

Institut für Arbeitsmarkt-  
und Berufsforschung

Die Forschungseinrichtung der  
Bundesagentur für Arbeit

IAB

# IAB-Forschungsbericht

2/2016

Aktuelle Ergebnisse aus der Projektarbeit des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## Vermittlerhandeln im weiterentwickelten Zielsystem der Bundesagentur für Arbeit

Zum Forschungsdesign einer  
organisationsethnografischen Studie

Frank Sowa  
Markus Gottwald  
Sandra Grimminger  
Sebastian Ixmeier  
Markus Promberger

ISSN 2195-2655

# Vermittlerhandeln im weiterentwickelten Zielsystem der Bundesagentur für Arbeit

Zum Forschungsdesign einer organisationsethnografischen Studie

Frank Sowa (IAB)

Markus Gottwald (IAB)

Sandra Grimminger (IAB)

Sebastian Ixmeier (IAB)

Markus Promberger (IAB)

Mit der Publikation von Forschungsberichten will das IAB der Fachöffentlichkeit Einblick in seine laufenden Arbeiten geben. Die Berichte sollen aber auch den Forscherinnen und Forschern einen unkomplizierten und raschen Zugang zum Markt verschaffen. Vor allem längere Zwischen- aber auch Endberichte aus der empirischen Projektarbeit bilden die Basis der Reihe.

By publishing the Forschungsberichte (Research Reports) IAB intends to give professional circles insights into its current work. At the same time the reports are aimed at providing researchers with quick and uncomplicated access to the market.

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	4
Abstract.....	4
1 Einleitung.....	5
2 Stand der Forschung .....	7
3 Forschungsfragen.....	9
4 Methodisches Vorgehen .....	10
5 Forschungsdesign .....	14
5.1 Fallauswahl .....	14
5.2 Erhebungsmethoden .....	16
5.3 Auswertungsmethoden.....	18
6 Schluss.....	19
Literatur.....	19

## Zusammenfassung

Nicht erst mit der Initiierung des Entwicklungsprogramms ‚BA 2020‘ versteht sich die Bundesagentur für Arbeit als ‚lernende Organisation‘. Das Zielindikatorensystem zur Bemessung und Bewertung von Effizienz und Effektivität in der Arbeitsvermittlung ist ein in diesem Zusammenhang eingeführtes, der organisationalen Selbstbeobachtung und Selbststeuerung dienendes Instrument. Das Projekt untersucht die Praxis des Vermittlungsprozesses im reformierten, um qualitative Indikatoren ergänzten, Zielsystem. Im Fokus stehen die produktiven und kontraproduktiven, beabsichtigten und unbeabsichtigten Wechselwirkungen der Reform auf und durch das Vermittlerhandeln. Die Umsetzung des Projekts erfolgt mittels eines für die deutsche Arbeitsverwaltungsforschung innovativen Forschungsdesigns. Durchgeführt wird eine organisationsethnografische Studie, die neben Interviews und Dokumentenanalysen vor allem mehrwöchige teilnehmende Beobachtungen in administrativen Abteilungen und Dienststellen vorsieht. Des Weiteren erfolgt im Projektverlauf eine repräsentative schriftliche und anonyme Befragung von Vermittlungsfachkräften, die aufbauend auf die Befunde der qualitativen Erhebung deren zahlenmäßige Relevanz aufzeigt. Die Studie untersucht die Alltagspraktiken im Regelbetrieb der Arbeitsvermittlung und schließt die Ausbildungsvermittlung und den Arbeitgeberservice mit ein.

## Abstract

Not only since the initiation of the development program ‘BA 2020’ the Federal Employment Agency (Bundesagentur für Arbeit) understands itself as a ‘learning organization’. In this context a new instrument for organizational controlling and self-monitoring was implemented. The new system of target indicators is used to measure and evaluate the efficiency and effectiveness of employment services. This research project investigates the practices of employment services in the framework of the enhanced controlling instrument that is supplemented by qualitative indicators. Our focus is on the productive and contra productive, intended and unintended interactions through and between the reformed system and the actions of job agents. The project follows an innovative design in labour administration research. The core of the organizational ethnographic study consists of participatory observations at administrative departments and offices that will last several weeks, in addition to interviews and document analysis. In order to show the numerical incidence of the qualitative based findings, a number of representative interviews with job placement officers will be carried out in the further course of the project. The study investigates the everyday practices in regular operations of employment services and also includes vocational training services as well as employer services.

## Danksagung:

Die Autoren danken Angela Bauer und Carolin Freier für wertvolle Hinweise und Anmerkungen.

# 1 Einleitung

Die Arbeitsvermittlung ist eine der Kernaufgaben der Bundesagentur für Arbeit, sozialpolitischer Auftrag und somit zugleich eine der wichtigsten staatlichen Dienstleistungen in einer entwickelten Arbeitsgesellschaft. Dabei steht der Vermittlungsprozess immer wieder im Blickpunkt der Aufmerksamkeit von Öffentlichkeit und Wissenschaft wie auch der Bundesagentur für Arbeit (BA) selbst, die sich nicht erst mit der Initiierung des Entwicklungsprogramms ‚BA 2020‘ als lernende, reflektierende und selbstreformierende Organisation versteht. Ein in diesem Zusammenhang eingeführtes, der organisationalen Selbstbeobachtung und Selbststeuerung dienendes Instrument, ist ein Zielindikatorensystem zur Bemessung und Bewertung von Effizienz und Effektivität in der Arbeitsvermittlung.

Dieses Ziel- und Steuerungssystem geriet zunächst intern durch den Hauptpersonalrat der BA (Einsiedler 2009, 2012), und im Bundestagswahljahr 2013 schließlich auch in der Öffentlichkeit unter starken Beschuss (Dahlkamp/Dettmer/Tietz 2013; Dahlkamp/El-Sharif/Tietz 2013; Völpel 2013). Wie schon im Jahr 2001 war es diesmal ebenfalls ein vertraulicher Prüfbericht des Bundesrechnungshofes (BRH) aus dem Jahr 2012, der an die mediale Öffentlichkeit gelangte und Kritik an der öffentlichen Arbeitsvermittlung übte.

Damals stand die fehlerhafte Erfassung der Vermittlungen nach internen Regeln im Mittelpunkt – eine Vermittlung sollte nur dann berücksichtigt werden, wenn ein Beschäftigungsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitslosem nach Auswahl und Vorschlag der Vermittlungsfachkräfte zustande kommt (vgl. kritisch dazu Adamy 2002; Büttner 2003; Karasch 2004; Müller 2002). Die vom BRH festgestellten Fehlbuchungen in der Vermittlungsstatistik wurden politisch aufgegriffen und skandalisiert; der so genannte ‚Vermittlungsskandal‘ bot eine politisch günstige Gelegenheit, um mit Hilfe der eingerichteten Hartz-Kommission weitreichende Reformen durchzusetzen sowie einen organisationalen Umbau der öffentlichen Arbeitsverwaltung zu ermöglichen (Eichhorst/Wintermann 2006; Fleckenstein 2008; Hinrichs 2007; Konle-Seidl 2008; Sell 2006; Streeck/Trampusch 2005; Trampusch 2002; Weise 2011; Weise/Alt/Becker 2009).

Heute dagegen thematisiert der Prüfbericht Fehlsteuerungsanreize des Zielsystems. Das als Quasi-Wettbewerb implementierte Steuerungssystem würde den Führungs- und Fachkräften einen Anreiz liefern, den zahlenmäßig messbaren Vermittlungserfolg gleichsam zum Selbstzweck zu erheben. Als nicht-intendierte Nebenfolgen seien unter anderem eine selektivere (Konzentration auf gut vermittelbare Arbeitslose, vgl. hierzu auch Sowa/Reims/Theuer 2015) und weniger nachhaltige (Vermittlung in Zeitarbeit) Vermittlungspraxis zu konstatieren. Die BA wurde in dem BRH-Prüfbericht aufgefordert ihre interne Zielsteuerung dahingehend zu verändern, dass diese ihrem gesetzlichen Auftrag entspricht. In diesem Sinne sollen beispielsweise Personen mit einer erschwerten beruflichen Eingliederung eine verstärkte vermittelnde Unterstützung erhalten oder alle Arbeitgeber (nicht nur potenzialreiche Ar-

beitgeber oder Zeitarbeitsunternehmen) im Vermittlungsauftrag gleichermaßen berücksichtigt werden.

Durch den BRH-Prüfbericht nochmals bestärkt, leitete die BA eine Reform des Controllings ein, die auf eine Weiterentwicklung des Zielsystems, des Planungsprozesses, der Performancedialoge und der Kompetenzen der Controller abzielt. Mit Blick auf die Weiterentwicklung des Zielsystems wurden qualitätsbezogene Indikatoren eingeführt. So wird die ‚Performance‘ einer Agentur seit dem Jahr 2014 quantitativ und qualitativ gemessen. Unter qualitativen Kennzahlen bzw. Ergebnisstrukturkennzahlen (seit 2015) werden der Anteil nachhaltiger Integrationen (nach sechs Monaten immer noch beschäftigt), der Anteil der Integrationen von Kunden, die über sechs Monate arbeitslos sind, der Anteil der Stellenbesetzungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie die Einmündungsquote von Jugendlichen mit und ohne Hauptschulabschluss gefasst. Die Vermittlungs- und Beratungsarbeit einer Agentur für Arbeit wird nun in einem Gesamtindex abgebildet, der aus einem quantitativen und einem qualitativen Teilindex besteht. Erfolgreiche Agenturen für Arbeit schneiden in beiden Teilbereichen überdurchschnittlich ab. Neben der Neukalibrierung des Kennzahlensystems wurde zudem eine Weiterentwicklung des Planungsprozesses umgesetzt, der nun in einem ‚bottom-up‘-Verfahren organisiert wird. Anders als früher werden die einzelnen Agenturen für Arbeit aufgefordert, ihre Ziele für das kommende Jahr selbst zu formulieren. Dieses Vorgehen widerspricht der bislang vorherrschenden Praxis der Zielvereinbarung, in der Ziele den einzelnen Organisationseinheiten von oben vorgegeben wurden. Die Weiterentwicklung der Performancedialoge trägt der internen Kritik an den bisher praktizierten Zielnachhaltedialogen Rechnung, die von einer Zahlen- und Defizitorientierung geprägt waren. Im Fokus soll stattdessen ein konstruktiver Dialog zwischen Zentrale und Regionaldirektion bzw. zwischen Regionaldirektion und Agentur für Arbeit stehen. Und schließlich ist die BA bestrebt eine zunehmende Kompetenzerweiterung und Professionalisierung der BA-Controller durch Qualifizierung weiter voranzutreiben und eine veränderte Rolle der Controller als Berater aller Führungsebenen zu etablieren.

