

„Mehr sein als eine Nummer“ – Arbeitsmarktdienstleistungen aus der Nutzerperspektive

Dass Dienstleistungen Koproduktion verlangen, ist eine Alltagserfahrung. Aus der Perspektive der Adressaten von öffentlichen Arbeitsmarktdienstleistungen ist diese Koproduktion belastet: durch den hohen Standardisierungsgrad der Arbeitsvermittlung und eine besondere Asymmetrie der Beziehung, in der ordnungspolitische gesetzliche Vorgaben und ein Dienstleister in der Übermacht Würde und Autonomie der arbeitslosen „Kunden“ gefährden können. Arbeitslose prüfen, ob die Dienstleistungen der Arbeitsagenturen und Jobcenter ihre persönliche Situation angemessen berücksichtigen und eine respektvolle Beziehung auf Augenhöhe ermöglichen.

JUTTA HENKE

1. Welche Dienstleistung schätzen Arbeitslose?

Die Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik, die 2002 mit dem Bericht der Hartz-Kommission begann, setzte zum Abbau der Arbeitslosigkeit auf moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Die Bundesagentur für Arbeit (BA) sollte als „erster Dienstleister des Arbeitsmarkts“ in Wettbewerb und Kooperation mit privaten Dienstleistern bestehen (Kommission 2002, S. 56). Fünf Jahre später erneuerte der damalige Bundesarbeitsminister Olaf Scholz das Versprechen, „dass die Arbeitsvermittlung in Deutschland die leistungsfähigste Institution wird“, „damit die Menschen, die arbeitslos werden oder die nach der Schule das erste Mal einen Arbeitsplatz suchen, sagen können: Ich weiß, da wird mir mit allen Möglichkeiten geholfen. Die Leute haben Verständnis für meine Probleme, und sie werden alles tun, damit ich so schnell wie möglich Arbeit finde.“ (Deutscher Bundestag 2007, S. 13634).

Diese Reorganisation der Arbeitsverwaltung bestimmte bis 2010 die arbeitsmarktpolitische Diskussion und hat die Bedingungen für Dienstleistungsarbeit in Arbeitsagenturen und Jobcentern verändert. Wesentliche Änderungen werden im Folgenden zunächst dargestellt und anschließend aus der Perspektive der arbeitslos und arbeitsuchend gemeldeten Adressaten bewertet. Die zentralen Fragen dabei lauten: Was sagen arbeitslose Menschen tatsächlich über ihren Kontakt mit der neu organisierten Arbeitsverwaltung? An welchen

Kriterien messen sie die Dienstleistungsqualität der Arbeitsvermittlung, und wie wird diese ihren Erwartungen und Wünschen gerecht?

2. Asymmetrische Dienstleistungs- beziehung

Dienstleistungen verlangen Koproduktion. In jeder professionellen Dienstleistung nehmen die Beteiligten ungleiche (asymmetrische) Rollen ein: „Definitionsmacht und Situationskontrolle“ (Dunkel/Wehrich 2010, S. 182) liegen bei den Fachkräften, denen Adressaten einen Kompetenzvorsprung bei der Lösung ihrer Probleme zutrauen. Doch in der Interaktion zwischen Arbeitslosen und Fachkräften der Arbeitsverwaltung werden diese fachlich begründeten Asymmetrien überlagert durch ein Machtgefälle: Arbeitsagentur und Jobcenter sind für die Adressaten der Dienstleistung zugleich „Eingriffsverwaltung“ und „Leistungsverwaltung“ (Brülle et al. 1998, S. 57), d. h. sie haben sowohl einen Unterstützungs- als auch einen Kontrollauftrag (Rübner/Spengard 2011, S. 44). Zwar kommt auch in diesem Rahmen ohne Aktivitäten der Bewerber „vielleicht ein Leistungsangebot, aber keine Leistung zustande“ (Brülle et al. 1998, S. 64), doch wurde die rechtliche und institutionelle Kontrollfunktion durch den Auftrag des „Förderns und Forderns“ insbesondere für den Rechtskreis

Sozialgesetzbuch Zweites Buch (SGB II) verschärft, und dies begrenzt die Autonomie der arbeitslosen „Kunden“¹ viel stärker, als eine Beratung allein es könnte, in der Ratsuchenden stets die Entscheidung bleibt, was sie außerhalb der Beratung umsetzen oder nicht.

Bei aller individuellen Verschiedenheit prägt soziale Verletzlichkeit den Kontext, in dem Adressaten die Arbeitsvermittlung erleben. Je nach Haushaltskonstellation und biographischer Situation müssen sie die Entwertung beruflicher Qualifikation verkraften oder Einkommensverluste hinnehmen, die Bedrohung des Selbstbilds als Erwerbsperson bewältigen oder die Gefährdung ihres Plans für den Renteneintritt befürchten. Dass Unterstützung nur bei unfreiwilliger Arbeitslosigkeit gesellschaftlich legitimiert ist, macht Leistungsansprüche zudem moralisch angreifbar: wer sie wahrnimmt, muss glaubhaft machen, unverschuldet ohne Job zu sein.

3. Veränderungen der Dienstleistungsbeziehung seit 2002

Arbeitslose sind im neuen Aktivierungsregime vor allem moralisch und bürokratisch verletzlicher geworden. Öffentlichkeit und Arbeitsverwaltung denken heute über Arbeitslosigkeit anders als noch in den 1980er und 90er Jahren. Die Adressaten beginnen die Dienstleistungsinteraktion bereits mit dem moralischen Handicap eines angenommenen „Aktivierungsdefizits“ (Baethge-Kinsky et al. 2007, S. 14, 30). Der Aktivierungsdiskurs deutet ihre Ansprüche auf Lohnersatzleistungen oder Grundsicherung um: von einer Suchhilfe zu einem Hemmnis, das einem konzessionsbereiten Suchverhalten entgegensteht (Fromm/Bartelheimer 2012, S. 353). Strengere Kriterien über zumutbare Tätigkeiten und höhere Mobilitätsanforderungen schwächen insbesondere im SGB II die Rechtsstellung der Bewerber und verschärfen die Asymmetrie zwischen ihnen und der Arbeitsverwaltung.

