

Karl-Heinz P. Kohn

Öffentliche Unternehmensberatung nach § 34 SGB III – eine bisher vernachlässigte Leistung mit hohem Zukunftspotenzial

in: Carsten Kreklau / Josef Siegers (Hrsg.): Handbuch der Aus- und Weiterbildung. Politik, Praxis, Finanzielle Förderung, Köln, Loseblattwerke Deutscher Wirtschaftsdienst, Aktualisierungslieferung Nr. 276, Juni 2016

Inhalt:

1. Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben beide Anspruch auf öffentliche Beratung zum Arbeitsmarkt
2. Beratungsthemen in der öffentlichen Unternehmensberatung
 - 2.1 Beratungsthema „Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Berufe“
 - 2.2 Beratungsthema „Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsstellen“
 - 2.3 Beratungsthema „Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit“
 - 2.4 Beratungsthema „betriebliche Aus- und Weiterbildung“
 - 2.5 Beratungsthemen Förderung und Eingliederung förderungsbedürftiger Auszubildender und Arbeitnehmer
3. Weitsicht des Gesetzgebers zur sozialstaatlichen Gestaltung eines Beratungsanspruchs für beide Seiten des Arbeitsmarkts
4. Ausblick auf Optionen und Bedingungen einer künftigen öffentlichen Unternehmensberatung

Karl-Heinz P. Kohn

Wissenschaftlicher Dozent an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit; Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Beschäftigungsorientierte Beratung, Arbeitsmarktpolitik, Strukturwandel des Arbeitsmarktes, Arbeitsmarktstatistik, arbeitsmarktorientierte Zuwanderung und Integration; langjährige Tätigkeit in der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung; Politikberatung und Autorentätigkeit insbesondere für den Sachverständigenrat für Zuwanderung und Integration sowie für den Nationalen Integrationsplan der Bundesregierung.

Adresse: Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Seckenheimer Landstraße 16, 68163 Mannheim;
im Internet unter www.HdBA.de und unter www.Kohnpage.eu ;
E-Mail-Adresse: K.Kohn@HdBA.de

Öffentliche Unternehmensberatung nach § 34 SGB III

– eine bisher vernachlässigte Leistung mit hohem Zukunftspotenzial

1. Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben beide Anspruch auf öffentliche Beratung zum Arbeitsmarkt

Die öffentliche Arbeitsförderung ist schon an der Wende zu den 1970er Jahren von der Frühform der Sozialversicherung als Instrument, das die Folgen eintretender Arbeitslosigkeit mildert, hin zu einer aktiven Interventionsform verändert worden. Seit diesem Paradigmenwechsel geht es prioritär darum, das Risiko der Arbeitslosigkeit schon im Vorfeld zu minimieren. Konsequenterweise eröffnet die zentrale Perspektive nun den Blick auf das Humankapital, auf Qualifizierungspotenziale und auf Qualifizierungswege in einer dynamisch sich stetig verändernden Volkswirtschaft. Schlüsselfunktion erhielt dabei die individuelle und inhaltlich tief differenzierende Beratung der Marktteilnehmerinnen und Marktteilnehmer – einerseits unabhängig von weiteren Leistungen, andererseits aber auch als Voraussetzung für - bei Bedarf - passgenau folgende Fördermaßnahmen oder Vermittlungsaktivitäten.

In der Tradition der Berufsberatung für Jugendliche vor ihrer ersten Berufswahl, aber auch als Reaktion auf die Jahrzehnte lang andauernde hohe Arbeitslosigkeit lag der Fokus bei Beratungsangeboten der Bundesagentur für Arbeit bisher deutlich auf Seiten von „jungen Menschen und Erwachsenen, die am Arbeitsleben teilnehmen oder teilnehmen wollen“, also den Adressatinnen und Adressaten von Berufsberatung im Sinne des hier zitierten § 29 SGB III.¹ Dass hier ein besonderer Beratungsbedarf gesehen wird, ergibt sich zum einen aus dem Wissensdefizit jugendlicher Schulabgängerinnen und Schulabgänger, die bis dato noch keine oder (zum Beispiel in orientierenden Betriebspraktika) nur sehr geringe eigene Erfahrungen mit Berufen und dem Arbeitsmarkt sammeln konnten. Zum anderen sind auch arbeitssuchende Erwachsene mit eigenen beruflichen Vorerfahrungen in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit in der marktschwächeren Position und können als Einzelperson kaum Transparenz über die Vielzahl und Komplexität beruflicher Optionen herstellen, ohne dabei auf die Expertise beschäftigungsorientiert ausgebildeter Bildungs- und Berufsberater zurückzugreifen.