Das Ziel des im IAB-Forschungsbereich „Erwerbslosigkeit und Teilhabe“ angesiedelten Projektes „Vermittlerhandeln im weiterentwickelten Zielsystem der BA. Veränderungen, Probleme und Erfolge in der Praxis. Eine organisationsethnographische Studie“ ist es, die Umsetzung des weiterentwickelten Zielsystems und deren Auswirkungen auf die Praxis des Vermittlungsprozesses zu untersuchen. Im Fokus stehen die produktiven und kontraproduktiven, beabsichtigten und unbeabsichtigten Wechselwirkungen der Reform auf und durch das Vermittlerhandeln. Im Folgenden werden der Forschungsstand (Kapitel 2), die Fragestellung des Projekts (Kapitel 3), das methodische Vorgehen (Kapitel 4) sowie das Forschungsdesign (Kapitel 5) expliziert. Die Darstellung endet mit einem Fazit (Kapitel 6).

## 2 Stand der Forschung

Den Gedanken des New Public Management (Naschold/Bogumil 1998; du Gay 2002; Jann et al. 2004; Bogumil/Jann/Nullmeier 2006; Dunleavy/Hood 1994) aufgreifend, treibt die öffentliche Arbeitsverwaltung seit den 1990er Jahren verstärkt den Aufbau von Strukturen voran, die sich an markt- und betriebswirtschaftlichen Routinen der Effizienzmessung, -steigerung und des ‚inneren‘ Wettbewerbs orientieren. Zentrale Bestandteile dieser Strukturreformen sind die Einführung von Controlling, Zielvorgaben, computergestützten Vermittlungsaktivitäten, Dienstleistungsorientierung und Kundensegmentierung. Von Seiten der Arbeitsverwaltungsforschung wurde dieser Veränderungsprozess vor allem im Zuge der Umsetzung der Hartz-Gesetzgebung intensiv begleitet, nicht zuletzt weil sie als Beratungs- und Evaluationsinstanz hochgradig gefragt war. Während der Prozess der Arbeitsvermittlung zuvor eher sporadisch im Fokus der Forschung stand, zu nennen wäre etwa die Typenbildung von Eberwein und Tholen (1987), Cramers‘ (1979) Untersuchung zur Konstruktion von Arbeitslosigkeit im Arbeitsamt oder Studien zur Einführung neuer Computertechnologien (Bahnmüller/Faust 1992; Büchner et al. 1999; Franke et al. 1987; Grässle/Kumbruck 1984; Grimmer 1987), hat sich nunmehr insbesondere zum SGB II und SGB III ein breites Wissen angesammelt. Von einer „black box“ (Baethge-Kinsky/Bartelheimer/Henke 2007; Böhringer et al. 2012; Ludwig-Mayerhofer/Promberger 2008) bzw. einer „terra incognita“ (Sell 2002: 146; 2006: 45), wie sich die öffentliche Arbeitsverwaltung für die Forschung lange Zeit darstellte, kann von daher kaum noch die Rede sein. So gibt es inzwischen eine ganze Reihe von Studien, welche die Interaktion zwischen Vermittlungsfachkräften und Arbeitssuchenden (Böhringer et al. 2012; Hielscher/Ochs 2009; Ludwig-Mayerhofer/Behrend/Sondermann 2009; Schütz et al. 2011), die (Aus-)Wirkungen eines verbesserten Betreuungsschlüssels in der Arbeitsvermittlung (Hofmann et al. 2010, 2012; Sowa/Krug 2012; Sowa/Staples 2013; Sowa/Staples 2014; Sowa/Theuer 2010; Theuer/Sowa 2014), die Arbeitssituation und Kompetenzen des Vermittlungspersonals (Ames 2008; Osiander/Steinke 2011) oder etwa die Organisationsgestaltung (Bender et al. 2006; Mosley et al. 2003; Sell 2002; 2006; Schütz/Mosley 2005; Schütz 2008) ausleuchten. Dabei wird – mal mehr und mal weniger dezidiert – auch das eingeführte Controlling bzw. Zielsystem thematisiert.

Controlling bzw. Accountingsysteme (vgl. Sowa/Staples 2014) umfassen eine Vielzahl von Steuerungsinstrumenten, deren Ziel es ist, Rationalisierung, Effizienzsteigerung und Kontrolle der Zielorientierung des Handelns in Organisationen herzustellen (Covaleski/Aiken 1986). Organisationsprogrammatisch schlägt sich dies in einer Umstellung von Input- (Ressourcenorientierung) und Konditionalsteuerung (wenn/dann) auf Outputsteuerung nieder. Dies bedeutet, dass Leistungsziele vorab festgelegt werden, deren weitestgehend offen gestaltbare Umsetzung in Ergebnis und Wirkungsweise zu einem späteren Zeitpunkt einer Messung unterzogen werden (Management by Objectives, MBO). Durch die Möglichkeit des fortlaufenden Abgleichs von Soll- und Istwerten verspricht das Accounting eine durchgängige Erfolgskontrolle von Organisationsleistungen, die auf Basis einer daran ausgerichteten

Analyse Optimierungsoptionen eröffnen soll. Nach- und Umsteuerungsbedarfe ergeben sich daraufhin entweder im Bereich der Leistungserstellung oder im Bereich der Zieldefinition. Da dies neben einer Optimierung von Leistungsproduktionsprozessen sowie quantitativen Korrekturen innerhalb bestimmter Leistungsbemessungsindikatoren nicht zuletzt auch zur Infragestellung der Messqualität bestimmter Zielindikatoren führen kann, ist das Controlling ein in sich dynamisches Steuerungssystem, das heißt offen für relativ rasches ‚Lernen‘ bzw. ‚Weiterentwicklung‘. Die Erwartung einer verbesserten Organisationssteuerung macht allerdings nicht allein die dem Controlling inzwischen zukommende Attraktivität aus. Gerade weil es durch Soll-/Ist-Abgleiche für eine zahlenbasierte und damit objektiv messbare Form der Steuerung steht, ist es zugleich von hohem symbolischen Wert: Seine Zahlenbasierte signalisiert einerseits faktenbasierte Rationalität, andererseits werden dadurch der Fremdbeobachtung (Stake- und Shareholder) Möglichkeiten vergleichender Evaluation eröffnet. Das Controlling dient somit der externen Legitimationsbeschaffung und lässt sich insofern als ein Instrument der organisationalen Bestandssicherung und dem Nachweis für Produktivität der Organisation verstehen (Scott 1986). Freilich weist die Forschung in dieser Hinsicht zu Recht darauf hin, dass das Accounting seine Überzeugungskraft insofern nicht einfach aus der Objektivität des Zahlenausdrucks gewinnt, sondern dadurch, dass es dessen soziale Konstruiertheit ausblendet (Becker 1999: 252).

Innerhalb der öffentlichen Arbeitsverwaltung Deutschlands etablierte sich im Jahr 2003 mit dem neu konzipierten Controlling- und Steuerungssystem eine neue Steuerungslogik, die sich an den Zielen Wirkung/Wirtschaftlichkeit, Transparenz und dezentrale Verantwortung ausrichtet (Hirsch et al. 2009; Kaltenborn et al. 2010; Schütz 2001; Schütz 2008; Weise et al. 2014). Dieses Steuerungssystem basiert auf verschiedenen Zielindikatoren und verläuft auf der Basis von Zielvereinbarungen kaskadenförmig von der BA-Zentrale über die Regionaldirektionen bis zu den einzelnen Agenturen für Arbeit (vgl. auch im Folgenden Sowa/Staples 2014). Die Zielindikatoren zeigen den aktuellen Stand der Zielerreichung an, sowohl in den strategischen Geschäftsfeldern wie ‚Integration und Leistungsgewährung‘ (SGF°I), ‚Markterschließung für Nichtleistungsempfänger und Berufseinsteiger‘ (SGF°Va, SGF°Vb) sowie ‚berufliche Rehabilitation‘ (SGF°VI) als auch in der Kundenzufriedenheit oder in weiteren, für die Organisation relevanten Punkten. Dabei stellen beispielsweise die ‚erweiterte Dauer der faktischen Arbeitslosigkeit (eDfA)‘, der ‚Integrationsgrad gesamt‘, der ‚Integrationsgrad Job-to-Job‘ sowie die ‚Anzahl erfolgreich besetzter Stellen‘ oder die ‚Kundenzufriedenheit Arbeitgeber‘ wichtige Kennzahlen dar.<sup>1</sup> In unterschiedlicher Gewichtung werden diese Zielindikatoren in einen Gesamtindex SGB III überführt. Die Erfüllung ihrer Vorgaben prägt somit in einem ausdifferenzierten Steuerungs- und Controllingsystem wie dem der Bundesagentur für Arbeit die Bewertung der organisationalen Tätigkeiten in der Arbeitsvermittlung.

---

<sup>1</sup> Das Kennzahlensystem ist jährlichen Änderungen unterworfen, so dass die erwähnten Kennzahlen nicht dem aktuellen Zielsystem entsprechen.



Um die lokale Arbeitsmarktsituation der Agenturen für Arbeit zu berücksichtigen, wurden auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse einander ähnliche Arbeitsmarktregionen auf Ebene der Arbeitsagenturbezirke in sogenannte Vergleichstypen geclustert, wodurch eine Gegenüberstellung in ihrer jeweiligen Gruppe möglich wird (Blien et al. 2004; Blien/Hirschenauer 2005; Dauth/Hirschenauer/Rüb 2008; Hirschenauer 2013; Hirschenauer/Springer 2014; Weise et al. 2014, 34 ff.). Die Arbeitsagenturen aus vergleichbaren Arbeitsmarktregionen stehen sich folglich kompetitiv gegenüber. Durch die Einführung dieser wettbewerblichen Strukturen (Benchmark-System) erhofft man sich Leistungssteigerungen in den einzelnen Organisationseinheiten.