Weil der rechtliche Rahmen der Arbeitsförderung in den letzten zehn Jahren mehrfach verändert wurde, sind viele Arbeitslose über ihre genauen Rechtsansprüche und Leistungsvoraussetzungen im Unklaren und fühlen sich Arbeitsagentur oder Jobcenter – die sie überwiegend weiter als Arbeitsamt bezeichneten – „ausgeliefert“. Unsicherheit ergibt sich auch daraus, dass das Ergebnis der Arbeitsvermittlung entscheidend von externen Fallbeteiligten abhängt, allen voran von den potenziellen Arbeitgebern. Welchen Einfluss die Agentur auf deren Personalstrategien und damit auf die andere Marktseite hat, ist für die Adressaten eine offene Frage mehr.

Die Umgestaltung der Arbeitsverwaltung in den Jahren nach 2002 war organisationslastig: Die Einführung der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II) machte eine neue Verwaltungsstruktur erforderlich, die seit 2005 für etwa zwei Drittel der gemeldeten Arbeitslosen zuständig ist. In den Arbeitsagenturen wurde mit dem „Kundenzentrum“ eine neue Aufbauorganisation eingeführt: Leistungssach-

bearbeitung, Berufsberatung, Arbeitnehmervermittlung (AV) und Arbeitgeber-Service (AG-S) wurden getrennt.² Gespräche mit Fachkräften fanden nur noch zu Terminen statt, zu denen Bewerber eingeladen wurden oder die über eine Eingangszone oder Callcenter („Servicecenter“) zu verabreden waren. Diese Aufbauorganisation wurde auch von den meisten Grundsicherungsstellen übernommen.

Den Veränderungen war keine Verständigung über die Voraussetzungen und Qualitätsmerkmale von Beratungs- und Betreuungsdienstleistungen vorausgegangen. Sie sollten Arbeits- und Verwaltungsabläufe aus Sicht der Organisation effizient organisieren. Nur zwei ausdrückliche Dienstleistungsversprechen waren mit der Neuorganisation verbunden: Das Kundenzentrum sollte den Fachkräften mehr Zeit für ungestörte Beratungsgespräche verschaffen und so die „Servicequalität“ verbessern. Und für die Jobcenter hatte die Gesetzgebung den Leistungsberechtigten und ihren Bedarfsgemeinschaften einen „persönlichen Ansprechpartner“ mit einem Betreuungsschlüssel von 1 zu 75 zugeordnet (Deutscher Bundestag 2003, S. 2, 46; vgl. § 14 SGB II).

Zur Steuerung der Interaktion zwischen Fachkräften und ihren Kunden als Geschäftsprozess gehörte, den Fachkräften für ihre Arbeit verbindliche Prozessvorgaben zu machen, denen Dokumentationspflichten in den IT-Verfahren entsprechen. Mit der Einführung des virtuellen Arbeitsmarkts wurde auch die Stellenvermittlung weiter technisiert: Die internetbasierte Jobbörse, die Arbeitsuchende und Arbeitgeber zur Selbstinformation und zur Suche nutzen können, und die neu eingeführten IT-Verfahren der Bundesagentur, die das Profiling von Bewerbern in der Arbeitnehmervermittlung und die Bewerbervorschläge des Arbeitgeber-Service unterstützen sollen, greifen auf eine gemeinsame Datengrundlage zu.

Evaluationsstudien und Untersuchungen kritisierten „standardisierte“ und „direktive“ Dienstleistungsangebote in der neu organisierten Arbeitsverwaltung frühzeitig und übereinstimmend als „kaum anschlussfähig an einen Dienstleistungsansatz, der den individuellen Beratungs-, Betreuungs- und Unterstützungsbedarf zum Ausgangspunkt nimmt“ (iso/Ochs 2006, S. 181; vgl. auch: Baethge-Kinsky et al. 2007; FH Frankfurt et al. 2008; Ludwig-Mayerhofer et al. 2009). Nach der Neugestaltung der Arbeitsabläufe müsse nun auch die Beratungsqualität verbessert werden (Deutscher Bundestag 2006, S. 160). Dienstleistungsqualität stelle „auf die bedarfsgerechte Leistungserstellung im individuellen Fall ab“ (iso/Ochs 2006, S. 153), und eine „originäre Dienstleistungs- ▶

1 Für die Adressaten ihrer Dienstleistungen (Arbeitslose und Arbeitsuchende) hat sich in der Arbeitsverwaltung der Kundenbegriff eingebürgert, zum Teil werden sie auch als Bewerber angesprochen.

2 Die folgende Darstellung umfasst, wenn von Jobcentern und dem SGB II die Rede ist, die gemeinsamen Einrichtungen von Kommune und Arbeitsagentur, nicht die Organisationsentscheidungen der Jobcenter in zugelassener kommunaler Trägerschaft.

strategie“ müsse die Arbeitssuchenden stärker „ins Spiel bringen“ (Hielscher/Ochs 2009, S. 116 f.). In beiden Rechtskreisen misslinge häufig die „angemessene Einbindung der Kunden-seite“ (Schütz et al. 2011, S. 320 ff.).

Dem Anspruch, durch individuelle Beratung und Betreuung in der Arbeitsverwaltung mehr Arbeitssuchende zu vermitteln, standen immer die hohen Fallzahlen je Vermittlungsfachkraft entgegen. Im Regelbetrieb der Arbeitsagenturen (Sozialgesetzbuch Drittes Buch, SGB III) und der Jobcenter (SGB II) gaben Profiling und Kundengruppendifferenzierung – ab 2009 in beiden Rechtskreisen einheitlich nach dem Vier-Phasen-Modell der Integrationsarbeit (4PM) – den Fachkräften vor, wie sie ihre Zeit auf die von ihnen betreuten Personen verteilen. Ebenfalls seit 2009 können Fachkräfte der Arbeitnehmervermittlung ein Vermittlungsbudget (heute: § 44 SGB III) nach Ermessen einsetzen, und vermittlungsorientierte Förderung (heute: § 45 SGB III) sollte individuell ausgestaltet werden.

