

---

- Was hilft bei Vermittlungshemmnissen?  
Beratung, Intervention, Assistenz.

- Wissenschaft trifft Praxis 2015  
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
Bundesagentur für Arbeit  
Nürnberg, 24./25. Juni 2015

---

## ■ Vortrag im Überblick

### ■ Projekthintergrund

- Aus welchen Evaluationsvorhaben stammen die Überlegungen zum Thema?

### ■ Wenn Matching nicht reicht

- Anlässe auf beiden Marktseiten für Aufgabenerweiterung in der Arbeitsvermittlung

### ■ Ansätze für ein erweitertes Aufgabenverständnis

- Intensive »ganzheitliche« Unterstützung
- Beratungskonzeption (BeKo)
- Schnittstelle Arbeitnehmervermittlung / Arbeitgeber-Service

### ■ Zum Schluss: Bewertungsfragen

---

## ■ Projekthintergrund

---

## ■ Evaluationsvorhaben seit 2008 (1)

### ■ Modellprojekt PINGUIN, 2008 – 2011 (BA)

- Neun Arbeitsagenturen, zehn Maßnahmeträger, 102 Fachkräfte, 220 Fälle mit 61 Gesprächsbeobachtungen

### ■ Modellprojekt PRIMUS, 2010/2011 (IAB)

- Projektteam in einem Jobcenter, sechs Fachkräfte, 33 Fallstudien (Bedarfsgemeinschaften) mit 41 Personen, 13 Gesprächsbeobachtungen

### ■ Beratungskonzeption SGB II (Pilotierung), 2011 – 2013

- Elf Fachkräfte in zwei Jobcentern, 45 Leistungsberechtigte, 48 Gesprächsbeobachtungen

### ■ Beratungskonzeption SGB III, 2012 – 2013 (IAB)

- 38 Fachkräfte in sieben Arbeitsagenturen, 49 Arbeitslose / Arbeitsuchende, 78 Gesprächsbeobachtungen

---

## ■ Evaluationsvorhaben seit 2008 (2)

### ■ Qualitative Studie Arbeitgeber-Service, 2013/2014 (BA)

- Sechs Arbeitsagenturen, sieben Jobcenter in sechs Agenturbezirken, 43 Fachkräfte (22 stellenorientiert, 16 bewerberorientiert, fünf Berufsberater/innen), 12 Hospitationen
- 125 beobachtete Vermittlungsfälle, 28 Arbeitgeberinterviews

### ■ Modellprojekt IBA, 2013 – 2015 (MS NDS)

- Drei Jobcenter, sechs Fachkräfte, 47 beobachtete Fälle

---

- Wenn Matching nicht reicht

- 
- **Das Problem: Öffentliche Arbeitsverwaltung und Stellenbesetzung**
  - **Gesetzlicher Auftrag der Arbeitsverwaltung**
    - Ökonomische Effizienz und Qualität des Marktausgleichs
    - Soziale Effizienz – mehr Gleichheit der Erwerbschancen
  - **Geschäftspolitisches Ziel**
    - Berücksichtigung der eigenen Bewerber/innen bei Stellenbesetzung
  - **Stellenbesetzung liegt außerhalb der Dienstleistungskette**
    - Öffentliche Arbeitsvermittlung konkurriert mit anderen Suchwegen der Marktakteure
  - **Chancen von Bewerber/inn/en zu beeinflussen, verlangt mehr als Matching**

---

## ■ **Das Repertoire: Handlungsformen der Arbeitsvermittlung (1)**

### ■ **Schwache Einflussnahme durch Information**

- JOBBÖRSE als Plattform für Selbstinformation, Selbstsuche für beide Marktseiten (ohne Vermittlungsauftrag)
- Vermittlungsvorschlag: stellen- und bewerberorientierte Informationsleistung (mit Vermittlungsauftrag)
- Vermittlung übersetzt Marktsignale beider Seiten
  - wenig Einfluss auf Stereotype und Auswahlverfahren von Beschäftigern
  - wenig Einfluss auf »Selbstselektion« bei Bewerber/innen

### ■ **Indirekte Einflussnahme durch Beratung**

- Einfluss auf Auswahl- und Suchstrategie
  - Beratung von Arbeitgebern – meist ohne Stellenbezug
  - Beratung von Bewerber/innen – mit / ohne Vermittlungsauftrag



---

## ■ **Das Repertoire: Handlungsformen der Arbeitsvermittlung (2)**

### ■ **Direkte Einflussnahme durch Intervention**

- Bewerber/inn/en: Anleitung, assistierte Vermittlung, Förderung
- Arbeitgeber: bewerberorientierte Ansprache (»Vorteilsübersetzung«), Unterstützung der Personalauswahl, Förderung

