

Eberhard Einsiedler

Vorsitzender des Hauptpersonalrates

# Perspektive Qualität

Diskussionspapier, Nürnberg im Oktober 2012

## **Wo wir heute stehen**

---

Die Auswirkungen der Finanzkrise beschäftigen uns nun im fünften Jahr. Wir stehen heute mehr denn je in der Ungewissheit, was in der nahen Zukunft noch auf uns zukommen wird. Daher begrüßen wir, dass der Vorstand der BA mit dem Positionspapier „BA 2020 – Aktiv für Arbeit in einer Welt im Wandel“ Überlegungen und Vorschläge zur Diskussion stellt, wie sich die BA für kommende Herausforderungen und Aufgaben rüsten soll.

Der Ausgangspunkt des Vorstandspapiers sind langfristige Entwicklungslinien von nationaler oder internationaler Reichweite, sogenannte Megatrends, welche die Gesellschaft, die Wirtschaft und mithin die Arbeitswelt langfristig und nachhaltig verändern. Doch dürfen wir nicht übersehen, dass manches, was wir heute als Trend erfahren, aus Entscheidungen in Politik und Wirtschaft resultiert. Dabei müssen wir uns auch der Frage stellen, welchen Beitrag die Bundesagentur für Arbeit hierzu leistet.

Aus Sicht der Arbeitnehmer, denen wir in besonderer Weise verpflichtet sind, besorgt uns vor allem die Entwicklung des Arbeitsmarktes in den letzten zehn Jahren. De-Regulierung und Flexibilisierung, die Rezeptur der neoklassischen Ökonomie, haben zu einem nicht mehr vertretbaren Ausmaß an prekärer Beschäftigung geführt, dessen volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Kosten uns noch einholen werden.

Heute ist bereits jede zweite Neuanstellung befristet. Nur noch 60 Prozent der Arbeitnehmer sind in einem „Normalarbeitsverhältnis“ tätig, die übrigen in Teilzeit, Leiharbeit oder Mini-Jobs. Immer mehr Menschen erleben zumindest kurzfristige Phasen der Arbeitslosigkeit.

Wir konstatieren eine Beschleunigung und Komplizierung der Übergangsdynamik am Arbeitsmarkt, zwischen Beschäftigung und Arbeitslosigkeit, eine wachsende Zahl von Übergängen zwischen verschiedenen Beschäftigungsformen, mit Risiken un stetiger Arbeitseinkommen oder gar Armut trotz Arbeit. Die Spaltung des Arbeitsmarktes, so zeigen uns die Arbeitsmarktforscher, hat sich in den vergangenen Jahren weiter verfestigt.

Da wir die Bundesagentur für Arbeit als eine der wesentlichen Säulen der sozialen Sicherung unseres Landes betrachten, können uns als Personalvertretung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA diese Entwicklungen mit ihren Konsequenzen für die Lebensqualität der Menschen heute und – wie die aktuelle Diskussion zur Altersarmut zeigt – auch in Zukunft nicht gleichgültig sein.

Sind wir Teil des Problems?

Ein Blick auf einige unserer Leistungsdaten zeigt, dass die Art und Weise, wie wir unseren Beitrag zum Marktausgleich leisten, wie wir Arbeitssuchende und Arbeitslose vermitteln und wie wir zielrelevante Ergebnisse „herbeisteuern“, eine selbstkritische Betrachtung dringend nötig machen.

Im Zeitvergleich der vergangenen 5 Jahre (2007 – 2011) lässt sich demnach feststellen:

Vermittlungsvorschläge sind mehr Masse statt Klasse.

- Die Gesamtzahl der Vermittlungsvorschläge ist mit knapp 19 Mio auf das zweieinhalbfache gestiegen.
- Die Zahl der Vermittlungsvorschläge je Stellenzugang hat sich mehr als verdoppelt (9,1 je Stellenzugang).
- Der Anteil der erfolgreichen Vermittlungsvorschläge bewegt sich konstant auf niedrigem Niveau mit fallender Tendenz seit Jahren (2011: 2,1%).

Der Erfolg der Stellenbesetzungen geht vor allem auf das Konto der Leiharbeit.

