Arbeitsmarktservice
Österreich

SfU – Service für Unternehmen: Welche Ansätze werden in europäischen Arbeitsverwaltungen verfolgt?

Endbericht

Projektleitung AMS:
Sabine Putz, René Sturm

Autorinnen WIFO:
Julia Bock-Schappelwein, Ulrike Huemer
Autorinnen abif:
Andrea Egger-Subotitsch, Claudia Liebeswar

Wissenschaftliche Begutachtung WIFO:
Walter Hyll

Wien, Juni 2020

WIFO
ÖSTERREICHISCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

SfU – Service für Unternehmen: Welche Ansätze werden in europäischen Arbeitsverwaltungen verfolgt?

Endbericht

Julia Bock-Schappelwein, Ulrike Huemer (WIFO),
Andrea Egger-Subotitsch, Claudia Liebeswar (abif)

Inhalt

Öffentliche Arbeitsverwaltungen haben ein breites Aufgabenspektrum. Es umfasst das Zusammenführen von Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftenachfrage durch Vermittlung, umfasst aber auch das Angebot an Information und Beratung, die Bereitstellung aktiver Arbeitsmarktprogramme und mitunter auch die Auszahlung von Unterstützungsleistungen. Vor diesem Hintergrund geht die vorliegende Studie der Frage nach, welche erfolgreichen Ansätze andere Länder hinsichtlich des Dienstleistungsangebotes für Unternehmen verfolgen, die zu einer Weiterentwicklung der in Österreich eingesetzten Instrumente, Initiativen und Maßnahmen beizutragen können. Methodisch wird die Frage mittels Literaturanalyse, Desk Research und Experteninterviews beantwortet.

Medieninhaber und Herausgeber:
Arbeitsmarktservice Österreich
Bundesgeschäftsstelle
ABI/Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation
Sabine Putz, René Sturm
A-1200 Wien, Treustraße 35-43
Tel: +43 (0)5904–163-100

SfU – Service für Unternehmen: Welche Ansätze werden in europäischen Arbeitsverwaltungen verfolgt?

Endbericht

Julia Bock-Schappelwein, Ulrike Huemer (WIFO)
Andrea Egger-Subotitsch, Claudia Liebeswar (abif)

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen II
Verzeichnis der Übersichten II
1. Einleitung 1
2. Das AMS-Dienstleistungsangebot für Unternehmen 2
2.1 Rechtliche Grundlagen 2
2.2 Aufgabenspektrum 2
3. Befragung 6
3.1 Fragebogen 6
3.2 Rücklauf 7
3.3 Auswertungen 7
3.3.1 Erfolgreiche und geschätzte Maßnahmen 7
3.3.2 Stellenrekrutierung 11
3.3.3 Organisatorische Struktur 15
3.4 Ableitungen aus den Rückmeldungen 18
3.4.1 Veranstaltungsformate für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterauswahl, z. B. "Speed Recruiting" 18
3.4.2 Neudefinition von Stellenprofilen: "Job Carving" 18
3.4.3 Ausweitung der Stellenmeldungen: "Job Crawling" 19
3.4.4 Umgang mit heterogenen Belegschaften: Unterstützung bei Diversity-Plänen 19
3.4.5 Spezifische Dienstleistungen für Unternehmen: Unternehmenssegmentierung 19
3.4.6 Überwindung des Mismatches zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten: Arbeitspraxis 19
3.4.7 Hilfestellung bei der Erstellung von Stellenprofilen (und Arbeitsmarktberatung) 20

4. Detailanalysen 21
4.1 Innovative Veranstaltungsformate zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterauswahl am Beispiel des "Speed Recruitings" 21
4.1.1 Definition 21
4.1.2 Zielgruppe(n) 22
4.1.3 Ausgestaltung 23
4.1.4 Erfahrung 25
4.1.5 Fazit 28
4.2 Neudefinition von Stellenprofilen: "Job Carving" 31
4.2.1 Definition 31
4.2.2 Zielgruppe(n) 31
4.2.3 Ausgestaltung 32
4.2.4 Erfahrung 33
4.2.5 Fazit 34
4.3 Überwindung des Mismatches zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten: Arbeitspraxis 35
4.3.1 Definition 35
4.3.2 Zielgruppe(n) 35
4.3.3 Ausgestaltung 36
4.3.4 Erfahrung 37
4.3.5 Fazit 38
4.4 Hilfestellung bei der Erstellung von Stellenprofilen und Arbeitsmarktberatung 40
4.4.1 Definition 40
4.4.2 Zielgruppe(n) 40
4.4.3 Ausgestaltung 41
4.4.4 Erfahrung 42
4.4.5 Fazit 45
5. Zusammenfassung und Ableitung von Handlungsempfehlungen 47
6. Literatur 51

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Antworten zu erfolgreichen und geschätzten Dienstleistungen 8
Abbildung 2: Ablauf von "Job Carving" 32
Abbildung 3: Zentrale Themen der Arbeitsmarktberatung der deutschen Bundesagentur für Arbeit 44

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1: Internationale Beispiele von Job Carving – adressierte Zielgruppen 34
Übersicht 2: Inanspruchnahme der Arbeitspraxis – Teilnehmende und Kosten, 2015 bis 2019 37

1. Einleitung

Öffentliche Arbeitsverwaltungen[1]) haben ein breites Aufgabenspektrum. Dieses beinhaltet das Zusammenführen von Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftenachfrage durch Vermittlung, umfasst aber auch das Angebot an Information und Beratung, die Bereitstellung aktiver Arbeitsmarktprogramme und mitunter auch die Auszahlung von Unterstützungsleistungen. In Österreich wird das Tätigkeitsfeld der öffentlichen Arbeitsverwaltung (des Arbeitsmarktservice AMS), wie ein Ländervergleich von *IDB – WAPES – OECD* (2015) zeigt, durch ein umfassendes Dienstleistungsangebot abgedeckt.[2]) Der Ländervergleich offenbart eine Vielzahl von Maßnahmen oder Instrumentarien, die von den Arbeitsverwaltungen eingesetzt werden. Sie alle zielen darauf ab, den Herausforderungen am Arbeitsmarkt, mit denen Unternehmen, Arbeitslose und auch Arbeitsverwaltungen konfrontiert sind, zu begegnen. Deren Ursprung findet sich im schnellen Wandel der Arbeitswelt, ausgelöst unter anderem durch technologischen Fortschritt, neue Beschäftigungsformen, unstetere Erwerbsverläufe (etwa mehr Jobwechsel, Phasen der Arbeitslosigkeit), einen Wertewandel unter jungen Erwachsenen (etwa der Wunsch nach einer besseren Work-Life-Balance), demographische Veränderungen und internationale Wanderungsbewegungen.

Auf der Nachfrageseite sind die Unternehmen wichtige Kundinnen und Kunden der öffentlichen Arbeitsverwaltungen. Diese wurden in einem Strategiepapier des Netzwerks der öffentlichen Arbeitsverwaltungen[3]) – der PES 2020 Strategie[4]) – als zentraler Akteur identifiziert, um in enger Kooperation den Herausforderungen am Arbeitsmarkt besser zu begegnen. Das Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) hat in den letzten Jahren konsequent sein Dienstleistungsangebot für Unternehmen (Service für Unternehmen, SfU) ausgebaut. Im Zentrum der Bemühungen steht dabei stets das bestmögliche Ausschöpfen des Arbeitskräftepotenzials.

Vor diesem Hintergrund geht die folgende Studie der Frage nach, welche erfolgreichen Ansätze andere Länder mit Blick auf das Dienstleistungsangebot für Unternehmen verfolgen, die möglicherweise zu einer Weiterentwicklung der in Österreich zum Einsatz kommenden Instrumente, Initiativen und Maßnahmen beizutragen vermögen. Methodisch wird die Fragestellung mittels Literaturanalyse, Desk Research und Expertinnen- und Experteninterviews beantwortet.

Der nachfolgende Abschnitt bietet einleitend einen kurzen Überblick über das Dienstleistungsangebot des AMS für Unternehmen, bevor dargelegt wird, wie mittels Fragebogen die europäischen Arbeitsverwaltungen nach ihren unternehmensbezogenen Dienstleistungen befragt wurden. Kapitel 4 widmet sich den Ergebnissen der Befragung, ehe in Kapitel 5 aufbauend auf einer kurzen Zusammenfassung Handlungsempfehlungen für Österreich formuliert werden.

---

[1]) https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=105&langId=en.

[2]) In der Studie wurden 73 öffentliche Arbeitsverwaltungen entsprechend ihres Aufgabenspektrums und Dienstleistungsangebots in vier Gruppen eingeteilt. Das AMS zählt, zusammen mit 15 weiteren öffentlichen Arbeitsverwaltungen, zu den Ländern mit einem breiten Aufgabenspektrum (mindestens fünf von sechs definierten Aufgabenbereichen werden abgedeckt) und einem umfassenden Dienstleistungsangebot.

[3]) Das PES (public employment services) network besteht aus den öffentlichen Arbeitsverwaltungen aller EU-Mitgliedsstaaten, sowie Norwegen, Island und einer Vertretung der Europäischen Kommission.

[4]) https://www.pesnetwork.eu/de/download/pes-network-strategy-2020-and-beyond/#

2. Das AMS-Dienstleistungsangebot für Unternehmen

Im nachfolgenden Abschnitt wird ein kursorischer Überblick über das Dienstleistungsangebot des AMS für Unternehmen in Österreich auf regionaler Ebene gegeben, um einen Überblick über das Aufgabenspektrum und die verwendeten Instrumentarien, Initiativen und Maßnahmen zu erhalten.

2.1 Rechtliche Grundlagen

Der gesetzliche Auftrag an das AMS ist, "zur Verhütung und Beseitigung von Arbeitslosigkeit unter Wahrung sozialer und ökonomischer Grundsätze im Sinne einer aktiven Arbeitsmarktpolitik auf ein möglichst vollständiges, wirtschaftlich sinnvolles und nachhaltiges Zusammenführen von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage hinzuwirken" (§ 29 AMSG, BGBl. Nr. 313/1994).[5]) Hierdurch sei die Versorgung der Wirtschaft mit Arbeitskräften ebenso sicherzustellen wie die Beschäftigung der Personen, die dem österreichischen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Konkretisiert werden die im Arbeitsmarktservicegesetz (AMSG) allgemein formulierten Ziele durch arbeitsmarktpolitische Zielvorgaben des Bundesministers oder der Bundesministerin für Arbeit. Sie bilden in Österreich die Grundlage für die Schwerpunktsetzung in der aktiven Arbeitsmarktpolitik des AMS. Entsprechend dieser Vorgaben setzt das AMS Maßnahmen zur Arbeitsmarktintegration und Beschäftigungssicherung. Welche Instrumente hierfür zur Verfügung gestellt werden und unter welchen Bedingungen eine Arbeitsmarktförderung gewährt werden kann, wird vom Verwaltungsrat des AMS, dem Aufsichtsorgan des Vorstandes und der Landesgeschäftsführungen, in Form von bundesweit geltenden Rahmenrichtlinien festgelegt. Damit wird eine verbindliche und einheitliche Umsetzung der Arbeitsmarktpolitik in Österreich gewährleistet (*Bock-Schappelwein et al.*, 2014). Die Landesorganisationen sind ihrerseits für die "Umlegung und Koordinierung der generellen arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen auf Landesebene" (§ 12 AMSG, BGBl. Nr. 313/1994) zuständig.

2.2 Aufgabenspektrum

Das Aufgabenspektrum im Dienstleistungsbereich für Unternehmen reicht von der Personalbeschaffung (Vermittlungsdienste) über die Personalentwicklung bis hin zur Personalsicherung. Die Landesorganisationen legen hierbei – den Landes- und regionalen Geschäftsberichten des Jahres 2018 sowie den vereinzelt geführten telefonischen Interviews zufolge – einen besonderen Schwerpunkt auf die Unterstützung der Unternehmen bei der Personalsuche im eigentlichen Sinn (d. h. die reine Vermittlung gemeldeter Vakanzen und als arbeitslos vorgemerkter Personen), ergreifen jedoch auch Maßnahmen in den beiden anderen Bereichen, der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Personalsicherung. Vorarlberg etwa beschreibt die Vermittlung nach dem Early-Intervention-Prinzip (d. h. die unmittelbare Vermittlung von

[5]) Mit eingeschlossen ist damit die Sicherung der wirtschaftlichen Existenz während der Arbeitslosigkeit nach Maßgabe der gesetzlichen Bestimmungen (§ 29 AMSG).

Jobsuchenden mit hohen Vermittlungschancen, wohingegen Interventionen, die über die Vermittlung hinausgehen, auf Personen fokussiert werden, die Vermittlungshemmnisse aufweisen) als seine Kernaufgabe.

Hinsichtlich der **Stellenvermittlung** legen die Landesgeschäftsstellen großen Wert auf eine passgenaue Vermittlung, um die Zufriedenheit der Arbeitsuchenden ebenso wie der Unternehmen zu maximieren. So etwa beschreibt die Landesgeschäftsstelle (LGS) Burgenland in ihrem Geschäftsbericht 2018 dezidiert, dass seit 2018 die Stelleninserate der AMS-Unternehmenskundinnen und -kunden durch die erforderlichen Kompetenzen, basierend auf dem vom AMS entwickelten Berufsinformationssystem (BIS), ergänzt werden. Dies diene einem besseren Matching sowie auch einem gezielten Employer Branding.

In eine ähnliche Kerbe schlägt die Vorauswahl von Kandidatinnen und Kandidaten durch AMS-Beraterinnen und -Berater, bei der nur mehr jene Bewerbungsunterlagen an die Unternehmen weitergeleitet werden, die für passend befunden wurden. Hiervon berichten etwa das Burgenland, Niederösterreich, Salzburg, die Steiermark, Vorarlberg und auch Wien, welches die Vorselektion in seinem Geschäftsbericht 2018 als "Premium-Dienstleistung" beschreibt, in Geschäftsberichten, Websites und Interviews. Allerdings gibt Bernhard Pichler, Leiter des Service für Unternehmen der LGS Tirol, zu bedenken, dass die Sinnhaftigkeit eines solchen Vorgehens davon abhängig ist, ob die jeweilige Branche eine Tendenz zu einem Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmer- und Arbeitnehmer- oder einem Arbeitgeberinnen- und Arbeitgebermarkt hat: Tiroler Tourismusunternehmen etwa hätten einen so starken Fach- und Hilfskräftebedarf, dass sie jegliche Vorauswahl vonseiten des AMS ablehnen.

Da vakante Stellen nicht immer auf dem herkömmlichen Weg – etwa über die kostenlose Schaltung der Stellenangebote über den eJob-Room – besetzt werden können, bemühen sich die Landesgeschäftsstellen merkbar um innovative Strategien zur Identifikation und Vermittlung passender Kandidatinnen und Kandidaten. Diese umfassen etwa

- die überregionale Vermittlung sowie die Suche von Fachpersonal im Ausland, bezüglich welcher sowohl das Burgenland als auch Tirol und Wien von erfolgreichen Kooperationen mit den European Employment Services (EURES) berichten. So etwa initiierte die LGS Tirol im Oktober 2019 den ersten European Online Job Day. Über die EURES-Plattform boten hierbei etwa 50 Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber aus der Tiroler Tourismusbranche rund 1.100 registrierten Arbeitsuchenden[6]) aus europäischen Ländern über 800 Arbeitsplätze.[7]) Interessierte Arbeitsuchende konnten am Job Day selbst "live" mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern ins Gespräch kommen.
- die Kandidatinnen- und Kandidatensuche über innovative Veranstaltungsformate, wie insbesondere Jobmessen. Während diese von sämtlichen Bundesländern erwähnt werden,

[6]) Der Fokus lag hierbei auf der Suche außerhalb Österreichs, was die vergleichsweise niedrige Zahl der teilnehmenden Jobsuchenden erklärt.

[7]) Dem AMS sind positive Rückmeldungen vonseiten der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bekannt. Genaue Informationen dazu, wie viele Dienstverhältnisse aufgrund des European Online Job Days geschlossen bzw. wie viele weiterführende Gespräche geführt wurden, sind jedoch nicht zu erfassen.

zeigt sich, dass das Format verstärkt eingesetzt wird, um dem hohen Personalbedarf in der Tourismusbranche Kärntens, Tirols, Vorarlbergs und der Steiermark zu begegnen, wobei z. B. in Kärnten gute Erfahrungen mit getrennten Sommer- und Winterjobbörsen gemacht wurden. Weitere Branchen, auf die Jobbörsen im Bedarfsfall zugeschnitten wurden, inkludieren das Transportwesen, den Handel sowie den Pflegebereich. Dabei wurde zum Teil die Vermittlung bestimmter Zielgruppen (z. B. Personen ab 50) angestrebt. Nicht zuletzt berichtet die Bundeshauptstadt von einem "Volltreffer" bzgl. der Lehrstellenbörse für Jugendliche aus der überbetrieblichen Lehrausbildung, aber auch von Jobbörsen mit dem Ziel der Vermittlung von asylberechtigten bzw. subsidiär schutzberechtigten Arbeitsuchenden.

- die Etablierung von Implacement-Stiftungen bzw. von arbeitsplatznahen Qualifizierungen, durch die es den Unternehmen erleichtert wird, auch Kandidatinnen und Kandidaten einzustellen, die die Stellenanforderungen (noch) nicht gänzlich erfüllen. Besonders wird etwa die Implacement-Stiftung "JUST Integration", eine österreichweite Stiftung, die asylberechtigten und subsidiär schutzberechtigten Personen eine fundierte Ausbildungsmöglichkeit bietet, hervorgehoben. Tirol machte zudem gute Erfahrungen mit der Einrichtung einer Pflegestiftung, welche die Pflege- und Behinderteneinrichtungen des Landes dabei zu unterstützen versucht, den Personalbedarf für Pflege und Begleitung betreuungspflichtiger Menschen mit qualifizierten Kräften abzudecken. 2018 betonte die Steiermark demnach als Landesziel, die Zusammenarbeit mit Stiftungsträgern laufend zu intensivieren. Auch Kärnten strebte an, das Angebot an Implacement-Stiftungen in den Jahren 2019 und 2020 auszubauen.
- den Fördereinsatz der Eingliederungsbeihilfe als Lohnkostenzuschuss für Betriebe. Die Steiermark berichtet hierbei von positiven Erfahrungen mit der Nachbetreuung von Betrieben nach dem Auslaufen von Förderungen.

Darüber hinaus erwähnen sämtliche Bundesländer in den Landesgeschäftsberichten und/oder in den vereinzelt geführten Interviews mit SfU-Vertreterinnen und Vertretern, über die 24-Stunden-Online-Services hinausgehende Information und Beratung zu Personal- und Organisationsentwicklung anzubieten. Darunter fallen etwa kostenfreie Beratung durch ein externes Unternehmen zu Fragen der Organisationsentwicklung (z. B. Weiterbildung, Generationen- oder Diversity-Management) sowie die Unterstützung bei der Gründung eines Qualifizierungsverbundes, d. h. eines unternehmensübergreifenden Netzwerkes mit dem Ziel, gemeinsam Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus- und weiterzubilden. Hierbei übernimmt das AMS auch die Kosten für bis zu 10 Beratungstage.

Insbesondere Kärnten, die Steiermark, Tirol, Vorarlberg und Wien ergänzen die Online-Information sowie die telefonische oder persönliche Beratung durch größere Informationsveranstaltungen, die sich an die Unternehmenskundinnen und -kunden richten. Inhaltlich fokussieren die Events häufig auf Förderungen und finanzielle Anreize bei der Einstellung von Personen mit Ver-

mittlungshemmnissen oder bei der Höherqualifizierung der Angestellten. Vertiefende Workshops fokussieren beispielsweise auf "Employer Branding"[8]), aber auch auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes in Zeiten der Digitalisierung sowie auf die Auswahl und Gestaltung von Qualifizierungen. Salzburg und Tirol nennen zudem das quartalsweise erscheinende Druckwerk "Topline" als wertvolle Informationsquelle für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber.

Viele der erwähnten Beratungsinhalte, etwa betreffend Aus- und Weiterbildungen, unterstützen Unternehmen nicht nur bei der Personalbeschaffung und -entwicklung, sondern auch der **Personalsicherung**. Auf diese fokussieren zudem Förderungen für die Qualifizierung von Beschäftigten, allen voran älteren und gering qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie etwa Niederösterreich und Salzburg herausstreichen.

Nicht zuletzt berichten sämtliche Bundesländer in ihren Geschäftsberichten und/oder in Interviews von Maßnahmen zur Qualitätssicherung, die u. a. auf **Kontakten zu den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern** basieren, um bezüglich der Trends und Bedarfe am Arbeitsmarkt am aktuellen Stand zu bleiben. Das Burgenland erwähnt etwa den Businessdialog mit mehr als 70 Unternehmen, der 2018 in Oslip abgehalten wurde. Auch der niederösterreichische Businessdialog am FH-Campus in Krems erwies sich als erfolgreich. Geschlossen berichten die Landesgeschäftsstellen zudem von Betriebsbesuchen, welche auf Akquise oder auf Kundinnen- und Kundenbindung fokussieren sowie auch Beratungselemente (z. B. die aktive Bewerbung bestimmter Förderangebote) beinhalten können. Salzburg vermittelt den Beraterinnen und Beratern in Betriebsbesuchs-Coachings, wie Betriebsbesuche geplant und abgewickelt werden können.

Wien sowie Niederösterreich berichten dezidiert, auf gezieltes und überregionales Key Account Management zu setzen, das auch regelmäßige Betriebsbesuche sowie Perspektivengespräche mit den betreffenden Unternehmen umfasst. Dies kann nicht nur bei großen Unternehmen mit kontinuierlich großem Personalbedarf, sondern auch bei Unternehmen mit komplexer Anforderungsstruktur zielführend sein.