### ■ **Einfluss auf die »Bewerberschlange« verlangt mehr als Matching**

- Dienstleistungsarbeit wird komplexer
- Arbeitsteilung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervermittlung gerät in Bewegung
- Gewichte in der Arbeitnehmervermittlung verschieben sich von der Kontroll- zur Unterstützungsfunktion

- 
- **Unterstützungsbedarfe von Bewerber/innen mit Vermittlungshemmnissen**
  - **Hilfe zur Selbstsuche (Arbeitsvermittlung braucht »ein Gesicht«)**
    - Selbstinformation und Matching reichen nicht
    - Überforderung durch virtuellen Arbeitsmarkt
  - **Intervention in die Stellenbesetzung**
    - Praktische Begleitung (»Türen öffnen«)
    - Qualifizierung
  - **Orientierung vor Vermittlung**
    - beruflich (BeKo: »Orientierungs- und Entscheidungsberatung«)
    - biografisch: persönliche Lebensumstände (z.B. Kinderbetreuung, Pflege)
    - Schnittstellenprobleme mit sozialer Sicherung (»von überall geschubst«)
  - **Motivierende persönliche Unterstützung**
    - Bei Misserfolgserfahrungen, Krisen – dem Rückzug vom Arbeitsmarkt entgegenwirken

---

## ■ Einschaltungsmuster bei Arbeitgebern unterscheiden sich ...

### ■ ... nach der Dienstleistungstiefe

- A: Selbstinformation, B: Vorschlag, C: Intervention

### ■ ... nach der Exklusivität der Einschaltung

- 1: exklusiv, 2: selektiv, 3: alternativ

### ■ Beobachtete Einschaltungsmuster

- A1: Ausschließliche Selbstbedienung in der Jobbörse
- A3: Maximale Ausschöpfung aller Suchwege
- B1: Markentreue
- B2: Segmentspezifische Einschaltung
- B3: Professionelle Kombinierer
- C1: Partnerschaftliches Matching
- C2: Fallweise ansprechbar

- 
- **Praktische Grenzen komplexer bewerberorientierter Vermittlung**
  
  - **Die knappe Ressource Zeit**
    - Man spricht sich selten und kurz
    - Zeit im Kund/inn/enkontakt ist nicht anlassbezogen frei verfügbar
    - Fachkräfte sind schwer erreichbar
    - Keine Zeit für Bewerbungsunterstützung außerhalb des Kundenkontakts
  
  - **Dienstleistungsbeziehung entsteht eher selten**
    - Wenig Kontinuität in der Betreuung
  
  - **Kontroll- und Unterstützungsaufgaben konkurrieren im Gespräch**
  
  - **Vermittlungsvorschläge von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervermittlern**

---

- Ansätze für ein erweitertes Aufgabenverständnis

---

## ■ Intensivere »ganzheitliche« Betreuung (1): Zwei Alternativen beim Zugang

### ■ Zuweisung nach einseitigem Ermessen oder regelgebunden

- Oft kein besonderes (oder kein zutreffendes) Leistungsversprechen
- Oft Einsatz zur Überprüfung der Verfügbarkeit
- Zugang nicht passgenau, »unmotivierte« Teilnehmer/innen

### ■ Freiwilliger Teilnahmevorschlag

- Besonderes Dienstleistungsversprechen
- Ggf. Erprobungsphase, sanktionsfreie Rückkehr in Regelvermittlung
- Gemeinsame Entscheidung als Beginn verbindlicher, koproduktiver Dienstleistungsbeziehung
- Auf Dauer nur »richtige« Teilnehmer/innen

---

## ■ Intensivere »ganzheitliche« Betreuung (2): Erweiterung des Repertoires

### ■ Voraussetzung – mehr Betreuungszeit

- Z. Tl. wird Zeit gegen Geld (für Maßnahmen) getauscht

### ■ Anleitung

- Z.B. bei Bewerbungsunterlagen, JOBBÖRSE, Schriftverkehr

### ■ Assistenz: Die Fachkräfte verlassen den Schreibtisch

- Interne Gruppenangebote zur Bewerbungsunterstützung
- Assistenzleistungen: Das Auto der Fachkraft löst Mobilitätsprobleme
- z.B. Fahrdienste
- Begleitung – zu sozialen Dienstleistern, Ämtern
- Aufsuchende Kontaktformen: Besuche beim Träger, Arbeitgeber, zu Hause

### ■ Assistierte Vermittlung

- Fallbezogene Arbeitgeber- und Trägerkontakte, Begleitung, Nachbetreuung

### ■ Arbeit mit der Bedarfsgemeinschaft (SGB II)

---

- 
- **Intensivere »ganzheitliche« Betreuung (3):  
Fall- und Problemverständnis (Projekt PRIMUS)**
  
