

Erwartungen und Anforderungen der Betriebe an die Arbeitsverwaltung

Ergebnisse einer Betriebsbefragung durch Studierende der
Fachhochschule des Bundes,
Fachbereich Arbeitsverwaltung,
im Sommer 1999

Prof. Dr. Roland Dincher

Mannheim, April 2000

Inhalt

	<i>Seite</i>
1 Einleitung	5
2 Betriebsbefragung im Sommer 1999	6
3 Betriebliche Strukturdaten	8
4 Bisheriger Kontakt mit dem Arbeitsamt	16
5 Suche und Auswahl von Personal und Auszubildenden	21
5.1 Suchwege	21
5.2 Auswahlmethoden	27
6 Präferenzen der Betriebe bei der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt	32
6.1 Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsamt	33
6.2 Erhebung der Anforderungen	36
6.3 Schriftliche Auftragsbestätigung	39
6.4 Eignungsmaßstab	41
7 Leistungserwartungen der Betriebe	45
8 Entgelt für Dienstleistungen	55
9 Verbesserungsvorschläge der Betriebe	57
10 Zusammenfassung und Ausblick	62
Verzeichnis der Abbildungen	63
Literaturverzeichnis	65
Anhang	67

Erwartungen und Anforderungen der Betriebe an die Arbeitsverwaltung

Ergebnisse einer Betriebsbefragung durch Studierende der Fachhochschule des Bundes, Fachbereich Arbeitsverwaltung, im Sommer 1999

1 Einleitung

Das zurückliegende Jahrzehnt hat für die Arbeitsverwaltung einige Veränderungen und Neuerungen gebracht, die in ihrer ganzen Tragweite noch nicht vollständig abzusehen sind.

Hierzu rechnet insbesondere der Wegfall des Alleinrechts der Bundesanstalt für Arbeit zur Arbeits- und Ausbildungsstellenvermittlung und zur Berufsberatung. Die Arbeitsverwaltung ist nicht mehr alleiniger Anbieter dieser Dienstleistungen am Markt. Die aufkommende Konkurrenz zwingt zu einer stärkeren Ausrichtung des Leistungsangebotes an den Bedürfnissen des Marktes.

Die Bundesanstalt für Arbeit hat dieser Entwicklung Rechnung getragen und die **Kundenorientierung** als eines ihrer grundlegenden Organisationsziele definiert. Soweit es um die betriebliche Seite des Arbeitsmarktes geht, hat der Gesetzgeber dieses Bemühen durch die Einfügung der **Arbeitsmarktberatung** in den Aufgabenkatalog der Arbeitsverwaltung unterstützt.

Das Prinzip der Kundenorientierung verlangt, daß die Leistungen der Arbeitsverwaltung an dem **Bedarf** und den **Erwartungen** der Kunden zu orientieren sind. In Bezug auf die Vermittlung von Personal und Auszubildenden und die Arbeitsmarktberatung hat der Gesetzgeber der Bundesanstalt für Arbeit einen hinreichend großen Freiraum gelassen, ihre Leistungen entsprechend auszugestalten. Es ist Sache der Arbeitsverwaltung, die notwendige **Marktforschung** zu betreiben und den tatsächlichen Leistungsbedarf und die Leistungsanforderungen ihrer Kunden zu ermitteln und ihr Leistungsangebot auf dieser Grundlage zu entwickeln.

Die nachfolgend dargestellten Forschungsergebnisse beziehen sich auf **betriebliche** Erwartungen und Anforderungen an die Arbeitsverwaltung, die hierbei zu berücksichtigen sind.

2 Betriebsbefragung im Sommer 1999

In Zusammenarbeit zwischen der Fachhochschule des Bundes, Fachbereich Arbeitsverwaltung, und der Bundesanstalt für Arbeit führten Studierende der Fachhochschule im Sommer 1999 eine Betriebsbefragung durch, um zu Erkenntnissen über das Verhalten der Betriebe bei der Einstellung von Personal und Auszubildenden und deren Erwartungen und Anforderungen an die Arbeitsverwaltung zu gelangen.

Die Befragung wurde von den Studierenden anhand eines Interviewerleitfadens persönlich vor Ort in den Betrieben durchgeführt. (s. Anhang ‚Interviewerleitfaden‘)

Jeder/Jede Studierende hatte den Auftrag, anhand dieses Interviewerleitfadens vier Betriebe zu befragen. Einer davon sollte zu Übungszwecken der Betrieb sein, in dem gerade das Praktikum E abgeleistet wurde. Diese Interviews wurden nicht in die Auswertung einbezogen.

Die übrigen drei Gespräche sollten mit Betrieben geführt werden, die nach einem vorgegebenen Verfahren als Zufallsauswahl gezogen wurden. Die einbezogene Betriebsstichprobe wurde nach dieser Methode als eine nach Betriebsgrößenklassen disproportional geschichtete Zufallsauswahl aus der Grundgesamtheit aller Betriebe der jeweiligen Bezirke mit 2 und mehr Beschäftigten gezogen. Dieses Verfahren führt im Prinzip zu einer repräsentativen Stichprobe. (s. Anhang ‚Arbeitshilfe‘)

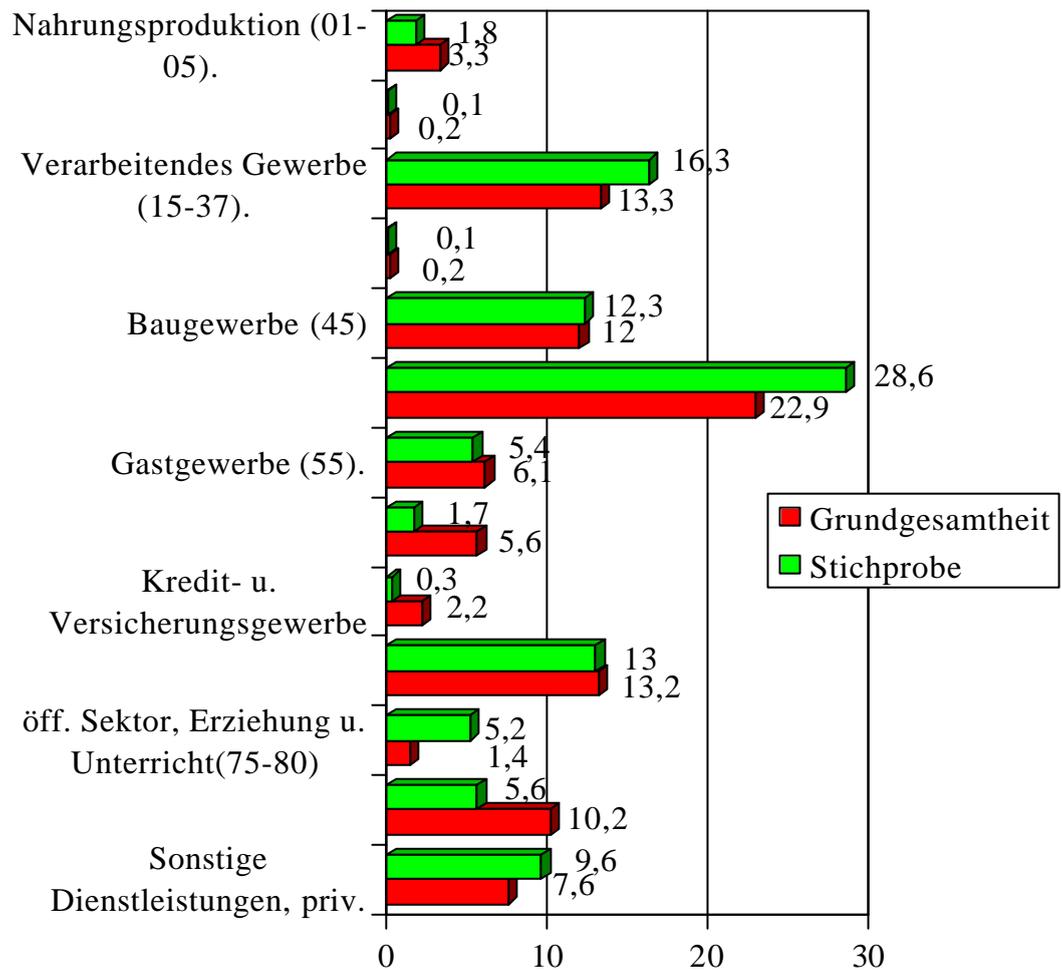
Von der Mehrzahl der Studierenden wurde der Arbeitsauftrag sorgfältig und gewissenhaft erledigt.¹

Insgesamt kann die Qualität der Erhebung als befriedigend bezeichnet werden. Das Praktikum E hat sich jedoch mit seiner zeitlichen Lage zwischen der schriftlichen und der mündlichen Laufbahnprüfung für die Durchführung einer Befragung durch die Studierenden als ungünstig erwiesen.

¹ Einige Studierende haben sich an der Befragung nicht beteiligt. In wenigen Fällen konnten die Fragebogen nicht verwertet werden, weil die Auswahlrichtlinien mißachtet wurden. In einigen Fällen entstand der Eindruck, daß der Fragebogen schematisch oder oberflächlich bearbeitet war. Sich wiederholende gleichartige Angaben des gleichen Interviewers ließen gelegentlich einen ausgeprägten ‚Interviewereffekt‘ vermuten.

Insgesamt wurden von den Studierenden 1228 verwertbare Interviews geführt. Davon entfallen 264 auf die Betriebe, in denen die Studierenden ihr Betriebspraktikum abgeleistet haben. Die verbleibenden 943 Datensätze konnten in die Auswertung einbezogen werden.

Abb. 1: Verteilung der Betriebe in der Stichprobe und der Grundgesamtheit nach Wirtschaftsklassen (%)



Ange-sichts der beobachteten Ausfälle ist die Frage nach der Repräsentativität der Ergebnisse besonders sorgfältig zu prüfen. Vergleicht man die Verteilungen der Betriebe in der Stichprobe und in der Grundgesamtheit anhand eines unabhängigen Merkmals – hier der Branchenzugehörigkeit – so kann das Ausmaß der Übereinstimmung als Indikator zur Beurteilung dieser Frage herangezogen werden.

Wie das Ergebnis dieses Vergleichs in Abbildung 1 zeigt, ist die Übereinstimmung zwischen den Verteilungen insgesamt recht gut. Die Abweichungen liegen bei der gegebenen Stichprobengröße noch im Bereich der zu erwartenden Zufallsschwankung. Insofern kann davon ausgegangen werden, daß die Ergebnisse der Untersuchung tatsächlich repräsentativ sind, also für die Gesamtheit der Betriebe in Deutschland Gültigkeit besitzen.

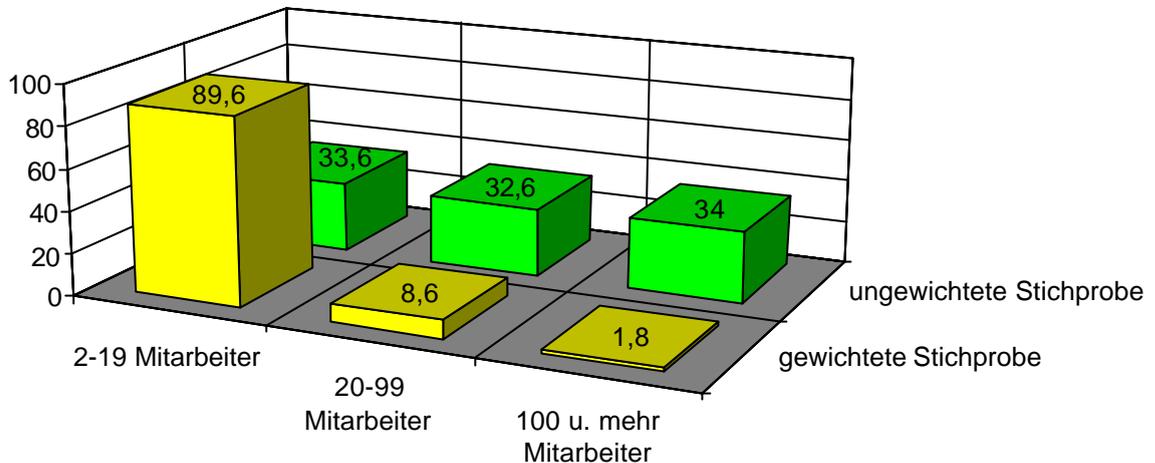
3 Betriebliche Strukturdaten

(1) Die für die Befragung gezogene Betriebsstichprobe ist in drei Betriebsgrößenklassen unterteilt, aus denen jeweils eine Zufallsauswahl vorgenommen wurde. Dies führt im Ergebnis zu einer ungefähr gleichen Anzahl von Betrieben in jeder Größenklasse. Tatsächlich sind aber in der Grundgesamtheit die kleineren Betriebe sehr viel zahlreicher als die Großbetriebe. Die Verteilung in der Grundgesamtheit ist stark degressiv.

Deswegen werden die Betriebe für die Datenauswertung entsprechend ihrem Anteil an der Grundgesamtheit gewichtet. Durch dieses Gewichtungsverfahren wird die Verteilung der Betriebe in der Stichprobe der tatsächlichen Verteilung in der Grundgesamtheit angeglichen. Ließe man die Gewichtung wegfallen, dann könnte dies die Ergebnisse erheblich verfälschen, weil das Gesamtbild dann sehr viel stärker durch die Großbetriebe geprägt würde, als es ihrem wirklichen Anteil entspricht, während umgekehrt die kleinen Betriebe in der Untersuchung unterrepräsentiert wären.

Abbildung 2 stellt der ursprünglichen Gleichverteilung der Betriebe in der Stichprobe die durch Gewichtung rekonstruierte degressive Verteilung der Grundgesamtheit gegenüber. Das Ausmaß der Abweichung zeigt, daß auf das Gewichtungsverfahren nicht verzichtet werden kann.

Abb. 2: Betriebe nach Betriebsgrößenklassen in der gewichteten und der ungewichteten Stichprobe (%)



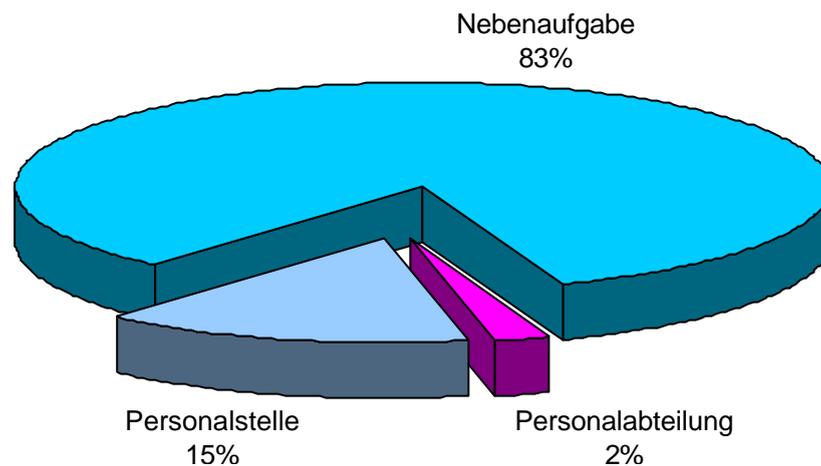
Die Betriebsgröße ist in Bezug auf das betriebliche Personalwesen eine zentrale Variable. Sie bestimmt nicht nur das Volumen der Personalaufgabe sondern im wesentlichen auch die Organisation des betrieblichen Personalwesens, die Art der Aufgabenerledigung und nicht zuletzt auch die Kompetenz der Personalverantwortlichen in der Wahrnehmung der Personalfunktion. Dies berührt direkt auch den Bedarf und die Anforderungen im Hinblick auf externe Personaldienstleistungen (vgl. dazu: Dincher 1998, S. 69ff).

(2) Die Befragungsergebnisse zeigen, daß sich die Bundesanstalt einer sehr großen Anzahl von Betrieben gegenüber sieht, welche die Personalfunktion als Nebenaufgabe wahrnehmen. Das gilt für mehr als 80% der Betriebe in der Bundesrepublik. In der Mehrzahl handelt es sich dabei um Kleinbetriebe. Die potentiellen Kunden der Arbeitsverwaltung sind also in der überwiegenden Mehrzahl Betriebe, die – quantitativ wie auch qualitativ – über sehr geringe Ressourcen im Personalwesen verfügen. Sie haben deshalb den relativ größten Bedarf an externer Personaldienstleistung.

Nur eine sehr kleine Minderheit von gut 2% der Betriebe besitzt eine Personalabteilung, in der die anfallenden Personalaufgaben von spezialisierten Aufgabenträgern wahrgenommen und auf hohem fachlichem Niveau bewältigt werden. Ihr Bedarf an externer Unterstützung in Personalfragen ist insgesamt gesehen relativ gering.

Zwischen diesen beiden äußeren Rändern der Skala nehmen die Betriebe, deren Personalwesen von einer einzelnen, hierauf spezialisierten Personalstelle betreut wird, eine Mittelstellung ein. Das sind knapp 15% der Betriebe in Deutschland mit mehr als einem Mitarbeiter.

Abb. 3: Betriebe nach der Organisation des Personalwesens (%)



Es kann angenommen werden, daß die Personalwesenkompetenz neben der Betriebsgröße ein zentrales Kriterium darstellt, das die Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung prägt. Beide sind deswegen auch als Bezugsgrößen einer auf Marktsegmentierung gerichteten Marketingstrategie geeignet (vgl. ebd., S. 6ff).

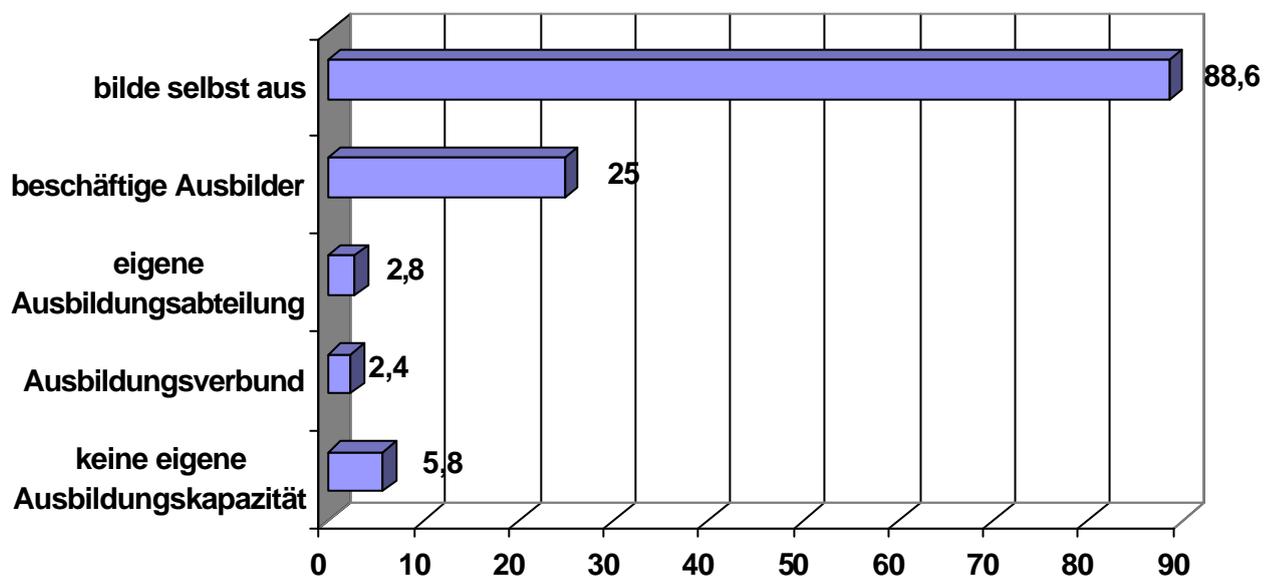
(3) Die Ziehung der Stichprobe erfolgte aus der Grundgesamtheit aller Betriebe, unbeschadet der Frage, ob es sich um ausbildende oder nicht ausbildende Betriebe handelt.

Die Auswertung zeigt, daß die ausbildenden Betriebe leicht in der Überzahl sind. Hochgerechnet auf die Gesamtheit bilden 58,2% der Betriebe mit mindestens zwei Mitarbeitern aus, die übrigen 41,8% der Betriebe geben an, nicht auszubilden. Bei diesen Zahlenangaben ist zu berücksichtigen, daß Kleinstbetriebe mit weniger als 2 Mitarbeitern bei der Befragung nicht berücksichtigt wurden. Das ist nach ihrer Anzahl eine sehr große Gruppe. Diese Betriebe

bilden aber selten aus. Würde man diese in die Betrachtung mit einbeziehen, dann fiel der Anteil ausbildender Betriebe deutlich niedriger aus.

Die Unterteilung in ausbildende und nicht ausbildende Betriebe ist für einige Fragestellungen der hiesigen Untersuchung von besonderer Bedeutung, weil die Fragen, die sich auf die Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung beziehen, nach den Personenkreisen ‚Mitarbeiter‘ und ‚Auszubildende‘ differenzieren. Soweit sich eine Frage auf den Personenkreis ‚Mitarbeiter‘ bezieht, werden in die Auswertung alle Betriebe einbezogen. Geht es hingegen um den Personenkreis ‚Auszubildende‘, so werden bei der Auswertung nur die ausbildenden Betriebe einbezogen, weil die Ergebnisse sonst verfälscht würden. (s. Fußnote 2)

Abb. 4: Organisation der Ausbildung in den ausbildenden Betrieben²
(%) (Mehrfachnennungen möglich)



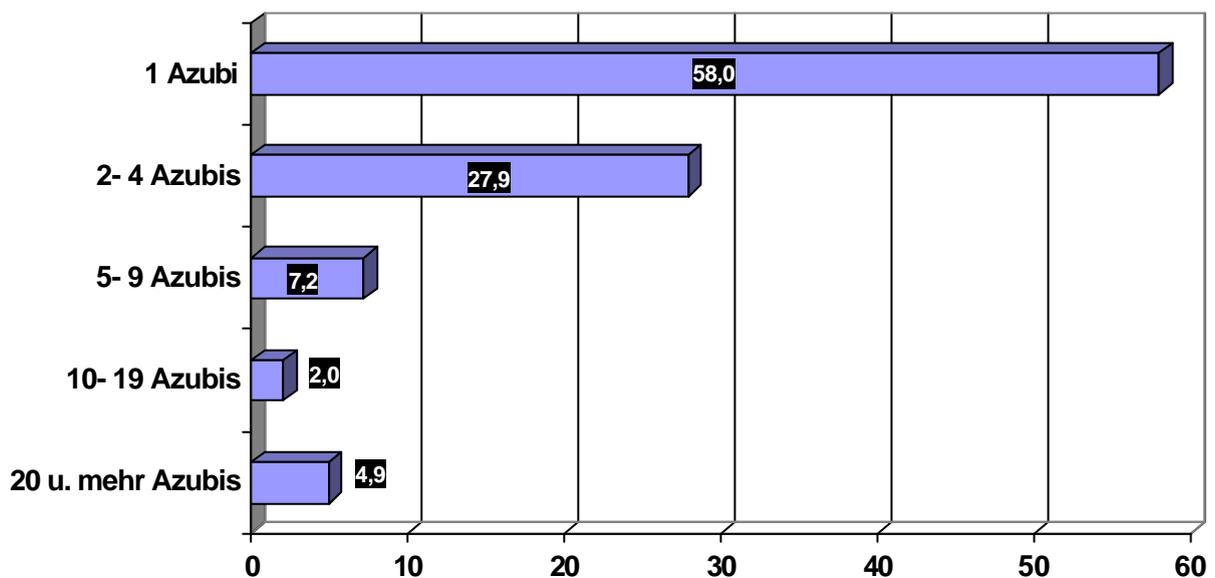
Die überwiegende Mehrzahl der befragten Personalverantwortlichen bildet selbst aus. In diesem Befund kommt das Übergewicht der Klein- und Mittelbetriebe zum Ausdruck. Oft ist dort der Betriebsinhaber Firmenchef, Personalverantwortlicher und Ausbilder in Personalunion. Nur etwa jeder vierte

² In die Auswertungen, die sich auf Auszubildende bzw. die Ausbildung beziehen, werden nur ausbildende Betriebe einbezogen. Dies gilt – soweit nicht anders vermerkt – auch für sämtliche nachfolgend dargestellten Ergebnisse.

ausbildende Betrieb beschäftigt darüber hinaus Ausbilder, die haupt- oder nebenamtlich die Ausbildung betreiben. Lediglich eine kleine Minderheit von knapp 3% der ausbildenden Betriebe verfügen über eine eigene Ausbildungsabteilung. Damit ist die Existenz einer Ausbildungsabteilung bei den ausbildenden Betrieben etwa so weit verbreitet wie eine Personalabteilung unter allen Betrieben. Beides ist eine Domäne der Großbetriebe.

Gut 5% der ausbildenden Betriebe geben an, über keine eigenen Ausbildungskapazitäten zu verfügen. Sie können ihre Ausbildung in einem Ausbildungsverbund durchführen (2,4%) oder ggf. auch an einer überbetrieblichen Ausbildung partizipieren.

Abb. 5: Ausbildende Betriebe nach der Zahl der Auszubildenden (%)



(4) Erwartungsgemäß bildet die Mehrheit der Betriebe nur einen einzigen Auszubildenden aus. Diese Betriebe stellen also nicht jedes Jahr Auszubildende ein. Nur knapp 5% der ausbildenden Betriebe haben 20 und mehr Auszubildende.

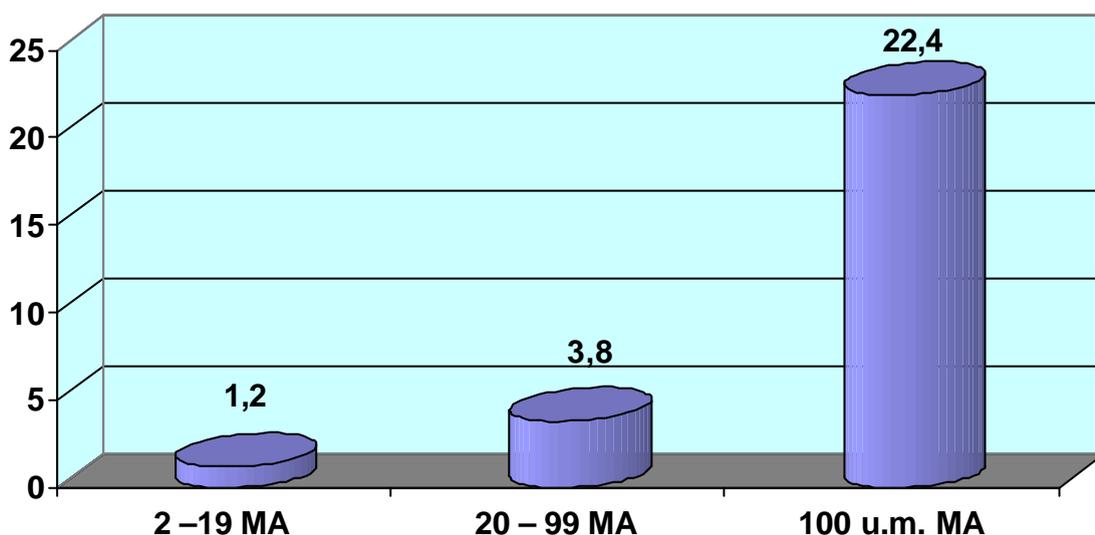
Legt man diese Zahlen zugrunde, dann dürften unter den ausbildenden Betrieben lediglich ca. 35 – 40% kontinuierlich jedes Jahr Auszubildende ein-

stellen. Die überwiegende Mehrheit der ausbildenden Betriebe stellt aber nur gelegentlich, also etwa alle zwei bis vier Jahre, Auszubildende ein.

