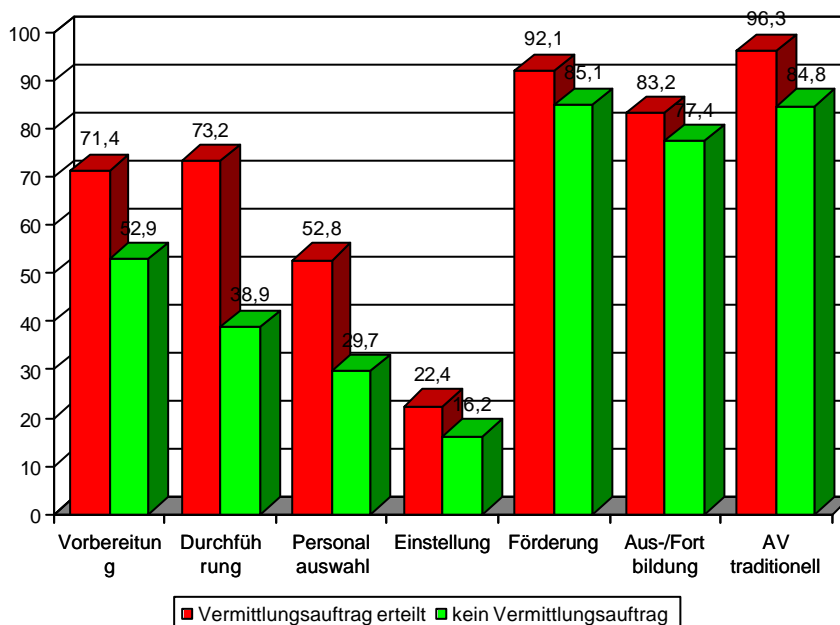


## Betriebliche Erwartungen an das Arbeitsamt

Ergebnisse einer empirischen Marktstudie im Bezirk des Arbeitsamtes Ludwigshafen



Roland Dincher

## **Betriebliche Erwartungen an das Arbeitsamt**

Ergebnisse einer empirischen Marktstudie im Bezirk des Arbeitsamtes

Ludwigshafen

### **1 Einleitung**

Die Lage auf dem Arbeitsmarkt ist seit mehr als zwei Jahrzehnten geprägt durch einen hohen und tendenziell steigenden Angebotsüberhang. Einer großen Zahl von Stellensuchenden steht ein sehr begrenztes Stellenangebot gegenüber. Das mögliche Vermittlungsergebnis der Arbeitsverwaltung wird regelmäßig durch die Zahl der gemeldeten offenen Stellen begrenzt. Bei einem gegebenen gesamtwirtschaftlichen Stellenangebot kann das Vermittlungsergebnis deshalb im wesentlichen nur noch über eine Steigerung der Einschaltung verbessert werden. Tatsächlich ist es der Arbeitsverwaltung in den letzten Jahren gelungen, vor allem durch erfolgreiche Produktinnovationen, allen voran SIS, den Einschaltgrad der Arbeitsverwaltung kontinuierlich zu erhöhen. In den meisten Arbeitsamtsbezirken liegen die Einschaltgrade heute zwischen 30 und 40%. Mit dem Einstieg in das Internet wird dieser Weg der (technischen) Innovation weiter beschritten.

So richtig und notwendig die technische Innovation war und auch zukünftig sein wird, so darf sie jedoch nicht als der alleinige Weg angesehen werden. Denn parallel zu der quantitativen Veränderung des Arbeitsmarktes haben qualitative Entwicklungen stattgefunden, die das heutige Geschehen am Arbeitsmarkt in einem völlig anderen Licht erscheinen lassen als in den siebziger oder achtziger Jahren. Auf der Angebotsseite (Stellensuchende) sind diese Entwicklungen durch die Arbeitsmarktbeobachtung und -forschung sehr gut herausgearbeitet und beschrieben worden, und die Politik der Bundesanstalt hat sich darauf eingestellt (Langzeitarbeitslosigkeit, Zielgruppen etc.). Die nicht minder gravierenden Entwicklungen auf der Nachfrageseite (Betriebe) sind dagegen bisher wenig erforscht. Die Etablierung der Personalberatung, die Zunahme der Arbeitnehmerüberlassung, die Externalisierung vieler Personaldienstleistungen, der Rückgang der Ausbildungsbereitschaft, um nur einige Aspekte zu nennen, lassen erahnen, daß sich die Verhaltensweisen und die Anforderungen der Betriebe am Arbeitsmarkt gerade in den letzten Jahren deutlich gewandelt haben.

Die vielerorts erkennbaren Bemühungen um eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Betrieben zeigen, daß die Arbeitsverwaltung diese Entwicklung erkannt hat und gewillt ist, zu handeln und Schritt zu halten. Auch fordert die Organisationsphilosophie der Bundesanstalt, ihre Dienstleistungen am Bedarf und den Erfordernissen der Kunden, hier der Betriebe, zu orientieren. Der Erfolg dieses Bemühens setzt aber ein tieferes Verständnis der betrieblichen Belange im Hinblick auf die Einstellung und Beschäftigung von Personal voraus. Dieses Wissen bildet die Grundlage, auf der ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen der Arbeitsverwaltung und den Betrieben gestaltet werden kann.

Zwei Fragen stehen dabei im Vordergrund:

- (1) In welchem funktionalen Zusammenhang steht die Arbeitsverwaltung innerhalb des betriebswirtschaftlichen Funktionsgefüges (Aufgaben)?
- (2) Welche Rolle weisen die Betriebe der Arbeitsverwaltung innerhalb dieses Funktionsgefüges zu (Erwartungen)?

Prinzipiell sind zwei Zugänge zu diesen Fragestellungen möglich: ein theoretisch-deduktiver und ein empirisch-induktiver Ansatz. Für sich allein sind beide Ansätze unzulänglich. Im Idealfalle ergänzen sich beide aber in der Weise, daß die theoretische Betrachtung in die Generierung von Hypothesen mündet, die einer empirischen Überprüfung unterzogen werden können.

So wurde für die vorliegende Studie der funktionale betriebliche Kontext der Arbeitsverwaltung theoretisch-deduktiv erarbeitet. Der Funktionsbereich des betrieblichen Personalwesens ist in einer umfangreichen personalwirtschaftlichen Literatur bis in alle Einzelheiten beschrieben. Auch das Aufgabengebiet der betrieblichen Personalbeschaffung, um die es hier im engeren Sinne geht, wird in der Literatur umfassend und differenziert dargestellt. Das vorhandene Wissen über die betriebliche Personalfunktion ist mehr als ausreichend, um auf seiner Grundlage die *möglichen* Gegenstände einer externen Dienstleistung - etwa durch die Arbeitsverwaltung - zu identifizieren und Hypothesen über den betrieblichen Bedarf nach derartigen Dienstleistungen zu gewinnen. (ausführl. s. Dincher 1996)

Die theoretische Vorarbeit ist notwendig, sie zeigt vor allem auf, welche Fragen zu stellen sind. Ihre Annahmen bedürfen aber einer empirischen Überprüfung, die ihren Wahrheitsgehalt untermauert oder widerlegt. Eine Betriebsbefragung im Auftrag des Arbeitsamtes Ludwigshafen bot hierzu Gelegenheit.

## 2 Konzeption der Untersuchung

(1) Als Erhebungsinstrument wurde ein **Fragebogen** verwendet (vgl. Anlage), der thematisch in vier Teile gegliedert ist. Im ersten Teil (S.1) werden betriebliche Strukturdaten erhoben, die als unabhängige (erklärende) Variablen in die Auswertung einfließen. Der zweite Teil thematisiert die bisherige Zusammenarbeit der Betriebe mit dem Arbeitsamt. Der dritte Teil des Fragebogens dient der differenzierten Erhebung der betrieblichen Leistungserwartungen an das Arbeitsamt. Und zwar erfolgt die Differenzierung in zweierlei Hinsicht: zum einen werden die Aufgaben, die der Betrieb im Zuge der Personalbeschaffung zu erledigen hat, einzeln erfaßt, und zum anderen wird der Betrieb danach gefragt, welche Art der Mitwirkung er bei der jeweiligen Aufgabe durch das Arbeitsamt erwartet. Der vierte Teil des Fragebogens schließlich erfaßt die betrieblichen Erwartungen in Bezug auf qualitative Merkmale der Aufgabenerledigung (S.3).

(2) Der Fragebogen wurde vor seinem Einsatz einem **Pretest** unterzogen. Er wurde an 70 zufällig ausgewählte Betriebe im Bezirk Ludwigshafen versandt mit der Bitte, ihn zu bearbeiten und ggf. kritisch zu kommentieren. Aufgrund des guten Rücklaufs (47%) und nur weniger Anmerkungen konnte der Fragebogen mit nur geringfügigen Änderungen in der jetzigen Form fertiggestellt werden.

(3) Die **Stichprobe** für die Befragung wurde aus der Grundgesamtheit der Betriebe des Arbeitsamtsbezirkes Ludwigshafen mit mehr als zwei Beschäftigten gezogen, das waren Anfang Februar 1997 insgesamt 5625 Betriebe. Die Kleinstbetriebe von null bis zwei Beschäftigten wurden aus verschiedenen Gründen ausgeklammert: ihre große Zahl hätte eine sehr große Stichprobe erfordert, der Beschäftigungsbeitrag dieser Betriebe ist relativ gering und es ist auch zweifelhaft, ob für diese Gruppe eine schriftliche Befragung der richtige Weg ist. Die Kleinstbetriebe sollten deshalb besser in einer auf diese Zielgruppe zugeschnittenen Erhebung erfaßt werden.

Aus der Grundgesamtheit wurde eine disproportional geschichtete Zufallsauswahl gezogen. Diese Methode hat den Vorteil, bei relativ kleinen Stichproben zu sehr aussagefähigen Ergebnissen zu gelangen. Die Schichtung erfolgte nach dem Kriterium 'Beschäftigtenzahl', das für die Fragestellung der Untersuchung als zentrale Einflußgröße angenommen wurde. Die Befragungsergebnisse haben diese Annahme bestätigt. Unter Berücksichtigung der zu erwartenden Rücklaufquoten (sie nehmen generell mit der Betriebsgröße zu) wurden aus der Kategorie '3-19 Mitarbeiter' 222 Betriebe, aus der Kategorie '20-99 Mitarbeiter' 185 Betriebe und aus der Kategorie '100 u. mehr Mitarbeiter' 93 Betriebe zufällig ausgewählt und angeschrieben. Das sind zusammen 500 Betriebe.

Der Versand der Fragebogen wurde vom Arbeitsamt Ludwigshafen in der zweiten Februarhälfte 1997 abgewickelt. Den Sendungen war neben dem Fragebogen ein Anschreiben des Direktors und ein frankierter Rückumschlag beigelegt.

(4) Wie schon im Pretest war die **Rücklaufquote** erfreulich hoch. Von den 500 versandten Fragebogen konnten 14 wegen Anschriftenänderung, Betriebsaufgabe etc. nicht zugestellt werden. Von den verbleibenden 486 zugestellten Fragebogen kamen 231 ausgefüllt zurück. Das entspricht einer Rücklaufquote von 48%.

(5) Die Fragebogen wurden von Studierenden der Fachhochschule des Bundes, Fachbereich Arbeitsverwaltung, während eines Seminars im Hauptstudium III (April bis Juni) codiert und datentechnisch erfaßt.

Die **Datenauswertung** wurde an der Fachhochschule mit dem SPSS-Statistikprogramm vorgenommen. Die Verteilung der Betriebsgrößenklassen wurde umgekehrt proportional im Verhältnis der Teilstichproben zu den Teilgrundgesamtheiten entsprechend der Verteilung in der Grundgesamtheit durch Gewichtungsfaktoren rekonstruiert.

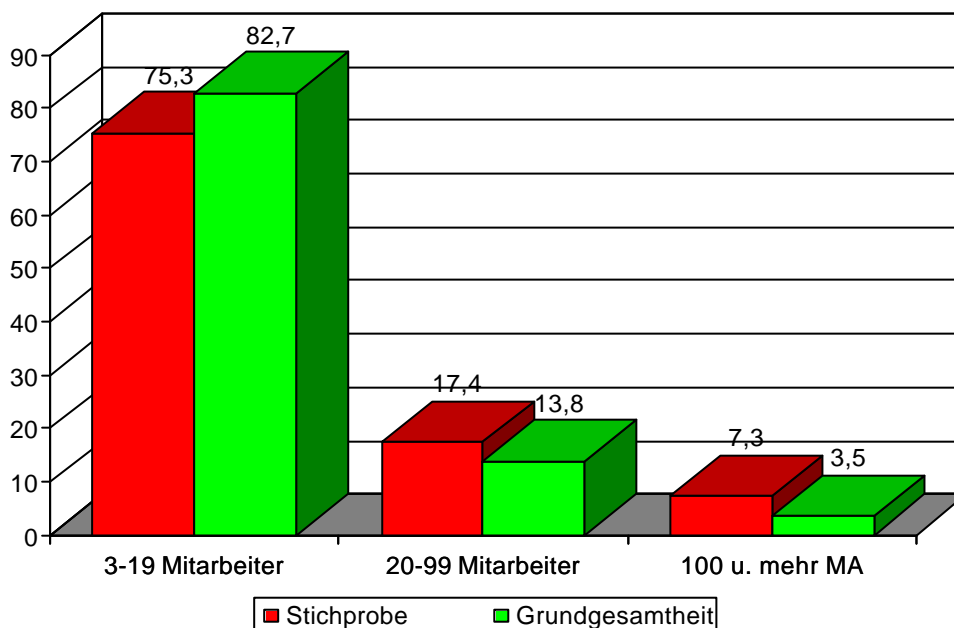
### 3 Ergebnisse der Betriebsbefragung

#### 3.1 Strukturdaten

(1) Da die Stichprobe auf einer Zufallsauswahl beruht, kann sie grundsätzlich als repräsentativ für die zugrundeliegende Grundgesamtheit angesehen werden. Sie repräsentiert die Betriebe des Arbeitsamtsbezirkes Ludwigshafen mit mehr als zwei Beschäftigten.

Der Vergleich der realisierten, durch Gewichtung rekonstruierten Verteilung der **Betriebsgrößenklassen** in der Stichprobe mit der Verteilung in der Grundgesamtheit zeigt eine sehr gute Übereinstimmung.

**Abb. 1: Betriebe nach Größenklassen in der Stichprobe und in der Grundgesamtheit**



In der Grundgesamtheit gehören über 80% der Betriebe in die Kategorie ‘3-19 Mitarbeiter’, nur 3,5% der Betriebe sind Großbetriebe mit 100 und mehr Beschäftigten. Die Stichprobe zeichnet diese Verteilung relativ gut nach. Der im Vergleich zur Grundgesamtheit etwas erhöhte Anteil der Großbetriebe resultiert aus der dort üblicherweise besonders hohen Rücklaufquote. Die Abweichung von der Grundgesamtheit ist absolut gesehen jedoch gering. Sie beeinträchtigt die Aussagekraft der Ergebnisse nicht nennenswert.

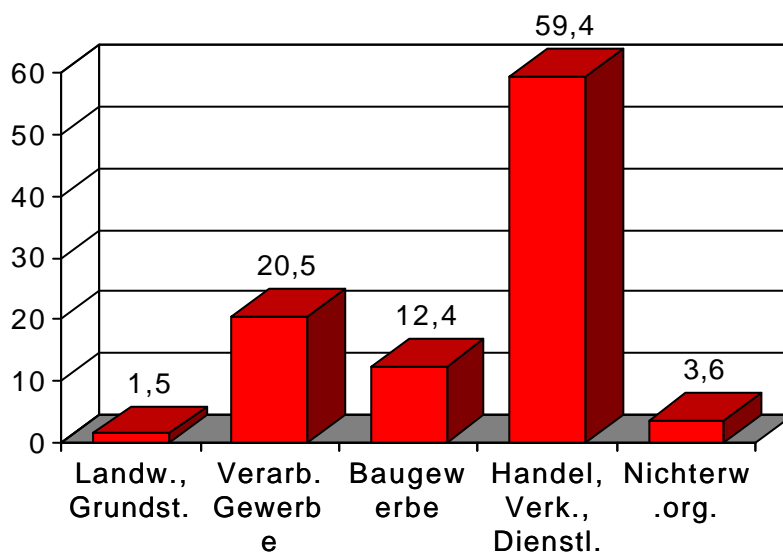
Die Betriebsgröße, gemessen an der Zahl der Beschäftigten, wird als eine zentrale Einflußgröße für die Beziehung zwischen dem Betrieb und dem Arbeitsamt angesehen. Bereits in früheren Untersuchungen ist aufgefallen, daß den Arbeitsämtern die Zusammenarbeit vor allem mit den kleineren Betrieben offenkundig Probleme bereitet (vgl. Roland Berger 1996, S. 26ff). Die vorliegende Untersuchung geht von der Annahme aus, daß die Betriebsgröße vor allem die Fähigkeit der Betriebe widerspiegelt, ihre Personalprobleme eigenständig und ohne fremde Hilfe zu lösen. Die Personalwesenkompetenz nimmt tendenziell mit der Betriebsgröße zu. Die Hypothese lautet also, daß vor allem die

kleineren Betriebe einen erhöhten Bedarf an externer Personaldienstleistung haben und entsprechend hohe Erwartungen an das Arbeitsamt stellen.

(2) Obwohl die Stadt Ludwigshafen und die Struktur der Beschäftigung im Bezirk sehr stark durch einige sehr große Unternehmungen des verarbeitenden Gewerbes (vor allem chemische Industrie) geprägt ist, dominiert auch hier, gemessen an der Zahl der Betriebe, der **tertiäre Sektor**. Etwa 60% der Betriebe sind in dem Bereich Handel, Verkehr und Dienstleistung tätig. Das verarbeitende Gewerbe stellt zwar nur ca. ein Fünftel der Betriebe, konzentriert aber einen Großteil der Beschäftigung auf sich. Auffallend ist der geringe Anteil von Betrieben aus der Landwirtschaft und der Grundstoffindustrie, obwohl doch in den ländlichen Regionen, vor allem in und um Bad Dürkheim und Grünstadt, Landwirtschaft und Weinbau eine wichtige Rolle spielen. Hier kommt sicherlich der Ausschluß der Keinstbetriebe aus der Stichprobe zum Tragen, denn die überwiegende Mehrzahl dieser Betriebe sind Familienbetriebe ohne oder mit nur wenigen weiteren Beschäftigten.

Da die Tätigkeiten und die Rahmenbedingungen im Personalsektor in den einzelnen Branchen sehr unterschiedlich sind, wird angenommen, daß auch der Bedarf an externen Personaldienstleistungen und demzufolge auch die Erwartungen an das Arbeitsamt branchenspezifische Besonderheiten aufweisen.

**Abb. 2: Betriebe nach Wirtschaftsklassen (%)**

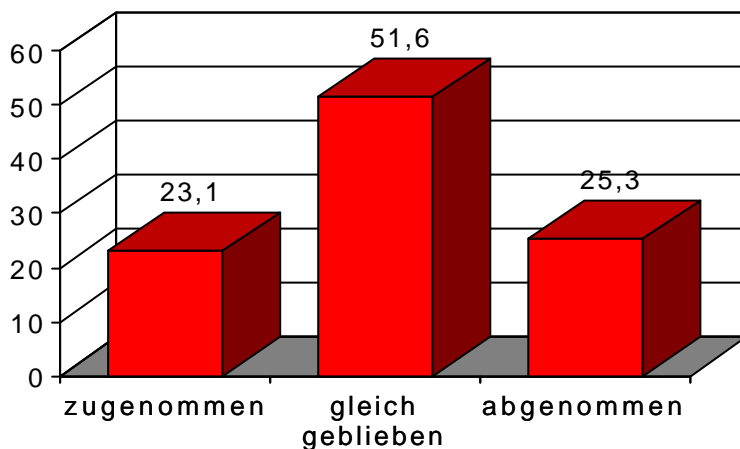


(3) Die **Beschäftigungsentwicklung** war in den letzten 12 Monaten vor der Erhebung in Ludwigshafen entsprechend dem Bundestrend negativ, die Arbeitslosigkeit ist angestiegen. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den Befragungsergebnissen wider. Jeweils etwa ein Viertel der Betriebe gaben an, daß der Personalstand in den vergangenen 12 Monaten zu- bzw. abgenommen habe. Gut die Hälfte der Betriebe verzeichnete eine stabile Beschäftigungslage. Bei näherem Hinsehen fällt aber auf, daß der Anteil der Betriebe, die Personal abgebaut haben, um ca. 2 Prozentpunkte höher liegt als der Anteil der Betriebe, die eine Beschäftigungszunahme verzeichnen konnten. Diese Differenz erscheint auf den ersten Blick zwar als gering, bei insgesamt weit mehr als 10000 Betrieben im Bezirk

genügt sie aber, die negative Entwicklung am Arbeitsmarkt zu erklären. Es sind über zweihundert Betriebe mehr, die Personal abbauten, als Betriebe, die Personal aufstockten.