Studien zum bisherigen Controlling- und Steuerungssystem der BA zeigten, dass es zu internen Steuerungsparadoxien innerhalb der öffentlichen Arbeitsverwaltung kam (Ochs 2008; Schütz 2008). Schütz beispielsweise spricht von einem „Performanzparadox“, denn er konstatiert „schwache bzw. abnehmende Zusammenhänge zwischen tatsächlicher Leistung und Leistungsindikatoren“ (Schütz 2008: 236). Ochs kam zu dem Schluss, bei einer ‚zahlengetriebenen Steuerung‘ bestünde die „Gefahr, dass die Steuerung der Wirkungen, die in den Indikatoren der Zielsteuerung abgebildet werden, zu Lasten der Dienstleistungsqualität geht“ (Ochs 2008: 11). Im bestehenden System müssten die vielfältigen Kennzahlen begrenzt und Prioritäten gesetzt werden, damit es zu einer Reduzierung der Steuerungskomplexität kommen könnte (Ochs 2008). Zudem sollte die Arbeitsverwaltung die bisherige defizitorientierte Ausrichtung der Steuerungskommunikation reflektieren und eine unterstützende sowie angstfreie Kommunikation der verschiedenen Organisationseinheiten ermöglichen (ebd.). Sowa und Staples analysierten Nebenwirkungen des Controlling-systems auf der Ebene von Vermittlerinnen und Vermittlern, die sich mit zunehmenden Kontrollen und Fehlerzuschreibungen konfrontiert sehen (Sowa/Staples 2014). Diese Ausgestaltung des Controllings äußert sich in der Figur der „gläsernen Vermittlungsfachkraft“ (ebd.). Es bleibt zu untersuchen, ob diese Kritik an der ‚alten Welt‘ des Controllings in der BA im reformierten Controllingssystem weiterhin zutrifft bzw. was sich durch die Weiterentwicklungen verändert hat.

### **3 Forschungsfragen**

Die Fragestellungen des Forschungsprojektes richten sich weniger auf die betriebswirtschaftlichen Rahmen und Folgen des Zielsystems, sondern vielmehr auf seine Hauptakteure: die Führungs- und Fachkräfte und deren Vermittlungs-, Beratungs-, Controlling- und Managementpraxis im weiterentwickelten Zielsystem. Das Projekt soll insbesondere die Handhabung der neuen, qualitätsbezogenen Controllingindikatoren vor Ort beleuchten. Dabei wird untersucht, welche Wechselbeziehungen zwischen Zielsystem und Vermittlungsqualität, wirtschaftlichen und organisationsbezogenen Rahmenbedingungen, Arbeitsweisen und Erfahrungen der Vermittlerinnen und Vermittler sowie der informellen und formellen Organisationskultur in der BA bestehen. Folgende Forschungsfragen rücken in den Fokus des Interesses:

- Welche faktischen Zeit-, Arbeits-, Aufgaben- und Organisationsstrukturen hat die konkrete Praxis der Arbeits- und Ausbildungsvermittlung? Wie variiert diese in Abhängigkeit von externen und internen Einflüssen, die vom Arbeitsmarkt bis hin zur lokalen Organisations- und Führungskultur reichen?
- Welchen Einfluss hatte das bisherige Zielsystem auf die tägliche Arbeit der Vermittlungsfach- sowie Führungskräfte? Welche Veränderungen ihrer Praxis ergeben sich diesbezüglich durch dessen Weiterentwicklung?
- Was sind Faktoren, die Probleme oder Erfolge in der Vermittlungspraxis begünstigen? Wie stehen diese mit der Zielsteuerung in Wechselwirkung? Dabei geht es nicht nur um Anreizstrukturen, sondern auch um organisationale Pfadstrukturen (wie z. B. habitualisierte Muster von Entscheidung, Problemlösung, Dokumentation).
- Welche Rolle spielen dabei unbeabsichtigte Effekte und Nebeneffekte der jeweiligen Zielsteuerung? Wie wird im Team bzw. in der Agentur vor Ort damit umgegangen?
- Worin besteht für die Vermittlungsfachkräfte eine gute Vermittlungsarbeit und wie korrespondieren die Zielindikatoren damit?

#### **4 Methodisches Vorgehen**

Um die Praxis des Vermittlungsprozesses im weiterentwickelten Zielsystem sowie die Wechselbeziehungen zwischen neuem Zielsystem und Vermittlungsqualität, wirtschaftlichen und organisationsbezogenen Rahmenbedingungen, Arbeitsweisen und Erfahrungen der Vermittlerinnen und Vermittler und schließlich informeller und formeller Organisationskultur in der BA gegenstandsadäquat untersuchen zu können, bedarf es eines speziellen Forschungszugangs. Dieser muss über reine Befragungen, ob nun mittels geschlossener Fragebögen oder mittels weitestgehend offen gehaltenen Interviews, hinausgehen.

Methodisch andersgelagerte Untersuchungsansätze – wie quantitative Experimentaldesigns, ökonometrische Kausalanalysen, qualitative Explorationsstudien oder reine Repräsentativbefragungen – wurden in den IAB-internen Vorbereitungsge-sprächen als nicht machbar oder absehbar unergiebig beurteilt. Wesentliche Argumente hierfür waren:

- Das Fehlen von Kontroll- oder Vergleichsgruppen,
- die durch öffentliche und organisationsinterne Diskussionen möglicherweise bereits antizipierte Übergangssituation zwischen altem und neuem Zielsystem,
- sowie die Überlagerung der Einführung durch zeitlich überlappende andere Organisationsreformen (wie beispielsweise ‚Beratungskonzeption – BeKo‘, ‚Neuorganisation-NEO‘ oder E-Akte), die das Handeln der Vermittlungsfachkräfte ihrer-seits beeinflussen und eine statistische Isolation der Wirkung des reformierten Indikatorsystems verhindern.

- Eine rein qualitative Explorationsstudie mit üblicherweise wenigen Fällen würde den zu erwartenden großen Unterschieden in der jeweiligen lokalen Praxis ebenfalls nicht gerecht werden,
- wohingegen reine Repräsentativbefragungen den Nachteil haben, dass eigentlich vorher bekannt sein muss, wonach gefragt wird – jedoch sind die Auswirkungen und Kontexte des neuen Zielsystems auf das konkrete Handeln in der Arbeitsvermittlung keineswegs bekannt.

Für die Bearbeitung der dargelegten Fragestellungen wurde deshalb ein organisationsethnografischer Zugang gewählt, der auf kein bestimmtes Erhebungsinstrument festgelegt ist, sondern den kombinierten Einsatz mehrerer Erhebungsmethoden erlaubt; neben qualitativen Interviews, der Aufzeichnung von Gruppendiskussionen und der Analyse von Dokumenten, können dies durchaus auch quantifizierende Formen der Datensammlung sein. Das Datenerhebungsinstrument der Ethnografie schlechthin ist jedoch die teilnehmende Beobachtung (vgl. Breidenstein et al. 2013; Dellwing/Prus 2012; Emerson/Fretz/Shaw 2011; Girtler 1989, 2001; Gobo 2008; Sowa et al. 2013). Das heißt, im Rahmen des Projekts sind längere und kürzere Feldaufenthalte vorgesehen: Zum einen werden Projektmitglieder in der Rolle von Praktikantinnen und Praktikanten über einen Zeitraum von mehreren Wochen in bestimmten Funktionsbereichen des Controlling sowie im alltäglichen Vermittlungsgeschäft der Agenturen mitarbeiten. Zum anderen werden im Stile der „fokussierten Ethnographie“ (Knoblauch 2001), die sich auf bestimmte Aspekte des Feldes konzentriert, etwa einwöchige Hospitationen in verschiedenen Dienststellen unternommen. Die Besonderheit der gewählten Methode liegt somit darin, dass die Forschenden am Tagesgeschäft der Führungs- und Fachkräfte teilnehmen, um auf diesem Wege das alltägliche Vermittlerhandeln sowie die sich darüber vollziehende Praxis des Controlling zu beobachten und – soweit als möglich – auch teilnehmend mizuerleben. Ziel soll es dann sein, das Beobachtete und Erlebte in eine „dichte Beschreibung“ (Geertz 1987), also einen detaillierten ethnografischen Bericht zu überführen, der auch die Auswertungsergebnisse von Dokumentenanalysen, mitgeschnittener Teamsitzungen und geführter, leitfadengestützter Interviews mit relevanten Akteurinnen und Akteuren (Controller, Führungskräfte, Vermittler und Personalräte) integriert.

Im Vergleich zu anderen empirischen Methoden ist dieses Vorgehen zeitintensiv, lässt jedoch tiefergehende Erkenntnisse erwarten, da die Umsetzung des weiterentwickelten (und sich gegebenenfalls noch weiterentwickelnden) Zielsystems und seine Wirkungen gleichsam *in situ* erhoben werden können und sich damit nicht nur auf retrospektive Erzählungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stützen. Die Datenerhebung vollzieht sich somit nicht primär im spezifisch gerahmten Setting der Interviewsituation, sondern die relevanten Akteure werden in ihrem „natürlichen“ Arbeitsmilieu aufgesucht und dort eher in der Form „ero-epischer Gespräche“ (Girtler 2001: 147 ff.) ‚interviewt‘. Der organisationsethnografische Zugang verlangt, dass die Forschenden nicht nur distanzierte Beobachter bleiben, sondern dass es ihnen

gelingt, so tief als möglich ins Feld einzutauchen, um quasi Teil des Arbeitsalltags der Beforschten zu werden und um so im Idealfall über den „native point of view“ (Geertz 1974; Malinowski 2001) an ein Feldwissen zu gelangen.<sup>2</sup> Denn bei diesem Wissen handelt es sich nicht nur um ein propositionales Wissen; es liegt nicht einfach explizit vor, sondern es ist insbesondere ein verkörpertes, „implizites Wissen“ (Polanyi 1985), ein „knowing how“ anstatt ein bloßes „knowing that“ (Ryle 1945-46), ein Wissen, das sich eben nur im Zuschauen und Mitmachen vermittelt, also durch eine Sozialisation in die Praktiken des Feldes erworben werden muss.

