

---

---

## 10. Personal

### Transparentes Controlling

### Effiziente IT-Unterstützung aller Prozesse

### Organisation und Steuerung

### Selbstverwaltung

- Der durch die Vision eingeleitete Wandel und die Neuorientierung der [BA-neu] bedarf eines neuen Leitbildes als Handlungsleitfaden für jeden Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit.
- Die strategische und organisatorische Ausrichtung der [BA-neu] muss ihre Entsprechung in einem neuen Personalkonzept finden.
- Innerhalb der [BA-neu] werden die Beschäftigungsverhältnisse neu gestaltet. Es wird ein einheitliches Dienstrecht eingeführt. Der Umbau erfordert die Ausarbeitung von Übergangsregelungen für alle Mitarbeiter, die u.a. den Kriterien sozialverträglich, finanziell ausgleichend und fair genügen und in einem „BA-Reformgesetz“ verankert werden.
- Zukünftig werden die [AA-neu] nicht mehr über eine detaillierte Inputsteuerung (Mittelabfluss als Steuerungsprozess), sondern über vereinbarte oder vorgegebene Ergebnisse gesteuert.
- Die Controllingaufgaben werden künftig ausschließlich von der Zentrale und den [AA-neu] wahrgenommen. Während die Zentrale ihre Aufgaben auf das strategische Controlling fokussiert, wird in den [AA-neu] vor dem Hintergrund der strategischen Zielsetzungen das operative Controlling durchgeführt.
- Die zukünftige IT wird alle Geschäftsprozesse durchgängig unterstützen, eine bundesweit verfügbare und einheitliche Datenhaltung für alle Fachanwendungen gewährleisten sowie einen öffentlichen Zugang zu Informationen und Dienstleistungen der [BA-neu] über Internet (e-government) und Selbstinformationseinrichtungen zur Verfügung stellen.
- Die Aufbauorganisation der [BA-neu] wird künftig zweistufig sein. Mit der Zentrale an der Spitze der Organisation wird *neben* den [AA-neu] (181), die über die JobCenter den lokalen Kundenbedarf bedienen, in jedem Bundesland ein KompetenzCenter mit eigenständigen operativen Aufgaben im Bereich der Beschäftigungsförderung und Beschäftigungsentwicklung eingerichtet.
- Organe der [BA-neu] sind auf der Bundesebene der Vorstand und der Aufsichtsrat und auf der Ebene der örtlichen [AA-neu] die Geschäftsführung und der Beirat.

---

## Die Mitarbeiter

### ***Vision und Wandel***

Die anstehende strategische und organisatorische Neuausrichtung der BA stellt einen umfassenden Transformationsprozess dar, dessen professionelle Steuerung und menschliche Führung wichtig für die erfolgreiche Umsetzung sind. Der Erneuerungsprozess zum modernen ersten Dienstleister am Arbeitsmarkt ist durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet.

Aus den Erfahrung mit Veränderungsprozessen in komplexen Großorganisationen ist bekannt, dass die Einstellungen und Verhaltensweisen aller Beteiligten, die über den Erfolg der Umstrukturierung und Neuausrichtung entscheidenden Einflussfaktoren sind. Die spezielle Herausforderung für den anzustrebenden grundlegenden Kulturwandel ist somit, wie unter diesen Bedingungen und den bisherigen Reform Erfahrungen ein breit angelegter Transformationsprozess eingeleitet und durchgesteuert werden kann, der die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und des Managements nachhaltig verändert.

### ***Vision***

Hierzu ist es notwendig, dass die [BA-neu] eine Vision hat, mit der sie den Wandel initiieren und durchführen kann.

Inhalt der Vision ist die Mobilisierung aller Energien zur erfolgreichen Umsetzung des Vollbeschäftigungszieles mit den ihr Verfügung stehenden Instrumenten und Möglichkeiten. In der Beziehung zu ihren Kunden positioniert sich die [BA-neu] als moderner, wettbewerbsfähiger „erster Dienstleister“ am Arbeitsmarkt. Sie genießt das Vertrauen aller Kunden sowie der Gesellschaft.

Eine exakte Ausformulierung dieser Vision ist von den Führungskräften der [BA-neu] zusammen mit den Mitarbeitern zu erarbeiten. Ein solches Verfahren ist notwendig, damit die Vision sowohl top-down als auch bottom-up als ein gemeinsamer Wegweiser verankert wird und für alle richtungsweisend wirkt. Dies erzeugt nicht nur Aufbruchstimmung, sondern führt auch zu einer dauerhaften Identifikation mit den Zielen und dem Selbstverständnis der [BA-neu]. Es geht darum, Betroffene zu Beteiligten zu machen.

Die neue Vision soll an der Vision „Arbeitsamt 2000“ ansetzen und die inhaltliche Weiterentwicklung deutlich machen. Hierbei kommt es sehr darauf

---

an, bei den Beschäftigten dem Eindruck entgegenzuwirken, sie müssten nun (noch einmal) ganz von vorne anfangen.

Aus dieser grundsätzlichen Vision der [BA-neu] sind in der Folge dann in regelmäßigen Abständen für einen bestimmten Zeitraum Arbeitsziele zu entwickeln, die sich gleichermaßen an gesetzlichen Vorgaben und Marktnotwendigkeiten orientieren, um dieser Vision gerecht zu werden.

### ***Leitbild***

Der durch die Vision eingeleitete Wandel und die Neuorientierung der [BA-neu] bedarf eines neuen Leitbildes als Handlungsleitfaden für jeden Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit.

Teil dieses Leitbildes wird auch eine neue Führungs- und Managementphilosophie sein.

Das neue Leitbild ist ebenfalls in einem gemeinsamen Prozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu erarbeiten. Nur so ist die anstehende strategische und organisatorische Neuausrichtung der [BA-neu] erfolgreich.

Aufgrund der Erfahrungen aus dem ersten Versuch einer Implementierung eines Leitbildes sind bei der Neudefinition insbesondere folgende Grundsätze zu beachten:

- Vision und Strategie müssen im Leitbild zum Ausdruck kommen
- Integration und Verankerung des Leitbildes in die gelebte Führungsphilosophie der [BA-neu]
- Vorleben des Leitbildes top-down
- Regeln des Leitbildes müssen kurz und einprägsam formuliert sein
- Verbindliche Sanktionen bei Verstößen gegen die Regeln des Leitbildes
- Integriertes Kommunikationskonzept vermittelt Leitbild nach Innen und nach Außen
- Entwicklung eines einheitlichen Implementierungskonzeptes durch die Zentrale

Teil von Vision, Zielen und Leitbild muss das Verständnis sein, dass nunmehr ein dauerhafter Veränderungsprozess im Sinne einer lernenden Organisation initiiert ist. Führungskräfte wie auch Mitarbeiter sollen sich dies immer wieder bewusst machen bzw. es soll ihnen bewusst gemacht werden, dass ein aktives Tun in diesem Zusammenhang von jedem Einzelnen gefordert wird. Nur so können die Herausforderungen des Arbeitsmarktes von heute und morgen bewältigt werden.

---

### ***Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als kritischer Erfolgsfaktor***

Der Erfolgsfaktor jedes Dienstleistungsunternehmens sind seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher ist es umso wichtiger, die Voraussetzungen und Bedingungen zu schaffen, dass Mitarbeiter sich mit ihren Aufgaben identifizieren können, in konstruktiv-kritischer Weise mit ihrem Arbeitsumfeld und ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sein und für sich berufliche Entwicklungsmöglichkeiten erkennen können. Nur so ist ein hoher Leistungs- und Qualitätsstand zu erreichen und nachhaltig zu sichern.

Die „neue BA“ wird von vielen konstruiert. Zu einer *gelebten* neuen Organisation wird sie jedoch alleine durch ihre Mitarbeiter.

Die Vorschläge zum neuen Personal- und Organisationskonzept der [BA-neu] nehmen Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Um- und Neugestaltung öffentlicher Unternehmen und Verwaltungen auf. Die neuen Anforderungen und die neuen Chancen, die sich in der reformierten BA mit der Umgestaltung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen ergeben werden, sind den Mitarbeitern mit Respekt vor ihrer bisherigen Leistung in einem professionell angelegten Change-Prozess zu vermitteln.

### ***Ausgangssituation***

Zum Stichtag 15.04.2002 waren in der Bundesanstalt für Arbeit insgesamt 93.720 Mitarbeiter beschäftigt. Davon sind 21.949 (= 23%) im Beamtenverhältnis, 68.117 (= 73%) im Angestelltenverhältnis und 3.654 (= 4%) auf der Arbeiterebene beschäftigt.

Laufbahn	Beamte		Angestellte	
	Absolut	%	absolut	%
Mittlerer/Einfacher Dienst	213	0,4	53.268	99,6
Gehobener Dienst	20.012	60,0	13.305	40,0
Höherer Dienst	1.724	53,0	1.544	47,0
<b>Gesamt</b>	<b>21.949</b>	<b>24,0</b>	<b>68.117</b>	<b>76,0</b>

Die Bundesanstalt für Arbeit bildet für den mittleren Dienst Fachangestellte für Arbeitsförderung aus. Darüber hinaus werden – im begrenzten Umfang – im mittleren Dienst Beschäftigte vom freien Markt eingestellt, die in der Folgezeit die Möglichkeit haben, an der Abschlussprüfung für Auszubildende teilzunehmen.

Der Zugang zum gehobenen Dienst der Bundesanstalt für Arbeit erfolgt entweder über interne Aus- und Fortbildungswege für Mitarbeiter des mittleren Dienstes oder durch die Gewinnung von Verwaltungsinspektorenan-

---

wärtern, Beratungsanwärtern oder Fachanwärtern. Die theoretische Ausbildung wird hier im wesentlichen von der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung in Mannheim und Schwerin, Fachbereich Arbeitsverwaltung übernommen.

Die Mitarbeiter des höheren Dienstes rekrutieren sich überwiegend durch die Einstellung von Nachwuchskräften für den höheren Dienst (im Angestellten- und Beamtenverhältnis) und aus Aufstiegsbewerbern aus dem gehobenen Dienst.

Das derzeitige Personalkonzept der Bundesanstalt für Arbeit ist geprägt vom öffentlichen Dienstrecht, das die Beschäftigungsverhältnisse der Angestellten und Beamten bestimmt. Bundesweit sind die Systeme der Bezahlung, Eingruppierung und Beförderung einheitlich geregelt. Dies führt teilweise zu einer Einschränkung der Flexibilität, um auf die verschiedenen Aufgaben, Situationen und Mitarbeiterleistungen angemessen reagieren zu können.

Auch ist die Bundesanstalt derzeit wenig geöffnet für „externe“ Personen, d.h. Mitarbeiter, die nicht eine Ausbildung an der FH absolviert haben.

