

## Reform der Bundesanstalt für Arbeit

Auf dem Weg zum serviceorientierten Dienstleister

- Tiefgreifende Veränderung umfasst alle Funktionen und Aufgaben
- Ausrichtung auf Steigerung von Wirkung und Wirtschaftlichkeit
- Operative Verbesserungen durch leistungsfähiges Kundenzentrum
- Bessere Erreichbarkeit durch Service Center und „Virtuellen Arbeitsmarkt“
- Umfassender Umbau der Zentrale

Mit einem umfangreichen Reformkonzept reagiert die Bundesanstalt für Arbeit (BA) auf die Defizite im aktuellen Leistungsprofil und den von der Bundesregierung im Jahr 2002 erteilten Auftrag zum umfassenden Umbau. Der Vorstand der BA hat sich für eine tiefgreifende Veränderung entschieden, die alle Organisationseinheiten und Aufgabenfelder umfasst, da nur dadurch eine nachhaltige Leistungssteigerung in einem veränderten wirtschaftlichen und sozialen Umfeld erreicht werden kann.

Der Umbau betrifft vier Dimensionen: operative Verbesserungen durch die Einführung eines neuen, leistungsfähigen Kundenzentrums, die Steuerung und Organisation der Zentrale, die Implementierung einer neuen Führungskultur mit mehr Eigenverantwortung für die Mitarbeiter sowie die Förderung der individuellen Leistungsbereitschaft. Das gesamte Reformprogramm ist auf eine Steigerung der Wirkung und der Wirtschaftlichkeit ausgerichtet. Dabei setzt sich die BA zwei Kernziele: Zum einen soll durch die Einführung neuer Instrumente und optimierter Prozesse Arbeitslosigkeit vermieden und die Vermittlung beschleunigt werden. Zweitens sollen Menschen mit eingeschränkten Vermittlungschancen gezielter gefördert und individueller betreut werden.

### Operative Verbesserungen im Kundenzentrum der Zukunft

Seit über einem halben Jahr erarbeiten Mitarbeiter der Bundesanstalt in rund 25 Projekten auf Basis von Ist-Analysen den Reformbedarf und Lösungsstrategien. Die heutigen Arbeitsabläufe wurden auf den Prüfstand gestellt, um das Ziel einer flächendeckend nachhaltigen Verbesserung zu erreichen. Hierzu zählt die Entwicklung eines neuen, leistungsfähigen Kundenzentrums, das von den drei eng aufeinander abgestimmten Projekten „Kundenschnittstelle Arbeitnehmer“, „Kundenschnittstelle Arbeitgeber“ und „Leistungsgewährung“ vorangetrieben wird.

Die „Kundenschnittstelle Arbeitnehmer“ stellt ein zielgruppenspezifisches Dienstleistungsangebot für Arbeitnehmer bereit und orientiert sich dabei an den Erfordernissen des Marktes. Die „Kundenschnittstelle Arbeitgeber“ soll bei der Bedienung der Nachfrageseite einen Qualitätssprung sicherstellen. Ein neues Dienstleistungsangebot und eine verbesserte Akquise sind dazu grundlegende Maßnahmen. Bei der „Leistungsgewährung“ muss durch Vereinfachungen eine deutliche Effizienzsteigerung sichergestellt werden. Zudem sollen im Personalbereich Freiräume geschaffen werden, um mehr Zeit für Beratung zu schaffen.

Über den „Virtuellen Arbeitsmarkt“ und das telefonische Angebot der Service Center erschließen sich den Arbeitnehmern und Arbeitgebern neue Wege für einen Kontakt mit den künftigen Agenturen für Arbeit. Durch die Ausweitung des Informationsangebots werden die Eigenaktivitäten der Kunden stärker unterstützt und die Integration in den Arbeitsmarkt beschleunigt. Durch Terminierung und Vorklärung erhält der Kunde einen zeitnahen Zugang zu spezialisierten Ansprechpartnern. Lange Wartezeiten und Mehrfachtermine entfallen dadurch. Der „Virtuelle Arbeitsmarkt“ schafft wichtige technische Voraussetzungen für eine administrative Entlastung der Berater und bessere Dienstleistungen. Das neue Internet-Service-Angebot der BA bietet eine zentrale Web-Datenbasis mit unterschiedlichen Zugriffsberechtigungen für alle Teilnehmer am Arbeitsmarkt. Diese zentrale Datenbank integriert be-



stehende Stellen-, Praktikanten- und Ausbildungsplatzangebote. Durch die Einbindung auch externer Jobbörsen soll die Anzahl der Stellenangebote erhöht werden.