- Die Anzahl der Vermittlungsvorschläge in Leiharbeit hat sich mit knapp 9 Mio mehr als verdreifacht (276%)
- Die Relation der ausgegebener Vermittlungsvorschläge in Leiharbeit und solcher in Nicht-Leiharbeit hat sich gravierend zu Gunsten der Leiharbeit verschoben (2007 kommen auf 1 VV in Leiharbeit 3,1 VV in „reguläre“ Arbeit; 2011 ist das Verhältnis 1:1,7).
- Die zentrale Steuerungskennzahl „Anzahl erfolgreich besetzte Stellen“ weist zwischen den beiden Vergleichsjahren insgesamt einen Anstieg um 78,5% aus. Die Anzahl erfolgreicher Stellenbesetzungen in Leiharbeit hat sich dabei mehr als verdreifacht (242%). Der Anstieg der erfolgreichen Stellenbesetzungen in „reguläre“ Arbeit fällt dagegen mit 39% vergleichsweise bescheiden aus.

- Einzelne Agenturen erwirtschaften bis zu 70% ihrer Besetzungserfolge über Leiharbeit.

Vermittlungsaktivitäten in Leiharbeit wurden massiv verstärkt.

- War der Anteil der erfolgreich besetzten Stellen zum Stellenangebot 2007 in der Leiharbeit noch halb so hoch als in der regulären Arbeit, so haben sich die Werte bis in die Gegenwart angeglichen; 2010 lag der Erfolgsanteil in der Leiharbeit sogar über demjenigen der „regulären“ Arbeit.

Die Nachhaltigkeit der Integrationen ist gering.

- Mehr als sechs von zehn Menschen stehen 12 Monate nach ihrer Integration nicht mehr in einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung.
- Der Nachhaltigkeitsgrad ist innerhalb der letzten Jahre deutlich gesunken.
- Mehr als die Hälfte der Beschäftigungsverhältnisse in Leiharbeit endet bereits nach weniger als drei Monaten. (2010: 56%)
- Der oft zitierte „Brückeneffekt“ der Leiharbeit wird von unseren Arbeitsmarktforschern kritisch gesehen. Der Übergang in reguläre Beschäftigung gelingt nach zwei Jahren nur 8% der Arbeitslosen. (IAB 2009)

Das Armutsrisiko ist hoch.

- Fast 40% der arbeitslos gewordenen Leiharbeitskräfte sind bei Eintritt der Arbeitslosigkeit auf Hartz IV angewiesen (2010).

## Wohin wir wollen

---

Heute reden wir in der BA von Geschäftsmodellen und Produktlinien, von Zielkunden und Vertriebsorientierung, von Kundendifferenzierung, Kundenbindung und Kundenausbau, von Handlungsprogrammen und Produkteinsatz, von Mehrkanalstrategie und E-Services. Hier „produzieren“ wir Integrationen, dort Stellenbesetzungen. Stets geht es darum, Durchlaufzeiten zu verkürzen. Wir steuern schwachstellenorientiert und interessieren uns vor allem für Zahlen. Auch die Kundenzufriedenheit ist für uns eine Zahl. Reden wir von Qualität, so geht es fast immer um Datenqualität oder effiziente Prozesse.

Wir spielen Unternehmen, und das mit erheblichem Aufwand. Aber wir sind weder die Deutsche Bank, noch Porsche, noch Aldi. Es ist an der Zeit, die Diskussion wieder aufzunehmen, wer wir sind, wohin wir wollen und welche Ziele wir mit unserer Arbeit verfolgen. Der Gesetzgeber hat uns den Rahmen vorgegeben. Wie füllen wir ihn aus?

Was ist unser Beitrag zum Gemeinwohl in diesen Zeiten? Welche Werte schaffen wir? Was bedeutet es für unsere Dienstleistungsstrukturen und für unsere Dienstleistungsarbeit, dass sich die Marktverhältnisse seit Einführung des Kundenzentrums und seiner Steuerungslogik gravierend verändert haben? Wie können wir unseren Anspruch, erster Dienstleister am Arbeitsmarkt zu sein, durch ein überzeugendes Dienstleistungskonzept einlösen? Wie gehen wir damit um, dass die „Matchingmaschine“ immer weniger zum Marktausgleich beiträgt? Wie stellen wir uns darauf ein, dass die Menschen heute mehr denn je Orientierung und Rat suchen? Wie unterstützen wir sie in den Risiken, denen sie im Verlaufe ihres Erwerbslebens ausgesetzt sind?

