

Carsten Wirth

## **Projektnetzwerke in der Arbeitsvermittlung: Eine Organisationsform mit Zukunft?**

### **Abstract**

Viele Wissenschaftler/innen und Politiker/innen fordern die Fremdvergabe und damit die Aufgabe der *öffentlichen* Arbeitsvermittlung. In der Arbeitsvermittlung könnten die Beziehungen und Interaktionen in Projektnetzwerken koordiniert werden. Ich frage deshalb, ob diese Koordinationsform derzeit auch in der Arbeitsvermittlung eine Organisationsform mit Zukunft ist. Ich beantworte diese Frage vor dem Hintergrund der Ergebnisse eines Forschungsprojekts über die Organisation und Steuerung der Fernsehproduktion, in der Projektnetzwerke die dominante Organisationsform sind, der Auswertung der relevanten Literatur zur (Reform der) Arbeitsvermittlung und Beobachtungen im Rahmen von Praxisaufenthalten in zwei Arbeitsagenturen. Konzeptionell stütze ich mich auf eine strukturations-theoretisch informierte Perspektive auf organisationale Felder. Ich zeige, dass die Fremdvergabe der öffentlichen Arbeitsvermittlung zurzeit keine Erfolg versprechende Option für die Bundesagentur für Arbeit bzw. für den Gesetzgeber ist, weil zentrale Erfolgsvoraussetzungen nicht erfüllt sind. Die Bundesagentur für Arbeit kann sich stattdessen weitaus stärker als bisher zum Netzwerkorganisator weiter entwickeln.

### **1 Einleitung**

Unter dem Stichwort ‚Public Private Partnership (PPP)‘ wird trotz zwiespältiger Erfahrungen mit Kooperationen zwischen öffentlicher und privater Welt (dazu BMAS 2006) die Fremdvergabe – und damit die (partielle) Aufgabe – der öffentlichen Arbeitsvermittlung, insbesondere der von Langzeitarbeitslosen, propagiert (z.B. Bruttel 2005). Bisherige Instrumente wie die Personal-Service-Agenturen (PSA), ein von gewerbsmäßigen Verleihern betriebener vermittlungsorientierter Verleih (zum Konzept Bertelsmann Stiftung/Bundesanstalt für Arbeit/Mc Kinsey & Company 2002), den Vermittlungsgutscheinen, mit denen die Geschäftstätigkeit privater Vermittler subventioniert wird, oder die Beauftragung Dritter mit (Teilaufgaben) der Vermittlung wirken nicht, führen zu Mitnahmeeffekten (BMAS 2006) oder bringen unerwünschte Selektionseffekte hervor (Grund 2006). Gleichwohl ist das *contracting-out* international weit verbreitet (Gülker/Kaps 2006) und auch eine Option für die Organisation der Arbeitsvermittlung in Deutschland, die trotz der Liberalisierung des Marktes für Arbeitsvermittlung noch immer dominant in der Organisation ‚Bundesagentur für Arbeit‘ angesiedelt ist. Sie wird in der Organisation, also hierarchisch, koordiniert. Dabei bemüht sich ein Arbeitgeberservice um die Akquisition und Besetzung offener Stellen. 80% der Mitarbeiterkapazität werden der arbeitnehmerorientierten Vermittlung gewidmet. In dieser wird nach einem Profiling versucht, eine Arbeitsmarktintegration zu erreichen. Dazu

nutzen Vermittler Zielgruppen orientierte, aber standardisierte Handlungsprogramme für unterschiedliche Typen von Arbeitslosen.

In anderen Feldern ist hingegen die Zusammenarbeit mit Dritten seit vielen Jahren die Regel (z.B. Sydow/Windeler 2004 für die Medien- und IT-Industrie). Die Beziehungen zwischen den Geschäftspartnern werden nicht immer marktlich, also dominant über Preise koordiniert, sondern häufig netzwerkförmig koordiniert. So hat sich in der Content-Produktion für das Fernsehen eine besondere Form Netzwerk durchgesetzt, das „Projektnetzwerk“ (Sydow/Windeler 1999). In diesen Projektnetzwerken koordinieren die Akteure zeitlich befristete Projekte, arbeiten zugleich projektübergreifend zusammen und orientieren sich dabei am unternehmungübergreifenden Beziehungszusammenhang.

In der Arbeitsförderung hat eine projektbezogene und zwischenbetrieblich organisierte Zusammenarbeit Tradition. Arbeitsagenturen beauftragen Träger mit der Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung oder kooperieren mit Rehabilitationseinrichtungen. Die Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt schaffen z.B. durch die Einführung des § 421 i SGB III zusätzliche Spielräume für eine projektbezogene und ggfs. wiederkehrende Zusammenarbeit mit Dritten.

Angesichts des Interesses an PPP, dieser Parallelität zwischen der Koordination der Dienstleistungsproduktion in der Fernsehproduktion und der Arbeitsförderung und Vorbildern für die Durchsetzung dieser Organisationsform im Ausland, z.B. in Australien, stellt sich die Frage, ob die Koordination der Aktivitäten in Projektnetzwerken ein Modell für die Arbeitsvermittlung sein kann, sie also in der Arbeitsvermittlung die Organisationsform der Zukunft ist. Diese Fragestellung zielt dabei weniger auf die Begründung einer ökonomischen Überlegenheit dieser Organisationsform ab. Vielmehr soll untersucht werden, ob eine Koordination der Arbeitsvermittlung in Projektnetzwerken derzeit überhaupt möglich ist – die deutsche Arbeitsverwaltung also anderen bei der Vergabe von Vermittlungsdienstleistungen nachfolgen kann *und* gleichzeitig einen hochwertigen Service anbieten kann.

Konzeptionell stützt sich der Beitrag auf eine strukturationstheoretisch erweiterte Perspektive auf organisationale Felder (dazu grundlegend Giddens 1984 und Powell/DiMaggio 1991). Diese ermöglicht die Berücksichtigung kognitiver und normativer Strukturen auf unterschiedlichen Ebenen, z.B. in der Organisation, im Netzwerk und im organisationalen Feld, ohne dabei machbezogene bzw. ökonomische Aspekte auszublenden. Damit überwindet dieser Ansatz wichtige Schwächen der neoinstitutionalistischen Organisationssoziologie und integriert ökonomische Aspekte, die nicht – wie in der Transaktionskostentheorie (dazu Williamson 1985) – auf die Optimierung der Transaktionskosten verkürzt werden. Zudem verweist die Strukturationstheorie auf die Notwendigkeit der (Re) Produktion von Strukturen (*duality of structure*) und schärft unseren Blick für Konstitutionsprozesse.