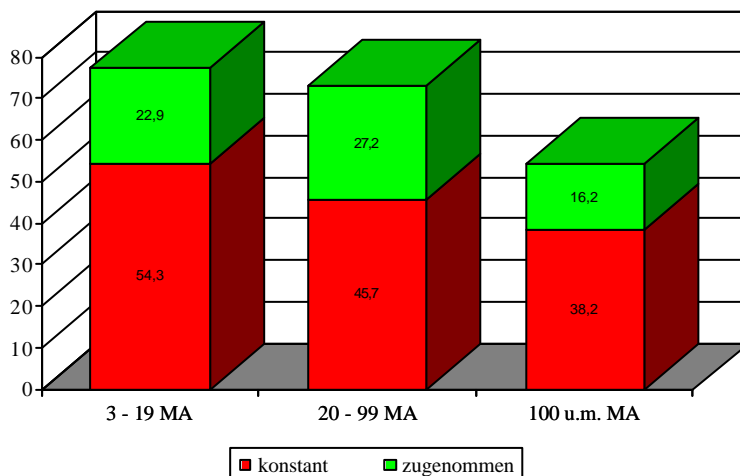
Die Beschäftigungsentwicklung wurde in der Untersuchung deshalb erhoben, weil die Vermutung nahe liegt, daß sie den Bedarf an externen Personaldienstleistungen beeinflusst. In Bezug auf die Personalbeschaffung wurde die Hypothese formuliert, daß der Dienstleistungsbedarf positiv mit der Entwicklung der Beschäftigung korreliert, also Betriebe, die den Personalstand halten oder ausbauen, den größten Dienstleistungsbedarf haben.

**Abb. 3: Betriebe nach der Entwicklung der Beschäftigung in den letzten 12 Monaten (%)**



Die Untersuchung bestätigt im übrigen ein weiteres Mal den seit einigen Jahren beobachtbaren Trend, daß die positiven Impulse am Arbeitsmarkt vor allem den Klein- und Mittelbetrieben zu verdanken sind, während die Großbetriebe eher zum Beschäftigungsabbau beitragen.

**Abb. 4: Betriebe mit konstanter oder zunehmender Beschäftigung nach Größenklassen (%)**

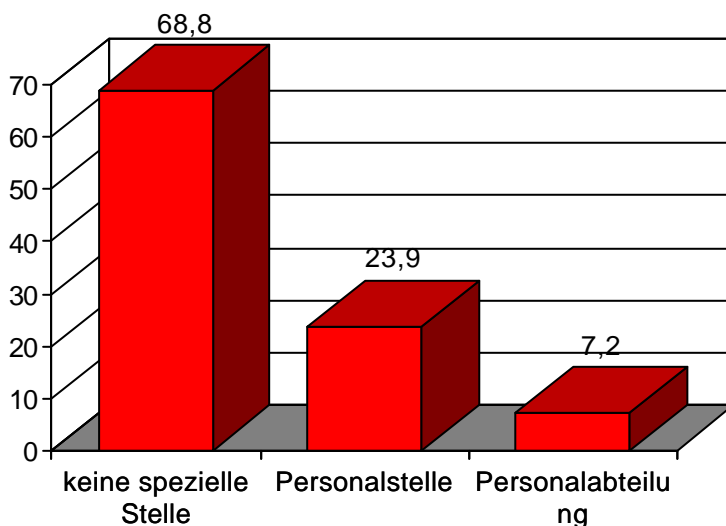


Jeweils etwa drei Viertel der Klein- und Mittelbetriebe berichten von einer konstanter oder zunehmender Beschäftigung in ihrem Betrieb in den letzten 12 Monaten, bei den Großbetrieben ist es nur

gut die Hälfte der Betriebe. Rechnet man den Anteil der Betriebe, die die Belegschaft verringert haben dagegen, dann wird deutlich, daß der insgesamt zu verzeichnende Rückgang der Beschäftigung ausschließlich auf das Konto der Großbetriebe geht. Bei den Klein- und Mittelbetrieben halten sich diejenigen, die die Beschäftigung verringert haben und diejenigen, die sie erhöht haben, in etwa die Waage. Per Saldo haben sie die Beschäftigung in etwa gehalten. Bei den Großbetrieben ist die Zahl derer, die Personal abbauten aber fast dreimal so hoch wie die Zahl der Betriebe, die Personal aufgestockt haben. Das ergibt per Saldo einen spürbaren Verlust an Arbeitsplätzen.

(4) Eine der Fragestellungen der Untersuchung ist auf die Möglichkeiten einer sinnvollen Marktsegmentierung gerichtet. Ausgehend von der Annahme, daß die Betriebe einen unterschiedlichen Bedarf an Personaldienstleistungen haben, ist die Frage zu stellen, wovon dieser Bedarf beeinflußt wird. Eine zentrale Hypothese der Untersuchung lautet, daß dieser Dienstleistungsbedarf sehr wesentlich durch die **Personalwesenkompetenz** der Betriebe bestimmt wird. Es ist anzunehmen, daß der Bedarf an externen Personaldienstleistungen mit abnehmender Personalwesenkompetenz zunimmt. Betriebe, denen es an der nötigen fachlichen Kompetenz in Personalfragen mangelt, werden eher auf die Hilfestellung externer Personaldienstleister angewiesen sein als Betriebe, die selbst über die nötige Fachkompetenz verfügen. Als Indikator für die Personalwesenkompetenz wird die Organisation des Personalwesens herangezogen. Die Existenz einer Personalabteilung im Betrieb deutet auf eine hohe Personalwesenkompetenz hin. Gibt es keine Stelle im Betrieb, die in der Hauptsache mit Personalfragen befaßt ist, wird das Personalwesen also nebenher erledigt, so deutet dies aufgrund des Mangels an Spezialisierung auf eine geringe betriebliche Kompetenz in Personalfragen hin.

**Abb. 5: Betriebe nach der Organisation des Personalwesens (%)**



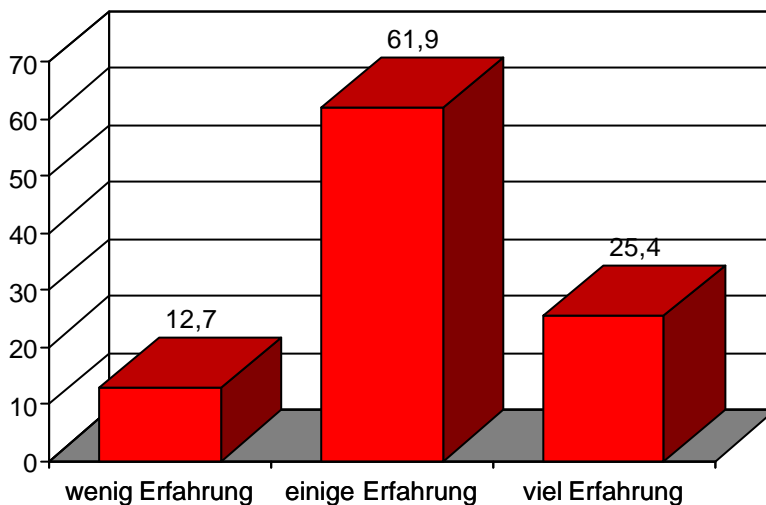
Gut zwei Drittel der Betriebe im Bezirk verfügen nicht über eine spezialisierte Personalfunktion. Die Aufgaben im Personalwesen werden dort nebenamtlich wahrgenommen. Ein knappes Viertel der Betriebe besitzt eine einzelne, spezielle Personalstelle und nur 7,2% der Betriebe können auf eine Personalabteilung zurückgreifen. Professionelle Personalarbeit ist vor allem von den Unternehmungen



zu erwarten, die über eine Personalabteilung oder wenigstens über eine spezialisierte Personalstelle verfügen. Für die Mehrheit der Betriebe trifft dies nicht zu.

Nicht auszuschließen ist allerdings, daß auch Betriebe, in denen das Personalwesen nur nebenamtlich wahrgenommen wird, auf einzelnen Feldern des Personalwesens, beispielsweise bei der Personalbeschaffung, aufgrund der gesammelten Erfahrung Kompetenz erlangen können. Um diesen Aspekt angemessen berücksichtigen zu können, wurden die Betriebe auch nach ihrer Erfahrung mit der Einstellung von Personal befragt.

**Abb. 6: Betriebe nach ihrer Erfahrung mit der Einstellung von Personal (%)**



Die überwiegende Mehrzahl der Betriebe gibt hier an, über einige oder viel Erfahrung mit der Personalbeschaffung zu verfügen. Allerdings ist diese Aussage durchaus mit Vorsicht zu bewerten. Einerseits ist bei einem solchen Fragetyp immer mit einer gewissen Tendenz zur positiven Selbsteinschätzung zu rechnen und zum anderen bedeutet Erfahrung nicht in jedem Falle auch Kompetenz auf diesem Gebiet. Die Organisation des Personalwesens ist dagegen ein 'hartes' Kriterium und vermutlich der bessere Indikator für die tatsächliche Personalwesenkompetenz eines Betriebes.

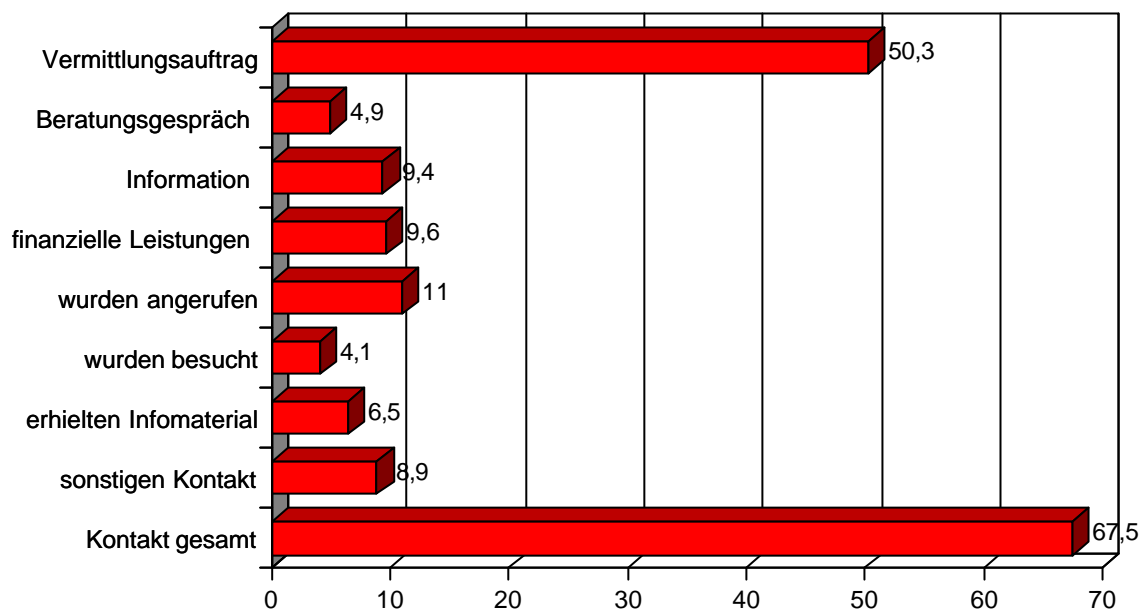
Im übrigen hat sich die naheliegende Vermutung bestätigt, daß die Personalwesenkompetenz sehr eng mit der Betriebsgröße verbunden ist. Zwischen den Variablen 'Mitarbeiterzahl' und 'Organisation des Personalwesens' errechnet sich eine hohe positive Korrelation von  $\gamma = 0.69$ . Das bedeutet, daß ca. 50% der Varianz der Personalwesenorganisation durch die Betriebsgröße erklärt werden. Die Betriebsgröße ist demzufolge eine bestimmende Größe hinsichtlich der Organisation des Personalwesens. Für die Praxis der Arbeitsverwaltung ist das eine nicht unbedeutende Beobachtung, denn sie zeigt, daß über die Ansprache der Klein- und Mittelbetriebe tatsächlich bevorzugt Betriebe erreicht werden, die in Personalfragen eher weniger kompetent sind, die also auch, so jedenfalls die Hypothese, vermehrt der Hilfestellung durch externe Personaldienstleister bedürfen.

### 3.2 Zusammenarbeit der Betriebe mit dem Arbeitsamt

(1) Die Zusammenarbeit der Betriebe mit dem Arbeitsamt wurde zum einen erhoben, um den gegenwärtigen Ist-Zustand festzustellen, zum anderen aber auch in der Absicht, die Betriebe herauszufin-

den, die im engeren Sinne als die Kunden des Arbeitsamtes bezeichnet werden können, die Betriebe also, die tatsächlich mit dem Arbeitsamt zusammenarbeiten. Die Frage im Fragebogen bezog sich auf die **Kontakte mit dem Arbeitsamt** in den letzten 12 Monaten.

**Abb. 7: Betriebe nach der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt (%)**



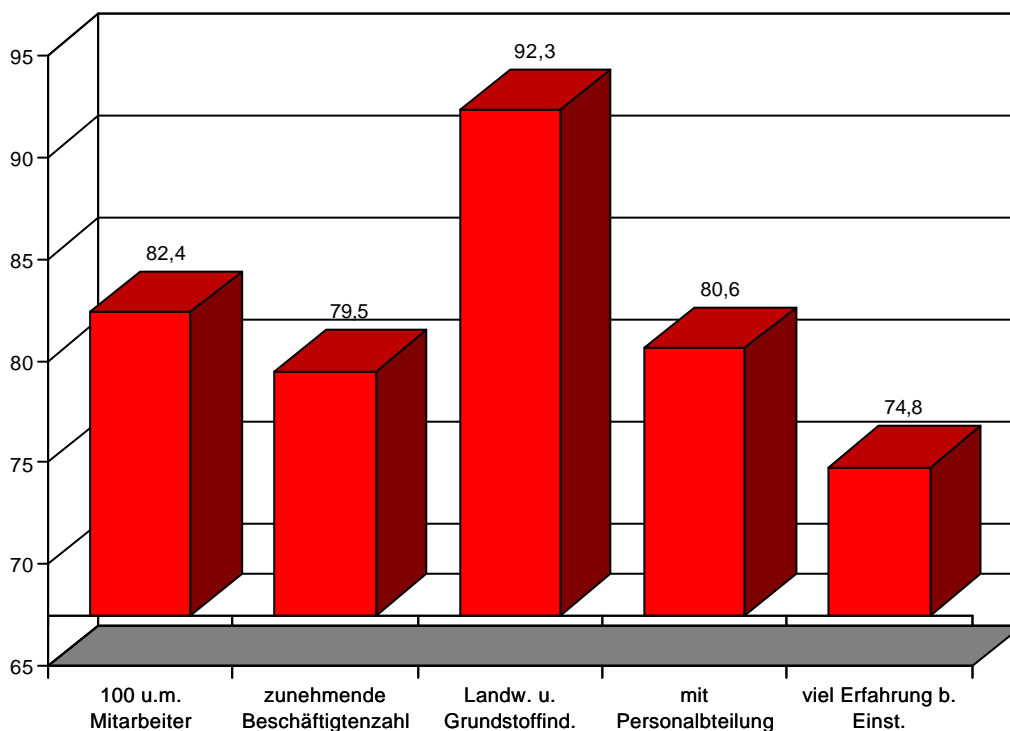
Zunächst fällt die sehr hohe Kontaktrate insgesamt auf: zwei Drittel der Betriebe geben an, während der letzten 12 Monate in irgend einer Form mit dem Arbeitsamt Kontakt gehabt zu haben. Dabei zeigt sich, daß mit weitem Abstand die wichtigste Form des Kontaktes der Vermittlungsauftrag ist. Jeder zweite Betrieb (!), der sich an der Befragung beteiligte, hat binnen Jahresfrist dem Arbeitsamt einen Vermittlungsauftrag erteilt. Das ist ein unerwartet hoher Wert, selbst wenn man berücksichtigt, daß hierin auch Vermittlungsaufträge für Ausbildungsstellen beinhaltet sind. Auch ist zu erwarten, daß Betriebe, die mit dem Arbeitsamt zusammenarbeiten, vermehrt zur Teilnahme an der Befragung bereit waren. Aber selbst unter Würdigung dieser Faktoren stellt das Befragungsergebnis unter Beweis, daß es jenseits aller- auch berechtigten - Kritik an der Arbeitsverwaltung eine durchaus solide Basis in der Zusammenarbeit mit den Betrieben gibt. Das Ergebnis hat vor allem auch deshalb eine herausragende Bedeutung, weil die Vermittlung nach wie vor das Kerngeschäft der Arbeitsverwaltung ausmacht.

Weniger positiv fallen die Ergebnisse aber bezüglich der übrigen Formen der Zusammenarbeit aus. Jeweils weniger als 10% der Betriebe nutzen die Informationsmöglichkeiten des Arbeitsamtes oder hatten im Rahmen finanzieller Förderung Kontakt aufgenommen. Und nicht einmal 5% der Betriebe haben beim Arbeitsamt um eine Beratung nachgefragt. Da drängt sich natürlich die Frage auf: brauchen die Betriebe keine Information und Beratung oder wird sie einfach nicht angeboten?

Auch die durch das Arbeitsamt initiierten Kontakte sind eher selten: 11% der Betriebe erhielten un- aufgefordert einen Anruf vom Arbeitsamt und gut 4% wurden initiativ von Bediensteten des Amtes aufgesucht. Vor allem der telefonische Kontakt könnte sicherlich noch intensiviert werden. Den größten Spielraum für eine Erhöhung der Kontaktrate bietet jedoch sicherlich die schriftliche Information der Betriebe, weil sie die geringsten personellen Ressourcen bindet und auch wenig Kosten verursacht. Es wäre ohne großen Aufwand möglich, z..B. durch eine Arbeitgeberzeitung die Kontaktrate auf nahezu 100% zu erhöhen (vgl. dazu Dincher 1996, S. 41/42).

(2) Untersucht man die **Struktur der Betriebe**, so zeigt sich, daß der Kontakt zum Arbeitsamt nicht gleichmäßig über die Betriebe verteilt ist: bestimmte Betriebe haben eine höhere, andere eine geringere Kontaktrate.

**Abb. 8: Kontaktrate der Betriebe, die überdurchschnittlich mit dem Arbeitsamt Kontakt hatten (%)**

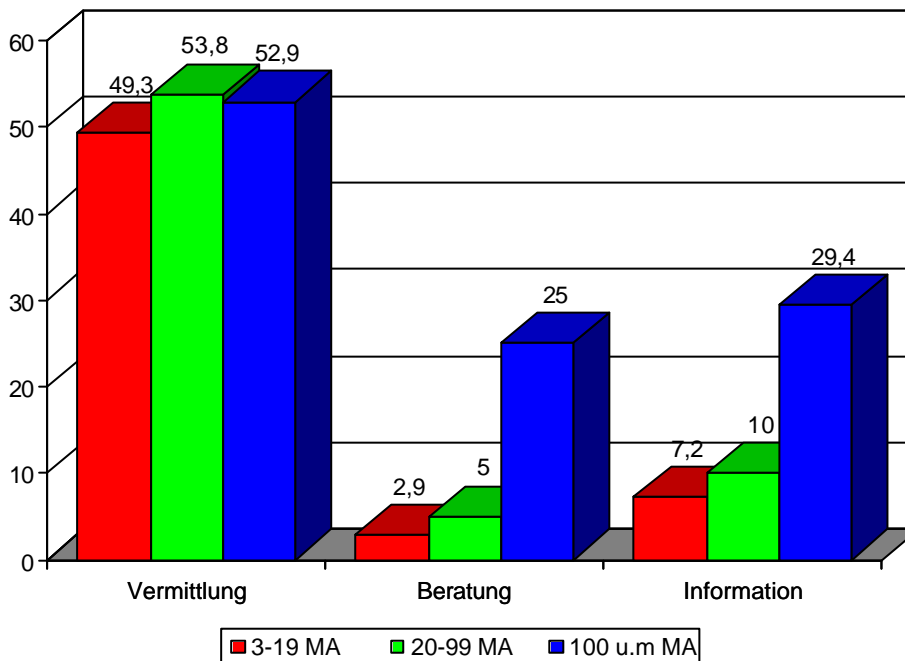


Zunächst fallen vor allem die Betriebe der Landwirtschaft und Grundstoffindustrie ins Auge mit einer Kontaktquote von über 90%. Das ist sicherlich darauf zurückzuführen, daß die Landwirtschaft im Zuge der Beschäftigung ausländischer Erntehelfer das Arbeitsamt einschalten muß. Im übrigen ist die Zahl der Betriebe in dieser Wirtschaftsklasse sehr gering (vgl. oben), so daß das Ergebnis quantitativ nicht sehr ins Gewicht fällt. Interessanter sind die weiteren Beobachtungen. Erwartungsgemäß haben die Betriebe mit einer positiven Beschäftigungsentwicklung vermehrt Kontakt zum Arbeitsamt. Es sind dann vor allem aber die Großbetriebe, die Betriebe mit Personalabteilung und solche, die über viel Erfahrung mit der Personaleinstellung verfügen, die einen überdurchschnittlichen Kontakt zum Arbeitsamt haben. Das überrascht, denn es sind gerade die Betriebe, die sich durch eine hohe Personalwesenkompetenz auszeichnen. Obwohl sie die Leistungen des Arbeitsamtes eigentlich weniger

benötigen, als die Betriebe mit geringer Personalwesenkompetenz, nehmen sie diese vermehrt in Anspruch.