Auf die Kritik, sie beschränke die Betreuung von Arbeitslosen mit mehreren Vermittlungshemmnissen aus Gründen der Wirtschaftlichkeit auf das gesetzliche Minimum, reagierte die Bundesagentur schon vor 2009 mit der Beauftragung von Maßnahmeträgern. Ganzheitliche Integrationsmaßnahmen wie Ganzil³ und UVgA⁴ sollten die Regelvermittlung entlasten und verschiedene arbeitsmarktpolitische Instrumente zusammenfassen. Projekte des Coachings für den Rechtskreis des SGB II folgten.⁵

In den Arbeitsagenturen setzten Modellprojekte wie FAIR⁶ und „1:70“⁷ darauf, für bestimmte Gruppen mehr Personal und damit mehr Zeit für die Vermittlungsarbeit einzusetzen. Mit dem Projekt „Joboffensive“ wurde dieser Ansatz zunächst in Berlin (2011), dann in Nordrhein-Westfalen (2013) auf die Jobcenter übertragen. Das Modellprojekt „Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN) erprobte von 2008 bis 2011 ein umfassend verbessertes Dienstleistungsangebot für Arbeitslose mit besonderen Vermittlungshemmnissen innerhalb der Arbeitsagenturen. Seit 2011 bietet eine Reihe von Arbeitsagenturen diese Betreuungsleistungen nun dauerhaft in spezialisierten INGA-Teams⁸ an. Das Jobcenter Saarbrücken übertrug das Angebot mit dem „Projekt Integrieren, Mut machen, Stärken stärken“ (PRIMUS) 2011 in die Grundsicherung für Arbeitssuchende.

4. Datengrundlagen

Seit 2005 untersucht das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) Arbeitsmarktdienstleistungen – darunter zwischen 2008 und 2011 die Projekte PINGUIN und PRIMUS – mit einem mehrdimensionalen, fallrekonstruktiven Beobachtungsansatz (Baethge-Kinsky et al. 2011; Bartelheimer et al. 2012). Im Zentrum der Evaluationen stand die nicht-teilnehmende Beobachtung von Dienstleistungsinteraktionen. Darüber hinaus wurden Experten auf zentraler

und lokaler Ebene befragt, Interviews mit Fachkräften und einbezogenen Adressaten geführt sowie programmatische Dokumente analysiert und prozessproduzierte Fallakten ausgewertet. Die Evaluation der beiden Modellprojekte stellte der Interaktionsarbeit der Regelvermittlung das erweiterte Dienstleistungsangebot der Projektteams gegenüber. Die PINGUIN-Projektarbeit wurde außerdem mit dem Angebot von Ganzil-Trägern verglichen.

Nach welchen Kriterien arbeitslose Kunden die für sie erbrachten Dienstleistungen bewerteten, ließ sich für 272 Adressaten beschreiben, von denen 178 in einem der beiden Projekte PINGUIN und PRIMUS, 57 im Regelbetrieb einer Arbeitsagentur oder eines Jobcenters und 37 bei externen beauftragten Trägern betreut wurden.

5. Bewertungskriterien von Adressaten

Im Gesprächsmaterial der nicht-teilnehmenden Beobachtung von Dienstleistungsinteraktionen und der Interviews mit Adressaten wurden elf häufig vorkommende Bewertungskriterien identifiziert und zu fünf Gruppen zusammengefasst. Zur ersten Gruppe gehören Kriterien, die sich auf die strukturellen Rahmenbedingungen der Dienstleistungserbringung beziehen. Drei Gruppen beschreiben Maßstäbe, die Adressaten an die Qualität der Koproduktion anlegen: Kriterien zur Bewertung der Dienstleistungsbeziehung (Atmosphäre, Engagement der Fachkraft und persönliche Unterstützung), ihrer Stellung im Leistungsprozess (Achtung der Person und Entscheidungsrechte) und der Fachlichkeit von Fachkräften und Arbeitsagentur bzw. Jobcenter (Arbeitsmarktkompetenz und Passgenauigkeit). Eine letzte Gruppe Bewertungen galt der Ergebnisqualität der Dienstleistung.

Adressaten verlangen nichts Unmögliches, wenn sie die Vermittlungsberatung bewerten, die unter den Bedingungen

3 „Ganzheitliche Integrationsleistungen für Arbeitslose mit Aktivierungs- und Unterstützungsbedarf sowie multiplen Vermittlungshemmnissen und geringen Integrationschancen“

4 „Unterstützung der Vermittlung mit ganzheitlichem Ansatz“

5 Z.B. „Herner Modell“ („Neue Aktivierungswege“; vgl. G.I.B. 2011), Modellprojekt „Selbstvermittlungskoaching“ (SVC, vgl. Jaehrling et al. 2012).

6 „Förderung der Arbeitsaufnahme – integriert und regulär“ (vgl. Schiel et al. 2008).

7 „Kunden aktivieren – Integrationsleistung verbessern“ (vgl. Hofmann et al. 2012). Alternativ hierzu sollte das Projekt „Private Arbeitsmarktdienstleister wirksamer einbinden“ (§ 421i SGB III, 2008 bis 2010) erfolgreiche Praktiken der bewerberorientierten Arbeitsvermittlung im Vergleich öffentlicher und privater Arbeitsvermittlung identifizieren.

8 „Interne ganzheitliche Integrationsleistung im SGB III“

des SGB II und III entsteht: Sie messen das Geschehen nur selten an der Frage, wie eine Dienstleistung organisiert sein sollte, die sie von sich aus gern in Anspruch nehmen würden, sondern berücksichtigen von vornherein, dass ihre eigenen Mitgestaltungsspielräume beengt sind und manches am besten so hingenommen wird, wie es ist. Dienstleistungsqualität besteht für sie wesentlich darin, dass es in der Interaktion gelingt, Asymmetrie und Unsicherheit ihrer Lage zu reduzieren und eine möglichst gleichberechtigte Beziehung herzustellen.

6. Rahmenbedingungen: Das „Amt“ braucht ein Gesicht

Da Beratungsgespräche bei der Arbeitsagentur seit der Einführung des Kundenzentrums streng terminiert werden, gehören lange Wartezeiten für Kunden der Vergangenheit an. Interviewpartner, die sich aus früheren Episoden der Arbeitslosigkeit noch an Warteschlangen und das Ziehen von Nummern erinnern, bewerteten erfreut, dass sie damit heute nicht mehr rechnen müssen. Allerdings hat die Organisationsreform gleichzeitig dazu geführt, dass ein anderes Bewertungskriterium der Adressaten – die Erreichbarkeit – in der Regelvermittlung schlechter als früher erfüllt wird.

