

# Arbeitsmarktintegration, personale Netzwerke und die öffentliche Arbeitsvermittlung

Carsten Wirth

Wie finden Arbeitsuchende eine Stelle und Beschäftiger eine Arbeitskraft? Diese Frage ist nicht nur für die Anbieter von und Nachfrager nach Arbeitskraft strategisch höchst bedeutsam, sondern auch für die Arbeitsverwaltung relevant, die den Arbeitsmarktausgleich unterstützen soll. Für sie geht es um Wirtschaftlichkeit im Ausgleichsprozess, eine möglichst große Passgenauigkeit von Qualifikationsprofil des Arbeitsuchenden und dem Anforderungsprofil der Stelle sowie um ihre Legitimation in einer immer prononcierteren Privatisierungsdiskussion. Zahlreiche Studien zeigen, dass Stellen häufig über personale Netzwerke besetzt werden. In diesem Beitrage lichte ich deshalb die Konsequenzen personaler Netzwerke im Prozess der Arbeitsmarktintegration für die Arbeitsverwaltung aus.

## 1

### Einleitung

Die öffentliche Arbeitsvermittlung, bzw. „alle Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, Ausbildungsuchende mit Arbeitgebern zur Begründung eines Ausbildungsverhältnisses und Arbeitsuchende mit Arbeitgebern zur Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses zusammenzuführen“ (§ 35 (1) Satz 2 SGB III), gerät immer wieder in die Kritik. Bemängelt wird der geringe Beitrag der öffentlichen Arbeitsvermittlung zum Arbeitsmarktausgleich (zuletzt: Institut der deutschen Wirtschaft 2005). Dabei ist die Besetzung offener Stellen mit Unterstützung der öffentlichen Arbeitsvermittlung nur eine Option. Unternehmen können Stellenanzeigen in alten und neuen Medien schalten, mit Personalberatungsunternehmen kooperieren, unverlangte Bewerbungen auswerten, auf den „erweiterten externen Arbeitsmarkt“ (Sengenberger 1987, S. 273) zurückgreifen oder „geschlossene Rekrutierungswege“ (Windolf 1990, S. 3) beschreiten. Sie rekrutieren die Stelleninhaber dann im internen Arbeitsmarkt oder über die sozialen Netzwerke ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Die Rekrutierung über soziale bzw. personale Netzwerke hat eine hohe Bedeutung. Mehr als ein Drittel aller Stellenbesetzungsprozesse erfolgte im Jahr 2000 über diese Netzwerke (Bielenski u.a. 2002). Andere Studien weisen diesem Weg eine noch höhere Bedeutung zu (s. die Auswertung einschlägiger Studien in: Runia 2002, S. 73ff.).

Mark Granovetter (1973) hat die Bedeutung informeller Beziehungen für die Stellensuche bereits vor mehr als 30 Jahren

auf die Formel „Stärken schwacher Beziehungen“ gebracht: Schwache Beziehungen, also Beziehungen zu eher entfernten Bekannten, erleichtern im Unterschied zu starken Beziehungen, also zu engen Freunden und Verwandten, die Gewinnung von Informationen über vakante Stellen und ermöglichen bessere Verhandlungen der Arbeitsbedingungen. Angesichts der quantitativen Bedeutung für den Zugang zu Arbeit über informelle Beziehungen bzw. personale Netzwerke stellt sich die Frage, ob mit Ergebnissen aus der Netzwerkforschung die Aktivitäten der öffentlichen Arbeitsvermittlung optimiert werden können.

In diesem Beitrag zeige ich auf Basis einer Literaturschau und eigener Überlegungen Ansatzpunkte auf, wie in den Praktiken der öffentlichen Arbeitsvermittlung die personalen Netzwerke der Arbeitsuchenden systematischer aufgenommen, ausgewertet und verwertet werden können. Durch die reflexive Nutzung personaler Netzwerke kommt es zu einer Arbeitsmarktintegration, d.h. zur Aufnahme einer abhängigen und/oder selbstständigen Erwerbstätigkeit mit Unterstützung der Arbeitsverwaltung und nicht zu einer Arbeitsvermittlung nach Auswahl und Vorschlag, die nur eine Form der Arbeitsmarktintegration ist.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Im zweiten Kapitel stelle ich einen Netzwerk-begriff vor und fasse den Stand der Diskussion zum Zugang zu Arbeit mittels personaler Netzwerke zusammen. Im dritten Kapitel präsentiere ich Ansatzpunkte für eine Optimierung der Integrationspraxis in den Arbeitsagenturen. Das vierte Kapitel fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

## 2

### Netzwerke und Arbeitsmarktintegration

#### 2.1 ZUM NETZWERKBEGRIFF

Wichtige Impulse erhielt die Netzwerkforschung u.a. aus der britischen Sozialanthropologie (zur Diskussion unterschiedlicher Netzwerk-begriffe: Windeler 2001; Janzen 2003). Deren Vertreter definieren soziale Netzwerke als „ein spezifisches Set von Beziehungen zwischen einer festgelegten Gruppe von Personen mit der zusätzlichen Eigenschaft, dass die Charakteristika dieser Beziehungen in ihrer Gesamtheit genutzt werden können, um das soziale Verhalten der beteiligten Personen zu interpretieren“ (Mitchell 1969, S. 2, Übersetzung d. Verf.).