  - **Vermittlungsorientierung »sticht« trotz vieler Probleme**
    - Nicht jedes Problem ist ein Vermittlungshemmnis
    - Kein »Phasenmodell« – trotz Hemmnissen wird Ansatzpunkt für individuelle Vermittlung gesucht
    - Ausgleich von Handicaps durch praktische Assistenz
  
  - **Vieles über den Fall wissen, aber nicht alles bearbeiten**
    - Gründliche Anamnese
    - gezielte Intervention – nicht zu jedem Problem wird eine Handlungsstrategie entwickelt
  
  - **Akzeptierende Grundhaltung**
    - Probleme werden wahrgenommen und anerkannt
    - Erwerbswünsche der Arbeitslosen werden beachtet
    - Zielveränderungen, -anpassungen werden begleitet



- 
- **Intensivere »ganzheitliche« Betreuung (4):  
Was spricht für »Machen« statt »Kaufen«**
  - **Einfache Nutzung der Vermittlungsverfahren der BA**
  - **Fachlicher Kompetenzgewinn für die Arbeitsverwaltung**
  - **Maßnahmen bedeuten Bruch in der Fallbearbeitung**
    - Viele Bewerber/inn/en empfinden Maßnahmen als Ausschluss
    - Arbeitsverwaltung wird als »öffentliches Gut« akzeptiert
    - Informationsverluste bei internen und externen Fachkräften
  - **Prüffragen für externe Vergabe vermittlungsnaher Leistungen**
    - Ist »Contracting out« fachlich begründet?
    - Sind Agentur / Jobcenter und Leistungsträger über Leistung verständigt?
    - Wie werden die Brüche in der Fallbearbeitung bewältigt?

---

## ■ **Beratungskonzeption der BA (BeKo)**

### ■ **BeKo wertet die Handlungsform Beratung auf**

- Mehr und bessere Beratung in der Arbeitsvermittlung
- Kund/inn/en haben etwas zu sagen
- Gemeinsame »Syntax« zur Verständigung über Beratungsaufgaben
  - Z.B. Berufsberatung und Vermittlung, Projekt- und Regelbetrieb

### ■ **Reflexion des institutionellen Rahmens – ja, aber ...**

- Transparenz als entlastendes Handlungsprinzip
  - Aktivierende und koproduktive Lesarten von »Eigenverantwortung«
- BeKo verspricht, Geschäftsprozess beraterisch umzusetzen
  - Praktische Grenzen, konkurrierende Anforderungen nicht behandelt
- »Bestmögliche Unterstützung« bleibt aufs Gespräch begrenzt

### ■ **Unterscheidung von Integrationsbegleitung und Orientierung**

- Beratungsbedarf, der der Vermittlung vorausgeht, bleibt unbearbeitet

---

## ■ **»Interaktionsformate«: flexiblere Arbeitsteilung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervermittlung**

### ■ **Interaktionsformate**

- Formelle Interaktion AG-S/AV: z.B. (Mini-)Kompetenzteams, Tandems
- AG-V werden in Vermittlungsteams integriert, fallbezogener Austausch ‚auf Zuruf‘
- »Best match« oft technisch nicht zu erreichen: Informeller Austausch gewinnt an Bedeutung

### ■ **Bewerberorientierte Arbeit in der Arbeitgebervermittlung**

- Z.B. assistierte Vermittlung schwer vermittelbarer Kund/inn/en, Coaching, Bewerberpool, Überstellung von Fachkräften aus der EZ

### ■ **Gemeinsame Fallbearbeitung: Zusammenarbeit bei Förderung**

### ■ **Funktionale Spezialisierung – mehrheitlich akzeptiert, aber viele Experimente mit Mischformen**

---

■ Zum Schluss: Bewertungsfragen

---

# ■ Wie Arbeitslose Beratung und Unterstützung bewerten

## ■ Rahmenbedingungen

- Verfügbare Zeit, Wegezeiten und Fahrtkosten, feste Ansprechperson

## ■ Stellung im Leistungsprozess

- Achtung als Person, Wahrung individueller Rechte
- Entscheidungsrechte und Handlungsspielräume

## ■ Dienstleistungsbeziehung

- Offene und freundliche Atmosphäre
- Aktives Engagement der Fachkraft
- Vertrauensbeziehung

## ■ Fachlichkeit

- Persönliche Kompetenz, Arbeitsmarktwirksamkeit der BA / des Trägers
- Passgenauigkeit (individuelle Fallbearbeitung)

## ■ Konkreter Nutzen im eigenen Fall

- 
- **Nicht alle Fachkräfte »können« oder »wollen« komplexe bewerberorientierte Dienstleistungen**
  
