



Peer-Review:

„Öffentliche Arbeitsverwaltungen – leistungsfähige Angebote für Arbeitgeber“

(Pôle Emploi, Paris, 19.-20. Januar 2012)

Zusammenfassung

Die Arbeitsnachfrage muss stärker in den Mittelpunkt gerückt werden

Die öffentlichen Arbeitsverwaltungen sehen sich derzeit einer doppelten Herausforderung gegenüber. Einerseits müssen sie benachteiligte Personen wie Geringqualifizierte, Langzeitarbeitslose, ältere Arbeitnehmer und Behinderte – also ihre Kernzielgruppen – in den Arbeitsmarkt vermitteln, wobei in vielen Ländern noch zahlreiche Menschen hinzukommen, die aufgrund der Wirtschaftskrise ihren Arbeitsplatz verloren haben. Andererseits müssen sie die kurz- bis mittelfristigen Herausforderungen aufgrund des demografischen Wandels angehen, der einen möglichen Fachkräftemangel heraufbeschwören könnte. Da die beiden Bereiche zu einem Ungleichgewicht bei der Vermittlung führen, ist klar, dass besonderes Augenmerk auf die Arbeitsnachfrage gelegt werden muss. In der Vergangenheit haben insbesondere öffentliche Arbeitsverwaltungen, bei denen hauptsächlich die oben genannten Gruppen arbeitslos gemeldet waren, dazu tendiert, sich auf die Angebotsseite zu konzentrieren und die Vermittlung arbeitsloser Menschen stärker zu individualisieren. Um jedoch Arbeitssuchenden Beschäftigungschancen zu erschließen und sicherzustellen, dass der künftige Qualifikationsbedarf der Arbeitgeber frühzeitig ermittelt wird und erfüllt werden kann, sind mehrere Arbeitsverwaltungen in letzter Zeit dazu übergegangen, sich stärker der Nachfrageseite anzunehmen. Im Folgenden sind die wichtigsten Erkenntnisse eines kürzlichen Peer-Reviews zum Thema „Öffentliche Arbeitsverwaltungen – leistungsfähige Angebote für Arbeitgeber“ zusammengefasst.

Die Arbeitgeberangebote der öffentlichen Arbeitsverwaltungen hängen von den konkreten Herausforderungen des jeweiligen Arbeitsmarktes ab

Die Höhe der Ressourcen und die Struktur der Arbeitgeberangebote hängen davon ab, ob der Arbeitsmarkt je nach wirtschaftlicher und demografischer Situation angebots- oder nachfragebestimmt ist. Länder mit höheren Arbeitslosenquoten tendieren dazu, überwiegend Großunternehmen anzusprechen, die eine größere Zahl von Stellen anbieten können, auch für schwer zu vermittelnde Personen. Dies hat sich angesichts der Krise und der zunehmenden Langzeitarbeitslosigkeit als besonders relevant erwiesen. Länder mit einer geringeren Gesamtarbeitslosigkeit und deutlichen Hinweisen auf einen bevorstehenden Fachkräftemangel widmen sich oft stärker dem Mittelstand sowie Unternehmen mit unbesetzten Stellen, die zuweilen Personalberatung benötigen, die intern nicht geleistet werden kann.



Durch den Einsatz einer voll ausgebildeten Marketingstrategie und durch Vernetzung konnten mehr Arbeitgeber erreicht werden

Auch wenn einige Länder, etwa das Vereinigte Königreich, eine zurückhaltendere Strategie verfolgen und die Zusammenführung von Angebot und Nachfrage vorwiegend Marktmechanismen überlassen, sind die meisten, wenn nicht sogar alle öffentlichen Arbeitsverwaltungen bemüht, den Anteil der Arbeitgeber, mit denen sie zusammenarbeiten, zu erhöhen. Hierzu sind Erfolgsstrategien zur Schaffung und Aufrechterhaltung von Kontakten und Kooperationen erforderlich. Die öffentlichen Arbeitsverwaltungen verfügen über zahlreiche Informationsquellen und Kanäle, um ihre Reichweite zu erhöhen. Dazu zählen unter anderem Datenbanken mit Angaben zu Arbeitgebern, die in der Vergangenheit Angebote der öffentlichen Arbeitsverwaltungen genutzt, jedoch seit geraumer Zeit nicht mehr in Anspruch genommen haben, Kontakte zu Einrichtungen der Sozialpartner und zu Handelskammern sowie Medienberichte über neue Arbeitgeber, die sich in bestimmten Regionen ansiedeln oder dort expandieren. In öffentlichen Arbeitsverwaltungen mit einer dreigliedrigen Governance-Struktur dürften der Kontakt zu Einrichtungen der Sozialpartner und deren Vertrauen stärker ausgeprägt sein.

