

Mehr Integrationen durch Job-Carving? Ein Vorschlag zur Erweiterung der Arbeitsvermittlung in Jobcentern

Matthias Schulze-Böing

Es ist ein altes Thema: Unternehmen suchen händeringend Fachkräfte, Jobcenter suchen Jobs, in die sie ihre Arbeitsuchenden vermitteln können. Dennoch klappt es oft nicht. Die Profile von Angebot und Nachfrage passen nicht zusammen. Von den Jobcentern betreute Arbeitsuchende haben oft keine Berufsausbildung oder abrufbare und nachgefragte Berufserfahrungen. In vielen Fällen gibt es zudem gesundheitliche Probleme, die die Einsatzmöglichkeiten einschränken. In Frage kommen oft nur Arbeitsplätze, an denen einfache Qualifikationen ausreichen. Die Unternehmen aber suchen Arbeitskräfte mit Qualifikationen, hoher Leistungsfähigkeit und flexibler Einsatzmöglichkeit. Der „Mismatch“ von Angebot und Nachfrage ist ein immer wichtigerer Grund dafür, dass trotz hoher Nachfrage nach Arbeitskräften immer noch Arbeitslosigkeit gibt.

Der klassische Weg der Arbeitsförderung ist die Qualifizierung. Arbeitsuchende bekommen in Kursen und Ausbildungsgängen das Rüstzeug für den neuen Job, so dass Anforderungs- und Fähigkeitsprofil doch am Ende zur Deckung kommen. Nur, oft klappt es nicht mit der Qualifizierung. Meist nicht deshalb, weil es keine Mittel für entsprechende Maßnahme gibt oder das Jobcenter keine Weiterbildungsstrategie hat, sondern weil Arbeitsuchende nicht bereit sind für längere Bildungsmaßnahmen, weil sie das Lernen nicht gelernt oder aber in einem langen Arbeitsleben eher verlernt haben oder weil die schulischen Bildungsvoraussetzungen oder vorhandene Sprachkenntnisse nicht ausreichen, um den anspruchsvollen Stoff der beruflichen Qualifizierung zu bewältigen. Oft sind es auch das Lebensumfeld und die familiäre Situation, die eine längere Bildungszeit nicht erlauben. Eine Vielzahl von schon jetzt nicht besetzten Plätzen in Bildungsmaßnahmen zeigt, dass es naiv wäre zu meinen, man könne das Mismatch-Problem auf dem Arbeitsmarkt einfach durch das Umlegen des Schalters zum Start einer großen Qualifizierungsoffensive ausräumen. Man wird sich darauf einstellen müssen, dass es auch in Zukunft eine gewisse Zahl von niedrig oder nicht qualifizierten Arbeitsuchenden gibt, die auch durch noch so aufwendige Bildungsangebote nicht erreicht werden können. Durch die anhaltend hohe Immigration werden die Reihen dieser Gruppe zudem immer wieder neu aufgefüllt.

Das heißt nicht, dass die Anstrengungen zu mehr Weiterbildung in den Jobcentern gestoppt werden sollten. Diese sind notwendig und in bestimmten Grenzen auch durchaus erfolgversprechend. Ein realistischer Blick auf die Praxis zeigt aber, dass man weitere Strategien braucht, um Blockaden im Arbeitsmarkt aufzulösen.

Findige Arbeitsvermittler in Jobcenter hatten es schon immer im Instrumentenkasten – wahrscheinlich nicht unter einem besonderen Fachbegriff, sondern einfach als kreatives Zusammenbringen von Arbeitsuchenden und Arbeitsplätzen. Wenn der Arbeitsuchende nicht zum angebotenen Job passt, kann man die Vermittlung aufgeben oder aber man schafft es, beide aneinander anzunähern, so dass es dann doch passt. Eine bewerberorientierte Arbeitsvermittlung geht stets vom Fähigkeitsprofil der Arbeitsuchenden aus und sucht Stellen, die dazu passen. Wenn dabei kein befriedigendes Ergebnis herauskommt, kann man die Suche einstellen. Man kann aber auch versuchen, gemeinsam mit Arbeitgebern versuchen, die Anforderungsprofile offener Stellen so zu verändern, dass sie auf das Fähigkeitsprofil passen. Schon in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts hat die aus den Niederlanden übernommene „Maatwerk“-Methode gelehrt, dass man mit einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Arbeitgebern sowie einem guten Blick für betriebliche Verhältnisse und Abläufe in manchen Fällen Jobprofile so gestalten kann, dass sich der Mismatch auflöst. Man organisiert dabei die Arbeit so um, dass ein Job entsteht, in dem nur einfache Qualifikationen erforderlich sind. So