Die empirischen Ergebnisse zur Organisationsform und Steuerung in der Fernsehproduktion basieren vor allem auf 80 leitfadengestützten Interviews mit Vertretern/innen aus Fernsehproduktionsunternehmen, sendern, Medienkonzernen, Gewerkschaften, Verbänden, Film und Wirtschaftsfördereinrichtungen sowie Branchenexperten/innen. Ergänzt werden diese Daten durch die Auswertung der einschlägigen Literatur zur (Reform der) Arbeitsvermittlung und durch Ergebnisse der Beobachtung der Praktiken der Arbeitsvermittlung in mehrwöchigen Praxisaufenthalten in zwei Arbeitsagenturen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ich danke der Deutschen Forschungsgemeinschaft für die finanzielle Unterstützung des Projekts Sy 32/2-1 und Sy 32/2-2 im Rahmen des DFG-Schwerpunkts „Regionalisierung und Globalisierung“. Das Projekt mit dem Titel „Vernetzte Content-Produktion für das digitale Fernsehen“ wurde von Jörg Sydow und Arnold Windeler geleitet; Anja Lutz und Carsten Wirth waren

In diesem Beitrag zeige ich, dass die Koordination der Arbeitsvermittlung in marktlichen Beziehungen oder in Projektnetzwerken zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine Erfolg versprechende Option für die Bundesagentur für Arbeit (BA) bzw. für den Gesetzgeber ist, weil das Feld der Arbeitsförderung zahlreiche Voraussetzungen nicht erfüllt. Alternativ dazu kann die BA weitaus stärker als bisher zum „Netzwerkorganisator“ (Sydow u.a. 1995) weiterentwickelt werden, um einen höheren gesellschaftlichen Nutzen zu stiften.

Mein Argument entwickle ich wie folgt: Im zweiten Kapitel stelle ich grundlegende organisatorische Alternativen für die Koordination einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit vor und diskutiere die Komplexität der Arbeitsvermittlung. Das dritte Kapitel ist der Organisation von Projektnetzwerken und ihrer Steuerung in der Content-Produktion für das Fernsehen gewidmet. Daran anknüpfend skizziere ich im vierten Kapitel, warum die Option ‚Projektnetzwerk‘ für die BA und den Gesetzgeber trotz vielfältiger Anreize wenig Erfolg versprechend ist. Im abschließenden fünften Kapitel erläutere ich eine Alternative zur Vergabe von Vermittlungsdienstleistungen, die die Marktposition der BA festigt und der Gesellschaft einen größeren Nutzen stiftet.

## **2 Interorganisationale Beziehungen in der Arbeitsvermittlung: Märkte oder Netzwerke?**

Die Abgrenzung von netzwerk- und marktformiger Koordination in Beziehungen zwischen Organisationen, also in interorganisationalen Zusammenhängen, basiert auf der Dominanz einer Koordinationsform (Windeler 2001, 235). Auf Märkten ist der Preis für die Koordination ökonomischer Aktivitäten zentral, wenngleich – sieht man vom Extrempunkt des diskreten Tauschs ab – soziale Beziehungen auch auf Märkten bedeutsam sind (Zukin/DiMaggio 1990). In Netzwerken sind die Beziehungen zwischen Akteuren, hier Organisationen, für ihre Bestimmung zentral und dominant. Dementsprechend definiert Windeler (2001, 231ff. am Beispiel von Unternehmungsnetzwerken) interorganisationale Netzwerke über den relativ dauerhaften *Beziehungszusammenhang* zwischen rechtlich selbstständigen Organisationen, die keiner einheitlichen Leitung unterworfen sind.

Eine marktliche Koordination ist – aus transaktionskostentheoretischer Sicht – angeraten, wenn z.B. Unsicherheit und Komplexität gering sind (Hoffmann 1999, 36). Die herrschende Sichtweise auf Arbeitsvermittlung geht von einer solchen geringen Komplexität der Aufgabe aus: Anforderungs- und Qualifikationsprofil sind miteinander abzugleichen, ggfs. bestehende Differenzen durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen zu beseitigen und dann Beschäftigter und Arbeitsuchender zusammen zu führen (so z.B. Scheller 2005).

Im Unterschied zum Mainstream betrachte ich Arbeitsvermittlung hingegen als eine ausgesprochen komplexe Dienstleistung. Die Ermittlung des Qualifikationsprofils sollte – anders als in der üblichen Praxis – alle Lernorte in der Ausbildung, im Berufsleben und in der Freizeit systematisch in die Erhebung einbeziehen. Professionelle Arbeitsvermittler eruieren und bewerten die Spezifität der jeweiligen Qualifikationen bzw. Kompetenzen, erheben nicht nur formelle Qualifikationen, sondern z.B. auch die Kompatibilität von Sichtweisen und Normen einschließlich professioneller Standards, denken in Berufs- bzw. Jobfamilien und organisationalen Feldern, um zusätzliche berufliche Optionen zu generieren.

---

in ihm als Projektmitarbeiter tätig. Wichtige Hinweise, die das Manuskript verbesserten, erhielt ich von Michael Franck, Jörg Sydow und den Herausgeber/innen dieser Zeitschrift.

Sie berücksichtigen dabei z.B. auch gesundheitliche und lebensweltliche Aspekte. Folglich benötigen Arbeitsvermittler/innen hohe Qualifikationen und Kompetenzen in (beruflicher) Beratung, Eignungsdiagnostik, Berufskunde, Personalmanagement sowie ausgeprägte Branchenkenntnisse. Dies setzt ein relativ hohes Maß an Stabilität der Organisationsform und der Arbeitsverhältnisse voraus, da sonst entsprechende Kompetenzen nicht erworben oder aufgebaut werden können bzw. die Organisationen Wissen nicht akquirieren können und/oder wieder verlieren. Insofern können die in der Wirkungsforschung konstatierten Qualitätsmängel bei fremdvergebenen Vermittlungsdienstleistungen (BMAS 2006) auch als Bestätigung einer falschen Einschätzung hinsichtlich der Komplexität der Dienstleistung Arbeitsvermittlung reinterpretiert werden.

