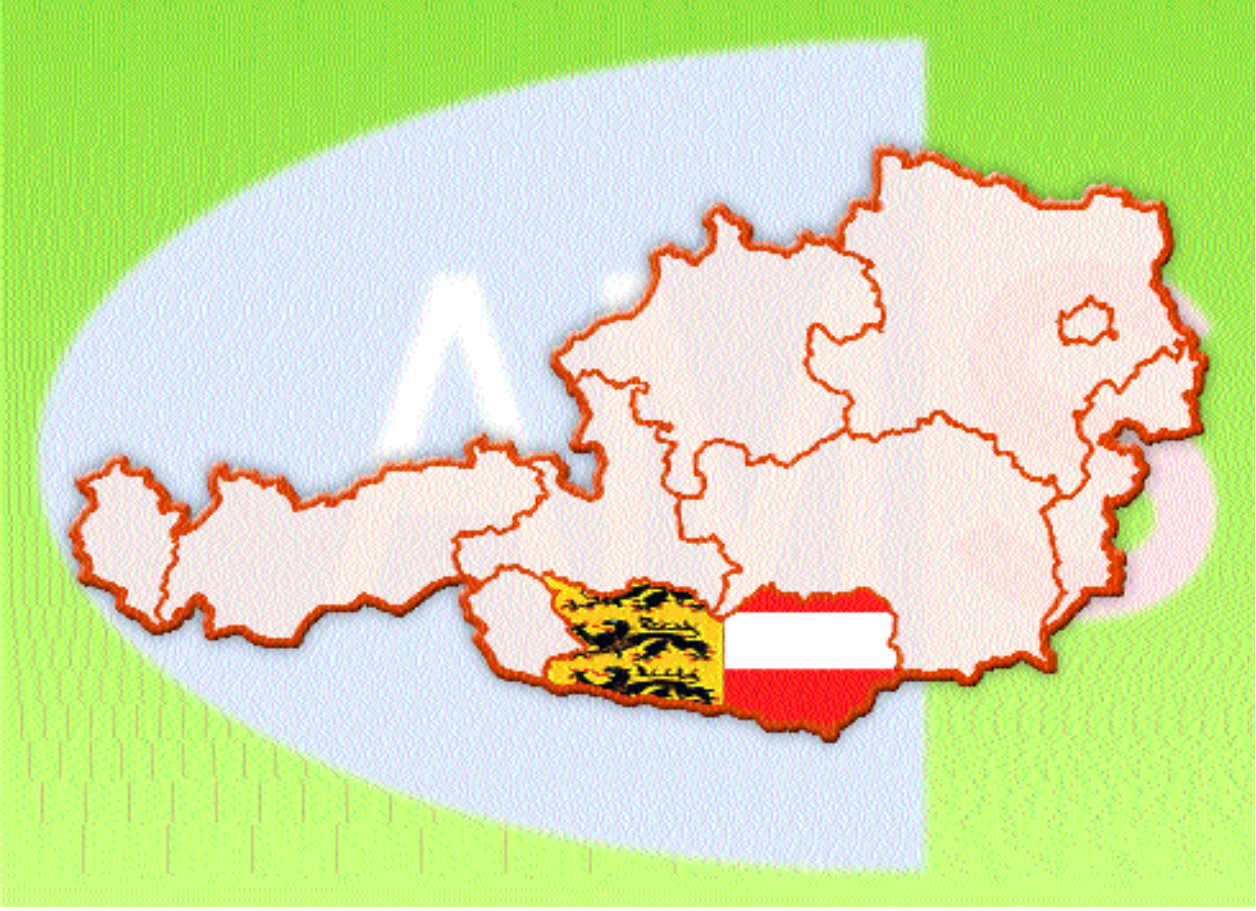


AMS report 35

Manfred Saurug und Eva-Christina Seiler

Optimierung des Dienstleistungsangebotes des AMS für Wirtschafts-unternehmen

Eine Studie anhand des Beispiels AMS Kärnten

Herausgegeben vom
Arbeitsmarktservice Österreich

Die Studie »Optimierung des Dienstleistungsangebotes des AMS Kärnten für Wirtschaftsunternehmen«, die im Auftrag des AMS Kärnten vom Institut für Arbeitsmarktbetreuung und -forschung (IFA) Steiermark im Jahr 2002 abgeschlossen wurde, stellt einen Beitrag zur Optimierung der Dienstleistungen des AMS Kärnten für seine betrieblichen Kunden dar. Im Mittelpunkt stand eine Diskussion sowohl der betrieblichen Anforderungen an das unternehmensbezogene Dienstleistungsangebot des AMS als auch von zentralen Aspekten der Dienstleistungserbringung durch die Abteilungen des Service für Unternehmen (SfU) der acht Regionalen Geschäftsstellen des AMS Kärnten. Wichtige Dienstleistungen des SfU wurden unternehmerischen Anforderungen mit dem Ziel gegenübergestellt, »Schnitt- und Nahtstellen« zu benennen sowie einen Abgleich zwischen Angebot und betrieblichen Anforderungen vorzunehmen. Eine weitere wichtige Ebene der Untersuchung stellten strategische Überlegungen des AMS hinsichtlich der Entwicklung der Dienstleistungen für seine betrieblichen Kunden dar. In diesem Zusammenhang wurde speziell auch auf das elektronische Personalvermittlungsangebot des AMS, den eJob-Room, eingegangen.
Der vorliegende AMS report beinhaltet alle Ergebnisse dieser für die Gesamtorganisation des AMS relevanten Studie.

P.b.b.
Verlagspostamt 1200

ISBN 3-900936-29-3

Manfred Saurug und Eva-Christina Seiler

Optimierung des Dienstleistungsangebotes des AMS für Wirtschafts-unternehmen

Eine Studie anhand des Beispiels AMS Kärnten

Herausgegeben vom
Arbeitsmarktservice Österreich

Medieninhaber und Herausgeber: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Berufsinformations- und Qualifikationsforschung, Maria Hofstätter, René Sturm, A-1200 Wien, Treustraße 35–43 • Verlegt im Verlag Hofstätter Dr. Verena Hofstätter, Wien, April 2003 • Grafik und Titelfoto: Paul Lanz, A-1090 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., A-3580 Horn

© Arbeitsmarktservice Österreich 2003
Verlegt im Verlag Hofstätter, A-1190 Wien
ISBN 3-900936-29-3

Inhalt

1 Einleitung 5

1.1 Auftragshintergrund 5
1.2 Zentrale Fragestellungen der Untersuchung 6
1.2.1 Fragestellungen auf Ebene des AMS Kärnten 6
1.2.2 Fragestellungen auf Ebene der betrieblichen Kunden 6
1.3 Methodik und Arbeitsschritte 7

2 Das AMS als Dienstleister für Unternehmen 8

2.1 Das Dienstleistungsangebot des AMS für Unternehmen: Bundesweite Qualitätsrichtlinien und Kärntner Mindeststandards 8
2.2 Strategische Grundlagen 10
2.3 SfU des AMS Kärnten: Dienstleistungen für Unternehmen 13
2.3.1 Qualitätsprinzip bei der Personalvermittlung 13
2.3.1.1 Personalvermittlung »von der offenen Stelle aus« 13
2.3.1.2 Qualität als zentraler Anspruch 14
2.3.1.3 »Mehr hinaus in die Betriebe« 15
2.3.1.4 Betriebsmonitoring 16
2.3.1.5 Neuausrichtung des SfU: Strategische Ambivalenzen 17
2.3.1.6 Qualitätsfaktoren und Hürden für die Vermittlungstätigkeit des SfU 18
2.3.2 Betreuungs- und Unterstützungsleistungen zur Kundenbindung: Paradigmenwechsel im SfU? 22
2.3.2.1 Kundentypologie und Betriebsbetreuung: Diskussionsbedarf 23
2.3.2.2 »Balanceakt« Betriebsbetreuung? 24
2.3.2.3 Starre Typisierung? 25
2.3.2.4 Überlegungen zur Kundenbindung 26
2.3.3 Kommunikation und Informationstransfer 28

3 Anforderungen von betrieblichen Kunden an die RGS des AMS Kärnten 32

3.1 Personalentwicklung in den Betrieben als wichtige Voraussetzung 32

3.2	Inanspruchnahme der Dienstleistungen des SfU	34
3.2.1	Vermittlung	36
3.2.1.1	Melden offener Stellen	37
3.2.1.2	Besetzung offener Stellen	37
3.2.1.3	Wichtigkeit und Verbesserungsmöglichkeiten vermittlungsbezogener Dienstleistungen	39
3.3	Betreuungs- und Unterstützungsleistungen	46
3.4	Kooperationserfahrungen: Kommunikation und Informationstransfer	49
3.4.1	Kenntnis des Dienstleistungsangebotes	51
3.4.2	Perspektive: Das AMS als serviceorientierter Partner	52
3.4.3	Wichtige Zufriedenheitsparameter und Optimierungsvorschläge	53
3.5	Betriebliche Nicht-Kunden	55
4	**Elektronische Personalvermittlung: Der eJob-Room des AMS**	**58**
4.1	Elektronische Personalvermittlung – Der eJob-Room als neues zentrales Element der Personalvermittlung des AMS	59
4.2	Der eJob-Room aus Sicht des AMS Kärnten: Ziele und Stellenwert	63
4.2.1	Defensive Grundhaltungen	63
4.2.2	Diskussions- und Adaptierungsbedarf: Argumente für und wider den eJob-Room	64
4.3	Der eJob-Room des AMS aus Sicht der Unternehmen	67
5	**Stärken-Schwächen-Analyse und Vorschlagskatalog**	**70**
5.1	Stärken und Schwächen	72
5.1.1	Stärken des SfU	72
5.1.2	Schwächen des SfU	73
5.2	Abgleich: Entspricht das Angebot des SfU den betrieblichen Anforderungen?	74
5.3	Optimierungsvorschläge für das SfU	75
5.3.1	Aus Sicht des AMS	75
5.3.2	Aus Unternehmenssicht	77
6	**Literaturverzeichnis**	**79**

1 Einleitung

Dieses Projekt ist auftragsgemäß ein Beitrag zur Optimierung der Dienstleistungen des AMS Kärnten für seine betrieblichen Kunden. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht eine Diskussion sowohl der betrieblichen Anforderungen an das unternehmensbezogene Dienstleistungsangebot des AMS als auch von zentralen Aspekten der Dienstleistungserbringung durch die SfU-Abteilungen[1] der Regionalen Geschäftsstellen (RGS) des AMS Kärnten. Wichtige Dienstleistungen des SfU werden unternehmerischen Anforderungen mit dem Ziel gegenübergestellt, »Schnitt- und Nahtstellen« zu benennen sowie einen Abgleich zwischen Angebot und betrieblichen Anforderungen vorzunehmen. Aufgabe ist es dabei, praxisrelevante Optimierungsvorschläge zu unterbreiten. Eine weitere wichtige Ebene der Untersuchung stellen strategische Überlegungen des AMS hinsichtlich der Entwicklung der Dienstleistungen für seine betrieblichen Kunden dar. In diesem Zusammenhang wird speziell auch auf das elektronische Personalvermittlungsangebot des AMS, den eJob-Room, eingegangen.

1.1 Auftragshintergrund

Diese Untersuchung steht in engem Zusammenhang damit, daß seit einigen Jahren Wirtschaftsunternehmen als wichtige Zielgruppe des AMS forciert werden.[2] Mit einen Anlaßfall für die Erhebung von unternehmerischen Anforderungen an das AMS boten einerseits die bundesweite Einführung von Qualitätsrichtlinien und andererseits die Bestrebungen des AMS Kärnten, sich noch stärker als bisher als wichtiger Ansprechpartner der Unternehmen bei der Vermittlung von Personal und in weiteren arbeitsmarktpolitischen Belangen zu profilieren.

Somit lautete der zentrale Auftrag des AMS Kärnten an die gegenständliche Untersuchung, auf mehreren Ebenen herauszufinden, *»welche Dienstleistungen die Unternehmen vom AMS Kärnten wirklich wollen«*, um konkrete Anknüpfungspunkte für eine Optimierung der unternehmensbezogenen Dienstleistungen zu erhalten.

1 Kärntenweit stehen dem Service für Unternehmen (SfU) 22,8 Planstellen zur Verfügung, wobei sich rund 40 Personen, welche in unterschiedlichem Arbeitszeitausmaß für SfU-Agenden zuständig sind, auf diese Planstellen verteilen. Das Potential der betrieblichen Kunden besteht aus etwa 19.000 Unternehmen. Die Anzahl der Kunden, die dem AMS mindestens eine offene Stelle gemeldet haben, liegt bei rund 5.800 Betrieben (Basis: BTR 2000).

2 Mit der Ausgliederung des AMS im Jahr 1994 wurden Unternehmen sukzessive zum wichtigen beschäftigungspolitischen Partner des AMS. Dies spiegelt sich z.B. auch in der Förderung der beruflichen Qualifikation von Beschäftigten im Rahmen der präventiven Arbeitsmarktpolitik des AMS seit dem EU-Beitritt 1995 wider.

1.2 Zentrale Fragestellungen der Untersuchung

1.2.1 Fragestellungen auf Ebene des AMS Kärnten

Komplementär zur Unternehmensbefragung wurden Interviews mit SfU-MitarbeiterInnen der acht RGS des AMS Kärnten sowie mit Führungskräften der Landesgeschäftsstelle (LGS) durchgeführt, um Stärken des AMS in seiner Arbeit für und mit Unternehmen zu benennen, aber auch Schwachstellen in der Tätigkeit des SfU zu analysieren. Die Befragung zielte vor allem auf Grundlagen und Standards bezüglich des Serviceangebotes des AMS Kärnten für seine betrieblichen Kunden, insbesondere jedoch auf die praktische Umsetzung der Kategorisierung nach A-, B- oder C-Kunden und die damit verbundenen Erfahrungen und Erwartungen.

Das Thema »Elektronische Personalvermittlung« und insbesondere Fragen zur Akzeptanz des Instrumentes sowie mit diesem verknüpfte Zielsetzungen und Überlegungen zur Weiterentwicklung des eJob-Room des AMS haben ebenfalls einen hohen Stellenwert. Zusätzlich werden strategische Aspekte zur Entwicklung der Serviceleistungen für Unternehmen, Überlegungen zur Bindung und (Wieder-)Gewinnung von betrieblichen Kunden sowie arbeitsmarktpolitische Positionierungen und Entwicklungstendenzen aus der Sicht von Führungskräften der LGS des AMS Kärnten und der RGS, aber auch aus den Blickwinkeln von VertreterInnen der Bundesgeschäftsstelle (BGS) bzw. des Verwaltungsrates des AMS diskutiert.

1.2.2 Fragestellungen auf Ebene der betrieblichen Kunden

Zwei zentrale Fragen der Untersuchung lauten:

1. Welche Angebote bzw. Dienstleistungen bewirken eine hohe Zufriedenheit betrieblicher Kunden?
2. Welche Faktoren der Leistungserbringung führen dazu, daß das AMS als wichtigster Partner der Unternehmen in allen Personalfragen erachtet und deshalb prioritär in Anspruch genommen wird?

Im Mittelpunkt der unternehmensbezogenen Befragungen standen die Anforderungen der betrieblichen Kunden an die Vermittlungstätigkeit der RGS des AMS Kärnten, ihre Zufriedenheit mit der Tätigkeit dieser RGS und insbesondere ihre Wünsche an das Dienstleistungsangebot. Einen besonderen Stellenwert in den Befragungen hatten Dienstgeber-Anforderungsprofile sowie Maßnahmen zur Vorauswahl von Stellensuchenden als Grundlage für eine anforderungsadäquate Zuweisung von Personal.

Um diese Fragestellungen beantworten zu können, erfolgte eine Differenzierung in mehrere Teilfragen, wobei die Diskussion der betrieblichen Anforderungen an das AMS von den Voraussetzungen, die in den Unternehmen hinsichtlich der dort vorhandenen Personalplanungs- und Personalplanungsentwicklungsstrukturen gegeben sind, ausging.

1.3 Methodik und Arbeitsschritte

Für diese Untersuchung, die im Spätsommer 2001 begonnen und im Frühjahr 2002 fertiggestellt wurde, gelangte eine Kombination von sozialwissenschaftlichen Methoden zur Anwendung: Explorative Vor-Ort-Interviews mit VertreterInnen von betrieblichen Kunden des AMS (25), eine standardisierte schriftliche Fragebogenerhebung an Kärntner Unternehmen, die Kunden des AMS sind (N = 1.221), sowie 50 telefonische Interviews mit sogenannten betrieblichen Nicht-Kunden (unterteilt nach Noch-Nicht- und Nicht-Mehr-Kunden) sind die Grundlagen für die Analyse der betrieblichen Anforderungen. Qualitative Interviews mit VertreterInnen verschiedener Ebenen des AMS und mit VertreterInnen von Organisationen der Sozialpartner (22) bilden neben schriftlichen Unterlagen die Basis für die Analyse der Dienstleistungspraxis bzw. weiterführender strategischer Überlegungen des AMS.

Ein Arbeitsschritt, der nicht im Forschungsplan vorgesehen war, resultierte aus den Interviews und der schriftlichen Befragung von Kärntner Unternehmen: Als »nicht-intendierte Nutzeffekte« ergaben sich an das AMS gerichtete Personalbedarfsmeldungen sowie Informations- und Kontaktwünsche von in Summe 43 Kärntner Betrieben.[3] Diese Bedarfsmeldungen von mehr als 10% derjenigen Unternehmen, die sich an den Befragungen beteiligten, sind ein Indiz für Kommunikationsdefizite zwischen Unternehmen und dem AMS. Anzumerken ist auch ein großes Interesse der Unternehmen am Thema der Untersuchung: Dies zeigte sich sowohl an der hohen Bereitschaft der BetriebsvertreterInnen zu einem persönlichen Interview als auch an der im Vergleich zu anderen schriftlichen Befragungen, die sich an Betriebe wenden, sehr hohen Rücksendequote von 28%.

3 Diese meist sehr konkreten Anforderungen – so z.B. Abklärung des rechtlichen Verhältnisses zum AMS, aktueller Bedarf an neuen MitarbeiterInnen (betreffend bereits gemeldeter, aber auch neuer offener Stellen), Wünsche nach einem persönlichen Kontaktgespräch mit SfU-MitarbeiterInnen, Anfragen, ganz allgemein über das Dienstleistungsspektrum des AMS informiert zu werden – wurden vom IFA Steiermark an die LGS des AMS Kärnten weitergeleitet und von dort den entsprechenden RGS zur Bearbeitung übergeben.

2 Das AMS als Dienstleister für Unternehmen

Ziel dieses Kapitels ist es, im Anschluß an einen kurzen Aufriß über Qualitätsstandards und wichtige Eckpunkte zur Weiterentwicklung des SfU aus einem gesamtösterreichischen Blickwinkel auf ausgewählte Überlegungen des AMS Kärnten einzugehen, wobei in erster Linie eine Konzentration auf die Bereiche der Personalvermittlung sowie der erweiterten Betreuungsleistungen für betriebliche Kunden erfolgt. Dem eJob-Room ist ein eigenes Kapitel gewidmet.[4]

2.1 Das Dienstleistungsangebot des AMS für Unternehmen: Bundesweite Qualitätsrichtlinien und Kärntner Mindeststandards

Die Optimierung des Angebotes des AMS für alle seine Kunden und Kundinnen steht im Zentrum einer bundesweiten Richtlinie, die mit 1. Jänner 2001 in Kraft trat. Diese sieht die Vereinheitlichung des grundsätzlichen Dienstleistungsangebotes, die Erhöhung der Transparenz und der Erkennbarkeit sowie die Standardisierung der Dienstleistungen und die Sicherung ihrer Qualität als Voraussetzung für eine systematische Qualitätsverbesserung vor.[5] Die Neuregelung der Dienstleistungsangebote differenziert dabei sowohl nach Kundengruppen – also nach Arbeitsuchenden/Arbeitslosen sowie nachfragenden Unternehmen – als auch nach Dienstleistungsbereichen und nach Gesichtspunkten der internen Operationalisierung (Eckpunkte des Verfahrens, Einhaltung von Qualitätsstandards, Maßnahmen zur Überprüfung und der EDV-Verarbeitung). Die Richtlinie legt bundesweit gültige Qualitätsstandards fest, die als Minimalanforderungen erachtet und damit von den Landesorganisationen nicht unterschritten werden dürfen. Ausdrücklich erwünscht ist jedoch, daß die vorgegebenen Standards im Rahmen der regionalen Möglichkeiten und Ressourcen künftig ergänzt bzw. verbessert werden.[6]

Eine ebenfalls mit 1. Jänner 2001 in Kraft gesetzte weitere Richtlinie mit der Intention einer künftig effizienteren und effektiveren Unternehmensbetreuung regelt vor allem Betreuungsstrategien.[7] Ziel dieser Richtlinie ist eine Verbesserung des Dienstleistungsangebotes an die nachfragenden Wirtschaftsbetriebe, um durch ein professionalisiertes Dienstleistungsmarketing im zunehmenden Wettbewerb mit privaten Arbeitsvermittlern bestehen zu können und

4 Vgl. Kapitel 4.
5 Vgl. AMS Österreich (Hg.) (2000): AMS Dienstleistungen. Gültig ab 1. Jänner 2001, Typoskript, Wien, Seite 1.
6 Vgl. ebenda.
7 AMS Österreich (Hg.) (2000): Richtlinie zur Kundentypologie im Geschäftsbereich »Service für Unternehmen«. Gültig ab 1. Jänner 2001, Wien.

»(…) die für den Geschäftserfolg wichtigen Unternehmen durch eindeutig festgelegte Betreuungsangebote (…) zu ›Stammkunden‹ des AMS zu machen«.[8] Die Richtlinie differenziert nach Kundentypen, wobei Unternehmen auf Grund der Zahl der gemeldeten offenen Stellen sowie der Besetzungsquote dieser Stellen als A-, B-, oder C-Kunden bewertet werden.[9] Der Vorgabe entsprechend, daß »bessere« Kunden »ein Mehr an Betreuungsleistungen« erhalten, kommen unterschiedliche Betreuungsverfahren zum Einsatz, die von Informationsgesprächen und Firmenbesuchen bis zum sogenannten »Aktiven Beziehungsmanagement« für A-Kunden reichen: Ziel ist es, mittels transparenter Verfahren und strikter Einhaltung von Vereinbarungen die Zahl der Vermittlungsaufträge zu erhöhen, eine größtmögliche Wirkung der Betreuungsstrategien zu erzielen und jene für den Geschäftserfolg des AMS wichtigen Unternehmen besonders zu betreuen. Gleichzeitig ist vorgesehen, weniger »guten« Kunden Basisdienstleistungen anzubieten und dadurch frei werdende Kapazitäten auch für die Akquisition von Neukunden einzusetzen.[10]

Die Kärntner Mindeststandards im SfU-Bereich bzw. eine entsprechende Dienstanweisung[11] der LGS Kärnten an die RGS knüpfen direkt an Vorgaben der BGS zur Qualitätsverbesserung von Dienstleistungen insbesondere für Unternehmen an: Die Einhaltung von fachlichen und organisatorischen Mindeststandards sowie Qualitätsgrundsätzen soll zu einer erhöhten Akzeptanz der Dienstleistungen des AMS durch Unternehmen führen: »Grundsätzlich spricht man in Kärnten dann von einer qualitativ hochwertigen und erfolgreichen (…) Vermittlung, wenn das Zusammenführen von Dienstgebern und DienstnehmerInnen durch die Beratungskräfte des AMS erfolgt.«[12]

Die Kärntner Mindeststandards gelten als *»Schlüssel zur Vermittlungsqualität«* (VertreterIn des AMS Kärnten). Die Qualitätsstandards »(…) dienen der Erreichung serviceorientierter Arbeitsergebnisse. (…) Das Arbeitsmarktservice Kärnten ist ein kompetenter Partner seiner Kunden, der in der Lage ist, nach Erfassung der genauestens abgeklärten Anforderungsprofile durch gezielte Vorauswahl geeignete BewerberInnen nach koordinierten Terminen zur Vorstellung zu bringen. Dies erfordert ein professionelles Handeln des AMS Kärnten im Bereich Personalbeschickung und Personalberatung.«[13]

8 Richtlinie zur Kundentypologie im Geschäftsbereich »Service für Unternehmen«, Seite 2.

9 Als A-Kunden gelten »(…) jene Unternehmen, mit denen das AMS das relativ größte Geschäft macht (5% der Unternehmen mit 40% des Stellenangebotes). Die Besetzungsquote der offenen Stellen dieser Unternehmen muß über 30% liegen«; B-Kunden sind »(…) vor allem jene Unternehmen, mit denen das AMS das zweitgrößte Geschäft macht (15% der Unternehmen mit 25% des Stellenangebotes«, C-Kunden sind »(…) vor allem jene Unternehmen, mit denen das AMS relativ kleine Geschäfte macht (20% der Unternehmen mit 11% des Stellenangebotes). Die übrigen Kunden sind nicht-segmentierte bzw. auch Referenzkunden. Vgl. dazu: Richtlinie zur Kundentypologie im Geschäftsbereich »Service für Unternehmen«, Seite 3ff.

10 Vgl. dazu: Richtlinie zur Kundentypologie im Geschäftsbereich »Service für Unternehmen«, Seite 7.

11 Vgl. dazu: Dienstanweisung/ABT.7/11/2000 der LGS des AMS Kärnten vom 14. Dezember 2000 sowie: Kärntner Mindeststandards in den Bereichen »Service für Arbeitsuchende« bzw. »Service für Unternehmen«, Typoskript, Klagenfurt, 26. April 2001.

12 Fachliche Mindeststandards im Bereich »Service für Unternehmen«, Typoskript, Klagenfurt, 26. April 2001, Seite 1.

13 Fachliche Mindeststandards, Seite 2.

Die Kärntner Mindeststandards für das SfU sollen auf mehreren Ebenen sicherstellen, daß Personalvermittlungen von der Aufnahme des ADG[14] bis zur Abdeckung der offenen Stelle gemäß den Qualitätsrichtlinien durchgeführt werden. Die Erstellung von präzisen Anforderungsprofilen, maximal fünf Besetzungsvorschläge, rasche Auskünfte an die Arbeitgeber über die Ergebnisse des Matching, die Klärung des Vorstellungsergebnisses am Tag nach dem vereinbarten Vorstellungstermin zählen ebenso wie die Erreichbarkeit der BeraterInnen und klar kommunizierte Verantwortlichkeiten zu den wichtigsten Qualitätsparametern der Vermittlungsarbeit des SfU.

2.2 Strategische Grundlagen

Der sogenannte »Längerfristige Plan«[15] des AMS Österreich für die Jahre 2002 bis 2004 legt Ziele und Strategien als Grundlagen für die arbeitsmarktpolitischen Schwerpunktsetzungen und die Entwicklung der Leistungen des AMS für die kommenden drei Jahre fest. Deutlich sichtbar wird darin der grundsätzliche Anspruch des AMS, als »(…) führender Dienstleister für beide Marktpartner auf einem stärker wettbewerbsorientierten Arbeitsmarkt« agieren zu wollen.[16]

Zwei strategische Schwerpunkte, die das Kerngeschäft des AMS betreffen, sind im Zusammenhang mit dieser Untersuchung von besonderer Bedeutung: Mit der Absicht, »(…) [sowohl] die Reorganisation der Geschäftsstellen als auch die Geschäftsprozesse konsequent auf die KundInnenbedürfnisse« auszurichten,[17] wird das AMS in den nächsten Jahren seine »unternehmensbezogene Arbeitsmarktpolitik« ausbauen und sich »als zentrale Informations- und Vermittlungsdrehscheibe« positionieren sowie auch in verstärktem Ausmaß die Selbstbedienungsmöglichkeiten für beide Kundengruppen im Internet ausbauen.[18] Damit verbunden sind Erwartungen, die zum Zeitpunkt der Konzepterstellung allerdings auch von der Hoffnung auf

14 Formular zur Beschreibung der Anforderungen der Dienstgeber.

15 AMS Österreich (Hg.) (August 2001): Auf dem Weg zur Vollbeschäftigung. Das AMS als führender Dienstleister für beide Marktpartner auf einem stärker wettbewerbsorientierten Arbeitsmarkt. Längerfristiger Plan des Arbeitsmarktservice Österreich 2002 bis 2004, Typoskript, Wien.

16 Seit Fertigstellung des Strategiekonzeptes im August 2001 haben sich allerdings wesentliche arbeitsmarktpolitische Prämissen verändert: Entgegen der von WIFO und IHS prognostizierten Abnahme hat die Arbeitslosigkeit Ende 2001 in weiten Teilen Österreichs stark zugenommen; die Produktivitätsquoten der Wirtschaft blieben hingegen unter dem vorausgesagten Wert. Vgl. dazu AMS Österreich (Hg.): Längerfristiger Plan, Seite 4ff. Das angestrebte Ziel der Vollbeschäftigung, wozu auch demographische Entwicklungen beitragen werden, wird nach Annahme von ExpertInnen nicht vor 2005 zu erreichen sein. Mit der Trendwende auf dem Arbeitsmarkt geht auch die Notwendigkeit einher, vorerst das »Aufschließen« neuer Beschäftigtengruppen zugunsten der Vermittlungstätigkeit von arbeitslosen Menschen zurückzustellen. Geändert hat sich die Ausgangslage des AMS mittlerweile auch hinsichtlich der Umwandlung der Organisation in eine GmbH: Eine »Vollausgliederung« des AMS wurde im Herbst 2001 bis auf weiteres verworfen. Umgesetzt wird eine »kleine Lösung«, mittels derer die Länder in die Landesdirektorien eingebunden werden sollen. Vgl. dazu: Der Standard vom 6. November 2001: Die Probleme bleiben, zitiert nach: http://derstandard.at/?url=/dyn/archiv/fastsearch.asp (Internet-Recherche vom 11. Jänner 2002).

17 Vgl. AMS Österreich (Hg.): Längerfristiger Plan, Seite 8.

18 Vgl. ebenda.

sinkende Arbeitslosigkeit getragen wurden, frei werdende Personalressourcen »(…) insbesondere zur Verbesserung des SfU (z.B. Qualitätsvermittlung) bzw. zur Erhöhung des Einschaltgrades und des Marktanteiles« verwenden zu können.

Eine wesentliche Komponente, welche die Stellung des AMS als »führendes Dienstleistungsunternehmen« am Arbeitsmarkt weiter festigen soll, ist mit der Einführung des 3-Zonen-Modells, ein in Informations-, Service- und Beratungszone abgestuftes Angebot für Arbeitsuchende, das auch einen optimierten Personaleinsatz im Service für Arbeitsuchende (SfA) des AMS erbringen soll, in einem fortgeschrittenen Umsetzungsstadium.[19]

Während die Reform des SfA in den Bundesländern bereits über die Pilotphase hinaus gediehen ist, steht die Neuausrichtung des SfU-Geschäftsfeldes noch am Beginn. Trotz der vom AMS betonten Symmetrie bei den Dienstleistungen für die beiden Kundengruppen »Arbeitsuchende« und »Unternehmen« wird ein Verspätungseffekt hinsichtlich der Strategiebildung des AMS und auch der Produktentwicklung für seine unternehmerischen Kunden sichtbar. Absicht des AMS ist es hier, seine Position als »größter Personalvermittler in Österreich« und seinen »Marktanteil in strategisch wichtigen Bereichen« weiter auszubauen, wobei »(…) die Zufriedenheit der Unternehmenskunden als erfolgskritischer Faktor handlungsleitend [ist]«.[20] Ein Leitbild im Sinne einer wichtigen Grundlage für die Tätigkeit des SfU ist aber ebenso erst zu erstellen, wie die Organisation der Arbeitsplanung und die Entwicklung der Produkte mit den dazugehörigen Vertriebsschienen noch vorzunehmen sind.[21]

Ein integraler Bestandteil der Reformen ist der Ausbau der elektronischen Stellenvermittlung. Sowohl für Arbeitsuchende als auch für Unternehmen sollen künftig Selbstbedienungsmöglichkeiten forciert werden: Im Zentrum der Entwicklungen steht der eJob-Room als »Hauptvertriebsschiene für alle Standard-Dienstleistungen des AMS«. Im aktuellen »Längerfristigen Plan« erfolgt ein klares Bekenntnis zum systematischen Ausbau der Selbstbedienung und der »Entwicklung von Internet-Serviceangeboten bis zum Aufbau einer virtuellen Geschäftsstelle im Internet«.[22] Die in Form des eJob-Room aktuell in hohem Tempo ausgebaute elektronische Personalvermittlung bedeutet – ebenso wie der Anspruch, künftig einen Betriebsbetreuungsansatz zu forcieren – einen Paradigmenwechsel für das Kerngeschäft des AMS. Bisher wurde ein hoher Qualitätsanspruch unmittelbar mit dem persönlichen Kontakt zwischen AMS-BeraterInnen und arbeitsuchenden wie auch betrieblichen Kunden verknüpft. Durch das Forcieren elektronischer Vermittlung wird dieser Qualitätsanspruch – vor allem aus Sicht eines Teils der BeraterInnen des SfU – in Frage gestellt.