Der Gesetzgeber hat aber von Anbeginn der Gestaltung umfassender Dienstleistungen am Arbeitsmarkt beide Marktseiten als gleichermaßen mit Beratungsansprüchen ausgestattete Beitragszahler gesehen und deshalb dem Angebot der Berufsberatung für Jugendliche und Erwachsene das Angebot der sogenannten „Arbeitsmarktberatung“ für Arbeitgeber als Pendant direkt an die Seite gestellt. Die Begriffsbildung erscheint zwar wenig selbsterklärend und inhaltlich verkürzend.² Die klare Benennung eines umfassenden zwingend anzubietenden Themenkatalogs in § 34 SGB III macht aber deutlich, dass hier nicht nur eine formale, sondern auch inhaltliche Parallelführung zur Berufsberatung mit einem ebenso breiten Themenfächer gewollt ist (vgl. unten folgende Synopse des Textes beider Rechtsvorschriften). Die Themenfelder, die Arbeitgebern systematisch³ zur Beratung anzubieten sind, werden in den folgenden Abschnitten dieses Artikels näher erläutert.

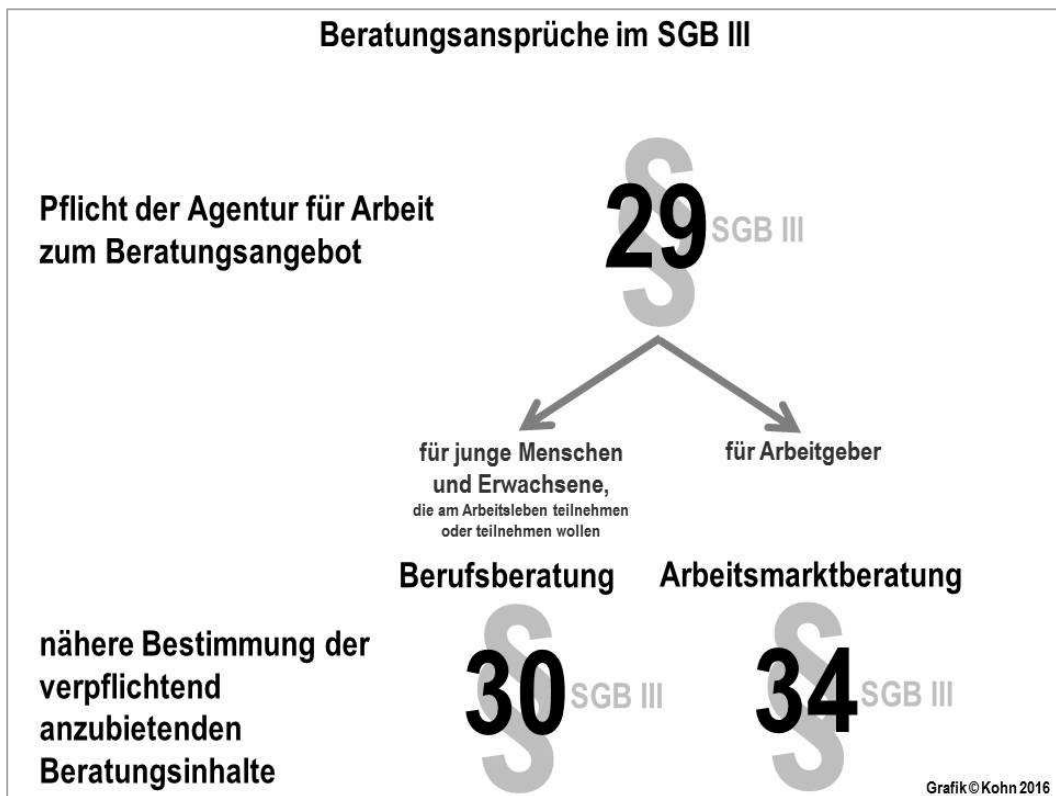
¹ Zur differenzierten Darstellung von Begriff und Aufgabe der Berufsberatung nach § 30 in Verbindung mit § 29 SGB III vgl. den Beitrag „Berufsberatung als öffentliche beschäftigungsorientierte Beratung – Gesetzlicher Auftrag, notwendige Expertise, ökonomische Bedeutung“ in diesem Handbuch, Kapitelnummer 2604.

² Sie ist sprachlich und im Alltagsverständnis noch weiter von ihrem Gegenstand entfernt als die ebenfalls verkürzend wirkende Bezeichnung Berufsberatung auf der Arbeitnehmerseite, die nicht selten missverstanden wird als Angebot ausschließlich für Berufswählerinnen und Berufswähler an der ersten Schwelle zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung.

³ Zusätzlich zur Aufzählung verpflichtend anzubietender Themen in Absatz 1 schreibt Absatz 2 des § 34 SGB III vor: „[Die Agentur für Arbeit] soll auch von sich aus Kontakt zu den Arbeitgebern aufnehmen und unterhalten.“

Die formale Parallelführung in den Rechtsvorschriften ergibt sich, weil sowohl die Beratungsansprüche für die Arbeitnehmerseite wie auch die der Arbeitgeberseite im selben Satz der Grundsatznorm des § 29 SGB III genannt, mit einer „und“-Verknüpfung gleich gewichtet und jeweils in einem eigenen Paragraphen die Inhalte näher erläutert werden, die der jeweiligen Seite verpflichtend anzubieten sind. Der Funktion des § 30 SGB III für die Berufsberatung entspricht § 34 SGB III zur Arbeitsmarktberatung (siehe Schaubild 1):

Schaubild 1 – Beratungsansprüche im SGB III



Dass dieses Gleichgewicht beider die Agentur für Arbeit verpflichtender Beratungsangebote sich auch auf der inhaltlichen Ebene wiederfindet, zeigt schon die einfache Textgegenüberstellung beider Paragraphen zur näheren Bestimmung der jeweiligen Inhalte (siehe folgende Synopse).