Nimmt man statt der ausbildenden Betriebe alle Betriebe als Basis, so kann man davon ausgehen, daß lediglich knapp 20% eine kontinuierliche Einstellung von Auszubildenden praktizieren. Diese Situation ist sicherlich für weite Teile des Mittelstandes charakteristisch.

(5) Diese Beurteilung wird unterstrichen, wenn man die durchschnittliche Anzahl von Auszubildenden in Abhängigkeit von der Betriebsgröße betrachtet.

Abb. 6: Durchschnittliche Anzahl von Auszubildenden in den ausbildenden Betrieben nach Betriebsgröße (abs.)

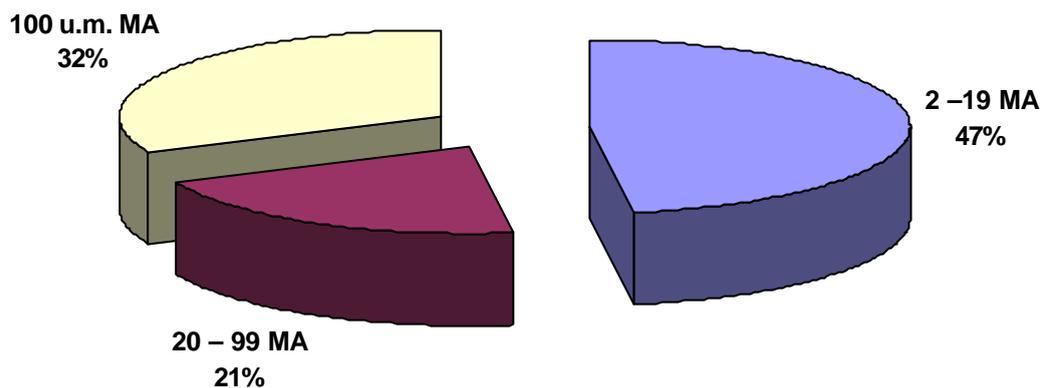


In den kleinen ausbildenden Betrieben mit bis zu 19 Mitarbeitern werden im Durchschnitt 1,2 Auszubildende beschäftigt. Dieser Wert erhöht sich auf 3,8 Auszubildende bei den Mittelbetrieben mit bis zu 99 Mitarbeitern. Mit 22,4 Auszubildenden wird bei den Großbetrieben mit mindestens 100 Mitarbeitern ein mehrfach höherer Wert erreicht.

Das hohe durchschnittliche Ausbildungsvolumen der Großbetriebe macht sie für die Ausbildungsvermittlung der Arbeitsverwaltung besonders attraktiv. Bei diesen Betrieben können mit relativ geringem Aufwand Ausbildungsstellen akquiriert und den Bewerbern zugänglich gemacht werden.

(6) Diese Situation darf aber nicht darüber hinweg täuschen, daß die Hauptlast der beruflichen Ausbildung von den kleinen Betrieben getragen wird.

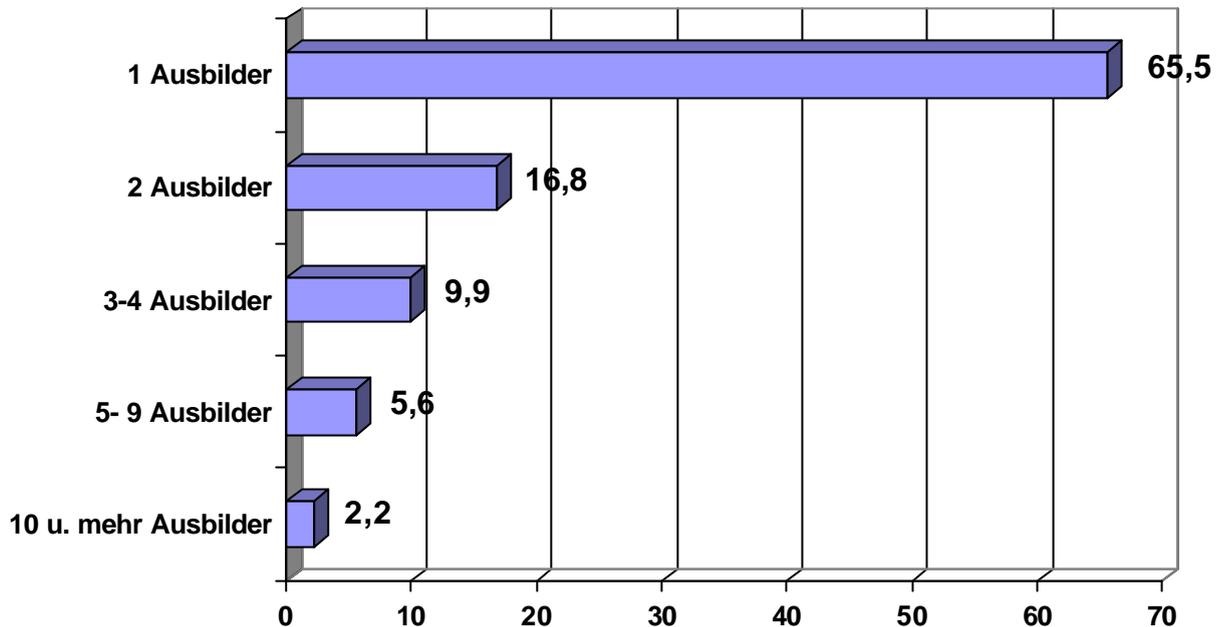
Abb. 7: Anteil der Betriebe an allen Auszubildenden nach Betriebsgrößenklassen (%)



Fast die Hälfte aller Auszubildenden wird in den Kleinbetrieben mit weniger als 20 Mitarbeitern ausgebildet. Auffallend ist, daß vor allem der Anteil der Mittelbetriebe relativ gering ausfällt. Trotz der hohen durchschnittlichen Zahl von Auszubildenden in den Großbetrieben stellen diese aber ‚nur‘ einen Anteil von einem knappen Drittel an ihrer Gesamtzahl.

Diese Aussage ist aber zu relativieren vor dem Hintergrund der Verteilung der Betriebe nach Betriebsgröße. Nur 1,8% aller Betriebe in der Bundesrepublik sind ‚Großbetriebe‘ mit 100 und mehr Mitarbeitern. Sie stellen aber fast ein Drittel aller Ausbildungsplätze. Ihr relativer Ausbildungsbeitrag ist deshalb sehr hoch. Absolut gesehen stellen aber die Kleinbetriebe das größte Ausbildungsvolumen.

Abb. 8: Ausbildende Betriebe nach der Zahl der Ausbilder (%)



(7) Die Anzahl der Ausbilder in den ausbildenden Betrieben korrespondiert mit den bisherigen Beobachtungen. In knapp zwei Drittel der ausbildenden Betriebe wird die gesamte Ausbildung von nur einem einzigen Ausbilder geleistet. Lediglich 2,2% der ausbildenden Betriebe verfügen über zehn oder mehr Ausbilder. Es handelt sich hier um die wenigen Großbetriebe mit einer Ausbildungsabteilung.

(8) In der Gesamtbetrachtung wird die Ausbildungslandschaft in Deutschland sehr stark durch kleine mittelständische Betriebe geprägt. Sie beschäftigen in der Mehrzahl nur einen Auszubildenden und stellen erst nach Abschluß von dessen Ausbildung erneut ein. Die Ausbildung wird dort im wesentlichen von einem einzigen Ausbilder durchgeführt und zwar in den meisten Fällen von dem Personalverantwortlichen selbst, der bei den kleineren Betrieben in der Regel mit dem Eigentümer des Betriebes identisch ist.

4 Bisheriger Kontakt mit dem Arbeitsamt

Bei den Interviews wurde der bisherige Kontakt der Betriebe mit dem Arbeitsamt erhoben. Das ist unter anderem zur Unterscheidung verschiedener Kundengruppen erforderlich. Es geht hier zum einen um die Frage, wer überhaupt mit dem Arbeitsamt Kontakt hatte und zum anderen auch darum, in welchem fachlichen Zusammenhang der Kontakt stand. Erfasst wurden die Kontakte während der letzten zwölf Monate vor der Erhebung.

Die Befragungsergebnisse bestätigen zunächst die in einer früheren Untersuchung im Bezirk des Arbeitsamtes Ludwigshafen (vgl. ebd., S. 78) gefundene sehr hohe Kontaktrate der Arbeitsverwaltung mit den Betrieben. Mehr als zwei Drittel aller Betriebe in Deutschland hatten in den letzten 12 Monaten vor der Erhebung Kontakt mit dem Arbeitsamt. Das sind weit über eine Million Betriebe.

Nach dem Gegenstand des Kontaktes ist der Vermittlungsauftrag für Personal mit weitem Abstand der Spitzenreiter; 51% der Betriebe haben binnen Jahresfrist die Arbeitsvermittlung eingeschaltet.

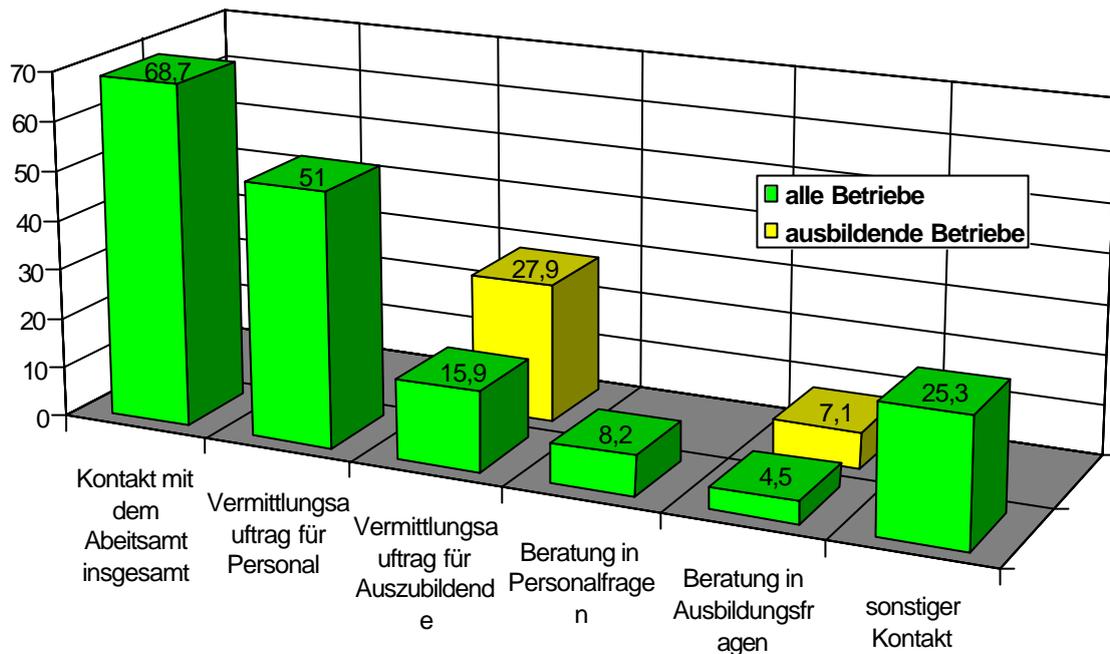
Wegen der Vermittlung von Auszubildenden hatten knapp 16% der Betriebe Kontakt mit dem Arbeitsamt. Dieser Wert ist insofern nur bedingt aussagekräftig, weil hierin auch die Betriebe enthalten sind, die überhaupt nicht ausbilden. Nimmt man nur die ausbildenden Betriebe heraus, so hatten rund 28% von ihnen wegen der Vermittlung von Auszubildenden Kontakt mit der Arbeitsverwaltung. Das überrascht insofern, als der hohe Einschaltgrad der Ausbildungsstellenvermittlung hier eher eine höhere Kontaktrate erwarten ließe. Zu berücksichtigen ist dabei aber zweierlei:

Erstens ist die Einstufung eines Betriebes als ausbildender Betrieb nicht zwangsläufig damit verbunden, daß der Betrieb auch aktuell Auszubildende einstellt. Jeder Betrieb, der ausbildet, ist ein ausbildender Betrieb. Das heißt aber nicht, daß er jedes Jahr Auszubildende einstellt. Die Zahl der Auszubildende einstellenden Betriebe ist deswegen sicherlich deutlich geringer als die Zahl der ausbildenden Betriebe.

Zweitens wird der Einschaltgrad nach der Anzahl der gemeldeten Ausbildungsstellen gemessen, nicht nach der Zahl der meldenden Betriebe. Wenn die Großbetriebe, was zu erwarten ist, vermehrt zur Meldung der Stellen nei-

gen, dann ist der Einschaltgrad tendenziell höher als der Anteil meldender Betriebe.

Abb. 9: Betriebe, die in den letzten 12 Monaten Kontakt mit dem Arbeitsamt hatten, nach der Art des Kontaktes (%)



Relativ selten wird die Arbeitsverwaltung von den Betrieben mit einem Beratungsanliegen in Personal- oder Ausbildungsfragen angesprochen. Gut 8% der Betriebe suchten in den vergangenen 12 Monaten den Rat des Arbeitsamtes in personellen Angelegenheiten. Unter den ausbildenden Betrieben war die Beratungsnachfrage in Ausbildungsfragen mit rund 7% fast genau so hoch.

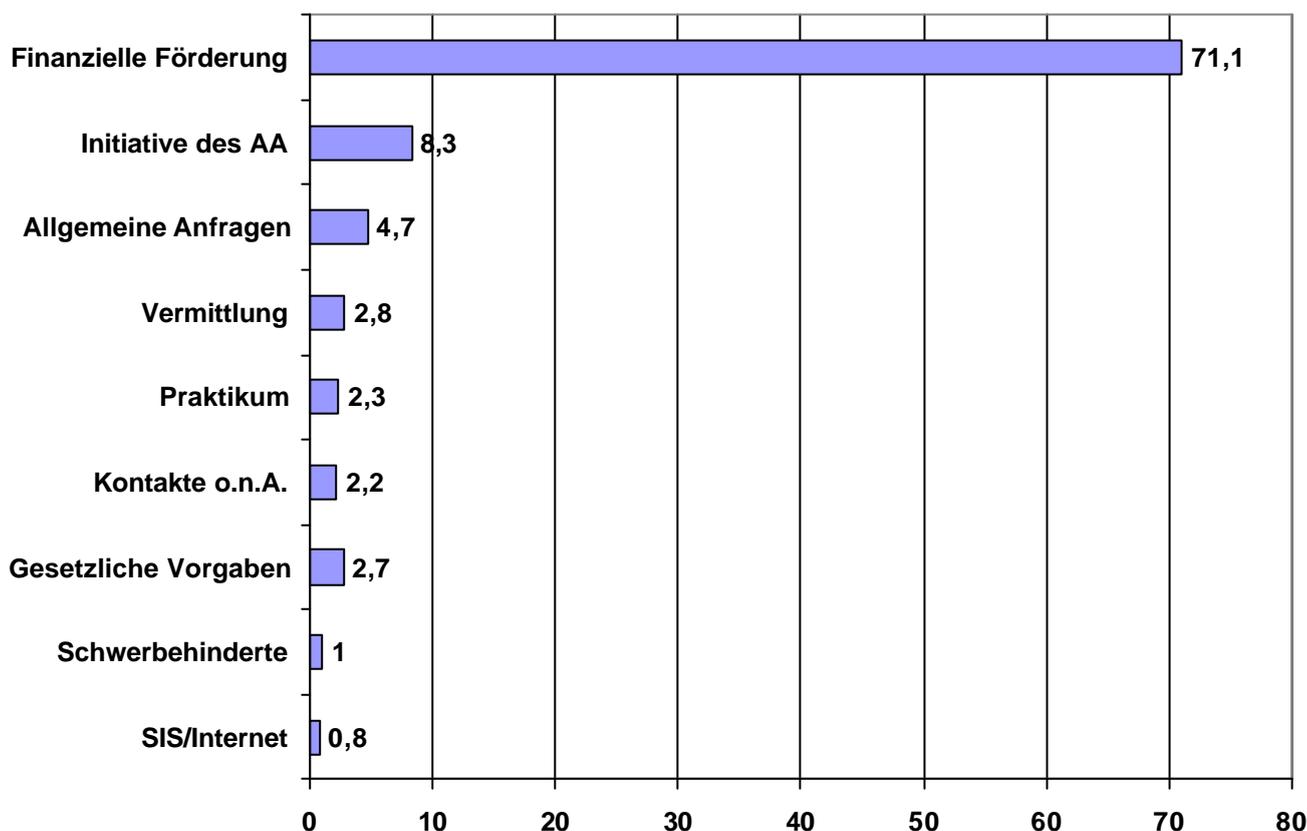
Es fällt auf, daß gut ein Viertel der Betriebe einen ‚sonstigen Kontakt‘ mit der Arbeitsverwaltung hatten. Dieser hohe Wert deutet an, daß es neben den namentlich genannten Kontaktformen für die Betriebe weitere wichtige Themen gibt, deretwegen sie Kontakt zum Arbeitsamt aufnehmen.

Die Auswertung der Rubrik ‚Sonstiges‘, in der freie Eintragungen möglich waren, hat rund 60 verschiedene Anlässe für einen sonstigen Kontakt zur Arbeitsverwaltung ergeben. Sie beziehen sich ganz überwiegend auf Förde-

rungs- und Rechtsfragen nach dem SGB III und angrenzenden Rechtsgebieten.

Die nachfolgende Übersicht zeigt die wichtigsten ‚sonstigen Kontakte‘ der Betriebe zum Arbeitsamt auf. Die in der Übersicht verwendeten Kategorien wurden nach den Angaben der Betriebe auf die entsprechende offene Frage in 9 Kategorien zusammengestellt.

**Abb. 10: Die wichtigsten ‚sonstigen Kontakte‘ zum Arbeitsamt
(% der Nennungen)**



Im einzelnen liegen den Sammelbegriffen folgenden Einzelnennungen zu Grunde (Synonyme zusammengefaßt):

1. **Finanzielle Förderung: FbW, JuSoPro, Jump, Trainingsmaßnahmen, SAM, ABM, AtG, Vorruhestand, Kindergeld, EGZ, Winterausfallgeld, Insolvenzgeld, Winterbauförderung, Kug, Existenzgründung**
2. **Durch Initiative des AA: Stellenbörse, Akquise, Maikäfer-Aktion, Öffentlichkeitsarbeit**
3. **Allgemeine Anfragen: Bücherlieferung, Anforderung neuer Berufsbilder, Arbeitsmarkt-Info**
4. **In Zusammenhang mit Vermittlung: SteA, Rückmeldung über besetzte Stelle, Bewerberanfrage, Saisonkräfte**
5. **Praktikum**
6. **Persönliche und telefonische Kontakte o.n.A.**
7. **Gesetzliche Vorgaben: Arbeitsgenehmigung, Arbeitsbescheinigung, Entlassung**
8. **Schwerbehinderte: FdE, SchwbG, Reha, Vermittlung von Behinderten**
9. **SIS/Internet**

Die Information und Beratung in Förderungs- und Rechtsfragen erweist sich damit als das nach der Arbeitsvermittlung wichtigste Aufgabengebiet in der Zusammenarbeit mit den Betrieben. Die hohe Kontaktrate in diesem Themenbereich mit der Arbeitsverwaltung zeugt von einem großen Informations- und Beratungsbedarf der Betriebe. Der **Rechts- und Förderungsberatung** kann daher ein zentraler Stellenwert in der Arbeitsmarktberatung zukommen.

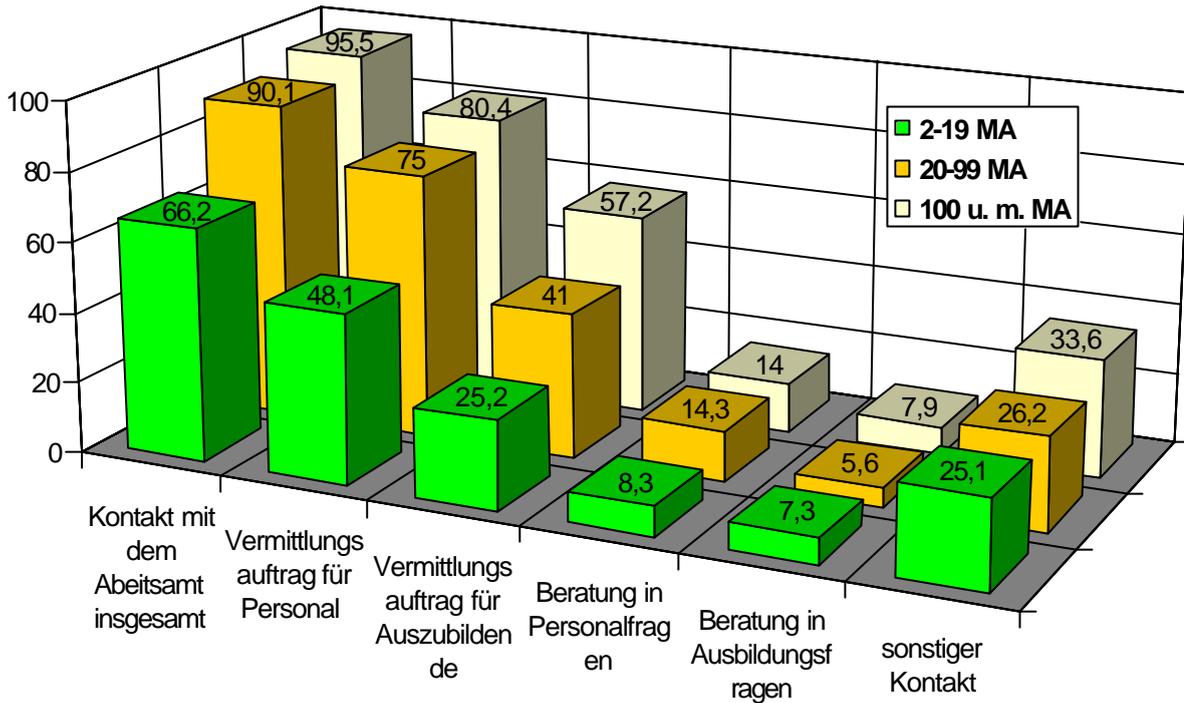
Die weitere Analyse der bestehenden Kontakte der Betriebe mit der Arbeitsverwaltung unterstreichen die Annahme, daß die Betriebsgröße ein maßgeblicher Einflußfaktor für das Verhältnis zwischen Betrieb und Arbeitsamt darstellt.

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich, daß die Beziehungen zu den Großbetrieben am engsten sind und zwar in allen in der Erhebung erfaßten Kontaktdimensionen. Die Kleinbetriebe haben dagegen sehr viel seltener Kontakt mit dem Arbeitsamt.

Das ist einerseits zwar verständlich, weil die Großbetriebe schon infolge des größeren Volumens der Personalaufgabe häufiger Anlaß haben, die Leistungen der Arbeitsverwaltung in Anspruch zu nehmen als die kleinen. Das Ergebnis widerspricht andererseits aber der seit Jahren geübten Geschäftspolitik der Bundesanstalt für Arbeit, die Zusammenarbeit mit den Klein- und Mittelbetrieben zu intensivieren. Dies ist, wie es scheint, noch nicht in dem ge-

wünschten Ausmaß gelungen. Wegen der sehr großen Zahl von Kleinbetrieben ist das aber auch eine sehr schwer zu bewältigende Aufgabe.

Abb. 11: Betriebe, die in den letzten 12 Monaten Kontakt mit dem Arbeitsamt hatten, nach der Art des Kontaktes und der Betriebsgröße (%)



5 Suche und Auswahl von Personal und Auszubildenden

5.1 Suchwege

Aus der Sicht der Personal oder Auszubildende suchenden Unternehmen ist die Arbeitsverwaltung einer von mehreren möglichen Suchwegen. Für die Betriebe hat die Einschaltung des Arbeitsamtes generell den Vorteil, daß die Vermittlung unentgeltlich erfolgt.

Das kann bei der Entscheidung der Betriebe, welchen Suchweg sie einschlagen wollen, durchaus ein Argument zugunsten der Arbeitsverwaltung sein, zumal die übrigen Beschaffungswege zum Teil mit erheblichen Kosten verbunden sind.

Dieser Kostenvorteil der öffentlichen Arbeits- und Ausbildungsvermittlung darf aber keineswegs überschätzt werden. Die Kosten der Personalbeschaffung sind aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ein Formalkriterium aus der Sphäre des Wirtschaftlichkeitsprinzips. Der Betrieb muß aus wirtschaftlichen Erwägungen immer bestrebt sein, die notwendigen Maßnahmen mit dem geringst möglichen Kostenaufwand zu realisieren. Das gilt im Personalbereich genauso wie in jeder anderen betrieblichen Funktion. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip besagt nicht, daß Kosten in jedem Falle zu vermeiden sind. Es besagt lediglich, daß sie auf das notwendige Maß zu begrenzen sind. Was notwendig ist, ergibt sich aber nicht aus dem Formalziel der Wirtschaftlichkeit sondern aus dem Sachziel des jeweiligen Funktionsbereiches.

Im Personalbereich heißt das Sachziel, dem Betrieb die zur Erfüllung seiner Aufgaben notwendige Personalkapazität bereitzustellen. Hierfür notwendige Kosten sind nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip nicht zu beanstanden. Wenn die Versorgung der Betriebswirtschaft mit dem Faktor ‚Arbeitsleistung‘ Kosten verursacht, dann wird der Betrieb damit so lange keine Probleme haben, wie es sich um notwendige, unvermeidbare Kosten handelt.

Ausschlaggebend für die Wahl des Beschaffungsweges wird deshalb im allgemeinen nicht die Frage sein, wo die geringsten Kosten anfallen. Das interessiert erst an zweiter Stelle. An erster Stelle geht es um die Frage, auf welchem Wege das eigentliche Sachziel erreicht werden kann, nämlich das benötigte Personal zu beschaffen.