Dieser Netzwerk-begriff hat zur Konsequenz, dass es nur dann Sinn macht, von Netzwerken zu reden, wenn soziale Beziehungen von anderen Beziehungen abhängig, also nicht bloße Dyaden sind, und das

Carsten Wirth, Dr., assoziiertes Mitglied der Forschungsgruppe „Unternehmensnetzwerke“ an der Freien Universität Berlin, Dozent an der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Fachbereich Arbeitsverwaltung. Arbeitsschwerpunkte: Organisations- und Netzwerktheorie, Industrielle Beziehungen, Arbeitsmarkt-forschung.  
e-mail: Carsten.Wirth@arbeitsagentur.de

Für hilfreiche Anmerkungen zu einer früheren Fassung dieses Beitrags danke ich Jörg Sydow und einem anonymen Gutachter.

Geschehen in einer Beziehung nur durch den Beziehungszusammenhang zu verstehen und/oder zu erklären ist (Windeler 2001, S. 33). Dementsprechend definiert Windeler (2001, S. 233ff. am Beispiel von interorganisationalen Netzwerken) Netzwerke über den relativ dauerhaften Beziehungszusammenhang. Personale Netzwerke – der Gegenstand dieser Untersuchung – sind demnach Beziehungszusammenhänge einzelner Personen, die eine gewisse Ausdehnung in Raum und Zeit erlangen und deshalb relativ dauerhaft sind.

## 2.2 PERSONALE NETZWERKE UND ZUGANG ZU ARBEIT

In seinen grundlegenden Studien zeigt *Granovetter* (1973, 1974), dass „Informelle Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt“ (Deeke 1991) für die Stellenbesetzung zentral sind. Die meisten Stellen in seinem Untersuchungssample werden ohne offene Ausschreibung und zum Teil ohne systematische Suchprozesse besetzt. Dabei erweisen sich insbesondere schwache Beziehungen als besonders hilfreich. Sie knüpfen „Brückenbeziehungen“ (Wegener 1987, S. 279) in andere Welten und machen zusätzliche Informationen über Stellen und deren Arbeitsbedingungen verfügbar. Im Unterschied dazu verschaffen starke Beziehungen kaum zusätzliche und/oder neue Informationen. Dies führt zu besseren Chancen für Arbeitsuchende mit schwachen Beziehungen, die zudem noch ein höheres Einkommen erzielen als solche, die ohne informelle Kontakte suchen, und mit den Stellen zufriedener sind. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Information über nicht zu viele Personen transferiert werden. Bei einer Informationskette mit mehr als zwei Informanten gleichen sich die Ergebnisse formeller und informeller Suchstrategien einander an. Durch die Stärke schwacher Beziehungen kumulieren soziale Ungleichheiten – zum einen durch zufällige Opportunitäten, zum anderen durch die bessere Bezahlung von Stellen, zu denen diese Beziehungen Zugang verschaffen. Verschärft werden die Ungleichheiten in Ländern mit ausgeprägten Eliteuniversitäten und -schulen, weil über sie der Zugang zu den „old boys networks“ erfolgt (Jansen 2003, S. 246).

Die Übergänge zu einem neuen Arbeitsplatz erfolgen in Deutschland zu 30 % über Bekannte, Freunde oder Verwandte – so das Ergebnis einer repräsentativen Um-

frage von Infas aus dem Jahr 2000 (Bielenski u.a. 2002). Mit 32 bzw. 33 % ist der Anteil derjenigen, die über soziale Netzwerke ihren Übergang in ein neues Beschäftigungsverhältnis meistern, unter den Gekündigten bzw. unter den Personen, die selbst gekündigt haben, leicht überdurchschnittlich. Nimmt man diese empirischen Ergebnisse ernst, so ist die reflexive Nutzung personaler Netzwerke auch für Arbeitslose eine Alternative zum klassischen Matching-Ansatz (Scheller 2005), bei dem im Zuge von Vermittlungsvorschlägen das Anforderungs- mit dem Eignungsprofil abgeglichen wird. Neuere Forschungsergebnisse zeigen, dass in 42 % der Fälle Stellenbesetzungsprozesse unter Einbeziehung von personalen Netzwerken erfolgen (Kettner/Spitznagel 2005). Dies deutet an, dass in wirtschaftlichen Krisenzeiten Arbeitsmärkte eine verstärkte Tendenz zur „sozialen Schließung“ (Windolf/Hohn 1984) aufweisen, der reflexiven Nutzung personaler Netzwerke eine zunehmende Bedeutung zukommt und klassische Vermittlungsaktivitäten der Arbeitsverwaltung schwieriger werden.

Untersuchungen aus Deutschland, die den Zugang zu Arbeit über Netzwerke nach Qualifikationsstufen unterscheiden, zeigen, dass die Suche über Bekannte und Freunde, insbesondere für formal Nichtqualifizierte mit dem Status als Arbeiter und Arbeitsuchende mit geringen formalen Qualifikationen, also für eine wichtige Problemgruppe am Arbeitsmarkt (Reinberg/Hummel 2003), der wichtigste der Erfolgswege zum neuen Arbeitsplatz ist (Blaschke 1987; Habich 1987; Windolf/Hohn 1984; Hartl u.a. 1998; so auch Deeke 1991, der nach der Betriebsgröße differenziert). Gerade für Personen, die auf Einfacharbeitsplätze angewiesen sind, sind Netzwerke der bedeutsamste Zugangsmodus (Institut für Mittelstandsforschung u.a. 2004). Netzwerke begrenzen die Konkurrenz und bieten benachteiligten Personengruppen Chancen.