Wir sind überzeugt, dass in der Auseinandersetzung mit diesen und weiteren Fragen neue geschäftspolitische Akzente zu setzen sind. Wir wollen erste Anstöße geben.

- Wir wollen, dass sich die BA wieder stärker ihrer Bedeutung und Aufgabe im System der sozialen Sicherung unseres Landes stellt und durch ihre Tätigkeit die Menschen wirksam bei der Bewältigung der vielfältigen Übergangsrisiken im Erwerbsleben unterstützt.
- Wir wollen weg von einer Erfolgsbetrachtung, die vor allem Zahlen im Blick hat. Wir wollen uns stärker an Qualität und am nachhaltigen Kundennutzen orientieren.
- Wir wollen, dass die Voraussetzung für eine gute und wirksame Beratungs- und Vermittlungsarbeit geschaffen wird. Dazu brauchen wir Strukturen, die mehr auf die Kompetenz unserer Fachkräfte statt auf technische Funktionalitäten setzen. Stellen und Bewerber müssen in einer integrierten Arbeitsvermittlung wieder in eine Hand gelegt werden.

In dieser Perspektive wollen wir aktiv mitarbeiten.

## Das Ziel: Sicherheit einlösen

---

In der Aufgabenstellung der BA ist grundsätzlich der Dualismus von Marktorientierung und sozialpolitischer Orientierung angelegt. In den letzten 10 Jahren haben sich die Gewichte einseitig zu Gunsten der Marktorientierung verschoben.

In der Arbeitslosenversicherung ebenso wie in der Grundsicherung sind wir – bei unterschiedlicher Gewichtung – in zwei komplementären Rollen gefordert: Wir sind Akteur im Marktausgleich und wir sind Akteur sozialer Sicherung. Soziale Sicherung ist die Bestimmung, mit der die Arbeitslosenversicherung gegründet wurde, und die das Selbstverständnis der BA über viele Jahrzehnte geprägt hat. Die heutige Dominanz der Marktfunktion drückt sich in der vorrangigen Zielstellung des passgenauen und schnellen Matching ebenso aus wie in der Logik der Kundendifferenzierung, in der aktivierungsorientierten Geschäftspolitik auf Arbeitnehmerseite ebenso wie in der vertriebsorientierten auf Arbeitgeberseite.

Das Wissen um den bestehenden Dualismus muss wieder stärker in das Selbstverständnis der BA aufgenommen und geschärft werden. Wir sind nicht nur für den Markt da, wir sind auch und in erster Linie für die Menschen da, um ihnen in den riskanten Übergangsphasen ihres Erwerbslebens mit Rat und Tat zur Seite zu stehen und um sie zu unterstützen, Risiken zu bewältigen und Chancen zu ergreifen.<sup>1</sup> In einer Zeit, da deregulierte Marktverhältnisse keinen Bezug mehr zum Gemeinwohl haben, sind wir

---

<sup>1</sup> Grundlagen einer sozialen Risikopolitik, die unsere Überlegungen stützen, finden sich bei Schmid, Günther (2002): Wege in eine neue Vollbeschäftigung. Übergangsarbeitsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik, Frankfurt/M. und New York; ders. (2008): Von der Arbeitslosen- zur Beschäftigungsversicherung, Wege zu einer neuen Balance individueller Verantwortung und Solidarität durch eine lebenslauforientierte Arbeitsmarktpolitik, WISO-Diskurs, Bonn.

umso mehr gefordert, den sozialen Ausgleich bei unserer Arbeit stets im Blick zu halten.

Als Akteur im Marktausgleich gilt es daher, die angestrebten Wirkungen entschieden unter den Vorbehalt der Qualität zu stellen. Im Mittelpunkt müssen der individuelle Kundennutzen und die Nachhaltigkeit des erzielten Ergebnisses stehen. Davon sind wir heute, wie die oben dargestellten Ergebnisse zeigen, weit entfernt.

