

1. **Doppelter Kundenauftrag: Arbeitsuchende *und* Arbeitgeber - Verbesserter Service für Kunden - JobCenter**

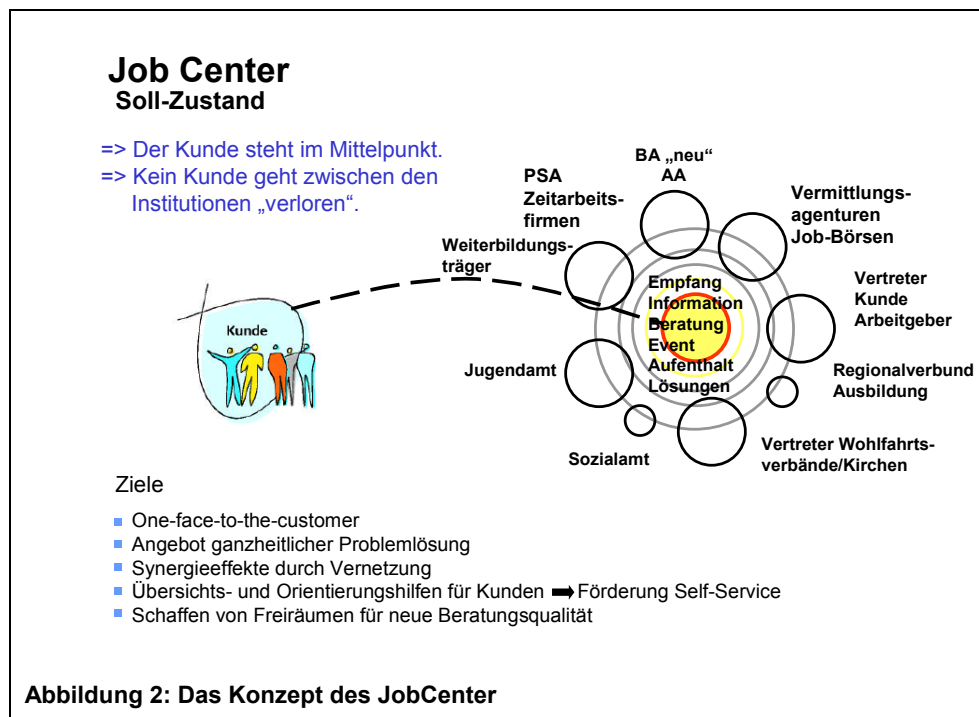
- JobCenter werden künftig die lokalen Zentren für alle Dienstleistungen am Arbeitsmarkt sein. Das Arbeitsamt wird in seiner Betriebsform zu einem JobCenter umgestaltet. Die flächendeckende Einführung für bisherige Hauptämter und Geschäftstellen hat höchste Priorität.
- Neben den originären Dienstleistungen der [BA-neu] integriert das JobCenter arbeitsmarktrelevante Beratungs- und Betreuungsleistungen (Sozialamt, Jugendamt, Wohnungsamt, Sucht- und Schuldnerberatung, Schnittstelle PSA usw.).
- Die Prozesse im JobCenter sind auf schnelle Klärung des Beratungs- und Betreuungsbedarfs und frühzeitige Einleitung erforderlicher Maßnahmen auch über die PersonalServiceAgentur (PSA) ausgelegt. Durch die Einteilung freier Stellen nach dem Job-Familien-Konzept werden die Vermittlungschancen erhöht.
- Anlaufpunkt ist die Clearingstelle. Von hier aus wird die Kundensteuerung organisiert und administrative Arbeiten zur Entlastung der Fachkräfte durchgeführt. Für Informationskunden werden mehr Selbstinformationseinrichtungen zur Verfügung gestellt. Beratungskunden erhalten passgenaue Angebote durch Vermittler. Betreuungskunden - Personen mit erheblichen Vermittlungshemmnissen - werden von speziell ausgebildeten Fallmanagern betreut.
- Vermittler werden von Verwaltungs- und Nebenaufgaben befreit. Sie konzentrieren sich auf die Pflege der Betriebskontakte und die Akquisition offener Stellen des zugewiesenen Branchensegments sowie auf die Beratung der Arbeitsuchenden. Ihr Handlungsspielraum wird durch eigene Aktionsbudgets und IT-Services erweitert.
- Für die von ihnen betreuten Unternehmen entwickeln die JobCenter und Vermittler ein angepasstes Serviceprofil. Kleine und mittlere Unternehmen werden branchenspezifisch durch die JobCenter betreut. Große Unternehmen erhalten feste Ansprechpartner. Die Großkundenbetreuung erfolgt durch die KompetenzCenter.
- Die Erreichbarkeit des JobCenter durch Arbeitgeber wie Arbeitsuchende wird durch ServiceLines sichergestellt. Ein „Kodex guter Kundenpraktiken“ garantiert die Service-Qualität gegenüber beiden Marktseiten.