Die telefonische Kundinnen- und Kundennachbetreuung und regelmäßige Befragung der Unternehmen im AMS-CMS (Client Monitoring System), die eine offene (Lehr-)Stelle zur Besetzung gemeldet haben, dienen gleichfalls der Identifizierung von Unternehmensbedarfen und der Erhöhung der Kundinnen- und Kundenbindung.

[8]) Während "Employer Branding" grundsätzlich sämtliche Maßnahmen meint, die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber darstellen, fokussiert der betreffende Kurs insbesondere auf zielgruppenspezifisches Recruiting, inklusive dem effektiven Einsatz von Social Media zur Rekrutierung geeigneter Arbeitskräfte.

3. Befragung

Der nachfolgende Abschnitt behandelt Instrumentarien, Initiativen und Maßnahmen, die Arbeitsverwaltungen in anderen europäischen Staaten für Unternehmen einsetzen, um offene Stellen zu besetzen oder das vorhandene Arbeitskräftepotenzial bestmöglich auszuschöpfen. Dafür wurde den Arbeitsverwaltungen in anderen europäischen Staaten ein kurzer Fragebogen zugesandt. Die Befragung erfolgte mit Unterstützung des PES-Netzwerks[9]) per E-Mail. In den Rückmeldungen wurde nach Ansätzen gesucht, die möglicherweise zu einer Weiterentwicklung der in Österreich zum Einsatz kommenden Instrumente, Initiativen und Maßnahmen beizutragen vermögen.

3.1 Fragebogen

Der Fragebogen wurde mit Unterstützung des PES-Netzwerks an alle Mitglieder (EU-Mitgliedsstaate, Norwegen, Island, Europäische Kommission) per E-Mail ausgesandt. Der Fragenkatalog beinhaltete offene Fragen und bezog sich inhaltlich ausschließlich auf Dienstleistungen für Unternehmen. Er umfasste die Benennung als erfolgreich eingeschätzter Dienstleistungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber im eigenen Land, die Skizzierung der Vorgehensweise bei der Stellenakquise durch die Arbeitsverwaltung und die Darlegung des Grads der Autonomie, den Regionen innerhalb eines Landes in Bezug auf die Bereitstellung von Unternehmensdienstleistungen haben. Konkret umfasste der Fragebogen drei Fragenbündel:

- Bietet das PES (Public Employment Service) Dienstleistungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber an? Welche Dienstleistungen sind aus Ihrer Sicht erfolgreich? Welche Dienstleistungen werden von den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern geschätzt? (z. B. Rekrutierung von Arbeitskräften, Online- oder persönliche Dienstleistungen, finanzielle Unterstützung, Beratung, maßgeschneiderte Schulung von potenziellen Mitarbeitern, etc.)
- Rekrutiert Ihre PES Stellenangebote von Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und wenn ja, wie? (z. B. mittels persönlichen Kontaktes zwischen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern und PES-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, festgelegte Einstellungsstrategie seitens des PES, Partnerschaft mit privaten Einstellungsagenturen, Online-Kanäle, Marketingaktivitäten, etc.)
- Organisatorisches: Können regionale PES Maßnahmen bzw. Dienstleistungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber selbstständig konzipieren und umsetzen?

[9]) Das PES-Netzwerk ist ein Zusammenschluss europäischer Arbeitsverwaltungen mit dem Ziel, die Effizienz der Arbeitsverwaltung zu erhöhen (PES benchmarking), voneinander zu lernen (bewährte Praktiken evidenzbasiert zu identifizieren und untereinander zu verbreiten), das PES Dienstleistungsangebot zu modernisieren und zu stärken und Beiträge zur Europäischen Beschäftigungsstrategie und den entsprechenden nationalen Arbeitsmarktpolitiken vorzubereiten. https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1100&langId=en

3.2 Rücklauf

Von den kontaktierten Mitgliedern retournierten 16 den Fragebogen: Es gab Rückmeldungen aus Belgien (Actiris, Forem) [10]), Zypern, Deutschland, Dänemark, Estland, Spanien, Finnland, Island, Italien, Litauen, Malta, Niederlande, Norwegen, Polen und Slowenien.

3.3 Auswertungen

Die Fragebogenauswertung erfolgte entlang der gestellten Fragenblöcke (Abschnitt 3.1), wobei themenanalytisch nach *Froschauer – Lueger* (2003) vorgegangen wurde. Da die Fragen im Fragebogen offen formuliert waren, stellen die nachfolgenden Ausführungen zu den länderspezifischen Maßnahmen und Vorgehensweisen kein umfassendes Länderportrait dar, bieten aber einen Einblick in jene Instrumentarien, Maßnahmen und Initiativen, die von den öffentlichen Arbeitsverwaltungen selbst als besonders relevant, mindestens aber als salient wahrgenommen werden. Insofern war die Fragebogenauswertung geeignet, um innovative Ansätze zu identifizieren und eine vertiefende Analyse dieser mittels umfassender Literaturanalyse, Desk-Research und telefonischen Interviews anzuleiten.

3.3.1 Erfolgreiche und geschätzte Maßnahmen

Die erste Frage bezog sich darauf, welche Dienstleistungen als erfolgreich eingestuft und von den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern geschätzt werden. Abbildung 1 visualisiert die Rückmeldungen in einer Wortwolke, wobei die Schriftgröße der genannten Maßnahmen die Häufigkeit der Nennung widerspiegelt. Hieraus lässt sich ableiten, dass Veranstaltungen für Unternehmen, Förderungen, Beratungen oder die Vorauswahl bzw. Rekrutierung häufig verwendete Maßnahmen darstellen.

[10]) In Belgien gibt es drei Arbeitsverwaltungen, die Teil des PES-Netzwerkes sind – Actiris für die Region Brüssel, le Forem für die Wallonie und VDAB für Flandern.

Abbildung 1**: Antworten zu erfolgreichen und geschätzten Dienstleistungen**

Q: WIFO-Befragungsfile 2020. Erstellt mit https://www.wortwolken.com/.

Veranstaltungen

Aus der Anzahl der Rückmeldungen lässt sich ableiten, dass vielfach diverse Veranstaltungsformate von den Unternehmen geschätzt werden. Diese lassen sich überblicksartig in Informationsveranstaltungen (z. B. über spezifische Dienstleistungen der Arbeitsverwaltung) sowie Jobmessen einteilen, die darüber hinaus Workshops oder Speed Datings enthalten können.

Belgien (le Forem für die Wallonie) berichtet beispielsweise, dass Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber es gutheißen, wenn die Organisation von Beschäftigungsveranstaltungen übernommen wird (z. B. Jobdays). Slowenien teilt mit, dass Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit Rekrutierungs- und Werbeveranstaltungen (Organisation von Gruppenbesuchen in Unternehmen, Organisation von Jobmessen, EU-Arbeitgeberinnen und Arbeitgebertag) und mit Speed Dating

besonders zufrieden sind. Speed Dating bietet Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern die Möglichkeit, in sehr kurzer Zeit viele Arbeitsuchende zu treffen. Die Veranstaltung sieht ein Zeitfenster von 5 bis 8 Minuten (je nach Veranstaltung) für die Interaktion zwischen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern und Bewerberinnen und Bewerbern vor, bevor die Kandidatinnen und Kandidaten wechseln (siehe auch Abschnitt 4.1).

In Norwegen, Finnland und Litauen werden Jobmessen organisiert. In Deutschland werden bei Bedarf Veranstaltungen ausgerichtet, bei denen sich Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern präsentieren können. Dafür können verschiedene Veranstaltungsformate (z. B. Messen, Börsen, Speed Datings) genutzt werden.

In Estland finden Veranstaltungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber statt, um über die Dienstleistungen der Arbeitsverwaltung zu informieren und um neue Arbeitskräfte zu finden. Die Arbeitsverwaltung organisiert Schulungen, runde Tische und Konferenzen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, um Informationen über Dienstleistungen zu verbreiten. Außerdem organisiert jeder Landkreis mindestens einmal im Jahr eine Jobmesse. Das Ziel dieser Messe ist es, den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern zu helfen, geeignete Arbeitskräfte zu finden und Arbeitsuchende direkt mit den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern in Kontakt zu bringen. Auch in Malta halten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Arbeitsverwaltung "Jobsplus" Treffen mit den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern ab, bei denen sie über ihre Dienstleistungen informieren.

Vorauswahl

Neben den Veranstaltungen zählt auch die Vorauswahl von Arbeitskräften zu den häufig genannten, von Unternehmen präferierten, Dienstleistungen. In Belgien bietet die für die Region Brüssel zuständige öffentliche Arbeitsverwaltung Actiris Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern auf Wunsch einen Preselection-Service an, wo eine kommerzielle "Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber-SPOC[11])-Beraterin" bzw. ein Berater die Nachfrage mit den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern vor Ort analysiert. Dies ermöglicht es der verantwortlichen Personalberatung, die Vorauswahl auf der Grundlage präziser Informationen durchzuführen und die Kandidatinnen und Kandidaten zu finden, die den Jobanforderungen am besten entsprechen. Ein Vorauswahlverfahren führt auch die für die Wallonie zuständige öffentliche Arbeitsverwaltung in Belgien (Forem) an – auch hier werden jene Bewerbungen identifiziert und an die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber weitergeleitet, die am besten zur Erfüllung der Bedürfnisse des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin geeignet sind. Deutschland bietet eine Bewerberinnen- und Bewerberauswahl (bei Bedarf unter Einbeziehung des Berufspsychologischen Service) an, ebenso Italien, Litauen oder die Niederlande.

Persönliche Beratung

In Belgien (Forem) schätzen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auch die persönliche Beratung in Bezug auf die Rekrutierung und die Unterstützung bei der Einstellung einer Arbeitskraft. Zypern

[11]) "Single Point of Contact".

berichtet von personalisierten Dienstleistungen bei der Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zielgerichtet in Form von geeigneten Bewerbungsgesprächen oder durch Gruppeninterviews durchgeführt werden. In diesem Fall haben die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber die Möglichkeit, eine große Anzahl von Kandidatinnen und Kandidaten mit Hilfe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der öffentlichen Arbeitsverwaltung zu befragen, die den Prozess entweder in den Büros der öffentlichen Arbeitsverwaltung oder an den Standorten der arbeitskräftesuchenden Betriebe organisieren und durchführen. Deutschland verweist darauf, dass bei der Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberbetreuung Wert darauf gelegt wird, dass das Dienstleistungsangebot bedarfsgerecht und individuell ausgestaltet wird, die Betreuung "aus einer Hand" erfolgt und für die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber eine feste Ansprechperson zur Verfügung steht. Auch Slowenien berichtet, dass Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit einer einzigen Ansprechperson (persönliche Beratungsperson) besonders zufrieden sind.

Rekrutierung

Gleichfalls werden Initiativen geschätzt, die bei der Rekrutierung von Personal unterstützen. In Dänemark kontaktieren die Jobcenter die Unternehmen und bieten Hilfestellung bei der Abstimmung zwischen Arbeitslosen und dem Einstellungsbedarf der Unternehmen an. Auch Deutschland bietet sowohl Personalbeschaffungs- als auch Personalentwicklungsberatung und unterstützt Unternehmen, spätestens bei ausbleibendem Vermittlungserfolg, bei der Erstellung von Stellenprofilen. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass Stellenprofile angemessen sensitiv sowie spezifisch sind, realistische Anforderungen zusammenfassen und das Interesse der Arbeitsuchenden wecken (siehe auch Abschnitt 4.4).

Die estnische Arbeitsverwaltung (Estnischer Arbeitslosenversicherungsfonds) bietet Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern die Möglichkeit, Stellenangebote in das kostenlose Informationssystem der Arbeitsverwaltung einzustellen. Durch die Meldung einer offenen Stelle kann die öffentliche Arbeitsverwaltung die Anforderungen der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit den Qualifikationen und Erfahrungen der Arbeitsuchenden in derselben Datenbank abgleichen. Auch Personen, die nicht arbeitslos sind, können sich als Arbeitsuchende registrieren und ihren Lebenslauf in das System einspeisen. Dadurch vergrößert sich bei der Suche nach geeigneten Personen für eine offene Stelle der potenzielle Personenkreis.

Weitere Maßnahmen

Auf die Frage nach erfolgreichen und von Unternehmen geschätzten PES-Angeboten wird eine Reihe weiterer Maßnahmen erwähnt. Die belgische Arbeitsverwaltung Actiris führt Diversitätspläne für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber an, die auf eine vielfältige Belegschaft (z. B. Alter, Geschlecht, Bildung, Herkunft, Behinderungen) setzen wollen. Unterstützt werden die Betriebe in ihren Bemühungen von Actiris durch Expertinnen- und Expertenwissen (Coaching) und einen finanziellen Beitrag zu den Diversity-Aktionsplänen.

Estland berichtet zudem über die beiden Instrumente Arbeitspraxis und Arbeitsprobe als Maßnahmen, die von den Unternehmen gutgeheißen werden. Die Arbeitspraxis ist als Dienstleistung

geeignet, wenn die Kandidatinnen und Kandidaten nicht über die für die Stelle erforderlichen Fähigkeiten verfügen oder eine praktische Ausbildung benötigen (siehe auch Abschnitt 4.3). Je nach den Anforderungen kann die Berufspraxis bis zu vier Monate dauern. Die Arbeitsprobe gibt den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern die Möglichkeit, die Eignung des Kandidaten bzw. der Kandidatin für die Stelle zu prüfen, bevor sie einen Arbeitsvertrag mit dieser Person unterzeichnen. Die Dauer der Probezeit beträgt einen Tag. Voraussetzung für die Durchführung einer Probearbeit ist, dass die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber über die Arbeitslosenversicherung eine Arbeitskraft für eine freie Stelle suchen.

Die Niederlande verweisen zudem auf "Job carving". Dies meint, einfache Tätigkeiten zu einem neuen, etwa für einen Menschen mit Behinderung geeigneten Stellenprofil zusammenzufassen und gleichzeitig bestehende Arbeitskräfte zu entlasten (siehe auch Abschnitt 4.2). Slowenien berichtet mit Blick auf die Dienstleistungen für Unternehmen, diese nach Unternehmensgröße, Sektor und Region zuzuschneiden.

3.3.2 Stellenrekrutierung

Der zweite Fragenblock bezog sich darauf, ob die Arbeitsverwaltung Stellenangebote von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern rekrutiert und wenn ja, wie.

Die belgische öffentliche Arbeitsverwaltung Actiris berichtet, dass die SPOCs die offenen Stellen bei jenen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern sammeln, mit denen sie Kontakt haben. Dies geschieht im Rahmen eines sektoralen Ansatzes, bei dem verschiedene Teams für verschiedene Sektoren eingesetzt werden. Es gibt mindestens eine Werbekampagne pro Jahr, um die Dienstleistungen bei den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern bekannt zu machen (2019: Fokus auf den Markennamen "Select"). Darüber hinaus gibt es Partnerschaften mit Branchenverbänden und mit großen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern. Diese können Ausbildungs- und Vorauswahldienste kombinieren (Ausbildung, die von den öffentlichen Ausbildungsdiensten in Partnerschaft mit der belgischen Actiris angeboten wird). Es gibt aber auch eine Partnerschaft mit den größten Rekrutierungsseiten, um deren Angebote auf der Website der belgischen Actiris zu veröffentlichen. Zudem werden Stellenangebote mit der flämischen (VDAB) und wallonischen (Forem) Arbeitsverwaltung ausgetauscht.

Die belgische öffentliche Arbeitsverwaltung Forem erhält und verbreitet Stellenangebote auf zwei verschiedene Arten: einerseits melden Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ihre Stellenangebote oder senden bereits formulierte Stellenangebote, andererseits nehmen die Beraterinnen und Berater von Forem proaktiv Kontakt mit den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern auf, um ihnen eine Reihe von Dienstleistungen anzubieten, darunter das Management von Stellenangeboten oder die Rekrutierung von Kandidatinnen und Kandidaten.

Zypern berichtet, dass es in jedem der vier Beschäftigungsbezirke spezialisierte Bezirksarbeitsabteilungen gibt, die dafür verantwortlich sind, potenzielle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber (neue oder bestehende) zu kontaktieren und zu treffen, um neue oder qualitativ hochwertigere Stellenangebote zu gewinnen. Dazu kommen Partnerschaften mit anderen Akteurinnen

und Akteuren wie den Kommunen, den Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberverbänden der Distrikte und den Gewerkschaften, die ebenfalls zur Sammlung von Stellenangeboten und zur Organisation von Vorstellungsgesprächen beitragen. Seit kurzem gibt es auch eine offene Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeber-Online-Plattform, auf der diese von ihren eigenen Betrieben aus nach registrierten Arbeitslosen suchen und sich die registrierten Arbeitslosen ansehen können, die der öffentlichen Arbeitsverwaltung zuvor ihre eigene schriftliche Zustimmung zum Hochladen ihrer Namen und anderer persönlicher Daten in die Plattform gegeben haben. Nach der Identifizierung geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten können die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber diese direkt kontaktieren und Interviews nach eigenem Ermessen vereinbaren.

Deutschland informiert darüber, dass den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern verschiedene Wege offenstehen, ihre Stellenangebote bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) zu melden. Die Stellenangebote können persönlich, schriftlich, telefonisch, per E-Mail, online oder Fax übermittelt werden. Es besteht auch die Möglichkeit, die bereitgestellten eServices für die Übermittlung der Stellenangebote an die BA zu nutzen.[12]) Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können auch ohne Erteilung eines Vermittlungsauftrages an die BA ihre Stellenangebote in die Jobbörse der BA einstellen und dort eigenständig verwalten. Es handelt sich dann um unbetreute Stellenangebote. Wird der BA ein Vermittlungsauftrag für das Stellenangebot erteilt, handelt es sich um ein betreutes Stellenangebot. Die BA leitet entsprechend der mit den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern getroffenen Absprachen Vermittlungsaktivitäten ein. Durch eine detaillierte Auftragsklärung werden die Voraussetzungen für eine schnelle, passgenaue und nachhaltige Vermittlung geschaffen und eine realistische Erwartungshaltung des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin für die Besetzung der Stelle(n) herbeigeführt. Nach der Erfassung aller vermittlungsrelevanten Informationen zum Stellenangebot wird mit den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern das weitere Vorgehen im Stellenbesetzungsprozess vereinbart. Im Sinne einer service-orientierten Dienstleistungserbringung werden u. a. Absprachen zum Bewerbungsverfahren, zur Obergrenze der Anzahl der Vermittlungsvorschläge, zum Veröffentlichungsstatus des Stellenangebotes sowie zum Zeitpunkt des nächsten Kontakts vereinbart. Den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern wird, sofern nicht anders gewünscht, eine Auftragsbestätigung zum Stellenangebot übermittelt. Damit soll gewährleistet werden, dass alle besprochenen Anforderungen korrekt erfasst wurden. Innerhalb von 48 Stunden nach Eingang des Stellenangebotes erfolgt eine qualifizierte Erstreaktion. Die Erstreaktion erfolgt in der Regel durch die Erstellung von passgenauen Vermittlungsvorschlägen. Ist dies nicht möglich, werden die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber

[12]) Ziel der BA ist es, Unternehmen, die über die technischen und persönlichen Voraussetzungen für eine Online-Zusammenarbeit verfügen, für die Zusammenarbeit im gemeinsamen Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeber-Account der Jobbörse der BA zu gewinnen und sie zur Nutzung zu befähigen. Unternehmen, die über die technischen Voraussetzungen verfügen, kann der Import von Stellenangeboten aus dem HR-System des Unternehmens in die Datenbank der BA über die HR-BA-XML-Schnittstelle angeboten werden. Für die Online-Zusammenarbeit eignen sich v. a. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die generell eine hohe Online-Affinität aufweisen, einen regelmäßigen Personalbedarf haben oder Vermittlungsaufträge für eine hohe Anzahl an Stellen erteilen. Dies trifft insbesondere auf Großunternehmen und Zeitarbeitsunternehmen zu. Um den Erwartungen der Unternehmen an einen modernen Dienstleister gerecht zu werden, baut die BA ihre eServices kontinuierlich aus und entwickelt diese weiter.

innerhalb der Reaktionszeit kontaktiert, um das weitere Vorgehen abzustimmen. Kann ein Stellenangebot nicht sofort besetzt werden, werden regelmäßig Suchläufe nach passenden Bewerberinnen und Bewerbern durchgeführt. Im Nachgang zur Stellenbesetzung holt sich die BA Feedback zum Prozessverlauf ein, um daraus, soweit erforderlich, Maßnahmen für Optimierungen bzw. Verbesserungen abzuleiten.

In Dänemark rekrutieren die öffentlichen Arbeitsverwaltungen Stellenangebote von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern über drei Kanäle. Erstens per direktem Kontakt zu den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern per Post, Telefon oder persönlich. Zweitens über die Plattform "Jobnet für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber (JobAg)". Die Plattform bietet den Unternehmen die Möglichkeit, den Jobcentern digitale Aufträge zu erteilen, Stellenangebote zu veröffentlichen oder in der Lebenslaufdatenbank zu suchen. Drittens sammelt die dänische Website der öffentlichen Arbeitsverwaltung Jobnet.dk Stellenanzeigen aus vielen verschiedenen Kanälen: Alle öffentlichen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind verpflichtet, Stellenangebote auf Jobnet zu veröffentlichen. Zudem werden mittels Crawling-Funktion automatisiert Stellenanzeigen von dänischen Websites – privaten und öffentlichen – gesammelt. Dies führt dazu, dass Jobnet jährlich fast 270.000 Stellenangebote listet (2018).