Über soziale Netzwerke finden auch (hoch-)qualifizierte Arbeitskräfte, z. B. Führungskräfte, Stellen. In *Granovettters* klassischer Studie handelt es sich um ein solches Sample, das in einer Mittelklasse-Vorstadt beheimatet ist. Jedoch gilt es hier noch stärker den „Nutzen entfernter Bekannter“ (Wegener 1987, S. 278) zu thematisieren. Schwache Beziehungen nutzen hier mehr als starke, die – wenn überhaupt – eher bei formal Nichtqualifizierten wir-

ken. Jedoch sind zumindest in einigen Fällen starke Beziehungen – hier bei besonders machtvollen Akteuren – außerordentlich nützlich. So werden die Kinder der Vorstandsmitglieder eines großen deutschen Chemiekonzerns oftmals in einer Tochterunternehmung des Konzerns beschäftigt. Oder Vorstandsmitglieder von Versicherungsunternehmungen beschäftigen im „Ringtausch“ die Kinder anderer Vorstandsmitglieder. Diese Stellenbesetzungspraktiken in der Versicherungswirtschaft stützen Verbandskontakte und die Zugehörigkeit zu Burschenschaften, eine Form von „old boys networks“, mit ab.

*Deeke* (1995) differenziert das Argument weiter aus, indem er nach der Art der informellen Kontakte differenziert. Sind für den Stellenwechsel bei weniger qualifizierten Tätigkeiten Beziehungen zu Betriebsangehörigen am wichtigsten, so sind es bei qualifizierten Tätigkeiten Beziehungen ins wirtschaftliche Umfeld von Unternehmungen, also Beziehungen als Kunde/Geschäftspartner. So werden z. B. Lehrstellen und Arbeitsplätze in Banken an Kundenkinder vergeben, weil die Kosten der Kundenabwanderung weitaus höher sind als die Qualifizierungskosten zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau. Oder es werden – wie in der Wirtschaftsprüferbranche – Intermediäre – hier Hochschullehrer – eingeschaltet. Gleichwohl werden nicht alle Stellen über personale Netzwerke besetzt (Hartl u.a. 1998).

Vergleicht man die Bedeutung personaler Netzwerke bei Arbeitslosen und abhängig Erwerbstätigen, dann ist festzustellen, dass ca. 40 % aller Stellen über Bekannte besetzt werden. Für Arbeitslose liegt dieser Wert um 10 % niedriger. Dies deutet darauf hin, dass Arbeitslose häufig nur wenigen oder den falschen sozialen Kontaktnetzen (Blaschke 1987, S. 179) angehören. Diese Zugehörigkeit zum Herkunftsmilieu kann den Verbleib in Arbeitslosigkeit verfestigen. Bei Personalrekrutierungen der Unternehmungen über das soziale Netzwerk ihrer Mitarbeiter werden dann solche Personengruppen in ihren „Erwerbchancen zweifellos beeinträchtigt“ (Noll 1985, S. 299) und mit allen Schwierigkeiten und Unwägbarkeiten des Bewerbungsprozesses am offenen Arbeitsmarkt konfrontiert. Dementsprechend erreicht das Arbeitsamt bei Arbeitslosen bzw. ehemaligen Arbeitslosen in der Untersuchung von *Blaschke* (1987) ähnliche hohe Vermittlungswerte wie informelle Suchwege. Dies ist wegen

des Vermittlungsvorrangs vor anderen Leistungen der Arbeitsförderung (1987 noch § 5 AFG, heute § 5 SGB III) verständlich. Trotzdem haben es heute Arbeitslose schwerer als Beschäftigte, eine Stelle zu finden. Daran ändert – wie uns Erfahrungen aus Frankreich, Belgien und Spanien lehren – eine Meldepflicht für offene Stellen kaum etwas, weil Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Unternehmungen fehlen, die die Meldepflicht verletzen (Walwei 1994, S. 3), und – so ist zu vermuten – Unternehmungen eine offene Stelle erst melden, wenn sie mittels personaler Netzwerke und anderer Suchwege einen passenden Bewerber oder eine Bewerberin gefunden haben.

Die Personalauswahl ist prinzipiell eine wechselseitige Selektion von Arbeitskraft und Betrieb. Deshalb können betriebliche Rekrutierungsstrategien nicht außen vor bleiben. Die Nutzung sozialer Netzwerke im Suchprozess ist deshalb nur dann Erfolg versprechend, wenn Betriebe in ihren Rekrutierungspraktiken geschlossene Kanäle wie personale Netzwerke nutzen. Über soziale Netzwerke rekrutieren Organisationen vor allem – folgt man der Literaturauswertung von Windolf (1990) – im öffentlichen Dienst, in traditionellen Industriebranchen, in Verkehrsbetrieben, Verbänden, Kirchen, Parteien und Gewerkschaften. Damit erhalten personale Netzwerke im Prozess der Arbeitsmarktintegration eine – häufig unbeachtete – branchenbezogene Komponente, die – wie das Beispiel der Medienindustrie belegt (Windeler/Wirth 2004) – auch von der Einbettung in bestimmte „organisationale Felder“ (DiMaggio/Powell 1983, S. 148) abhängt.

