

# Wirtschaftskooperation im Verbund der Organisationen

Potenziale, Herausforderungen, Ansatzpunkte

Endbericht der Recherche im Auftrag der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Spurwechsel“

Trude Hausegger  
Elisabeth Gräfinger

Prospect Unternehmensberatung GesmbH  
Siebensterngasse 21/4  
A-1070 Wien  
Tel: +43/1/523 72 39-0  
E-mail: [office@pro-spect.at](mailto:office@pro-spect.at)  
[www.pro-spect.at](http://www.pro-spect.at)

Wien, Dezember 2006

# INHALT

<b>1.</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>3</b>
1.1.	FRAGESTELLUNG .....	3
1.2.	METHODISCHE HERANGEHENSWEISE .....	4
<b>2.</b>	<b>KOOPERATIONSERFAHRUNGEN IN DER ARBEITSVERMITTLUNG</b> .....	<b>6</b>
2.1.	ORGANISATIONSINTERNE KOOPERATIONSERFAHRUNGEN .....	6
2.2.	ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN .....	7
	<i>Förderliche Rahmenbedingungen</i> .....	7
	<i>Hemmende Rahmenbedingungen</i> .....	9
<b>3.</b>	<b>POTENZIALE UND HERAUSFORDERUNGEN ORGANISATIONSÜBERGREIFENDER KOOPERATION IN DER ARBEITSVERMITTLUNG</b> .....	<b>10</b>
3.1.	BEWERTUNGEN EINER MÖGLICHEN ORGANISATIONSÜBERGREIFENDEN KOOPERATION .....	10
3.2.	MEHRWERT ORGANISATIONSÜBERGREIFENDER KOOPERATION .....	12
3.3.	ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN FÜR DEN AUFBAU ORGANISATIONSÜBERGREIFENDER KOOPERATIONSSTRUKTUREN .....	14
	<i>Faktor 1: Mehrwert für alle Beteiligten</i> .....	14
	<i>Faktor 2: Kompatibilität mit unterschiedlichen Graden der Arbeitsteilung in der Betreuung der Zielgruppen</i> .....	15
	<i>Faktor 3: Abstimmung mit bestehenden Vermittlungsstrukturen</i> .....	15
	<i>Faktor 4: Gewährleistung persönlicher Kontakte</i> .....	15
	<i>Faktor 5: Zeit und Raum für Entwicklung</i> .....	16
	<i>Faktor 6: Vereinbarkeit unterschiedlicher Organisationskulturen</i> .....	16
<b>4.</b>	<b>SZENARIEN ORGANISATIONSÜBERGREIFENDER KOOPERATION IN DER ARBEITSVERMITTLUNG</b> .....	<b>17</b>
4.1.	SZENARIO 1 – „JOBBOERSE“ .....	17
4.2.	SZENARIO 2 – „OUTPLACEMENTAGENTUR“ .....	19
4.3.	SZENARIO 3 – „OUTPLACEMENTTEAM“ .....	21

# 1. Einleitung

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse der Recherche zum Thema „Wirtschaftskooperation im Verbund der Organisationen“ dar, die im Auftrag der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Spurwechsel“ durchgeführt wurde. Er gliedert sich in folgende Kapitel:

- Beschreibung der Fragestellung sowie der methodischen Herangehensweise der Recherche
- Beschreibung der internen Kooperationserfahrungen in der Stellenvermittlung in ausgewählten Partnerorganisationen der Entwicklungspartnerschaft
- Diskussion der Potenziale und Herausforderungen organisationsübergreifender Kooperationsbeziehungen
- Beschreibung möglicher Kooperationsszenarien

## 1.1. Fragestellung

Die EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Spurwechsel“ (im folgenden kurz EP genannt), bestehend aus den operativen Partnerorganisationen Volkshilfe Wien und Volkshilfe Beschäftigung, Caritas Wien, ÖSB Consulting GmbH, Brains and Games sowie dem waff - Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds, beschäftigt sich mit der Förderung der (Wieder)Eingliederung arbeitsloser junger Erwachsener in den Arbeitsmarkt durch Beratung, Beschäftigung und Qualifizierung.

### Idee einer Bündelung der Akquisitions- und Vermittlungsbemühungen

Teil der angebotenen Unterstützungsleistungen der EP „Spurwechsel“ ist es, Praktikums-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze in Unternehmen zu akquirieren. Um diese Akquisitionsbemühungen und die Kooperationsbeziehungen mit Unternehmen zu optimieren, wurde eine organisationsübergreifende Bündelung der Stellenakquisition und –besetzung überlegt.

Vor diesem Hintergrund wurde Prospect Unternehmensberatung damit beauftragt, eine fundierte Entscheidungsbasis für oder gegen eine Bündelung der Stellenakquisition und –besetzung zu erarbeiten. Konkret sollten mögliche Szenarien und vor allem erfolgskritische Rahmenbedingungen für eine organisationsübergreifende Kooperation in Fragen der Arbeitsvermittlung erhoben und an die Entwicklungspartnerschaft als Entscheidungsgrundlage für oder gegen das Vorantreiben einer solchen von der EP als „Wirtschaftskooperation“ bezeichneten Zusammenarbeit rückgespielt werden.

## Organisationsinterne Erfahrungen nutzen

Die meisten operativen Partnerorganisationen der EP „Spurwechsel“ verfügen über eine oder mehrere Organisationseinheiten, in denen Arbeitsvermittlung betrieben wird. Vor dem Hintergrund realer Kooperationserfahrungen der Einzelorganisationen sollte eine fundierte Einschätzung der Sinnhaftigkeit einer organisationsübergreifenden Struktur im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft möglich sein. Der Blick nach innen auf bisherige organisationsinterne Entwicklungen sollte also dem Blick nach außen auf die Option einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit vorangehen. So sollten die Realisierbarkeit bewertbar und zu erwartende Hürden benennbar sein.

## 1.2. Methodische Herangehensweise

Die methodischen Instrumente der Erhebung bildeten

- Gruppendiskussionen
- qualitative Einzelinterviews

### Gruppendiskussionen machen interne Kooperationsstrukturen sichtbar

Gruppendiskussionen kamen für die Erhebung in jenen Organisationen zum Einsatz, die – abseits ihrer Beteiligung an der EP „Spurwechsel“ – über Organisationseinheiten verfügen, die im Bereich der Arbeitsvermittlung aktiv sind. Dies traf auf drei Organisationen zu.

Ende Juli/Anfang August wurden drei rund dreistündige Gruppendiskussionen mit VertreterInnen von vier operativen Partnerunternehmen der EP „Spurwechsel“ durchgeführt:

- der Volkshilfe Wien und der Volkshilfe Beschäftigung im Rahmen einer gemeinsamen Gruppendiskussion
- dem Wiener ArbeitnehmerInnenförderungsfonds, waff
- der Caritas Wien

Bei den Gruppendiskussionen wurden MitarbeiterInnen mit oder ohne Leitungsverantwortung aus „Vermittlungseinheiten“<sup>1</sup> zur Teilnahme eingeladen. Die Gruppengröße variierte zwischen vier und neun Personen. Bei einer Diskussion waren ausschließlich VertreterInnen einer Organisationseinheit, bei allen anderen waren mehrere Organisationseinheiten vertreten. An zwei Gruppendiskussionen nahmen auch die Führungskräfte der jeweiligen Organisationsbereiche teil.