Als Akteur sozialer Sicherung geht es nicht allein um die materielle Existenzsicherung. Es geht vor allem auch darum, wie wir die Menschen in den dynamischen Veränderungen der heutigen Zeit dabei unterstützen, die vielfältigen Übergänge und damit einhergehenden Risiken im Erwerbsverlauf zu bewältigen. Es sind die Übergänge zwischen Ausbildungsphasen und Berufsausübung; zwischen verschiedenartigen beruflichen Positionen und Tätigkeiten im selben Unternehmen oder bei einem anderen Arbeitgeber; zwischen abhängiger Beschäftigung und Selbständigkeit; zwischen Beschäftigung und Arbeitslosigkeit; zwischen Beruf und Familie; zwischen Beschäftigung und Rente und zwischen den verschiedenartigen Beschäftigungsformen.

Die Art und Weise, wie wir unserem aktivierenden Auftrag nachkommen, ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung. Wir können Aktivitäten auslösen, indem wir den Kontrolldruck erhöhen und Sanktionen erteilen, um eine schnelle Integration oder sonstige Abmeldung zu erzielen. Und wir können Aktivitäten auslösen, indem wir Sicherheit einlösen. Letztere ist die nachhaltige Strategie. Ihr muss der Vorrang gelten.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> „Sicherheit einlösen – Aktivitäten auslösen“, so lautete das Leitprinzip der Reformkommission des Jahres 2002. Geblieben ist „Fördern und Fordern“.



Sicherheit lösen wir für die betroffenen Menschen in den auftretenden existenziellen Situationen außer und neben der finanziellen Absicherung ein, indem wir Orientierung geben und den Horizont der Chancen für sie erweitern; indem wir ihre Beschäftigungsfähigkeit fördern und die Zuversicht des Menschen in seine Fähigkeiten und seine Chancen stärken; indem wir Unterstützung bei den Such- und Bewerbungsaktivitäten geben. Grundsätzlich aber: Indem die Menschen unsere Fachkräfte als kompetente und zugewandte Personen erfahren, die sich auf ihre Fragen und Anliegen individuell und in qualifizierter Weise einlassen.

Aber lassen unsere derzeitige Geschäftspolitik und unsere Strukturen dies zu? Wie sieht die Situation in unserem Kernbereich aus?

Wir haben eine Arbeitsvermittlung, die auf Grund ihrer organisatorischen Aufteilung nach Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite im eigentlichen Sinne nicht qualifiziert beraten und vermitteln kann, denn sie ist systematisch blind für die jeweils andere Marktseite – was nicht heißen soll, dass unsere Fachkräfte nicht versuchen, mit diesem organisatorischen Handicap so gut es geht umzugehen. Wir haben eine Arbeitsvermittlung, die durch zwei Geschäftsphilosophien und Erfolgsorientierungen bestimmt ist, die gegensätzlicher nicht sein können. Wir haben eine Arbeitsvermittlung, deren Tätigkeit wesentlich bestimmt wird durch eine enge systemgestützte Prozessführung und durch die komplexe Entscheidungslogik der Handlungsprogramme. Wir haben eine Arbeitsvermittlung, bei der die Erfordernisse der IT-Datenerfassung und Datenkonsistenz und die Eigenlogik der operativen Steuerung stärker handlungsleitend sind als das erfahrungs- und kompetenzgestützte Urteil der Fachkraft.

Als Akteur sozialer Sicherung geht es darum, wie wir uns auf die Sicherheitsbedürfnisse der Menschen einstellen und wie wir ihrem Orientierungs- und Beratungsbedarf durch ein qualitätsorientiertes Leistungsangebot gerecht werden. Dazu brauchen wir keine neuen informationstech-

nischen Tools und keine neuen E-Services. Dazu brauchen wir Prozesse, die Zeit und Raum für eingehende Beratung geben. Dazu brauchen wir eine technische Unterstützungsstruktur, die Fachkräfte in die Lage setzt, sich mehr mit den Menschen als mit den Bedienungs-, Informations- und Entscheidungsanforderungen des technischen Systems zu befassen. Dazu brauchen wir gute Fachkräfte.