Estland berichtet, dass es eine Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberberatung gibt, die in den Regionalbüros der Arbeitsverwaltung angesiedelt ist und die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber kontinuierlich unterstützt. Diese spricht mit den Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber über ihren Arbeitskräftebedarf und regt an, offene Stellen zu melden. Außerdem organisieren die betreffenden PES-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Bedarf Rekrutierungsveranstaltungen. Darüber hinaus arbeitet die estnische öffentliche Arbeitsverwaltung mit privaten Online-Stellensuchportalen zusammen, sodass die im System der öffentlichen Arbeitsverwaltung eingestellten Stellenangebote auch auf anderen Stellensuchportalen veröffentlicht werden. Dies gibt den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern die Möglichkeit, ihre Stellenangebote weiter zu verbreiten.

In Island führte im Jahr 2019 die Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeber-Service-Einheit in der Zentrale in Reykjavik einen Marketingplan ein, um die Dienstleistungen den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern über Social-Media-Kanäle vorzustellen.

In Litauen verfügt jede Kundinnen- und Kundenbetreuungsabteilung der öffentlichen Arbeitsverwaltung über eine Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberberatung. Deren Hauptaufgaben sind die Vermarktung der Dienstleistungen der öffentlichen Arbeitsverwaltung für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Bereitstellung von Informationen und Beratung für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Registrierung von Stellenangeboten, Überwachung und Koordinierung der Besetzung von Stellenangeboten, Bereitstellung von Arbeitsvermittlungsdiensten, Organisation von aktiven arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen im Falle von finanzieller Unterstützung sowie Unterstützung bei der Erteilung von Arbeitserlaubnissen für Drittstaatsangehörige. Dienstleistungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber werden durch persönliche Kontakte (z. B. Telefon, E-Mail-Kontakte, Treffen, Besuche bei Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern) erbracht. Die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können auch elektronische Dienste oder Dienste des Call-

Centers der litauischen öffentlichen Arbeitsverwaltung nutzen. Die Arbeit mit den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern basiert auf der Strategie der litauischen öffentlichen Arbeitsverwaltung, nach der die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in fünf Gruppen eingeteilt sind (nationale strategische Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, strategische Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, große Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, ständige Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und andere Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber). Die Bereitstellung von Dienstleistungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber (Dienstleistungspaket) basiert auf dieser Segmentierung.

In Malta können Stellenangebote entweder per Post, E-Mail oder durch direkte Eingabe in das Online-Jobmatching-System eingebracht werden. Finnland berichtet, dass hauptsächlich Online-Kanäle verwendet werden, in Spanien das EURES-Netzwerk. Die Niederlande nutzen eine Reihe von Kanälen für ihre Kommunikation mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern: durch persönlichen Kontakt, über die Website und verfügbare Online-Einrichtungen (einschließlich einer nationalen Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberservice-Nummer) oder durch standardisierte oder maßgeschneiderte Vereinbarungen mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Vermittlerinnen und Vermittlern oder anderen Beteiligten. Die norwegische Arbeitsverwaltung verfügt über eine eigene Datenbank für Stellenangebote bzw. Lebensläufe und kann durch Vereinbarungen Stellenangebote aus anderen Stellenangebotsdatenbanken im ganzen Land elektronisch erfassen. Außerdem können Stellenangebote entweder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Arbeitsverwaltung oder von den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern selbst direkt in die Datenbank eingegeben werden.

In Polen rekrutieren lokale Arbeitsämter Stellenangebote über persönlichen Kontakt oder Online-Kanäle. Die öffentlichen Arbeitsverwaltungen in Polen haben keine allgemeine Strategie der öffentlichen Arbeitsverwaltung, aber alle Regeln der Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind in Vorschriften festgelegt, die in jedem Amt das gleiche Serviceniveau garantieren.

In Slowenien ist die Rekrutierung offener Stellen kein besonderes Ziel bzw. keine besondere Aktivität der Arbeitsverwaltung. Die öffentliche Arbeitsverwaltung kann durch die Bereitstellung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und durch proaktives Handeln (regelmäßige Besuche bei den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, auch durch Werbebesuche, die für eine schnelle und flexible Reaktion auf die Bedürfnisse der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bekannt sind) die Zahl der offenen Stellen, die die Arbeitsverwaltung erhält, weiter erhöhen. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können die Online-Plattform der Arbeitsverwaltung nutzen, um ihre offenen Stellen auf der Website der Arbeitsverwaltung zu veröffentlichen. Neben der Veröffentlichung können auch Personaldienstleistungen von den Unternehmen angefordert werden. Personalagenturen werden als wichtige Partner behandelt, die mehr oder weniger die gleichen Dienstleistungen wie Arbeitgeberinnen und Ar-

beitgeber nutzen können; die Arbeitsverwaltung hat einen Kooperationsvertrag mit dem Verband der privaten Arbeitsvermittler unterzeichnet. Zudem veröffentlicht die Arbeitsverwaltung freie Stellen von Zeitarbeitsfirmen.[13])

3.3.3 Organisatorische Struktur

Der dritte Fragenblock bezog sich auf organisatorische Aspekte, insbesondere ob die regionalen Abteilungen der öffentlichen Arbeitsverwaltung ihre eigenen Maßnahmen oder Dienstleistungen für die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber selbstständig konzipieren und umsetzen können. Aus den Rückmeldungen lassen sich überblicksartig zwei Blöcke bilden: einerseits Länder, in denen es auf regionaler Ebene keine Unterschiede im Dienstleistungsangebot gibt, andererseits Länder mit regionalen Unterschieden.

Bei der belgischen Arbeitsverwaltung Actiris sowie in Estland, Finnland, Zypern, Malta und in den Niederlanden werden die Maßnahmen zentral organisiert. Die belgische Actiris verweist darauf, dass sie die öffentliche Arbeitsverwaltung einer relativ kleinen Region sind (Brüssel-Hauptstadtregion mit 1,2 Mio. EinwohnerInnen), weshalb der Bedarf an unterschiedlichen Ansätzen auf lokaler Ebene eher begrenzt ist, was in besonderem Maße für Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberdienste gilt.

Estland berichtet, dass die Maßnahmen und Dienstleistungen der öffentlichen Arbeitsverwaltung zentral entwickelt, organisiert und finanziert werden. Dies bedeutet, dass die regionalen Abteilungen der öffentlichen Arbeitsverwaltung ihre eigenen Maßnahmen nicht autonom gestalten können. Das Dienstleistungspaket, das Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern angeboten wird, wird jedoch in jedem Fall individuell zusammengestellt, um eine maßgeschneiderte Unterstützung zu bieten. Auch der Aufbau von regional organisierten Veranstaltungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber (z. B. Jobmessen oder Rekrutierungsveranstaltungen) kann von den regionalen Arbeitsverwaltungen gestaltet werden.

In Finnland ist das Serviceangebot aller Regionalbüros gleich. In Pilotprojekten können die Arbeitsverwaltungen auch neue Dienstleistungen bzw. Maßnahmen für die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber umsetzen.

In Zypern werden alle Maßnahmen bzw. Dienstleistungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber von den Zentralbeamten und -beamtinnen der öffentlichen Arbeitsverwaltung koordiniert. Alle Arbeitsbeamten und -beamtinnen der Distrikte berichten an den Koordinator bzw. die Koordinatorin der Arbeitsverwaltung und den Direktor bzw. die Direktorin. Die Bezirks- und Ortsämter der öffentlichen Arbeitsverwaltung können maßgeschneiderte Dienstleistungen für die Bedürfnisse der lokalen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber einführen, jedoch nur nach Genehmigung durch die Zentralämter, nicht autonom.

[13]) Zudem werden die Stellenangebote nach einer Prüfung auch mit anderen Partnern und Medien geteilt. Die Arbeitsverwaltung veröffentlicht keine Stellenangebote von anderen Partnern, die von diesem Partner selbst erhalten und bereits veröffentlicht wurden (derzeit kein automatischer Austausch und Sharing auf der Arbeitsverwaltungs-Website).

Malta hat zwar regionale Arbeitsämter, bietet in diesen aber die gleichen Dienstleistungen an. In den Niederlanden erfolgen Konzeption und Umsetzung spezifischer Dienstleistungen (Beratung, Information, Einstellung, Instrumente zur Schaffung von Arbeitsplätzen usw.) für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf nationaler Ebene. Die 35 regionalen Abteilungen haben dennoch einen gewissen Spielraum, um über die Dauer und Tiefe der Nutzung dieser standardisierten Instrumente zu entscheiden. Dabei wird auf eine Strategie des "Vertrauens in das Handwerk" (der regionalen Beraterinnen und Berater) und auf "evidenzbasierte Praktiken" gesetzt.

Alle übrigen Arbeitsverwaltungen berichten über regionale Spezifika. Die Regionalabteilungen der öffentlichen Arbeitsverwaltung für den Großraum Brüssel (Forem, Belgien) verfügen beispielsweise über eine gewisse Autonomie bei der Durchführung von Maßnahmen, die auf die Bedürfnisse der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ausgerichtet sind. Diese kontrollierte Autonomie ermöglicht es den Regionalabteilungen, sich den Anforderungen der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber anzupassen und gleichzeitig eine gewisse Kreativität zu zeigen. Allerdings müssen diese Maßnahmen im Einklang mit dem für die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bestimmten und von der Forem-Zentrale definierten Dienstleistungsangebot bleiben.

In Deutschland haben die regionalen Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeber-Services bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern vor Ort einen großen Handlungsspielraum, um ihnen ein individuelles, auf ihren Bedarf zugeschnittenes Dienstleistungsangebot zu unterbreiten. So können beispielsweise Art und Häufigkeit der Kontakte, Anzahl der gewünschten Vermittlungsvorschläge, Inhalte der Beratung und die Einbeziehung in Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberveranstaltungen individuell vereinbart werden. Bei der Ausgestaltung des Dienstleistungsangebotes sind die gesetzlichen Regelungen zu beachten. So darf die Bundesagentur für Arbeit (BA) Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber nicht bei der Besetzung eines rechts- bzw. sittenwidrigen Stellenangebotes unterstützen. Die Gewährung von Förderleistungen ist nur bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzungen möglich.

In Spanien handeln die regionalen öffentlichen Arbeitsverwaltungen auf nationaler Ebene koordiniert mit einem gemeinsamen Tätigkeitsplan, der Maßnahmen und Aktivitäten für alle autonomen Gemeinschaften umfasst. Einige der öffentlichen Arbeitsverwaltungen der autonomen Gemeinschaften können jedoch je nach Bedarf und Kontext spezifischere Maßnahmen entwickeln.

In Island haben die regionalen Arbeitsverwaltungen eine beträchtliche Autonomie bei der Umsetzung und Gestaltung ihrer eigenen Maßnahmen, aber das Vorgehen muss im Rahmen der Vorschriften liegen.

In Italien behalten die Regionen eine sehr starke Kompetenz bei der Definition der Organisation der ALMP-Maßnahmen und der Arbeitsverwaltungsorganisation auf lokaler Ebene. Sie handeln jedoch im Rahmen der von dem Arbeitsminister bzw. der Arbeitsministerin festgelegten nationalen Richtlinien und in Übereinstimmung mit dem Kerndienstleistungsniveau (Livelli essenziali delle prestazioni), das die Arbeitsverwaltung sowohl den Bürgerinnen und Bürgern als auch den

Unternehmen bieten muss. Die regionalen Systeme der öffentlichen Arbeitsverwaltungen können ihre eigenen autonomen Maßnahmen und Dienstleistungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber innerhalb des oben beschriebenen nationalen Rahmens konzipieren und umsetzen.

In Litauen können regionale Abteilungen und lokale Kundinnen- und Kundenbetreuungsabteilungen über die Anwendung eigener Initiativen bei der Organisation der Arbeit mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern und der Erbringung von Dienstleistungen für die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber entscheiden (dies kann durch regionale Unterschiede beeinflusst werden). Allerdings können Maßnahmen nicht autonom auf regionaler und lokaler Ebene konzipiert werden. Die litauischen öffentlichen Arbeitsverwaltungen können nur Maßnahmen durchführen, die durch nationale Rechtsvorschriften geregelt sind.

In Norwegen können die regionalen Abteilungen der öffentlichen Arbeitsverwaltung je nach regionalen bzw. lokalen Entwicklungen und Bedürfnissen des Arbeitsmarktes eigene Maßnahmen oder eigene Schulungen im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik konzipieren bzw. organisieren. Die regionale Ebene ist jedoch nicht in der Lage, ihre eigenen Dienstleistungen zu gestalten.

In Polen können regionale und lokale Arbeitsämter als unabhängige Einheiten ihre eigenen Maßnahmen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber autonom durchführen.

In Slowenien wurden Standards für die Zusammenarbeit mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern eingeführt, um landesweit das gleiche Niveau und die gleiche Qualität der Dienstleistungen zu gewährleisten. Es wird viel Mühe in die Ausbildung von Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberberaterinnen und -beratern investiert. Die regionalen Abteilungen werden ermutigt, ihre eigenen Maßnahmen und Dienstleistungen zu konzipieren und umzusetzen. Wenn sie erfolgreich sind, können diese auf andere Büros übertragen werden. Die Arbeitsverwaltung führt auch eine Aufzeichnung (Datenbank) von externen Ausbildungsanbietern durch, was bedeutet, dass jede Region ihre eigenen Ausbildungsprogramme entsprechend den regionalen Arbeitsmarktbedürfnissen gestalten kann. Bei der Einführung neuer Dienstleistungen über die zentrale Stelle für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber würde die slowenische Arbeitsverwaltung den Dienst in der Regel in ein oder zwei regionalen Stellen testen bzw. erproben, bevor sie entscheidet, ihn auf nationaler Ebene einzuführen.

Nur Dänemark berichtet, dass die Maßnahmen lokal und ohne (übergeordnete) Regulierung abgewickelt werden. Als Folge der Beschäftigungsreform von 2014 ist es nun gesetzlich vorgeschrieben, dass die Arbeitsämter für die Abwicklung von Beschäftigungsinitiativen, die auf die Privatwirtschaft abzielen, zuständig sind. Diese Initiativen müssen sich auf Unternehmensdienstleistungen konzentrieren, einschließlich der Einstellung von Arbeitslosen, der Ausbildung und Qualifizierung neu eingestellter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die nach einer Zeit der Arbeitslosigkeit wieder in den Arbeitsmarkt eintreten, und der Weiterbeschäftigung von krankgeschriebenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Darüber hinaus ist es nun gesetzlich vorgeschrieben, dass der Kontakt mit Unternehmen in Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden und über die Gemeindegrenzen hinweg stattfinden soll. Das "neue Dienstleistungskonzept

für Unternehmen" und die "gemeindeübergreifende Koordination" unterliegen nicht der Regulierung durch den Gesetzgeber. Laut Auskunft Dänemarks war es eines der politischen Ziele der Reform, weniger Regulierung und weniger Prozessvorgaben zu schaffen, sodass die Kommunen mehr Freiheiten haben, Initiativen nach den lokalen Bedürfnissen zu organisieren.

3.4 Ableitungen aus den Rückmeldungen

Aus den Rückmeldungen der Arbeitsverwaltungen zu den gestellten Fragen zur Stellenbesetzung oder dem bestmöglichen Ausschöpfen des vorhandenen Arbeitskräftepotenzials wurden sieben Themenkomplexe kondensiert, die eine Diskussionsgrundlage für die Weiterentwicklung des Repertoires an Maßnahmen des AMS liefern können. Diese umfassen:

1. Veranstaltungsformate für Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterauswahl: z. B. "Speed Recruiting"
2. Neudefinition von Stellenprofilen: "Job Carving"
3. Ausweitung der PES-Stellenmeldungen: "Job Crawling"
4. Umgang mit heterogenen Belegschaften: (finanzielle) Unterstützung bei Diversity-Plänen der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber
5. Spezifische Dienstleistungen für Unternehmen: Unternehmenssegmentierung
6. Überwindung des Mismatches zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten: Arbeitspraxis
7. Hilfestellung bei der Erstellung von Stellenprofilen (und Arbeitsmarktberatung)

3.4.1 Veranstaltungsformate für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterauswahl, z. B. "Speed Recruiting"

Zahlreiche Arbeitsverwaltungen haben unterschiedliche Veranstaltungsformate als von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern geschätzte Dienstleistung genannt, wie etwa Messen, Börsen oder Speed Recruitings. Deutschland und Slowenien haben "Speed Dating" hervorgehoben, Belgien (FOREM) Jobdays. Speed Dating bietet Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern die Möglichkeit, in sehr kurzer Zeit viele Arbeitsuchende zu treffen (ähnlich z. B. den Gruppeninterviews in Zypern). Formelle Hürden wie Motivationsschreiben und Zeugnisse treten in den Hintergrund, während dem persönlichen Eindruck hohe Bedeutung zukommt.

3.4.2 Neudefinition von Stellenprofilen: "Job Carving"

Die Niederlande haben "Job Carving" als ein von den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern geschätztes Format angeführt. Dieses Instrumentarium sieht vor, auf innerbetrieblicher Ebene mit Unterstützung der PES einfache Tätigkeiten zu einem neuen, für einen Menschen mit Behinderung geeigneten Stellenprofil zusammenzufassen und gleichzeitig die Bedürfnisse des Unternehmens zu erfüllen. Durch die Übertragung von einfachen Tätigkeiten auf eine neue Arbeitskraft bleibt der qualifizierten Arbeitskraft im Betrieb mehr Zeit für anspruchsvollere Tätigkeiten, sodass letztlich das gesamte Team produktiver und kosteneffizienter arbeiten kann. Breiter gedacht kann dieses Instrument Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften lindern.

3.4.3 Ausweitung der Stellenmeldungen: "Job Crawling"

Gefragt nach den Rekrutierungsstrategien von offenen Stellen haben eine Reihe von Arbeitsverwaltungen Partnerschaften mit anderen Akteurinnen und Akteuren oder Maßnahmen zur Ausweitung des Stellenangebots angeführt. In Dänemark etwa sind öffentliche Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber verpflichtet, offene Stellen bei der PES zu melden. Zusätzlich werden in Dänemark automatisiert Stellenanzeigen auf dänischen Websites abgerufen und in die eigene Jobdatenbank eingespeist. Gleichfalls werden in Norwegen Jobangebote aus anderen Jobdatenbanken erfasst. Die Intention dahinter ist stets, das Stellenangebot der PES auszuweiten und somit die Möglichkeit einer raschen und dauerhaften Integration der Arbeitsuchenden in den Arbeitsmarkt zu erleichtern.

3.4.4 Umgang mit heterogenen Belegschaften: Unterstützung bei Diversity-Plänen

Die belgische Arbeitsverwaltung Actiris hat als eine erfolgreiche Dienstleistung für Unternehmen Diversity-Pläne gemeldet. Unternehmen, die in eine vielfältige Belegschaft (in Hinblick auf Geschlecht, Bildung, Alter, etc.) investieren und das in der Vielfalt steckende Potenzial von Arbeitskräften nutzen wollen, wird von Seiten der PES Expertise und ein finanzieller Beitrag für die Umsetzung von Diversitätsmaßnahmen zur Verfügung gestellt. Gemeinsam werden Maßnahmen im Personalmanagement, von der Rekrutierung bis zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung, sowie in der internen Kommunikation und der externen Positionierung entwickelt. Im Wettbewerb um Arbeitskräfte kann Diversity-Management helfen, neue Zielgruppen zu erschließen und damit Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen entgegenzuwirken.

3.4.5 Spezifische Dienstleistungen für Unternehmen: Unternehmenssegmentierung

Unternehmen sind sehr heterogen. Je nach Alter, Branche, Unternehmensgröße oder etwa Reichweite unterscheiden sich die Bedürfnisse. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, gibt es zahlreiche PES-Einrichtungen, die ihre Unternehmenskundinnen und -kunden segmentieren, um sie bedarfsgerecht in Personalfragen unterstützen zu können. Die Segmentierung erfolgt entlang unterschiedlicher Dimensionen (und Kombinationen davon): Etwa entlang der Wirtschaftssektoren (z. B. Deutschland, Belgien, Slowenien), der Unternehmensgröße (überregionale Großkundinnen und -kundenbetreuung in Deutschland, Irland, Dänemark) oder anderer wichtiger betrieblicher Unterscheidungsmerkmale (Litauen beispielsweise identifiziert national oder international strategische Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Finnland hat ein spezielles Angebot etwa für Start-Ups oder für wachsende international ausgerichtete Betriebe).

3.4.6 Überwindung des Mismatches zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten: Arbeitspraxis

Estland hat als erfolgreiche Dienstleistung die Arbeitspraxis angeführt. Arbeitsuchende, denen es an Arbeitserfahrung mangelt oder deren Fähigkeiten veraltet sind, bekommen eine bis zu vier Monate dauernde Arbeitspraxis in einem Unternehmen. Durch die Qualifizierung im Betrieb

und die Aneignung von Arbeitserfahrung sollen die Arbeitsmarktchancen der Arbeitsuchenden erhöht und Betrieben qualifiziertes Personal bereitgestellt werden.

3.4.7 Hilfestellung bei der Erstellung von Stellenprofilen (und Arbeitsmarktberatung)

Das deutsche Dienstleistungsangebot für Unternehmen beinhaltet die Unterstützung von Betrieben bei der Erstellung eines Stellenprofils. Wenn Betriebe offene Stellen nicht in angemessener Zeit besetzen können, erhalten sie – spätestens nach drei Monaten – eine Arbeitsmarktberatung, die auf die Erstellung realistischer, attraktiver und passgenauer Stellenangebote fokussieren, aber etwa auch die Diskussion alternativer Rekrutierungskanäle (z. B. Kandidatinnen- und Kandidatensuche im Ausland) beinhalten kann. Dadurch sollen die Chancen auf eine Stellenbesetzung erhöht werden.