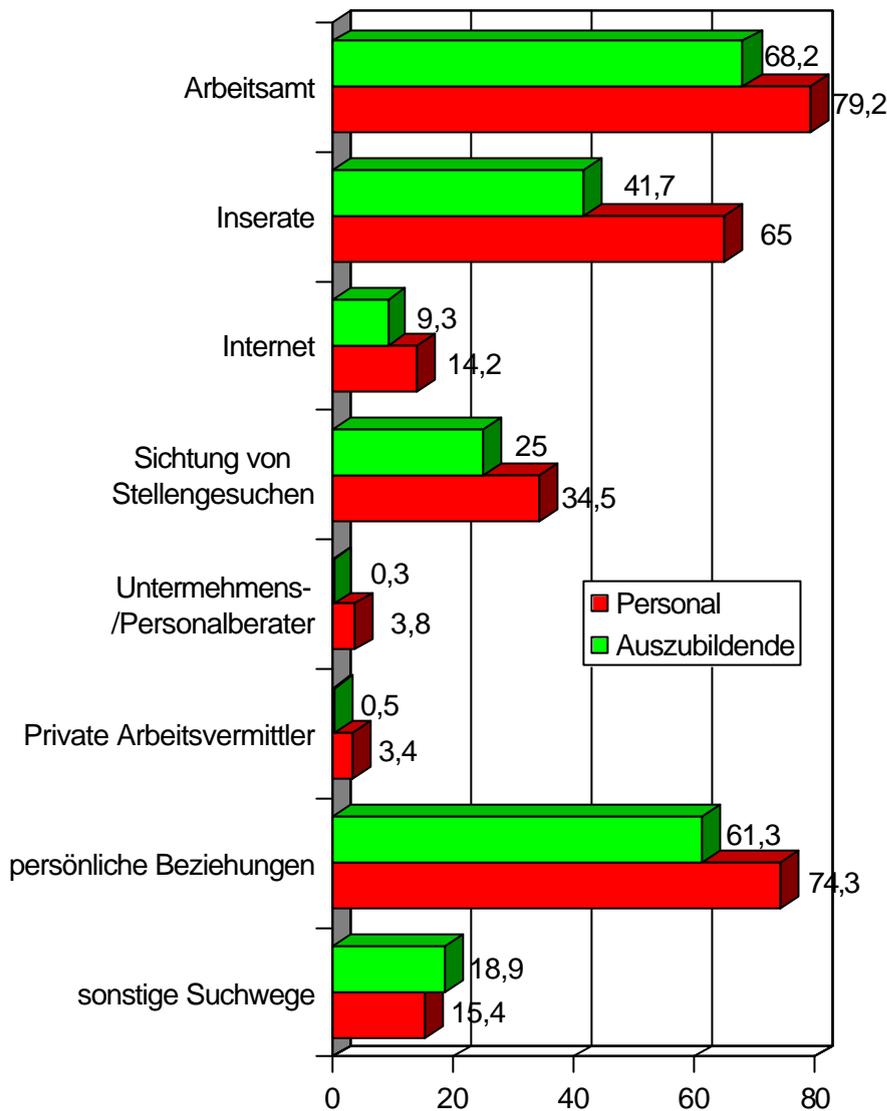
So entscheiden sich immer mehr Betriebe bei der Führungskräfte-Rekrutierung für die Einschaltung eines Personalberaters, obwohl dies bekanntermaßen mit hohen Kosten verbunden ist, während die öffentliche Arbeitsvermittlung in Gestalt der ZAV diese Leistung unentgeltlich anbietet. Im Grundsatz gilt dies für andere Arbeitskräfte genau so.

Es wäre deswegen naiv anzunehmen, daß die Unentgeltlichkeit der öffentlichen Arbeits- und Ausbildungsvermittlung entscheidenden Anteil an ihrem Erfolg oder Mißerfolg habe. Das Beispiel der Personalberatung belegt dies beeindruckend. Auch die Entwicklung der privaten Personalvermittlung wird nicht erkennbar durch ihre hohen Gebühren gebremst.

Ein Beschaffungsweg für Personal wird nicht deswegen beschränkt, weil er billig ist, sondern weil er Erfolg verspricht. Solange die öffentliche Arbeits- und Ausbildungsvermittlung dies gewährleistet, wird sie Erfolg haben. Die Befragungsergebnisse belegen, daß sowohl die Arbeitsvermittlung als auch die Ausbildungsvermittlung von einer sehr großen Zahl von Betrieben als erfolgversprechende Rekrutierungswege betrachtet werden. In beiden Fällen ist das Arbeitsamt Spitzenreiter unter den erhobenen Suchwegen und schlägt sogar die Stellenanzeige, der sonst in der Literatur doch eher der erste Platz eingeräumt wird. Es ist allerdings nicht ganz auszuschließen, daß in diesem Ergebnis ein gewisser Interviewereffekt zum Ausdruck kommt, der die Arbeitsverwaltung in einem besonders günstigen Licht erscheinen läßt. Genauso wenig ist aber auszuschließen, daß in mancher veröffentlichten Meinung zu diesem Thema die Rolle der Arbeitsverwaltung durch verbreitete Vorurteile unterschätzt wird.

Das hier durch die Befragung der Betriebe gefundene Ergebnis paßt jedenfalls recht gut zu der tatsächlich erbrachten Vermittlungsleistung der Bundesanstalt. Es kann ja auch nicht sein, daß die Arbeitsverwaltung jährlich über vier Millionen Arbeits- und Ausbildungsvermittlungen tätigt, um dann am Ende als Rekrutierungsweg unter ‚ferner liefern‘ gehandelt zu werden.

Abb. 12: Suchwege der Betriebe für Personal und Auszubildende (%)



In der Gesamtbetrachtung der von den Betrieben genutzten Suchwege fällt zunächst – neben der herausragenden Rolle der Arbeitsverwaltung – auf, daß die erfaßten Suchwege allesamt stärker bei der Suche nach Personal als bei der Suche nach Auszubildenden beansprucht werden. In diesem Ergebnis kommt zum Ausdruck, daß die Unternehmen die Personalsuche insgesamt intensiver betreiben als die Suche nach Auszubildenden.

Diese Beobachtung entspricht vollkommen den Erwartungen. Die Ausbildung kann aus der betrieblichen Perspektive als eine indirekte und mittelfristige Form der Personalbeschaffung gesehen werden. Die Einstellung der Auszu-

bildenden orientiert sich an einem zukünftigen, quantitativ und qualitativ noch nicht ganz exakt bestimmten Personalbedarf. Es ist kein aktueller und in der Regel auch kein zwingender Bedarf gegeben. Wenn die geplante Einstellungsquote verfehlt wird, ist damit nicht unmittelbar ein Nachteil verbunden. Ein solcher kann sich eventuell später einstellen, er kann aber durch entsprechende Maßnahmen zumeist verhindert werden.

Alles in allem steht die Ausbildung deshalb nicht unter dem gleichen unmittelbaren und aktuellen Erfolgszwang wie die Personalrekrutierung. Schon aus diesem Grunde kann die Rekrutierung von Auszubildenden mit geringerer Intensität betrieben werden.

Hinzu kommt, daß viele Betriebe ohnehin ohne die geringsten Werbemaßnahmen mit Bewerbungen von Schulabgängern überhäuft werden. Eine aktive Suche würde ihnen keinen weiteren Vorteil einbringen, dafür aber ein Mehraufwand durch die Bearbeitung der Bewerbungen verursachen. Auch insofern ist die relative Zurückhaltung der Betriebe bei der Suche nach Auszubildenden verständlich.

Bemerkenswert ist ferner der inzwischen relativ hohe Anteil von Betrieben, welche die Suche nach Personal oder Auszubildenden über das Internet betreiben. Wenn man bedenkt, daß dieses Medium noch vor wenigen Jahren praktisch unbekannt war und sich noch am Anfang seiner Entwicklung befindet, dann wird man ihm angesichts dieses rasanten Wachstums wohl für die Zukunft einen bedeutenden Marktanteil zutrauen können.

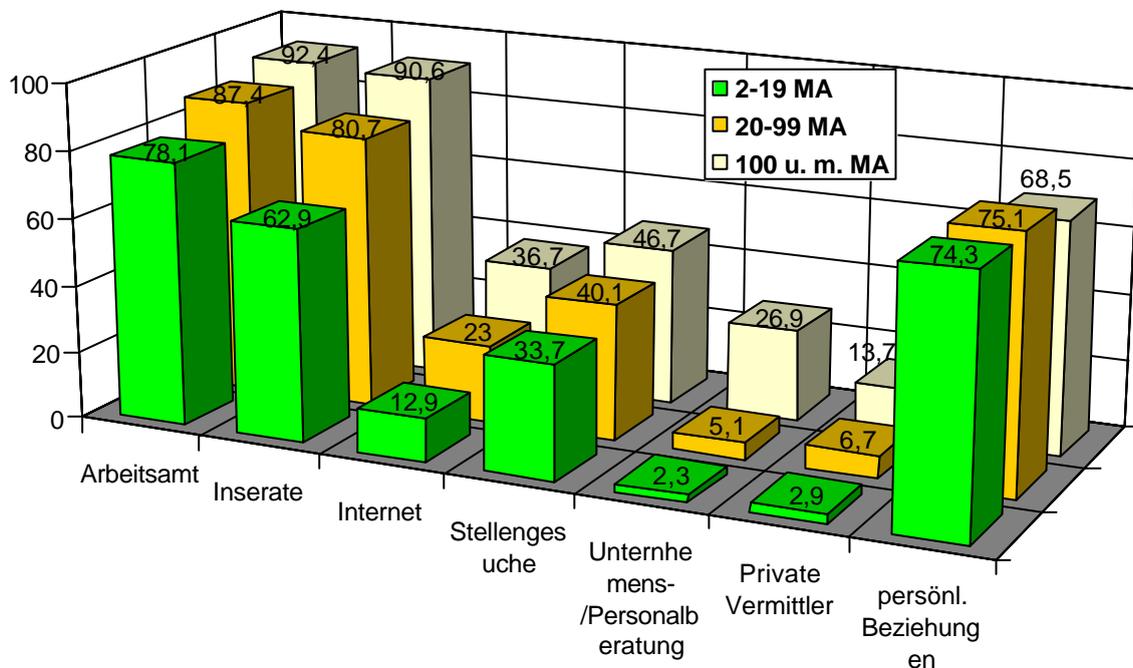
Die Schlußlichter unter den Beschaffungswegen bilden die Personal- und Unternehmensberater sowie die Privaten Vermittler. In der Ausbildungsvermittlung sind sie praktisch bedeutungslos, bei der Arbeitsvermittlung kommen sie auf zusammen 7,2% der Betriebe, die sie einschalten. Absolut nehmen sich diese Zahlen sehr bescheiden aus, man darf dabei aber zweierlei nicht übersehen:

Personalberater und Personalvermittler sind überwiegend auf bestimmte Segmente des Arbeitsmarktes spezialisiert. In diesen Marktsegmenten, die ob ihrer Größe und strategischen Bedeutung nicht als ‚Nischen‘ abgetan werden können, haben sie teilweise große Marktanteile errungen (z.B. Führungskräfte, Künstler, IT-Berufe) und die Arbeitsverwaltung auf die Plätze verwiesen.

Die Personalvermittlung war zum Erhebungszeitpunkt gerade mal fünf Jahre alt. Sie hatte 1994 einen schwierigen Start mitten in einer Phase ansteigender Massenarbeitslosigkeit. Sie konnte seither aber Jahr für Jahr mit hohen zweistelligen Zuwachsraten aufwarten und ist sicherlich noch weit von ihrer Wachstumsgrenze entfernt.

So positiv das Befragungsergebnis im Augenblick für die Arbeitsverwaltung auch aussieht: mit dem Internet und den privaten Personaldienstleistern sind zwei außerordentlich dynamische und wachstumsstarke Beschaffungswege neu am Markt, deren weitere Expansion früher oder später nur noch zu Lasten der Arbeitsverwaltung möglich sein wird. Die Arbeitsverwaltung kann nicht darauf hoffen, daß die Unentgeltlichkeit ihrer Vermittlung zur dauerhaften Absicherung ihres Marktanteils ausreichen wird. Grundlage ihres Erfolges kann nur – wie auch bei den privaten Konkurrenten – die konsequente Ausrichtung ihrer Dienstleistungen am Bedarf der Abnehmer, hier der Betriebe, sein.

Abb. 13: Suchwege der Betriebe bei der Personalsuche nach der Betriebsgröße (%)



Die Analyse des betrieblichen Suchverhaltens nach Personal zeigt, daß die Großbetriebe insgesamt die Personalsuche mit größerer Intensität betreiben als die kleinen. Sie nutzen die ganze Bandbreite der Möglichkeiten. Den größten Vorsprung haben sie bei der Nutzung des Internet und der Einschaltung privater Personaldienstleister, dagegen spielen persönliche Beziehungen bei ihnen eine geringere Rolle.

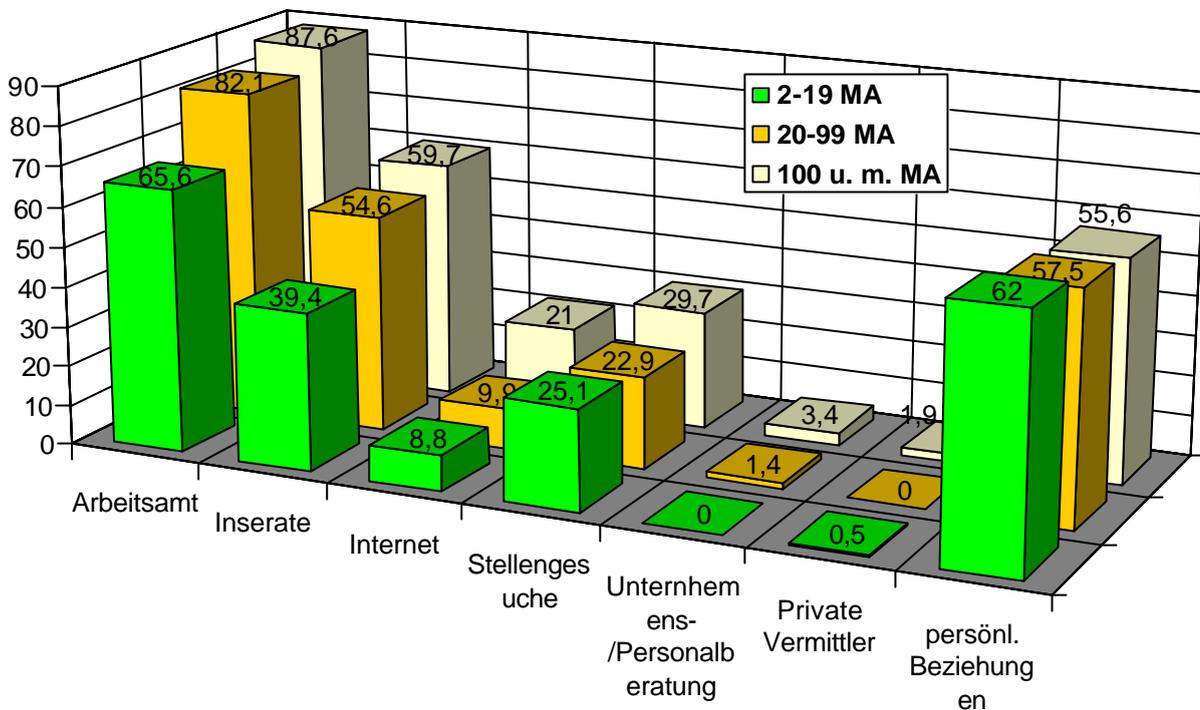
Bei den kleinen Betrieben konzentriert sich die Personalsuche vor allem auf das Arbeitsamt und auf persönliche Beziehungen. Die übrigen Suchwege werden relativ deutlich seltener genutzt.

Sieht man in den Großbetrieben diejenigen, welche die Personalsuche professionell und auf der Höhe der Zeit praktizieren, dann wird sich die weitere Entwicklung voraussichtlich weiter in Richtung Internet und privater Dienstleistung bewegen.

Deutlich günstiger ist die Situation der Arbeitsverwaltung bezüglich der Rekrutierung von Auszubildenden zu sehen. Die insgesamt geringere Suchintensität der Betriebe kommt dort der Arbeitsverwaltung zugute. Das Suchverhalten der Betriebe ist hier charakteristisch auf die beiden Säulen Arbeitsamt und persönliche Beziehungen konzentriert. Alle anderen Suchwege verlieren stark an Bedeutung. Zwar wird das Internet inzwischen auch hier von etwa jedem fünften Großbetrieb genutzt, aber die privaten Personaldienstleister spielen bei der Suche nach Auszubildenden praktisch keine Rolle. Aus den weiter oben bereits diskutierten Gründen ist das auch für die Zukunft nicht zu erwarten.

Auch die Frage der Unentgeltlichkeit der Vermittlungsleistung der Arbeitsverwaltung hat sicherlich in der Ausbildungsvermittlung einen anderen Stellenwert als in der Arbeitsvermittlung. Die Mehrzahl der Unternehmen dürfte sicherlich nicht bereit sein, für die Gewinnung von Auszubildenden hohe Kosten zu tragen. Dafür ist das betriebliche Eigeninteresse an der beruflichen Ausbildung meistens zu gering. Die Erhebung von Vermittlungsgebühren könnte die bereits heute vielfach beklagte Kostenbelastung durch die Ausbildung noch erhöhen und damit zu einem weiteren Rückgang der Ausbildungsbereitschaft der Betriebe beitragen. Ausbildungs- und Arbeitsvermittlung unterscheiden sich in diesem Punkt.

Abb. 14: Suchwege der Betriebe bei der Suche von Auszubildenden nach der Betriebsgröße (%)



5.2 Auswahlmethoden

Neben der Suche gehört die Auswahl von Personal bzw. Auszubildenden zu den Kernaufgaben des betrieblichen Personal- und Ausbildungswesens. Im Mittelpunkt dieser Aufgabe steht der Begriff der ‚Eignung‘.

Ziel der Personalauswahl ist es, eine an den Anforderungen der zu besetzenden Stelle gemessene optimale Auswahlentscheidung zu treffen. Es geht darum, unter den Bewerbern den- oder diejenigen herauszufinden, der oder die für die zu besetzende Stelle die größtmögliche Eignung mitbringen.

Legt man zugrunde, daß die Anforderungen bereits im Vorfeld der Beschaffung durch eine Anforderungsanalyse näher bezeichnet sind, dann kann sich die Aufmerksamkeit in der Phase der Auswahl ganz auf die Feststellung der Qualifikation der Bewerber konzentrieren. Hierbei sind die Methoden der Auswahl in Bezug auf Personal und auf Auszubildende grundsätzlich die gleichen. Die beiden Aufgaben unterscheiden sich aber in einem wesentlichen

Punkt, nämlich in dem Grad der Differenzierung und Konkretisierung der Anforderungen.

Bei der Einstellung von Personal geht es um die Besetzung einer konkreten Stelle mit ganz spezifischen Aufgaben und Anforderungen. Die Stellenanforderungen können deshalb sehr präzise und differenziert erhoben werden. Auf dieser Grundlage ist auch eine relativ sichere Eignungsaussage möglich.

Die Einstellung von Auszubildenden erfolgt im allgemeinen ohne eine genaue Kenntnis der späteren Tätigkeit. Die Anforderungen können hier nur in allgemeiner Form definiert werden, so daß sie ein breiteres Spektrum von Aufgaben abdecken. Hinzu kommt, daß der berufliche Ansatz erst zwei bis vier Jahre nach der Auswahlentscheidung erfolgt. Daraus resultiert eine weitere Unsicherheit bezüglich der Tätigkeitsanforderungen.

Ein weiterer Gesichtspunkt, nach dem sich die Auswahl von Personal und Auszubildenden unterscheiden, liegt in der Biographie der Bewerber. Während Bewerber um eine Arbeitsstelle in der Regel bereits nach ihrer Berufs- und/oder Ausbildungslaufbahn beurteilt werden können, sind Ausbildungsbewerber in dieser Hinsicht zumeist noch ein ‚unbeschriebenes Blatt‘. Eine Eignungsaussage ist dort deshalb zumeist schwieriger zu treffen und auch mit größerer Unsicherheit behaftet.

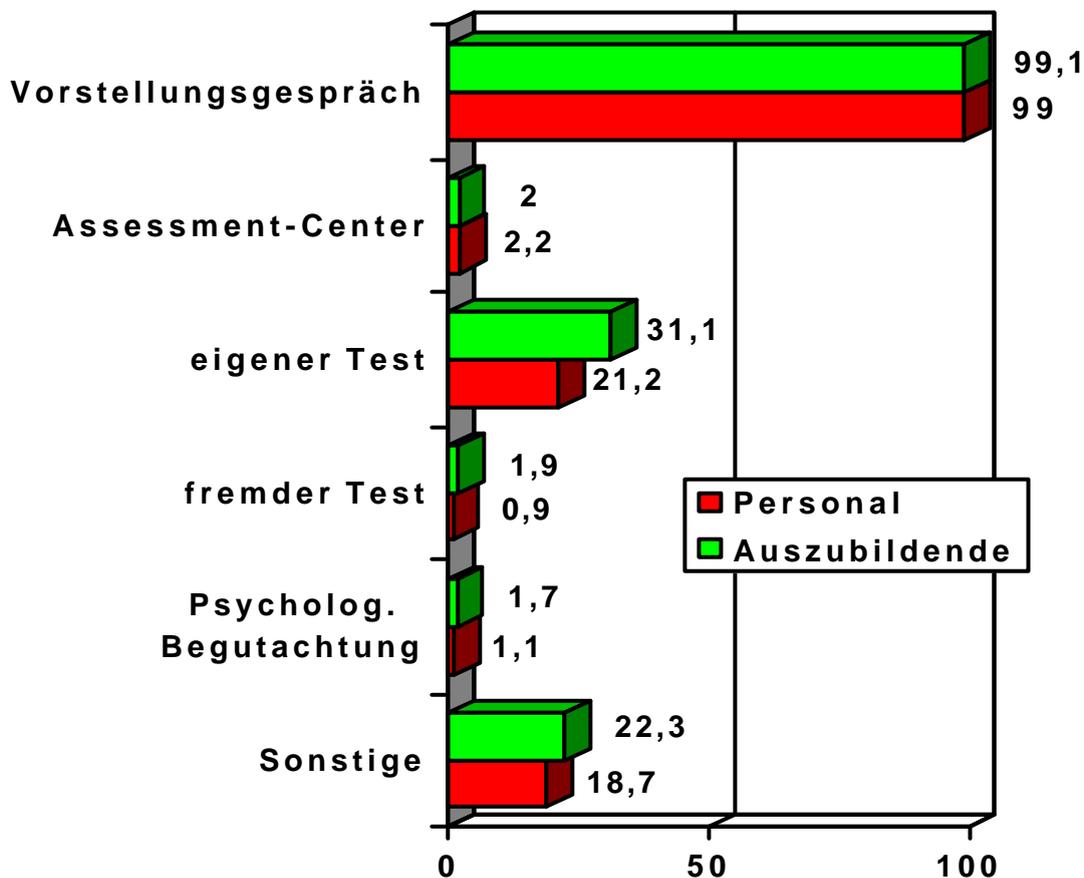
Diese Problematik schlägt sich auch in den Befragungsergebnissen nieder. In der Gesamtbetrachtung fällt zunächst auf, daß bei der Auswahl von Auszubildenden ein breiteres Spektrum von Auswahlmethoden zur Anwendung gelangt als bei der Personalauswahl. Insbesondere die Anwendung von Tests ist dort wesentlich häufiger zu beobachten.

Absoluter Spitzenreiter unter den Auswahlmethoden – und zwar sowohl bei der Personalauswahl wie auch bei der Auswahl von Auszubildenden – ist das Vorstellungsgespräch. Es gibt praktisch keinen Betrieb, der diese Methode nicht nutzt.

Auf dem zweiten Rang folgen dann die Eignungstests, insbesondere eigene Testverfahren. Hier zeigt sich der stärkste Unterschied zwischen der Auswahl von Personal und Auszubildenden. Die dargelegten besonderen Probleme der Eignungsfeststellung bei Ausbildungsbewerbern veranlassen viele Betriebe, im Auswahlverfahren Tests anzuwenden, um zusätzliche eignungsrelevante Erkenntnisse zu erlangen.

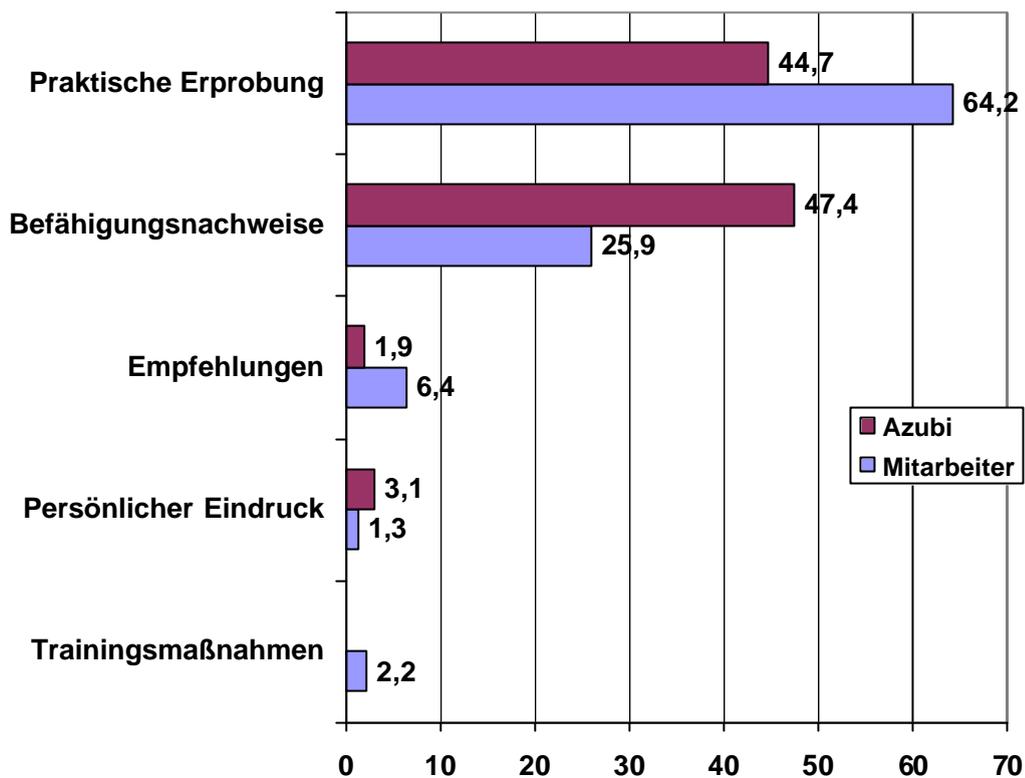
Assessment-Center und psychologische Begutachtung bilden die Schlußlichter unter den Auswahlmethoden. In beiden Fällen handelt es sich um sehr aufwendige Verfahren, die nur selten eingesetzt werden. Tendenziell kommen Assessment-Center eher bei der Personalauswahl, psychologische Begutachtungen eher bei Auswahl von Ausbildungsbewerbern zum Zuge.