JobCenter als „neues Arbeitsamt“

JobCenter werden zukünftig das lokale Zentrum für alle Dienstleistungen am Arbeitsmarkt sein. Das Arbeitsamt wird in seiner Betriebsform zu einem JobCenter umgestaltet. Daraus ergibt sich eine grundlegende, Institutionen übergreifende Neugestaltung der arbeitsmarktrelevanten Prozesse. Jenseits der bisherigen Zuständigkeitsorganisation entsteht für den Vermittlungsprozess ein ganzheitlicher Service für die Kunden. Die hierbei wesentlichen Informations-, Beratungs- und Betreuungsleistungen werden unter einem Dach organisiert und durch ein gemeinsames Schnittstellenmanagement koordiniert.

Das JobCenter ist für alle Arbeitgeber der Region und für *alle* Erwerbsfähigen zuständig, die arbeitslos bzw. arbeitsuchend sind, einschließlich der bisherigen erwerbsfähigen Sozialhilfeempfänger.

Die Einführung von flächendeckenden JobCenter als einheitliche Anlaufstelle für alle Erwerbsfähigen hat höchste Priorität. Die operative Umsetzung einschließlich der Entscheidung, welche Leistungen im jeweiligen JobCenter erbracht werden, ist Angelegenheit der [BA-neu]. Die konkrete Ausgestaltung erfolgt in Abhängigkeit von den örtlichen Gegebenheiten.