19 Das 3-Zonen-Modell soll bis 2003 in allen RGS Österreichs umgesetzt sein. Dieses »One-Stop-Shop«-Modell zur Unterstützung von Arbeitsuchenden besteht aus einer Infozone (»schnelle, unbürokratische Auskünfte und Selbstbedienungsmöglichkeiten«), aus einer Servicezone (»Jobvermittlung und Leistungen aus der Arbeitslosenversicherung aus einer Hand«) und einer Beratungszone (»diskrete Beratung für Personen mit erhöhtem Betreuungsbedarf«), zitiert nach: http://www.ams.or.at/amsallg/index.htm (Internet-Recherche vom 21. Jänner 2002).

20 AMS Österreich (Hg.): Längerfristiger Plan, Seite 17.

21 Vgl. ebenda.

22 AMS Österreich (Hg.): Längerfristiger Plan, Seite 11.

Die Aussagen über die strategische Positionierung des AMS für die nächsten Jahre machen ein enormes Reformpotential sowohl bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen als auch organisationsintern deutlich. Bei konsequenter Umsetzung der formulierten Strategien werden sich sowohl Dienstleistungen und Produkte für beide Kundengruppen des AMS als auch die Arbeitsinhalte der Beschäftigten des AMS grundlegend verändern. Dies gilt auch für die Instrumente zur Steuerung, zur Reflexion, zum Monitoring und Controlling des Dienstleistungsangebotes. Unter der Prämisse der Erhöhung der Kundenzufriedenheit zählen die Einführung eines sogenannten »Gesamt-Zielsteuerungssystems« und der Übergang zur Prozeßorientierung auf allen Ebenen wie auch die Vereinheitlichung der Qualitätsstandards zu den prioritären Zielen des internen Reorganisationsprozesses. Für die Neuausrichtung des SfU gilt, daß hier der Reformdruck durch die Verzögerung im Vergleich zum SfA besonders groß ist: So soll auf Basis des zu erstellenden Leitbildes eine völlige »Neudefinition und Standardisierung der Aufgabenstellung und der Geschäftsprozesse« für diesen Bereich erfolgen, wobei in der Palette der geplanten Maßnahmen sowohl der forcierte Einsatz des eJob-Room als auch gezielte Maßnahmen zur Kundenbindung und zur Neugewinnung von betrieblichen Kunden im Vordergrund stehen werden.

Seitens der BGS werden grundsätzlich drei wichtige Dienstleistungsstränge für ein neu zu positionierendes SfU formuliert: *»Der erste betrifft die Qualitätsvermittlung und gute Betriebsberatung. Dann das Internet mit der Selbstbedienungsschiene. Und als drittes beratergestützte Routinen. (…) Den Prozeß haben wir damit definiert, aber durchgestylt haben wir ihn noch nicht.«* (VertreterIn des AMS Österreich)

Der Reformbedarf ist in allen Bundesländern gegeben. Augenfällig wird jedoch auch, daß konkrete Entwicklungsmaßnahmen auf unterschiedlichem Niveau und mit unterschiedlichen Zielrichtungen stattfinden.[23] Fest steht, daß die Positionierung des SfU österreichweit noch nicht abgeschlossen ist und weder operationalisiert noch durch die Instanzen des AMS kommuniziert ist: Dieser Umstand wird sowohl durch die im »Längerfristigen Plan« erwähnten erst umzusetzenden Veränderungen belegt als auch im Gespräch mit den VertreterInnen der BGS des AMS bestätigt.

Gleichzeitig werden aber neue Betreuungsansätze und Produkte, wie z.B. die Kundentypologie und der eJob-Room, mit hohem Tempo implementiert. Dies führt in Verbindung mit weitreichenden Rationalisierungserwartungen[24] zu unterschiedlichen Interpretationen auf der Ebene der LGS und zur Verunsicherung der BeraterInnen an der Basis des AMS.

23 So betreibt das AMS Oberösterreich nach einer einjährigen Vorbereitungs- und Diskussionsphase nunmehr eine *»konsequente Umsetzung der Prozeßorientierung«* (VertreterIn der LGS OÖ), wobei sich der Prozeß am jeweiligen »Hauptkunden« ausrichtet. Die Abteilung BVS wurde im Zuge der Umstellung aufgelöst. Das AMS Wien propagiert seit der Reorganisation mit 11. Februar 2002 auch für Unternehmenskunden das »One-Stop-Shop«-Prinzip. Vgl. dazu: Betriebs-Journal AMS Wien. Die Servicezeitung für Ihr Unternehmen. Ausgabe 4/Jänner 2002, Seite 4f. Das AMS Vorarlberg läßt dem quantitativen einen qualitativen Ausbau des SfU folgen und schult die MitarbeiterInnen in »Verkaufs-, Kommunikations- und Beratungskompetenz (…), um ihre Professionalität im Umgang mit den Unternehmenskunden des AMS zu steigern.« Vgl. dazu: AMS-Journal 9/01 des AMS Vorarlberg (= Internet-Ausgabe), Seite 3, zitiert nach: http://www.ams.or.at/vbg/sfu/journ01/journal0901.htm (Internet-Recherche vom 25. Jänner 2002).

2.3 SfU des AMS Kärnten: Dienstleistungen für Unternehmen

Im Zentrum aller Überlegungen zur Neuausrichtung der unternehmensbezogenen Dienstleistungen steht für das AMS Kärnten das Qualitätsprinzip für die Personalvermittlungstätigkeiten.[25] Die Qualitätsbestrebungen des AMS Kärnten potentiell gefährdende Entwicklungen und Faktoren sowie entsprechende Lösungsansätze werden im folgenden anhand der Themenfelder »Vermittlung« und »Betriebsbetreuung« aus der Sicht von VertreterInnen des AMS Kärnten diskutiert; daraus resultierende Optimierungsvorschläge werden in der diese Untersuchung abschließenden Sammlung von Optimierungsmöglichkeiten zu den jeweiligen Schwerpunkten dargestellt.

2.3.1 Qualitätsprinzip bei der Personalvermittlung

Das Qualitätsprinzip bei der Vermittlungstätigkeit hat in Kärnten Tradition. Das AMS Kärnten nimmt diesbezüglich eine doppelte Vorreiterrolle ein. Schon 1988 wurden für Österreich erstmalig mittels »Auftragszentralen«, die als Vorläufer des SfU gelten, Ressourcen zur Betriebsberatung und Personalvermittlung gebündelt. Auch auf Grund unternehmerischer Vorschläge bzw. Kritik[26] wurden die Qualitätsvorstellungen des AMS Kärnten 1993 erstmals formuliert, weiter präzisiert und letztendlich in den erwähnten »Fachlichen Mindeststandards« für den SfU-Bereich verankert. Die damit verknüpften Maßgaben sind allgemein im AMS Kärnten anerkannt und der zentrale Bezugspunkt nicht nur für die Tätigkeit der MitarbeiterInnen im SfU, sondern auch für die BeraterInnen des SfA.

2.3.1.1 Personalvermittlung »von der offenen Stelle aus«

Sowohl die Verbindlichkeit der Mindeststandards als auch eine bestmögliche Kooperation der beiden Beratungseinheiten sind angesichts der spezifischen Konstruktion der Personalvermittlungsarbeit des AMS Kärnten von besonderer Bedeutung. Das SfU arbeitet nach dem Grund-

24 Rationalisierungseffekte werden durch eine standardisierte Vorauswahl bei wiederkehrenden Personalanfragen (z.B. RegalbetreuerInnen) und durch Selbstbedienung mit der Umsetzung der Kundentypologie und mit dem Ausbau des eJob-Room erwartet. Als Ziel gilt, einerseits mehr Ressourcen für eine offensive Betriebsbetreuung und andererseits für betreuungsintensive Arbeitsuchende zur Verfügung zu haben. Entsprechende Effekte wurden bisher noch nicht belegt.

25 »Qualitätsoffensiven« des AMS hinsichtlich der Dienstleistungen für Unternehmen sind aktuell in allen Bundesländern beobachtbar.

26 *»Vor der Einführung der Mindeststandards ist von den Unternehmen sehr stark gekommen: ›Wenn man euch eine offene Stelle meldet, dann kommen Omnibusse voller Leute zu uns, und dort steigen Leute aus, die überhaupt nicht zu uns passen. Die müssen wir also wieder hineinsetzen und zurückschicken, und das kostet uns unheimlich viel Zeit. Es war also kein großer Qualitätsunterschied zu dem, was passiert, wenn wir eine offene Stelle in die Zeitung geben.‹«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

satz der Stellenbetreuung »von der offenen Stelle aus«, wobei Personalzuweisungen an Unternehmen sowohl vom SfU als auch vom SfA vorgenommen werden können. Die Verantwortlichkeit für die vom Betrieb gemeldete offene Stelle liegt jedoch beim SfU: *»Für uns war das strategisch immer wichtig, dem SfU und dem SfA die Vermittlung als Kernaufgabe auf die Fahnen zu heften. Das heißt, das SfU macht bei uns nicht nur Betriebsbetreuung und ADG-Aufnahme, alles wird schön beschrieben, und dann wird gehofft, daß die anderen vom SfA zubuchen, sondern es bedeutet Verantwortlichkeit und zu sagen: ›Das ist meine offene Stelle, die möchte ich so schnell und so gut wie möglich abdecken. Mir helfen alle möglichen Leute im Haus, aber ich bin für diese Stelle verantwortlich.‹«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Einen Konsens gibt es über die interne Organisation der Vermittlungstätigkeit ebenso wie über die Mindeststandards. Die reibungslose Kooperation von SfU und SfA gilt ebenfalls als Grundlage für die Qualität der Vermittlungsarbeit für Unternehmen bzw. für die Besetzung der offenen Stellen.

Kennzeichnend für die Vermittlungsarbeit des SfU des AMS Kärnten ist, daß die »offene Stelle« im Mittelpunkt steht. Dies bedeutet nicht nur die Verpflichtung zur Einhaltung der Mindeststandards durch das SfU und klare Verantwortlichkeiten bei der Stellenbetreuung, sondern auch, daß bislang ein branchenorientierter Zugang maßgeblich war und der jeweilige einzelbetriebliche Kontext kaum berücksichtigt wurde. Diese paradigmatische Haltung wird im Zusammenhang mit der sukzessive vorangetriebenen Neuausrichtung des SfU diskutiert und problematisiert.

2.3.1.2 Qualität als zentraler Anspruch

Bisher gelangten die strengen Regeln zur Stellenvorauswahl für alle gemeldeten offenen Stellen zur Anwendung. In den letzten Jahren wurde versucht, *»(…) unsere Mindeststandards und die Vorauswahl von Arbeitsuchenden grundsätzlich über die gesamte Palette aller Unternehmen, die uns offene Stellen melden, anzubieten. Das ist ein Anspruch, den sich unsere Organisation selbst gestellt hat. Wo ich glaube, daß kann man einfach nicht aufrecht erhalten. (…) Und das ist ein Umlernen jetzt.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Themen sind damit die Abstufung des Ausmaßes der unternehmensbezogenen Dienstleistungen nach der am »Umsatz« gemessenen Wichtigkeit der betrieblichen Kunden[27] sowie die Neuausrichtung des SfU hin auf Betriebsbetreuungsleistungen. Von der »guten Qualität für alle Unternehmen« insbesondere bei der Personalvorauswahl wegzukommen[28] wird als aktueller Balanceakt in der Arbeit des Betriebs- und Vermittlungsservice (BVS) gesehen. Während die zielgerichtete Verknüpfung von Vermittlungs- und Betreuungsarbeit im AMS Kärnten noch weitgehend ungeklärt ist, stehen der Qualitätsgrundsatz bei der Vermittlung und

27 Das AMS macht ca. 80% seiner Vermittlungsgeschäfte mit ca. 30% der Unternehmenskunden.

28 Hiermit ist nicht eine unterschiedliche Qualität der Leistungen angesprochen, sondern das Erfordernis zur Abstufung des Umfanges der Leistungen nach Kundentyp. Dies wird jedoch angesichts des umfassenden Qualitätsverständnisses mit einem »Qualitätsverlust« gleichgesetzt.

weitere diesbezügliche Optimierungsvorhaben für die StrategInnen des AMS Kärnten außer Zweifel.

Bei Überlegungen, eine stärkere Marktposition auch im Verhältnis zur stärker werdenden Konkurrenz durch private Personalvermittler zu erringen, wird der Optimierung der Dienstleistungen für die bestehenden Kunden der Vorzug gegeben. Die Strategie der »Qualität, aber nicht Quantität um jeden Preis« prägt das Selbstverständnis des AMS Kärnten. Verbesserungswünsche beziehen sich dabei vor allem auf das Vermittlungsgeschäft, insbesondere auf die Ausrichtung der Dienstleistungen an den Wünschen der Arbeitgeber: *»Die Qualitätsverbesserung im Bereich des Angebotes für Dienstgeber kann sich ausschließlich an den Wünschen der Dienstgeber orientieren. Aus meiner Sicht ist das Bedürfnis der Dienstgeber, rasch die richtige Arbeitskraft zu bekommen, das Hauptthema. Und das ist auch unser Zugang in dem Bereich, nämlich Qualität im höchsten Maße anzubieten. Und die höchste Qualität liegt in einem persönlichen Gespräch – aus meiner Sicht. Weil es passen hier Angebot und Nachfrage nie wirklich zusammen. Und dieser Abgleich kann im höchsten Maße effektiv nur persönlich erfolgen.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

2.3.1.3 »Mehr hinaus in die Betriebe«

Obwohl die Neukonzeption des Dienstleistungsangebotes für Unternehmen aktuell intensiv überlegt wird, sind die Art und das Ausmaß der über die Vermittlungstätigkeiten hinausgehenden Leistungen noch offen. Sowohl für die angestrebte Optimierung der gegenwärtig erbrachten Dienstleistungen als auch für die potentielle Angebotserweiterung des SfU wird es deswegen als unabdingbar erachtet, den »Markt« und somit die Bedürfnisse der unternehmerischen Kunden besser kennenzulernen. Über die Rückmeldungen des CMS[29] hinaus, womit Unternehmen zu ihrer Zufriedenheit mit der bestehenden Dienstleistungspalette des SfU befragt werden, seien periodisch die Bedürfnisse der betrieblichen Kunden zu erheben und in der Folge das Dienstleistungsangebot des AMS auf die Kundenwünsche abzustimmen. Dieses *»(…) ›Mehr‹ ist derzeit nicht wirklich beauftragt. Es fordert einfach die Kreativität einzelner Beratungs-, Vermittlungs- und Personalvorauswahlkräfte, um hier einen neuen Markt zu erschließen. (…) Ohne konkrete Marktkenntnisse ist das nicht möglich, solche kreative Vorgänge wirklich zu beauftragen.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Die oben angesprochenen MitarbeiterInnen des SfU sehen die Entwicklung von Strategien für das Dienstleistungssystem des SfU nicht als ihre primäre Aufgabe an. Die Entwicklung des entsprechenden Angebotes sei Aufgabe der Leitung, *»(…) das muß der Chef sagen. (…) Die Frage wird sein: ›Was ist für unsere Organisation wichtig in Hinsicht auf eine verstärkte Betriebsbetreuung.‹ (…) Das wird auch schwer werden, zu sagen: ›Gehen wir ein Stück weg von der Qualitätsvermittlung im Bereich und stärker zur Betriebsbetreuung.‹«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

29 Customer Monitoring System des AMS.

Seitens der Leitung des AMS Kärnten wird darauf hingewiesen, daß, bevor strategische Entscheidungen zur Ausrichtung des Dienstleistungsangebotes getroffen werden können, *»(…) wir aber wissen (müssen), was die Betriebe tatsächlich von uns verlangen. Wir haben die Betriebe nie gefragt, welche Dienstleistungen es denn sein sollen, die das AMS ihnen anbieten soll. (…) Bevor man strategisch denkt, muß ich einmal die Wünsche unseres Partners ›Unternehmen‹ kennen. Dann können wir uns über Strategien unterhalten.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Eine wichtige Grundsatzentscheidung betrifft nicht nur das Erfordernis nach einem »Mehr« an Dienstleistungen für Unternehmen, sondern auch die Erkenntnis, daß das SfU künftig mehr *»hinaus in die Betriebe muß«*. (VertreterIn des AMS Kärnten)

Dies steht laut Ergebnissen der Unternehmensbefragungen im Rahmen dieser Untersuchung auch im Mittelpunkt der betrieblichen Wünsche (vgl. Kapitel 3). Sowohl das hohe Informationsdefizit der Unternehmen betreffend das Angebot des SfU als auch die Aufforderung, daß das AMS bzw. die MitarbeiterInnen des SfU die persönlichen Kontakte mit den Betrieben vor Ort verstärken sollen, um Betrieb und Arbeitsplatzanforderungen als Grundlage für zielgerichtete Vermittlungen kennenzulernen, weisen darauf hin.

Das hätte jedoch massive Auswirkungen auf die künftige Arbeit des SfU. Zwar wurden auch bisher Betriebsbesuche bei wichtigen Kunden durchgeführt, vorwiegend wurden aber telefonische Kontakte zur Vermittlung von Personal genutzt. Mit der Aufforderung, »mehr in die Betriebe zu gehen«, ist jedoch nicht nur eine andere Kommunikationsform verbunden, sondern es erfolgt insofern ein Paradigmenwechsel für die Arbeit des SfU, als die bisher eher reaktive Haltung, die Meldung offener Stellen durch Unternehmen entgegenzunehmen und deren Abdeckung qualitativ bestmöglich abzuwickeln, von einer aktiv nachfragenden Haltung abgelöst werden muß. Beratung und Betreuung der Betriebe vor Ort gehen über die reine Stellenvermittlung hinaus und bedeuten ein »aktives Verkaufen« der Dienstleistungen, das auch weiterführende Beratungen nach sich zieht.

Mit zielgerichteten Betriebsbesuchen entsteht eine neue Qualität des Kundenkontaktes, die einen verbesserten Stellenwert des AMS bei den Betrieben bewirken soll. Anknüpfungspunkte für die Vermittlung des Dienstleistungsangebotes finden sich nach Angaben der SfU-BeraterInnen über die Abdeckung von offenen Stellen hinaus zur Genüge.

Die verstärkt beauftragten Betriebsbesuche werden von den MitarbeiterInnen des SfU und auch von den RGS-LeiterInnen grundsätzlich als sehr zielführend eingeschätzt: *»Jeder Besuch war bei mir ein Erfolg. Jeder Unternehmer hat mir gesagt: ›Warum kommt ihr nicht schon längst?‹ Aber man hat ja auch nur eine gewisse Zeit dafür zur Verfügung, daß muß ich schon sagen.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

2.3.1.4 Betriebsmonitoring

Das angesprochene Instrument des Betriebsmonitoring, das, knapp formuliert, differenzierte Daten über das Beschäftigungs- und Einstellungsverhalten der Unternehmen bereitstellt, wird

grundsätzlich als eine wertvolle Planungsgrundlage für das SfU des AMS erachtet. Auch diesbezüglich nimmt das AMS Kärnten Vorreiterfunktion ein: Wird die Einführung des Betriebsmonitoring auf Bundesebene aktuell erst diskutiert, so steht es in Kärnten schon längere Zeit zur Verfügung, führt aber dennoch ein »Dornröschendasein«. Spezifische Datenbeschaffungsprobleme und Datenverknüpfungsprobleme haben dazu beigetragen, daß das *»(…) Betriebsmonitoring, das bei uns seit einigen Jahren als Instrument zur Verfügung steht, nicht flächendeckend genutzt wird. Es erscheint mir als Ausgangspunkt ein wichtiges Instrument zu sein, weil es eine strukturierte Hilfe für die Besetzungsvorgänge auf dem Arbeitsmarkt bietet (…).«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Der Nutzbarmachung des Betriebsmonitoring nicht nur auf Ebene der LGS, sondern auch für die MitarbeiterInnen des SfU der RGS wird von den befragten AMS-VertreterInnen hohe Priorität sowohl als Planungsbasis für die Vermittlungstätigkeit als auch für künftige Betriebsbetreuungsaktivitäten eingeräumt. Die Akquisition von betrieblichen Neukunden und die »Kunden-Wiedergewinnung« lassen sich nur auf der Grundlage differenzierter Informationen und valider Daten über die Entwicklung der Beschäftigungslage in den Unternehmen effizient durchführen. Ein funktionierendes Betriebsmonitoring würde dafür eine Basis schaffen.

Um das Betriebsmonitoring als Grundlage für zielgerichtete Betriebskontakte weiterzuentwickeln und zu institutionalisieren, müßte jedoch sowohl ein österreichweiter Auftrag durch die BGS als auch ein solcher im AMS Kärnten erfolgen. Das Betriebsmonitoring sei in Kärnten *»(…) nicht wirklich nachdrücklich beauftragt, weil die bundesweit vorgegebenen Zielgrößen und die Alltagsarbeit eben das nicht immer gestatten, daß die Leute sich so intensiv auch mit solchen Grundlagen beschäftigen«*. (VertreterIn des AMS Kärnten)

2.3.1.5 Neuausrichtung des SfU: Strategische Ambivalenzen

Voraussetzung für die Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebotes des SfU ist die Formulierung von konkreten Zielsetzungen. Von den EigentümervertreterInnen des AMS kommen jedoch je nach interessenpolitischem Standpunkt unterschiedlich gewichtete Strategievorschläge. Gemeinsames Element der unterschiedlichen Positionen ist die Notwendigkeit zum intensiveren Kontakt mit Unternehmen. Aus Sicht der Interessenvertretung der Wirtschaftstreibenden steht die Serviceorientiertheit des AMS im Vordergrund. Aber auch Bedenken hinsichtlich einer künftig möglichen Bevorzugung von Unternehmen gegenüber den arbeitsuchenden Kunden und Kundinnen werden geäußert. Zwar *»(…) könne man sich vorstellen, daß das AMS stärker in die Betriebe hineingeht, die Produktionsverläufe und Anforderungen näher kennenlernt und damit eine Kontinuität von Kontakten sichert und in der Kundenbeziehungsgeschichte Forstschritte macht«*, noch nicht geklärt sei allerdings die Frage, wem das AMS in Zukunft verstärkt *»seine Zuwendung widmen soll«*: *»Da wird es noch einen Kampf um die Ressourcen geben. Wem widmet das AMS seine Zuwendung? Dem arbeitsuchenden Menschen und seinen Bedürfnissen oder den Betrieben,*

die sich zunehmend Arbeitskraft kaufen, aber nicht Menschen beschäftigen? Da geht es dann auch um die Frage, wo schneidet man denn in der Qualität der Dienstleistungen ab, die Unternehmen kostenlos vom AMS kriegen können. Wie weit hat das zu gehen? (…) Wir orten da auch einen kalten interessenpolitischen Standpunkt.« (VertreterIn des Verwaltungsrates)

Das schon angesprochene Strategiedefizit wird auch durch die VertreterInnen der Eigentümer des AMS bestätigt. Es sei nicht verwunderlich, daß Ambivalenzen bezüglich der Neuausrichtung des SfU auf allen Ebenen des AMS auftreten: *»Mein Eindruck ist, daß die strategische Entwicklung jetzt auch auf Ebene der Bundesorganisation noch nicht abgeschlossen ist. Und entsprechend kann sie auf Ebene der Landesorganisationen nicht abgeschlossen sein und schon gar nicht auf Ebene der Regionalen Geschäftsstellen. Also wir haben da sicher auf Bundesebene noch ein Strategiedefizit. Es sind unklare Signale zum Teil da, und das setzt sich dann halt fort.«* (VertreterIn des Verwaltungsrates)

Trotz Divergenzen hinsichtlich der grundsätzlichen Ausrichtung der Dienstleistungen des AMS bzw. deren Gewichtung nach Kundengruppen wird es aus Sicht der EigentümervertreterInnen als zielführend erachtet, Qualitätsverbesserungen an den bestehenden Dienstleistungen vorzunehmen.

2.3.1.6 Qualitätsfaktoren und Hürden für die Vermittlungstätigkeit des SfU

Kriterium Anforderungsprofil

Ein Kriterium, das gleichzeitig auch eine zentrale Problemzone darstellt, liegt in der Erstellung der Anforderungsprofile, die ebenso wie die anschließende Vorauswahl der geeigneten Arbeitskräfte als *»ein wirklicher Schlüssel zur Qualität unserer Arbeit«* gilt. (VertreterIn des AMS Kärnten).

Wie noch gezeigt werden wird, sind die Unternehmen nur zu einem geringen Anteil dazu bereit, in Personalentwicklung zu investieren und in der Lage, ihre Anforderungen an neues Personal ausreichend zu spezifizieren.[30] Nach Auskunft der befragten VertreterInnen des AMS liefert nur ein kleiner Prozentsatz der Unternehmen für die Vermittlung brauchbare Informationen[31] – so liegen die Einschätzungen über Betriebe, die selbständig schriftlich spezifizierte Profile erarbeiten, bei 3% bis 5%.

30 Vgl. dazu Kapitel 3.

31 *»Speziell vor allem die kleineren Unternehmen so bis 50 MitarbeiterInnen wissen von Personalentwicklung überhaupt nichts und machen sich überhaupt keine Gedanken, wie längerfristig ihr Personalbedarf ausschaut. Sie wissen einfach nicht, wie es weitergeht. Das heißt, die haben dann auch immer kurzfristig Bedarf. Und dann kommt es einfach sehr häufig dazu, daß sie ganz bestimmte Kräfte brauchen, die wir nicht haben.«* (VertreterIn des AMS Steiermark)

Die exakte Beschreibung der offenen Stelle ist ein zentrales Kriterium für eine erfolgreiche Vermittlungsarbeit. Da mehr als drei Viertel der Unternehmen entsprechende Hilfestellungen durch die MitarbeiterInnen des SfU benötigen, hat diese Aufgabe großen Stellenwert.

Wenn die Vorstellungen und Beschreibungen[32] von der offenen Stelle divergieren, wird eine qualitätsvolle Vermittlung enorm erschwert. Festzuhalten ist, daß der Anspruch nach verwertbaren Stellenbeschreibungen des öfteren nicht einzulösen ist und in diesem Zusammenhang auch, daß das dem SfU zur Verfügung stehende Hilfsmittel der sogenannten »Schlüsselwörter« nicht ausreicht.

In der Praxis zeigt sich, daß meist mehrere Gespräche nötig sind, um die Anforderungen der Stelle und an die Arbeitskraft einigermaßen exakt zu beschreiben:[33] *»Wir müssen genau klären, was der Betrieb braucht, und er muß auch in der Lage dazu sein. In mehreren Gesprächen kommt das dann meistens heraus, er muß definieren, was er braucht. Und auf der anderen Seite müssen wir in der Lage sein zu definieren, was wir leisten können.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Kriterium »Aushandlungsprozeß«

Erweiterte Vorinformationen über die Anforderungen und gute Betriebskenntnisse sind entscheidend für den Abstimmungsprozeß mit dem Arbeitgeber, sollte das erste Matching keine geeigneten BewerberInnen ergeben haben. Die finanzielle Förderung von nicht genau den betrieblichen Anforderungen entsprechenden BewerberInnen gibt oft den Ausschlag für eine Vermittlung: Verhandlungsgeschick der MitarbeiterInnen des SfU und eine gute Gesprächsbasis mit den Personalverantwortlichen des Unternehmens sind unabdingbare Voraussetzungen. Vor allem bei abweichenden Profilen ist eine Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und den MitarbeiterInnen des SfU wichtig. Klare Vereinbarungen und eine offene Kommunikation bei solchen Vermittlungsprozessen werden für eine »Partnerschaft« mit den Unternehmen als erforderlich genannt: *»Um was es wirklich geht ist also, eine Partnerschaft zwischen Unternehmen und dem SfU zustande zu bringen, wo jeder genau weiß, was er erwarten kann und was er aber auch dazu beitragen soll. Das ist einmal das Entscheidende. (…) Es ist genau so unerfreulich, jemanden zu schicken, der nicht die richtige Qualifikation hat und sich*

32 *»Wir müssen gemeinsame Bilder haben für die Beschreibung von Angebot und Nachfrage. Wenn sich diese Bilder unterscheiden, wird es schwierig. (…) Und da sind massive Schwierigkeiten zu beschreiben, welche Qualifikation das ist. Wie die Anforderung ausschaut. Und erst dann, wenn diese Beschreibung von uns wahrgenommen werden kann, kann es eine erfolgreiche Vermittlung geben.«* (VertreterIn des AMS Steiermark)

33 *»Ja, ich frage manchmal, was bei den Betrieben dahintersteckt, daß sie so reagieren oder daß sie so agieren eigentlich. Erklärungen sind, daß sie sich aus einem großen Kreis von Leuten die Besten aussuchen, wirklich die Allerbesten. Daß sie mehr Auswahl haben wollen mit den Qualifikationen, die sie brauchen, mag eine Erklärung sein. Die andere Erklärung ist, daß sie den eigenen Bedarf, offenbar sich da grenzenlos verschätzen, falsch einschätzen, daß sie ihr Wachstum in ihrem speziellen Bereich offenbar nicht irgendwie planen können, ihre Auftragssituationen und ihren Personalbedarf nicht einschätzen können.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

überfordert fühlt, wie für den Unternehmer, der dann verärgert ist, nicht die richtige Person vermittelt bekommen zu haben, wenn es nicht vorher vereinbart wurde, daß es Abweichungen zu dem Anforderungsprofil gibt. Also das heißt, es ist mit offenen Karten zu spielen, und Anforderungsänderungen des Profils sind unbedingt nur über Rücksprache anzubieten. (…) Und daß es also einen laufenden Abgleich immer wieder gibt, ob das noch paßt, ob die Vermittlungsstrategien stimmen, ja, einfach ganz wichtig, Vereinbarungen zu treffen. Ja, Vereinbarungen treffen kann man natürlich nur mit Partnern, die auch Interesse daran haben.« (VertreterIn des AMS Kärnten)

Interne Optimierungspunkte

Zusätzlich zur Stellenbeschreibung und dem Abklärungsprozeß sind auch SfU-interne inhaltliche und organisatorische Punkte für eine erfolgreiche Vermittlungsarbeit wichtig. Ein erster Punkt betrifft die Auslastung der MitarbeiterInnen des SfU im Zusammenhang mit der Anzahl der zu betreuenden offenen Stellen sowie die Anforderung, künftig aktiver an die Betriebe heranzutreten und neue Kunden zu gewinnen. Anzumerken ist, daß die SfU-Abteilungen vor allem in kleineren Geschäftsstellen oft nur »aus zweieinhalb MitarbeiterInnen« bestehen und daß zum Teil zusätzliche Fachbereiche abgedeckt werden müssen. Dies ist auch der BGS bekannt: *»Na ja, es ist unterschiedlich geregelt. Die einen haben die Ausländerbeschäftigung oder die Förderungskriterienbearbeitung im SfU und die anderen nicht. Es wird unterschiedlich gearbeitet. Und wir haben Standards ja nur aufgestellt für die Betreuung der offenen Stelle.«* (VertreterIn des AMS Österreich)

Die angestrebte »Bestenvermittlung« sei aus Kapazitätsgründen nicht immer möglich, desgleichen sei die Forderung, aktiver zu werden und die Betriebsbesuche zu verstärken, angesichts der Arbeitsbelastung der SfU MitarbeiterInnen vor allem im Zentralraum Kärntens kaum einlösbar. Zusätzlich sei belastungsbedingt die Wahrscheinlichkeit, bei der Vermittlung Fehler zu machen, größer.