Abb. 15: Angewandte Auswahlmethoden der Betriebe für Personal und Auszubildende (%)



Sowohl bei der Personalauswahl wie auch bei der Auswahl von Auszubildenden werden in größerer Zahl ‚sonstige Auswahlmethoden‘ angegeben, die das Spektrum der namentlich erfaßten Methoden ergänzen.

Abb. 16: Sonstige Auswahlmethoden ³ (% der Nennungen)



Auch unter den ‚sonstigen Auswahlverfahren‘ sind charakteristische Unterschiede zwischen der Auswahl von Personal und der Auswahl von Auszubildenden zu beobachten.

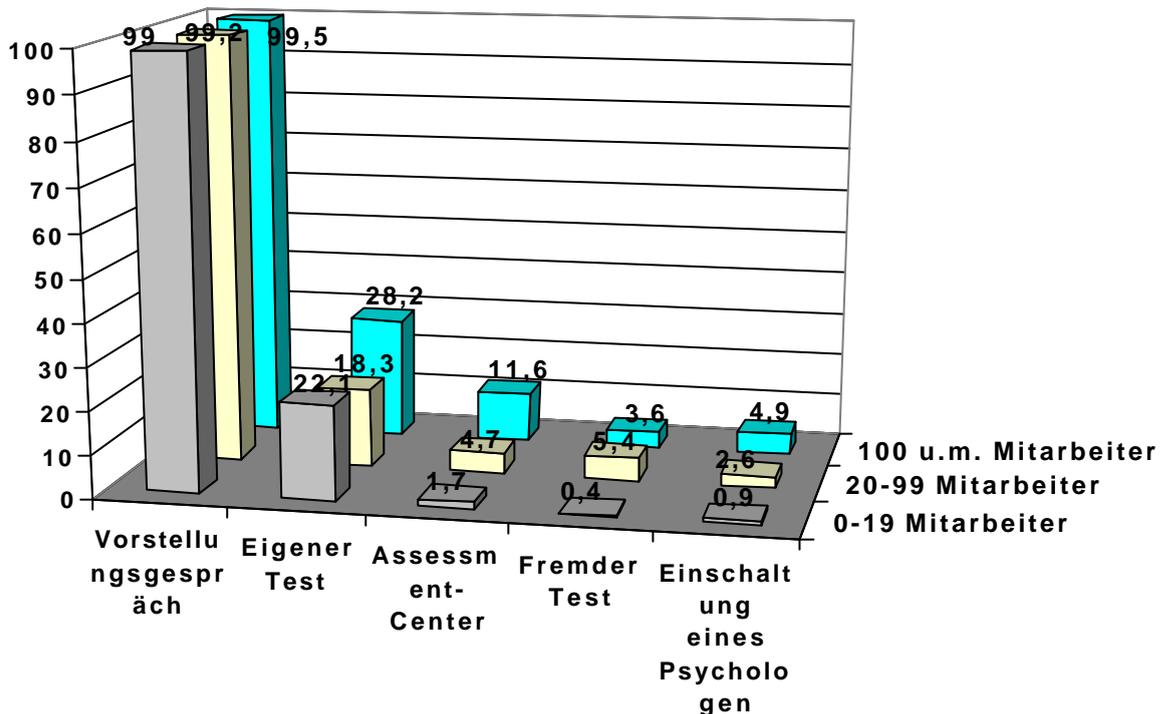
Bei der Personalauswahl entfallen fast zwei Drittel der Nennungen auf die praktische Erprobung im Rahmen einer Probezeit, einem Praktikum, einer Aushilfstätigkeit etc.. Erst danach folgt mit einem Anteil von ca. einem Viertel der Nennungen die Berücksichtigung von Befähigungsnachweisen wie Zeugnisse, Diplome, Fragebogen usw..

³ Im einzelnen wurden den ‚sonstigen Auswahlmethoden‘ folgende Nennungen zugeordnet:
1. Praktische Erprobung: Probezeit, Arbeitsproben, Praktikum, Einarbeitungszeit, Aushilfstätigkeit, Hospitation etc.
2. Befähigungsnachweise: Bewerbungsunterlagen, Zeugnisse, Berufserfahrung, Diplom, Führungszeugnis, Fragebogen, Einstellungsprofil, etc.
3. Empfehlungen: externe Personal-/Unternehmens-Berater, Rückfrage beim letzten Arbeitgeber
4. Persönlicher Eindruck: Menschenkenntnis, Vorstellungsgespräch, Erscheinungsbild
5. Trainingsmaßnahmen

Bei der Auswahl von Auszubildenden dagegen werden praktische Erprobung und Befähigungsnachweise etwa gleich häufig zur Auswahl herangezogen.

In beiden Bereichen spielen die weiteren ‚sonstigen Auswahlmethoden‘ Empfehlungen‘, ‚persönlicher Eindruck‘ und ‚Trainingsmaßnahmen‘ nur eine untergeordnete Rolle.

Abb. 17: Auswahlmethoden nach Betriebsgrößenklassen (%)



Die differenzierende Analyse der angewandten Auswahlmethoden nach der Betriebsgröße bestätigt einmal mehr die Überlegenheit der Großbetriebe im Funktionsbereich des Personalwesens. Sie schöpfen die Möglichkeiten der Personalauswahl wesentlich stärker aus als die kleinen Betriebe. Während sich letztere fast ausschließlich auf das Vorstellungsgespräch und gelegentlich auf eigene Tests stützen, kommen aufwendigere und fortgeschrittenere Verfahren der Personalauswahl fast nur bei den größeren Unternehmungen zum Einsatz. Besonders ausgeprägt ist der Unterschied bei der Anwendung von assessment-center.

Ein ganz ähnliches Bild ergibt sich bei der Auswahl von Auszubildenden.

6 Präferenzen der Betriebe bei der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt

Das Arbeitsamt ist – wie die bisher dargestellten Ergebnisse gezeigt haben – für viele Betriebe ein wichtiger Beschaffungsweg für Personal und Auszubildende und die Kontakte sind zahlreich und vielfältig. Das ist die Grundlage, von der aus die Zusammenarbeit der Arbeitsverwaltung mit den Betrieben entwickelt werden kann.

Aber die immer wieder zu hörende Kritik von Betrieben läßt die Vermutung zu, die auch in verschiedenen Befragungen zum Ausdruck kommt, daß die Zusammenarbeit noch wesentlich verbessert werden könne. Nichts ist so gut, daß es nicht verbessert werden könnte. Dieses Wissen allein löst aber noch kein Problem.

Die Frage, die gestellt werden muß lautet: Was muß die Arbeitsverwaltung anders machen, wenn es besser werden soll? Kundenorientierung heißt, daß diese Frage an den Kunden zu richten ist.

Es genügt aber nicht, diese Frage in allgemeiner Form zu stellen. Auf allgemeine Fragen erhält man allgemeine Antworten. Auch das hilft nicht weiter.

Wirkliche Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit ergeben sich erst dann, wenn man die Kunden differenziert und konkret fragt, wie sich die Zusammenarbeit im einzelnen vorstellen.

Differenziert fragen heißt, daß man alle Aspekte der Zusammenarbeit einzeln erfragt: Die Kontaktaufnahme mit dem Betrieb, die Übermittlung von Vermittlungsvorschlägen, die Beratung in Leistungsfragen etc..

Konkret fragen bedeutet, daß man in jedem Themenbereich bis hinunter auf die Ebene von Detailfragen geht. Wenn beispielsweise die Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsamt erfragt wird, dann ist hier nach den möglichen Formen der Kontaktaufnahme zu fragen. Der nächste Schritt der Konkretisierung ist dann die Erhebung von Detailfragen zu den einzelnen Formen der Kontaktaufnahme. Wie wünscht man sich zum Beispiel die Kontaktaufnahme per Fax: mit zentraler Faxnummer, mit Rückantwort, mit Faxvordruck etc.?

Auf diese Weise gelangt man zu einer umfassenden Kenntnis der Präferenzen der Kunden und damit zu einer soliden Grundlage für die fachliche Weiter-

entwicklung des Dienstleistungsangebotes. Notwendig ist also - um es auf den Punkt zu bringen – eine umfassende und kontinuierliche Marktforschung.

Ohne die entsprechende Marktforschung müßte das Prinzip der Kundenorientierung eine leere Hülse bleiben, ein wohlfeiles Schlagwort ohne praktische Bedeutung. Wenn die Arbeitsverwaltung den Grundsatz der Kundenorientierung ernst meint, dann wird sie an einer intensiven Marktforschung nicht vorbei kommen. Sie braucht dazu die Betriebe nicht zum wiederholten male zu fragen, wie zufrieden oder unzufrieden sie mit ihr sind. Sie muß die Betriebe fragen, was sie anders und wie sie es machen soll, und sie muß das auch ernst nehmen und umsetzen.

In diesem Sinne wurden die Betriebe zu einigen Aspekten der Zusammenarbeit befragt. Eine umfassende, wie oben dargestellte differenzierte und konkretisierte Erhebung war im Rahmen des hiesigen Forschungsprojektes nicht möglich. Die Befragung beschränkt sich deshalb auf einige Gesichtspunkte, die in der Arbeitsverwaltung seit längerem diskutiert werden.

6.1 Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsamt

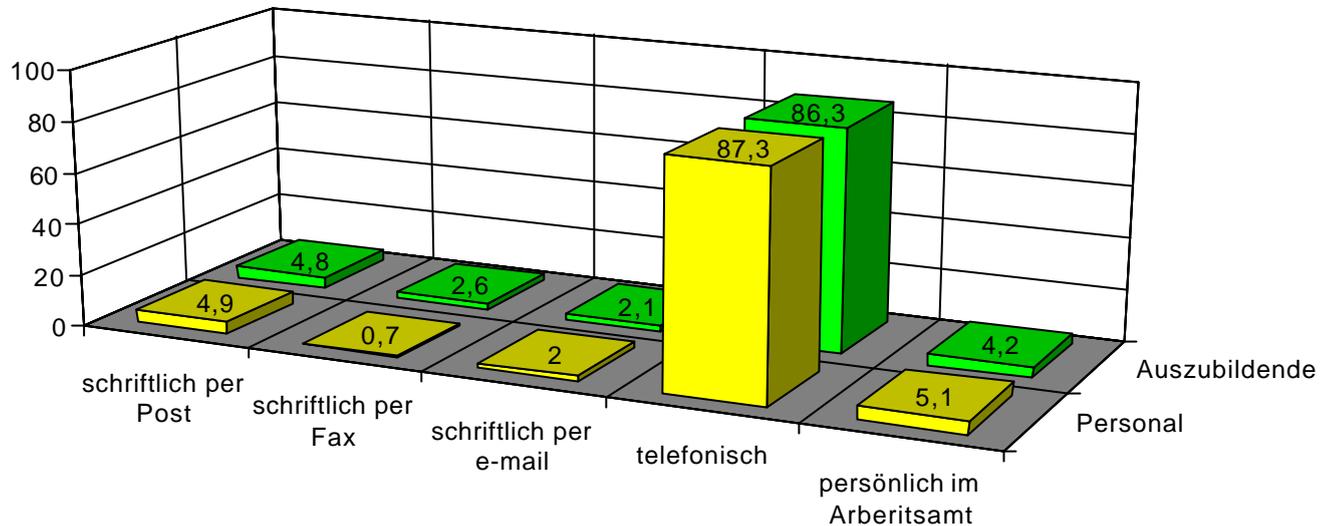
Die Arbeitsverwaltung kann ihre Dienstleistung prinzipiell nur im Auftrag und unter Mitwirkung ihrer Kunden erstellen. Die Initiative geht im allgemeinen vom Kunden aus, der sich mit einem Anliegen an das zuständige Arbeitsamt wendet. Die Kontaktaufnahme erfolgt deshalb in der Regel durch den Kunden, hier den Betrieb.

Die Zusammenarbeit zwischen Betrieb und Arbeitsamt beginnt mit dem erstmaligen Kontakt in einer bestimmten Angelegenheit. Eine gute Zusammenarbeit setzt voraus, daß dem Betrieb die Kontaktaufnahme möglichst ohne Probleme gelingt.

Die Betriebe wurden danach gefragt, in welcher Form sie sich die Kontaktaufnahme wünschen. Es wurde hierbei nach den Anlässen ‚Suche von Personal‘ und ‚Suche von Auszubildenden‘ unterschieden.

Die Präferenzen der Betriebe sind in beiden Fällen gleich gelagert und sehr eindeutig.

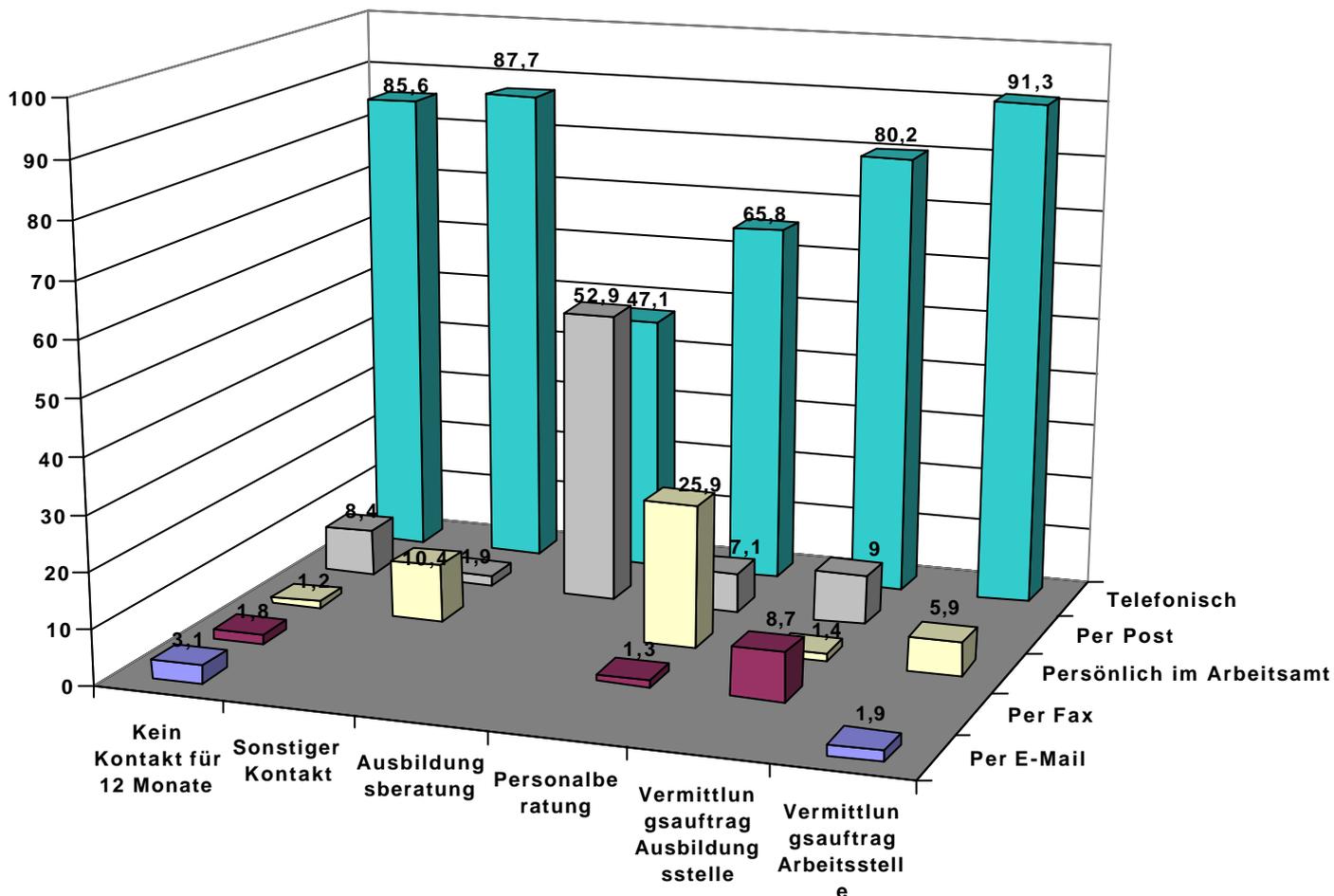
Abb. 18: Bevorzugte Art der Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsamt (%)



Von einer überwältigenden Mehrheit von Betrieben wird die telefonische Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsamt bevorzugt. Alle anderen Formen der Kontaktaufnahme sind dagegen nahezu bedeutungslos. Das gilt gleichermaßen für große wie kleine Betriebe.

Dies erklärt die oft von Betrieben gehörte Kritik an der telefonischen Erreichbarkeit der Arbeitsämter. Sie bevorzugen ganz überwiegend den telefonischen Kontakt und sie haben hierzu keine akzeptable Alternative. Sie weichen also nur ungern auf andere Formen des Kontaktes aus. Wenn sich die telefonische Kontaktaufnahme als schwierig oder unmöglich herausstellt, dann mag das für viele Betriebe nicht nur ärgerlich sein sondern vielleicht die Kontaktaufnahme gänzlich zu verhindern.

Abb. 19: Bevorzugte Art der Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsamt nach bisherigen Kundenanliegen (%)
(ohne Werte unter 1%)



Interessant ist aber, daß sich die bevorzugte Form der Kontaktaufnahme offenkundig sehr stark an dem Anliegen orientiert, das die Betriebe an das Arbeitsamt haben. Die Bevorzugung der telefonischen Kontaktaufnahme ist ganz besonders stark ausgeprägt im Zusammenhang mit der Vermittlung von Personal. Betriebe, die in den letzten 12 Monaten dem Arbeitsamt einen Vermittlungsauftrag für eine Arbeitsstelle erteilt hatten, präferieren zu über 90% den telefonischen Kontakt. Auch in Leistungs- und Rechtsfragen (,Sonstiges‘) und im Zusammenhang mit der Ausbildungsvermittlung wird die fernmündliche Herstellung des Kontaktes überdurchschnittlich häufig genannt.

Deutlich seltener geschieht dies dagegen im Zusammenhang mit einem Beratungsanliegen. Befragte, die um eine Beratung in Personalfragen nachgesucht hatten, würden relativ häufig auch den persönlichen Besuch im Arbeitsamt vorziehen. Richtete sich das Beratungsanliegen auf Ausbildungsfragen, dann ziehen mehr als die Hälfte der Probanden den schriftlichen postalischen Kontakt vor.

Dennoch bleibt auch in diesen beiden Fällen die telefonische Kontaktaufnahme wichtig. Ihr sollte in der Gesamtbetrachtung vermehrte Aufmerksamkeit gewidmet werden. Es muß sichergestellt werden, daß den Betrieben die telefonische Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsamt jederzeit problemlos möglich ist. Sonst besteht die Gefahr, daß eine Zusammenarbeit bereits deswegen scheitert, weil dem Betrieb die Aufnahme des Kontaktes zu umständlich oder zu aufwendig erscheint. (vgl. Kap. 9)

6.2 Erhebung der Anforderungen

Wie weiter oben bereits dargestellt, ist die Vermittlung von Personal und Auszubildenden das mit Abstand wichtigste Kundenanliegen der Betriebe an das Arbeitsamt.

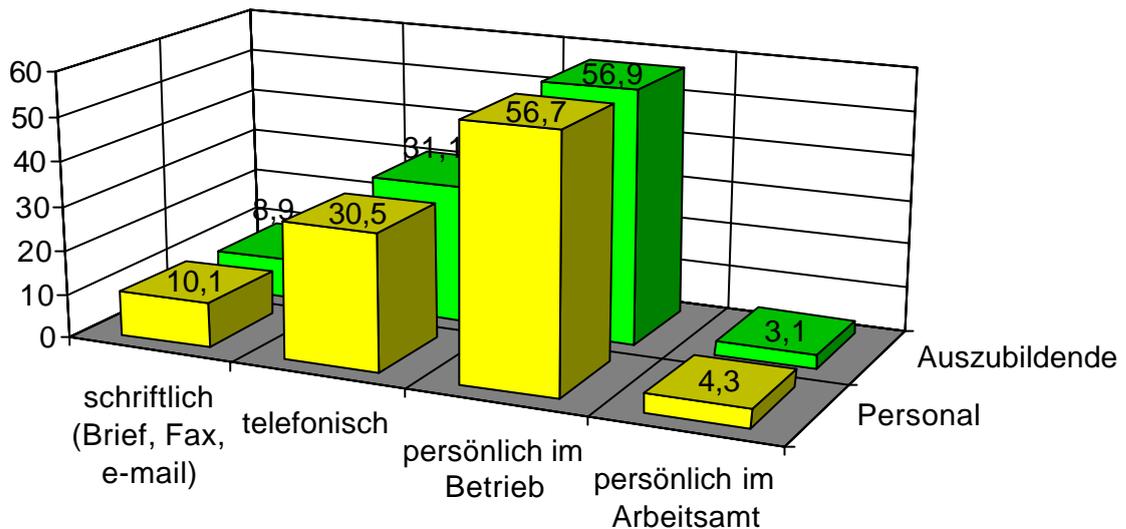
Mit der Erteilung eines Vermittlungsauftrages verbinden die Betriebe die Erwartung, daß ihnen geeignete Bewerber vorgeschlagen werden. Grundlage der Eignungsbeurteilung sind die Anforderungen der zu besetzenden Arbeits- oder Ausbildungsstellen. Insbesondere bei der Personalvermittlung sind diese Anforderungen sehr spezifisch aus der jeweiligen Tätigkeit hergeleitet. Qualifizierte Vermittlung ohne genaue Kenntnis dieser Anforderungen ist nicht möglich.

Die Situation in der Ausbildungsvermittlung ist zwar prinzipiell die gleiche, die weniger konkreten, allgemeineren Anforderungen an Auszubildende lassen aber die Bedeutung der betrieblichen Anforderungskriterien etwas in den Hintergrund treten.

Für beide Vermittlungsanliegen wurden die Betriebe danach befragt, in welcher Form sie sich die Erhebung der Anforderungen der Arbeits- bzw. Ausbildungsstellen wünschen.

Die Befragungsergebnisse zeigen, daß es trotz der unterschiedlichen Anforderungen, die in der Arbeits- und der Ausbildungsvermittlung zu berücksichtigen sind, hinsichtlich der gewünschten Form ihrer Erhebung keine nennenswerten Unterschiede gibt.

Abb. 20: Bevorzugte Art der Erhebung der Stellenanforderungen (%)



Das Meinungsbild der Betriebe ist eindeutig. Mehr als die Hälfte der Betriebe wünscht, daß die Stellenanforderungen von den Vermittlungsfachkräften persönlich vor Ort im Betrieb erhoben werden.

Dafür gibt es gute Gründe. Denn schließlich werden die Anforderungen wesentlich durch die konkrete Situation, die Tätigkeiten, die Produkte, die Kunden, das Team etc. geprägt. Es ist sehr schwierig und oft unmöglich, sich aus der Ferne, nur gestützt auf mündliche oder schriftliche Angaben des Betriebes, ein zutreffendes Bild von den tatsächlichen Arbeits- oder Ausbildungsanforderungen zu machen. Ein Anforderungsprofil sollte deshalb wenn möglich immer vor Ort im Betrieb erhoben werden. Davon kann eigentlich nur dann abgesehen werden, wenn die Fachkraft den Betrieb und die zu besetzende Stelle genau kennt, oder wenn es sich um sehr einfache Tätigkeiten handelt, die nur wenige besondere Anforderungen haben.

Dann mag im Einzelfall auch eine telefonische Anforderungserhebung möglich sein, wie von etwa 30% der Betriebe gewünscht. Die schriftliche Übermittlung der Anforderungen oder gar ein Besuch im Arbeitsamt zu diesem Zweck wird nur von einer kleinen Minderheit der Betriebe akzeptiert.

Die Haltung der Betriebe zur geeigneten Form der Anforderungserhebung unterscheidet sich nicht wesentlich in den einzelnen Betriebsgrößenklassen. Groß- wie Kleinbetriebe stimmen in der Bevorzugung des Außendienstbesuches zu diesem Zweck überein.

Deutlich Unterschiede sind aber nach der bisherigen Zusammenarbeit während der letzten 12 Monate vor der Befragung auszumachen.

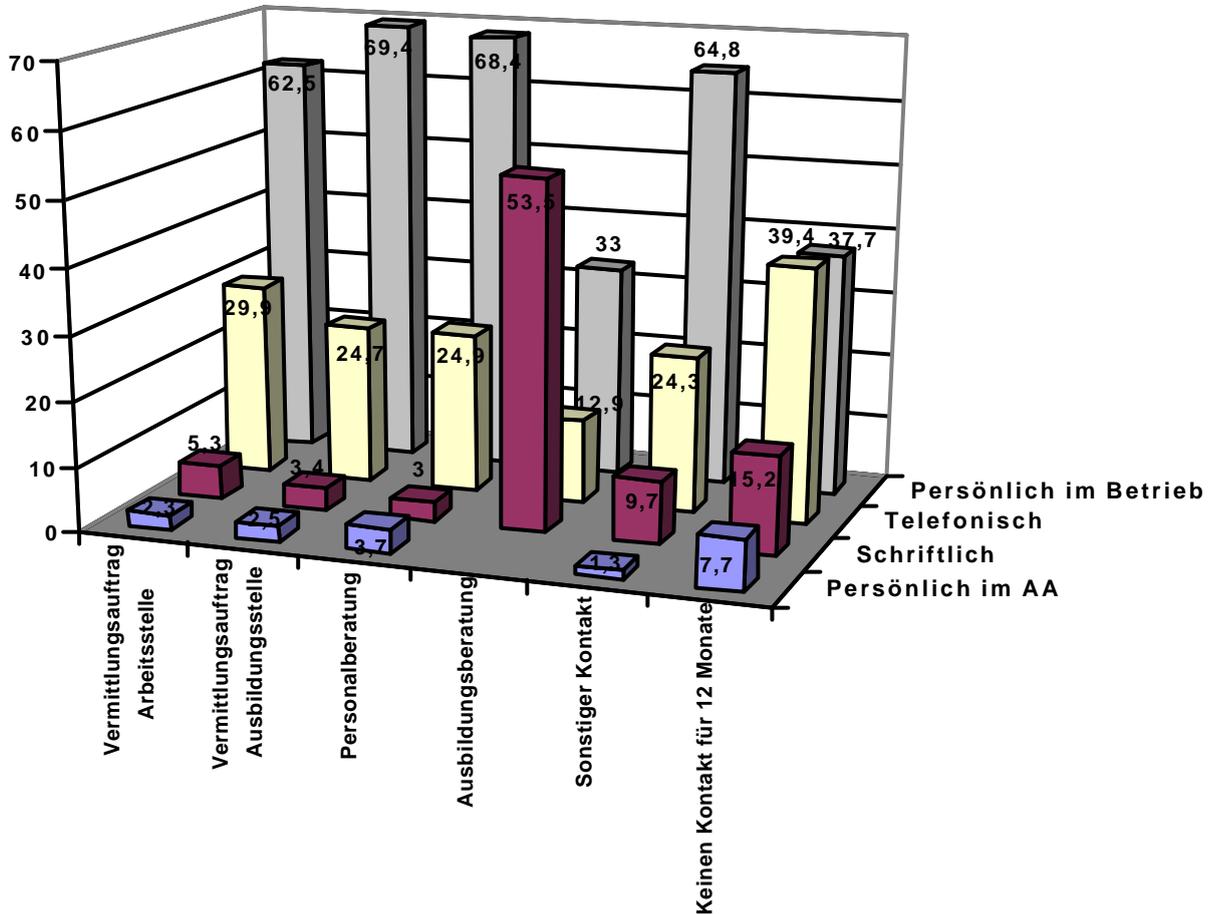
Während die Betriebe, die im Rahmen der Vermittlung mit dem Arbeitsamt Kontakt hatten oder Rat in Personal- bzw. Rechts- oder Förderungsfragen gesucht hatten, überdurchschnittlich den Außendienstbesuch zur Anforderungserhebung bevorzugen, fallen die Betriebe, keinen Kontakt hatten oder in Ausbildungsfragen Rat gesucht haben, aus dem Rahmen.