Neben den Arbeit- und Ausbildungsstellensuchenden sowie Arbeitslosen wird es in Zukunft mehr Menschen geben, die Orientierung und Rat in Übergangsphasen ihres Erwerbslebens suchen. Sie könnten als Ratsuchende ihren Anspruch auf unsere Dienstleistung aus §§ 29 und 30 SGB III herleiten. Wir haben zwar seit November 2011 (!) einen „Leitfaden zum Umgang mit Ratsuchenden in der Arbeitsvermittlung SGB III“ in Verbindung mit einer Geschäftsanweisung, doch geregelt werden darin mal wieder nur formale Prozeduren und Dokumentationsstandards. Wie wenig wir auf diese Klientel eingestellt sind, zeigt der Vermerk, die Abmeldung im System nach Beendigung des Beratungsprozesses in der Kategorie „Mangelnde Mitwirkung“ zu erfassen.

Die Beratung von Menschen außerhalb der Pflichtberatungen, wie sie das Gesetz für Arbeitsuchende und Arbeitslose vorsieht, ist ganz im Sinne unseres Präventionsauftrages. Ob diese Menschen aber tatsächlich bei uns anklopfen werden, um Rat zu finden, das wird der Lackmus-Test für die Qualität und Attraktivität unserer Dienstleistungen sein. Wir sollten uns als Experten im Risikomanagement der Übergangsmärkte auf diese Anforderungen einstellen. Der Gewinn an Vertrauen und Reputation wäre erheblich.

## Der Erfolgsmaßstab: Nachhaltiger Nutzen für unsere Kunden

---

Wertschöpfung in Dienstleistungsprozessen resultiert nicht aus der einseitigen Produktion einer Leistung, sondern in der Sicherstellung des nachhaltigen Nutzens für den Kunden. Das ist der Leitsatz des modernen Dienstleistungsverständnisses.

Die BA braucht einen Begriff von Wertschöpfung, der in diesem Sinne den nachhaltigen Nutzen für den einzelnen Kunden zum Ausdruck bringt. Dieser Erfolgsmaßstab muss der Steuerung unserer Leistungsprozesse zu Grunde gelegt werden und Leitlinie unserer täglichen Arbeit vor Ort sein.

In diesem Zusammenhang ist es notwendig, für unsere Steuerungspraxis (zum wiederholten Male) eine Klarstellung vorzunehmen. Nicht *die Zahlen* als solche *sind* das Ziel, sondern die angestrebten *Wirkungen*. Für SGB III hat der Vorstand die geschäftspolitischen Ziele ausgegeben: Beratung und Integration nachhaltig verbessern; wirkungsorientiert und wirtschaftlich arbeiten; hohe Kundenzufriedenheit erzielen. Doch dann wird wieder nur auf die Zahlen geschaut, ob es nun der Gesamtindex ist, in dem die Führungsleistung gemessen wird; ob es die einzelnen Steuerungskennzahlen sind, die in der Zielsteuerung ins Blickfeld geraten; oder ob es die operativen Kennzahlen sind, mit denen das Tagesgeschäft gelenkt wird.

Es sollte uns nicht wundern, dass seit einigen Jahren in der Arbeitsvermittlung verstärkt auf die Leiharbeit gesetzt wird. Die Agenturen sind auf die Erreichung der quantifizierten Ziele fokussiert. Die anvisierte Anzahl der Integrationen und erfolgreich besetzter Stellen lässt sich am schnellsten und mit geringstem Aufwand (Wirkung und Wirtschaftlichkeit!) durch die starke Konzentration auf die Zeitarbeitsunternehmen realisieren. Und je stärker der „Aktiverungsdruck“ auf die Bewerber zur Annahme eines Stellenangebotes ist, umso schneller und häufiger kommt eine (zählbare) In-

tegration zu Stande, auch wenn dies nicht den beruflichen Vorstellungen oder lebensweltlichen Umstände des Arbeitssuchenden gerecht wird.

Zahlen sind zur normativen Ziel- und Richtgröße nicht nur der Führungsimpulse geworden, sondern auch der Entscheidungen in den Beratungs- und Vermittlungsinteraktionen. Die Praxis individueller Führungsdialoge, in denen nun von der einzelnen Fachkraft regelmäßig deren Beitrag zu den zielrelevanten Indikatoren abgefragt wird, dreht die Fehlorientierung unserer Steuerungskultur noch eine Umdrehung weiter. Steuern nach Zahlen ist wie Malen nach Zahlen. Es kommt keine Qualität zustande. Wir müssen aufhören, die Führungsleistung in erster Linie an Zahlen festzumachen.