Im Matching-Prozess gleichen Arbeitsvermittler/innen das Kompetenzprofil mit dem Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes ab. Dadurch wird die Erhebung der Anforderungen strategisch bedeutsam. Will man sich nicht – wie in der Praxis üblich – auf relativ pauschale Einschätzungen der Arbeitsplatzanbieter verlassen, so ist entweder die Anwendung sehr aufwändiger Fragebögen erforderlich (die Beispiele in Schuler 2004) oder es sind mit eigenen praxisorientierten Fragebögen die unterschiedlichen Anforderungsarten zu erheben. Dies wiederum erfordert kompetente Mitarbeiter/innen, die die Frage(böge)n situationsadäquat modifizieren können, den Branchenbezug herstellen können und eine Vorstellung davon haben, welche Anforderungen in den Betrieben konkret gestellt werden. Um diese Herausforderungen bewältigen zu können, bedarf es nicht nur kompetenter Mitarbeiter/innen, sondern auch beziehungspezifischer Investitionen, z.B. durch Betriebsbesuche, die sich nur in langfristigeren Beziehungen amortisieren können.

Das Zusammenführen von Arbeitsuchendem und Beschäftigter geht über die Aushändigung von Vermittlungsvorschlägen hinaus. Es ist ein komplexer Aushandlungsprozess, in dem z.B. zeitliche, räumliche, finanzielle und inhaltliche Vorstellungen von Arbeitsanbieter und nachfrager in Einklang gebracht werden. Dies setzt wiederum implizites Wissen über die Beschäftigungsbedingungen und Fähigkeiten zur beruflichen sowie betrieblichen Beratung voraus, damit Integrationsprozesse unterstützt werden können und die Bewerber/innen sich in ihren Aktivitäten reflexiv auf die Rekrutierungsstrategien von Unternehmungen beziehen.

Arbeitsvermittlung ist in umfassendere Kontexte eingebettet. Die „Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten“ (Sengenberger 1987) ist genauso aufzunehmen wie Ideosynkrasien verschiedener organisationaler Felder bzw. Branchen. Schon die grundsätzliche „soziale Einbettung“ (Granovetter 1985) ökonomischen Handelns erfordert ein hohes Maß an implizitem Wissen, das nur durch eine stabile Organisation und langfristig beschäftigte Arbeitskräfte entsteht, und – damit dieses Wissen akquirierbar wird – eine branchenbezogene Organisation der Arbeitsvermittlung.

Diese Ausführungen zeigen exemplarisch, dass die Produktion der Dienstleistung ‚Arbeitsvermittlung‘ ein hohes Maß an (implizitem) Wissen und stabile Beziehungen erfordert. Insofern scheidet eine marktliche Koordination von Beziehungen zu Dienstleistern aus, denn komplexe(re) Dienstleistungen erfordern eine stärkere „Kundenintegration“ (Kleinaltenkamp 1998). Der Markt versagt, wenn es um langfristige Investitionen in Beziehungen und Wissen geht. Hingegen können selbst wenig kompetente Organisationen „wissensintensiv durch Netzwerkorganisation“ (Sydow/van Well 1996) werden. Eine netzwerkförmige, am relativ dauerhaften Beziehungszusammenhang ausgerichtete Koordination verspricht zumindest ansatzweise die Anforderungen an Stabilität und Verlässlichkeit zu erfüllen. Ich führe

deshalb im nächsten Kapitel aus, wie die Stabilität in der Fernsehproduktion in der fluiden Koordinationsform ‚Projektnetzwerk‘ organisiert wird

### **3 Projektnetzwerke in der TV Content-Produktion**

#### **3.1 Organisationsformen in der TV Content-Produktion: Von der Hierarchie über den Markt zum Netzwerk**

Das öffentlich-rechtliche Fernsehen in Deutschland produzierte früher Inhalte in Projekten in sendereigenen Studiobetrieben (hierarchische Koordination). Nur wenige Freiberufler, z.B. Drehbuchautoren, werden in die Projekte einbezogen. Dies ändert sich drastisch mit der Zulassung privater Fernsehsender im Jahr 1984. Diese kaufen Content auf dem Markt, vornehmlich in den USA (ausführlich Windeler/Sydow 2001). Dieses Geschäftsmodell gerät jedoch bald in die Krise, weil z.B. Fernsehzuschauer heimische Handlungsorte und bestimmte Stoffe präferieren. In dieser Situation optieren die privaten Sender nicht für die Eigenproduktion nach öffentlich-rechtlichem Vorbild, sondern für die Produktion von Inhalten in Projektnetzwerken, die heute die – im Übrigen weltweit – dominante Organisationsform ökonomischer Aktivitäten in der Fernsehproduktion sind. In ihnen wickeln die beteiligten (oft Ein-Personen ) Unternehmungen ihre Projekte ab. Sie knüpfen dabei an Erfahrungen aus früheren Projekten an. Zugleich koordinieren sie die Zusammenarbeit mit Blick auf zukünftige Projekte. Indem die beteiligten Unternehmungen wiederkehrend zusammenarbeiten, z.T. über Jahre hinweg, entsteht eine relative Stabilität in der Zusammenarbeit. Verstärkt wird die Stabilität der Organisationsform durch ein „Beziehungsmanagement“ (Diller/Kusterer 1988) im Zeitraum zwischen Projekten, indem Projektbeteiligte Beziehungen, z.B. auf Messen, Festivals und anderen Branchentreffen, auch in Zeiten ohne gemeinsame Produktion pflegen. Wechselseitiges Wissen, gemeinsame Ansichten über Fragen der Ästhetik sowie über Arbeitsabläufe und praktiken zwischen den als wichtig angesehenen Projektbeteiligten versetzen die Produktionsfirmen erst in die Lage, Kundenanforderungen zu erfüllen. Dazu selektieren die strategischen Führer in den Projektnetzwerken, der Fernsehproduzent und insbesondere der Fernsehsender, aus einem Pool von Unternehmungen und/oder Beschäftigten ihre Projektpartner.

Hierarchische Koordinationsformen bleiben trotz der verbreiteten Content-Produktion in Projektnetzwerken in der Medienindustrie von Bedeutung. Insbesondere finanziell lukrative Produkte (z.B. Soaps) werden, wenn möglich, im Konzern produziert. Deshalb sind Netzwerke in der Fernsehproduktion nicht selten „konzerngesteuerte Projektnetzwerke“ (Wirth/Sydow 2004). Selbst wenn Medienkonzerne Produktionsfirmen aufkaufen, um über die Alteigentümer das kreative Potential dieser Unternehmungen zu binden, scheint die Zukunft der überwiegenden Produktion von Content in Projektnetzwerken gesichert.

