamt sechs verschickt werden, hinzu kommen im Lauf der nächsten acht Wochen drei Stellenangebote. Der AG-S sucht weiträumig im Umkreis von über 100 Kilometern, nur eine Bewerberin kommt aus dem eigenen Agenturbezirk. Bei der Arbeitgeberin kommen schließlich vier Bewerbungen an. Dass es so wenige sind, stört sie aber nicht: „Die Leute sind alle gut ausgebildet.“ Innerhalb von vier Wochen fällt daher die Entscheidung für eine neue Mitarbeiterin, die für die schnelle Arbeitsaufnahme einen Schlafplatz auf der Couch einer Bekannten und einen Umzug in die Region in Kauf nimmt.*

##### *AA1\_AG3*

*Das weltweit tätige Unternehmen der Medizintechnik mit mehr als 40.000 Beschäftigten, von denen ca. 100 im Werk am Standort der AA1 arbeiten, hat hier eine Ausbildungsstelle als*

Werkzeugmechaniker/in zu besetzen. Der Arbeitgeber steht zu dieser Stelle in regem telephonischem Austausch mit dem AG-S. Er ist sich im Klaren darüber, dass der demografische Wandel seit vier bis fünf Jahren „durchschlägt“: „Dementsprechend fliegen uns nicht mehr die Herzen zu, sondern wir müssen da schon aktiv werden, und da bediene ich mich schon gerne des Arbeitgeber-Services des Arbeitsagentur.“ Auf sein Stellenangebot melden sich nur etwa 12 bis 14 Bewerber/innen, er hält daher Rücksprache mit der Agentur, wie man die Zahl der Interessent/inn/en erhöhen könne. Bis zum Ende der Beobachtung wird die Stelle jedoch nicht besetzt. Jede Stelle beim AG-S der Agentur zu melden, ist für den Arbeitgeber „auch ein Stück weit rechtliche Absicherung“. Darüber hinaus bietet er offene Stellen über Zeitungsannoncen an. Für Führungskräfte werden überwiegend Anzeigen innerhalb des Konzerns geschaltet. Welcher Weg der Stellensuche am besten funktioniere, kommt nach seiner Erfahrung vor allem „auf das Level an“. Für weniger anspruchsvolle Tätigkeiten im Unternehmen sei die Arbeitsagentur „der Partner Nummer Eins“.

#### zkT 2\_AG1

Ein international agierendes Zeitarbeitsunternehmen mit bundesweit 63.000 Beschäftigten, von denen etwa 270 im Einzugsbereich des kommunalen Jobcenters tätig sind, bietet dem Arbeitgeber-Service des Landkreises eine Stelle als Produktionshelfer/in an. Das Unternehmen kombiniert, u.a. abhängig von der nachgefragten Qualifikation, verschiedene Suchwege: Vor allem bei kurzfristigem Personalbedarf werden Arbeitsagentur und Jobcenter eingeschaltet, die Bewerber/innen bitten, sich so schnell wie möglich persönlich mit dem Arbeitgeber in Verbindung zu setzen. Daneben nutzt das Zeitarbeitsunternehmen sein eigenes Internetportal für Betriebe und Arbeitnehmer/innen sowie die Aktion „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ im Unternehmen. Die Helferstelle wird über den Zugang des Arbeitgebers zur örtlichen JOBBÖRSE aufgegeben und unmittelbar danach durch einen Telefonanruf im Gespräch mit der Fachkraft im Jobcenter konkretisiert. Die intensive Zusammenarbeit mit dem Jobcenter erlebt der Arbeitgeber als „zuverlässige Partnerschaft“. Ein Problem sei allerdings, dass Bewerber/innen häufig nicht zum Gesprächstermin erschienen. Oft fehle Mobilität. Unternehmen, die mit dem Personaldienstleister zusammenarbeiten, seien dagegen oft nicht bereit, Arbeitskräfte zu beschäftigen, die schon lange arbeitslos sind. Auch sei noch nicht allen klar, dass man für eine Fachkraft „tiefer in die Tasche greifen“ müsse. 70% der Unternehmen in der Region vergüteten unterhalb der Lohnschwelle der Zeitarbeitsbranche. In diesem Fall identifiziert der Arbeitgeber-Service des Jobcenters im ersten Suchlauf zehn in Frage kommende Bewerber. Der jüngste von ihnen, einer von dreien mit abgeschlossener Ausbildung und der mit der einschlägigsten (Fachkraft Lagerlogistik), erhält innerhalb von wenigen Tagen den Zuschlag.

#### AA 3\_AG2

Für die Ausbildungsstellenvermittlung sei allein die Arbeitsagentur „die richtige Adresse“, meint der Personalverantwortliche eines Unternehmens, das mit 165 Beschäftigten Bodenbearbeitungsmaschinen für die Landwirtschaft produziert und eine/n Industriekaufmann/-kauffrau ausbilden will. Innerhalb eines regionalen Verbundes, dem 40 Unternehmen angeschlossen sind, stellt der Betrieb die meisten Ausbildungsmöglichkeiten. Der Arbeitgeber

*meldet alle Ausbildungsstellen an den AG-S, zu dem er aus diesem Grund regelmäßige Kontakte pflegt. Von diesem fühle er sich „sehr gut betreut“. Arbeitsstellen im gewerblichen Bereich werden der Arbeitsagentur dagegen grundsätzlich nicht gemeldet, sondern zunächst stets über Personaldienstleister besetzt, mit denen man Rahmenverträge abgeschlossen hat. Auf diese Weise werden Produktionsspitzen abgefangen, offenbar findet der Arbeitgeber bei den PDL auch für den Helferbereich qualifiziertes Personal. Bei Festanstellungen greife man auf diese Mitarbeiter/innen zurück, die sich bereits über ein halbes oder ein Jahr im Betrieb bewährt hätten. Generell schätzt der Arbeitgeber das regionale Arbeitskräfteangebot als schlecht bzw. „schwankend“ ein. „Notgedrungen“ arrangiere man sich mit den Bewerber/inne/n am Markt, unterziehe aber auch Fachkräfte einem betrieblichen praktischen Einstellungstest. Auch bei den Auszubildenden seien die Bewerber/innen heute schwächer als früher. Für die zunächst nur intern veröffentlichte und aufgrund vieler Bewerber/innen schnell wieder geschlossene Ausbildungsstelle verschicken Akademikervermittlung, Berufsberatung und AG-S 150 Vermittlungsvorschläge, beim Arbeitgeber kommen 50 bis 60 Bewerbungen an. Etliche Monate vor Beginn des Ausbildungsjahres steht der Betrieb unmittelbar vor der Besetzungsentscheidung.*

#### *AA 5\_AG1*

*Die Personalabteilung einer Universität, die eine/n Bibliothekar/in sucht, pflegt eine „gute Kooperation“ mit dem Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit. Sie nimmt ihn regelmäßig vor allem in Anspruch, um Stellenangebote möglichst breit zu veröffentlichen, legt aber – Helferstellen ausgenommen – keinen Weg darauf, dass der AG-S eine Vorauswahl unter den in Frage kommenden Bewerber/inne/n trifft. Insbesondere bei Stellenbesetzungen im Wissenschaftsbereich fehle der Agentur hierzu die Kompetenz, auch seien in diesem spezialisierten Arbeitsmarkt fachspezifische Online-Portale für die Suche oft wichtiger als die JOB-BÖRSE der Agentur. In einem solchen Portal sucht der Arbeitgeber auch nach dem/der Bibliothekar/in. Telefonisch wird außerdem der AG-S eingeschaltet, um für die Hochschule das Potenzial an schwerbehinderten Bewerber/inne/n zu ermitteln. Das Angebot wird daher nur intern veröffentlicht. Reha-Abteilung und AG-S können allerdings keinen Vermittlungsvorschlag verschicken. Es dauert nur 12 Tage, bis die Universität die Stelle besetzen kann, daraufhin wird das Stellenangebot beim AG-S geschlossen.*

#### *zkT 5\_AG2*

*Einer der mit 3100 Standorten weltweit größten Personaldienstleister mit etwa 200 Beschäftigten in der Region hat erhebliche Schwierigkeiten, Stellen zu besetzen. Selbst im Helferbereich herrsche ein akuter Bewerbermangel, so dass nicht klar ist, ob und wie schnell es gelingen wird, die geeignete Kraft für eine Stelle als kaufmännische/r Angestellte/r im Lager zu finden. Am erfolgreichsten verlaufe die Suche momentan vor allem über Mundpropaganda: Die Bewerber/innen melden sich auf Empfehlung selbst. Das Zeitarbeitsunternehmen veröffentlicht aber alle Stellen außerdem beim kommunalen Jobcenter sowie der Agentur für Arbeit. Außerdem wird über Jobbörsen im Internet und die eigene Homepage gesucht. Mit dem kommunalen Jobcenter kommuniziert der Betrieb in diesem Fall wie immer telefonisch. Im Verlauf der Stellenbesetzung gibt es vom Jobcenter aus Nachfragen zum Fortgang der Be-*



setzung, aber auch der Arbeitgeber hat Anfragen zu Förderleistungen. Denn aus Sicht des Personaldienstleisters erweisen sich nur wenige der sieben vom Jobcenter vermittelten Bewerber/innen als „passend“. Keine/r von ihnen wird schließlich eingestellt. Der Arbeitgeber erhält zwar insgesamt nur 15 Bewerbungen, entscheidet sich aber für einen anderen Bewerber. Sechs der vom Jobcenter vorgeschlagenen Bewerber/innen verbleiben „im Pool“ des PDL.

#### **8.2.3.5 Variante B3: Professionelle Kombinierer**

Die Einschaltungsstrategie dieser Arbeitgeber zielt darauf, Zugang zu möglichst vielen geeigneten Bewerber/innen zu erhalten. Sie pflegen zwar einerseits enge, auch personalisierte Kontakte zur Arbeitgeberbetreuung, von der sie Besetzungsvorschläge erwarten, verlassen sich aber nicht auf diesen Suchweg allein. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn sie, wie einige Personaldienstleister, häufig Stellen besetzen. Arbeitgeber, die von einer exklusiven Einschaltung enttäuscht sind, weil dieser Weg lange erfolglos blieb, erweitern mit dieser Variante ihre Suche.

#### *gE 2\_AG2*

*Ein Unternehmen mit etwa 180 Beschäftigten, das seit 2009 zu einem norwegischen Pharmakonzern gehört und sich auf die Herstellung von Gelatine kapseln spezialisiert hat, sucht regelmäßig Arbeitskräfte über den gemeinsamen AG-S des Jobcenters und der Agentur für Arbeit. Der Arbeitgeber meldet alle Stellen bei der Agentur und verweist dabei auch auf seine Verpflichtung, Schwerbehinderte bei der Stellenbesetzung zu berücksichtigen. Daneben schaltet er Anzeigen in der Zeitung und zieht private Arbeitsvermittler hinzu. Auch erfolge eine Rekrutierung von Arbeitskräften aus Zeitarbeit heraus. Welcher Weg besonders erfolgreich sei, komme auf die Art der Tätigkeit an: Qualifiziertere Stellen seien eher über die private Vermittlung zu besetzen als über die Arbeitsagentur. Aber auch einfache Produktionsarbeiter werden inzwischen im erweiterten Radius gesucht: Vor Ort gebe es „keine Mitarbeiter für die Tätigkeiten, die wir brauchen.“ Im beobachteten Fall werden – befristet auf 12 Monate – gleich zehn Maschinen- und Anlagenführer/innen im Schichtdienst gesucht. Der AG-S veröffentlicht das telefonisch gemeldete Angebot anonym in der JOBBÖRSE und versendet in den ersten drei Monaten 14 Vermittlungsvorschläge an Bewerber/innen. 21 weitere Vorschläge werden durch die Arbeitnehmervermittlungen der Agentur und des Jobcenters gemacht. Der Arbeitgeber spricht von über 160 Bewerbungen, die er auf sein Angebot erhalten habe. Zeitweilig sei das Stellenangebot geschlossen worden, um die eingegangenen Bewerbungen sichten zu können, doch habe sich dabei gezeigt, dass „80%“ der Bewerber/innen „nicht geeignet“ waren. Das Angebot wurde daraufhin neu aufgelegt. Im Beobachtungszeitraum werden fünf Maschinenführer eingestellt, einer von ihnen war im angrenzenden Agenturbezirk gemeldet, wurde vom AG-S vorgeschlagen und nach einwöchiger Probearbeit ohne weitere Förderung eingestellt.*