(3) Unterscheidet man nach den einzelnen Formen des Kontaktes, so bestätigt sich die eingangs geäußerte Annahme, daß die **Betriebsgröße** eine zentrale Variable bezüglich des Kontaktes der Betriebe zum Arbeitsamt darstellt. Sie hat zwar offenkundig keinen nennenswerten Einfluß auf die Einschaltung der Vermittlung, dafür bestimmt sie aber umso stärker die Inanspruchnahme der Beratungs- und Informationsdienstleistungen des Arbeitsamtes.

**Abb. 9: Anteil der Betriebe, die das Arbeitsamt zur Vermittlung, Beratung oder Information einschalten, nach Betriebsgröße (%)**



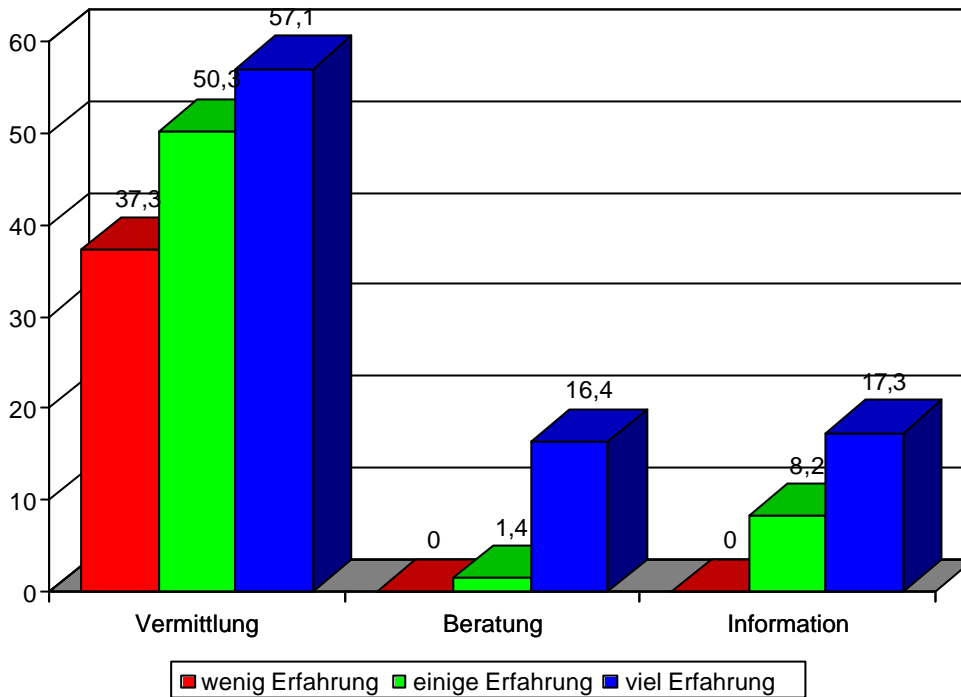
Während die Großbetriebe die Beratungs- und Informationsmöglichkeiten des Arbeitsamtes recht intensiv nutzen, werden sie von den Klein- und Mittelbetrieben kaum beansprucht. Dies kann zwei mögliche Ursachen haben: es kann zum einen eine durch den Betrieb bedingte Verhaltensselektion ausdrücken oder es kann auf die unterschiedliche Intensität des Bemühens der Arbeitsverwaltung zurückgehen oder aus einer Kombination von beidem verursacht sein. Da die Leistungen der Arbeitsverwaltung auch von den Betrieben auf der Basis der Freiwilligkeit erbracht werden, ist zunächst an die Selbstselektion durch die Betriebe zu denken. Die kleinen Betriebe wollen oder können die Arbeitsverwaltung nicht in der Weise nutzen, wie es die großen tun. Wie aus den Ausgangshypothesen zu schließen ist und weiter unten auch empirisch noch zu zeigen sein wird, kann es an dem Willen der Betriebe nicht liegen. Die geringe Personalwesenkompetenz der kleinen und mittleren Betriebe geht mit einem erhöhten Bedarf an Beratung und Information einher. Wenn sie also die Beratungs- und Informationsmöglichkeiten der Arbeitsverwaltung nicht nutzen, dann wird es wohl eher daran liegen, daß sie es nicht schaffen, die Leistungen, die sie brauchen, von der Arbeitsverwaltung tatsächlich zu bekommen. Schwellenangst, bürokratische Hürden, Zeitmangel, Unkenntnis des Leistungsna-

gebotes der Arbeitsverwaltung könnten hier die wesentlichen Hemmnisse sein; Faktoren, die den Großbetrieben wenig Probleme bereiten. Sie sind in der Lage, sich das, was sie brauchen, zu holen. Völlig verfehlt wäre es aber, den Betrieben allein diese selektive Beanspruchung der Dienstleistungen des Arbeitsamtes anzulasten. Die Arbeitsverwaltung trägt natürlich Mitverantwortung, denn es zeigt sich, daß auch sie einseitig den Kontakt zu den Großbetrieben sucht. So wurden in den letzten 12 Monaten vor der Erhebung 22,1% der Großbetriebe unaufgefordert telefonisch kontaktiert. Bei den Mittelbetrieben waren es nur 16,3% und bei den Kleinbetrieben sogar nur 8,7%. Immerhin scheint aber die Konzentration auf die Klein- und Mittelbetriebe, die von der Bundesanstalt zur Schwerpunktaufgabe erklärt wurde, zumindest im Bereich des Außendienstes und der schriftlichen Ansprache der Betriebe Wirkung zu zeigen. In beiden Formen des Initiativkontaktes durch das Arbeitsamt sind die Mittelbetriebe überrepräsentiert. Die Arbeitsverwaltung trägt aber auch insofern Mitverantwortung, als es ihr bisher offenkundig nicht gelungen ist, ihre Informations- und Beratungsdienstleistungen in einer Form zu organisieren und darzubieten, die es auch dem kleinen Betrieb gestattet, sie problemlos in Anspruch zu nehmen.

(4) Tendenziell das gleiche Ergebnis ist in Abhängigkeit von der **Personalwesenkompetenz** zu beobachten, allerdings ist in Bezug auf die Personalwesenorganisation der Trend etwas abgewächt. Er tritt stattdessen aber hinsichtlich der Einstellungserfahrung umso deutlicher zutage. Betriebe, die wenig Erfahrung mit der Einstellung von Personal haben, treten praktisch überhaupt nicht als Nutzer von Beratungs- oder Informationsdienstleistungen in Erscheinung. Das mag zum Teil daran liegen, daß sie nur selten Personaleinstellungen vornehmen. Da aber immerhin mehr als ein Drittel dieser Betriebe im abgelaufenen Jahr die Vermittlung beansprucht haben, kann dies der alleinige Grund nicht sein.

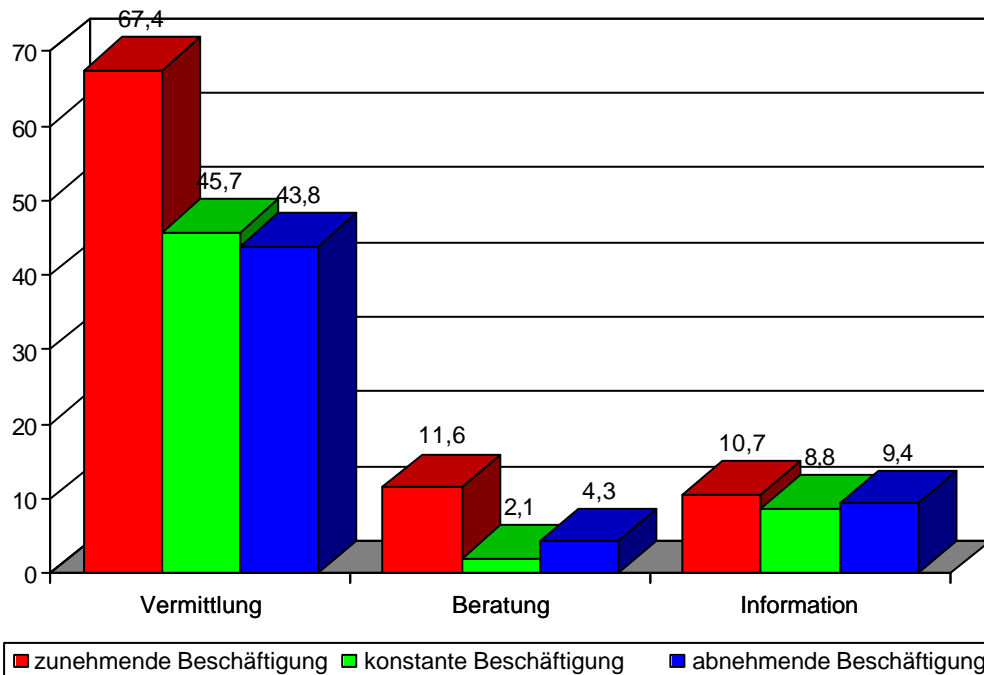
Es bleibt festzuhalten, daß die Betriebsgröße und die Personalwesenkompetenz wesentliche Bestimmungsfaktoren der Inanspruchnahme der Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen des Arbeitsamtes sind und zwar in einer Weise, die sowohl den Interessen der Arbeitsverwaltung als auch des Mittelstandes zuwider läuft.

**Abb. 10: Anteil der Betriebe, die das Arbeitsamt zur Vermittlung, Beratung oder Information einschalten, nach der Einstellungserfahrung (%)**



(5) Eine Selektion im positiven Sinne ist nach der **Beschäftigungsentwicklung** zu beobachten. Die Befragungsergebnisse zeigen, daß die Betriebe, die ihr Personal im abgelaufenen Jahr aufgestockt haben, vermehrt Kontakt zum Arbeitsamt hatten.

**Abb. 11: Anteil der Betriebe, die das Arbeitsamt zur Vermittlung, Beratung oder Information einschalten, nach der Beschäftigungsentwicklung (%)**

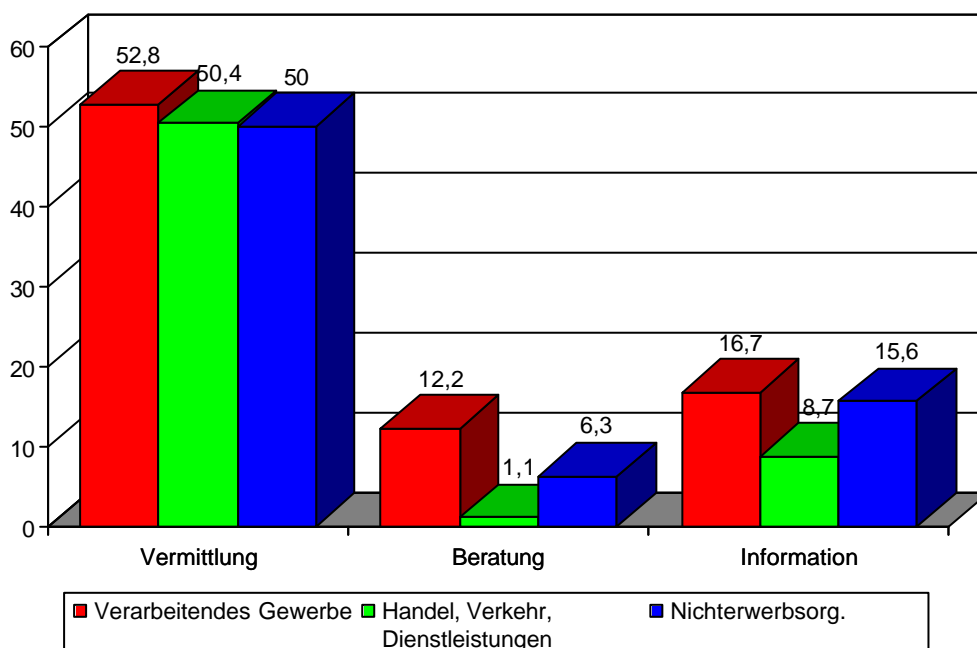


Erwartungsgemäß zeigt sich dieser Effekt hier vor allem in der Beanspruchung der Vermittlung. Zwei Drittel der Betriebe mit Personalmehrungen haben dem Arbeitsamt Stellen zur Vermittlung gemeldet;

ein sehr erfreuliches Ergebnis, wenn man bedenkt, daß dies die Betriebe sind, die den Arbeitsmarkt entlasten.

(6) Bei einem Vergleich der **Branchen** fällt auf, daß es zunächst hinsichtlich der Einschaltung der Vermittlung keine nennenswerten Differenzen gibt. Die Vermittlung wird über die wichtigsten Branchen hinweg relativ gleichmäßig in Anspruch genommen. Anders aber auch hier wieder die Nutzung der Beratungs- und Informationsmöglichkeiten: während vor allem das verarbeitende Gewerbe diese Angebote relativ stark nutzt, ist der Dienstleistungssektor (einschl. Handel, Verkehr, Banken, Versicherungen) in deren Nutzung stark unterrepräsentiert. Dies kann nur zum Teil mit der unterschiedlichen Betriebsgrößenstruktur der Branchen erklärt werden. Auch ist kein direkter Zusammenhang mit den Initiativkontakten des Arbeitsamtes zu erkennen. Zwar wurde das verarbeitende Gewerbe überdurchschnittlich initiativ mit schriftlichen Informationen angesprochen, aber sowohl bei den Außendiensten als auch bei den telefonischen Kontakten wurden die Betriebe im Dienstleistungssektor eher überproportional kontaktiert. Offenkundig hat dies aber nicht ausgereicht, die Hemmschwelle für diese Betriebe zu überwinden.

**Abb. 12: Anteil der Betriebe, die das Arbeitsamt zur Vermittlung, Beratung oder Information einschalten, nach ausgewählten Branchen (%)**



### 3.3 Leistungserwartungen der Betriebe

#### 3.3.1 Erwartungen der Betriebe insgesamt

Das wichtigste Anliegen der Untersuchung war es, die **Erwartungen der Betriebe** hinsichtlich des Dienstleistungsangebotes der Arbeitsverwaltung zu ermitteln. Ausgehend von dem Gebot der Kundenorientierung stellt sich wie in jeder Marketingkonzeption auch hier zunächst die Frage nach den Produkten (Dienstleistungen), die am Markt nachgefragt werden. Kundenorientierung oder Marketing bedeutet, daß genau die Leistungen erstellt und angeboten werden sollen, die der Abnehmer erwartet und abzunehmen bereit ist. Zwar ist die öffentliche Verwaltung generell wie auch die Arbeitsverwaltung nicht in der Lage, ihr Dienstleistungsangebot frei zu bestimmen, da sie an einen gesetzlichen Auftrag gebunden ist, der diese Freiheit beschneidet. Für die Arbeitsverwaltung hat aber der Gesetzgeber die Leistungen, die zu erbringen sind, in wesentlichen Teilen aber nur grob umrissen, ohne sie inhaltlich im Detail und abschließend definiert und beschrieben zu haben. Insbesondere in dem Aufgabenbereich der Arbeitsvermittlung und Arbeitsberatung begnügt sich der Gesetzgeber mit recht allgemein gehaltenen Definitionen und einer groben Umschreibung der Gegenstände, Ziele und grundlegenden Prinzipien. Der Gesetzgeber führt indessen nicht aus, wie die Arbeitsvermittlung und die Arbeitsberatung im Einzelnen zu erbringen sind, welche Methoden, Arbeitsmittel, Techniken etc. dabei zur Anwendung gelangen. Er überläßt mit gutem Grund die konkrete Ausgestaltung dieser Aufgabengebiete der Bundesanstalt für Arbeit und ihren Selbstverwaltungsorganen. Die Arbeitsverwaltung hat infolgedessen unterhalb der allgemeinen gesetzlichen Normen einen sehr weitgehenden Gestaltungsfreiraum bezüglich der Dienstleistungsangebote im Rahmen der Arbeitsvermittlung und Arbeitsberatung. Dieser Gestaltungsfreiraum kann auch als Gestaltungsauftrag des Gesetzgebers verstanden werden, den es in der Weise zu nutzen gilt, daß das Dienstleistungsangebot unter Marketinggesichtspunkten, also entsprechend dem Dienstleistungsbedarf der Abnehmer, hier der Betriebe, ausgestaltet wird.

Es geht hier also nicht in erster Linie um die Frage, die bereits mehrfach untersucht wurde, **wie** das Arbeitsamt seine Leistungen erbringen soll (schnell, unbürokratisch usw.). Viel dringlicher für die Entwicklung einer Marketingkonzeption ist die Frage nach dem **Was**. Welche Dienstleistungen erwarten die Betriebe, was sind also die Produkte, die mit Aussicht auf Erfolg (= höhere Einschaltung) zukünftig angeboten werden sollen? Von hier aus, von dem kundengerechten Zuschnitt des Leistungsangebotes, nimmt das Marketing seinen Ausgang. Es nützt wenig, gute Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, wenn ein attraktives Produkt fehlt oder in der Produktpalette wesentliche Lücken klaffen.

Daß die Arbeitsverwaltung mit der Vermittlung über ein attraktives Produkt verfügt, haben die bisherigen Ergebnisse zwar gezeigt, aber das bedeutet nicht, daß es nicht auch noch attraktiver gestaltet werden könnte. Vor allem haben die Ergebnisse aber auch gezeigt, daß es für die meisten Betriebe die einzige Dienstleistung ist, die sie vom Arbeitsamt erhalten haben. Und wenn überhaupt weitergehende Dienstleistungen in Form von Beratung oder Information erbracht wurden, dann zumeist für Adressaten, die nicht unbedingt als die primären Zielgruppen der Arbeitsverwaltung gelten können. Angesichts der eingangs skizzierten Entwicklung im betrieblichen Personalwesen muß aber immer



mehr bezweifelt werden, daß das isolierte Angebot der Vermittlungsleistung künftighin noch ausreichen wird, den Marktanteil der Arbeitsverwaltung zu halten oder auszubauen. Die Entwicklung deutet vielmehr darauf hin, daß viele Betriebe gerade im Aufgabenbereich der Personalbeschaffung auf eine umfassende externe Hilfestellung angewiesen sind und dies zunehmend auch wahrnehmen.

Um diese Vermutung zu überprüfen, wurden die Betriebe detailliert für die einzelnen Teilaufgaben im Zuge der Personalbeschaffung danach befragt, welche Art der Mitwirkung des Arbeitsamtes sie sich dabei wünschen. Sie sollten dabei durchaus von ihrer Idealvorstellung ausgehen, um nicht von vornherein eine reduzierte Erwartungshaltung zu provozieren, weil man an die Verwirklichung dieser Erwartungen möglicherweise nicht glaubt. Die Befragten konnten die gewünschte Art der Mitwirkung in vier Abstufungen äußern: von 'keine Mitwirkung' über 'Information' und 'Beratung' bis hin zur 'Ausführung' der Aufgabe durch das Arbeitsamt (vgl. Fragebogen, S. 2). Die Fragen zur Personalbeschaffung wurden ergänzt durch Fragen zu der gewünschten Mitwirkung in Förderungsangelegenheiten, der Vermittlung und im Bereich der Aus- und Fortbildung.

(1) Die Befragungsergebnisse zeigen, daß sehr hohe Anteile unter den befragten Betrieben die Erwartung äußern, daß die Arbeitsverwaltung auch weiterhin in ihren angestammten Tätigkeitsgebieten aktiv sein soll. So wünschen jeweils über 80% der Betriebe, daß die Arbeitsverwaltung die **traditionellen Vermittlungsaufgaben** wahrnimmt, insbesondere also die Karteisuche mit Coarb, die Eingabe in SIS und die Veröffentlichung im Markt&Chance. Diese Dienstleistungen werden vom Arbeitsamt erwartet.

(2) Noch höher ist die Erwartungshaltung bezüglich der **finanziellen Förderleistungen**. Jeweils um die 90% der Betriebe geben der Erwartung Ausdruck, daß das Arbeitsamt einen Überblick über Förderleistungen verschafft, Anspruchsvoraussetzungen klärt und bei der Antragstellung behilflich ist.

(3) Auch in Bezug auf die **Aus- und Fortbildung** äußern jeweils um die 80% der Betriebe die Erwartung, daß das Arbeitsamt mitwirkt, überwiegend allerdings in der Form von Information. Seltener sind hier Beratung oder Ausführung gewünscht.