Damit Projektnetzwerk und Beziehungsmanagement funktionieren können, werden bestimmte Funktionen, die üblicherweise in Unternehmungen internalisiert sind, an das organisationale Feld der Fernsehproduktion partiell ausgelagert. Dazu gehören die Aus- und Weiterbildung sowie Finanzierung, die in vernetzten regionalisierten organisationalen Feldern, eben in „Medienregionen“ (Lutz/Sydow 2002), nicht zuletzt in Folge aktiver Wirtschaftspolitik, konzentriert sind. Zudem sind die Akteurskonstellationen, Regulationen und Praktiken

in organisationalen Feldern Gegenstand von Prozessen „strategischer Institutionalisierung“ (Zimmer 2001) von Medienkonzernen, die das Feld in ihrem Interesse beeinflussen. So sorgen sie z.B. im Zuge von PPPs dafür, dass die jeweiligen Bundesländer die Knappheit an Kreativen durch die Gründung von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen überwinden helfen und bremsen damit den Anstieg der Entgelte für Kreative (Windeler/Wirth 2004).

### 3.2 Steuerung von Projektnetzwerken in der Fernsehproduktion

Steuerung verlangt aus strukturationstheoretischer Sicht die Bindung und Orientierung sozialer Praktiken. Dies geschieht auf den nur analytisch trennbaren Dimensionen der Signifikation, der Legitimation und der Domination auf mehreren Ebenen. Das bedeutet, dass die sozialen (Steuerungs-) Praktiken kennzeichnenden Sicht-, Handlungs- und Legitimationsweisen rekursiv in der Interaktion, in der Organisation bzw. Konzern, dem Netzwerk bis hin zu gesellschaftsweiten Institutionen (re)produziert werden müssen und darauf die Akteure reflexiv, aber unterschiedlich machtvoll Einfluss nehmen (*dialectic of control*) (Giddens 1984; Windeler 2001).

Die Steuerung von Fernsehsender, -produzent und Dienstleister in Projektnetzwerken orientiert sich vor allem an bestimmten *Selektionskriterien*, z.B. der Attraktivität der vorgeschlagenen Inhalte, und an den unterschiedlichen Gewichtungen der Steuerungsgrößen Inhalt, Budget und Einschaltquote in den *Geschäftsprofilen* der Netzwerkunternehmungen. So kooperiert RTL II bevorzugt mit Unternehmungen wie Endemol und Fremantle, die Sendungen wie *Big Brother* produzieren, weil sie die Zielgruppen des Senders zu einem günstigen Preis mit spezifischen Inhalten erreichen. Der WDR hingegen arbeitet bevorzugt mit „Qualitätsproduzenten“ zusammen, die Inhalte zu einem höheren Minutenpreis und hohen Einschaltquoten in einer anderen Zielgruppe erstellen (ausführlich Windeler/Lutz/Wirth 2000). Indem sich Fernsehsender, -produzent und Dienstleister rekursiv auf die jeweiligen Selektionskriterien und Geschäftsprofile beziehen, konstituieren sie Fernsehsender-, -produzenten und Dienstleisterprofile. Abbildung 1 veranschaulicht dies am Beispiel der Beziehung zwischen Fernsehsender und -produzent:

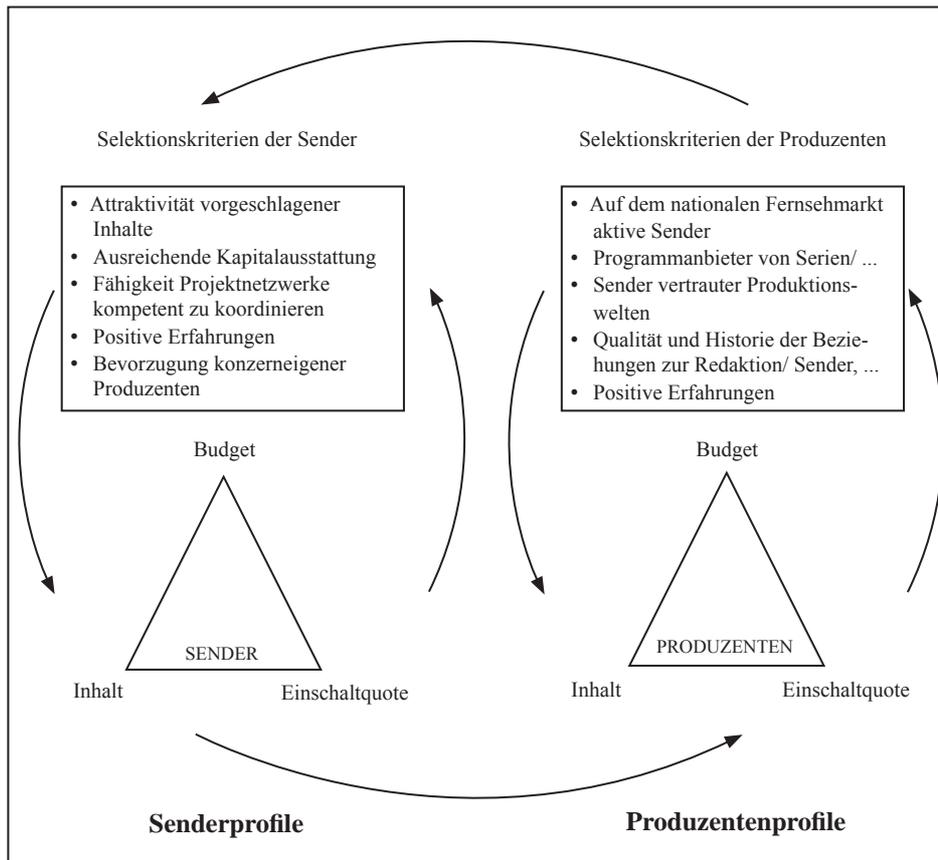
Durch die fortwährende Reselektion werden Selektionskriterien und Geschäftsprofile häufig über viele Jahre in machtasymmetrischen Prozessen im Netzwerk fortgeschrieben, angepasst und modifiziert. Dabei entsteht durch die wiederkehrende Selektion die für Projektnetzwerke typische „Flexibilität durch Stabilität“ (Sydow 2001).

Im Zuge der Interaktionen in Projektnetzwerken können sich die Akteure aufeinander einstellen, aneinander anpassen und wechselseitig Veränderungen in Angriff nehmen. Die Voraussetzungen dafür stellt u.a. das dominant netzwerkförmig koordinierte organisationale Feld der Fernsehproduktion bereit. So werden Veränderungen in den Geschäftsprofilen auch auf den zahlreichen Branchentreffen, Messen und Tagungen der Branchenverbände verbreitet. Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, die typischerweise Vertreter/innen der Unternehmungen als Dozenten/innen kooptieren, tragen dazu bei, dass entsprechende Sicht und Handlungsweisen entwickelt werden. Wirtschafts und Filmfördereinrichtungen, z.B. die Filmstiftung Nordrhein-Westfalen, entwickeln sich zu *brokern* in Medienregionen, die die Akteure aus der Finanzwelt, Politik, Wirtschaft, Aus- und Weiterbildung zusammenführen und somit zur Abstimmung der (Steuerungs- und Selektions-) Praktiken beitragen.