## zkT 2\_AG2

*Für ein Postverteilzentrum sucht ein international tätiges Zeitarbeitsunternehmen mit 90 Geschäftsstellen in Deutschland und Niederlassungen im süd- und südosteuropäischen Ausland laufend Personal. Den beobachteten Standort gibt es seit 2000, hier beschäftigt der Personaldienstleister, der auch eine Bildungsakademie betreibt, 84 Arbeitskräfte. Seine Kunden, die er als „konservativ“ einschätzt, haben lange weniger gezahlt als die Zeitarbeitsbranche und suchen vor allem hochqualifizierte, aber „billige“ Produktionskräfte. Die Mindestlohndebatte habe dies etwas verändert, doch inzwischen gebe es Schwierigkeiten, bereitwillige Mitarbeiter/innen zu finden. Die Arbeitslosenquote in der Region sei erheblich zurückgegangen, viele Arbeitslose wollten aber nicht arbeiten. Der Arbeitgeber sucht Personal immer über den Arbeitgeber-Service des kommunalen Jobcenters, mit dem er „sehr gut“ zusammenarbeite und einmal jährlich im Rahmen eines Betriebsbesuchs auch aktuelle Schwerpunkte oder Projekte im Unternehmen erörtere. Daneben nutzt er stets den AG-S der Arbeitsagentur, aber auch private Arbeitsvermittler, ein firmeneigenes Stellenportal, Branchenmessen und Mundpropaganda. Veröffentlichungen in der Presse kommen selten vor. Die telefonisch gemeldete Helferstelle schlägt das Jobcenter innerhalb einer Woche zehn Bewerber/inne/n vor. Beim Arbeitgeber melden sich fünf Bewerber/innen, von denen eine schließlich auch den Zuschlag erhält. Aus Sicht des Arbeitgebers ist sie körperlich eigentlich nicht gut für die körperlich sehr belastende Tätigkeit geeignet, doch weil sie sehr darum bittet, sich ausprobieren zu können, wird sie eingestellt. Wenig später gibt sie die Arbeit jedoch wieder auf, weil sie den Beanspruchungen nicht gewachsen ist.*

## zkT 3\_AG1

*Der 70-jährige Inhaber eines kleinen, regional tätigen Zeitarbeitsunternehmens, das wegen seiner zertifizierten Arbeitsbedingungen das Prüfsiegel „Faire Zeitarbeit“ trägt, schaltet seit über fünf Jahren keine Anzeigen in der Zeitung mehr. Stellen werden auf der eigenen Homepage veröffentlicht, wo es ein Bewerberportal gibt. Intensiv nutzt er den Virtuellen Arbeitsmarkt: Die Stelle einer Fachkraft für Lagerlogistik (alternativ kommt auch ein/e Handelsfachpacker/in in Frage), die er für einen Kunden am Rande des Kreises bzw. des Agenturbezirks zu besetzen hat, stellt er über den eigenen Zugang in die JOBBÖRSE der Arbeitsagentur ein, dabei macht er wie immer „ein Kreuzchen: Bitte helft uns!“ und erteilt der Agentur damit einen Vermittlungsauftrag. Einer Veröffentlichung in weiteren Online-Jobbörsen stimmt er ebenfalls immer zu. Auf seine Veröffentlichung hinnehmen in der Regel sowohl der AG-S der Agentur wie die Arbeitgeberbetreuung des kommunalen Jobcenters, der die Stelle in der JOBBÖRSE entdeckt, Kontakt zu ihm auf. Er kennt beide Ansprechpersonen auch aus dem persönlichen Kontakt gut und verlässt sich auf ihre Kompetenz. Hier wie dort gebe man sich in den letzten Jahren „viel, viel mehr Mühe“. Der Arbeitgeber schätzt „jüngere“, „frische Kräfte“ die „noch nicht verschlissen“ seien“ und „in die Hände spucken“: „Die Stelle kriegen wir besetzt.“ Bewerber/innen der beiden Institutionen machen aber nur etwa die Hälfte des Potenzials aus, auf das der Arbeitgeber zurückgreift, für den es bei der Besetzung vor allem auf Schnelligkeit in der Konkurrenz zu anderen Personaldienstleistern ankommt. Die angebotene Fachkraftstelle erhält schließlich ein externer Bewerber, der sich initiativ beworben habe. Sechs der 14 von der Arbeitsagentur vorgeschlagenen Bewerber*

*ber/innen stellen sich beim Arbeitgeber nicht vor, und die anderen erhalten ebenso eine Absage wie die etwa 30 Bewerber/innen, die das Jobcenter vorschlägt.*

#### *zkT 3\_AG2*

*Ein regional tätiger Personaldienstleister, der etwa 150 Mitarbeiter/innen beschäftigt und mit 40 bis 50 Auftrag gebenden Unternehmen kooperiert, sucht eine/n Gabelstaplerfahrer/in. Das Zeitarbeitsunternehmen sei sehr „breit aufgestellt“ und nutzt alle möglichen Suchwege, um seinen hohen Personalbedarf zu decken, denn unter zehn Bewerber/innen gebe es derzeit höchstens zwei bis drei, „mit denen man arbeiten kann“. Stellenangebote werden zunächst an die Agentur für Arbeit gemeldet und in die JOBBÖRSE eingestellt. Dass die Arbeitsagentur diese dann auch an andere Jobbörsen „weitschaltet“, sei ein nützliches Angebot. Daneben werbe man mit Zeitungsanzeigen und Aufstellern und rekrutiere über Empfehlungen Initiativbewerbungen. Zur Arbeitgeberbetreuung des kommunalen Jobcenters nutzt der Arbeitgeber „den kurzen Dienstweg“. Man stehe in regelmäßigem Kontakt, das Jobcenter kenne das Unternehmen und könne die Anforderungen sowohl an fachliche wie an soziale Kompetenzen einschätzen und die Dienstleistung sei „richtig gut“. Der Arbeitgeber verfolgt nicht, wie viele Bewerber/innen sich vorstellen, er schätzt, dass etwa 40% der Arbeit Suchenden, die sich bei ihm melden, von der Arbeitsagentur oder dem Jobcenter geschickt werden. Bei der beobachteten Stellenbesetzung kommt jedoch keine/r der 48 vom Jobcenter angeschriebenen arbeitslosen Bewerber/innen zum Zug.*

#### *AA 4\_AG1*

*Ein Großhändler aus der Aquaristikbranche meldet dem AG-S der örtlichen Arbeitsagentur telefonisch zwei Helferstellen für den Bereich Lagerlogistik und Transport. Obwohl das mittelständische Unternehmen mit insgesamt 160 Beschäftigten seit geraumer Zeit spürt, dass es schwieriger wird, geeignete Arbeitskräfte zu finden, macht man sich keine Sorgen um die Besetzung: Es wird keine besonders hohe Qualifikation erwartet. Stellenangebote veröffentlicht der Arbeitgeber in der Regel über die eigene Website sowie über die zuständige Mitarbeiterin des AG-S. Man habe mit diesem Weg „recht gute Erfahrungen“ gemacht und den Eindruck gewonnen, die Mitarbeiterin „kümmert sich“. Zum Jobcenter gebe es nur „ausnahmsweise“ Kontakt. In diesem Fall wird das Stellenangebot zunächst intern veröffentlicht und eine Begrenzung der Bewerbungen vereinbart. Enttäuscht registriert der Arbeitgeber jedoch, dass sich nur wenige geeignete Bewerber/innen melden. Zwei werden zum Vorstellungsgespräch eingeladen, beide erhalten eine Absage. Die erste Stelle kann der Arbeitgeber dennoch schnell besetzen, weil er eine passende Initiativbewerbung erhält, und von der Arbeitsagentur wird der neue Mitarbeiter mit EGZ gefördert. Fünf Wochen nach der Eröffnung des Angebots verabreden AG-S und Arbeitgeber, dass unbegrenzt weitere Helfer/innen vorgeschlagen werden sollen. AG-S und Vermittlungsfachkräfte aus der Arbeitnehmerbetreuung sorgen daraufhin dafür, dass insgesamt 86 Bewerber/innen den Vermittlungsvorschlag erhalten. Parallel dazu veröffentlicht der Arbeitgeber eine Annonce in zwei örtlichen Zeitungen. Auf diesem Wege erhält er nun mit 120 Bewerbungen „riesengroßen Zuspruch“, darunter seien wesentlich „bessere“ Bewerber/innen, als die Agentur sie ihm vorgeschlagen*

haben. Erst drei Monate nach der Meldung wird die zweite Stelle mit einem wechselwilligen Bewerber besetzt, der sich aus Arbeit heraus auf die Zeitungsannonce beworben hat.

#### AA 4\_AG3

Das größte Problem eines Nahrungsmittelgroßhandels mit etwa 130 Beschäftigten ist die sehr schlechte Erreichbarkeit des Hauptstandorts mit dem öffentlichen Personennahverkehr. Weil der Betrieb sich auf die Auslieferung von Frischgut spezialisiert hat, beginnen die Schichten für Auslieferungsfahrer/innen um zwei bis drei Uhr nachts, und in der Konkurrenz mit anderen Ausbildungsbetrieben hat das Unternehmen den Nachteil, dass Auszubildende fast zwangsläufig den Führerschein benötigen, um den Arbeitsplatz erreichen zu können und demnach bereits bei Ausbildungsbeginn 18 Jahre alt sein müssen. Stammpersonal aufzubauen und zu halten, sei unter diesen Umständen schwer. Das Unternehmen nutzt viele Möglichkeiten, zwei Bewerber/innen für eine Ausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik zu gewinnen, rechnet aber trotzdem mit wenigen Bewerbungen und einer längeren Suche. Man mache Aushänge an Berufsschulen, die berufsvorbereitende Maßnahmen durchführen. Man habe schon einmal einen jungen Menschen über eine Einstiegsqualifizierung auf Ausbildung vorbereitet und denkt über die Kooperation mit einer Schule nach, die längere Praktika zur Berufsorientierung durchführt. Die Stellen werden dem AG-S der Arbeitsagentur gemeldet und als „feine Sache“ wird das Angebot der Arbeitsagentur geschätzt, „im Internet weitere Plattformen anzusprechen“. Man habe gute Erfahrungen mit Veröffentlichungen auf „meine-stadt.de“ gemacht, wo Menschen suchten, die in der Nähe bleiben wollten. Zuletzt habe die Arbeitsagentur auch eine betriebliche Umschulung „sehr unterstützt“, man sei „hervorragend“ beraten worden. Innerhalb von drei Monaten schlägt die Berufsberatung der Arbeitsagentur die beiden Stellen 28 Bewerber/innen vor, darunter auch einige sehr jungen Schulabgänger/innen. Bewerber/innen seien nicht danach ausgewählt worden, meint der Arbeitgeber, ob sie die notwendige „Mobilität“ mitbringen. Dass sich auf die angebotenen Ausbildungsstellen insgesamt 15 bis 20 junge Leute bewerben, reicht dem Unternehmen aber, um eine Auswahl treffen zu können. Ausgewählt werden zwei ausbildungsinteressierte junge Erwachsene, die sich „initiativ“ und ohne eine Vermittlung der Arbeitsagentur beworben haben. Einer hat noch keinen Führerschein, will dies aber bis zum Beginn der Ausbildung nachholen. Er beantragt mit dem Ausbildungsvertrag eine Führerscheinförderung, da man auch in der Ausbildung schon Ware ausfahren müsse.

#### AA/gE 6\_AG3

Ein Baustoffhandel mit drei Filialen in der Region bildet an allen drei Standorten seit vielen Jahren Kaufleute im Groß- und Außenhandel sowie im Einzelhandel, Bürokaufleute und Fachkräfte für Lagerlogistik aus. Man habe es immer geschafft, diese Stellen zu besetzen, merke aber inzwischen auch, „dass die Suche länger dauert“. Nicht nur Ausbildungsstellen, sondern auch weiteren Personalbedarf meldet das Unternehmen mit 65 Beschäftigten dem AG-S der Arbeitsagentur. Dem Personalverantwortlichen kommt es auf den „persönlichen Kontakt“ an, Betriebsbesuche wirken sich aus seiner Sicht auf eine als „unproblematisch“ beschriebene Kooperation „positiv aus“. Stellenangebote werden zudem auf der eigenen Homepage und in der regionalen Presse veröffentlicht. AG-S und Berufsberatung suchen

*intensiv nach Interessent/inn/en für die kaufmännische Ausbildung im Groß- und Außenhandel. Vor allem an Schulabgänger/innen im eigenen und den angrenzenden Agenturbezirken werden insgesamt 19 Vermittlungsvorschläge versandt. Auf das voll veröffentlichte Stellenangebot erhält der Arbeitgeber nur 10 Bewerbungen. Er führt dies vor allem darauf zurück, dass man 25 km von der nächstgelegenen Stadt sitze und die „Verkehrsanbindung schlecht“ sei. Doch da man auch unter wenigen Interessent/inn/en geeignete Bewerber/innen mit mittlerer Reife und passablen Schulnoten finde, werden die Stellen besetzt – beide mit Bewerber/inne/n, die sich über die JOBBÖRSE gemeldet hatten.*

### **8.2.3 6 Variante C1: Partnerschaftliches Matching**

Für einige Arbeitgeber ist die Agentur für Arbeit bzw. das Jobcenter ein Dienstleister, den sie nicht nur bei allen Stellenbesetzungen exklusiv einschalten. Sie vertrauen auch darüber hinaus auf die Arbeitsmarktkompetenz der Fachkräfte. Ihre Erfahrungen sind so gut, dass sie den Vermittlungsauftrag erweitern und auch auf Initiativvorschläge aufgeschlossen reagieren, mit denen die Fachkräfte benachteiligte Bewerber/innen in der „Schlange“ nach vorne stellen.