4. Detailanalysen

Abgeleitet aus den Rückmeldungen aus der Fragebogenauswertung wurden auf Wunsch des Auftraggebers folgende vier Themenkomplexe für eine Detailanalyse ausgewählt:

- Veranstaltungsformate für Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterauswahl: z. B. "Speed Recruiting"
- Neudefinition von Stellenprofilen: "Job Carving"
- Mismatch zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten: Arbeitspraxis
- Hilfestellung bei der Erstellung von Stellenprofilen (und Arbeitsmarktberatung)

Es handelt sich dabei um unterschiedliche Ansätze zur Erfüllung der Kernaufgabe der öffentlichen Arbeitsverwaltungen, nämlich dem Zusammenführen von Arbeitsuchenden und offenen Stellen mittels Beratung, Information und Vermittlung. Gibt es keine exakte Übereinstimmung zwischen dem ausgeschriebenen Stellenprofil und den Arbeitsuchenden und ist somit keine passgenaue Vermittlung möglich, können öffentliche Arbeitsverwaltungen Alternativen anbieten (*Europäische Kommission*, 2014): Einerseits können sie mittels Beratung alternative Rekrutierungswege aufzeigen (z. B. Teilnahme an Jobmessen, Speed Recruiting, Einstellung von Zeitarbeitskräften) und Lösungen innerhalb des Unternehmens suchen (z. B. durch Qualifizierungsmaßnahmen, organisatorische Umschichtungen, Job Carving, Arbeitszeitmanagement). Andererseits können sie unter Nutzung von aktiven arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen jene Arbeitsuchende auf offene Stellen vermitteln, die im Hinblick auf das geforderte Arbeitsplatzprofil keine optimale, sondern eine zweitbeste Lösung darstellen. Hierzu zählen Instrumente der Lohnsubvention (z. B. Eingliederungsbeihilfe) zum Ausgleich einer vermeintlich geringeren Produktivität ebenso wie passgenaue Schulungen zum Erwerb der notwendigen Kompetenzen (z. B. Schulungsmaßnahmen am Arbeitsplatz, Arbeitspraxis).

Diese vier Themen werden nachfolgend mit Blick auf mögliche Zielgruppen, Ausgestaltungselemente und Erfahrungswerte näher beleuchtet, um hieraus Ansatzpunkte für Handlungsempfehlungen abzuleiten.

4.1 Innovative Veranstaltungsformate zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterauswahl am Beispiel des "Speed Recruitings"

4.1.1 Definition

Der Begriff des "Speed Recruitings" ist jenem des "Speed Datings" entliehen (*Cronin*, 2012). Die Idee, kurze (Vorstellungs-)Gespräche in rascher Folge zur Personalsuche bzw. Stellenvermittlung einzusetzen und damit potenziell Ressourcen zu sparen, stammt aus Großbritannien (*Institute of Management Accountants*, 2010). Diese Rekrutierungsform zeichnet sich dadurch aus, dass eine größere Anzahl an Bewerberinnen und Bewerbern und ein oder mehrere Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber die Möglichkeit haben, sich dem Gegenüber in einer festgelegten, kurzen Zeitspanne als attraktive Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bzw. attraktive Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zu präsentieren (*Mayrhofer – Furtmüller – Kasper*, 2015).

Häufig findet Speed Recruiting im Rahmen von virtuellen oder face-to-face-Jobmessen bzw. Jobbörsen statt und unterscheidet sich von solchen dadurch, dass der Zugang seltener öffentlich ist, sondern die teilnehmenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber stärker aufeinander abgestimmt sind, dass die Blitz-Bewerbungsgespräche integraler Bestandteil des Events sind sowie, dass Zeitdauer und Struktur dieser Gespräche deutlicher abgesteckt sind (*Rippler – Woischwill*, 2014). Der Übergang anderer Veranstaltungsformate zum Speed Recruiting ist jedoch fließend, weshalb Schlussfolgerungen zum Speed Recruiting – mit Vorbehalt – auch auf allgemeine Jobmessen und vergleichbare Veranstaltungsformate übertragen werden können.

4.1.2 Zielgruppe(n)

Speed Recruiting ist dann das Mittel der Wahl, wenn Vakanzen über herkömmliche Vermittlungswege bzw. klassische Bewerbungsgespräche nicht gefüllt werden können (*Knecht*, 2016). Häufig fokussieren Speed-Recruiting-Veranstaltungen daher auf eine Branche oder gar nur auf einzelne Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit einem punktuell oder kontinuierlich großen Personalbedarf (*Immerschitt – Stumpf*, 2014). Das spezielle Veranstaltungsformat ermöglicht es den betreffenden Unternehmen, wie auch von der Landesgeschäftsstelle Tirol betont, eine große Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit verhältnismäßig geringem (Zeit-)Aufwand zu interviewen und ggf. zu rekrutieren. Von besonderem Wert kann das Speed Recruiting daher naheliegenderweise dann sein, wenn Zeitdruck besteht (*Maffin – Blevis*, 2014). In solchen Fällen ersetzen die Blitz-Bewerbungsgespräche im Zuge der Veranstaltungen in Verbindung mit den gängigen Bewerbungsunterlagen ein weiterführendes klassisches Bewerbungsgespräch zum Teil komplett und führen unmittelbar zum Eingehen eines Dienstverhältnisses.

Darüber hinaus eignet sich Speed Recruiting auch, um einzelne offene Stellen zu füllen, für die spezialisierte Kenntnisse, Fertigkeiten oder Sozialkompetenzen erforderlich sind, die unter Umständen nicht einfach aus dem Lebenslauf abgelesen werden können bzw. nicht durch Zertifikate belegbar sind (*Lamont – Bruce*, 2014). In einem Umfeld des "War for Talents", der insbesondere in Branchen, in denen Fachkräftemangel herrscht (und verstärkt auch Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger berücksichtigt werden müssen), ein Thema ist, kann sich ein Unternehmen durch die Teilnahme an einem Speed Recruiting-Event einen Vorteil verschaffen (*Knecht*, 2016, *Rippler – Woischwill*, 2014). Vor allem KMUs oder Start-Ups können hierbei auch deswegen von den Speed Recruiting-Events profitieren, da sie den Arbeitsuchenden potenziell zuvor noch nicht bekannt waren (*Immerschitt – Stumpf*, 2014). Wird eine spezialisierte Fachkraft gesucht, wird das Format in der Regel eingesetzt, um eine grobe Vorauswahl jener Personen zu treffen, die zu weiterführenden Interviews oder Assessments eingeladen werden (*Maffin – Blevis*, 2014). Hierbei zeigt sich, dass Bewerberinnen und Bewerber, die das Hindernis "Speed Recruiting" überwunden und in diesem bereits einen guten Eindruck hinterlassen haben, eine größere Erfolgschance in anschließenden Selektionsschritten aufweisen, wie Žarko Markovič, unter anderem EURES-Sprecher des slowenischen PES, betont.

Doch auch Arbeitsuchende können davon profitieren, mit unterschiedlichen Unternehmen (oder Abteilungen eines Unternehmens) im Zuge eines einzigen Events in Kontakt zu treten (*Dillahunt et al.*, 2018). Eine spezielle Zielgruppe von Speed Recruitings stellen hierbei, wie auch *Rademacher – Wernet* (2014) betonen, Personen mit hoher, aber nicht betriebsnaher Ausbildung dar, welche unter Umständen nicht wissen, in welchen Tätigkeiten und Branchen sie ihre erworbenen Qualifikationen gewinnbringend einsetzen können (insbesondere Studienabsolventinnen und -absolventen). Für diese bedeuten Speed Recruiting-Events, die auf eine bestimmte Fachrichtung fokussieren und dort zu einer Verdichtung der Kontakte führen, einen beachtenswerten Recruitingkanal (*Fliegen*, 2018). Auch Hochschulen setzen daher häufig, mit oder ohne PES-Unterstützung, auf Speed Recruitings im Zuge kleiner Jobmessen, die jedoch einen mindestens ebenso großen Fokus auf das Trainieren von Bewerbungsgesprächen wie auf die tatsächliche Vermittlung legen (*van Cappellen et al.,* 2020). Formate dieser Art werden oftmals auch bei den Annual Meetings von Fachgesellschaften, z. B. AEA/ASSA, angeboten.

Hildebrandt-Woeckel (2010) beschreibt "Speed Recruiting" darüber hinaus als niederschwelliges Format, das die Arbeitsmarktintegration von Personen unterstützt, welche im Falle großer Bewerberinnen- und Bewerberzahlen aufgrund bestimmter – salienter – Charakteristika ihres Lebenslaufes voreilig aus dem Rekrutierungsprozess aussortiert werden könnten. In diese Kerbe schlug etwa Bernhard Ehrlich, Gründer des Vereins "10.000 Chancen", dessen initiales Vorhaben es war, Personen mit Flucht- und Migrationshintergrund (aber Arbeitserlaubnis) für Bewerbungsgespräche zu schulen und in einem Format, in dem sie durch ihr Auftreten überzeugen können, schnell zu vermitteln (*Stähler – Audebert*, 2017). Auch kann durch solche Events Personen ab 50 Jahren die Möglichkeit gegeben werden, mit ihrem Auftreten und Können zu punkten und nicht auf ihr Lebensalter reduziert zu werden (*Tisch*, 2015). Ältere Arbeitsuchende selbst empfinden daher Veranstaltungen, auf denen sie unter Umgehung einer schriftlichen Bewerbung Kontakte knüpfen können, als wertvoll: Hierdurch können sie netzwerken, mit ihrer Persönlichkeit und ihrem Auftreten überzeugen und zeigen, dass altersbezogene Stereotype nicht auf sie zutreffen (*Dürr et al.*, 2019). Dies entspricht zudem den Bewerbungsprozessen, die insbesondere ältere Menschen aus bestimmten Branchen (wie etwa der Gastronomie) aus der Zeit ihres Berufseinstieges gewohnt sind, deutlich mehr als schriftliche, in aller Regel sogar digital einzureichende Bewerbungen.

4.1.3 Ausgestaltung

Über zahlreiche europäische Länder hinweg zeigt sich, dass große Unternehmen, die punktuell oder kontinuierlich einen massiven Arbeitskräftebedarf haben, im Alleingang oder mit Unterstützung des PES, eines Dachverbandes oder einer Hochschule Speed Recruiting-Events organisieren (*France et al*, 2018, *Girard – Fallery*, 2009, *Wolińska*, 2018). Während es sich hierbei zum Teil nur dem Namen, aber nicht der Form nach um "Speed Recruiting" handelt, da die Kandidatinnen und Kandidaten selbst lediglich *ein* Bewerbungsgespräch führen, werden manche dieser Inhouse-Veranstaltungen derart organisiert, dass die Arbeitsuchenden Kontakt zu unterschiedlichen Abteilungen haben, d. h. sowohl Arbeitsuchende als auch Arbeitgeberinnen und

Arbeitgeber mehrere der Blitz-Bewerbungsgespräche erleben (*Maffin – Blevis*, 2014). Dies gilt etwa im Falle des österreichischen Handelsunternehmens Bründl, das jährlich etwa 90 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sucht (*Immerschitt – Stumpf*, 2014).

Laut Žarko Markovič, zuständig u. a. für EURES-Angelegenheiten im slowenischen PES, sind Unternehmens-Alleingänge jedoch nur in Ausnahmefällen anzuraten, während sich das Gros der Vorteile eines Speed Recruitings aus der Interaktion mehrerer Arbeitsuchender mit mehreren Unternehmen ergibt (*Braun*, 2013). Zudem käme ein solches Vorgehen für KMUs bzw. für Unternehmen mit geringeren finanziellen, personellen oder räumlichen Ressourcen gar nicht in Frage. In den meisten Fällen wird der Erfolg eines Speed Recruitings von der Unterstützung einer Einrichtung von zumindest regionaler Bekanntheit abhängig sein, die das Event öffentlich macht und die erforderlichen Räumlichkeiten (oder den virtuellen Space) zur Verfügung stellt. Hierbei kann es sich etwa um öffentliche Arbeitsvermittlungsagenturen, aber auch um Hochschulen, Dachverbände oder andere Einrichtungen handeln (*Hehn*, 2016).

Die Events können als Online- oder als Face-to-face-Veranstaltungen konzipiert werden (*Girard – Fallery*, 2009). Online-Formate bieten den Vorteil, dass auch Arbeitsuchende aus anderen EWR-Staaten oder Drittstaaten eingeladen werden können, wie etwa im Falle des Pilotprojektes "European Online Job Day" der LGS Tirol, welches darauf abzielte, dem großen Arbeitskräftemangel in der Tiroler Tourismusbranche zu begegnen. Aufgrund von technischen Einschränkungen finden Online-Blitz-Bewerbungsgespräche in der Regel aber nicht über Video- bzw. Internettelefonie, sondern in privaten Chatrooms (Instant Messaging) oder, zu Assessment-Zwecken, sogar in Gruppenchats statt (*Schmeisser – Krimphove*, 2012). Dies kann die Einschätzung des Social Fits und der Soft Skills der Arbeitsuchenden erschweren.

Während öffentlich zugängliche Speed Recruiting-Events, ähnlich der Wiener Messe "10.000 Chancen", durchaus umsetzbar sind, findet in vielen Fällen eine Vorselektion der teilnehmenden Arbeitsuchenden statt; zudem können weitere Selektionsschritte (z. B. eine Lebenslauf-Datenbank oder auch Recruiting Games und andere Eignungstests) vorgeschaltet sein (*Mayrhofer – Furtmüller – Kasper*, 2015). Eine Einschränkung der Kandidatinnen und Kandidaten ist spätestens dann erforderlich, wenn es sich um Events handelt, die auf bestimmte Branchen, bestimmte Berufe, bestimmte Regionen oder bestimmte Karriere-Phasen fokussieren (*Crosswater Systems*, 2002).

Handelt es sich um ein großes, öffentliches Speed-Recruiting-Event mit vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern aufseiten der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie der Arbeitsuchenden, sind die Blitz-Bewerbungsgespräche in aller Regel in eine Jobmesse eingebettet (*Rippler – Woischwill*, 2014). Den Besucherinnen und Besuchern ist es hierbei auch möglich, sich lediglich Informationen zu holen, an etwaigen Workshops teilzunehmen und Bewerbungsunterlagen zu hinterlassen – und auf die eigentlichen Gespräche zu verzichten. Ein Kontakt sämtlicher Arbeitsuchender zu sämtlichen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern ist weder das Ziel dieser Veranstaltungen noch zeitlich umsetzbar. Kleinere und spezialisierte Events – oder als Workshop organisierte Einheiten innerhalb einer großen Jobmesse – können jedoch derart umgesetzt werden,

dass die Arbeitsuchenden so oft die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, mit welchen sie in Kontakt treten, wechseln, bis sie mit sämtlichen der anwesenden Unternehmen gesprochen haben (*Braun*, 2013).

4.1.4 Erfahrung

Während herkömmliche Jobmessen weit verbreitet sind und etwa Zypern, Estland, Litauen und Norwegen davon berichten, dieses Instrument bereits längere Zeit erfolgreich einzusetzen, sind diese in der Norm nicht dezidiert auf eine Vor-Ort-Arbeitsvermittlung (bzw. die Vermittlung eines Bewerbungsgesprächs) ausgerichtet. Gruppeninterviews wiederum, auf die etwa das zypriotische PES im Falle von Unternehmen setzt, die punktuell einen besonders großen Arbeitskräftebedarf haben, ermöglichen zwar Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, mit mehreren Arbeitsuchenden in Kontakt zu treten, stellen sich aber für die Arbeitsuchenden wie klassische Bewerbungsgespräche dar. Zudem handelt es sich hierbei nicht um die kosteneffektivste Lösung, wenn der Arbeitskräftemangel etwa eine gesamte Branche oder Region betrifft.

Tatsächliche Speed-Recruiting-Events sind bislang hingegen noch rar und werden, abgesehen von kurzen Pilotprojekten, vor allem von Deutschland, Slowenien und – eingeschränkt – Belgien eingesetzt.

Deutschland: Speed Dating als anlassbezogene Präsenzveranstaltung

Die deutsche Bundesagentur für Arbeit beschreibt Speed Recruiting, welches unter "Speed Dating" läuft, als Weg, um einstellende Unternehmen und Arbeitsuchende miteinander in persönlichen Kontakt zu bringen. Da die Umsetzung des gesetzlichen Auftrags der dezentralen Gestaltungsverantwortung der regionalen Agenturen für Arbeit unterliegt, existieren keine Regularien, ob, wann, wo, für wen und wie Speed Datings durchgeführt werden. Diese finden daher nicht überall und nicht regelmäßig statt. Das Format wird anlassbezogen eingesetzt, wenn es mit Blick auf den Personalbedarf eines Unternehmens, auf das zur Verfügung stehende Bewerberinnen- und Bewerberpotenzial und auf die Rahmenbedingungen des Beschäftigungsangebotes erfolgversprechend erscheint.

Die Speed Datings werden hierbei nach Abstimmung des Vorgehens mit einem oder mehreren Unternehmen durch die Agenturen für Arbeit organisiert und finden häufig auch in deren Räumlichkeiten statt. Den PES -Beraterinnen und -Beratern obliegt die Verantwortung, potenzielle Bewerberinnen und Bewerber dazu einzuladen. Ob Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und/oder Arbeitsuchende speziell auf die Situation vorbereitet werden, orientiert sich am individuellen Bedarf dieser.

Die Speed Datings für Unternehmen sind bisher klassische Präsenzveranstaltungen mit einer variablen Anzahl an Teilnehmerinnen und Teilnehmern; eine Online-Umsetzung denkt die deutsche Bundesagentur für Arbeit nicht an.

Deutschland: Azubi-Speed-Dating zur Vermittlung von Ausbildungsplätzen mit Fokus auf KMU

Über verschiedene deutsche Regionen verbreitet ist zudem das sogenannte Azubi-Speed-Dating, bei welchem sich Jugendliche und junge Erwachsene, die im jeweils laufenden Jahr nach einer Ausbildungsstelle suchen, bei Ausbildungsunternehmen in unterschiedlichen Branchen vorstellen können. Gefördert werden hierbei insbesondere kleinere und mittlere Betriebe, von welchen – im Gegensatz zu größeren Unternehmen – keine Teilnahmegebühr erhoben wird.[14]) Das Azubi-Speed-Dating ähnelt dem "Schnellen Berufstreffen", das die regionale Geschäftsstelle (RGS) Melk in Kooperation mit dem Berufsinformationszentrum (BIZ) Melk organisiert. Die beim Azubi-Speed-Dating vertretenen Branchen und Unternehmen streuen jedoch breiter, da der Begriff des "Ausbildungsplatzes" hier weiter gefasst wird.

Darüber hinaus setzt die Arbeitsagentur Deutschlands verstärkt auf Speed Recruiting, um Jungabsolventinnen und -absolventen hochschulischer Einrichtungen und Unternehmen zusammenzuführen. Die entsprechenden Events werden in Kooperation mit den Hochschulen und in deren Räumlichkeiten abgehalten.

Slowenien: Speed Recruiting als Rekrutierungsstrategie bei ausbleibendem Vermittlungserfolg

Das slowenische PES sieht das Speed Recruiting als eines von mehreren Angeboten, das Unternehmen unterbreitet wird, die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufweisen. Bleiben Stellen längere Zeit[15]) vakant, nehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des PES Kontakt zu den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern auf, schlagen ihnen eine Änderung der Rekrutierungsstrategie vor und bieten unterschiedliche Formate, wie etwa auch Jobmessen oder Speed Recruitings, an, um eine erfolgreiche Stellenbesetzung zu ermöglichen. Žarko Markovič, Vertreter des slowenischen PES, konnte keine zuverlässigen Informationen dazu geben, wie häufig hierbei Speed Recruitings vorgeschlagen bzw. vonseiten der Unternehmen nachgefragt werden, schränkt jedoch ein, dass es sich nach wie vor um ein vergleichsweise selten genutztes Instrument handelt.

Das PES übernimmt im gegebenen Fall sämtliche Aufgaben, die mit dem Speed Recruiting-Event in Verbindung stehen – angefangen von der Organisation von Räumlichkeiten und Ablauf, über die Rekrutierung der teilnehmenden Arbeitsuchenden und Unternehmen, die Vorbereitung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf das Event und die Betreuung vor Ort bis hin zu Evaluierung und Qualitätsmanagement.

Erfahrene HR-Managerinnen und -manager stellen zunächst ein Portfolio für Unternehmen zusammen, die Vakanzen mit vergleichbaren Stellenprofilen nicht ohne Hilfe des PES besetzen

[14]) Insgesamt ist jedoch weder in Deutschland noch in anderen europäischen Ländern Usus, dass Unternehmen Gebühren zahlen müssen, um an den Speed Recruitings teilnehmen zu können.

[15]) Das slowenische PES verweist darauf, dass kein fixer Zeitrahmen hierfür festgelegt werden kann, da die übliche Suchdauer von äußeren Faktoren, wie etwa der Branche des Unternehmens oder dem Qualifikationsprofil der Stelle, abhängt. Wann der Kontakt zu den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern gesucht wird, wird von spezifischen Erfahrungswerten abhängig gemacht.

konnten und laden gezielt Arbeitsuchende ein, die die erforderlichen Qualifikationen aufweisen. Sowohl Arbeitsuchende als auch Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber werden auf die besonderen Erfordernisse eines Speed Recruitings vorbereitet; erstere können an Elevator-Pitch-Trainings teilnehmen, letztere erhalten Beurteilungsbögen zur Unterstützung der Einschätzung einer größeren Anzahl an Bewerberinnen und Bewerbern.