Bundesweit werden dann alle Stellen und Bewerber unter einer einzigen Internet-Adresse zu finden sein. Die Mitarbeiter der BA nutzen das System künftig zur Information, Vermittlung und Beratung ihrer Kunden. Arbeitgeber und Arbeitnehmer können selbstständig ihre Stellen- und Bewerberprofile einstellen, verwalten und nach Stellen bzw. Bewerbern suchen.

Der Virtuelle Arbeitsmarkt wird die Arbeitsvermittler und Berufsberater entlasten und ihnen mehr Freiräume für ihre eigentliche Aufgabe der persönlichen Beratung eröffnen. Durch eine komplexe technische Funktionalität wird zudem künftig eine wesentlich schnellere und zielgenauere Vermittlung auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt möglich. So können Arbeitslosigkeit im besten Fall vermieden oder zumindest erheblich verkürzt sowie Bearbeitungs- und Wartezeiten minimiert werden. Der Virtuelle Arbeitsmarkt wird als neues Internet-Angebot Ende 2003 starten.

Für die Betreuung der Arbeitgeber und die Vermittlung der Arbeitnehmer werden passgenaue Prozesse und Standards eindeutig definiert. Die Servicequalität wird unter anderem durch reservierte Kapazitäten, zielgerichtete Informationen, Vermittlungen und leichtere Erreichbarkeit erhöht. Die Arbeitsämter haben die Möglichkeit, sich in der Zusammensetzung ihrer Teams an der regionalen Wirtschaftsstruktur und Arbeitsmarktsituation zu orientieren.

### **Steuerung und Organisation der Zentrale**

Der Umbau der BA beginnt mit einer umfassenden Neuorganisation der Zentrale. Dies ist unabdingbare Voraussetzung für eine Gesamtreform. Im heutigen System werden vorrangig Umsetzungsrichtlinien erarbeitet: Die Zentrale verfügt über kein eigenes Zielsystem und ist damit auch nicht strategiefähig. Das komplexe gesetzliche Regelwerk erschwert das Vorgehen und verhindert wirksame Vereinbarungen mit Politik und Selbstverwaltung. Künftig wird die Mittelverwendung nach innen transparent gemacht, indem Kostenaufwand und Wirkung einer Maßnahme gegenübergestellt werden. Die Führung und Steuerung erfolgt auf Basis von Führungsdialogen und Zielvereinbarungen zwischen Zentrale und Regionaldirektionen sowie Regionaldirektionen und Arbeitsämtern.

Zur Erhöhung der Wirkung und Wirtschaftlichkeit wird eine neue Einheit zur Entwicklung von Produkten und Programmen zur Integration von Arbeitslosen geschaffen. Aufgabe ist es, innovative und erfolgversprechende Instrumente und Maßnahmen zu erarbeiten und damit dezentrale Entscheidungen zu erleichtern. Gleichzeitig soll die derzeitige Programmkomplexität reduziert und die Anwendung in den Arbeitsämtern erleichtert werden. Der Erfolg wird durch Controlling kontinuierlich gemessen und dadurch Möglichkeiten der Optimierung festgestellt. Hohe Transparenz ermöglicht interne und externe Zielvorgaben, Kontrakte abzuschließen und kompetent bei politischen Entscheidungsprozessen mitzuwirken.

In einer ebenfalls neuen Einheit Ressourcen mit Personal und Informationstechnologie werden die Funktionen zur Unterstützung von Zielbildung und Führung zusammengefasst. Der hier integrierte Bereich Controlling ist wesentliche Voraussetzung für klare und konsistente Zielvorgaben für die Geschäftsstellen.

In der beim Vorstand Finanzen entstehenden Einheit Unternehmensentwicklung werden zudem die Einnahmen und Ausgaben der BA aus Versicherungsbeiträgen und Bundesmitteln und ihre Verwendung in getrennten Rechnungskreisen nachvollzogen.