#### *gE 2\_AG1*

*Der Inhaber einer Spedition mit über 50 Fahrzeugen, einer Kfz-Werkstatt und eines Hotels gilt dem gemeinsamen AG-S der Arbeitsagentur und des Jobcenters als Zielkunde. Er beschäftigt etwa 115 Mitarbeiter/innen. Stellenangebote veröffentlicht er zwar auch auf der eigenen Homepage, deckt aber eigentlich seinen regelmäßigen Bedarf an Arbeitskräften und Auszubildenden über die Arbeitsverwaltung und ist mit den Bewerber/inne/n, die ihm der AG-S vorschlägt, in der Regel sehr zufrieden. Stellen werden telefonisch oder im Rahmen von Außendiensten des AG-S aufgegeben. Bei einem ihrer Betriebsbesuche, der im Rahmen einer Hospitation des SOFI beobachtet werden kann, informiert der Arbeitgeber die AG-S-Fachkraft darüber, dass er im kommenden Jahr eine Ausbildungsstelle als Hotelkauffrau/-kaufmann zu besetzen habe. Daneben sucht er einige Helfer/innen. Dies nutzt die Fachkraft, um die Probebeschäftigung von Arbeitslosen mit einer Schwerbehinderung vorzuschlagen. Der Arbeitgeber zeigt sich demgegenüber aufgeschlossen, und er kann sich auch vorstellen, eine/n schwerbehinderte Bewerber/in für seine Ausbildungsstelle im Rahmen einer Einstiegsqualifizierung an die Ausbildung heranzuführen. In Kooperation mit dem Reha-Bereich der Arbeitsagentur ermittelt der AG-S innerhalb der folgenden drei Wochen zehn potenziell in Frage kommende Bewerber für die Helferstellen, von denen allerdings vier ihre Bewerbung aufgrund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen später zurückziehen. Neun Bewerber stellen sich beim Arbeitgeber vor. Er bietet daraufhin nicht nur vier Bewerbern eine achtwöchige Probebeschäftigung an, sondern stellt, nachdem dies „sehr gut gelaufen“ sei, anschließend auch alle ein. Die Verträge werden zwar auf ein knappes Jahr befristet und in zwei Fällen mit Eingliederungszuschuss (EGZ) bzw. Leistungen aus dem Vermittlungsbudget gefördert, doch ist der Arbeitgeber mit der Leistung der neuen Beschäftigten zufrieden und beabsichtigt eine Weiterbeschäftigung, sofern er einen dafür wichtigen Auftrag behält. Die Ausbildungsstelle ist zum Ende der Beobachtung aber noch unbesetzt.*

### 8.2.3.7 Variante C3: Fallweise ansprechbar

Diese Einschaltungsvariante unterscheidet sich von Variante A3 insofern, als Arbeitgeber bei aller Aufgeschlossenheit gegenüber den Fachkräften der Agentur für Arbeit oder des Jobcenters an alternativen Suchwegen festhalten.

zkT 3\_AG3

*Die „jüngste und größte“ Geschäftsstelle eines europaweit tätigen Personaldienstleisters mit 86 Niederlassungen überwiegend in Deutschland arbeitet aber auf der Grundlage eines Rahmenvertrags fast ausschließlich für einen Outsourcing-Dienstleister, der mit seinen 66.000 Beschäftigten zu einem der größten Konzerne in der Region gehört und aktuell Kommissionierer/innen sucht. Die Beschäftigtenzahlen des PDL schwanken abhängig von der Auftragslage dieses Arbeitgebers im Jahresverlauf zwischen 130 und 150; unter den zehn Zeitarbeitsunternehmen mit Rahmenvertrag sei man für das Unternehmen die „Nummer 2“. Man sei zudem auf dem besten Weg, weitere Auftraggeber zu gewinnen. Alle Stellenangebote werden zuerst im Virtuellen Arbeitsmarkt veröffentlicht; allerdings könne die Agentur seltener Vorschläge machen, weil überwiegend Helfer/innen gesucht werden. Der Arbeitgeber schließt keinen Suchweg aus. Zu den Mitarbeiter/innen des kommunalen Jobcenters gebe es aber „ständigen Kontakt“. Häufig müssten Stellen gar nicht gemeldet werden, weil das Jobcenter initiativ mit Bewerber/inne/n auf ihn zukomme, die dringend vermittelt werden und eine Chance erhalten sollen. Die Zusammenarbeit bewertet er mit „eins plus“ und „sensationell“. Um die Kommissioniererstellen zu besetzen, fordert das Jobcenter innerhalb einiger Monate 302 arbeitslose Leistungsempfänger/innen auf, sich bei dem Personaldienstleister zu bewerben. Die Statistik verzeichnet, dass elf Bewerber/innen vom Arbeitgeber eingestellt wurden.*

## **9. Ergebnisse und Diskussionspunkte**

Erstmals seit der Organisationsreform der Bundesagentur für Arbeit und der Einrichtung des Arbeitgeber-Service in seiner heutigen Organisationsform stehen die Dienstleistungen für Arbeitgeber im Mittelpunkt einer qualitativen Untersuchung. Die Studie war daher notwendig explorativ angelegt und soll zunächst die Informationsbasis für fachliche Überlegungen und weitere Forschungsfragen verbessern. Dieser Abschnitt fasst wesentliche Inhalte der Studie zusammen und formuliert Punkte für die weitere Ergebnisdiskussion.

### **9.1 Stellenorientierte Vermittlung ist Interaktionsarbeit**

Dienstleistungsarbeit in der Arbeitsvermittlung kann Stellenbesetzungen unterstützen, aber nicht herbeiführen. Welchen Erfolg die unterstützten Interaktionen zwischen Bewerber/inne/n und Arbeitgebern haben, liegt außerhalb ihres Wirkungskreises. Bewerber- wie stellenorientierter Vermittlungsstrategien versuchen durch Informationsleistungen, Vermittlungsvorschläge, Beratung und praktische Unterstützung die Stellenbesetzung zu ermöglichen und auf Auswahlentscheidungen Einfluss zu gewinnen. Dabei handeln nicht nur die Arbeitgeber und Bewerber/innen, sondern auch die Arbeitsvermittler/innen auf einer unvollständigen Informationsgrundlage und sind auf Annahmen über die Passung von Bewerber/inne/n und Stellen angewiesen.

Durch die spezialisierte Bearbeitung der Arbeitgeberbelange und durch den Aufbau eines eigenständigen Arbeitgeber-Service wurde die Arbeitsvermittlung in eine unternehmensbezogene und eine personenbezogene Dienstleistung zerlegt. Auch wenn die Leistungen für Arbeitgeber in einer geschäftsmäßigen Beziehung und zu wesentlichen Anteilen in Mail- und Telefonkontakten erbracht werden, ist die Arbeitgeberbetreuung vor allem Interaktionsarbeit, die nur teilweise standardisiert werden kann. Die Geschäftsprozesse und die Kundendifferenzierung setzen einen Rahmen, in dem Kundenwünsche und Leistungen im Einzelfall abzustimmen sind. Mit Arbeitgebern, die die Arbeitsvermittlung öfter einschalten, ist eine vertrauensvolle Dienstleistungsbeziehung aufzubauen und zu pflegen. Erfolgreiche Vermittlungsarbeit ist zudem von Abstimmungen mit bewerberorientierten Fachkräften und Bewerber/inne/n abhängig. Die Fachkräfte müssen durch fachliche Expertise und Interaktionskompetenz überzeugen. Steuerungsformen müssen daher am Aufgabenverständnis und an der Dienstleistungsorientierung der Fachkräfte ansetzen, und Handlungsspielräume der Fachkräfte bilden eine notwendige Ressource für den Leistungsprozess.

Auf Arbeitgeberseite kann sich die Arbeitsvermittlung in drei Stufen in eine Stellenbesetzung einschalten: durch Selbstinformationsangebote, durch Auswahl und Vorschlag und durch Intervention (vgl. unten: 9.2.2). Weitere Arbeitgeberkontakte – etwa Kundenbetreuung – und Dienstleistungsangebote – etwa Qualifizierungsberatung – sind nicht auf eine bestimmte Stellenbesetzung bezogen. Sie unterstützen aber eine Dienstleistungsbeziehung zu Arbeitgeberkunden und bieten Gelegenheit zur Akquise von Stellenangeboten und Vermittlungsaufträgen.

## **9.2 Arbeitgebergeschäft in Agenturen und Jobcentern**

### **9.2.1 Weites und enges Dienstleistungsversprechen**

Die Agenturen für Arbeit haben für ihre Vermittlungsarbeit einen weiten Auftrag (vgl. oben: 3.1.1.). Sie sollen zur ökonomischen und sozialen Effizienz des Ausbildungs- und Arbeitsmarkts beitragen und Arbeitslosigkeit entgegenwirken, indem sie Transparenz für beide Marktseiten herstellen, die zügige Besetzung offener Stellen ermöglichen, Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden und die Gleichstellung von Männern und Frauen fördern. Wie die Arbeitsmarktberatung für Arbeitgeber und die Berufsberatung für Arbeitnehmer, ist auch die Arbeitsvermittlung Teil eines umfassenden Dienstleistungsversprechens. Zugleich verfolgt ihre Vermittlungsarbeit das engere Ziel, arbeitsuchend oder arbeitslos gemeldeten Bewerber/innen Arbeitgebern erfolgreich für gemeldete offene Stellen vorzuschlagen, was den sozialen Auftrag des Nachteilsausgleichs für Bewerber/innen mit Vermittlungshemmnissen einschließt.

Dagegen sind die Jobcenter nicht dem Marktausgleich, sondern allein der Chancenverbesserung für ihren Bewerberpool verpflichtet. Vermittlungsarbeit ist für sie eine Leistung zur Eingliederung in Erwerbsarbeit, die Hilfebedürftigkeit vermeidet, beseitigt, verkürzt oder verringert. Ihr Vermittlungsauftrag ist also enger gefasst, und Arbeitgeber werden vor allem bewerberorientiert angesprochen.

Dieser Unterschied spiegelt sich in den geschäftspolitischen Zielsystemen für beide Rechtskreise wider. In den Agenturen wird der Erfolg des AG-S vor allem an der Anzahl erfolgreich besetzter Stellen gemessen. Dagegen gelten für die arbeitgeberorientierte Arbeit der Jobcenter keine besonderen stellenbezogenen Zielgrößen, sondern die gleichen Steuerungsziele wie für die bewerberorientierte Vermittlung. Erfolg muss sich für sie in den Leistungen zum Lebensunterhalt, in Integrationen und im Bestand an Langzeitarbeitslosen abbilden. Für die Kommunen ist zudem wichtig, Integrationen in nicht existenzsichernde Beschäftigungsverhältnisse zu vermeiden, da in diesen Fällen weitere Leistungen für Unterkunft und Heizungen zu erbringen sind. Die Vermittlungsleistungen, die sie Arbeitgebern anbieten, beziehen sich daher ausschließlich auf den eigenen Bewerberpool.

Dieses engere Dienstleistungsversprechen der Jobcenter, das im rechtskreisübergreifenden Leitkonzept nicht ausdrücklich angesprochen ist, erklärt einen großen Teil der Unterschiede im Leistungsprofil für Arbeitgeber. Jobcenter setzen weniger Ressourcen für Beratungsangebote ohne Vermittlungsauftrag ein und konzentrieren ihren Personaleinsatz auf bewerberorientierte Stellenakquise.

### **9.2.2 Einschaltung in die Stellenbesetzung**

Die JOBBÖRSE der Bundesagentur für Arbeit hat gegenüber beiden Marktseiten eine führende Stellung als internetbasiertes Selbstinformationssystem. Für einen Teil der Arbeitgeber bildet die Veröffentlichung ihrer Stellen das wichtigste Dienstleistungsangebot, für andere eröffnet sie neben dem Vermittlungsauftrag einen alternativen Suchweg. Die Jobcenter verfügen in ihrem Internetauftritt nicht über ein eigenes, äquivalentes Angebot; sie bemühen sich auch um Vermittlungsaufträge für die in der JOBBÖRSE veröffentlichten Stellen oder



bieten den Arbeitgebern für diese Bewerbervorschläge an. Da der Beitrag des AG-S zum Erfolg der JOBBÖRSE nicht durch eine Steuerungskennzahl oder Analysegröße abgebildet wird, kann die mit der JOBBÖRSE hergestellte Transparenz für die Fachkräfte fallweise mit dem Ziel konkurrieren, Stellen im Sinne des Zielsystems der BA erfolgreich zu besetzen. Für Stellen mit Vermittlungsauftrag, bei denen sie über ein ausreichendes Potenzial an Bewerber/inne/n verfügen, empfehlen sie fallweise interne und / oder anonyme Veröffentlichung, um die Kontrolle über Vermittlungsvorschläge zu behalten und die Chance eines eigenen Vermittlungserfolgs zu erhöhen.

Bei der Annahme von Vermittlungsaufträgen, bei Suchläufen und Vermittlungsvorschlägen sowie bei der Auftragsbetreuung orientiert sich die Arbeitsweise des AG-S eng an dem im Leitkonzept beschriebenen Normprozess. Allerdings gehen die Fachkräfte auch nach der Auswahl einer Matchingstrategie mit den dort festgelegten Handlungsweisen freier um, etwa bei der Kontaktaufnahme mit Bewerber/inne/n.