Für das SfU gibt es laut Auskunft der Befragten im Unterschied zum SfA keine Maßzahlen, wie viele offene Stellen ein/eine BeraterIn zu betreuen hat. Einschätzungen aus Sicht der LGS ergeben, daß im SfU *»(…) eine Person so zwischen siebzig und neunzig offene Stellen im Schnitt durchaus handhaben kann und noch aus dem Pool von Arbeitslosen eine qualitative Vermittlung tätigen kann«*. (VertreterIn des AMS Kärnten)

Diese Einschätzung erfolgte auf der Grundlage einer ausschließlichen Vermittlungstätigkeit der BeraterInnen. Moniert wird, daß der Personaleinsatz im SfU aber schon jetzt die Schiene der offensiven Betriebsberatung und Betriebsbetreuung einschließe.

Die Überlastung des SfU ist aktuell auch ohne erweiterte Leistungen evident: *»Ich kann Ihnen sagen, hundertzehn Stellen permanent zu betreuen, ist bei weitem zuviel.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Eine qualitätsvolle Vermittlungsarbeit, bezogen auf die Betreuung der offenen Stellen, ist der Darstellung des befragten Beraters nach für *»vierzig bis sechzig Stellen«* möglich, *»(…) wobei sechzig die Obergrenze ist – das kann ein ADG-Berater, eine ADG-Beraterin durchaus im*

Überblick sehr effizient betreuen. Jetzt reden wir von den Stellen.« Für die geforderte aktive Betriebsbetreuung wäre eine Obergrenze von 50 zu betreuenden Stellen einzuziehen.

Ein weiterer Punkt, der aus Sicht der befragten VertreterInnen des SfU zu optimieren sei, betrifft die Zusammenarbeit zwischen den SfU- und den SfA-Abteilungen in den RGS. Zu diesem Themenbereich ist anzumerken, daß von den Befragten durchgängig hervorgehoben wurde, daß die Kommunikationsfähigkeit und das Arbeitsklima für diese Abteilungen von entscheidender Bedeutung sind. Obzwar die sinngemäße Standardantwort auf eine entsprechende Frage lautete, daß sich »diese beiden Abteilungen bei uns wunderbar ergänzen«, wurden dennoch von den Befragten Optimierungsvorschläge geäußert. Angeregt wurde eine bessere Dokumentation der arbeitsuchenden Personen und der offenen Stellen als Grundlage für die Arbeit des SfU und das Matching.

Eine unter Umständen nicht ausreichende Qualität der Dokumentation in den PST sei jedoch nicht darauf zurückzuführen, daß mit der Einführung des 3-Zonen-Modells noch eher unerfahrene Kräfte aus den Leistungsabteilungen nunmehr als BeraterInnen agieren. Hinweise, daß es ein mehr oder weniger virulentes Schnittstellenproblem zwischen SfU und SfA schon immer gegeben habe, stehen in deutlichem Widerspruch zur von der Mehrheit der Befragten bekundeten Reibungslosigkeit bei der Kooperation der beiden Abteilungen: *»Es ist ein Schnittstellenproblem da, das ist keine Frage. Das Problem dabei ist, daß wir im SfU, wenn wir die arbeitsuchende Person nicht kennen, den ja einmal herholen müßten, damit ich mir selbst ein Bild machen kann, ob der zum Betrieb paßt. Weil ich weiß das vielleicht besser, weil ich den Betrieb kenne, wer dorthin passen könnte, was der Betrieb für Anforderungen stellt, als die im SfA, die die Leute haben, aber den Betrieb nicht so gut kennen. Und das ist sicher ein Problem. (…) Und bei uns steht im Vordergrund, ich möchte doch den Besten finden für den Betrieb. Und das ist immer eine Schnittstelle. Der vom SfA möchte natürlich schauen, daß er seinen Stand reduziert.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Der vom SfU angestrebten Vermittlungsqualität sei auch nicht sehr zuträglich, daß ein hoher Leistungsdruck zwischen den Abteilungen besteht, der zum Teil zusätzlich durch Konkurrenzsituationen erhöht werde. Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Betriebsbesuche. Hier sei nicht immer die erforderliche Zielgerichtetheit beobachtbar. Das Besuchen der »richtigen Betriebe« sei jedoch wichtiger denn je.

Resümierend ist festzustellen, daß die Qualitätsbestrebungen des AMS Kärnten bzw. des SfU für seine Vermittlungsarbeit sehr ausgeprägt sind und auch von den befragten Unternehmen anerkannt werden.[34] Für die angestrebte Partnerschaft mit den Unternehmen greifen die vermittlungsbezogenen Qualitätsvorstellungen allerdings zu kurz. Die Faktoren, die zu einer intensivierten Beziehung mit den betrieblichen Kunden führen, wurden sowohl von den AMS-MitarbeiterInnen angesprochen als auch von den Unternehmen eingefordert.[35] Das »Mehr-Hinaus« in die Betriebe schließt sowohl eine verstärkte Hilfestellung bei Stellenbeschreibungen,

34 Vgl. dazu Kapitel 3.
35 Vgl. ebenda.

Informationen über Dienstleistungen abseits von konkreten offenen Stellen, antizipatives Agieren hinsichtlich des betrieblichen Qualifikations- und Personalbedarfes,[36] als auch eine verbesserte Kenntnis von Betrieb, handelnden Personen und den Anforderungen an den Arbeitsplätzen mit ein.

2.3.2 Betreuungs- und Unterstützungsleistungen zur Kundenbindung: Paradigmenwechsel im SfU?

Nach den strategischen Überlegungen der BGS soll das SfU nicht nur zentrale Anlaufstelle für personalsuchende Unternehmen werden, sondern Betrieben künftig proaktiv[37] Dienstleistungen zur Lösung von Beschäftigungsproblemen anbieten. Mit den neuen, der Personalvermittlung vorgelagerten bzw. diese begleitenden Beratungs- und Betreuungsleistungen sind Aufgaben im Rahmen eines sogenannten »Aktiven Kundenbeziehungsmanagements« verbunden, die auch unabhängig von den als offen gemeldeten Stellen zu erfüllen sind. Im Mittelpunkt der Bestrebungen stehen die Kundenbindung, die Gewinnung von Neukunden wie auch die Wiedergewinnung von ehemaligen betrieblichen Kunden.

Mit dem neuen Aufgabenfeld – insbesondere für das SfU – sind weitreichende Konsequenzen verknüpft: Im »Längerfristigen Plan« des AMS wird eine große Bandbreite von erst zu implementierenden Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen erwähnt, die von Marktanalysen über den Einsatz von effizienten Betriebsmonitoringsystemen bis hin zum Aufbau von Key-Account-Management-Stellen zur »High-Level-Betreuung« im SfU reichen.[38] Erste Schritte zu intensivierten Kontakten mit betrieblichen Kunden sind dabei schon im Vorjahr unternommen worden – Ausgangspunkte dafür sind die bereits skizzierte Kundentypologie wie auch die ab 1. Jänner 2001 gültige Richtlinie zu den AMS-Dienstleistungen.

Insbesondere die Kundentypologie stellt ein »Werkzeug« zur Standardisierung der Leistungen des SfU dar, mit dessen Hilfe ein Paradigmenwechsel, »von der offenen Stelle aus« auf den Personalbedarf von Unternehmen zu reagieren, in die Richtung des »Aktiven Kundenbeziehungsmanagements« in Ansätzen bereits vollzogen hätte werden sollen. Mit der Kundentypologie, die im Anschluß an das *»leider viel zu wenig verwendete«* (VertreterIn des AMS Österreich) »Handbuch zur Akquisition offener Stellen«[39] von der BGS erstellt worden ist, wurde die grundsätzliche Richtung für die künftige Entwicklung des SfU festgelegt: »Die Kun-

36 *»Was wir tun müssen in verstärktem Ausmaß, das ist etwas, was wir jetzt noch zukaufen in Form der Qualifizierungsberatung für die Unternehmen. Vor allem vor dem Hintergrund, die Unternehmen zu unterstützen, aktiv Personalentwicklung zu betreiben. Das ist einmal eine Geschichte. Das heißt, sich zu überlegen, welche Leute mit welchem Anforderungsprofil sie über einen bestimmten Zeitraum hin brauchen werden. Daß wir dann auch Ansatzpunkte haben für Qualifizierungsmaßnahmen. Am besten gemeinsam mit den Unternehmen, um diesen Bedürfnissen nachzukommen.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

37 Vgl. AMS Österreich (Hg.): Längerfristiger Plan, Seite 18.

38 Vgl. ebenda.

39 AMS Österreich (Hg.) (Februar 1999): Professionell offene Stellen akquirieren. Handbuch für das Service für Unternehmen, Typoskript, Wien.

dentypologie ist ein wichtiger Schritt zur engeren Zusammenarbeit mit jenen Unternehmen, die für die Zielerreichung des AMS/SfU von besonderer Bedeutung sind.«[40]

Mit der Kundentypologie wurden Weichen für das SfU auf zwei Ebenen gestellt. Die Betreuungsintensität wurde entsprechend dem »Geschäftserfolg« abgestuft. Besonders für A-Kunden wurde eine »hohe Dienstleistungsqualität« vorgesehen, die zur »Entwicklung [der Unternehmen] zum Partner«[41] führen soll. Mit der Beauftragung der Kundentypologie ist auch ein »Mehr hinaus in die Betriebe« verknüpft: Für A-Betriebe sieht die Kundentypologie mindestens vier Kontaktgespräche und verpflichtend einen Betriebsbesuch pro Jahr vor.[42]

Sowohl die zitierte Dienstanweisung des AMS Kärnten als auch die aktualisierte Richtlinie der BGS zu den »AMS Dienstleistungen« nennen zwar Ziele von Betreuungsstrategien[43] und auch Produkte, wie z.B. Betriebsbesuche, Informationstreffen, Jobbörsen, Jobmailings, spezifizieren jedoch die Anforderungen, die mit dem Prozeß der Kundenbindung an die MitarbeiterInnen des SfU verbunden sind, nicht weiter.[44] Angesprochen wird zwar, daß das »Aktive Beziehungsmanagement »(…) unter anderem bedeutet, daß Kunden bei der Entwicklung eines neuen Produktes mithelfen, Kundenvorschläge zur Verbesserung der Serviceleistungen eingeholt werden, Kunden zur Mitarbeit in einem Kundenforum eingeladen werden und Kunden über Internet mit dem AMS kommunizieren«,[45] anstelle einer Präzisierung erfolgt der Hinweis, daß »(…) trotz der in dieser Richtlinie vorgeschlagenen Betreuungsstrategien immer noch Freiräume in der Betreuung der Kundengruppe der Unternehmen bestehen.«[46]

2.3.2.1 Kundentypologie und Betriebsbetreuung: Diskussionsbedarf

Etwa ein Jahr nach Einführung der Kundentypologie zu Beginn des Jahres 2001 zeigen erste Umsetzungserfahrungen, daß auch in Kärnten diesbezüglich ein hoher Definitions- und Adaptierungsbedarf besteht: *»Die Kundentypologie wurde seitens der Bundesgeschäftsstelle als Empfehlung eines Beratungsunternehmens beauftragt, aber bislang noch nicht österreichweit wirklich kritisch diskutiert und hinterfragt. (…) Ich glaube, daß wir genau an dem Punkt stehen, die SfU-Organisationen und auch die Dienstleistungen für Unternehmen neu zu definieren. Ich glaube, das ist jetzt genau der Prozeß.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

40 Richtlinie zur Kundentypologie im Geschäftsbereich »Service für Unternehmen«. Gültig ab 1. Jänner 2001, Seite 4.
41 AMS Österreich (Hg.) (2000): Richtlinie zur Kundentypologie im Geschäftsbereich »Service für Unternehmen«, Typoskript, Wien, Seite 4.
42 Für B-Kunden sind zwei Kontaktgespräche und mindestens ein Treffen pro Jahr vorgeschrieben.
43 Vgl. Richtlinie zur Kundentypologie, Seite 4.
44 Die Beschreibung im Teil »Dienstleistungen für Unternehmen« in der Richtlinie »AMS Dienstleistungen« geht über eine Spezifikation von Beratungs- und Vermittlungsprodukten nicht hinaus, eine Operationalisierung von Betreuungsstrategien erfolgt nicht. Vgl. dazu: AMS Österreich (Hg.) (2000): AMS-Dienstleistungen. Gültig ab 1. Jänner 2001 (=BVS/06/2000), Typoskript, Wien, Seite 37ff.
45 Richtlinie zur Kundentypologie, Seite 10.
46 Richtlinie zur Kundentypologie, Seite 11.

Die Kundentypologie wird von leitenden Beschäftigten des AMS Kärnten grundsätzlich als »brauchbares Gerüst« und als Instrument zur Standardisierung der Betriebskontakte vor allem wegen der darin vorgenommenen klaren Unterscheidung nach der Wichtigkeit der Kunden erachtet. Auch die Produkte im Rahmen der Betriebsbetreuung seien im wesentlichen definiert, unklar sei hingegen die zielgerichtete Umsetzung: *»Betriebsbesuche sind beauftragt, das Akquirieren von offenen Stellen ist beauftragt, und auch die persönliche Kommunikation mit Unternehmen ist beauftragt. Und der Ausbau einer zusätzlichen Schiene über den eJob-Room ist auch beauftragt. Nur in welcher Form diese Tätigkeit durchgeführt wird, darüber besteht österreichweit noch kein Konsens. Und ich würde sagen, wir müssen die richtigen Dinge richtig tun. Und das ist der springende Punkt auch in diesem Bereich.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Das Vorhaben, künftig stärker in die Betreuung von Unternehmen investieren zu müssen, findet im AMS Kärnten grundsätzlich allgemeine Zustimmung: *»Der Betrieb wünscht sich einen kompetenten Partner im Arbeitsmarktservice, der ihm bei allen Problemen ein entsprechendes Lösungsangebot und eine entsprechende Lösungsvielfalt anbieten kann. Nicht nur jetzt bei Personalproblemen. Es geht darum, daß er einen Partner hat für einen kommunikativen Austausch. Es geht auch darum, daß wir offensiv an die Betriebe herantreten, nicht erst dann, wenn der Betrieb was braucht von uns. Also nicht immer warten, was passiert, wenn der Betrieb zu uns kommt, sondern auch, daß wir zu Betrieben offensiv von uns aus hinausgehen, vielleicht ein neues Produkt dem Betrieb vorstellen.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

2.3.2.2 »Balanceakt« Betriebsbetreuung?

Aktuell hat das AMS Kärnten den Paradigmenwechsel von der »offenen Stelle« hin zur »offensiven Betriebsbetreuung« noch nicht vollzogen, und es sind Auffassungs- und Interpretationsunterschiede zu wichtigen inhaltlichen und organisatorischen Detailfragen festzustellen.

Zusätzlich zu inhaltlichen Unklarheiten über die Betriebsbetreuung bestehen Auffassungsunterschiede darüber, ob das SfU in der gegenwärtigen Form diese Aufgaben bewältigen kann. Hinzu kommen Bedenken, daß die Qualitätsarbeit bei der Personalvermittlung beeinträchtigt werden könnte; moniert wird auch das »starre Korsett« der Kundentypologie. Diskutiert wird sowohl darüber, ob die Menge an damit verbundenen Dienstleistungen erbringbar ist, als auch, ob diese im Rahmen des bestehenden Personalplanes zusätzlich zu den Vermittlungsaufgaben möglich sind. Von den RGS-VertreterInnen wird durchgängig betont, daß für das Feld der Betreuungsleistungen nicht nur ausreichend Personal zu Verfügung stehen muß, sondern daß dafür auch der Qualitätsgrundsatz des AMS Kärnten gelten müsse. Die geforderte proaktive Betriebsbetreuung mit dem Qualitätsanspruch bei der Vermittlung in Einklang zu bringen, wird für das SfU in Kärnten als wichtige Aufgabe erachtet: *»Da habe ich so ein bißchen ein Problem damit, mit dieser strikten Vorgabe mit den vielen Dienstlei-*

stungen, die wir da jetzt anbieten sollen, anhand dieser Richtlinien mit der Kundentypologie. Das ist schon ein bißchen schwierig, das in dieser Menge zu bewältigen: Diese sehr vielen A-, B- und C-Kunden, die da zumindest einmal für A und B zu besuchen sind und C-Kunden, die anzumailen sind. Mir wurde von den Regionalstellen berichtet, und das beobachten wir auch ein bißchen, daß wir von der Vorauswahl und von der guten Qualität der Vorauswahl in der Vermittlung ein bißchen wegkommen müssen, weil unsere Arbeitsschwerpunkte sich plötzlich halt doch mehr in Richtung Betriebsbetreuung verlagert haben. (…) Das versuchen wir als Balanceakt zu gehen. Weil wenn wir schon wissen, der Schlüssel letztendlich, um bei Betrieben gut anzukommen, liegt einfach in der Qualität unserer Arbeit.« (VertreterIn des AMS Kärnten)

Aus Sicht der RGS wird eine Verlagerung der Arbeitsschwerpunkte mit Einsparungen in anderen Arbeitsfeldern bzw. der Notwendigkeit zur Aufstockung des Personals im SfU verknüpft. Befürchtet wird, daß eine verstärkte Betreuungsschiene bei gleichbleibendem MitarbeiterInnenstand im SfU Einbußen in der Vermittlungsqualität zum Nachteil von langjährigen Betriebskunden mit sich bringt: *»Also die Frage wird dann sein, was ist uns als Organisation wichtig? (…) Ich investiere jetzt sehr viel in Betriebsbetreuung und lasse diese offenen Stellen so tümpeln ein bißchen. Dann werden die Leute, die uns derzeit offene Stellen melden, aufstehen und sagen: ›Bitte, warum passiert da nichts? Jahrelang habe ich von euch grundsätzlich relativ schnell relativ gute Leute gekriegt; jetzt seid ihr wohl vor Ort bei mir, ganz kompetent und nett, aber den Mechaniker, den ich seit drei Jahren brauche, den habe ich noch immer nicht gekriegt.‹«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

2.3.2.3 Starre Typisierung?

Widerstände gegen die Kundentypologie resultieren vor allem aus der quantitativen, von Umsatzkennziffern abgeleiteten Kategorisierung nach »guten« und »schlechten« Betrieben. Obwohl mittlerweile die Möglichkeit geschaffen wurde, Betriebe, die stabile Beschäftigungsverhältnisse bieten und einen im Vergleich geringeren Personalbedarf haben, als Referenzkunden zu führen und wie A-Kunden zu betreuen, wird der Typisierungsraster als zu kurzgreifend und zu starr kritisiert. Am Beispiel der »A-Wertigkeit« von Betrieben mit einer hohen Personalfluktuation, wie z.B. bei Reinigungsbetrieben, wird ein grundsätzlicher Auffassungsunterschied deutlich: *»Der Grundansatz der Kundentypologie ist für mich der richtige. (…) Wie das bei der Kundentypologie gemacht worden ist, wie man A-Kunden und B-Kunden und C-Kunden ausgewählt hat, das findet nicht meine Zustimmung. (…) Und zwar wurde nämlich nur nach Quantität gefiltert, und man hat gereiht, aber nicht die Qualität, die dahintersteckt.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Seitens der BGS wird klargestellt, daß nunmehr der Parameter »Geschäftserfolg« für die Bewertung der Geschäftsbeziehungen mit den Unternehmen ausschlaggebend ist. Nur über einen objektiv meßbaren Parameter seien subjektive Bewertungen der Qualität eines Unternehmens als Geschäftspartner und in der Folge ein »Überbetreuen« weniger wichti-

ger Kunden vermeidbar: *»Wir haben lange Zeit (…) ja immer alle Betriebe betreut. Und das Marketing bei allen Betrieben gemacht. Das lohnt sich nicht. Das muß ich dort machen, wo die guten Kunden sind. (…) Und das ist auch der Kerngedanke der Kundentypologie: ›Ich wähle mir diese Unternehmen aus aufgrund von objektiven Daten und nicht von moralischen, um die werbe ich sozusagen, die ich behalten möchte.‹«* (VertreterIn des AMS Österreich)

Von RGS-Seite erfolgt der Einwand, daß durch die Kategorisierung nach Geschäftserfolg nicht immer jene Betriebe erreicht werden, die einen hohen Betreuungsbedarf haben.

Kritisiert wird auch, daß der zweijährige Rhythmus zur Neueinstufung der Unternehmen zu lang sei und damit Gefahr bestehe, daß die Betreuungsarbeit der betrieblichen (Personal-) Entwicklung nachhinke. Kleinere RGS geben vermehrt an, »ihre Betriebe besser zu kennen« und keine Vorgaben zu brauchen, welche Unternehmen welche Leistungen zu erhalten haben.

Festzustellen ist, daß diesbezügliche Anmerkungen vor allem von ländlichen RGS kommen und nicht von jenen des Zentralraumes, welche auf Grund der hohen Anzahl von Unternehmen die Kundentypologie als standardisierendes Hilfsmittel gut akzeptieren. Bei den großen RGS (mit einer weitaus höheren Anzahl an zu betreuenden Unternehmen) konzentrieren sich Bedenken in erster Linie auf die Anzahl der geforderten Aktivitäten und deren Leistbarkeit durch die MitarbeiterInnen des SfU.

»Mehr auf die Erfahrungen vor Ort zu hören« ist ein wiederkehrendes Argument, das sich an die PlanerInnen der AMS-Zentrale richtet, die aus Sicht der Befragten nicht immer Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarktes und der regionalen Wirtschaftsentwicklung aufweisen. Moniert wird auch die »Besuchspflicht«. Entgegen den Ergebnissen der zu dieser Untersuchung durchgeführten Betriebsinterviews, im Rahmen derer die UnternehmerInnen zum überwiegenden Teil vehement mehr Betriebsbesuche einforderten, bestehen seitens einiger RGS Bedenken, daß bei Betriebsbesuchen der »Gesprächsstoff ausgehen« und sich die Betriebe »überbetreut« fühlen könnten.

Die Akzeptanzprobleme haben sich laut Befragten jedoch seit der Einführung der erwähnten Referenzkunden merklich verringert. Vor allem aber die verstärkten Betriebsbesuche werden, sofern sie sorgfältig mit dem Unternehmen abgestimmt sind und keine »Überbetreuung« erfolgt, von den MitarbeiterInnen des SfU, aber auch von den RGS-LeiterInnen als sehr zielführend dargestellt. Erfolgreiche Betriebsbesuche und Rückmeldungen, daß diese sehr gut ankommen, bestärken die RGS, diesen Weg zu intensivieren.

2.3.2.4 Überlegungen zur Kundenbindung

Das Instrument »Betriebsbesuch« und sein sukzessiv verstärkter Einsatz steht stellvertretend für die intensivierten Bemühungen des AMS zur Bindung seiner Kunden. Für ein erfolgreiches Arbeiten mit den Unternehmen vor Ort seien zum einen gute Betriebskenntnisse, zum anderen aber auch eine veränderte Arbeitshaltung der BeraterInnen des SfU erforderlich: *»Das Hin-*

ausgehen hat ja den Sinn, das Unternehmen mit Augen des Dienstgebers zu sehen. Nämlich sowohl von fachlicher berufskundlicher Seite als auch mit einem Blick für das Management. Mit dem strategischen Zugang kann ich dann einschätzen, wie groß ist mein Spielraum, auch Personen mit anderen Qualifikationen, mit einem anderen Alter zu vermitteln. Das kann ich nur einschätzen, wenn ich das aus Managementsicht sehe, wenn ich die Betriebsstruktur kenne, wenn ich die Verschiedenartigkeit der Qualifikationsanforderungen kenne.« (VertreterIn des AMS Kärnten)

Als wirksamstes Mittel zur Kundenbindung wird eine erfolgreiche Vermittlung gesehen: *»Ich würde sagen, achtzig Prozent Wirkung zeigt eine zur Zufriedenheit des Kunden abgeschlossene Vermittlung. Dann spielt auch noch das Zuckerl der Förderung herein, daß man sich wieder an das AMS erinnert. Und der Rest wird dann wahrscheinlich durch die Betreuung erzielt werden, dem persönlichen Zugang der SfU-Berater. Also wenn ich da einen kompetenten Eindruck hinterlasse, dann wird sich die Firma auch das nächste Mal, wenn Personalbedarf besteht, wieder an mich erinnern.«* (VertreterIn des AMS Kärnten).

Wie erwähnt, will man seitens des AMS Kärnten aber sowohl ein »Mehr« an Dienstleistungen, das über Informationsgespräche betreffend neue Produkte oder die Vermittlung von nachgefragtem Personal hinausgeht, anbieten als auch neue Wege beschreiten, die zu einer verbesserten Partnerschaft mit den Unternehmen führen. Ein Schlüssel zu einer engen Zusammenarbeit ist der Aufbau von Vertrauensverhältnissen. Damit werden Möglichkeiten eröffnet, frühzeitig Informationen über betriebliche Vorhaben zu erhalten, um antizipativ auf Personal- und Qualifikationsbedarfe reagieren zu können.

Es könnte ebenfalls zielführend sein, MitarbeiterInnen des SfU zu UnternehmensberaterInnen mit Personalentwicklungsaufgaben zu qualifizieren und Organisationsentwicklung als zusätzliche Dienstleistung anzubieten. Das AMS könnte so die innerbetriebliche Qualifizierung von MitarbeiterInnen fördern und dadurch auch im Betrieb frei werdende Positionen mit »nachrückenden« gemeldeten Vorgemerkten besetzen. Künftig den Betrieben Leistungen im Bereich der Personalentwicklung anzubieten *»(…) wäre natürlich sinnvoll, und darin würde ich auch einen zukünftigen Entwicklungsweg im AMS überhaupt sehen in Richtung Kundengruppe ›Unternehmen‹, daß wir verstärkt Know-how anbieten, auch was Personalentwicklung anbelangt. (…) Ich habe da immer meinen ›Lift-Effekt‹ im Kopf, wo ich, wenn ein Betrieb bestimmte Fachqualifikationen am Arbeitsmarkt nicht bekommt, einmal schaue: ›Welche Mitarbeiter, die im Betrieb beschäftigt sind, wären bei entsprechender Qualifizierung in der Lage, eine solche vakante Position dann einzunehmen.‹ Und ich lasse dann aus dem Arbeitslosenbestand Leute in die frei werdende Position nachrücken.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Wie die Rückmeldungen der Unternehmen bei dieser Untersuchung und auch die teils gute Akzeptanz der QBB im Rahmen der ESF-Aktivitäten belegen, ist Qualifizierungsberatung vor allem bei Klein- und Kleinstbetrieben ein nicht nur für die interne Personalplanung zentrales, sondern auch ein nachgefragtes Produkt. Für Aktivitäten in diesem Bereich *»(…) müßte man auch in den eigenen Reihen Know-how aufbauen – das ist ja nicht überall vorhanden.*

Das erfordert natürlich auch von unseren Mitarbeitern, wenn sie so eine Beratung übernehmen oder da mitwirken sollten, auch sehr gute Kenntnisse von den Abläufen im Betrieb. Das ist also ein anderes Qualifikationsprofil, als sie derzeit aufweisen, unsere SfU'ler.« (VertreterIn des AMS Kärnten)

Neben Überlegungen, Dienstleistungen anzubieten, die in den Bereich der Personalentwicklung und Steigerung der individuellen beraterischen Kompetenzen fallen, steht das »Zurückholen« von aktuell ausgelagerten Leistungen, das ebenfalls zu einer verstärkten Partnerschaft mit den Unternehmen führen soll, im Mittelpunkt. Dienstleistungen, die zum Kernbereich des AMS gehören und aktuell »teuer zugekauft« werden müssen, sollen künftig wieder »ingesourct« werden; *»(…) sinnvoll wäre es, sehr viel wieder hereinzunehmen an Leistungen. Ob das jetzt die QBB ist, ob das jetzt auch (…) EDV-Leistungen und so weiter sind. Meine Linie wäre, diese Leistungen selbst aufzubauen und das selbst zu machen.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Diskussionen im AMS Kärnten über Kundentypen, Betreuungsstrategien und Betreuungsprodukte für betriebliche Kunden noch nicht abgeschlossen und die Neuordnung der Betriebsbetreuung insgesamt noch offen sind. Die grundsätzliche Zielrichtung zur verstärkten Betriebsbetreuung findet breiten Konsens, der Umsetzung stehen jedoch noch Hürden entgegen. Insbesondere die Schiene der Betriebsbetreuung bedingt strategische Entscheidungen des AMS Kärnten, eine Spezifikation der Betreuungsleistungen und die Schaffung von wichtigen Voraussetzungen. Erforderlich sind auch begleitende Maßnahmen, wie z.B. eine Stärkung der unternehmensberaterischen Komponente, sowie quantitativ ausreichendes und entsprechend qualifiziertes Personal im SfU.

2.3.3 Kommunikation und Informationstransfer

Für das AMS Kärnten hat die Kommunikation der handelnden Personen grundsätzlich größte Bedeutung. Für Kontakte mit den betrieblichen Kunden wird von allen Befragten das persönliche Gespräch zwischen den SfU-BeraterInnen und den UnternehmensvertreterInnen als wirksamste Kommunikationsform bevorzugt. Mit der Intensivierung der Betriebsbetreuungsschiene und der Betriebsbesuche werden Face-to-Face-Kontakte zwar die telefonischen Beratungen nicht ersetzen, aber künftig im Verhältnis zu diesen quantitativ zunehmen und insgesamt wichtiger werden. Ebenso werden aus Sicht der Befragten das »verkäuferische Element« bei Betriebskontakten vor Ort und der Aufbau von Vertrauensverhältnissen mit den Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Nicht nur Betriebsbesuche sind geeignete Instrumente, um das Vertrauen der betrieblichen Kunden zu gewinnen, sondern auch gemeinsame Veranstaltungen mit den Unternehmen können die Kontakte zum AMS (weiter) festigen. Nach Angaben der Befragten bewähren sich diesbezügliche Pilotversuche.

Ein wichtiges Ziel für das Geschäftsjahr 2002 sei es nicht nur, *»(…) die Zufriedenheit der Betriebe mit dem SfU zu erhöhen«* und *»(…) ihnen zu zeigen, daß wir uns ganz gezielt Zeit neh-*

men für sie, daß wir uns für ihre Sorgen und Belange und Wünsche interessieren« (VertreterIn des AMS Kärnten), sondern die Unternehmen auch möglichst vollständig über das Dienstleistungsangebot des SfU zu informieren. Dieser Auftrag ist mit einem aktiven Anbieten von Produkten und Informationen verknüpft, das von den BeraterInnen große Flexibilität verlangt, den Bedarf des Unternehmens in der Gesprächssituation festzustellen und dementsprechend spezifische Beratungen und Informationen anzubieten. Von den befragten SfU-MitarbeiterInnen wird betont, daß es für die Beratungsgespräche besonders wichtig sei, die Unternehmen *»(…) nicht mit Informationen zu überhäufen«*, sondern sie mit *»(…) professionellen und ausgewogenen Informationen und auf den spezifischen betrieblichen Bedarf abgestimmten Unterlagen«* (VertreterIn des AMS Kärnten) zu versorgen.