### ***Anforderungen an das neue Personalkonzept***

Die Gestaltung der [BA-neu] zu einem modernen und attraktiven Arbeitgeber und die Aktivierung aller Mitarbeiter, ihren Beitrag zum Abbau der Arbeitslosigkeit zu leisten, gebietet es, die Mitarbeiter bei diesem Wandel zu begleiten. Hierbei stehen drei Zielsetzungen im Vordergrund:

- Förderung eigenverantwortlicher, innovativer Arbeit durch Erweiterung dezentraler Handlungsspielräume (im Rahmen einer effektiven Steuerbarkeit)
- Motivationssteigerung durch Schaffen und Aufzeigen langfristiger offener Karriereoptionen, Einführen eines transparenten Entlohnungssystems sowie materieller wie immaterieller Anreizsysteme
- Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes (insb. auch für „Externe“) durch Jobrotation (Erfahrungsanreicherung), variable Arbeitsplatzgestaltung (Arbeitszeit-Flexibilität) und Weiterbildung

Die Umsetzung der Vision und die Gestaltung der [BA-neu] in eine lernende Organisation werden erfolgskritisch insbesondere durch den Einsatz von Führungsinstrumenten bestimmt. Umstrukturierungsprozesse verlaufen nur dann positiv, wenn neben der Festlegung einer klaren Geschäftsvision die Schlüsselpersonen in einem Unternehmen identifiziert werden, eine schnell-

---

le Umsetzung des aus der Vision abgeleiteten Geschäftskonzepts sowie eine ehrliche und transparente Kommunikation zu den Mitarbeitern erfolgen.

Aufgrund der zentralen Struktur der [BA-neu] steht die verstärkte und gezielte Delegation von Verantwortung an Mitarbeiter, insbesondere aber an Führungskräfte, im Vordergrund.

Lokale Handlungsspielräume sollten ausgeweitet werden, um die Verantwortung und Motivation der Mitarbeiter zu stärken. Hierzu gehören der Abbau der bestehenden Überregulierung, Vereinfachung der Verfahren, größere lokale Ermessensspielräume und eine dezentrale Budgetverantwortung.

Die strategische und organisatorische Ausrichtung der [BA-neu] muss ihre Entsprechung in einem neuen Personalkonzept finden.

Kernelemente des neuen Personalkonzeptes sind:

- Stärkung der Flexibilität in den Arbeitsverhältnissen
- Aktivierung der Eigenverantwortung aller Mitarbeiter
- individualisierte Karriereplanungen
- Förderung der Chancengleichheit
- Markt- und Kundenorientierung
- Ausprägung einer neuen Führungskultur für Leitungskräfte
- Anreiz- und Bonussystem für alle Mitarbeiter
- Offener, unkomplizierter Personal- und Ideenaustausch zwischen Privatwirtschaft und [BA-neu] (einschließlich Personalmarketingkonzept)
- Personalentwicklungskonzept mit Coaching- und Qualifizierungsangeboten für Mitarbeiter auf allen Ebenen

### ***Personalentwicklung***

Die Wandlung der heutigen Bundesanstalt für Arbeit zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen erfordert die Verankerung verschiedener Elemente in einem langfristigen Personalentwicklungskonzept:

#### ***Erweiterung lokaler Handlungsspielräume im Rahmen effizienter Steuerbarkeit***

Dezentrale Handlungsspielräume sollen ausgeweitet werden, um die Verantwortung und Motivation der Mitarbeiter zu stärken. Hierzu gehören der Abbau der bestehenden Überregulierung durch Erlasse und Dienstanweisungen, die Vereinfachung der Verfahren, größere lokale Ermessensspiel-



---

räume und eine dezentrale Budgetverantwortung, die die Beschränkungen des kameralistischen Haushaltssystems durch Überjährigkeit überwindet. Zur neuen Verantwortung zählt die Einführung dezentraler Personalbudgets mit der Möglichkeit zur Schaffung von externen Einstellungskorridoren in allen Organisationseinheiten.

### *Individuelle Zielvereinbarungen*

Wesentlich für die Veränderung des Führungsverständnisses ist die Förderung einer Feedback- und Fehlerkultur (Fehlerkultur beschreibt den Ansatz, dass eine Organisation und deren Mitarbeiter aus Fehlern lernen und einmalige Fehler nicht sofort mit Sanktionen belegt werden). Als Grundlage einer neuen Führungssystematik werden neben dem Feedback- und Entwicklungsgespräch individuelle Zielvereinbarungen eingeführt.

### *Leistungsorientierte Führung*

Die bereits in Teilen und Ansätzen eingeführte leistungsorientierte Führung ist konsequent weiterzuentwickeln und unverzüglich in allen [AA-neu] einzuführen. Hierfür sind insbesondere die Führungskräfte zu gewinnen und zu qualifizieren, da diese zukünftig diesen Prozess verantworten und leben müssen.

Bei der leistungsorientierten Führung geht es um einen kontinuierlichen Dialog zwischen Führungskraft und Teams/Mitarbeitern zu den Themen Per-

#### ***Die individuelle Zielvereinbarung als Führungsinstrument***

- Verbindung der Unternehmensziele mit dem Leistungswillen der Mitarbeiter und ihrem Streben nach Verantwortung
- Grundvoraussetzung für Selbststeuerung und Selbstorganisation in flachen Hierarchien; unverzichtbare Orientierungsfunktion
- Definition des angestrebten Resultats, nicht des Weges
- Motivation durch Einbringen eigener Vorstellungen in die Vereinbarung und überprüfbare, persönliche Erfolgserlebnisse
- Ausführliche, jährliche Rückmeldegespräche und kürzere, unterjährliche Zwischenresümees
- Bezugsbasis für eine leistungsgerechte, variable Vergütung durch systematischen Abgleich zwischen Zielvereinbarung und Zielerreichung

**Abbildung 29: Individuelle Zielvereinbarung als Führungsinstrument**

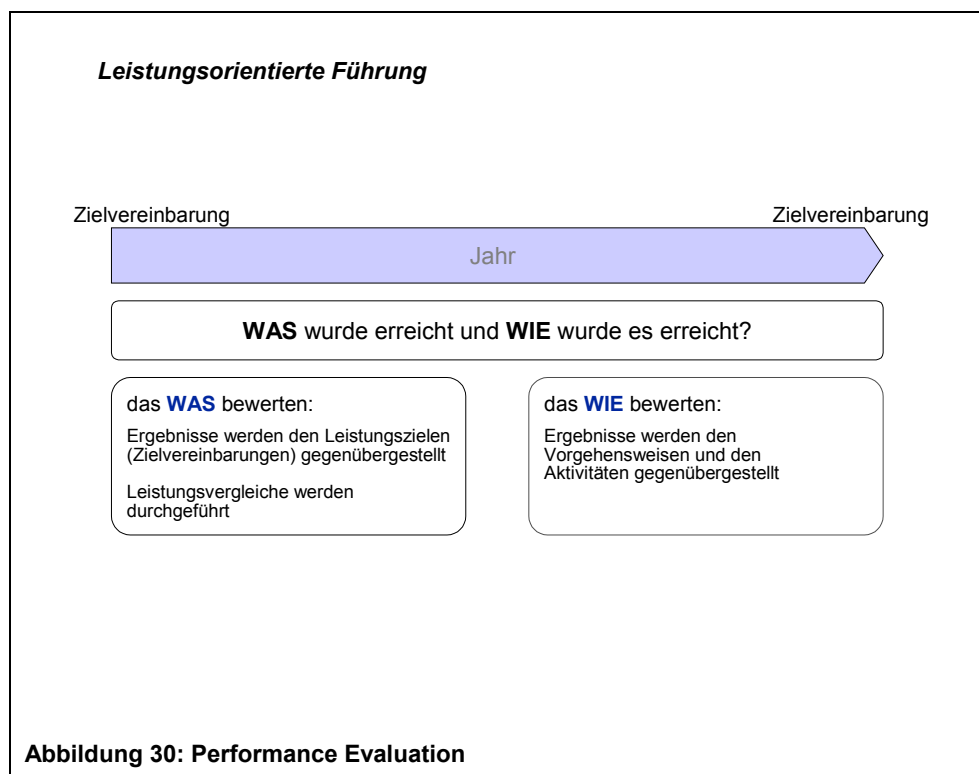
formance und Entwicklung. Ziele sind: Durchführen von Zielvereinbarungen und hierbei Angleichen der individuellen Ziele und der Geschäftsstrategien/-ziele, Umsetzung von Geschäftsprozessen, Analyse und Bewertung von Stärken und Schwächen der Prozesse und Ergebnisse, Aufbau und Entwicklung von notwendigem Wissen und Fähigkeiten, fortlaufendes Coaching und Feedback.

### *Einführung leistungsorientierter Entlohnung*

Zur Erreichung der gesetzten Ziele ist es erforderlich, ergebnis- und leistungsorientierte Vergütungskomponenten einzuführen. Diese sind in Verbindung zu setzen mit dem Performance Management und dem Führen durch Zielvereinbarungen. Neben der Messbarkeit ist auch die finanzielle Wahrnehmung von Erfolgen ein wichtiger Bestandteil zur Unterstützung des Zieles, Leistungs- statt Senioritätsprinzip gelten zu lassen.

Die Führung der [BA-neu] muss entscheiden, ob solche Leistungsanreize auf individueller Mitarbeiter-Ebene, auf Team-Ebene oder einer Kombination hiervon erfolgen. Zudem muss ein solches Anreizsystem regional differenziert ausfallen, um unterschiedlichen arbeitsmarktspezifischen Bedingungen gerecht zu werden.

Die ergebnisorientierte Steuerung muss durch die Einführung dieses detaillierten und auf die Ziele der BA abgestimmten Anreizsystems flankiert werden. Der Grad der Zielerreichung ist um so größer, je intensiver sich die



---

Mitarbeiter hierfür engagieren. Dies geschieht insbesondere dann, wenn sich die Mitarbeiter auch aus materiellem Interesse für einen hohen Zielerreichungsgrad einsetzen. Dieses Verhalten wird gestärkt, indem nicht nur Fehlentscheidungen sanktioniert, sondern auch gute Leistungen bspw. durch Prämien honoriert werden. Die leistungsorientierte Entlohnung ist in tarifvertraglichen Regelungen zu vereinbaren.

#### *Schaffen immaterieller Anreize*

Ebenso wichtig wie materielle sind immaterielle Anreize. Diese können beispielsweise in Form von Best-Practice Benchmarking, Innovationspreisen oder Mitarbeiter-Veranstaltungen gestaltet sein. Notwendige Voraussetzung für solche Anreizsysteme ist eine differenzierte und effiziente Erfolgsmessung. Hierfür können ergänzend Instrumente wie beispielsweise Balanced Score Card, Managementinformationssysteme und Modelle der Mitarbeiterpartizipation integriert werden.

#### *Erhöhung der Flexibilität von Arbeitsverhältnissen*

Innerhalb bestehender Arbeitsverhältnisse kann mehr Flexibilität durch befristete Arbeitsverträge (vgl. beispielsweise die 1000 neu geschaffenen befristeten Stellen bei der Bundesanstalt zum 1. Januar 2002) erreicht werden. Weiterhin unterstützend wirken kann eine Lockerung der festen Dienstpostenbeschreibungen und Dienstortbindung.