Wirft man einen Blick auf den Ausbildungsmarkt, dann wird mindestens eine weitere Form der Nutzung sozialer Netzwerke deutlich. Sie wirken an den „ports of entry“ (Doeringer/Piore 1971), den Eingangstoren interner Arbeitsmärkte. Die Bezeichnungen Kukis für Kundenkinder, Vokis für Vorstandskinder und Mikis für Mitarbeiterkinder sind umgangssprachliche Beschreibungen sozialer Netzwerke, über die an den Eingangsporten interner Arbeitsmärkte Chancen (um-)verteilt werden.

Die Arbeitsmarktintegration mittels personaler Netzwerke hat eine (mikro-)politische Dimension. Spiele im Personalmanagement (Elsik 1998) bzw. in der Organisation, die immer auch politische Fähigkeiten im Rekrutierungsprozess erfordern, sind häufig mit personalen Netzwerken verknüpft. So ist beispielsweise bei den An-

gaben über die Rekrutierung mittels personaler Netzwerke zu berücksichtigen, dass die Zahlen vermutlich zu niedrig ausgewiesen sind. Den Personalverantwortlichen bleiben Rekrutierungen über diesen Weg zuweilen verborgen. So kommen Arbeitsverhältnisse formal über eine Stellenanzeige in einer Tageszeitung oder eine offizielle Information im Betrieb zustande, in Wirklichkeit wirken jedoch im Hintergrund vielfältige personale Netzwerke.

## 2.3 ZUR ÖKONOMIE DER NETZWERKREKRUTIERUNG

Eine ökonomische Begründung für die Rekrutierungspraktiken über soziale Netzwerke liefert die Transaktionskostentheorie (grundlegend: Williamson 1985). In Abhängigkeit von Unsicherheit, transaktions-spezifischen Investitionen (*asset specificity*) und Häufigkeit der Transaktion – hier der Einstellung einer Arbeitskraft – variieren die Transaktionskosten. In den Fällen, in denen spezifische Qualifikationen benötigt werden und/oder eine hohe Unsicherheit hinsichtlich der Leistungserfüllung besteht, senken geschlossene Rekrutierungswege wie personale Netzwerke die Transaktionskosten. Die Befürworter einer Selektion treten quasi als Bürge auf, betreiben „Qualitätssicherung“ in eigenem Interesse, um auch weiterhin Freunde und Bekannte „unterbringen“ zu können. Sie verbreiten Informationen über Arbeitsanforderungen und -bedingungen und reduzieren so das Risiko einer Fehlselektion bereits im Vorfeld. Zudem geben sie die Informationen nur an Arbeitsuchende weiter, die aus ihrer Sicht den Anforderungen des Arbeitsplatzes gewachsen sind. Die Personalselektion über personale Netzwerke steigert die Produktivität, denn die so rekrutierten Beschäftigten versuchen, ihre Bürgen nicht zu enttäuschen. Ferner bahnen personale Netzwerke den Zugang zu Bewerbern kostenlos.

Personale Netzwerke reduzieren die Risiken für den Arbeitsuchenden, weil er/sie über „bessere Einblicke“ in den Betrieb verfügt als bei der Nutzung anderer Rekrutierungswege. Der Matching-Prozess wird somit in das personale Netzwerk „quasi-externalisiert“, was auch die öffentliche Arbeitsvermittlung entlastet, die Qualität steigert und Mittel der Arbeitsförderung, z. B. Kostenerstattungen für Bewerbungen (§§ 45 ff. SGB III), einspart. Die Verbesserung des Matching-Prozesses erklärt auch ein Stück weit die Bereitschaft Arbeits-

chender, die soziale Netzwerke nutzen, zuweilen niedrigere Löhne als am offenen Arbeitsmarkt zu akzeptieren. Wegen der wechselseitigen Information qua personales Netzwerk ist die Fluktuationsrate in diesen Betrieben niedriger, was die Amortisation von Humankapitalinvestitionen erleichtert. Im Ergebnis kommt es aber durch personale Netzwerke zu einer sozialen Schließung des Betriebs, an der zuweilen Betriebsräte partizipieren, indem die Akteure im Betrieb den Zugang zum internen Arbeitsmarkt über Netzwerke protegieren.

Diesen qualitativen und monetären Vorteilen der Netzwerkrekrutierung stehen Risiken gegenüber, die auszubalancieren sind. Beispielsweise sind Unternehmungen der Gefahr ausgesetzt, mit den personalen Netzwerken verbundene Konflikte zu importieren oder durch sie gute BewerberInnen auszuschließen (Windolf/Hohn 1984; König 2005).