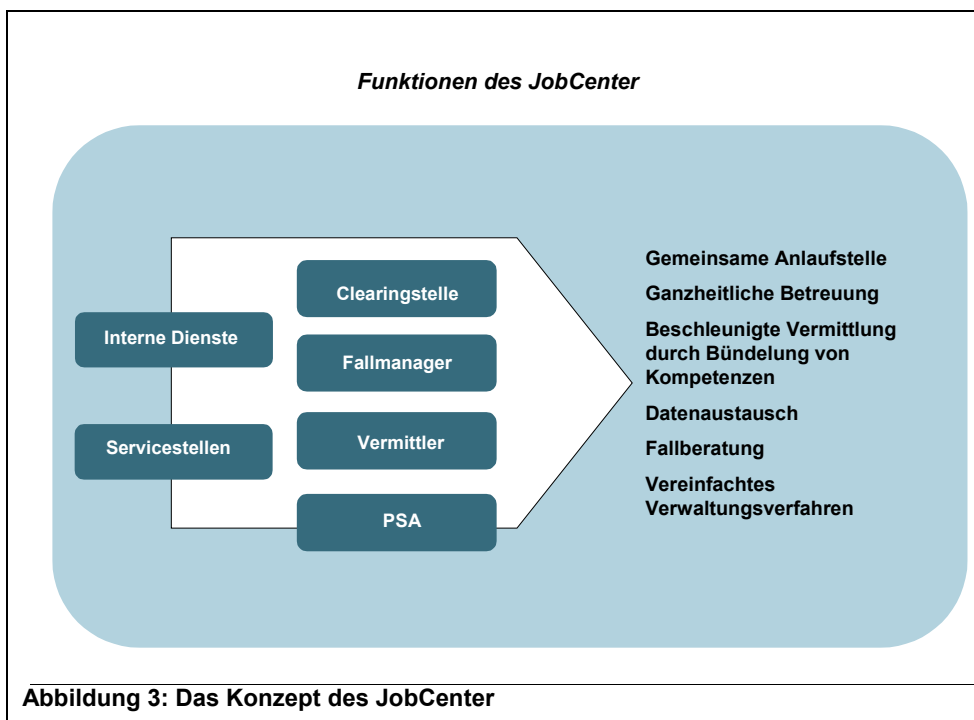
Aufhebung der doppelten Zuständigkeit

Mit dem JobCenter wird die grundsätzlich doppelte Zuständigkeit zwischen Arbeitsamt und Sozialamt für Arbeitslose und erwerbsfähige Sozialhilfeempfänger aufgehoben. Dies drückt sich zum einen in der Zusammenführung der bisherigen Leistungsarten Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe (für Erwerbsfähige) aus. Dadurch wird der bisherige „Verschiebebahnhof“ bei wechselnden Leistungsansprüchen gegenüber Arbeitsamt und Trägern der Sozialhilfe beseitigt. Zum anderen bringt sich das Sozialamt mit seinen bisherigen Beratungs- und Betreuungsleistungen (z.B. Gesundheitsberatung, Schuldnerberatung) direkt in das JobCenter ein.

Integration der Dienstleistungen

Für das Konzept des JobCenters gilt das Prinzip: „Kein Kunde geht zwischen den Institutionen verloren“. Durch die Integration der Vermittlung im engeren Sinne in das JobCenter mit seinem flankierenden Dienstleistungsangebot an Information, Beratung und Betreuung ergibt sich eine weitreichende Entlastungswirkung für die Durchführung der Kernaufgaben im Vermittlungsprozess.

Die Leistungen für Arbeitsuchende, Arbeitslose und Jugendliche vor Eintritt ins Erwerbsleben umfassen die Berechnung und Auszahlung des Arbeitslosengeldes, die Arbeitsmarkt-, Stellen- und Berufsberatung, die flankierende Beratung und Betreuung zur Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit, das Management der Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Über-



leitung geeigneter Arbeitsloser in die PersonalServiceAgentur.

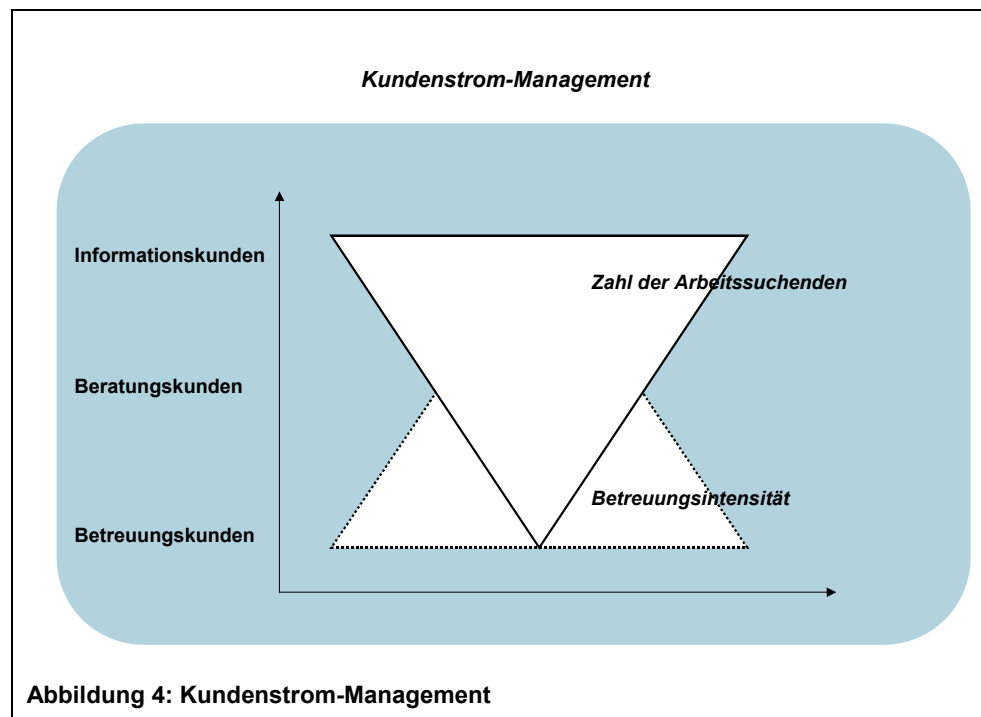
Die für die Betreuung der Erwerbsfähigen notwendigen und sinnvollen Dienstleistungen aus den Bereichen Jugendamt, Wohnungsamt, Drogen-, Sucht- und Schuldnerberatung werden mit den neu strukturierten Dienstleistungen der [BA-neu] unter einem Dach organisatorisch zusammengefasst und in neu definierte Prozesse eingebunden.