Der Frage, welche Betriebe welche Informationen zum Dienstleistungsangebot des AMS bekommen (sollen), wurde von den befragten SfU-VertreterInnen besondere Bedeutung beigemessen. Dies wurde insbesondere am Beispiel der Einstellungsförderungen diskutiert, wobei klar zum Ausdruck kam, daß eine breite Information der Unternehmen über diese Möglichkeit unerwünscht ist, und daß dieses Instrument je nach spezifischer Erfordernis und nach Maßgabe der dafür zur Verfügung stehenden Fördermittel einzusetzen sei. Allerdings sei festzustellen, daß von den Unternehmen Informationen über finanzielle Unterstützungsleistungen – vor allem über Einstellungsförderungen – immer stärker nachgefragt werden.

Hinsichtlich der schriftlichen SfU-Informationsmaterialien, die zu Jahresende 2001 noch in einer (nach RGS unterschiedlichen) Loseblattsammlung bestanden, wurden von den befragten MitarbeiterInnen des AMS eine Neugestaltung des Informationsmaterials und bedarfsgerechte Zusammenstellungen eingefordert, *»(…) weil das Info-Material grundsätzlich nicht zufriedenstellend ist, weil ich sagen muß, erstens muß ich mir da viele Sachen selber zusammenkopieren, und dann gibt es wieder keine einheitliche Linie«*. (VertreterIn des AMS Kärnten)

Laut Befragten sollte eine entsprechende Informationsmappe des SfU sowohl Standardinformationen für alle Unternehmen (z.B. Überblicksfolder über die Dienstleistungen des SfU, allgemeine Geschäftsbedingungen für Unternehmen, Auftragsformular für die Personalsuche) als auch Beschreibungen von jeweils gerade aktuellen Produkten (z.B. zum eJob-Room, zur QfB und zur QBB etc.) enthalten, die für einen größeren Kreis von Unternehmen interessant sind. Hingewiesen wurde auch darauf, daß es möglich sein müsse, die Informationsmappe im Bedarfsfall um spezifische Produktblätter – je nach Interessenlage des Unternehmens – zu ergänzen. In den Interviews wurde auch darauf verwiesen, daß die Entwicklung einer kärntenweit standardisierten SfU-Mappe und des betreffenden schriftlichen Präsentationsmaterials kurz vor der Fertigstellung stehe.[47] Als dafür unabdingbar wurden nicht nur sorgfältig abgestimmte Inhalte, sondern auch ein einheitliches Design von Mappe und Beilageblättern erwähnt, das die CI-Linie des AMS berücksichtigt.

47 Die inhaltlich neu gestaltete Informationsmappe für das SfU ist in Kärnten seit Jänner 2002 in Verwendung.

Mit dem Argument, daß die Landesgrenzen für Firmenkontakte zunehmend an Bedeutung verlieren und das SfU österreichweit ein einheitliches Auftreten haben sollte, wurde auch vorgeschlagen, das Informationsmaterial des SfU bundesländerübergreifend zu vereinheitlichen.

Ein wichtiger Punkt aus Sicht der Befragten betraf die Notwendigkeit, den Betrieben ein professionelles Erscheinungsbild des AMS zu vermitteln. In den Interviews mit den SfU-BeraterInnen kam zum Ausdruck, daß *»(…) wir ja Profis sind und das den Betrieben auch immer wieder zeigen müssen«*. (VertreterIn des AMS Kärnten)

Das bestätigen auch die Ergebnisse der Betriebsbefragung, in denen eine Diskrepanz zwischen der Bewertung des allgemeinen Erscheinungsbildes des AMS und der Bewertung einzelner Produkte zum Ausdruck kommt: Konkrete Dienstleistungen des AMS werden um ein Vielfaches besser bewertet als das (Gesamt-)Image des AMS.[48] Aus Sicht des SfU ist es daher nicht nur von großer Bedeutung, in Hinkunft spezifische Produkte bedarfsadäquat anzubieten, sondern es sollen auch grundsätzliche Aufgaben und die Arbeitsweise des AMS den Unternehmen stärker vermittelt bzw. dargestellt werden, als dies bisher der Fall war.

Ein Vorteil wäre es aus Sicht einiger befragter SfU-MitarbeiterInnen, die Ausstattung für den Außendienst auf den neuesten technologischen Stand zu bringen und den BeraterInnen einen mobilen Zugang zum Host-System des AMS zu ermöglichen. Den Profilabgleich schon im Betrieb vorzunehmen wäre zeitsparend und würde Anknüpfungspunkte für weiterführende Beratungen bieten. Eine verbesserte technische Ausstattung würde auch ganz generell einen Imagegewinn für das SfU mit sich bringen.

An Diskussionen über Professionalisierungs- und Optimierungsmöglichkeiten anknüpfend, werden von den Befragten auf allen Ebenen des AMS Klärungs- und Abstimmungsprozesse bezüglich der Weiterentwicklung des SfU eingefordert. Davon betroffen sind sowohl strategische Aspekte als auch die Entwicklung von Verfahren und Produkten. Unbestritten ist angesichts der in den voranstehenden Kapiteln skizzierten begonnenen Veränderungen das Erfordernis zu einer verstärkten »Kommunikation im Haus« AMS Kärnten selbst. Angestrebt wird dabei eine Gesamtdiskussion über die Entwicklung des SfU: »[Das] *bedeutet für mich eine Diskussion mit allen Betroffenen. Und zwar ausgehend von den Vermittlungs- und SfU-Beratungskräften bis hin zu Führungskräften, aber auch eine Diskussion der Grundlagen unter Einbeziehung von Forschungsergebnissen und auf jeden Fall mit den Managern. Eine offene Diskussion wäre angebracht. Ich glaube, daß die Zeit dafür reif ist.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Aus Sicht der MitarbeiterInnen des SfU ist eine verstärkte Kommunikation über Strategien, Zielsetzungen und Instrumente für die Bereiche »Betriebsbetreuung« und »Elektronische Personalvermittlung« vor dem Hintergrund, daß dadurch die Dienstleistungen des SfU und auch die Arbeitsplätze der BeraterInnen in diesem Bereich einem Wandel unterworfen sind, von besonderer Bedeutung.[49] Mehr AMS-interne Kommunikation und Teilnahmen an

48 Vgl. dazu Kapitel 3.

49 Die konkreten Diskussionspunkte finden sich in den Kapiteln 2 und 4. Deswegen wird in diesem Abschnitt auf Details verzichtet.

Abstimmungsprozessen werden vor allem von den RGS eingefordert. Wichtige Punkte betreffen dabei »Feinjustierungen« bei der Umsetzung der Kundentypologie, den aktiven Betriebsbetreuungsansatz, die Diskussion von Vor- und Nachteilen elektronischer Personalvermittlung und die damit verbundenen Synergieerwartungen sowie insbesondere die Auswirkungen zusätzlicher bzw. neuer Ansätze im SfU auf Arbeitsinhalte und die Personalsituation im SfU.

3 Anforderungen von betrieblichen Kunden an die RGS des AMS Kärnten

Die folgenden Auswertungen basieren auf den drei unterschiedlichen Erhebungen, die sich an unternehmerische Kunden der RGS des AMS Kärnten richteten.

3.1 Personalentwicklung in den Betrieben als wichtige Voraussetzung

Zweifellos zählt fachlich und außerfachlich qualifiziertes Personal zu den betriebswichtigsten Faktoren für Unternehmen aller Größen und Branchen. Umso schwerer wiegt, daß ein hoher Anteil der österreichischen Unternehmen ein restriktives Verständnis von Personalentwicklung hat, das vor allem dann virulent wird, wenn Beschäftigte ersetzt werden müssen oder zusätzliche Neueinstellungen vorzunehmen sind. Wie noch zu zeigen sein wird, wirken sich betriebsinterne Unklarheiten hinsichtlich des Personalbedarfes und diesbezügliche Planungsfehler direkt auf die Unterstützungsleistungen des AMS aus. Belege für eine kaum entwickelte Personal- und Qualifikationsplanung vor allem bei KMU finden sich in jüngsten Analysen mehrfach:

Quer durch die österreichische Unternehmenslandschaft, die zu mehr als 90% aus Klein- und Mittelbetrieben besteht, ist das »Fehlen einer systematischen Basis« bei der Personalentwicklung ein Schwachpunkt. In den »(…) meisten Fällen ist in KMU die Zuständigkeit für Fragen der PE überhaupt nicht genau festgelegt, was bereits auf die Dominanz des Tagesgeschehens und somit auch auf den geringen Stellenwert dieses Problemkreises im Bewußtsein der Leitungsebene von KMU hinweist«.[50] In KMU sind meist die Unternehmensleitungen bzw. jeweilige Vorgesetzte für Neueinstellungen und Personalentwicklung verantwortlich: »Diese sind (…) meist überlastet und widmen sich deshalb Fragen der PE nur sehr sporadisch. (…) Es fehlen eine systematische und konzeptionelle Fundierung und Planung sowie betriebsgrößenadäquate, einfache Instrumentarien. Insbesondere in KMU wird PE weitgehend mit Weiterbildung gleichgesetzt, andere PE-Instrumente sind nur rudimentär vorhanden.«[51] Personal- und qualifikationsbezogene Entscheidungen fallen bei der Mehrzahl der Unternehmen noch immer ad hoc bzw. auf Grund eines akuten Mangels. Der Stellenwert von Personalentwicklung divergiert bei näherer Betrachtung nach Branchenzugehörigkeit und Größe der Unternehmen. Zu erkennen ist, daß kleine Betriebe entsprechen-

50 Norbert Kailer und Johann Steinringer (2000): Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben. Bedarfe und Trends in einer dynamisierten Wirtschaft (= AMS report 15, hg. vom AMS Österreich, Wien), Seite 60.

51 A.a.O., Seite 61.

den Maßnahmen einen geringeren Stellenwert beimessen als größere Unternehmen des KMU-Spektrums. Deutlich wird auch, daß insbesondere Dienstleistungsunternehmen eher von der Bedeutsamkeit von Personal- und Qualifikationsentwicklung überzeugt sind als z.B. Gewerbebetriebe.[52] Vor allem aber in qualitätszertifizierten Unternehmen, denen Personal- und Qualifikationsplanung als ein Punkt der ISO-Norm und damit auch als integraler Bestandteil der betrieblichen Gesamtplanung vorgeschrieben ist, wird großer Wert auf Personalentwicklungsmaßnahmen gelegt.[53]

Bei der Einschätzung von betriebswichtigen Kriterien durch die Unternehmen werden Defizite und auch Widersprüche deutlich: Zwar werden von den Betrieben durchwegs gut qualifizierte MitarbeiterInnen als großer Wettbewerbsvorteil gesehen, eine entwickelte Personal- und Qualifikationsplanungspraxis ist jedoch nur für knapp 20% der KMU wichtig. Verschärfend kommt für einen hohen Anteil von KMU hinzu,[54] daß oft auch Vorstellungen über längerfristige konkrete Unternehmensziele fehlen. Fehlt dann noch zusätzlich ein Problembewußtsein hinsichtlich der Nutzung möglicher Marktnischen, notwendiger Umstrukturierungen des Unternehmens und technischer und wirtschaftlicher Entwicklungen, wird von Klein- und Kleinstbetrieben weder eine geordnete Personalplanung betrieben, noch wird von diesen ein Qualifikationsbedarf bei den Beschäftigten adäquat wahrgenommen.[55]

Diese hier nur knapp umrissene Situation hat auf die Arbeit des SfU des AMS bei der Vermittlung von anforderungsadäquatem Personal[56] wesentlichen Einfluß. Je genauer die Anforderungen an neue MitarbeiterInnen durch die Unternehmen selbst spezifiziert werden, desto zielgerichteter kann eine Vorauswahl und eine anschließende Vermittlung durch das SfU erfolgen. Wie noch zu zeigen sein wird, gilt für die unternehmensbezogenen Dienstleistungen des AMS und insbesondere für die Vermittlung von Personal das Erfordernis, schon bei den angewendeten Methoden der Bedarfsermittlung den »Entwicklungsaspekt der Bedarfsartiku-

52 Vorwiegend haben »Unternehmen ab 200 Mitarbeitern aufwärts (…) einen Personalchef, haben einen Hauptverantwortlichen für Personal und Weiterbildung, der weiß, was Organisations- und Personalentwicklung ist.« Vgl. dazu: IFA Steiermark und Compass Bremen (1998): MID-TERM BERICHT ZIEL 4 EVALUIERUNG ÖSTERREICH (Untersuchungszeitraum 1995/1996). Band II – Bericht, Graz/Bremen, Seite 171ff.

53 Vgl. ebenda.

54 Befragt nach Kriterien, die einen Betrieb wettbewerbsfähig machen, nennen VertreterInnen von KMU vor allem »gut qualifizierte MitarbeiterInnen« (70%), »hochwertige Produkte« (46%) und die »Fähigkeit, schnell auf Veränderungen des Marktes zu reagieren« (55%). Obwohl »gut qualifizierte MitarbeiterInnen« das am häufigsten genannte Kriterium ist, wird »guter Personalführung« (31%) und »vorausschauender Planung zur Weiterbildung der MitarbeiterInnen« (20%) ein weitaus geringerer Stellenwert zugeschrieben. Vgl. dazu: Saurug, M./Seiler, E.C. (1998): Informationsdienst über den Qualifikations- und Personalbedarf regionaler Wirtschaftsunternehmen am Beispiel der Bezirke Graz und Graz-Umgebung (= Zwischenbericht 1), Graz, Seite 26ff.

55 Vgl. dazu: Norbert Kailer: Betriebliche Weiterbildung in Österreich, Band 2, Seite 12.

56 Als wichtigste Anforderungen an neues Personal werden von KMU genannt: »Gewissenhaftigkeit« (62%), »Selbständigkeit« (59%) und die »Fähigkeit, mit anderen Menschen gut umgehen zu können« (50%). »Großes Fachwissen« rangiert mit 29% der Nennungen auf den hinteren Rängen. Vgl. dazu: Saurug, M./Seiler, E.C. (1998): Informationsdienst über den Qualifikations- und Personalbedarf regionaler Wirtschaftsunternehmen am Beispiel der Bezirke Graz und Graz-Umgebung (= Zwischenbericht 1), Graz, Seite 32f.

lation bei Individuen und Institutionen« zu berücksichtigen. »Bedarf muß durch Information, Beratung und Anreize erst ›hervorgeholt‹ werden. Geschieht das nicht, wird nur manifester, aber nicht latenter Bedarf berücksichtigt«.[57]

3.2 Inanspruchnahme der Dienstleistungen des SfU

Übersicht über die Stichprobe der Fragebogenerhebung

Im Oktober 2001 wurde im Rahmen dieser Untersuchung ein Fragebogen an Kärntner Unternehmen ausgesandt. Die Datengrundlage bzw. die Betriebsadressen stammen aus der Betriebsdatenbank des AMS und beziehen sich auf jene betrieblichen Kunden, die mit dem AMS Kärnten in den Jahren 1999 und 2000 in geschäftlichem Kontakt standen.[58] Es haben sich 318 Betriebe an der Erhebung beteiligt, der Rücklauf beträgt demnach 28%.

Die wichtigsten Ergebnisse werden – je nach Themenbezug und Ausprägung – im folgenden nach den unabhängigen Variablen »Zentralraum/ländlicher RGS-Bezirk«[59], »Kundentyp«[60] , »Betriebsgröße«[61] und »Branchenzugehörigkeit«[62] dargestellt.

Knapp die Hälfte der Betriebe hatte geschäftlichen Kontakt mit RGS, die im Zentralraum Kärntens liegen (RGS Klagenfurt und RGS Villach: Anteil je etwa 22%), bei den ländlichen RGS-Bezirken sind die Betriebe, die im Geschäftsbereich der RGS Spittal an der Drau (etwa 16% der Stichprobe) und RGS Völkermarkt (11%) liegen, am stärksten vertreten.[63]

57 Zitiert nach: Qualifizierungsfelder der Zukunft. Methoden der Bedarfsermittlung (= Workshop-Dokumentation), hg. von der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung, Bottrop 1997, Seite 13f.

58 Aus diesem Datensatz, der 8.551 Betriebe umfaßte, wurde eine Zufallsstichprobe von 1.200 Unternehmen gezogen und in weiterer Folge um einige Unternehmen, die den eJob-Room des AMS nutzten, ergänzt. Insgesamt wurden somit an 1.221 Betriebe Erhebungsbögen ausgesandt. Aufgrund von Betriebsschließungen, Pensionierungen, unzustellbarer Aussendungen wegen Umsiedelungen etc. änderte sich in der Folge die Größe der Originalstichprobe auf 1.144 Betriebe.

59 Zentralraum: RGS Klagenfurt und RGS Villach; ländlicher RGS-Bezirk: RGS von Spittal an der Drau, RGS Völkermarkt, RGS Hermagor, RGS Feldkirchen, RGS St.Veit und RGS Wolfsberg.

60 Es wurde nach A- und B-Kunden, C-Kunden und nicht-segmentierten Kunden unterschieden.

61 Die Betriebe wurden nach der Anzahl ihrer MitarbeiterInnen den Größenklassen »Kleinstbetriebe« (1–9 MitarbeiterInnen), »Kleinbetriebe« (10–49 MitarbeiterInnen) und »Betriebe mit 50 und mehr MitarbeiterInnen« zugeordnet.

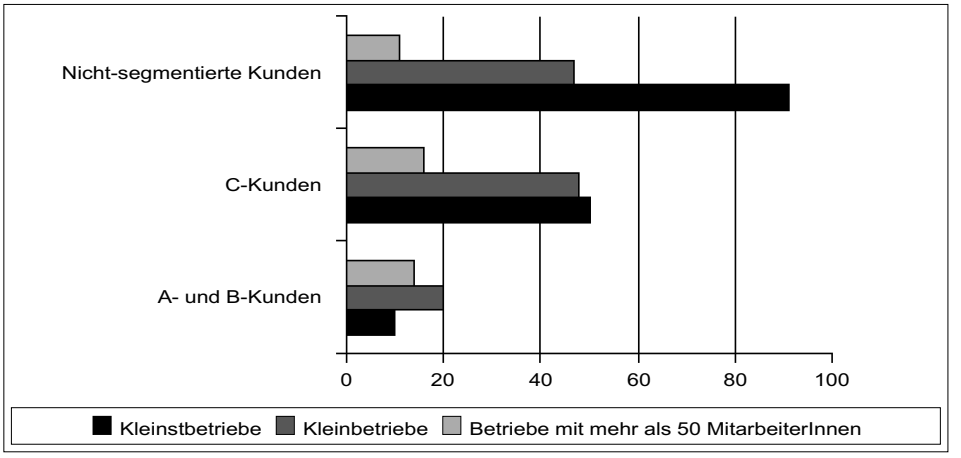
62 Die Einteilung der Unternehmen erfolgte nach der ÖNACE-Klassifizierung und umfaßt folgende Wirtschaftsbereiche: Sachgütererzeugung; Handel/Kfz (Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern); Gaststättenwesen (Beherbergungs- und Gaststättenwesen); Verkehr (Verkehr- und Nachrichtenübermittlung); Dienstleistungen (Realitätenwesen; Vermietung beweglicher Sachen; Erbringung unternehmensbezogener Dienstleistungen; Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen; Kredit- und Versicherungswesen); Gesundheit/Soziales (Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen; Exterritoriale Organisationen und Körperschaften; Unterrichtswesen); Bauwesen (Bauwesen).

63 In der Gesamtstichprobe der 8.551 Unternehmen beträgt der Anteil der Unternehmen aus dem Geschäftsbereich der RGS Klagenfurt und RGS Villach 51%.

Nach Branchen stammen die Unternehmen vor allem aus dem Bereich von Handel/Kfz (20%)[64], dem Dienstleistungsbereich (22%)[65] und aus dem Beherbergungs- und Gaststättenwesen (20%)[66].

Etwa die Hälfte der Betriebe, die sich an der Erhebung beteiligten, hat weniger als zehn MitarbeiterInnen.[67] Dabei handelt es sich vorwiegend um nicht-segmentierte Kunden aus ländlichen RGS-Bezirken, die den Branchen Gaststättenwesen, Handel oder dem Dienstleistungsbereich zuzuordnen sind. Bei den Kleinbetrieben (38%) handelt es sich vorwiegend um C- oder nicht-segmentierte Kunden, etwa gleich verteilt auf Zentralraum/ländliche RGS-Bezirke, mit Branchenschwerpunkt im Gaststättenwesen und im Dienstleistungsbereich. Bei den Betrieben mit mehr als 50 MitarbeiterInnen (13%) ist der Anteil an A- und B-Kunden im Verhältnis höher, die Betriebe liegen vorwiegend im Verantwortungsbereich der RGS im Zentralraum und stammen zum größten Teil aus dem Handel oder dem Dienstleistungsbereich. Insgesamt umfaßt die Stichprobe 15% A- und B-Kunden, 37% C-Kunden, die restlichen Betriebe sind nicht-segmentierte Kunden.[68]

Abbildung 1: Anzahl der betrieblichen Kunden gemäß AMS- Kundentypologie und Betriebsgröße (N = 318)



IFA Steiermark: AMSK 2002

64 17% dieser Betriebe sind dem Kfz-Bereich zuzuordnen, die restlichen Unternehmen sind Handelsbetriebe aus unterschiedlichsten Bereichen (z.B. Lebensmittel, Textil, Schmuck, Baustoff, Maschinen).

65 Davon sind 27% Realitätenwesen/unternehmensbezogene Dienstleistungen (Steuerberater, Personaldienstleister etc.), 35% sonstige Dienstleistungen (Friseure, Museen etc.) und 13% Kredit und Versicherungswesen.

66 Davon sind 45% Hotels.

67 In der Gesamtstichprobe ist der Anteil der »Klein- und Familienbetriebe« (Einteilung nach AMS-Größenklassen) etwas höher als bei den Unternehmen, die sich an der Untersuchung beteiligten: Klein- und Familienbetriebe in der Gesamtstichprobe: 73%; Anteil Rücklauf: 60%. Dies liegt vor allem daran, daß der Anteil der Kleinstbetriebe, deren Fragebogen aufgrund von Betriebsschließungen, Pensionierungen etc. mit dem Vermerk »Unzustellbar« zurück kam, auffallend hoch war.

68 In der Gesamtstichprobe liegt der Anteil der A- und B-Kunden bei 12%, 30% sind C-Kunden und der Anteil der Kunden ohne Segmentierung liegt bei 58%. Somit ist der Anteil der nicht-segmentierten Kunden im Rücklauf etwas geringer als in der Gesamtstichprobe.

3.2.1 Vermittlung

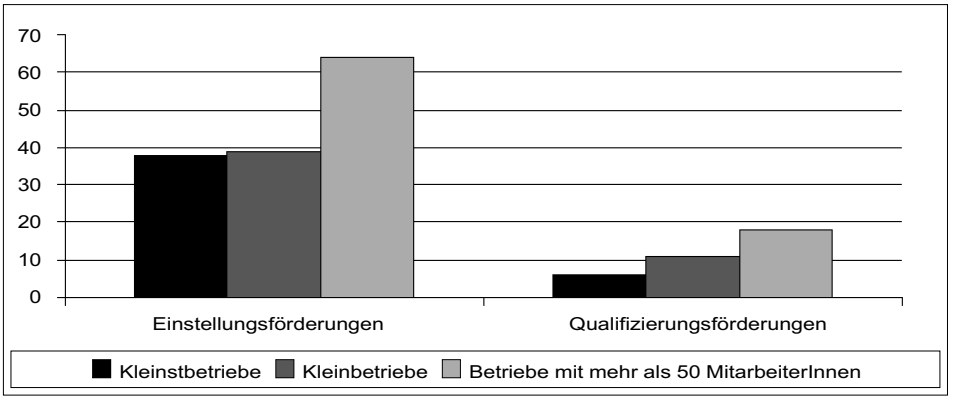
Die Dienstleistung »Vermittlung von Personal« – das Kerngeschäft des AMS – wurde seit Jänner 1999 von etwa 90% der befragten Unternehmen in Anspruch genommen. Bei der Inanspruchnahme zeigen sich Unterschiede nach Kundentyp: A- und B-Kunden (98%) haben diese Dienstleistung häufiger als C-Kunden (93%), vor allem aber häufiger als nicht-segmentierte Kunden (83%) in Anspruch genommen. Da die Betriebe aber nach der Quantität der gemeldeten offenen Stellen und der Besetzungsquote den entsprechenden Kundentypen zugeordnet werden, sind diese Unterschiede nicht weiter erstaunlich.

Etwa 40% der befragten Unternehmen lukrierten Einstellungsförderungen. A- und B-Kunden erhielten im Vergleich häufiger finanzielle Hilfestellungen: 57% der Unternehmen dieser Kundengruppe haben im Vergleich zu 36% der nicht-segmentierten Kunden Einstellungsförderungen bekommen. Tendenziell häufiger wurden finanzielle Unterstützungen auch von Unternehmen in Anspruch genommen, die im Verantwortungsbereich einer RGS aus dem Zentralraum liegen (44% zu 39%).

Nur 10% der Unternehmen geben an, Förderungen zur Schulung von Beschäftigten durch das AMS Kärnten bezogen zu haben, wobei sich hier weder nach Kundentyp noch nach RGS-Bezirk abweichende Ergebnisse zeigen.

Differenziert man hingegen nach Betriebsgröße, so zeigen sich Unterschiede bei der Häufigkeit der Inanspruchnahme von Förderungen: Betriebe mit 50 und mehr MitarbeiterInnen beziehen zu einem höheren Anteil sowohl Einstellungsförderungen als auch finanzielle Unterstützungen bei der Durchführung von Schulungen als kleinere Betriebe. 64% der Betriebe dieser Größenklasse geben im Vergleich zu je etwa 38% der Kleinst- bzw. Kleinbetriebe an, Einstellungsförderungen in Anspruch genommen zu haben; 18% beziehen im Vergleich zu 6% der Kleinst- und 11% der Kleinbetriebe Förderungen für Beschäftigtenschulungen.

Abbildung 2: Inanspruchnahme von Förderungen nach Betriebsgrößen (%-Anteile; N = 285 bzw. 271)



IFA Steiermark: AMSK 2002

Der Umstand, daß größere Betriebe häufiger sowohl Einstellungs- als auch Qualifizierungsförderungen beziehen, kann sowohl auf einen Informationsvorsprung größerer Betriebe als auch auf gezielte Akquisitionstätigkeiten zurückgeführt werden. Zu vermuten ist, daß diese Unternehmen, die meist Personalbüros haben, durch besseres Wissen über die Gepflogenheiten bei den Fördervergaben über die jeweiligen Qualifizierungsförderungen besser informiert sind und diese auch häufiger aktiv vom AMS einfordern.

3.2.1.1 Melden offener Stellen

Im Fragebogen wurde darauf verzichtet, quantitative Daten über das Besetzungsausmaß[69] zu erfassen. Erhoben wurde, ob die befragten Betriebe bei der Meldung ihrer offenen Stellen selektiv vorgehen oder alle zu besetzenden Stellen an das AMS weiterleiten: Der Anteil jener Unternehmen, die dem AMS ihre gesamten offenen Stellen melden, beträgt etwa 70% (das sind vor allem Kleinstbetriebe). Jene Betriebe, die nur einen Teil ihrer offenen Stellen der für sie zuständigen RGS weiterleiten, schränken dies – ihren Angaben nach – häufig auf »alles außer der Führungsebene«, auf »Lehrstellen« oder »Stellen, für die es Förderungen gibt«, ein. Auch hier sind Unterschiede nach Kundentypen zu erkennen: Etwa 73% der A-, B- und C-Kunden melden – im Vergleich zu nur 63% der nicht-segmentierten Kunden – alle ihre offenen Stellen dem AMS Kärnten. Hier zeigt sich auch nach Branchenzugehörigkeit der Unternehmen ein interessantes Detail: Fast alle Unternehmen aus dem Gastgewerbe (90%) melden alle ihre offenen Stellen dem AMS.

3.2.1.2 Besetzung offener Stellen

Hinsichtlich der Besetzung der gemeldeten offenen Stellen durch das AMS wurde erfaßt, ob alle Stellen, nur ein Teil oder keine der Stellen vom AMS besetzt werden konnten. Mehr als ein Viertel der Unternehmen (27%) konnte keine einzige Stelle über das AMS besetzen, 17% – wobei hier die Kleinstbetriebe aufgrund der geringeren Quantität an offenen Stellen am häufigsten vertreten sind – besetzten alle ihre gemeldeten Stellen über das AMS.

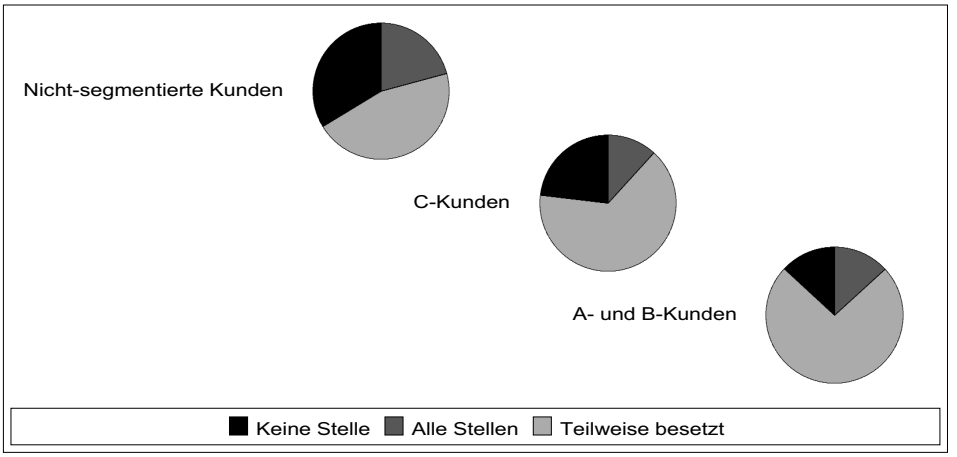
Insgesamt haben 66% der befragten Unternehmen BewerberInnen, die vom AMS Kärnten vermittelt wurden, angestellt. Die größeren Betriebe haben häufiger BewerberInnen aufgenommen. Sichtbar ist auch hier wieder der Zusammenhang mit der Einteilung nach Kundentypen: A- und B-Kunden geben im Vergleich am häufigsten an, BewerberInnen eingestellt zu haben (A- und B-Kunden: 85%; nicht-segmentierte Kunden: 67%).

Der Anteil der Unternehmen, die keine der gemeldeten Stellen besetzen konnten, ist bei den nicht-segmentierten Kunden signifikant höher als bei jenen Unternehmen, deren Zusammenarbeit mit dem AMS intensiver ist: Bei 34% der nicht-segmentierten Kunden konnte keine der gemeldeten Stellen besetzt werden, bei den A- und B-Kunden waren dies 13% und

69 Ausmaß der besetzten an allen gemeldeten offenen Stellen.

bei den C-Kunden 23%. Betrachtet man die Besetzung der Stellen nach Zentralraum/ländlicher RGS-Bezirk, ist der Anteil der Unternehmen, in denen keine Stelle durch das AMS besetzt wurde, in den ländlichen RGS tendenziell höher: 31% der Unternehmen aus ländlichen RGS-Bezirken geben im Vergleich zu 22% der Unternehmen aus dem Zentralraum an, daß sie seit Jänner 1999 bis zum Erhebungszeitpunkt keine der gemeldeten offenen Stellen über das AMS besetzen konnten.