Die telefonische Bearbeitung akuter Anliegen über das Service-Center geht an den Wünschen und Bedürfnissen der Nutzer offenbar weit vorbei. Kunden, die in Projekten oder bei einem Maßnahmeträger betreut wurden, hoben kaum etwas so ausdrücklich hervor wie die bessere telefonische und persönliche Erreichbarkeit ihrer Fachkräfte. Dass sie auch dort ihr Anliegen auf dem Anrufbeantworter hinterlassen mussten, wenn Fachkräfte beschäftigt waren, störte sie so lange nicht, wie sie verbindlich zurückgerufen wurden. Es war ihnen durchweg wichtiger, dass ihre Nachricht die Person, der sie zgedacht war, ohne Umwege erreichte, als persönlich mit jemandem zu sprechen, der ihnen nach eigener Einschätzung oft nicht weiterhelfen konnte.

Mit der persönlichen Ansprechperson erhält das „Amt“ für die Adressaten ein Gesicht, und ob sich eine vertrauensvolle Dienstleistungsbeziehung entwickelt, hängt aus ihrer Sicht wesentlich von der Person der Vermittlungsfachkraft ab. Wenn die „Chemie stimmte“, werteten sie das als „Glück“; für eine gute Dienstleistung wichtiger war ihnen aber personelle Kontinuität. Sie würde ja auch „mit einer Zicke ... zurechtkommen“, erläuterte eine arbeitslose Frau ihren Wunsch, von einer einzigen Vermittlungsfachkraft betreut zu werden: „Dann stellt man sich anders drauf ein.“ Aber nur eine feste Ansprechperson ermöglicht aus der Sicht vieler Adressaten, ein Arbeitsbündnis auf der Grundlage einer „persönliche(n) Beziehung“ aufzubauen, das mit wechselnden Beratern kaum herstellbar ist.

Eine so intensive Betreuung wie anfangs geplant wurde in beiden Rechtskreisen aber nur für einzelne Personengruppen bzw. in Modellprojekten oder arbeitsmarktpolitischen Maß-

nahmen erreicht, und die Neuorganisation war mit hoher Fluktuation und dem Einsatz angelernter, extern rekrutierten Personals verbunden. Auf „ständige“ Fachkraftwechsel, die sowohl im Regelbetrieb der Agentur und des Jobcenters als auch bei Trägern von Arbeitsmarktdienstleistungen häufig vorkamen, reagierten Adressaten unzufrieden. Sie lehnten es ab, „immer wieder neu (zu) erklären, weswegen ich hier bin“, und kritisierten, jedes Mal „von vorne anfangen“ und „wieder alles von Neuem erzählen“ zu müssen. Fachkraftwechsel beeinträchtigten aus der Sicht von Adressaten auch die Qualität der Vermittlungsbemühungen. Personelle Kontinuität, die Adressaten an PINGUIN und PRIMUS besonders schätzten, führe zur Erstellung passgenauerer Bewerberprofile, zu einem Lebenslauf, der die eigenen Kompetenzen gut abbilde, oder zu Vermittlungsvorschlägen, die sowohl den eigenen beruflichen Kompetenzen und Qualifikationen als auch den eigenen Wünschen entsprächen.

Zeitrestriktionen nahmen die meisten Adressaten als gegeben hin. Vielen von ihnen erschienen seltene Einladungen oder kurze Gespräche vor dem Hintergrund des eingeschränkten Stellenangebots plausibel, oder sie machten ihre eigenen schlechten Arbeitsmarktchancen dafür verantwortlich, „dass die Agentur ... Leute wie mich, die 'n bisschen schwerer zu vermitteln sind als vielleicht der Durchschnitt, doch eher verwaltet“. Doch es bestand ein enger Zusammenhang zwischen der Kontakthäufigkeit bzw. der eingesetzten Gesprächszeit und der Zufriedenheit von Nutzern. Adressaten kritisierten sehr kurze „Fünfmintengespräche“, bei denen ihre Warte- oder Wegezeiten länger als das eigentliche Gespräch dauerten. Und ebenso kritisch äußerten sich Teilnehmer, die den Eindruck hatten, in Schulungsmaßnahmen zu „sitzen, nur dass man anwesend ist“: „Für mich is' so verlorene Zeit, so viel Zeit hab' ich in meinem Leben noch nicht verloren.“ Positiv wurde dagegen bewertet, wenn Fachkräfte zeitlich flexibel waren und Gespräche keine einseitige Zeitbegrenzung hatten.

Dass die PRIMUS- und PINGUIN-Fachkräfte viel mehr Zeit und fachliche Gestaltungsfreiheit nutzten, um die Vermittlungsberatung konsequenter an den Bedarfslagen ihrer Kunden zu orientieren und um neue Handlungsformen zu erproben, machte für diese den wesentlichen Unterschied zwischen der Regelvermittlung und den verwaltungsinternen Projekten aus. In der Betreuung, die sie hier erhielten, wurde das Versprechen einer individuellen, passgenauen Dienstleistung für viele Adressaten eingelöst.

7. Dienstleistungsbeziehung: Freundlichkeit reicht nicht

Ein Großteil der Adressaten (SGB III: 57 %, SGB II: 79 %) bewertete, in welcher Atmosphäre ihre Kontakte zur Agentur, zum Jobcenter oder Maßnahmeträger und die Gespräche mit Vermittlungsfachkräften stattfanden. Eine „offene“ Atmosphäre, in der man sich „frei“ fühle, nahmen sie als ►

Beleg dafür, dass ihnen Wertschätzung entgegengebracht wurde, negativ beurteilten Arbeitslose dagegen Gespräche, die sie als gleichgültig („eingetippt und fertig“), unfreundlich oder als übergriffig („unter der Gürtellinie“) erlebten.

48 % aller Gesprächspartner bezeichneten die Atmosphäre als freundlich. Bewertungen dieser Basisqualität der Dienstleistung⁹ sprachen Arbeitslose, die im Regelbetrieb der Agentur bzw. des Jobcenters betreut wurden, häufiger an als Projekt- oder Maßnahmeteilnehmern (60 zu 54 %). Bei allen anderen Kriterien war es umgekehrt. In der Regelvermittlung war dies für die meisten Adressaten das einzige Betreuungsmerkmal, das sie positiv oder negativ wahrnahmen. Erst wenn sie intensiver betreut wurden, konnten sie weiterreichende Erwartungen entwickeln.