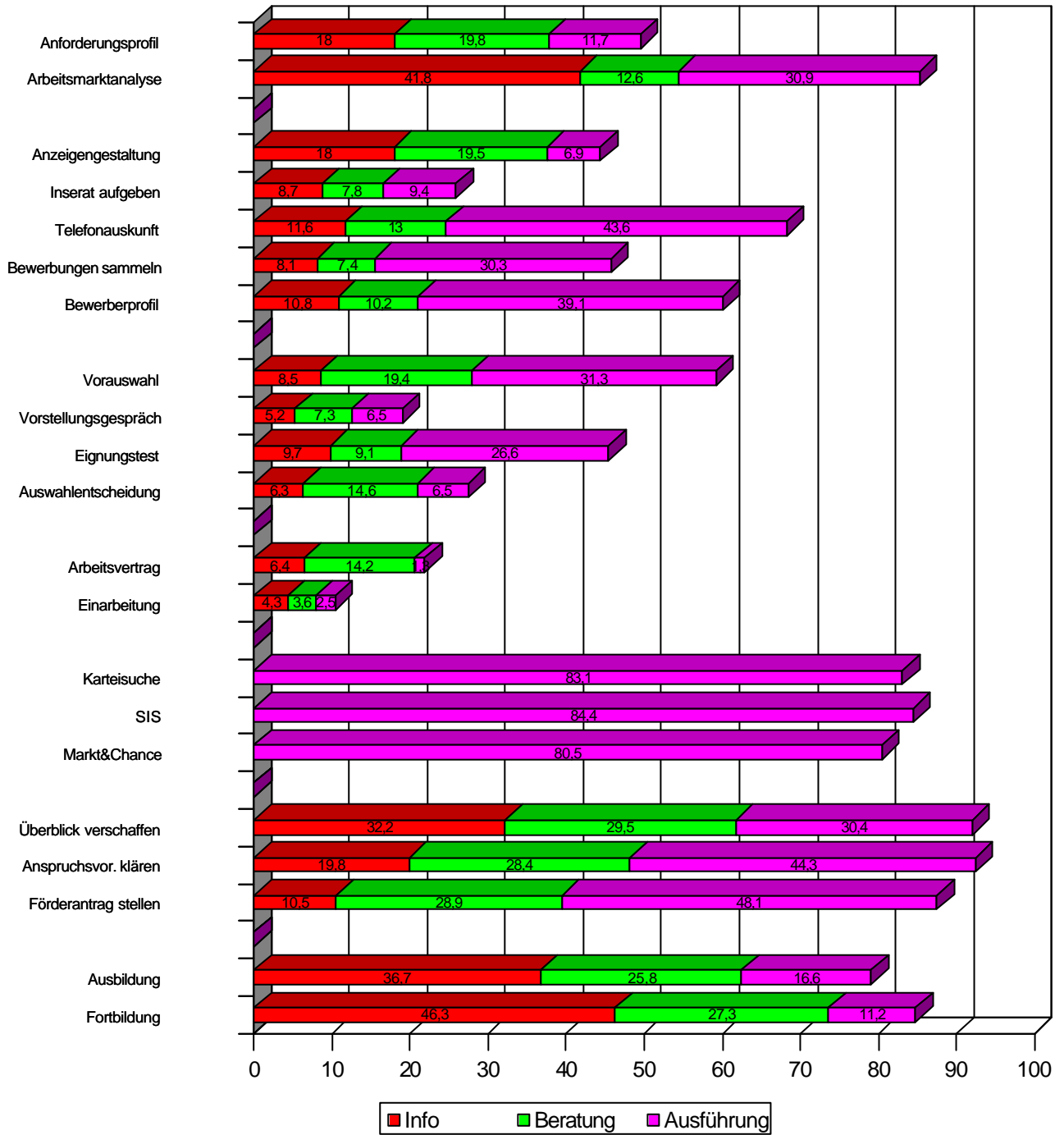
(4) Die Erwartungen hinsichtlich der möglichen Dienstleistungen des Arbeitsamtes bei der Personalbeschaffung, die über die traditionellen Vermittlungsleistungen hinausgehen, wurden nach einem in der Literatur geläufigen Phasenschema erhoben.

Es beginnt mit der **Vorbereitung der Personalsuche**: dazu rechnet insbesondere die Erstellung eines Anforderungsprofils und die Analyse des Arbeitsmarktes.

Knapp die Hälfte der befragten Betriebe wünschen, daß das Arbeitsamt bei der Ausarbeitung des **Anforderungsprofils** behilflich ist, und zwar zum größten Teil durch Beratung.

Sehr hoch ist die Erwartung bezüglich der **Arbeitsmarktanalyse**: mehr als 80% der Betriebe sehen hierin eine wünschenswerte Dienstleistung des Arbeitsamtes und zwar vor allem in der Form von Information.

**Abb. 13: Anteil der Betriebe, die die jeweilige Leistung erwarten, nach Art der gewünschten Mitwirkung (%)**



(5) Aufgaben in der Phase der **Durchführung der Suche** sind vor allem: die Gestaltung und das Aufgeben einer Stellenanzeige, die Erteilung telefonischer Auskünfte an Interessenten, das Sammeln und Aufbereiten der Bewerbungsunterlagen sowie die Erstellung von Bewerberprofilen.

Hilfestellung bei der **Gestaltung einer Stellenanzeige** erwarten ca. 45% der Betriebe und zwar vor allem in der Form von Beratung.

Die Mitwirkung beim **Aufgeben des Inserates** würde dagegen nur gut ein Viertel der befragten Betriebe erwarten.

Umso ausgeprägter ist die Erwartung hinsichtlich der Erteilung von **telefonischen Auskünften** an Interessenten. Zwei Drittel der Betriebe wünschen hier die Mitwirkung des Arbeitsamtes und zwar ganz überwiegend als Ausführungsaufgabe. Offensichtlich erhoffen sich die Betriebe hiervon eine Arbeitsentlastung. Auch ist die telefonische Erreichbarkeit gerade bei kleinen Betrieben oft ein Problem.

Ebenso wird von fast der Hälfte aller Betriebe erwartet, daß das Arbeitsamt beim **Sammeln und Aufbereiten der Bewerbungsunterlagen** hilft und zwar überwiegend in der Form, daß es die Ausführung dieser Aufgabe übernimmt.

Knapp 60% der Betriebe wünschen sich darüberhinaus eine Mitwirkung beim Erstellen von **Bewerberprofilen**, ebenfalls ganz überwiegend in ausführender Funktion.

(6) Die **Phase der Personalauswahl** beginnt im allgemeinen mit einer Vorauswahl der Bewerber anhand der schriftlichen Bewerbungsunterlagen. Die Bewerber, die als am besten geeignet erscheinen, werden in die engere Auswahl einbezogen. Mit diesen Bewerbern werden Vorstellungsgespräche geführt und eventuell auch Eignungstests durchgeführt. Am Ende steht dann die Auswahlentscheidung für den bestgeeigneten Kandidaten.

Fast 60% der Betriebe wünschen sich die Beteiligung des Arbeitsamtes an der **Vorauswahl** der Bewerber. Viele Betriebe sehen hierin eine Beratungsaufgabe für das Arbeitsamt, die meisten möchten aber diese Aufgabe in der Verantwortung des Arbeitsamtes erledigt sehen.

Dagegen äußern nur relativ wenige Betriebe (knapp 20%) die Erwartung, daß das Arbeitsamt sie bei den **Vorstellungsgesprächen** unterstützt. Das Vorstellungsgespräch wird also offensichtlich als die ureigenste Domäne des Betriebes gesehen, in die man nicht ohne weiteres geneigt ist, Außenstehende mit einzubeziehen.

Ganz anders die Erwartungshaltung bei **Eignungstests**: über 40% der Betriebe erwarten hier Unterstützung vom Arbeitsamt und zwar überwiegend in ausführender Funktion. Mehr als ein Viertel aller Betriebe wünscht, daß das Arbeitsamt für den Betrieb solche Tests durchführt. Das ist verständlich, denn es liegt auf der Hand, daß die Mehrzahl der Klein- und Mittelbetriebe für die Durchführung derartiger Testverfahren nicht qualifiziert ist.

Eher unerwartet ist, daß mehr als ein Viertel der befragten Betriebe die Mitwirkung des Arbeitsamtes bei der letztendlichen **Auswahlentscheidung** wünscht, könnte man sich doch vorstellen, daß sich die Betriebe hier nicht hineinreden lassen wollen. Allerdings sehen die Betriebe die Rolle des Arbeitsamtes bei der Auswahlentscheidung vor allem als die eines Beraters, dessen Sachverstand sie nutzen können ohne die eigene Entscheidungsautonomie aufzugeben.

(7) In der **Schlußphase der Personalbeschaffung** steht zunächst der Abschluß des Arbeitsvertrages an. Neben der rechtlich einwandfreien Erledigung dieser Aufgabe sind dort eine Reihe von personalwirtschaftlichen Fragen zu klären und zu fixieren, wie etwa das Entgelt, Urlaubs- und Arbeitszeitregelungen etc.. Die Personalbeschaffung kann schließlich als abgeschlossen gelten, wenn der neue Mitarbeiter in sein Aufgabengebiet eingearbeitet ist.

Insgesamt gesehen sind die Erwartungen der Betriebe in der Schlußphase der Personalbeschaffung am geringsten. Immerhin würde aber doch jeder fünfte Betrieb beim **Abschluß des Arbeitsvertrages** eine Unterstützung wünschen, vor allem in Form von Beratung.

Aber nur jeder zehnte Betrieb sieht das Arbeitsamt in Fragen der **Einarbeitung** des Personals gefordert. Dies wird von der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe als eine rein betriebliche Angelegenheit angesehen.

(8) Insgesamt gesehen beinhalten die Erwartungen der befragten Betriebe zunächst eine uneingeschränkte Bestätigung der bisherigen Aufgabenschwerpunkte der Arbeitsverwaltung. Vermittlung und Förderung sind aus der Sicht der Betriebe ihre unbestrittenen Kernaufgaben. Die Ergebnisse zeigen aber auch sehr deutlich, daß die Betriebe heute vom Arbeitsamt mehr erwarten. Das traditionelle Aufgabenspektrum wird keineswegs angezweifelt, aber es sollte eingebettet sein in ein umfassenderes Dienstleistungsangebot, das Information, Beratung und Ausführung zu allen **Fragen der Personalbeschaffung** umfaßt. Die Mehrzahl der Betriebe erwartet eine aktive Unterstützung des Arbeitsamtes in diesem Aufgabenbereich. Insbesondere in den frühen Phasen der Personalbeschaffung, der Vorbereitung und der Durchführung der Suche, ist die Erwartungshaltung sehr hoch. Aber auch in der Phase der Personalauswahl und der Einstellung äußern viele Betriebe den Wunsch nach Unterstützung durch das Arbeitsamt.

Es kann nach diesen Ergebnisse als sicher gelten, daß entsprechende Dienstleistungsangebote des Arbeitsamtes bei den Betrieben auf eine **positive Resonanz** treffen würden. Der Bedarf existiert ohne Zweifel, woran es bisher mangelt, ist das Angebot.

Nimmt man die beschaffungsbezogenen Dienstleistungen, nach denen die Betriebe befragt wurden, in ihrer Summe, so addieren sie sich zu einem Leistungsspektrum auf, das dem eines **Personalberaters** ähnelt. Das ist kein Zufall. Auch Personalberater betreiben Personalbeschaffung, wenngleich vorwiegend auf der Führungsebene. Man nimmt die Dinge dort vielleicht etwas genauer und ist auch bereit, viel Geld dafür auszugeben. Im Prinzip geht es aber hier wie dort um die gleiche Sache. Auch in der Personalberatung hat sich der sog. 'umfassende Beratungsauftrag' heute als die marktübliche Dienstleistung durchgesetzt. Die öffentliche Arbeitsvermittlung hat dieses Marktsegment weitgehend verloren, weil sie dieser umfassenden Dienstleistung im wesentlichen nichts weiter als die pure Vermittlung entgegensetzen konnte. Es hat ihr auch nichts geholfen, daß sie diese unentgeltlich anbieten kann. Es zeigt sich nun, daß die Betriebe auch unterhalb der Führungsebene eine umfassende Dienstleistung erwarten, die man - etwas zugespitzt - als eine einfachere, 'abgespeckte' Form von Personalberatung bezeichnen könnte. Man darf annehmen, daß der Bedarf der Betriebe nach derartigen Dienstleistungen am Markt ein entsprechendes Angebot nach sich ziehen wird. Die privaten Arbeitsvermittler, die derzeit noch mit Anlaufschwierigkeiten zu kämpfen haben, werden erkennen, daß die

umfassende Dienstleistung ihre einzige Überlebenschance ist und sie werden in diese Marktlücke, wenn die Arbeitsverwaltung sie offen läßt, hineinstoßen. Die Frage ist nicht, **ob** die Dienstleistungen, die die Betriebe nachfragen, angeboten werden; die Frage ist, **wer** sie anbieten wird. Mit Blick auf die derzeitigen Vermittlungszahlen der privaten Vermittler besteht für die Arbeitsverwaltung hier sicher keine akute Gefahr, mittel und langfristig aber könnten ihr dann die interessantesten Marktsegmente wegbrechen. Den Markt, wie bei den Führungskräften, einfach den Privaten zu überlassen, verbietet sich: denn jede Vermittlung eines privaten Vermittlers vermindert die Chancen der Arbeitsverwaltung, etwas für die Problemgruppen des Arbeitsmarktes zu tun.

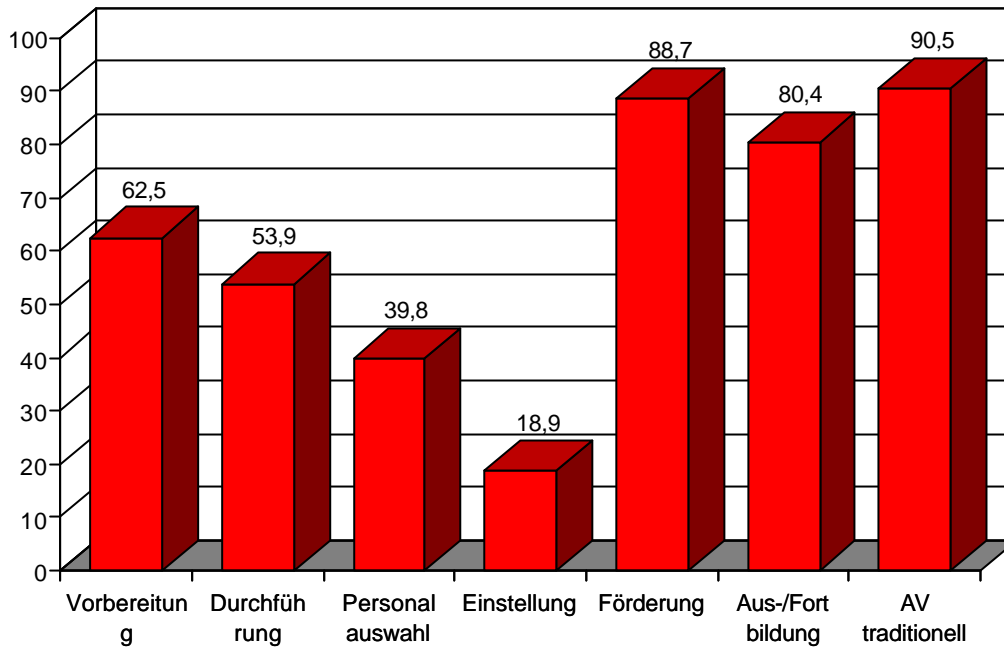
### 3.3.2 Erwartungen einzelner Zielgruppen

Für die kundenorientierte Ausgestaltung des Dienstleistungsangebotes sind neben der Kenntnis der Kundenerwartungen im allgemeinen vor allem auch die spezifischen Unterschiede zwischen einzelnen Kundengruppen interessant. Lassen sich zwischen verschiedenen Kundengruppen signifikant unterschiedliche Erwartungshaltungen beobachten, so können hieraus Anhaltspunkte für eine sinnvolle Marktsegmentierung gewonnen werden. Es kommt dann im Ergebnis zur Bildung von Zielgruppen, denen speziell angepaßte Dienstleistungsangebote (Produkt-Mixes) unterbreitet werden. Ein ähnliches Vorgehen ist in der Arbeitsverwaltung für die sog. 'Zielgruppen des Arbeitsmarktes' mit spezifisch hierauf ausgerichteten Maßnahmen bekannt.

Dieser differenzierenden Betrachtung der betrieblichen Leistungserwartungen dienen die betrieblichen Strukturvariablen (Fragebogen, S. 1). Die Leistungserwartungen werden dabei jeweils in Abhängigkeit von einzelnen Betriebsmerkmalen, z.B. der Betriebsgröße untersucht. Um eine einigermaßen übersichtliche Darstellung der Ergebnisse zu erreichen, werden die Leistungserwartungen im folgenden zu Gruppen zusammengefaßt. Dies geschieht durch die Bildung von Indizes. So wird beispielsweise der Index 'Vorbereitung der Suche' aus dem arithmetischen Mittel der Werte der Variablen 'Anforderungsprofil' und 'Arbeitsmarktanalyse' gebildet. Dabei wird der Antwort 'keine Mitwirkung' der Wert 1, der Antwort 'Ausführung' der Wert 4 zugeordnet. 'Information' und 'Beratung' erhalten der Wert 2 bzw. 3. Die Indizes können Werte zwischen 1,0 und 4,0 annehmen. Werte von 1,0 bis 1,9 werden als niedrige Leistungserwartung, von 2,0 bis 2,9 als mittlere Leistungserwartung und von 3,0 bis 4,0 als hohe Leistungserwartung definiert.

Das folgende Schaubild zeigt noch einmal die Gesamtergebnisse, hier jedoch in der dargestellten Weise zu Leistungsgruppen zusammengefaßt.

#### **Abb. 14: Anteil der Betriebe mit hoher/mittlerer Leistungserwartung (%)**

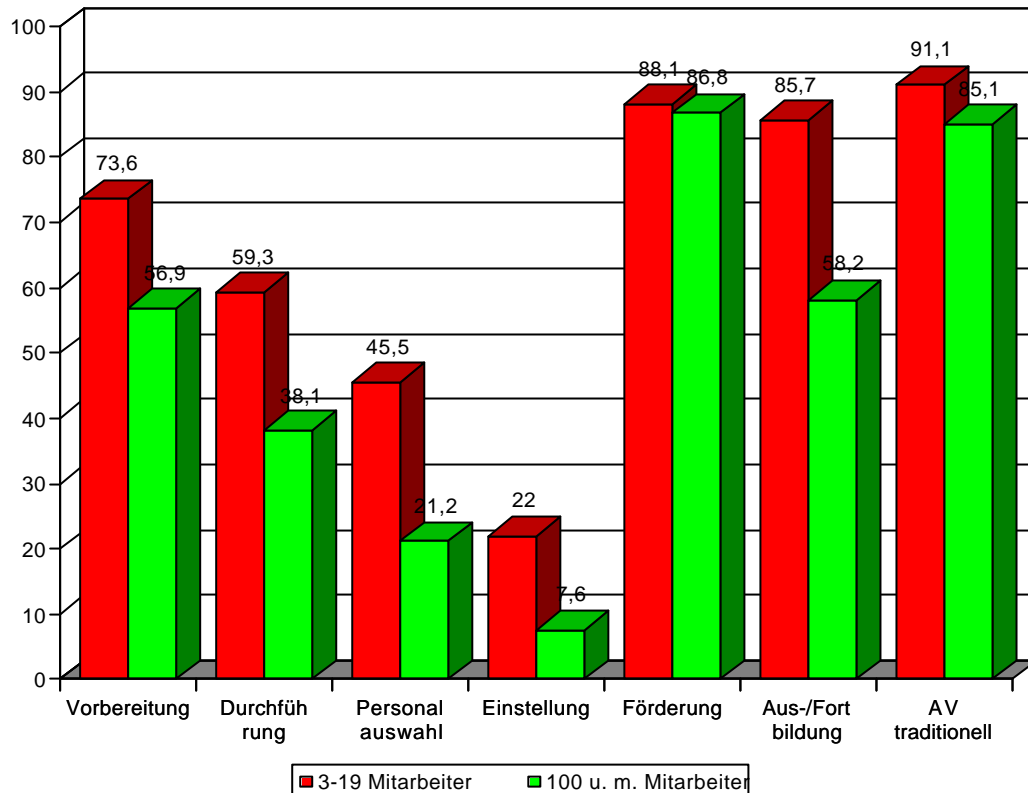


In dieser komprimierten Form der Darstellung wird noch besser als zuvor deutlich, daß vor allem in den ersten beiden Phasen der Personalbeschaffung die Leistungserwartungen der Betriebe besonders hoch sind, während sie im weiteren Verlauf der Beschaffung kontinuierlich abnehmen.

(1) Unterscheidet man die Leistungserwartungen der Betriebe nach der **Betriebsgröße**, dann zeigt sich erwartungsgemäß, daß es vor allem die kleinen Betriebe sind, die sich vom Arbeitsamt Unterstützung erhoffen.