Bei großem Bewerberpotenzial kann das zusätzliche Leistungsversprechen des Vermittlungsauftrags gegenüber der Selbstinformation für Arbeitgeber darin bestehen, die Zahl der Bewerber/inne/n systematisch zu begrenzen. Bei schwer zu besetzenden Stellen besteht es darin, den Bewerberpool auszuschöpfen und zu Kompromissen bei den Anforderungen an Bewerber/innen zu beraten. In den Agenturen und gemeinsamen Einrichtungen werden Vermittlungsvorschläge der bewerberorientierten Fachkräfte bei Bedarf abgestimmt, der AG-S kann die Abstimmung z.B. dadurch veranlassen, dass Stellen intern und anonym veröffentlicht werden. In zwei Jobcentern in zugelassener kommunaler Trägerschaft wählt allein die Arbeitnehmer-Vermittlung geeignete Bewerber/innen aus, die dem Betrieb dann von der Arbeitgeber-Vermittlung vorgeschlagen werden. Diese alternativen Vorgehensweisen ergeben sich zum einen daraus, dass die IT-Verfahren der zKT die Möglichkeiten für rein maschinelle Suchläufe ohne persönliche Kenntnis der Bewerber/innen eng beschränken. Zum anderen folgt aus dem engeren Dienstleistungsversprechen eine generell bewerberorientierte Vorgehensweise. Nicht die Matching-Dienstleistung, sondern der Vorschlag eigener Bewerber/innen steht hier im Vordergrund („Hauptsache, er ist von uns!“). Der Bewerberpool kommt aber nur für einen Teil der offenen Stellen in Frage.

Durch Interventionen können Arbeitgeber-Vermittler/innen Personen in der „Bewerberschlange“ für eine Stelle in eine bessere Position bringen, als sich nach der Logik der Bestenauswahl („best match“) ergeben würde. Dies geschieht etwa durch Beratungen zum Anforderungsprofil oder durch Vorstellung und Begleitung einzelner Bewerber/innen („assistierte Vermittlungen“). Oft werden dabei betriebsnahe Erprobungen oder Förderinstrumente angeboten, die eine erwartbare Minderleistung von Bewerber/innen mit Vermittlungshemmnissen ausgleichen. Diese Strategie erfordert beiderseitiges Einvernehmen und persönlichen Kontakt. Obwohl sie unter den Bedingungen eines Bewerbermangels an Bedeutung gewinnt, setzt sie voraus, dass der betreffende Arbeitgeber bereits eine positive Dienstleistungserfahrung mit dem AG-S der Agentur für Arbeit gemacht hat, und dass er bei seinen Anforderungen an Bewerber/innen konzessionsbereit ist. Auch bewerberorientierte Vermittler/innen müssen für solche Interventionen zugunsten betreuter Bewerber/innen zunächst einen persönlichen Arbeitgeberkontakt herstellen.

### **9.2.3 Stellenakquise**

Verfahren der Stellenakquise können danach unterschieden werden, ob sie auf nicht veröffentlichte Stellen für die öffentliche Arbeitsvermittlung zielen (Neuakquise), oder ob Arbeitgebern für bereits bekannte Stellen ohne Vermittlungsauftrag bestimmte Bewerber/innen angeboten werden sollen (vgl. Rübner/Jäger 2014: 163 ff.). Alle Anlässe des persönlichen Arbeitgeberkontakts bieten solche Akquisemöglichkeiten: die Betreuung bestehender Vermittlungsaufträge ebenso wie Außendienste bei Arbeitgebern im Rahmen der Kundenbetreuung oder der Kundengewinnung (im Leitkonzept: „Kundenausbau“) oder Veranstaltungen wie Ausbildungs- oder Stellenbörsen. Diese Akquisewege werden unterschiedlich intensiv genutzt. Einer der einbezogenen Agenturen fehlen die zeitlichen Ressourcen für die initiative Ansprache neuer Arbeitgeber, zwei Agenturen beschränken sich auf die Akquise von Stellen, für die sie ein Bewerberpotenzial haben. Auch die AG-S-Fachkräfte verzichten auf die Akquise schwer zu besetzender Stellen, da sie sich negativ auf den Anteil erfolgreich besetzter Stellen auswirken. In einer Agentur ist eine AG-S-Fachkraft für Akquise freigestellt. Jobcenter nutzen vorwiegend bewerberorientierte Akquisestrategien.

### **9.2.4 Beratung**

Alle Gesprächspartner teilen die Überzeugung, dass die Beratung von Arbeitgebern unabhängig von Vermittlungsaufträgen für die Reputation des Dienstleistungsangebots an Bedeutung gewinnt. Um zu beraten, müssen sich die Arbeitgeber-Vermittler/innen auf die betriebliche Logik einlassen und eigene Vermittlungsinteressen zurückstellen. Arbeitsmarktberatung wird von allen Untersuchungseinheiten angeboten, erscheint aber nicht klar konturiert, und die Inhalte richten sich nach dem jeweiligen Anlass. Beratung zur Fachkräfteentwicklung bieten die AG-S der Agenturen (bzw. die gemeinsamen AG-S von Agenturen und Jobcentern) sowie der getrennte AG-S eines Jobcenters an. Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren in den AG-S der Agenturen spezialisierte Fachkräfte zum neuen BA-Angebot der Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen geschult worden und es gab erste Beratungsfälle, die aber noch nicht bilanziert werden konnten. Um dieses Geschäftsfeld strategisch zu besetzen, muss gleichzeitig im regionalen Kontext eine aktive Netzwerkarbeit betrieben werden.

## **9.3 Vermittlungsarbeit wird individueller**

Engpassberufe und Probleme mit der Besetzung von Stellen für Fachkräfte sind in allen untersuchten Arbeitsmarktregionen ein zentrales, strategisches Thema. Dass dies auch für Regionen mit hoher Unterbeschäftigung gilt, spricht für eine stärkere Segmentierung des Beschäftigungssystems. Gesellschaftliche Veränderungen in Ausbildungs- und Erwerbsorientierung tragen dazu bei, dass Arbeitsvermittlung komplexer und individueller wird.

Auch wenn die qualitative Stichprobe der untersuchten Vermittlungsfälle nicht im statistischen Sinne, sondern nur symptomatisch repräsentativ<sup>56</sup> ist, weist sie auf die Anspannung am Arbeitsmarkt hin. Bei der Hälfte der einbezogenen Stellen für Fachkräfte gab es statistische Anhaltspunkte für einen Engpassberuf. Bei diesen Stellen dauerten Vakanzen länger, und sie konnten seltener geschlossen oder erfolgreich besetzt werden. Häufig blieb die Gesamtzahl der versandten Vermittlungsvorschläge unter der Obergrenze, die mit den Arbeitgebern vereinbart war.

Nur die Hälfte der gemeldeten Stellen, die im Beobachtungszeitraum geschlossen wurden, war im Sinne der Arbeitsverwaltung erfolgreich besetzt. In den anderen Fällen verzichteten die Arbeitgeber auf die Stellenbesetzung, oder sie gelangten auf anderen Suchwegen zu einer Einstellung. In den beobachteten Vermittlungsfällen kam dem Matching seitens der Arbeitgeber-Vermittler umso größere Bedeutung zu, je begrenzter das Bewerberangebot für die jeweilige Stelle war. In der Hälfte der Fälle kam der größere Teil der Vermittlungsvorschläge von ihnen, und für einen Teil der Stellen machte die Arbeitnehmer-Vermittlung gar keine Vermittlungsvorschläge.

Eine Folge ist, dass das Ziel eines „best match“ allein über maschinelle Stellensuchläufe schwerer zu erreichen ist und die Sichtung der Ergebnislisten aufwändiger wird. Um dennoch zu einer erfolgreichen Stellenbesetzung zu gelangen, müssen öfter Bewerber/innen vorgeschlagen werden, die nicht alle Merkmale des Stellenprofils erfüllen. Arbeitgeber zu Kompromissen bei der Personalsuche zu beraten, setzt aber voraus, dass die Arbeitgebervermittlung nicht nur versteht, worauf es dem Arbeitgeber ankommt, sondern auch mehr Informationen zu den Bewerber/innen hat. An die Stelle statistischer Marktsignale tritt immer öfter eine persönliche Übersetzung von Eignungs- und Leistungsmerkmalen.

#### **9.4 Bewerberorientierung – auch ein Thema für Arbeitgebervermittlung**

In allen untersuchten Einheiten wurden Formen bewerberorientierter Arbeit im Arbeitgebergeschäft diskutiert und erprobt, die über die Weitergabe von Informationen zu einzelnen Bewerber/inne/n im Rahmen der Interaktion zwischen beiden Vermittlungsbereichen hinausgehen. Als gemeinsames Kennzeichen dieser Formen kann gelten, dass die Arbeitgeber-Vermittler/innen Gruppen von an sie überstellten Bewerber/inne/n mitbetreuen oder ihre Betreuung übernehmen. Zielgruppen hierfür sind sowohl aussichtsreiche Bewerber/innen als auch solche mit Vermittlungshemmnissen. Diese neuen Formen der Arbeit mit Bewerber/inne/n in der stellenorientierten Vermittlung können nach der Intensität der Betreuung unterschieden werden. Die Bandbreite reicht von der Arbeitgeberansprache auf der Grundlage der Bewerberdaten bis zur intensiven persönlichen Integrationsbegleitung. Die Agenturen verstärken projektförmig die Schnittstelle zwischen beiden Vermittlungsbereichen, die Jobcenter stellen ihre Arbeitgeberbetreuung weitreichender auf bewerberorientierte Arbeit um.

---

<sup>56</sup> Als symptomatisch repräsentativ wird ein Sample bezeichnet, das die empirische Heterogenität des Gegenstands so umfassend abbildet, dass daran die wesentlichen Bestimmungen eines Analysekonzepts entwickelt werden können.

Auch wenn die letztgenannte Form der bewerberorientierten Arbeit in den untersuchten Agenturen bislang eher die Ausnahme bleibt, zeigt sich doch insgesamt die Tendenz, dass Kontakte des AG-S zu Bewerber/innen häufiger nicht nur auf Telefonate im Vorfeld eines Vermittlungsvorschlags beschränkt bleiben, sondern eine direkte Interaktion stattfindet, die entweder spontan oder durch eine Einladung des Bewerbers/der Bewerberin durch die Fachkraft aus dem AG-S zustande kommt.

## **9.5 Teilweise Reintegration von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervermittlung**

Bei der Einführung des eigenständigen Arbeitgeber-Service als Organisationsmodell für die stellenorientierte Vermittlungsarbeit bestand die Befürchtung, dass die Trennung und Spezialisierung der Aufgaben den Konflikt zwischen Orientierung an Arbeitgeberwünschen und sozialem Auftrag der Arbeitsverwaltung verschärfen und die bewerberorientierten Vermittlungsfachkräfte von Betriebszugängen abschneiden würde. Die meisten untersuchten Organisationseinheiten haben inzwischen formelle und informelle Formen der Interaktion zwischen beiden Vermittlungsbereichen gefunden, die den Arbeitnehmer-Teams Raum für die Ansprache von Arbeitgebern lassen und den Arbeitgeber-Vermittler/inne/n die Informationen über Bewerber/innen zugänglich machen, die sie für passgenaue Vorschläge benötigen. Die Schnittstelle zwischen den beiden funktional spezialisierten Bereichen ist durchlässig für Informationen und Personen. Jedoch zeigte sich eine große Vielfalt lokaler Lösungen zur Gestaltung der Schnittstelle, und Agenturen und Jobcenter erprobten neue Formen der Zusammenarbeit zwischen bewerber- und stellenorientierter Vermittlung.

### **9.5.1 Schnittstellenmanagement und neue Formen der Zusammenarbeit**

In den Agenturen und gemeinsamen Einrichtungen ermöglichen die IT-Fachverfahren VerBIS und zBTR beiden Vermittlungsbereichen eine gemeinsame Informationsgrundlage. Schnittstellenprobleme entstehen, wenn Bewerber- oder Stellenprofile der jeweils anderen Seite nicht aussagekräftig genug sind. Stellenorientierte Fachkräfte thematisieren den fehlenden Zugriff auf VerBIS-Beratungsvermerke. Ergänzend werden Informationen ein elektronisches Postfach, über Pinnwände, Stellen- und Bewerberlisten ausgetauscht.

Dagegen machen die IT-Verfahren der untersuchten Jobcentern in kommunaler Trägerschaft mehr Umgehungslösungen erforderlich: Informationen werden über Listen oder Mail ausgetauscht, und an drei Standorten werden Bewerber/innen für neue Stellen über Listen mit Bewerberdaten gesucht.