Betriebe, die keinen Kontakt hatten, die also in der jüngeren Vergangenheit nicht zum aktiven Kundenkreis der Arbeitsverwaltung zählen, legen auf den Außendienstbesuch zum Zwecke der Anforderungsanalyse seltener Wert. Sie würden das Anforderungsprofil häufiger als alle anderen Betriebe telefonisch übermitteln.

In Ausbildungsfragen Rat suchende Betriebe dagegen neigen relativ stark zu einer schriftlichen Mitteilung der Anforderungen.

Dieser bereits zuvor beobachtete Hang zur schriftlichen Kommunikation kann möglicherweise auf das recht umfassende Angebot an Informationsschriften zum Themenbereich Ausbildung im weiteren Sinne zurückgeführt werden. Die Vermutung liegt nahe, daß hier der persönlich Kontakt häufiger durch die Anforderung von schriftlichem Informationsmaterial substituiert wird. Das kann auch ein Grund für die in Ausbildungsfragen insgesamt recht verhaltene Beratungsnachfrage sein. Die Konzentration der Selbstinformationseinrichtungen auf Themen der Berufswahl und der Ausbildung kann ebenfalls in diese Richtung wirken.

Abb. 21: Bevorzugte Art der Erhebung der Stellenanforderungen nach bisherigem Kontakt mit dem Arbeitsamt (%)



6.3 Schriftliche Auftragsbestätigung

In vielen Bereichen ist es üblich, einen Auftrag, der nicht sofort ausgeführt wird, zunächst schriftlich zu bestätigen. Für beide beteiligte Vertragsparteien liegt der Vorteil auf der Hand.

Der Auftraggeber erhält eine Bestätigung, daß sein Auftrag angenommen wurde und er hat Gelegenheit, die Einzelheiten des Auftrages zu überprüfen und eventuell entdeckte Fehler noch im Vorfeld der Auftragsausführung zu

korrigieren. Das vermeidet den Aufwand und auch den Ärger einer nachträglichen Reklamation.

Für den Auftragnehmer liegt der Vorteil vor allem in der größeren Rechtssicherheit. Erst durch seine schriftliche Annahme und Bestätigung wird für ihn der Auftrag verbindlich. Auftrag und Auftragsbestätigung erfüllen dann den Zweck eines Vertrages, dem beide zugestimmt haben. Die Gefahr von Fehlern und Mißverständnissen, die bei einer einseitigen Auftragserteilung entstehen können, wird dadurch wesentlich reduziert.

Der Nachteil liegt einseitig auf Seiten des Auftragnehmers. Ihm entsteht durch die Auftragsbestätigung zusätzlicher Aufwand, den er selbst tragen muß. Auch erhält der Auftrag eine größere Verbindlichkeit, was seine Dispositionsfreiheit einschränkt. Das gilt nun allerdings auch für den Auftraggeber.

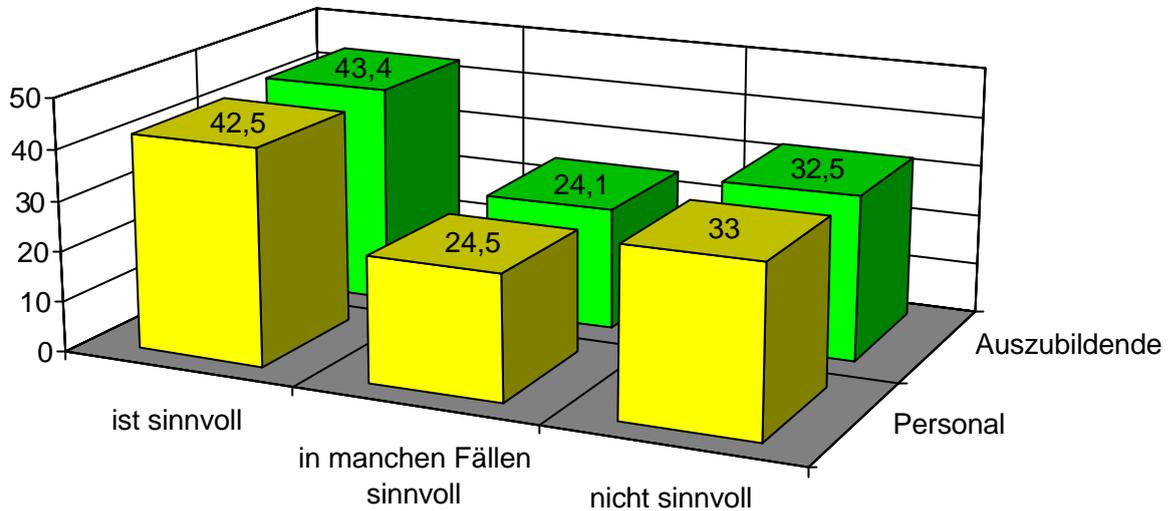
Die Mehrheit der befragten Betriebe ist allerdings der Ansicht, daß eine schriftliche Auftragsbestätigung sinnvoll ist. Es macht dabei keinen Unterschied, ob es sich um einen Vermittlungsauftrag für Personal oder für Auszubildende handelt.

Lediglich ein knappes Drittel der Betriebe hält eine Auftragsbestätigung durch das Arbeitsamt nicht für sinnvoll. Über 40% der Befragten würden eine solche Maßnahme aber ohne Einschränkung befürworten, ein weiteres Viertel der befragten Betriebe hält eine Auftragsbestätigung in manchen Fällen für sinnvoll.

Die Streuung zwischen einzelnen Kategorien von Betrieben ist recht gering. Große und kleine Betriebe, Kunden und Nichtkunden etc. stimmen bezüglich der Einschätzung einer Auftragsbestätigung bei der Vermittlung weitgehend überein.

Das Meinungsbild der Betriebe spricht insofern deutlich dafür, Vermittlungsaufträge schriftlich zu bestätigen.

Abb. 22: Einschätzung der Betriebe einer schriftlichen Auftragsbestätigung durch das Arbeitsamt bei einem Vermittlungsauftrag (%)



6.4 Eignungsmaßstab

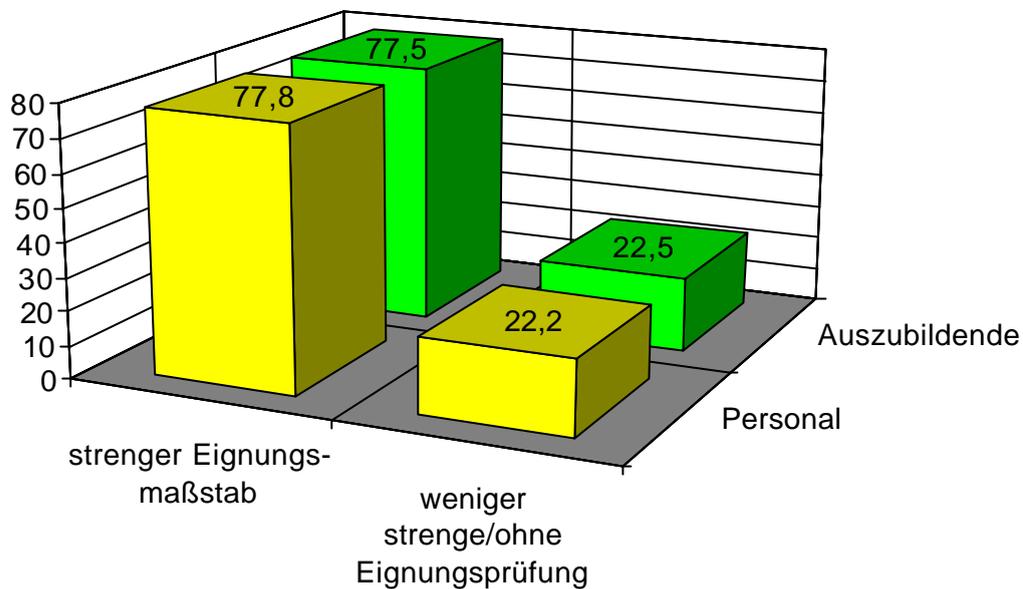
Eine in der Arbeitsverwaltung seit vielen Jahren diskutierte Frage dreht sich um den Eignungsmaßstab, der bei der Auswahl von Arbeitssuchenden und Ausbildungssuchenden angelegt werden soll.

Soll ein strenger, an den Anforderungen der Betriebe orientierter Eignungsmaßstab verwendet werden, mit der Folge, daß dem auftraggebenden Betrieb nur wenige, evtl. sogar überhaupt keine Vermittlungsvorschläge unterbreitet werden können?

Oder soll besser eine weniger strenge Eignungsprüfung stattfinden, die auch möglicherweise weniger geeignete Bewerber passieren läßt, die aber dem Betrieb eine größere Zahl von Bewerbern zuführt?

Die Ergebnisse der Befragung lassen an der Sichtweise der Betriebe keinen Zweifel.

Abb. 23: Von den Betrieben gewünschter Eignungsmaßstab des Arbeitsamtes bei der Bewerberauswahl (%)



Eine klare Mehrheit von über drei Viertel der Betriebe bevorzugt eine strenge Eignungsprüfung der Bewerber. Den Betrieben ist es lieber, sie erhalten nur eine kleine Anzahl von Bewerbern, wenn sie davon ausgehen können, daß die Eignung dieser Bewerber zuvor genau überprüft wurde. Das gilt gleichermaßen in Bezug auf die Auswahl von Personal wie von Auszubildenden.

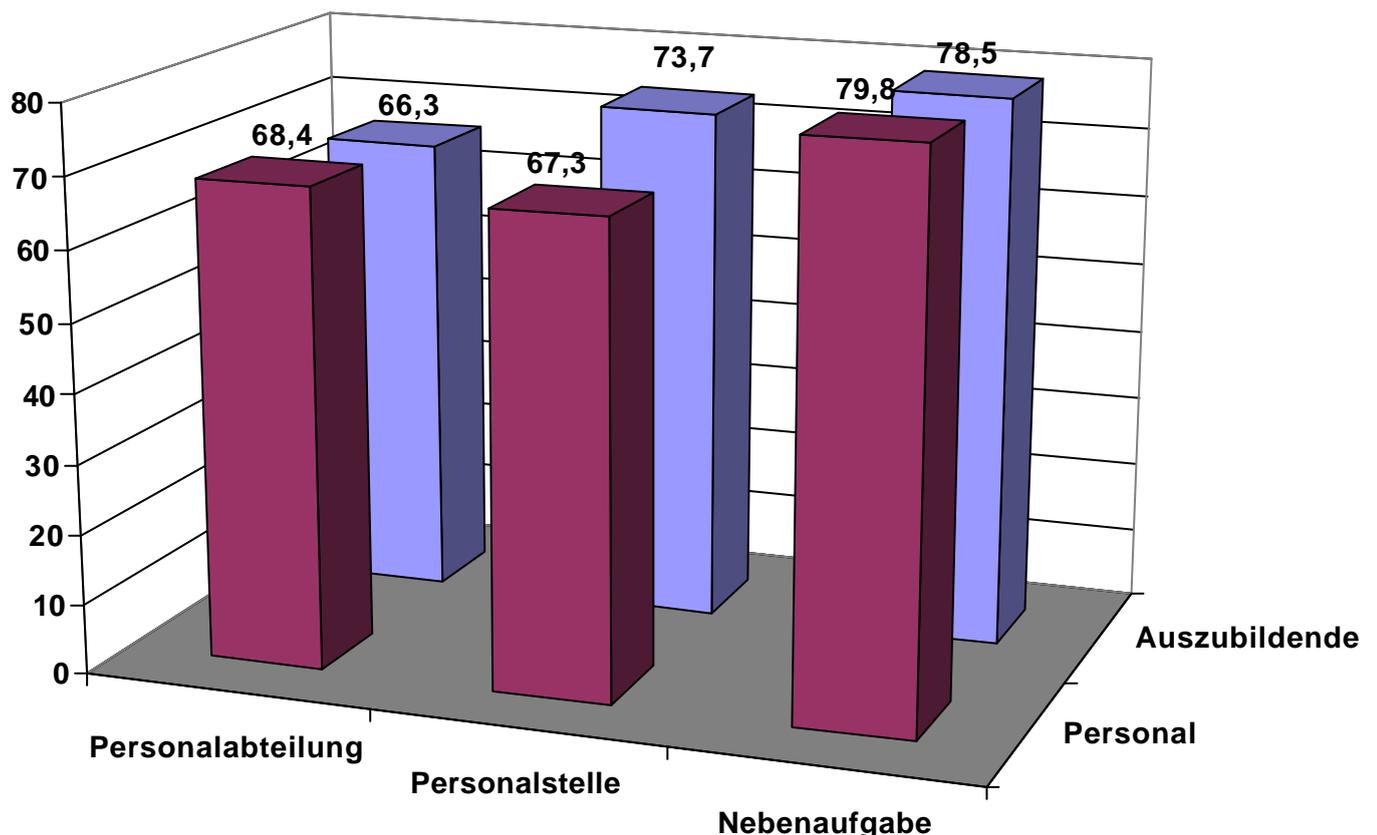
Nur eine Minderheit von gut 22% der Betriebe ist gegenteiliger Meinung. Sie geben einer größeren Bewerberzahl den Vorzug, auch wenn damit ein erhöhter Anteil an ungeeigneten Bewerbern einher geht.

Differenziert man dieses Ergebnis nach betrieblichen Merkmalen, so ergibt sich in der Frage des Eignungsmaßstabes kein Unterschied nach der Betriebsgröße. Große wie kleine Betriebe sind hier einer Meinung.

Die Haltung der Betriebe hängt aber offenkundig mit der Organisation ihres Personalwesens zusammen. Es fällt auf, daß der Wunsch nach einer strengen Eignungsauswahl nach den betrieblichen Erfordernissen vermehrt von den Betrieben geäußert wird, in denen die Personalfunktion als Nebenaufgabe betrieben wird. Auch die Betriebe, die über eine Personalstelle oder Personalabteilung verfügen, wünschen mehrheitlich eine strenge Eignungsprüfung, unter ihnen ist aber der Anteil höher, die auf eine größere Bewerberzahl setzen.

Diese Beobachtung ist plausibel und entspricht durchaus den Erwartungen. Die Eignungsdiagnose und Personal- bzw. Auszubildenauswahl sind anspruchsvolle und schwierige Aufgaben, die ohne entsprechende Sachkenntnis und/oder Erfahrung von den Verantwortlichen in den Betrieben nur schwer geleistet werden können. Nicht selten fehlt es denjenigen, welche die Personalaufgabe nebenher erledigen müssen, an den erforderlichen Kenntnissen und oft mangelt es ihnen auch einfach an der Zeit, diese Aufgabe gewissenhaft und sorgfältig wahrzunehmen. Es ist nur zu verständlich, wenn sie sich vom Arbeitsamt eine strenge Vorauswahl wünschen, die ihnen einen Teil der Arbeit und vielleicht auch der Unsicherheit abnimmt.

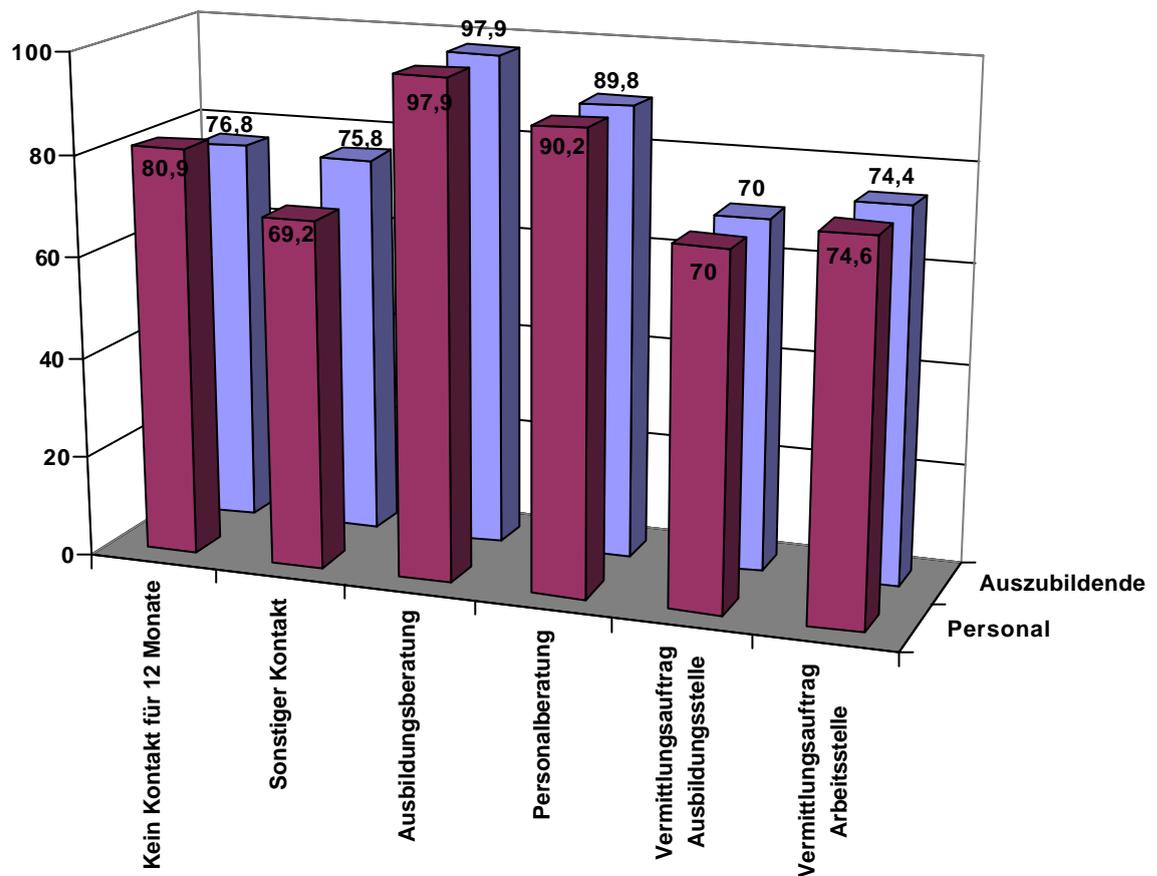
Abb. 24: Von den Betrieben gewünschter Eignungsmaßstab des Arbeitsamtes bei der Bewerberauswahl nach der Organisation des Personalwesens (%)



Bei den größeren Betrieben mit einer eigenen Personalabteilung oder -stelle steht die fachliche Qualifikation zur Bewerberauswahl in der Regel außer Frage. Es bleibt aber auch hier der Aspekt der Arbeits- und damit auch der

Kostenentlastung bestehen. Und es bereitet gewiß auch einem Personalleiter wenig Freude, seine Zeit mit Auswahlgesprächen mit offenkundig ungeeigneten Bewerbern zu verbringen.

Abb. 25: Von den Betrieben gewünschter Eignungsmaßstab des Arbeitsamtes bei der Bewerberauswahl nach der bisherigen Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt (%)



Auffallend ist auch eine weitere Beobachtung, welche die Betriebe betrifft, die das Arbeitsamt in den vergangenen 12 Monaten vor der Befragung um eine Beratung gebeten hatten. Diese Gruppe war bereits zuvor bezüglich ihrer Präferenzen bei der Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsamt und in der Frage der Anforderungserhebung aufgefallen. Auch in Bezug auf die Strenge der Eignungsprüfung durch das Arbeitsamt weichen diese Betriebe deutlich vom Durchschnitt ab. Sowohl bei der Auswahl von Auszubildenden wie bei der Personalauswahl bevorzugen nahezu 100% der Betriebe, die sich in Ausbildungs-

fragen vom Arbeitsamt beraten ließen, eine strenge Eignungsprüfung. Unter – den Betrieben, die sich in Personalfragen vom Arbeitsamt beraten ließen, sind es ebenfalls über 90%.

Diese Beobachtung läßt den Schluß zu, daß Betriebe, die sich in Ausbildungs- oder Personalfragen an das Arbeitsamt wenden, nicht zuletzt auch in der Frage der Eignungsfeststellung von dort eine Hilfestellung erwarten. Die Befragungsergebnisse lassen leider keine Aussage darüber zu, was dies im einzelnen bedeutet; ob das Beratungsanliegen sich vor allem auf diesen Aspekt bezieht, oder ob die Betriebe, die um Beratung nachsuchen, einfach eine insgesamt höhere Erwartungshaltung gegenüber dem Arbeitsamt mitbringen.

7 Leistungserwartungen der Betriebe

Die Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebotes der Arbeitsverwaltung kann neben der Verbesserung bestehender auch auf die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote gerichtet sein.

Die Produktvariation paßt vorhandene Produkte und Dienstleistungen den im Zeitablauf sich wandelnden Bedingungen und Erfordernissen an, ohne das Produkt selbst in seinen wesentlichen Merkmalen und Eigenschaften zu verändern. Sie kann als eine Modernisierung des Produktes bezeichnet werden. Produktvariation ist erforderlich, um einer vorzeitigen Alterung eines Produktes zu begegnen. Sein Lebenszyklus wird verlängert, indem es immer wieder den gewandelten Erfordernissen einer sich ändernden Umwelt angepaßt wird. Die meisten Produkte sind aber trotz der ständigen Anpassung und Modernisierung irgendwann veraltet und nicht mehr marktgängig.

Die Produktinnovation, also die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, ist deshalb einer der Kernbereiche des Marketing. Wenn bestehende Produkte ihre Attraktivität am Markt verlieren und diese auch durch die Produktvariation nicht mehr aufrecht erhalten werden kann, ist der weitere Markterfolg nur auf der Basis grundlegend neuer Produkte möglich.

Die in dem vorangegangenen Kapitel behandelten Fragen betreffen in erster Linie die Produktvariation. Es ging dort vor allem um Fragen, die sich auf Verbesserungen im Rahmen des bestehenden Leistungsprogramms beziehen.

Angesichts der aufkommenden Konkurrenz vor allem im Bereich der unternehmensbezogenen Personaldienstleistungen und auch der rasanten technischen und ökonomischen Entwicklung von Internetdienstleistungen im Bereich der Arbeitsvermittlung, muß natürlich auch die Frage aufgeworfen werden, ob die Weiterentwicklung der bestehenden Dienstleistungen der Arbeitsverwaltung ausreichen kann, ihren Markterfolg auf Dauer abzusichern.

Kann sich also die Bundesanstalt weiterhin im wesentlichen darauf beschränken, ihren betrieblichen Kunden die Vermittlung von Arbeit- und Ausbildungsuchenden anzubieten, in verbesserter und modernisierter Form vielleicht, oder muß sie nicht, will sie ihre Marktposition behaupten, neue, innovative Dienstleistungen offerieren, die über ihr traditionelles Leistungsangebot hinausgehen?

Daß die Bundesanstalt zu innovativer Produktentwicklung fähig ist, hat sie in der Vergangenheit mehrfach bewiesen, etwa mit der Einführung der Berufsinformationszentren, von SIS und ASIS, um nur die wichtigsten zu nennen. Sie hat damit ihre Marktposition bei den Arbeit- und Ausbildungsuchenden in einer Weise ausgebaut und gefestigt, die konkurrierenden Anbietern auf diesem Felde und auf absehbare Zeit kaum eine Chance läßt.

Das Dienstleistungsangebot an die Betriebe hat mit dieser Entwicklung allerdings nicht Schritt gehalten. Lösungsansätze, wie sie auf der Bewerberseite mit großem Erfolg umgesetzt wurden, sind dort nicht adäquat. Die Zusammenarbeit mit den Betrieben läßt sich weder allein durch moderne Informationstechnik noch im Rahmen der Selbstinformation wesentlich verbessern. Natürlich ist auch dort die Nutzung moderner Medien notwendig, um in der Konkurrenz nicht weiter abzufallen. Eine Intensivierung und Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Betrieben kann aber letztlich nur durch ein erweitertes und verbessertes **Beratungsangebot** erreicht werden.

Betrachtet man die Entwicklung des Marktes für unternehmensbezogene Personaldienstleistungen - an dem die Arbeitsverwaltung traditionell mit der Arbeits- und Ausbildungsvermittlung teilnimmt - so läßt sich dort ein seit Jahrzehnten anhaltender beständiger Trend zu immer höheren Beratungsanteilen beobachten. Die vorherrschende und einzig marktgängige Leistung im Rahmen der Personalberatung, der Personalvermittlung und analog der Arbeit-

nehmerüberlassung ist heute der **umfassende Service** für die auftraggebenden Betriebe.

Dienstleister, die sich im Rahmen der Personalbeschaffung nur auf Teilleistungen beschränken, werden vom Markt immer weniger akzeptiert. Wer nicht einen umfassenden Service anbieten kann, der dem Betrieb mehr als nur einzelne Aufgaben abnimmt, sondern sein Problem löst, hat auf Dauer kaum eine Chance, sich am Markt zu halten.

Diesem allgemeinen und langfristigen Trend kann sich kein Anbieter entziehen, auch nicht die Arbeitsverwaltung. Sie wird ihr Leistungsprogramm den Gegebenheiten des Marktes weiter anpassen müssen oder sie wird Marktanteile verlieren.

Das derzeitige Leistungsangebot der Arbeitsämter an die Betriebe ist von dem, was der Markt verlangt und üblicherweise anbietet, noch deutlich entfernt. Die Beratung der Betriebe spielt, wie die Befragungsergebnisse gezeigt haben, bisher eine ganz untergeordnete Rolle in der Praxis der Arbeitsämter. Die Arbeitsverwaltung kann zwar auf einige Ansätze und Erfahrungen zurückgreifen, von einem umfassenden, ausformulierten und mit Erfolg praktizierten Beratungsansatz kann aber keine Rede sein.