**Synopse des Textes der beiden inhaltlich bestimmenden
Beratungs-Paragrafen 30 und 34 SGB III**

§ 30 Berufsberatung	§ 34 Arbeitsmarktberatung
Die Berufsberatung umfasst die Erteilung von Auskunft und Rat	(1) Die Arbeitsmarktberatung der Agentur für Arbeit soll die Arbeitgeber bei der Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsstellen unterstützen. Sie umfasst die Erteilung von Auskunft und Rat
1. zur Berufswahl, zur beruflichen Entwicklung und zum Berufswechsel,	1. zur Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Berufe,
2. zur Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Berufe,	2. zur Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsstellen,
3. zu den Möglichkeiten der beruflichen Bildung,	3. zur Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit von Auszubildenden sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern,
4. zur Ausbildungs- und Arbeitsstellensuche,	4. zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung,
5. zu Leistungen der Arbeitsförderung,	5. zur Eingliederung von förderungsbedürftigen Auszubildenden und von förderungsbedürftigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern,
6. zu Fragen der Ausbildungsförderung und der schulischen Bildung, soweit sie für die Berufswahl und die berufliche Bildung von Bedeutung sind.	6. zu Leistungen der Arbeitsförderung.
	(2) Die Agentur für Arbeit soll die Beratung nutzen, um Ausbildungs- und Arbeitsstellen für die Vermittlung zu gewinnen. Sie soll auch von sich aus Kontakt zu den Arbeitgebern aufnehmen und unterhalten.

Diese inhaltliche Parallelführung erweist sich als sehr sinnvoll, wenn man Beratungsanlässe und Klärungsbedarfe von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern innerhalb der sechs genannten Beratungsthemen identifiziert und – was in den folgenden Abschnitten dieses Artikels geschehen soll – generell wie beispielhaft skizziert.⁴ Besonders hilfreich ist es, bei dieser Erläuterung der Themen den demografischen Strukturwandel am Arbeitsmarkt und die Kapazitäten zur Eigeninformation insbesondere kleinerer Unternehmen zu beachten: Wenn nicht nur jugendlicher Nachwuchs knapp wird, sondern die Zahl potenzieller Fach- und Arbeitskräfte auch insgesamt sinkt, entsteht qualitativ wie quantitativ neuer Beratungs-

⁴ vgl. hierzu auch: Karl-Heinz P. Kohn: Kommentierung zu § 34 SGB III: Arbeitsmarktberatung, in Friedrich Ambs u.a.: *Gemeinschaftskommentar zum Arbeitsförderungsrecht (GK - SGB III)*, Neuwied: Wolters Kluwer Verlag, Loseblattwerk Luchterhand, 210. Lieferung, 2016

bedarf auf Seiten der Arbeitgeber. Insbesondere kleinere Unternehmen werden dabei auf Beraterinnen und Berater angewiesen sein, die helfen können, komplexe und vielfältige relevante Informationen auch aus einer außerbetrieblichen Perspektive in die betrieblichen Erwägungen einzuspielen.

2. Beratungsthemen in der öffentlichen Unternehmensberatung

2.1 Beratungsthema „Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Berufe“

Am Arbeitsmarkt treffen Anbieter, also einzelne Erwerbspersonen, und Nachfrager von Arbeitsleistungen, also Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber aufeinander und sind wegen der hoch komplexen Qualifikationsstruktur sowohl im Kompetenzangebot der Erwerbspersonen, als auch im Anforderungsprofil der zu besetzenden Stellen darauf angewiesen, dass eine möglichst optimale Passung beider Seiten bei der Besetzung offener Stellen erfolgt. Dabei wäre es ökonomisch fahrlässig davon auszugehen, dass die Nachfrageseite des Arbeitsmarktes, dass also die Unternehmen auch nur annähernd volle Transparenz über das Marktgeschehen erreichen könnten. Zu schnell wandelt sich das Geschehen im allgemeinbildenden Schulsystem, zu dynamisch entwickelt sich die soziostrukturelle Zusammensetzung der Gesellschaft in Deutschland und mit ihr des Erwerbspersonenpotenzials - zum Beispiel durch neu zugewanderte Arbeitskräfte, aber auch durch verändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten der ansässigen Bevölkerung. Einen raschen Wandel erlebt inzwischen aber auch das früher so häufig als reformresistent gescholtene duale Berufsbildungssystem, das seine Innovationszyklen, etwa durch Fassung neuer Berufe, aber auch durch Anpassung von Ausbildungsordnungen bereits bestehender Berufe deutlich verkürzen konnte. Schneller noch wandeln sich Inhalte und Begrifflichkeiten bei berufsqualifizierenden Bildungsgängen an Berufsfachschulen und Hochschulen. Und schließlich wandelt sich auch die Struktur der Arbeitgeber und Personalentscheider selbst, steigt mit der Tertiarisierung der Produktpalette und mit der Akademisierung auf verantwortlichen Positionen auch der Anteil der Akteure, die in ihrer eigenen Berufsbiografie wenig praktische Berührung mit dem dualen Berufsbildungssystem hatten. Komplexität und steter Wandel finden sich also auf allen Ebenen für Arbeitgeber relevanter Arbeitsmarktfragen. Komplexität und rascher Wandel wiederum gehören zu den wesentlichen Quellen eines Bedarfs an Beratung.