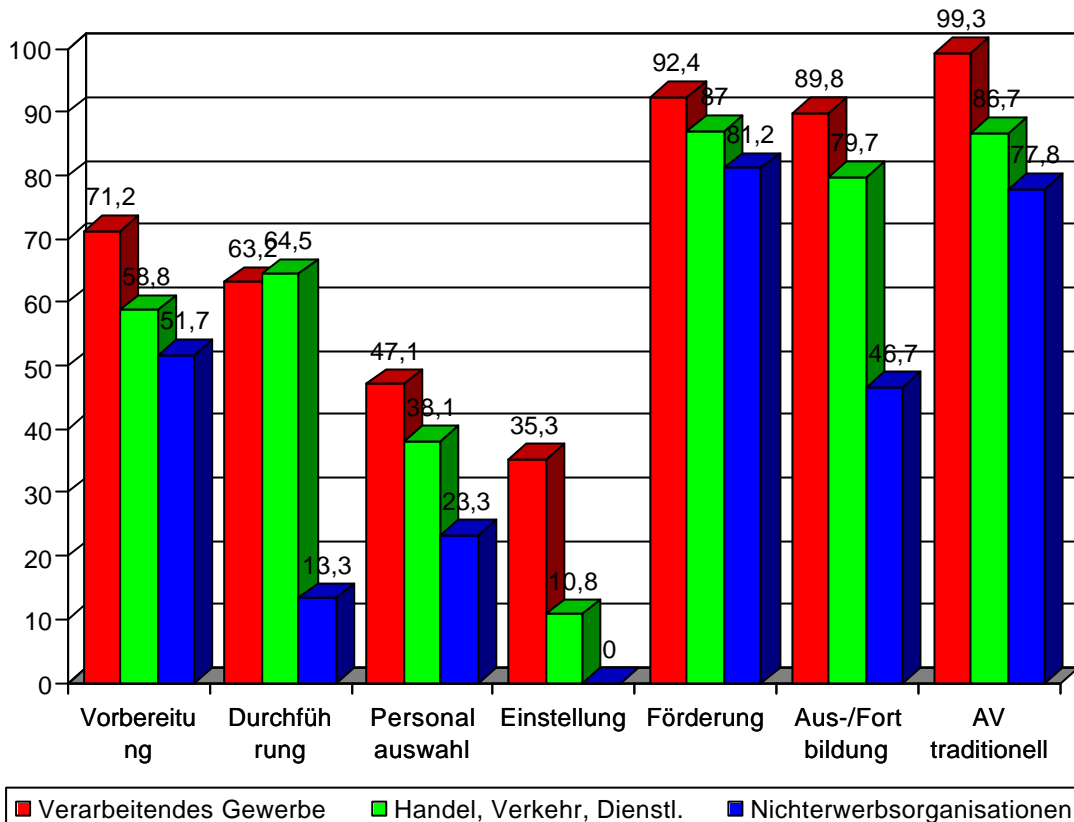
Während die Unterschiede im traditionellen Bereich der Vermittlung und der Förderung relativ gering sind, zeigen sie vor allem bezüglich der Aus- und Fortbildung und sehr deutlich auch im Bereich der Personalbeschaffung besonders hohe Leistungserwartungen. Drei Viertel dieser Betriebe haben eine mittlere oder hohe Leistungserwartung in der Vorbereitungsphase der Personalbeschaffung und selbst in der Auswahlphase sind es noch gut 45%. Ein erweitertes Dienstleistungsangebot im Bereich der Personalbeschaffung würde demnach bei den kleineren Betrieben die meiste Beachtung finden. Das Ergebnis bestätigt auch die gegenwärtige Politik der Arbeitsverwaltung, die Klein- und Mittelbetriebe verstärkt ins Visier zu nehmen. Offenkundig genügt es aber nicht, im Rahmen des Außendienstes, der telefonischen Ansprache etc. auf diese Betriebe zuzugehen. Wie bereits gesehen, können sie damit allein nicht zu einer vermehrten Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt bewegt werden. Wenn man den hohen Leistungserwartungen der kleinen Betriebe ihre geringe Beanspruchung der Informations- und Beratungsleistungen des Arbeitsamtes gegenüber, dann offenbart sich hier eine gewaltige Diskrepanz zwischen dem Leistungsangebot und der Leistungsnachfrage. Das Angebot entspricht ganz offensichtlich nicht den Anforderungen der kleinen Betriebe. Entspreche es den Anforderungen, dann würde es auch angenommen, denn der Bedarf wird sehr massiv angemeldet.

**Abb. 15: Anteil der Betriebe mit hohen/mittleren Leistungserwartungen, nach Betriebsgröße (%)**



(2) Die Unterschiede in den Leistungserwartungen einzelner **Branchen** zeigen partiell eine Übereinstimmung mit der tatsächlichen Nutzung der Beratungs- und Informationsmöglichkeiten des Arbeitsamtes. Die höchsten Leistungserwartungen äußern die Betriebe aus dem verarbeitenden Gewerbe. Sie hatten auch bisher schon eine überdurchschnittliche Kontaktrate zum Arbeitsamt. Die Betriebe aus dem Dienstleistungssektor haben insgesamt zwar etwas geringere Leistungserwartungen, es fällt aber auf, daß angesichts der sehr geringen Nutzung der bestehenden Beratungs- und Informationsmöglichkeiten die Erwartungen in Relation dazu doch recht hoch sind. Das zu den Kleinbetrieben Gesagte gilt also hier analog, wenn auch abgeschwächt: dem vorhandenen Leistungsbedarf des Dienstleistungssektors steht kein adäquates Dienstleistungsangebot gegenüber. Das Gegenteil trifft für die Nichterwerbsorganisationen - in der Mehrzahl Verwaltungen und karitative/gemeinnützige Einrichtungen - zu. Sie äußern in allen Leistungsgruppen die geringsten Erwartungen, gehören aber gleichwohl zu den eifrigsten Nutzern der bestehenden Informations- und Beratungsmöglichkeiten. Die bestehenden Möglichkeiten scheinen ihnen also durchaus zu genügen. Sie ähneln darin den Großbetrieben, sie sind es auch oft.

**Abb. 16: Anteil der Betriebe mit hoher/mittleren Leistungserwartungen, nach ausgewählten Branchen (%)**

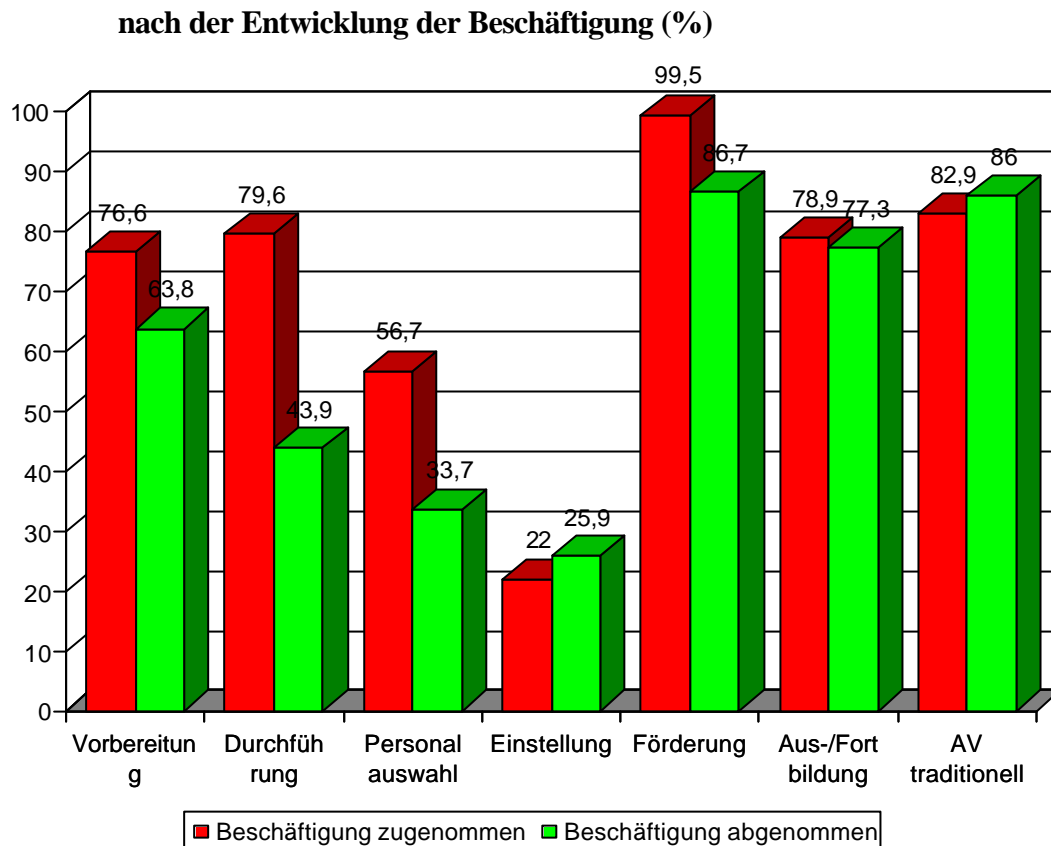


(3) Ein sehr interessantes Bild zeigt die Differenzierung der Betriebe nach der **Beschäftigungsentwicklung** im abgelaufenen 12-Monats-Zeitraum. Entgegen der Erwartung und auch entgegen ihrem tatsächlichen Verhalten äußern die Betriebe, die in den letzten 12 Monaten die Beschäftigung ausgeweitet haben, keine gesteigerte Erwartung hinsichtlich der traditionellen Vermittlungsleistungen des Arbeitsamtes. Ihre Erwartungshaltung ist hinsichtlich der Vermittlungsleistungen im Gegenteil sogar etwas geringer als bei den Betrieben, die Personal abgebaut haben. Gleichzeitig haben sie aber deutlich erhöhte Erwartungen in Bezug auf die Dienstleistungen im Rahmen der Förderung und vor allem auch hinsichtlich der Dienstleistungen im Rahmen der Personalbeschaffung. Die Vermutung liegt nahe, daß die hohe Einschaltung der Vermittlung im Zusammenhang mit der Erlangung von Fördermitteln zu sehen ist. Das setzt in der Regel die Einschaltung der Vermittlung voraus. Im übrigen, so ist das Ergebnis zu interpretieren, erwarten sie bei der Lösung ihres Beschaffungsproblems eine umfassende Dienstleistung: Information, Beratung und tätige Mitwirkung in allen Einzelaufgaben, die die Personalbeschaffung mit sich bringt. Die Vermittlung ist nur **ein** Element in diesem Aufgabenspektrum und - wären nicht die Förderinstrumente - vielleicht nicht einmal das wichtigste.

Sicherlich wird man dem Votum dieser Betriebe ein besonderes Gewicht einräumen müssen, denn es handelt sich hier um diejenigen, die den größten positiven Beitrag zum Arbeitsmarkt geleistet haben. Sie zu erreichen muß ein vorrangiges Ziel der Arbeitsverwaltung sein.

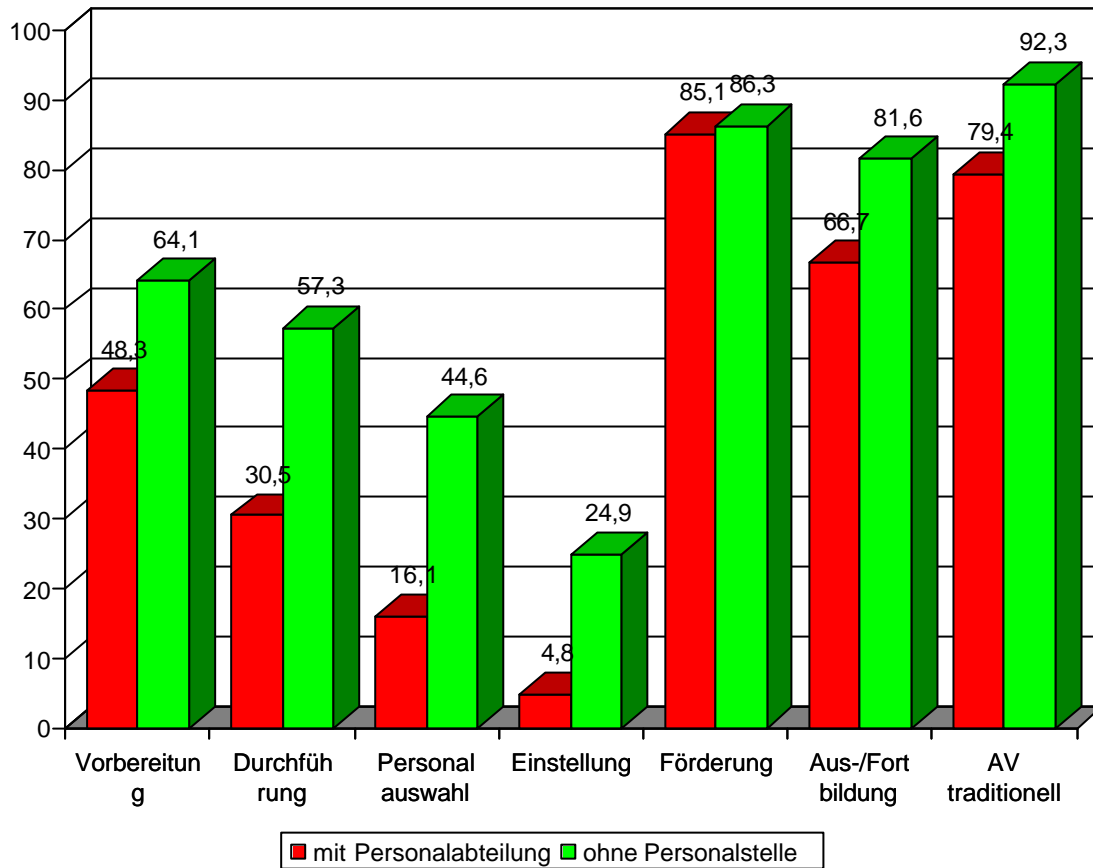
**Abb. 17: Anteil der Betriebe mit hohen/mittleren Leistungserwartungen,**





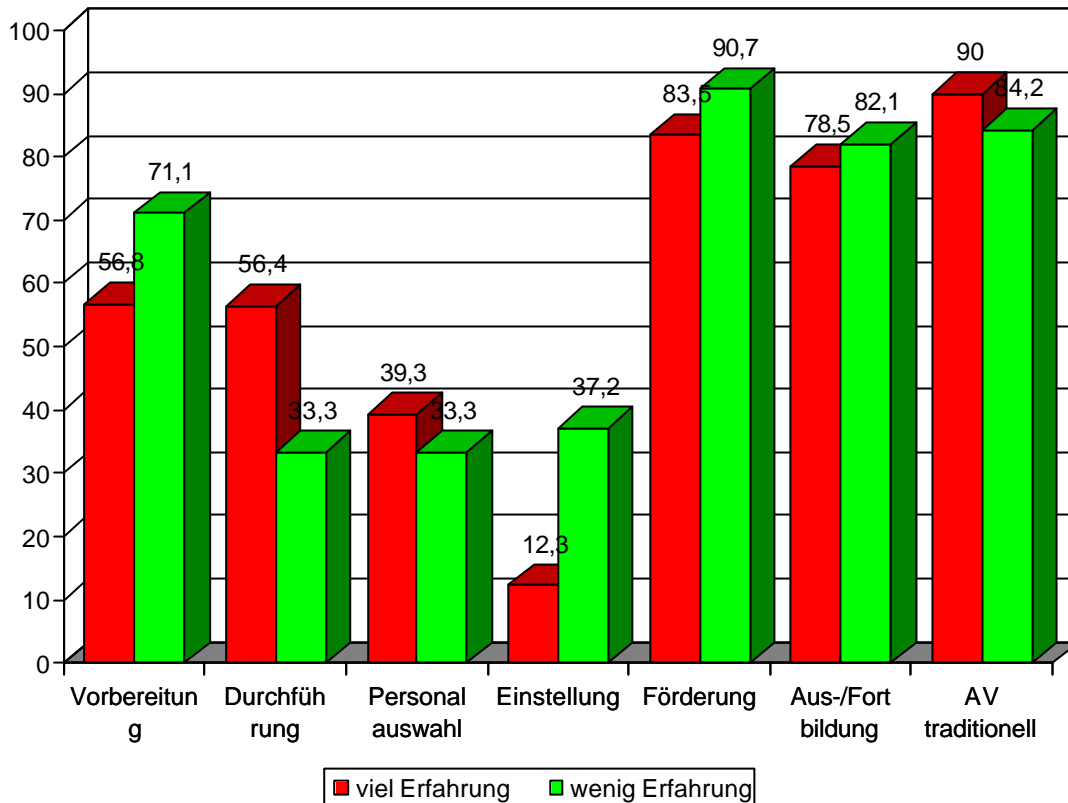
(4) Unterscheidet man die Betriebe nach der **Organisation ihres Personalwesens**, so bestätigen die Ergebnisse die Ausgangshypothese eindrucksvoll, wonach der betriebliche Bedarf an externen Personaldienstleistungen primär eine Frage der verfügbaren Personalwesenkompetenz ist. Über alle Leistungsgruppen hinweg übersteigen die Leistungserwartungen der Betriebe, die keine spezialisierte Personalfunktion haben, diejenigen der Betriebe mit einer Personalabteilung. Während die Differenz im Bereich der Förderung gering ist, zeigen sich bereits bezüglich der Vermittlung und auch im Bereich Aus- und Fortbildung deutlichere Unterschiede. Am ausgeprägtesten ist der Unterschied aber bei den Dienstleistungen im Bereich der Personalbeschaffung. Hier zeigt sich in der Tat, daß die Unternehmungen, die über eine ausgebaute Personalabteilung verfügen, nur wenig Bedarf an derartigen Leistungen haben, während umgekehrt die Betriebe ohne eigene Personalstelle hohe Erwartungen an das Arbeitsamt äußern.

**Abb. 18: Anteil der Betriebe mit hohen/mittleren Leistungserwartungen, nach der Organisation des Personalwesens (%)**



(5) Nach der **Einstellungserfahrung** differenziert, zeigen die Leistungserwartungen der Betriebe ein weniger einheitliches Bild. Die Erwartungen in den Leistungsgruppen 'Förderung' sowie 'Aus- und Fortbildung' sind unter den Betrieben mit geringer Einstellungserfahrung erhöht, in Bezug auf die Vermittlung aber vermindert. Auch die Erwartungshaltung bezüglich der beschaffungsbezogenen Dienstleistungen weicht von der allgemeinen Verteilung deutlich ab. Überdurchschnittlich hoch sind die Erwartungen der weniger erfahrenen Betriebe in der Vorbereitungsphase der Personalbeschaffung und in der Schlußphase, während sie in der Phase der Durchführung und der Personalauswahl relativ niedrig sind. Eine eindeutige Richtung ist nicht erkennbar. Wenn, wie angenommen, die Variable 'Einstellungserfahrung' die Personalwesenkompetenz der Betriebe erfaßt, dann wäre hier eigentlich ein Ergebnis zu erwarten, das dem zu den Variablen 'Organisation des Personalwesens' und 'Betriebsgröße' ähnelt. Es ist deshalb zu vermuten, daß die Personalwesenkompetenz über die Frage nach der Einstellungserfahrung nur unzulänglich erfaßt wird. Es handelt sich eben nicht um ein 'hartes' Kriterium, sondern um eine Selbsteinschätzung der Befragten, die möglicherweise nicht sonderlich trennscharf ist.