Verändern sich die Bedingungen, dann verändern sich auch die Bewertungen. „Normalerweise sind die Erwartungen gar nicht so hoch“, reflektierte ein arbeitsuchender Mann. Doch seit er in einem Projekt betreut werde, „kommt mir auf, was man in dem Kontext eigentlich machen könnte.“ Deshalb lassen sich die Bewertungskriterien von Adressaten, auch wenn sie in den verschiedenen Organisationskontexten die gleichen sind, unter den Projektbedingungen besser identifizieren als in der Regelvermittlung.

Das Engagement der Vermittler war für 45 % der Adressaten ein weiteres Qualitätsmerkmal einer individualisierten Dienstleistung. Arbeitslose, die im Regelbetrieb der Agenturen oder des Jobcenters beraten wurden, hatten daran nur geringe Erwartungen. Intensiver betreute Kunden werteten es als besondere Unterstützung, wenn Fachkräfte Beratung mit praktischer Anleitung kombinierten. Durch Formen der „assistierten Vermittlung“, bei der Fachkräfte von sich aus Kontakt zu Arbeitgebern aufnahmen, und durch die in den Projekten praktizierte anleitende Bewerberunterstützung fühlten sich etwa ein Drittel der Projektkunden im SGB III und über zwei Drittel im SGB II individuell gefördert.

Wenn Adressaten darüber sprachen, ob Fachkräfte „sich kümmern“ oder „sich wirklich bemühen“, kehren sie die Terminologie der Aktivierung, die ihnen kaum etwas so dringend auferlegt wie ständige Eigenbemühungen, bewusst oder unbewusst um. „Es wird immer so vorausgesetzt, Du musst dich jetzt kümmern. Aber man will auch mal ein Angebot haben, dass die dann auch selber mal was anbieten.“ Wurden die Fachkräfte ihrerseits aktiv und versuchten, „wirklich alles Mögliche möglich“ zu machen, dann stellte dies aus Adressatensicht ein größeres Gleichgewicht in der Beziehung her, das ihnen ermöglichte, die Arbeitsuche als eine Koproduktion auf Augenhöhe zu verstehen.

40 % der Adressaten schätzten persönliche Unterstützung: Fachkräfte oder die Job-Coaches der Beschäftigungsträger gingen „einfühlsam“ auf sie ein und konnten sich in ihre Lage „hineindenken“. In solchen Gesprächssituationen wurde der Vorrang des Vermittlungsziels vorübergehend aufgehoben, weil „der Berater, der vor einem sitzt, merkt, dass Du ein Problem hast und fragt dann: Wo fehlt's denn, was ist los?“ Sehr viele Arbeitslose betonten die Entlastungs-

und Motivationsfunktion dieser Gespräche, deren Qualität für sie darin bestand, dass Fachkräfte ihnen „Mut machen“ oder sie „aufbauen“, wenn sie „frustriert“ sind und „den Kopf hängen lassen“. Dazu konnten auch konkrete Anforderungen gehören. Solange es sie „vorwärts“ brachte, war vielen Adressaten ein „Anstoß“ oder „ein bisschen Druck“ willkommen, der sie bei der Arbeitssuche anspornte und resignative Untätigkeit verhinderte. Nur Kunden, die sich nicht in der Erreichung ihrer Ziele unterstützt fühlten, machten zu viel negativen „Druck“ für ihre Unzufriedenheit verantwortlich: „Das kreist nur noch darum, dass ich Angst habe.“

8. Stellung im Leistungsprozess

Grundsätzlich akzeptierten Adressaten in beiden Rechtskreisen die gesetzlichen Anforderungen an ihre Mitwirkung als berechtigt („Es muss ja Vorgaben geben“) oder als unumgebar („Na ja gut, dann geh' i halt alle vierzehn Tag' da hi“). Viele Leistungsbeziehende im SGB II stellten vorsorglich klar, dass sie „arbeiten wollen“ und selbstverständlich zur Mitwirkung bereit seien. Arbeitslose, die keine Leistungen von der Agentur erhielten oder Bewerber, die aus der Sicht jahrelanger Beitragszahlungen geltend machten, dass sie die Versicherungsleistung erarbeitet hatten, äußerten Vorbehalte: „Nach 45 Jahren steht mir das zu, und das nehmen andre auch in Anspruch.“ Die meisten Adressaten passten ihre Erwartungen jedoch den Rahmenbedingungen an und stellten zudem in Rechnung, dass auch das Ermessen der Fachkräfte eingeschränkt war. Konnte man mit ihnen „auch mal 'n Wörtchen drüber reden“, fielen die Bewertungen meist positiv aus.

Unter den Bedingungen des Regelbetriebs gingen offenbar mehr Adressaten von vornherein davon aus, in ihren Entscheidungsrechten eingeschränkt zu sein. 50 % der in SGB-III-Projekten betreuten Personen und sogar zwei Drittel der Projektkunden im SGB II legten ausdrücklich Wert auf Mitbestimmungsmöglichkeiten, dagegen taten dies nur 30 % der zur Vergleichsgruppe zählenden Adressaten. Viele Projektkunden machten dagegen die positive Erfahrung, dass Entscheidungen über Bewerbungsaufgaben, Maßnahmezuweisungen oder die Zumutbarkeit von Wegstrecken, Arbeitszeiten und Entlohnung „ziemlich zusammen“ und im Einvernehmen getroffen werden konnten und vieles verhandelbar blieb.

9 Nach dem betriebswirtschaftlichen Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (vgl. Homburg/Stock 2001) entsteht Kundenzufriedenheit, wenn Erwartungen (über)erfüllt werden, Unzufriedenheit dagegen durch unzureichende Erfüllung. Basisfaktoren werden als selbstverständliche Qualitäten vorausgesetzt – erst ihre Verletzung macht unzufrieden.