Typische Beratungsanliegen und zu klärende Fragen können zum Beispiel lauten:

- Welche beruflichen Bildungsgänge sind geeignet, das Kompetenzprofil zu erzeugen, nach dem wir suchen?
- Hat sich inhaltlich etwas Neues ergeben in den oder im Umfeld unserer üblichen oder ange-dachten Ausbildungsberufe oder bei den Absolventen anvisierter schulischer oder akademi-scher Bildungsgänge?
- Welche verwandten Berufe innerhalb unseres Berufsfeldes können Alternativen sein?
- Wie verändert sich das Angebot an Ausbildungsbewerbern, Arbeits- und Fachkräften – generell und in regionaler Spezifik?
- Welche Konkurrenzen entstehen im schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzial und durch an-dere Nachfrager am Arbeitsmarkt?

Dies sollen nur einige Beispiele für Ausgangsfragen einer Arbeitgeberberatung sein, die auf in diesen Fragen geschultes Beratungspersonal setzt. Entsprechende Beratungsfachkräfte brauchen Zugang zu aktueller Arbeitsmarktanalytik und brauchen komplexes bildungs- und berufsfachliches Wissen. Sie

müssen aber auch eine Methodik für beraterische Klärungsprozesse erworben haben (und dürfen dabei weder „betriebsblind“ agieren noch mit zu hohem Interesse am Verkauf eigener Dienstleistungsprodukte).

2.2 Beratungsthema „Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsstellen“

Der schon mehrfach angedeutete strukturelle Wandel auf der Anbieterseite des Arbeitsmarktes, also des Potenzials möglicher Bewerberinnen und Bewerber um Ausbildungs- oder Arbeitsstellen, wird in den kommenden Jahren, vielleicht Jahrzehnten, eine erhöhte – auch berufliche – Flexibilität auf Seiten der Arbeitgeber erfordern. Wer künftig am Arbeitsmarkt als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber wettbewerbsfähig sein will, tut gut daran, all das, was Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in den Jahrzehnten hoher Arbeitslosigkeit anempfohlen wurde, selbst zu beherzigen und auf die Überlegungen auf Arbeitgeberseite sinnvoll zu übertragen.

Entsprechend können typische Beratungsanliegen und zu klärende Fragen im Themenfeld „Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsstellen“ zum Beispiel lauten:

- Welche Berufsabschlüsse und welche Kompetenzprofile von Bewerberinnen und Bewerbern kommen für unseren betrieblichen Bedarf in Frage, wenn die „Traumberufe“⁵ ausbleiben? Welches sind die „nächsten Nachbarn“ im Berufsfeld, welches sind die (vermeintlich) weiter entfernten Professionen, die in Betracht kommen?
- Welche Bewerber-Stellen-Relationen stellen sich aktuell und regional insgesamt in meiner Branche (also auch beim Wettbewerb) ein? Welche Einschätzung gibt es zu meinem Arbeitgeber-Ranking?
- Welches sind die sozialen Personengruppen, die ich für meine Bewerberakquise neu aktiv ansprechen könnte?
- Wo finden sich Bewerberpotenziale, die in einer gezielten Strategie zur Anpassungsqualifizierung ertragreich zum gesuchten Kompetenzprofil hin entwickelt werden können?
- Welche alternativen Methoden der Bewerberauswahl und der Feststellung auch bisher nicht zertifizierter Kompetenzen bei Bewerberinnen und Bewerbern könnten wir nutzen?

An dieser Stelle seien zwei Aspekte erwähnt, die hier, aber auch mit Blick auf das Gesamtfeld öffentlicher Unternehmensberatung, relevant sind:

Erstens mag mancher hauptamtliche Personalentscheider eines mittleren oder größeren Unternehmens kaum die der eigenen Expertise entsprechende Beratungskompetenz bei staatlichen Akteuren erwarten. Selbst in diesem Kreis wäre aber zu erwägen, ob der systematisch volkswirtschaftlich und gesamtgesellschaftlich ausgerichtete Blick sozialstaatlicher Fachkräfte nicht zumindest doch eine Erweiterung des eigenen Blickwinkels erbringen könnte. Viel mehr gilt das aber insbesondere für jene Personalentscheider, die sich nicht hauptamtlich mit solchen Themen befassen können oder ihre Aufgaben für kleinere Unternehmen oder Betriebseinheiten wahrnehmen.