# 3

## Konsequenzen für die öffentliche Arbeitsvermittlung

### 3.1 IMPLIKATIONEN FÜR DIE INTERAKTION MIT ARBEITSUCHENDEN

Der Zugang zu Stellen bzw. zu Informationen über offene Stellen erfolgt sowohl für qualifizierte als auch formal nicht qualifizierte Arbeitsuchende häufig über personale Netzwerke. Dies macht eine Reflexion auf die personalen Netzwerke Arbeitsuchender notwendig und schließt zahlreiche Aspekte, die in *Übersicht 1* zusammengefasst werden, mit ein:

Der geeignete Ort und Zeitpunkt für diese Reflexion ist – wenn dies im Sinne einer aktivierenden Arbeitsmarktpolitik (Schmid 2002) im Rahmen eines Arbeitspakets vom Arbeitsuchenden anhand eines Fragenkatalogs vorbereitet wurde – das Erstgespräch und die damit verknüpfte Chancenabschätzung, das Profiling. In das Profiling sind die personalen Netzwerke Arbeitsuchender einzubeziehen. Sie sind gleichberechtigt neben Fähigkeiten, Wissen und Kompetenzen in die Formulierung der Vermittlungsstrategie und die Steuerung ihrer Umsetzung zu integrieren. Personale Netzwerke erweitern Perspektiven und erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Integration in den Ersten Arbeitsmarkt.

## Übersicht 1: Reflexion auf die personalen Netzwerke Arbeitssuchender

Elemente des Förderns	Elemente des Forderns
Berücksichtigung des personalen Netzwerks als Element des Bewerberprofils	Vernetzunginitiativen ( <i>networking</i> )
Berufliche Beratung unter besonderer Berücksichtigung personaler Netzwerke	Steuerung der Arbeitsmarktintegration, ggfs. unter Berücksichtigung von Eingliederungsvereinbarungen
Beziehungsanalyse einschließlich der Analyse von Subnetzwerken, einer Lückenanalyse und Netzwerkevaluation	Einhaltung der Reziprozitätsnormen in personalen Netzwerken („Netzwerknigge“)
Bearbeitung problematischer Beziehungen im Rahmen eines präventiven Case-Managements	Abbruch schädlicher Beziehungen
Reflexive Kombination unterschiedlicher personaler Beziehungen im Arbeitsmarktintegrationsprozess	
Reflexive Kombination unterschiedlicher Arbeitsmarktintegrationsstrategien	

Quelle: Eigene Darstellung.

WSI Hans Böckler Stiftung

Sie werden möglicherweise verbindlicher, wenn ihre Nutzung Gegenstand einer Eingliederungsvereinbarung wird. Beispielsweise kann in diesen Vereinbarungen festgehalten werden, welche Beziehungen genutzt, welche neu aufgebaut werden sollen etc. Dazu sind Arbeitsbündnisse (Bohrke-Petrovic/Göckler 2005) notwendig, die auf Kooperation und nicht auf Sanktionsgehalt basieren.

Für die Erfassung personaler Netzwerke von Arbeitssuchenden bieten sich lebensgeschichtliche Analysen des Werdegangs an. Sie beziehen neben den beruflichen Werdegängen auch das private Umfeld und die damit verknüpften Aktivitäten (Mitgliedschaften in Sportvereinen, Ehrenämter etc.) ein. Besonderes Augenmerk gilt dabei Personen in Entscheiderpositionen, insbesondere Personalverantwortlichen, oder solchen, die in Personalrekrutierungsprozesse involviert sind, z. B. Abteilungsleiter oder Betriebsräte, und Personen, die Brücken in andere Welten schlagen. Dazu gehören auch die arbeitsbezogenen Beziehungen zu Beschäftigten von „stakeholders“ (Freeman 1984), z. B. Kunden, Lieferanten, Banken, Verbände und regionale Institutionen. Insofern reflektiert man gemeinsam mit den Arbeitssuchenden die Erfolg versprechenden Subnetzwerke, die aktuellen bzw. aktualisierbaren Beziehungen und die Ressourcen (z. B. Informationen über vakante Stellen oder Unterstützung im Bewerbungsprozess), die über sie (nicht) transferiert werden (können). Ebenso beachtet man die „strukturellen Löcher“ (Burt 1992, S. 183) personaler Netzwerke, also die machtvollen Positionen Dritter, und „Simmel’sche Beziehungen“ (Krackhardt 1999), also Beziehungen mit widersprüchlichen Anforderungen,

und entwickelt geeignete Strategien, um mit ihren Herausforderungen umzugehen. Die Reflexion auf Erfolg versprechende Subnetzwerke ist das Ergebnis einer Netzwerkevaluation, in der gefragt wird, ob Beziehungen einen Wert haben, es sich lohnt sie zu intensivieren, sie abubrechen oder neue einzugehen. Eine Beurteilung dieser Fragen erfolgt vor dem Hintergrund des möglichen Ressourcentransfers.

Reflexion auf personale Netzwerke heißt auch die eigenen Praktiken im Netzwerk entsprechend einem „Netzwerknigge“ zu überprüfen, insbesondere dann, wenn das personale Netzwerk verändert werden soll. In den meisten Fällen ist von einer Reziprozitätsnorm auszugehen, um den relativ dauerhaften Beziehungszusammenhang aufrechterhalten zu können (zur Bedeutung von Reziprozität in Netzwerken auch Sydow 1992). Zudem nehmen Berater und Arbeitssuchender eine „Lückenanalyse“ vor. Sie decken Defizite im personalen Netzwerk auf und leiten Aktivitäten ab, um Lücken zu schließen. Vernetzung wird dann in einer systematisch(er)en Art und Weise praktiziert.