Adressaten bewerteten ausnahmslos negativ, wenn sie sich von Fachkräften so unter Druck gesetzt fühlten („Sie müssen, Sie müssen!“), dass ihnen keine Entscheidungsrechte blieben: „Es war mehr oder weniger völlig wurscht, ob ich da Interesse zu hab’ oder gar nix, war ihm alles mehr oder weniger völlig wurscht.“ 29 Adressaten im SGB III (13 %) und 14 der im SGB II betreuten Kunden (27 %) begründeten einzelne Entscheidungen damit, dass ihnen keine Wahl geblieben war. Hätten sie anders entschieden: „dann wären die wieder mit ihren Paragrafen gekommen, dass mir das Geld gekürzt wird, oder gestrichen wird“. Negative Konsequenzen in Form einer Vermittlungssperre befürchteten auch Adressaten, die keine Leistungen erhielten.

Etwa ein Drittel der Interviewpartner gab Bewertungen ab, die der Kategorie „Achtung der Person“ zugeordnet wurden. Sie zeichneten sich durch eine auffällige Schärfe und hohe Emotionalität aus: 28 Adressaten hatten sich bei der Arbeitsagentur oder dem Jobcenter schon mal wie eine „Nummer“ gefühlt und verlangten, „ernst genommen“ und „menschlich“ behandelt zu werden: „Wenn man so abgetan wird, das ist ganz, ganz furchtbar!“ Für die Teilnehmerin einer Maßnahme fiel der Vergleich ihrer heutigen Betreuung mit früheren Erfahrungen im Regelbetrieb der Agentur positiv aus: Dass es dort eine viel „persönlichere“ Betreuung gebe, sei „wie Anerkennung“ für sie.

Besonders empfindlich reagierten Adressaten auf Ereignisse – oft gleich zu Beginn der Fallbearbeitung und häufig außerhalb der konkreten Beratung –, in denen sie den Eindruck gewannen, dass Mitarbeiter der Agentur oder des Jobcenters „in Machtpositionen“ die Asymmetrie der Beziehung (bewusst) verstärkten: „Ich sitze am längeren Hebel, und ich zeig’s Dir. Punkt.“ Sie seien behandelt worden wie „Asoziale“, „Bettler“, wie „untere Schicht“ oder wie „Dreck“, erzählten Arbeitslose. Von Situationen, in denen sie sich „billig“, „nutzlos“, „minderwertig“ oder „schlecht behandelt“ gefühlt hätten, berichten andere. Die starken Begriffe, die diese Gesprächspartner verwendeten, spiegeln den gesellschaftlichen Aktivierungsdiskurs wie die individuelle Verletzbarkeit: „Ich komm dahin als Hilfesuchender quasi, dann wird man da angefahren, als wär’ man selbst schuld an allem, als wär’ man der größte Faulenzer der Welt quasi.“

9. Arbeitsmarktkompetenz am virtuellen Arbeitsmarkt

Von der Überlegenheit der öffentlichen Arbeitsvermittlung gegenüber eingeschalteten Trägern oder privaten Vermittlern waren die meisten Adressaten eigentlich überzeugt. Er solle zur Agentur gehen, „dann findest Du Arbeit“, habe man ihm geraten, berichtete ein arbeitsloser Mann. Viele Adressaten rechneten damit, über die Agentur oder das Jobcenter Stellenangebote zu erhalten oder waren zuver-

sichtlich, dass man „mal eine Schulung machen darf“. Der eigene Zugang zu den in der Internet-Jobbörse – dem virtuellen Arbeitsmarkt – veröffentlichten Angeboten machte auch für Arbeitsuchende transparent, auf welche Stellen Fachkräfte zugriffen. Je nach eigenen Sucherfahrungen und ihrem technischen Hintergrundwissen sahen einige von ihnen den geringen Einschaltungsgrad der Agentur als Einschränkung ihrer Suchmöglichkeiten an und bewerteten dies als Beleg für fehlende Arbeitsmarktkompetenz negativ. Für andere bewies die Qualität des öffentlichen Stellenangebotes im Vergleich zu Zeitungen oder anderen Jobbörsen gerade die Arbeitsmarktwirksamkeit der Agentur oder des Jobcenters.

Adressaten urteilten meist ohne Kenntnis der organisatorischen Trennung von arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierter Vermittlung. Ihre Sicht auf den Vermittlungsprozess war von Erfahrungen aus Beratungsgesprächen geprägt, in denen sie sich gemeinsam mit den Fachkräften als mehr oder weniger erfolgreich Suchende im virtuellen Arbeitsmarkt wahrnahmen. Da die Arbeitgeberseite dabei nur ausnahmsweise konkret ins Spiel kam, kritisierten sie gelegentlich die fehlende Abstimmung mit Unternehmen – vor allem, wenn sie selbst selten Stellenangebote erhielten –, und vermissten eine vermittelnde Instanz, die Arbeitgebern die „wirklich geeigneten“ Bewerber vorschlug.

Zu einer guten Dienstleistung gehörte nach dem Verständnis vieler Adressaten die berufskundliche Autorität der Fachkräfte. Sie fühlten sich besser unterstützt, wenn Fachkräfte berufliche Anforderungen einschätzen konnten („Die sind ja praktisch och aus’m Feld, die wissen doch, wie die Lage ist.“).

Vor allem ältere Arbeitslose oder Berufsrückkehrer, die sich lange nicht bewerben mussten, waren unsicher, wie man ein Bewerbungsschreiben gut formuliert und wie man sich im Vorstellungsgespräch richtig verhält. Sie bewerteten es als „kompetent“, wenn sie von Projekt-Vermittlern und Maßnahmebetreuern anleitend unterstützt wurden: „Das ist ganz toll, was die hier machen, ... ich glaub, alleine kriegte ich das gar nicht mehr hin.“

Ob ihr Gegenüber sie individuell unterstützte, erkannten Adressaten auch an der Passgenauigkeit von Vermittlungs-, Unterstützungs- und Qualifizierungsstrategien. Stellenangebote sollten „ganz konkret, passend und bezüglich meiner Fähigkeiten, meinen Stärken und Schwächen“ ausgewählt werden und zu ihrem erlernten Beruf bzw. ihrem Suchbereich passen. Von den Fachkräften erwarteten sie Unterstützung dabei, Stellen zu finden, „wo man am richtigen Platz wäre“. Sie kritisierten Stellenangebote deshalb, wenn diese auf den ersten Blick als unpassend zu identifizieren waren („Sobald ‚elektronisch‘ da stand, wurden mir die Stellen zugeschickt“) oder wenn sie den Eindruck gewannen, dass diese nicht im Hinblick auf ihre Person, sondern unter dem „Druck des Vermittelnmüssens“ ausgewählt worden waren. Maßnahmezuweisungen bewerteten Teilnehmer nur dann als passgenau, wenn die Inhalte ihrem selbst wahrgenommenen Schulungsbedarf entsprachen. ►