Zu den formellen „Interaktionsformaten“ in den Agenturen und den rechtskreisübergreifenden AG-S gehören die wechselseitige Teilnahme an Dienstbesprechungen und Hospitationen des AG-S, branchen- oder berufsbezogenen Kompetenzteams, Minikompetenzteams oder Tandems von Fachkräften beider Seiten. Einige Organisationseinheiten haben neue Formate wie einen Kommunikationsraum oder die Idee eines „Job-Cafés“ entwickelt, in dem die Vermittler/innen beider Seiten gemeinsame Suchläufe durchführen sollen. Dagegen sind in zwei der untersuchten zkt die arbeitgeberorientierten Fachkräfte in die Teams der Arbeitsvermittlung eingebunden.

In allen Organisationseinheiten wird die Bedeutung informeller Kontakte und räumlicher Nähe zwischen bewerber- und stellenorientierten Fachkräften als entscheidend für die Qualität der Kooperation bezeichnet; etwa werden die Teams beider Vermittlungsbereiche auf einem Flur untergebracht, um die Gelegenheit zum Austausch zu erhöhen. In zwei der vier einbezogenen zKT gibt es außer anlassbezogenen Fallbesprechungen keine definierten Interaktionsformate, der Austausch findet „auf Zuruf“ statt.

Um berufskundliche Kenntnisse an Arbeitnehmer-Vermittler/innen weiterzugeben, setzen viele Agenturen und Jobcenter auf Schulungen, Betriebspraktika und gemeinsame Außendienste wird an vielen Standorten betont.

Während an den untersuchten Standorten verschiedene Modelle bewerberorientierter Arbeit im Rahmen der Arbeitgeberbetreuung erprobt werden, sind Arbeitgeberkontakte der bewerberorientierten Fachkräfte selten. Zwar sieht das BA-Leitkonzept solche Kontakte ausdrücklich vor, bei neuen Arbeitgeberkontakten sogar ohne vorherige Rücksprache mit dem AG-S, doch in der Praxis nutzen die Arbeitnehmer-Vermittler/innen diesen Spielraum kaum. Hier könnte klargestellt werden, dass solche Kontakte sinnvoll sein können und erwünscht sind. Selbst unter den INGA-Teams der sechs einbezogenen Agenturen verzichtet eines auf die konzeptionell im Rahmen der intensiven Bewerberbetreuung vorgesehenen Arbeitgeberkontakte. Bei zwei Jobcentern in zugelassener kommunaler Trägerschaft und einer gemeinsamen Einrichtung werden Arbeitgeber- und Bewerberkontakte strikt getrennt wahrgenommen. Dagegen unterstützen zwei Jobcenter (ein zKT, eine gE) „Direktvermittlungen“ durch Arbeitnehmer-Vermittler/innen.

Beim Einsatz von Förderinstrumenten, etwa eines Eingliederungszuschusses, zeigen sich in den untersuchten Organisationseinheiten eine Vielzahl von Lösungen: Die Zuständigkeit liegt teils bei den bewerberorientierten, teils bei den stellenorientierten Vermittlern, oder der Einsatz wird gemeinsam entschieden.

Die beschriebenen neuen bewerberorientierten Arbeitsformen (vgl. oben: 9.4) verändern die Arbeit der Arbeitgeber-Vermittlung: Sie führen zu einer intensiveren Kooperation mit den bewerberorientierten Fachkräften. Die Arbeitsteilung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmergeschäft wird damit für einzelne Personengruppen und Fallkonstellationen fließender.

### **9.5.2 Bewertungen zur funktionalen Arbeitsteilung**

Die meisten Fach- und Führungskräfte der einbezogenen Agenturen und Jobcenter befürworteten die in den letzten Jahren etablierte funktionale Ausdifferenzierung der Dienstleistungsprozesse für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Arbeitgeber bräuchten in der Arbeitsvermittlung eine feste Ansprechperson („ein Gesicht“), und die fachliche Spezialisierung habe die Qualität der Dienstleistung deutlich verbessert.

Ohne diese Arbeitsteilung grundsätzlich in Frage zu stellen, trat etwa ein Drittel der Gesprächspartner/innen dafür ein, Aufgaben wieder stärker zusammenzuführen. Ein Teil von ihnen sprach sich für bewerberorientierte Fachkräfte in Arbeitgeber-Teams aus. Die vorgeschlagenen, z.Tl. bereits praktizierten Lösungen entsprechen etwa der im Leitkonzept vorgesehenen Option des zeitweiligen Arbeitsplatzwechsels. Andere Gesprächspartner/innen plä-

dierten für eine teilweise Reintegration der Aufgaben in spezialisierten Einheiten außerhalb der Arbeitgeberteams, wie es das Konzept der INGA-Teams vorsieht. Wieder andere argumentierten für gemischte Teams. Zwei Jobcenter-Gesprächspartner/innen bezeichneten die integrierte Aufgabenwahrnehmung als überlegene Lösung.

## 9.6 Agenturen und Jobcenter am Arbeitsmarkt

Mit den sechs ausgewählten Arbeitsmarktregionen waren alle drei Modelle des Marktauftritts von Arbeitsagenturen und Jobcentern vertreten:

- ein gemeinsamer AG-S einer Agentur und eines Jobcenters in gemeinsamer Einrichtung (gE, zwei Fälle) mit gemeinsamer Datengrundlage,
- Agentur und Jobcenters in gemeinsamer Einrichtung mit jeweils eigenem AG-S, aber gemeinsamer Datengrundlage (ein Fall),
- Getrennte Arbeitgeberbetreuung durch Agentur und Jobcenter in zugelassener kommunaler Trägerschaft (zkT, vier Fälle).

Nimmt der kommunale Träger die Aufgaben nach dem SGB II allein wahr, so verzichtet er auf eine gemeinsame Arbeitgeberbetreuung mit der Agentur: Dem zkT können dabei Stellenangebote für die eigenen Bewerber/innen entgehen, und die Agentur kennt einen Teil des Bewerber/innen/pools nicht. Dagegen agieren Agenturen und gE selbst dann nach geteilten Verfahren und auf einer gemeinsamen Datengrundlage, wenn sie sich für einen getrennten AG-S entschieden haben. In der Mehrzahl der Fälle treten Agentur und gE gemeinsam am Markt auf.

Wie die beiden Träger rechtskreisübergreifend kooperieren, hängt von einer ganzen Reihe objektiver Faktoren und subjektiver Bewertungen ab. Durch deren Zusammenwirken entsteht in den Arbeitsmarktregionen eine komplexe, ‚systemische‘ Beziehung zwischen den Akteuren der Agenturen und Jobcenter. Die Studie beschreibt die sechs beobachteten Kooperationskonstellationen als Einzelfälle. Verallgemeinern lassen sich dagegen Faktoren, die für die Ausgestaltung und das Gelingen einer trägerübergreifenden Kooperation in diesen Fällen größeren Einfluss haben. Für die Kooperationsbeziehungen ist zunächst wesentlich, ob das in der Region politisch entschiedene Organisationsmodell den arbeitsmarktpolitischen Überzeugungen der beteiligten Führungs- und Fachkräfte entspricht. Für Akteure, die den gemeinsamen Marktauftritt für unabdingbar halten, um allen Arbeitgebern und Bewerber/inn/e/n die gleiche, umfassende Arbeitsmarktdienstleistung anzubieten, bleibt die getrennte Aufgabenwahrnehmung grundsätzlich problematisch. Stehen für sie die Besonderheiten der unterschiedlichen Teilarbeitsmärkte und der Arbeitslosen aus beiden Rechtskreisen im Vordergrund, akzeptieren sie ein Nebeneinander verschiedener Marktakteure als Normalität.

Agenturen und Jobcenter messen Vor- und Nachteile des Organisationsmodells an ihrem unterschiedlichen arbeitsmarktpolitischen Auftrag. Jobcenter konzentrieren sich auf ihre Bewerber/inn/en und die für sie erreichten Integrationen, Agenturen geht es sowohl um eigene Stellenbesetzungen bzw. Integrationen als auch um die Qualität umfassender Arbeitgeberdienstleistungen. ZkT und gE mit eigenem AG-S haben im Alltag weniger Anlass, ihre Kooperation mit der Agentur zu regeln. Die Konflikte zwischen beiden Organisationen sind insti-

tutionell verankert und ‚stillgestellt‘: beide Seiten verantworten ihre Dienstleistungen allein und vereinbaren punktuelle Kooperationen. Gibt es einen gemeinsamen AG-S, müssen die gleichen Kooperationsprobleme im Alltagshandeln ständig ‚bewegt‘ werden: Sie treten in dieser anspruchsvolleren Konstellation deutlicher hervor, und Kosten-Nutzen-Einschätzungen des beiderseitigen Ressourceneinsatzes oder einer stärker bewerberorientierten Arbeit werden kritisch diskutiert.

Günstige Arbeitsmarktbedingungen relativieren die Nachteile eines getrennten Marktauftritts. In Arbeitsmärkten, in denen viele Helferstellen zu besetzen sind, verspricht eine gemeinsame Arbeitgeberbetreuung den Jobcentern weniger Vorteile als den Agenturen. In solchen Arbeitsmärkten kann es – wie in Region 4 beobachtet – Agenturen und Jobcentern mit getrenntem AG-S sogar einen beiderseitigen Vorteil bringen, wenn die Agentur Bewerber/innen aus dem Rechtskreis des SGB II vermittelt. In einem Arbeitsmarkt dagegen, in dem sich auch Fachkräfte mit Vermittlungshemmnissen auf Helferstellen bewerben, wie in Region 3, stehen Agentur und Jobcenter in schärferer Konkurrenz.

Schließlich kommt es auch in der rechtskreisübergreifenden Kooperation nicht zuletzt auf persönliche Arbeitsbeziehungen an. Hierbei wirkt es positiv, wenn sich Akteure aus der Ausbildung oder aus der gemeinsamen Arbeit in der BA, in den bis 2010 bestehenden ARGEn oder in früheren Funktionen kennen.

Bei der Ausbildungsvermittlung ist die Arbeitsagentur wegen des Angebots der Berufsberatung auf der Angebotsseite stark eingeschaltet, und ihre Reputation als Dienstleister für Arbeitgeber ist hoch. Während der Anspruch der Agentur auf einen einheitlichen Marktauftritt am Arbeitsmarkt strittig ist, fallen die Bewertungen zur Ausbildungsstellenvermittlung eindeutiger aus. Eine Mehrheit der Gesprächspartner/innen befürwortet die Übertragung dieser Aufgabe an die Agentur. Dass es nur einen Ausbildungsstellenmarkt gibt, wird nicht in Frage gestellt, und die Bedeutung von Chancengleichheit beim Zugang der Jugendlichen zur Ausbildung wird hoch bewertet.

Ein eindeutiger Effekt der unterschiedlichen Gestaltung des Marktauftritts in beiden Rechtskreisen, etwa auf die Dienstleistungsprofile oder die Kooperation zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Vermittlung, zeigte sich nicht.

## **9.7 Die Perspektive der Arbeitgeber**

Die Beziehung der Arbeitgeber zu Agenturen oder Jobcenter lässt sich danach unterscheiden, welchen Einfluss sie der Arbeitsvermittlung auf die Stellenbesetzung einräumen (Dienstleistungstiefe) und in welchem Maß sie auf andere Suchwege zurückgreifen (Exklusivität). Nach diesen Dimensionen konnten bei den Arbeitgebern, mit denen Telefoninterviews zu beobachteten Stellenbesetzungen geführt wurden, sieben Einschaltungsmuster unterschieden werden.

- Ausschließliche Selbstbedienung in der JOBBÖRSE: Diesen Arbeitgebern kommt es vor allem darauf an, durch eine möglichst umfassende und unkomplizierte Veröffentlichung ihres Stellenangebots potenzielle Bewerber/innen zu erreichen. Sie verzichten auf ande-

re Suchwege. Auch wenn sie einen Vermittlungsauftrag erteilen, sind sie skeptisch gegenüber dem Bewerberpool der Arbeitsvermittlung.

- Maximale Ausschöpfung aller Suchwege: Für diese Arbeitgeber sind JOBBÖRSE, Arbeitsagentur und Jobcenter Suchoptionen neben anderen. Ihnen geht es vor allem um einen maximalen Überblick über das Bewerberpotenzial.
- Markentreue Arbeitgeber überlassen es der Arbeitsvermittlung, wie breit sie ihr Stellenangebot veröffentlicht, und sie erwarten Bewerbervorschläge, die zu ihren Stellenanforderungen passen. Ihr Vertrauen in die Arbeitsvermittlung ist hoch und sie verändern ihre Suchstrategie nicht gleich, wenn Erfolg ausbleibt. Vor allem kleine und mittlere Betriebe folgen diesem Muster.
- Segmentspezifische Einschaltung: Dieses Muster findet sich bei größeren Betrieben mit heterogenem Personal, die für verschiedene Beschäftigtengruppen unterschiedliche Akquisestrategien verfolgen. Sie schalten die Arbeitsvermittlung dann ein, wenn sie ihnen den effektivsten Besetzungsweg verspricht.
- Professionelle Kombinerer: Diese Arbeitgeber versuchen möglichst viele geeignete Bewerber/innen anzusprechen. Sie pflegen enge Kontakte zu Agenturen und Jobcentern und erwarten Vermittlungsvorschläge, ohne sich allein auf diesen Suchweg zu verlassen. Dieses Muster trifft für Personaldienstleister zu, aber auch für Arbeitgeber, die nach erfolgloser exklusiver Einschaltung ihre Suche erweitern.
- Partnerschaftliches Matching: Einige Arbeitgeber schalten die Agentur bzw. das Jobcenter nicht nur bei allen Stellenbesetzungen exklusiv ein, sondern nutzen auch deren Arbeitsmarktkompetenz und sind aufgeschlossen für Initiativvorschläge vom Typ „Intervention“ (vgl. oben: 9.2.2).
- Fallweise ansprechbare Arbeitgeber sind gleichfalls aufgeschlossen auch für abweichende Vermittlungsvorschläge der Agenturen und JOBBÖRSE, verfolgen aber zugleich andere Suchwege.