#### *Optimierung des Personalportfolio*

Insgesamt ist das Personalportfolio der [BA-neu] konsequent zu optimieren, das bedeutet eine sorgfältige Analyse der vorhandenen Mitarbeiterqualifikationen im Vergleich zu den neuen Anforderungen mit Blick auf die Verwirklichung der strategischen und operativen Ziele der [BA-neu]. Hierbei gilt es, im Sinne der lernenden Organisation, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich für die zukünftigen Anforderungen zu qualifizieren.

#### *Gezielte und differenzierte Qualifizierungsangebote*

Die Entwicklung eines differenzierten Qualifizierungskonzeptes für Mitarbeiter und Führungskräfte steht im Vordergrund. Es geht hierbei nicht um die Erweiterung eines Schulungsangebots, sondern vielmehr um individuelle und fokussierte Qualifizierung mit Blick auf die Anforderungen an die Mitarbeiter. Das Qualifizierungskonzept muss insbesondere den zukünftigen Veränderungsprozess berücksichtigen und Führungskräfte hierfür vorbereiten und deren entsprechende Begleitung sicherstellen. In diesem Sinne ist ein Coaching von Mitarbeitern zu empfehlen, dass bei Führungskräften zu einem sehr individuellen Coaching ausgebaut werden sollte.

Des weiteren sollen Mitarbeiter kurzfristig Möglichkeiten erhalten, sich auf die Anforderungen ihres Aufgabenprofils auch im Rahmen außerbetrieblicher Aus- und Fortbildung sowie Praktika in der Privatwirtschaft vorzuberei-

---

ten. So sollte z.B. Vermittlern eingeräumt werden, Erfahrungen mit der Arbeit von Personaldisponenten in der Privatwirtschaft zu machen.

### ***Rechtsformen der Beschäftigungsverhältnisse***

Für Angestellte und Beamte der Bundesanstalt für Arbeit sind die Beschäftigungsverhältnisse derzeit im Manteltarifvertrag (MTA) und dem Bundesbeamtengesetz/ Dienstrechtsreformgesetz für Angestellte geregelt. Während einige wenige der oben genannte Elemente zur Öffnung und Flexibilisierung innerhalb des bestehenden öffentlichen Dienstrechts theoretisch realisiert werden können, reicht dieses Instrumentarium für die künftigen personellen Anforderungen der [BA-neu] nicht mehr aus.

Aus diesem Grunde werden innerhalb der [BA-neu] die Beschäftigungsverhältnisse neu gestaltet. Es wird ein einheitliches Dienstrecht eingeführt.

Der Umbau erfordert die Ausarbeitung von Übergangsregelungen für alle Mitarbeiter, die u.a. den Kriterien sozialverträglich, finanziell ausgleichend und fair genügen und in einem „BA-Reformgesetz“ verankert werden. Zur Gestaltung der Umwandlung der öffentlich-rechtlichen Amtsverhältnisse in tariflich neu zu gestaltende Angestelltenverhältnisse können entsprechende Erfahrungen bei der Deutschen Bundespost Postdienst, Postbank, Telekom und der Deutschen Bahn herangezogen werden (z.B. In-Sich-Beurlaubungen für Beamte).

### ***Personalrekrutierung: Beschäftigungsfähigkeit statt Arbeitsplatzsicherheit***

Zur Herstellung der Funktionsfähigkeit der [BA-neu] muss es eine neu zu gestaltende, quantitative und qualitative Personalbedarfsplanung geben (insbesondere für Funktionen mit neu definiertem Aufgabenbestand und erhöhten Effizienzanforderungen).

Es muss ein regelmäßiger Personalaustausch zwischen der [BA-neu] und dem gesamten Arbeitsmarkt stattfinden. Dies beinhaltet einerseits die vermehrte Anstellung von „Externen“ in der [BA-neu], d.h. es könnten beispielsweise erfahrene Mitarbeiter aus der Privatwirtschaft mit Branchenkompetenz eingestellt werden. Andererseits gilt es für die Mitarbeiter der [BA-neu] die Perspektive zu schaffen, auch auf dem gesamten Arbeitsmarkt ein attraktives Anstellungsverhältnis zu finden – im Sinne des Wandels von der Arbeitsplatzsicherheit zur Beschäftigungsfähigkeit.

Auf der einen Seite wird es Aufgabe der [BA-neu] sein, ihren Mitarbeitern die Rahmenbedingungen für eine Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten und entsprechende Personalinstrumente bzw. –werkzeuge zu stellen. Auf der anderen Seite müssen jedoch die Mitarbeiter der [BA-neu] selbst hierfür folgende Grundvoraussetzungen mitbringen und akzeptieren: lebenslanges Lernen, örtliche Mobilität, Kompensations- und Zeitflexibilität. Zu den durch

---

die [BA-neu] zu schaffenden Rahmenbedingungen zählen z.B. die Schaffung eines transparenten, internen Arbeitsmarktes, die Entwicklung von Arbeitszeitmodellen, Qualifikationskonzepte, Karriereoptionen, etc.

Führungskräfte erfahren eine gezielte Weiterbildung für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Es ist notwendig, Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter spezifisch zuzuschneiden und auf individuelle Personalentwicklungspläne abzustimmen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Ausrichtung auf erforderliche Coaching-Inhalte. Spezifische Fertigkeiten und Fähigkeiten können on-the-job und in Trainingsmodulen vermittelt werden.

Des Weiteren muss das neue Personalrekrutierungskonzept der [BA-neu] die Einstellung von Führungskräften neu regeln. Das strategische Führungspersonal (z.B. Geschäftsleitung der [AA-neu] soll zukünftig nur auf Zeit und nur nach Ausschreibung bestellt werden). Für Führungskräfte werden Assessment Center und Probezeiten eingeführt.

### ***Öffnung der Qualifizierung / Fachhochschule***

Das Thema „Qualifizierung“ beinhaltet sowohl Ausbildung als auch die permanente Weiterqualifizierung aller Mitarbeiter mit den Inhalten soziale, fachliche und methodische Kompetenz. Diese Servicedienstleistung ist durch den Personalbereich der [BA-neu] zu erbringen.

Ausgehend von der Notwendigkeit einer Öffnung des Arbeitgebers [BA-neu] für „externe“ Mitarbeiter mit der Möglichkeit des Querein- und -ausstiegs ist eine konsequente Neuausrichtung der Servicedienstleistung „Qualifizierung“ sowohl inhaltlich als auch organisatorisch notwendig.

Grundsätzlich bedarf es weiterhin einer Ausbildung auf den Ebenen des dualen Systems und der Fachhochschule. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass diese beiden Ausbildungen nicht ausschließlich auf eine Tätigkeit bei der [BA-neu] ausgerichtet sind. Vielmehr sind Inhalte zu vermitteln, die auch eine Tätigkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt ermöglichen.

Ausgehend von den Grundgedanken zur Organisation der [BA-neu] wird der gesamte Aufgabenbereich der Qualifizierung durch eine Serviceeinheit innerhalb des Personalbereichs organisiert und durchgeführt. Hierbei kann diese Serviceeinheit sowohl auf die Ressourcen der [BA-neu] zurückgreifen, als auch externe Kompetenzen einkaufen. Unter dem Leitgedanken der Öffnung nach außen und der hohen Qualität der Dienstleistung ist hierbei ein guter Mix beider Elemente anzustreben.

Die interne Organisation dieser Serviceeinheit orientiert sich an einer effektiven und effizienten Aufgabenerledigung. Bei der regionalen Gliederung berücksichtigt sie den Grundsatz einer weitgehend dezentralen Aufgabenerledigung.

---

Die Fachhochschule bildet zukünftig eine von der [BA-neu] unabhängige Institution, wobei der Zugang wie bei anderen unabhängigen Fachhochschulen und Universitäten geregelt ist. Sie vermittelt die spezifischen Inhalte der Arbeitsmarktpolitik, wobei ihre Lehrinhalte kompatibel sind mit nationalen und internationalen Studien- und Ausbildungsgängen. Die damit einhergehende höhere Wertigkeit der angebotenen Ausbildung, hat zur Folge, dass ihre Absolventen nicht ausschließlich auf die [BA-neu] als Arbeitgeberin festgelegt sind.

### ***Personaltransfer- und Überhangmanagement***

Der Umbau zur [BA-neu] bedingt die Neugestaltung von Aufgaben und Funktionen. Damit verbunden sind personelle Umschichtungen auf allen Ebenen. Die Detaillierungen zu geplanten Personaltransfers sind in einem Personaltransferkonzept zu erarbeiten, das sozialverträgliche und faire Rahmenbedingungen für die betroffenen Mitarbeiter schafft.

Des Weiteren setzt die Neugestaltung der Aufgaben und Funktionalitäten voraus, dass das Personal der [BA-neu] den jeweiligen Anforderungsprofilen gerecht wird bzw. mit entsprechender Unterstützung und Entwicklung mittelfristig entsprechen kann.

Dazu sind verschiedene personalwirtschaftliche Instrumente zu verwenden. Beispielsweise wird es in Teilbereichen sowohl interne als auch externe Stellenausschreibungen geben.

Die Mitarbeiter, die aus oben genannten Gründen weder in neue Organisationseinheiten überführt werden, noch Aufgaben in anderen Bereichen wahrnehmen werden, können temporär Servicefunktionen für einzelne Organisationseinheiten wahrnehmen. Dazu wird von der [BA-neu] zeitnah und unter Beteiligung der Personalvertretung ein Personalüberhangmanagementkonzept erarbeitet.

### ***Personalvertretung und tarifliche Bestimmungen***

Der Transformationsprozess wird nicht gelingen, wenn Mitarbeiter und ihre Personalvertretungen nicht frühzeitig in Planungen und Realisierung eingebunden werden.

Die Personalvertretungen ihrerseits beteiligen sich aktiv an der Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter und an der Umsetzung von verschiedenen Maßnahmen zur Neuausrichtung der BA hin zu einem modernen Dienstleister. Hierzu wird mit dem Vorstand für alle Mitarbeiter der [BA-neu] der bestehende Haustarifvertrag unter den Reformaspekten weiterentwickelt, wie es den Anforderungen eines modernen Dienstleistungsunternehmens entspricht.

---

## Steuerung und Controlling

### ***Ergebnisorientierte Steuerung***

Die Organisationseinheiten der [BA-neu] auf lokaler Ebene erhalten künftig wesentlich mehr dezentrale Entscheidungsbefugnisse, um ihre Aufgaben effizienter und effektiver erfüllen zu können. Damit Dezentralisierung nicht zur Beliebigkeit führt, benötigt ein so großes und komplexes Unternehmen ein geeignetes, ergebnisorientiertes Steuerungsinstrument.

Zukünftig werden die [AA-neu] nicht mehr über eine detaillierte Inputsteuerung (Mittelabfluss als Steuerungsprozess), sondern über vereinbarte oder vorgegebene Ergebnisse gesteuert. Dazu bedarf es zum einen der klaren Vision und eines davon abgeleiteten, in sich konsistenten und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparenten Zielsystems.