Je unsicherer sie sich bei der Arbeitsuche fühlten, je unklarer ihre beruflichen Perspektiven waren und je schlechter sie ihre Arbeitsmarktchancen einschätzten, desto mehr Zustimmung fand es, wenn die Fachkräfte Adressaten bei der Vorauswahl infrage kommender Stellen berieten und behilflich waren, aussichtsreiche Angebote zu identifizieren. Solche Abstimmungen gelangen am ehesten zur Zufriedenheit der Adressaten, wenn auch die Rechte, sich für oder gegen ein Angebot zu entscheiden, bei ihnen blieben.

10. Prozess oder Ergebnis – was sticht?

Woran Adressaten die Ergebnisqualität der Dienstleistung maßen, war in jeder Hinsicht abhängig von ihrer Lebenssituation und ihrer Lebensplanung. Ihr Urteil war beeinflusst von der Dienstleistungserfahrung, aber auch hypothetischen Einschätzungen dazu, ob eine andere Dienstleistung erfolgreicher oder ein anderes Ergebnis erreichbarer gewesen wäre.

Eine gelungene Dienstleistungsbeziehung besaß für Adressaten – auch in der Regelvermittlung – eine eigenständige Qualität, die auch dann noch positiv bewertet wurde, wenn das erwünschte Ergebnis, in der Regel die Vermittlung, ausgeblieben war. Sie unterschieden zwischen dem positiv wahrgenommenen Engagement der Fachkräfte und ihrer Unterstützung einerseits und den Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes andererseits. Die Fachkräfte hätten „getan was sie konnte(n)“. Ein chronisch kranker Adressat bedauerte zwar, dass „wir nicht erfolgreich waren“, fühlte sich von seiner Fachkraft aber dennoch „sehr, sehr, sehr gut“ betreut. Stand das Ergebnis der Dienstleistungsinteraktion fest, konnte sich in der retrospektiven Beurteilung aber auch die Einschätzung zum Verlauf des Prozesses noch einmal verändern: „Sehr freundlich, die Dame ... ich weiß nur nicht ..., hilft mir ja nicht bei meiner Arbeitsuche, überhaupt nicht.“

11. Fazit: Neues Bewusstsein für Dienstleistungsqualität

Wer moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt anbieten will, muss sich dem Urteil der Adressaten stellen. Die Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik in den Jahren nach 2002 zielte in einer ersten Phase zunächst vorrangig auf die Aufbau- und Ablauforganisation der Arbeitsagenturen und Grundsicherungsträger, auf standardisierende Prozessvorgaben für die Vermittlungsarbeit und auf deren weitere Technisierung (virtueller Arbeitsmarkt, VerBIS) sowie auf die Einführung eines an Kennzahlen orientierten Steuerungssystems. Die Dienstleistungen, die auf diese Weise entstanden, werden von den Adressaten in mancher Hinsicht kritisch bewertet.

Arbeitsuchende haben vergleichsweise niedrige Erwartungen an die Dienstleistungsqualität der Arbeitsvermittlung. Solange sie nur den Regelbetrieb der Arbeitsagentur oder des Jobcenters kennen, sind sie nicht unzufrieden. Wird aber das Dienstleistungsversprechen der Arbeitsverwaltung z. B. unter den günstigen personellen Bedingungen von Modellprojekten intensiver Betreuung für ausgewählte Kunden eingelöst, veranlassen diese positiveren Erfahrungen sie, klarer zu formulieren, was eine gute Dienstleistung für sie ausmacht. Dann wird deutlich, dass Erwartungen an eine individuelle Betreuung und eine wertschätzende, symmetrische Arbeitsbeziehung unter den Bedingungen „fordernder Aktivierung“, hoher Fallzahlen und knapper personeller Ressourcen noch häufig verletzt werden.

In der Geschäftspolitik der Bundesagentur haben Kundenzufriedenheit und Prozessqualität als Ziele inzwischen einen festen Platz. In den letzten Jahren ist in der Arbeitsverwaltung das Bewusstsein dafür gestiegen, dass technisiertes Matching allein keine Dienstleistungsqualität sichert und Geschäftsprozesse nicht nur aus Organisationsperspektive effizient sein müssen, sondern auch die Bedingungen persönlicher Interaktion achten, individuelle Bewerbungsunterstützung ermöglichen und die Handlungsautonomie der Arbeitsuchenden unterstützen sollten.

Seit 2009 führt die Bundesagentur in den Arbeitsagenturen, seit 2012 auch in den Jobcentern, die als gemeinsame Einrichtung von Agenturen und Kommunen geführt werden, eine neue Beratungskonzeption (BeKo) ein. Das Fachkonzept (Rübner/Spregard 2011) und die damit verbundenen Qualifizierungsmaßnahmen werten die Beratungsarbeit in der Arbeitsvermittlung auf. Dass erstmals seit Beginn der Neuorganisation Qualitätsmerkmale und Kompetenzanforderungen an interaktive Dienstleistungsarbeit formuliert werden, bezeichnet eine neue Etappe auf dem Weg zu einer wirklich dienstleistungsorientierten Arbeitsverwaltung. Zwar fehlen der Beratungskonzeption die Elemente praktischer Bewerberunterstützung, in denen sich für viele Adressaten die Individualität der Fallbearbeitung bewies, doch anders als die bisherigen Ansätze ganzheitlicher Betreuung gilt das Fachkonzept für alle Kontakte zu den Bewerbern: Es will ausdrücklich den Alltag der gesamten Arbeitnehmervermittlung verändern. BeKo zielt darauf, Arbeitsuchende in den Gesprächen mit der Arbeitnehmervermittlung zu Wort kommen zu lassen, ihre verletzte soziale Lage zu berücksichtigen und die Feststellung individueller Unterstützungsbedarfe und persönlicher Arbeitsmarktstrategien symmetrischer zu gestalten. Jedoch ist auch dieses Fachkonzept, das hier noch nicht angemessen bewertet werden kann, aus der Perspektive der Fachkräfte konzipiert, und es setzt vor allem auf deren individuelle Kompetenzentwicklung und nicht auf eine Überprüfung des seit 2002 neu strukturierten Handlungsrahmens für Dienstleistungsarbeit. Auch die Durchsetzung und Weiterentwicklung der Beratungskonzeption kann durch eine systematische Beachtung der Erwartungen und Ansprüche Arbeitsuchender an die öffentliche Arbeitsverwaltung nur gewinnen. ■