Etliche Arbeitsverwaltungen gaben zudem an, Kontakte genutzt zu haben, die bei Unternehmensumstrukturierungen geknüpft worden seien und die sich bei einer Besserung der Wirtschaftslage als hilfreich erwiesen hätten. Durch die Zusammenarbeit mit den Arbeitsverwaltungen in einer schwierigen Lage hätten zahlreiche Arbeitgeber Vertrauen gewonnen und die Angebote der Arbeitsverwaltungen zu schätzen gelernt.

Fachpersonal und innovative Maßnahmen können helfen, die Effizienz der Kontaktaufnahme zu Arbeitgebern zu erhöhen

Einige öffentliche Arbeitsverwaltungen setzen spezielle Mitarbeiter zur Kontaktaufnahme mit bestimmten Arbeitgebern ein, oftmals in spezifischen Wirtschaftszweigen. Alle Arbeitsverwaltungen betonen, dass ihre Arbeitgeberberater über besondere Kenntnisse verfügen müssen, vor allem, wenn es darum geht, Neukunden zu gewinnen. Dies sind nicht so sehr Kenntnisse der Psychologie, Sozialarbeit und Orientierung, die für die Berater arbeitssuchender Personen wichtig sind, sondern vielmehr Verkaufskompetenzen und bisweilen sektor- oder personalspezifische Kenntnisse. Die betreffenden Mitarbeiter werden größtenteils intern oder in angeschlossenen Weiterbildungseinrichtungen geschult, obwohl einige Arbeitsverwaltungen auch zunehmend privatwirtschaftlich angebotene Lehrgänge nutzen oder Berater mit entsprechendem Hintergrund einstellen. Alle ÖAV-Berater sollten jedoch gute Kenntnisse der Angebots- und Nachfrageseite des Arbeitsmarktes besitzen, egal, ob sie vorrangig mit Arbeitgebern oder Arbeitssuchenden zu tun haben.

Zusätzlich traten verschiedene innovative Maßnahmen zur Kontaktaufnahme mit Arbeitgebern zutage, etwa die Organisation von Veranstaltungen wie Jobbörsen und Speed-Dating-Treffen, um Arbeitgeber und Arbeitssuchende zusammenzubringen,



sowie Rundtischgespräche, Seminare oder Konferenzen, die von den Arbeitsverwaltungen alleine oder im Verbund mit Einrichtungen der Sozialpartner oder Handelskammern durchgeführt wurden. Bei diesen Veranstaltungen lassen sich auch Fragen ohne direkten Bezug zu den Angeboten der öffentlichen Arbeitsverwaltungen aufgreifen (z. B. Rechtsberatung für Arbeitgeber in Entlassungssituationen oder zum Thema Datenschutz). Auf jeden Fall dienen sie dazu, erste Kontakte zu knüpfen und das Ansehen der Arbeitsverwaltungen bei den Arbeitgebern zu erhöhen.

Die genannten Marketingmaßnahmen wurden allgemein als überaus erfolgreich eingestuft. Nach Aussage der schwedischen Arbeitsverwaltung erhöhte sich der Anteil der Unternehmen, mit denen im Vorjahr Kontakt bestand, durch derartige Maßnahmen von 50 % auf 70 % (auf Kundenbefragungen basierend). Interessant ist, dass dies in einer Situation erreicht wurde, in der die Berater der öffentlichen Arbeitsverwaltungen dahingehend geschult werden sollen, neben ihrer Beratungstätigkeit für Arbeitsuchende auch eine Dienstleistungsfunktion für Arbeitgeber einnehmen zu können.