Als Zwischenergebnis lässt sich festhalten, dass die Funktionsfähigkeit der flexibel-stabilen Organisationsform ‚Projektnetzwerk‘ von einer doppelten Vernetzung, derjenigen im Projektnetzwerk *und* im organisationalen Feld, und sich rekursiv stabilisierender Prozesse

der Vernetzung auf diesen Ebenen abhängt. Lässt sich diese Organisationsform auf die Arbeitsvermittlung in Deutschland übertragen?

**Abb. 1: Das rekursive Zusammenspiel von Sender- und Produzentenprofilen**



Quelle: Windeler/ Lutz/ Wirth 2000, 196

#### **4 Projektnetzwerke in der Arbeitsvermittlung: Anreize, Voraussetzungen und Chancen**

Die Koordination der Aktivitäten der Arbeitsvermittlung in Projektnetzwerken hat Charme. Sie ermöglicht einen drastischen Personalabbau in der BA. Die Auslagerung der Arbeitsvermittlung in derartige Projektnetzwerke ermöglicht zudem eine radikal ergebnisbezogene Steuerung über Kontrakte, verringert somit das Transformationsproblem mit der Ware Arbeitskraft, homogenisiert die Belegschaft und macht Expertise in der Arbeitsvermittlung weitgehend überflüssig. Die mit der Bundesregierung vereinbarten Kontrakte wären dazu nur noch in Subkontrakte mit Dritten herunter zu brechen. Eine Konzentration auf die (neue)

Kernkompetenz der BA, die Gestaltung der Marktordnung, wäre möglich. Projektnetzwerke sind legitim, weil arbeitsmarktpolitisch erfolgreiche (re) Staaten diese Koordinationsform nutzen (Stichwort: Benchmarking). Die Umstellung auf das Kontraktmanagement Dritter in der Arbeitsvermittlung schafft lukrative Positionen für Mitarbeiter/innen mit einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund (und macht andere überflüssig).

Mit der Fremdvergabe der Arbeitsvermittlung wechselt die Beschäftigung vom öffentlichen Dienst und Beamtenrecht in das Arbeitsrecht. Der Auftraggeber kann so die unterschiedliche Regulierungsdichte zwischen öffentlichem und privatem Sektor sowie die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen, nicht zuletzt die sich verschlechternden Arbeitsbedingungen bei Trägern, (Produktions- und Transaktions-) Kosten senkend nutzen. Die Aufzählung der Anreize zeigt, dass der häufig in diesem Zusammenhang rezipierte Transaktionskostenansatz (so z.B. von Gülker/Kaps 2006) nicht alle relevanten Überlegungen thematisieren kann und eine strukturationstheoretische Analyse zusätzliche Einsichten generiert.

Für eine netzwerkförmige Koordination von Dienstleistern in der Arbeitsvermittlung müssen zahlreiche Voraussetzungen erfüllt sein. Eine Garantie von Arbeitsvermittlung setzt nicht nur eine staatliche Organisation oder Beziehungen zu qualitativ hochwertigen Dienstleistern voraus, sondern auch Netzwerkbeziehungen zwischen weiteren Akteuren, z.B. Qualitätssicherungsstellen, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen sowie Trägern der Arbeitsförderung. Sie ermöglichen die Anschlussfähigkeit der Praktiken, Informationsaustausch und Lernen. Die Erfahrungen mit PSAs und in der Zusammenarbeit mit privaten Vermittlern zeigen jedoch, dass gerade die Organisationen fehlen, die Professionalität sowie Aus- und Weiterbildung sicherstellen. Die Akteure der privaten Arbeitsvermittlung als auch freie Träger sind stark eigeninteressiert,<sup>2</sup> so dass eine effektive und effiziente Kooperation nur schwer zu sichern ist. Ein Teil der Betreiber von PSAs, z.B. Maatwerk, wurde von seinem Management mit riskanten Konzepten in die Insolvenz geführt oder auch wegen Betrugs angeklagt. Zudem hat die vermarktlichte Auftragsvergabe der BA die Zahl der Träger dezimiert. Wichtige Kompetenzen sind dadurch im organisationalen Feld verloren gegangen, weil im Zuge eines „extremen Preisdumpings“ (BMAS 2006, 82) vor allem Billiganbieter mit geringen qualitativen Ansprüchen überlebt haben (dazu auch Schütz 2005).<sup>3</sup> Die BA kann heute weniger denn je, nicht zuletzt wegen ihrer eigenen Vergabepaxis, auf ein Set von etablierten Organisationen zurückgreifen, die Erfahrungen in der Arbeitsvermittlung besitzen und über entsprechende Beziehungen verfügen.<sup>4</sup> Wegen dieses geringen Grades an Koordination und wegen des Fehlens zentraler Organisationen, z.B. von *brokern*, ist das organisationale Feld der Arbeitsförderung gegenwärtig mit Blick auf eine Netzwerkorganisation noch unreif.

Die Akteurskonstellation im Feld der Arbeitsförderung befindet sich allerdings im Wan-

2 PSA-Betreiber minimierten z.B. verleihezeiten, in dem sie Vermittlungsvorschläge der Arbeitsagenturen solange zurückwiesen, bis sie einen Auftrag hatten.

3 Mittlerweile versucht die BA die Beziehungen zu stabilisieren, indem im Vergabeverfahren auch die Erfahrungen in der Zusammenarbeit berücksichtigt werden. Diese Praxis der BA kritisiert aber der Bundesrechnungshof. Dies zeigt, wie wenig im organisationalen Feld der Arbeitsförderung in Netzwerken gedacht und gehandelt wird bzw. wie wenig dies möglich ist. Um die Qualität in der Ausschreibung von Arbeitsmarktdienstleistungen zu sichern, werden mittlerweile auch Praktiker/innen aus operativen Bereichen einbezogen. Ob diese Maßnahmen die Qualität und Wirtschaftlichkeit sichern, kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht beurteilt werden.