Damit hinter den Zahlen ein substanzieller Wertschöpfungsbeitrag im engeren Sinne der geschäftspolitischen Ziele steht, muss an Stelle des Übermaßes an Kontrolle ein gutes Augenmaß an Vertrauen durch Führen auf Nähe treten. Die normative Ausrichtung in den Führungsaktivitäten und Kommunikationsformaten muss einen anderen strategischen Bezugspunkt bekommen. Dieser Bezugspunkt lautet: Qualität. Letztlich bedeutet das, dass wir die individuellen Dienstleistungsakte und damit auch die arbeitsmarktlichen Wirkungen unter einen entschiedenen Qualitätsvorbehalt stellen. Das wird anspruchsvoller werden als das Reden über Zahlen.

Als Initiativimpuls schlagen wir vor, den Dienstleistungsprozess unter die Maßgabe einer verbindlichen Qualitätsgarantie zu stellen: Die BA garantiert jedem einzelnen Kunden beste Qualität der Dienstleistung.

An dieser Garantie lässt sich die BA in jedem einzelnen Dienstleistungsakt messen. Sie gilt als verbindliche Maxime für alle Ebenen. Worin nun im einzelnen das Qualitätskriterium der erbrachten Leistung liegt, ist für jeden Aufgabenbereich zu konkretisieren.

Vor dem Hintergrund der Ausweitung prekärer und gering entlohnter Arbeit werden in der Qualitätsperspektive auch heikle Themen zu klären sein, die die Positionierung der BA und die Vermittlungspraxis in diesem Bereich betreffen.

Das betrifft etwa Fragen der Zumutbarkeit, des „Einpreisens“ in den Arbeitsmarkt, der Beziehung zu den Personaldienstleistern. Die Qualitätsperspektive erfordert auch ein Nachdenken darüber, wie künftig die gesetzlichen Mitwirkungspflichten dienstleistungsorientiert und unter Beachtung des Kundennutzens zu kommunizieren und nachzuhalten sind.

Der Anspruch, erster Dienstleister am Arbeitsmarkt zu sein, begründet sich dann aus der arbeitsmarktpolitischen Wirksamkeit der Vielzahl individueller Dienstleistungsakte, die an Qualität und nachhaltigem Kundennutzen ausgerichtet sind.

Formate, wie wir diese Beratungsqualität umsetzen können, haben wir mit BeKo bereits. Auf ihnen kann aufgebaut werden. Jetzt geht es darum, in Steuerung und Führung und in der Gestaltung unserer Dienstleistungsstrukturen die Weichen zu stellen, damit der Primat der Qualität auch zur Geltung kommen kann. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA warten darauf; sie stehen bereit.

## **Das Dienstleistungskonzept: Ein integrierter Arbeitsmarktservice**

---

Für die Arbeitsvermittlung geht es heute darum, die Schnittmengen der Anforderungs- bzw. Kompetenzfelder sowie die Entwicklungs- und Anpassungspotenziale auf Bewerber- wie auf Stellenseite zu erkennen und zu bewerten. Die aktive Entwicklung der Passungsfähigkeit von Stellenprofil und Bewerberprofil durch Beratung und Förderung wird an Bedeutung gewinnen. Soziale Kompetenzen und Potenziale werden genau so wichtig im Auswahlprozess sein wie Kenntnisse, Fähigkeiten und Berufserfahrungen. Insofern kann das technische System des Matching immer nur eine Informationsbasis für die Abgrenzung des Suchraumes darstellen. Es ist daher mehr denn je Beraterkompetenz nötig, um Bewerber- und Stellenangebote zusammenzubringen.