Mit der Integration der Dienstleistungen der unterschiedlichen Träger im Front-Office geht eine klare Trennung der Finanzierungsverantwortlichkeiten im Back-Office einher. Notwendige Leistungen werden unter Beachtung des Versicherungsprinzips durch die kommunalen und sonstigen Partner beim [AA-neu] eingekauft und umgekehrt. Eine weitergehende Klärung der Finanzbeziehungen zwischen Bund, Ländern und Kommunen ist Aufgabe der Kommission zur Gemeindefinanzreform.

Service für den Kunden Arbeitsuchende

Um Arbeitsuchende schneller und gezielter in Arbeit zu bringen, werden sie nach ihrem Unterstützungsbedarf dem gestuften Beratungs- und Betreuungsangebot des JobCenters zugeführt.

- Unter „Informationskunden“ sind Arbeitsuchende zu verstehen, die in der Lage sind, die Stellensuche in Eigeninitiative erfolgreich zu gestalten.



Ihnen werden die benötigten Informationen zur Stellensuche oder beruflichen (Neu-) Ausrichtung zur Verfügung gestellt. Hierfür ist vor allem eine kundengerechte Gestaltung der Selbstinformations- und Selbstbedienungseinrichtungen notwendig.

- „Beratungskunden“ haben darüber hinaus Beratungsbedarf bezüglich des Vorgehens bei der Arbeitsplatzsuche. Das Erkennen und Beheben fachlicher und persönlicher Vermittlungshemmnisse steht im Vordergrund.
- „Betreuungskunden“ sind Arbeitsuchende mit erheblichen vermittlungshemmenden Erschwernissen (fehlende Arbeitsmarktnähe z.B. aufgrund fachlicher Defizite, persönlicher Probleme, sozialer Härten, gesundheitlicher Probleme etc.).

Eine organisatorische Differenzierung nach übergeordneten Merkmalen der Bewerber (z.B. Jugendliche, Job-Familien) kann in Abhängigkeit von der Größe des JobCenter und der Struktur des regionalen Arbeitsmarktes umgesetzt werden. Entsprechend dem örtlichen Bedarf (z.B. Großstadtarbeitsamt oder Flächenarbeitsamt) können Geschäftsstellen des JobCenter mit einem spezialisierten Angebotsprofil für bestimmte Bewerbergruppen eingerichtet werden. Die Entscheidung über die angemessene organisatorische Differenzierung des Dienstleistungsangebotes wird vor Ort getroffen.

Durch die der Größe des JobCenter angemessene, marktorientierte Differenzierung von Kundengruppen und durch die Segmentierung der Arbeitssuchenden nach ihrem Beratungs- und Betreuungsbedarf (Informationskunden, Beratungskunden, Betreuungskunden) ergibt sich eine zielgruppenspezifische Ausrichtung der Prozesse im JobCenter.

Verbessertes Matching durch Job-Familien und Profiling

Profiling bietet die Basis für einen verbesserten Vermittlungsprozess. Die Intensität des Profilings ist kundenabhängig zu entscheiden. Durch ein Eingangprofil wird festgestellt, ob ein Beratungs- und Betreuungsbedarf des Kunden vorliegt. Im Rahmen des weiteren, bedarfsweise durchgeführten Profilings (Tiefenprofilings) werden neben den harten Kriterien (z.B. Fakten zu Jobhistorie) insbesondere auch weiche Faktoren (z.B. Motivation, Soft Skills wie Teamfähigkeit oder Flexibilität) ermittelt.

Eine Erfassung von Potenzialen geht über starre Stellen- und Berufsbeschreibungen hinaus. Neben dem eigentlichen Bewerberprofil werden Wunsch- oder Ziel-Stellenprofile des Bewerbers erfasst. Für Arbeitgeber besteht die Möglichkeit, Stellen für bestimmte Befähigungen oder verwandte Berufe („Job-Familien“) auszuschreiben.