Kundensegmentierung und Vereinbarungen tragen dazu bei, die Angebote der Arbeitsverwaltungen je nach Zielstellung wirkungsvoll zu differenzieren

Die Blickrichtung auf die Arbeitgeber und ihre Segmentierung variieren wie die angebotenen Leistungen nach den jeweils anvisierten Zielen. Obwohl die meisten der beim Peer-Review vertretenen Länder ihr Leistungsangebot als universell bezeichneten, gibt es Beispiele einer an den Bedürfnissen der Nachfrageseite oder den festgestellten Erfordernissen bestimmter Arbeitgebergruppen orientierten Angebotssegmentierung. Frankreich ist eines der Länder, die aufgrund der hohen Zahl potenziell angebotener Stellen auf Großunternehmen fokussiert sind. Einige dieser Unternehmen schließen zudem Vereinbarungen zur Einstellung einer bestimmten Zahl von Personen aus benachteiligten Gruppen ab, um dadurch Zugang zu einer individuelleren Kundenbetreuung zu erhalten, obwohl Großunternehmen im Großen und Ganzen universell behandelt werden. Ein Beispiel einer Segmentierung, die auf die Bedürfnisse schwer vermittelbarer Arbeitsuchender ausgerichtet ist, entsteht derzeit in den Niederlanden. Nur Arbeitgeber, die bereit sind, dieser Gruppe von Arbeitslosen Beschäftigung zu bieten, haben Zugang zu einem breiteren Leistungsspektrum (u. a. Vorauswahl der Bewerber, persönliche Beratung und andere innovative Dienstleistungen) und zu speziell abgestellten Beratern, während andere Unternehmen lediglich Online-Informationen und Online-Dienste (darunter natürlich die Eintragung offener Stellen) in Anspruch nehmen können.

Deutschland bietet ein Beispiel für Leistungen, die auf die Erfordernisse kleiner und mittlerer Unternehmen abgestimmt sind, die häufig nur ein begrenztes Personalwesen besitzen und besonders von Ausbildungs- und Einstellungsberatungen profitieren, um künftigen demografischen Herausforderungen und Qualifikationsdefiziten zu begegnen.



Vereinbarungen mit multinationalen Großkonzernen können auf nationaler Ebene sowie länderübergreifend Multiplikatoreffekte erzielen

Öffentliche Arbeitsverwaltungen, die mittels einer Ausrichtung auf Großunternehmen mit einer großen Zahl von Arbeitsplätzen (sowohl im Hinblick auf die absolute Zahl als auch die Fluktuation ihrer Stellenangebote) auf „Skaleneffekte“ aus sind, stehen häufig in engem Kontakt mit multinationalen Arbeitgebern. Frankreich schließt wie eine Reihe ähnlicher Länder Verträge mit solchen Großunternehmen ab, in denen die gegenseitigen Verpflichtungen hinsichtlich der zu erbringenden Dienstleistungen einerseits und der Zahl der anzubietenden Stellen oder der schwer vermittelbaren Personen, die über einen bestimmten Zeitraum hinweg einzustellen sind, festgehalten werden. Solche Vereinbarungen, die für stabile Beziehungen zwischen Arbeitsverwaltungen und Großkonzernen sorgen, findet man auch im Vereinigten Königreich und in Schweden. Die Zusammenarbeit mit Großunternehmen hat darüber hinaus den Vorteil, dass deren Engagement für benachteiligte Gruppen – oft im Rahmen ihrer Strategie der sozialen Verantwortung (CSR) – anderen als gutes Beispiel dienen kann. Die Vereinbarungen werden häufig auf verschiedenen Ebenen getroffen, wobei auf nationaler Ebene eine Rahmenvereinbarung besteht und auf dezentraler Ebene lokale Ziele und Kooperationsstrategien definiert werden.

Beim Peer-Review wurde auch die Möglichkeit aufgezeigt, nicht nur Multiplikatoreffekte auf nationaler Ebene zu erzielen, sondern durch die Zusammenarbeit mit Sozialunternehmen – möglicherweise im Rahmen des europäischen sozialen Dialogs – länderübergreifende Multiplikatoren zu schaffen, indem diese Unternehmen ähnliche Verpflichtungen für all ihre Standorte in der EU eingehen.