Je nach Teilnehmerinnen- und Teilnehmerzahl haben Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und Arbeitsuchende 5 bis 8 Minuten pro Gespräch. Da das slowenische PES dieses Veranstaltungsformat vorrangig nutzt, um offene Stellen mit komplexem Anforderungsprofil zu füllen, das zuvor nicht erfüllt werden konnte, dienen die Gespräche im Zuge des Speed Recruitings nur als kurze Kennenlerngespräche, die ein darauffolgendes klassisches Bewerbungsverfahren nicht ersetzen.

Sowohl Arbeitsuchende als auch Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber füllen im Anschluss an das Event Feedbackbögen aus, die insbesondere abfragen, inwiefern das angestrebte Job-Matching möglich war, um zukünftig eine Vorselektion mit höherer Sensitivität oder höherer Spezifizität zu bewerkstelligen. Žarko Markovič, Vertreter des slowenischen PES, berichtet hier von überwiegend herausragend positiven Rückmeldungen.

Belgien: Online- und Präsenz-Speed-Recruiting im Zuge der European Job Days

In Kooperation mit EURES und der Europäischen Kommission halten verschiedene europäische PES "European Job Days" ab, wie auch im EURES-Veranstaltungskalender ersichtlich ist. In aller Regel handelt es sich hierbei um Berufsbildungs- bzw. Jobmessen; Blitz-Bewerbungsgespräche sind jedoch kein dezidierter Bestandteil der Messen.

Einen anderen Weg geht die belgische Arbeitsverwaltung Actiris, die bereits seit über einem Jahrzehnt Jobmesse und Speed Recruiting im Brüsseler European Job Day vereint. Während die Veranstaltung also einerseits Vorträge und Workshops zu aktuellen Trends am (nationalen und europäischen) Arbeitsmarkt anbietet, wird andererseits Wert darauf gelegt, die Stände der teilnehmenden Unternehmen derart zu gestalten, dass kurze Vorstellungsgespräche vor Ort möglich sind.

Seit 2012 findet der European Job Day in Brüssel in einem gemischten Präsenz- und Online-Format statt. Arbeitsuchende aus ganz Europa können den Vorträgen online folgen, aber auch in privaten Chatrooms kurze Bewerbungsgespräche mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern führen.

Der Job Day fokussiert dabei jeweils auf jene Wirtschaftssektoren, die laut Arbeitsmarktanalysen im Wachsen begriffen sind, so etwa auf IKT-Berufe sowie auf Berufe der Green Economy. Erwartet werden pro Jahr etwa 10.000 Arbeitsuchende, die sich auf etwa 2.000 Arbeitsplätze bewerben. Etwa 60 Unternehmen sind vor Ort vertreten, dazu etwa 70 online. Überschneidungen zwischen Unternehmen, die face-to-face getroffen werden können, und solchen, die online vertreten sind, sind möglich. Im Gegensatz zum slowenischen Vorgehen werden die Arbeitsuchenden nicht selektiert; das Event wird über die EURES- sowie PES-Kanäle beworben und ist öffentlich zugänglich. Die Einführung der Online-Elemente veranlasste die belgische Arbeitsagentur

sowie die Europäische Kommission jedoch zu einer Detailanalyse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Job Day, die zeigte, dass diese überwiegend einen hochschulischen oder gleichwertigen Bildungsabschluss aufweisen, mehrsprachig sind und eine große Motivation zur Arbeitssuche haben (*Europäische Kommission*, 2012). Dies gilt sowohl für jene Personen, die an der Präsenzveranstaltung teilnahmen, als auch für jene, die sich online dazuschalteten.

Mit Blick auf den Erfolg des belgischen Formats initiierte Bernhard Pichler, Leiter vom Service für Unternehmen der LGS Tirol, im Oktober 2019 den ersten European Online Job Day. Über die EURES-Plattform boten hierbei etwa 50 Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber aus der Tiroler Tourismusbranche rund 1.100 registrierten Arbeitsuchenden aus europäischen Ländern über 800 Arbeitsplätze. Interessierte Bewerberinnen und Bewerber konnten bereits im Vorfeld ihren Lebenslauf hochladen; auch offene Stellen wurden bereits vorab inseriert. Hierdurch konnten sich alle Beteiligten schon im Vorhinein ein Bild davon machen, mit welchen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern bzw. mit welchen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sie in Kontakt treten wollten. Interessierte Arbeitsuchende und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber konnten am Job Day selbst "live" miteinander ins Gespräch kommen. Hierbei bestand auch die Möglichkeit, einander in privaten Chatrooms zu treffen.

Ebenso von Erfolg gekrönt war auch die im Mai 2020 stattgefundene Online-Jobmesse "10.000 Chancen", im Zuge welcher 83 Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber etwa 2.000 bis 3.000 Jobs anboten. Die Online-Veranstaltung war auf bis zu 30.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgelegt. Wenn auch nicht erfasst werden konnte, wie viele Personen sich tatsächlich einloggten – geschweige denn, wie viele Bewerbungsgespräche stattfanden und wie viele hiervon zu einem weiteren Kontakt führten – wird von hoher Nachfrage und positiven Rückmeldungen berichtet. Die bewährte Messe auf ein Online-Format umzustellen war jedoch lediglich eine Notlösung, mit der auf die Ausgangsbeschränkungen aufgrund der Covid-19-Krise reagiert wurde. Eine langfristige digitale Gestaltung der Veranstaltung wird nicht angedacht.

4.1.5 Fazit

Nicht immer stehen passgenaue Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung, um sämtliche Vakanzen – etwa auch bei einem massiven Arbeitskräftebedarf vonseiten eines Unternehmens oder einer Branche – zu füllen. Häufig könnten alternative Bewerberinnen und Bewerber vorgeschlagen werden, die – z. B. mit Hilfe von Eingliederungszuschüssen oder über die Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen – durchaus zur Stellenbesetzung geeignet erscheinen. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber haben jedoch gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern, die dem Anforderungsprofil einer Stelle nicht genau entsprechen, häufig Bedenken. Andererseits bestehen auch bei Arbeitsuchenden oft Unsicherheiten gegenüber Stellenangeboten, die ihrer Erfahrung und Qualifikation nicht vollständig entsprechen. Das klassische Vermittlungsverfahren versagt hier oft: Unternehmen lehnen vorgeschlagene Bewerberinnen und Bewerber bzw. Arbeitsuchende vorgeschlagene Stellenangebote von vornherein ab; es kommt nicht zum Vorstellungsgespräch, vielleicht nicht einmal zur Bewerbung. Die Erfahrung in der Arbeitsvermittlung zeigt aber, dass das persönliche Kennenlernen maßgeblich dazu beitragen kann,

Bedenken und Unsicherheiten auf beiden Seiten abzubauen. Speed-Recruiting-Events und andere Veranstaltungsformate, die niederschwelligen Kontakt ermöglichen, können daher zu Vermittlungserfolgen beitragen, die ansonsten ausgeblieben wären.

Selbst wenn sich aus den Speed-Recruiting-Events keine Anstellung ergibt, können die Arbeitsuchenden sie nutzen, um ihr berufliches Netzwerk auszubauen, was sich mittelfristig positiv auf ihren Sucherfolg auswirken kann. Nicht zuletzt dienen Veranstaltungsformate wie diese auch dem Üben des Auftretens in Bewerbungsgesprächen und können als Bewerbungstrainings par excellence gesehen werden (*Braun*, 2013). Dies wirkt sich auch unmittelbar auf die Arbeitsuchenden aus: Wie das slowenische PES betont, berichten Teilnehmerinnen und Teilnehmer von einem Zugewinn an Selbstbewusstsein und sicherem Auftreten im Anschluss an die Veranstaltung.

Zudem bergen Speed Recruitings das Potenzial, gewisse Heuristiken zu vermeiden und Inklusion zu stärken: Personen, deren Lebenslauf auf ein Diskriminierungsmerkmal (z. B. nicht-österreichische Staatsbürgerinnen- und Staatsbürgerschaft oder höheres Alter) hinweist, gibt das Veranstaltungsformat eine größere Chance auf persönlichen Kontakt. Umgekehrt gibt es jedoch auch Stimmen, laut denen gerade in Blitz-Bewerbungsgesprächen auf saliente Merkmale zur Beurteilung des Gegenübers zurückgegriffen wird, was negativ auf Menschen mit äußerlichen Diskriminierungsmerkmalen zurückfallen kann und die Bedeutung der Präsentationsskills, auch im Vergleich zu klassischen Bewerbungsgesprächen, deutlich in den Vordergrund rückt (*Kniebel*, 2013; *Wolińska*, 2018).

Da also extravertierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie solche, die auf gängige Fragen im Bewerbungsgespräch vorbereitet sind, einen Vorteil beim Speed Recruiting haben, bieten sich Vorbereitungsworkshops nach slowenischem Vorbild an (*Rösler*, 2015). Wie Žarko Markovič, Vertreter des slowenischen PES betont, hängt die Zufriedenheit der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ebenso wie die der Arbeitsuchenden mit dem Event direkt davon ab, ob solche Lehreinheiten stattfanden oder nicht. Gute Erfahrungen wurden etwa auch mit professionellen "Flirttrainings", orientiert an Vorbereitungseinheiten auf herkömmliche Speed Datings zur Partnerinnen- und Partnersuche[16]), gemacht, die es den Beteiligten erleichtern, miteinander ins Gespräch zu kommen und sich zu verkaufen (*Immerschitt – Stumpf*, 2014).

Die Vorbereitung der Arbeitsuchenden kann in Form eines längeren Workshops, der ein Interviewtraining und die Vorbereitung von Visitenkarten beinhalten sollte, erfolgen. Die befragten PES-Vertreterinnen und -Vertreter heben dabei vor allem folgende Inhalte als zentral hervor:

- **Grundlagen verbaler und non-verbaler Kommunikation:** Wie kann ein nachhaltig positiver erster Eindruck erweckt werden?

[16]) Žarko Markovič, Vertreter des slowenischen PES, betont hierbei, dass für Speed Recruitings andere "soziale Regeln" gelten als für herkömmliche Job Interviews. Vorbereitungsworkshops müssen daher verstärkt auf Körpersprache und soziale Hinweisreize fokussieren.

- **Vorbereitung und Training eines 90-sekündigen Elevator Pitches***:* Wie kann die kurze Zusammenfassung der Ziele, Eigenschaften, Kompetenzen und Erfahrungen einer Person das Unternehmen vom Mehrwert ihrer Anstellung überzeugen?
- **Aktuelle Bewerbungsstandards***:* Welche Bewerbungsmaterialien sind erforderlich und wie sollten sie gestaltet werden?
- **Networking-Kompetenzen***:* Wie können der Beginn und das Ende der Veranstaltung genutzt werden, um Kontakte zu knüpfen und einen positiven Eindruck bei Unternehmen zu hinterlassen?
- **Growth Mindset:** Wie kann aus Feedback und aus Misserfolgen gelernt werden?

Im Falle mangelnder Zeitressourcen können aber auch kürzere Trainings, die mindestens auf die Vorbereitung eines überzeugenden Elevator-Pitches abzielen sollten, ausreichend sein (*Rösler*, 2015). Zusätzlich sollten die Arbeitsuchenden daran erinnert werden, im Anschluss Visitenkarten zu erstellen sowie erforderliche Bewerbungsmaterialien zu verbessern und in mehrfacher Ausführung zur Speed-Recruiting-Veranstaltung mitzunehmen (*Braun*, 2013).

Auch die Unternehmen sollten, insbesondere bei einer erstmaligen Teilnahme an einem solchen Event, auf die besonderen Herausforderungen des Speed Recruitings vorbereitet werden. Auf Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberseite ist es jedoch ausreichend, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer präzise über den Ablauf vor Ort zu informieren, sie daran zu erinnern, vorab Fragen zu formulieren bzw. die Stellenprofile zu präzisieren, und unter Umständen einen Beurteilungsbogen zur Verfügung zu stellen, der das Festhalten der Eindrücke und das Bewahren eines Überblicks erleichtert. Denkbar ist auch, die Unternehmen dazu aufzufordern, ihren Blitzgespräch-Partnerinnen und -Partnern ein kurzes Feedback zu ihrem Auftreten im Bewerbungsgespräch zu geben; hierbei können die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber unterstützt werden, indem ihnen beispielsweise kurze, teilstandardisierte Bewerberinnen- und Bewerber-Feedbackbögen zur Verfügung gestellt werden.

Was die Gestaltung der Speed Recruiting-Events betrifft, erscheint eine Kombination von Online- und Präsenzformaten günstig. Während erstere, aufgrund der Unabhängigkeit von verfügbaren Räumlichkeiten, mit kürzerer Vorlaufzeit umgesetzt werden können und daher geeignet erscheinen, um schnell auf aktuelle Arbeitsmarktumwälzungen in bestimmten Branchen zu reagieren, können letztere in bereits bestehende, jährlich stattfindende Jobmessen integriert werden und von deren Prominenz profitieren. Die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines gemischten Online- und Präsenzformates in Brüssel zeigen sich sehr zufrieden mit dem Vorgehen: Mehr als 9 von 10 Unternehmen empfanden den Brüsseler European Job Day demnach als sehr nützlich (*Europäische Kommission*, 2012).

Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die Teilnahme an einer Online-Veranstaltung zumindest rudimentäre IKT-Kenntnisse sowie den Zugang zu einem internetfähigen Endgerät erfordert. Insbesondere bezüglich mancher sozialer Milieus birgt eine Online-Jobbörse daher das Problem eingeschränkter Inklusivität sowie mangelnder Akzeptanz vonseiten der Teilnehmenden. In anderen Fällen jedoch können gerade Online-Formate als höchst niederschwellig angesehen

werden, etwa betreffend Personen, die dezentral wohnen und deswegen von der Teilnahme an einer Präsenzveranstaltung eher absähen.

Anzuraten ist zudem

- gezielt auch kleine und mittelgroße Unternehmen zu rekrutieren, die vor Ort ihr Kerngeschäft vorstellen und dadurch Arbeitsuchende ansprechen können, die die jeweiligen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber noch nicht kannten,
- das Speed-Recruiting-Event auf "neutralem Boden", d. h. nicht innerhalb von Räumlichkeiten eines teilnehmenden Unternehmens, zu veranstalten, um eine angenehme Atmosphäre für Arbeitsuchende sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sicherzustellen, sowie
- die Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und die Wirksamkeit der Veranstaltungen regelmäßig zu evaluieren.

Insgesamt gilt: Speed Recruitings sind nur eine von vielen Möglichkeiten und Formaten, um Unternehmen und Arbeitsuchende zur Begründung von Beschäftigungsverhältnissen zusammenzubringen. Aus Sicht des Projektteams braucht es zur Umsetzung dieser Aufgabe kein verbindliches Aktivitäten-Portfolio. Vielmehr kommt es darauf an, die Vermittlungs- und Beratungsfachkräfte in die Lage zu versetzen, im Einzelfall bedarfsorientiert, individuell, lösungsorientiert und kreativ zu agieren. Dabei kann natürlich ein "Baukasten" aus bewährten Elementen und innovativen best practices insbesondere weniger erfahrene Beraterinnen und Berater unterstützen.

4.2 Neudefinition von Stellenprofilen: "Job Carving"

4.2.1 Definition

Bei "Job Carving"[17]) handelt es sich um einen Prozess mit dem Ziel eines neu geschaffenen Arbeitsplatzes in einem Unternehmen[18]), der gezielt für eine bestimmte Zielgruppe "geschnitzt" oder "zurechtgezimmert"[19]) wird. Es wird innerbetrieblich (vonseiten der Unternehmensführung mit externer Unterstützung) nach verstreuten, zumeist einfachen Einzeltätigkeiten gesucht, die zu einem neuen geeigneten Stellenprofil (für eine bestimmte Zielgruppe, wie beispielsweise geringqualifizierte bzw. ältere, langzeitarbeitslose, gesundheitlich beeinträchtigte oder behinderte Menschen) zusammengefasst werden (*Pfänder – Urmann*, 2017, *Scoppetta – Davern – Geyer*, 2019).

4.2.2 Zielgruppe(n)

Job Carving stellt ein Instrumentarium dar, das sowohl Unternehmen als auch Arbeitslosen zugutekommt. Die Bündelung einfacher Tätigkeiten und Übertragung auf eine neue Arbeitskraft

[17]) Bereits 1996 schrieb Cary Griffin: "Job carving is the act of analyzing work duties performed in a given job and identifying specific tasks that might be assigned to an employee with severe disabilities." (*Griffin*, 1996).

[18]) Keine Behindertenwerkstätten etc. (*Scoppetta – Davern – Geyer*, 2019).

[19]) Im Gegensatz zu Job Carving zeichnet sich Job Crafting dadurch aus, dass Arbeitsinhalte entsprechend den individuellen Bedürfnissen angepasst werden, d. h. das Vorgehen von den Arbeitskräften ausgeht und zu Arbeitszufriedenheit beitragen bzw. das Burn-Out-Risiko verringern soll (*Scoppetta – Davern – Geyer*, 2019).

entlastet die qualifizierten Arbeitskräfte im Betrieb. Den Fachkräften bleibt in Folge mehr Zeit für qualifizierte Tätigkeiten; sie können sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren und sind somit für den Betrieb produktiver einsetzbar. Für Arbeitslose, speziell für Personen mit unterschiedlichen (multidimensionalen) Problemlagen, wie beispielsweise geringe Qualifikation, Langzeitarbeitslosigkeit oder Behinderung (*Scoppetta – Davern – Geyer*, 2019), eröffnen sich durch Job Carving neue Beschäftigungsmöglichkeiten.

4.2.3 Ausgestaltung

Job Carving umfasst in der Regel mehrere Phasen. *Pfänder – Urmann* (2017) skizzieren im Modellprojekt für den Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) vier Prozessphasen, beginnend mit der Suche nach entsprechenden Einzeltätigkeiten bis hin zu einer weiterführenden Begleitung des Unternehmens über den Einstellungsprozess hinaus.

In diesem skizzierten Modell obliegt der Such- und anschließende Gestaltungsprozess von geeigneten Einzeltätigkeiten in Abstimmung mit dem Unternehmen einer betriebsfremden Person, dem so genannten "Job Carver". Diese sucht gezielt nach solchen Tätigkeiten im Unternehmen, die gegenwärtig von betriebsinternen Arbeitskräften ausgeübt werden, die aber auch von nicht entsprechend qualifizierten Arbeitskräften erledigt werden können. Diese Tätigkeiten werden in einem Stellenprofil zusammengefasst. Danach folgt der Bewerbungs- bzw. Stellenbesetzungsprozess dieser neu geschaffenen Stelle mit externer Unterstützung (diese unterstützt sowohl die bewerbende Person als auch das Unternehmen). Während der anschließenden Erprobungsphase nach der Personenauswahl werden die im Stellenprofil enthaltenen Tätigkeiten bei Bedarf an die individuellen Fähigkeiten der Arbeitskraft angepasst. Sofern sich das Unternehmen nach der Erprobungsphase für die Arbeitskraft entscheidet, wird es während der Einstellungsphase weiter unterstützt (z. B. Fördermittelbeantragung) und kann bei Bedarf darüberhinausgehend weiter begleitet werden (Abbildung 2).

Abbildung 2: **Ablauf von "Job Carving"**

Q: *Pfänder – Urmann* (2017), WIFO-Darstellung.

4.2.4 Erfahrung

Scoppetta – Davern – Geyer (2019) weisen auf Erfahrungsbeispiele aus Malta, Belgien, Litauen und Deutschland hin, wie beispielsweise "Active and Needed" in Litauen. Malta führte im Jahr 2017 "Job Carving" für Arbeitsuchende mit Behinderung ein, um die Arbeitsmarktintegration von Personen mit Behinderung zu erhöhen. Dieses umfasst die Identifikation von geeigneten Einzeltätigkeiten in einem Unternehmen, deren Zusammenfassung in einem neuen Stellenprofil und die Stellenbesetzung mit einer entsprechenden Person mit Behinderung, die über die im neuen Stellenprofil geforderten Kompetenzen verfügt (*European Commission*, 2018, *Scoppetta – Davern – Geyer*, 2019). Jobsplus, das maltesische PES, bietet die Dienste von Jobcoaches an, die bei der Ausbildung der neuen Arbeitskraft behilflich sind.

In Belgien berät WEB im Rahmen des Projekts "WEB+" Unternehmen und hilft ihnen bei der Entwicklung einer maßgeschneiderten Arbeitsplatzgestaltung, um Menschen aus gefährdeten Gruppen in ihre Belegschaft zu integrieren. Zu ihrer Zielgruppe zählen Personen, die intensive Unterstützung bei der Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz benötigen, wie beispielsweise Personen mit geringer Arbeitsmotivation, geringer Leistungsfähigkeit und Arbeitsmarktferne (*Scoppetta – Davern – Geyer*, 2019). Außerdem wurde in Flandern "Road 67", ein vom ESF finanziertes Projekt, entwickelt. Es zielt darauf ab, Arbeitsuchende ab 50 Jahren wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren, indem neue Instrumente und Methoden entwickelt werden, um diese Zielgruppe wieder in Beschäftigung zu bringen. Dieses Projekt arbeitet eng mit Unternehmen zusammen, um Stellen zu identifizieren, für die keine geeignete Person gefunden werden kann, und die durch Job Carving modifiziert werden, sodass ältere Arbeitsuchende diese befristeten Stellen nach einer Ausbildungsphase besetzen können und so dem Arbeitsmarkt bis zum Rentenalter erhalten bleiben[20]). Mooi Werk Makers zeigt zudem auf, dass Job Carving auch für qualifizierte Personen mit Migrationshintergrund oder Arbeitskräfte, die nach einem Arbeitsunfall ins Unternehmen zurückkehren, eingesetzt werden kann[21]).