Forschungspraktisch folgt daraus Offenheit im Vorgehen. Der Forscher geht nicht ins Feld, um vorab gebildete Hypothesen zu testen oder Theorien zu überprüfen. Absicht ist es vielmehr, eine gegenstandsbezogene Theorie (Glaser/Strauss 2005) zu entwickeln, eine Theorie über das spezifische Untersuchungsfeld. Offenheit heißt zudem, es nach Möglichkeit zu vermeiden, vorschnell Schlüsse zu ziehen und Forschungsergebnisse zu fixieren. Um den „sens pratique“ (Bourdieu 1976), also der spezifischen Logik des Forschungsfeldes, den dort vorherrschenden Relevanzen sowie den Wahrnehmungs-, Deutungs- und Bewertungsschemata der Akteure auf die Spur zu kommen, ist es notwendig, dass der Forscher in einen fruchtbaren Prozess des Wechsels zwischen Immersion und Distanzierung eintritt; der intensiven, offenen und von Neugier geprägten Feldarbeit müssen Phasen des Schreibens von Memos und des theoretischen Reflektierens folgen (vgl. Emerson/Fretz/Shaw 2011), welche wiederum Ausgangspunkt für die weitere Feldarbeit bilden usw.

Das Prinzip der Offenheit kennzeichnet auch den Analyseprozess, so dass im Vorfeld der Untersuchung von einer Setzung eines bestimmten Analyseverfahrens abgesehen wird (vgl. erhellend hierzu Kruse 2014: 370). Ausgehend von den erhobenen Daten sollen geeignete Auswertungsstrategien gefunden werden, mit deren Hilfe sich die gestellten Forschungsfragen bearbeiten lassen. Es ist davon auszugehen, dass sowohl qualitativ-inhaltsanalytische als auch rekonstruktiv-hermeneutische Verfahren in der Auswertungsphase eine Rolle spielen.

Schließlich heißt Offenheit auch, den im Feld aufgefundenen Spuren zu folgen, und zwar im wahrsten Sinne des Wortes: Die BA ist eine hierarchisch und funktional hochgradig ausdifferenzierte Organisation mit über das gesamte Bundesgebiet ver-

---

<sup>2</sup> Die Forschungen des IAB in den Dienststellen der BA sind durch ein ambivalentes Verhältnis von Nähe und Ferne gekennzeichnet (vgl. Sowa 2015). Die Tatsache, dass das IAB eine besondere Dienststelle der BA ist, führt häufig dazu, dass der Feldzugang unkompliziert verläuft, da das Eindringen in die professionelle Arbeitswelt der Arbeitsverwaltung gar nicht als ein Eindringen Außenstehender empfunden wird. Andererseits werden die Forschenden von den Interviewten mit Erwartungen und Vorurteilen konfrontiert, von denen sie sich erst emanzipieren müssen. Im Feld begegnen den Forschern Verbrüderung und Misstrauen. Verbrüderung, wenn die Forschenden als BA-Mitarbeiter gesehen werden, denen man nichts mehr erklären und explizieren muss. Misstrauen, wenn die Forschenden als Kontrollinstanz der Zentrale der BA wahrgenommen werden (ebd.). Beide können als methodologische Restriktionen des Forschungsprozesses angesehen werden.

teilten Dienststellen. Das Controlling ist ein Steuerungsinstrument, das die Organisation als Gesamtgebilde steuern soll, und so ist es ein Instrument, das sich auf sämtlichen Ebenen, Funktionen und Dienststellen erstreckt. Aus diesem Grund ist es nötig, die Forschung als eine „multi-sited-“ (Marcus 1995) und wenn man so will auch „multi-level-ethnography“ anzulegen. Weitere, die Forschungspraxis orientierende Ansätze sind die „Workplace Studies“ (Knoblauch/Heath 2006) und die „Institutional Ethnography“ (Smith 2006). Den „Workplace Studies“ ist vor allen Dingen daran gelegen herauszuarbeiten, „wie in verschiedensten komplexen Organisationen technische Systeme und praktische Arbeitsaktivitäten miteinander verbunden sind“ (Knoblauch/Heath 2006: 141), welche Rolle Geräte und Technologien, wie z. B. moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, in Handlungen und Interaktionen spielen, wie sie diese koordinieren und strukturieren und nicht zuletzt, wie sie selbst in den Kontexten ihres Gebrauchs mit spezifischen Bedeutungen aufgeladen und in diesem Sinne zu spezifischen Gebrauchsgegenständen gemacht werden. Bekanntermaßen ist die Arbeitsvermittlung inzwischen ein hochgradig technologisch durchstrukturierter Prozess, was sich insbesondere am computergestützten sogenannten Profiling und Matching von Kundinnen und Kunden und Stellen zeigt. Gleiches lässt sich vom Controlling sagen, das sich ebenfalls in weiten Teilen über speziell programmierte Software vollzieht. In diesem Sinne kommt die ethnografische Beobachtung nicht umhin, auch hierauf ein besonderes Augenmerk zu legen.

Die „Institutional Ethnography“ ist den „Workplace Studies“ insofern ähnlich, als dass sie ebenfalls die alltägliche Arbeitspraxis im Umgang mit spezifischen Artefakten in den Blick nimmt. Im Fokus stehen hierbei allerdings vor allem Texte, das heißt im Prinzip genau das, was die Formalität der Organisation ausmacht. Organisationen bestehen nicht einfach nur aus Interaktionen, vielmehr handelt es sich um durch Schriftlichkeit ermöglichte, transsituative Entitäten. Texte sind zentrale Instrumente der Organisationskommunikation, in denen Organisationsziele und -programme sowie Standardprozeduren, Leitbilder und Anweisungen festgehalten und verteilt werden und schließlich bilden sie im Sinne eines Archivs auch das Organisationsgedächtnis, etwa indem sie spezifische Entscheidungsgeschichten dokumentieren. Die „Institutional Ethnography“ interessiert sich nun gerade dafür, wie derartige Texte die „sites“ der situativen Interaktion und Kommunikation miteinander verknüpfen und strukturieren. In dieser Hinsicht wird dann auch danach gefragt, welche und wie sich spezifische Diskurse – etwa zum Controlling oder gar zu bestimmten Ausrichtungen von Wohlfahrtsstaatsregimes – in Texten unterschiedlicher Konkretionsgrade niederschlagen und wie diese dann wiederum von den Akteuren angeeignet werden. Für die ethnografische Arbeit im Projekt bildet der Ansatz der „Institutional Ethnography“ aus zwei Gründen einen interessanten Anknüpfungspunkt: Zum einen, weil die Entwicklung der institutionellen Ethnografie als spezifischer Ansatz der Organisationsanalyse stark durch gegenwärtige Veränderungen wohlfahrtsstaatlicher Regimes und Institutionen beeindruckt ist und in dieser Hinsicht bereits eine Vielzahl empirischer Studien getätigt wurden, unter anderem im Bereich der Ar-

beitsvermittlung (vgl. Prodinge/Turner 2013). Diese Studien können vor allem in den Phasen der Dateninterpretation ein fruchtbares Kontextwissen sein. Zum anderen, und dies ist der für die Forschung entscheidende Grund, weil die BA in hohem Masse über Texte gesteuert wird, z. B. durch Power Point Präsentationen, formale E-Mails oder sog. HEGAs (Handlungsempfehlungen und Geschäftsanweisungen).

Während die „Workplace Studies“ auf den Umgang mit Technik, die „Institutional Ethnography“ auf den Umgang mit formalen Texten fokussieren, bedarf es zudem der Perspektive einer Organisationsethnografie in sozial- und kulturanthropologischer Tradition (exemplarisch Wittel 1997). Daher geht es uns auch um die Rekonstruktion von Praxisregeln unterhalb der Ebene formaler Organisation, in der Informalität und *tacit knowledge* (Polanyi 1966), Routinen (Giddens 1988), Rituale (Turner 2005) und Habitualisierungen (Bourdieu 1999) eine Rolle spielen.

## 5 Forschungsdesign

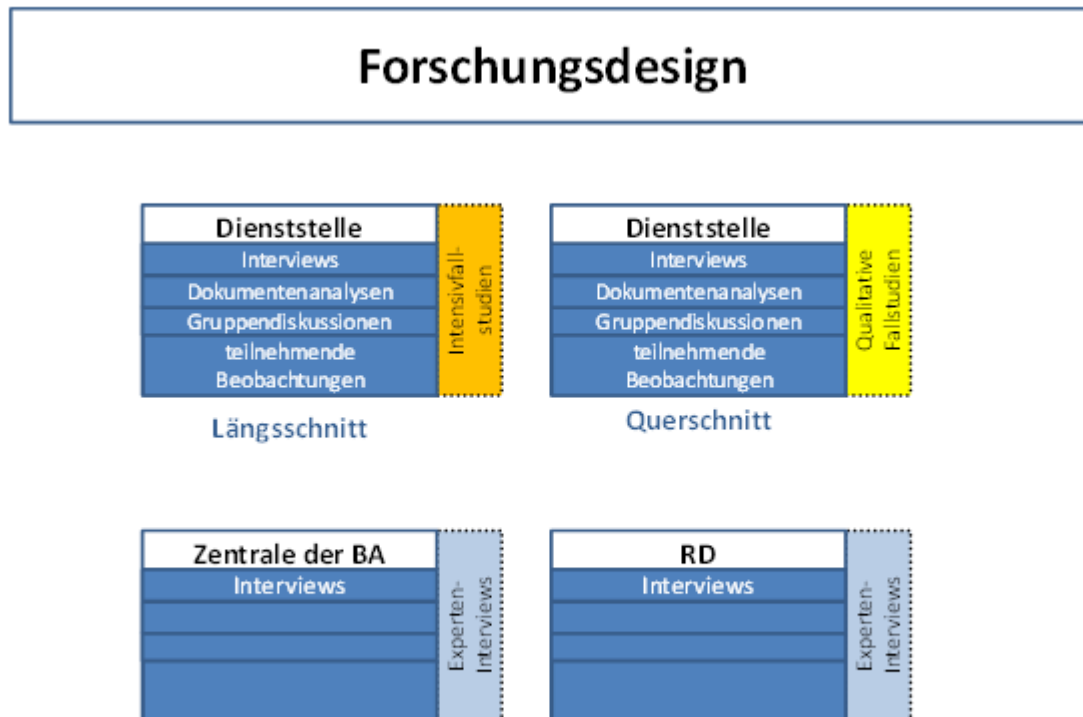
Das Forschungsdesign sieht auf Dienststellenebene insgesamt fünf Intensivfallstudien (Längsschnitt), fünf bis zehn kürzere qualitative Fallstudien sowie längere Hospitationsaufenthalte in einer weiteren Dienststelle (Querschnitt) vor. Das qualitative Sample wird somit bundesweit etwa zehn bis 15 Dienststellen umfassen. Als qualitative Daten gehen sowohl Beobachtungen (beispielsweise von Gesprächen, Fach- und Führungskräfteinterviews) als auch qualitative Interviews in die Analyse ein. Der Datenkorpus wird erfahrungsgemäß aus etwa 150 bis 200 empirischen Einzeldokumenten bestehen.