Zweitens ist der gesetzliche Beratungsanspruch von Arbeitgebern und damit die Beratungsaufgaben der Agenturen für Arbeiten **unabhängig** von einem konkreten Vermittlungsauftrag an die Agentur zu leisten. Der eigene Rechtsanspruch in den Paragraphen 29 und 34 SGB III entspricht in vollem Umfang dem Anspruch auf Berufsberatung auf Seiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Er ergibt sich nicht als Folge oder gar Appendix eines möglichen Vermittlungsauftrags, der erst später in § 35 SGB III

⁵ Hier sind tatsächlich „Traumberufe“ gemeint, nicht „Traumkandidaten“. Bei den zertifizierten Leistungswerten von Bewerberinnen und Bewerbern Abstriche zu machen, ist für Unternehmen nicht unbedingt neu – bleibt gleichwohl eine Herausforderung für die betrieblichen Eingliederungs- und Anpassungsprozesse.

geregelt wird. Er ergibt sich als unabhängige öffentliche Dienstleistung aus der steten verpflichtenden Beitragszahlung des Arbeitgebers zur Arbeitslosenversicherung und damit der Arbeitsförderung. Entsprechend sind hier **alle** Anliegen und Klärungsbelange der Arbeitgeber anzunehmen und kompetent zu bearbeiten.

2.3 Beratungsthema „Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit“

Möglichkeiten zur Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit sind zahlreich und vielfältig. Insbesondere Betriebe mit langjährig stabiler Unternehmenskultur sowie kleine und mittlere Betriebe können von Innovationen in diesen Organisationsbereichen profitieren – gerade dann, wenn im beschriebenen Wandel des Arbeitsmarktes neue Personengruppen mit anderen kulturellen Gewohnheiten oder mit anderen Arbeitszeit-Freizeit-Arrangements für die Besetzung offener oder künftig offener Stellen gewonnen werden sollen. Gerade bei diesem Beratungsthema können öffentlich finanzierte Unternehmensberaterinnen und -berater zwei ihrer spezifischen Stärken (vielleicht auch gegenüber privatwirtschaftlichen Beratungsanbietern) anwenden: Zum einen ihren praktischen Kontakt zu unterschiedlichsten Branchen, zu Betrieben unterschiedlichster Größe und ihre überregionale Vernetzung mit Beratungsfachkräften anderer Regionen. Zum anderen ihre Verankerung in unterschiedlichsten sozialen und beruflichen Gruppen der Arbeitnehmerseite, deren Bedarfe sie in Gesprächen zur Berufsberatung im umfassenden Sinne der Paragraphen 29 und 30 SGB III kennenlernen⁶. Für den gerade auch in diesem Beratungsbereich anzustrebenden interbetrieblichen Transfer von Erfahrungen mit neuen Gestaltungsarrangements bietet diese breite Verankerung eine gute Grundlage.

2.4 Beratungsthema „betriebliche Aus- und Weiterbildung“

Themen der Aus- und Weiterbildung gehören von jeher zur Domäne öffentlich finanzierter Beraterinnen und Berater am Arbeitsmarkt, zum einen als umfassender Horizont dualer, schulischer und akademischer Ausbildungswege im Rahmen der Berufsberatung für Jugendliche, zum anderen als Möglichkeit für Erwachsene, eine Arbeitslosigkeit durch Weiterbildung zu beenden oder sich vorausschauend auf die sich verändernden Bedarfe von Arbeitgebern einzustellen.

Dabei ist die Sphäre **betrieblicher** Aus- und Weiterbildung nicht nur durch Aktivitäten der Vermittlung seit langem im Betrachtungshorizont und im konkreten Kontakt. Besonders auch die gleich unten noch zu skizzierenden Möglichkeiten der finanziellen und inhaltlichen Förderung haben die Wirkungskreise betrieblicher Personalpolitik und öffentlicher Arbeitsförderung zur Überlappung gebracht – im Bereich der vielfältigen Möglichkeiten zur Förderung dualer Ausbildungsverhältnisse und seit einiger Zeit auch durch die stark prophylaktische Qualifizierungsförderung formal nicht qualifizierter Arbeitnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen.

Hier gründet Beratung also in einem gut bestellten Feld reicher Erfahrung, mit der die neuen Fragen auf dem Weg zum Anbieter-Arbeitsmarkt geklärt werden können. Wenn im sich verstärkenden Wettbewerb neue Bewerberinnen und Bewerber gewonnen werden oder ambitionierte eigener Fachkräfte im Unternehmen gehalten werden sollen, lauten solche Beratungsanliegen zum Beispiel:

⁶ Die Übertragung ist natürlich von der Kooperation der zurzeit getrennt agierenden arbeitnehmer- und arbeitgeberseitigen Beratungskräfte in der öffentlichen Arbeitsförderung abhängig. Dies kann bei Beratungskräften im selben Hause aber besser gelingen. Und zum anderen kann die Trennung dieser beiden Aktionskreise organisatorisch künftig auch verändert werden.