---

<sup>1</sup> Der Begriff „Vermittlungseinheit“ wurde gewählt, weil die befragten Organisationen sehr unterschiedliche Bezeichnungen für Organisationseinheiten aufwiesen; „Abteilung“ kam genauso vor wie „Projekt“ oder „Betrieb“.

## Einzelinterviews zu Erfahrungen mit organisationsübergreifender Kooperation

Um Chancen und Herausforderungen einer organisationsübergreifenden Vermittlungskooperation praxisnah vor dem Hintergrund bereits durchgeführter bzw. geplanter Initiativen zu beleuchten, wurden darüber hinaus von Mitte August bis Mitte Oktober leitfadengestützte Interviews mit sieben ExpertInnen geführt. Auch hier war in der Auswahl der ExpertInnen darauf geachtet worden, dass diese über Erfahrungen mit organisationsübergreifenden Kooperationsformen in der Arbeitsvermittlung verfügen:

- Michael Reiter (VH-B)<sup>2</sup>, Roswitha Kikowsky (VH-W) und Heimo Rampetsreiter (VH-Ö) wurden v.a. zu ihren Erfahrungen im Projekt Transconsult befragt. Transconsult bot als Betrieb der Volkshilfe Beschäftigung von 1999 bis 2002 organisationsübergreifend Outplacement, Personalberatung- und -service für alle Wiener Beschäftigungsbetriebe an.
- Zu früheren und geplanten Kooperationsverbänden in der Steiermark gab Gerd Kronheim (Bicycle Graz, BBS Netzwerk Beschäftigungsbetriebe Steiermark) Auskunft.
- Alois Huber (Lektor der FH St.Pölten) wurde als Initiator der 2001 ins Leben gerufenen niederösterreichischen Vermittlungsplattform Jobpool Krems befragt. Dieser „Jobpool Krems“ existiert mittlerweile zwar nicht mehr, wird jedoch in ähnlicher Form im Jobpool Weinviertel<sup>3</sup> umgesetzt. Zu diesem Projekt gab auch Andreas Schachinger (Aktion Lebensraum Wald, Stockerau) Auskunft.
- Als Vertreterin des in der Entwicklungspartnerschaft „Spurwechsel“ als strategischer Partner involvierten Arbeitsmarktservice, wurde schließlich ein Gespräch mit der stellvertretenden Leiterin der Landesgeschäftsstelle Wien, Frau Dr. Ingeborg Friehs durchgeführt.

---

<sup>2</sup> Einzelinterviews wurden dann mit VertreterInnen operativer Partnerorganisationen geführt, wenn diese bei Gruppendiskussionen nicht teilgenommen hatten.

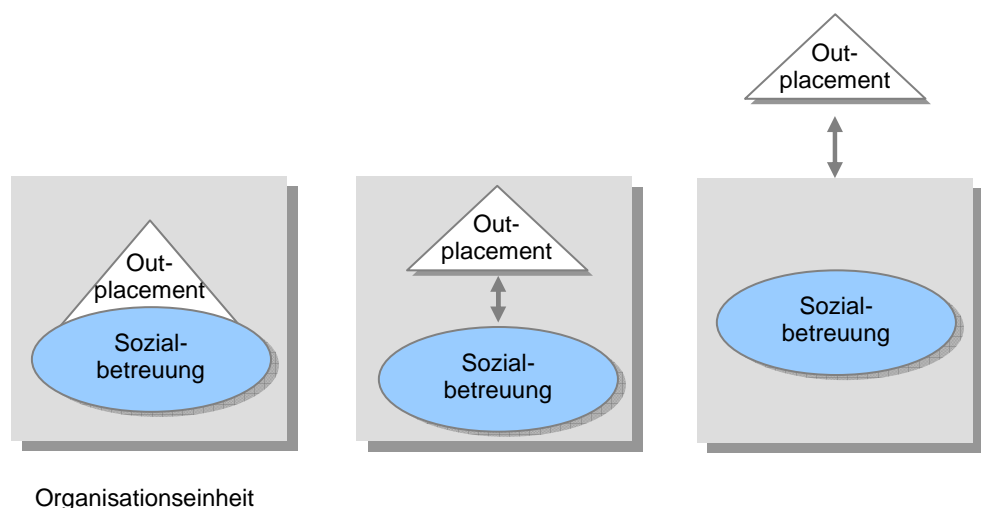
<sup>3</sup> <http://www.jobpool-weinviertel.at>

## 2. Kooperationserfahrungen in der Arbeitsvermittlung

Ausgangspunkt für die Erhebung bildeten die Fragen, in welchem Ausmaß und in welcher Form in den befragten Organisationen bereits interne Kooperationen in der Arbeitsvermittlung bestehen, welche Strukturen und Rahmenbedingungen dabei eine Rolle spielen und welche Faktoren Erfolg oder Misserfolg dieser Kooperationsformen beeinflussen.

### 2.1. Organisationsinterne Kooperationserfahrungen

In den befragten Organisationen sind unterschiedliche Strukturen in der Vermittlungsarbeit feststellbar. In zwei der drei Organisationen passiert sozialarbeiterische und vermittlungorientierte Arbeit innerhalb der Vermittlungseinheiten entweder in Personalunion oder es gibt eigene OutplacelerInnen. In einer Organisation wird das Outplacement in eine eigene operative Einheit ausgelagert, die mehrere Vermittlungseinheiten betreut.



#### Geringer Grad an Arbeitsteilung mit losen Strukturen

Bleibt Outplacement innerhalb der Organisationseinheiten, welche auch die Sozialbetreuung durchführen, verortet, erfolgt die Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten in der Regel informell. Persönliche Kontakte zwischen MitarbeiterInnen sind hier die Grundlage für Abstimmung und Zusammenarbeit. Vorwiegend werden Informationen über Stellenangebote bzw. BewerberInnen weitergegeben. Die Angaben werden meist über telefonische Kontakte der jeweils betreuten MitarbeiterInnen oder via E-Mail übermittelt. Mitunter werden auch EDV-Infrastrukturen, bspw. eine Stellendatenbank als zusätzlicher Vermittlungsweg zur Verfügung gestellt. Die Nutzung solcher Kontakte obliegt den einzelnen MitarbeiterInnen und wird nicht formal geregelt oder strukturell unterstützt.

### **Starke Arbeitsteilung durch zentralisiertes Outplacement**

Der höchste Grad an Arbeitsteilung in der Vermittlung, der in den befragten Organisationen vorgefunden wurde, wird durch eine zentralisierte Form einer ausgelagerten Outplacementstelle realisiert. In dieser wird die vermittlungsorientierte Betreuung für mehrere Organisationseinheiten, in welchen schwerpunktmäßig Sozialbetreuung stattfindet, übernommen. Hier werden persönliche Meetings organisiert, in denen übergreifend agierende OutplacelerInnen mit sozialbetreuenden MitarbeiterInnen sowie ggf. deren KlientInnen zusammentreffen und der berufliche Integrationsprozess abgestimmt und geplant wird.