## 9.8 Diskussionspunkte

### 9.8.1 Beide Marktseiten im Blick behalten

Auf der Grundlage einer grundsätzlich akzeptierten Spezialisierung stellen- und bewerberorientierten Vermittlungsarbeit experimentieren Agenturen und Jobcenter damit, Aufgaben wieder stärker zusammenzuführen. Diese Ansätze haben das Potenzial, unter angespannteren Arbeitsmarktbedingungen individueller und passgenauer zu vermitteln und Arbeitgebern für schwer zu besetzende Stellen „nächstbeste“ Bewerber/innen im Sinne eines „second best match“ (Europäische Kommission 2014) vorzuschlagen. Experimentelle Praxis könnte z.B. durch Dokumentation und Erfahrungsaustausch unterstützt werden. Gegenüber der Arbeitnehmer-Vermittlung könnte deutlicher klargestellt werden, dass bewerberorientierte Arbeitgeberkontakte Teil ihrer Arbeit sein können.



### **9.8.2 Einschaltungsmuster als Ansatz für Kundendifferenzierung**

In der Praxis orientieren sich die Fachkräfte bei der Kundendifferenzierung an der angestrebten Dienstleistungsbeziehung zum Arbeitgeber und nicht an den Merkmalen einzelner Stellen. Die vorgeschlagene Typisierung von Einschaltungsmustern greift dies auf. Eine künftige Arbeitgeber-Differenzierung könnte sich daran orientieren, welches Einschaltungsmuster in der Interaktion mit dem jeweiligen Arbeitgeber erreichbar ist und ob die bestehende Dienstleistungsbeziehung so ausgebaut werden kann, dass sie auch eine Strategie der „Intervention“ trägt.

Für die strategische Ausrichtung der Dienstleistungen könnte daraus folgen, gegenüber einem Teil der Arbeitgeber noch stärker auf Selbstinformationsangebote durch Veröffentlichung vorhandener Stellen in der JOBBÖRSE und maximale Markttransparenz zu setzen und zum anderen die Kapazitäten im AG-S auf die Entwicklung der Zusammenarbeit mit solchen Arbeitgebern zu konzentrieren, bei denen ein hohes Interventionspotenzial wahrgenommen wird.

Um Arbeitgebern die stellenorientierten Vermittlungsleistungen besser erfahrbar zu machen und sie als Kunden an die Agentur für Arbeit zu binden, könnten ihnen über die derzeitige Praxis hinaus, Kopien der einzelnen Vermittlungsvorschläge beider Vermittlungsbereiche zuzustellen, die in der Arbeitgebervermittlung erstellte Bewerberauswahl und die zugrunde liegenden Kriterien und Marktinformationen mitgeteilt werden. Auf dieser Grundlage könnten ihnen auch Gründe für Bewerbervorschläge transparent gemacht werden, die von den ursprünglichen Suchkriterien abweichen (im Sinne eines „zweitbesten Vorschlags“).

### **9.8.3 Personaldienstleister**

Zeitarbeitsfirmen sind nicht Arbeitgeber wie alle anderen. Auf sie entfällt bundesweit etwa ein Drittel des Aufkommens an gemeldeten Arbeitsstellen. In einer der untersuchten Agenturen machte Zeitarbeit etwa 60 % der erfolgreich besetzten Stellen aus, und die Jobcenter erzielen einen großen Teil ihrer Integrationen in diesem Marktsegment. Dabei entstehen einerseits in großer Zahl kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse, und auch der Zugang in Arbeitslosigkeit aus diesem Segment ist hoch. Andererseits wird durch Zeitarbeit das Aufkommen an offenen Stellen stark überzeichnet, da sie Bewerber/innen stellvertretend für Entleihbetriebe und in Konkurrenz zueinander suchen. Schließlich bildet Zeitarbeit für die Entleihbetriebe auch einen Weg zur Erprobung und Rekrutierung von Personal und steht somit in Konkurrenz zur öffentlichen Arbeitsvermittlung. Zur strategischen Ausrichtung gegenüber dieser Kundengruppe meldeten viele Gesprächspartner/inne/n Klärungsbedarf an.

### **9.8.4 Zielsteuerung**

Die Untersuchung ergibt eine Reihe von Anhaltspunkten dafür, dass die derzeitigen Indikatoren und Analysegrößen des geschäftspolitischen Zielsystems vermutlich nicht intendierte Wirkungen auf das stellenorientierte Dienstleistungsprofil haben. Etwa verzichteten Vermittler/innen auf die Akquise von Stellen, wenn die Einschätzung besteht, dass diese aus dem vorhandenen Bewerberpool nicht besetzt werden können. Dagegen werden bestimmte Leis-

tungen, an denen Fachkräfte Erfolg messen, im Zielsystem nicht abgebildet, etwa Beratungsleistungen, Aktivitäten der Kundenbetreuung und die Nachhaltigkeit von Integrationen

### **9.8.5 Weiterer Untersuchungsbedarf**

Forschungsbedarf besteht zum einen dazu, welchen betrieblichen Beschäftigungssystemen und Teilarbeitsmärkten welche Einschaltungsmuster und Dienstleistungsbeziehungen entsprechen. Einen empirischen Zugang zu dieser Frage könnte die IAB-Stellenerhebung bieten.

Die verlaufsorientierte Auswertung eines qualitativen Samples der Stellenangebote, die in den IT-Verfahren der Agenturen und Jobcenter gemeldet sind, hat das Analysepotenzial dieser Daten gezeigt: Sie bieten Informationen zur Einschaltung der stellen- und bewerberorientierten Vermittlungsfachkräfte in die Stellenbesetzungsvorgänge, und sie lassen sich nach Arbeitgebern differenziert auswerten. Ein Untersuchungsdesign, das sowohl auf Ergebnisse der IAB-Stellenerhebung zu Suchstrategien von Arbeitgebern wie auf Auswertungen prozessproduzierter, stellenbezogener Daten zur Bearbeitung von Vermittlungsaufträgen zurückgreift, könnte Zusammenhänge zwischen Teilarbeitsmärkten, Einschaltungsmustern und Vermittlungsstrategien zeigen und Arbeitgeber danach typisieren helfen, mit welchen Erwartungen und nach welchen Mustern sie die Arbeitsverwaltung bei der Stellenbesetzung einschalten. Wie sich die Dienstleistungsinteraktionen in der stellen- und bewerberorientierten Vermittlungsarbeit unterscheiden, wie die stellenorientierten Fachkräfte mit Unsicherheit umgehen und ihre Vorgehensweise mit Arbeitgebern, Bewerber/innen und Arbeitnehmer-Vermittlung abstimmen und welche Kompetenzen und Handlungsmuster dabei förderlich sind, ist noch nicht näher untersucht. Vertiefende Re-Analysen vorhandenen qualitativen Materials zu Dienstleistungsprozessen könnten hierzu bereits näheren Aufschluss geben.

## Literatur

- Alt, Heinrich (2010): Vollbeschäftigung ist keine Utopie. Gastbeitrag in der Frankfurter Rundschau, 16. November 2010.
- Apolte, Thomas (2007): Arbeitsmarktökonomik. In: Apolte, Thomas / Bender, Dieter / Berg, Hartmut u.a. (Hg.): Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik Band 2. München, Vahlen: 141-193.
- Badura, Bernhard/ Gross, Peter (1976): Sozialpolitische Perspektiven, Eine Einführung in Grundlagen und Probleme sozialer Dienstleistungen. München.
- Baethge-Kinsky, Volker/ Bartelheimer, Peter/ Henke, Jutta/ Wolf, Andreas/ Land, Rainer/ Willis, Andreas/ Kupka, Peter:) Neue soziale Dienstleistungen nach SGB II, IAB-Forschungsbericht 15/2007, Nürnberg.
- Bartelheimer, Peter/ Lehweß-Litzmann, René (2012): Externe Arbeitsmärkte. Gesellschaftliche Voraussetzungen und prekäres Potenzial. In: Krause, Alexandra/ Köhler, Christoph: Arbeit als Ware. Zur Theorie flexibler Arbeitsmärkte. Bielefeld, Transfer: 63-90.
- Becker, Gary S. (1993): Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens. Tübingen: Mohr.
- Beyreuther, Tabea / Eismann, Christian / Hornung, Sabine/ Kleemann, Frank (2013): Prosumption of Social Context in Web 2.0: Theoretical Implications for the Prosumer Concept. In: Dunkel, Wolfgang/ Kleemann, Frank (Eds.): Customers at Work. New Perspectives on Interactive Service Work. Houndmills, New York: Palgrave Macmillan: 223-251.
- Birken, Thomas/ Kratzer, Nick/ Menz, Wolfgang (2012): Die Steuerungsücke interaktiver Arbeit. In: Dunkel, Wolfgang/ Wehrich, Margit (Hg.): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden, Springer VS: 159-178.
- Blossfeld, Hans-Peter/ Mayer, Karl-Ulrich (1988): Labour Market Segmentation in the Federal Republic of Germany: An Empirical Study of Segmentation Theories from a Life Course Perspective. In: European Sociological Review, Vol. 4: 123-140.
- Böhnisch, Lothar/ Lösch, Hans 1973: Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination, in: Otto, Hans-Uwe/ Schneider, Siegfried (Hg.): Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit, Bd. 2. Neuwied/d Darmstadt, Luchterhand: 21-40.
- Brenke, Karl/ Zimmermann, Klaus F. (2007): Erfolgreiche Arbeitssuche weiterhin meist über informelle Kontakte und Anzeigen. In: DIW-Wochenbericht, Jg. 74 Nr. 20: 325-331.
- Brenzel, Hanna; Kubis, Alexander; Moczall, Andreas; Weber, Eva (2012): Der Arbeitsmarkt in Ost- und Westdeutschland: Offene Stellen, Personalsuche und Besetzungswege. (IAB-Kurzbericht, 11/2012), Nürnberg, 8 S.
- Brücker, Herbert; Brunow, Stephan; Fuchs, Johann; Kubis, Alexander; Mendolicchio, Concetta; Weber, Enzo (2013): Fachkräftebedarf in Deutschland: zur kurz- und langfristigen Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage, Arbeitslosigkeit und Zuwanderung. IAB-Stellungnahme: ausgewählte Beratungsergebnisse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, ISSN 2195-5980 2013. Nürnberg: IAB.
- Bundesagentur für Arbeit (2013): Arbeitsmarkt 2012. Arbeitsmarktanalyse für Deutschland, West- und Ostdeutschland. Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit (ANBA), 60. Jg., Sondernummer 2. Nürnberg. BA 2013 [JB 2012].
- Bundesagentur für Arbeit (2012): Arbeitsmarkt 2011. Arbeitsmarktanalyse für Deutschland, West- und Ostdeutschland. Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit (ANBA), 59. Jg., Sondernummer 2. Nürnberg. BA 2012 [JB 2011].
- Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2012): Qualifizierungsberatung für Arbeitgeber. Reader zur Vorbereitung auf die Schulung „Qualifizierungsberatung für Arbeitgeber“. Zentrale, MI 12, 26.10.2012. Nürnberg.

- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2012a): Überblick Schulungsgrobkonzept „Qualifizierungsberatung für Arbeitgeber“. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2012b): Qualifizierungsberatung für Arbeitgeber. Reader zur Vorbereitung auf die Schulung „Qualifizierungsberatung für Arbeitgeber“, Zentrale, MI12 vom 26.10.2012. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2011): Rechtskreisübergreifendes Leitkonzept für den gemeinsamen Arbeitgeber-Service. Arbeitsvermittlung (AV) Ausbildungsvermittlung (AusbV) Berufliche Rehabilitation und Schwerbehinderten-Vermittlung (Reha/ SB). Zentrale, SP III 14, SP III 21, SP III 13, SP II 11, VA 3. Februar 2011. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2011a): Neuausrichtung der Großkundenbetreuung. Handbuch. Zentrale, SP III 12, 15. Juni 2011. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale (2010): Fachkonzept Neuausrichtung der GKB. SP III 12 (Stand: 23.06.2010). Nürnberg.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2014): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014. Vorversion. Stand 08. April 2014. Download unter: <http://datenreport.bibb.de/> (Zugriff am 24.02.2014).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2014): Fortschrittsbericht 2013 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung. Berlin. Download unter: <http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a758-13-fortschrittsbericht-fachkraefte.html>. Zugriff am 20.02.2014.
- Bundesministerium des Inneren (BMI) (2012): Jedes Alter zählt. Demografiestrategie der Bundesregierung. Berlin.
- Dauth, Wolfgang / Dorner Matthias / Blien, Uwe (2013): Neukonzeption der Typisierung im SGB-II-Bereich. Vorgehensweise und Ergebnisse. IAB-Forschungsbericht 11/2013. Nürnberg.
- Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim / München: Juventa Verlag.
- Dietz, Martin/ Kubis, Alexander/ Leber, Ute/ Müller, Anne/ Stegmaier, Jens (2013): Personalsuche in Deutschland. Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte. IAB-Kurzbericht 10/2013. Nürnberg.
- Dietz, Martin; Kettner, Anja; Kubis, Alexander; Leber, Ute; Müller, Anne; Stegmaier, Jens (2012): Unvollkommene Ausgleichsprozesse am Arbeitsmarkt. Analysen zur Arbeitskräftenachfrage auf Basis des IAB-Betriebspanels und der IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (IAB-Forschungsbericht, 08/2012). Nürnberg.
- Dietz, Martin/ Röttger, Christof/ Szameitat, Jörg (2011): Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte. Betriebliche Personalsuche und Stellenbesetzungen. (IAB-Kurzbericht 26/2011. Nürnberg.
- Dunkel, Wolfgang (2011): Arbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen: die Interaktion mit dem Klienten. In: Evers, Adalbert/ Heinze, Rolf G./ Olk, Thomas (Hg.): Handbuch Soziale Dienste. Wiesbaden, VS – Verlag für Sozialwissenschaften: 187-205.
- Dunkel, Wolfgang/ Rieder, Kerstin (2004): Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation. In: Dunkel, Wolfgang/ Voß, G. Günter (Hg.): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center. München/ Mering, Rainer Hampp Verlag: 212-226.
- Dunkel, Wolfgang/ Rieder, Kerstin/ Heinlein, Michael/ Poppitz, Angela/ Brückner, Eva/ Szymenderski, Peggy/ Anderson, Philipp/ Voß, G. Günter (2004): Kundenorientierung und Kundenkontrolle. In: Dunkel, Wolfgang/ Voß, G. Günter (Hg.): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center. München/ Mering, Rainer Hampp Verlag: 227-249.
- Dunkel, Wolfgang/ Szymenderski, Peggy/ Voß, G. Günter (2004): Dienstleistung als Interaktion. Ein Forschungsprojekt. In: Dunkel, Wolfgang/ Voß, G. Günter (Hg.): Dienstleistung als Interaktion. Bei-

- träge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center. München/ Mering, Rainer Hampp Verlag:11-27.
- Dunkel, Wolfgang/ Wehrich, Margit (2012): Interaktive Arbeit. Das soziologische Konzept. In: diess. (Hg.): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden, Springer VS: 29-59.
- Dunkel, Wolfgang/ Wehrich, Margit (2010): Arbeit als Interaktion. In: Böhle, Fritz/ Voß, Gün-ter/ Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 177-200.
- Eberwein, Wilhelm/ Tholen, Jochen (1986): Öffentliche Arbeitsvermittlung als politisch-sozialer Prozess, Über die Möglichkeiten und Grenzen staatlicher Arbeitsmarktpolitik am Beispiel der Region Bremen, Forschungsberichte der Zentralen wissenschaftlichen Einrichtung ‚Arbeit und Betrieb‘. Bremen.
- Europäische Kommission (2014): ÖAV-Vermittlungsdienste für Arbeitgeber, Autoren: Martin Dietz, Holger Bähr, Christopher Osiander. Brüssel. URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=1005&newsId=2043&furtherNews=yes>.
- Fachhochschule Frankfurt/ infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft/ Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2008): Evaluation der Experimentierklausel nach § 6c SGB II - Vergleichende Evaluation des arbeitsmarktpolitischen Erfolgs der Modelle der Aufgabenwahrnehmung "Optierende Kommune" und "Arbeitsgemeinschaft", Untersuchungsfeld 2: Implementations- und Governanceanalyse, Abschlussbericht Mai 2008. Frankfurt, Bonn, Berlin.
- Franz, Wolfgang (1998): Arbeitslosigkeit. In: Schäfers, Bernhard/ Zapf, Wolfgang: Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands. Opladen, Leske und Budrich: 11-21.
- Göckler, Rainer/ Franck, Michael (2014): Arbeitsmarkttheoretische Grundlagen. In: Göckler, Rainer/ Rübner, Matthias/ Kohn, Karl-Heinz P./ Jäger, Ursula/ Franck, Michael (Hrsg.) (2014): Beschäftigungsorientiert beraten und vermitteln. Regensburg, Walhalla Fachverlag: 17-71.
- Goedicke, Anne (2012): Wer akzeptiert kurzfristige Organisationsbindungen? Offene Beschäftigungssysteme aus tauschtheoretischer Sicht. In: Krause, Alexandra/ Köhler, Christoph: Arbeit als Ware. Zur Theorie flexibler Arbeitsmärkte. Bielefeld, Transfer: 185-205.
- Goedicke, Anne /Diewald, Martin / Brose, Hanns-Georg (2007): Ungleiche Partner - gleicher Tausch? Zum Design einer Mehrebenenanalyse von sozialem Tausch in Beschäftigungs-verhältnissen. In: Hummel, Hans J. (Hrsg.): Die Analyse von Gesellschaften, Organisationen und Individuen in ihrem Zusammenhang. Bonn, GESIS – IZ Sozialwissenschaften: 77-104.
- Goffman, Erving (1973): Asyle: Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Grünert, Holle/ Lutz, Burkart (2012): Arbeitsmärkte in Bewegung. Diskontinuität als forschungsstrategische Herausforderung. In: Krause, Alexandra/ Köhler, Christoph: Arbeit als Ware. Zur Theorie flexibler Arbeitsmärkte. Bielefeld, Transfer: 45-62.
- Gutek, Barbara, A. (1995): The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hanekop, Heidemarie / Wittke, Volker (2012): Nutzergenerierte Beratungsplattformen: Neue Formen der Ko-Produktion im Web. 2.0. In: Kleemann, Frank / Eismann, Christian / Beyreuther, Tabea / Hornung, Sabine / Duske, Katrin, Voß, G. Günter (Hg.): Unternehmen im Web 2.0. Zur strategischen Integration von Konsumentenleistungen durch Social ediaa. Frankfurt/Min, New York, Campus: 207-240.
- Henke, Jutta (2014): „Mehr sein als eine Nummer“ - Arbeitsmarktdienstleistungen aus der Nutzerperspektive. In: WSI-Mitteilungen Jg. 67. Nr. 3: 236-243.
- Heineck, Guido/ Kleinert, Corinna/ Vosseler, Alexander (2011): Regionale Typisierung: Was Ausbildungsmärkte vergleichbar macht. IAB-Kurzbericht, 13/2011. Nürnberg.
- Heinz, Walther R. (1992): Introduction: Institutions and gatekeeping in the life course. In: Walther R. Heinz (Ed.). Institutions and gatekeeping in the life course. Weinheim, Deutscher Studien Verlag: 9-27.

- Hielscher, Volker / Ochs, Peter (2008): „Matchingmaschine“ oder Beratungsdienstleister? Vermittlung und Beratung in der reformierten Arbeitsverwaltung. Abschlussbericht zum Projekt „Von der Sozialbehörde zur 'Matching-Maschine'?“. Saarbrücken.
- Hinte, Holger; Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.) (2013): Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt. Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Hirschenauer, Franziska / Springer, Angelina (2014): Vergleichstypen 2014. Aktualisierung der SGB-III-Typisierung. IAB-Forschungsbericht 2/2014. Nürnberg.
- Hoffmann, Anna/ Wehrich, Margit (2012): Perspektivenwechsel: Dienstleistungsarbeit von der Seite der Kunden her denken! In: Dunkel, Wolfgang/ Wehrich, Margit (Hg.): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden, Springer VS: 83-104.
- infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft (2006): Akzeptanz der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitspaket 3, Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission. Bonn.
- Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW)/ Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) (2008): Evaluation der Experimentierklausel nach § 6c SGB II – Vergleichende Evaluation des arbeitsmarktpolitischen Erfolgs der Modelle der Aufgabenwahrnehmung „zugelassener kommunaler Träger“ und „Arbeitsgemeinschaft“. Untersuchungsfeld I: „Deskriptive Analyse und Matching“. Endbericht an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Tübingen / Mannheim.
- Iso-Institut/ Ochs, Peter (2006): Organisatorischer Umbau der Bundesagentur für Arbeit. Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission. Arbeitspaket 2. Saarbrücken.
- Kettner, Anja (2011): Die Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots am ersten Arbeitsmarkt im IV. Quartal 2010. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg.
- Kleinert, Corinna / Thomas Kruppe (2012): Regionale Ausbildungsmärkte verändern sich. Neue Typisierung. IAB-Kurzbericht 17/2012. Nürnberg.
- Koch, Susanne/ Stephan, Gesine/ Walwei, Ulrich (2005): Workfare: Möglichkeiten und Grenzen. IAB Discussion Paper 17/2005. Nürnberg.
- Köhler, Christoph/ Krause, Alexandra (2010): Betriebliche Beschäftigungspolitik. In: Böhle, Fritz/ Voß, Günther G./ Wachtler, Günther: Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften: 387-412.
- Köhler, Christoph/ Loudovici, Kai (2008): Betriebliche Beschäftigungssysteme und Arbeitsmarktsegmentation. In: Köhler, Christoph/ Struck, Olaf/ Grotheer, Michael/ Krause, Alexandra/ Krause, Ina/ Schröder, Tim: Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften: 31-63.
- Köhler, Christoph/ Struck, Olaf (2008): Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. In: Köhler, Christoph/ Struck, Olaf/ Grotheer, Michael/ Krause, Alexandra/ Krause, Ina/ Schröder, Tim: Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften: 11-30.
- Kohlrausch, Bettina (2012): Betriebe als Gatekeeper. In: Sozialer Fortschritt. Vol. 61. No. 10. 257-265.
- Krause, Alexandra/ Köhler, Christoph (2012): Was sind flexible Arbeitsmärkte und wie kann man sie erklären? In: Krause, Alexandra/ Köhler, Christoph: Arbeit als Ware. Zur Theorie flexibler Arbeitsmärkte. Bielefeld, Transfer: 9-43.
- Kubis, Alexander/ Leber, Ute/ Müller, Anne/ Stegmaier, Jens (2013): Der Arbeitskräftebedarf in Deutschland 2006 bis 2011. IAB-Bibliothek 339. Nürnberg: Bertelsmann.
- Kubis, Alexander/ Müller, Anne (2013): Datenkompendium. Kernindikatoren der IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS). FDZ-Methodenreport 3/2013. Unter Mitarbeit von: Julia Moertel, Eva Weber, Christian Woitschig. Nürnberg.
- Lipsky, Michael (1980): Street Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russel Sage.

- Magnin, Chantal (2005): Beratung und Kontrolle, Widersprüche in der staatlichen Bearbeitung von Arbeitslosigkeit. Zürich: Seismo.
- Mosley, Hugh/ Schütz, Holger/ Schmid, Günther (2003): Effizienz der Arbeitsämter, Leistungsvergleich und Reformpraxis. Berlin: edition sigma.
- Oevermann, Ulrich (1996): Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns; in: Combe, Arno/Helsper, Werner (Hg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns, Frankfurt a.M., Suhrkamp: 70-182.
- Offe, Claus/ Hinrichs, Karl (1984): „Sozialökonomie des Arbeitsmarktes: primäres und sekundäres Machtgefälle. In: Offe, Claus (Hg.): „Arbeitsgesellschaft“: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt am Main / New York, Campus: 44-86
- Oschmiansky, Frank (2010): Arbeitsmarkttheorien und –konzepte. HTML-Text, URL: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/54926/arbeitsmarkttheorien>, Zugriff am 11.01.2014.
- Osiander, Christopher/ Steinke, Joß (2011): Street-level bureaucrats in der Arbeitsverwaltung: Dienstleistungsprozesse und reformierte Arbeitsvermittlung aus Sicht der Vermittler. In: Zeitschrift für Sozialreform. Jg. 57. Heft 2: 149-173.
- Pries, Ludger (1998): „Arbeitsmarkt“ oder „erwerbsstrukturierende Institutionen“? Theoretische Überlegungen zu einer Erwerbssoziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 50. 1/1998. 159-175.
- Rebien, Martina (2013): Anhang B4: Die IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS). In: M. Dietz, P. Kupka & P. Ramos Lobato, Acht Jahre Grundsicherung für Arbeitsuchende. Strukturen - Prozesse - Wirkungen, (IAB-Bibliothek, 347), Bielefeld: Bertelsmann, S. 367-370.
- Reis, Claus/ Wende, Lutz (2010): Grundlegende Organisationsprobleme bei der Erbringung „aktivierender“ Dienstleistungen im Kontext der aktuellen Arbeitsmarktpolitik. In: Burghardt, Heinz/ Enggruber, Ruth (Hg.): Soziale Dienstleistungen am Arbeitsmarkt in professioneller Reflexion Sozialer Arbeit. Berlin, Frank & Timme: 68-97.
- Rothschild, Kurt W. (1979): Unvollkommene Information und Arbeitsmarkt : Suchtheorie der Arbeitslosigkeit. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 8. Jg. (11): 518-523.
- Rübner, Matthias/ Jäger, Ursula (2014): Vermittlung und Integration. In: Göckler, Rainer/ Rübner, Matthias/ Kohn, Karl-Heinz P./ Jäger, Ursula/ Franck, Michael (Hrsg.) (2014): Beschäftigungsorientiert beraten und vermitteln. Regensburg, Walhalla Fachverlag: 105-185.
- Rübner, Matthias / Sprengard, Barbara (2010): Grundlagen einer zukunftsorientierten Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit. In: Peters, Eva/ Langer, Thomas / Rübner, Matthias / Sprengard, Barbara (Hg.): Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit. Band II: Handbuch für Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit: 15-80.
- Schmid, Günther (2011): Übergänge am Arbeitsmarkt. Arbeit, nicht nur Arbeitslosigkeit versichern. Berlin: Edition Sigma.
- Schmid, Günther (2002): Wege in eine neue Vollbeschäftigung; Übergangsarbeitsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik. Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Schmid, Günther (1998): Arbeitsmarkt und Beschäftigung. In: Schäfers, Bernhard/ Zapf, Wolfgang: Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands. Opladen, Leske und Budrich: 22-34.
- Schmuhl, Hans-Walter (2003): Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsverwaltung in Deutschland 1871-2002. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 270. Nürnberg.
- Schütz, Holger (2008): Reform der Arbeitsvermittlung. Uniformierungsdruck in der Bundesagentur für Arbeit. Opladen / Farmington Hills: Budrich UniPress Ltd.
- Schütz, Holger (2005): Vom Arbeitsamt zum Kundenzentrum - Reformveränderungen in der deutschen Arbeitsvermittlung. In: Schütz, Holger/ Mosley, Hugh (Hg.): Arbeitsagenturen auf dem Prüfstand. Leistungsvergleich und Reformpraxis der Arbeitsvermittlung. Berlin, edition sigma: 135-178.