**Abb. 19: Anteil der Betriebe mit hohen/mittleren Leistungserwartungen, nach der Einstellungserfahrung (%)**



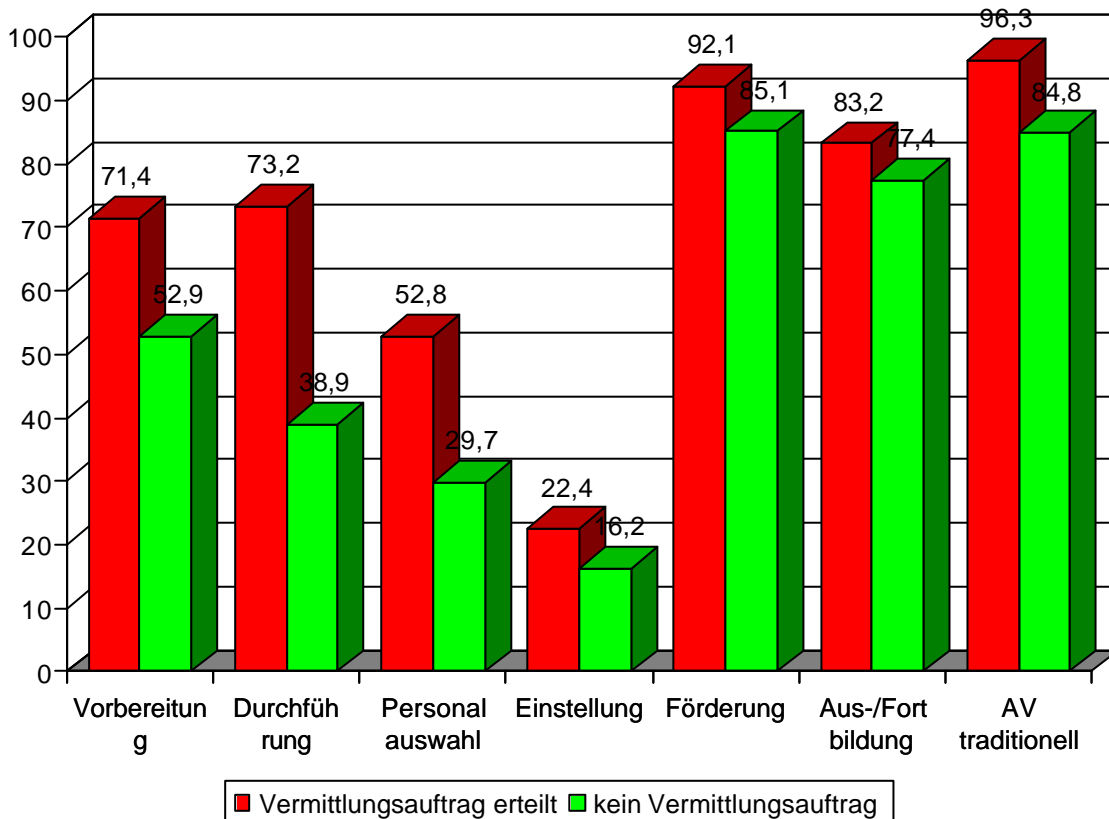
(6) Wenn bisher schon mehrfach von Kundenorientierung die Rede war, so geschah dies in einer ganz unspezifischen Form. Der Betrieb, also alle Betriebe, so wurde implizit unterstellt, sind die **Kunden des Arbeitsamtes**. Das ist aber nicht ganz korrekt. Alle Betriebe sind *mögliche* Kunden des Arbeitsamtes. *Tatsächliche* Kunden sind aber nur diejenigen Betriebe, die wirklich mit dem Arbeitsamt zusammenarbeiten. Nimmt man die Arbeitsvermittlung als die derzeitige Kernaufgabe der Arbeitsverwaltung, so könnte man einschränkend und präziser sagen: Kunden des Arbeitsamtes sind im engeren Sinne die Betriebe, die dem Arbeitsamt ihre offenen Stellen zur Vermittlung melden. Das sind die tatsächlichen Kunden. Die übrigen Betriebe sind lediglich potentielle Kunden.

Wie jeder Geschäftsmann, so muß auch die Arbeitsverwaltung zunächst darum bemüht sein, ihre Kunden, also die tatsächlichen Kunden, zufrieden zu stellen und sie zu halten. Nur von dieser Basis aus macht es einen Sinn, neue Kunden zu gewinnen zu versuchen. Man wird also bei der Ausgestaltung der Produktpolitik von den Wünschen und Erwartungen der tatsächlichen Kunden ausgehen und darauf hoffen, daß das Produkt bei diesen Kunden ein möglichst positives Image annimmt, auf dessen Basis dann Neukunden gewonnen werden können. Es ist natürlich auch interessant, zu wissen, was Betriebe erwarten, die bisher noch nicht mit dem Arbeitsamt zusammenarbeiten. Das kann Anhaltspunkte für die Produktinnovation liefern, wenn neue Marktsegmente erschlossen werden sollen. Maßgeblich für die Ausgestaltung des Dienstleistungsangebotes muß aber letztlich das sein, was die tatsächlichen Kunden erwarten.

Betrachtet man also die Erwartungen der Betriebe, die in den letzten 12 Monaten vor der Erhebung dem Arbeitsamt einen Vermittlungsauftrag erteilt haben (Kunden i.e.S.), so sieht man sich mit einer

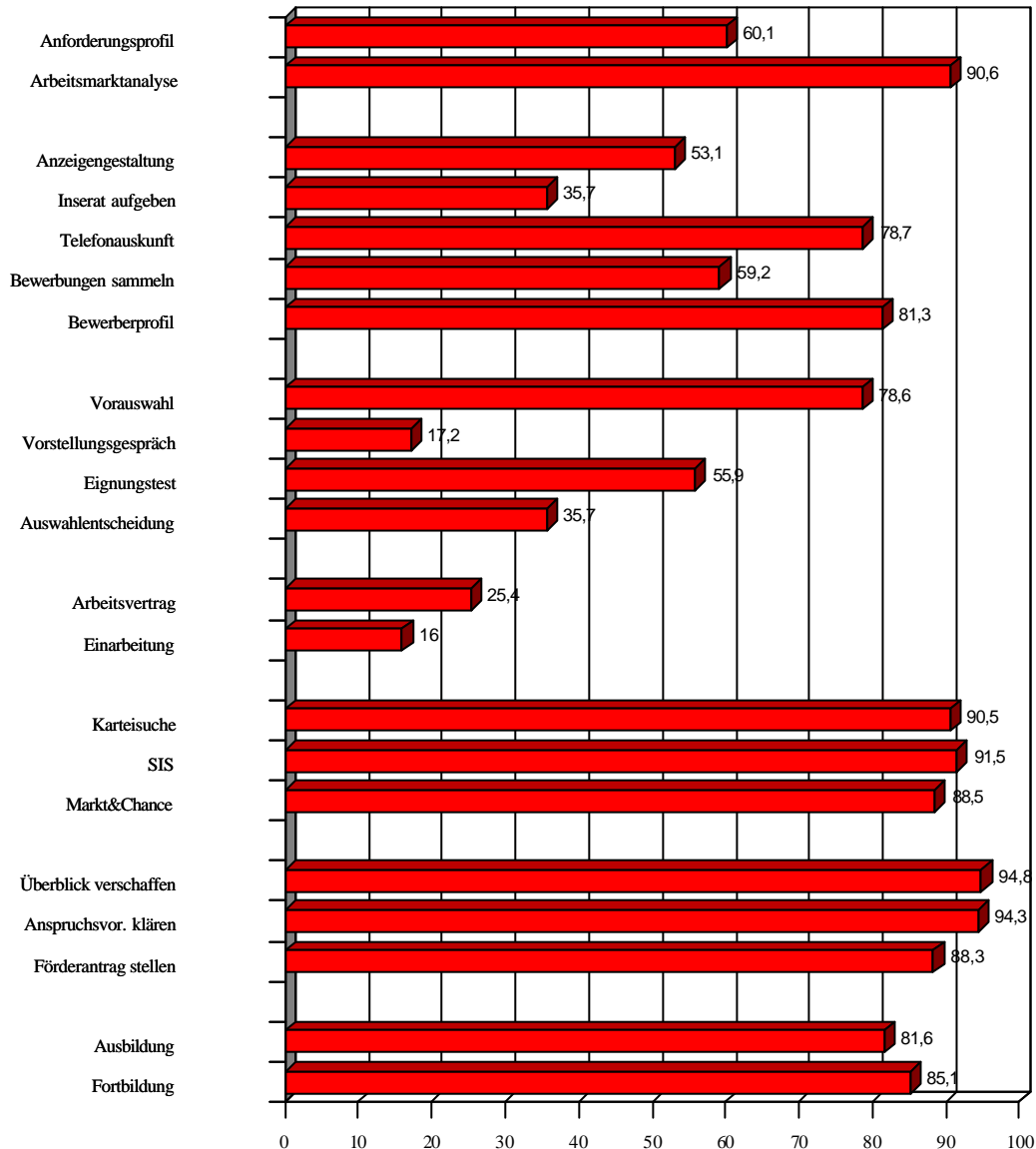
außerordentlich hohen Erwartungshaltung konfrontiert. Im Vergleich zu den Nichtkunden äußern die Kunden des Arbeitsamtes in allen Leistungsgruppen zum Teil sehr deutlich erhöhte Erwartungen. Das betrifft sowohl die Bereiche Vermittlung, Förderung sowie Aus- und Fortbildung als auch sehr massiv die Dienstleistungen bezüglich der Personalbeschaffung. Jeweils drei Viertel der Betriebe, die Kunden des Arbeitsamtes sind, haben mittlere bis hohe Leistungserwartungen bezüglich der Vorbereitung und der Durchführung der Personalsuche. Selbst in der Auswahlphase äußern noch mehr als die Hälfte dieser Betriebe eine mittlere bis hohe Leistungserwartung. Wenn man das Prinzip der Kundenorientierung wirklich ernst nimmt, dann führt an diesem Votum kein Weg vorbei. Die Kunden des Arbeitsamtes erwarten diese Dienstleistungen.

**Abb. 20: Anteil der Betriebe mit hohen/mittleren Leistungserwartungen nach Leistungsgruppen und nach Kunden/Nichtkunden (%)**



Wegen der besonderen Bedeutung der Meinung der Kunden des Arbeitsamtes lohnt es, im Detail nachzusehen, welche Dienstleistungen im einzelnen von ihnen erwartet werden.

**Abb. 21: Anteil der Betriebe, die die jeweilige Dienstleistung erwarten, unter den Betrieben, die einen Vermittlungsauftrag erteilt hatten (Kunden) (%)**



Es zeigt sich, daß mit Ausnahme der Unterstützung beim Vorstellungsgespräch und der Einarbeitung alle anderen Dienstleistungen im Bereich der Personalbeschaffung von einem großen Teil der Kunden erwartet werden. An der Spitze steht die Durchführung der Arbeitsmarktanalyse, die mit über 90% von praktisch allen betrieblichen Kunden erwartet wird. Die Mitwirkung bei der Erstellung des Bewerberprofils, der Erteilung von Telefonauskünften und der Vorauswahl von Bewerbern werden jeweils von ca. 80% der Kunden erwartet. Mitwirkung bei der Erstellung des Anforderungsprofils, bei der Gestaltung von Stellenanzeigen, dem Sammeln und Aufbereiten von Bewerbungsunterlagen und bei der Durchführung von Eignungstests wird von jeweils mehr als der Hälfte dieser Betriebe gewünscht.

(8) **Zusammenfassend** kann festgestellt werden, daß die befragten Betriebe im Bezirk Ludwigshafen mit einer hohen Erwartungshaltung an das Arbeitsamt herantreten. Die traditionellen Dienstleis-

tungen im Rahmen der Vermittlung und Förderung sind unbestritten. Hohe Erwartungen werden bezüglich der Unterstützung in Fragen der Aus- und Fortbildung geäußert. Die Befragung präzisiert diesen Bedarf allerdings nicht, da ihr Schwerpunkt auf der Herausarbeitung des Dienstleistungsbedarfs im Rahmen der Personalbeschaffung lag. Es wäre eine lohnenswerte Aufgabe für ein weiteres Forschungsvorhaben, die betrieblichen Erwartungen hinsichtlich des Aufgabenbereiches der Aus- und Fortbildung differenziert zu erheben.

Das Hauptanliegen der vorliegenden Untersuchung war es, die Erwartungen der Betriebe im Hinblick auf die Aufgaben rund um den Funktionsbereich der betrieblichen Personalbeschaffung zu klären. Die Anfangshypothese, daß die Betriebe in diesem Aufgabenbereich externen Dienstleistungsbedarf feststellen, wurde in vollem Umfange bestätigt. Fast alle Betriebe äußern in irgendeiner Form entsprechende Erwartungen an das Arbeitsamt. Es ist zu beobachten, daß der Dienstleistungsbedarf in den Phasen der Vorbereitung und der Durchführung der Personalsuche am größten ist aber auch bei der Personalauswahl wünschen viele Betriebe eine Unterstützung durch das Arbeitsamt. Im wesentlichen bestätigt wurden auch die Annahmen über die Verteilung des Bedarfs nach verschiedenen Klassifizierungen von Betrieben. Besonders ausgeprägt ist die Erwartungshaltung bei kleinen Betrieben, bei Betrieben mit positiver Beschäftigungsentwicklung, bei Betrieben ohne spezialisierte Personalfunktion sowie bei Betrieben aus dem verarbeitenden Gewerbe und, etwas abgeschwächt, dem Dienstleistungssektor. Das wichtigste Teilergebnis ist aber zweifellos die außerordentlich hohe Erwartungshaltung der Betriebe, die im engeren Sinne als die Kunden des Arbeitsamtes definiert wurden. Legt man deren Erwartungen als die maßgebliche Richtschnur für die Ausgestaltung des Prinzips der Kundenorientierung zugrunde, dann wird sich die Arbeitsverwaltung künftighin auf ein Dienstleistungsangebot zubewegen müssen, das dem eines Personalberaters ähnelt. Die Kunden des Arbeitsamtes verlangen nach einer umfassenden Unterstützung bei der Lösung ihrer Personalbeschaffungsaufgaben. Das beginnt mit der Erarbeitung eines Anforderungsprofils und endet schließlich im Abschluß eines Arbeitsvertrages. Die Kunden erwarten Unterstützung in diesem Prozeß durch Information, Beratung und tätige Mitwirkung und sie erwarten diese Hilfestellung vom Arbeitsamt.

Daß dies angesichts knapper Kassen und personeller Engpässe in der Arbeitsverwaltung keine leichte Aufgabe sein wird, liegt auf der Hand. Aber die Betriebe wurden danach gefragt, wie sie sich *idealerweise* das Dienstleistungsangebot des Arbeitsamtes vorstellen. Sie werden realistisch genug sein, zu erkennen, daß Idealvorstellungen selten genug zu hundert Prozent erreicht werden können und schon gar nicht wird man erwarten, daß dies sofort und auf einen Schlag geschehen kann. Ganz sicher aber werden sie erwarten, daß erkennbare Anstrengungen unternommen werden, sich dem Ideal zu nähern.

### **3.4 Bedeutung personaler und organisationaler Leistungsmerkmale**

(1) Ausgangspunkt der marketingpolitischen Überlegungen im Rahmen der Produktpolitik ist das Produkt selbst, die Frage also, welche Dienstleistungen den Betrieben angeboten werden sollen und zwar unter Berücksichtigung ihres Bedarfs und Ihrer Erwartungen. Nun ist es mit der bloßen Benennung des Produktes im allgemeinen nicht getan. Es muß darüberhinaus auch eine Vorstellung darüber existieren, welche Eigenschaften das Produkt konkret haben soll. Dies setzt natürlich voraus, die die

Entscheidung, ein bestimmtes Produkt anzubieten, bereits gefallen ist. Angenommen, man entschließt sich, künftig jedem Arbeitgeber anzubieten, für ihn ein komplettes Anforderungsprofil zu erstellen, wenn er die zu besetzende Stelle der Vermittlung meldet. Dann muß diese Dienstleistung ‘Anforderungsprofil erstellen’ genau definiert werden, z.B. hinsichtlich des Umfangs und der Gliederung der Inhalte, nach der Art der Dokumentation und der Übermittlung an den Auftraggeber, nach den möglichen Formen der Datenerhebung usw. Erst in dieser konkretisierten Form kann man von einem Produkt sprechen, das dann beispielsweise auch über die Produktwerbung an die Adressaten herangetragen und ihnen ‘schmackhaft’ gemacht werden kann. Bei der Gestaltung dieser Leistungsmerkmale ist wie auch bei der Produktentscheidung selbst von den Erwartungen des Kunden auszugehen. Diese können durch die Marktforschung, also etwa über die Befragung der Kunden ermittelt werden.

Nun ist es für die Dienstleistungen im Rahmen der Personalbeschaffung, um die es bei dieser Befragung im Kern ging, noch verfrüht, die konkreten Vorstellungen der Betriebe hinsichtlich der einzelnen Dienstleistungen abzufragen. Das macht erst Sinn, wenn über die Einführung solcher Leistungen grundsätzlich entschieden ist und ihre konkrete Ausgestaltung ansteht. Immerhin ist es aber möglich, die Betriebe hinsichtlich ihrer **allgemeinen Anforderungen** an das Arbeitsamt zu befragen, nicht auf das einzelne Produkt bezogen sondern übergreifend, auf die Zusammenarbeit im allgemeinen hinzielend. Zwar kann aus einer derart allgemeinen Fragestellung nicht zwingend auf die Gestaltung einzelner Dienstleistungen geschlossen werden, es kann damit auch keinesfalls die produktbezogene Marktforschung ersetzt werden. Es lassen sich aber durchaus einige grundlegende Anforderungen ableiten, die erste Hinweise geben, in welche Richtung die Produktentwicklung sich bewegen sollte. Insofern ist die Erhebung allgemeiner Leistungsanforderungen der Betriebe an das Arbeitsamt durchaus sinnvoll. Mehr als eine grobe Orientierung darf man sich davon aber nicht erwarten.

(2) Die Betriebe wurden in der Befragung gebeten, zu einigen Aspekten, die in der internen oder der öffentlichen Diskussion um die Arbeitsverwaltung häufiger genannt werden, auf einer Fünferskala eine Bewertung zwischen ‘1 = ganz unwichtig’ und ‘5 = sehr wichtig’ abzugeben.

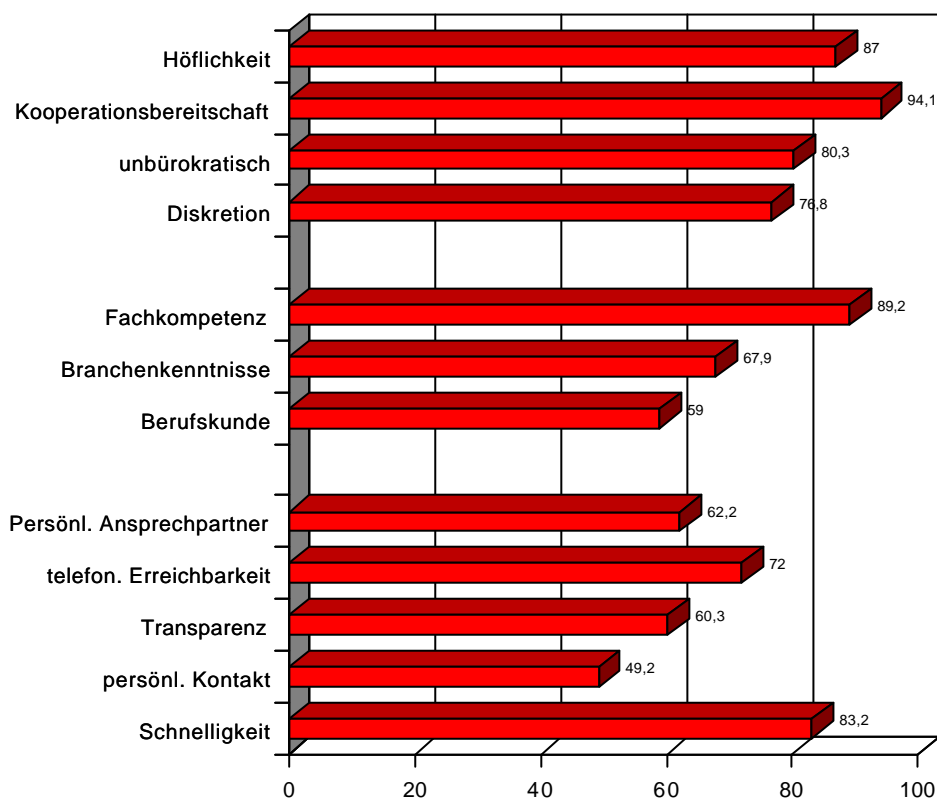
Die in dem Fragebogen genannten Aspekte beinhalten **Leistungsmerkmale** der Arbeitsverwaltung, die thematisch in drei Blöcke gegliedert werden können:

1. Verhaltensmerkmale des Personals: - Höflichkeit der Mitarbeiter
  - unbürokratisches Handeln der Mitarbeiter
  - Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter
  - Diskretion
2. Qualifikationsmerkmale des Personals:
  - Fachkompetenz der Mitarbeiter
  - berufskundliche Kenntnisse der Mitarbeiter
  - Branchenkenntnisse der Mitarbeiter
3. Organisationsmerkmale:
  - persönlicher Ansprechpartner für den Betrieb
  - telefonische Erreichbarkeit
  - transparente Regelung der Zuständigkeiten

- persönlicher Kontakt zum Betrieb
- Schnelligkeit.

(3) Die Befragungsergebnisse belegen **insgesamt**, daß alle genannten Leistungsmerkmale als wichtig angesehen werden, es gibt aber deutliche Abstufungen. Auffallend ist, daß sämtliche Verhaltensmerkmale des Personals eine relativ hohe Gewichtung erfahren, allen voran die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter. Weit über 90% der Betriebe ist dies wichtig oder sehr wichtig, aber auch die Höflichkeit und das unbürokratische Handeln werden von mehr als 80% der Betriebe so bewertet.