### **Bestrebungen gehen in Richtung verstärkte Kooperation**

Das Anliegen, die Kooperation der Organisationseinheiten, die - wenn bereits vorhanden - oft aus Einzelinitiativen erwachsen sind, zu fördern und zu systematisieren besteht grundsätzlich in allen Organisationen. Die Überlegungen sind erwartungsgemäß umso konkreter, je ausgeprägter und erfolgreicher Arbeitsteilung in der Arbeitsvermittlung bereits betrieben und die Vermittlungsaufgabe für mehrere Organisationseinheiten gebündelt realisiert werden konnte. Dort, wo bisherige Initiativen weniger fruchtbar waren, wird eine „Wiederbelebung“ entsprechender Vorhaben vorsichtig diskutiert, um eine verstärkte Vernetzung der Organisationseinheiten zu fördern. Es zeigt sich hier, dass unbefriedigende Erfahrungen stark nachwirken und für neuerliche Initiativen erst überwunden werden müssen.

## **2.2. Erfolgskritische Faktoren**

Aus den bisherigen Erfahrungen, die die befragten Organisationen mit organisationsinterner Kooperation in der Arbeitsvermittlung gemacht haben, lassen sich einige erfolgskritische Faktoren ableiten, die sich förderlich oder auch hinderlich auf eine interne Zusammenarbeit auswirken und in weiterer Folge auch die Einschätzung der Umsetzbarkeit einer organisationsübergreifenden Kooperation beeinflussen.

### **Förderliche Rahmenbedingungen**

Zum Gelingen interner Kooperationsprozesse in der Arbeitsvermittlung tragen in den befragten Organisationen vor allem folgende Faktoren bei:

- Klarer Nutzen einer Kooperation
- Persönliche Kommunikation
- Klare Strukturen und Prozesse
- Gegenseitiges Verständnis und Vertrauen
- Auftrag aus der Organisationsleitung sowie ausreichende Zeit- und Personalressourcen

## **Klarer Nutzen einer Kooperation**

Eine Zusammenarbeit im Bereich der Stellenbesetzung und/oder –akquisition muss für alle Beteiligten profitabel und dieser Nutzen auch allen PartnerInnen einsichtig sein. Dieser Aspekt erweist sich als **der** zentrale erfolgskritische Faktor für den Aufbau und das Gelingen entsprechender Kooperationsbeziehungen. Nur wenn keine Gefahr einer Spaltung in „Gewinner“ und „Verlierer“ einer Kooperation besteht, sondern Zusammenarbeit gegenseitigen Support zur jeweiligen Erfolgsmaximierung bedeutet, werden einzelne Organisationseinheiten motiviert sein, sich an vermittlungsorientierter Kooperation zu beteiligen.

## **Persönliche Kommunikation**

Werden Sozialbetreuung und Outplacement personell getrennt, wird eine möglichst direkte persönliche Kommunikation zwischen den BetreuerInnen als wesentlicher Faktor eines gelungenen Vermittlungsprozesses angesehen. Selbst wenn darüber hinaus gemeinsame Infrastrukturen wie z.B. Datenbanken genutzt werden (können), kann, so die Einschätzung, die Eignung eines/r KlientIn letztlich nur im persönlichen Gespräch – sei es face-to-face oder telefonisch – abgeklärt werden. Den Möglichkeiten einer Standardisierung des Besetzungsvorgangs sind vor allem im Bereich der Sozialkompetenzen Grenzen gesetzt, weshalb eine „qualitative“ Abklärung der Eignung zwischen Sozial- und OutplacementbetreuerInnen als zentraler Bestandteil einer effizienten Zusammenarbeit bewertet wird. Dies auch dann, wenn beiderseits Kontakt zum/r KlientIn besteht.

## **Klare Strukturen und Prozesse**

Ein gelungener interner Kooperationsprozess wird durch klare und transparente Regelungen gefördert, welche die Rahmenbedingungen der wechselseitigen Informationsweitergabe festlegen. So sollten in einer standardisierten Form der Weitergabe offener Stellen (z.B. in einer gemeinsamen Datenbank) Vereinbarungen über notwendige Angaben bei Stellen- bzw. Personenbeschreibungen getroffen werden, die ausreichend aussagekräftig sind. Beispielsweise soll Eindeutigkeit an folgenden Punkten gegeben sein: Wer sind persönliche AnsprechpartnerInnen, welche Deadlines sind zu beachten? Wann sind persönliche Meetings anzuberaumen und wer soll daran teilnehmen? Hier gilt das Motto: Je klarer die Strukturen, desto tragfähiger sind sie.

## **Gegenseitiges Verständnis und Vertrauen**

Je genauer die Organisationseinheiten über die jeweiligen Arbeitsbereiche, Zielgruppen, bestehende Unternehmenskontakte und Vermittlungsvorgaben der KooperationspartnerInnen informiert sind, desto eher können nachhaltige und beiderseitig profitable Kooperationsbeziehungen aufgebaut werden. Soziale und emotionale Basis dafür sind gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen. Ist das organisationsinterne Netzwerk dagegen eher lose geknüpft und besteht wenig gegenseitiges Wissen und Verständnis, ist der Schritt zur Zusammenarbeit entsprechend größer.

## Auftrag der Organisationsleitung und ausreichende Ressourcen

Engagement der Führungsebene ist eine zentrale und tragfähige Basis für eine möglichst friktionsfreie Entwicklung interner Kooperationsbeziehungen. Die übergreifende Sichtweise von Führungskräften ermöglicht darüber hinaus auch einen distanzierten Blick auf die spezifischen Rahmenbedingungen und Arbeitsweisen verschiedener Organisationseinheiten, durch den wesentliche Impulse zur Zusammenarbeit gesetzt werden können. Neben inhaltlichen Gestaltungsanregungen braucht es Personal- und Zeitressourcen, für die Entwicklung und Aufrechterhaltung entsprechender Kooperationsformen.

## Hemmende Rahmenbedingungen

Faktoren, die die Entwicklung nachhaltiger interner Kooperationsbeziehungen in der Arbeitsvermittlung erschweren, beziehen sich einerseits auf externe Rahmenbedingungen, wie etwa unterschiedliche Vorgaben von AuftraggeberInnen und andererseits auf die internen Strukturen der jeweiligen Organisation. Konkret kristallisierten sich zwei Aspekte heraus:

- Unterschiedliche Zielgruppen und Zielvorgaben
- Unterschiedliche Kulturen der Vermittlungseinheiten

### Unterschiedliche Zielgruppen und Zielvorgaben

Innerhalb der Organisationen muss unterschiedlichen Zielvorgaben und Vermittlungsquoten der jeweiligen Auftraggeberorganisationen (AMS, BSB, MA15, ...) entsprochen werden. Unterschiedliche Zielgruppen (z.B. Behinderte, LZAL, Jugendliche) mit divergierendem arbeits- und sozialrechtlichem Status (Arbeitslose, Transitarbeitskräfte, SozialhilfeempfängerInnen) werden adressiert, Unternehmenskontakte werden meist sehr gezielt, personenbezogen und bedarfsorientiert hergestellt. Die Arbeitsvermittlung einzelner Organisationseinheiten passiert demnach oft sehr spezifisch und man vermutet wenig Kompatibilität mit anderen Hintergründen und Arbeitsweisen.

Angesichts dieser heterogenen Rahmenbedingungen muss v.a. im Hinblick auf die unterschiedlich aufwändige Vermittlungsarbeit bei verschiedenen Zielgruppen darauf geachtet werden, dass es zu keiner Hierarchisierung unter den kooperierenden Organisationseinheiten kommt. Entwickeln sich Konkurrenz und Wettbewerb, können Kooperationsstrukturen kaum nachhaltig genützt und unterstützt werden.