konnte man in vielen Einzelfällen durchaus auch für Analphabeten oder kognitiv beeinträchtigte Menschen sinnstiftende und auskömmlich vergütete Einsatzmöglichkeiten schaffen. Dabei wird einfache Arbeit, die es in fast allen Tätigkeiten gibt, aus anspruchsvolleren Anforderungsprofilen herausgelöst und in einer gesonderten Stelle zusammengefasst. Man denke an Helfertätigkeit auf Baustellen oder Kopieren, Scannen oder Aktentransport bei Bürotätigkeiten. Die hoch qualifizierten Kräfte können so entlastet und produktiver werden. Für gering Qualifizierte aber entsteht ein Job, der für sie passt. Das alles ist nicht wirklich neu. Es wird aber in der Vermittlungspraxis bisher aber nur punktuell und wenig systematisch praktiziert.

In der Vergangenheit gab es im Arbeitsmarkt zudem den Trend des kontinuierlichen „Upgradens“ der Arbeitsplätze. Einfache Arbeit wurde vielfach durch Technik substituiert. Reste davon aber wurden in die qualifizierten Profile integriert. Wenn es keine Helfer mehr auf der Baustelle gibt, holt eben die Fachkraft Werkzeug und Material selbst aus dem Auto. Wenn es keine Bürohilfskräfte mehr gibt, gehen Sachbearbeiter oder gar Chefs bei Bedarf selbst zum Kopierer. Das hat eine gewisse betriebswirtschaftliche Logik und entspricht auch dem Bestreben, ganzheitliche Arbeitsvollzüge zu schaffen und Arbeit damit sinnstiftender und flexibler zu machen.

Diese Strategie stößt allerdings dann an Grenzen, wenn die Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt knapp werden. Dann bleiben Personallücken bestehen, mit allen problematischen geschäftlichen Folgen. Der Arbeitsdruck auf die verbliebenen Arbeitskräfte steigt. Aufträge können nicht mehr zeitgerecht erledigt werden. Die Qualität leidet. Weiteres Upgraden von Tätigkeiten führt dann nur weiter in die Sackgasse.

Hier könnte eine kreative Arbeitsvermittlung ansetzen. Viele Beispiele zeigen, dass es durchaus möglich ist, zusammen mit Betrieben Arbeitsplätze zu schaffen, die auf die Fähigkeiten einzelner Arbeitssuchender zugeschnitten sind. Wie bereits erwähnt, viele findige Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler tun es bereits. Im Bereich der Förderung von Behinderten in der Arbeitswelt gibt es für so etwas bereits seit längerem unter dem Titel „Job-Carving“ eine auch methodisch reflektierte Praxis.

„Job carving can take a number of forms, including redesigning an existing job around the needs of an individual employee with a specific disability or creating a new role; for example, when an employee returns to work following a serious illness, such as a stroke. It can also be a by-product of two individuals apportioning respective job roles as part of a job-share arrangement.“ (<https://civilservice.blog.gov.uk/2017/11/27/job-carving-and-more/>)