Personale Netzwerke unterstützen nicht immer die Integration in Arbeit, sie bergen auch Gefahren für die Eingliederung in den Arbeitsmarkt. Die hinlänglich bekannten Zusammenschlüsse männlicher Arbeitsloser, die sich ausgestattet mit Alkoholika in öffentlichen Räumen treffen, sind nur ein Beispiel für Risiken bestimmter personaler Netzwerke. In diesen Fällen ist Hilfe über ein „Case-Management in der Beschäftigungsförderung“ (Bohrke-Petrovic 2004, S. 57) angeraten, das im Sinne einer präventiven Arbeitsmarktpolitik nicht erst einsetzen kann, wenn ein Übergang in den ALG II-Bezug erfolgt ist.

In den Interaktionen mit dem Arbeitssuchenden dürfen starke und schwache Beziehungen nicht gegeneinander ausgespielt werden. Vielmehr müssen die Ressourcen, die beide Arten von Beziehungen zur Verfügung stellen können, genutzt werden. Über schwache Beziehungen werden – folgt man den einschlägigen Untersuchungen – vor allem Informationen über vakante Stellen transportiert; starke Beziehungen verschaffen den Arbeitssuchenden dominant emotionale und praktische Unterstützung. Starke Beziehungen formieren deshalb vor allem ein Unterstützungsnetzwerk bei Übergängen am Arbeitsmarkt.

Meine Ausführungen zeigen, dass Arbeitsmarktintegration mittels personaler Netzwerke vor allem ein *Beratungsprozess* ist. Berufliche Beratung ist dementsprechend auszubauen und aufzuwerten. Eine Verkürzung der Beratung über die Inanspruchnahme arbeitsmarktpolitischer Instrumente oder auf eine Perspektivenänderung – praktisch jedoch häufig begrenzt auf die Durchsetzung der Akzeptanz einer niedriger entlohnten Tätigkeit – gehen an den Interessen Arbeitssuchender vorbei. Vielmehr müsste die Thematisierung personaler Netzwerke für den Zugang zu einer möglichst gut bezahlten Arbeit im Vordergrund stehen, so den Arbeitssuchenden Nutzen stiften und dabei die Legitimation der Bundesagentur für Arbeit (BA) erhöhen. Die Arbeitsmarktintegration mittels personaler Netzwerke geht in Folge der umfassenderen beruflichen Beratung deutlich über den klassischen Matching-Ansatz hinaus und erfordert auch eine andere statistische Erfassung als „Vermittlung nach Auswahl und Vorschlag“ oder „selbst gesucht“ in der Abgangstatistik, z. B. als Abgang nach mehrfacher beruflicher Beratung.

Trotz der Potenziale personaler Netzwerke ist die Arbeitsmarktintegration über sie kein Königsweg. Unternehmungen rekrutieren – wie bereits ausgeführt – auf multiplen Suchwegen. Dies hat zur Konsequenz, dass eine mehrdimensionale Integrationsstrategie entwickelt werden muss, die personale Netzwerke mit Elementen von „Talentmarketing“ (Egle/Bens 2004), Arbeitsvermittlung mittels Vermittlungsvorschlägen und den Einsatz der arbeitsmarktpolitischen Instrumente des SGB II und III reflexiv kombiniert.

### 3.2 PERSONALE NETZWERKE, ORGANISATION UND PERSONALPOLITIK

Berufliche Beratung mit dem Ziel der Arbeitsmarktintegration erfolgt in einer Organisation und ist Medium und Resultat von Organisation. Dies betrifft auch die Kriterien, mit denen die Zuständigkeitsbereiche der Arbeitsvermittlung abgesteckt werden. Eine nach Branchen ausdifferenzierte Arbeitsvermittlung verspricht mehr Erfolg als eine Ausrichtung an Berufen oder gar an den Anfangsbuchstaben der Namen der Arbeitsuchenden, weil Vermittler den Rekrutierungsstrategien der Unternehmen bzw. im organisationalen Feld besser Rechnung tragen können. Organisation muss aber auch die Ressourcen bereitstellen, z. B. die Zeit für Beratungsgespräche mit Arbeitsuchenden mit Blick auf ihre personalen Netzwerke. Zugleich sind Arbeitgeberkontakte durch organisatorische Vorkehrungen und der Transfer des so akquirierten Wissens sicherzustellen.

Die Nutzung personaler Netzwerke Arbeitsuchender wirft für die BA besondere Probleme auf. Integrationen mittels personaler Netzwerke in das Erwerbsleben werden dieser Organisation nicht zugerechnet. Zwar betont der Vorstand der BA, dass der Beitrag der BA zur Integration in das Erwerbsleben weit über die Arbeitsvermittlung im engeren Sinne hinausgeht, aber die Öffentlichkeitsarbeit der BA müsste ihre Rolle in der beruflichen Beratung stärker thematisieren.

Arbeitsmarktintegration mittels personaler Netzwerke als Beratungsprozess hat personalpolitische Konsequenzen. Vermittler brauchen vor allem beraterische Kompetenzen, Kreativität und ökonomischen Sachverstand, die durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen und -angebote entwickelt werden. Damit sind beraterische Qualifikationen nicht nur in den klassischen Beratungsfunktionen wie der Berufsberatung und in der – mittlerweile abgeschafften – Arbeitsberatung vorzuhalten, sondern auch im Bereich der Arbeitsvermittlung mit der Folge bereitzustellen, dass die Vermittlerarbeit professionalisiert und aufgewertet werden muss. Dafür ist Stabilität in der Personalpolitik notwendig.