4 Diese Aussage belegen auch Evaluationsstudien, die der Beauftragung von Trägern mit Eingliederungsmaßnahmen nach § 421 i SGB III mit einer dezentralen Form der Auftragsvergabe im Vergleich mit der zentralisierten Vergabe von Vermittlungsdienstleistungen nach § 37 SGB III bessere, aber nicht besonders gute Ergebnisse attestieren (Gülker/Kaps 2006). Allerdings ist zu beachten, dass die Arbeitsagenturen zuweilen keine Träger für Maßnahmen nach § 421 i SGB III für so genannte Betreuungskunden finden, weil diese unter den Bedingungen einer vermarktlichten Auftragsvergabe keine Angebote abgeben oder Träger sich ganz aus diesen Geschäftsfeldern zurückziehen.

del. Ausländische Anbieter, z.B. die australische Ingeus, treten in das Feld ein und nutzen Beziehungen zu anderen Akteuren, z.B. zu einer privaten Fachhochschule mit Kontakten in die BA-Zentrale. Sie experimentieren mit einem „Markteintritt als Netzwerkeintritt“ (Sydow/Windeler/Wirth 2003). Oder sie gründen, so z.B. Randstad, unternehmenseigene Stiftungen, die beispielsweise Tagungen co-finanzieren und den interessierten Akteuren Gelegenheit geben, mit Entscheidungsträgern aus Ministerien und BA zu interagieren. Die Aktivitäten dieser Akteure sind zurzeit noch recht unkoordiniert, nicht zuletzt wegen konfligierender Interessen. Von einer *reflexiven Feldentwicklung* kann noch nicht die Rede sein. Insofern ist abzuwarten, wie sich das Feld der Arbeitsförderung entwickelt.

Zentrale Elemente organisationaler Felder sind ihre Regulationen (Leblebici u.a. 1991), die eine Vernetzung ermöglichen müssen. Dies ist aber aufgrund des Vergaberechts im öffentlichen Dienst zumeist nicht möglich, weil sich dieses an marktlichen Beziehungen orientiert. Diese Regulationen müssten auch auf europäischer Ebene beeinflusst oder sogar neu gestaltet werden, damit eine netzwerkförmige Zusammenarbeit möglich ist. Die BA und andere Organisationen aus dem Feld der Arbeitsförderung haben aber bislang nur wenig Erfahrung in Lobbyarbeit und sind an den relevanten Stellen kaum präsent.<sup>5</sup> Ferner ist die Koordination zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen, insb. zwischen Politik und Wirtschaft, aufgrund fehlender und z.T. konfligierender Beziehungen problematisch.

Für eine Netzwerksteuerung fehlen in der BA das Know-how und auch Instrumente. Die eindeutig marktlich (denn netzwerkförmig) gestaltete Beschaffung organisieren regionale Einkaufszentren, die die kaufmännische und rechtlich korrekte Abwicklung beherrschen. Diese Zentren generieren projektbezogene Beziehungen von geringer, eher markttypischer Stabilität. Eine systematische Reflexion auf die Beziehungszusammenhänge der Auftragnehmer findet in der Regel nicht statt (so auch Schütz 2005). Dies hat Konsequenzen für die Personalpolitik der Träger, die wegen der Instabilität marktlicher Beziehungen die Stellen vorwiegend mit Freiberuflern/innen sowie befristet Beschäftigten besetzen. Sie formieren – anders als in der Fernsehproduktion – keine „semi-permanent work groups“ (Blair 2001), sondern greifen auf „secondary labor markets“ (Doeringer/Piore 1971) zu. Die Erwerbstätigen wiederum suchen wegen dieser Instabilität nach Alternativen und finden diese z.T. auch im Zuge der Umsetzung von Hartz IV in Arbeitsgemeinschaften und optierenden Kommunen. Insofern verstärken sich hier kurzfristige Orientierungen rekursiv und erschweren die Professionalisierung, den Aufbau stabiler Beziehungen zu Arbeitgebern sowie den Erwerb impliziten Wissens über (die Funktionsweise von) Arbeitsmärkte(n) und Branchen.

„Reflexive Vernetzung“ (Windeler 2001) hingegen erfordert den Aufbau, die Pflege und ggf. auch die Restrukturierung von Pools innerhalb der Netzwerkorganisation. Sie ist anhand von Selektions- und Evaluationskriterien als auch -verfahren zu regulieren. Reflexive Vernetzung setzte voraus, dass die BA Wissen über die Netzwerkorganisationen, ihre Kompetenzen sowie Stärken und Beziehungen erlangt. Dies erfordert ein entsprechendes Beziehungsmanagement mit Trägern der Arbeitsförderung, über das Einblicke in die Netzwerkorganisationen gewonnen, Veränderungen kommuniziert und umgekehrt Veränderungen in den Netzwerkorganisationen aufgenommen werden können. Aufgrund der vermarktlichten Auftragsvergabe fehlt dieses (Netzwerk-) Wissen in der BA. Im Unterschied zur Fernsehindustrie verfügt die

<sup>5</sup> So hat das Brüsseler Büro der BA nur wenige Mitarbeiter/innen, die zudem überwiegend andere Aufgaben übernehmen.

BA auch nicht über einen ausdifferenzierten Steuerungsapparat und Tochterunternehmen,<sup>6</sup> über die dieses Wissen beschafft werden kann. Nach einer (vollständigen) Fremdvergabe der Arbeitsvermittlung würde die BA den Zugang zu diesem Wissen endgültig einbüßen, Kosten könnten explodieren und die Aktivitäten der Anbieter könnten nicht mehr gesteuert werden – nicht zuletzt, weil Spezialisten/innen für Fremdvergabe und Vernetzung im Feld der Arbeitsförderung am Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind.

Die Fremdvergabe der Arbeitsvermittlung in marktlichen wie auch in netzwerkförmigen Beziehungen gefährdet die Existenz der BA insgesamt, denn sie führt letztlich zu einem „hollowing out“ (Bettis/Bradley/Hamel 1992): Die Gemeinkostensteigerungen werden in Folge weiterer Funktionsauslagerungen in Markt oder Netzwerk auf einen geringeren Leistungsumfang verteilt, führen so zu steigenden „Stückkosten“ und lösen weitere Auslagerungstendenzen aus. Im Ergebnis wird die BA als *self-fulfilling prophecy* immer unwirtschaftlicher und muss aufgelöst oder ihre Aktivitäten auf die Auszahlung von Arbeitslosengeld I beschränkt werden.