Anhand ausgewählter, konkreter Kennzahlen wird die Zielerreichung für jede Managementebene innerhalb der [BA-neu] aufgezeigt, um Handlungsbedarf zu erkennen und erforderliche Steuerungsmaßnahmen einzuleiten.

Der [BA-neu] will, gerade in der Wirkung nach außen, eine transparente und nachvollziehbare Messung der Leistungen ihrer arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen ermöglichen, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu gewinnen.

### ***Das Neue Steuerungsmodell***

Grundsätzlich ist bereits die heutige Konzeption des „Neuen Steuerungsmodells der Bundesanstalt für Arbeit“ mit ihren Elementen „Controlling“ und „Leistungsorientierte Führung“ durch eine Steuerungsphilosophie hinterlegt, die eine Ausrichtung der Bundesanstalt für Arbeit als effiziente Dienstleistungsorganisation ermöglicht.

Zur Philosophie der Neuen Steuerung der Bundesanstalt gehören:

- Ergebnisorientierung
- mehrdimensionale Steuerung
- Verankerung und Widerspiegeln im Führungskonzept
- Instrumente definiert

*Ergebnisorientierung:* Nicht der Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen (Input) in Verbindung mit Handlungsanweisungen wird in den

---

Mittelpunkt der Steuerung gestellt, sondern die erzielten Leistungen und Ergebnisse sind die Steuerungsgrößen (Output, Outcome). Damit wird eine stringente Ausrichtung auf den Kundennutzen gewährleistet.

*Mehrdimensionale Steuerung:* Die Steuerungskonzeption der Bundesanstalt und ihre Weiterentwicklung werden auf die Integration mehrerer Dimensionen nach dem Modell einer Balanced Scorecard ausgerichtet und tragen damit auch dem mehrdimensionalen Zielsystem der BA Rechnung (Effektivität, Effizienz, Kundenorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit und Querschnittsdimension Neuausrichtung).

*Verankerung und Widerspiegeln im Führungskonzept:* Das Führungskonzept der BA wird an einer konsequenten Leistungsorientierung ausgerichtet. Über Zielvereinbarungen werden zwischen den einzelnen Ebenen Handlungsverantwortungen festgelegt; es findet eine regelmäßige Überprüfung des Zielerreichungsgrads statt. Über Kennzahlen erfolgen interne Leistungsvergleiche.

*Instrumente:* Die wesentlichen Instrumente sind beschrieben und im System angelegt, z.B. Produktkatalog (Dienstleistungskatalog), Planungsprozess im Gegenstromverfahren, Zielvereinbarungen, Abweichungs- und Ursachenanalyse, Selbststeuerung, Leistungsvergleiche, Verbesserungsmanagement, Steuerung der Dienstleistungsqualität (Kunden- und Mitarbeiterbefragung), EDV-technische Unterstützung.

#### *Hemmnisse bei der Umsetzung des Controllingystems*

Vor dem Hintergrund der Umsetzungsgeschichte des „Neuen Steuerungsmodells“ lassen sich folgende Schwächen konstatieren:

- Mangelnde Akzeptanz
- Parallelanwendung von alter und neuer Steuerung
- Mangelnde Integration in die Führungsphilosophie
- Inhomogener Umsetzungsstand
- Mangelnde Verknüpfung der Systeme
- Geringer Grad an Operationalisierung und Wirkungsorientierung

Als besonders erfolgskritisch bei der Einführung und Umsetzung der neuen Controlling-Philosophie erwies sich die konsequente Implementierung von der Spitze der BA auf alle Führungsebenen. Die Einführung eines neuen Controllingverständnisses beinhaltet, dass Führungskräfte [BA-neu] sich künftig an erzielten Ergebnissen ihres Verantwortungsbereichs messen lassen müssen. Flankierend sollen Zielerreichung und Personalentwicklung miteinander verknüpft werden.



---

Vergangene Erfahrungen zeigen des weiteren, dass das von der BA-Führung tolerierte Nebeneinander des alten und neuen Steuerungssystems unbedingt aufgehoben werden muss. Künftig bedarf es der konsequenten *Outputorientierung* – der punktgenaue Mittelabfluss als Hauptsteuerungsinstrument (Input-Budgetierung) muss künftig vermieden werden. Eine zentrale Steuerungsgröße wird die Zahl der Arbeitslosen sein.

Eine plausible Verknüpfung von Leistungsdaten mit Finanzströmen kann nur erfolgen, wenn der Haushalt der [BA-neu] künftig außerhalb der Restriktionen der Bundeshaushaltsordnung (BHO) geführt wird.

Das klassische deutsche Haushaltsrecht praktiziert mit der Kameralistik ein veraltetes, weitgehend unbrauchbares Buchführungsverfahren. Es arbeitet mit überdetaillierten Haushaltsplänen, provoziert, trotz vorhandener Lockerungen, mit wenig zeitgemäßen Bewirtschaftungsvorschriften Unwirtschaftlichkeit und liefert den Entscheidern nur in unzureichender Form Kosten-, Leistungs- und Wirkungsinformationen. Die bloße Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), wie sie derzeit auf Bundesebene versucht wird, reicht, wie die Erfahrungen auf kommunaler Ebene belegen, allerdings keinesfalls aus. Entscheidend ist, dass der Haushalt selbst den Ressourcenverbrauch abbildet und diesen den angestrebten Ergebnissen gegenüberstellt. Mit der Abkehr von der BHO ist für die [BA-neu] der Weg zur Einführung einer wirkungsorientierte Haushaltsführung einschließlich eines aussagekräftigen Ressourcenverbrauchskonzepts geöffnet.

### ***Controlling-Aufbauorganisation***

Die Controllingaufgaben werden künftig ausschließlich von der Zentrale und den [AA-neu] wahrgenommen. Während die Zentrale ihre Aufgaben auf das strategische Controlling fokussiert, wird in den [AA-neu] vor dem Hintergrund der strategischen Zielsetzungen das operative Controlling durchgeführt.

Die grundsätzlich Unterscheidung zwischen strategischem und operativen Controlling beinhaltet:

#### ***Strategisches Controlling***

- Unterstützung des Vorstands bei der Definition der Geschäftspolitik und seiner Kernziele
- Messung der Effizienz und Effektivität bei der Zielerreichung durch wirkungs- und ergebnisorientierte Indikatoren und Kennzahlen

### *Operatives Controlling*

- Unterstützung des Management in den [AA-neu] bei der Umsetzung der Geschäftspolitik der [BA-neu]
- Sicherung der Qualität der Geschäftsentscheidungen auf örtlicher Ebene bei dezentraler Aufgaben- und Ressourcenverantwortung

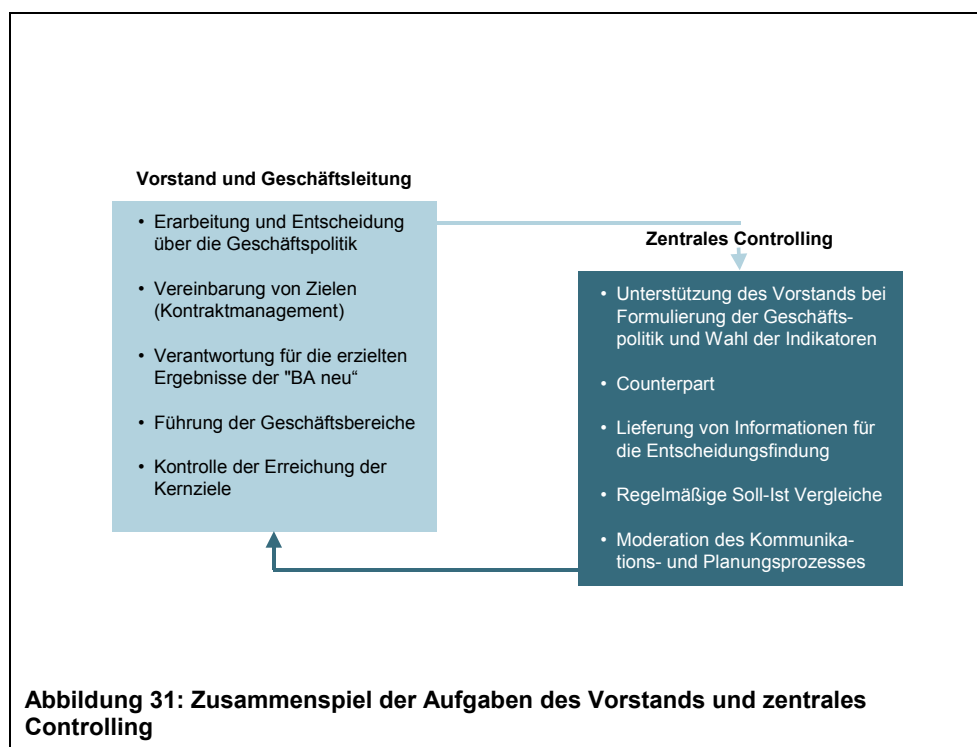
### *Controlling der Zentrale*

#### *Geschäftspolitik*

Neben dem Abbau der Arbeitslosigkeit unter Berücksichtigung des Ressourceneinsatzes gehören die Kooperation mit Partnern am Markt und die Transformation hin zum ersten Dienstleister am Markt für Beschäftigung zu den Kernelementen der Geschäftspolitik der [BA-neu]. Zur Erfolgsmessung dieser geschäftspolitischen Ziele müssen künftig sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte der Geschäftspolitik Gegenstand des strategischen und operativen Controlling werden.

#### *Strategisches Controlling*

Die Zentrale ist die strategische Steuerungsinstanz der [BA-neu]. Das Controlling unterstützt als Lotse und Navigator die gesamte Geschäftsführung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Im einzelnen ist das Controlling



---

„Counterpart“ des Vorstands bei folgenden Aufgabenschwerpunkten:

Es unterstützt die Geschäftsleitung bei der Erfolgssicherung von Rahmenregelungen. Künftig beinhaltet dies, dass Aufgaben in den JobCenter nicht mehr durch detaillierte Erlasse, sondern durch Rahmenrichtlinien (keine Umsetzungsvorgaben) mit hinterlegten Wirkungskennziffern gesteuert werden. In diesem Zusammenhang ist zu klären, wie der Vorstand kurzfristig alle Erlasse aufheben und Richtlinien für die Arbeit auf örtlicher Ebene neu gestalten kann.

Im Rahmen der Geschäftsführung unterstützt das zentrale Controlling den Vorstand bei zentralen Steuerungsentscheidungen. Durch regelmäßige Abweichungs- und Ursachenanalysen werden Zielabweichungen identifiziert und in entsprechenden Entscheidungsvorlagen Maßnahmen zur Gegensteuerung für den Vorstand erarbeitet. Des Weiteren werden der Planungs- und Zielvereinbarungsprozess durch das zentrale Controlling vorbereitet und begleitet.