Dieses Vorgehen ermöglicht ein Matching zwischen benachbarten Qualifikations- und Branchenbereichen und öffnet auf diese Weise Migrations-

und Besetzungspfade innerhalb der Jobfamilien. Hierfür müssen die erforderlichen technischen Voraussetzungen geschaffen werden.

Eine in den Such- und Matching-Möglichkeiten stark verbesserte und erweiterte Software-Unterstützung steht dem Vermittler und den Kunden zur Verfügung.

Als Grundlage der verbesserten Funktionalität ist eine erweiterte Datenerfassung erforderlich. Die „Kodierung“ der Bewerber- und Stellenprofile in Berufsklassen entfällt und wird durch Beschreibungen der Job-Familie ersetzt. Das Matching erfolgt nicht über Nummernvergleiche, sondern durch eine Volltext-Suche.

Dadurch werden auch Eigenschaften miteinander abgeglichen, die nicht exakt zusammenpassen (z.B. geforderte Qualifikation und vorhandene nicht-zertifizierte Fähigkeiten bzw. Interessen). Aus diesem Abgleich ergibt sich ein etwaiger Bedarf für die stellenorientierte Weiterbildung.

Vermittlungsprozess steht im Zentrum

Im Zentrum der Arbeit des JobCenter steht der Vermittlungsprozess. Alle Aktivitäten sind auf die Integration der Arbeitslosen in Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt ausgerichtet. Das wirksame Zusammenführen beider Marktseiten muss daher gewährleistet sein.

Angebots- und nachfrageseitige Vermittlung müssen aufeinander abgestimmt werden. Hierzu sind Arbeitgeberbetreuung und Stellenakquisition eng mit der Vermittlungsberatung von Arbeitssuchenden zu verknüpfen. Eine ausschließlich stellenorientierte Vermittlung ist aus Sicht der Matching-Anforderungen nicht zielführend. Andererseits muss der Vermittler in die Lage gesetzt werden, sich wesentlich stärker als bisher mit der Betreuung und dem Service gegenüber der Nachfrageseite zu befassen.

Die Hauptachse in der Prozesskette des JobCenter wird durch die Bereiche Clearingstelle, Fallmanager, Vermittler und PSA gebildet.

Konzentriert sich der Fallmanager schwerpunktmäßig auf die Betreuung von Arbeitslosen und die ggf. erforderliche Wiederherstellung ihrer Beschäftigungsfähigkeit, so liegt der Aufgabenschwerpunkt des Vermittlers im Matchingprozess. Ergänzt wird das personale Serviceangebot durch IT-gestützte Selbstserviceeinrichtungen.

Ausbau von Selbstserviceeinrichtungen und virtueller Arbeitsmarkt

An Selbstbedienungseinrichtungen können die Kunden Dienstleistungen der [BA-neu] selbständig nutzen und den Beratungs- und Sachbearbei-

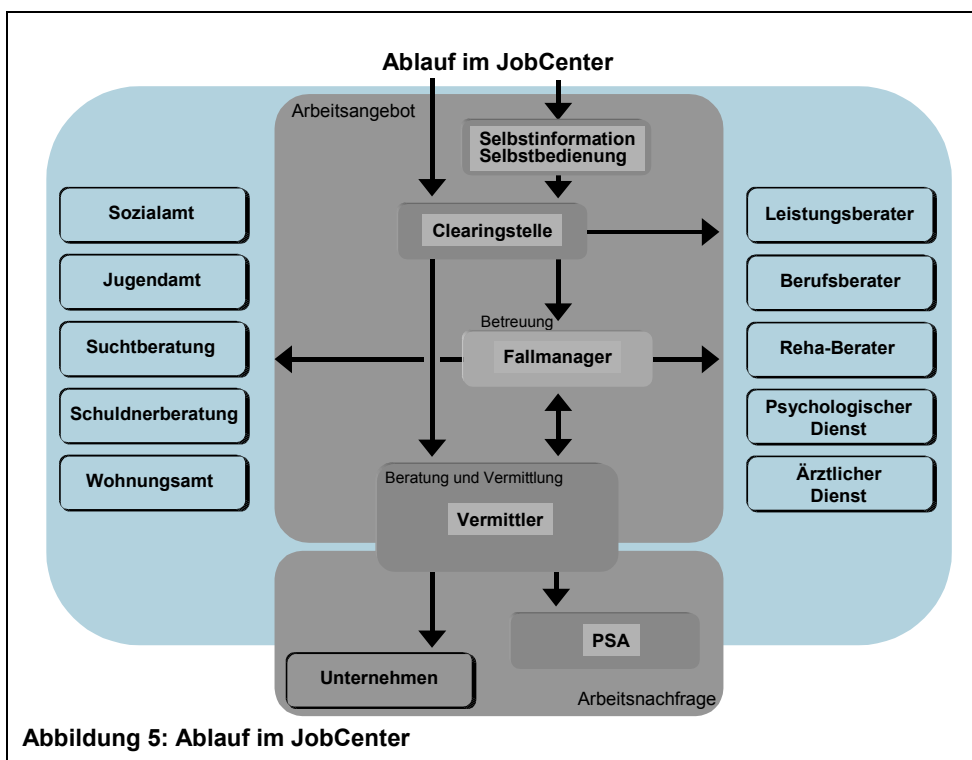
tungsprozess einschließlich der Beantragung von Lohnersatzleistungen durch eigene Dateneingabe erleichtern und beschleunigen. PC-Arbeitsplätze stehen den Kunden für das Schreiben von Bewerbungen zu Verfügung.

