

Öffentliche Arbeitsvermittlung und Arbeitgeber

Eine komplexe Beziehung

Mit der zunehmenden Bedeutung der beruflichen Wiedereingliederung muss die Rolle der Arbeitgeber geklärt werden. Damit die öffentlichen Arbeitsvermittlungszentren diese als Kunden gewinnen, müssen sie ihren Auftrag und ihre Dienstleistungen neu definieren.

Von Michel Berclaz. Er ist ehemaliger Mitarbeiter des Lehrstuhls Sozialpolitik des IDHEAP.

– Angesichts knapper Finanzmittel und des Umdenkens in der Gesellschaft stellt sich die Frage, ob der Staat bloss Sozialleistungen ausrichten sollte oder ob er nicht eher zusätzliche Lösungen anbieten müsste, damit die Leistungsbezüger in die Arbeitswelt zurückkehren können. Die für die Wiedereingliederung zuständigen Stellen, beispielsweise das RAV oder die Arbeitsvermittlung der IV, stehen jedoch vor einem Paradox. Einerseits wächst die Bereitschaft zur Wiedereingliederung, andererseits fallen den stärkeren Ausschlussmechanismen des Arbeitsmarkts besonders Personen mit eingeschränkter Arbeitsmarktfähigkeit zum Opfer. Dieser Widerspruch lässt sich nur durch eine effizientere Wiedereingliederungspolitik überwinden.

Arbeitgeber involvieren

Wiedereingliederungsmassnahmen erzielen die besten Ergebnisse, wenn sie arbeitsmarktnah sind. Ohne die Beteiligung der Arbeitgeber läuft deshalb nichts. Davon ist man aber noch weit entfernt, da die Arbeitgeber andere Prioritäten als die Einstellung von Personen mit eingeschränkter Arbeitsmarktfähigkeit verfolgen. Werden indessen die Erwartungen der Betriebe stärker berücksichtigt, können Wiedereingliederungsmassnahmen effizienter werden. Erstens lassen sich diese gezielter auf die Empfänger ausrichten, wodurch deren Arbeitsmarktfähigkeit verbessert wird. Zweitens erhöhen Massnahmen, die stärker auf die Realität im Betrieb abgestimmt sind, die Chance, dass die Arbeitgeber mitmachen.

Um dieses Ziel zu erreichen, lohnt es sich, deren Rekrutierungsstrategien und Erwartungen genauer zu betrachten.

Arbeitgeber möchten bei einer Einstellung möglichst wenig Risiken eingehen. Sie versuchen festzustellen, ob eine Kandidatin oder ein Kandidat sich ins Unternehmen integrieren kann. Ihre Wahl beruht auf nicht veränderbaren Faktoren wie Geschlecht, Nationalität oder Alter und auf beeinflussbaren Eigenschaften wie Bildung, Erscheinungsbild und Einstellung. Zudem werden die Kandidaten auch aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit beurteilt – eine Praxis, die einerseits auf früheren Erfahrungen und andererseits auf Vorurteilen gründet.

Der Arbeitgeber versucht auch, die Motivation von Stellensuchenden zu ergründen. Diese zeigt sich beispielsweise in einer Spontanbewerbung. All diese Faktoren wird er bei einer Einstellung berücksichtigen. Unerlässlich ist es im Weiteren auch zu wissen, über welche Kanäle die Unternehmen rekrutieren. Auf diese Weise lässt sich herausfinden, wie sich Stellensuchende über vakante Stellen informieren können.

Rationale Vorgehensweise

Die Arbeitgeber sind bereit, Risiken einzugehen und im Rahmen einer Massnahme einen schwer vermittelbaren Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt zu reintegrieren. Dabei gehen sie aber sehr rational vor. Sie wollen sich nicht verpflichten und sind daher am ehesten für Massnahmen zu gewinnen, die es ihnen erlauben, Kandidatinnen und Kandidaten zu testen, ohne sie gleich einstellen zu müssen. Aus ihrer Sicht erbringen sie mit der Bereitschaft, sich an einer Arbeitsmarktmassnahme zu beteiligen, bereits eine Gegenleistung. Zudem reagieren sie äusserst sensibel auf

Misserfolge. Schlechte Erfahrungen mit öffentlichen Arbeitsvermittlungszentren können Arbeitgeber für lange Zeit davon abhalten, sich an Wiedereingliederungsmassnahmen zu beteiligen.

Das aktuelle Bestreben, Personen mit eingeschränkter Arbeitsmarktfähigkeit einzugliedern, wird die Zahl der komplexen, problematischen Fälle stark ansteigen lassen. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass mit der neusten IV-Revision 17 000 Rentenbezüger wieder eingegliedert werden sollen.



Wiedereingliederungsmassnahmen sind wirksamer, wenn sie arbeitsmarktnah sind.

Gefragt sind daher Lösungen, mit denen die Ansätze guter Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern weitergeführt werden können. Werden die Arbeitgeber gezwungen, sich am Kampf gegen den Ausschluss gewisser Stellensuchender aus dem Arbeitsmarkt zu beteiligen – einen Ausschluss, für den sie mit ihrer Unternehmensführung mitverantwortlich sind –, so führt dies zu Spannungen, die es zu mindern gilt.