Es wäre prüfen, ob ein solcher Ansatz auf breiterer Basis in Jobcentern umgesetzt werden kann, um für bestimmte, jetzt noch schwer vermittelbare Zielgruppen mehr Chancen auf Integration in Erwerbsarbeit zu schaffen. Dabei wären die schon vorhandenen Erfahrungen aus der bewerberorientierten Arbeitsvermittlung zu nutzen. Darüber hinaus wäre aber gemeinsam mit der Arbeitgeberseite zu überlegen, wie man Job-Carving in das Angebot des Arbeitgeberservice der Jobcenter integrieren kann. Das ist keineswegs trivial, braucht es doch ein sehr genaues Verständnis der Arbeitsprozesse und der Arbeitsorganisation auf Branchen- und Betriebsebene, um Nischen zu finden, in denen Job-Carving möglich ist. Nur dann besteht die Chance, dass sich Betriebe auf solche Überlegungen einlassen, die ja oft quer zu den in der Vergangenheit verfolgten Strategien stehen. Auch ist nicht auszuschließen, dass in der Belegschaft Widerstände gegen die Umorganisation der Arbeit gibt. Möglich ist, dass die Abwertung der eigenen Arbeit oder aber eine weitere Arbeitsverdichtung befürchtet wird, sind doch in anspruchsvolle Tätigkeitsprofile eingebettete einfache Arbeiten oft so etwas wie Erholungspunkte. Der Gang zum Kopierer kann auch genutzt werden, ein wenig zu verschlafen und den Kopf wieder frei zu bekommen. Er kann aber ein Stressfaktor sein, wenn dadurch anspruchsvolle Arbeit liegen bleiben muss. Es kommt also darauf an, aus dem Job-Carving einen Gewinn für alle Seiten zu machen, für die gut qualifizierten Fachkräfte, die entlastet werden können, für den Betrieb,

der seine Ressourcen optimieren kann und für die Arbeitssuchenden, die damit neue Perspektiven bekommen. Man wird es nur dann auf breitere Füße stellen können, wenn man dabei sehr sorgsam vorgeht und stets die konkreten Bedingungen in den einzelnen Betrieben berücksichtigt. Zugleich aber bietet es sich an, Know-How für einen solchen Gestaltungsansatz im Arbeitsmarkt systematisch weiter zu entwickeln, in dem man einzelne Praxisbeispiele auswertet, übertragbare Vorgehensweisen identifiziert und gute Praxis verallgemeinert. Der Arbeitgeberservice von Jobcentern würde sich damit zumindest in Teilen der Unternehmens- und Betriebsberatung annähern. Das kann heikel sein, wenn man damit Erwartungen weckt, die schwer zu erfüllen sind. Es wäre deshalb sinnvoll, in kontrollierten Versuchsanordnungen zu erproben, wie man das Job-Carving-Potential ggf. gemeinsam mit Branchenexperten und Arbeitgebern heben kann. Besonders gute Chancen bestehen dafür in den Bereichen des Handwerks und von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Hier gibt es oft eine größere Flexibilität in Bezug auf die Arbeitsorganisation, aber auch eine größere Bereitschaft, Impulse von außen aufzunehmen, da es in der Regel keine besonderen Abteilungen für Organisations- und Personalentwicklung im Hause gibt.

Auch wenn man es systematisch weiterentwickelt, wird Job-Carving immer ein ergänzendes Element im Portfolio der Arbeitsvermittlung sein. Soziale Investitionen in die Qualifikation der Arbeitskräfte müssen Priorität haben und mehr Priorität bekommen. Eine solche Investitionsstrategie ist aber langwierig und aufwendig. Wie man aus der Bildungsforschung weiß, wird der Wirkungsgrad einer solchen Investitionsstrategie zudem immer geringer, je später sie im Lebenslauf der Menschen ansetzt. Das Problem der Integration von einfach qualifizierten Menschen im Arbeitsmarkt wird so schnell nicht verschwinden. Dann ist es wichtig im Portfolio der aktiven Arbeitsförderung auch eine Auswahl von „Second-Best“-Instrumenten verfügbar zu haben. Für den Arbeitsmarkt der Zukunft wird es neben der Verbesserung und Flexibilisierung des Angebots, also Qualifizierung, auch eine stärkere Flexibilisierung der Nachfrage nach Arbeitskraft ins Auge zu fassen. Viele Unternehmen haben sich bereits auf diesen Weg gemacht. Für die Jobcenter und den Bereich der Grundsicherung für Arbeitssuchende könnte es sinnvoll sein, diese Lernprozesse im Arbeitsmarkt aktiv zu mitzugestalten.

© Matthias Schulze-Böing 2022

www.schulzeboeing.de