Zur Beantwortung weitergehender Fragestellungen bei der Nutzung der Selbstbedienungssysteme kann sich der Kunde einer Service-Line bedienen.

Clearingstelle

Zentraler Anlaufpunkt ist die Clearingstelle, von der aus die Kundensteuerung organisiert wird. Vorbereitende und administrative Arbeiten (z.B. Eingangsprofiling, Entgegennahme und Aufbereitung der erforderlichen Unterlagen) werden hier durchgeführt. Den Mitarbeitern dieses Bereiches kommt eine zentrale Rolle für die Entlastung und Arbeitsfähigkeit der nachgeordneten Bereiche zu. Bei ihnen handelt es sich um qualifizierte „Generalisten“ mit guten sozial-kommunikativen Fähigkeiten. Die Clearingstelle führt die Kunden zielgruppen- und anliegensgerecht den weiteren Fachkräften und Service-Stellen (Selbstbedienungs- und Selbstinformationseinrichtungen, Fallmanager, Vermittler, Berufsberater, Leistungsberater) zu.

Die Mitarbeiter der Clearingstelle führen das erste Gespräch mit dem Kunden. Hierbei klären sie u.a. die Leistungsvoraussetzungen für den Bezug von Arbeitslosengeld ab und geben die Daten direkt in die EDV ein.



Fallmanager

Kunden mit weitergehendem Beratungs- und Betreuungsbedarf (Betreuungskunden) werden einem Fallmanager zugeordnet. Er steuert die Gesamtheit des im individuellen Falle erforderlichen Dienstleistungsangebotes des JobCenter.

Der Fallmanager hat weitreichende Entscheidungsbefugnisse. Er erstellt oder veranlasst das Tiefenprofiling, auf dessen Basis das weitere Vorgehen mit dem Kunden verbindlich vereinbart wird (Eingliederungsvereinbarung). Insbesondere organisiert der Fallmanager die erforderlichen Maßnahmen zur Abklärung und Förderung der Integrationsfähigkeit in Abstimmung mit den Vermittlern, weiteren Fachkräften des JobCenter und der PSA.

Der Fallmanager konzentriert sich ausschließlich auf die Arbeitslosen. Er übernimmt somit einen Teil der Aufgaben früherer Vermittler im Arbeitsamt.

Das Casemanagement kann an Dritte vergeben werden.

Vermittler

Um Vermittlern mehr Zeit für ihre eigentliche Aufgabe, die Vermittlung von Arbeitslosen und Arbeitsuchenden und die Besetzung offener Stellen zu geben, werden sie von Verwaltungs- und Nebenaufgaben befreit. Durch die Zusammenarbeit und Vorarbeit der Fachkräfte des JobCenter (Clearingstelle, Fallmanager, Profiler, Leistungsfachkräfte, PSA u.a.) konzentriert sich der Vermittler auf die Akquisition offener Stellen seines zugewiesenen Betriebssegments und auf das Matching von Bewerbern und offenen Stellen.