**Abb. 22: Anteil der Betriebe, die das jeweilige Leistungsmerkmal als wichtig oder sehr wichtig eingestuft haben (%)**



Das Ergebnis ist insofern etwas überraschend, weil es hier doch im Grunde um Selbstverständlichkeiten geht, die eigentlich keiner besonderen Erwähnung bedürften. Wenn diese Gesichtspunkte hier so hervorgehoben werden, dann läßt das wohl nur den Schluß zu, daß das Selbstverständliche im Arbeitsamt vielleicht doch nicht immer so selbstverständlich ist, wie es ~~Selbstverständlich~~ <sup>Selbstverständlich</sup> sein sollte. Unter den Qualifikationsmerkmalen die Bedeutung der Fachkompetenz der Mitarbeiter eingestuft. Die Betriebe scheinen hierunter aber wesentlich mehr zu verstehen als die berufskundliche und die Branchenkompetenz der Mitarbeiter. Insbesondere die berufskundlichen Kenntnisse spielen eine sehr untergeordnete Rolle im Urteil der Betriebe. Nach dem 'persönlichen Kontakt' ist es das unwichtigste aller erhobenen Leistungskriterien.



Recht differenziert urteilen die Betriebe über die organisationalen Merkmale. Am wichtigsten ist ihnen hier die Schnelligkeit, auch die telefonische Erreichbarkeit wird von vielen als wichtig oder sehr wichtig angesehen. Transparente Zuständigkeiten oder ein persönlicher Ansprechpartner sind dagegen weniger wichtig und am unwichtigsten ist den Betrieben der persönliche Kontakt.

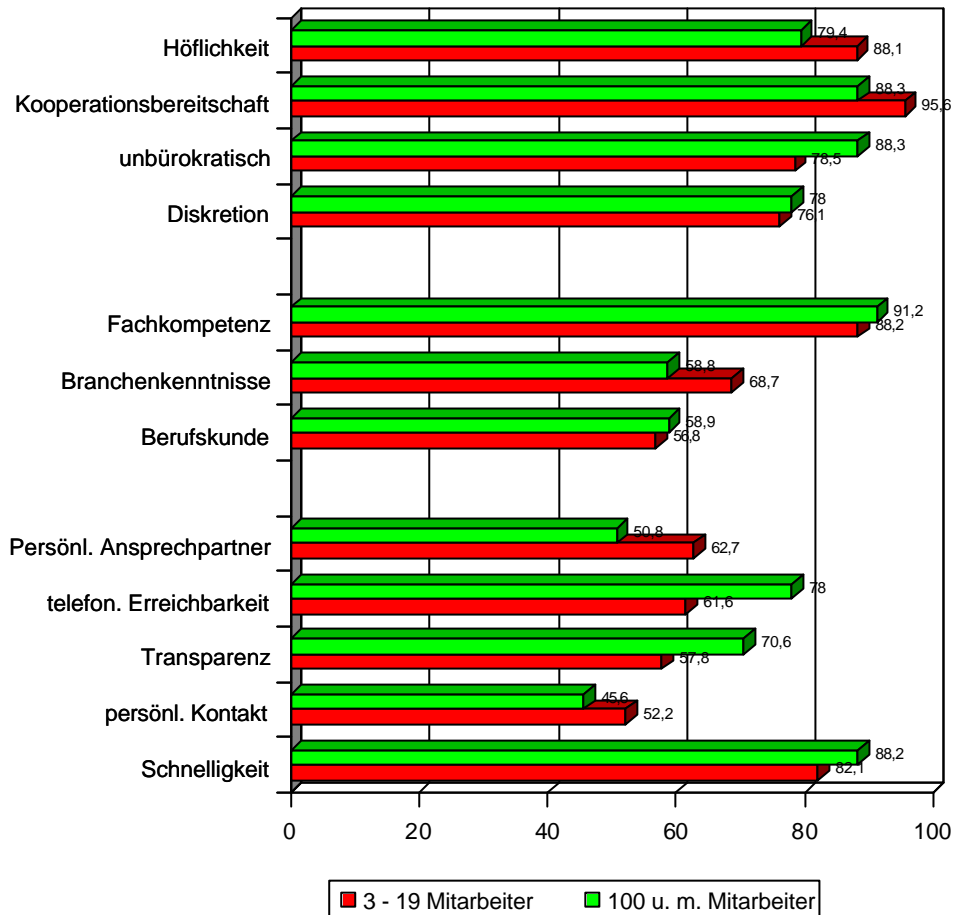
(4) Aussagekräftiger im Hinblick auf die weitere Entwicklung der Arbeitsverwaltung als die globale Meinung aller Betriebe ist auch hier wiederum die differenzierte Betrachtung nach einzelnen Kategorien von Betrieben. Wie bei den Leistungserwartungen selbst, so zeigen sich auch bezüglich der personalen und organisationalen Leistungsmerkmale deutliche Unterschiede in der Bewertung.

**Kleine und große Betriebe** unterscheiden sich in der Bewertung der Verhaltensmerkmale der Mitarbeiter wenig.

Bei den Qualifikationsmerkmalen fällt auf, daß die Branchenkenntnisse von den kleinen Betrieben sowohl gegenüber den großen Betrieben als auch gegenüber dem allgemeinen Durchschnitt höher eingestuft werden. Den Großbetrieben dagegen sind die berufskundlichen Kenntnisse genauso wichtig wie die Branchenkenntnisse.

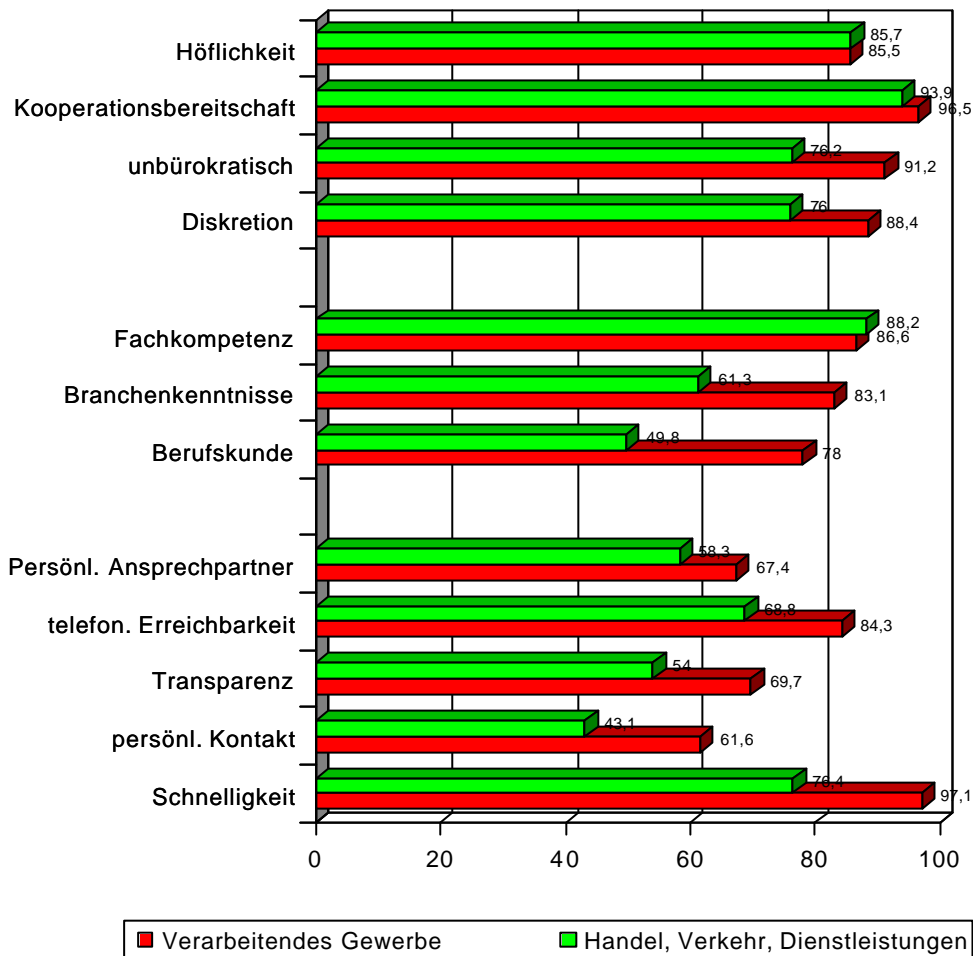
Die deutlichsten Differenzen zeigen sich bei den organisationalen Merkmalen. Generell hat die persönliche Komponente (persönlicher Ansprechpartner, persönlicher Kontakt) für die kleinen Betriebe einen höheren Stellenwert als für die großen. Der persönliche Kontakt, so scheint es, läßt die Bedeutung der innerbehördlichen Transparenz und der telefonischen Erreichbarkeit zurückgehen. Der Gewährsmann im Arbeitsamt kümmert sich um alles, man braucht sich also mit den Interna der Behörde nicht selbst zu befassen. Die Großen Betriebe bevorzugen dagegen eher den unpersönlichen Kontakt. Sie finden sich, wenn die Organisation transparent ist, selbst zurecht.

**Abb. 23: Anteil der Betriebe, die das jeweilige Leistungsmerkmal als wichtig oder sehr wichtig eingestuft haben, nach Betriebsgröße (%)**



(5) Ausgesprochen große Unterschiede existieren in der Bewertung der Leistungsmerkmale zwischen den **Branchen** und zwar am ausgeprägtesten zwischen dem verarbeitenden Gewerbe und dem Dienstleistungssektor. Das verarbeitende Gewerbe hat in allen drei Merkmalsgruppen deutlich höher bewertet. Besonders markant ist die Abweichung bei den Qualifikationsmerkmalen: über 80% der Betriebe dieser Branche halten die Branchenkenntnisse der Mitarbeiter für wichtig oder sehr wichtig, ein Wert, der weit über dem Durchschnitt liegt. Auch die berufskundlichen Kenntnisse werden hier überdurchschnittlich wichtig genommen. Unter den organisationalen Kriterien nimmt die Schnelligkeit eine herausragende Stellung ein. Fast allen Betrieben des verarbeitenden Gewerbes ist sie wichtig oder sehr wichtig. Auch alle übrigen Organisationskriterien werden relativ hoch gewichtet. Das Dienstleistungsgewerbe ist offenkundig nicht so anspruchsvoll, man nimmt diese Dinge im großen und ganzen nicht so wichtig. Vielleicht ist es aber auch Ausdruck eines gewissen Desinteresses oder auch die Folge enttäuschter Erwartungen. Die bisher sehr geringe Kontaktrate dieser Branche im Rahmen der Nutzung der Informations- und Beratungsmöglichkeiten des Arbeitsamtes (vgl. weiter oben) läßt beide Deutungen zu.

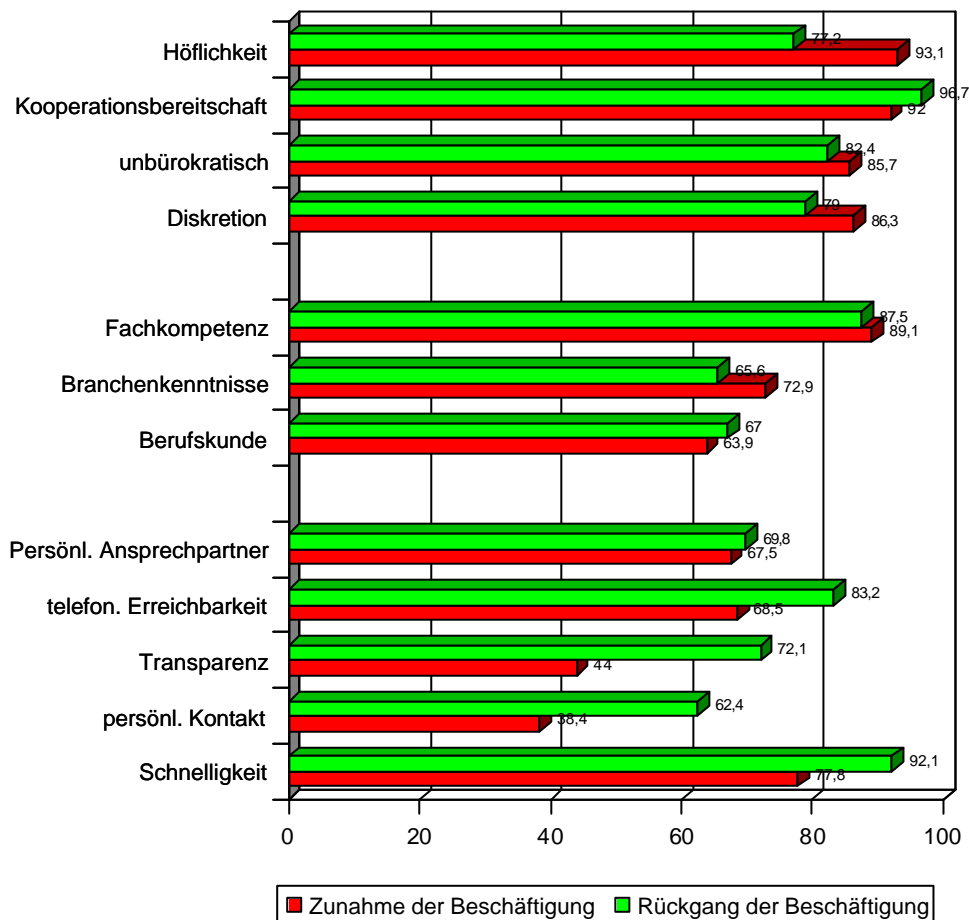
**Abb. 24: Anteil der Betriebe, die das jeweilige Leistungsmerkmal als wichtig oder sehr wichtig eingestuft haben, nach ausgew. Branchen (%)**



(6) Ein verblüffendes, gänzlich unerwartetes Ergebnis zeigt die Unterscheidung der Betriebe nach ihrer **Beschäftigungsentwicklung** in den vergangenen 12 Monaten. Bei den personalen Merkmalen sind die Differenzen zwischen den Betrieben, die Personal abgebaut haben und denen, die Personal aufgestockt haben, insgesamt relativ gering. Bei den organisationalen Merkmalen sind dafür umso größer, aber nicht ohne weiteres nachvollziehbar. Generell räumen die Betriebe mit einer negativen Beschäftigungsentwicklung allen Organisationskriterien einen zum Teil erheblich höheren Stellenwert ein als die Betriebe mit einer positiven Entwicklung. Eigentlich wäre genau das Gegenteil zu erwarten. Denn die Betriebe, die Personal abgebaut haben, hatten sehr viel weniger Kontakt mit dem Arbeitsamt. Folglich dürften ihnen diese organisatorischen Gegebenheiten im Arbeitsamt so wichtig nicht sein. Nur, die Betriebe sehen das völlig anders. Ein Anhaltspunkt, der vielleicht zu einer Erklärung taugt, ergibt sich aus dem Datenmaterial. Die verringerte Kontaktquote der Betriebe mit negativer Beschäftigungsentwicklung bezieht sich vorwiegend auf die Einschaltung der Vermittlung. Beratung und Information wurden dagegen nicht wesentlich seltener beansprucht als von den übrigen Betrieben. Das läßt den Schluß zu, daß die Beratungs- und Vermittlungsanliegen dieser Betriebe vermehrt auf anderen Gebieten als der Personalbeschaffung zu suchen sind. Möglicherweise suchte man gerade im Zusammenhang mit dem Personalabbau Rat und Information beim Arbeitsamt, z.B. über die Behandlung von Abfindungen nach dem AFG, über die für den Arbeitnehmer günstigste Form

der Beendigung des Arbeitsverhältnisse, über die Möglichkeiten, durch Kurzarbeit oder neue Arbeitszeitmodelle den Arbeitsplatzabbau zu vermeiden oder zu verringern u. ä... Nun ist die Organisation der Arbeitsämter nicht gerade auf die Behandlung solcher Fragen hin ausgelegt und es mag schon sein, daß ein ratsuchender Betrieb nicht sogleich an die richtige Stelle gelangt, die sein Anliegen adäquat behandeln kann. Das könnte dann die gesteigerte Bedeutung erklären, die diese Betriebe den organisatorischen Fragen beimessen.

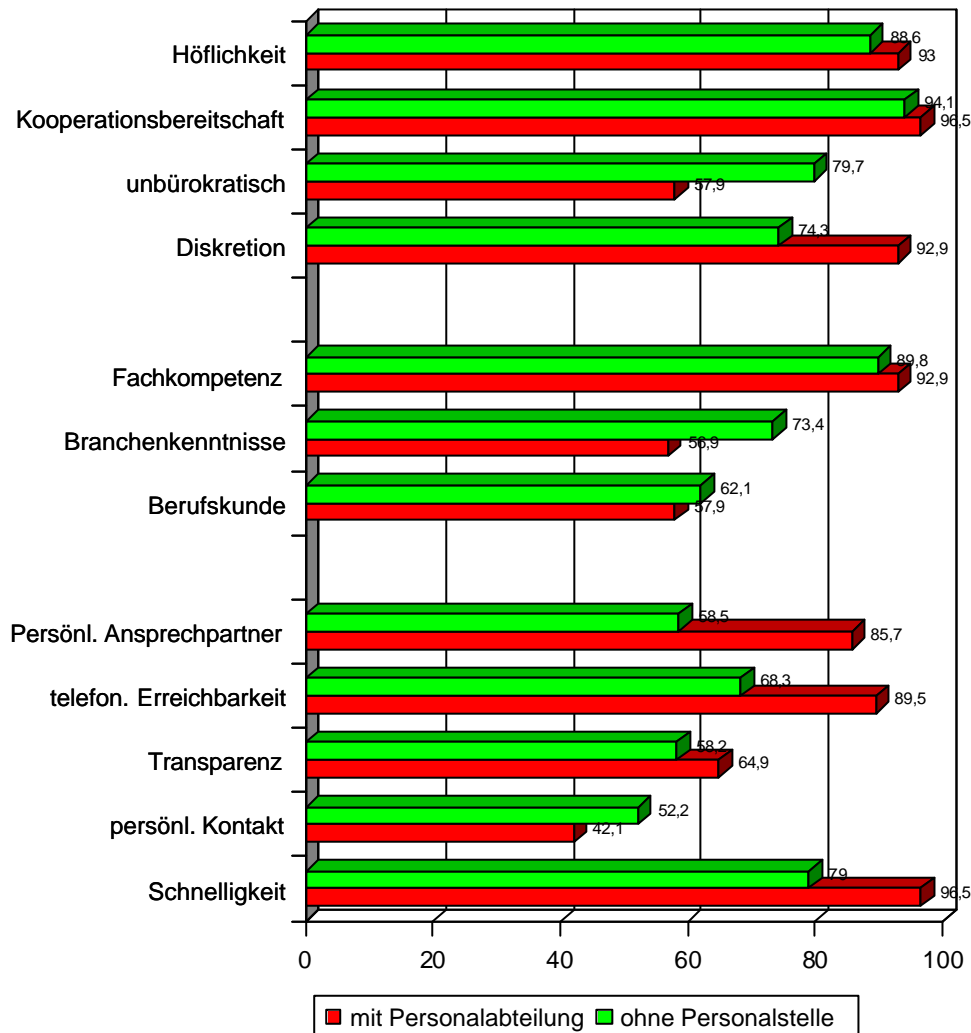
**Abb. 25: Anteil der Betriebe, die das jeweilige Leistungsmerkmal als wichtig oder sehr wichtig eingestuft haben, nach der Entwicklung der Beschäftigung (%)**



(7) Die Bedeutung, die die Betriebe den einzelnen Leistungsmerkmalen beimessen, wird auch durch die **Organisation des Personalwesens** beeinflusst. Im Durchschnitt legen die Betriebe, die über eine Personalabteilung verfügen, größeren Wert auf diese Leistungsmerkmale, von einigen Ausnahmen abgesehen. Dazu gehört die Bedeutung des unbürokratischen Handelns der Mitarbeiter. Den Betrieben mit Personalabteilung ist es weniger wichtig, sehr wichtig ist es aber für die Betriebe, die keine spezielle Personalstelle haben. Wie es scheint, fällt es ihnen schwerer, sich mit bürokratischen Verhaltensweisen und Strukturen zurecht zu finden. Sie betonen auch stärker die Bedeutung der Branchenkenntnisse. Die Betriebe mit Personalabteilung hingegen legen vor allem auf die Organisati-

onskriterien besonderes Gewicht. Telefonische Erreichbarkeit, Schnelligkeit und ein persönlicher Ansprechpartner im Arbeitsamt sind ihnen besonders wichtig.