Die Weiterentwicklung der Arbeits- und Ausbildungsvermittlung zu einer, wie es im Gesetz heißt, **Arbeitsmarktberatung**, ist mehr als eine Modernisierung der bestehenden Produktpalette. Sie erfordert vielmehr von Grund auf eine Neuentwicklung, die Erarbeitung und Implementierung einer Konzeption der Arbeitsmarktberatung, die als unternehmensbezogene Personaldienstleistung konkurrenzfähig ist.

Bei der Befragung der Betriebe wurden deswegen auch Beratungsgegenstände erhoben, die heute bei den privaten Personaldienstleistern- insbesondere den Personalberatern und den Personalvermittlern - zum üblichen Leistungsprogramm gehören. (vgl. dazu Gaugler/Weber 1988; Dincher/Gaugler 2000)

Es handelt sich dabei vorwiegend um Leistungen im Kontext der betrieblichen Funktion der Personalbeschaffung.

In Bezug auf die öffentliche Arbeitsvermittlung wurden diese Beratungsgegenstände erstmals in der bereits erwähnten Studie im Bezirk Ludwigshafen thematisiert (vgl. Dincher 1998, S. 84ff). Wie sich dort zeigte, erwartet eine

Mehrheit der Betriebe von der Arbeitsverwaltung eine aktive Unterstützung und Hilfestellung in allen Fragen der Beschaffung von Personal. Die traditionelle Arbeitsvermittlung wird zwar nicht in Frage gestellt, der Wunsch nach einem weitergehenden und umfassenderen Beratungsangebot wurde aber sehr deutlich.

In der hiesigen Untersuchung wurde die Frage nach weitergehenden Beratungsleistungen der Arbeitsverwaltung in abgewandelter Form wieder aufgegriffen. Während in der Ludwigshafener Studie nach der erwarteten Form der Mitwirkung (Information, Beratung, Ausführung) gefragt wurde, sollten sie hier angeben, wie wichtig ihnen die Unterstützung durch die Arbeitsverwaltung bei den einzelnen Aufgaben ist. Hierbei wurde auch zwischen der Beschaffung von Personal und Auszubildenden differenziert.

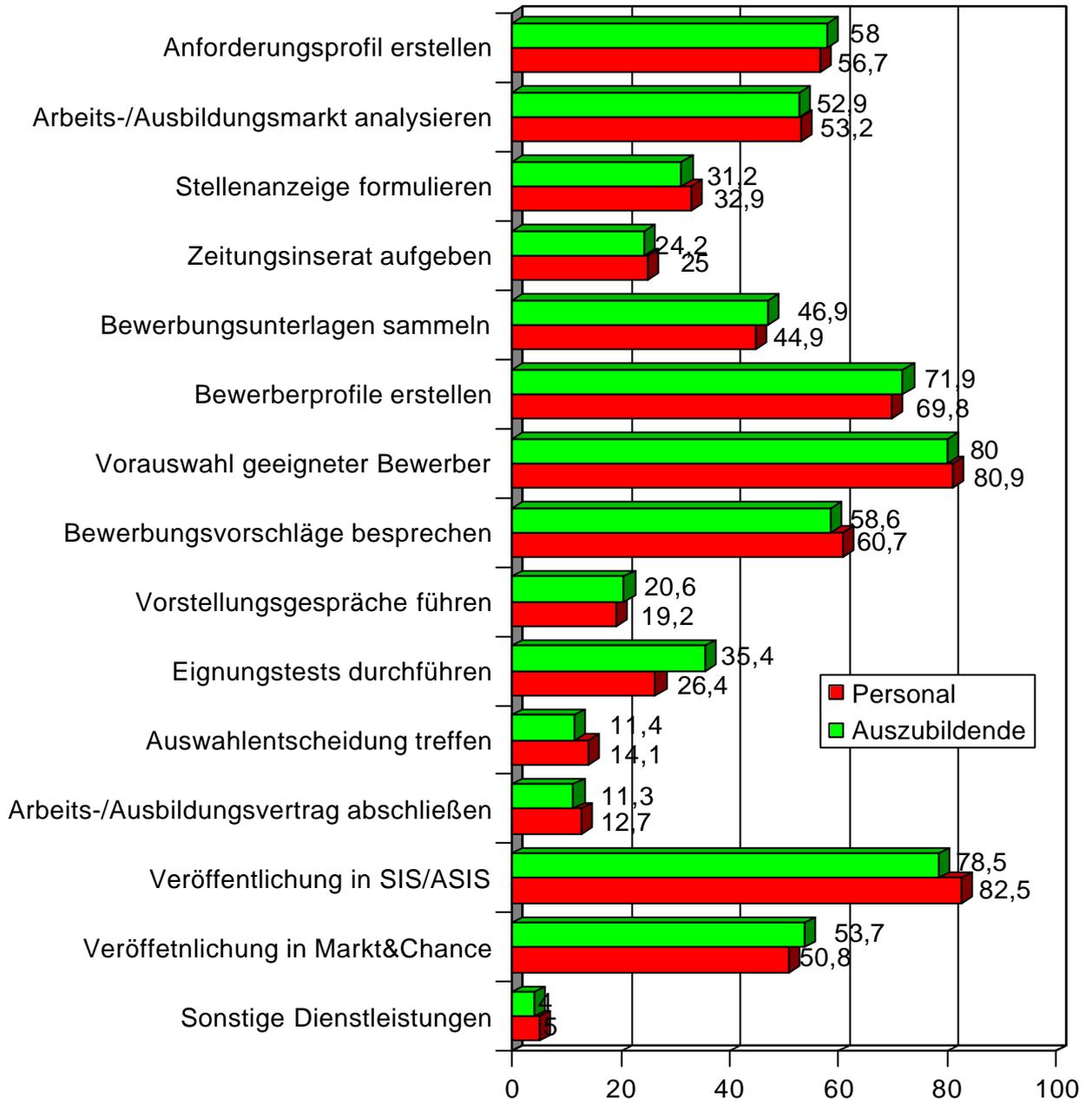
Obwohl die Ergebnisse der beiden Befragungen wegen der andersartigen Fragestellung nicht direkt vergleichbar sind, so stimmen sie doch in ihrer Kernaussage völlig überein. Die hiesige Befragung bestätigt, daß die Betriebe insgesamt ein erweitertes Dienstleistungsangebot der Arbeitsverwaltung bei der personalwirtschaftlichen Beschaffungsfunktion für wichtig halten.

Sie machen dabei kaum einen Unterschied zwischen der Beschaffung von Personal und Auszubildenden, wohl aber große Unterschiede nach den einzelnen Aufgaben, die bei der Beschaffung anfallen.

Als relativ wichtig werden die Aktivitäten bei der Vorbereitung der Suche angesehen, also die Erstellung des Anforderungsprofils und die Analyse des Arbeitsmarktes.

Bei der Durchführung der Suche betrachtet nur etwa ein Drittel der Betriebe die Unterstützung bei der Anzeigenwerbung als wichtig. Deutlich häufiger werden die Tätigkeiten bei der Aufbereitung der Bewerbungsunterlagen und der Vorauswahl als wichtig erachtet.

Abb. 26: Anteil der Betriebe, welche die jeweilige beschaffungsbezogene Dienstleistung bei der Einstellung von Personal und Auszubildenden als einigermaßen, ziemlich oder sehr wichtig eingestuft haben (%)



In der Auswahlphase sehen die Betriebe vor allem die Besprechung der Bewerbungsvorschläge als wichtig an.

Die Teilnahme an den Vorstellungsgesprächen und die Mitwirkung bei der Auswahlentscheidung wird dagegen von deutlich weniger Betrieben als wichtig angesehen.

Ein stärkeres Gewicht wird wiederum der Durchführung von Eignungstests beigemessen. Bei der Auswahl von Auszubildenden ist immerhin jeder dritte Betrieb der Meinung, daß es wichtig wäre, daß die Arbeitsverwaltung diese Leistung anböte.

Die geringste Bedeutung hat für die Betriebe schließlich die Unterstützung in der Einstellungsphase, also beim Vertragsabschluß. Nur etwa jeder zehnte Betrieb hält bei dieser Aufgaben eine Mitwirkung des Arbeitsamtes für wichtig.

Unter den traditionellen Dienstleistungen der Arbeitsverwaltung wurde nach der Wichtigkeit von SIS/ASIS und Markt&Chance gefragt. Die elektronischen Medien SIS bzw. ASIS werden als deutlich wichtiger eingestuft als das Printmedium Markt&Chance. Es wird aber doch immerhin noch von jedem zweiten Betrieb als wichtig gesehen.

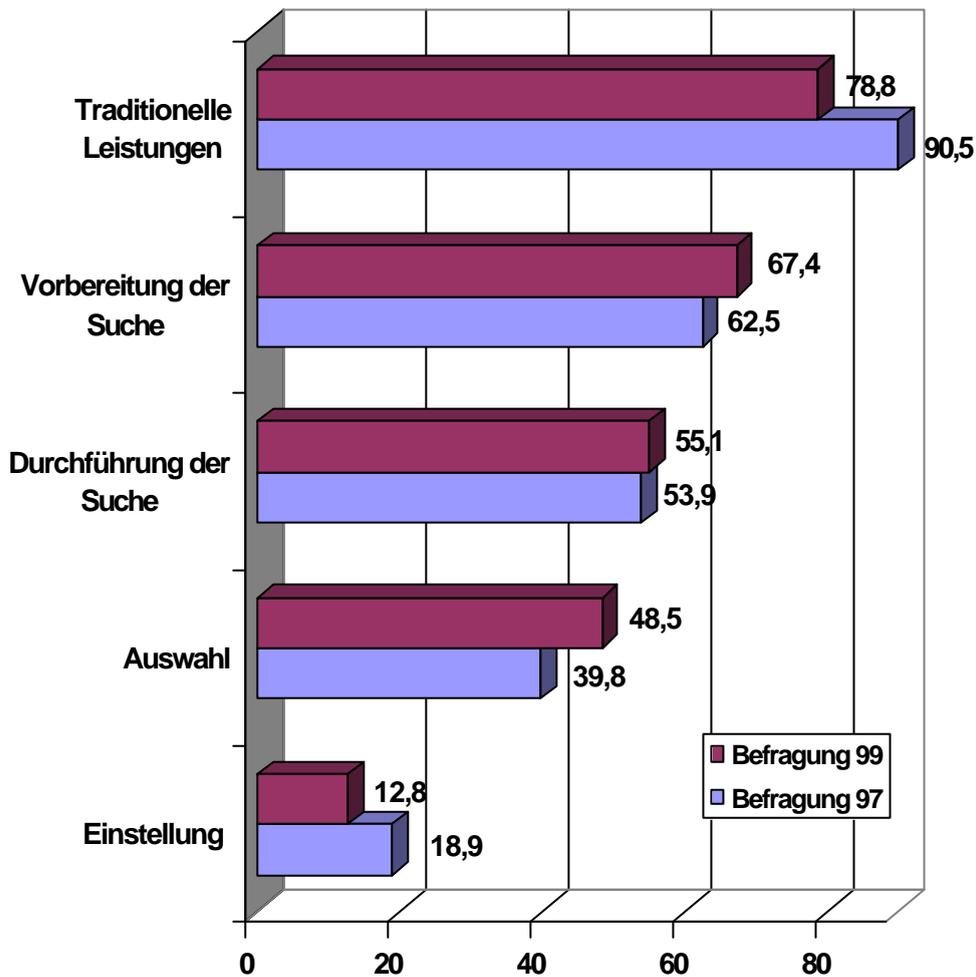
In der Gesamtbetrachtung kann festgestellt werden, daß die gesamte Palette möglicher Dienstleistungen durch die Arbeitsverwaltung bei der Beschaffung von Personal und Auszubildenden von einem mehr oder weniger großen Teil der Betriebe als wichtig angesehen wird.

Die Betriebe unterscheiden bei der Beurteilung des Dienstleistungsprogramms nicht nennenswert zwischen der Einstellung von Personal und Auszubildenden. Das für wichtig erachtete Leistungsprofil ist in beiden Fällen fast identisch. Es wird deshalb im folgenden auf eine Unterscheidung verzichtet. Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse basieren auf der Bewertung der Betriebe im Hinblick auf das Dienstleistungsprogramm bei der Einstellung von Personal. Die Ergebnisse gelten für die Einstellung von Auszubildenden analog. Diese Vorgehensweise hat auch den Vorteil, daß ein Vergleich mit den Ergebnissen der erwähnten Betriebsbefragung von 1997 möglich ist, die sich ausschließlich auf Dienstleistungen im Rahmen der Personalbeschaffung bezog.

Trotz der etwas abweichenden Fragestellung ist die Übereinstimmung der Ergebnisse mit der Ludwigshafener Studie (Betriebsbefragung 97) erstaunlich, wie die Gegenüberstellung in der folgenden Abbildung zeigt. Der besseren

Übersichtlichkeit wegen sind die Dienstleistungen bei der Personalbeschaffung in vier Gruppen zusammengefaßt.

Abb. 27: Anteil der Betriebe mit hoher/mittlerer Leistungserwartung nach der Befragung 97⁴ bzw. mit hoher/mittlerer Wichtigkeit der Leistungen bei der Personalbeschaffung nach der Befragung 99⁵ (%)



⁴ Zur Bildung der Indizes s. Dincher 1998, S. 90

⁵ Die Wichtigkeit der einzelnen Leistungen wurde im Fragebogen auf einer Skala von 1 (ganz unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) erfaßt. Aus den Einzelbewertungen wurden als Indizes für die fünf Gruppen die Mittelwerte der Gewichtungen berechnet. Die Mittelwerte liegen zwischen 1,0 und 5,0. Sie wurden in drei Intervalle unterteilt: 1,0-2,2 = geringe Wichtigkeit; 2,3-3,8 = mittlere Wichtigkeit; 3,8-5,0 = hohe Wichtigkeit.

Die traditionellen Leistungen werden in der hiesigen Befragung etwas weniger wichtig eingeschätzt als in der Befragung von 1997. Das hat aber eine rein technische Ursache. Es liegt daran, daß in der früheren Untersuchung auch die Arbeitsvermittlung als die wichtigste traditionelle Leistung erfaßt war, während sie in der neueren Befragung nicht erhoben wurde. Der niedrigere Wert kann deswegen nicht als rückläufige Bedeutung dieser Dienstleistungen gesehen werden.

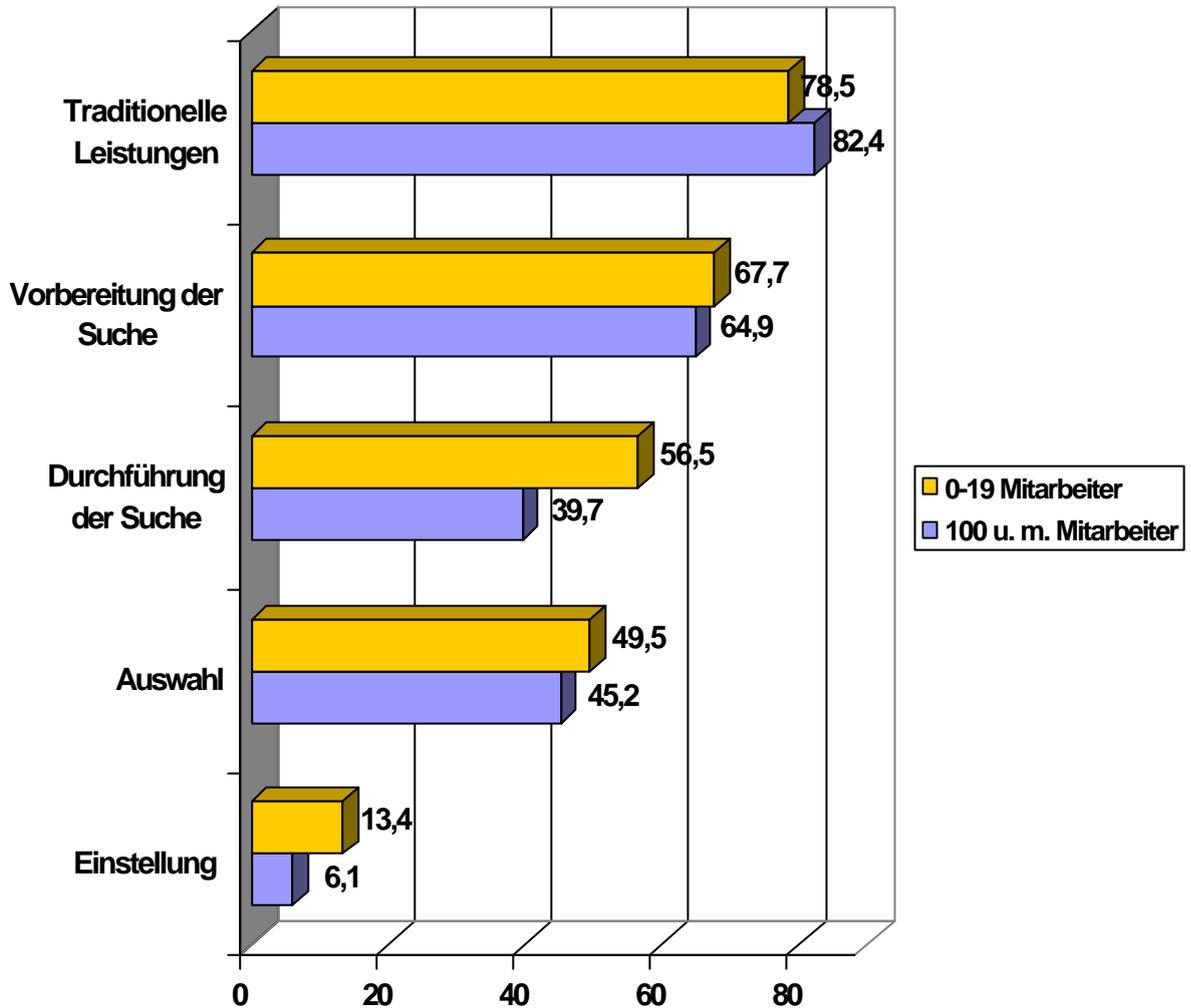
Die möglichen Beratungsleistungen außerhalb des traditionellen Leistungsprogramms zeigen den schon in der ersten Befragung gefundenen charakteristischen Verlauf: Die Bedeutung der Dienstleistungen ist in der Vorbereitungsphase der Beschaffung am höchsten und nimmt dann zur Einstellungsphase hin kontinuierlich und stark ab.

Dieser Zusammenhang kann damit als relativ gesichert gelten, zumal er sich in ganz ähnlicher Weise auch im Leistungsprogramm der Privaten Arbeitsvermittler nachweisen läßt (vgl. Dincher/Gaugler 2000).

Im wesentlichen bestätigt die Untersuchung auch die bei der Befragung 97 gefundenen Zusammenhänge zu den Rahmenvariablen wie Betriebsgröße und Kunde/Nichtkunde. Sie sind aber insgesamt nicht so eng wie in der früheren Untersuchung. Der dort beobachtete Zusammenhang mit der Organisation des Personalwesens hat sich hier nicht bestätigt.

Die Betriebsgröße steht in einer negativen Beziehung zu der von den Betrieben eingeschätzten Wichtigkeit der Dienstleistungen bei der Personalbeschaffung. Die Leistungen werden als um so wichtiger eingestuft, je kleiner die Betriebe sind. Von den Kleinbetrieben geht deshalb potentiell die größte Beratungsnachfrage aus. Unter diesem Gesichtspunkt sind die Kleinbetriebe eine strategisch besonders wichtige Zielgruppe für ein Leistungsangebot im Rahmen der Arbeitsmarktberatung. Sie haben den relativ größten Bedarf an Beratung in Personal- und Ausbildungsfragen.

Abb. 28: Anteil der Betriebe mit hoher/mittlerer Wichtigkeit der Leistungen bei der Personalbeschaffung nach Betriebsgrößenklassen (%)

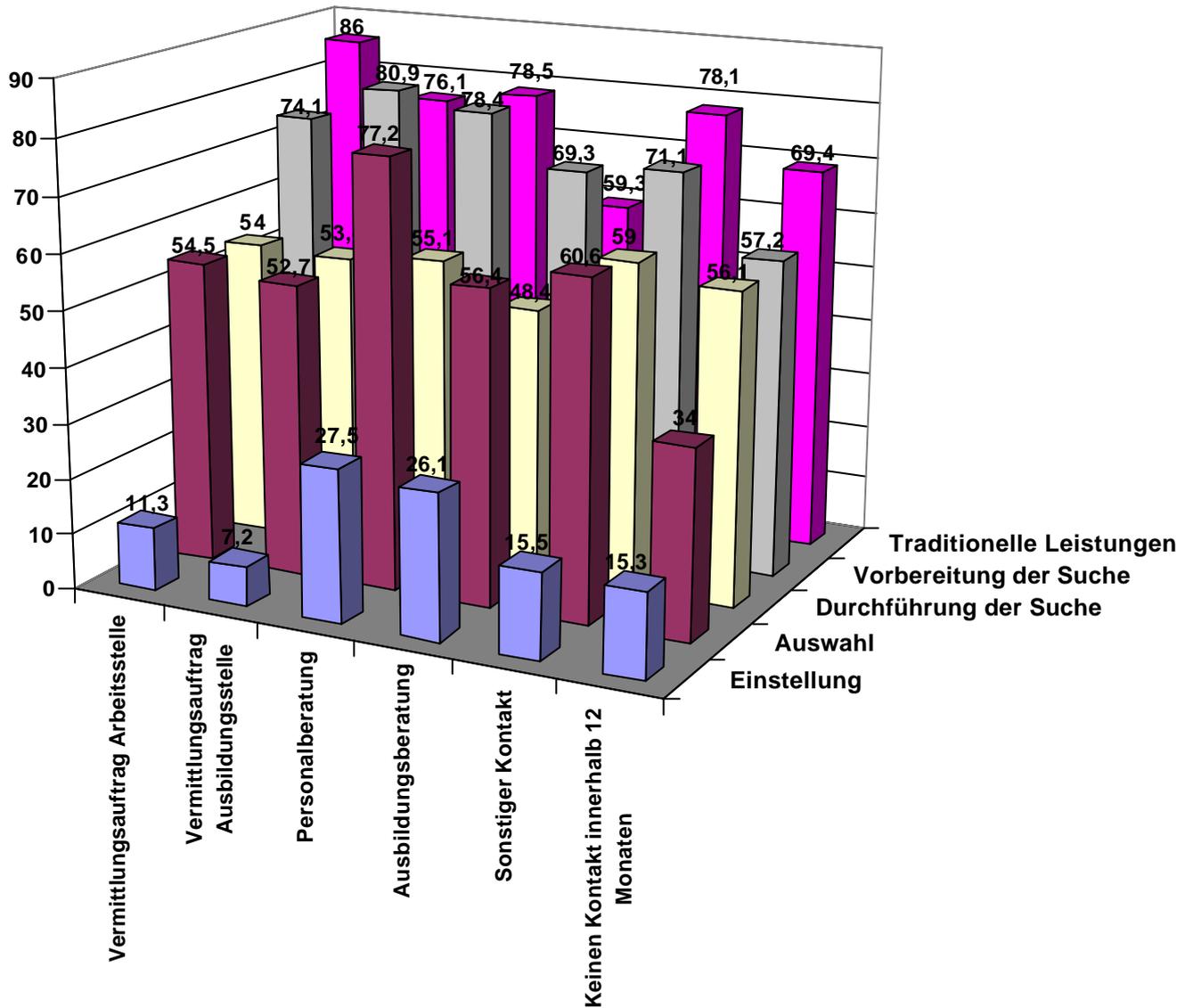


Die von den Betrieben wahrgenommene Wichtigkeit der einzelnen Leistungen bei der Personalbeschaffung wird auch durch ihren bisherigen Kontakt mit dem Arbeitsamt geprägt.

Generell bestätigt sich der bereits bei der Ludwigshafener Untersuchung gefundene Tatbestand einer erhöhten Bedeutung dieser Leistungen bei Betrieben, die in der jüngeren Vergangenheit mit dem Arbeitsamt Kontakt hatten.

Der Zusammenhang ist aber nicht linear. Die Erwartungsprofile variieren nach der Art des Kontaktes zum Arbeitsamt.

Abb. 29: Anteil der Betriebe mit hoher/mittlerer Wichtigkeit der Leistungen bei der Personalbeschaffung nach bisherigem Kontakt mit dem Arbeitsamt (%)

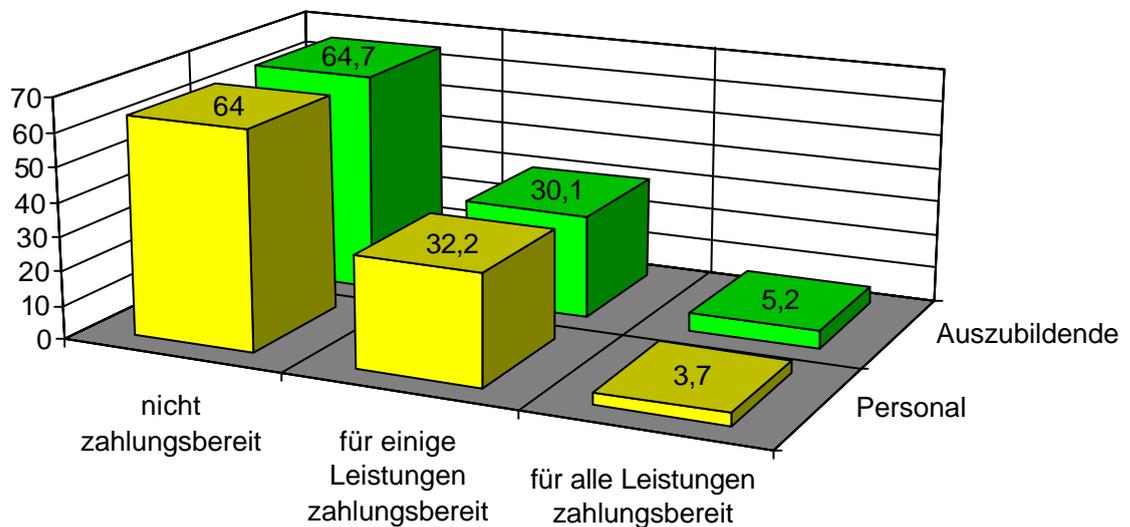


8 Entgelt für Dienstleistungen

Die Vermittlungs- und Beratungsleistungen der Arbeitsverwaltung werden traditionell unentgeltlich erbracht. Die Finanzierung dieser Leistungen erfolgt in der Hauptsache aus den Pflichtbeiträgen der Versicherten in der Arbeitslosenversicherung. Sie sind jedoch auch für solche Personen und Betriebe unentgeltlich, die keine Beiträge zur Arbeitslosenversicherung entrichten.

Die Frage nach einem Entgelt für die vorgenannten Leistungen ist deshalb hypothetisch und sie wurde sicherlich auch von der Mehrzahl der Betriebe so empfunden. Die Frage verfolgte aber auch weniger den Zweck, die tatsächliche Zahlungsbereitschaft der Betriebe zu ermitteln. Sie sollte vielmehr dazu dienen, zusätzlich zu der Angabe der Wichtigkeit ein weiteres, ‚hartes‘ Kriterium in die Bewertung einbeziehen zu können.