In Deutschland wurde Job Carving im Rahmen eines Modellprojekts in den Jahren 2014 bis 2016 seitens des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe (LWL) erprobt. Es zielte darauf ab, ein auf leistungsgeminderte Personen abgestimmtes Stellenprofil in einem Unternehmen anzufertigen, das die bestehende Belegschaft in ihrer Arbeit entlastet. Danach folgen Bewerbung und Stellenbesetzung und gegebenenfalls eine Phase, in der das Stellenprofil an die neue Arbeitskraft angepasst wird und die bei Erfolg in eine Übernahme in die Belegschaft mündet (Details im Abschnitt zuvor). Die Evaluation des Modellprojektes verweist darauf, dass essenziell für das Gelingen eine "vertrauensvolle Zusammenarbeit" sowie "Job Carver" mit Erfahrung im

[20]) https://www.age-platform.eu/good-practice/road-67-promotes-job-carving-and-training-older-jobseekers-northern-belgium

[21]) https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwiMpML_kp_oAhW3VRUIHVR-Ba8QFjACegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fesf%2Ftransnationality%2Findex.php%3Fq%3Dfiledepot_download%2F2759%2F2293&usg=AOvVaw1O2X1KOuzTjN5SZer1tzr8

Jobcoaching sind; als Herausforderungen wird angeführt, die Unternehmen zu überzeugen, daran teilzunehmen (*Pfänder – Urmann*, 2017).

Übersicht 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick, welche Job-Carving-Initiativen welche Zielgruppen adressieren.

Übersicht 1: **Internationale Beispiele von Job Carving – adressierte Zielgruppen**

	Personen mit Behinderung geringerer Leistungs-fähigkeit	Arbeitsmarkt-ferne Personen	Ältere	Personen mit Migrations-hintergrund	Personen nach Arbeitsunfällen
Malta	x				
BE: WEB+	x	x			
BE: Road 67			x		
BE: Mooi Werk Makers				x	x
DE: LWL	x				

Q: *Scoppetta – Davern – Geyer* (2019), *European Commission* (2018), *Pfänder – Urmann* (2017)[22]), WIFO-Darstellung.

4.2.5 Fazit

Aus den Ausführungen lassen sich Chancen bzw. Vorteile und Herausforderungen für Unternehmen, die bestehende Belegschaft und Arbeitsuchende ableiten. Als Vorteil für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber erweist sich, dass die bestehende Belegschaft von peripheren Randtätigkeiten entlastet wird und diese frei gewordenen Kapazitäten für ihre Kernaufgaben verwenden kann (*Pfänder – Urmann*, 2017). Dies sollte sich insbesondere in Zeiten von Arbeitskräfteknappheiten oder demographischen Veränderungen als relevanter Aspekt erweisen. Abgesehen davon profitieren die Arbeitsuchenden (mit unterschiedlichen, z. T. multidimensionalen Problemlagen) davon, dass Stellenprofile erstellt werden, die die individuellen Fähigkeiten abbilden und weniger die formalen Qualifikationsanforderungen der Unternehmen widerspiegeln (*Scoppetta – Davern – Geyer*, 2019). Als Herausforderungen für die Unternehmen sind dagegen sowohl interne als auch externe Faktoren anzuführen. Mit Blick auf den externen Kontext entscheiden die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens mit, ob sich Unternehmen überzeugen lassen, dieses Instrumentarium auszuprobieren (*Pfänder – Urmann*, 2017). Im Hinblick auf interne Aspekte dürfte die Intensität der Zusammenarbeit mit dem Job Carver darüber mitentscheiden, ob sich Unternehmen zu Job Carving entschließen und wie sich die Verankerung innerhalb der bestehenden Belegschaft gestaltet.

[22]) Darüber hinaus: https://www.age-platform.eu/good-practice/road-67-promotes-job-carving-and-training-older-jobseekers-northern-belgium, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwiMpML_kp_oAhW3VRUIHVR-Ba8QFjACegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fesf%2Ftransnationality%2Findex.php%3Fq%3Dfiledepot_download%2F2759%2F2293&usg=AOvVaw1O2X1KOuzTjN5SZer1tzr8

4.3 Überwindung des Mismatches zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten: Arbeitspraxis

Wenn Betriebe über Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung klagen und gleichzeitig die Arbeitslosigkeit hoch ist, kann der Grund in der mangelnden Übereinstimmung der qualifikatorischen Anforderungen liegen. Um diesem Problem zu begegnen, bietet sich sowohl die Angebotsseite als auch die Nachfrageseite[23]) als Ansatzpunkt an.

Steht die Angebotsseite im Fokus – wie bei der Arbeitspraxis –, lautet der Schlüssel zur Minderung des qualifikatorischen Mismatches Aus- und Weiterbildung. Dies bedeutet, dass das Qualifikationsprofil der Arbeitslosen an das Anforderungsprofil der offenen Stellen angepasst wird. Arbeitskräfte erlernen entweder einen neuen Beruf, oder sie erwerben bislang fehlende Qualifikationen in ihrem angestammten Beruf.

Gerade, wenn eine Beschäftigungsaufnahme an der notwendigen Arbeitserfahrung scheitert oder die Fähigkeiten der Arbeitslosen nicht mehr dem aktuellen Stand entsprechen, kann eine arbeitsplatznahe Qualifizierung Abhilfe schaffen. Estland hat hierfür die bis zu vier Monate dauernde Arbeitspraxis etabliert und Kerstin Holland, Leiterin der Abteilung für internationale Beziehungen von der estnischen Arbeitslosenversicherung, zufolge, gute Erfahrungen mit diesem arbeitsmarktpolitischen Instrument gesammelt.

4.3.1 Definition

Seit 2006 gibt es in Estland für Arbeitsuchende mit mangelnder Arbeitserfahrung oder veralteten Fähigkeiten die Möglichkeit, im Rahmen der sogenannten Arbeitspraxis[24]) "Tööpraktika" praktisches Wissen in Betrieben zu erlangen. Im Mittelpunkt dieses bis zu vier Monate dauernden Trainings in einem Unternehmen steht der Kompetenzerwerb der arbeitsuchenden Person, nicht die Möglichkeit der Betriebe, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für eine Stelle zu finden. Das estnische PES sucht aktiv nach Kooperationspartnerinnen und -partnern unter den Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die sich bereit erklären, Arbeitslosen neue Fähigkeiten zu vermitteln, um die arbeitsmarktpolitische Maßnahme der Arbeitspraxis – mit der Estland seit über einem Jahrzehnt positive Erfahrungen sammelt – anbieten zu können.[25])

4.3.2 Zielgruppe(n)

Die Arbeitspraxis in Estland richtet sich an Arbeitsuchende, die mangels Arbeitserfahrung oder aufgrund veralteter Fähigkeiten keine Stelle finden. Ziel ist, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zu verbessern und ihnen praktische Arbeitserfahrung zu vermitteln. Es handelt sich dabei somit um eine Arbeitsmarktdienstleistung, die von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern erbracht wird,

[23]) Denkbar wäre etwa Stellenprofile neu zu definieren (siehe Kapitel "Job Carving").

[24]) Estnische Arbeitslosenversicherung: https://www.tootukassa.ee/eng/content/services/work-placement. Die nachfolgenden Ausführungen zur Arbeitspraxis basieren auf der Beantwortung eines Fragenkatalogs durch die estnische Arbeitslosenversicherung sowie einem EU-Dokument des europäischen Netzwerks der öffentlichen Arbeitsverwaltungen (https://ec.europa.eu/employment_social/empl_portal/weesp/EE-3.pdf).

[25]) Es ist jedoch auch denkbar, dass die Initiative für eine Arbeitspraxis von einem Betrieb oder einer arbeitslosen Person ausgeht.

und von der öffentlichen Arbeitsverwaltung finanziell abgegolten wird. Wenngleich die Maßnahme in erster Linie auf arbeitssuchende Personen zugeschnitten ist, können auch Betriebe von der Arbeitspraxis profitieren; und zwar insbesondere dann, wenn sie Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen haben und alternative Rekrutierungsstrategien andenken müssen. Die Arbeitspraxis gibt Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern die Möglichkeit, die Eignung von Arbeitssuchenden, die aus Sicht der Betriebe das Anforderungsprofil nicht vollständig erfüllen, zu testen und nach Ablauf der Maßnahme zu übernehmen.

4.3.3 Ausgestaltung

Der estnische Arbeitslosenversicherungsfonds schließt mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern einen Verwaltungsvertrag zur Organisation der Arbeitspraxis ab. Darin werden die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, der Inhalt der Arbeitspraxis und die Dauer der bis zu viermonatigen Arbeitspraxis festgelegt.[26]) Die arbeitslose Person ist verpflichtet, die Fortschritte in einem Arbeitspraxis-Tagebuch zu dokumentieren. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber müssen ihrerseits Buch über die Teilnehmenden führen und dem estnischen Arbeitslosenversicherungsfonds berichten.[27])

Die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind für die Betreuung der Arbeitslosen zuständig und stellen Ausbildungspersonal zur Verfügung, wobei auf einen Ausbildner bzw. eine Ausbildnerin am Arbeitsplatz höchstens vier Arbeitslose kommen dürfen. Für die Bereitstellung der Arbeitspraxis erhalten die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber eine Mentoring-Gebühr. Die Mentoring-Gebühr ist degressiv gestaltet, da mit zunehmender Dauer der Arbeitspraxis die Teilnehmenden selbstständiger in der Bewältigung der Arbeit werden: Im ersten Monat wird der gesetzlich festgelegte Vergütungssatz zu 100%, im zweiten Monat zu 75% und im dritten und vierten Monat zu 50% gezahlt. Aktuell (2020) beläuft sich der Tagsatz für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber im ersten Monat auf 25,60 €, im zweiten Monat auf 19,20 € und im dritten und vierten Monat wird ein Tagsatz von 12,80 € gewährt.[28]) Die teilnehmenden Arbeitslosen erhalten, neben ihrem Arbeitslosengeldbezug, einen Tagessatz in Höhe von 3,84 € als Unterstützung für die Teilnahme sowie zusätzlich eine Entschädigung für den Transport und/oder die Unterkunft (bis zu 26 € pro Tag, je nach der Entfernung zwischen Wohnort und Arbeitsort). Von den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern erhalten die Arbeitslosen während der Arbeitspraxis keine Entlohnung.

Ziel der Maßnahme ist es nicht, Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern die Möglichkeit eines Screenings von Arbeitskräften zu geben und die Arbeitsuchenden auf ihre Fähigkeiten hin zu prüfen bzw. einen geeigneten Kandidaten oder eine geeignete Kandidatin für die Stelle zu

[26]) Die Arbeitspraxis kann bis zu acht Stunden pro Tag und bis zu 40 Stunden pro Woche über einen Zeitraum von bis zu vier Monaten dauern.

[27]) Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber müssen spätestens am 5. Tag jedes Monats die Daten über die Anzahl der Tage, an denen der oder die Arbeitslose an der Arbeitspraxis teilgenommen hat, an den estnischen Arbeitslosenversicherungsfonds übermitteln. In Zukunft wird dieses Verfahren digitalisiert, um Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern die Einreichung von Dokumenten zu erleichtern.

[28]) Estnischer Arbeitslosenversicherungsfonds: https://www.tootukassa.ee/eng/content/services/work-placement.

finden. Im Zentrum steht vielmehr die Kompetenzerweiterung der Arbeitslosen und damit verbunden die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit. Nichtsdestotrotz können sich Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ein Bild von den Arbeitssuchenden machen und diese am Ende der Arbeitspraxis im Betrieb weiterbeschäftigen.

4.3.4 Erfahrung

Zweimal im Jahr wird vom estnischen Arbeitslosenversicherungsfonds eine Evaluierung in Auftrag gegeben, bei der die Qualität und Wirksamkeit der Arbeitspraxis bewertet wird.[29]) Dabei zeigt sich laut Kerstin Holland von der estnischen Arbeitslosenversicherung, dass ein hoher Prozentsatz der Arbeitsuchenden nach Beendigung der Arbeitspraxis eine Stelle findet: Rund 70% der Arbeitslosen, die an der Arbeitspraxis-Maßnahme teilgenommen haben, finden innerhalb von sechs Monaten nach Beendigung der Teilnahme an der Maßnahme eine Beschäftigung. Die Weiterbeschäftigungswahrscheinlichkeit im Betrieb variiert allerdings zwischen den Jahren. So wurden beispielsweise im Zeitraum 2010 bis 2012 (je nach Zeitraum) 66% bis 77% der Teilnehmenden, die am Ende der Maßnahme eine Arbeit fanden, in demselben Betrieb weiterbeschäftigt, in dem sie die Arbeitspraxis absolviert hatten.[30]) In den letzten Jahren fielen Kerstin Holland zufolge die Übertrittsquote allerdings deutlich geringer aus – ein Befund, der der allgemeinen Arbeitsmarktsituation und dem Profil der Arbeitssuchenden geschuldet sein dürfte.

Seitens der PES wird darauf geachtet, dass die Betriebe ihrer eingegangenen Ausbildungsverpflichtung nachkommen und die Teilnehmenden nicht als "Gratisarbeitskräfte" betrachten. Aus diesem Grund wird in jedem Einzelfall bewertet, wie viel Zeit notwendig ist, um die erforderlichen Fähigkeiten zu erwerben und damit letztlich, wie lange die Arbeitspraxis individuell dauern soll.

Übersicht 2: **Inanspruchnahme der Arbeitspraxis – Teilnehmende und Kosten, 2015 bis 2019**

Jahr	Ausgaben für die Mentoring-Gebühr der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber	Arbeitslose, die die Maßnahme begonnen haben	Ausgaben für die Beihilfe für die Teilnehmenden	Ausgaben für Transport und Unterkunft der Teilnehmenden
	In €	Anzahl	In €	In €
2019	2.571.033	3.490	450.478	349.799
2018	2.089.647	4.204	565.443	444.330
2017	2.075.458	4.490	588.703	407.095
2016	2.294.604	4.754	651.279	460.191
2015	2.770.785	4.778	677.242	448.061

Q: Estnische Arbeitslosenversicherung; WIFO-Darstellung.

Die Arbeitspraxis ist sektoral breit gestreut und reicht von der Landwirtschaft bis hin zur Informationstechnologie. Die Top-5-Liste umfasste 2019:

1. Persönliche Dienstleistungen
2. Verkaufsdienstleistungen

[29]) Untersuchungspopulation ist eine Zufallsstichprobe unter Personen, die das Training bereits beendet haben.

[30]) https://ec.europa.eu/employment_social/empl_portal/weesp/EE-3.pdf.

3. Mechanikerin bzw. Mechaniker, Autoreparaturschlosserin bzw. -schlosser
4. Catering (Koch bzw. Köchin)
5. Schweißerin bzw. Schweißer.

Die maximale Laufzeit der arbeitsmarktpolitischen Maßnahme von vier Monaten wird selten ausgeschöpft. Laut Auskunft des estnischen Arbeitslosenversicherungsfonds geben die Evaluierungsergebnisse keinerlei Hinweise darauf, dass die arbeitsmarktpolitische Maßnahme der Arbeitspraxis für bestimmte Gruppen am Arbeitsmarkt besser geeignet sei als für andere. Sehr unterschiedliche Gruppen von Arbeitslosen können Bedarf an einer Arbeitspraxis haben – Personen mit geringen Qualifikationen ebenso wie hoch spezialisierte Arbeitskräfte. Gemessen an den Fallzahlen handelt es sich bei der Arbeitspraxis um die am vierthäufigsten in Anspruch genommene Arbeitsmarktmaßnahme mit jährlich (2015 bis 2019) zwischen 3.500 und 4.800 Teilnehmenden.[31]) Die damit verbundenen Kosten schwanken zwischen 3,1 Mio. € (2018) und 3,9 Mio. € (2015) pro Jahr; das entspricht einem Anteil am aktiven Arbeitsmarktbudget zwischen 6,0% (2018) bis 11,0% (2015) (Übersicht 2).

Angesichts der hohen Beschäftigungsquote im Nachbetrachtungszeitraum und der relativ hohen Inanspruchnahme wird die Arbeitspraxis von Kerstin Holland vom estnischen Arbeitslosenversicherungsfonds als eine der erfolgreichsten Dienstleistungen bezeichnet.

4.3.5 Fazit

Die in Estland seit über einem Jahrzehnt erprobte Arbeitspraxis soll die Arbeitsmarktchancen von Arbeitsuchenden, die mangels Arbeitserfahrung oder aufgrund veralteter Fähigkeiten keine Stelle finden, verbessern. Ein Pendant für dieses arbeitsmarktpolitische Instrument gibt es in Österreich nicht. In puncto Laufzeit (und Betriebsorientierung) entspricht die estnische Arbeitspraxis (bis zu 4 Monate) dem österreichischen Arbeitstraining (bis zu 3 Monate). Allerdings fehlt dem vom AMS geförderten Arbeitstraining die Ausbildungskomponente. Die Ausbildungskomponente kommt in der arbeitsplatznahen Qualifizierung (AQUA) stark zu tragen; sie ist allerdings – mit einem bei einem externen Anbieter zu absolvierenden Theorieteil – deutlich umfassender gestaltet als in der estnischen Arbeitspraxis. Entsprechend gibt es auch Unterschiede in der Maßnahmendauer. Während die arbeitsplatznahe Qualifizierung zwischen 13 Wochen und 24 Monaten dauert, ist die estnische Arbeitspraxis mit maximal vier Monaten an der Untergrenze der AQUA angesiedelt.

[31]) Ex aequo mit arbeitsmarktbezogenen Rehabilitationsmaßnahmen und hinter Karriereberatung, Schulungen und Probearbeit in Betrieben.

AMS-geförderte betriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in Österreich

Die Palette an Aus- und Weiterbildungsinstrumenten, die das AMS Österreich Arbeitslosen anbietet, ist groß. Sie reicht von Aus- und Weiterbildungsbeihilfen für einzelne Kurse, über mehrjährige Facharbeiterinnen- und Facharbeiterintensivausbildungen (etwa im Rahmen eines Fachkräftestipendiums oder einer überbetrieblichen Lehrausbildung) bis hin zu arbeitsplatznahen Qualifizierungen (AQUA) oder Arbeitstrainings in Betrieben.

In Österreich können Arbeitslose, denen es an Arbeitspraxis fehlt, Berufserfahrung im Rahmen eines ein bis zwölf Wochen dauernden Arbeitstrainings sammeln. Im Unterschied zur estnischen Arbeitspraxis fehlt beim Arbeitstraining jedoch der Ausbildungscharakter. Im Zentrum steht ausschließlich der Erwerb von Arbeitserfahrung mit dem Ziel, die Vermittlungschancen am Arbeitsmarkt zu erhöhen. Arbeitslose erhalten während der Teilnahme eine Beihilfe zur Deckung des Lebensunterhalts (diese entspricht mindestens der Höhe des gebührenden Arbeitslosengeld- oder Notstandshilfebezugs); sie haben keinen Entgeltanspruch gegenüber dem Betrieb.

Anders als beim Arbeitstraining steht bei der arbeitsplatznahen Qualifizierung (AQUA) der Ausbildungscharakter im Vordergrund. Damit Arbeitslose eine praktische und arbeitsplatznahe Ausbildung in einem Betrieb absolvieren können, müssen sie mit einem Betrieb einen individuellen Bildungsplan entwickeln; dieser muss aus einem Theorie- und Praxisteil bestehen, wobei der Praxisteil überwiegen und der Theorieteil von einem externen Schulungsunternehmen vermittelt werden muss. In Summe beträgt die Ausbildungszeit mindestens 13 Wochen (und maximal 24 Monate). Das Unternehmen trägt die Aus- oder Weiterbildungskosten, die Arbeitslosen erhalten vom AMS eine Beihilfe zur Deckung des Lebensunterhalts.32) Ziel ist die Erhöhung der Arbeitsmarkchancen von Arbeitslosen durch eine zertifizierte und überbetrieblich verwertbare Ausbildung; gleichzeitig besteht die Aussicht auf einen gesicherten Berufseinstieg am Ende der Ausbildung. Betriebe wiederum können im Rahmen dieser Maßnahme gezielt Fachkräfte für ihren Bedarf ausbilden.

Angesiedelt zwischen Arbeitstraining und arbeitsplatznaher Qualifizierung (AQUA) könnte die Arbeitspraxis – angesichts der positiven Erfahrung in Estland – eine Lücke im arbeitsmarktpolitischen Repertoire des AMS schließen. Zielgruppe wären Arbeitslose, deren Fähigkeiten veraltet sind, weil sie bereits länger nicht mehr (oder nie) ihren Beruf ausgeübt haben (etwa Wiedereinsteigerinnen), und die ihre Qualifikationsdefizite durch praktisches Lernen kompensieren wollen und auch innerhalb eines kurzen Zeitraums kompensieren können. Für Betriebe, die ihren Bedarf an Fachkräften nicht decken können, kann die Arbeitspraxis eine alternative Rekrutierungsmöglichkeit darstellen.

32) Zusätzlich sind regionale Förderungen möglich (beispielsweise in der Steiermark, wo das AMS den Teilnehmenden einen täglichen Pauschalsatz für schulungsbedingte Nebenkosten bezahlt und das Land Steiermark ebenfalls einen Zuschuss gewährt). Und auch die Voraussetzungen können regional unterschiedlich sein; sie orientieren sich an den arbeitsmarktpolitischen Zielen eines Bundeslandes bzw. einer Region.