Der Vermittler soll für die Betreuung von Arbeitgebern und Arbeitslosen zuständig sein. Durch die Reduzierung des Betreuungsaufwandes bei Arbeitslosen kann er strukturierter arbeiten und gezielter und mit deutlich größerem Zeitanteil den Anforderungen beider Marktseiten gerecht werden. Der Anteil der jeweiligen Betreuungskapazitäten ergibt sich aus dem Bedarf. Es ist davon auszugehen, dass der Vermittler in diesem Rahmen seine Arbeitskapazität je zur Hälfte für die Angebots- und Nachfrageseite einbringen kann.

Die Vereinfachung der Vorschriften und größerer individueller Handlungsspielraum ermöglichen zusätzlich eine intensivere Auseinandersetzung mit den Kundenanforderungen.

Dies eröffnet die Möglichkeit, Arbeitgeber systematisch und proaktiv anzusprechen sowie regelmäßige Kontakte zu halten, um Stellen zu akquirieren. Hierbei kann er latenten und künftigen Personalbedarf ermitteln und potenziellen Beschäftigungsrisiken (z.B. Firmen mit Insolvenzgefahr) proaktiv begegnen.

Regelmäßig erörtert der Vermittler mit dem Arbeitssuchenden die in der Eingliederungsvereinbarung vorgesehenen Eigenbemühungen. Der Vermittler bespricht mit dem Arbeitssuchenden in Frage kommende Stellenangebote und bereitet ihn auf das Bewerbungsgespräch vor.

Vermittler haben im Matching-Prozess Ergebnisverantwortung für die optimale Zusammenführung von Arbeitsangebot und -nachfrage. Dazu sind (wie z.B. in Dänemark) individuelle Aktionsbudgets erforderlich, um selbständige Entscheidungen über geeignete Integrationsmaßnahmen zu treffen. Hierdurch wird eine gezielt an individuellen Hemmnissen des einzelnen Arbeitnehmers ausgerichtete Förderung möglich.

Teamarbeit

Teamartige Kooperation ist Voraussetzung für effiziente und ergebnisorientierte Arbeitsweise. Kundenbezogen treffen sich die beteiligten Mitarbeiter im JobCenter zu Fallbesprechungen. Hierbei stimmen sie ihre Arbeiten untereinander ab und vereinbaren das konkrete weitere Vorgehen. Unterstützt wird diese Form der Teamarbeit durch die einheitliche Datenhaltung im JobCenter, so dass alle beteiligten Mitarbeiter jederzeit den aktuellen Stand der Arbeiten abrufen können.

Architektur

Die neue Service- und Dienstleistungsqualität findet ihren Ausdruck in der Architektur und Raumgestaltung des JobCenter. Mit ihm bekommt das „Arbeitsamt“ ein neues Gesicht. Das Bild der Korridore mit Arbeitslosen, die vor geschlossenen Bürotüren auf die Bearbeitung ihres „Falles“ warten, macht Platz einer offenen Architektur mit vielfältigen Informations- und Erlebniselementen (z.B. Job-Ticker, Info-Terminals, Berufsinformationszentrum, Internet-Bar, Cafe/Bistro, Ausstellungsflächen).

Mobile und stationäre Außendienste

Durch den Einsatz von Außendiensten werden die Vermittlungsdienstleistungen näher an die Kunden - Arbeitssuchende und Betriebe - herangebracht.

In Job-Boutiquen können sich beide Kundengruppen vor Ort, z.B. in Einkaufszentren, über Beschäftigungsmöglichkeiten und Stellenangebote informieren, und sich sofort telefonisch oder per E-mail bewerben.

Service für den Kunden Arbeitgeber

Neue Stellen werden mittel- bis langfristig nur von Unternehmen geschaffen. Es wird daher dafür Sorge getragen, dass Arbeitgeber besondere Aufmerksamkeit genießen, die sich in einer neuen Qualität des Service und der Dienstleistungen ausdrückt.

Durch den deutlich größeren Zeitanteil, den der Vermittler für die Nachfrageseite einbringt, können die spezifischen Bedürfnisse und Bedarfe einzelner Arbeitgeber im Vermittlungsprozess abgefragt und individuell bedient werden. Die Vermittler entwickeln für das von ihnen betreute Unternehmenssegment ein angepasstes Serviceprofil.