- Welche Qualifizierungswege können wir ambitionierten Kräften vorschlagen – vielleicht auch außerhalb des eigenen Kammerbereichs oder im akademischen Bereich?
- Welche anderen, welche neuen Qualifizierungsangebote können wir selbst machen – wie etwa neue Ausbildungsberufe, duale Studiengänge oder von uns geförderte Teilzeitangebote?

Die Verquickung betrieblicher und außerbetrieblicher Bildungsangebote, die bei der Gewinnung von Nachwuchs mit Abitur und höherwertigen dualen Angeboten begann und sich in der Modularisierung von Studiengängen, aber auch in der Flexibilisierung anderer Weiterbildungsangebote fortsetzte, wird sicher weiteren Schub erhalten. Bei der Wahl geeigneter Bildungspartner und –angebote wird eine Marktübersicht tendenziell schwieriger und eine Beratung ohne eigenes Anbieterinteresse umso wichtiger.

2.5 Beratungsthemen Förderung und Eingliederung förderungsbedürftiger Auszubildender und Arbeitnehmer

Beratungsanliegen und Fragen rund um die betriebliche Einstellung oder Wiedereingliederung förderungsbedürftiger Auszubildender oder Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gehören natürlich zum Kerngeschäft öffentlicher Arbeitsförderung. Auch hier ergeben sich ausgesprochen komplexe Inhalte und Fragestellungen.⁷ Denn Fördermöglichkeiten ergeben sich ja nicht nur aus den Gesetzbüchern SGB III und SGB II, Fördermöglichkeiten gibt es auch von anderer Seite. Typische betriebliche Fragen können hier sein:

- Zu welcher Zielgruppe kann eine einzustellende Person gehören (z.B. sozial benachteiligt, von Arbeitslosigkeit bedroht, rehabilitationsberechtigt)?
- Welche Förderinstrumente eignen sich in einem konkreten Fall (Lohnsubventionen, Qualifizierungsmaßnahmen, soziale Unterstützung und Begleitung, technische Hilfsmittel)?
- Wie können Förderungen kombiniert werden, etwa mit eigenen Möglichkeiten oder Förderungen außerhalb des Sozialgesetzbuchs?
- Welche psychischen oder physischen Krankheitsbilder können wie kompensiert werden?
- Welche Unterstützung bei der Eingliederung von Zuwanderern gibt es?
- Wie können uns Fördermöglichkeiten dabei unterstützen, neue Zielgruppen für unser Personalmarketing zu erschließen?

Insbesondere der zuletzt genannte Punkt deutet an, welche paradigmatisch neue Fragen und Perspektiven sich aus dem demographischen Strukturwandel des Arbeitsmarktes auch im Themenfeld der arbeitsmarktpolitischen Förderung ergeben können.

Die Angebote der öffentlichen Unternehmensberatung schließen die Konsultation ebenfalls öffentlich zur Verfügung stehender Expertisen eigener medizinischer, psychologischer und technischer Fachdienste der Agenturen für Arbeit ein.

⁷ Für einen systematisch einführenden Überblick zum System ausbildungs- und arbeitsmarktpolitischer Fördermaßnahmen nach den Büchern SGB III und SGB II siehe

- den Artikel „Staatliche Förderung der Aufnahme einer dualen Berufsausbildung – eine Übersicht für die betriebliche Personalpolitik“, Kapitelnummer 3414 in diesem Handbuch, sowie
- das Buchkapitel „Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik“ von Kohn und Göckler in: Göckler u.a. 2014 (siehe unten)

Der öffentliche Charakter der Beratungsangebote, der Förderinstrumente und der genannten Fachdienste sind eine gute Voraussetzung dafür, den für die Arbeitnehmer, aber auch für den eigenen Betrieb optimalen Mix zu identifizieren. Da ein eigenes Gewinninteresse öffentlicher (und kammerunabhängiger) Dienstleistungsanbieter fehlt, sind mögliche Einschränkungen des Blickwinkels auf optimale Optionen, etwa durch die Fokussierung auf eigene Dienstleistungsprodukte weniger wahrscheinlich.