Die Qualität der von den Arbeitsverwaltungen gebotenen Leistungen ist der Schlüssel zur Einbindung von Arbeitgebern und zur Effizienz von Subventionen

Als Kern einer erfolgreichen Vermittlung benachteiligter Gruppen wurden ein umfassendes Verständnis der Anforderungen der Arbeitgeber, eine positive Haltung sowie die Fähigkeit gesehen, die Kompetenzen statt der Defizite der Arbeitsuchenden hervorzuheben, kombiniert mit einem breiten Leistungsspektrum der öffentlichen Arbeitsverwaltungen. Viele Arbeitsverwaltungen hielten die klare Identifizierung der Arbeitgeberbedürfnisse, die Beurteilung und Zertifizierung von Kompetenzen, auch solchen, die nicht in der Arbeitswelt erworben wurden, das Angebot einer Vorauswahl durch die Arbeitsverwaltungen, direkte Treffen mit den Arbeitgebern und eine stärkere „Nachsorge“ nach der Vermittlung für wichtiger als das Angebot von Subventionen. Die französische Arbeitsverwaltung Pôle Emploi hat ein auf einer Simulation beruhendes (beim Peer-Review vorgestelltes) Einstellungsverfahren entwickelt, das in Zusammenarbeit mit Arbeitgebern entstanden ist, auf dessen Grundlage sich Arbeitgeber verpflichten, Arbeitsuchende einzustellen, die bei einer simulierten Demonstration ihrer relevanten Arbeits- und Grundkenntnisse einen bestimmten Leistungsstand nachweisen können (dabei werden weder Lebensläufe noch förmliche Vorstellungsgespräche eingesetzt).



Besonders hervorgehoben wurde die Rolle der Probearbeit und des begleiteten Lernens am Arbeitsplatz. Einige Länder (etwa das Vereinigte Königreich und Österreich) hatten Erfolg mit der Vergabe von Auszeichnungen und CSR-Labeln.

Obwohl gezielte Subventionen zur Vermittlung von Personen, die auf dem Arbeitsmarkt besondere Hürden überwinden müssen (z. B. Menschen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit aufgrund einer Schwerstbehinderung), eine große Rolle spielen können, betonen weitreichende wissenschaftliche Arbeiten und Bewertungen das Risiko der mit vielen Subventionsprogrammen einhergehenden Bestenauslese („Creaming“) und Fluktuation („Churning“). Bei den Erörterungen im Verlauf des Peer-Reviews fiel daher auf, dass viele andere Wege der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Arbeitsverwaltungen und Arbeitgebern aufgezeigt wurden, um die Vermittlung solcher Personen zu erleichtern. Bei bestimmten Zielgruppen konnten durch Arbeitgebersubventionen zur Anpassung von Arbeitsplätzen Beschäftigungsmöglichkeiten für Behinderte geschaffen werden.

Die Überprüfung der Arbeitgeberangebote sollte neben der Qualität auch deren Quantität im Auge haben

Die meisten öffentlichen Arbeitsverwaltungen bewerten ihre Interaktion mit Arbeitgebern üblicherweise anhand des Anteils der ausfindig gemachten Stellengesuche, der Zahl der besetzten Stellen sowie von Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit. Einige wenige Länder (z. B. Deutschland und Schweden) haben eine ausführlichere Liste quantitativer und qualitativer Indikatoren erarbeitet, die regelmäßig überprüft und – zumindest in Deutschland – zu Benchmarkingzwecken eingesetzt werden. Sie messen neben der Schnelligkeit der Vermittlung und der Interaktionsqualität unter anderem inwieweit die von den öffentlichen Arbeitsverwaltungen erbrachten Leistungen die Anforderungen der Arbeitgeber erfüllen. Zahlreiche Arbeitsverwaltungen waren sehr daran interessiert, mehr über solche Überwachungs- und Benchmarkinginstrumente zu erfahren.

Weitere Informationen über den Peer-Review finden sich (auf Englisch) [hier](#).