4.4 Hilfestellung bei der Erstellung von Stellenprofilen und Arbeitsmarktberatung

4.4.1 Definition

Die Arbeitsmarktberatung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern durch eine öffentliche Arbeitsvermittlungseinrichtung fasst grundsätzlich alle PES-Beratungstätigkeiten zusammen, die darauf abzielen, Unternehmen bei der Lösung beschäftigungsrelevanter Probleme zu unterstützen (*Schmeisser – Corte*, 2001).

Dies beinhaltet Beratung, die inhaltlich und strukturell darauf ausgelegt ist, direkt zu der schnellstmöglichen Besetzung einer aktuell gemeldeten Stelle zu führen, weshalb auch von "Personalbeschaffungsberatung" gesprochen werden kann (*Schütz*, 2008). Von großer Bedeutung ist dabei die Unterstützung bei der Erstellung von realistischen und angemessenen Stellenprofilen, welche die Aufmerksamkeit und das Interesse der Arbeitsuchenden auf sich ziehen (*Friederichs*, 2013). Zudem ist hier auch die Beratung zu Fördermitteln zur Kompensation von Einstellungshemmnissen, zu Eignungsfeststellungsmaßnahmen, zur Bewerberinnen- und Bewerberauswahl oder zu vorgeschalteten Qualifizierungsmaßnahmen zu nennen (*Geiger – Pifko*, 2012). Auch das Bemühen der Beraterinnen und Berater, das Unternehmen für die Rekrutierung außerhalb der Landesgrenzen sowie für die Einstellung eines Bewerbers bzw. einer Bewerberin zu gewinnen, der bzw. die dem ursprünglichen Anforderungsprofil (noch) nicht vollständig entspricht, dient dazu, die aktuell vorliegende Vakanz zu füllen.

Neben der "Personalbeschaffungsberatung" beinhaltet die Arbeitsmarktberatung auch Beratung, die über diesen unmittelbaren Auftragskontext hinausgeht und seltener eine direkte Wirkung auf die Besetzung aktuell offener Stellen hat. Grob wird diese Form der Arbeitsmarktberatung unter dem Begriff der "Personalentwicklungsberatung" zusammengefasst (*Schütz*, 2008). Hier geht es um ganzheitlichere, insbesondere auch präventive Maßnahmen zur nachhaltigen Personalbedarfssicherung, deren Wirkung meist mittel- oder langfristig eintritt (*Immerschitt – Stumpf*, 2014). Im Fokus der Beratung stehen oft die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit sowie die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (*Geiger – Pifko*, 2012). Während die zuvor dargestellte Personalbeschaffungsberatung auch in direktiver Weise erfolgen kann, wird die Personalentwicklungsberatung in aller Regel als systemische Hilfe zur Selbsthilfe verstanden (*Kauffeld*, 2001).

4.4.2 Zielgruppe(n)

Unterstützung bei der Gestaltung von Stellenprofilen sowie Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsberatung sind grundsätzlich stets dann indiziert, wenn Vakanzen auch nach einem längeren Zeitraum nicht mit Bewerberinnen und Bewerbern, die den Ansprüchen der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber entsprechen, besetzt werden können (*Herborth*, 2014). Dies kann, wie auch in *Hartmann* (2015) diskutiert, unterschiedliche Gründe haben (etwa zu breite oder zu enge Stellenprofile, zu hohe Ansprüche an die Bewerberinnen und Bewerber, ungenügende Rekrutierungskanäle oder eine unattraktive Darstellung des Unternehmens), die auch nicht immer innerhalb des Einflussbereiches von Unternehmen und PES liegen (etwa die aktuelle Situation am

regionalen Arbeitsmarkt). Dennoch lässt sich eine Reihe von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern identifizieren, die tendenziell eher von einer entsprechenden Unterstützung profitieren können:

- Kleinst-, kleine- und mittlere Unternehmen: Das Erstellen von aussagekräftigen Stellenprofilen, die Personalbedarfsermittlung und das Personalmanagement (einschließlich der Qualifizierungsplanung) kann für Unternehmen, die keine dezidierte Human Ressource-Management- und Recruiting-Erfahrung haben, eine große Herausforderung darstellen (*Geiger – Pifko*, 2012). Von der diesbezüglichen Unterstützung und einer auf einer transparenten Arbeitsmarktanalyse beruhenden Arbeitsmarktberatung können daher insbesondere solche Unternehmen profitieren, die keine eigene Personalabteilung haben (*Döring et al.*, 2012).
- Branchen mit Tendenz zu einem Fachkräftemangel: In einem Bereich bzw. einem Beruf, in dem die Anzahl der offenen Stellen größer ist als die der geeigneten Fachkräfte, stehen die Unternehmen zudem vor der Herausforderung, Stellenprofile derart zu verfassen, dass sie das Interesse der Bewerberinnen und Bewerber auf sich ziehen (*Friederichs*, 2013). Auch eine Arbeitsmarktberatung zu Besetzungschancen und alternativen Besetzungsmöglichkeiten, wie etwa die Rekrutierung von Bewerberinnen und Bewerbern aus dem Ausland, ist in solchen Fällen von großer Bedeutung. Dies gilt umso mehr, wenn die Entwicklung hin zum Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmermarkt – d. h. zu einem Umfeld des Personal- oder zumindest Fachkräftemangels, in welchem sich Unternehmen verstärkt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv machen müssen – eine relativ junge ist und die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber noch keine Chance hatten, Erfahrung mit dieser Tendenz zu sammeln (*Stotz – Wedel-Klein*, 2014).
- Unternehmen mit Reorganisationsbedarf: Arbeitsmarktberatung, und hier insbesondere Personalentwicklungs- und Qualifizierungsberatung, ist nicht zuletzt für sämtliche Unternehmen indiziert, die einen größeren Anpassungsbedarf an externe oder interne Entwicklungen aufweisen (*Geiger – Pifko*, 2012). Dies kann etwa Branchen, die einem technologischen Wandel unterworfen sind (*Wefers*, 2018), Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die unternehmensintern demographische Veränderungen feststellen (*Deller et al.*, 2008), oder Familienbetriebe, die eine Nachfolgeplanung vornehmen müssen (*Wiesbaden*, 2014), betreffen.

4.4.3 Ausgestaltung

Die Unterstützung bei der Gestaltung der Stellenprofile und die Arbeitsmarktberatung können telefonisch, persönlich oder computergestützt erfolgen, und pauschal über sämtliche Kundinnen- und Kunden hinweg eingesetzt (z. B. Aufklärung über Inhalte eines Stellenprofils unmittelbar nach Meldung einer Vakanz), vorrangig auf Initiative der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber hin bereitgestellt (z. B. Personalentwicklungsplanung auf Wunsch von Unternehmen ohne eigene Human Ressource-Abteilung) oder im Bedarfsfall vonseiten des PES initiiert (z. B. Personalbeschaffungsberatung bei ausbleibendem Vermittlungserfolg) werden. Eine Analyse der

europäischen PES-Portfolios macht hierbei deutlich, dass umso eher auf persönliche Gespräche und auf einen bedarfsmäßigen Einsatz gesetzt wird, je weiter sich das Angebot weg von Information und hin zu (systemischer) Beratung bewegt.

Die Unterstützung bei der Erstellung von Stellenprofilen stellt dabei einen zentralen Bestandteil der Personalbeschaffungsberatung dar (*Friederichs*, 2013). Das Ziel hiervon ist ein realistisches Stellenangebot, welches das Interesse solcher Kandidatinnen und Kandidaten weckt, die die Erwartungen der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit großer Wahrscheinlichkeit erfüllen.[33])

In vielen Fällen liegt daher, wie auch in *Friederichs* (2013) nachzulesen, der Fokus auf der Reflexion der Anforderungskriterien und vor allem deren Gewichtung ("Was muss eine Kandidatin oder ein Kandidat nachweisbar können und welche Eigenschaften muss er oder sie mitbringen, um eine Tätigkeit ausfüllen zu können? Was wäre zusätzlich nützlich, kann aber auch on the job erlernt werden?"). Zum Teil werden die Personalverantwortlichen auch dazu animiert, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine ähnliche Tätigkeit wie die Kandidatin oder der Kandidat ausführen oder mit dieser oder diesem eng zusammenarbeiten werden, in die Überlegung über Muss- und Kann-Kriterien einzubeziehen. Vor allem in Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmermärkten ist zudem essenziell, das Stellenprofil attraktiv zu gestalten, um Fachkräften Gründe zu liefern, sich für das betreffende Unternehmen zu entscheiden. Dies wiederum erfordert eine Kenntnis der Bedürfnisse und Motivationsfaktoren der Bewerberinnen und Bewerber, wobei zu beachten ist, dass sich diese individuell und z. B. auch kohortenspezifisch deutlich unterscheiden (*Ruthus*, 2013).

Im Zuge einer weiterführenden Arbeitsmarktberatung geht es, wie auch *Hofmann* (2013) zufolge, darum, andere betriebliche Handlungsbedarfe zu identifizieren, deren Bearbeitung zur Verbesserung der Situation beitragen kann. Beratungsinhalte sind daher u. a. alternative Rekrutierungsansätze (z. B. betriebliche Ausbildung oder Rekrutierung ausländischer Bewerberinnen und Bewerber), interne Personalentwicklungsmaßnahmen (z. B. abschlussorientierte Qualifizierung geringqualifizierter Beschäftigter oder Aufwärtsqualifizierung) sowie Maßnahmen zur nachhaltigen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung (z. B. alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung, betriebliches Gesundheitsmanagement oder Flexibilisierung der Arbeitszeit bzw. des Arbeitsortes).

4.4.4 Erfahrung

Beinahe alle europäischen PES haben auf ihrer Website bzw. im Online-Formular, welches zur Meldung offener Stellen genutzt wird, vermerkt, wie Stellenprofile aussehen und was sie jedenfalls beinhalten sollten. Auch haben Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in sämtlichen Ländern

[33]) Da Arbeitsuchende anhand des Stellenprofils entscheiden, ob eine Bewerbung chancenreich ist oder nicht, ist sowohl eine sehr niedrige Sensitivität, durch welche geeignete Bewerberinnen und Bewerber abgeschreckt würden, als auch eine sehr niedrige Spezifität, durch welche sich eine große Zahl an ungeeigneten Bewerberinnen und Bewerber meldet, ungünstig (*Wilk*, 2018). Wo genau ein Stellenprofil auf diesem Spektrum liegen sollte, hängt dabei natürlich von individuellen Aspekten, wie etwa der Anzahl der insgesamt zu besetzenden Stellen, der Anzahl der in Frage kommenden Arbeitsuchenden und der Flexibilität hinsichtlich der Anforderungen ab (*Gruber*, 2014). Nicht alle dieser Faktoren sind den Unternehmen überhaupt zwangsläufig bekannt.

die Möglichkeit, sich bei Fragen an das PES zu wenden, und beispielsweise Auskunft über Fördermöglichkeiten, über Qualifizierungs- und weitere PES-Angebote und andere beschäftigungsrelevante Themen einzuholen, wie Finnland, Estland, Belgien, Dänemark und die Niederlande besonders hervorheben. Dies aber setzt voraus, dass den betreffenden Unternehmen ihr Informations- oder Beratungsbedarf bewusst ist und sie ihre Fragen konkret benennen können. Im Unterschied hierzu legt die deutsche Bundesagentur für Arbeit, wie auch Birgit Domschke, Fachbereichsleiterin des deutschen Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberservice im Bereich Arbeitsmarkt, betont, einen dezidierten Schwerpunkt auf eine systematisierte Personalbeschaffungs- und Personalentwicklungsberatung, welche über die Information hinausgeht und die beratenen Unternehmen in prozessorientierter Weise zur Bestimmung und Lösung der Probleme ermächtigen soll.

Deutschland: Unterstützung bei der Erstellung von Stellenprofilen

Die deutsche Arbeitsagentur sieht sich in der Verantwortung, gemeinsam mit den einstellenden Unternehmen Strategien zur Personalsuche zu erarbeiten. Gehen Stellenangebote zur Vermittlung ein, was auf sämtlichen Kanälen und auch formlos möglich ist, werden sie vom Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeber-Service nach Prüfung in Betreuung übernommen. Im Rahmen dieses Prozesses wird geprüft,

- dass das Stellenangebot nicht gegen Gesetze und/oder die guten Sitten verstößt,
- ob das Stellenangebot alle für die Vermittlung erforderlichen Angaben enthält,
- ob die Angaben plausibel sind, und
- ob die Darstellung der Tätigkeit, der Arbeitsbedingungen und des Unternehmens im Stellenangebot geeignet ist, Interesse auf Bewerberinnen- und Bewerberseite zu wecken.

Stellt der Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeber-Service fest, dass das Stellenangebot optimierungsbedürftig ist, wird das Unternehmen darauf hingewiesen, woraufhin entsprechende Änderungs- oder Ergänzungsvorschläge unterbreitet werden. Diese fokussieren zunächst auf der gemeinsamen Reflexion der Anforderungen, welche die Kandidatinnen und Kandidaten erfüllen müssen, sowie jener Anforderungen, die einen zusätzlichen Pluspunkt darstellen würden, aber nicht von zwingender Notwendigkeit sind. Gemeinsam erstellen die Beraterinnen und Berater der Arbeitsagentur sowie die Vertreterinnen und Vertreter des einstellenden Unternehmens dann ein Stellenprofil und entscheiden darüber, ob dieses online veröffentlicht oder nur durch die Beraterinnen und Berater selbst unter den PES-Klientinnen und -Klienten verbreitet werden soll. Wie die Regionaldirektionen der Arbeitsagentur auf ihren Online-Auftritten betonen, werden hierbei die Gegebenheiten und Trends am regionalen Arbeitsmarkt mitgedacht.

Deutschland: Bedarfsmäßige Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsberatung

Unabhängig davon, ob die Publikation des Stellenprofils mit oder ohne Unterstützung der Bundesagentur für Arbeit erfolgte, bietet diese – spätestens bei einem ausbleibendem Vermittlungserfolg über drei Monate[34]) – eine Arbeitsmarktberatung an. Diese dient dazu, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bei der Sicherung ihres Personalbedarfs zu unterstützen. Im Gegensatz zur AMS-Impulsberatung durch externe Beraterinnen und Berater findet sie in aller Regel durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der deutschen Arbeitsagentur statt.

Der Inhalt der Arbeitsmarktberatung, die in der Regel persönlich oder telefonisch erfolgt, ist in § 34 SGB III geregelt. Sie umfasst die Erteilung von Auskunft und Rat zu den in Abbildung 3 dargestellten Themen.

Abbildung 3: **Zentrale Themen der Arbeitsmarktberatung der deutschen Bundesagentur für Arbeit**

Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes sowie der Berufe, z. B.:
- Besetzungschancen in der betreffenden Branche bzw. Region

Alternative Besetzungsmöglichkeiten von Ausbildungs- und Arbeitsstellen, z. B.:
- Umschulungen innerhalb des Betriebes
- Bewerberinnen und Bewerbersuche im Ausland

Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitszeit, z. B.:
- Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen
- Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeitsplätze
- Möglichkeiten des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Themen rund um eine familienorientierte Arbeitswelt, z. B.:
- Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen

Betriebliche Aus- und Weiterbildung, z. B.:
- Qualifizierungsberatung

Finanzielle Unterstützungsleistungen, z. B.:
- Eingliederungszuschuss
- Einstiegsqualifizierung bei Ausbildungssuchenden

Q: Website der deutschen Bundesagentur für Arbeit. Abrufbar im Internet: www.arbeitsagentur.de/unternehmen/inspiration/individuelle-beratung [20.04.2020], WIFO-Darstellung.

Wie in Abbildung 3 erwähnt, kann eine Arbeitsmarktberatung über die betriebliche Aus- und Weiterbildung in eine Qualifizierungsberatung übergehen, die sich insbesondere an Unternehmen ohne eigene Personalabteilung richtet. Aufbauend auf einer Demographieanalyse sowie der Auswertung von Personalstruktur und Bildungsbedarf wird hierbei eine Bildungsbedarfsplanung vorgenommen, im Zuge derer nicht nur überlegt wird, ob und für welche Beschäftigten

[34]) Die Drei-Monats-Frist ist das gesetzlich geregelte Maximum, wann spätestens eine Arbeitsmarktberatung angeboten werden muss. Tatsächlich wird sie meist schon viel früher initiiert, weil erkennbar ist, dass keine passenden Bewerberinnen und Bewerber zur Stellenbesetzung vermittelt werden können.

welche Weiterbildungen nutzbringend wären, sondern auch konkrete Bildungsanbieter und Lernformen diskutiert werden. Nicht zuletzt wird den Unternehmen, insofern erforderlich, auch das Handwerkszeug für ein angemessenes Bildungscontrolling, d. h. der Evaluierung der Auswirkungen der Investition in betriebliche Weiterbildung auf das Unternehmen, vermittelt.

4.4.5 Fazit

Die Personalbeschaffungsberatung von Unternehmen liegt mitten im Kernauftrag des AMS zur Vermittlungsunterstützung. Ein zeit- und kosteneffizientes Instrument einer solchen stellt die Unterstützung der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bei der Erstellung von zielgenauen Stellenprofilen dar, welche mit größerer Wahrscheinlichkeit zu einem Dienstverhältnis führen, das für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zufriedenstellend ist. Oftmals werden schon mit kleinen Anpassungen im Stellenangebot (z. B. Angabe zu alternativen Berufsabschlüssen, Reduzierung der zwingenden Mindestanforderungen an potenzielle Bewerberinnen und Bewerber, Modifizierung des Arbeitszeitangebotes, Hinweis auf Zusatzleistungen), selbst bei schwieriger Bewerberinnen- und Bewerberlage Vermittlungsvorschläge ermöglicht.

Insbesondere eine niedrige Spezifität des Profils kann dazu führen, dass sich viele ungeeignete Kandidatinnen und Kandidaten – unter Umständen sogar auf Aufforderung des AMS, dessen Beraterinnen und Berater sich gleichfalls an den Stellenprofilen orientieren – melden, was vonseiten der Unternehmen dem AMS angelastet werden kann. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber beim Formulieren geeigneter Stellenprofile zu unterstützen kann daher die Zufriedenheit dieser mit dem AMS auch mittelbar stärken und dadurch gewährleisten, dass sie auch zukünftig über die AMS-Kanäle nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern suchen.

Bisherige Instrumente reiner Information, d. h. etwa Informationsbroschüren, Hinweise auf der AMS-Website oder auch telefonische bzw. persönliche Gespräche, die auf Auskunft und (noch) nicht auf Beratung fokussieren, sind dabei in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzen. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sollten weiterhin mit Hinweisen zur Veröffentlichung von Stellenprofilen und Ausfüllhilfen beim Eintragen von Stellenprofilen versorgt werden sowie z. B. telefonisch die Möglichkeit zum Stellen konkreter Fragen haben. Negativ-Beispiele (etwa Profile mit einer so großen Anzahl an Anforderungen, dass diese unmöglich zu erfüllen sind und an Aussagekraft verlieren) und Positiv-Beispiele (etwa gewichtete Anforderungen, durch die ein differenziertes Profil entsteht) können – ähnlich Profilblatt-Beispielen der Praxismappe, die den Arbeitsuchenden zur Verfügung gestellt wird – die gängigen Informationen und Instruktionen zusätzlich illustrieren. Darüber hinaus wäre im Bedarfsfall (d. h. wenn eine Stelle längere Zeit nicht besetzt wird und/oder wenn die Unternehmen eigeninitiativ Unterstützungsbedarf anmelden) auch eine dezidierte Personalbeschaffungsberatung zu etablieren, welche über die reine Information hinausgeht und dem subsidiären Ansatz der "Hilfe zur Selbsthilfe" folgt. Dem Unternehmen würde hierbei nicht nur Auskunft erteilt, auch würden keine Aktivitäten vom AMS übernommen; stattdessen würde das Unternehmen professionell dabei unterstützt, Rekrutierungsstrategien zu planen, um sie langfristig zur Personalplanung und -beschaffung zu befähigen.

Da sich der Auftrag der Unterstützung der Unternehmen bei der Besetzung ihrer Stellen, abhängig von der Arbeitsmarktsituation, nicht immer allein über den klassischen Vermittlungsprozess erfüllen lässt, gewinnt auch die Beratung der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zu alternativen Lösungsansätzen zunehmend an Bedeutung. Dies inkludiert etwa die Unterstützung bei der Personalsuche im Ausland sowie die Information über Förderungen, durch die etwaige Probleme bei der Einstellung von Personen, die noch nicht sämtliche Stellenvoraussetzungen erfüllen, abgefedert werden können.

In einigen Fällen wird dies auch eine Qualifizierungsberatung erforderlich machen, welche Unternehmen einerseits ermöglichen kann, Stellen unternehmensintern zu besetzen, sowie andererseits die Einstellung von Personen erleichtert, die noch nicht sämtliche Stellenanforderungen erfüllen. Bei Einrichtung einer dezidierten Qualifizierungsberatung profitiert das AMS von bereits etablierten Netzwerkpartnerschaften, z. B. mit Schulungseinrichtungen. Liegen die Fragen der Unternehmen außerhalb des Kompetenzbereiches der AMS -Beraterinnen und -Berater, können diese hinzugezogen werden.

Vertiefende, systemische Arbeitsmarktberatung zu Personal- und Organisationsentwicklung (z. B. Verbesserung der Kooperationsfähigkeit der Subsysteme eines Unternehmens) liegt nicht im Kernauftrag des AMS und wird nur im Einzelfall den allgemeinen AMP-Zielen förderlich sein.