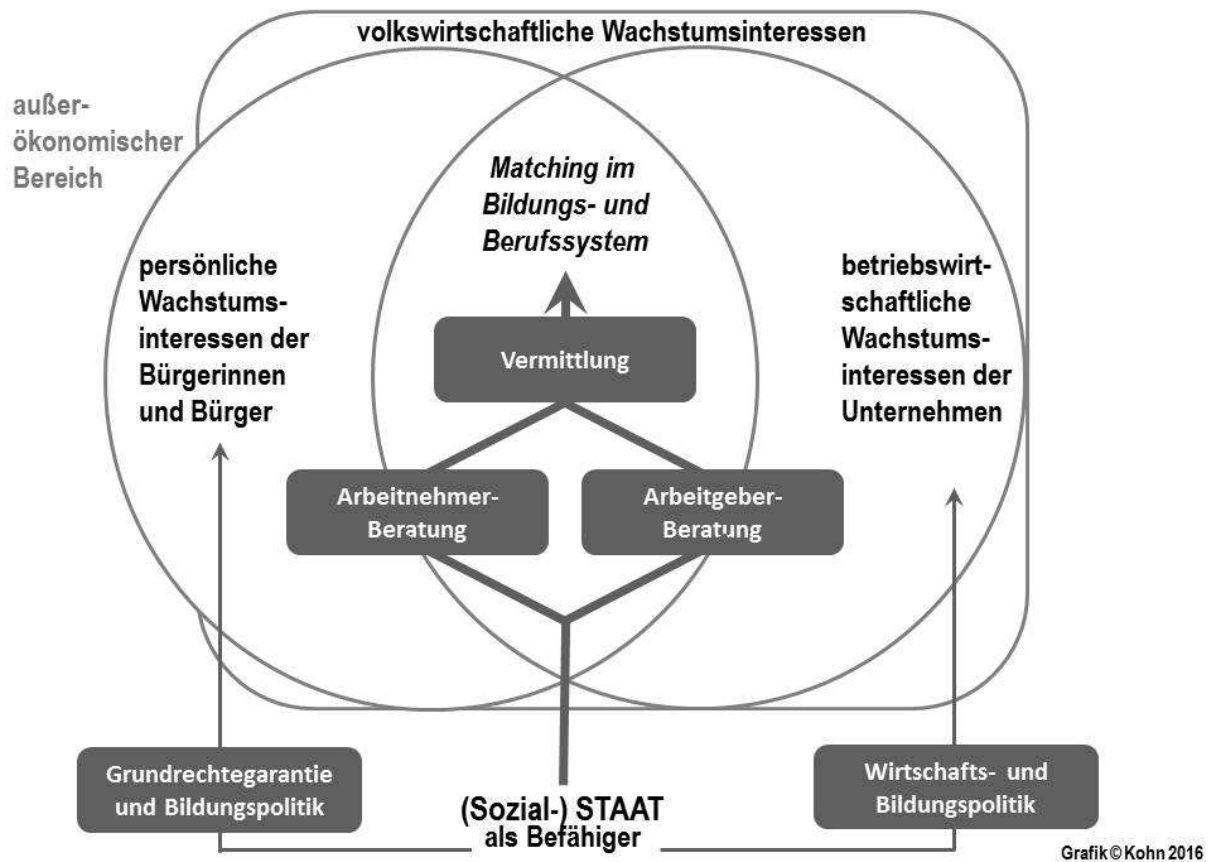
3 Weitsicht des Gesetzgebers zur sozialstaatlichen Gestaltung eines Beratungsanspruchs für beide Seiten des Arbeitsmarkts

Die im Rahmen dieses Artikels nur knapp skizzierbaren möglichen Beratungsleistungen konnten hoffentlich schon zeigen, wie spezifisch ertragreich gerade eine öffentliche und sozial- wie wirtschaftspolitisch motivierte Unternehmensberatung sein kann und welche Unterstützung personalwirtschaftlicher Erwägungen aus ihr hervorgehen kann.

Diese vermeintlich neue Sichtweise ist von Beginn an in der paritätisch konstruierten Arbeitslosenversicherung angelegt und in der prophylaktischen und fördernden Neuausrichtung seit den 1970er Jahren der Arbeitsförderung gesetzlich möglich. Sie entspringt einem sozialstaatlichen Verständnis, das Markt und Staat nicht als Gegensatzpaar sieht, sondern als sich gegenseitig befruchtende Areale, auf denen Wohlfahrt gedeihen kann.

Im folgenden Schaubild soll dargestellt werden, wie die staatlichen Infrastrukturleistungen angelegt sind, um die persönlichen Wachstumsinteressen der Bürgerinnen und Bürger mit den betriebswirtschaftlichen Wachstumsinteressen der Unternehmen zu harmonisieren.

Schaubild 2 – öffentliche Beratung und Vermittlung zum Ausgleich der Interessen am Arbeitsmarkt



Nur wenn beide Seiten des Arbeitsmarkt möglichst hohe Transparenz über das komplexe Geflecht der Angebote auf diesem Markt erlangen, kann ein wirklicher Abgleich und ein Zusammentreffen der Kompetenzprofile gelingen. Öffentliche Arbeitgeberberatung hat also einen systematischen Platz und eine eigene Bedeutung für das Gesamtsystem. Beratungsleistungen müssen für beide Seiten methodisch wie inhaltlich stark ausgeprägt und möglichst neutral angelegt sein, um ihre Wirkung zu entfalten. Öffentliche Vermittlungsangebote können, müssen aber nicht, dann folgen – und nach den differenzierten Klärungen in den Beratungen passgenauer funktionieren. Die in der Beratung erfolgten Klärungsprozesse bieten die Grundlage auch für vielfältige Eigenaktivitäten – von Unternehmen wie von Erwerbspersonen.