Hierzu zählt zum Beispiel eine qualifizierte Vorauswahl von Bewerbern, mit denen der Vermittler auf Wunsch bereits ein erstes Bewerbungsgespräch führt. Weitere Bewerbungsgespräche beim Arbeitgeber können ggf. unter Beteiligung des Vermittlers stattfinden.

Segmentierung nach Stellen-Potenzial

Jeder Arbeitgeber kennt künftig seine Ansprechpartner im JobCenter. Die [BA-neu] entwickelt eine organisatorische Lösung, die folgenden Anforderungen entspricht:

- Für Großunternehmen sollen feste Ansprechpartner an den wesentlichen Entscheidungszentren für Personalfragen zur Verfügung stehen. Die Zuordnung dieser Ansprechpartner hängt von der geografischen Ausdehnung der Unternehmen sowie ihrem spezifischen Aufgabenschnitt ab.

Überregional agierende große Unternehmen werden im Rahmen des Key Account Management durch KompetenzCenter betreut. Die operativen Aufgaben nehmen die örtlichen JobCenter und PSA wahr.

- Kleine und mittlere Unternehmen werden branchenspezifisch in den Teams des JobCenter betreut.

Gute Erreichbarkeit – kurze Reaktionszeit

Arbeitgeber erhalten schnelle und kompetente Beratung. Gute Erreichbarkeit muss sichergestellt sein. Auf eine konkrete Anfrage erhält der Arbeitgeber innerhalb einer garantierten Frist eine qualifizierte Rückantwort. Die [BA-neu] legt hierzu Qualitätsstandards fest.

Für die Beratung und die Betreuung der Kundengruppe Arbeitgeber sind die Mitarbeiter entsprechend zu schulen bzw. neu zu rekrutieren. Erforderlich ist eine gute Kenntnis der betrieblichen Praxis.

Für die Umsetzung ergeben sich folgende Anforderungen:

- Für die Gestaltung der Kundenbetreuung auf der Arbeitgeberseite ist die Tatsache entscheidend, dass dieser Kundenkreis das JobCenter nicht aufsucht. Effiziente Telekommunikationskanäle, Internet, Self-Service und aktiver Außendienst sind daher für die Kontaktgestaltung erforderlich.
- Die Einteilung freier Stellen erfolgt nach dem Job-Familien-Konzept, um Sucherfolg und Vermittlungschancen zu erhöhen.
- Der zur Kundenbetreuung und Stellenakquisition notwendige Außendienst wird durch mobile Infrastruktur und angepasste Anwendungen effizient unterstützt. Die Mitarbeiter werden hierzu mit Laptops und mobiler Anbindung an das Intranet der BA ausgestattet.
- Durch Service-Lines wird die Erreichbarkeit des JobCenter sichergestellt. Dritten kann diese Aufgabe übertragen werden, wenn der Datenschutz gewährleistet ist.

Beim Ausbau von Arbeitgeberhotlines in CallCenter kann auf Erfahrungen in Großbritannien zurückgegriffen werden: Der Arbeitgeber muss hier höchstens 20 sek. warten, bis er seine Frage stellen oder eine zu besetzende Stelle melden kann. Die konkreten Fälle werden innerhalb von zwei Tagen behandelt bzw. innerhalb von zehn Tagen gelöst.

- Um die Service-Qualität - sowohl gegenüber Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern - zu garantieren, werden Service-Standards in einem „Kodex guter Kundenpraktiken“ festgehalten und verwirklicht.
- Großkunden und Partnern mit entsprechend hohem „Transaktionsvolumen“ (Einschaltungsgrad und Besetzungsquote) wird zusätzlich ein eigener Zugang zum IT-System der [BA-neu] angeboten. Dadurch können die externen Anwender unter Beachtung des Datenschutzes direkt auf bestimmte Daten zugreifen. Für diesen Service sollte eine Honorierung in Erwägung gezogen werden.

Im Unterschied zur Nutzung eines Internet-Angebots können über maschinelle, voll automatisierbare Schnittstellen z.B. Stellen- und Bewerberdaten zwischen [BA-neu] und Unternehmen ausgetauscht werden. Dies führt zu deutlichen Prozessoptimierungen und zu Zeitvorteilen bei der Besetzung von Stellen.