Die Koordination der Aktivitäten der Arbeitsvermittlung in Projektnetzwerken stellt auf den Ebenen des organisationalen Felds, des interorganisationalen Netzwerks und der Organisation jeweils spezifische Herausforderungen, für deren Bewältigung weder die BA noch andere Organisationen zum gegenwärtigen Zeitpunkt ausreichend vorbereitet sind. Die *Gründe* hierfür sind zum einen das unreife organisationale Feld, das keine professionelle Arbeitsvermittlungspraktiken hervorbringt, zum anderen die vermarktlichten Beziehungen, die u.a. durch den regulativen Kontext gefördert werden, und das damit verknüpfte Steuerungs- und Stabilitätsdefizit. Zudem sind die Akteure im Feld stark eigeninteressiert, was die Transaktionskosten erhöht. Projektnetzwerke stellen deshalb (noch) keine Organisationsform der Zukunft in der Arbeitsvermittlung dar. Es ist allenfalls denkbar, dass *ergänzend* Dritte aus numerischen Gründen oder in besonderen Fällen, z.B. um Arbeitsmarktintegrationen in ethnische Ökonomien zu erreichen, wegen Kompetenzvorsprüngen zum Einsatz kommen. Auch für eine schrittweise Fremdvergabe der öffentlichen Arbeitsvermittlung fehlen gegenwärtig noch die Akteure, Regulationen und entsprechende Praktiken im organisationalen Feld der Arbeitsförderung. Erst nach einer reflexiven Feldentwicklung *und* einer Vernetzung, die anschlussfähige Praktiken hervorbringt, – also nach einem Reifungsprozess im Feld der Arbeitsförderung – könnte ernsthaft an eine Arbeitsvermittlung in Projektnetzwerken gedacht werden. Bislang gibt es aber noch keinen Akteur, der sich der Feldentwicklung (erfolgreich) (ge)widmet (hat). Dieser Befund – organisations- und netzwerktheoretisch fundiert – wirft zugleich ein kritisches Licht auf das in der öffentlichen Verwaltung immer häufiger praktizierte und von Unternehmensberatungen propagierte Benchmarking, das die Komplexität der Realität nicht adäquat würdigt und dem überkommenen Leitbild möglicher Best Practices anhängt. Denn lernen von anderen ist schwieriger als vielfach wahrgenommen – nicht zuletzt, weil auf mehreren Ebenen anschlussfähige Praktiken und – damit verknüpft – Sicht- Handlungs- und Legitimationsweisen entwickelt werden müssen.

Wenn vermarktlichte Beziehungen und auch Projektnetzwerke in der Arbeitsvermittlung keine Erfolg versprechende Option sind, wie könnte dann die Wirksamkeit der öffentlichen Arbeitsvermittlung erhöht werden?

---

6 So hat der Fernsehsender RTL Mehrheitsbeteiligungen an 36 Fernsehproduktionsunternehmen (Wirth/ Sydow 2004).

## 5 Eine Alternative: Die BA als Netzwerkorganisator

Die BA kann zum Netzwerkorganisator werden, indem sie arbeitsmarktpolitische Instrumente in Kombination mit Beziehungen zu Dritten reflexiv für die Arbeitsmarktintegration Arbeitsloser nutzt. Beispielsweise kooperierte ein Logistikdienstleister eng mit der Arbeitsagentur bei der Einstellung (Langzeit-) Arbeitsloser. Voraussetzung für die Einstellung war, dass im Rahmen einer Trainingsmaßnahme bei einem dem Logistikdienstleister bekannten (!) Träger die (Langzeit-) Arbeitslosen probeweise für den Logistikdienstleister arbeiten. Der Logistikdienstleister nutzt den Träger insoweit als „kontrollierten externen Arbeitsmarkt“ (Sengenberger 1987, 273), um Selektionsrisiken zu reduzieren. Indem Arbeitsamt, Träger und Logistikdienstleister ihre Beziehungen reflexiv koordinieren, Wissen um die Anforderungen der Netzwerkorganisationen austauschen, können sie die Abläufe und Ergebnisse ihrer Aktivitäten optimieren. Die vollständig vermarktlichte Fremdvergabe dieser Trainingsmaßnahmen an einen unbekanntem Anbieter führte jedoch zum Ende dieser Kooperation – ein Aspekt, der – so meine Beobachtung – in Folge der Vermarktlichung der Beziehungen zum Zusammenbruch existierender Netzwerke beigetragen und das organisationale Feld der Arbeitsförderung ein Stück weit transformiert hat, d.h. noch stärker vermarktlicht hat. Im Ergebnis ist dadurch eine Vernetzung (gerade auch mit Arbeitgebern), die Produktion einer qualitativ hochwertigen Dienstleistung in der Arbeitsförderung schwieriger geworden.

Interorganisationale Netzwerke ermöglichen eine reflexivere Zusammenarbeit mit Verleihern. Verleiher haben – ähnlich wie Fernsehproduktionsunternehmungen – bestimmte Geschäftsprofile und kooperieren z.T. relativ dauerhaft mit bestimmten Kunden in abgegrenzten Teilarbeitsmärkten, z.B. für Büroberufe oder Helfertätigkeiten, mit jeweils spezifischen Anforderungen. Wenn die Arbeitsagenturen dieses Wissen in Außendiensten akquirieren, können sie die Beratung Arbeitsloser auf die Beziehungen zwischen den Unternehmungen ausweiten, eher geeignete Bewerber/innen den Verleihern vorschlagen, ggfs. sogar das „structural hole“ (Burt 1992) Verleiher, also die machtvollen Position des Verleihers in diesem Beziehungsgeflecht, durch direkte Beziehungen zu Arbeitgebern umgehen. Ganz ähnlich müsste auf die Beziehungszusammenhänge von Trägern von Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung, insbesondere auf die Beziehungen zu Arbeitgebern, reflektiert werden, damit Integrationen in Arbeit forciert werden können.

Die Beispiele zeigen, dass (Projekt-) Netzwerke sehr wohl eine Perspektive für die öffentliche Arbeitsvermittlung sind. In der Zukunft wird es darauf ankommen, diese und andere Möglichkeiten der reflexiven Vernetzung zu erkunden und auszuprobieren, wissensintensiv durch Netzwerkorganisation zu werden, die auf diese Weise gewonnenen Erfahrungen auszuwerten und intelligent mit der Binnenmodernisierung der öffentlichen Arbeitsverwaltung zu verknüpfen, um die (geringen) Möglichkeiten eines verbesserten Arbeitsmarktausgleichs für die Reduzierung der Arbeitslosenzahlen zu nutzen.