Abbildung 3: Anteile der Besetzung der gemeldeten offenen Arbeitsplätzen durch das AMS nach Kundentypen (N = 275)



IFA Steiermark: AMSK 2002

Als wichtigsten Grund für die Nicht-Besetzung offener Stellen geben die Unternehmen an, daß Personen für diese Arbeitsplätze generell schwer zu finden seien (66%). Dies ist vor allem auf tourismusorientierte Betriebe zurückzuführen, die zu Saisonzeiten Schwierigkeiten haben, in ausreichendem Maß »gute« Saisonkräfte zu rekrutieren. Ein Drittel der Unternehmen kritisiert, daß das AMS die falschen Personen zugewiesen habe (je größer die Betriebe sind, desto häufiger wird dies angegeben).

41% der befragten Unternehmen (N = 318) haben zum Befragungszeitpunkt einen konkreten Personalbedarf: Vor allem Betriebe mit 50 und mehr MitarbeiterInnen (56%) und Unternehmen aus den Branchen von Beherbergung/Gastgewerbe (62%), Bauwesen (42%) und Handel (40%) verweisen auf offene Stellen in ihrem Betrieb.[70]

70 Nachgefragt werden im Gastgewerbe etwa 60 Personen (vorwiegend KöchInnen bzw. Küchenhilfen), im Bauwesen etwa 30 Personen (Metall, Elektro) und im Handel etwa 50 Personen (vor allem VerkäuferInnen im Textilbereich).

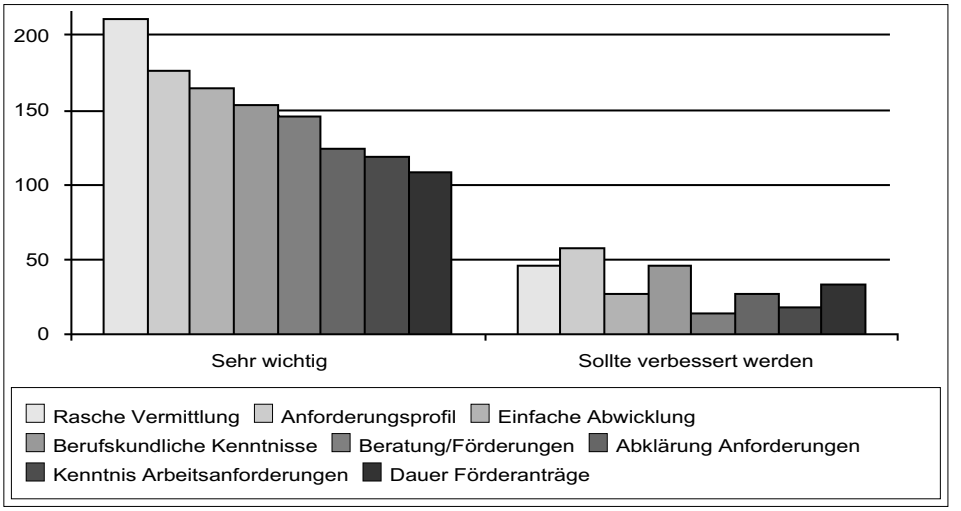
3.2.1.3 Wichtigkeit und Verbesserungsmöglichkeiten vermittlungsbezogener Dienstleistungen

Ein Aspekt der schriftlichen Erhebung betraf die Beurteilung der Wichtigkeit vermittlungsbezogener Dienstleistungen für das Unternehmen. Grundsätzlich waren alle der abgefragten Indikatoren für die Unternehmen wichtig, eine Reihung der Prioritäten spiegelt somit nur bedingt auch eine Reihung der Wertigkeiten im Sinne von »am wichtigsten« bis zu »am wenigsten wichtig« wider. Als durchschnittlich »sehr wichtig« bei der Vermittlung wird von den Unternehmen erachtet, daß diese rasch erfolgt, die Qualifikationen und Fertigkeiten der BewerberInnen genau mit den Anforderungen übereinstimmen und die Abwicklung einfach ist.

35% aller Unternehmen wünschen sich bei einzelnen Kriterien im Bereich der Vermittlung Verbesserungen, wobei die Kleinstbetriebe (mit einem hohen Anteil an nicht-segmentierten Kunden) am unzufriedensten sind und die meisten Verbesserungswünsche angeben: Allgemein betreffen diese vor allem die Übereinstimmung der BewerberInnen mit den Anforderungsprofilen, die Geschwindigkeit der Vermittlung – also jenen Bereich, der den Unternehmen insgesamt am wichtigsten ist – und die Beratung bei Förderungen. Vor allem von den Kleinbetrieben wird mehr Geschwindigkeit eingefordert.

Nach Kundentypen gesehen kommen die meisten Verbesserungswünsche von den C-Kunden. A- und B-Kunden wünschen sich vor allem eine Verbesserung der Geschwindigkeit bei der Vermittlung, C- und nicht-segmentierte Kunden sehen im Bereich »Übereinstimmung zwischen BewerberInnen und dem Anforderungsprofil« am häufigsten Verbesserungsmöglichkeiten.

Abbildung 4: Anzahl der Unternehmen, welche die definierten Bereiche als »sehr wichtig« für ihr Unternehmen erachten bzw. angeben, welche verbessert werden sollten



IFA Steiermark: AMSK 2002

Im Erhebungsbogen wurden einerseits Einschätzungen der Wichtigkeit und der Optimierungsnotwendigkeiten anhand vorgegebener Parameter (Items) erfaßt, andererseits hatten die Unternehmen aber auch die Möglichkeit, anhand offen gestellter Fragen aus ihrer Sicht und in eigenen Worten wichtige vermittlungsbezogene Parameter zu definieren sowie Kritikpunkte und Verbesserungswünsche zu deponieren. Dabei kommt es insgesamt zu einer gehäuften Nennung spezifischer Bereiche, am häufigsten genannt wird dabei aber die »paßgenaue Vermittlung« von Personal.

Zur Spezifikation der Anforderungen an neues Personal

Faßt man die Ergebnisse unterschiedlicher Frageblöcke zusammen, sind nach Ansicht der Unternehmen vor allem bei der Übereinstimmung der BewerberInnen mit dem Anforderungsprofil Verbesserungen notwendig: Die Betriebe[71] geben Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich »Vorabklärung/Anforderungsprofil« an und nennen Bereiche, die mit den vermittelten Personen im Zusammenhang stehen: Die Unternehmen wünschen sich eine Veränderung der grundsätzlichen Arbeitseinstellung der Arbeitskräfte. In den Betriebsinterviews zeigt sich aber, daß diese vermeintliche »Unwilligkeit« der durch das AMS zugewiesenen Personen häufig auf nicht transparent dargestellte Stellenmerkmale seitens der Unternehmen – wie z.B. geringe Bezahlung – zurückzuführen sind und bei den Unternehmen dazu führen, BewerberInnen, die gewisse Arbeitsbedingungen ablehnen, als »arbeitsunwillig« zu bezeichnen. In den Interviews wird aber auch sichtbar, daß – wenn es zu Abweichungen vermittelter BewerberInnen von Anforderungsprofilen kommt – eine transparente Darstellung seitens der AMS-BeraterInnen über die Abweichungen der Qualifikationen und Fertigkeiten der zugewiesenen Personen zufriedenere betriebliche Kunden hinterläßt.

Ein weiteres Ergebnis zum Themenbereich »(Nicht-)Übereinstimmung der Anforderungsprofile mit den vermittelten BewerberInnen« findet sich in der schriftlichen Erhebung: Ein Drittel der Befragten begründete die Nicht-Besetzung offener Stellen über das AMS mit einer sogenannten »Falschzuweisung«. Dabei zeigen sich Auffassungsunterschiede über die geforderte Tiefe und Genauigkeit von Anforderungsprofilen als Grundlage für eine passende Zuweisung: MitarbeiterInnen des SfU schätzen in den Interviews den Prozentsatz der Betriebe, die »brauchbare« Grundlagen in Form von schriftlich spezifizierten Anforderungsprofilen liefern, auf 3% bis 5% ein. Die Anforderungsprofile der gesuchten Personen wurden aber nach Angaben von 40% der Unternehmen (N = 253) sehr genau spezifiziert. 31% geben an, ihr Anforderungspro-

71 Beispielsweise geben 34% der Betriebe (N = 73) auf die Frage: »Was könnte man bei den Dienstleistungen/Produkten, mit denen Sie nicht zufrieden waren, verbessern?« Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich »Vorabklärung/Anforderungsprofil« an (»Wünsche respektieren«, »genau das ausgemachte Profil akzeptieren«, »gezielt die richtigen BewerberInnen schicken«). 20% nennen Bereiche, die mit den vermittelten Personen bzw. dem Vorgemerktenpotential des AMS (»keine Facharbeiter«, »fehlende Arbeitsmotivation«) im Zusammenhang stehen. Auch bei den Angaben zu: »Was wäre für Ihr Unternehmen im Bereich der Vermittlung zusätzlich notwendig oder wünschenswert (…)« rangieren die Nennungen in den Bereichen »vermittelte Personen« und »Vorabklärung« (»SaisonarbeiterInnen zwischen Stempelzeiten besser vermitteln«, »arbeitswillige Arbeitslose«, »bessere Vorauswahl der BewerberInnen«, »vorgegebene Formulare für das Anforderungsprofil« etc.) an vorderster Stelle.

fil nur in »grober Formulierung« dem AMS weitergegeben zu haben. Nur sieben dieser Unternehmen berichten von einer genaueren Abklärung der Anforderungen gemeinsam und mit Hilfe des AMS.

Genaue Spezifikationen im Vorfeld der Vermittlung leisten ihren Angaben nach vor allem Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich[72] und Kleinstbetriebe.[73] Grobe Anforderungsprofile, die über eine Arbeitsplatzspezifikation, wie z.B. »Verkäuferin«, »Kellner« oder »Metallfacharbeiter«, nicht hinausgehen, werden eher von Unternehmen aus dem Bauwesen und dem Gastgewerbe formuliert,[74] wobei es sich bei diesen Betrieben tendenziell um größere Betriebe handelt. Nach Kundentyp betrachtet sind A- und B-Kunden am selbstkritischsten und geben im Vergleich häufiger an, ihre Anforderungsprofile nur in mangelhafter Ausführung an das AMS weiterzuleiten.[75]

Da die Übereinstimmung von vermittelten Personen mit den Anforderungsprofilen von mehreren Faktoren, wie z.B. den erwähnten betrieblichen Vorleistungen[76] oder den Kenntnissen von AMS-MitarbeiterInnen über berufsspezifische Anforderungen, abhängt, zugleich aber einen wichtigen Aspekt der Zufriedenheit der Unternehmen mit dem AMS insgesamt darstellt, wurde das Thema »Spezifikation der Anforderungen an neues Personal« auch in den Betriebsinterviews abgefragt:

Die Interviews mit VertreterInnen von Unternehmen verschiedener Branchen und Größen aus allen Regionen Kärntens[77] ergeben, daß Unternehmen bei der Suche nach neuem Personal zwar meist Anforderungsprofile erstellen, diese aber unterschiedlichste Qualität aufweisen. Die Bandbreite reicht dabei von lakonischen Anrufen bei einem Betriebsbetreuer der RGS (*»Sie wissen, was wir brauchen. Schicken Sie uns den Mann morgen!«*) bis hin zu schriftlich formulierten Suchprofilen, die den RGS per E-Mail oder Fax übermittelt werden, von diesen zur Bestätigung zurückübermittelt werden und in der Folge dem SfU als spezifizierter ADG vorliegen.

Abgesehen von Fällen, wo wiederkehrend gleiche Anforderungen von Unternehmen an Personal bestehen (z.B. RegalbetreuerInnen, Servicepersonal im Gastgewerbe etc.) und diese dem AMS bereits bekannt sind, ist davon auszugehen, daß die Zufriedenheit des Unternehmens mit der vermittelten Person und damit auch vielfach mit der Vermittlungstätigkeit des AMS davon abhängt, wie präzise der Vermittlung vorgelagerte Spezifikationen (Stellenbeschreibung, Anforderungen am Arbeitsplatz, zeitliche und finanzielle Rahmenbedingungen) erarbeitet werden. Dieser Zusammenhang ist nur wenigen der befragten Unternehmen bewußt, wobei selbstkritische Anmerkungen am ehesten von qualitätszertifizierten Betrieben stammen: *»Man ist unter Zeitdruck. Ach, ich rufe jetzt schnell an. Generell, wenn wir Personal suchen, fragen wir*

72 80% dieser Unternehmen gaben ihren Angaben nach genaue Anforderungsprofile an das AMS weiter.
73 67%.
74 59% der Betriebe aus dem Bauwesen bzw. aus dem Gastgewerbe.
75 57% gaben an, »grobe Profile« zu erstellen.
76 Siehe auch Kapitel 3.1.
77 Sämtliche vor Ort befragte BetriebsvertreterInnen gaben an, daß ihr Unternehmen schon viele Jahre, meist seit Betriebsgründung, Kunde des AMS sei.

eigentlich bis zu einem gewissen Level generell immer beim AMS an. (…) In der Hoffnung, daß dann etwas kommt. Und dann kann das natürlich unter Zeitdruck schon passieren, daß der Personalwunsch vielleicht etwas zu unklar formuliert ist.« (Betriebsleiter eines Handelsbetriebes, Kundentyp A, Zentralraum, Unternehmen mittlerer Größe)

Es zeigt sich, daß die Unternehmen verstärkte Hilfestellung vom AMS bei der Erstellung von Anforderungsprofilen erwarten. Ein von Betriebsseite *»zu unklar formulierter Personalwunsch«* (Betriebsleiter) bewirkte in einem konkreten Fall, daß die Stelle längere Zeit nicht abgedeckt werden konnte. Ein gewisses Maß an Unzufriedenheit mit dem SfU war die Folge. Bei Nachfrage stellte sich heraus, daß in diesem Betrieb nicht nur SpezialistInnen gesucht werden, sondern auch Hilfskräfte, für die ebenfalls besondere Qualifikationen benötigt werden, wobei gängige Berufsbezeichnungen nicht ausreichen, um geeignetes Personal zu rekrutieren. Als Lösungsansatz wird vom befragten Personalverantwortlichen ein verstärkter Kommunikations- und Aushandlungsprozeß zwischen Betrieb und AMS eingefordert: *»Ja, ich versuche immer wieder Kunde des AMS zu werden. Aber das gelingt halt nicht immer. Wir haben also folgende Probleme, was mir immer wieder auffällt, wir brauchen also speziell im Bereich der Montage Feinmechaniker. Das heißt jetzt anders: ›Maschinenbautechniker‹ oder ›Maschinenfertigungstechniker‹. Und wenn ich zum Beispiel um einen Feinmechaniker angefragt habe, dann war der Sachbearbeiter oder die Sachbearbeiterin nicht gleich in der Lage, das gleich auch auf artverwandte Berufe auszudehnen.«* (Betriebsleiter)

In den Betriebsinterviews erfolgten nicht nur Hinweise auf die Notwendigkeit zur Unterstützung bei der Erstellung von Anforderungsprofilen. Auch bei der Vorauswahl von Personal seien gemeinsam mit dem AMS Lösungen zu suchen. Ein Aushandlungsprozeß sollte es ermöglichen, nicht nur punkt- bzw. paßgenau auf den betrieblichen Bedarf hin ausgebildete Personen zu vermitteln, sondern auch Personen mit gewissen grundlegenden Vorkenntnissen. Vorausgesetzt wird – und diese Ansicht wird allgemein in den Interviews vertreten –, daß bei Zuweisungen, die nicht exakt den Anforderungen entsprechen, Klarheit über Ausbildung, Vorkenntnisse und Leistungsfähigkeit des Stellensuchenden gegeben sein muß: *»Da möchte ich absolute Klarheit, daß mir der Berater zum Beispiel sagt: ›Lieber Herr, ich habe im Moment keinen genau Passenden für Sie.‹ Das wäre sicher ein ganz ein großes Anliegen. Vielleicht funktioniert das wirklich innerhalb einmal von relativ kurzer Zeit, daß man eine Basis findet, wo man wirklich aufsetzen kann.«* (Betriebsleiter)

Beobachtbar ist, daß Anforderungsprofile von einem Teil der Unternehmen absichtlich nicht spezifiziert und möglichst offen gehalten werden. Vorwiegend handelt es sich dabei um Metallbetriebe, die zur Zeit stark nachgefragte Metallfach- und MetallhilfsarbeiterInnen suchen. Aus Sicht der betreffenden Unternehmen soll damit vor dem Hintergrund »ausgetrockneter« Arbeitsmärkte verhindert werden, daß ein zu enges Anforderungsprofil keine Zuweisungen bzw. keine Ergebnisse beim Matchingprozeß des AMS zeitigt. Insbesondere bei der Nachfrage nach Hilfskräften werden jedoch Anforderungen auf Allgemeinplätze und teilweise sehr pauschale Angaben reduziert. Allerdings tritt auch bei der Nachfrage nach Hilfskräften zutage, daß besondere betriebliche Anforderungen bestehen und daß bei Nicht-Entsprechen der vermittelten

Arbeitskräfte entweder diese selbst und/oder das AMS für die Vermittlungstätigkeit kritisiert werden. Von Unternehmen, die Hilfskräfte suchen, kommt verstärkt der Hinweis, daß auf Basis eines gemeinsamen Aushandlungsprozesses eine Vermittlung von Berufs- und Branchenfremden möglich ist, die dennoch hohe Zufriedenheit bei den Unternehmen erzeugt. Ebenfalls besteht das Angebot, länger arbeitslose Personen einzustellen, vorausgesetzt, es erfolgt zwischen Unternehmen und den BeraterInnen des SfU eine genaue Abklärung der betrieblichen Anforderungen und der Leistungsfähigkeit der BewerberInnen.

Sonderfälle in Hinsicht auf bewußt vage formulierte Anforderungsprofile stellen Unternehmen dar, die vergleichsweise schlechte Arbeitsbedingungen und/oder Bezahlung anbieten. Am Beispiel eines metallproduzierenden Unternehmens entstand beim befragten Betriebsleiter der Eindruck, *»(…) daß die Leute nicht wollen«,* und daß *»(…) das AMS Leute schickt, die nicht zu gebrauchen sind«*. (Betriebsleiter eines metallproduzierenden Betriebes, Landbezirk, Typ B, Unternehmen mittlerer Größe).

Vergleichsweise niedrige FacharbeiterInnenstundenlöhne für Betriebsneulinge (knapp 7,2 €) in Kombination mit der Einstellung, daß Arbeitskräfte *»(…) hineinbeißen und Geld verdienen müssen« zogen ca. 90% Absagen von BewerberInnen anläßlich des Vorstellungsgespräches nach sich: »Die meisten sagen gleich, wenn sie dasitzen: ›Das muß ich mir noch einmal überlegen.‹ Aus meiner Sicht wäre er theoretisch geeignet, aber er sagt von sich aus, er will nicht. Für uns sind Metallarbeiter sehr schwierig zu kriegen.«* (Betriebsleiter, Sachgüterproduktion, Zentralraum, B-Typ, Kleinbetrieb)

Die hohe Quote von Nicht-Einstellungen wird zum Teil jedoch dem AMS angelastet: *»Die Herren von der RGS wissen ja ganz genau, was wir für Arbeitskräfte brauchen. Daß wir nur Hilfskräfte brauchen, die dort stehen und, zack, auf den Knopf drücken. Also die nicht irgendwelche Voraussetzungen mitbringen, irgendwelche hochqualifizierten oder hochtechnischen, sondern einfach nur wollen müssen. Die einfach arbeiten wollen, weil sie sagen: ›Ich brauche Geld: Ich muß meine Familie ernähren‹ oder was auch immer. Aber die meisten kommen mit Vorstellungen her, daß es eine relativ einfache, also relativ leichte Arbeit ist. Und relativ gut bezahlt.«* (Betriebsleiter)

Personalengpässe dieses Unternehmens sind demnach kaum durch genauere Anforderungsprofile zu lösen; jedoch wären sogenannte »Falschzuweisungen« mittels einer entsprechenden Information der BewerberInnen durch das SfU über das Lohnniveau und die Arbeitsinhalte in diesem Betrieb zu vermeiden.

Private Personalvermittlungseinrichtungen und Personalbereitsteller im Vergleich mit dem AMS

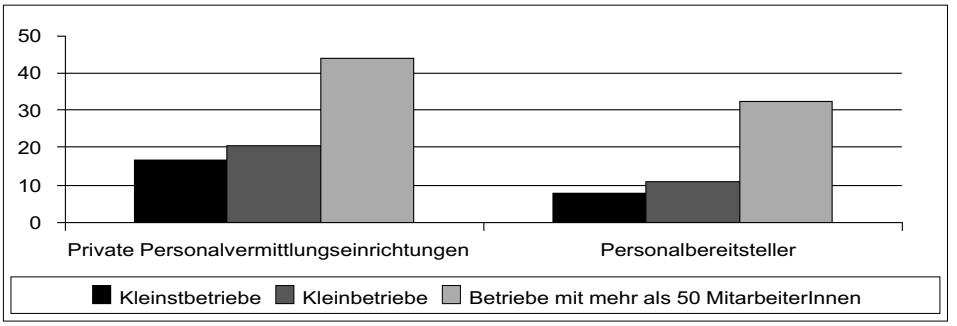
Einen Informationsbedarf besonderer Art, aber auch Besonderheiten im Umgang mit Anforderungsprofilen geben Personalbereitstellungsunternehmen zu Protokoll. Spezialisiert auf die Vermittlung temporär beschäftigter Leasingkräfte besteht aus Sicht der Bereitsteller in einigen Regionen Kärntens (Zentralraum, Ostkärnten) ein *»Griss um die guten Leute«*. Bewußt *»weit gefächerte Anforderungsprofile«* für den Metallbereich, z.B. »Metallfacharbeiter«, sol-

len einen breiten Zustrom von Arbeitsuchenden über das AMS bewirken. Begründet wird diese Praxis damit, daß einerseits eine enorme Nachfrage nach Leasingkräften in der Metallbranche bestehe und daß *»(…) ohnehin jeder genommen wird, der gerade in mein Büro hereingehen kann.«* (Geschäftsführer einer Personalleasingfirma, Zentralraum, A-Typ, Unternehmen mittlerer Größe)

Personalbereitsteller sind aber nicht nur oft »gute Kunden« des AMS, sondern stellen für das AMS – gleich wie auch private Personalvermittlungseinrichtungen – Konkurrenten im Bereich der Personalvermittlung dar.

22% der mittels schriftlichem Erhebungsbogen befragten Unternehmen stehen zusätzlich zum AMS auch mit privaten Personalvermittlungseinrichtungen in geschäftlichem Kontakt; etwa 15% der Betriebe beziehen Personal von Personalbereitstellern. Nach Betriebsgröße und Kundentyp der befragten Unternehmen zeigen sich unterschiedliche Häufigkeiten der Inanspruchnahme derartiger Einrichtungen: Größere Betriebe haben häufiger geschäftliche Kontakte im Bereich der Personalrekrutierung sowohl mit privaten Vermittlungseinrichtungen als auch mit Personalbereitstellern: 44% der Betriebe mit 50 und mehr MitarbeiterInnen[78] nutzen private Personalvermittlungseinrichtungen, 42% beziehen Personal von Personalbereitstellern.[79]

Abbildung 5: Anteil (in %) der Unternehmen, die in geschäftlichem Kontakt mit privaten Personalvermittlungseinrichtungen stehen bzw. Personal von Personalbereitstellern beziehen nach Betriebsgröße (N = 302 bzw. N = 295)



IFA Steiermark: AMSK 2002

Auch nach Kundentypen zeigen sich Unterschiede: Etwa 27% der A- und B-Kunden bzw. der C-Kunden nutzen im Vergleich zu 16% der nicht-segmentierten Kunden seit Jänner 1999 bis zum Erhebungszeitpunkt private Vermittlungseinrichtungen, 19% der A- und B- bzw. C-Kunden beziehen im Vergleich zu 10% der nicht-segmentierten Kunden Personal von Bereitstellern.

78 Im Vergleich dazu stehen 16% der Kleinstbetriebe und 21% der Kleinbetriebe mit derartigen Vermittlungseinrichtungen in geschäftlicher Beziehung.

79 Der Anteil der Unternehmen, die Leasingpersonal beziehen, liegt bei den Kleinstbetrieben bei 9%, bei den Kleinbetrieben bei 14% der befragten Unternehmen.

Auffällig ist auch die Branchenverteilung der Unternehmen: Etwa ein Drittel der Betriebe aus der Sachgütererzeugung[80] und dem Bauwesen nutzen private Vermittlungseinrichtungen zur Personalrekrutierung. Auch Leasingpersonal wird von Unternehmen dieser beiden Branchen im Vergleich am häufigsten bezogen, wobei knapp über die Hälfte der Betriebe aus dem Bauwesen auf kurzfristig einsetzbare Arbeitskräfte zurückgreift.

Im Erhebungsbogen wurden die Unternehmen, die mit privaten Vermittlern in geschäftlichem Kontakt stehen, aufgefordert, diese mit dem AMS zu vergleichen: Als Vorteil des AMS gegenüber privaten Vermittlungseinrichtungen werden dabei von den Unternehmen die anfallenden Kosten genannt – dies ist vor allem aus Sicht von Betrieben mit 50 und mehr MitarbeiterInnen ein großer Vorteil (»kostengünstigeres Personal«, »gratis«, »keine Kosten, keine Verpflichtungen«). Etwa ein Viertel sieht den großen Vorgemerktenpool als Vorteil an (»größere Auswahl«, »spricht alle Berufsgruppen an«). Als Nachteil wird vor allem die »Qualität« der BewerberInnen (»oft unbrauchbares, unwilliges Arbeitspersonal«, »keine SpezialistInnen, keine Führungskräfte«, »fehlende fachliche Qualifikation der BewerberInnen«) genannt.

Die Vor- und Nachteile des AMS gegenüber Personalbereitstellern werden ähnlich beurteilt. Die Betriebe sehen die Vorteile des AMS gegenüber Personalbereitstellern vor allem in den Kosten (»kostengünstigeres Personal«, »das AMS kann dem Betrieb eventuell eine Förderung anbieten«), die Nachteile des AMS in der »Qualität« der vermittelten Personen (»demotivierte Jobsuchende«, »fachlich schlecht ausgebildete Jobsuchende«, »oft unbrauchbares, unwilliges Arbeitspersonal«) und der Verfügbarkeit des Personals sowie hinsichtlich des Angebotes von nur temporär zu beschäftigenden Arbeitskräften (»kein verfügbares Personal«, »stellt kaum Leute für kurze Zeit«).

Image- und konkrete Leistungsbewertung: ein Gegensatz?

Im Erhebungsbogen wurden nicht nur die einzelnen Dienstleistungen des AMS einer Bewertung aus dem Blickwinkel der Unternehmen unterzogen, sondern es wurde auch versucht, das Image des AMS bei Unternehmen anhand allgemeiner Behauptungen zu erfassen.

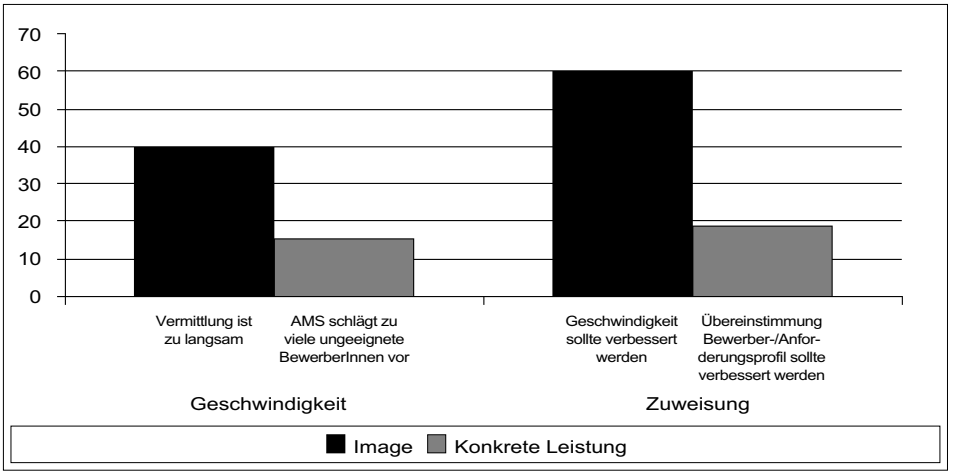
Mit der Erfassung des Image des AMS mittels Zuschreibungen bzw. Aussagen, denen die befragten Unternehmen im Fragebogen zustimmen oder die sie ablehnen konnten, sollten einerseits Kritikpunkte, andererseits Vorzüge des AMS aus Sicht der Unternehmen gekennzeichnet werden. Vergleicht man diese Zuschreibungen mit konkreten Detailergebnissen aus demselben Bereich, so ergeben sich meist schlechtere Imagebewertungen im Vergleich zur Bewertung der konkreten Leistungen. Das heißt, auch wenn die Unternehmen bestimmte Teilbereiche der AMS-Arbeit im Imageblock eher negativ beurteilen, fällt ihre Bewertung von unterschiedlichen in Anspruch genommenen Leistungen in vielen Fällen besser aus: Bei einzelnen vermittlungsbezogenen Indikatoren, wie z.B. der Geschwindigkeit der Vermittlung, zeigt sich diese Diskrepanz deutlich: 40% der Unternehmen halten das AMS bei der Vermittlung von Personal bei der Bewertung des Image für zu langsam. Im Vergleich dazu geben nur 15% der Be-

80 Darunter befinden sich auch viele metallverarbeitende Unternehmen.

triebe bei der konkreten Leistungsbewertung an, dieser Bereich sollte verbessert werden. Aber auch an einem weiteren Beispiel wird diese Diskrepanz sichtbar: Etwa 60% der Unternehmen sind der Ansicht, das AMS würde zu viele ungeeignete BewerberInnen vorschlagen. Wiederum ist der Anteil der Unternehmen, die sich eine Verbesserung der Übereinstimmung des Anforderungsprofiles mit den vermittelten BewerberInnen wünschen, viel geringer (18%). Eine Verbesserung der Übereinstimmung der BewerberInnen mit dem Anforderungsprofil wurde auch häufig bei den offenen Fragen genannt, jedoch zeigt sich auch unter Einbeziehung dieser zusätzlichen Nennungen eine deutlich schlechtere Image- als Leistungsbewertung.

Ein weiteres Imageproblem betrifft den Aspekt der Sperre des ALG-Bezuges. Nach Auffassung mehrerer Unternehmen sollte es im Bereich der Vermittlung stärkere Sanktionen für ihrer Ansicht nach »unwillige BewerberInnen« geben. Diese Unternehmen vermitteln aber dabei den Eindruck, nicht zu wissen, daß es unter bestimmten Bedingungen sehr wohl zur Sperre der ALG-Auszahlungen durch das AMS kommt. Hier könnte eine stärkere Transparenz der Vorgehensweisen des AMS einer Pauschalkritik vorbeugen.

Abbildung 6: Image- und Leistungsbewertung (%-Anteil)



IFA Steiermark: AMSK 2002

3.3 Betreuungs- und Unterstützungsleistungen

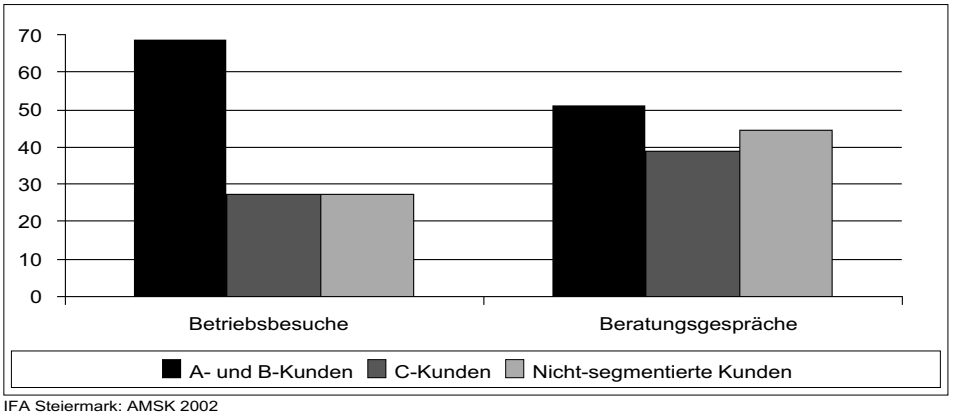
Mit den Strategien zur Neuausrichtung des SfU sind der Personalvermittlung vorgelagerte bzw. diese begleitende Beratungs- und Betreuungsleistungen im Rahmen eines »Aktiven Kundenbeziehungsmanagements«, die auch unabhängig von den als offen gemeldeten Stellen zu erfüllen sind, gefordert. Diese von der konkreten Vermittlung abgekoppelten Leistungen befinden sich noch in der Entwicklung. Hier erfolgt deshalb die Darstellung der Betreuungs- und Unterstützungsleistungen, die mit der Personalvermittlung verbunden sind.