Abb. 30: Bereitschaft der Betriebe, bei der Einstellung von Personal und Auszubildenden für die Dienstleistungen der Arbeitsverwaltung ein Entgelt zu zahlen (%)



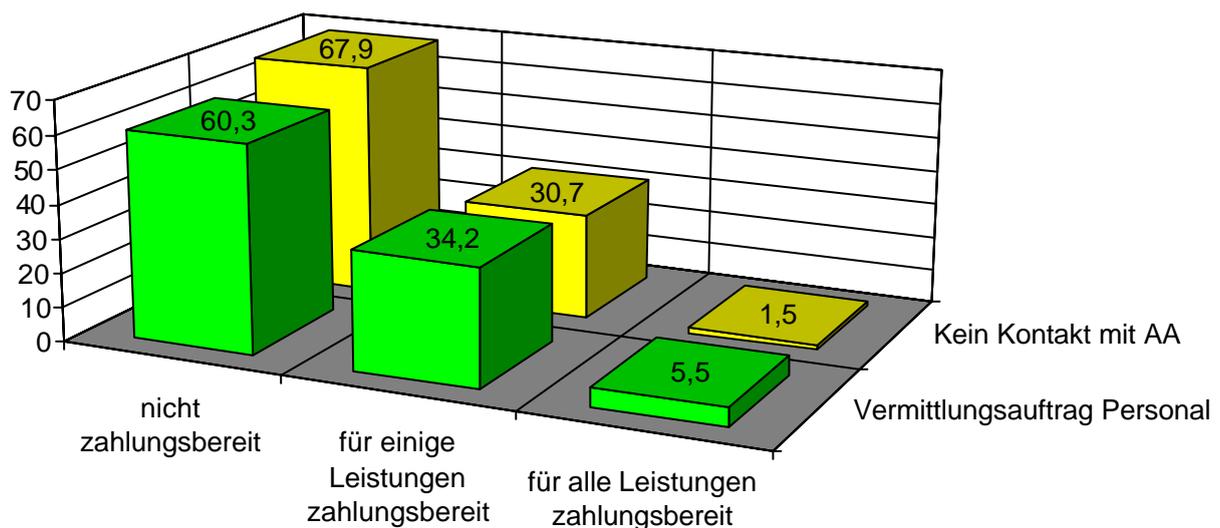
Das Ergebnis ist auf den ersten Blick ernüchternd. Obwohl viele Betriebe die Leistungen im Rahmen der Personalbeschaffung für mehr oder weniger wichtig halten, ist nur eine Minderheit bereit, dafür ein angemessenes Entgelt zu zahlen. Zwei Drittel der Betriebe lehnen ein Entgelt generell ab. Nur ca. 4-5% der Befragten sind uneingeschränkt bereit, für alle Dienstleistungen einen ent-

sprechende Betrag zu zahlen. Aber immerhin um die 30% der Betriebe würde für einige der genannten Leistungen ein Entgelt akzeptieren.

Man kann die Sache allerdings auch andersherum betrachten. Obwohl die Betriebe über ihren Beitrag zur Arbeitslosenversicherung bereits an der Finanzierung der Leistungen der Arbeitsämter beteiligt sind, wäre rund ein Drittel von ihnen grundsätzlich bereit, darüber hinaus für alle oder für bestimmte Leistungen bei der Beschaffung von Personal und Auszubildenden ein angemessenes Entgelt zu zahlen. Diese Leistungen sind ihnen offenkundig wichtig genug, dafür auch eine finanzielle Doppelbelastung in Kauf zu nehmen. Sie meinen es also offenkundig sehr ernst, wenn sie angeben, diese Leistungen seien ihnen wichtig.

Diese Sichtweise wird unterstützt, wenn man die Betriebe nach dem Kriterium Kunde-Nichtkunde unterscheidet.

Abb. 31: Bereitschaft der Betriebe, bei der Einstellung von Personal für die Dienstleistungen der Arbeitsverwaltung ein Entgelt zu zahlen, nach Kontakt mit dem Arbeitsamt in den letzten 12 Monaten (%)



Wie sich zeigt, ist die Zahlungsbereitschaft unter den tatsächlichen Kunden der Arbeitsverwaltung, die dem Arbeitsamt einen Vermittlungsauftrag erteilt hatten, spürbar höher als in der Vergleichsgruppe derjenigen Betriebe, die im vergangenen Jahr keinerlei Kontakt hatten. Von diesen Kunden im engeren Sinne sind immerhin 40% grundsätzlich bereit, für die Dienstleistungen bei der Personalbeschaffung ein angemessenes Entgelt zu entrichten. Dies gilt ebenso für die Kunden, die einen Auftrag zur Ausbildungsvermittlung erteilt hatten.

Insgesamt kann nach diesen Beobachtungen festgestellt werden, daß die Frage nach einem Entgelt für bestimmte Dienstleistungen der Arbeitsämter aus betrieblicher Sicht keineswegs abwegig ist. Der Gedanke stößt nicht, wie man angesichts des bereits geleisteten Finanzierungsbeitrages der Betriebe vielleicht hätte annehmen können, auf breite Ablehnung. Im Gegenteil: eine nicht gerade unbedeutende Minderheit von 40% der betrieblichen Kunden der Arbeitsverwaltung signalisiert ihre Bereitschaft, die Unterstützung des Arbeitsamtes bei der Beschaffung von Personal und Auszubildenden angemessen zu honorieren.

Es wäre interessant, dieser Frage weiter nachzugehen.

9 Verbesserungsvorschläge der Betriebe

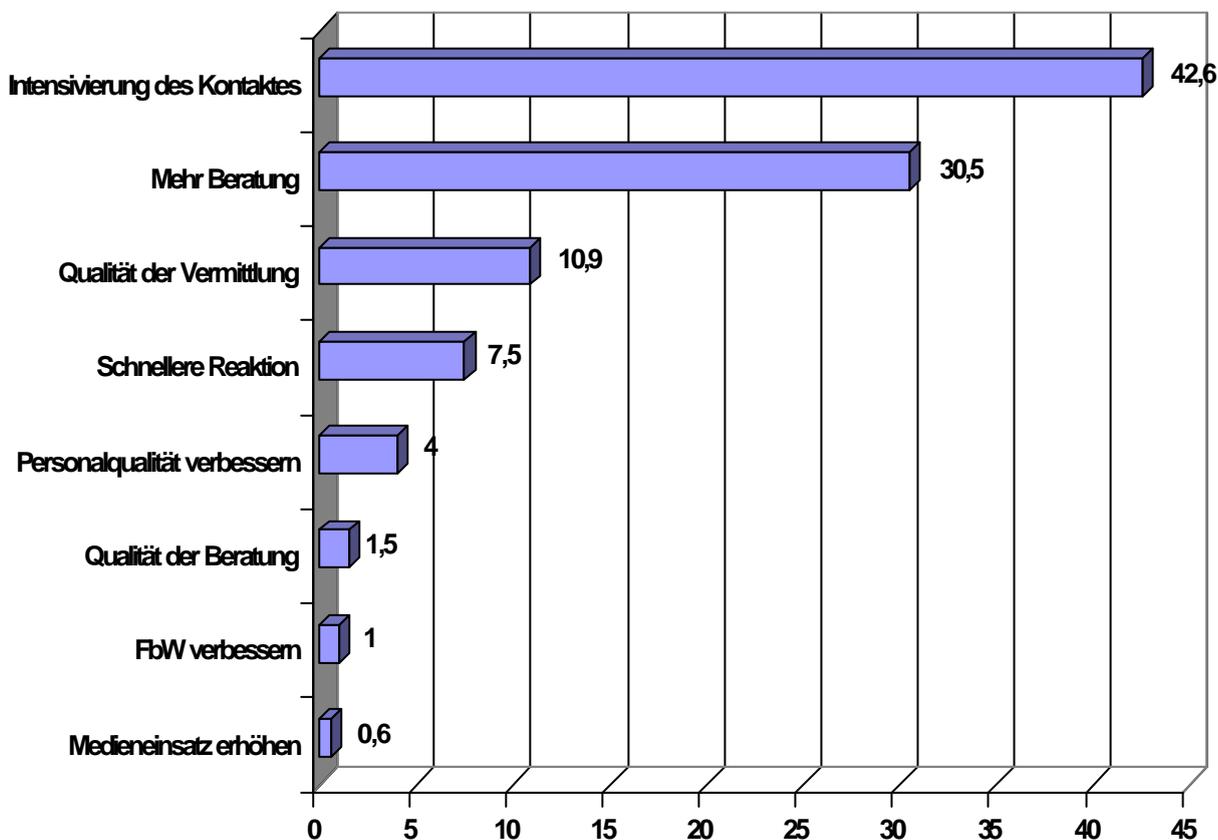
In zwei offenen Fragen waren die befragten Betriebe gebeten worden, eigene Vorschläge zur Verbesserung des Dienstleistungsangebotes der Arbeitsverwaltung und zur Zusammenarbeit mit den Betreibern zu unterbreiten. Von dieser Möglichkeit wurde rege Gebrauch gemacht.

Die folgende Übersicht enthält eine Zusammenfassung der wichtigsten Vorschläge und **Anregungen zum Dienstleistungsangebot**. Sie wurden zu insgesamt acht Sammelbegriffen zusammengefaßt. Die Prozentwerte beziehen sich auf die Gesamtzahl der Nennungen.

Im einzelnen sind unter den Sammelbegriffen folgende Nennungen (auch Synonyme) zusammengefaßt:

1. Intensivierung des Kontaktes: fester Ansprechpartner, mehr Außendienste
2. Mehr Beratung/Aufklärung: bezügl. Förderung, regelmäßige Infopost, Personalberatung
3. Qualität der Vermittlung verbessern: Anforderungsprofil strenger beachten, soziale Komponente berücksichtigen, Betriebe über freigesetzte Fachkräfte unterrichten, Gründe für Ablehnung durch Betrieb erfragen
4. Schnellere Reaktion
5. Personalqualität verbessern: Kompetenz, Flexibilität, branchentypisches Wissen
6. Qualität der Beratung verbessern: Berufsberatung: über mehr alternative Berufe beraten, Beratung bei Fächerwahl an der Schule, Auflistung aller Schulen und deren Stellenwert; Beratung in Einzelfällen
7. FbW intensivieren und verbessern: Bewerbungstrainings anbieten, Praxisanteil in FbW erhöhen, kurze Zusatzqualifikationen
8. Medieneinsatz erhöhen: SIS, Internet, Videotext

Abb. 32: Die wichtigsten Verbesserungsvorschläge für das Dienstleistungsangebot der Arbeitsverwaltung (% der Nennungen)



Die Verbesserungsvorschläge der Betriebe zum Dienstleistungsangebot belegen und untermauern die zentralen Aussagen der zuvor dargestellten Ergebnisse.

Die Betriebe wünschen sich vor allem einen intensiveren Kontakt mit dem Arbeitsamt. Mit intensiv meinen sie in erster Linie, daß sie einen festen Ansprechpartner im Arbeitsamt vorfinden, der sie häufiger aufsucht und der sie auch in Fragen des Personals, der Ausbildung etc. berät. Die Beratung ist offenkundig das zentrale Element der Dienstleistung, die man vom Arbeitsamt erwartet.

Qualität und Schnelligkeit der Vermittlung werden demgegenüber seltener als verbesserungsbedürftig genannt, ebenso die Qualifikation der Mitarbeiter.

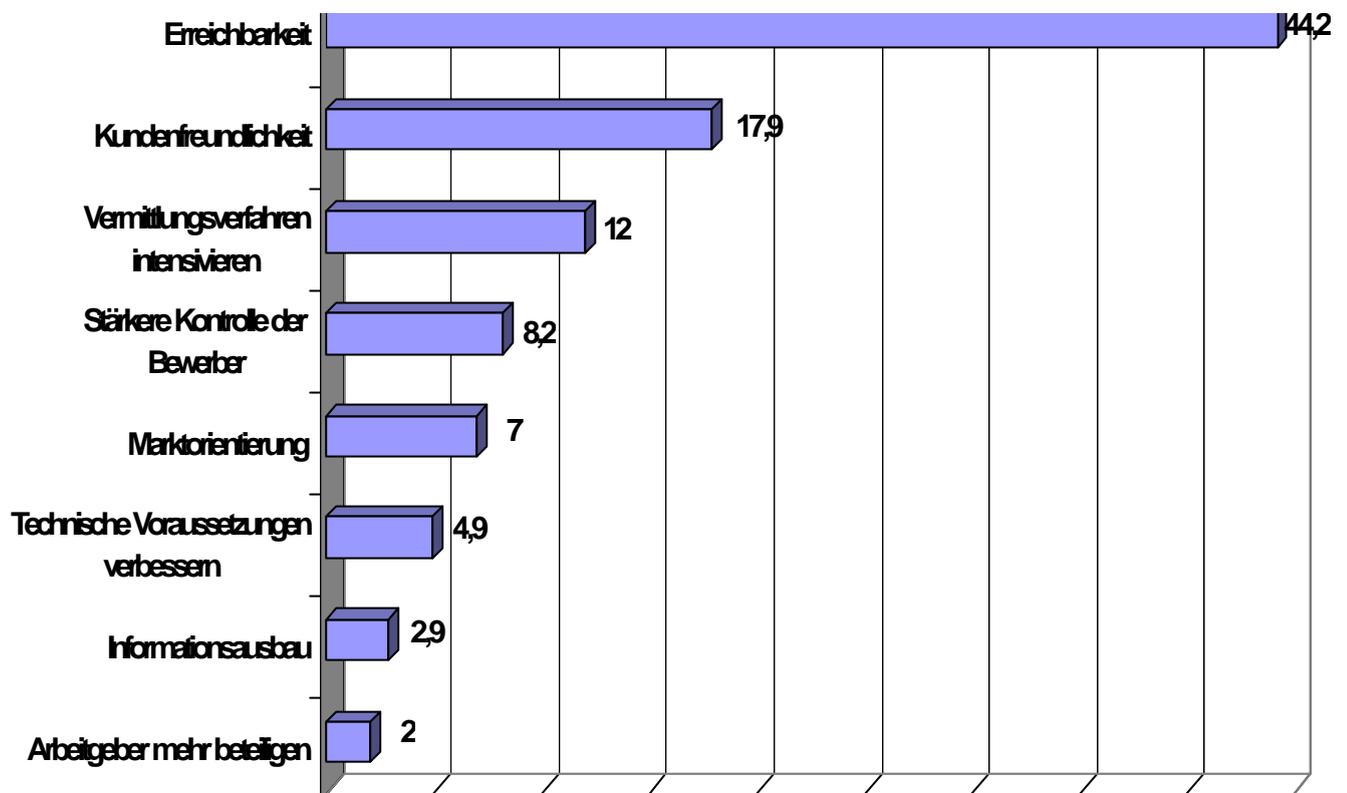
Die weiteren Vorschläge praktisch ohne Bedeutung.

Auf den kürzesten Nenner gebracht läßt sich feststellen: Die Betriebe wünschen sich vom Arbeitsamt vor allem eine intensivere, von Beratung geprägte, also **eine beratungsintensive Dienstleistung**.

Hieraus folgern auch bestimmte **Anforderungen an die Zusammenarbeit** zwischen Betrieb und Arbeitsamt. Die frei formulierten Vorschläge sind wiederum in acht Kategorien zusammengefaßt. Sie beinhalten im einzelnen:

1. **Erreichbarkeit: Öffnungszeiten, telefonische Erreichbarkeit – auch Telefonzentrale -, Hotline**
2. **Kundenfreundlichkeit: Wartezeiten, Vordrucke, Geschäftsgänge vereinfachen, bessere Vertretungsstruktur, mehr Personal, freundlicher, zuverlässiger, mehr Zeit, feste Sprechzeit im Betrieb**
3. **Vermittlungsverfahren intensivieren: Nachbetreuung, schnellere Reaktion, Informationsaustausch, Teilnahme am Vorstellungsgespräch**
4. **Stärkere Kontrolle von Bewerbern: Vermittlung von „Arbeitsunwilligen“ einstellen, Vorstellung sicher stellen, Bekämpfung von Leistungsmissbrauch**
5. **Marktorientierung: betriebliche Sichtweise**
6. **Technische Voraussetzungen verbessern: Internet, E-Mail, Fax, EDV**
7. **Informationsausbau: Öffentlichkeitsarbeit, Arbeitsmarktanalysen**
8. **Arbeitgeber mehr beteiligen: an der Auswahl von Bewerbern und an Entscheidungen**

Abb. 33: Die wichtigsten Verbesserungsvorschläge für die Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung (% der Nennungen)



Die Nennungen der Betriebe machen deutlich, daß das Kardinalproblem der gegenwärtigen Zusammenarbeit wohl in der ungenügenden Erreichbarkeit der jeweiligen Ansprechpartner liegt. Dies betrifft sowohl die Öffnungszeiten wie auch die telefonische Erreichbarkeit. Fast die Hälfte aller Nennungen der Betriebe betreffen dieses Problem .

Die weiteren Vorschläge sind dagegen weit abgeschlagen. So wird des öfteren mehr Kundenfreundlichkeit angemahnt und ein intensiveres Vermittlungsverfahren gefordert. Letzteres beinhaltet den bereits dargestellten Wunsch nach einer intensiveren, von Beratung geprägten Zusammenarbeit.

In dem Aspekt ‚Kontrolle der Bewerber‘ wird erneut die Qualität der Vermittlung thematisiert.

Unter dem Stichwort, ‚Marktorientierung‘ wird der Wunsch an die Arbeitsverwaltung geäußert, ihre Zusammenarbeit mehr unter dem Blickwinkel der Betriebe zu sehen.

Zusammenfassend muß jedoch eindeutig die Erreichbarkeit der zuständigen Ansprechpartner als das aus der betrieblichen Sicht mit Abstand wichtigste Problem der Zusammenarbeit mit den Arbeitsämtern betrachtet werden. Telefonische Erreichbarkeit und Öffnungszeiten sind die technischen Komponenten dieses Problems. Ihnen kann mit technischen Maßnahmen begegnet werden.

Das dahinter liegende, sehr viel schwieriger zu lösende Problem, ist das organisatorische. Erreichbarkeit heißt nicht, daß man irgend jemanden im Arbeitsamt erreichen kann, sondern daß die Person erreichbar ist, die zur Bearbeitung des jeweiligen Anliegens benötigt wird. Erreichbarkeit im engeren Sinne wird weder durch einen Anrufbeantworter noch durch eine nicht fachkundige Telefonauskunft erreicht.

Sie ist vielmehr in erster Linie eine organisatorische Aufgabe. Es kommt nicht von ungefähr, daß die Betriebe hier wie auch schon in früheren Befragungen (vgl. Dincher 1997, S. 6) immer wieder den Wunsch nach einem festen Ansprechpartner im Arbeitsamt äußern. Es hilft dem Betrieb nichts, wenn er im Arbeitsamt verschiedene Stellen erreicht, die für sein Problem nicht zuständig oder nicht fachkundig sind. Das Problem liegt in der anliegensgerechten, problemlösenden Erreichbarkeit. Diese kann aber nicht allein technisch, sie muß organisatorisch hergestellt werden. Der Betrieb braucht im Arbeitsamt **einen** Ansprechpartner, der in **jedem Falle** für ihn zuständig ist, an den er sich immer wenden kann, wenn er ein Anliegen an das Arbeitsamt hat. Er braucht nicht unbedingt derjenige zu sein, der das Anliegen bearbeitet, er muß aber die Verantwortung dafür übernehmen, daß es geschieht.

Solange diese Anforderung der Betriebe organisatorisch nicht umgesetzt ist, wird die Erreichbarkeit für die Betriebe ein Problem sein, daß die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt belastet.

10 Zusammenfassung und Ausblick

Die Befragung hat eine Reihe von Erkenntnissen gebracht, welche die Zusammenarbeit der Arbeitsverwaltung mit den Betrieben betreffen. Einige dieser Ergebnisse sind neu, andere bestätigen oder relativieren frühere Beobachtungen.

Wie sich gezeigt hat, ist die Arbeitsverwaltung für die Betriebe ein wichtiger Partner bei der Beschaffung von Personal und Auszubildenden. Die bestehenden Kontakte sind sehr zahlreich und das Arbeitsamt gehört zu den bevorzugten Rekrutierungswegen der Betriebe.

Die Betriebe wünschen sich mehrheitlich, mit dem Arbeitsamt problemlos telefonischen Kontakt aufnehmen zu können und im Amt einen festen Ansprechpartner vorzufinden, der sie in allen Anliegen betreut.

Die Betriebe möchten weiterhin, daß die Fachkräfte die Anforderungen der zu besetzenden Arbeits- und Ausbildungsstellen vor Ort im Betrieb erheben und daß sie sich bei der Vorauswahl von Bewerbern an diese Anforderungen halten.

Vor allem wünschen sie sich aber eine intensivere, von Beratung geprägte Zusammenarbeit. Sie möchten, daß ihnen das Arbeitsamt während des gesamten Prozesses der Beschaffung von Personal und Auszubildenden beratend und unterstützend zur Seite steht. Gerade den kleineren Betrieben wäre es wichtig, von den Fachkräften der Arbeitsverwaltung in dieser Aufgabenstellung Hilfe zu erhalten. Viele Betriebe wären bereit, für einen derart umfassenden Service ein angemessenes Entgelt zu entrichten.

Die Anforderungen der Betriebe an die Arbeitsverwaltung spiegeln damit die allgemeine Entwicklung des Marktes für externe Personaldienstleistungen wieder. Die Untersuchung belegt, so kann als Fazit festgehalten werden, daß die Arbeitsverwaltung heute als Teil dieses Marktes agiert.

Das Prinzip der Kundenorientierung verlangt, diesen Dienstleistungsmarkt und seine Entwicklung weiterhin zu beobachten und zu erforschen.

Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
<i>Abb. 1: Verteilung der Betriebe in der Stichprobe und der Grundgesamtheit nach Wirtschaftsklassen (%)</i>	7
<i>Abb. 2: Betriebe nach Betriebsgrößenklassen in der gewichteten und der ungewichteten Stichprobe (%)</i>	9
<i>Abb. 3: Betriebe nach der Organisation des Personalwesens (%)</i>	10
<i>Abb. 4: Organisation der Ausbildung in den ausbildenden Betrieben (%) (Mehrfachnennungen möglich)</i>	11
<i>Abb. 5: Ausbildende Betriebe nach der Zahl der Auszubildenden (%)</i>	12
<i>Abb. 6: Durchschnittliche Anzahl von Auszubildenden in den ausbildenden Betrieben nach Betriebsgröße (abs.)</i>	13
<i>Abb. 7: Anteil der Betriebe an allen Auszubildenden nach Betriebsgrößenklassen (%)</i>	14
<i>Abb. 8: Ausbildende Betriebe nach der Zahl der Ausbilder (%)</i>	15
<i>Abb. 9: Betriebe, die in den letzten 12 Monaten Kontakt mit dem Arbeitsamt hatten, nach der Art des Kontaktes (%)</i>	17
<i>Abb. 10: Die wichtigsten ‚sonstigen Kontakte‘ zum Arbeitsamt (% der Nennungen)</i>	18
<i>Abb. 11: Betriebe, die in den letzten 12 Monaten Kontakt mit dem Arbeitsamt hatten, nach der Art des Kontaktes und der Betriebsgröße (%)</i>	20
<i>Abb. 12: Suchwege der Betriebe für Personal und Auszubildende (%)</i>	23
<i>Abb. 13: Suchwege der Betriebe bei der Personalsuche nach der Betriebsgröße (%)</i>	25
<i>Abb. 14: Suchwege der Betriebe bei der Suche von Auszubildenden nach der Betriebsgröße (%)</i>	27
<i>Abb. 15: Angewandte Auswahlmethoden der Betriebe für Personal und Auszubildende (%)</i>	29
<i>Abb. 16: Sonstige Auswahlmethoden (% der Nennungen)</i>	30
<i>Abb. 17: Auswahlmethoden nach Betriebsgrößenklassen (%)</i>	31
<i>Abb. 18: Bevorzugte Art der Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsamt (%)</i>	34
<i>Abb. 19: Bevorzugte Art der Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsamt nach bisherigen Kundenanliegen (%) (ohne Werte unter 1%)</i>	35
<i>Abb. 20: Bevorzugte Art der Erhebung der Stellenanforderungen (%)</i>	37
<i>Abb. 21: Bevorzugte Art der Erhebung der Stellenanforderungen nach bisherigem Kontakt mit dem Arbeitsamt (%)</i>	39
<i>Abb. 22: Einschätzung der Betriebe einer schriftlichen Auftragsbestätigung durch das Arbeitsamt bei einem Vermittlungsauftrag (%)</i>	41
<i>Abb. 23: Von den Betrieben gewünschter Eignungsmaßstab des Arbeitsamtes bei der Bewerberauswahl (%)</i>	42
<i>Abb. 24: Von den Betrieben gewünschter Eignungsmaßstab des Arbeitsamtes bei der Bewerberauswahl nach der Organisation des Personalwesens (%)</i>	43
<i>Abb. 25: Von den Betrieben gewünschter Eignungsmaßstab des Arbeitsamtes bei der Bewerberauswahl nach der bisherigen Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt (%)</i>	44

Dincher: Erwartungen und Anforderungen der Betriebe an die Arbeitsverwaltung

<i>Abb. 26: Anteil der Betriebe, welche die jeweilige beschaffungsbezogene Dienstleistung bei der Einstellung von Personal und Auszubildenden als einigermaßen, ziemlich oder sehr wichtig eingestuft haben (%)</i>	<i>49</i>
<i>Abb. 27: Anteil der Betriebe mit hoher/mittlerer Leistungserwartung nach der Befragung 97 bzw. mit hoher/mittlerer Wichtigkeit der Leistungen bei der Personalbeschaffung nach der Befragung 99 (%)</i>	<i>51</i>
<i>Abb. 28: Anteil der Betriebe mit hoher/mittlerer Wichtigkeit der Leistungen bei der Personalbeschaffung nach Betriebsgrößenklassen (%)</i>	<i>53</i>
<i>Abb. 29: Anteil der Betriebe mit hoher/mittlerer Wichtigkeit der Leistungen bei der Personalbeschaffung nach bisherigem Kontakt mit dem Arbeitsamt (%)</i>	<i>54</i>
<i>Abb. 30: Bereitschaft der Betriebe, bei der Einstellung von Personal und Auszubildenden für die Dienstleistungen der Arbeitsverwaltung ein Entgelt zu zahlen (%)</i>	<i>55</i>
<i>Abb. 31: Bereitschaft der Betriebe, bei der Einstellung von Personal für die Dienstleistungen der Arbeitsverwaltung ein Entgelt zu zahlen, nach Kontakt mit dem Arbeitsamt in den letzten 12 Monaten (%)</i>	<i>56</i>
<i>Abb. 32: Die wichtigsten Verbesserungsvorschläge für das Dienstleistungsangebot der Arbeitsverwaltung (% der Nennungen)</i>	<i>58</i>
<i>Abb. 33: Die wichtigsten Verbesserungsvorschläge für die Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung (% der Nennungen)</i>	<i>60</i>