### Unterschiedliche Kulturen der Vermittlungseinheiten

In einzelnen Organisationseinheiten bilden sich spezifische Arbeitsweisen, Regeln und „Identitäten“ heraus. Entwickelt sich eine solche Vielfalt von einem wohlwollenen Miteinander“ stärker in Richtung interner Konkurrenzbeziehungen (z.B. durch persönliche Ressentiments, „Verteilungswettkämpfe“,...) sind Kooperationsmodelle nur schwer lebbar. Gelungene interne Kooperationsprozesse drehen sich nicht rein um Inhalte, sondern bedürfen auch entsprechender Team- und Organisationsentwicklung.

### **3. Potenziale und Herausforderungen organisationsübergreifender Kooperation in der Arbeitsvermittlung**

Wird eine organisationsübergreifende Kooperation in der Arbeitsvermittlung von den Befragten nun als attraktiv oder weniger attraktiv und als umsetzbar oder weniger umsetzbar bewertet? Welchen Mehrwert verbinden sie mit einer derartigen Zusammenarbeit? Und welche Aspekte kristallisieren sich als erfolgskritische Faktoren einer „Vermittlungskooperation im Verbund der Organisationen“ heraus? Das folgende Kapitel kreist um diese Fragen.

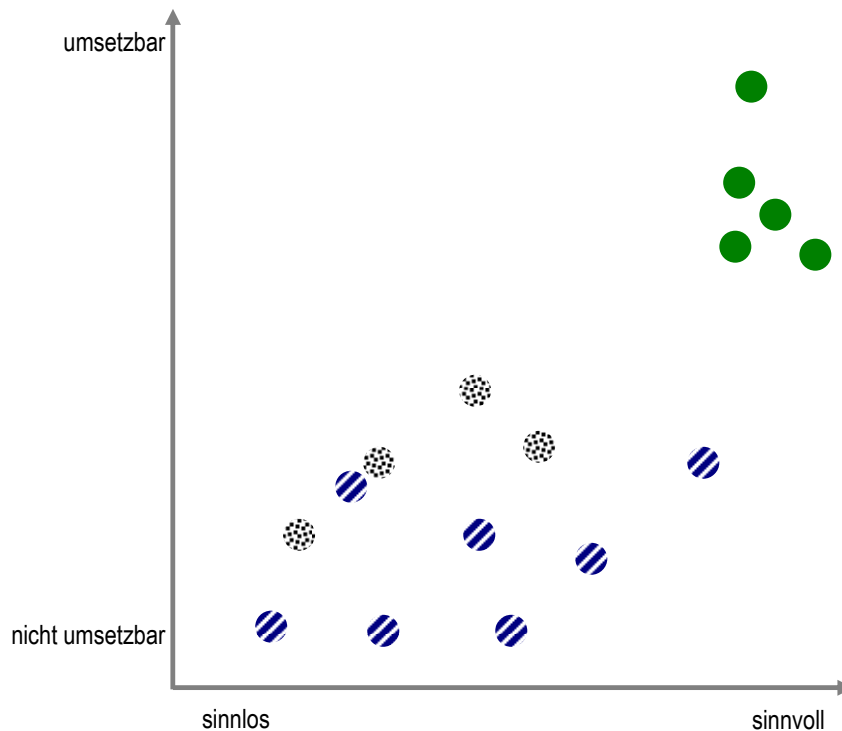
#### **3.1. Bewertungen einer möglichen organisationsübergreifenden Kooperation**

Im Rahmen der Gruppendiskussionen wurden die TeilnehmerInnen gebeten, auf Basis ihrer Erfahrungen und Vorstellungen eine mögliche Kooperation verschiedener Organisationen hinsichtlich der Dimensionen ihrer „Sinnhaftigkeit“ und „Umsetzbarkeit“ zu bewerten. Die konkrete Form und Ausgestaltung der Kooperation in der Stellenvermittlung wurde nicht näher vorgegeben. Die Bewertungen reflektieren daher unterschiedliche Kooperationsformen und –dichten.

Die folgende Abbildung fasst diese Einschätzung zusammen und macht damit die inter- wie auch intraorganisationale Meinungsvielfalt sichtbar.

## Einschätzung der Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit organisationsübergreifender Kooperation in der Arbeitsvermittlung

„Die Idee einer organisationsübergreifenden Kooperation ist aus meiner Sicht...“



Quelle: Platzierung gemäß der subjektiven Einschätzung der TeilnehmerInnen der Gruppendiskussionen (1 Punkt pro TeilnehmerIn)  
f

Auffallend an dieser Verteilung ist, dass die Einschätzungen der Befragten sowohl hinsichtlich Umsetzbarkeit (Y-Achse) als auch hinsichtlich Sinnhaftigkeit (x-Achse) stark streuen. Es gibt OrganisationsvertreterInnen, die eine organisationsübergreifende Vermittlungskooperation als leicht umsetzbar und sehr sinnvoll einschätzen ebenso wie solche, die sowohl Sinnhaftigkeit als auch Umsetzbarkeit als sehr gering bewerten. Besonders auffallend ist dabei der Organisationseinfluss. (Erkennbar an den Farben)

- VertreterInnen von zwei Organisationen sehen die Idee einer organisationsübergreifenden Kooperation in der Arbeitsvermittlung als eher wenig bis nicht umsetzbar an. Der erwartete Nutzen variiert ebenso. Mitunter wird in dieser Gruppe eine Zusammenarbeit zwar als sinnvoll, deren Implementierung aber als schwierig eingestuft. Diese beiden Organisationen weisen intern nur gering strukturierte Kooperationsformen verschiedener Organisationseinheiten in der Arbeitsvermittlung auf.
- Eine Organisation – jene mit positiven Erfahrungen in Arbeitsteilung wie Kooperation in der Arbeitsvermittlung – dagegen bewertet die Idee einer organisationsübergreifenden Vermittlung als eher leicht umsetzbar und sinnvoll und setzt sich damit deutlich von den beiden anderen Organisationen ab.

## Interne Erfahrungen prägen

Man kann also deutlich sehen, dass die Einschätzungen des Nutzens und der Machbarkeit einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit in der Arbeitsvermittlung stark mit den konkreten Erfahrungen der vermittlungsbezogenen Kooperation korrespondieren. Wo bereits gute Erfahrungen mit Strukturen arbeitsteiliger Kooperation vorliegen und diese formalisiert und transparent sind, wird auch die Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit organisationsübergreifender Modelle der Zusammenarbeit positiv eingeschätzt.

