



Peer Review:

„Integrated multi-channelling: combining e-services with personalised services in a customer oriented and efficient way“

(VDAB Antwerpen, 30. Juni – 1. Juli 2011)

Zusammenfassung

Einleitung

Angesichts steigender Nachfrage, die mit knapperen Haushalten einhergeht, zählt es zu den Hauptprioritäten vieler öffentlicher Arbeitsverwaltungen (ÖAV), ihre Dienstleistungen für Arbeitsuchende auf die effektivste und effizienteste Weise zu erbringen. Die ÖAV in den EU-27 streben nach einer persönlicheren Ausrichtung ihrer Dienstleistungen, wobei sie gleichzeitig an einem „zielgerichteteren“ Ansatz arbeiten, der Arbeitsuchenden, die wahrscheinlich schnell wieder in ein Beschäftigungsverhältnis reintegriert werden können, Hilfe zur Selbsthilfe gibt, während den arbeitsmarktfremsten Zielgruppen umfassende Dienstleistungen geboten werden.

Multi-Channel-Management (MCM) ist eines der wichtigen Verfahren, mit denen ÖAV versucht haben, diese Ziele zu erreichen. Aus der Peer-Review-Veranstaltung wurde deutlich, wie verschieden die nationalen Zusammenhänge und wie unterschiedlich ausgereift die MCM-Strategien im Gastgeberland und den Peer-Ländern sind. Es waren jedoch eine Reihe von Kernelementen guter Praxis und zentralen Erwägungen zu erkennen, die dazu beitragen, effektive Ansätze voranzutreiben.

Im Folgenden werden die Hauptbotschaften des Peer Review im Hinblick auf die wichtigsten Herausforderungen zusammengefasst.

Jeder Kanal weist besondere Charakteristika auf: Es ist wichtig, im Rahmen der nationalen Beschränkungen die verschiedenen Vorteile unterschiedlicher Kanäle zu nutzen.

Auf Grundlage der Peer-Review-Veranstaltung lässt sich die Ansicht vertreten, dass die verschiedenen Interaktionswege (persönliches Gespräch, Telefongespräch, Online-Kontakt) die folgenden Vor- und Nachteile bieten:

- **Persönliche Gespräche** in komplexeren Situationen

Als Faustregel kann man sagen, dass die persönliche Kommunikation um so wertvoller ist, je komplexer und sensibler der zu erteilende Rat oder die mitzuteilenden Informationen sind. Dieser Weg, der „persönlichste“ unter den verschiedenen Kommunikationskanälen, ist besonders geeignet, die am stärksten benachteiligten bzw. am wenigsten motivierten Arbeitsuchenden zu motivieren und ihnen das Gefühl der „sozialen Verbundenheit“ zu vermitteln.

- **Online-Dienste** für Routine-Funktionen und ausgewählte komplexe Funktionen

Je mehr Möglichkeiten die Online-Kommunikation bietet (u. a. durch Einsatz von Tools für automatische Stellenvermittlung, e-Monitoring, die Nutzung des Potenzials von Social-Networking-Tools für Networking und Informationsmultiplikatoren), desto



mehr sind diese allgemein für Routine-Funktionen, aber auch für komplexere Funktionen eingesetzt worden.

- **Telefonkanäle** für Dienstleistungen aller Art

Diese Kommunikationsform wird häufig dazu genutzt, Informationen mitzuteilen und Online- und persönliche Kanäle zu ergänzen. Das Spektrum reicht von einfachen Funktionen (durch automatische Mitteilungen) bis hin zu persönlichen Nachfragen bei den Kunden der ÖAV. Werden die Online-Dienste jedoch verstärkt genutzt, so könnte dieser Kanal an Bedeutung verlieren und nur noch als Ersatz oder Support-Struktur für die Online-Kommunikation zum Einsatz kommen.

Dabei ist wichtig zu beachten, dass die Wahl des den verschiedenen Arbeitssuchenden zur Verfügung stehenden Kommunikationskanals nicht nur davon abhängig ist, welches jeweils der beste Kanal für die verschiedenen Zwecke ist. Was in den verschiedenen Ländern auf Online-Kanälen möglich ist und was nicht, ist von verschiedenen Faktoren abhängig, etwa politischen, wirtschaftlichen oder Managemententscheidungen, dem Grad der Internetpenetration in den verschiedenen Ländern, Bedenken und Strategien bezüglich der „digitalen Spaltung der Gesellschaft“ und den unterschiedlichen rechtlichen Einschränkungen (z. B. bezüglich Arbeitslosmeldung bzw. Leistungsbeantragung).