Literaturverzeichnis

- Dincher, Roland: Der Betrieb als Kunde und Partner der Arbeitsverwaltung. Beiträge zur konzeptionellen Weiterentwicklung der öffentlichen Arbeitsvermittlung und Arbeitsmarktberatung, Band 30 der Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes, Brühl 1998
- ders.: Erwartungen von Arbeitgebern an das Arbeitsamt und ihre Einschätzung der Beschäftigungsentwicklung bis Sommer 98 in Norddeutschland, Mannheim 1997
- Dincher, Roland; Gaugler, Eduard: Private Arbeitsvermittlung in Deutschland. Ergebnisse einer Befragung von Privaten Arbeitsvermittlern im Frühjahr 1999, Band 56 der Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V., Mannheim 2000 (erscheint in Kürze)
- Gaugler, Eduard; Weber, Bernd: Die Personalberatung: Aufgaben - Leistungsangebot - Arbeitsweise - Kosten, Freiburg i. Br. 1988

Anhang

- Interviewleitfaden
- Arbeitshilfe

Interviewerleitfaden

- ◆ **Wirtschaftsklasse**
- ◆ **Zahl der Beschäftigten**
- ◆ darunter: **Auszubildende**

5-stellig nach coBer
nach coBer, ggf. nach Angaben des Betriebes korrigieren

rechtsbündig eintragen

↓

1 Zu welchem **Wirtschaftszweig** gehört Ihr Betrieb?

- ◆ Industrie
- ◆ Handwerk
- ◆ Freie Berufe
- ◆ Landwirtschaft
- ◆ öff. Dienst
- ◆ sonstiger,

Zutreffendes ankreuzen

↓

und zwar:

2 Wie ist in Ihrem Betrieb das **Personalwesen** organisiert ?

- ◆ Personalabteilung mit mehreren Stellen
- ◆ eine Personalstelle
- ◆ keine spezielle Personalstelle

Zutreffendes ankreuzen

↓

3 Wie ist in Ihrem Betrieb die **Ausbildung** organisiert?

- ◆ ich bilde selbst aus
- ◆ ich beschäftige Ausbilder
und zwar: Anzahl rechtsbündig eintragen

--	--	--	--
- ◆ eigene Ausbildungsabteilung
- ◆ keine eigene Ausbildungskapazität
- ◆ bilde im Verbund mit anderen Betrieben aus
- ◆ ich bilde nicht aus

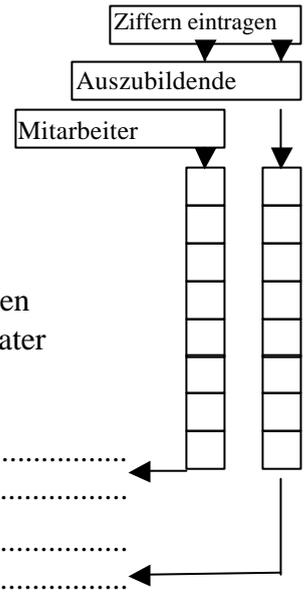
Zutreffendes ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich

↓

4 Welche **Suchwege** nutzen Sie zur Gewinnung von Mitarbeitern/von Auszubildenden?

Erläuterung zum Eintragen der Ziffern
 0 = nein
 1 = ja
 wenn keine Angabe, bleibt Feld leer

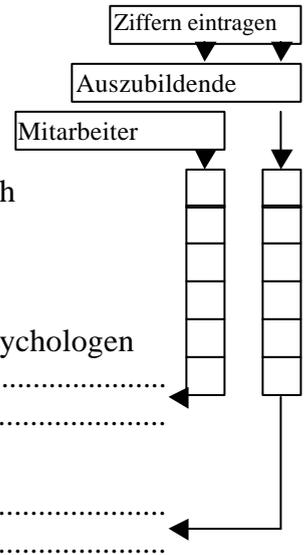
- ◆ Arbeitsamt
- ◆ Inserate
- ◆ Internet
- ◆ Sichtung von Stellengesuchen
- ◆ Unternehmens-/Personalberater
- ◆ private Arbeitsvermittler
- ◆ persönliche Beziehungen
- ◆ sonstige, und zwar:
-
-
-



5 Welche **Auswahlmethoden** setzen Sie ein?

Erläuterung zum Eintragen der Ziffern
 0 = nein
 1 = ja
 wenn keine Angabe, bleibt Feld leer

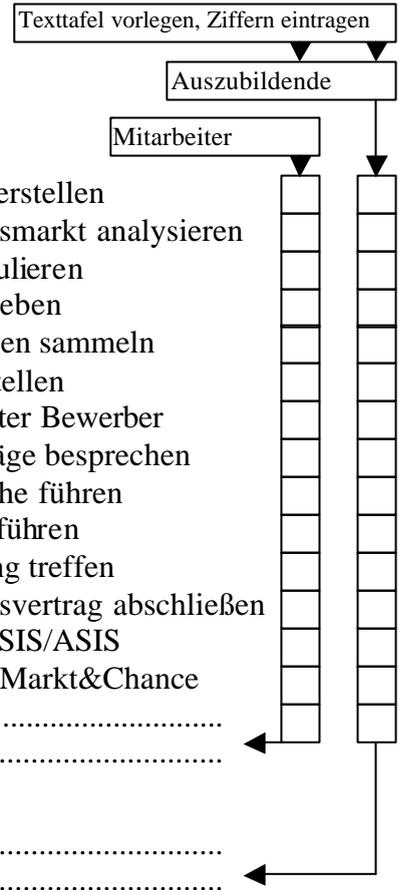
- ◆ Vorstellungsgespräch
- ◆ Assessment-Center
- ◆ eigener Test
- ◆ fremder Test
- ◆ Einschalten eines Psychologen
- ◆ sonstige, und zwar:
-
-
-



6 Bei der Suche und Einstellung von Mitarbeitern/von Auszubildenden sind eine Reihe von Aufgaben zu erledigen. Wir möchten erfahren, welche **Wünsche** Sie in diesem Zusammenhang an die Arbeitsverwaltung haben. Sollte sie die Betriebe bei diesen Aufgaben durch Information, Beratung oder sonstige Mitwirkung unterstützen und entlasten?
Wie wichtig wäre Ihnen eine **Unterstützung durch das Arbeitsamt** bei den nachfolgend genannten Aufgaben?

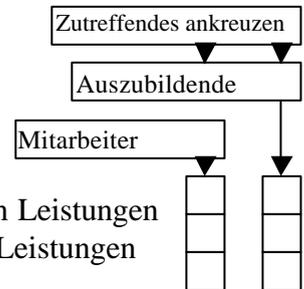
Erläuterung zum Eintragen der Ziffern
Fünferskala wie bei Nutzwertanalyse:
1 = überhaupt nicht wichtig
2
3
4
5 = sehr wichtig
wenn keine Angabe, bleibt Feld leer

- ◆ Anforderungsprofil erstellen
- ◆ Arbeits-/Ausbildungsmarkt analysieren
- ◆ Stellenanzeige formulieren
- ◆ Zeitungsinserat aufgeben
- ◆ Bewerbungsunterlagen sammeln
- ◆ Bewerberprofile erstellen
- ◆ Vorauswahl geeigneter Bewerber
- ◆ Bewerbungsvorschläge besprechen
- ◆ Vorstellungsgespräche führen
- ◆ Eignungstests durchführen
- ◆ Auswahlentscheidung treffen
- ◆ Arbeits-/Ausbildungsvertrag abschließen
- ◆ Veröffentlichung in SIS/ASIS
- ◆ Veröffentlichung in Markt&Chance
- ◆ sonstige, und zwar:
-
-
-



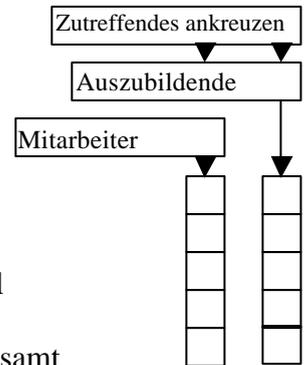
7 Wären Sie bereit, für einzelne oder alle der oben genannten Leistungen ein angemessenes **Entgelt** zu zahlen?

- ◆ ja, für alle genannten Leistungen
- ◆ ja, für einige dieser Leistungen
- ◆ nein



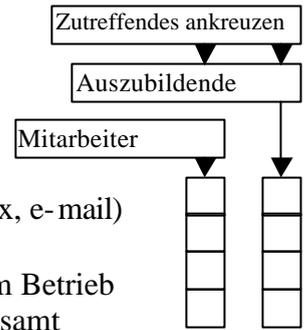
8 Wenn Sie ein Anliegen an das Arbeitsamt haben: Wie nehmen Sie am liebsten **den Kontakt** zum Arbeitsamt auf?

- ◆ schriftlich per Post
- ◆ schriftlich per Fax
- ◆ schriftlich per e-mail
- ◆ telefonisch
- ◆ persönlich im Arbeitsamt



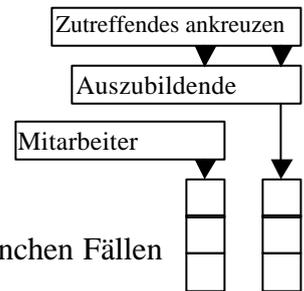
9 Für eine qualifizierte Vermittlung sollte der Vermittler(in)/Berater(in) **die Anforderungen** der Arbeitsstelle/ der Ausbildungsstelle genau kennen. Wie möchten Sie ihn/sie am liebsten hierüber informieren?

- ◆ schriftlich (Brief; Fax, e-mail)
- ◆ telefonisch
- ◆ persönlich vor Ort im Betrieb
- ◆ persönlich im Arbeitsamt



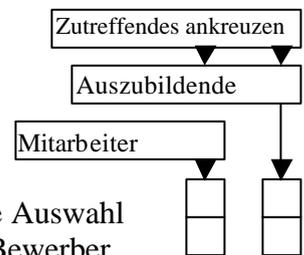
10 Halten Sie eine **schriftliche Bestätigung** Ihres Vermittlungsauftrages für sinnvoll, um ggf. die Einzelheiten des Auftrages noch einmal überprüfen zu können?

- ◆ ja
- ◆ in manchen Fällen
- ◆ nein



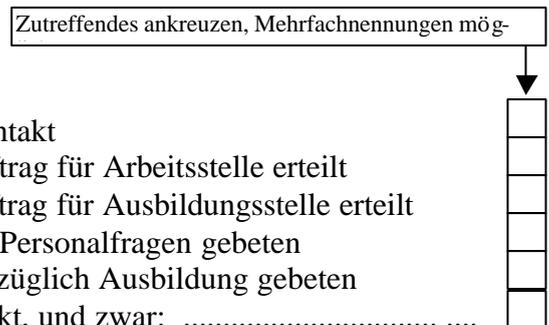
11 Soll das Arbeitsamt bei der Auswahl der Bewerber eher einen **strengen Eignungsmaßstab** nach den Anforderungen der Stelle anlegen **oder** wünschen Sie eher eine **größere Zahl von Bewerbern**, deren Eignung weniger streng oder gar nicht überprüft wurde?

- ◆ lieber strenge Auswahl
- ◆ lieber mehr Bewerber



12 Haben Sie in den letzten 12 Monaten **Kontakt mit dem Arbeitsamt** gehabt?

- ◆ nein, keinen Kontakt
- ja, und zwar:
 - ◆ Vermittlungsauftrag für Arbeitsstelle erteilt
 - ◆ Vermittlungsauftrag für Ausbildungsstelle erteilt
 - ◆ um Beratung in Personalfragen gebeten
 - ◆ um Beratung bezüglich Ausbildung gebeten
 - ◆ sonstigen Kontakt, und zwar:
 -



13 Haben Sie Anregungen, wie sich das **Dienstleistungsangebot** der Arbeitsverwaltung verbessern ließe?

.....
.....
.....

14 Haben Sie Anregungen, wie sich die **Zusammenarbeit** mit dem Arbeitsamt verbessern ließe?

.....
.....
.....

Vielen Dank für Ihre Mitwirkung.

Handelt es sich bei diesem Betrieb um denjenigen, in dem Sie Ihr **Betriebspraktikum** absolvieren?

ja
nein

Interviewer/in:

Dienststelle:

Telefonnummer dienstlich:

Datum/Handzeichen:

Arbeitshilfe

für die Arbeitgebergespräche im Praktikum der VIA im Sommer 1999

- 1 Im Sommer '99 sollen von den Nachwuchskräften des gehobenen Dienstes während des Praktikums E **strukturierte Arbeitgebergespräche** durchgeführt werden (vgl. Erl. der Hst. vom 3.3.99, IVb2-2621.3/2626). Ziel der Maßnahme ist es, Erkenntnisse über das Verhalten von Betrieben bei der Einstellung von Mitarbeitern und Auszubildenden und über Ihre Erwartungen an die Arbeitsverwaltung zu erlangen. Es sollen insgesamt ca. 1600 repräsentativ ausgewählte Betriebe interviewt werden, das sind pro Nachwuchskraft vier Betriebe.

Die Qualität der Ergebnisse hängt ganz entscheidend davon ab, daß die Gespräche sorgfältig geplant und sehr gewissenhaft durchgeführt werden. Dazu im folgenden einige Hinweise.

- 2 Die Qualität wird bereits durch die **Auswahl der Betriebe** maßgeblich bestimmt. Die Ergebnisse der Arbeitgebergespräche können nur dann verallgemeinert werden, wenn die interviewten Betriebe repräsentativ ausgewählt wurden. Repräsentativ bedeutet, daß die ausgewählten Betriebe (Stichprobe) eine maßstabsgetreu verkleinerte Abbildung aller Betriebe (Grundgesamtheit) darstellen. Die Stichprobe von ca. 1600 Betrieben muß also genauso zusammengesetzt sein wie die Grundgesamtheit der über 2,1 Mio. Betriebe in Deutschland. Die sicherste Methode, dies zu gewährleisten, ist die Auswahl nach dem Zufallsprinzip. Wählt man eine genügend große Zahl von Betrieben nach dem reinen Zufallsprinzip aus, dann wird die so gezogene Stichprobe sehr genau die Situation der Grundgesamtheit repräsentieren. Aus verfahrenstechnischen Gründen und zur weiteren Verbesserung der Aussagefähigkeit der Ergebnisse nimmt man die Zufallsauswahl jedoch nicht aus der gesamten Grundgesamtheit vor, sondern man zerlegt die Grundgesamtheit zuvor in einzelne Teilmengen und zieht hieraus die Zufallsstichprobe. Wir zerlegen hier die Grundgesamtheit der Betriebe in 181 Regionen (=Arbeitsamtsbezirke) und 3 Größenklassen. Die Größenklassen sind:

- ◆ 2 - 19 Mitarbeiter
- ◆ 20 - 99 Mitarbeiter
- ◆ 100 und mehr Mitarbeiter.

Aus jeder dieser Größenklassen wählen Sie einen Betrieb in Ihrem Amtsbezirk aus. Gehen Sie dabei folgendermaßen vor:

Rufen Sie in coBer alle Betriebe ihres Bezirkes mit 2 bis 19 Mitarbeitern auf. Sie erreichen dies, indem Sie in dem Auswahlmenü von coBer dies als Auswahlkriterium angeben. (Wenn Sie Probleme mit coBer haben, wenden Sie sich bitte an eine erfahrene Fachkraft.) CoBer zeigt Ihnen dann nur die Betriebe an, die in diese Größenklasse fallen. Wenn coBer diese Auswahl vorgenommen hat, zeigt es an, wieviele Datensätze (= Betriebe) gefunden wurden. Nehmen wir an, coBer habe in Ihrem Bezirk 2431 Betriebe mit

2 bis 19 Mitarbeitern gefunden. Denken Sie sich nun eine beliebige Zahl zwischen 1 und 2431 aus, also z.B. 1574. Lassen Sie sich nun den Datensatz Nummer 1574 anzeigen und drucken Sie den Bildschirminhalt aus.

Wiederholen Sie die gleiche Prozedur jetzt für die übrigen zwei Betriebsgrößenklassen. Sie haben jetzt insgesamt **3 Betriebe** nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Das sind die Betriebe, die Sie befragen sollen.

Wichtig! Halten Sie sich streng an diese Auswahl. Befragen Sie genau diese drei Betriebe. Es darf auf gar keinen Fall vorkommen, daß Sie einen Betrieb, der nach diesem Verfahren ausgewählt wurde, durch einen anderen austauschen, weil man z.B. meint, der Betrieb taugt nichts, der Weg dorthin sei zu weit, man habe schlechte Erfahrungen mit ihm gemacht etc.. Jede Abweichung von dem strengen Zufallsprinzip mindert die Aussagekraft der Ergebnisse.

Das **vierte Gespräch** führen Sie bitte mit dem (der) Personalverantwortlichen des Betriebes, in dem sie ihr Betriebspraktikum ableisten. Eventuell können Sie dieses Gespräch als erstes führen, um Erfahrung zu sammeln und sich auf die weiteren Gespräche vorzubereiten. Geben Sie bitte auf der letzten Seite des Interviewerleitfadens bei der entsprechenden Frage an, daß es sich hierbei um Ihren Praktikumsbetrieb handelt.

- 3 Vereinbaren Sie nun mit den drei aus coBer gezogenen Betrieben telefonisch **Gesprächstermine**. Verlangen Sie am Telefon immer den für die Einstellung von Personal Zuständigen. Sie sollten dem Betrieb Ihr Anliegen **kurz** darlegen und auch die erforderliche Dauer des Interviews von ca. 30 Minuten ankündigen, damit sich Ihr Gesprächspartner darauf einstellen kann. Führen Sie aber das Interview auf keinen Fall am Telefon und schicken Sie den Interviewerleitfaden auch nicht per Post an den Betrieb. Für diese Form der Erhebung ist der Interviewerleitfaden nicht geeignet und es geht bei den Betriebsbesuchen ja auch darum, daß Sie Erfahrung im Außendienst sammeln. Bei sehr großen Betrieben, die eine eigene Ausbildungsabteilung haben, kann es sein, daß Sie zwei Gesprächspartner benötigen,: einen, der für die Einstellung von Personal und einen, der für die Einstellung von Auszubildenden zuständig ist. Dann können sie versuchen, einen gemeinsamen Termin mit beiden zu erhalten oder Sie müßten eben zwei getrennte Gespräche führen. Das sollte auch bereits bei der telefonischen Terminabsprache geklärt werden.

Es kann passieren, daß nicht alle Betriebe, die Sie aus coBer ausgewählt haben, bereit sind, sich an den Gesprächen zu beteiligen. Sie müssen sich dann aus coBer einen Ersatzbetrieb ziehen. Der **Ersatzbetrieb** muß der gleichen Größenklasse angehören wie der ausgefallene Betrieb und nach dem gleichen Verfahren wie unter Punkt 2 beschrieben ermittelt werden. Es ist für die Qualität der Befragung wichtig, daß Sie am Ende aus jeder Größenklasse einen Betrieb interviewt haben.

4 **Bereiten Sie sich** gründlich auf den Außendienstbesuch **vor**. Wichtige Informationen über den Betrieb finden Sie auf dem coBer-Ausdruck. Dort sollten auch die bisherigen Kontakte mit dem Betrieb vermerkt sein. Recherchieren Sie unbedingt, ob es laufende Vorgänge bezüglich dieses Betriebes gibt, wie z.B. noch nicht besetzte offene Stellen oder Ausbildungsplätze, offene oder laufende Förderungsfragen oder auch laufende ordnungspolitische Verfahren. Denken Sie daran: Für den Betrieb sind Sie Repräsentant des Arbeitsamtes und Sie sollten es nicht darauf anlegen, sich damit herausreden zu müssen, daß Sie ja noch in der Ausbildung seien.

5 Wenn Sie dann zum **Interview im Betrieb** sind, kommen Sie möglichst schnell zur Sache. Die Leute haben meistens wenig Zeit. Bedanken Sie sich für den Gesprächstermin und Erläutern Sie, sofern das nicht schon am Telefon geschehen ist, Ihr Anliegen in aller Kürze. Stellen Sie dann die Fragen des Interviewerleitfadens. Halten Sie sich dabei bitte exakt an die Formulierungen im Leitfaden. Geben Sie Ihrem Gesprächspartner ausreichend Zeit zu überlegen und zu antworten. Wiederholen oder erläutern Sie ggf. die Fragen und Antworten, wenn etwas unklar ist. Legen Sie Ihrem Gesprächspartner zu der umfangreichen Frage 6 bitte die **Texttafel** vor, die als Anlage beigelegt ist. Das hat den Vorteil, daß er die Frage dann nicht nur hört, sondern auch schriftlich vor sich hat.

Behandeln Sie bitte die Fragen in der Reihenfolge, die der Leitfaden vorgibt. Bei den Fragen 4 bis 11 des Leitfadens muß jede Frage **zweimal behandelt** werden, einmal in Bezug auf die Einstellung von Mitarbeitern und einmal in Bezug auf die Einstellung von Auszubildenden. Fragen sie bitte nicht nach beidem gleichzeitig, das überfordert den Interviewten. Gehen sie also zunächst die Frage hinsichtlich der Mitarbeitereinstellung komplett durch und wiederholen Sie das ganze dann hinsichtlich der Auszubildenden. Gehen Sie erst dann zur nächsten Frage weiter.

Achten Sie auch darauf, daß einige Fragen Mehrfachantworten zulassen. Dort können also mehrere oder alle Antwortmöglichkeiten genannt werden. Bei Fragen, die nicht ausdrücklich Mehrfachantworten zulassen, **muß** sich Ihr Gesprächspartner für **eine** Antwortmöglichkeit entscheiden, z.B. bei Frage 1. Kann er sich partout nicht für eine Antwortvorgabe entscheiden, dann kreuzen Sie bei dieser Frage nichts an.

Bei den Fragen 4,5 und 6 kreuzen Sie keine Antworten an, sondern Sie tragen Ziffern in die Kästchen ein. Sie finden die Erläuterung bei der jeweiligen Frage. **Wichtig!** Lassen Sie das jeweilige Kästchen leer, wenn der Interviewte zu dieser Sache **keine Auskunft** geben kann. Beispiel: Wenn er in Frage 4 zum Beispiel nicht weiß, ob man schon einmal das Arbeitsamt eingeschaltet hatte, dann lassen Sie das Kästchen einfach leer; sowohl '0' als auch '1' als Antwort wären ja falsch und würden das Ergebnis verfälschen.

Bei der Frage 6 des Fragebogens geht es um die Erwartungen der Betriebe gegenüber der Arbeitsverwaltung. Sie sollten hier dem Gesprächspartner kurz erläutern, was wir mit Erwartungen meinen. Erwartung ist hier im Sinne von **Wunsch** gemeint. So ist auch die

Frage formuliert. Wie würde man sich die Leistungen der Arbeitsverwaltung **idealerweise** vorstellen. Man muß das deshalb erläutern, weil man unter Erwartung auch etwas ganz anderes verstehen könnte, eine sog. realistische Erwartung. Ein Beispiel:

Frage: „Erwarten Sie, daß Ihnen das Arbeitsamt xy gibt?“

Antwort 1: „Das würde ich eigentlich schon erwarten.“ Gemeint ist hier, daß man es sich so wünscht, daß es so sein **soll**.

Antwort 2: „Das erwarte ich von denen aber nicht.“ Gemeint ist hier, daß man nicht daran glaubt, daß das Arbeitsamt dies tut oder **kann**.

Wir wollen mit der Befragung aber nicht herausfinden, was die Betriebe uns zutrauen oder nicht, sondern wir wollen in Erfahrung bringen, wie sie sich die Arbeitsverwaltung wünschen. Darum geht es ja bei der Kundenorientierung.

Deshalb: Erläutern Sie Ihrem Gesprächspartner, wie das gemeint ist, daß er hier offen seine **Wünsche zum Ausdruck bringen** soll, so wie er sich das im Idealfalle vorstellen würde. Ob diese Wünsche am Ende 'realistisch' sind ist eine ganz andere Frage, um die es hier aber nicht geht.

- 6 Die vier Interviews sollen während des Praktikums E geführt werden und zwar so, daß die ausgefüllten Interviewerleitfäden bis zum **30.8.99** in der FH eingegangen sind. Heften Sie bitte jedem Leitfaden den dazugehörigen coBer-Ausdruck an. Vermerken Sie Bitte am Ende jedes Fragebogens in den vorgesehenen Feldern Ihren Namen, Ihre Dienststelle und die Telefonnummer, unter der Sie dienstlich zu erreichen sind, falls Rückfragen erforderlich sind. Schicken Sie die Unterlagen bitte gesammelt in einem Umschlag an:

Fachbereich Arbeitsverwaltung der FH Bund
z.Hd. von Herrn VAR Poigne
Postfach 101061
68010 Mannheim

- 7 Die Gesprächsergebnisse werden an der FH in die EDV eingegeben und zusammen mit den Fachabteilungen der Hauptstelle (Ia und Ic) ausgewertet und veröffentlicht.
- 8 Für den Fall, daß Sie bei der Durchführung auf Probleme treffen oder Fragen haben, die Sie nicht alleine lösen können, haben wir in der Zeit des Praktikums E eine **Hot-Line** eingerichtet. Es stehen Ihnen für telefonische Rückfragen zur Verfügung:

- | | | |
|-------------------------|--------------------------|---------------------|
| ♦ in der Hauptstelle | Frau Wörrlein, Ref. Ic3, | Tel. 0911-179-3599 |
| | Herr Piepke, Ref. Ia2, | Tel. 0911-179-2285 |
| | Herr Völk, Ref. Ia2 | Tel. 0911-179-3471 |
| ♦ an der Fachhochschule | Herr Dr. Dincher | Tel. 0621-4209-137. |

Anlage: Texttafel zu Frage 6

Was würde ich mir wünschen?

- ◆ Anforderungsprofil erstellen
- ◆ Arbeits-/Ausbildungsmarkt analysieren
- ◆ Stellenanzeige formulieren
- ◆ Zeitungsinserat aufgeben
- ◆ Bewerbungsunterlagen sammeln
- ◆ Bewerberprofile erstellen
- ◆ Vorauswahl geeigneter Bewerber
- ◆ Bewerbungsvorschläge besprechen
- ◆ Vorstellungsgespräche führen
- ◆ Eignungstests durchführen
- ◆ Auswahlentscheidung treffen
- ◆ Arbeits-/Ausbildungsvertrag abschließen
- ◆ Veröffentlichung in SIS/ASIS
- ◆ Veröffentlichung in Markt&Chance

Wie wichtig ist das?

1

2

3

4

5

**überhaupt
nicht
wichtig**

**sehr
wichtig**