5. Zusammenfassung und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Öffentliche Arbeitsverwaltungen haben ein breites Aufgabenspektrum, das vom Zusammenführen von Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftenachfrage durch Vermittlung, über das Angebot an Information und Beratung sowie die Bereitstellung aktiver Arbeitsmarktprogramme bis hin zur Auszahlung von Unterstützungsleistungen reichen kann. In der konkreten Ausgestaltung des Dienstleistungsangebots können über die Länder hinweg Parallelen, aber auch Unterschiede festgestellt werden. Im internationalen Vergleich zeigt sich, dass das Dienstleistungsangebot des AMS in Österreich sehr umfassend ist.

Welche unternehmensbezogenen Dienstleistungen andere europäische Länder im Rahmen der (aktiven) Arbeitsmarktpolitik einsetzen, um das Arbeitskräftepotenzial optimal auszuschöpfen, steht im Mittelpunkt der vorliegenden Studie. Um einen Überblick über Maßnahmen und Instrumentarien zu erhalten, die in anderen europäischen Staaten angewendet werden und speziell die Unternehmen als Kundengruppe adressieren, wurden den Arbeitsverwaltungen mit Unterstützung des PES-Netzwerkes[35]) in einem ersten Schritt ein kurzer Fragebogen zugesandt. Es beteiligten sich 16 europäische Arbeitsverwaltungen an der Befragung.

In einem zweiten Schritt wurde unter den Rückmeldungen nach Ansätzen gesucht, die zu einer Weiterentwicklung der in Österreich zum Einsatz kommenden Instrumente, Initiativen und Maßnahmen beitragen können. Von insgesamt sieben identifizierten Themenkomplexen wurden in einem dritten Schritt vier von der Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberkurie des AMS-Verwaltungsrats für eine vertiefende Analyse ausgewählt:

- Veranstaltungsformate für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterauswahl (z. B. "Speed Recruiting"),
- Neudefinition von Stellenprofilen ("Job Carving"),
- Überwindung des Mismatch zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten (Arbeitspraxis) sowie
- Hilfestellung bei der Erstellung von Stellenprofilen (und Arbeitsmarktberatung).

Veranstaltungsformate für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterauswahl (z. B. "Speed Recruiting")

"Speed Recruiting" verfolgt als Instrument die Idee, kurze (Vorstellungs-)Gespräche in rascher Folge zur Personalsuche bzw. Stellenvermittlung einzusetzen und damit potenziell Ressourcen zu sparen. Dieses Instrumentarium stellt damit eines von vielen Formaten dar, um Unternehmen und Arbeitsuchende zur Begründung von Beschäftigungsverhältnissen zusammen zu bringen.

Häufig findet Speed Recruiting im Rahmen von virtuellen oder face-to-face-Jobmessen bzw.-Jobbörsen statt und unterscheidet sich von solchen dadurch, dass der Zugang seltener öffentlich ist, sondern die teilnehmenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber stärker aufeinander abgestimmt sind, dass die Blitz-Bewerbungsgespräche integraler Bestandteil des Events sind sowie, dass Zeitdauer und Struktur dieser Gespräche deutlicher abgesteckt sind.

[35]) https://www.pesnetwork.eu/

Handlungsempfehlung: Ergänzung des AMS-Handlungsportfolios um flexibel auszugestaltenden Speed Recruiting-Events

Speed-Recruiting eignet sich als ergänzende Maßnahme, wenn Vakanzen über herkömmliche Vermittlungswege bzw. klassische Bewerbungsgespräche nicht gefüllt werden können. Besonders bietet sich das Format an,

- wenn der Fokus auf einer Branche oder auf einzelnen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern liegt,
- um einzelne offene Stellen zu füllen, für die spezialisierte Kenntnisse, Fertigkeiten oder Sozialkompetenzen erforderlich sind, sowie
- um Arbeitsuchenden gleichzeitigen Kontakt zu unterschiedlichen Abteilungen zu ermöglichen.

Je nach den konkreten Bedarfen kann Speed Recruiting

- sowohl als Online-, als auch als Face-to-face-Veranstaltung, und
- sowohl im kleinen Rahmen in Kombination mit einer Vorselektion, als auch im großen Rahmen als Teil einer Jobmesse stattfinden.

Die Umsetzung sollte dabei den regionalen Zweigstellen unterliegen, welche den fundiertesten Einblick in die Situation am aktuellen und regionalen Arbeitsmarkt haben. In jedem Fall bietet sich an, die Teilnehmenden beispielsweise durch Elevator-Pitch-Trainings vorzubereiten. Zudem bewährte sich, den Unternehmen einerseits und den interessierten Bewerberinnen und Bewerbern andererseits die Möglichkeit zu geben, die offenen Stellen bzw. die Lebensläufe vorab zu inserieren.

Grundsätzlich erscheint hierbei eine Kombination von Online- und Präsenzformaten günstig. Während erstere, aufgrund der Unabhängigkeit von verfügbaren Räumlichkeiten, mit kürzerer Vorlaufzeit umgesetzt werden können und daher geeignet erscheinen, um schnell auf aktuelle Arbeitsmarktumwälzungen in bestimmten Branchen zu reagieren, können letztere in bereits bestehende, jährlich stattfindende Jobmessen integriert werden und von deren Prominenz profitieren.

Handlungsempfehlung: Implementierung technologischer Komponenten bei der Personalsuche (bei Maßnahmen, Instrumentarien)

Die gegenwärtige Arbeitsmarktsituation stellt ein Abbild der Maßnahmen der Bundesregierung dar, die ab Mitte März 2020 zu weitreichenden Einschränkungen des öffentlichen und wirtschaftlichen Lebens und der Bewegungsfreiheit führten. Die Erfahrungen daraus zeigen auf, wie nahezu unerlässlich technologische Hilfsmittel in der Interaktion sind, sei es innerhalb eines Unternehmens oder mit Kundinnen und Kunden. Eine Ausweitung technologischer Komponenten auch auf die Personalsuche, die über Suchmaschinen hinausgeht, erscheint daher angebracht. Online-Speed Recruitings oder digitale Jobbörsen stellen Instrumentarien im Rahmen der Personalsuche dar, in denen die unmittelbare Örtlichkeit an Relevanz verliert. Dies erleichtert darüber hinaus die Rekrutierung von Personen im (EU-)Ausland sowie von Personen mit umständlicheren Anfahrtswegen, für welche die Teilnahme an einer Präsenzveranstaltung eine größere Überwindung bedeutet. Der große Mehrwert einer Jobmesse mit oder ohne Speed

Recruiting – namentlich das Aufeinandertreffen einer großen Anzahl an Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern und Arbeitsuchenden – kann also durch ihre digitale Gestaltung zusätzlich potenziert werden.

Neudefinition von Stellenprofilen ("Job Carving")

Bei "Job Carving" handelt es sich um die Übertragung von einfachen Tätigkeiten auf einen neu geschaffenen Arbeitsplatz in einem Unternehmen, der gezielt für eine bestimmte Zielgruppe "geschnitzt" oder "zurechtgezimmert" wird. Der Vorteil für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ergibt sich daraus, dass die bestehende Belegschaft von peripheren Randtätigkeiten entlastet wird und diese frei gewordenen Kapazitäten für ihre Kernaufgaben verwenden kann. Dies sollte sich insbesondere in Zeiten von Arbeitskräfteknappheiten oder demographischen Veränderungen als relevanter Aspekt zeigen. Arbeitsuchende profitieren davon, dass Stellenprofile erstellt werden, die die individuellen Fähigkeiten abbilden und weniger die formalen Qualifikationsanforderungen der Unternehmen widerspiegeln, wobei die Zielgruppe sehr breit definiert sein kann (z. B. formal geringqualifizierte Personen, Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen, Personen mit Behinderung, langzeitbeschäftigungslose Personen, etc.).

Handlungsempfehlung: Betriebe beim "Job carving" unterstützen

Das AMS könnte Betriebe, die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften haben, beim "Job carving" beraten. Ziel ist, die vorhandenen Fachkräfte im Betrieb von einfacheren Tätigkeiten zu entlasten um mehr Zeit für die anspruchsvollere Tätigkeit zur Verfügung zu haben. Die einfacheren Tätigkeiten werden in Folge zu einem neuen Stellenprofil gebündelt und können mit Arbeitskräften, die am Arbeitsmarkt verfügbar sind, besetzt werden. Sie spiegeln gleichzeitig weniger die formalen Qualifikationsanforderungen der Unternehmen wider und bieten damit jenen Personen (längerfristige, stabile) Beschäftigungschancen, die herkömmlichen Beschäftigungsprofilen nicht entsprechen, weil sie keine entsprechende Arbeitserfahrung haben (z. B. aufgrund von Langzeitbeschäftigungslosigkeit) oder mit gesundheitlicher Beeinträchtigung konfrontiert sind.

Überwindung des Mismatches zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten (Arbeitspraxis)

Seit 2006 gibt es in Estland für Arbeitsuchende mit mangelnder Arbeitserfahrung oder veralteten Fähigkeiten die Möglichkeit, im Rahmen der sogenannten Arbeitspraxis praktisches Wissen in Betrieben zu erlangen. Im Mittelpunkt dieses bis zu vier Monate dauernden Trainings in einem Unternehmen steht der Kompetenzerwerb der arbeitsuchenden Person – Dauer und Inhalt der Arbeitspraxis werden im Vorfeld auf die teilnehmende Person zugeschnitten. Betriebe erhalten für ihre Ausbildungsbereitschaft eine Vergütung. Ein Pendant für dieses arbeitsmarktpolitische Instrument gibt es in Österreich nicht. Angesiedelt zwischen Arbeitstraining (ähnliche Laufzeit, aber keine Ausbildungskomponente) und arbeitsplatznaher Qualifizierung (mit bis zu 2 Jahren deutlich längere Laufzeit und umfassendere Ausbildungskomponente) könnte die Arbeitspraxis

– angesichts der positiven Erfahrung in Estland – das arbeitsmarktpolitische Repertoire des AMS ergänzen.

Handlungsempfehlung: Arbeitspraxis implementieren bzw. einem "Job carving" vorlagern

Das Ziel der Arbeitspraxis liegt in der Kompetenzerweiterung und damit in der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit. Für Betriebe mit Stellenbesetzungsschwierigkeiten wiederum kann die Arbeitspraxis ein Instrument darstellen, die Arbeitssuchenden auf ihre Eignung hin zu testen. Denkbar ist auch, die Arbeitspraxis mit "Job carving" zu kombinieren. Bei "Job carving" werden neue Stellenprofile, abgestimmt auf die individuellen Fähigkeiten von Arbeitssuchenden, zugeschnitten. Eine niederschwellig ausgestaltete Arbeitspraxis könnte dem "Job carving" vorgelagert eingesetzt werden, um neu zugeschnittene Stellenprofile noch passgenauer zu implementieren, vor allem, wenn die Zielgruppe des "Job carving" breiter gefasst wird und unterschiedliche Problemlagen adressiert werden. Die im "Job carving" vorgesehene Erprobungs- und Anpassungszeit am neu geschaffenen Arbeitsplatz könnte um die Erfahrungen aus der Arbeitspraxis reduziert werden, infolgedessen die Arbeitskraft früher im Unternehmen eingesetzt werden könnte.

Hilfestellung bei der Erstellung von Stellenprofilen (und Arbeitsmarktberatung)

Die Arbeitsmarktberatung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern durch eine öffentliche Arbeitsvermittlungseinrichtung fasst alle PES-Beratungstätigkeiten zusammen, die darauf abzielen, Unternehmen bei der Lösung beschäftigungsrelevanter Probleme zu unterstützen. Unterstützung bei der Gestaltung von Stellenprofilen sowie Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsberatung sind grundsätzlich stets dann indiziert, wenn Vakanzen auch nach einem längeren Zeitraum nicht mit Bewerberinnen und Bewerbern, die den Ansprüchen der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber entsprechen, besetzt werden können. Da sich der Auftrag der Unterstützung der Unternehmen bei der Besetzung ihrer Stellen, abhängig von der Arbeitsmarktsituation, nicht immer allein über den klassischen Vermittlungsprozess erfüllen lässt, gewinnt auch die Beratung der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zu alternativen Lösungsansätzen zunehmend an Bedeutung. Dies inkludiert etwa die Unterstützung bei der Personalsuche im Ausland sowie die Information über Förderungen, durch die etwaige Probleme bei der Einstellung von Personen, die noch nicht sämtliche Stellenvoraussetzungen erfüllen, abgefedert werden können.

Handlungsempfehlung: Angebot einer Arbeitsmarktberatung bei Rekrutierungsproblemen

Wenn der Vermittlungserfolg innerhalb einer gewissen Frist (höchstens drei Monate) ausbleibt, könnte das AMS von sich aus mittels standardisierter Art der Beratung auf die Betriebe zugehen und eine Arbeitsmarktberatung mit Blick auf die Bedürfnisse der Kunden anbieten. Die Arbeitsmarktberatung kann, je nach Bedarf, von der Impulsberatung und Unterstützung bei der Gestaltung von Stellenprofilen, über alternative Lösungsansätze in der Vermittlung bis hin zur Information über Förderungen reichen.

6. Literatur

Bock-Schappelwein, J., Fuchs, S., Huemer, U., Konle-Seidl, R., Mahringer, H., Rhein, T., Aktive und passive Arbeitsmarktpolitik in Österreich und Deutschland – Aufkommen und Verwendung der Mittel im Vergleich, WIFO, Wien, 2014.

Braun, B., Schriftliche Bewerbung-Nein Danke!: 99+ 1 Alternativmethode, BoD–Books on Demand, Norderstedt, 2013.

Cronin, B. E., Attracting, Recruiting, and Retaining Skilled Staff for Transportation System Operations and Management (Vol. 693), Transportation Research Board, Washington, D.C., 2012.

Crosswater Systems, Crosswater Job Guide der Jobbörsen, 2002, abrufbar unter www.crosswater-systems.com [10.04.2020].

Deller, J., Hausmann, E., Kern, S., Diederichs, Y., Personalmanagement im demographischen Wandel, Springer, Berlin/Heidelberg, 2008.

Dillahunt, T. R., Lam, J., Lu, A., Wheeler, E., Designing Future Employment Applications for Underserved Job Seekers: A Speed Dating Study. Proceedings of the 2018 Designing Interactive Systems Conference, 2018, S. 33-44.

Döring, O., Gottwald, M., Schmoll, D., Siegert, R., "Gesellschaftlicher Wertbeitrag von Qualifizierungsberatung", in Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH (Hrsg.), Qualifizierungsberatung in KMU: Förderung systematischer Personalentwicklung, S. 221-250, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 2012.

Dürr, A., Egger-Subotitsch, A., Grabowski, L., Liebeswar, C., Schmied, G., Einflussfaktoren auf die Wiederbeschäftigung älterer Arbeitsuchender, Communicatio, Wien, 2019.

Europäische Kommission, "Job Day" in Brüssel: Mehrere tausend Arbeitssuchende haben Gelegenheit zur persönlichen Kontaktaufnahme mit Arbeitgebern, 2012, abrufbar unter ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/IP_12_1072 [20.04.2020].

Europäische Kommission, ÖAV-Vermittlungsdienste für Arbeitgeber, Brüssel, Autoren: Martin Dietz, Holger Bähr, Christopher Osiander, 2014.

European Commission, Promising PES Practice – Job-carving for jobseekers with disabilities. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.

Fliegen, I., Crashkurs Recruiting: Personalbeschaffung und-auswahl, Haufe-Lexware, Freiburg im Breisgau, 2018, Vol. 14045.

France, O., Bedel, D., du Monde, M., Priolet, F., SAfrican mining firm wins shame award at Davos, Communiqué de Presse, 2018, 28.

Friederichs, T., Die besten Mitarbeiter gewinnen – mit Arbeitshilfen online: Eine neue Recruitingkultur implementieren und umsetzen, Haufe-Lexware, Freiburg im Breisgau, 2013.

Froschauer, U., Lueger, M., Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme, UTB GmbH, Wien, 2003.

Geiger, I. K., Pifko, C., HR-Beratung für HR-Fachleute: Eine praxisorientierte Darstellung mit Repetitionsfragen und Antworten sowie Minicases, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich, 2012.

Girard, A., Fallery, B., E-recruitment: new practices, new issues. An exploratory study, Human Resource Information System, INSTICC Press, 2009, S. 39-48.

Griffin, C., "Job Carving: A Guide for Job Developers and Employment Specialists. This article appeared in slightly different form", in: Wehman, P., Life Beyond the Classroom: Transition Strategies for Young People with Disabilities, Brookes Publishers, Baltimore, 1996.

Gruber, A., Beraten nach Zahlen: Über Steuerungsinstrumente und Kennzahlen in Beratungsprojekten, Springer, Berlin/Heidelberg, 2014.

Hartmann, M., "Mitarbeiterrekrutierung – vernetzt denken", in Hartmann, M. (Hrsg.), Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt, Springer Gabler, Wiesbaden, 2015, S. 1-26.

Hehn, S., Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2016.

Herborth, R., Grundzüge des Sozialrechts für die Soziale Arbeit, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau, 2014.

Hildebrandt-Woeckel, S., Der erfolgreiche Jobwechsel: Wie Sie die Weichen richtig stellen, Springer, Berlin/Heidelberg, 2010.

Hofmann, M., Theorie und Praxis der Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Springer, Berlin/Heidelberg, 2013.

IDB, WAPES, OECD, The world of Public Employment Services – Challenges, capacity and outlook for public employment services in the new world of work, 2015, abrufbar unter www.oecd.org/publications/the-world-of-public-employment-services-9789264251854-en.htm [15.06.2020].

Immerschitt, W., Stumpf, M., Employer Branding für KMU, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2014.

Institute of Management Accountants, Strategic Finance, 2010, Band 91(18).

Kauffeld, S., Teamdiagnose, Hogrefe Verlag, Göttingen, 2001.

Knecht, S., Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2016.

Kniebel, T., Ausgewählte neue Instrumente im Auswahlverfahren von Auszubildenden. Kniebel.com, Osnabrück, 2013.

Lamont, E., Bruce, A., Talent Selection and Onboarding Tool Kit: How to Find, Hire, and Develop the Best of the Best, McGraw Hill Professional, New York City, 2014.

Maffin, T., Blevis, M., Touch: Five Factors to Growing and Leading a Human Organization, Dundurn, Toronto, 2014.

Mayrhofer, W., Furtmüller, G., Kasper, H., Personalmanagement-Führung-Organisation, Linde Verlag GmbH, Wien, 2015.

Pfänder, P., Urmann, H., Job Carving. Entwicklung von angepassten Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderung in Betrieben des ersten Arbeitsmarktes, LWL-Integrationsamt Westfalen, Münster, 2017.

Rademacher, S., Wernet, A., Bildungsqualen: Kritische Einwürfe wider den pädagogischen Zeitgeist, Springer, Berlin/Heidelberg, 2014.

Rippler, S., Woischwill, B., Erfolgreich als Quereinsteiger, Springer, Berlin/Heidelberg, 2014.

Rösler, H., Ganzheitliches Bewerbercoaching: Ein Leitfaden für integrationsorientierte Beratungsfachkräfte, Springer, Berlin/Heidelberg, 2015.

Ruthus, J., Employer of Choice der Generation Y: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, Springer, Berlin/Heidelberg, 2013.

Schmeisser, W., Corte, T., Förderung von Unternehmensgründungen, Verringerung der Lohnkosten zur Stärkung des Betriebsergebnisses und Verbesserung der betrieblichen und außerbetrieblichen Infrastruktur durch Kooperation mit der Arbeitsverwaltung. In Vom Gründungsmanagement zum Neuen Markt, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001, S. 151-225.

Schmeisser, W., Krimphove, D., Internationale Personalwirtschaft und Internationales Arbeitsrecht, Walter de Gruyter, Berlin, 2012.

Schütz, H., Reform der Arbeitsvermittlung: Uniformierungsdruck in der Bundesagentur für Arbeit, Barbara Budrich, Leverkusen, 2008.

Scoppetta, A., Davern, E., Geyer, L., Job carving and Job crafting. Joint paper of the Employment Thematic Network and Long-term Unemployment project (on behalf of AEIDL/European Commission), ESF Transnational Platform, Brussels, 2019.

Stähler, G., Audebert, F., Vom Flüchtling zum Arbeitnehmer: Chancen und Grenzen von Integrationsprojekten, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2017.

Stotz, W., Wedel-Klein, A., Employer branding: mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, Walter de Gruyter, Berlin, 2014.

Tisch, A., The employability of older job-seekers: Evidence from Germany. The Journal of the Economics of Ageing, 2015, Ausgabe 6, 102-112.

van Cappellen, W. A., Deborgies, F., Ruggiano, M., van Vliet, F. E., 10 Reasons to Visit European Microwave Week 2020 [Conference Report], IEEE Microwave Magazine, 2020, 21(3), 111-115.

Wefers, D., Personalberatung im Wandel: der Einfluss der Digitalisierung auf die Personalberatungsbranche, disserta Verlag, Hamburg, 2018.

Wiesbaden, S. F. (Hg.), 77 Keywords Consulting: Grundwissen für Unternehmensberater, Springer, Berlin/Heidelberg, 2014.

Wilk, G., Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile - inkl. Arbeitshilfen online: Kompetente Unterstützung für erfolgreiche Personalarbeit, Haufe-Lexware, Freiburg im Breisgau, 2018.

Wolińska, A. A., Analysis and evaluation of the process of recruitment and selection at Capgemini Polska (Doctoral dissertation, Katedra Procesów Zarządzania), 2018.