#### *Kontraktmanagement*

Größere Handlungsspielräume auf allen Ebenen erfordern künftig eine verbesserte Überwachung und Steuerung der Beziehungen zwischen Ministerium und [BA neu] sowie zwischen Zentrale und [AA-neu]. Daher soll geprüft werden, aufbauend auf ausländischen Erfahrungen ein Kontraktmanagement einzuführen. Solche Kontrakte regeln als *Zielvereinbarungen* die zu erbringenden Leistungen und Wirkungen. Sie enthalten das dafür nötige Budget und bestimmen die „Spielregeln“, nach denen „Auftraggeber und -nehmer“ miteinander umgehen.

Internationale Erfahrungen mit dem Kontraktmanagement zeigen, dass sich die Steuerung mittels Kontrakte durch folgende Merkmale auszeichnet:

- Hebung der Effizienz der Aufgabenwahrnehmung und Stärkung des Service- und Qualitätsniveaus
- Produktivitätssteigerungen (Transparenz und Dokumentation)
- Stärkung der Ziel- und Resultatorientierung
- Unterstützung beim Ausbau weiterer moderner Steuerungsinstrumente
- Verbesserung der Steuerung komplexer Aufgaben
- Schaffen von Transparenz der Leistungen für *Stakeholder* und „Kunden“

Ausländische Arbeitsverwaltungen, in denen über Ziele und Budgets gesteuert wird, haben als zentrales und wichtigstes Ergebnis des Kontraktmanagements einen „Kulturwandel“ festgestellt. Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter wurden ergebnisorientierter, wirtschaftlicher, externer ausgerichtet, auch management-orientierter und gleichzeitig selbstbewusster.

---

Für die [BA-neu] bedeutet eine konsequente Anwendung des Kontraktmanagements, dass z.B. auch Sonderprogramme des Bundes durch Zielvereinbarungen, Leistungsverträge und explizite Qualitätsstandards vertraglich festgelegt und gesteuert werden.

Im Rahmen der anstehenden, tiefgreifenden Reform der [BA-neu] unterstützt das zentrale Controlling den Vorstand bei der Steuerung des Transformationsprozesses.

#### *Organisatorische Ausgestaltung*

Im Verhältnis zwischen Vorstand und zentralem Controlling sollen neue Arbeitsweisen eingeführt und institutionalisiert werden. Dazu gehören regelmäßige monatliche Jour Fixe mit der Geschäftsleitung und quartalsweise „Controllingausschüsse.“ In den Controllingausschüssen werden alle in einem Quartal anliegenden, steuerungsrelevanten Sachverhalte mit den betroffenen Akteuren behandelt. Zur Vorbereitung erarbeitet das zentrale Controlling Berichte und Entscheidungsvorlagen für den Vorstand.

Zur Wahrnehmung der neuen Aufgaben, muss das zentrale Controlling personell adäquat ausgestattet werden. Entsprechend dem Umfang und der Komplexität der Aufgaben des zentralen Controlling werden in vergleichbaren Controlling-Instanzen in der Privatwirtschaft etwa 12-15 Personalkapazitäten vorgehalten.

Die umfassende Realisierung des Controlling in der [BA-neu] stellt neue Anforderungen an die Beschaffung und Qualität der erforderlichen Daten. Datentechnische Lösungen müssen sich an den Parametern, Indikatoren und Kennzahlen der wirkungs- und ergebnisorientierten Steuerung ausrichten. Idealtypisch greift das Controlling hierbei auf Daten zu, die durchgängig IT-gestützt generiert werden. Bei der Erhebung und Beschaffung der Daten wird das zentrale Controlling von den Fachabteilungen, der Statistik und Arbeitsmarktforschung unterstützt. So sind z.B. einzelne Daten aus der Eingliederungsbilanz, die bisher nicht in das Steuerungssystem integriert wurden, wertschöpfend für eine wirkungsorientierte Steuerung einzubringen.

---

## **Controlling der örtlichen Ebene**

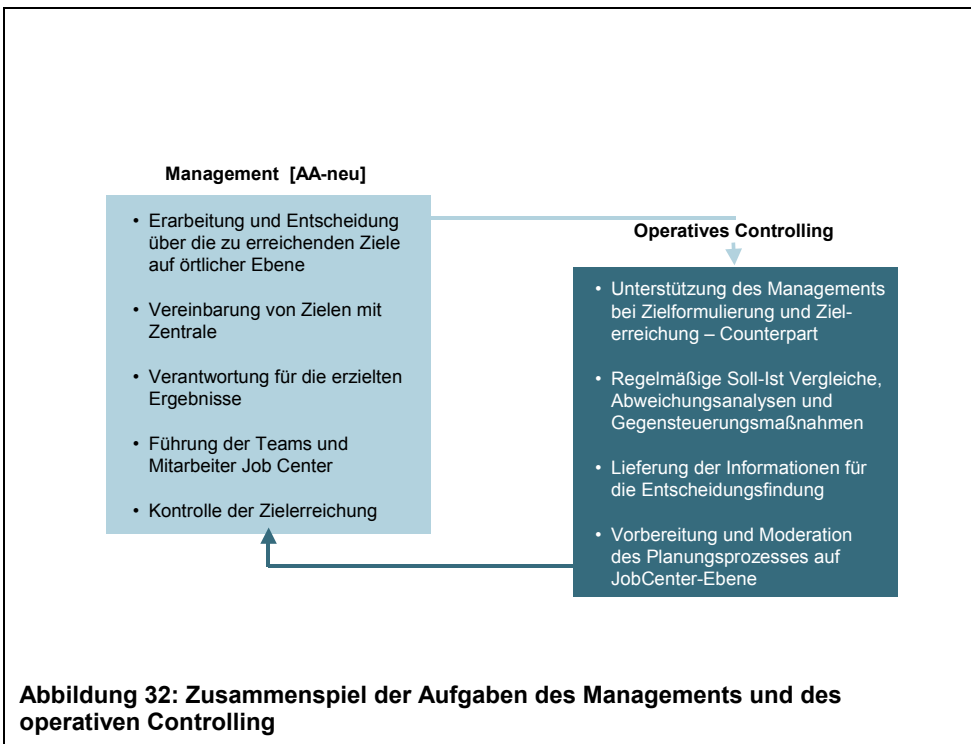
### *Operatives Controlling*

In der [BA-neu] sind die [AA-neu] mit ihren JobCenter die operativen Einheiten zur Realisierung der Geschäftspolitik. Bei deren Umsetzung wird das Management durch das operative Controlling in folgenden Kernbereichen unterstützt:

Eine besondere Herausforderung des operativen Controlling besteht darin, sicher zu stellen, dass die Geschäftspolitik und Rahmenvorgaben der Zentrale auf der örtlichen Ebene durch einen spezifischen Maßnahmen-Mix umgesetzt werden. Das operative Controlling muss in der Lage sein, die zentralen Indikatoren mit Kennzahlen, die die Besonderheiten bei der Umsetzung der Geschäftspolitik auf örtlicher Ebene abbilden, zu untermauern. Die nötigen IT-gestützten Erhebungsroutinen und Maßnahmen zur Beschaffung der Daten werden danach ausgerichtet.

Zur Umsetzung der Geschäftspolitik müssen folgende Schnittstellen im JobCenter gesteuert werden:

- Clearingstelle – Fallmanager
- Fallmanager – Servicestellen (Sozialamt, Jugendamt, Wohnungsamt, Sucht- und Schuldnerberatung)
- Fallmanager – Interne Dienste (Berufsberatung, Reha-Beratung, Psy-



chologischer Dienst, Ärztlicher Dienst)

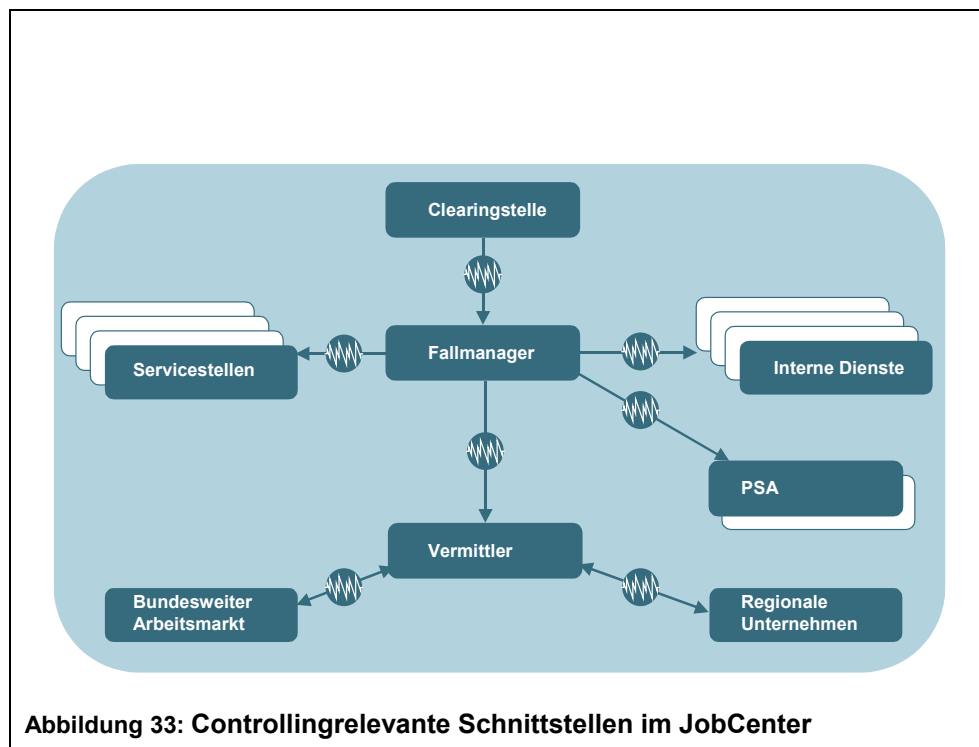
- Fallmanager – Vermittler im JobCenter
- Fallmanager – PersonalServiceAgentur
- Vermittler – bundesweiter und regionaler Arbeitsmarkt

Zur Steuerung dieser Schnittstellen hat das operative Controlling zügig steuerungsrelevante Kennzahlen zu entwickeln.

Ein weiterer integraler Bestandteil der künftigen Entwicklung der [BA-neu] zum ersten Dienstleister am Markt für Beschäftigung ist die Verbesserung der Dienstleistungen am Kunden. Dazu wird auf der örtlichen Ebene ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt, das durch das örtliche Controlling begleitet wird. Hierzu werden in der Arbeitsverwaltung einheitliche und wenn möglich IT-gestützte Mess- und Erhebungsroutinen ausgearbeitet und die Ergebnisse in ein geschlossenes Qualitätsreporting überführt. Für die Erhebung von Daten zum Qualitätsmanagement können neue Möglichkeiten im Rahmen der Einführung von Call- und Customer Relation Center genutzt werden (z.B. stichprobenartige telefonische Nachfragen bei den Arbeitssuchenden zur Dienstleistungsqualität in den JobCenter im Anschluss an wahrgenommene Terminen).