## 3.2. Mehrwert organisationsübergreifender Kooperation

Welcher Nutzen bzw. Mehrwert ließe sich durch eine organisationsübergreifende Kooperation in der Arbeitsvermittlung erzielen? Aspekte, die in Beantwortung dieser Frage angesprochen werden, beziehen sich auf unterschiedliche Ebenen:

- Steigerung der Passgenauigkeit des Matchings und der Vermittlungseffizienz
- Serviceoptimierung für Unternehmen
- Entlastung und Objektivierung durch Arbeitsteilung
- Erhöhung der KlientInnenzufriedenheit
- Gemeinsames Auftreten in einem speziellen Arbeitsmarktsegment

### Steigerung der Passgenauigkeit des Matchings und der Vermittlungseffizienz

Kooperieren mehrere Organisationen, indem BewerberInnen und akquirierte Stellen auch anderen zur Verfügung gestellt werden, lässt sich das Matching allein aufgrund der größeren Auswahl aller optimieren. In einem Organisationsverbund könnte in diesem Sinne eine bessere Vorselektion möglicher BewerberInnen vorgenommen werden. Über Praktika wären zudem – abseits langfristiger Dienstverhältnisse – attraktive Angebote für Arbeitsspitzen in Unternehmen möglich.

Auch qualitativ können die bei den Outplacern konzentrierten Unternehmenskontakte zu einer höheren Transparenz der Anforderungen des Arbeitsmarkts und in weiterer Folge zu einer verbesserten Einschätzung der Vermittelbarkeit von Personen führen. So lassen sich Personalbedarfe der Wirtschaft passgenauer mit Qualifikationsprofilen von BewerberInnen abstimmen und schließlich erfolgreiche und nachhaltige Vermittlungen fördern.

### Serviceoptimierung für Unternehmen

Findet eine Bündelung der Stellenakquisition statt, kann eine organisationsübergreifende Kooperation wesentlich zu einer verbesserten Servicierung und nachhaltigen Bindung von UnternehmenskundInnen beitragen. Eine möglichst rasche und erfolgreiche Besetzung angebotener Arbeitsplätze steht für Unternehmen im Vordergrund. Wie und über welche Organisationen eine Person ihren Weg zu dieser Stelle findet, ist dagegen zweitrangig. Diese Beobachtung bildete beispielsweise in der Steiermark den Auslöser für die Konzeption eines organisationsübergreifenden Kooperationsmodells.

Funktionierende Kooperationen in der Arbeitsvermittlung erhöhen grundsätzlich die Serviceorientierung im Kontakt mit UnternehmenskundInnen, da mehrfache Anfragen unterschiedlicher Organisationen vermieden werden.

### **Entlastung und Objektivierung durch Arbeitsteilung**

Findet Arbeitsteilung zwischen sozialarbeiterischer Betreuung und Outplacement statt, kann diese eine Entlastung im Sinne einer größeren Klarheit über Rollen und Aufgabengebiete der MitarbeiterInnen darstellen. Eine Konzentration der sozialbetreuenden Personen auf die Beseitigung von Vermittlungshemmnissen und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit sowie umgekehrt eine Konzentration der OutplacelerInnen auf die Stellenakquisition und -besetzung wird – unter der Voraussetzung einer guten und abgestimmten Zusammenarbeit – grundsätzlich positiv bewertet. Eine solche Aufgabenteilung kann einer Objektivierung der Integrationsbemühungen förderlich sein.

### **Erhöhung der KlientInnenzufriedenheit**

Passgenauere Stellenbesetzungen kommen – neben den Unternehmen – nicht zuletzt den betreuten arbeitssuchenden KlientInnen zugute, deren Verweildauer in den entsprechenden Maßnahmen verkürzt und die Aussicht auf adäquate und langfristige Beschäftigungsverhältnisse am 1. Arbeitsmarkt erhöht werden können. Die Motivation der TeilnehmerInnen könnte durch das Vermeiden eines „Bewerbungsfrusts“ aufgrund negativer Erfahrungen positiv beeinflusst werden, wobei seitens der MitarbeiterInnen auch angemerkt wird, dass die Einrichtung übergelagerter Strukturen nicht zu einer Einschränkung der Eigeninitiative der Personen führen sollte.

### **Gemeinsames Auftreten in einem speziellen Arbeitsmarktsegment**

Ein Zusammenschluss als Organisationsverbund mit Fokus auf ein spezielles Arbeitsmarktsegment bzw. besondere KlientInnengruppen erscheint für die Einzelorganisationen durchaus attraktiv. So werde eine gemeinsame strategisch-politische Positionierung innerhalb der arbeitsmarktpolitischen Landschaft möglich, die den Öffentlichkeitsauftritt und die Wahrnehmung der Organisationen über das Angebot eines gemeinsamen „bunten Portfolios“ positiv verändern könnte.

Eine Fokussierung auf die Vermittlung am derzeitigen Arbeitsmarkt benachteiligter Personen in vor allem niederschwellige Tätigkeitsbereiche könnte - so die Vision - negative Vorurteile sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei Unternehmen abbauen helfen. Eine Verschiebung der gesellschaftlichen Wahrnehmung weg vom Schwerpunkt „wohltätiger Beschäftigungshilfen“ hin zu bedarfsorientierter Vermittlungstätigkeiten für Unternehmen könnte auf diese Weise vorangetrieben werden. Zudem wären gesamtwirtschaftliche Trends, wie z.B. Corporate Social Responsibility (CSR), für ein mit „einer Stimme“ vertretenes Eigenmarketing effektiver nutzbar.

### 3.3. Erfolgskritische Faktoren für den Aufbau organisationsübergreifender Kooperationsstrukturen

Aus den Vorstellungen zu zukünftig möglichen und den Erfahrungen mit vergangenen Kooperationsprojekten lassen sich - relativ unabhängig von der konkreten Ausgestaltung - einige wesentliche erfolgskritische Faktoren ableiten. Auch diese Faktoren betreffen unterschiedliche Ebenen:

- Gewährleistung eines Gewinns für alle Beteiligten
- Kompatibilität mit unterschiedlichen Graden der Arbeitsteilung in der Betreuung der Zielgruppen
- Abstimmung mit bestehenden Vermittlungsstrukturen
- Gewährleistung persönlicher Kontakte
- Zeit und Raum für Entwicklung
- Vereinbarkeit unterschiedlicher Organisationskulturen

#### **Faktor 1: Mehrwert für alle Beteiligten**

Wie bereits für die organisationsinterne Zusammenarbeit festgehalten, gilt auch für organisationsübergreifende Kooperation in der Arbeitsvermittlung der Grundsatz: die Zusammenarbeit muss ein Gewinn für alle beteiligten Organisationseinheiten sein.

#### **Benachteiligungen einzelner Organisationseinheiten vermeiden**

Organisationseinheiten, die mit besonderen Vermittlungshemmnissen ihrer Klientel konfrontiert sind, befürchten innerhalb einer organisationsübergreifenden Kooperation benachteiligt zu werden. Der Druck, die jeweils eigenen Zielvorgaben erfüllen zu müssen, erschwert mitunter bereits die organisationsinternen Kooperationen. Erfahrungen in Niederösterreich haben gezeigt, dass - entgegen den Befürchtungen - KooperationspartnerInnen mit schwieriger vermittelbaren Zielgruppen ebenso von einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit profitieren können wie KooperationspartnerInnen mit arbeitsmarktnäheren Zielgruppen.

Kooperationsbereitschaft wird dann entstehen bzw. nachhaltig aufrecht erhalten werden können, wenn Verantwortung und Nutzen der Zusammenarbeit gerecht und transparent verteilt sind und einzelnen Organisationseinheiten durch die Weitergabe offener Stellen bzw. Unternehmenskontakte keine Nachteile entstehen.