Fast alle befragten Unternehmen (95%, N = 235) stehen mit dem AMS in telefonischem Kontakt. 44% geben an, auch persönliche Beratungsgespräche in Anspruch genommen zu haben. Erfahrungen mit Betriebsbesuchen durch das SfU – eine Dienstleistung, der im Rahmen der Neuausrichtung verstärkte Bedeutung zukommt – haben 35% der Unternehmen. Nur wenige Unternehmen haben an Informationstreffen für Unternehmen (15%) und Jobbörsen (18%) teilgenommen.

Persönliche Beratungsgespräche und Betriebsbesuche – Indikatoren für eine intensivere Zusammenarbeit des AMS mit seinen betrieblichen Kunden – werden in Abhängigkeit von der Einteilung der Unternehmen nach Kundensegmenten und Betriebsgrößen in unterschiedlichem Ausmaß in Anspruch genommen: Je größer ein Betrieb ist, desto häufiger wurde der Betrieb von einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin des SfU besucht: 61% der Betriebe, die 50 und mehr MitarbeiterInnen haben, geben im Vergleich zu 36% der Klein- und 28% der Kleinstbetriebe an, von zuständigen RGS-BeraterInnen besucht worden zu sein. Persönliche Beratungsgespräche (die auch per Telefon erfolgen können) werden am häufigsten von Kleinbetrieben angegeben (49%).[81]

Bei den Betriebsbesuchen wird vor allem deutlich, daß sich die AMS-MitarbeiterInnen um bestimmte Kundensegmente intensiver bemühen: 68% der A- und B-Kunden verweisen auf Besuche von AMS-MitarbeiterInnen in ihrem Unternehmen; im Vergleich dazu erhielten je 28% der C- bzw. der nicht-segmentierten Kunden Betriebsbesuche. Auch persönliche Beratungsgespräche wurden von den A- und B-Kunden am häufigsten in Anspruch genommen, doch ist hier der Unterschied der Häufigkeiten zu den anderen Kundensegmenten bei weitem nicht so groß: 51% der A- und B-Kunden wurden im Vergleich zu 39% der C-Kunden und 45% der nicht-segmentierten Kunden ihren Angaben nach persönlich beraten.

Abbildung 7: Betriebsbesuche und persönliche Beratungsgespräche nach Kundentypen (N = 235), in %



IFA Steiermark: AMSK 2002

81 40% der Kleinst- und 36% der Betriebe mit 50 und mehr MitarbeiterInnen geben an, persönliche Beratungen erhalten zu haben.

Es besteht hinsichtlich der Häufigkeit der Betriebsbesuche kein Unterschied, ob die Unternehmen aus dem Zentralraum oder einem ländlichen RGS-Bezirk stammen. Betriebsbesuche erhalten im Zentralraum und im ländlichen Raum je etwa 27% der Unternehmen; Unternehmen aus ländlichen RGS-Bezirken geben etwas häufiger an, persönliche Beratungsgespräche bekommen zu haben (35% zu 29%). Nach Branchen werden vor allem Unternehmen aus dem Gastgewerbe (44%) und dem Bauwesen (48%) besucht, diese Unternehmen erhalten wie auch Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich die meisten persönlichen Beratungsgespräche.[82]

Die Einteilung in Kundentypen nach der Quantität der gemeldeten offenen Stellen und der Besetzungsquote, die ein erweitertes Leistungsangebot für »bessere« Kunden zur Folge hat, spiegelt sich in mehreren Ergebnissen der Fragebogenerhebung deutlich wider: A- und B-Kunden besetzen z.B. häufiger offene Stellen und melden auch häufiger alle ihre offenen Stellen. Es kommt seltener dazu, daß keine der gemeldeten Stellen besetzt wird, sie verfügen häufiger über eine fixe Ansprechperson, äußern weniger Bereiche, die verbessert werden sollten, und kennen eine größere Bandbreite der AMS-Dienstleistungen. Sie nehmen auch eine größere Bandbreite an Leistungen in Anspruch und bekommen häufiger Betriebsbesuche sowie persönliche Beratungsgespräche. Auch bei den Angaben zur Verbesserung bestimmter vermittlungsbezogener Indikatoren zeigen sich Unterschiede: A- und B-Kunden sind mit der Übereinstimmung der BewerberInnen mit dem Anforderungsprofil zufriedener als Betriebe der anderen Kundentypen. A- und B-Kunden sind auch mit der formalen Abwicklung zufriedener und halten das AMS signifikant seltener für bürokratisch.

Klar wird aber auch, daß dieses Konzept der verstärkten Bemühung um bestimmte Kundensegmente noch nicht durchgängig in den RGS umgesetzt wird, denn nicht in allen Fällen ist ein bevorzugtes und intensives Bemühen des AMS für seine wichtigsten Kunden erkennbar: Sechs der A- bzw. B-Betriebe (N = 47) behaupten, noch nie von der Möglichkeit von Einstellungsförderungen gehört zu haben; zehn Betriebe geben an, nichts über die Unterstützungen des AMS bei der Schulung von Beschäftigten zu wissen. 15 der A- und B-Betriebe sprechen im Zusammenhang mit der Nicht-Besetzung gemeldeter offener Stellen von Falschzuweisungen durch das AMS. Zehn A- und B-Kunden geben an, bisher mit dem AMS ausschließlich telefonischen Kontakt gehabt zu haben. Fünf A- und B-Kunden verfügen über keine fixe Ansprechstelle, wünschen sich aber eine solche.

Im Erhebungsbogen wurde zu erfassen versucht, welche strategische Ausrichtung des AMS nach Ansicht ihrer betrieblichen Kunden zur Erweiterung des Kundenkreises führen könnte. Auf die Frage, wie man neue Kunden gewinnen kann, nannten die Unternehmen (N = 70) – neben einem besseren Angebot an Arbeitskräften (22%) und Topleistungen (15%) – auch Leistungen, die in der neuen strategischen Ausrichtung des SfU und der damit vor allem verbundenen Proaktivität verankert sind: Sie bezeichnen vor allem »mehr Information«, »aktives

82 Gastgewerbe (50%), Dienstleistung (48%), Bauwesen (45%).

Herangehen an die Unternehmen« (etwa 21%) und eine »erhöhte Dienstleistungsorientierung« (10%) für eine Neukundengewinnung als zielführend.

In den Betriebsinterviews werden auf die Frage nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und AMS ebenfalls durchgängig eine intensivierte Kommunikation und ein offensiveres Marktverhalten des AMS eingefordert. Es kommt klar zum Ausdruck, daß das SfU insgesamt bei den Unternehmen zuwenig bekannt ist und sich künftig viel stärker als Dienstleister verankern und profilieren müßte. Sogar VertreterInnen von A-Betrieben geben an, daß in den letzten Jahren keinerlei persönliche Kontakte stattgefunden haben, und zeigen sich überrascht von der Möglichkeit, daß das AMS »ins Haus kommt«. Deutlich wird wiederum die wesentliche Funktion von Betriebsbesuchen: In Unternehmen, wo sie regelmäßig stattfinden, werden diese Gespräche äußerst positiv bewertet, wo sie nicht oder seit längerem nicht stattgefunden haben, bestehen teilweise eklatante Informationsdefizite, und es werden Betriebsbesuche teils vehement eingefordert.

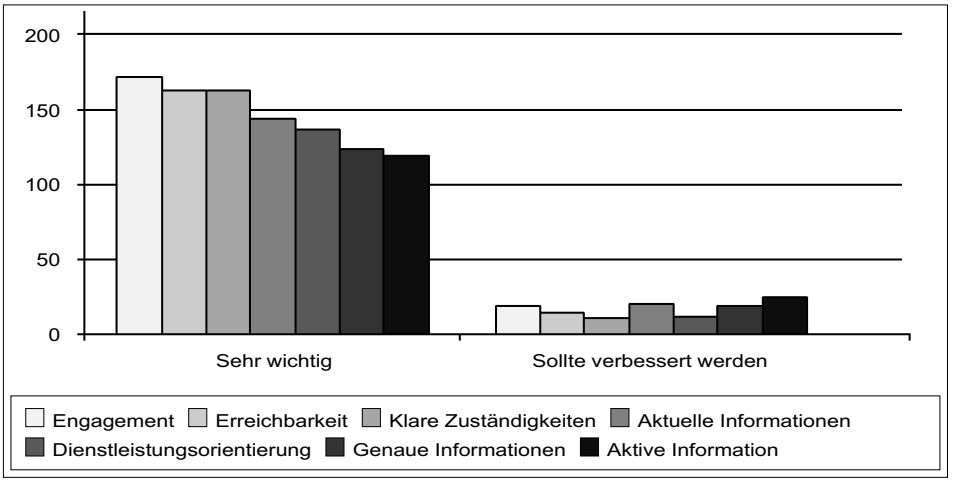
Wünsche nach verstärkten Kontakten mit dem AMS kommen von den befragten Unternehmen durchgängig; in unterschiedlichen Formulierungen beziehen sich die folgenden Aussagen zur Gänze auf den Wunsch, daß die MitarbeiterInnen des SfU aktiv an die Betriebe herantreten sollen:

- *»Das AMS müßte viel stärker in die Betriebe hinaus und offensiver werden.«*
- *»Mehr Kontaktarbeit ist notwendig, auch die Dienstleistungen müßten den Betrieben besser verkauft werden.«*
- *»Persönliche Gespräche mit den Unternehmen müssen forciert werden.«*
- *»Das SfU und die handelnden Personen müßten bei den Betrieben präsenter sein, sie sind als Personen und in ihrer Funktion zuwenig bekannt.«*
- *»Das AMS sollte periodisch bei uns nachfragen, ob wir etwas brauchen, um den Bedarf nachgefragt wird viel zu selten.«*
- *»Insgesamt ist eine bessere Zusammenarbeit zwischen dem AMS und den Unternehmen notwendig.«*

3.4 Kooperationserfahrungen: Kommunikation und Informationstransfer

Die Unternehmen wurden im Erhebungsbogen – in Analogie zur Bewertung und Einschätzung vermittlungsbezogener Indikatoren – gebeten, die Wichtigkeit bestimmter Kriterien in der Kommunikation mit dem AMS und hier vor allem mit den MitarbeiterInnen der SfU in den RGS einzuschätzen: Sehr wichtig ist den befragten Unternehmen durchschnittlich das Engagement der BeraterInnen, daß diese erreichbar und die Zuständigkeiten immer klar sind. Sehr nachgefragt sind eine grundsätzliche Dienstleistungsorientierung sowie aktuelle und genaue Informationen; als eher wichtig werden im Durchschnitt das aktive Angebot von Informationen und die berufskundlichen Kenntnisse der BeraterInnen eingeschätzt.

Abbildung 8: Anzahl der Unternehmen, denen bestimmte Kriterien in der Zusammenarbeit mit dem AMS »sehr wichtig« sind bzw. die angeben, welche Kriterien verbessert werden sollten (Mehrfachnennungen)



IFA Steiermark: AMSK 2002

Nur wenige Betriebe geben für diesen Bereich Verbesserungserfordernisse an: Die meisten Nennungen beziehen sich auf die Weitergabe von Informationen (»aktive, von BeraterInnen ausgehende Information«) und deren Beschaffenheit (»Aktualität der Informationen«, »Genauigkeit der Informationen«). 54 der befragten Unternehmen (17%) geben an, daß die aktive Bereitstellung von Informationen verbessert werden sollte – eine Forderung, die sich auch in den Antworten der Unternehmen als mögliche Strategie zur Neukundengewinnung wiederfindet.

Die wenigsten Verbesserungswünsche finden sich bei den klaren Zuständigkeiten und der Dienstleistungsorientierung. Die grundsätzlich serviceorientierte Ausrichtung des AMS wird auch in allgemeinen Zuschreibungen bzw. im Imageblock gut bewertet: Etwa 60% der befragten Unternehmen geben an, daß das AMS Kärnten an den Bedürfnissen der Unternehmen orientiert sei.

Für eine gute Zusammenarbeit sind engagierte und kompetente MitarbeiterInnen des SfU gefordert: Nach Kundentyp sind die A- und B-Kunden zufriedener mit ihren BeraterInnen als nicht-segmentierte Kunden (13% der A- und B-Kunden nennen diesbezügliche Verbesserungen im Vergleich zu 19% der nicht-segmentierten Kunden).

Nach den Stärken des AMS gefragt (N = 77), geben 43% der befragten Unternehmen an, die Hauptstärke des AMS seien die MitarbeiterInnen – dabei wird vor allem deren freundliches Auftreten, deren Einsatz und Motivation hervorgehoben. 25% nennen als Stärke die Arbeitsweise des AMS und bezeichnen diese vor allem als rasch und unbürokratisch. Vor allem von Kleinstbetrieben werden diese beiden Kriterien häufig angegeben.

Ein wichtiger Aspekt für die Zufriedenheit der Unternehmen ist eine konkrete Ansprechperson im SfU: 61% der Unternehmen, die sich an der schriftlichen Erhebung beteiligten – hier vor allem größere Betriebe – haben beim SfU eine fixe Kontaktperson, 16% der Betriebe wünschen sich aber eine solche. Signifikante Unterschiede zeigen sich bei der Unterteilung der Unternehmen nach Kundentypen: 88% der A- und B-Kunden haben im Vergleich zu 50% der nicht-segmentierten Kunden eine fixe Ansprechperson.

Betrachtet man die Verteilung nach Zentralraum/ländliche RGS, so haben mehr Unternehmen in ländlichen Regionen Kärntens eine fixe Ansprechperson (65% zu 57%). Jedoch ist der Anteil jener Unternehmen aus dem Zentralraum, die keine Ansprechperson haben und zugleich angeben, keine zu brauchen, vergleichsweise höher (28% zu 21%).

Mit einer fixen Ansprechperson steigt die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit: 17% der Betriebe mit einer fixen Ansprechperson nennen Verbesserungen, ohne Ansprechperson sind das etwa 20%. Betriebe, die keine Ansprechperson haben und sich eine wünschen, kritisieren häufiger, daß BeraterInnen nicht erreichbar sind.

3.4.1 Kenntnis des Dienstleistungsangebotes

Zwar orten die Unternehmen im Bereich der Informationsweitergabe nur in wenigen Fällen Verbesserungsbedarf, jedoch bestehen zum Teil erhebliche Informationsdefizite über das grundsätzliche Dienstleistungsangebot des AMS: Etwa ein Fünftel der Unternehmen weiß nicht, daß das AMS in bestimmten Fällen Einstellungsförderungen bereitstellt und allgemeine Informationen über den Arbeitsmarkt anbietet sowie Höherqualifizierungen von Arbeitslosen durchführt; ein Viertel der Unternehmen ist nicht über Beratungs- und Förderleistungen hinsichtlich der Schulung von Beschäftigten informiert. Vor allem Kleinstbetriebe weisen Informationsdefizite bezüglich des Dienstleistungsangebotes des AMS auf: Ein Viertel der Kleinstbetriebe kennt Einstellungsförderungen nicht. Auch nicht-segmentierte Kunden haben zum Teil ein erhebliches Informationsdefizit: Etwa 24% der nicht-segmentierten Kunden sind über Einstellungsförderungen nicht informiert, 29% haben nach eigenen Angaben keine Informationen zum Thema der Schulung von Beschäftigten.

Am besten wissen A- und B-Kunden über das Dienstleistungsangebot Bescheid. Nach Stadt/Land-Verteilung betrachtet sind tendenziell Unterschiede zu erkennen: Unternehmen aus ländlichen RGS-Bezirken wissen zu einem höheren Anteil, daß das AMS Förderungen für die Schulung von Beschäftigten gewährt: Nur 21% der ländlichen Unternehmen kennen dieses Angebot im Vergleich zu 31% der Unternehmen aus dem Zentralraum nicht.

In den Interviews zeigt sich, daß nur etwa ein Drittel der Befragten ausreichend über das Dienstleistungsspektrum des AMS informiert ist. Während den Unternehmen die Angebote »Vermittlung« und »Förderungen« durchgängig geläufig sind, bestehen über Qualifizierungsförderungen von Beschäftigten oder die elektronische Personalvermittlung (eJob-Room), aber auch hinsichtlich spezifischer Integrationsinstrumente, wie z.B. die Implacementstiftung oder

auch Altersteilzeitregelungen, bei einem überwiegenden Anteil der Unternehmen Informationsdefizite.

Auffallend ist, daß vor allem A-Kunden angeben, nicht ausreichend informiert zu sein; in Summe behaupten dies knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen – vor allem aus den ländlichen Bezirken. Festzuhalten ist, daß schriftliche Informationen an Unternehmen oft nicht gelesen werden[83] – dies wird von den Unternehmen auch meist bereitwillig bestätigt –, bei Nachfrage tritt aber ein enormer Beratungsbedarf der Unternehmen zutage. Vor allem Betriebsbesuche, das Kennenlernen betrieblicher Verhältnisse und persönliche Gespräche mit einem/einer BeraterIn des SfU sind nachgefragt. In einem persönlichen Gespräch sehen die befragten Unternehmen im Unterschied zu allgemeinen schriftlichen Informationen eher die Chance, dem AMS die spezifischen betrieblichen Anforderungen weiterzugeben und bei Bedarf geeignete Unterstützungsmaßnahmen zu diskutieren und abzustimmen.

Die vier in den Betriebsinterviews befragten gewerblichen Personalbereitsteller haben ein Verständnis von Arbeitskraft, das primär von einem stark gewinnorientierten Verwertungsinteresse geleitet ist. Aus diesem Grund haben sie weniger Interesse an grundlegenden Informationen über das Dienstleistungsspektrum des AMS als vielmehr an Informationen über persönliche Daten von arbeitslos vorgemerkten, potentiellen Zeitarbeitskräften. Vermittlungsprovisionen, großer Handlungsdruck und der hohe Umsatz (*»Bei uns ist halt leider alles sehr schnellebig. Der Unternehmer kommt heute drauf, daß er gestern einen Mann braucht. Normal muß bei uns alles von heute auf morgen gehen.«*) steigern die Begehrlichkeiten der Personalbereitsteller, auf möglichst genaue und aktuelle Informationen über vorgemerkte Arbeitslose aus dem Expertensystem des AMS zugreifen zu können. Datenschutzgründe sprechen jedoch strikt dagegen.

3.4.2 Perspektive: Das AMS als serviceorientierter Partner

Knapp über 80% der im Erhebungsbogen befragten Unternehmen sehen im AMS einen betriebswichtigen Partner für die Zukunft: 53% der Unternehmen geben an, für die Zukunft sei die Zusammenarbeit mit dem AMS eher wichtig, für 29% ist diese Zusammenarbeit sogar sehr wichtig. Unterschiede in dieser Einschätzung zeigen sich tendenziell nach Kundentypen: 89% der A- und B-Kunden halten die künftige Zusammenarbeit mit dem AMS im Vergleich zu 76% der nicht-segmentierten Kunden für wichtig. Für Betriebe, die Personalbereitsteller nutzen, hat das AMS als zukünftiger Partner einen anderen Stellenwert als für Betriebe, die zu derartigen Einrichtungen keinen Kontakt haben: Sie schätzen die Wichtigkeit des AMS als

83 Dies bestätigen nicht nur VertreterInnen der Wirtschaftskammer. Ein konkreter Beleg dafür ist auch die unterdurchschnittliche Beteiligung an den großzügigen Qualifizierungsförderungen gemäß Ziel 4 der letzten Programmperiode des ESF: Obwohl über verschiedene Quellen mehrfach informiert, beteiligten sich in Summe nur ca. 7% aller Unternehmen an diesem Programm.

Partner in der Zukunft signifikant weniger wichtig ein als Betriebe ohne Kontakt zu Bereitstellern.[84]

Ein wichtiges Angebot in der Zukunft wird nach Ansicht der Unternehmen (N = 107) vor allem in der Vermittlung von Arbeitskräften liegen (knapp 70%). Dabei wird aber die Rekrutierung von Fachpersonal über das AMS zukünftig einen wichtigeren Stellenwert als bisher haben. In diesem Bereich wird von den Unternehmen Veränderungsbedarf geortet: Zwar wird der große Vorgemerktenpool als eine Stärke des AMS hervorgehoben, damit meinen die Unternehmen aber vor allem ausreichend verfügbares Hilfspersonal. Im Imageblock geben 78% der Unternehmen an, daß das AMS vor allem bei der Vermittlung von Hilfspersonal stark sei, 60% betonen hingegen den Mangel an Fachkräften.

Auch bei den genannten Schwächen des AMS wird häufig angegeben, daß gut ausgebildetes Personal fehlt (»zu wenige Fachkräfte im Vorgemerktenpool«). Zukünftig werden daher betriebsinterne Qualifizierungen verstärkt von Bedeutung sein. Hilfestellung dabei stellt die finanzielle Unterstützung bei der Durchführung von Schulungen durch das AMS dar. Diese wird von 15% der Betriebe (wobei es sich eher um kleinere Betriebe handelt) als in der Zukunft wichtiges AMS-Angebot bezeichnet. Auch die finanzielle Unterstützung bei der Einstellung von BewerberInnen wird für 23% der Betriebe in der Zukunft von Bedeutung sein.

Eine erfolgreiche Partnerschaft erfordert Beiträge beider Seiten. Die Unternehmen nennen als einen möglichen Betrag von ihrer Seite (N = 46) eine in der Zukunft genauere Informationsweitergabe (»durchschnittliche Löhne veröffentlichen«, »einen fixen Ansprechpartner benennen und unseren Bedarf in regelmäßigen Abständen weitergeben«, »Rückmeldungen über die vermittelten Personen« etc.) an das AMS (35%) und eine genauere Erarbeitung des Anforderungsprofils (20%). Einzelne Unternehmen könnten sich auch vorstellen, für die Vermittlung durch das AMS zu bezahlen (»eine gute Vermittlung muß nicht kostenfrei sein«; »Vermittlungsgebühr bei erfolgreicher Vermittlung«), mit dem AMS gemeinsam Kurse und Informationsveranstaltungen (»IT-Consulting«, »gemeinsame Kurse«) durchzuführen oder berufsfeldspezifische Vorträge für Arbeitsuchende anzubieten.

3.4.3 Wichtige Zufriedenheitsparameter und Optimierungsvorschläge

Exemplarisch für die allgemeine Beurteilung wird in einem Betriebsinterview das AMS als grundsätzlich wertvoller Partner gesehen. Der befragte Betriebsleiter wünscht sich allerdings eine intensivierte Beziehung und eine verbesserte Kommunikation mit dem SfU, die auch regelmäßige Betriebsbesuche umfaßt: *»Das AMS muß ja den Betrieb kennen, wenn sie mir die richtigen Leute schicken wollen. Und es gehört ja eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und Arbeitsmarktservice her. Wir können ohne die Leute vom AMS und ohne die Arbeit-*

84 Kontakt: 2,16; kein Kontakt: 1,89.

suchenden nicht sein, und die Arbeitsuchenden und die Leute vom AMS können ohne uns nicht sein.« (Betriebsleiter, Sachgüterproduktion, Zentralraum, B-Typ, Kleinbetrieb)

Wurden bei Unternehmen wichtige nachgefragte Dienstleistungen – Hilfestellung bei Anforderungsprofilen, exakte Vorauswahl und begleitende Abstimmungsgespräche, rasche Zuweisungen, periodische Kontaktnahmen in Verbindung mit persönlichen Gesprächen vor Ort bzw. Betriebsbesuchen, auf den betrieblichen Bedarf hin orientierte Informationen zum erweiterten Dienstleistungsangebot etc. – bereits eingelöst, dann bewerten in den Betriebsinterviews auch nach eigener Darstellung kritische Unternehmen das Service der RGS als Unterstützung.

Als sehr positiv bewertet werden persönliche AnsprechpartnerInnen beim AMS, aber auch die genaue Vorauswahl der BewerberInnen und der daran anschließende Aushandlungs- bzw. Abklärungsprozeß. Die hohe Motivation der SfU-MitarbeiterInnen wird ebenfalls als positives Element erlebt. Qualitätsvolle Dienstleistungen bestehen für den Befragten aus präziser Information, kontinuierlichem Kontakt und hoher Zuverlässigkeit bei Beratung und Betreuung: *»Qualität ist für mich, daß mir vom AMS erklärt und weitergeholfen wird. (…) Zuerst gebe ich was vor, und die geben mir dann das Feedback zurück: ›Die Personen haben wir, und die andere Möglichkeit haben wir auch noch.‹ Und eigentlich muß ich sagen, der Kontakt ist für mich das Schönste, das ist für mich Qualität. Wo ich sagen kann: ›Ich habe in Personalfragen einen Partner, auf den ich mich verlassen kann.‹«* (Leiter eines Handelsbetriebes, Typ B, Kleinbetrieb, Landbezirk)

Die befragten Unternehmen bewerten mit Ausnahme einiger Betriebe, die zur Abdeckung ihres Spitzenbedarfes zunehmend auf die Dienste von Personalbereitstellern zurückgreifen, das AMS Kärnten bzw. das SfU der RGS als langjährigen und aktuell wie für die Zukunft wichtigen Partner. Hinsichtlich der Personalsuchstrategien wird zwar deutlich, daß das AMS ein wichtiger Ansprechpartner ist, vor allem für zu besetzende Schlüsselpositionen jedoch nur eine Möglichkeit unter mehreren darstellt, wobei vielfach andere Quellen, wie z.B. Inserate, Kontakte zu befreundeten Unternehmen, Mundpropaganda, bevorzugt werden. Auch aus den Ergebnissen der schriftlichen Befragung lassen sich folgende Zufriedenheitsparameter bzw. Verbesserungsbereiche ableiten:

- *Ansprechperson:* Die meisten Verbesserungsvorschläge kommen von den Betrieben, die keine Ansprechperson haben, sich aber eine wünschen.
- *Kundentyp:* Nach Kundentyp betrachtet sind die Bereiche, die es nach Ansicht der Unternehmen zu verbessern gilt, unterschiedlich gelagert: C- und nicht-segmentierte Kunden fordern vor allem eine bessere Übereinstimmung zwischen dem Anforderungsprofil und den BewerberInnen, A- und B-Kunden könnten sich vor allem Verbesserungen bei der Geschwindigkeit der Vermittlung vorstellen.
- *Branchen:* Auch nach einer Unterteilung in einzelne Branchen ergeben sich unterschiedliche Schwerpunkte: Betriebe, die aus dem Bereich von Handel/Kfz stammen, sehen – ähnlich wie Betriebe aus dem Bauwesen – vor allem Verbesserungsansätze bei Förderungen. Sie wünschen sich, daß die Beratung bei Förderungen intensiviert wird und die Dauer, die

für die Bearbeitung von Förderanträgen notwendig ist, verkürzt wird. Gastgewerbebetriebe wünschen sich mehr Geschwindigkeit bei der Vermittlung, Dienstleistungsbetriebe wünschen sich eine bessere Abstimmung zwischen dem Anforderungsprofil und den BewerberInnen.

- *Zentralraum/ländlicher AMS-Bezirk:* Betriebe, die zum Verantwortungsbereich einer RGS aus dem Zentralraum – also Klagenfurt oder Villach – zählen, geben im Vergleich häufiger an, die Übereinstimmung zwischen dem Anforderungsprofil und den BewerberInnen sollte verbessert werden. Betriebe, die mit RGS aus dem ländlichen Raum in geschäftlichem Kontakt stehen, wünschen sich eine raschere Vermittlung und mehr Beratungen bei den Förderungen.

3.5 Betriebliche Nicht-Kunden

Zentrale Zielsetzung der Telefoninterviews mit betrieblichen Nicht-Kunden des AMS Kärnten war die Abklärung von Gründen für die Nicht-Inanspruchnahme der Serviceleistungen des AMS in zwei zurückliegenden Jahren (1999 und 2000). Ebenso sollte eruiert werden, welche Maßnahmen zur Wiedergewinnung von ehemaligen Kunden geeignet sind. Neben diesen Fragen wurden im Interview die Art der letzten geschäftlichen Kontakte mit dem AMS, die Bekanntheit des Dienstleistungsangebotes des AMS sowie Verbesserungsoptionen aus Sicht der Unternehmen erhoben.

Dazu wurden 50 Telefoninterviews mit VertreterInnen betrieblicher Nicht-Kunden (18 Nicht-Mehr-Kunden, 32 Noch-Nicht-Kunden) des AMS Kärnten durchgeführt. Die eine Hälfte der befragten Unternehmen ist im Zentralraum Kärntens (im Zuständigkeitsbereich der RGS Klagenfurt bzw. der RGS Villach), die andere Hälfte in den Landbezirken (im Zuständigkeitsbereich der restlichen sechs RGS) ansässig.

Es handelt sich – vor allem bei den Noch-Nicht-Kunden – um Kleinstbetriebe (sehr häufig um Familienunternehmen), bei den Nicht-Mehr-Kunden sind mehr als die Hälfte der Unternehmen den Größenklassen »Kleinbetrieb« oder »mittleres Unternehmen« zuzuordnen.[85] Die Unternehmen sind nach Branchen breit gestreut.[86]

In den seltensten Fällen ist den Unternehmen das gesamte Dienstleistungsangebot des AMS bekannt. 38 Unternehmen können zwar ein breiteres Spektrum der AMS-Dienstleistungen und AMS-Produkte benennen, meist handelt es sich dabei jedoch um eine nur sehr oberflächliche Kenntnis der angebotenen Produktpalette (z.B. sind zwar Schulungen, aber keine Inhalte, Zielgruppen etc. bekannt). Zwölf Unternehmen verbinden mit dem AMS ausschließlich die Ver-

85 Nach der Hälfte der Befragung wurde – aufgrund der Dominanz von Kleinstbetrieben, die noch nie Kunden des AMS waren – in der zweiten Interviewphase verstärkt das Augenmerk auf die Zielgruppe der größeren Nicht-Mehr-Kunden gelegt.

86 In der zweiten Interviewphase wurde versucht, vor allem Betriebe aus dem Gastgewerbe und der Metallbranche zu kontaktieren.

mittlung arbeitsuchender Personen. Vor allem sind den Unternehmen die einzelnen Produkte, die für Unternehmen bei der Personalrekrutierung angeboten werden (wie z.B. die Möglichkeit persönlicher Beratungsgespräche, Jobmailings, Betriebsbesuche etc.), nur in Ausnahmefällen ein Begriff. Dies betrifft auch Unternehmen, die bereits mit dem AMS in Kontakt standen. Der letzte geschäftliche Kontakt mit dem AMS liegt bei den Nicht-Mehr-Kunden durchschnittlich etwa zwei bis drei Jahre zurück. Dabei hat es sich fast ausschließlich um die Suche nach neuen MitarbeiterInnen gehandelt; in Einzelfällen wurden Einstellungsförderungen in Anspruch genommen.

Die Unternehmen geben an, entweder keine Vorstellung davon zu haben, welche Dienstleistungen von den RGS für Unternehmen angeboten werden, zum Teil sind die Auffassungen – vor allem bei Noch-Nicht-Kunden, die weniger als zehn MitarbeiterInnen beschäftigen – von Vorurteilen geprägt, die sich vor allem in Kritik an vermeintlich »unbrauchbaren« Personen, die das AMS zu vermitteln hat, äußert.