#### *Organisatorische Ausgestaltung*

Das künftig auszugestaltende Controlling auf örtlicher Ebene stellt bezüg-



**Abbildung 33: Controllingrelevante Schnittstellen im JobCenter**

---

lich Umfang und fachlicher Qualifizierung hohe Anforderungen an die Controller. Die rasche Realisierung des neuen Controlling-Systems bedarf der gezielten Schulung und Qualifizierung geeigneter Mitarbeiter mit Befähigungen im fachlichen und kaufmännischen Bereich. Begleitend dazu sind geeignete Hilfsmittel (z.B. Prozessdokumentation, Fallbeispiele, Tools, Interpretationshilfen, etc.) für die Controller bereit zu stellen. Eine Plattform für einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen Controllern auf allen Ebenen ist zeitnah einzuführen.

Zur Bewältigung des Aufgabenumfangs und mit Blick auf die künftige Bedeutung des Controlling ist in jedem [AA-neu] mindestens eine Vollzeitstelle mit ausschließlicher Aufgabenwahrnehmung als Controller zu besetzen.

Analog zum strategischen Controlling richten sich die künftigen datentechnischen Anforderungen an der konkreten Geschäftspolitik aus. Im Rahmen der Aufbereitung und Interpretation der Daten unterstützen alle fachlich beteiligten Akteure in den JobCenter die Controller in ihrer Aufgabenwahrnehmung.

### ***Der Controlling-Prozess***

Der im folgenden grob beschriebene Prozess gilt zunächst für das strategische Controlling. Hinsichtlich des operativen Controlling ist er analog für die örtliche Ebene aufgebaut:

- **Zielfindung:** Das Controlling ist in Abstimmung mit dem Vorstand federführend an der Ableitung der unterjährigen geschäftspolitischen Ziele aus der langfristig gesetzten Unternehmensstrategie der [BA-neu] beteiligt. Dabei wird jedes geschäftspolitische Ziel mit möglichst wenigen, aussagekräftigen Kernindikatoren operationalisiert.
- **Zielplanung:** Zwischen der Zentrale und den [AA-neu] werden jährliche Zielvereinbarungen zu den geschäftspolitischen Zielen abgeschlossen. Die Kontrakte umfassen unterjährige Regelungen beider Vertragsparteien zur Zielerreichung, Ressourcenausstattung, Anreiz- und Sanktionsmechanismen und Dienstleistungsverpflichtungen der Zentrale gegenüber den [AA-neu] (inkl. Kündigungsklauseln). Langfristig sollen Regionalprognosen zu den Wirkungsindikatoren in die Zielvereinbarungen mit den [AA-neu] einfließen. Zur Messung der Effektivität sowie der dezentral eingesetzten arbeitsmarktpolitischen Instrumente müssen wissenschaftliche Analysen und deren Ergebnisse über kausale Wirkmechanismen im regionalen Arbeitsmarkt einbezogen werden. Bis solche Analysen zur Verfügung stehen, werden für jedes [AA-neu] Veränderungsrate auf Basis bisher erzielter Ergebnisse und identifizierter Benchmarks für die Zielvereinbarungen herangezogen. Gute Erfahrungen mit dieser Zwischenlösung machte vor allem der Arbeitsmarktservice Österreich.

- 
- *Zielerreichungskontrolle:* Das Controlling bewertet monatlich den regionalen und in aggregierter Form den bundesweiten Zielerreichungsgrad. Jedem [AA-neu] stehen zur Überwachung der Zielerreichung mindestens monatlich seine aktuellen Daten (und die aller anderen) über Intranet zur Verfügung. IT-technische Gesamtlösungen zur Generierung von Daten über alle Ebenen sind schnell zu realisieren. Langfristig verfügt die [BA-neu] über ein System mit online-aktuellen Daten.
  - *Abweichungs- und Ursachenanalyse:* Bei Zielabweichungen werden auf örtlicher Ebene weitere relevante Kennzahlen zur Ursachenanalyse ausgewertet.
  - *Maßnahmen zur Gegensteuerung:* Zur Gegensteuerung finden mindestens quartalsweise Zielerreichungskonferenzen (Controlling-Ausschüsse) zwischen Zentrale und [AA-neu] statt. Thematisiert werden insbesondere die Zielerreichungsgrade, die Ergebnisse etwaiger Abweichungsanalysen und geplante oder eingeleitete Steuerungsmaßnahmen der JobCenter.
  - *Jahresbewertung der Zielerreichung:* Zum Jahresende erfolgt eine abschließende Evaluierung der Ergebnisse in jedem [AA-neu] und JobCenter, die ihrerseits in die Zielvereinbarungen des Folgejahres einfließen.

### ***Lebende Statistik***

Die Anforderungen, die künftig an die Führungskräfte der [BA-neu] gestellt werden, erfordern eine gut aufbereitete Datenbasis zur Entscheidungsvorbereitung, Standortbestimmung und Ursachenanalyse. Die Daten müssen verständlich und adressatengerecht zur Verfügung gestellt werden, einen schnellen Überblick geben, aber auch vertiefte Analysen ermöglichen.

Das Management wird mittels „lebender Statistiken“ unterstützt, die folgende Fragen zu bearbeiten:

- Wo stehen wir (auch im Vergleich zu anderen)?
- Warum stehen wir dort und was haben andere besser gemacht?
- Was müssen wir tun, um uns zu verbessern?

Die Darstellung der Informationen folgt dem Motto „vom Überblick zum Detail“. Anhand der Kennzahlen des strategischen Controlling wird dies im folgenden beispielhaft dargestellt. Hierbei wird davon ausgegangen, dass die Informationen künftig IT-gestützt über das Intranet zur Verfügung gestellt werden.

Zur Zielsteuerung aller geschäftspolitischen Vorhaben hat der Vorstand mindestens monatlich Zugriff auf aktuelle, stichtagsbezogene bundesweite Kernindikatoren in einer Übersicht.

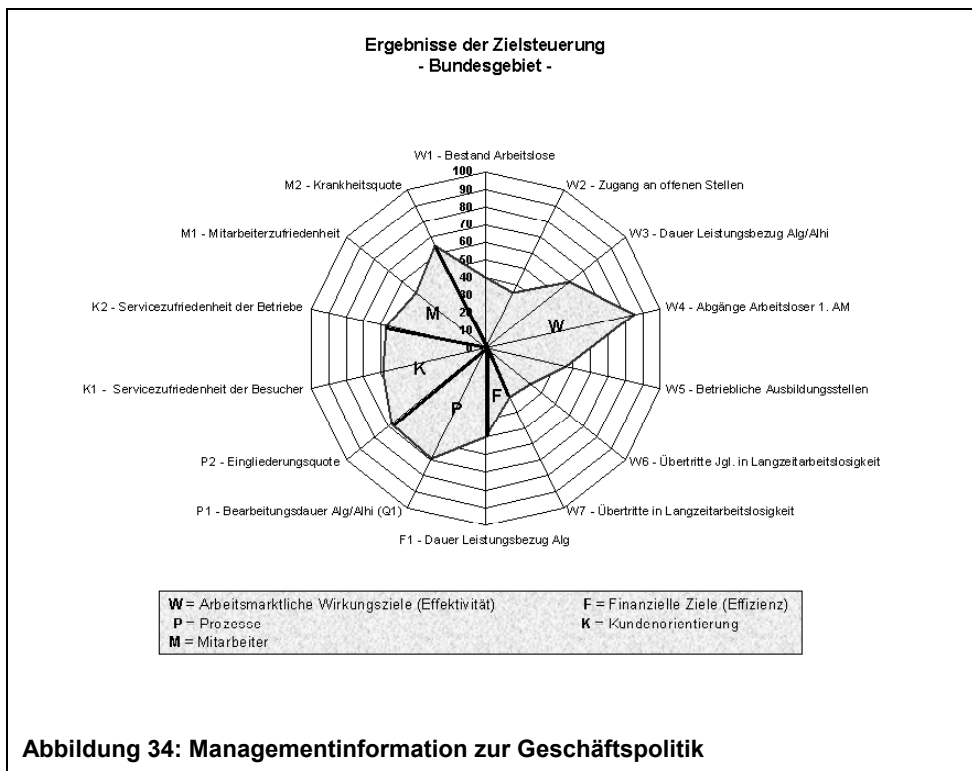


Des weiteren hat der Vorstand die Möglichkeit, diese Darstellung der Indikatoren auch für jedes [AA-neu], oder für einzelne JobCenter abzurufen.

Jeder einzelne Indikator lässt sich zusätzlich für die [AA-neu] und JobCenter abbilden, zu Benchmarking-Tabellen aggregieren und kann in verschiedenen grafische Darstellungen abgefragt werden. Für fachspezifische Steuerungsbedarfe stehen vertiefte Analysedaten bei Bedarf auf Abruf zur Verfügung.

Die Benchmarking-Tabellen sind so aufgebaut, dass sie die Performance von [AA-neu] darstellen, die annähernd vergleichbaren Rahmenbedingungen unterliegen.

Im vorliegenden Beispiel weisen die [AA-neu] vergleichbare Marktbewegungen auf (Zugang an Arbeitslosen / Zugang an gemeldeten Stellen). Ausgewiesen werden im Vergleich der Bestand an Arbeitslosen (Arbeitslosenzahl) als Zielwert und Ist-Stand zum Stichtag, die Abgänge aus Arbeitslosigkeit und die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit. Zusätzlich zeigt die Übersicht die durchschnittlichen Kosten pro erfolgter Integration in den Arbeitsmarkt.



---

## Dienstleistungs- und prozessorientierte IT-Unterstützung

Die Informationstechnologie (IT) ist ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung der genannten Reformvorschläge. IT-Unterstützung und Neuausrichtung im Sinne einer Effizienzsteigerung und Vereinfachung der internen und externen Abläufe sind untrennbar miteinander verbunden.

### ***Anforderungen an IT***

Die zukünftige IT wird alle Geschäftsprozesse durchgängig unterstützen, eine bundesweit verfügbare und einheitliche Datenhaltung für alle Fachanwendungen gewährleisten sowie einen öffentlichen Zugang zu Informationen und Dienstleistungen der [BA-neu] über Internet (e-government) und Selbstinformationseinrichtungen zur Verfügung stellen.

### ***Anwenderfreundlichkeit der IT sicherstellen***

Elektronische Arbeitshilfen und Informationskanäle werden nur angenommen wenn es gelingt, die Zugangsbarrieren gering zu halten. Hierzu sind leicht verständliche Software und die Möglichkeit zur unkomplizierten Bedienung notwendig. Internet- und CallCenter-basierte Lösungen stellen einen anwenderfreundlichen Zugang zu den Dienstleistungen der [BA-neu] für interne und externe Kunden sicher. Die IT-Unterstützung muss sich an der bestmöglichen Bedienung der Kunden und einer größtmöglichen Entlastung der Verwaltung orientieren. Servicegetriebene Lösungsansätze werden daher Vorrang vor technikgetriebenen eingeräumt.