## **Faktor 2: *Kompatibilität mit unterschiedlichen Graden der Arbeitsteilung in der Betreuung der Zielgruppen***

Die unterschiedlichen Grade an Arbeitsteilung in der KlientInnenbetreuung müssen in einer systematisierten Zusammenarbeit mehrerer Organisationen vereinbar sein. Ein gemeinsames „Dach“, also eine organisationsübergreifende Kooperation in der Arbeitsvermittlung, muss die darunter liegende und teilweise seit Jahren erfolgreich realisierte Vielfalt an unterschiedlichen Arbeitsteilungsformen zulassen.

Je nach Ausgestaltung der Zusammenarbeit ist mit organisationsspezifisch unterschiedlich hohem Ressourcenaufwand zu rechnen. ExpertInnen orten dennoch den zunehmenden Wunsch und die Bereitschaft zum Aufbau einer solchen Zusammenarbeit.

## **Faktor 3: *Abstimmung mit bestehenden Vermittlungsstrukturen***

Auch ein Mehrwert bzw. eine Abgrenzung gegenüber bereits bestehenden Angeboten im Bereich der Arbeitsvermittlung erscheint wesentlich, um keine Parallelstrukturen und damit Konkurrenzverhältnisse zu schaffen.

Gerade im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsmarktservice gilt es, den beiderseitigen Nutzen sichtbar zu machen. Im Rahmen einer organisationsübergreifenden Kooperationsstruktur könnte bspw. eine Weitergabe offener Stellen, die im Netzwerk nicht besetzt werden können, an das Arbeitsmarktservice erfolgen und so Stellen erschlossen werden, die dem Arbeitsmarktservice bisher nicht gemeldet wurden. Die Integration der Regionalgeschäftsstellen des Arbeitsmarktservice in die Planung und Konzeption eines Kooperationssystems erscheint daher empfehlenswert.

## **Faktor 4: *Gewährleistung persönlicher Kontakte***

Relativ einhellig wird persönlichen Kontakten auch bei organisationsübergreifenden Kooperationsformen eine hohe Bedeutung beigemessen. Arbeitsteilung und Spezialisierung, auf welcher Ebene auch immer, sollten nicht zur Entfremdung der am Vermittlungsprozess Beteiligten führen. Standardisierungen (z.B. Definitionen von Begriffen wie „jobready“) bleiben meist interpretationsbedürftig und müssen subjektiv ausgelegt werden. Um ein Arbeiten mit Fremdeinschätzungen zu vermeiden und zu einer „gemeinsamen Sprache“ zu gelangen, bleiben persönlicher Kontakt und gegenseitiger Austausch wesentlich.

Optimales „Matching“ braucht qualitativ hochwertige und möglichst effiziente Kommunikation nicht nur zwischen sozialbetreuenden Personen, OutplacernInnen und KlientInnen, sondern auch und vor allem im Kontakt mit Unternehmen. Hier spielen die Kenntnis und Rücksichtnahme auf Spezifika der Unternehmen, gegenseitiges Vertrauen und langjährige Kooperationsbeziehungen eine große Rolle, um eine maßgeschneiderte Personalsuche zu gewährleisten.

### **Faktor 5: Zeit und Raum für Entwicklung**

Bisherige Erfahrungen zeigen, dass neu installierte organisationsübergreifende Strukturen einer Entwicklungsphase bedürfen, um sich etablieren und verfestigen zu können. Eine entsprechende „Anlaufzeit“ wäre also im Aufbau organisationsübergreifender Zusammenarbeit zu berücksichtigen und eine Erfolgsmessung müsste diesem Umstand Rechnung tragen. Zeigen Maßnahmen einer übergreifenden Kooperation erste Erfolge, entwickeln sich diese Handlungsabläufe und Strukturen oft zu „Selbstläufern“. Es entsteht eine Eigendynamik, in der Bewährtes gefördert und weniger Erfolgreiches beendet wird.

Neben der zeitlichen Perspektive stellt sich auch die Frage nach der strukturellen Flexibilität der Kooperationsform. Ist bspw. eine Erweiterung des Netzwerks um weitere Partnerorganisationen möglich und verträglich? Welche Anforderungen werden an neue Mitglieder gestellt? Die Möglichkeit, schrittweise Adaptierungen anhand der laufenden Erfahrungen vornehmen zu können, macht beweglich und erhöht damit die Chancen eines langfristigen Erfolgs.

### **Faktor 6: Vereinbarkeit unterschiedlicher Organisationskulturen**

Eine Zusammenarbeit verschiedener Organisationen stellt durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Organisationskulturen immer eine Herausforderung dar. Als Fundament einer tragfähigen Zusammenarbeit braucht es Rücksichtnahme auf unterschiedliche Hintergründe, Historien, Befürchtungen und Hoffnungen. Als wesentliche Aspekte einer erfolgreichen Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg können benannt werden:

- Transparenz über Organisationsziele und –interessen ohne „hidden agendas“
- Bündnisfähigkeit und gegenseitiges Vertrauen
- wechselseitige Anerkennung und Wertschätzung der handelnden AkteurInnen
- integrative Persönlichkeiten, die Strukturen „beseelen“ und die nötige Netzwerkarbeit leisten können

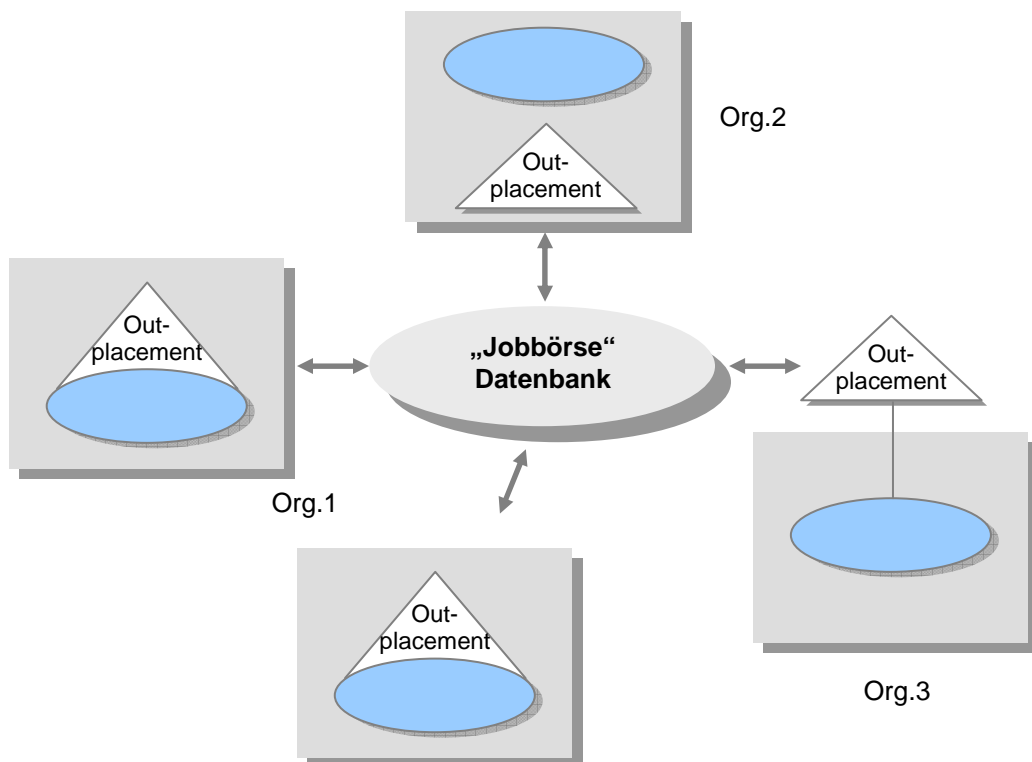
## 4. Szenarien organisationsübergreifender Kooperation in der Arbeitsvermittlung

Im Folgenden werden drei Szenarien organisationsübergreifender Kooperation in der Arbeitsvermittlung skizziert und kurz anhand einiger wesentlicher Charakteristika vorgestellt<sup>4</sup>:

- die „Jobbörse“
- die „Outplacementagentur“
- das „Outplacementteam“

Die im Folgenden skizzierten Kooperationsszenarien basieren auf früheren bzw. bestehenden Formen der Vermittlungszusammenarbeit verschiedener Organisationen, über die im Rahmen der Untersuchung Informationen gesammelt werden konnten.