Vertrauensverhältnis aufbauen

Es ist wichtig, dass die Betriebe gegenüber Personen mit eingeschränkter Produkti-

vität toleranter sind. Mehr Toleranz ist auch gefragt, wenn eine Wiedereingliederungsmassnahme scheitert, denn mit der zunehmenden Anzahl einzugliedernder Personen steigt auch das Risiko eines Misserfolgs. Gerade deshalb sind die Erwartungen der Arbeitgeber stärker zu berücksichtigen. Als Gegenleistung dafür könnte man von ihnen verlangen, dass

Die Arbeitsvermittlungszentren müssen die Sprache der Arbeitgeber sprechen.

sie das höhere Risiko eines Scheiterns akzeptieren. Dies wiederum setzt voraus, dass die Parteien ein Vertrauensverhältnis aufbauen und die Arbeitgeber gewissermassen zu Kunden der öffentlichen Arbeitsvermittlungszentren werden. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn die Arbeitsvermittlungszentren die Sprache der Arbeitgeber sprechen, sie besser über ihre Vorgaben und Erwartungen informieren und sie als Partner betrachten. Absolute Ehrlichkeit ist vor allem dann ein Muss, wenn es um die Fähigkeiten der Massnahmeempfänger und um allfällige Probleme mit ihnen geht.

Das notwendige Vertrauen zwischen den öffentlichen Arbeitsvermittlungszentren und den Betrieben kann gestärkt werden, wenn die Betreuung der vermittelten oder im Rahmen einer Eingliederungsmassnahme beobachteten Personen sichergestellt wird. So sind etwa Kurse denkbar, in denen die Betroffenen lernen, wie sie ihre Erwerbstätigkeit erhalten und wie sie sich im Betrieb integrieren können. Bei drohenden Problemen oder dem Scheitern der Eingliederung liessen sich diese Kurse durch ein individuelles Coaching ergänzen.

Im Rahmen einer Partnerschaft sind auch Dienstleistungen für die Betriebe ins Auge zu fassen, beispielsweise Informationen zum Thema «Integration in

den Betrieb» oder die gemeinsame Analyse und Lösungssuche bei auftauchenden Problemen. Auch im Fall eines Scheiterns sollten die Partner miteinander Kontakt aufnehmen und die Möglichkeit einer künftigen Zusammenarbeit nicht verwerfen, sondern die Gelegenheit nutzen, um die Bedingungen und Anforderungen neu zu definieren.

Die Wiedereingliederung von Personen mit verminderter Arbeitsmarktfähigkeit setzt voraus, dass sich die Gesellschaft mit der Ausgrenzung aus dem Arbeitsmarkt und dem Problem prekärer Arbeitsverhältnisse befasst. Eine Erwerbstätigkeit bringt nicht nur finanzielle Unabhängigkeit mit sich. Arbeit ermöglicht auch Selbstverwirklichung und gibt dem Leben einen Sinn. Es besteht jedoch eine Kluft zwischen der Realität von Menschen in prekären Arbeitsverhältnissen oder Ausgegrenzten und der skizzierten Idealvorstellung von Arbeit.

Auftrag neu definieren

Die öffentlichen Arbeitsvermittlungszentren haben sich bei ihrer Arbeit bis jetzt vor allem darauf konzentriert, die Erwerbslosen bei der Stellensuche zu unterstützen. Wollen sie künftig von Arbeitgebern als wichtiger Akteur wahrgenommen werden, müssen sie ihren Auftrag neu definieren, ihre Organisation und Dienstleistungen umgestalten und ihre Mitarbeitenden in Schulungen auf

den Kontakt mit den Arbeitgebern vorbereiten. Dabei sollten sie sich auch mit den Spannungen zwischen dem allgemeinen Auftrag – der Vermittlung aller Stellensuchenden – und dem spezifischen Auftrag, der Wiedereingliederung der schwierigsten Fälle, auseinandersetzen.

Die Dienstleistungen lassen sich auch an die Konjunkturlage anpassen. So sind bei guter Konjunkturlage Massnahmen angebracht, die auf die Wiederaufnahme einer Erwerbstätigkeit abzielen, während in Krisenzeiten eher Aus- und Weiterbildungsmassnahmen angezeigt sind.

Welche Interventionen auch immer geplant sind und welche staatlichen Massnahmen auch immer ergriffen werden, die Arbeitgeber werden auf jeden Fall unterschiedlich auf die Wiedereingliederung von Stellensuchenden reagieren. Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es ohnehin nicht alle Arbeitgeber: Es reicht, wenn die Arbeitsvermittlungszentren herausfinden, welche Betriebe für Wiedereingliederungsmassnahmen offen sind, und wenn sie anders an diese herantreten. —

Modelle und Empfehlungen

Dieser Beitrag basiert auf der Masterarbeit «Le rôle des employeurs dans la réinsertion professionnelle» von Michel Berclaz. Darin finden sich praxisnahe Empfehlungen, wie sich Arbeitgeber und für die Wiedereingliederung zuständige Stellen einander annähern können.

Berclaz, M., *Le rôle des employeurs dans la réinsertion professionnelle*, IDHEAP, Lausanne, 2010.