### 5.1 Fallauswahl

Insgesamt werden etwa fünf Dienststellen für längere Zeit besucht, um intensive Fallstudien erstellen zu können, die ein tiefergehendes Verständnis des weiterentwickelten Zielsystems in der Praxis ermöglichen (*Intensivfallstudien/Längsschnitt*). Bei diesen Dienststellen handelt es sich um solche, die bereits im Rahmen von früheren Forschungsprojekten besucht wurden. Über diese Dienststellen sind bereits qualitative Daten zum bisherigen Ziel- und Controllingssystem vorhanden, so dass vertiefte Erkenntnisse zwischen der ‚alten‘ und ‚neuen‘ Welt zu erwarten sind und anhand der Daten ein Vorher-Nachher-Vergleich möglich ist.

Gemäß dem in der qualitativen Forschung üblichen Verfahren der Gleichzeitigkeit von Analyse und Erhebung werden sukzessive auf der Grundlage der erhobenen Daten weitere Fälle nach ausgewählten Kontrastkriterien hinzugenommen, das heißt das Feld wird ganz gezielt ausgeweitet (*Qualitative Fallstudien/Querschnitt*). Diese etwa fünf bis zehn Dienststellen wurden noch nicht im oben genannten Evaluationsprojekt besucht. Die Aufenthalte werden kürzer sein, da Interviews und Gruppendiskussionen dominieren und teilnehmende Beobachtungen nur punktuell stattfinden. Dafür können mehr Dienststellen in das qualitative Sample aufgenommen werden.

**Abbildung 1**  
**Forschungsdesign**



Quelle: Eigene Darstellung

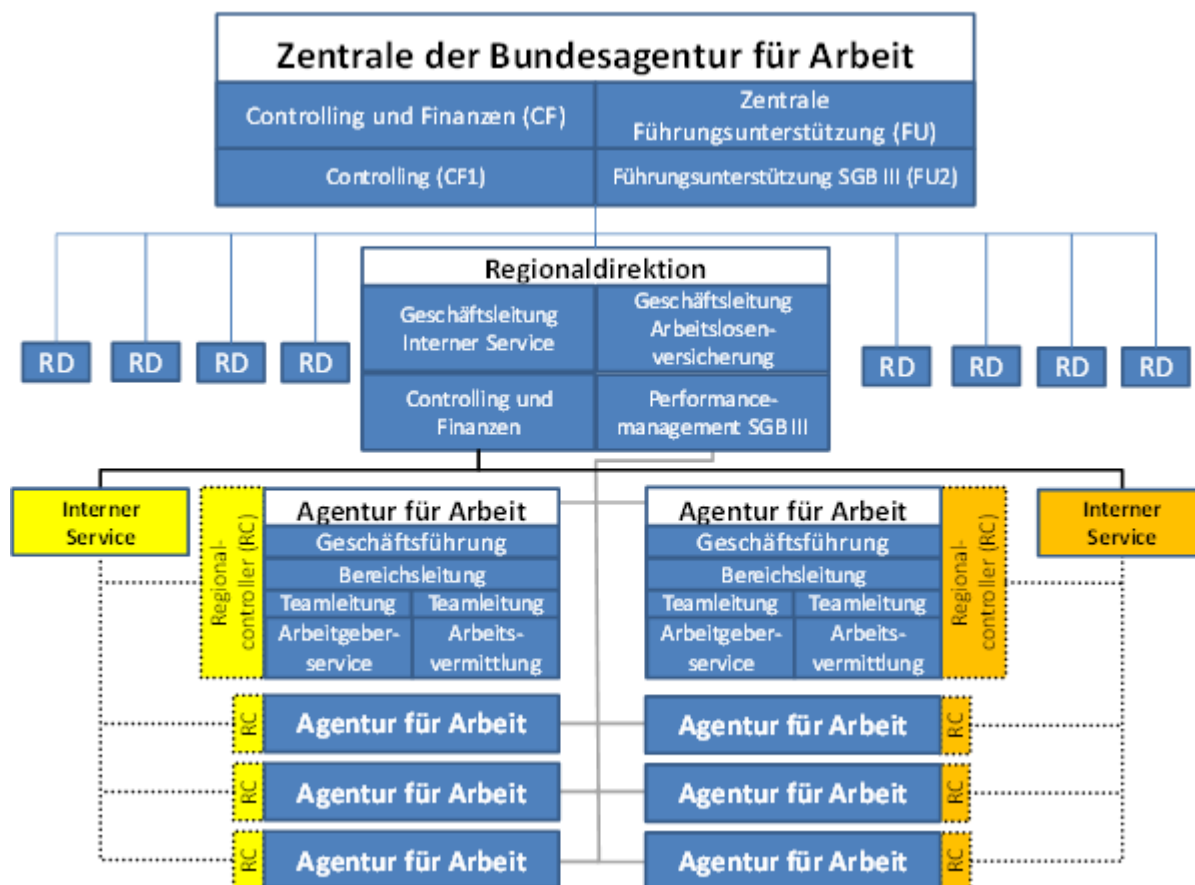
Bei der Auswahl der Dienststellen wird eine Sampling-Strategie nach folgenden Kontrastkriterien verfolgt:

- kleine vs. große Dienststellen,
- regionale Differenzierung hinsichtlich der Höhe der Arbeitslosigkeit
- Dienststellen, die im weiterentwickelten Zielsystem besonders gut und welche die besonders schlecht abschneiden (Benchmark)
- weitere Kriterien, die sich erst durch die Analyse der vorangegangenen Fälle ergeben

Um der Komplexität des Feldes sowie um dem Anspruch einer Organisationsstudie gerecht zu werden, führt das Projektteam zudem qualitative Interviews mit Führungskräften in den Regionaldirektionen und in der Zentrale der BA. Insbesondere die Erfassung der Bereiche ‚Steuerung‘ und ‚Controlling‘ ist hierbei von Interesse. So ist davon auszugehen, dass über das weiterentwickelte Zielsystem auf verschiedenen hierarchischen Ebenen unterschiedlich kommuniziert wird und Übersetzungsprozesse zwischen den einzelnen Organisationseinheiten und Hierarchieebenen stattfinden, wodurch die Auffassung und Gestaltung der Zieldimensionen aufgrund spezifischer, praktischer Problemlagen und Relevanzsetzungen des jeweiligen Handlungsfeldes differieren kann. Die Analyse der Praxisebene der Vermitt-

lungsfachkräfte kann von dieser kontextuellen Rahmung nicht losgelöst werden. Ganz im Gegenteil, sofern sich dies realisieren lässt, soll versucht werden, Einblicke in das *doing Controlling* im Sinne des *conceptualizing, planning, communicating and implementing* zu gewinnen, um so auch bestimmte Aspekte der Verschränkung von unterschiedlichen organisationalen Praxisfeldern mit zu beleuchten.

**Abbildung 2**  
**Steuerung und Controlling in der BA**



Quelle: Eigene Darstellung

## 5.2 Erhebungsmethoden

Wie bereits dargestellt, stehen im Mittelpunkt der Erhebung teilnehmende Beobachtungen und qualitative Interviews. Neben den kürzeren Feldforschungsaufenthalten in einzelnen Dienststellen, begeben sich Forscherinnen und Forscher für längere Zeit in der Rolle von Praktikantinnen und Praktikanten oder Hospitantinnen und Hospitanten ins Feld. Diese werden wiederum aus forschungspraktischen Gründen in Geschäftsstellen ihrer unmittelbaren Herkunftsregion eingesetzt, wobei sich die Beobachtung jedoch auf Funktionen konzentrieren soll, die nach bisherigen Erkenntnissen für den Prozess des Controllings entscheidenden Kommunikationsknotenpunkte darstellen: Hospitationen sollen sowohl bei (Regional-)Controllern als auch Vermittlungsfachkräften durchgeführt werden. Die Funktion des Controllers



zeichnet sich im Konzept des weiterentwickelten Controllings etwa dadurch aus, dass dieser zunehmend in die Rolle des Beraters bzw. ‚Business-Partners‘ der Führungskräfte ‚vor Ort‘ hineinwachsen soll und ihm in dieser Hinsicht Ergebnisverantwortung zukommt, die er als Lieferant relevanter regionenbezogener Arbeitsmarktexpertise sachlich-inhaltlich mit trägt (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2014). Dies wiederum lässt erwarten, dass der Austausch zwischen Regionalcontrollern und den Führungskräften der Agenturen nicht nur besonders intensiv ist und ein kritisches Feld der Aushandlung darstellt, sondern dass in diesem Zusammenhang auch wichtige Weichenstellungen vorgenommen werden, die auf bestimmte – eben zu erforschende – Art und Weise in den Arbeitsalltag der Vermittlungskräfte hineinwirken. Zugleich ist diese Funktionsstelle auch mit Blick auf übergeordnete Einheiten, vor allem die Regionaldirektionen, von Bedeutung, denen gegenüber man weisungsgebunden und rechtfertigungspflichtig ist, was sich – wie zu erwarten ist – insbesondere in alljährlichen, nunmehr im ‚bottom-up‘-Verfahren durchgeführten Geschäftsplanungen zeigt, sowie in den unterjährigen Performancedialogen (früher: Zielnachhaltedialoge).