### 4.1. Szenario 1 – „Jobbörse“



<sup>4</sup> Die Szenarien werden als „Idealtypen“ dargestellt, die anhand realer Rahmenbedingungen und Möglichkeiten flexibel gestaltbar sind.

## TeilnehmerInnen

VertreterInnen aller Organisationseinheiten kooperierender Organisationen, welche Arbeitsvermittlung betreiben, nehmen an der „Jobbörse“ teil.

## Beschreibung

Die „Jobbörse“ stellt eine virtuelle Plattform in Form einer elektronischen Datenbank dar, in der offene Stellen über „Jobprofile“ allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden.

## Struktur

- Alle beteiligten OutplacernInnen haben Zugriffsmöglichkeit auf die „Jobbörse“.
- Die OutplacernInnen befüllen die Datenbank mit Stellenprofilen in Form eines Webformulars, das die wichtigsten Informationen zum Arbeitsplatz beinhaltet:
  - Wesentliche Eckpunkte der zu besetzenden Stelle: Unternehmen, Arbeitsort, Arbeitsbeginn, Aufgabengebiet, Anforderungsprofil, Bezahlung, sonstige relevanten Informationen
  - Deadline für Rückmeldungen
  - Kontaktinformationen (OutplacernIn mit Unternehmenskontakt als Ansprechperson)
- Der/die für die Stelle zuständige OutplacernIn sammelt Bewerbungen, trifft ggf. eine Auswahl zweiter Ordnung (z.B. 3er-Vorschlag) und organisiert ein Assessment im Unternehmen.
- Zum Erfahrungsaustausch und Weiterentwicklung der „Jobbörse“ sind zusätzlich Treffen der OutplacernInnen möglich.
- Die Regeln und Normen zur Sicherstellung hoher Datenqualität sind in der Programmierung zwingend abgebildet.

## Finanzierung

Als Finanzierungsvariante bietet sich eine Eigenfinanzierung seitens der beteiligten Organisationen an.

## Nötige Infrastruktur

- Die elektronische Datenbank muss programmiert werden.
- Die technische Wartung der Datenbank muss gesichert werden.

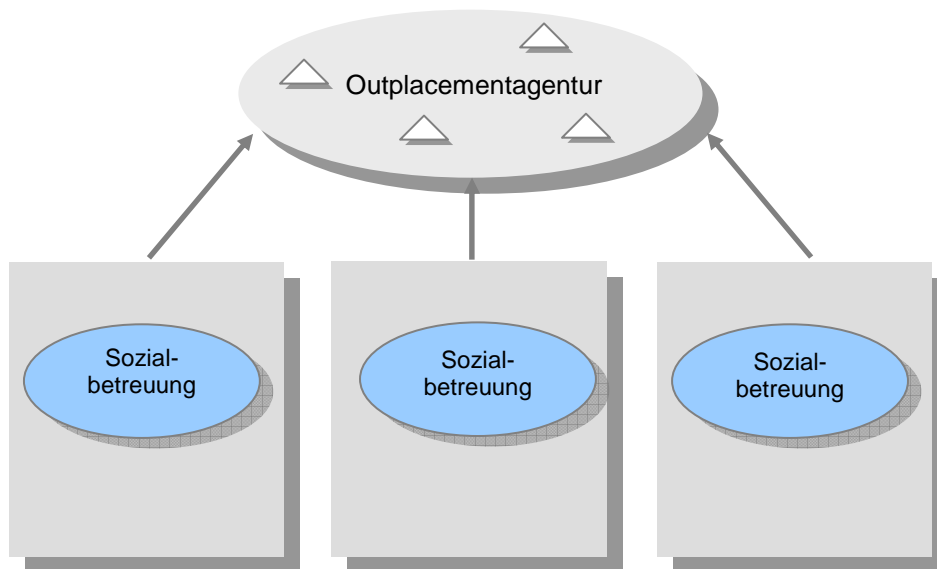
## Vorteile

- Offene Stellen, die in der eigenen Organisationseinheit nicht besetzt werden können, gehen nicht „verloren“.
- Unternehmenskontakte verbleiben bei den jeweiligen OutplacernInnen in den Organisationseinheiten.
- Der Aufwand in Bezug auf die notwendige Infrastruktur ist relativ gering.
- Eine hohe Umsetzbarkeit ist auch bei unterschiedlichen Graden an Arbeitsteilung im Outplacementprozess gegeben.

## Nachteile

- Ohne verbindliche Vereinbarungen zur inhaltlichen Betreuung und Nutzung kann die Datenbank rasch an Bedeutung verlieren und nicht ausreichend genutzt werden.

## 4.2. Szenario 2 – „Outplacementagentur“



### TeilnehmerInnen

Die „Outplacementagentur“ beschäftigt OutplacelerInnen, die die vermittlungsorientierte KlientInnenbetreuung für alle teilnehmenden Organisationseinheiten übernehmen.

### Beschreibung

Mit der „Outplacementagentur“ wird eine übergeordnete Vermittlungsstelle geschaffen, in welcher OutplacelerInnen für alle beteiligten Organisationseinheiten Vermittlungsarbeit leisten. Das Outplacement wird damit aus den teilnehmenden Organisationseinheiten ausgelagert.

### Struktur

- Die OutplacelerInnen sind in der neu konzipierten „Vermittlungsagentur“ angestellt.
- Die MitarbeiterInnen der einzelnen Organisationseinheiten konzentrieren sich auf die sozialarbeiterische KlientInnenbetreuung zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit.
- KlientInnen werden ab einem gewissen Zeitpunkt über ein geregeltes Übergabeprocedere an die OutplacelerInnen der Vermittlungsstelle „überwiesen“, die gemeinsam mit ihnen vermittlungsorientiert arbeiten.

- Die Organisation der Vermittlungsarbeit mit den KlientInnen obliegt nach der Übergabe den OutplacernInnen.

## Finanzierung

Dieses Szenario bedarf jedenfalls zusätzlicher Finanzmittel. Zur Finanzierung bieten sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten an:

- Einerseits könnte eine Förderung durch das Arbeitsmarktservice, die Länder oder die Wirtschaftskammer erfolgen.
- Ebenso wäre eine Eigenfinanzierung der teilnehmenden Organisationen über die Gründung eines Trägerverbands, z.B. in Form einer GmbH, denkbar.