Charakteristika einer effektiven Multi-Channel-Strategie: genaue Zielvorgaben, klare Beurteilungskriterien und starke Integration

Es kommt entscheidend darauf an, den Arbeitssuchenden und Arbeitgebern dasjenige Paket an Dienstleistungen und Kommunikationskanälen zu bieten, das ihre Anforderungen auf effektivste Weise erfüllt. Dies bedeutet nicht unbedingt, dass alle Kanäle das volle Angebot an Dienstleistungen enthalten müssen. Die Veranstaltung zeigte jedoch, dass es zurzeit offenbar schwierig ist, klar zu bestimmen, welche Multi-Channel-Strategien effektiv sind, weil sich die entwickelten Ansätze nicht von den Änderungsgründen (z. B. finanziellen, politischen oder technologischen Erwägungen) trennen lassen. Deshalb wurden in verschiedenen Ländern verschiedene MCM-Strategien entwickelt, die in zwei Hauptgruppen unterteilt werden können:

- **1. Gruppe: Steuerung vor allem durch ÖAV**

Diese Länder arbeiten auf den weit verbreiteten Einsatz von Online-Kanälen hin. Persönliche Kommunikation soll größtenteils denjenigen vorbehalten bleiben, die der intensivsten Hilfe bei der Aktivierung bedürfen (z. B. Niederlande, UK).

- **2. Gruppe: Nutzung nach Wahl des Kunden**

Diese Länder wollen alle Kommunikationskanäle für die Arbeitssuchenden (und Arbeitgeber) offenhalten, die selbst wählen, welcher für sie der zweckmäßigste ist. Gleichzeitig bedienen sich diese Länder häufig bestimmter „weicher“ Steuerungs- und Marktmechanismen, um die Kanalwahl zu lenken (z. B. Belgien – verschiedene regionale ÖAV, Schweden, Slowenien, Österreich, Deutschland).

Es wurde festgestellt, dass es manchmal an einem kohärenten Gesamtansatz mit klaren Zielen oder Beurteilungskriterien fehlt, wenn die **MCM-Strategie vor allem**



auf **politischen und finanziellen Entscheidungen** beruht. Gerade die Beurteilungskriterien sind wichtig, um die Fortschritte bezüglich Effizienz bzw. Effektivität zu messen.

Die **Messung der Effektivität verschiedener Kanäle** in Bezug auf die Eingliederung ist nicht einfach (eine britische Studie ergab, dass die Reduzierung der zu Überwachungszwecken geführten persönlichen Gespräche dazu führte, dass die Vermittlung in Beschäftigungsverhältnisse geringer war bzw. langsamer vonstatten ging.) Künftig könnten jedoch bereits im Privatsektor verwendete Techniken verstärkt zum Einsatz kommen (etwa indem man Eintritt, Austritt und Wiedereintritt verfolgt).

Unabhängig von den Entscheidungen über die Nutzung verschiedener Kanäle für verschiedene Klienten kommt es für den Erfolg jeder Multi-Channel-Strategie vor allem darauf an, die **Back-Office-IT zu integrieren**, um die doppelte Ausführung von Arbeiten zu vermeiden.

Effektive Anwendung verschiedener Online-Tools: Nutzung des vollen Potenzials der Technologie

Drei der vielen Online-Tools, die von ÖAV entwickelt werden, wurden im Rahmen der Peer-Review-Veranstaltung genauer untersucht: die automatische Stellenvermittlung, der Einsatz von e-Workbooks und Social-Media-Anwendungen.

1. Automatische Stellenvermittlung – die Rolle kompatibler Profile

Einige ÖAV, u. a. auch VDAB, haben leistungsfähige **Tools für die automatische Stellenvermittlung** entwickelt, die durch einen Datenabgleich die Angaben zu freien Stellen mit den Profilen von Arbeitssuchenden zusammenführen. Sie schicken den Arbeitssuchenden Stellenangebote bzw. den Arbeitgebern die Angaben geeigneter Arbeitssuchender. Die wichtigste Anforderung an ein solches System ist, dass die Daten stimmen und kompatibel sind. Dies kann schwierig zu bewerkstelligen sein, insbesondere in einer Umgebung, bei der Arbeitssuchende und Arbeitgeber selbst ihre Informationen eingeben, ohne dass die Dateneingabe reglementiert wäre. Bei solchen Systemen ist es daher wichtig, dass es Mitarbeiter der ÖAV gibt, die nicht nur die gefundenen Datenzusammenführungen prüfen, sondern auch den Verlauf und die Stellenvermittlung verfolgen.