Bei den 32 befragten Noch-Nicht-Kunden wird in der Hauptsache ein nicht gegebener Personalbedarf als Grund angeführt, nicht mit dem AMS in Kontakt zu treten bzw. sich nicht genauer mit dem Dienstleistungsangebot des AMS auseinanderzusetzen.

Bei einem konkreten Personalbedarf würde aus Sicht dieser Unternehmen das AMS jedoch nicht erster Ansprechpartner sein: Von den Unternehmen wird darauf verwiesen, daß es vielfach umfangreiche BewerberInnen-«Evidenzlisten« gibt; auch würden sich diese Unternehmen in erster Linie auf Mundpropaganda sowie auf Empfehlungen von MitarbeiterInnen verlassen. Vor allem Betriebe in Landbezirken bevorzugen diese Methode der Personalrekrutierung. Meistens handelt es sich dabei um Familienbetriebe oder Betriebe, die schon lange mit dem gleichen MitarbeiterInnenstock arbeiten und die in nächster Zukunft nicht vorhaben, das Unternehmen zu vergrößern. Diese Betriebe sind somit kaum potentielle Neukunden für das AMS.

Auch die befragten Nicht-Mehr-Kunden haben vorwiegend wegen eines in jüngerer Vergangenheit nicht gegebenen Personalbedarfes keinen Kontakt zu den RGS des AMS. Nur fünf der 18 betrieblichen Nicht-Mehr-Kunden suchen derzeit bzw. in nächster Zukunft neue MitarbeiterInnen. Angegeben wird, daß sie jedoch auf eine Meldung der offenen Stellen beim AMS eher verzichten werden. Begründet wird diese Haltung mit »schlechten Erfahrungen« mit dem AMS, wobei sich der Hauptkritikpunkt auf falsche Zuweisungen bezieht. Diese Unternehmen wären aber laut eigener Aussage – würde das AMS »gute Kräfte und eine durchstrukturierte Beratung« und eine »gründliche Beratung über das Dienstleistungsangebot« anbieten – als Kunden wiederzugewinnen. Als prioritär wichtige Maßnahmen werden fixe AnsprechpartnerInnen, persönliche Gespräche und Beratungen vor Ort und genaue Abklärungen der betrieblichen Anforderungen genannt. Des öfteren wird auch der Wunsch formuliert, vom AMS als Partner und nicht als Bittsteller gesehen zu werden. Viele der Nicht-Mehr-Kunden bestätigen jedoch eine sukzessive Veränderung des AMS in Richtung Dienstleistungsorientierung (»sind zunehmend unternehmensnah«, »kein Amt mehr«). Erwähnung findet auch, daß das AMS heute eine stärkere Medienpräsenz und eine offenere Einstellung gegenüber der Wirtschaft hat.

Insgesamt betrachtet scheinen aktuell sowohl die befragten Noch-Nicht-Kunden als auch 13 der 18 Nicht-Mehr-Kunden eine nicht sehr attraktive Zielgruppe für Vermittlungsaktivitäten zu sein, ist doch der Hauptgrund, keinen geschäftlichen Kontakt mit den RGS zu pflegen, ein zur Zeit nicht gegebener Personalbedarf. Allerdings ist der Informations- und Beratungsbedarf der Unternehmen sehr hoch, wobei über diese Dienstleistungsschiene der (Wieder-)Aufbau einer geschäftlichen Beziehung möglich erscheint. Aktiv betriebene Kontaktarbeit durch das SfU würde bei vielen Unternehmen zweifellos auch grundsätzliche Einstellungsänderungen bewirken, wodurch die RGS des AMS bei einem künftigen Personalbedarf wieder als erster Partner für die Vermittlung verankert werden könnten.

Knapp 40% der befragten Nicht-Kunden (19 von 50) haben derzeit keinen Anschluß an das Internet. Von jenen Unternehmen, die über eine Internet-Ausstattung verfügen, wird dieses Medium meist nicht zur Personalrekrutierung genutzt. Neun der 31 Unternehmen mit Zugang ins Internet ist der eJob-Room des AMS bekannt – nur zwei Unternehmen haben ihn bereits genutzt. Bei zwei weiteren Unternehmen wird das Internet dazu verwendet, um auf der betriebseigenen Homepage freie Stellen bekanntzugeben.

4 Elektronische Personalvermittlung: Der eJob-Room des AMS

Im Frühjahr 1998 bot das AMS für arbeitsuchende und betriebliche Kunden und Kundinnen erstmals an, die Suche nach Arbeitsplätzen bzw. Personal mittels »elektronischer Selbstbedienung« über das Internet durchzuführen. Der Einstieg erfolgte dabei über die Homepage des AMS Österreich. Mit dieser ersten Version wurde die Möglichkeit geschaffen, online die Bestandsdaten des AMS nach bestimmten Kriterien bzw. über Felder, die aus den Expertenapplikationen des AMS (ADG-Auftragsinserat oder PST) zusammengesetzt waren, zu durchsuchen. Mit September 2000 wurde eine adaptierte Version ins Netz gestellt. Mit dieser strebte das AMS ein verbessertes Service an, das eine Suche auf der Grundlage gespeicherter Informationen und den Abgleich von freien Stellen und BewerberInnen zuließ. Mit dieser neuen Version konnte ein Suchprofil erstellt werden, das gespeichert und permanent abfragbar ist. Technisch gelöst wird dies mittels eines Accounts, in dem die individuellen Stammdaten (Adresse, Firmenname und Firmenangaben bzw. Personendaten) und die Beschreibung der offenen Stellen gespeichert sind.

Seit diesem Zeitpunkt bestehen somit zwei unterschiedliche Möglichkeiten zur Stellen- bzw. Personalsuche im Internet in Form einer »registrierten« und einer »nicht-registrierten« Plattform. Bei Nicht-Registrierung stehen die AMS-Stellenangebote zur Verfügung. Hier erfolgt die Personalsuche nach bestimmten Feldern aus dem AMS-Gesamtdatensatz. BewerberInnen können eine Stelle z.B. nach Beruf, Region, Ausbildung, Arbeitszeit und Aktualität der Stelle suchen. Bei Interesse an einer Stelle bzw. an einem/einer BewerberIn verständigt das AMS die Arbeitsuchenden bzw. die Betriebe.

Bei einer Registrierung im eJob-Room stehen den UserInnen weitere Funktionen zur Verfügung: Neben der aktiven Suche nach BewerberInnen können Stellen bzw. Suchprofile gespeichert und beliebig oft verwendet werden; außerdem stehen ein E-Mail-Service und ein Help-Desk zur Verfügung. Die registrierte Version des eJob-Room ist als Selbstbedienungsplattform des AMS im Internet zu verstehen, auf der sich zwei Kundengruppen treffen können. Ein Unternehmen kann somit über den eJob-Room passende BewerberInnen finden, diese per E-Mail verständigen, zugleich aber von interessierten BewerberInnen gefunden und verständigt werden. Bei der registrierten Version kann auf alle Personen zugegriffen werden, die ihr Suchprofil in den eJob-Room gestellt haben. Somit bietet diese Plattform des eJob-Room einen »Marktplatz« nicht nur für arbeitslos Vorgemerkte, sondern auch für Beschäftigte, die sich beruflich verändern wollen.

Als besondere Merkmale werden vom AMS angeführt: »24h täglich, kostenlos/freiwillig, automatischer Abgleich von aktiven Stellen- und BewerberInnenprofilen, Kommunikation über persönliche Mailboxen, Abgleich mit der AMS-Datenbank und Help-Center-Unterstützung.[87]

87 Zitiert nach: AMS Österreich (Hg.) (April 2001): Wo treffen sich Unternehmen und Jobsuchende. Im AMS@Job-Room unter www.jobroom.at (CD-Rom), Wien.

Für Unternehmen und Arbeitsuchende ist es so möglich, persönliche Profile zu speichern, ihre eigenen Daten selbst zu verwalten, zu aktualisieren oder zu löschen. Die Kunden und Kundinnen bestimmen das Ausmaß der Kommunikation, die über das Versenden und Empfangen von E-Mails oder SMS über persönliche Mailboxen geregelt ist. Weiters bestimmen die Kunden und Kundinnen selbst, welche Einträge für potentielle Interessenten sichtbar sind. Es ist in der registrierten Version zusätzlich auch möglich, die offenen Stellen dem AMS bekanntzugeben.

Über bestimmte Suchkriterien werden Stellenangebote und BewerberInnen automatisch gematcht – je mehr Kriterien eingegeben werden, desto treffsicherer wird das Suchergebnis (Suchkriterien sind z.B. Beruf, Arbeitsort, das Ausmaß der Arbeitszeit und die Art des Dienstverhältnisses).

Eine dritte Möglichkeit, das Internet für die Personalsuche zu nutzen, besteht für Unternehmen darin, dem AMS per E-Mail eine freie Stelle zu melden (»Aviso«). Bei dieser Form werden die wichtigsten Eckdaten über das Internet erfaßt und weitere Einzelheiten mit den AMS-BeraterInnen abgeklärt, die für das Matching bzw. den weiteren Vermittlungsprozeß zuständig sind.

4.1 Elektronische Personalvermittlung – Der eJob-Room als neues zentrales Element der Personalvermittlung des AMS

Der eJob-Room wurde im Herbst 2001 inhaltlich sowie grafisch überarbeitet. Angestrebt wurden eine verbesserte BenutzerInnenfreundlichkeit und auch eine erweiterte Datenverfügbarkeit. Mit dem jüngsten Re-Design wurden die oben genannten drei Stränge zur elektronischen Personalvermittlung vernetzt. Zur gleichen Zeit wurde der eJob-Room durch einen Beschluß des Verwaltungsrates in den Rang einer Hauptvertriebsschiene des österreichischen AMS erhoben: »Die Mehrzahl der Dienstleistungen des AMS ist auf die Vermittlung von Arbeitsuchenden und die Besetzung von offenen Stellen im Sinne einer Zusammenführung von Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftenachfrage ausgerichtet. In diesem Sinne sind diese Dienstleistungen als Schritte in einem Prozeß zur Erreichung des übergeordneten Zieles der Vermittlung zu verstehen.«[88] Es erfolgte ein grundsätzliches strategisches Bekenntnis zur elektronischen Personalvermittlung, wobei Erweiterungspläne bereits fixiert sind:[89] »Als führender Dienstleister am Arbeitsmarkt stellt sich das AMS der strategischen Bedeutung des Internet mit dem Ausbau seiner Online-Services.«[90]

Das AMS will mit dem eJob-Room der rasant zunehmenden Bedeutung von Personalvermittlung im Internet Rechnung tragen und sich damit als »zeitgemäßer Dienstleister« mit einem für Unternehmen und Arbeitsuchende attraktiven Produkt positionieren.

88 AMS-Dienstleistungen, BVS/06/2000 vom 1. Januar 2001, Seite 2.
89 Vgl. Längerfristiger Plan, Seite 11.
90 Wo treffen sich Unternehmen und Jobsuchende (CD-Rom).

Weitere Ziele bestehen darin, »selbstorganisationsfähige« Kunden und Kundinnen beider Kundengruppen zur Selbstbedienung zu animieren und Synergieeffekte dadurch zu erzeugen, daß »Normvermittlungen« über Eigenaktivitäten der beiden Marktpartner, also Unternehmen und Arbeitsuchende, möglichst rasch und ohne Zutun der BeraterInnen des AMS stattfinden. Dadurch sollen künftig Beratungskapazitäten für betreuungsintensive Kunden und Kundinnen frei werden.

Von elektronischer Personalvermittlung im allgemeinen und dem eJob-Room im besonderen erwartet man eine Reihe weiterer Effekte. Die Erwartungen reichen von verbesserten Zugängen der Kundengruppen zu den Arbeitsmarktdienstleistungen in räumlicher und zeitlicher Hinsicht bis hin zur Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen betreffend die Aktualität des Stellenangebotes und die Geschwindigkeit des Matchingprozesses. Es besteht auch die Hoffnung, daß der eJob-Room zunehmend von Beschäftigten in Anspruch genommen werden wird. Dies sei ein besonders für Unternehmen attraktives Merkmal.

Der Stellenwert elektronischer Vermittlung ist jedoch nicht nur von Bestrebungen zur Attraktivierung des Produktes gekennzeichnet, sondern auch von dessen Einbettung in das Dienstleistungsnetzwerk des AMS und von potentiellen Auswirkungen auf die Arbeitsplätze der BeraterInnen.[91] Eine entsprechende Analyse in Ländern der EU und in Nordamerika ergab, daß bei allen Arbeitsmarktserviceeinrichtungen Formen elektronischer Personalvermittlung stark forciert werden und auch massive Auswirkungen auf die innere Organisation der Einrichtungen gegeben sind. Mit dem Ausbau der Palette interaktiver Unterstützungsinstrumente wird die elektronische Kommunikation in der BeraterInnen-/Kundenbeziehung künftig eine viel stärkere Rolle spielen. In der Folge werden sowohl entsprechende Produkte weiterentwickelt als auch Beratungsansätze und Arbeitsinhalte wie auch Arbeitsanforderungen an BeraterInnen neu gestaltet werden müssen.[92] Weitere Ergebnisse der Untersuchung waren, daß in den betreffenden Ländern zwar ständig steigende Zahlen von Nutzern und Nutzerinnen beobachtbar sind, daß jedoch kaum zuverlässige Instrumentarien zur Meßbarkeit der Erfolge von Selbstbedienungsschienen zur Verfügung stehen, sieht man von Befragungen von Kunden und Kundinnen zu ihrer Zufriedenheit mit den elektronischen Vermittlungsinstrumentarien ab.

Eine wichtige strategische Überlegung des AMS besteht darin, daß Selbstbedienungsangebote nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung für die persönliche Beratung von Arbeit-

91 Vgl. dazu: ÖSB Unternehmensberatung GesmbH (1999): Selbstbedienungssysteme für Arbeitsmarktdienstleistungen. Überblick über die Selbstbedienungssysteme der Arbeitsmarktverwaltungen von Belgien, Schweden, USA, Niederlande, Großbritannien, Kanada und Frankreich. Recherche-Endbericht, erstellt im Auftrag des AMS Österreich, Wien, Seite 17ff.

92 Die Aufwertung des Selbstbedienungsbereiches ging z.B. in Schweden mit der Entwicklung eines neuen Typs von Assistenzpersonal einher. Aufgabe dieser Personen ist vor allem die Einführung der Kunden und Kundinnen und die begleitende Hilfestellung bei der Nutzung von Angeboten im Internet. Damit veränderte sich auch das Qualifikationsprofil der MitarbeiterInnen. Als spezifische Ausprägungen werden genannt: MitarbeiterInnen, welche die NutzerInnen von Selbstbedienungsangeboten unterstützen, MitarbeiterInnen, die ergänzend zu den Selbstbedienungsangeboten Beratungen durchführen, Case-ManagerInnen, die Intensivberatungen für arbeitsmarktferne Personengruppen durchführen, sowie MitarbeiterInnen, die Arbeitgeber beraten. Vgl. dazu: Selbstbedienungssysteme für Arbeitsmarktdienstleistungen, Seite 27.

suchenden und Arbeitgebern zu sehen sind. Ein Ergebnis der genannten Analyse bringt dazu Aufschlüsse: Über Einschätzungen befragter MitarbeiterInnen der europäischen Arbeitsmarktservicestellen werden Tendenzen ersichtlich, daß mit dem Ausbau elektronischer Vermittlung sowohl elektronische als auch persönliche Direktkontakte mit den BeraterInnen zugenommen haben,[93] wobei »(…) nach wie vor der persönliche Kontakt (…) das wichtigste Instrument zur Erreichung der operativen Ziele des AMS«[94] darstellt.

Obwohl sich bei einem europaweiten Vergleich der Zugänge und Systeme mit dem österreichischen eJob-Room der Eindruck festigt, daß das österreichische System zu den technisch ausgereiftesten und benutzerfreundlichsten zählt,[95] wird hinsichtlich der strategischen Fundierung der Zielsetzungen ein Defizit deutlich. Seitens der Fachabteilung der BGS wird bestätigt, daß Entwicklung und Implementierung des eJob-Room bisher in großer Geschwindigkeit und als zentral gesteuertes Projekt der BGS erfolgten. Die inhaltliche und technische Konstruktion sowie das Layout der Plattform(en) des eJob-Room wurden durch die Fachabteilung der BGS geleistet, wobei ein kleines Team von AMS-ExpertInnen aus den Bundesländern beigezogen wurde. Parallel zur Entwicklung der Plattformen mußten in kurzer Zeit viele strategische, fachliche und technische Entscheidungen getroffen werden. Aufwendig gestaltete sich auch das Vorhaben, bis auf Ausnahmen alle als arbeitslos Vorgemerkten mittels aussagekräftiger Inserate in den eJob-Room zu stellen.[96] Die BeraterInnen in den Bundesländern hatten den Auftrag, für weit über 100.000 vorgemerkte Arbeitslose freie Inserate zu formulieren bzw. die Datenbankeintragungen pro Inserat zu spezifizieren und zu vereinheitlichen.

Der AMS-interne Informationstransfer über den Nutzen des eJob-Room und den Stand der Entwicklungsarbeit erfolgte über regionale Veranstaltungen, wo meist AbteilungsleiterInnen des BVS in ihrer Rolle als MultiplikatorInnen informiert wurden. Zusätzlich wurden Testversionen (als CD-Rom und als Simulation im Intranet des AMS) zur Verfügung gestellt. Ziel der Veranstaltungen war es, sowohl die Akzeptanz für das Instrument in den Bundesländern herzustellen als auch die MitarbeiterInnen des SfU mit der Funktionsweise des Instrumentes soweit vertraut zu machen, um die Betriebe über den eJob-Room ausreichend informieren zu können. Von der Fachabteilung der BGS wird bestätigt, daß durch die rasche Entwicklung und »Top-Down«-Umsetzung des eJob-Room Mängel in der strategischen Begründung für die Forcierung des eJob-Room und damit Informationsdefizite und Auffassungsunterschiede innerhalb des AMS bestehen. Zwar konnte bisher eine Reihe von Ziel-

93 Vgl. dazu: Selbstbedienungssysteme des VDAB in Belgien, in: Selbstbedienungssysteme für Arbeitsmarktdienstleistungen, Seite 19ff.

94 Selbstbedienungssysteme in Schweden, in a.a.O.: Selbstbedienungssysteme für Arbeitsmarktdienstleistungen, Seite 27.

95 Dies wird nicht zuletzt durch eine hohe Auszeichnung dokumentiert, die dem eJob-Room und seinen EntwicklerInnen zuerkannt wurde: »Online Job- und Personalbörse unter den besten eGovernment Projekten Europas – Arbeitsmarktservice (AMS) mit ›eGovernment Label‹ der EU-Kommission ausgezeichnet.« (zitiert nach: http://www.ams.or.at/amsallg/index.htm).

96 Dies bedingte auch eine Vereinheitlichung der Datenbankfelder des AMS-Datensatzes als Grundlage für die Treffergenauigkeit bei der Personalsuche.

setzungen erreicht werden,[97] wofür ständig steigende Nutzungszahlen und die hohe Kundenakzeptanz als Belege dienen;[98] wichtige fachliche Aufgabenstellungen, wie z.B. die Meßbarkeit von Leistungen und Erfolgen, konnten jedoch noch nicht bewältigt werden. Neben fachlichen Problemen, so z.B. die Erfolgsmessung, gibt es Divergenzen über die Verankerung des eJob-Room bei den AMS-Stellen in den Bundesländern: *»Was sicher noch fehlt ist, daß von oben nach ganz unten sozusagen verstärkt strategisch gesagt wird, warum macht man die elektronische Vermittlung; warum ist das keine Gefahr. Das kann aber nur von ganz oben kommen. Sonst ist das nicht glaubwürdig, glaube ich. Also diese akuten Ängste müssen mehr bearbeitet werden wie bisher. So meine ich das. Von der Grundlinie her glaube ich auch, daß elektronische Vermittlung unumgänglich ist. Da ist ein Markt, da müssen wir drinnen sein, sonst verlieren wir ganz einfach Anteile, die wir jetzt schon haben.«* (VertreterIn des AMS Österreich)

Trotz großer Anstrengungen der Fachabteilung bestehen nach wie vor Akzeptanzdefizite. Dies belegen auch divergierende Äußerungen leitender AMS-Angestellter in den Bundesländern, nach denen die Haltungen zwischen *»(…) die elektronische Vermittlung wird sich nicht vermeiden lassen«* (Landesgeschäftsführer I) und *»(…) darin liegt eine Chance, das müssen wir verbreitern«* (Landesgeschäftsführer II) liegen.

Unterschiedliche Grundhaltungen der nachgeordneten AMS-Stellen zum eJob-Room werden aus der Bundesleitung eines »pluralistischen AMS« eher lakonisch kommentiert, wonach *»(…) die einen begeistert* [sind]*, die anderen defensiv, aber alle setzen ihn um«* (VorstandsvertreterIn des AMS).

Von der Fachabteilung der BSG wird jedoch konzediert, daß die *»(…) Einbettung des Selbstbedienungsbereiches in die gesamte Zieldiskussion«*, die Diskussion hinsichtlich der Vor- und Nachteile des eJob-Room, der Anforderungen an die BeraterInnen im AMS und der möglichen Auswirkungen auf die Arbeitsplätze und auch Überlegungen zu einer zielgerichteten Verankerung des eJob-Room bei den regionalen Stellen des AMS noch ausstehen.

Die Informationsveranstaltungen mit dem BVS in den Bundesländern waren *»(…) sehr schwierige Auftritte, die wir jetzt zum Glück einmal einfach erledigt haben. Da ist eine Mischung zu beobachten: Die einen interessieren sich halt nicht vorsichtshalber. Die wehren das ab und sagen: ›Ja, wird schon wieder gut werden, oder es wird schon nicht so ernst sein.‹ Und dann gibt es halt die, die interessieren sich zwar, haben aber Ängste. Und dann gibt es die, die springen auf, weil sie interessiert am Internet sind, und sagen: ›Jetzt haben wir moderne Zeiten, und jetzt müssen wir halt versuchen, da aktiv zu sein.‹ Das sind aber nicht so viele. Auch ist das total in Bewegung. Also jetzt was zu sagen, stimmt wahrscheinlich in zwei Monaten nicht mehr. (…) Der eJob-Room ist aber noch nicht umfassend ausdiskutiert, das spüren die Leute draußen (…).«* (VertreterIn des AMS Österreich)

97 Mit dem eJob-Room sei auch ein lange gehegter Wunsch des Vorstandes zur »Transparenz und zur Öffnung der Datenbanken« (VertreterIn des AMS Österreich) verwirklicht worden.

98 Zu Jahresende 2001 waren ca. 2.700 Unternehmen und mehr als 27.000 Arbeitsuchende im registrierten Zugang des eJob-Room zu verzeichnen.

Um die Akzeptanz des eJob-Room zu steigern, sei *»(…) mehr Bewußtseinsarbeit zu leisten. Aber das kann nur von strategisch relevanter Stelle kommen. Wenn wir jetzt hinfahren, kann man uns das glauben oder nicht. (…) Das heißt, die Strategie ist da, die gibt es, nur ist sie zu wenig ausgesprochen. Es ist zu wenig ausgesprochen, was will man – nämlich von oben bis unten. (…) In manchen Bundesländern weiß man genau, da ist der Leiter eher dafür. In anderen sagt er es nur.«* (VertreterIn des AMS Österreich)

4.2 Der eJob-Room aus Sicht des AMS Kärnten: Ziele und Stellenwert

Die Analyse von Grundhaltungen zur elektronischen Personalvermittlung bzw. zum eJob-Room auf Ebene des AMS und auf Ebene der Unternehmen war ein Auftragsschwerpunkt für diese Untersuchung. Einstellungen und Ergebnisse zur konkreten Nutzung des eJob-Room zur Personalsuche durch Unternehmen sind in einem gesonderten Abschnitt dargestellt[99] und bilden wegen der hohen betrieblichen Akzeptanz dieser Personalvermittlungsmethode einen wichtigen Bezugsrahmen für die folgende Diskussion. Auf die entsprechenden Haltungen zum eJob-Room auf den verschiedenen Ebenen im AMS Kärnten haben aber die voranstehend skizzierten Rahmenbedingungen für die Implementation des eJob-Room ebenfalls zentralen Einfluß.

4.2.1 Defensive Grundhaltungen

Auf allen Ebenen des AMS Kärnten sind Auffassungsunterschiede zu dieser wichtigen Vertriebsachse des AMS zu beobachten. Die Bandbreite der Einschätzungen zur Forcierung des eJob-Room reicht dabei von grundsätzlich positiven Einschätzungen bis hin zur »Angst um die Arbeitsplätze« der MitarbeiterInnen des AMS. Seitens leitender MitarbeiterInnen des AMS Kärnten wird der eJob-Room grundsätzlich als wertvolles neues Instrument erachtet, das zur Zeit *»(…) in sehr guten Kinderschuhen steckt«*. (VertreterIn des AMS Kärnten)

In diesen Befund mischen sich allerdings Bedenken über die weitere Entwicklung dieses speziellen Produktes: *»Ich halte den eJob-Room für einen sehr positiven Schritt in eine innovative Richtung, dem man sich nicht verwehren hat können. Natürlich hat es am Anfang laute Schreie gegeben. Weil bei diesen Dingen sofort die Angst da ist, wenn das alles elektronisch funktioniert und sich eh alle selbst bedienen können, dann braucht man uns ja nicht mehr. Das ist ja immer sofort mit einer bestimmten Form von Existenzängsten verbunden.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Positive Einschätzungen betonen die Entwicklungsfähigkeit des eJob-Room und die Notwendigkeit zu dessen konstruktiver Weiterentwicklung. Insbesondere wird die Chance her-

99 Siehe Kapitel 4.3.

vorgehoben, durch die erwartete Beteiligung von Beschäftigten an der registrierten Plattform in einen neuen Markt einzutreten, *»(…) in dem wir bis jetzt ja traditionellerweise noch nicht drinnen waren. Wenn Beschäftigte sich verändern wollen, dann sind sie vielleicht bis jetzt nicht unbedingt auf die Idee gekommen, zum Arbeitsmarktservice zu gehen und sich vormerken zu lassen. Vor allem denke ich da an Führungskräfte und dergleichen. Sich einmal dort hineinzustellen, weil es ja nicht schaden kann, das wird schon der eine oder andere tun. Und wenn das zum Erfolg führt, dann wird sich das auch herumsprechen. Also ich habe eine durchaus positive Einstellung zum eJob-Room.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

4.2.2 Diskussions- und Adaptierungsbedarf: Argumente für und wider den eJob-Room

Positive Bewertungen des eJob-Room werden aber durch bislang noch ungelöste wichtige fachliche Fragen abgeschwächt. Es gebe noch eine Reihe kontroverser Diskussionen zu führen; diese betreffen Fragen des Zuganges der AMS-ExpertInnen zur registrierten Plattform, der stärkeren Vernetzung von *»(…) sich selbst in die registrierte Plattform Hineinstellenden«* und von beim AMS Vorgemerkten sowie auch Fragen des Datenschutzes von Arbeitsuchenden: *»Es muß noch zu einer stärkeren Vernetzung der Systeme kommen. (…) Und es stellt sich auch die Frage, aber das ist eher eine interne Diskussion, inwieweit wir auch als Experten Zugang zum System haben. (…) Da ist natürlich auch die Diskussion noch, inwieweit man nicht Telefonnummern von unseren Kunden hineintut. Oder Daten hineingibt, die es ermöglichen, daß das Unternehmen direkt mit dem Kunden in Kontakt tritt und nicht über uns. Das ist natürlich eine zur Zeit sehr stark kontroversiell geführte Diskussion. (…) Wobei wir natürlich die Interessen der Arbeitsuchenden wahren müssen.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Auch wie man vermehrt Zugänge zur elektronischen Personalvermittlung vor allem für Arbeitsuchende schaffen kann, sei weiter zu diskutieren. Angestrebt wird, den eJob-Room für alle arbeitsuchenden Kunden und Kundinnen des AMS verfügbar zu machen. Diesbezüglich werden Fragen einer verbesserten Infrastruktur, wie z.B. die Aufstellung von Eingabegeräten an strategisch wichtigen Orten, zu klären sein.

Aus Sicht des AMS Kärnten ist die Anforderung zentral, daß für ein Produkt, das dem AMS zugeordnet wird, stärker Verbindlichkeiten geschaffen werden müssen. Kritisiert wird vor allem die registrierte Plattform, die – wenn von den »MarktpartnerInnen« nicht ausdrücklich veranlaßt – keine Beteiligung von AMS-Stellen erforderlich macht. Hier zeigt sich ein Widerspruch zwischen der grundsätzlichen Verantwortlichkeit des AMS für eines seiner Angebote und den nicht vorhandenen Zugriffsmöglichkeiten auf die registrierte Plattform als Teil dieses Produktes: *»Für mich ist das unverbindliche System neben dem Expertensystem ein Problem. Weil nicht so gut differenziert wird, vor allem von den Unternehmen her, daß das eigentlich keine Verbindlichkeit hat für das AMS, was da in diesem eJob-Room an Kommunikation stattfindet.*

Anders ist es, wenn der Betrieb direkt über den eJob-Room einen Auftrag erteilt. Dann entsteht Verbindlichkeit.« (VertreterIn des AMS Kärnten)

Befürchtet wird, daß durch die mit der registrierten Plattform zugelassene Unverbindlichkeit Mißverständnisse und Fehler auftreten können, die von den Unternehmen dem AMS angelastet werden.

Ein wichtiger Aspekt des Qualitätsanspruches des Kärntner AMS ist die Beteiligung des AMS an verantwortlicher Stelle. Werde dies umgesetzt, sei der eJob-Room aus Sicht von Führungskräften der LGS ein wertvolles ergänzendes Instrument, das auch weiter ausgebaut werden soll.

Kritische Stellungnahmen gehen meist davon aus, daß Qualitätsverluste drohen. Durch die fehlende Verbindlichkeit und die Anfälligkeit für Kritik durch Unternehmen werde mit dem eJob-Room der Qualitätsansatz des AMS Kärnten bei seiner Personalvermittlungstätigkeit konterkariert: *»Der Betrieb wird trotzdem, sage ich einmal, bei uns aktiv werden und sagen: ›Liebe Freunde vom AMS, ich habe schon fünf Mal den angerufen oder fünf Mal angemailt, der meldet sich nicht bei mir. Was ist da los? Schickt mir den endlich. Ich brauche den, der paßt genau in meine Firma hinein.‹ Und das meine ich mit Verbindlichkeiten schaffen, wo man sagen muß, es muß schon einen konkreten Zusammenhang mit uns auch geben.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Sichtbar werden Befürchtungen, daß die elektronische Vermittlungsschiene in Hinkunft den persönlichen Kontakt zwischen BeraterInnen und KundInnen vollständig ablösen könnte: *»Ich bin deshalb dieser Sache gegenüber etwas defensiv eingestellt, weil das Kerngeschäft heißt derzeit noch Vermittlung.«* Es habe zwar noch keiner *»(…) strategisch gesagt, es gibt keine Vermittlung mehr, sondern ihr werdet euch nur mehr über Selbstbedienungsplattformen irgendwelche Jobs und die Arbeitsuchenden finden«*. Nehme *»(…) die elektronische Vermittlung jedoch überhand, kann es sein, daß wir unser Kerngeschäft verlieren. Kann eventuell auch heißen, daß ich meinen Job verliere. Das ist eine Angst, wo ich denke, wenn sie uns alles wegnehmen und alles sowieso maschinell geht, für was brauchen sie uns BeraterInnen noch? Also existenzbedrohend, so sehe ich das mit dem eJob-Room durchaus auch.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Bei den RGS wird zum Teil ein verstärktes Unbehagen mit dem eJob-Room und auch über die Vorgangsweise bei dessen Beauftragung sichtbar. Auch in den RGS reicht die Bandbreite der Meinungen sinngemäß von »zukunftsweisend« bis »nicht zu vermeiden«, wobei jedoch hier die Anzahl der SkeptikerInnen überwiegt. Aber auch die BefürworterInnen in den RGS verweisen darauf, daß Synergien für die BeraterInnen in Aussicht gestellt wurden, Entlastungen allerdings bis dato nicht spürbar seien. Im Gegenteil sei eine verstärkte Arbeitsbelastung, so etwa durch den Auftrag zur Formulierung freier Inserate für Vorgemerkte, eingetreten. Vorsicht mit der elektronischen Vermittlungsschiene sei jedenfalls angebracht.