### 3.3 WIRKUNGEN IM ORGANISATIONALEN FELD DER ARBEITSFÖRDERUNG

Mit der Analyse personaler Netzwerke ist eine Perspektivenerweiterung notwendig. Die Rekrutierungsstrategien sind aufgrund sich angleichender Prozesse zwischen Unternehmen einer Industrie relativ ähnlich, sodass auf das organisationale Feld zu reflektieren ist. Dies schließt weitere Organisationen mit ein, z. B. Verbände, in der Branche aktive Beratungsunternehmen etc., die für die Verbreitung neuer Praktiken der Personalrekrutierung und des Einsatzes zentral sind. Indem mit diesen Organisationen interagiert wird, akkumuliert die Arbeitsverwaltung branchenspezifisches Wissen und kann Beschäftigter und Arbeitsuchende kompetenter bedienen. Sie erhöht ihre Legitimation, indem sie Arbeitsuchenden und Beschäftigten Nutzen stiftet. Sie werden dann gegebenenfalls zu „Propagandisten“ öffentlicher Dienstleistungen, indem sie die kompetente Beratung weiterempfehlen. Einschaltungsgrad, Ausschöpfungsgrad und damit der Marktanteil können gesteigert werden.

### 3.4 ARBEITSMARKTPOLITIK UND PERSONALE NETZWERKE

Wenn Arbeitsmarktintegration vor allem ein Beratungsprozess mit dem Ziel „Fördern und Fordern“ ist, dann muss berufliche Beratung konzeptionell weiterentwickelt werden, um der veränderten Arbeitswelt Rechnung zu tragen. Evaluationsstudien ergeben, dass berufliche Beratung ein besonders wirksames Instrument der Arbeitsförderung ist (Brinkmann 2000). Beispielsweise sind netzwerkanalytische Kompetenzen in Beratungsmodelle zu integrieren, damit der Arbeitsmarktausgleich schneller und besser erfolgt.

Die Nutzung personaler Netzwerke im Integrationsprozess bedarf der Unterstützung anderer arbeitsmarktpolitischer Instrumente. Die Regelungen des SGB III und SGB II sind um solche Instrumente zu ergänzen, die die Vernetzung von Akteuren fördern. Die Unterstützung der Ausübung von Ehrenämtern in Vereinen, Kommunen etc. im § 118 SGB III weist in die richtige Richtung, die weiterentwickelt werden soll-

te, z. B. indem Vermittler motivieren, solche Aktivitäten zu entwickeln. Der mittlerweile diskutierte „Dritte Arbeitsmarkt“, also staatlicherseits motivierte Mitarbeit in gemeinnützigen Organisationen als Gegenleistung für den Bezug von Sozialleistungen, kann bei entsprechender Ausgestaltung das Knüpfen von Netzwerken unterstützen und die Integration in den Arbeitsmarkt fördern, wenn diese Personengruppen des Dritten Arbeitsmarktes nicht abgeschrieben werden. Zudem ist der Einsatz arbeitsmarktpolitischer Instrumente zusätzlich daraufhin zu überprüfen, ob er die Konstitution personaler Netzwerke fördert. Im Zweifelsfall ist das Instrument auszuwählen, das hinsichtlich der Vernetzung das größte Potenzial aufweist. Es zeigt sich also, dass die reflexive Nutzung personaler Netzwerke Ergänzungen der Arbeitsmarkt(ausgleichs)politik erfordert.

## 4

### Fazit

Personale Netzwerke bergen für Hochqualifizierte wie für formal Nichtqualifizierte, für Beschäftigter, Arbeitsuchende und die BA Chancen. Angesichts dieser Tatsache gilt es, die personalen Netzwerke Arbeitsuchender reflexiv in die Praxis der Arbeitsmarktintegration einzubeziehen. Meine Ausführungen zeigen, dass ihre reflexive Nutzung die Interaktion zwischen Arbeit-suchendem und Arbeitsvermittler ebenso grundlegend verändert wie Organisation und Personalpolitik. Praktiken der Arbeitsmarktintegration mittels personaler Netzwerke wandeln aber auch das organisationale Feld der Arbeitsförderung und erfordern Ergänzungen in der Arbeitsmarktpolitik. Im Ergebnis hat die reflexive Nutzung personaler Netzwerke das Potenzial, die Wirtschaftlichkeit und die Qualität des Arbeitsmarktausgleichs zu verbessern. Zudem kann gleichzeitig die Legitimation der BA erhöht werden. In weiteren Forschungsarbeiten wäre zu erkunden, wie die Reformbemühungen der BA die Potenziale personaler Netzwerke fruchtbar machen. Dieses Vorhaben muss allerdings einem anderen Beitrag vorbehalten bleiben.