**Abb. 26: Anteil der Betriebe, die das jeweilige Leistungsmerkmal als wichtig oder sehr wichtig eingestuft haben, nach der Organisation des Personalwesens (%)**



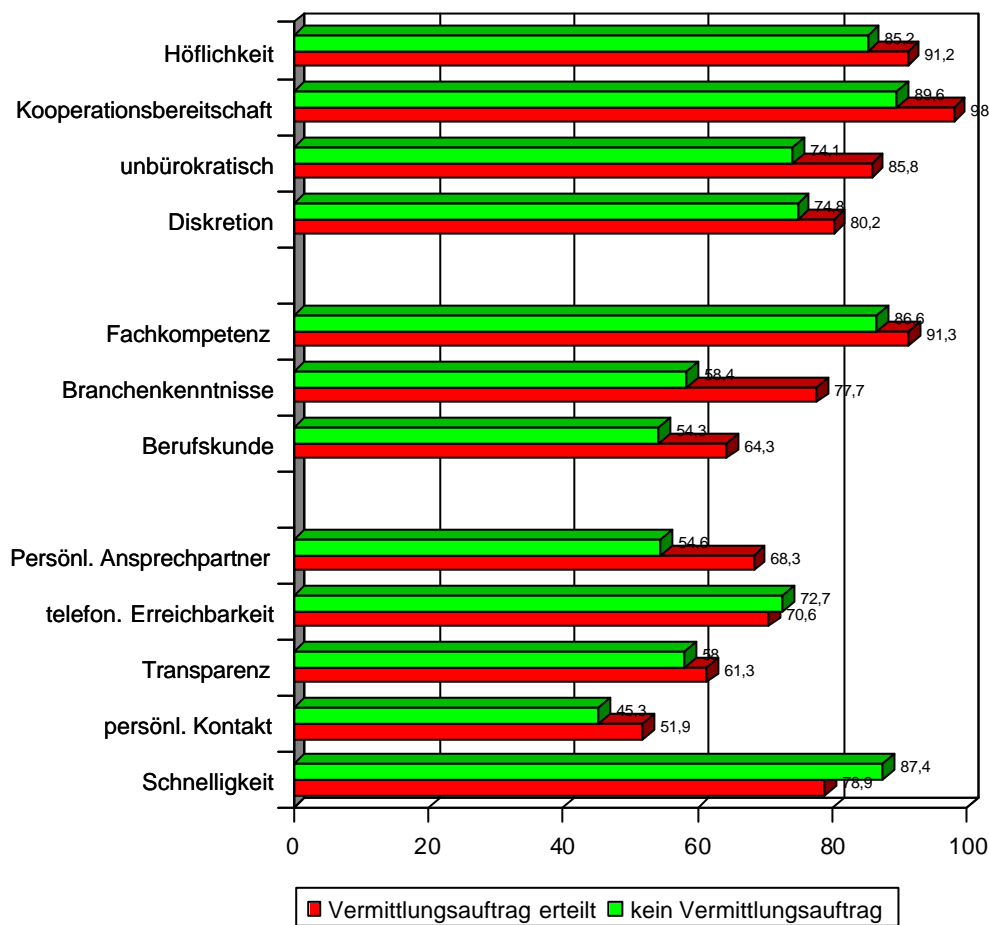
(8) Auch in Bezug auf die Leistungsmerkmale muß dem Votum der **Kunden des Arbeitsamtes**, also derjenigen Betriebe, die in den vergangenen 12 Monaten einen Vermittlungsauftrag erteilt hatten, besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Sie vor allem müssen zufrieden gestellt werden und an ihren Anforderungen sollte sich die Arbeitsverwaltung primär orientieren. Beim Vergleich der Kunden mit den Nichtkunden fällt zunächst auf, daß die Kunden fast allen Leistungsmerkmalen ein höheres Gewicht einräumen als die Nichtkunden. Die Klientel des Arbeitsamtes ist also durchaus anspruchsvoll.

Besonders deutlich ist der Unterschied bei den Qualifikationsmerkmalen und dort vor allem bezüglich der Branchenkenntnisse. Fast 80% der Kunden des Arbeitsamtes erachten die Branchenkenntnisse der Mitarbeiter als wichtig oder sehr wichtig. Zwar messen sie auch den berufskundlichen

Kenntnissen eine gesteigerte Bedeutung zu, das entscheidende Qualifikationsmerkmal sind für sie aber eindeutig die Branchenkenntnisse.

Unter den organisationalen Merkmalen tritt vor allem die Bedeutung eines persönlichen Ansprechpartners im Arbeitsamt hervor. Fast 70% der Kunden des Arbeitsamtes ist er wichtig oder sehr wichtig. Interessant ist auch, daß die Schnelligkeit für sie nicht keine herausragende Bedeutung hat. Stellt man sie in Relation zu den anderen Merkmalen, dann könnte man sogar sagen: Qualität und Service gehen den Kunden des Arbeitsamtes im Zweifel vor der Schnelligkeit.

**Abb. 27: Anteil der Betriebe, die das jeweilige Leistungsmerkmal als wichtig oder sehr wichtig eingestuft haben, nach Kunde/Nichtkunde (%)**



(9) Aus der **zusammenfassenden Betrachtung** der Bewertung der Leistungskriterien durch die Betriebe können einige Schlußfolgerungen für die Ausgestaltung des Dienstleistungsangebotes gezogen werden. Sie beziehen sich nicht auf die konkrete Ausgestaltung einzelner Dienstleistungen, sondern vor allem auf den organisatorischen Rahmen der Leistungserstellung.

- ♦ Auffallend ist zunächst die sehr hohe Gewichtung der **Verhaltensmerkmale der Mitarbeiter**. Höflichkeit, Kooperationsbereitschaft etc. der Mitarbeiter sind allen Betrieben relativ bedeutsame Faktoren. Es handelt sich hier um Merkmale, den den täglichen Umgang der Mitarbeiter mit

den Kunden charakterisieren und das Erscheinungsbild des Arbeitsamtes nach außen maßgeblich prägen. Es sind im übrigen Faktoren, die ohne den geringsten Mehraufwand realisiert werden können. Es kostet nicht mehr, höflich zu sein. Im Rahmen der Führung, der Aus- und Fortbildung und des Controlling kann der Umgang der Mitarbeiter mit den Kunden thematisiert werden.

- ◆ Insgesamt und verstärkt von den primären Zielgruppen der Arbeitsverwaltung (kleine Betriebe, ohne Personalstelle, Kunden) wird den **Branchenkenntnissen** der Mitarbeiter eine relativ hohe Bedeutung beigemessen. Sie sind wichtiger als die berufskundlichen Kenntnisse und müssen als ein wesentliches Element der fachlichen Qualifikation der Fachkräfte angesehen werden. Es fällt auf, daß sich dieser Umstand bisher weder in der Organisation der Arbeitsverwaltung noch in der Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter widerspiegelt.
- ◆ Für einen großen Teil der Betriebe ist die **Schnelligkeit** der Aufgabenerledigung ein wichtiges oder sehr wichtiges Kriterium. Eine zügige Bearbeitung der Anliegen ist deshalb für die Zufriedenheit der Arbeitgeber eine zentrale Anforderung. Es zeigt sich aber bei den Kunden des Arbeitsamtes im engeren Sinne, daß die Schnelligkeit nicht zu Lasten der Qualität gehen darf. Praxisbeispiele zeigen, daß beides nicht im Widerspruch zueinander stehen muß. Das ist letztlich vor allem eine Frage der Optimierung der Ablauforganisation.
- ◆ Die Befragungsergebnisse zeigen, daß den Betrieben insgesamt der **persönliche Kontakt** zum Arbeitsamt vergleichsweise weniger wichtig ist. Für die Gestaltung der Beziehungen des Arbeitsamtes zum Betrieb bedeutet dies, daß es aus der betrieblichen Sicht nicht unbedingt erforderlich ist, daß die Fachkräfte des Arbeitsamtes den Betrieb im Rahmen des Außendienstes häufiger persönlich aufsuchen, jedenfalls nicht ohne besonderen Grund. Betriebsbesuche sollten vor allem dann durchgeführt werden, wenn sie zur Erledigung der jeweiligen Aufgabe notwendig sind, z. B. um vor Ort im Betrieb ein Anforderungsprofil zu erheben, um persönlich Bewerber für eine Stelle vorzuschlagen etc.. Im übrigen bieten sich zu Aufrechterhaltung des Kontaktes eher die telefonische und die schriftliche Kontaktaufnahme an. Sie sind nicht nur kostengünstiger sondern auch als einzige geeignet, eine große Zahl von Betrieben zu erfassen. Der Außendienst nach dem 'Gießkannenprinzip' dürfte jedenfalls wenig geeignet sein, das Image der Arbeitsverwaltung bei den Betrieben zu verbessern und er zehrt vor allem sehr viel Personalkapazität auf.
- ◆ Ganz anders sehen die Betriebe, die Kunden vor allem, die Bedeutung eines **persönlichen Ansprechpartners** im Arbeitsamt. Diese Frage betrifft nicht den Außendienst, sondern die innerbehördliche Organisation. Fast 70% der Betriebe, die mit dem Arbeitsamt im Rahmen der Vermittlung zusammenarbeiten (Kunden) geben an, daß ihnen ein persönlicher Ansprechpartner im Arbeitsamt wichtig oder sehr wichtig ist. Diese Betriebe wünschen also, daß sie, gleich welches Anliegen sie haben, immer von der gleichen Person bzw. Stelle betreut werden. Sie möchten also nicht, daß sie je nach Anliegen wechselnde Ansprechpartner im Arbeitsamt vorfinden oder ausfindig machen müssen. Das ist verständlich, denn es erleichtert natürlich die Zusammenarbeit, wenn der Betrieb genau weiß, an wen er sich im Arbeitsamt wenden kann, wenn er irgendein

Anliegen hat. Er muß nicht lange überlegen, braucht sich nur einen Namen und eine Telefonnummer zu merken. Das ist gerade für die kleinen Betriebe, wie die Befragungsergebnisse zeigen, ein wichtiges Argument.

Betrachtet man dieses Ergebnis im Kontext der hohen Bedeutung, die von den Betrieben den Branchenkenntnissen der Mitarbeiter beigemessen wird, dann könnte dies zu weitreichenden Schlußfolgerungen für die Organisation insbesondere der Arbeitsvermittlung/Arbeitsberatung der Arbeitsämter führen. Denn beides, sowohl vermehrte Branchenkompetenz der Mitarbeiter als auch ein fester Ansprechpartner für den Betrieb, müßten konsequenterweise zu einer branchenbezogenen Organisation der Arbeitsvermittlung/Arbeitsberatung führen. Dies würde allerdings ein radikales Umdenken in der Organisationsphilosophie der Arbeitsverwaltung bedeuten, die bisher und auch für die nahe Zukunft (Arbeitsamt 2000) an einer berufsbezogenen Gliederung festhält. Nur, warum orientiert man die Organisation der Arbeitsverwaltung an den Arbeitssuchenden, wo die Lösung von deren Problemen doch auf der anderen Seite des Marktes zu suchen ist. Was nützt es dem Arbeitslosen, wenn sein Vermittler über hervorragende berufskundliche Kenntnisse verfügt, die er in seinem Beruf ja ohnehin selber besitzt, dieser auf der anderen Seite aber nicht in Lage ist, ihm den Weg in den Betrieb, in Arbeit zu ebnen. Die Arbeitssuchenden kommen doch nicht zum Arbeitsamt, um sich über ihren Beruf zu informieren. Sie wollen doch, daß der Vermittler ihnen sagt, wo sie eine Arbeit finden können. Eine bessere Kenntnis der Betriebe und ein besserer Kontakt zu ihnen würde letztlich allen Beteiligten zugute kommen, auch den Arbeitssuchenden.



#### 4 Schlußbemerkung

Mit der vorliegenden Untersuchung wurde der Versuch unternommen, zur Klärung einiger Fragen, die die Zusammenarbeit der Arbeitsverwaltung mit den Betrieben betreffen, beizutragen. Am Beispiel des Arbeitsamtsbezirkes Ludwigshafen konnten einige Zusammenhänge aufgezeigt werden, die vielleicht einen Beitrag zur Diskussion um die Weiterentwicklung der Arbeitsverwaltung leisten können. Wie so oft bei empirischen Untersuchungen hat sich auch hier gezeigt, daß jede Antwort, die man erhält, sogleich wieder neue Fragen aufwirft. Weiterer Forschungsbedarf ist unter anderem zu folgenden Fragestellungen erkennbar:

- ◆ Was steckt im einzelnen hinter den hohen Leistungserwartungen der Betriebe im Hinblick auf eine Unterstützung durch die Arbeitsverwaltung bei der **Aus- und Fortbildung**?  
Ließen sich hieraus möglicherweise Anhaltspunkte zur Bewältigung der derzeitigen Ausbildungsmisere gewinnen?
- ◆ In der hiesigen Untersuchung wurden die Erwartungen der Betriebe erhoben. Wie steht es aber mit der Erfüllung dieser Erwartungen und der **Zufriedenheit der Betriebe**?  
Zu welchem Grad sind die einzelnen Erwartungen erfüllt, wo liegt also der dringlichste Handlungsbedarf der Arbeitsverwaltung?
- ◆ Was verstehen die Betriebe neben den Branchenkenntnissen noch unter der **Fachkompetenz** der Mitarbeiter?  
Welche Schlußfolgerungen sind hieraus gegebenenfalls für die Organisation der Arbeitsverwaltung und vor allem für deren Aus- und Fortbildung zu ziehen?
- ◆ Welche **Anforderungen** haben die Betriebe bezüglich der einzelnen Produkte (Dienstleistungen) der Arbeitsverwaltung?  
Wie stellen sie sich z.B. ein Bewerberprofil vor, welche Form und welchen Umfang sollte es haben, welche Inhalte sollten aufgenommen werden, was ist die geeignete Form der Übermittlung und Präsentation .....

Die Fachhochschule ist bestrebt, im Rahmen ihres **anwendungsorientierten** Forschungsauftrages diese und andere Fragen weiter zu untersuchen. Um den Anwendungsbezug sicherzustellen, nimmt sie Forschungsvorhaben dieser Art jedoch nur dann in Angriff, wenn ein entsprechender Bedarf von der Praxis festgestellt wird. Im vorliegenden Fall wurde die Untersuchung im Auftrag des Arbeitsamtes Ludwigshafen durchgeführt. Ihre Ergebnisse werden im Rahmen der Lehre den Studierenden der Fachhochschule zugute kommen und es bleibt zu hoffen, daß dem Arbeitsamt Ludwigshafen die Forschungskooperation mit der Fachhochschule gleichermaßen von Nutzen sein wird.

#### Literaturverzeichnis

- ◆ Dincher, Roland: Arbeitsmarktpartner Betrieb. Konzeptionelle Überlegungen zur Erschließung des Arbeitsmarktpotentials der Arbeitsvermittlung - Marketing, Organisation, Controlling, unveröff. Manuskript, Mannheim 1996
- ◆ Roland Berger Unternehmensberatung: Leistungsorientierte Führung in der Bundesanstalt für Arbeit. Ergebnisse der Kundenbefragungen, unveröff. Bericht, Hamburg 22.3.1996

Anhang

**Betriebfragebogen**

**Betriebsfragebogen:**

**Erwartungen der Betriebe an das Arbeitsamt**

**I. Allgemeine Angaben**

(1) Wieviele *Mitarbeiter* beschäftigt Ihr Betrieb derzeit? Anzahl ⇒   
(einschließlich Auszubildende)

(2) Wie hat sich in den letzten 12 Monaten die *Beschäftigtenzahl* in Ihrem Betrieb entwickelt? (bitte ankreuzen)

Sie hat zugenommen   
Sie ist gleich geblieben   
Sie hat abgenommen

(3) Welcher *Branche* gehört Ihr Betrieb an? .....

(4) Wie ist in Ihrem Betrieb das *Personalwesen* organisiert?

Personalabteilung mit *mehreren Stellen*   
*Eine Stelle* mit Hauptaufgabe Personalwesen   
*Keine* spezielle Personalstelle

(5) Haben Sie Erfahrung mit der *Einstellung* von Mitarbeitern?

Viel Erfahrung   
Einige Erfahrung   
Wenig Erfahrung

(6) Hatten Sie in den letzten 12 Monaten *Kontakt* mit dem Arbeitsamt?  
(Mehrfachnennungen möglich)

Wir haben einen Vermittlungsauftrag erteilt.   
Wir haben um ein Beratungsgespräch gebeten.   
Wir haben Informationen angefordert.   
Wir haben finanzielle Leistungen beantragt.   
Wir wurden unaufgefordert angerufen.   
Wir wurden unaufgefordert von einem Mitarbeiter besucht.   
Wir erhielten unaufgefordert Informationsmaterial.   
Sonstige Form des Kontaktes .....  
.....  
Wir hatten in den letzten 12 Monaten keinen Kontakt.

## II. Erwartungen der Betriebe zum Dienstleistungsangebot

Die Dienstleistungen, die die Arbeitsverwaltung den Betrieben anbieten kann, beziehen sich in der Hauptsache auf die betriebliche Aufgabe der Personalbeschaffung. Die Art der Mitwirkung des Arbeitsamtes bei der betrieblichen Personalbeschaffung richtet sich nach den Wünschen und Erfordernissen des jeweiligen Betriebes.

Es kommen verschiedene Arten der *gewünschten Mitwirkung* in Betracht:

- ◆ *Das Arbeitsamt soll die **Ausführung** der Aufgabe im Auftrag des Betriebes übernehmen.*
- ◆ *Das Arbeitsamt soll den Betrieb bei der Erledigung der Aufgabe **beraten**.*
- ◆ *Das Arbeitsamt soll dem Betrieb **Informationsmaterial** geben.*
- ◆ *Das Arbeitsamt soll bei der Aufgabe **nicht mitwirken**.*

Im folgenden sind die wichtigsten Einzelaufgaben genannt, die üblicherweise im Rahmen der betrieblichen Personalbeschaffung zu erledigen sind. Kreuzen Sie bitte an, welche Art der Mitwirkung Sie bei den einzelnen Aufgaben erwarten. Gehen Sie dabei ruhig von Ihrer Idealvorstellung aus, also von einem anzustrebenden Soll-Zustand.

(Bitte zu jeder aufgeführten Aufgabe nur **eine** Form der Mitwirkung ankreuzen.)

	k e i n e	I n f o	B e r a t u n g	A u s f ü h r u n g
Anforderungsprofil erstellen				
Arbeitsmarkt analysieren				
Stellenanzeige formulieren				
Zeitungsinserat aufgeben				
Telefonauskunft an Interessenten erteilen				
Bewerbungsunterlagen sammeln				
Daten der Bewerber zusammenfassen (Bewerberprofil)				
Vorauswahl geeigneter Bewerber vornehmen				
Vorstellungsgespräche führen				
Eignungstests durchführen				
Auswahlentscheidung treffen				
Arbeitsvertrag abschließen				
Mitarbeiter einarbeiten				
Bewerber aus der Kartei des Arbeitsamtes suchen				
Stelle im Stellen- Informations-Service (SIS) veröffentlichen				
Stelle im Anzeigenblatt 'Markt u. Chance' veröffentlichen				
ggf. weitere Aufgaben, bei denen Sie sich die Mitwirkung des Arbeitsamtes wünschen (bitte eintragen)				

Neben der Mitwirkung bei der Personalbeschaffung bietet das Arbeitsamt den Betrieben *weitere Dienstleistungen* im Aufgabenbereich des Personalwesens an. Im folgenden sind die wichtigsten dieser Aufgaben genannt. Sagen Sie uns auch dazu bitte, wie Sie sich die Mitwirkung des Arbeitsamtes bei diesen Aufgaben wünschen. Gehen Sie auch hier bitte von einem erstrebenswerten Soll-Zustand aus.

(Bitte zu jeder aufgeführten Aufgabe nur **eine** Form der Mitwirkung ankreuzen.)

	k e i n e	I n f o	B e r a t u n g	A u s f ü h r u n g
Überblick über finanzielle Förderleistungen verschaffen				
Anspruchsvoraussetzungen für Förderleistungen klären				
Anträge für Förderleistungen stellen				
Aufgaben im Rahmen der Lehrlingsausbildung				
Aufgaben im Rahmen der Fortbildung des Personals				
ggf. weitere Aufgaben, bei denen Sie sich die Mitwirkung des Arbeitsamtes wünschen (bitte eintragen)				

Im folgenden sind einige Erwartungen genannt, die häufig an das Arbeitsamt herangetragen werden. Wir würden gerne erfahren, wie wichtig Ihnen die einzelnen Aspekte sind. Kreuzen Sie bitte einen Punktwert von **1** (*ganz unwichtig*) bis **5** (*sehr wichtig*) an.

	<b>Punkte</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Höflichkeit der Mitarbeiter					
Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter					
unbürokratisches Handeln der Mitarbeiter					
fachliche Kompetenz der Mitarbeiter					
persönlicher Ansprechpartner für den Betrieb					
telefonische Erreichbarkeit					
Branchenkenntnisse der Mitarbeiter					
berufskundliche Kenntnisse der Mitarbeiter					
transparente Regelung der Zuständigkeiten					
persönlicher Kontakt zum Betrieb					
Diskretion					
Schnelligkeit					
ggf. weitere Aspekte, die Ihnen wichtig sind (bitte eintragen)					

**III. Können wir etwas für Sie tun?**

(1) Ich bitte um **Informationsmaterial** über .....

.....

.....

an folgende Postanschrift:

.....

.....

.....

.....

(2) Ich bitte um Ihren **Anruf** wegen .....

.....

möglichst in der Zeit .....

Tel.: .....

(3) **Sonstige Mitteilungen**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Senden Sie den Fragebogen bitte in dem beigelegten Briefumschlag an das Arbeitsamt zurück.

**Vielen Dank für Ihre Mitwirkung.**