Als zusätzliches Angebot eingesetzt, könne der eJob-Room aber ein attraktives Angebot bedeuten, das Entlastungseffekte mit sich bringt, und dann *»(…) sind wir auf dem richtigen Weg. Und diese Sachen, die eigentlich von selber ablaufen, die sollte man über den eJob-Room*

laufen lassen. Weil warum sollten wir uns denn, nur um statistische Zahlen zu liefern, uns denn mit Krampf überall hineinmischen.« (VertreterIn des AMS Kärnten)

Analog zu den LGS-VertreterInnen befürchten auch die MitarbeiterInnen der RGS eine Gefährdung des Qualitätsprinzips bei der Vermittlungstätigkeit. Obwohl hinsichtlich der A- und B-Kunden, die gemäß Kundentypologie in den Genuß erweiterter persönlicher Dienstleistungen kommen, keine Sorge bestehe, da (…) der *»Computer die A-, B-, C-Kunden nicht vier Mal im Jahr bedienen wird können«*, bleibe das Problem bestehen, daß im eJob-Room nicht erkenntlich sei, ob die Dienstleistung vom AMS stamme.

Weniger die Befürchtung der Negativreklame für das AMS als vielmehr Bedenken, trotz hohem Bearbeitungsaufwand keine beraterischen Erfolge nachweisen zu können, kennzeichnen einen weiteren Standpunkt. Zwar sei *»(…) jede Plattform, bei der sich zwei Suchende, der eine nach einer Arbeitskraft, der andere nach einem Job, finden, super. (…) Man muß sich aber auch klar sein darüber, daß sich diese zwei ohne unser Zutun finden, obwohl sie eine Plattform benützen, die von uns im Prinzip geschaffen wurde und unterstützt wird und auch unser Zutun sozusagen erfordert, und daß wir die Früchte nicht ernten können. Wir können nicht sagen: ›Okay, das hat sich aufgrund unserer Arbeit ergeben.‹ Das können wir dann natürlich nicht.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

In Einzelfällen lehnen RGS-VertreterInnen den eJob-Room jedoch auch konsequent ab. Sie nehmen an, daß Arbeitsplätze gestrichen werden könnten und sind auch darüber verärgert, daß sie in Meinungsbildungen und Diskussionen über die Weiterentwicklung des eJob-Room nicht einbezogen waren.

Konträr zu verschiedenen Befürchtungen gibt es aber auch Aufforderungen, den eJob-Room *»(…) doch endlich an die Betriebe zu bringen«. »Angst zu haben, daß durch den eJob-Room weniger Mitarbeiter im SfU werden, das kann es ja nicht wirklich geben. (…) Das ist nicht aufzuhalten und wird sicher eine Zukunft haben. (…) Da ist sicher noch viel Aufklärungsarbeit durch uns notwendig.«* (VertreterIn des AMS Kärnten)

Positive Haltungen sind auch bei den SfU-BeraterInnen der RGS auf Erwartungen zurückzuführen, daß mit einem breit eingeführten eJob-Room zu einem verbesserten Vermittlungssystem beigetragen wird und so persönliche Vermittlungsarbeit mittels der virtuellen Schiene ergänzt werden kann.

Zusammenfassend wird sichtbar, daß die Einführung des eJob-Room aktuell von einer nicht abgeschlossenen Diskussion über strategische Ansätze und konkrete Zielsetzungen auf allen Ebenen des AMS gekennzeichnet ist. Bruchlinien bzw. befürwortende und ablehnende Haltungen mit entsprechenden Begründungen finden sich sowohl in den Bundesländern als auch bei den Stellen des AMS Kärnten. Ebenso sind Abwehrhaltungen gegeben, die einen zielgerichteten Einsatz des eJob-Room als wichtiges Produkt des AMS bei Unternehmen behindern. Eine ausführliche AMS-interne Zieldiskussion unter Einbeziehung der SfU-BeraterInnen der RGS und unter Bedachtnahme auf potentielle Veränderungen der Arbeitsplätze der BeraterInnen wäre besonders geeignet, um einerseits Akzeptanzhürden und Ängste abbauen zu helfen und um andererseits rasch die Voraussetzungen zu schaffen, den Unter-

nehmen Informationen und Hilfestellung zur gezielten Nutzung des eJob-Room geben zu können.

4.3 Der eJob-Room des AMS aus Sicht der Unternehmen

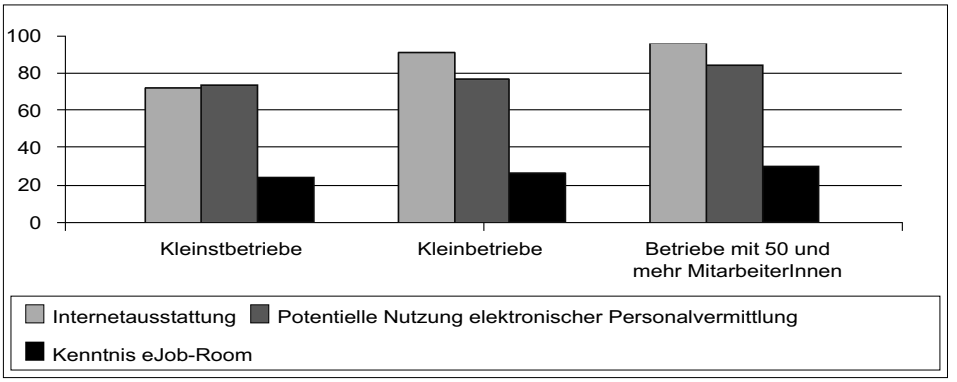
Die in den Interviews befragten UnternehmensvertreterInnen waren grundsätzlich am Thema der elektronischen Personalvermittlung sehr interessiert. Bei den Betrieben gibt es jedoch eine Bandbreite zwischen wenigen kategorischen »Internet-Verweigerern« und Nutzern, die über beste Kenntnisse der diversen zur Verfügung stehenden Internet-Plattformen zur Personalvermittlung verfügen. Der eJob-Room des AMS ist gegenwärtig nur einem sehr kleinen Kreis von Unternehmen bekannt. Von einem hohen Anteil der Befragten wurde der eJob-Room auch mit der Möglichkeit verwechselt, mit dem AMS per E-Mail zu kommunizieren. Informationen über das Angebot, die Zielsetzungen und die Leistungsfähigkeit des eJob-Room wurden von den Befragten durchgängig mit Interesse und dem Hinweis, *»(…) sich die Sache in nächster Zeit einmal näher anzuschauen«* (BetriebsverteterIn), aufgenommen.

Als Vorteil von elektronischer Personalvermittlung im allgemeinen und insbesondere des eJob-Room wurde von den Unternehmen die Ungebundenheit von den Öffnungszeiten des AMS, die Möglichkeiten zur regionenübergreifenden Personalsuche und zu direkten Rückmeldungen der Stellensuchenden genannt. Anzumerken ist, daß vor allem Unternehmen in Branchen, in denen eine »Fach-Jobbörse« existiert (z.B. im Gastgewerbe), meist auch der eJob-Room des AMS bekannt war. Alle befragten Personalbereitstellungsunternehmen hingegen kennen und nutzen den eJob-Room.

Auch im schriftlichen Erhebungsbogen wurden die befragten Unternehmen mit dem Thema der elektronischen Personalvermittlung konfrontiert, wobei sich hier zum Teil doch überraschende Ergebnisse zeigten: Die befragten Unternehmen verfügen zu einem hohen Anteil über die technische Ausstattung, über das Internet Personal zu rekrutieren (81%). Den eJob-Room des AMS kennt aber im Vergleich dazu nur ein Viertel der Unternehmen (26%). Erstaunlich sind die Ergebnisse, welche die grundsätzliche Akzeptanz – unabhängig von der technischen Ausstattung –, Personal auch über elektronische Medien zu rekrutieren, betreffen: 75% der Unternehmen können sich grundsätzlich vorstellen, elektronische Personalvermittlung in Anspruch zu nehmen – wobei hier häufig Kleinstbetriebe ohne Internet eine potentielle Nutzung elektronischer Medien angeben.

Zu erkennen ist, daß sowohl der Anteil der Unternehmen mit Internet-Ausstattung als auch die potentielle Nutzung elektronischer Personalvermittlung sowie die Kenntnis des eJob-Room mit der Anzahl der MitarbeiterInnen im Betrieb ansteigen. Nach Kundengruppen kennen die A- und B-Betriebe (40%) den eJob-Room im Vergleich mit den beiden anderen Gruppen häufiger (22% der C- bzw. nicht-segmentierten Kunden). Unternehmen aus ländlichen RGS-Bezirken verfügen etwas häufiger über eine Internet-Ausstattung (84% zu 77%).

Abbildung 9: Internet-Ausstattung (N = 303), potentielle Nutzung elektronischer Personalvermittlung (N = 296) und Kenntnis des eJob-Room (N = 300), nach Betriebsgröße (in %)



IFA Steiermark: AMSK 2002

Ein Viertel jener Unternehmen, die den eJob-Room kennen, hat bereits einmal im Internet eine offene Stelle bekanntgegeben, nur 7% haben durch den eJob-Room auch neue MitarbeiterInnen gefunden. Die Gestaltung des eJob-Room wurde von den Unternehmen – wobei hier zu betonen ist, daß der eJob-Room nach der schriftlichen Unternehmensbefragung einem umfangreichen Re-Design unterzogen wurde – durchschnittlich mit »gut« beurteilt.[100] Durchschnittlich nur mit »befriedigend« bewerteten die eJob-Room-KennerInnen den Aufwand bei der Personalsuche (2,7) und die Dauer bei der Personalrekrutierung (2,7), obwohl Geschwindigkeit neben Verfügbarkeit rund um die Uhr als die Hauptstärke elektronischer Personalvermittlung gesehen wird.

Als Schwäche elektronischer Personalvermittlung wird von den Unternehmen das »Unpersönliche« dieses Mediums genannt (39%), je 15% kritisieren die fehlende Beratung und die Zugangsmöglichkeiten (notwendige technische und personelle Systemvoraussetzungen; Arbeitsuchende in Ballungszentren nutzen bisher vorwiegend den eJob-Room).

Vergleicht man die beiden Extremgruppen – also Unternehmen, die den eJob-Room kennen, über eine Internet-Ausstattung im Unternehmen verfügen und elektronischer Personalvermittlung positiv gegenüberstehen (im folgenden als »Super-User« bezeichnet), und Unternehmen, die sich nicht vorstellen könnten, Personal auf diese Weise zu rekrutieren und auch nicht über die technische Ausstattung verfügen (»Not-User«)[101] – sieht man, daß die Super-User elektronische Personalvermittlung nur als eine zusätzliche Schiene der Personalrekrutierung nutzen und insgesamt in Personalbelangen sehr intensiv mit dem AMS zusammenarbei-

100 Die Bewertung erfolgte nach dem Schulnotensystem: Übersichtlichkeit: 2,1; Überblick über BewerberInnen: 2,4; BenutzerInnenfreundlichkeit: 2,2; Beschreibungskategorien: 2,4.

101 Extremgruppenvergleich: Not-User sind vorwiegend Kleinstbetriebe, Super-User sind eher größere Betriebe aus dem Dienstleistungsbereich und eher A- und B-Kunden.

ten: Sie melden im Vergleich zu den Not-Usern zu einem höheren Anteil alle ihre offenen Stellen dem AMS (82% zu 65%). Sie verfügen häufiger über eine konkrete Ansprechperson beim AMS (67% zu 41%) und spezifizieren ihr Anforderungsprofil – den eigenen Angaben nach – genauer (50% zu 35%). Super-User nehmen ein breiteres Spektrum an AMS-Dienstleistungen in Anspruch (z.B. auch häufiger die finanzielle Unterstützung bei der Schulung von Beschäftigten) und geben insgesamt weniger Bereiche an, die ihrer Ansicht nach zu verbessern sind – d.h., sie nutzen das AMS nicht nur intensiver als die Not-User, sondern sind mit dem AMS insgesamt auch zufriedener.

Keine deutlichen Unterschiede zeigen sich zwischen den beiden Gruppen aber in der Bewertung des AMS hinsichtlich seiner Rolle als derzeitiger bzw. zukünftiger Partner des Unternehmens.

5 Stärken-Schwächen-Analyse und Vorschlagskatalog

In diesem Abschnitt werden Stärken und Schwächen des SfU sowohl aus der Sicht der MitarbeiterInnen des AMS als auch aus jener der befragten Unternehmen zusammengefaßt. In einem weiteren Schritt werden die Dienstleistungen des SfU den Anforderungen der Betriebe mit dem Ziel gegenübergestellt, Fehlstellen aus der Sicht der betrieblichen Kunden kenntlich zu machen. Im Anschluß daran wird im Sinne eines umfassenden Vorschlagskataloges eine nach Arbeitsfeldern gegliederte Liste von Optimierungsmaßnahmen, die aus den verschiedenen Erhebungsschritten mit allen Beteiligten resultieren, präsentiert.

Zu den zentralen Stärken des SfU zählen die ausgeprägten Qualitätsgrundsätze insbesondere für die Personalvermittlung und deren Verankerung in den diesbezüglichen Kärntner Mindeststandards. Genaue Personalvorauswahl, fixe AnsprechpartnerInnen und das strikte Einhalten von Vereinbarungen werden von den betrieblichen Kunden honoriert, und die Vermittlungsdienstleistungen werden entsprechend positiv bewertet. Eine Schwachstelle für die Zuweisung von geeigneten BewerberInnen ist in den Stellenbeschreibungen zu orten, wobei sowohl seitens des SfU als auch von den Unternehmen auf Defizite hingewiesen wird. Deutlich sichtbar wird, daß auch die Unternehmen verstärkt in Personalplanung investieren und ihre Anforderungen an neues Personal präzisieren müßten. Von betrieblicher Seite wird von den MitarbeiterInnen des SfU erwartet, daß sie auf der Grundlage verbesserter Betriebskenntnisse und Stellenanforderungen verstärkt Hilfestellung bei der Spezifikation der Anforderungen anbieten müßten, um in der Folge für die Unternehmen geeignete MitarbeiterInnen auswählen zu können.

Die betrieblichen Anforderungen stimmen mit den Qualitätsvorstellungen sowie dem Dienstleistungsangebot des SfU im Bereich der Personalvermittlung grundsätzlich überein. Die Unternehmen fordern vom SfU jedoch ein »Mehr« vor allem an persönlichen, am spezifischen betrieblichen Bedarf orientierten Leistungen. Verlangt werden verbesserte Informationen über das gesamte Angebotsspektrum des AMS bzw. des SfU und insbesondere eine persönliche Betreuung vor Ort in den Betrieben. Dieser Wunsch entspricht der grundsätzlichen Absicht der Verantwortlichen des AMS Kärnten, in Hinkunft den Unternehmen zusätzlich zu den an die offenen Stellen gebundenen Beratungen aktiv Betreuungs- und Unterstützungsleistungen anzubieten. Dazu wurden bereits erste Schritte unternommen, die Diskussion über Betreuungsstrategien und Betreuungsprodukte für betriebliche Kunden ist im AMS Kärnten aber noch nicht abgeschlossen. Zwar zählt der aktuelle und intensiv geführte interne Diskussionsprozeß zur Weiterentwicklung des SfU auf der Grundlage von Kundenbedürfnissen zu den Stärken des AMS Kärnten, jedoch sind die Überlegungen zur Neuausrichtung der Dienstleistungen des SfU von einem systematischen Verspätungseffekt und von strategischen, operationellen und kommunikativen Defiziten gekennzeichnet.

Unklare Vorgaben auch durch die BGS bewirken im AMS Kärnten Ambivalenzen auf mehreren Ebenen. Insbesondere in den RGS bestehen uneinheitliche Auffassungen über die Zweckmäßigkeit der Kundentypologie wie auch hinsichtlich der Umsetzbarkeit der geplanten erweiterten Betreuungs- und Unterstützungsleistungen bei gleichbleibenden Vermittlungsaufgaben und gleichem Personalstand. Parallel dazu ist ein Unbehagen von MitarbeiterInnen des SfU hinsichtlich einer Gefährdung des Qualitätsanspruches wegen einer potentiellen Überfrachtung mit neuen Dienstleistungen und auch wegen einer präsumtiven Veränderung von Arbeitsplätzen und Arbeitsanforderungen zu orten. Es bestehen Synergieerwartungen, so z.B. durch künftig stärker standardisierte Beratungsleistungen und Anforderungsprofile und auch durch eine verstärkte Nutzung von elektronischer Personalvermittlung. Entsprechende Implikationen und Auswirkungen auf das SfU sind zur Zeit jedoch noch ungeklärt. Auch zum eJob-Room gibt es divergierende Grundhaltungen und Akzeptanzdefizite, wobei die Diskussion von kontroversen Auffassungen sowohl über strategische Ansätze als auch über konkrete Zielsetzungen geprägt ist.

Eine ausführliche Zieldiskussion über die Weiterentwicklung des SfU steht österreichweit noch aus. Wichtige Fragen zur strategischen Positionierung, zur Spezifikation der Dienstleistungen und zu Voraussetzungen für deren Umsetzung sind auch im Wirkungsbereich des AMS Kärnten noch nicht geklärt. Ein Kriterium, um Akzeptanzprobleme und Umsetzungsbarrieren zu vermeiden, ist eine transparente Diskussion unter Einbeziehung der RGS bzw. der BeraterInnen des SfU.

Absicht des AMS Kärnten ist es, rasch konsensfähige Grundlagen zu schaffen, um den Betrieben in Kärnten bedarfsadäquate Unterstützung auf mehreren Ebenen anbieten zu können. Damit soll die Zufriedenheit der betrieblichen Kunden mit den Dienstleistungen erhöht und das AMS von den Unternehmen als wichtigster Partner in Fragen des betrieblichen Personal- und Qualifikationsbedarfes akzeptiert werden. Kärntens Unternehmen sind laut eigenen Angaben zu einer intensivierten Partnerschaft mit dem AMS bereit und fordern in vielen Fällen daher eine engere Kooperation ein.

5.1 Stärken und Schwächen

5.1.1 Stärken des SfU

Stärken des SfU
Aus Sicht des AMS
Mindeststandards im Vermittlungsbereich, österreichweite Vorreiterrolle
Langjährige Erfahrung und große Kompetenzen im Vermittlungsbereich
Entscheidung zur Serviceorientierung, zur Professionalisierung der Dienstleistungen und zu einem strukturierten, offensiven Zugang auf Unternehmen
Vielfältige Produktpalette für Unternehmen
eJob-Room als neuer attraktiver Bestandteil des Dienstleistungsangebotes für »Selbstorganisationsfähige«
Orientierung an Jahreszielen; Controlling-Tradition; Betriebsmonitoring
Aus Sicht der Unternehmen
AMS ist aktuell ein wichtiger Partner und wird es auch in Zukunft sein
Engagierte und motivierte MitarbeiterInnen
Klare Zuständigkeiten und fixe AnsprechpartnerIn im SfU
Grundsätzliche Dienstleistungsorientierung, unbürokratische Arbeitsweise
Orientierung an den betrieblichen Bedürfnissen
eJob-Room: rasch, rund um die Uhr verfügbar
Großer Pool von BewerberInnen

5.1.2 Schwächen des SfU

Schwächen des SfU
Aus Sicht des AMS
Arbeit von »der offenen Stelle aus« = eher reaktiver Ansatz, auf Bedarfsmeldungen von Unternehmen ausgerichtet; aktueller Vermittlungs-/Beratungsansatz des SfU zur betrieblichen Kundenbindung/Neukundengewinnung nicht ausreichend
Betriebsbetreuung, »Aktives Kundenmanagement«: Umsetzung und Voraussetzungen (Ressourcenfrage und nötige Qualifikationen) noch nicht geklärt
Kundentypologie als Hilfsmittel hat keine durchgängige Akzeptanz: Auffassungsunterschiede über »gute Kunden«
Unzureichende Stellenbeschreibungen und Dokumentationen (PST, ADG)
Elektronische Personalvermittlung/eJob-Room: unterschiedliche Akzeptanz, Widersprüche zur Qualitätsphilosophie, Auswirkungen auf Arbeitsinhalte der BeraterInnen noch ungeklärt
Aus Sicht der Unternehmen
Mangelnde Übereinstimmung der zugewiesenen Vorgemerkten mit den betrieblichen Anforderungen
Kaum Fachkräfte verfügbar
Informationstransfer: geringe Kenntnis des AMS-Dienstleistungsspektrums bei den Unternehmen
Kenntnisse der AMS-MitarbeiterInnen von betrieblichen Gegebenheiten und von Anforderungen am Arbeitsplatz nicht ausreichend
Zuwenig Betriebsbesuche
eJob-Room: unpersönliches Medium – Beratung fehlt
SfU als Serviceeinheit des AMS bei Unternehmen zuwenig bekannt

5.2 Abgleich: Entspricht das Angebot des SfU den betrieblichen Anforderungen?

Zentrale betriebliche Anforderungen	Entsprechung der Anforderungen durch das SfU
Grundsätzliche Orientierung an den betrieblichen Bedürfnissen	Ja
Engagierte, motivierte und kompetente MitarbeiterInnen	Ja
Große Anzahl von vorgemerkten BewerberInnen	Ja
Einhaltung der Mindeststandards bei der Vermittlungsarbeit	Teilweise
Hilfestellung bei Anforderungsprofilen	Teilweise
Übereinstimmung der betrieblichen Anforderungen mit den zugewiesenen Vorgemerkten	Nur unzureichend
Vermittlung von Fachkräften	Nur unzureichend
Kenntnis des Dienstleistungsangebotes des SfU	Nur unzureichend
Aktives Anbieten von Informationen	Nur unzureichend
Kenntnisse von betrieblichen Gegebenheiten und von Anforderungen am Arbeitsplatz durch das SfU	Nur unzureichend
Betriebsbesuche	Nur unzureichend
Betriebsbetreuung/Aktives Beziehungsmanagement	Nur unzureichend
Bekanntheit des SfU als operative Einheit des AMS	Nur unzureichend

5.3 Optimierungsvorschläge für das SfU

5.3.1 Aus Sicht des AMS

Personalvermittlung
Festigung der Position als wichtigster Partner der Unternehmen durch exakte Einhaltung der Mindeststandards
Offensive Stellenakquisition: »Agieren anstatt Reagieren«
Verbesserte Kenntnis von betrieblichen Abläufen und von Arbeitsplatzanforderungen
Bessere Stellenbeschreibungen durch das SfU sowie Unterstützung und Aktivierung der Unternehmen bei der Erstellung präziserer Anforderungsprofile
Forcierung des Betriebsmonitoring (Validierung der Daten, Verankerung als Planungsinstrument in den RGS)
Periodische Durchführung von Markt- und Kundenzufriedenheitsanalysen
Entwicklung von neuen Strategien zur Kundenbindung und zur Neukundengewinnung

Betriebsbetreuung
Forcierung eines strukturierten offensiven Zuganges auf Unternehmen auch abseits von offenen Stellen
Mehr Betriebsbetreuung, aber bewältigbares Volumen (Entlastung der BeraterInnen im »Vermittlungs-Tagesgeschäft«)
Aufwertung des SfU durch vermehrte Kompetenzen (z.B. Beratungskompetenzen für QfB/QBB insourcen), Leistungen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung anbieten
Erhöhung der BeraterInnenkompetenzen: spezifische Qualifikationen für BetreuerInnen (BWL, Marketing)
Ausbau der personellen Ressourcen im SfU
Adaptierung und Nutzung des SfU-Handbuches
Einrichtung von Key-Account-Management-Stellen, Einrichtung von Kompetenzzentren
Stärkung der Stellung des SfU als zentrale Ansprechstelle für Unternehmen in allen Personalfragen durch Intensivierung persönlicher Kontakte und durch professionelles Auftreten
Verbesserung des Image des AMS bei den Unternehmen (Einhaltung der CI-Linie)

Information und Kommunikation
AMS in seiner Gesamtheit (Organisationsstrukturen, Aufgaben, Arbeitsweise und Produkte) den Betrieben stärker nahebringen als bisher
Ausgewogene Informationen und auf spezifischen betrieblichen Bedarf abgestimmte Unterlagen
Professionalisierung der Außenkontakte (standardisiertes Informationsmaterial, mobiler Zugang zum Host-System)
Verstärkte Nutzung unterstützender Instrumente: Betriebsmonitoring, Marktanalysen, Total Quality Management etc.
Forcierung der AMS-internen Kommunikation unter Einbeziehung der SfU-BeraterInnen

Elektronische Vermittlung/eJob-Room
Strategische Begründung und verstärkte Diskussion über Ziele, Wirkungen, Entlastungsmöglichkeiten
Klärung von Vor- und Nachteilen für Qualitätsziele, der Meßbarkeit von Erfolgen sowie möglicher Auswirkungen auf Arbeitsplätze
Produktkenntnisse bei BeraterInnen verbessern
eJob-Room verstärkt »an die Betriebe transportieren« (aktive Information und praktische Hilfestellungen im Betrieb)

5.3.2 Aus Unternehmenssicht

Personalvermittlung
Schnelle Kontaktaufnahme bei gemeldetem Personalbedarf – rasche Vermittlung
Genaue, d.h. auf den betrieblichen Bedarf hin abgestimmte Vorauswahl
Weniger, aber geeignete BewerberInnen zuweisen
Mehr Hilfestellung bei der Erarbeitung von Anforderungsprofilen, standardisierte Formulare
Verbesserte Kommunikation über die fachliche und die außerfachliche Eignung von BewerberInnen
Bedingte Eignung von BewerberInnen klar kommunizieren – Aushandlungsprozesse zwischen SfU und den Personalverantwortlichen intensivieren, fehlende Qualifikationen thematisieren und Qualifizierungsmöglichkeiten besprechen
Rückkopplungsschleifen institutionalisieren (Adaptierung des Anforderungsprofiles, Auftragsbestätigung)
Fixe Ansprechpersonen bei den RGS
Verstärktes Anbieten von (kostenfreien) PraktikantInnen
Bewerbungstrainings für Arbeitsuchende und Sicherstellen, daß Vorgemerkte aussagekräftige persönliche Unterlagen zum Vorstellungsgespräch mitbringen
Mehr Information über Fördermöglichkeiten zu Beginn des Vermittlungsprozesses
Vermittlung von Fachkräften
Aktualisieren von Firmendaten
Intensive Betreuung auch bei schwierig zu besetzenden Stellen
Auch Beschäftigte vermitteln

Betreuungs- und Unterstützungsleistungen
Intensivierung der Unternehmenskontakte durch das SfU
Kennenlernen des Betriebes und der Anforderungen der Arbeitsplätze
Periodische Betriebsbesuche
Gespräche über spezielle Anforderungen und neue Berufsbilder
Persönliche Gespräche über betriebliche Ziele und Personalfragen
Qualitätszertifizierung des SfU
Unternehmerfreundlichere Dienstzeiten: Erreichbarkeit am Nachmittag
AMS-Schulungen für AL für Beschäftigte öffnen
Seminare zu arbeitsrechtlichen Fragen

Information und Kommunikation
Information über das gesamte Dienstleistungsangebot des AMS
Information auf den spezifischen betrieblichen Bedarf abstimmen
Aktive Bereitstellung von aktuellen Informationen
Durchführung von Informationsveranstaltungen (Treffen mit UnternehmensvertreterInnen)
Durchführung von Jobbörsen in den Betrieben
Information und Beratung über Fördermöglichkeiten, aktives Anbieten von Förderungen
Verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und Herstellung von mehr Transparenz über die Arbeitsweise des AMS
Informationen über Kursangebote des AMS zur Überbrückung der Wintersaison
Workshops zu Grundlagen der Kooperationsbeziehungen zwischen AMS und Unternehmen

Elektronische Vermittlung/eJob-Room
Einführung in Funktion, Leistungsfähigkeit und Handhabung des eJob-Room vor Ort in den Betrieben
Auch Arbeitsuchende verstärkt über eJob-Room informieren
Zugang für Arbeitsuchende in den ländlichen Regionen erleichtern
Technisch einwandfreie Funktionsweise gewährleisten

6 Literaturverzeichnis

AMS Österreich (Hg.) (Februar 1999): Professionell offene Stellen akquirieren. Handbuch für das Service für Unternehmen, Typoskript, Wien.

AMS Österreich (Hg.) (2000): Richtlinie zu AMS Dienstleistungen. Gültig ab 1. Jänner 2001 (= BVS/06/2000), Typoskript, Wien.

AMS Österreich (Hg.) (2000) Richtlinie zur Kundentypologie im Geschäftsbereich »Service für Unternehmen«. Gültig ab 1. Jänner 2001, Typoskript, Wien.

AMS Österreich (Hg.) (April 2001): CD-Rom. Wo treffen sich Unternehmen und Jobsuchende: Im AMS@Job-Room (unter: www.jobroom.at), Wien.

AMS Österreich (Hg.) (August 2001): Längerfristiger Plan des Arbeitsmarktservice Österreich 2002–2004, Typoskript, Wien.

AMS Kärnten (14. Dezember 2000): Dienstanweisung/ABT.7/11/2000 der Landesgeschäftsstelle des AMS Kärnten, Typoskript, Klagenfurt.

AMS Kärnten (26. April 2001): Kärntner Mindeststandards in den Bereichen »Service für Arbeitsuchende« bzw. »Service für Unternehmen«, Typoskript, Klagenfurt.

AMS Vorarlberg (Hg.) (2001): AMS-Journal des AMS Vorarlberg (=Internet-Ausgabe 9/01), Bregenz.

AMS Wien (Hg.) (2002): Betriebs-Journal. Die Servicezeitung für Ihr Unternehmen, Ausgabe 4/Jänner 2002, Wien.

Der Standard vom 6. November 2001.

IFA Steiermark und Compass Bremen (1998): MID-TERM BERICHT ZIEL 4 EVALUIERUNG ÖSTERREICH (Untersuchungszeitraum 1995/1996). Band II – Bericht, Graz/Bremen.

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (Hg.) (1997): Qualifizierungsfelder der Zukunft. Methoden der Bedarfsermittlung (Workshop-Dokumentation), Bottrop.

Kailer, Norbert/Steinringer, Johann (2000): Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben. Bedarfe und Trends in einer dynamisierten Wirtschaft, publiziert in: AMS Österreich (Hg.): AMS report 15, Wien.

Kailer, Norbert (1990): Betriebliche Weiterbildung in Österreich. Band II: Strukturen und Entwicklungen des überbetrieblichen Weiterbildungsmarktes, hg. vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, 2. überarbeitete Auflage, Wien.

ÖSB Unternehmensberatung GesmbH (1999): Selbstbedienungssysteme für Arbeitsmarktdienstleistungen. Überblick über die Selbstbedienungssysteme der Arbeitsmarktverwaltungen von Belgien, Schweden, USA, Niederlande, Großbritannien, Kanada und Frankreich. Recherche-Endbericht, erstellt im Auftrag des AMS Österreich, Wien.

Seiler, Eva-Christina/Saurug, Manfred (1998): Informationsdienst über den Qualifikations- und Personalbedarf regionaler Wirtschaftsunternehmen am Beispiel der Bezirke Graz und Graz-Umgebung, hg. vom IFA Steiermark (Zwischenbericht 1), Graz.