Da es im Projekt vorrangig um das „Vermittlerhandeln im weiterentwickelten Zielsystem“ gehen soll, sind Hospitationen im Bereich der konkreten Vermittlungsarbeit vorgesehen (vgl. z. B. Sowa 2014). Diese sehen dann unter anderem die Teilnahme an Beratungs- und Vermittlungsgesprächen vor, also eine teilnehmende Beobachtung in der je konkreten Interaktion mit den Kunden. Durch die teilnehmende Beobachtung der Controller/Führungskräfte-Interaktion, der Führungskräfte/Vermittler-Interaktion sowie schließlich der Vermittler/Kunden-Interaktion sollte ein einigermaßen dichtes Bild der Controllingpraxis inklusive der sich darin ereignenden Übersetzungsprozesse eines innerhalb des Projekts besonders relevanten Praxisfeldes gewonnen werden können.

Forschungspraktisch gilt es, die teilnehmenden Beobachtungen in Form von Text zu sichern. Die Beobachtungen sollten möglichst detailliert notiert werden, dies ist wichtig für die spätere Rekonstruktion des Erlebten (vgl. Emerson/Fretz/Shaw 2011). In den Feldnotizen wird zunächst alles festgehalten, was dem Forscher als wichtig erscheint. Diese ‚jottings‘ (Notizen) können in Form von stichpunktartigen Mitschriften, Eindrucks- oder Ablaufbeschreibungen, Gesprächsverläufen, Zitaten, analytischen Beobachtungen oder von Skizzen, etwa zum Festhalten der Raumaufteilung, aufgezeichnet werden. Auch einvernehmlich vereinbarte fotografische oder auditive Aufnahmen können zur Ergänzung sinnvoll sein. Das konkrete Vorgehen beim Notieren variiert dabei in Abhängigkeit der situations- und rollenspezifischen Anforderungen, die von den jeweiligen Beobachtungskontexten vorgegeben werden. Der nächste Schritt besteht darin, die Notizen in Feldprotokolle zu überführen, sie also in zusammenhängender Form zu verschriftlichen. Dabei werden Wertungen und vorschnelle Interpretationen vermieden oder als solche markiert. Der Abstand zwischen dem Aufenthalt im Feld und der Abfassung der Protokolle sollte möglichst gering ausfallen, um aus der frischen Erinnerung reichhaltige Beschreibungen zu generieren.

### 5.3 Auswertungsmethoden

Neben dem Einsatz von ethnografischen Erhebungsmethoden kommen im Projekt auch zeitintensive Auswertungsmethoden zum Zuge. Gemäß dem Prinzip der Offenheit gibt es im Vorfeld noch keine Festlegung auf eine bestimmte Auswertungsmethode. Um Praxisformen und Deutungsmuster herauszuarbeiten ist ein Mix aus inhaltsanalytischen und sequenzanalytischen Methoden zu erwarten (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2009; Rosenthal 2011). Das Ziel ist keine bloße Deskription des Alltags in den Dienststellen, sondern eine dichte Beschreibung (Geertz 1987).

Forschungspraktisch wird die Datenanalyse die Integration der Ergebnisse aus verschiedenen Analysepraktiken darstellen (im Folgenden vgl. Breidenstein et al. 2013). Zu diesen Auswertungspraktiken zählen Praktiken des Codierens, der Fallanalyse sowie des Zusammenfassens und Verallgemeinerns („das-Ganze-in-den-Blick-nehmen“)(ebd.). Mit Hilfe von Codierpraktiken wird das Material thematisch neu geordnet, die Rohdaten werden in Konzepte überführt, Vergleiche im Material werden möglich und erste Thesen und Memos lassen sich generieren. Gerade die intensive Lektüre des empirischen Materials (Zeile für Zeile) führt unwillkürlich zu ersten Einfällen, Interpretationen oder ‚Geistesblitzen‘, die als Memos festgehalten werden. Während das offene Codieren auf den Durchgang durch das Gesamtmaterial abzielt, setzen die Praktiken der Fallanalysen am Exemplarischen an: Diese Auswertungsstrategie beleuchtet das Material ‚in Zeitlupe‘, die Arbeit am spezifischen Fall rekonstruiert dessen Tiefenstruktur und es lassen sich allgemeine Bedingungen und Strukturen herausarbeiten (ebd.). Schließlich erfolgt der Blick auf das Material ‚im Zeitraffer‘. Ziel ist es, sich vom Empirischen und den Details zu distanzieren und das ‚große Ganze‘ in den Blick zu nehmen. Dies hat auch mit der Bezugnahme auf sozialwissenschaftliche Theorien zu geschehen, um so nach dem Kern bzw. nach dem analytischen Gehalt der Forschung zu fragen (z. B. mit Hilfe der Arbeit an Schlüsselthemen)(ebd.).

In diesem Sinne setzt dieses Projekt in der Tradition der ethnografischen Studien in den Organisationswissenschaften an einer breiten und offenen Bestandsaufnahme der Erfahrungen und Wahrnehmungen sowie der alltäglichen Praktiken der Vermittlungsfachkräfte und Führungskräfte als den ‚Schlüsselakteuren‘ des Vermittlungsprozesses an (vgl. auch Lipsky 1980). Ebenso werden in parallelen Dokumentenanalysen auch Geschäftsprozess- und Controllingdaten der Fachabteilungen der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit in Sampling und Auswertungen einbezogen, die den Zustand vor der Weiterentwicklung des Zielsystems einschließen. Im Verlauf können weitere Fälle einbezogen werden, entlang von Kriterien, die sich aufgrund der Datenlage oder im weiteren Fortgang der Untersuchung als relevant herausstellen – so etwa lokal verschiedene Organisationskulturen oder Praktiken in der Arbeitsvermittlung.

Im Verlauf des Projektes werden die qualitativen Ergebnisse durch eine repräsentative quantitative Erweiterung nicht nur validiert, es werden auch Aussagen über die zahlenmäßige Relevanz der qualitativen Befunde möglich.

## 6 Schluss

Das Forschungsprojekt „Vermittlerhandeln im weiterentwickelten Zielsystem der BA. Veränderungen, Probleme und Erfolge in der Praxis. Eine organisationsethnographische Studie“ untersucht im weitesten Sinne die Wechselwirkung zwischen dem installierten Ziel- und Controllingssystem der BA und der Arbeitsvermittlungs- und Beratungsqualität. Mit dem vorliegenden Forschungsbericht verbindet sich das Ziel, das Forschungsdesign des Projekts vorzustellen und einer breiteren (nicht-)wissenschaftlichen Öffentlichkeit zugänglich zu machen. In den voranstehenden Ausführungen wurde gezeigt, dass es sich beim gewählten Forschungszugang um ein für die deutsche Arbeitsverwaltungsforschung bislang einmaliges und innovatives wissenschaftliches Vorgehen handelt. Zum einen, weil mittels des organisationsethnografischen Designs versucht wird, eine Feldbinnenperspektive zu gewinnen, die durch den Einsatz quantitativer Methoden nicht und durch den Einsatz qualitativer Interviews nur eingeschränkt möglich ist. Das ethnografische Forschungsdesign, das den Einsatz unterschiedlicher Erhebungsmethoden (Beobachtungen, Interviews, Dokumentenanalyse etc.) kombiniert, stellt somit ein äußerst feinkörniges und solcherdings hochgradig gegenstandsangemessenes Wissen über die Controlling- und Vermittlungspraxis in Aussicht. Zum anderen strebt das vorgestellte Forschungsdesign eine Weitung des Blicks an. In der bisherigen Arbeitsverwaltungsforschung stand/steht zumeist die Berater-Kunden-Interaktion im Fokus – im Projekt „Vermittlerhandeln im weiterentwickelten Zielsystem“ wird dieses Interaktionsgeschehen erstmals im Kontext weiterer organisationaler Handlungsumfelder untersucht. Zuletzt stellt das Projekt auch für die IAB-Forschung ein Novum dar – es ist das bislang erste am Institut durchgeführte ethnografische Forschungsprojekt. Wenn sich ein Institut, das in der Außenwahrnehmung vor allem für die Verarbeitung quantitativer Daten steht, derartig tief in die Gefilde der qualitativen Sozialforschung vorwagt, dann ist dies zweifelsohne ein besonderer Ausdruck, der der Ethnografie inzwischen zukommenden wissenschaftlichen Wertschätzung, einerseits. Andererseits spricht dies aber auch für die Neugierde und Innovationsfreudigkeit eines Instituts und damit für im wahrsten Wortsinn gelebten (ethnografischen) Forschergeist.

## Literatur

Adamy, Wilhelm (2002): Wie leistungsfähig ist die Bundesanstalt für Arbeit? Fakten statt vorschneller Fehlurteile. In: Soziale Sicherheit, 2/2002, S. 38–42.

Ames, Anne (2008): Arbeitssituation und Rollenverständnis der persönlichen Ansprechpartner/-innen nach § 14 SGB II. Hans Böckler Stiftung.

Baethge-Kinsky, Volker; Bartelheimer, Peter; Henke, Jutta (2007): Fallbearbeitung nach dem SGB II – Beobachtungen aus dem Inneren der ‚black box‘. In: WSI-Mitteilungen 60, S. 70–77.

Bahn Müller, Reinhard; Faust, Michael (1992): Das automatisierte Arbeitsamt. Legitimationsprobleme, EDV-Mythos und die Wirkungen des Technikeinsatzes. Frankfurt a. M.: Campus.

Becker, Albrecht (1999): „Accounting: Diskurs oder soziale Praxis? Kritik der post-modernen Accountingforschung. In: Schreyögg, Georg (Hrsg.): Organisation und Postmoderne: Grundfragen – Analysen – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 235–264.

Bender, Gerd; Bieber, Daniel; Hielscher, Volker; Marschall, Jörg; Ochs, Peter; Vaut, Simon (2006): Organisatorischer Umbau der Bundesagentur für Arbeit. Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission, Arbeitspaket 2, Evaluationsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA). Saarbrücken: Ochs/iso Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft.