- Schütz, Holger/ Steinwede, Jacob/ Schröder, Helmut/ Kaltenborn, Bruno/ Wielage, Nina/ Christe, Gerhard/ Kupka, Peter. (2011): Vermittlung und Beratung in der Praxis. Eine Analyse von Dienstleistungsprozessen am Arbeitsmarkt. IAB-Bibliothek 330. Bielefeld: Bertelsmann.
- Sell, Stefan (2006): Modernisierung und Professionalisierung der Arbeitsvermittlung, Gutachten der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Serrano Pascual, Amparo (2007): Reshaping Welfare States: Activation Regimes in Europe. In: Serrano Pascual, Amparo / Magnusson, Lars (Eds.): Reshaping Welfare States and Activation Regimes in Europe. Bruxelles et al., Peter Lang: 11-34.
- Sesselmeier, Werner/ Funk, Lothar/ Waas, Bernd (2010): Arbeitsmarkttheorien. Eine ökonomisch-juristische Einführung. Dritte, vollständig überarbeitete Auflage. Berlin / Heidelberg: Springer.
- Solga, Heike (2005): Ohne Abschluss in die Bildungsgesellschaft. Die Erwerbschancen gering qualifizierter Personen aus soziologischer und ökonomischer Perspektive. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Sorensen Aage B. / Kalleberg, Arne L. (1994): An outline of a Theory of the Matching of Persons to Jobs, in: Grusky, David. B. (ed) Social Stratification in Sociological Perspective Class, Race, & Gender. Boulder: West View Press: 362-369.
- Sowa, Frank / Theuer, Stefan (2010): Vom Subjekt zum Objekt? Die Reform der öffentlichen Arbeitsverwaltung und ihre Konsequenzen für Arbeitslose in Deutschland. In: Soeffner, Hans-Georg (Hrsg.), Unsichere Zeiten: Herausforderungen gesellschaftlicher Transformationen. Verhandlungen des 34. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Jena 2008. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Beitrag auf CD-ROM.
- Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) (2011): Evaluation/Implementationsanalyse zum Projekt „Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN): Agenturen Bautzen, Leipzig, Mönchengladbach. Schlussbericht. Autor/inn/en: Volker Baethge-Kinsky, Peter Bartelheimer, Jutta Henke, Sandra Kotlenga, Tim Obermeier, Nils Pagels, Andreas Wolf. Göttingen.
- Spence, A. M. (1974). Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes. Cambridge: Harvard University Press.
- Stiglitz, Joseph E. (1975): The Theory of Screening, Education and the Distribution of Income. *American Economic Review* 1975: 283 – 300.
- Thurow, Lester C. (1979): A Job-Competition Model. In: Piore, Michael J. (Ed.): Unemployment and Inflation: Institutional and Structuralist Views. New York: 17-32.
- v. Harrach, Eva-Marie/Loer, Thomas/Schmidtke, Oliver (2000): Verwaltung des Sozialen. Formen der subjektiven Bewältigung eines Strukturkonflikts. Mit Beiträgen von Ulrich Oevermann und Thomas Ley. Konstanz: UKV.
- Voss, G. Günter/ Rieder, Kerstin (2005): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Walwei, Ulrich (2006): Arbeitsvermittlung als öffentliche Aufgabe und privatwirtschaftliche Dienstleistung. Reorganisation der Arbeitsvermittlung aus einer international vergleichenden Perspektive. . In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Jg. 29. H 1: 54-72.
- Walwei, Ulrich (1995): Brutto- und Nettoeffekte der Arbeitsvermittlung. Möglichkeiten und Grenzen der Messung ihres Nutzens für Arbeitsuchende, Betriebe und die Volkswirtschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 28, H. 4: 516-526.
- Walwei, Ulrich (1991): Monopol oder Koexistenz. Arbeitsvermittlung in der Bundesrepublik Deutschland und in Großbritannien. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 24, H. 4: 635-647
- Wehrich, Margit/ Dunkel, Wolfgang (2003): Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Jg. 55, Nr. 4.:758-781.



- Weise, Frank.-J./ Deinzer, Roland (2013): Den sozialen Auftrag fest im Blick. Die gesellschaftliche Wertschöpfung der Bundesagentur für Arbeit. In: OrganisationsEntwicklung. Vol. 32. No. 4. 30-36.
- Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) / ifas Institut für angewandte Sozialwissenschaft (2006): Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission, Modul 1a, Neuausrichtung des Vermittlungsprozesses, Bericht 2006. Berlin, Bonn.

## Weitere statistische Unterlagen

- Bundesagentur für Arbeit – Arbeitsmarktberichterstattung (2014): Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Fachkräfteengpassanalyse Dezember 2013. Nürnberg. URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraeftebedarf-Stellen-Nav.html#506110>, Zugriff am 26.02.2014.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2014a): Aktuelle Eckwerte der Arbeitslosen und Arbeitssuchenden auf Ebene der SGB II-Träger. Nürnberg. URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Arbeitslose-und-gemeldetes-Stellenangebot/Gemeldete-Stellen/Gemeldete-Arbeitsstellen-Nav.html>; Zugriff am 26.02.2014.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2014b): Statistik der gemeldeten Arbeitsstellen. Qualitätsbericht. Nürnberg. URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Arbeitslose-und-gemeldetes-Stellenangebot/Gemeldete-Stellen/Gemeldete-Arbeitsstellen-Nav.html>; Zugriff am 26.02.2014.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013): Methodische Erläuterungen und Hinweise für die Daten zur Eingliederungsbilanz 2012 nach § 11 SGB III.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013a): Eingliederungsbilanzen: Bundesergebnisse und ausgewählte Kennzahlen nach Regionen im Rechtskreis SGB II, Jahreszahlen 2012. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013b): Eingliederungsbilanzen: Bundesergebnisse und ausgewählte Kennzahlen nach Regionen im Rechtskreis SGB III, Jahreszahlen 2012. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2011): Erfolgreiche Arbeitsuche sowie Förderung vor und bei Beschäftigungsaufnahme. Methodenbericht der Statistik der BA. Nürnberg. URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Grundlagen/Methodenberichte/Arbeitsmarktstatistik/Methodenberichte-Arbeitsmarkt-Nav.html>. Zugriff am 17.02.2014.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2011a): Erfolgreiche Arbeitsuche sowie Förderung vor und bei Beschäftigungsaufnahme. Ergänzung. Methodenbericht der Statistik der BA. Nürnberg. URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Grundlagen/Methodenberichte/Arbeitsmarktstatistik/Methodenberichte-Arbeitsmarkt-Nav.html>
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2011b): Statistische Engpassanalyse nach Berufen. Methodenbericht der Statistik der BA. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2010): Umstellung der Statistik der gemeldeten Arbeitsstellen. Nürnberg. URL: [http://statistik.arbeitsagentur.de/nn\\_280842/Statischer-Content/Grundlagen/Methodische-Hinweise/AST-MethHinweise/Gemeldete-Arbeitsstellen.html](http://statistik.arbeitsagentur.de/nn_280842/Statischer-Content/Grundlagen/Methodische-Hinweise/AST-MethHinweise/Gemeldete-Arbeitsstellen.html). Zugriff am 26.02.2014.
- Bundesagentur für Arbeit – SWA 3 (2008): Das Stellenangebot in Deutschland. BA-bekannte Stellen Juni 2008. Nürnberg.

## Anonymisierte Quellen (Arbeitsmarktstatistik):

- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013c): Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitsmarktreport. Agentur für Arbeit [AA1 bis AA6]. Juni 2013. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013d): Arbeitsmarkt in Zahlen. Eckwerte für JobCenter. Informationen für das Jobcenter [zkT1 bis gE6]. 6Juni 2013. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013e): Bewerber und Berufsausbildungsstellen. Agentur für Arbeit [AA1bis AA6]. September 2013. Nürnberg.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013f): Zahlen, Daten, Fakten: Strukturdaten und -indikatoren; [AA 2]. Berlin.

## Interne Unterlagen

- AA 1: Arbeitgeber-Service. „Fit“ für Demographie. Grobkonzept. (Oktober 2010)
- AA 1: Arbeitgeber-Service. Zusammenarbeit Team U25/ Reha SB und Arbeitgeber-Service (AG-S). (Juni 2013)
- AA 1: Arbeitgeberstrategiepapier. (Januar 2013)
- AA 1: Bewerberorientierte Vermittlung. Konzept, Ziel, Aufgaben, Verfahren, Verantwortlichkeiten, Nachhaltigkeit. (April 2013)
- AA 2: Arbeitsmarktprogramm 2013. (Februar 2013)
- AA 2: Strategie. Operatives Programm. (Februar 2013)
- AA 2: Strategische Grundausrichtung 2013. (2013)
- AA 2: Strategische Weiterentwicklung des gemeinsamen Arbeitgeber-Service in gE 2 im Jahr 2012. (ohne Datum)
- AA 2: Vereinbarung zwischen der Agentur für Arbeit AA 2 und dem Service für Arbeit gE 2. (Januar 2007)
- AA 4: Strategische Ausrichtung 2013-2014. (ohne Datum)
- AA 4: Strategische Ausrichtung der AA 4 für das Jahr 2013. (November 2012)
- AA 4: Vereinbarung zwischen der Agentur für Arbeit AA 4 und dem Jobcenter gE 4 über die Kooperation der beiden eigenständigen Arbeitgeber-Services (AG-S). (Juni 2011)
- AA 4: Vermerk: Arbeitsgruppe „Weiterentwicklung der Zusammenarbeit gE 4-AG-S und AA 4-AGS. (Januar 2013)
- AA 5: AG-Strategiepapier der AA 5. (Januar 2013)
- AA 6: Gemeinsamer Vermittlungskatalog. (Februar 2013)
- AA 6: Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen gemeinsamen AGS und JC gE6. (Mai 2013)
- AA 6: Strategie zur Verbesserung der Marktdurchdringung 2013. (2013)
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale MI 12 (2012): Aktuelle Zahlen zum gemeinsamen AG-S. Arbeitsunterlage MI 12. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit – Zentrale MI 31 (2013): Kenntnisstand zum Thema Übertragung der Ausbildungsvermittlung im Rechtskreis SGB II. Aktennotiz MI 31. Nürnberg.
- Jobcenter gE 2: Arbeitsmarktprogramm des Jobcenters gE 2 für das Jahr 2013. (November 2012)
- Jobcenter zKT 3: Arbeitsmarktprogramm 2012. (November 2011)
- Jobcenter zKT 3: Arbeitsmarktprogramm 2013.
- Jobcenter zKT 3: Arbeitsmarktprogramm 2014.
- Jobcenter zKT 3: Konzept „Fachaufsicht in der Arbeitsvermittlung“. 2013.
- Jobcenter zKT 3: Zielkonzept UnternehmensService 2012/2013. (September 2012).
- Jobcenter zKT 5: Präsentation: Arbeitgeber-Service Jobcenter zKT 5. (Juni 2013).
- RD\_Bundesland09: Arbeitshilfe 2013: Strategie zur Verbesserung der Marktdurchdringung. (ohne Datum)