### ***Einheitliche Datenerfassung und -basis***

Die Datenerfassung wird einheitlich und möglichst zentral über eine Service-Line sowie über das Internet erfolgen. Hierdurch können Fehler durch Mehrfacherfassung geringgehalten und eine durchgehende Verfügbarkeit der Daten sichergestellt werden. Eine einheitliche und zentrale Datenbasis stellt den bedarfsgerechten Zugriff auf benötigte Informationen sicher.

### ***Flexible Anpassungen ermöglichen***

Das IT-System wird so gestaltet, dass es flexibel und zeitnah an geänderte gesetzliche Vorgaben oder interne Anforderungen angepaßt werden kann.

---

Für eine optimale und effiziente Interaktion mit den Kunden sind die folgenden drei Elemente von besonderer Bedeutung:

- Einrichtung von Service-Lines
- Selbstinformations- und Selbstbedienungsangebot per Internet
- Unterstützung der Geschäftsprozesse

### ***Einrichtung von Service-Lines***

Service-Lines werden eingerichtet, die einen zusätzlichen Vertriebskanal eröffnen, indem sie sowohl für Arbeitsuchende als auch für Arbeitgeber umfassende Dienstleistungen erbringen. Aufgabe der Service-Lines ist u.a. das Feedbackmanagement sowie die Beantwortung von Rückfragen zu Bearbeitungsständen.

Organisatorisch bietet es sich an, die Service-Lines zentral in strukturschwachen Regionen anzusiedeln. Hierbei muss detailliert der Personalbedarf, die Anzahl und die potenzielle Verteilung der Standorte nach optimaler Beschäftigungsförderung analysiert werden. Grundsätzlich werden künftig fachübergreifende Erstauskünfte durch ein zentrales CallCenter erteilt, bei regionalspezifischen Fragestellungen wird an die entsprechende Stelle weitervermittelt.

Die künftige IT-Unterstützung muss die bestmögliche Nutzung der Service-Lines sicherstellen.

Hinsichtlich der Gruppe der Arbeitnehmer wird über die Service-Lines künftig oftmals den „Erstkontakt“ mit den Arbeitsuchenden hergestellt, die Daten der Kunden werden erfasst sowie das Eingangsprofiling durchgeführt. Darüber hinaus werden Hilfestellungen für die Selbstbedienung und Betreuung bei weitergehenden Fragen geleistet.

Für Arbeitgeber halten die Service-Lines Informationen bereit und nehmen offene Stellen entgegen. Von hier aus können auch erste Kontaktaufnahmen zu Arbeitgebern erfolgen. Neben diesen Aufgaben werden die Service-Lines erste grundlegende Information über mögliche Fördermittel oder Leistungen für Arbeitgeber und Arbeitsuchende zur Verfügung stellen.

### ***Selbstinformations- und Selbstbedienungsangebot per Internet***

Die Arbeitsverwaltung hat in den letzten Jahren im Rahmen ihres „Angebotskonzeptes“ die Selbstinformationseinrichtungen (SIE) ausgebaut.

- Der Arbeitgeber-Informationen-Service (AIS) enthält aktuelle Bewerberangebote und Teilnehmer an Bildungsmaßnahmen. Über ihn kann der Arbeitgeber Ausbildungs- und Stellenangebote an das JobCenter weiterleiten.

- 
- Der Stellen-Informationen-Service (SIS) enthält aktuelle Stellenangebote. Über SIS-direkt können Arbeitgeber aus dem eigenen Personalverwaltungssystem Stellenangebote automatisch an das JobCenter leiten.
  - ASIS ist der Ausbildungs-Stellen-Informationen-Service
  - Die JOB-Vermittlungsbörse unterstützt die Bewerber- und Jobsuche für Nebenbeschäftigungen.

Mit ihrem Projekt „Der Virtuelle Arbeitsmarkt“ hat die BA den eGovernment-Wettbewerb 2001 in der Kategorie Verwaltung – Bürger (B2C) gewonnen.

Das Projekt „Der Virtuelle Arbeitsmarkt“ zielt auf einen umfassenden Online-Service für alle am Arbeitsmarktgeschehen beteiligten Kundengruppen ab. Arbeitgeber verfügen über einen kompletten Workflow in der Personalgewinnung via Internet. Zusätzlich vereinfacht eine Job-Clearing-Datenbank arbeitssuchenden Menschen den Einstieg in die Online-Jobbörsen. Stellen aus über 300 Job-Börsen werden unter der Adresse [www.arbeitsamt.de](http://www.arbeitsamt.de) abrufbar. Auch die Vermittlungs- und Beratungsspezialisten der JobCenter werden zukünftig online präsent sein: Der virtuelle Berater unterstützt bei Bedarf persönlich in allen Fragen rund um Arbeit und Beruf. Alle Services werden mobil abrufbar und in ein umfassendes Kundenbeziehungsmanagement eingebettet sein.

Dieser Weg ist begrüßenswert und wird nachdrücklich unterstützt.

In einer weiteren Ausbaustufe sollen die Kunden darüber hinaus in der Lage sein, über die Selbstbedienungseinrichtungen die Dienstleistungen selbständig zu nutzen und den Beratungs- und Sachbearbeitungsprozess einschließlich der Beantragung von Lohnersatzleistungen durch eigene Dateneingabe zu erleichtern und zu beschleunigen. Dabei ergeben sich folgende Anforderungen an das System:

- Menügeführte Unterstützung zur Eingabe der Stammdaten für die Auszahlung der Versicherungsleistung und weitere Datenerhebungen zur Vorbereitung eines Profiling; Unterstützung durch z.B. Auswahllisten, kontextsensitive Hilfen, eingabeabhängige Entscheidungsvorschläge
- Verknüpfung der Selbstbedienungseinrichtungen mit den Systemen der Vermittler/Berater; Datentransparenz zur Ermöglichung der Weiterbearbeitung im Rahmen evtl. notwendig werdender personaler Unterstützung bzw. um den Arbeitssuchenden das gleiche Stellenangebot wie dem Vermittler zur Verfügung zu stellen
- Weiterentwicklung der Suchmöglichkeiten von Stellen und Arbeitskräften durch intelligente Menüführung
- Ermöglichung von eigenen Zugängen zu den entsprechenden IT-Fachanwendungen für externe Anwender (z.B. Großbetriebe); unter Be-

---

achtung datenschutzrechtlicher Bestimmungen Austausch von Stellen- und Bewerberdaten zwischen [BA-neu] und Unternehmen über maschinelle, voll automatisierbare Schnittstellen

- Einrichtung einer Service-Line zur Unterstützung der Kunden bei der Nutzung der Selbstbedienungssysteme (z.B. zur Beantwortung von weitergehenden technischen Fragestellungen und zur ggf. notwendigen Weitervermittlung zu benötigten qualifizierteren Ansprechpartnern).

### ***Unterstützung der Geschäftsprozesse***

Um überregionale Bedarfe ausgleichen zu können, erhalten Arbeitsvermittlern einen bundesweiten, nicht anonymisierter Zugriff auf sämtliche verfügbare Stellen und Bewerberdaten. Vermittler, die im Außendienst Stellen akquirieren oder Informationsveranstaltungen abhalten, werden technisch für diese Aufgaben optimal ausgerüstet.

Die Kompatibilität der verwendeten Programme ist eine unabdingbare Voraussetzung für einen effizienten Arbeitsprozess. Beispielsweise werden künftig die von einer Service-Line oder über das Internet eingegebene Daten direkt für Leistungsanträge zur Verfügung stehen.

Der Matching-Prozess wird künftig optimal von der IT unterstützt. Dabei muss die Software einerseits die passgenaue Vermittlung sicherstellen, andererseits einen an Potenzialen orientierten Matching-Prozess ebenfalls entsprechend unterstützen. Außerdem soll die Matching-Software alternative Jobmöglichkeiten gemäß des Job-Familien-Prinzips aufzeigen. Die IT wird weiterhin die Technik der Signaturkarte und die Datenkommunikation des IAB unterstützen.

Eine an Grundtransaktionen orientierte IT-Unterstützung muss die manipulationsfreie Messung aller IT-basiert abgewickelten Vorgängen sicherstellen. Dies gewährleistet eine zeitnahe Verfügbarkeit der wichtigen Steuerungskenngrößen für das Controlling. Im Bereich der Statistik wird über eine automatisierte Datenauswertung die Entlastung der Mitarbeiter erreicht.

### ***Vernetzung mit Kooperationspartnern***

Um einen schnellen und reibungslosen Daten- und Informationsaustausch mit Kooperationspartnern zu gewährleisten, werden elektronische Vernetzungen aufgebaut.

Für Zeitarbeitsfirmen und private Vermittler muss darüber hinaus über einen gesonderten Datenzugang nachgedacht werden. Hierbei sind Fragen des Datenschutzes zu berücksichtigen.

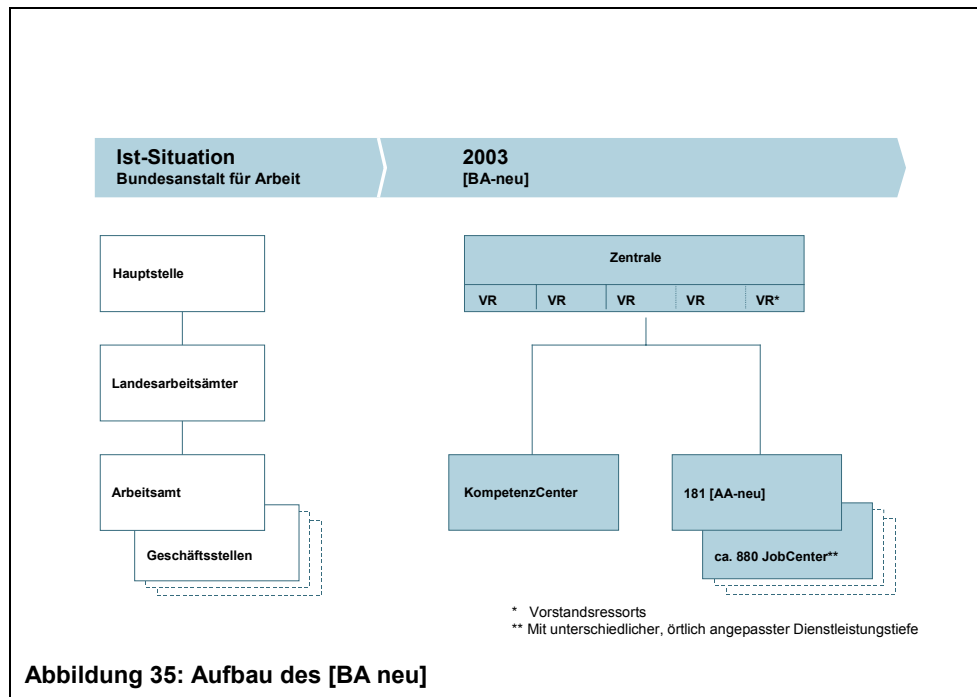
## Organisatorischer Aufbau

### *Zweistufiger Aufbau*

Die Aufbauorganisation der [BA-neu] wird künftig zweistufig sein. Mit der Zentrale an der Spitze der Organisation wird *neben* den [AA-neu] (181), die über die JobCenter den lokalen Kundenbedarf bedienen, in jedem Bundesland ein KompetenzCenter mit eigenständigen operativen Aufgaben im Bereich der Beschäftigungsförderung und Beschäftigungsentwicklung eingerichtet.