Blien, Uwe; Hirschenauer, Franziska (2005): Vergleichstypen 2005: Neufassung der Regionaltypisierung für Vergleiche zwischen Agenturbezirken. IAB-Forschungsbericht, 24/2005, Nürnberg.

Blien, Uwe; Hirschenauer, Franziska; Arendt, Manfred; Braun, Hans Jürgen; Gunst, Dieter-Michael; Kilcioglu, Sibel; Kleinschmidt, Helmut; Musati, Martina; Roß, Hermann; Vollkommer, Dieter; Wein, Jochen (2004): Typisierung von Bezirken der Agenturen für Arbeit. In: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung 37, S. 146–175.

Bogumil, Jörg; Jann, Werner; Nullmeier, Frank (Hg.)(2006): Politik und Verwaltung, (Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 37). Wiesbaden: VS Verlag.

Böhringer, Daniela; Karl, Ute; Müller, Hermann; Schröer, Wolfgang; Wolff, Stephan (2012): Den Fall bearbeitbar halten. Gespräche in Jobcentern mit jungen Menschen. Opladen: Barbara Budrich.

Bourdieu, Pierre (1999): Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bourdieu, Pierre (1976): Le sens pratique. In: Actes de la recherche en sciences social. 2/1, février 1976. L'Etat et les classes sociales, S. 43–86.

Breidenstein, Georg; Hirschauer, Stefan; Kalthoff, Herbert; Nieswand, Boris (2013): Ethnografie. Die Praxis der Feldforschung. Konstanz, München: UVK.

Büchner, Helmut; Kästner, Gunter; Locker, Heinrich; Werner, Erwin (1999): „Was sucht der Computer in der Beratung? Zur Rolle der Datenverarbeitung im Gespräch mit Ratsuchenden“. In: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit, Heft 8, S. 493–503.

Büttner, Hans (2003): Statistik-Tipps vom Rechnungshof. In: Soziale Sicherheit, 5/2003, S. 145.

Covaleski, Mark; Aiken, Michael (1986): „Accounting and theories of organizations: Some preliminary considerations“. In: Accounting, Organizations and Society 11, S. 297–310.

Cramer, Manfred (1979): Verwaltete Arbeitslosigkeit – Zu den Bewältigungsstrategien von Arbeitsvermittlern. In: Wolf, Stephan; Lau, Thomas; Kudera, Sabine; Cramer, Manfred; Bonß, Wolfgang (Hrsg.): Arbeitssituation in der öffentlichen Verwaltung. Frankfurt a. M.: Campus, S. 115–159.

Dahlkamp, Jürgen; Dettmer, Markus; Tietz, Janko (2013): „Mit allen Mitteln“. In: Der Spiegel, S. 30–36.

Dahlkamp, Jürgen; El-Sharif, Yasmin; Tietz, Janko (2013): „Wir spielen Unternehmen“. In: Der Spiegel, S. 34–35.

- Dauth, Wolfgang; Hirschenauer, Franziska; Rüb, Felix (2008): Vergleichstypen 2008: Neufassung der SGB-III-Typisierung. IAB-Forschungsbericht, 08/2008, Nürnberg.
- Dellwing, Michael; Prus, Robert (2012): Einführung in die interaktionistische Ethnografie. Soziologie im Außendienst. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- du Gay, Paul (2002): Entrepreneurial Governance and Public Management: The Anti-Bureaucrats. In: Clarke, John H.; Gewirtz, Sharon; McLaughlin, Eugene (Hrsg.): New Managerialism, New Welfare? London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, S. 62–81.
- Dunleavy, Patrick; Hood, Christopher (1994): From Old Public Administration to New Public Management. In: Public Money & Management, 14:3, S. 9–16.
- Eberwein, Wilhelm; Tholen, Jochen (1987): Die öffentliche Arbeitsvermittlung als politisch-sozialer Prozeß. Frankfurt am Main: Campus.
- Eichhorst, Werner; Wintermann, Ole (2006): Generating Legitimacy for Labor Market and Welfare State Reform – The Role of Policy Advice in Germany, the Netherlands, and Sweden. In: German Policy Studies 3, S. 268–309.
- Einsiedler, Eberhard (2012): Perspektive Qualität. Diskussionspapier im Oktober 2012. Nürnberg.
- Einsiedler, Eberhard (2009): Ist die BA noch steuerungsfähig? - wenn ja, wie lange? Offener Brief an den Vorsitzenden des Vorstandes Herrn Frank-Jürgen Weise, 5. Juni 2009. Nürnberg.
- Emerson, Robert M.; Fretz, Rachel I.; Shaw, Linda L. (2011): Writing Ethnographic Fieldnotes. Second Edition. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Fleckenstein, Timo (2008): „Restructuring welfare for the unemployed: the Hartz legislation in Germany“, In: Journal of European Social Policy 18, S. 177–188.
- Franke, Rolf; Haberland, Rotraut; Stöhr, Andreas; Timal, Wilhelm (1987): Computergestützte Arbeitsvermittlung: bundesweite Einführung der maschinellen Speicherung und Bearbeitung der Bewerbungsangebote. In: Arbeit und Beruf 38, S. 173–176.
- Geertz, Clifford (1987): Dichte Beschreibung: Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Geertz, Clifford (1974): „From the Native`s Point of View“: On the Nature of Anthropological Understanding. In: Bulletin of the American Academy of Arts and Science 28/1, S. 26–45.
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Girtler, Roland (1989): Die „teilnehmende unstrukturierte Beobachtung“ – ihr Vorteil bei der Erforschung des sozialen Handelns und des in ihm enthaltenen Sinns. In: Aster, Reiner; Merkens, Hans; Repp, Michael: Teilnehmende Beobachtung. Werkstattberichte und methodologische Reflexionen. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 103–113.
- Girtler, Roland (2001): Methoden der Feldforschung. 4. Aufl., Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2005): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. 2., korr. Aufl., Bern: Verlag Hans Huber.

- Gobo, Giampietro (2008): *Doing Ethnography*. Los Angeles: Sage.
- Grässle, Dieter; Kumbruck, Christel (1984): *Der Computer als Arbeitsvermittler? Das Vermittlungsverfahren der Bundesanstalt für Arbeit für besonders qualifizierte Berufe. Arbeitsergebnisse der Forschungsgruppe Verwaltungsautomation, Gesamthochschule Kassel*. Darmstadt: Toeche-Mittler.
- Grimmer, Klaus (Hg.) (1987): *Arbeit der Arbeitsvermittler und ihre Veränderung durch Informationstechnologie*. Kassel.
- Hielscher, Volker; Ochs, Peter (2009): *Arbeitslose als Kunden. Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung zwischen Druck und Dialog*. Berlin: edition sigma.
- Hinrichs, Karl (2007): „Reforming labour market policy in Germany“. In: *Benefits* 15, S. 221–231.
- Hirsch, Bernhard; Weber, Jürgen; Hammer, Dominik; Schubert, Klaus; Erfort, Matthias (2009): *Controlling in öffentlichen Institutionen*, Weinheim: Wiley-VCH.
- Hirschenauer, Franziska (2013): *Neue Typisierung der Agenturbezirke: Integrationserfolge hängen von regionalen Gegebenheiten ab*. IAB-Kurzbericht, 05/2013, Nürnberg.
- Hirschenauer, Franziska; Springer, Angelina (2014): *Vergleichstypen 2014. Aktualisierung der SGB-III-Typisierung*. IAB-Forschungsbericht, 02/2014, Nürnberg.
- Hofmann, Barbara; Krug, Gerhard; Sowa, Frank; Theuer, Stefan; Wolf, Katja (2012): *Wirkung und Wirkmechanismen zusätzlicher Vermittlungsfachkräfte auf die Arbeitslosigkeitsdauer – Analysen auf Basis eines Modellprojektes*. In: *Zeitschrift für Evaluation*, Jg. 11, Heft 1, S. 7–38.
- Hofmann, Barbara; Krug, Gerhard; Sowa, Frank; Theuer, Stefan; Wolf, Katja (2010): *Modellprojekt in den Arbeitsagenturen: Kürzere Arbeitslosigkeit durch mehr Vermittler*. IAB-Kurzbericht, Heft 09/2010.
- Jann, Werner; Bogumil, Jörg; Bouckaert, Geert; Budäus, Dietrich; Holtkamp, Lars; Kissler, Leo; Kuhlmann, Sabine; Mezger, Erika; Reichard, Christoph; Wollmann, Hellmut (2004). *Status-Report Verwaltungsreform. Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren*. Berlin: edition sigma.
- Kaltenborn, Bruno; Wielage, Nina; Bothmer, Anna von; Henkel, Anna Iris; Weisshaupt, Timo; Buchholz, Hans-Ludwig; Oschmiansky, Frank (2010): *Zielsteuerung in der Arbeitsverwaltung – ein europäischer Vergleich. Endbericht an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales*, Berlin.
- Karasch, Jürgen (2004): *Zwei Jahre nach dem „Vermittlungsskandal“: Was hat sich bei der Arbeitsvermittlung geändert?* In: *Soziale Sicherheit*, 1/2004, S. 2–5.
- Knoblauch, Hubert (2001): *Fokussierte Ethnographie*. In: *Sozialer Sinn* 1/2001, S. 123–141.
- Knoblauch, Hubert; Heath, Christian (2006): *Die Workplace Studies*. In: Rammert, Werner; Schubert, Cornelius (Hrsg.): *Technografie. Zur Mikrosoziologie der Technik*. Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag, S. 141–161.
- Konle-Seidl, Regina (2008): *Changes in the governance of employment services in Germany since 2003*. IAB-Discussion Paper 10/2008, Nürnberg.
- Kruse, Jan (2014): *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim: Beltz Juventa.