  - **Worin sich »Handlungsmodelle« unterscheiden**
    - (A) Problemsicht:
      - (1) Einhaltung von Normen, (2) Anpassung, (3) beide Marktseiten, (4) Einzelfallorientierung
    - (B) Beziehungsangebot:
      - (1) Nachhalten, (2) Pädagogik, (3) Experte/in (4) Aushandlung
  
  - **Häufige »Handlungsmodelle« in der Arbeitsverwaltung**
    - A1/B1: regelorientiert und direktiv e
    - A2/B2: »Vorteilsübersetzung« für Geschäftsziele, bei Widerstand Druck
    - A3/B3: spezialisierte Vermittlungsdienstleister/innen
    - A4/B4: fallbezogen verschiedene Unterstützungsleistungen und Lösungen
    - A4/B2: Offene Datensammlung, danach Zielvorgabe, Engführung

---

## ■ **Welcher Evaluationsmaßstab ist angemessen?**

- **Steuerungskennzahl Integrationsquote wenig aussagekräftig**
  - Qualität und Nachhaltigkeit von Abgängen?
- **Einzelfallarbeit braucht individuelle Maßstäbe: Wirkungen im Fall**
  - Wurden Ziele vereinbart / erreicht?
  - Wo setzt komplexe bewerberorientierte Dienstleistungsarbeit an?
    - Ressourcen
    - Persönliche Umwandlungsfaktoren
    - Strukturelle Umwandlungsfaktoren
  - Erweitern sich für die Bewerber/inn/en Optionen?
  - Anteil der Projektbetreuung an Ergebnissen?
- **Messproblem: Von der Fallrekonstruktion zur Kennzahl?**

---

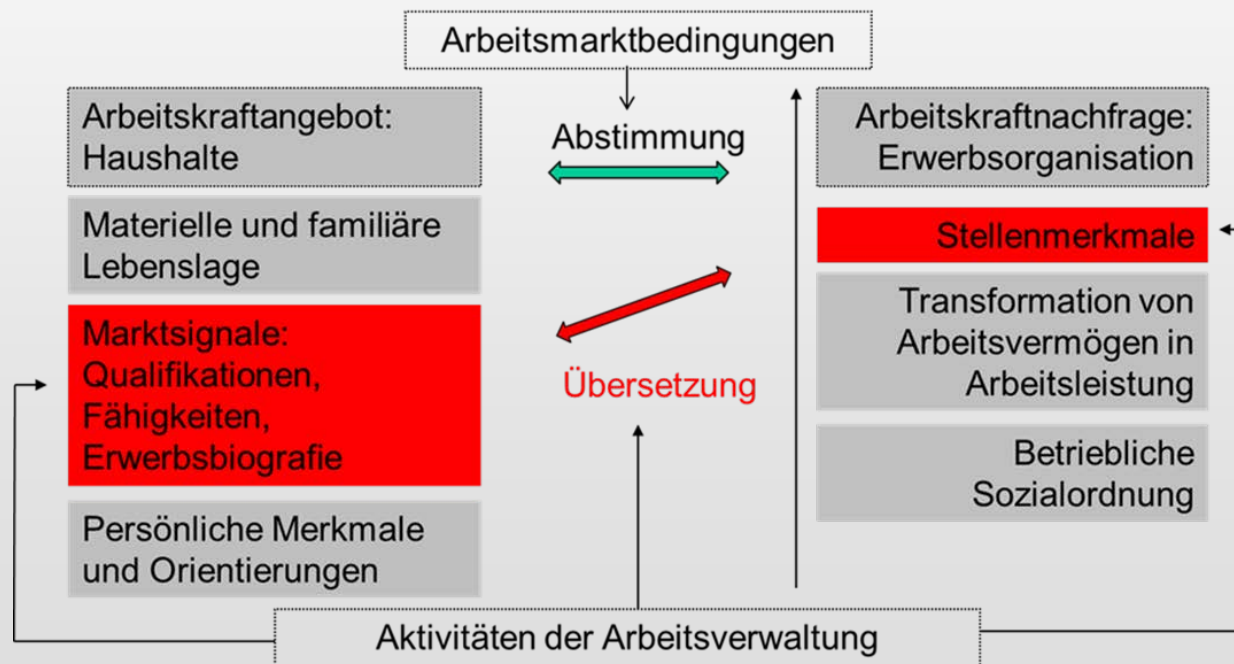
■ Backup



## ■ Matching als »Übersetzung«

### ■ Übersetzung von Marktsignalen beider Seiten bedient Stereotype

- Selektion durch Arbeitgeber und Selbstselektion durch Bewerber/innen werden nicht korrigiert



# ■ Formen arbeitgeberorientierter Vermittlung im Stellenbesetzungsprozess