Die Anforderungen an die Bundesagentur für Arbeit sind damit alles in allem stärker in qualitativer als in quantitativer Hinsicht gestellt. In dieser Situation gilt es, die Mitte des letzten Jahrzehnts unter anderen Bedingungen geschaffenen Strukturen unseres Kerngeschäftes durch Weiterentwicklung leistungsfähig zu halten. Die damals getroffene Entscheidung, die stellenorientierte Vermittlung als organisatorisch eigenständigen Arbeitgeberservice zu installieren und Vertriebsorientierung zur Leitlinie der Arbeit der dort angesetzten Fachkräfte auszurufen, ging mit dem Argument einher, die in der alten Vermittlungsorganisation realisierte Quote der erfolgreichen Vermittlungsvorschläge sei zu gering. Nun gibt es seit Jahren den AGS und der Anteil der erfolgreichen Vermittlungsvorschläge hat sich seither halbiert. Warum? Weil wir eher auf Masse als auf Qualität setzen. Was auch eine Folge der spezifischen Verantwortungsteilung in unserem gegenwärtigen System der Arbeitsvermittlung ist, wo die einen für die Bewerber und die anderen für die Stellen zuständig sind.

Bei der organisatorischen Aufteilung der Arbeitsvermittlung wurde stets auf die technischen Funktionalitäten gesetzt. Man ist davon ausgegangen, dass die Matchingmaschine das organisatorisch Getrennte auf der Informationsebene wieder zusammenführe. Diese von Technikoptimismus geleitete und von Beraterseite genährte Erwartung, wir haben sie nie geteilt, hat sich inzwischen als fehlgeleitet herausgestellt. Seit Jahren doktern wir nun an der Schnittstelle herum, ohne das Problem in den Griff zu bekommen, da die beiden Vermittlungsorganisationen eigentlich nicht kommunikationsfähig sind, weil sie verschiedenartigen Zielen und Ausrichtungen verpflichtet sind. Nun hat der Umschwung vom Stellenmarkt zum Bewerbermarkt die Situation noch verschärft. Die Grenzen des technischen Matching und die Beschränkungen unserer Vermittlungsorganisation sind deutlicher wie nie.

Die Verselbständigung der beiden Geschäftsprozesse im Vermittlungsbereich in getrennter organisatorischer Zuständigkeit mit jeweils eigener Erfolgsmessung, unterschiedlicher Kundenorientierung und eigenständiger Geschäftsphilosophie erweist sich als systematisches Problem, das der Leistungsfähigkeit unserer Arbeitsvermittlung im Wege steht und den Anforderungen an qualifizierte Dienstleistung nicht mehr gerecht wird.

Die Weiterentwicklung der Arbeitsvermittlung muss sich an der Prämisse orientieren: Einseitige Zieloptimierung ist zu vermeiden. Dazu müssen wir die disparaten Interessen und Erwartungen der Kunden beider Marktseiten in unserer Organisation in geeigneter Weise bearbeitbar machen. Da der Vorgang der Vermittlung ein ganzheitlicher Prozess darstellt, der sowohl den Kunden Arbeitnehmer als auch den Kunden Arbeitgeber zusammenführt, ist es geboten, dies auch organisatorisch in einer einheitlichen Organisationsstruktur mit gemeinsamer Dienstleistungsorientierung und übergreifender Geschäftsphilosophie abzubilden und hierbei die Einheit von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz sicherzustellen.

In der Arbeitsvermittlung mit ihrer vorgelagerten Beratung und nachgelagerten Betreuung gilt es, einen nachhaltigen Nutzen beider Kundenseiten zu bewirken. Das kann nicht immer gelingen, soll aber grundsätzlich angestrebt und durch die Organisationsform ermöglicht werden.

Auf der anderen Seite werden wir unsere Dienstleistungsstruktur stärker auf die Erfordernisse des gespaltenen Arbeitsmarktes mit seinen Verfestigungstendenzen einstellen müssen. Damit soll diese Spaltung nicht vertieft werden. Wir müssen stattdessen durch eine problemangemessene Binnendifferenzierung zu seiner Überwindung beitragen.

Wir schlagen daher die Weiterentwicklung unserer Arbeitsvermittlung zu einem Integrierten Arbeitsmarktservice vor, der sowohl den einheitlichen, durchgängigen Vermittlungsprozess gewährleistet, als auch den unterschiedlichen Bedarfslagen unserer Kunden entlang des Kriteriums der Marktnähe bzw. des Beratungs- und Unterstützungsbedarfs gerecht wird (siehe Abbildung im Anhang).