LITERATUR

- Baethge-Kinsky, V./Bartelheimer, P./Henke, J./Wolf, A./Land, R./Willisch, A./Kupka, P.** (2007): Neue soziale Dienstleistungen nach SGB II, IAB-Forschungsbericht 15/2007, Nürnberg
- Baethge-Kinsky, V./Bartelheimer, P./Henke, J./Kotlenga, S./ Obermeier, T./Pagels, N./Wolf, A.** (2011): Evaluation/Implementationsanalyse zum Projekt „Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN), Abschlussbericht, Göttingen
- Bartelheimer, P./Henke, J./Kotlenga, S./Pagels, N./Schelkle, B.** (2012): „Es lässt sich mit allen arbeiten“ PRIMUS – Arbeitsmarktdienstleistung zwischen Vermittlung und Fallmanagement, IAB-Forschungsbericht 5/2012, Nürnberg
- Brülle, H./Reis, C./Reiss, H.** (1998): Neue Steuerungsmodelle in der sozialen Arbeit – Ansätze zu einer adressaten- und mitarbeiterorientierten Reform der öffentlichen Sozialverwaltung, in: Reis, C./Schulze-Böing, M. (Hrsg.): Planung und Produktion sozialer Dienstleistungen. Die Herausforderung „neuer Steuerungsmodelle“, Berlin, S. 55–79
- Deutscher Bundestag** (2003): Gesetzentwurf der Fraktionen SPD und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN. Entwurf eines Vierten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, Bundestag-Drucksache 15/1516 vom 05.09., Berlin
- Deutscher Bundestag** (2006): Bericht 2006 der Bundesregierung zur Wirksamkeit moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, Bundestag-Drucksache 16/3982, Berlin
- Deutscher Bundestag** (2007): Plenarprotokoll 16/130, Stenografischer Bericht, 16. Wahlperiode – 130. Sitzung, Donnerstag, den 29. November, Berlin
- Dunkel, W.** (2011): Arbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen: die Interaktion mit dem Klienten, in: Evers, A./Heinze, R./Olk, T. (Hrsg.): Handbuch Soziale Dienste, Wiesbaden, S.187–205
- Dunkel, W./Weihrich, M.** (2010): Arbeit als Interaktion, in: Böhle, F./Voß, G./Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden, S. 177–200
- Fachhochschule (FH) Frankfurt am Main/Institut für angewandte Sozialwissenschaft (infas)/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)** (2008): Evaluation der Experimentierklausel nach § 6c SGB II – Vergleichende Evaluation des arbeitsmarktpolitischen Erfolgs der Modelle der Aufgabewahrnehmung „Optierende Kommune“ und „Arbeitsgemeinschaft“ Untersuchungsfeld 2: Implementations- und Governanceanalyse. Abschlussbericht Mai, Frankfurt a. M., Bonn/Berlin
- Fromm, S./Bartelheimer, P.** (2012): Erwerbsteilhabe, in: Forschungsverbund Sozioökonomische Berichterstattung (Hrsg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Teilhabe im Umbruch. Zweiter Bericht, Wiesbaden, S. 327–358
- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.)** (2011): Der „Work first“-Ansatz für erwerbsfähige Leistungsberechtigte im SGB II, http://www.jobcenter-ge.de/lang_de/nn_569028/Argen/Herne/SharedDocs/Publikationen/Work_20first-Ansatz,templateId=raw,property=publicationFile.pdf

- Hielscher, V./Ochs, P.** (2009): Arbeitslose als Kunden? Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung zwischen Druck und Dialog, Berlin
- Hofmann, B./Krug, G./Sowa, F./Theuer, S./Wolf, K.** (2012): Wirkung und Wirkmechanismen zusätzlicher Vermittlungsfachkräfte auf die Arbeitslosigkeitsdauer. Analysen auf Basis eines Modellprojektes, in: Zeitschrift für Evaluation 11 (1), S. 7–38
- Homburg, C./Stock, R.** (2001): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden, S. 17–50
- Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso)/Ochs, P.** (2006): Organisatorischer Umbau der Bundesagentur für Arbeit. Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission, Arbeitspaket 2, Evaluationsbericht 2006, Saarbrücken
- Jaehrling, K./Mesaros, L./Slomka, C.** (2012): Evaluation des Modellprojekts „Aufbau, Erprobung und Weiterentwicklung von Angebotsformen des Selbstvermittlungs-Coachings im SGB II“ Endbericht, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen, Duisburg
- Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“** (2002): Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Vorschläge der Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Berlin
- Ludwig-Mayerhofer, W./Behrend, O./Sondermann, A.** (2009): Auf der Suche nach der verlorenen Arbeit. Arbeitslose und Arbeitsvermittler im neuen Arbeitsmarktregime, Konstanz
- Rübner, M./Sprengard, B.** (2011): Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit – Grundlagen, März, Nürnberg
- Schiel, S./Schröder, H./Gilberg, R./Kruppe, T.** (2008): Mehr Personal – mehr Zeit – mehr Vermittlungen, IAB-Kurzbericht 21/2008, Nürnberg
- Schütz, H./Steinwede, J./Schröder, H./Kaltenbom, B./Wielage, N./Christe, G./Kupka, P.** (2011): Vermittlung und Beratung in der Praxis. Eine Analyse von Dienstleistungsprozessen am Arbeitsmarkt, IAB-Bibliothek, Band 330, Nürnberg

AUTORIN

JUTTA HENKE, Dipl. Sozialpädagogin, Projektmitarbeiterin am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) in Göttingen. Arbeitsschwerpunkte: Beratung, Arbeitsmarktdienstleistungen, Grundsicherung.

@ jutta.henke@sofi.uni-goettingen.de