4 Ausblick auf Optionen und Bedingungen einer künftigen öffentlichen Unternehmensberatung

Auch wenn die in diesem Artikel skizzierten Rechtsansprüche auf öffentliche Unternehmensberatung und deren Möglichkeiten lediglich eine seit langem bestehende Rechtslage beschreiben, so ist doch realistisch festzustellen: Von einer umfassenden Realisierung dieser Ansprüche kann zurzeit noch nicht gesprochen werden. Es wäre nun aber zu einfach, diesen Befund als Fehlanzeige an die Bundesagentur für Arbeit zu adressieren und nur dort entsprechende Umsteuerungen zu fordern. Die Konzentration auf (a) die arbeitnehmerseitige Bildungs- und Berufsberatung und (b) insbesondere die Vermittlungsaufgaben der Agenturen für Arbeit ist in großer Übereinstimmung aller Akteure am Arbeitsmarkt vorgenommen worden, nicht nur durch deren Vertreter in der Selbstverwaltung der Bundesagentur, sondern auch von der Mehrzahl politischer Akteure außerhalb.

Die Ursachen für diese Verengung des Blicks und des Aktionsradius können in drei Bereichen des gesamtgesellschaftlichen und des wirtschaftspolitischen Diskurses in Deutschland gesehen werden:

- in einer in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit plausibel erscheinenden Konzentration auf Flexibilitätspotenziale von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern,
- in einer Konzentration auf zu optimierende Vermittlungsaktivitäten, die auch leichter quantitativ zu erfassen sind als Beratungserfolge,
- aber auch in einer übergroßen Skepsis gegenüber der Effektivität öffentlicher Dienstleistungen in den vergangenen beiden Jahrzehnten, in denen das Gleichgewicht der Sozialen Marktwirtschaft durch marktromantische Vorstellungen gefährdet wurde.

Im Ergebnis kann die Bewegung hin auf eine funktionierende öffentliche Unternehmensberatung im Sinne des § 34 SGB III nun auch nur schrittweise und in konzertierter Aktion der Akteure erfolgen. Insbesondere muss die Bundesagentur dabei unterstützt werden, durch den Abbau von Arbeitslosigkeit freiwerdende Ressourcen in arbeitgeberorientierte Dienste umzusteuern. Vorurteile und Hemmungen auf beiden Seiten dieses Beratungsverhältnisses müssen ausgeschlichen, die Beratungskompetenz bei künftigen öffentlichen Unternehmensberatern muss in einem längeren Bildungsprozess aufgebaut und die öffentlichen Akteure müssen durch Akteure der Wirtschaft dabei unterstützt werden. Dabei ist eine deutlich stärkere Zusammenarbeit mit Kammern und Verbänden genauso bedeutsam wie Kontakte zwischen Beratern und Betrieben, die nicht ausschließlich der Vermittlung von Arbeitskräften und der Akquise offener Stellen dienen.

Diese Skizze der Bildungsdesiderata zeigt allerdings nicht eine Startposition öffentlicher Unternehmensberatung, die beim Nullpunkt läge. Das Wissen über Bildungs- und Berufswege – branchenübergreifend, aber auch außerhalb des dualen Systems –, die überbetriebliche regional- und volkswirtschaftliche Perspektive, der Zugang zu Zielgruppen potenzieller Erwerbspersonen und die Kenntnis über die Näherung auch arbeitsmarktfernerer Personengruppen an Arbeitsmarkt und Beschäftigungsfähigkeit – all das ist eine gute Basis für die beschriebenen Beratungsaufgaben.

In den vor uns liegenden Jahren und Jahrzehnten, in denen sich die Knappheit am Arbeitsmarkt von der Seite der Nachfrage und offener Stellen auf die Seite des Angebots und der Bewerber verlagern wird, werden die Unternehmen, werden aber auch die Volkswirtschaft und der Sozialstaat in Deutschland auf die Realisierung des Rechtsanspruchs auf öffentliche Unternehmensberatung angewiesen sein – insbesondere dort, wo es gilt neue aus- und inländische Personengruppen für einen leistungsfähigen Arbeitsmarkt zu gewinnen.

Weiterführende Literatur:

- Karl-Heinz P. Kohn: Kommentierung zu § 34 SGB III: Arbeitsmarktberatung, in Friedrich Ambs u.a.: *Gemeinschaftskommentar zum Arbeitsförderungsrecht (GK - SGB III)*, Neuwied: Wolters Kluwer Verlag, Loseblattwerk Luchterhand, 210. Lieferung, 2016
- Karl-Heinz P. Kohn: „Staatliche Förderung der Aufnahme einer dualen Berufsausbildung. Eine Übersicht für die betriebliche Personalpolitik.“, in: Carsten Kreklau / Josef Siegers (Hrsg.): *Handbuch der Aus- und Weiterbildung. Politik, Praxis, Finanzielle Förderung*, Köln, Loseblattwerke Deutscher Wirtschaftsdienst, Aktualisierungslieferung Nr. 267, September 2015, Kapitelnummer 3414 in diesem Handbuch
- Karl-Heinz P. Kohn / Rainer Göckler: „Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik“, in: Rainer Göckler u.a.: *Beschäftigungsorientiert beraten und vermitteln. Standards für die Arbeitsförderung (SGB III) und Grundsicherung (SGB II)*, Regensburg: Walhalla Fachverlag, 2014, S. 187-246