Im Kern dieses Ansatzes sollte der AGS mit seiner Außenorientierung im regionalen Arbeitsmarkt neben den Aufgaben der Stellenakquisition und des Stellenbesetzungsmanagements für die Betreuung der marktnahen Bewerber zuständig sein und dadurch im engeren und eigentlichen Sinne zum Vermittlungsteam transformiert werden. Das Gros der Vermittlungstätigkeit vollzieht sich entgegen aller Ausrufung von Globalisierung und Mobilität nach wie vor im regionalen Raum. Die persönliche Kenntnis der regionalen und sektoralen Arbeitgeberstruktur mit ihren besonderen Anforderungen und Angeboten bleibt daher für eine erfolgreiche und nachhaltige Vermittlungstätigkeit eine unverzichtbare Ressource. Wenn der Vorstand von seinem bisherigen Konzept abrückt, die Vermittlerkapazitäten verstärkt auf die größeren Unternehmen zu konzentrieren, dann findet er unsere Unterstützung. Wir müssen uns vor allem um die kleineren Betriebe kümmern, denn die sind auf die BA angewiesen.



Für Arbeitnehmerkunden, die nicht dem Kriterium der Marktnähe entsprechen bzw. stärkeren Beratungs- oder Betreuungsbedarf haben, sollte die arbeitnehmerorientierte Vermittlung in die Struktur und Arbeitsweise der Integrationsberatung (Inga) überführt und zum Integrationsteam weiterentwickelt werden. Auch von dieser Seite aus werden integrationsorientiert Betriebskontakte wahrgenommen.

In diesem Rahmen soll die Leistungsfähigkeit der Arbeitsvermittlung organisatorisch und personell durch eine horizontale Differenzierung der Teamstrukturen verbessert werden. Spezifischen Beratungsanforderungen soll durch weitergehende Kompetenzentwicklung von Fachkräften und durch entsprechende Spezialisierung begegnet werden, etwa nach sektoralen Bedarfen im Vermittlungsteam, nach Risikolagen im Integrationsteam und generell nach besonderen Leistungsangeboten. Dazu zählen wir zum Beispiel die Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen und mehr berufliche Orientierungsberatung für Arbeitnehmer.

Die Entscheidung, ob Vermittlungsteam oder Integrationsteam das geeignete Dienstleistungsangebot für den jeweiligen Arbeitnehmerkunden darstellen, sollte im vorgelagerten Profiling getroffen werden. Dies kann im organisatorischen Rahmen der Eingangszone durch eine Fachkraft erfolgen, wobei die bisher schon praktizierten oder geplanten Funktionalitäten der betreuten Datenselbsteingabe und der Präsenzvermittlung mit eingepflegt werden können. Dies kann auch der Ausgangspunkt für ein qualifiziertes und professionelles Profiling werden.

Der Integrierte Arbeitsmarktservice kann in seiner personellen Ausstattung flexibel an die örtlichen Erfordernisse angepasst werden, etwa als jeweils homogene(s) Integrationsteam(s) und Vermittlungsteam(s) oder als ein Team mit entsprechender Binnendifferenzierung. Flexibilität ist auch angesagt, wo es um die Durchlässigkeit zwischen beiden geht, wenn sich Bedarfslage, Anforderungen oder Einschätzungen auf Kundenseite

gegenüber dem Eingangsprofiling verändern. Grundsätzlich gilt, dass für die Fachkräfte in beiden Arbeitsbereichen der Zugang nach beiden Marktseiten offensteht, denn diese Schnittstelle ist die Achillesferse der heutigen Arbeitsvermittlung, die es zu beseitigen gilt. Wer vermitteln will, muss den Bewerber kennen, den er einem Arbeitgeber empfiehlt. Wer einem Menschen den Zugang in den Arbeitsmarkt erschließen will, muss diese Zugänge kennen und er muss sie nutzen können.

### **Schlussbemerkung**

---

Wenn wir auf diesem Weg unsere Arbeitsvermittlung weiter entwickeln, wenn wir Qualität und den nachhaltigen Kundennutzen zur Leitlinie unserer Dienstleistungsarbeit machen, dann werden wir eine stabile Basis für die Zukunft der BA und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bauen. Dafür müssen wir eingefahrene Wege verlassen. Wir sind dabei.

## Weiterentwicklung der Arbeitsvermittlung zum **Integrierten Arbeitsmarkt-Service** - Modell Hauptagentur -