## Literatur

Bertelsmann Stiftung, Bundesanstalt für Arbeit, McKinsey & Company (2002): Die Personal-Service-Agentur (PSA). Konzeption und Diskussion eines neuen arbeitsmarktpolitischen Instruments. Gütersloh

- Bettis, Richard A., Stephen P. Bradley, Gary Hamel (1992): Outsourcing and industrial decline; in: *Academy of Management Executive* 6, 1, 7-22
- Blair, Helen (2001): ‚You’re only as good as your last job‘: the labour process and the labour market in the British film industry; in: *Work, Employment & Society* 15, 1, 149-169
- BMAS (2006): Bericht 2005 der Bundesregierung zur Wirkung der Umsetzung der Vorschläge der Kommission Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Berlin
- Bruttel, Oliver (2005): Die Privatisierung der öffentlichen Arbeitsvermittlung: Australien, Niederlande und Großbritannien. Ein Vergleich aus neo-institutionenökonomischer Perspektive. Baden-Baden
- Burt, Robert S. (1992): Structural holes. The social structure of competition. Cambridge, Mass.
- Diller, Hermann, Marion Kusterer (1988): Beziehungsmanagement; in: *Marketing-ZFP* 10, 3, 211-220
- Doeringer, Peter, Michael J. Piore (1971): *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington, Mass.
- Giddens, Anthony (1984): *The constitution of society*. Cambridge
- Granovetter, Mark (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness; in: *American Journal of Sociology* 91, 3, 481-510
- Grund, Christian (2006): Selektionseffekte und Vermittlungserfolge privater Arbeitsvermittlung; in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 58, 3, 212-234
- Gülker, Silke, Petra Kaps (2006): Effizienzsteigerung der Arbeitsvermittlung durch Contracting-Out? Eine Prozessanalyse zur öffentlich-privaten Kooperation bei vermittlungsnahen Dienstleistungen; in: *Zeitschrift für Sozialreform* 52, 1, 29-52
- Hoffmann, Werner H. (1999): Ökonomie von Unternehmensnetzwerken: Theoretische Einsichten und empirische Befunde; in: Jörg Sydow, Carsten Wirth (Hg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München/Mering, 31-62
- Kleinaltenkamp, Michael (1998): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen; in: Manfred Bruhn, Heribert Meffert (Hg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden, 29-52
- Leblebici, Hüseyin u.a. (1991): Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry; in: *Administrative Science Quarterly* 36, 2, 333-363
- Lutz, Anja, Jörg Sydow (2002): Content-Produktion in der Region – Zur Notwendigkeit und Schwierigkeit der politischen Förderung einer projektbasierten Dienstleistungsindustrie; in: Joachim Fischer, Sabine Gensior (Hg.): *Sprungbrett Region? Analysen vernetzter Geschäftsbeziehungen*. Berlin, 71-104
- Powell, Walter W., Paul J. DiMaggio (Hg.) (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago und London
- Scheller, Christian (2005): Arbeitsvermittlung, Profiling und Matching, in: Franz Egle, Michael Nagy (Hg.): *Arbeitsmarktintegration. Profiling – Arbeitsvermittlung – Fallmanagement*. Wiesbaden, 245-308
- Schütz, Holger (2005): Vom Arbeitamt zum Kundenzentrum – Reformveränderungen der deutschen Arbeitsvermittlung; in: Holger Schütz, Hugh Mosley (Hg.): *Arbeitsagenturen auf dem Prüfstand. Leistungsvergleich und Reformpraxis der Arbeitsvermittlung*. Berlin, 135-178
- Schuler, Heinz (Hg.) (2004): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern. 3. Auflage
- Sengenberger, Werner (1987): *Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik im internationalen Vergleich*. Frankfurt/Main/New York
- Sydow, Jörg (2001): Virtuelle Unternehmung Flexibilität durch Stabilität; in: Jochen Barthel, Gerhard Fuchs, Sandra Wassermann, Hans-Georg Wolf (Hg.): *Virtuelle Organisationen in regionalen Wirtschaftssystemen*. Arbeitspapier Nr. 113 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart, 39-43
- Sydow, Jörg, Bennet van Well (1996): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation – Strukturationstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes; in: Georg Schreyögg, Peter Conrad (Hg.): *Managementforschung* 6. Berlin/New York, 191-234

- Sydow, Jörg, Arnold Windeler (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen; in: Johann Engelhard, Elmar J. Sinz (Hg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Wiesbaden, 211-235
- Sydow, Jörg, Arnold Windeler (Hg.) (2004): Organisation der Content-Produktion. Opladen
- Sydow, Jörg u.a. (1995): Organisation von Netzwerken. Opladen
- Sydow, Jörg, Arnold Windeler, Carsten Wirth (2003): Markteintritt als Netzwerkeintritt? – Internationalisierung von Unternehmungsaktivitäten aus relationaler Perspektive; in: Die Unternehmung 57, 3, 237-261
- Williamson, Oliver E. (1985): The economic institutions of capitalism. New York
- Windeler, Arnold (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation. Opladen
- Windeler, Arnold, Anja Lutz, Carsten Wirth (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken; in: Jörg Sydow, Arnold Windeler (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen und Wiesbaden, 178-205
- Windeler, Arnold, Jörg Sydow (2001): Project networks and changing industry practices – Collaborative content-production in the German television industry; in: Organisation Science 22, 6, 1035-1061
- Windeler, Arnold, Carsten Wirth (2004): Arbeitsregulation in Projektnetzwerken: Eine strukturationstheoretische Analyse; in: Industrielle Beziehungen 11, 4, 295-319
- Wirth, Carsten, Jörg Sydow (2004): Hierarchische Heterarchien – heterarchische Hierarchien. Zur Differenz von Konzern und Netzwerksteuerung in der Fernsehproduktion; in: Jörg Sydow, Arnold Windeler (Hg.): Organisation der Content-Produktion. Opladen, 125-147
- Zimmer, Marco (2001): Wege rekursiver Regulation; in: Günther Ortman, Jörg Sydow (Hg.): Strategie und Strukturation. Wiesbaden, 377-418
- Zukin, Sharon, Paul J. DiMaggio (1990): Introduction; in: Sharon Zukin, Paul J. DiMaggio (Hg.): Social organization of the economy. Cambridge, 1-36

Anschrift des Verfassers:

Dr. Carsten Wirth  
Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung  
Fachbereich Arbeitsverwaltung  
Seckenheimer Landstr. 16  
D-68163 Mannheim  
E-Mail: [Carsten.Wirth@arbeitsagentur.de](mailto:Carsten.Wirth@arbeitsagentur.de)

**Schlagwörter: Arbeitsmarkt, Dienstleistung/ Verwaltung, national, Soziologie, Ökonomie**