# LITERATUR

---

- Bielenski, H./Hartmann, J./Mauer, A./Seifert, H.** (2002): Übergänge zu einem neuen Arbeitsplatz, in: WSI-Mitteilungen 8, S. 443–450
- Blaschke, D.** (1987): Erfolgswege zum neuen Arbeitsplatz. Wie Beschäftigte, die ihren Arbeitgeber wechselten, ihre neue Stelle fanden, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2, S. 164–180
- Bohrke-Petrovic, S.** (2004): Case Management in der Beschäftigungsförderung. Versuch einer Annäherung an zukünftige Strukturen, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 2, S. 57–59
- Bohrke-Petrovic, S./Göckler, R.** (2005): Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II, in: Löcherbach, P./Klug, W./Remmel-Faßbender, R./Wendt, W.-R. (Hrsg.): Case Management, München/Basel, S. 109–131
- Brinkmann, C.** (2000): Zur Evaluation der aktiven Arbeitsförderung nach dem SGB III. Monitoring und Wirkungsforschung im Umbruch, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3, S. 483–499
- Burt, R. S.** (1992): Structural holes. The social structure of competition, Cambridge
- Deeke, A.** (1991): Informelle Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt, Frankfurt a. Main/New York
- Deeke, A.** (1995): Betriebsnahe Arbeitsmärkte und Arbeitsvermittlung – eine empirische Untersuchung betrieblichen Rekrutierungsverhaltens. Endbericht zum DFG-Projekt (Schu 584/1 – 1), Unveröffentlichtes Manuskript
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W.** (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: American Sociological Review 2, S. 147–160
- Doeringer, P./Piore, M.** (1971): Internal labor markets and manpower analysis, Lexington
- Egle, F./Bens, W.** (2004): Talentmarketing, Wiesbaden
- Elsik, W.** (1998): Personalmanagement als Spiel, Stuttgart
- Freemann, R. E.** (1984): Strategic management: A stakeholder approach, Boston etc.
- Granovetter, M.** (1973): The strength of weak ties, in: American Journal of Sociology, 6, S. 1360–1380
- Granovetter, M.** (1974): Getting a job. A study of contacts and careers. Chicago/London
- Habich, R.** (1987): Wege der Stellenfindung und berufliche Platzierung, in: Deeke, A. u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktbewegung als sozialer Prozeß, Paderborn, S. 143–173
- Harti, M./Kieser, H./Ott, J./Pokorny, M./Urschler, U./Walter, V.** (1998): Soziale Beziehungen und Personalauswahl. Eine empirische Studie über den Einfluß des kulturellen und sozialen Kapitals auf die Personalrekrutierung, München/Mering
- Institut der deutschen Wirtschaft** (2005): Arbeitsagentur wird ausgezählt. Iwd – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft 6, 11. Februar, Köln
- Institut für Mittelstandsforschung/Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung/Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft e. V.** (2004): Umfang, Entwicklung und Potenziale an Einfacharbeitsplätzen in der Region Rhein-Neckar, Mannheim
- Jansen, D.** (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse, 2. Aufl., Opladen
- Kettner, A./Spitznagel, E.** (2005): Schwache Konjunktur: Gesamtwirtschaftliches Stellenangebot gering, IAB-Kurzbericht 6, Nürnberg
- König, S.** (2005): Human Resource Management, Personalauswahl und Theorien industrieller Beziehungen. Interaktionskulturen aus einer Negotiated Order-Perspektive, München/Mering
- Krackhardt, D.** (1999): The ties that torture: Simmelian tie analysis in organizations, in: Andrews, S. B./Knoke, D. (Hrsg.): Networks in and around organizations. Research in the sociology of organizations, Stamford, S. 183–210
- Mitchell, J. C.** (1969): The concept and use of social networks, in: Mitchell, J. C. (Hrsg.): Social networks in urban situations, Manchester, S. 1–50
- Noll, H. H.** (1985): Arbeitsplatzsuche und Stellenfindung, in: Knepel, H./Hujer, R. (Hrsg.): Mobilitätsprozesse auf dem Arbeitsmarkt, Frankfurt am Main/New York, S. 275–303
- Reinberg, A./Hummel, M.** (2003): Geringqualifizierte: In der Krise verdrängt, sogar im Boom vergessen, IAB-Kurzbericht 19, Nürnberg
- Runia, P.** (2002): Das soziale Kapital auf dem Arbeitsmarkt, Frankfurt/Main etc.
- Scheller, C.** (2005): Arbeitsvermittlung, Profiling und Matching, in: Egle, F./Nagy, M. (Hrsg.): Arbeitsmarktintegration. Profiling – Arbeitsvermittlung – Fallmanagement, Wiesbaden, S. 245–308
- Schmid, G.** (2002): Auf dem Weg in eine neue Vollbeschäftigung, Frankfurt am Main/New York
- Sengenberger, W.** (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten, Frankfurt am Main/New York
- Sydow, J.** (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden
- Walwei, U.** (1994): Auf dem Weg zum Kunden. Systeme der Arbeitsvermittlung im internationalen Vergleich, MatAB 4, Nürnberg
- Wegener, B.** (1987): Vom Nutzen entfernter Bekannter, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 2, S. 278–301
- Williamson, O. E.** (1985): The economic institutions of capitalism, New York
- Windeler, A.** (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Struktur, Opladen
- Windeler, A./Wirth, C.** (2004): Arbeitsregulation in Projektnetzwerken. Eine strukturationstheoretische Analyse, in: Industrielle Beziehungen 4, S. 295–319
- Windolf, P.** (1990): Personalbeschaffung, in: Berthel, J./Groenewald, H. (Hrsg.): Personal-Management, Loseblattsammlung, Band IV, Landsberg/Lech, S. 1–22
- Windolf, P./Hohn, H.-W.** (1984): Arbeitsmarktchancen in der Krise – Betriebliche Rekrutierung und soziale Schließung, Berlin