Damit kann das Spannungsfeld, in dem die BA sich befindet, aufgelöst werden: wirtschaftspolitisch motivierter bestmöglicher Ausgleich von Angebot und Nachfrage und daraus resultierende Minimierung von Arbeitslosigkeit sowie sozialpolitisch wünschenswerte Strategie einer geförderten Integration von Arbeitssuchenden mit eingeschränkter Vermittlungsfähigkeit.



Durch getrennte Rechnungskreise von Beiträgen und Bundesmitteln werden die Anforderungen an die Arbeitsmarktpolitik transparent. Beitrags- und Steuerzahler können jeweils nachvollziehen, wofür ihre Mittel verwendet werden. Für den einzelnen Kunden im Arbeitsamt vor Ort bleibt diese interne Aufteilung ohne Auswirkung.

Sollte die BA mit Einführung des Arbeitslosengeldes II zusätzlich für erwerbsfähige Sozialhilfeempfänger zuständig werden, wäre sie durch die getrennten Rechnungskreise und die Neuorganisation strukturell auf diese umfassende Aufgabe der optimalen Betreuung vorbereitet.

### **Neue Leistungskultur und Förderung von Mitarbeitern**

Die BA hat motivierte und kompetente Mitarbeiter. Durch eine moderne Führung und Steuerung werden künftig vorhandene Leistungspotenziale in höherem Maße ausgeschöpft. Hierzu zählen die Definition von klaren, verbindlichen Leistungszielen, eine neue Transparenz über den Leistungsstand und den Leistungsfortschritt sowie eine persönliche Führung der Mitarbeiter durch klar strukturierte Prozesse. Die Entlastung durch den Virtuellen Arbeitsmarkt und das Service Center ermöglicht zudem neue Handlungsspielräume.

Ein wesentlicher Aspekt ist die stärkere Leistungsorientierung. Erreicht werden soll diese durch die Definition von Jobprofilen, schnellere Stellenbesetzungen, eine höhere Durchlässigkeit zwischen den Ebenen und eine höhere Flexibilität in der Personalbeschaffung. Im Rahmen eines Fünfjahres-Phasenkonzepts und daran ausgerichteten individuellen Entwicklungsplänen sollen die Mitarbeiter künftig intensiver betreut werden. Dazu gehören auch Coaching- und Mentoringprogramme im Bereich der Führungskräfteentwicklung.

### **Ausrichtung an Wirkung und Wirtschaftlichkeit**

Die gesamte Reform ist vor allem an den Kriterien Wirkung und Wirtschaftlichkeit ausgerichtet. Wichtigstes Ziel ist die Vermeidung von Arbeitslosigkeit und die schnelle Integration Arbeitsloser in Beschäftigung. Die Zusammenführung von Information, Vermittlung und Beratung sowie die dadurch erreichte Entlastung der Vermittler soll künftig einen wesentlichen Beitrag zu einem serviceorientierten Dienstleistungsangebot leisten.

Die Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit wird stufenweise bis 2005 realisiert. Im ersten Schritt sollen bereits im Herbst/Winter 2003 die beiden Rechnungskreise „Beitragsmittel“ und „Bundesmittel“ und die neue Führungsstruktur etabliert werden. Auch der Umbau der Zentrale beginnt in 2003. Zudem sollen Bestandteile der Reform in Modellarbeitsämtern realisiert und der Aufbau von Service Centern erfolgen. Im Dezember startet die erste Stufe des Virtuellen Arbeitsmarkts.

Die zweite Stufe der Umstrukturierung sieht für das Jahr 2004 den Aufbau der Informationssysteme und des Controllings sowie die Etablierung neuer Führungsprozesse vor. Damit schafft die BA die Voraussetzung für Kontrakte mit der Bundesregierung und der Selbstverwaltung.

Ebenfalls noch 2004 sollen in der dritten Stufe mögliche Optionen und Konsequenzen für eine den Rechnungskreisen folgende Entflechtung der Finanzierungskreise geprüft werden.

Ab 2005 soll das neue Arbeitsamt weitgehend eingeführt sein.

Nach: Presse-Information Nr. 48/03 der Bundesanstalt für Arbeit vom 10.07.2003.