2. E-Workbooks – die Rolle der Datenintegration

Immer mehr ÖAV nutzen **e-Workbooks**, um zu überwachen, was einzelne Arbeitssuchende tun und welche Fortschritte sie erzielen. In manchen Ländern kommen solche digitalen Tools für bestimmte Klientengruppen vom Anfang bis zum Ende des Integrationsprozesses zum Einsatz (z. B. für die Arbeitslosmeldung, Maßnahmenplanung und -überwachung, Stellenvermittlung, Informationen über aktive Arbeitsmarktpolitik, Abmeldung). In anderen Ländern dienen die e-Workbooks hauptsächlich dazu, den Mitarbeitern der ÖAV einen einzigen Zugangspunkt zu Informationen zu bieten. Auch bei diesen Tools ist ein entscheidender Erfolgsfaktor die Integration und Kompatibilität der Daten. Was durch Einsatz von e-Workbooks möglich ist und was nicht, kann von den rechtlichen Beschränkungen auf der Ebene des Mitgliedstaats abhängen (dies gilt auch bezüglich des Datenaustauschs mit Dritten, die Training oder sonstige Hilfen für Arbeitssuchende anbieten).



3. Social Media – neue Chancen und offene Fragen

Je weiter diese Tools expandieren, desto größer wird das Interesse der ÖAV am Potenzial von **Social Networking** für das Online-Networking und als Informationsmultiplikator. Diese Tools werden immer noch unterschiedlich genutzt. Einige ÖAV benutzen sie nur für „Branding“ oder Werbung, andere dagegen auch zu anspruchsvolleren Kommunikationszwecken. In einigen Ländern nutzen die ÖAV Tools wie Facebook, LinkedIn und Twitter für Marketingzwecke, nicht nur um junge Menschen besser zu erreichen, sondern auch um – insbesondere höher qualifizierten Arbeitsuchenden – Networking wie etwa e-Job-Clubs zu ermöglichen. Durch Social Networking können viele Klienten erreicht werden, ohne dass dies signifikante Infrastrukturinvestitionen erfordert. Die ÖAV fungiert nicht mehr als direkter Anbieter, sondern als eine Stelle, die Angebote ermöglicht. In vielen Ländern scheuen die ÖAV noch vor solchen Tools zurück, unter anderem, weil sie meinen, es fehle an „Kontrolle“ über die Informationen in dieser Sphäre.

Die Bedeutung des Change-Management innerhalb einer Organisation und Überzeugung der Mitarbeiter

Es wird dringend empfohlen, MCM-Entwicklungen im Rahmen einer Gesamtstrategie für das Veränderungsmanagement der Organisation durchzuführen, welche auch Verpflichtungen zur Schulung und Anhörung der Mitarbeiter vorsieht. Voraussetzung für den Erfolg ist, dass die Verantwortung dafür auf der obersten Ebene liegt. Die Linienmanager fungieren als Multiplikatoren, die Änderungen ermöglichen, um den Einsatz der verschiedenen Kanäle zu propagieren. Die Umsetzung der MCM-Strategien führt unweigerlich zur Neuausrichtung der Haushalts- und Personalressourcen.

Deshalb ist es für den Erfolg dieser Ansätze unbedingt erforderlich, die Gründe für diese Änderungen zu vermitteln und die ÖAV-Mitarbeiter entsprechend zu schulen. Einige ÖAV sind dabei so vorgegangen, dass sie mit denjenigen gearbeitet haben, die die betreffenden Technologien bereits frühzeitig genutzt haben, damit diese dabei helfen, die anderen Mitarbeiter zu schulen und zu motivieren. Andere haben andere Ansätze verfolgt, um Innovation zu fördern und zu belohnen. Im Großen und Ganzen ist es den ÖAV am liebsten, wenn dieselben Mitarbeiter für verschiedene Kanäle zuständig bleiben, damit sie verschiedene Aufgaben und Fähigkeiten kombinieren können.

Abschließend wurde hervorgehoben, dass überlegt werden sollte, wie die durch die Automatisierung oder durch die Online-Abwicklung bestimmter Kanäle **frei werdende Zeit am besten genutzt** wird, so dass die Arbeitsuchenden maximal davon profitieren.

Insgesamt war man der Ansicht, dass Multi-Channelling erhebliches Potenzial für die Verbesserung der Leistungen und Einsparungen durch mehr Effizienz bietet, wobei natürlich zu bedenken ist, dass damit häufig erhebliche Anfangskosten für die Entwicklung leistungsfähiger Systeme verbunden sind.

Mehr Informationen über die Peer-Review-Veranstaltung finden Sie [hier](#).