- Lipsky, Michael (1980): *Street-Level-Bureaucracy. Dilemmas of the individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang; Behrend, Olaf; Sondermann, Ariadne (2009): *Auf der Suche nach der verlorenen Arbeit. Arbeitslose und Arbeitsvermittler im neuen Arbeitsmarktregime*. Konstanz: UVK.
- Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang; Promberger, Markus (2008): *Einleitung: Qualitative Forschung zu den Arbeitsmarktreformen*. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 54, S. 3–10.
- Malinowski, Bronislaw (2001): *Argonauten des westlichen Pazifik: Ein Bericht über Unternehmungen und Abenteuer der Eingeborenen in den Inselwelten von Melanesisch-Neuguinea*. Magdeburg: Klotz.
- Marcus, George E. (1995): *Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography*. In: *Annual Review of Anthropology* 24/1995, S. 95–117.
- Mosley, Hugh; Schütz, Holger; Schmid, Günther; Müller, Kai-Uwe (2003): *Effizienz der Arbeitsämter: Leistungsvergleich und Reformpraxis*. Berlin: Edition sigma.
- Müller, Winfried (2002): *„Da rast der See und will sein Opfer haben“ – zum Pilatus-Prinzip in Sachen Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit*. In: *Arbeit und Beruf*, 3/2002, S. 65–68.
- Naschold, Frieder; Bogumil, Jörg (1998): *Modernisierung des Staates. New Public Management und Verwaltungsreform*. Opladen: Leske + Budrich.
- Ochs, Peter (2008): *Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung von Steuerung und Controlling in der BA, Saarbrücken, Nürnberg*.
- Osiander, Christopher; Steinke, Joß (2011): *„Street-level bureaucrats in der Arbeitsverwaltung. Dienstleistungsprozesse und reformierte Arbeitsvermittlung aus Sicht der Vermittler“*. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 57, S. 149–173.
- Polanyi, Michael (1966): *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday & Company.
- Polanyi, Michael (1985): *Implizites Wissen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Prodinge, Birgit; Turner, Susan Marie (2013): *Unsing Institutional Ethnography to Explore how Social Policies Infiltrate into Daily Life*. In: *Journal of Occupational Science* 20/4, S. 357–369.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2009): *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg.
- Rosenthal, Gabriele (2011): *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung*. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Ryle, Gilbert (1945-46): *Knowing How and Knowing That. The Presidential Address*. In: *Proceedings of the Aristotelian Society. New Series* 46/1945-46, S. 1–16.
- Schütz, Holger (2008): *Reform der Arbeitsvermittlung - Uniformierungsdruck in der Bundesagentur für Arbeit*. Opladen & Farmington Hills: Budrich Unipress.
- Schütz, Holger (2001): *Zielsteuerung in europäischen Arbeitsverwaltungen*. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 34, S. 207–225.
- Schütz, Holger; Mosley, Hugh (Hrsg.) (2005): *Arbeitsagenturen auf dem Prüfstand. Leistungsvergleich und Reformpraxis der Arbeitsvermittlung*. Berlin: edition sigma.

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.

Scott, W. Richard (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt am Main: Campus.

Sell, Stefan (2006): Modernisierung und Professionalisierung der Arbeitsvermittlung. Strategien, Konzepte und Modelle unter Berücksichtigung internationaler Erfahrungen. Gutachten der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Sell, Stefan (2002): Arbeitsämter – ein Auslaufmodell? In: Wirtschaftsdienst, 82, S. 145–152.

Smith, Dorothy E. (Hrsg.) (2006): Institutional Ethnography as Practice. Oxford: Rowman & Littlefield Publishers.

Sowa, Frank (2015): Von dem Bemühen, die bunten Lebenswirklichkeiten deutscher Vermittlungsfachkräfte und grönländischer Jäger zu erobern: Ein reflektierender Vergleich der Feldzugänge. In: Poferl, Angelika; Reichertz, Jo (Hrsg.): Wege ins Feld – methodologische Aspekte des Feldzugangs. Essen: Oldib Verlag, S. 252–266.

Sowa, Frank (2014): Institutionalisierte Beratung von Arbeitsuchenden in der Arbeitsverwaltung unter den Bedingungen des aktivierenden Wohlfahrtsstaats. In: Journal für Psychologie, Jg. 22, Heft 2, S. 111–136.

Sowa, Frank; Krug, Gerhard (2012): Wenn ein Traum wahr wird: Die Erhöhung der Vermittlerkapazitäten in ausgewählten Dienststellen der Bundesagentur für Arbeit. In: IAB-Forum 2/2012, S. 84–89.

Sowa, Frank; Reims, Nancy; Theuer, Stefan (2015): Employer orientation in the German public employment service. In: Critical Social Policy, Vol. 34, No. 4, S. 492–511.

Sowa, Frank; Staples, Ronald (2014): Accounting in der Arbeitsverwaltung: Vermittlungsfachkräfte zwischen Steuerungsimperativen und autonomem Vermittlungshandeln. In: ZSR 60/2, S. 149–173.

Sowa, Frank; Staples, Ronald (2013): Re-Präsentation eines idealen Arbeitsmarktes in Beratungsgesprächen der Bundesagentur für Arbeit. In: Brogi, Susanna; Freier, Carolin; Freier-Otten, Ulf; Hartosch, Katja (Hrsg.): Repräsentationen von Arbeit. Transdisziplinäre Analysen und künstlerische Produktionen. Bielefeld: transcript, S. 77–94.

Sowa, Frank; Staples, Ronald; Theuer, Stefan; Althaus, Rajiv (2013): Beratungsgespräche in der Arbeitsverwaltung teilnehmend beobachten. Reflexion über eine Methode der qualitativen Sozialforschung. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Jg. 14, Heft 2, Art. 21, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1302213> abgerufen am 16.11.2015.

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: 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.



Streeck, Wolfgang; Trampusch, Christine (2005): Economic Reform and the Political Economy of the German Welfare State. *German Politics* 14, S. 174–195.

Theuer, Stefan; Sowa, Frank (2014): Im Dreieck der Arbeitsvermittlung. Agenturen für Arbeit zwischen Arbeitgeber-, Arbeitnehmer- oder Prozessorientierung. In: *der moderne staat – dms. Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, Jg. 7, Heft 1, S. 215–235.

Trampusch, Christine (2002): Die Bundesanstalt für Arbeit und das Zusammenwirken von Staat und Verbänden in der Arbeitsmarktpolitik von 1952 bis 2001. MPIfG Working Paper 02/5, Mai 2002, Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

Turner, Victor (2005): *Das Ritual: Struktur und Anti-Struktur*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.

Völpel, Eva (2013): „Hauptsache, die Statistik stimmt, 4.1.2013“. In: *taz. die tageszeitung*.

Weise, Frank-Jürgen (2011): Der Umbau der Bundesanstalt/Bundesagentur für Arbeit zum modernen Dienstleister. In: *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung* 80, S. 67–78.

Weise, Frank J.; Alt, Heinrich; Becker, Raimund (2009): *Gut gerüstet - Fundamente und Perspektiven einer modernen Arbeitsmarktpolitik*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Weise, Frank-Jürgen; Weber, Jürgen; Winter, Robert; Erfort, Mathias (2014): *Erfolgreiche Einführung von Controlling in öffentlichen Institutionen. Am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit*. Weinheim: Wiley-VCH.

Wittel, Andreas (1997): *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Studie*. Berlin: Edition Sigma.

## In dieser Reihe sind zuletzt erschienen

Nr.	Autor(en)	Titel	Datum
<a href="#">5/2015</a>	Evers, K. Schleinkofer, M.	Der Gründungszuschuss vor und nach der Reform: Same same, but different: Ein Vergleich der Teilnehmerstrukturen	5/15
<a href="#">6/2015</a>	Fertig, M.	Quantitative Wirkungsanalysen zur Berliner Joboffensive Endbericht zum 5. Mai 2015 vorgelegt von ISG Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH, Köln	8/15
<a href="#">7/2015</a>	Diener, K. Götz, S. Schreyer, F. Stephan, G. Lenhart, J. Nisic, N. Stöhr, J.	Rückkehr ins Berufsleben nach familienbedingter Unterbrechung: Befunde der Evaluation der zweiten Förderperiode des ESF-Programms „Perspektive Wiedereinstieg“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend	9/15
<a href="#">8/2015</a>	Autoren- gemeinschaft	Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft: Szenario-Rechnungen im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen	10/15
<a href="#">9/2015</a>	Bechmann, S. Dahms, V. Tschersich, N. Frei, M. Schwengler, B. Möller, I.	Wandel der Betriebslandschaft in West- und Ostdeutschland: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2014	11/15
<a href="#">10/2015</a>	Büschel, U. Daumann, V. Dietz, M. Dony, E. Knapp, B. Strien, K.	Abschlussbericht Modellprojekt Early Intervention – Frühzeitige Arbeitsmarktintegration von Asylbewerbern und Asylbewerberinnen: Ergebnisse der qualitativen Begleitforschung durch das IAB	12/15
<a href="#">11/2015</a>	Dengler, K. Matthes, B.	Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland	12/15
<a href="#">12/2015</a>	Hohendanner, C. Ostmeier, E. Ramos Lobato, P.	Befristete Beschäftigung im öffentlichen Dienst: Entwicklung, Motive und rechtliche Umsetzung	12/15
<a href="#">1/2016</a>	vom Berge, P. Kaimer, S. Copestake, S. Eberle, J. Klosterhuber, W. Krüger, J. Trenkle, S. Zakrocki, V.	Arbeitsmarktspiegel: Entwicklungen nach Einführung des Mindestlohns (Ausgabe 1)	1/16

Stand: 15.01.2016

Eine vollständige Liste aller erschienenen IAB-Forschungsberichte finden Sie unter

<http://www.iab.de/de/publikationen/forschungsbericht.aspx>

## Impressum

**IAB-Forschungsbericht 2/2016**

18. Januar 2016

### Herausgeber

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit  
Regensburger Str. 104  
90478 Nürnberg

### Redaktion

Martin Schludi, Jutta Palm-Nowak

### Technische Herstellung

Gertrud Steele

### Rechte

Nachdruck - auch auszugsweise -  
nur mit Genehmigung des IAB gestattet

### Website

<http://www.iab.de>

### Bezugsmöglichkeit

<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2016/fb0216.pdf>

ISSN 2195-2655

### Rückfragen zum Inhalt an:

Frank Sowa  
Telefon 0911.179 3064  
E-Mail [frank.sowa@iab.de](mailto:frank.sowa@iab.de)

Markus Gottwald  
Telefon 0911.179 6824  
E-Mail [markus.gottwald@iab.de](mailto:markus.gottwald@iab.de)