## Nötige Infrastruktur

- Der „Outplacementagentur“ muss Personal je nach Größe des Netzwerks zur Verfügung gestellt werden. Dieses kann intern oder extern rekrutiert werden.
- Büroräumlichkeiten mit entsprechender Ausstattung sind bereit zu stellen.
- Als Arbeitshilfe muss eine elektronische Datenbank programmiert werden.

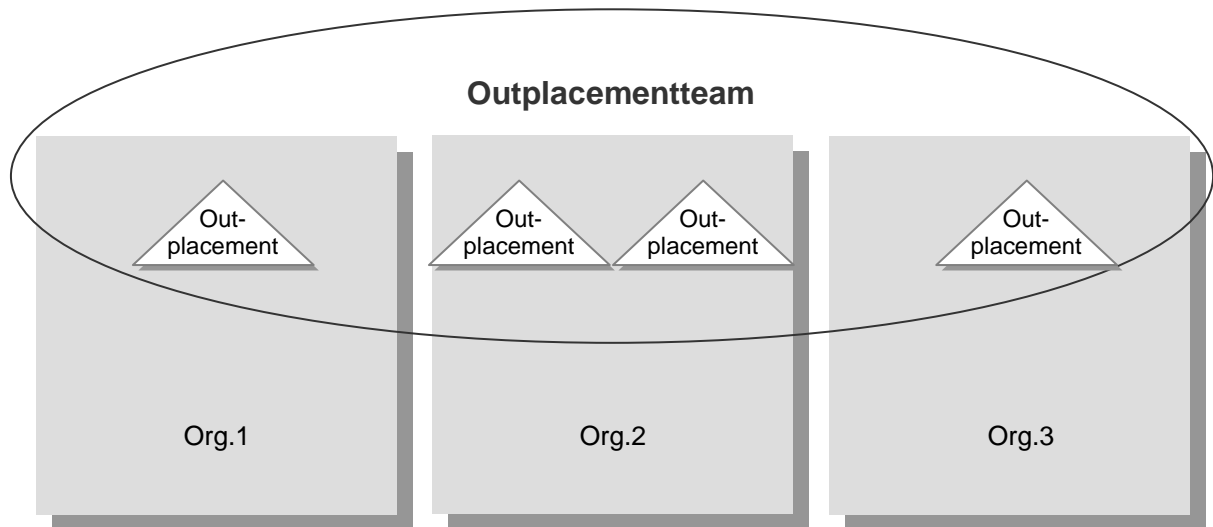
## Vorteile

- Die in den Organisationseinheiten verbleibenden MitarbeiterInnen werden durch stärkere Arbeitsteilung entlastet. Eine Konzentration auf die Förderung der Beschäftigung kann erfolgen.
- Die Servicierung von Unternehmen wird durch die zentrale Anlauf- und Kontaktstelle optimiert.
- Die Öffentlichkeitsarbeit kann durch ein gemeinsames Auftreten nach außen effizienter und effektiver gestaltet werden.

## Nachteile

- Der Ressourcenaufwand für die Entwicklungsarbeit und den Aufbau der Infrastruktur der „Outplacementagentur“ ist hoch.
- Es entsteht eine Problematik der Erfolgszuordnung, da die beteiligten Organisationseinheiten nicht länger für die Vermittlungserfolge verantwortlich zeichnen.
- Eine Homogenisierung der organisationsinternen Outplacementstrukturen wird notwendig.
- Seitens aller beteiligten AkteurInnen wird ein hohes Ausmaß an Vertrauen und Akzeptanz verlangt.
- Das Arbeitsmarktservice, Landesgeschäftsstelle Wien spricht sich dezidiert gegen die Errichtung einer „Outplacementagentur“ aus.
- Die starke Trennung zwischen Sozialbetreuung und Vermittlungsarbeit kann die Gefahr der „Entfremdung“ bergen.

### 4.3. Szenario 3 – „Outplacementteam“



#### TeilnehmerInnen

VertreterInnen aller Organisationseinheiten kooperierender Organisationen, welche Arbeitsvermittlung betreiben, bilden gemeinsam ein „Outplacementteam“.

#### Beschreibung

Das „Outplacementteam“ stellt ein verbindliches Netzwerk der OutplacelerInnen verschiedener Organisationen dar, um die Servicierung von Unternehmen zu optimieren und gegenseitigen Austausch und Unterstützung zu fördern.

#### Struktur

- Ein „Outplacementteam“ werden zur Netzwerkbildung der OutplacelerInnen verschiedener Organisationseinheiten organisiert. Dies könnte bspw. über den BDV als Dachorganisation erfolgen.
- In diesem Team erfolgt kontinuierlicher Austausch über die Vermittlungsarbeit der beteiligten Organisationseinheiten bspw. entlang folgender Fragestellungen:
  - Zu welchen Unternehmen besteht Kontakt?
  - Welche OutplacelerInnen hatten bisher in welcher Form Kontakt zu diesen Unternehmen?
  - Welche Verfahrensweisen erweisen sich im Rahmen der Vermittlungstätigkeit als erfolgreich bzw. weniger erfolgreich?
  - Welche Entwicklungen bzw. Trends sind im Kontakt mit Unternehmen festzustellen und wie kann darauf reagiert werden?
  - Wie könnte gezielt gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit betrieben werden.

- Die Unternehmenskontakte werden personell zentralisiert, sodass im „Outplacementteam“ jeweils ein/e OutplacelerIn ein Unternehmen betreut.
- Offene Stellen eines Unternehmens werden von dem/r zuständigen OutplacelerIn in die elektronische Datenbank eingespeist und können von anderen OutplacelerInnen abgerufen werden.
- Eine Kooperation mit dem Arbeitsmarktservice könnte insofern erfolgen, als offene Stellen an dieses gemeldet, eine Zubuchung jedoch erst nach erfolglosen Vermittlungsbemühungen seitens der kooperierenden Organisationen möglich ist.

## Finanzierung

Die Finanzierung der notwendigen Infrastruktur könnte über zwei Wege erfolgen:

- Die beteiligten Organisationen stellen Eigenmittel bereit.
- FördergeberInnen wie bspw. das Arbeitsmarktservice sichern die Finanzierung.

## Nötige Infrastruktur

- In erster Linie müssen Zeitressourcen für regelmäßige Treffen des „Outplacementteams“ zur Verfügung gestellt werden.
- Eine elektronische Datenbank muss als Arbeitshilfe programmiert werden.

## Vorteile

- Im Optimalfall ist Reduktion von Redundanzen im Kontakt mit UnternehmenskundInnen zu erzielen.
- Die OutplacelerInnen bleiben in den Organisationen angestellt und sind weiterhin für Vermittlungserfolge verantwortlich. Es sind also keine Veränderungen in der Erfolgszuordnung notwendig.
- Der Aufwand an notwendiger Infrastruktur ist relativ gering.
- Das Szenario ist auch bei unterschiedlichen Outplacementmodellen der beteiligten Organisationen umsetzbar.
- Ein gemeinsamer Auftritt nach außen kann die Öffentlichkeitsarbeit optimieren.

## Nachteile

- Durch die komplexe Organisationsstruktur ist ein sehr reflektiertes Vorgehen aller Beteiligten notwendig.
- Die OutplacelerInnen müssen persönlich unterschiedliche Sichtweisen und Zugänge balancieren können.