### *Zentrale der [BA-neu]*

Die bisherige Hauptstelle muss unter den Gesichtspunkten „Führungsforderungen der Zentrale“ und „Führungsbedarfe der Flächenorganisation“ umfassend analysiert und neu bestimmt werden. Die unter dem Stichwort „Erlasskultur und spezielle Hauptstellenmentalität“ geführte Debatte auf al-



---

len Ebene erfordert den grundlegenden Wandel in der Führungskultur der Zentrale. Eine wesentliche Aktivierung der regionalen Ebene ist schwerlich ohne deutliche Änderung in Ausrichtung *und* Dimensionierung in der Zentrale erreichbar.

Die Reorganisation der Zentrale setzt nicht nur Zeichen für die anstehenden Reformen, die mikropolitisch in die Organisation hineinwirken, sie ist ein erfolgskritisches Thema zur Reduzierung des Verwaltungsaufwands und der Effizienz der [BA-neu]. Maßnahmen zum organisatorischen Umbau müssen frühzeitig kommuniziert und eingeleitet werden.

Die Zentrale wird zur effektiven Aufgabenwahrnehmung bei der Steuerung der [AA-neu] und zur Außenrepräsentanz künftig folgende Kernfunktionalitäten vorhalten:

- Strategische Steuerung und Ausrichtung der [BA-neu] (inkl. Controlling)
- Change Management
- Fachliche Steuerung über Rahmenregelungen (inkl. Fach-, Dienstaufsicht und Revision)
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Diverse Querschnittsfunktionen (Personal, Finanzen, IT, Statistik, Marketing)

Die strategische Positionierung und Ausrichtung spiegelt sich in einem neu zu erarbeitenden Führungskonzept der [BA-neu] wider. Analog zu Zentralen in modernen Dienstleistungsunternehmen, wird die [BA-neu]-Zentrale effizient und in ihrer Dimensionierung stark verschlankt umzubauen sein.

Grundsätzlich wird die direkte Führung der Geschäftsleitung der [AA-neu] durch den Vorstand der [BA-neu] angestrebt. Auf diese Weise erfährt die Führungsbeziehung einen hohen Grad an Verbindlichkeit und persönlichen Nachdruck. Das geschäftspolitische Wollen des Vorstandes kann ohne weitere Vermittlung direkt an die örtlichen Geschäftsleitungen kommuniziert werden. Die Geschäftsleitungen verantworten ihre Ergebnisse direkt gegenüber ihrem Vorstandsmitglied.

Mit Beginn der Reform werden die Zuständigkeiten der Vorstandsmitglieder in der Zentrale nach funktionalen und regionalen Gesichtspunkten organisiert. Mitglieder des Vorstandes übernehmen neben ihrer Ressortzuständigkeit die Leitung eines Regionalbereiches. Aus Gründen beherrschbarer Leitungsspannen und kurzfristigem Handlungsbedarf ist es daher geboten, den Vorstand um weitere Mitglieder zu verstärken.

---

## ***Aufgaben***

Die bisherige Hauptstelle ist Ansprechpartner der Bundesregierung und erstellt im Rahmen von deren arbeitsmarktpolitischen Vorgaben und der gesetzlichen Ziele des SGB III für alle nachgeordneten Organisationseinheiten Jahresarbeitsziele und –schwerpunkte. In diesem Zusammenhang übt sie die Fach- und Rechtsaufsicht über die Landesarbeitsämter und die Arbeitsämter aus. Gleichzeitig sorgt sie dafür, dass die hierfür notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Daneben führt sie auch in geringem Umfang originäre Aufgaben durch (z.B. sämtliche Revisionsverfahren vor dem BSG).

Die Zentrale der [BA-neu] konzentriert sich in Zukunft deshalb soweit wie möglich auf ihre Kernaufgaben und leistet einen wesentlichen Beitrag zum Abbau der Verwaltungsbürokratie. Bei der Neuausrichtung ist sich an den Erfolgsfaktoren innovativer Organisationen zu orientieren.

In der Zentrale werden strategische Funktionen unter weitestgehender Befreiung von Ausführungsaufgaben zusammengeführt und – soweit unerlässlich - Fachaufgaben gebündelt:

### ***Fachlich zentrales „Kompetenzzentrum“***

Die Zentrale nimmt in einer Übergangszeit die Aufgabe eines fachlich zentralen Kompetenzzentrums wahr, das die lokalen Einheiten in allen Fachbereichen durch Wissenstransfer (Know how und Best Practice) unterstützt. Das umfangreiche Wissen, das erforderlich ist, um die komplexen Gebiete des Sozialgesetzbuch III abzudecken, wie z.B. Kurzarbeit, Unterstützung von Sozialplanmaßnahmen, die umfangreichen Fördermöglichkeiten zur Qualifikation oder zur Altersteilzeit kann am besten durch Spezialisten in Fachabteilungen innerhalb der Hauptstelle vorgehalten werden.

### ***Steuerung und Controlling***

Die übergreifenden Zielvorgaben sowie die Abstimmung der Regionalziele mit den Regionalzentren werden durch die Zentrale erfolgen. Auch die Gesamtsteuerung und übergreifende Programmbestimmung erfolgen von hier. Die Zentrale gewährleistet den Austausch von Best Practices der „Mittelinstanz“ und der lokalen Ebenen (ggf. ergänzt durch quantitative Vergleiche).

### ***Entwicklung „Baukastensystem“***

Die Zentrale übernimmt die Aufgabe, ein Baukastensystem von Dienstleistungen zu entwickeln. Darin sollten die verschiedenen Maßnahmen und Aktivitäten zur Vermittlung, Beratung, Vergabe von Fördermitteln etc. in stan-



standardisierte, einfach handhabbare Produkte strukturiert werden, die von der operativen Ebene der JobCenter angewandt werden können.

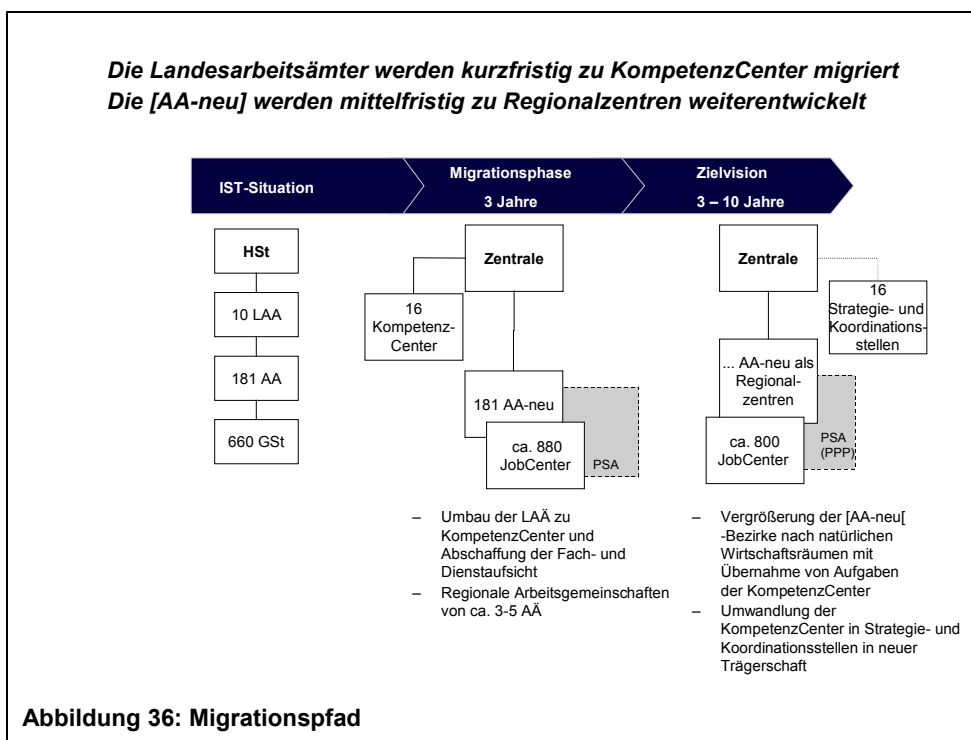
### Personalentwicklung

Die Zentrale hat die Personalverantwortung für den gesamten Führungsbe- reich. Hierzu gehört die Entwicklung eines Leitbildes, von Anforderungspro- filen für Führungskräfte sowie von Personalrekrutierungs- und -entwick- lungsstrategien.

### Bisherige Landesarbeitsämter

Bereits zu Beginn der Reform werden die Landesarbeitsämter aus der Li- nienorganisation heraus genommen. Unmittelbar im Anschluss wird der schrittweise Transfer von Aufgaben eingeleitet.

Bisherige operative Aufgaben der Landesarbeitsämter gehen an die Zent- rale (z.B. Steuerungsaufgaben), an KompetenzCenter (z.B. Verbindungs- stelle zur Landesregierung, Rechtsvertretung) oder an Stützpunkt-[AA-neu] (z.B. Forderungseinzug) über.



---

Nach erfolgter Umschichtung der Aufgaben und des Personals wird die Institution der LAÄ aufgehoben.

Der Aufbau von Consultingteams (OE-Teams) zur Begleitung des Restrukturierungsprozesses in den [AA-neu] geht an die neu gebildeten KompetenzCenter über. Dadurch kann die Betreuung der [AA-neu] bei der Einrichtung der neuen Strukturen und Prozesse als Dienstleistung außerhalb der Linie organisiert werden.

Die ergebnisorientierte Zielsteuerung kann durch die bereits seit 2000 in zunehmendem Maße etablierten Strukturen und aufgebauten Kompetenzen übergangslos flächendeckend in Gang gesetzt werden. Die Steuerung der [AA-neu] direkt durch den Vorstand ist dadurch bereits in der Übergangsphase gewährleistet.

### ***KompetenzCenter***

Auf Landesebene werden KompetenzCenter als neu einzurichtende Organisationseinheiten zur Stimulierung der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt sowie als Verbindungsstellen zu den Landesregierungen geführt. Darüber hinaus übernehmen sie Beratungsfunktionen für die JobCenter und sind Key Account Manager für Unternehmen. Durch den Aufbau und die Koordination von Netzwerken in regionalen Clustern vor Ort übernehmen sie eine wichtige Funktion als „Job-Maschine“ zur Förderung der Beschäftigungsentwicklung, bei der Gewinnung neuer Partner und der Aktivierung von Arbeitgebern zur Wiedereingliederung arbeitsuchender Menschen.

Siehe hierzu die ausführliche Beschreibung in Innovationsmodul 11.

### ***Lokale Ebene - Ausgangspunkt: Arbeitsamt 2000***

Die Bundesanstalt für Arbeit hat in den vergangenen Jahren mit dem Reformkonzept „Arbeitsamt 2000“ den Weg zu einer kundenorientierten Organisationsreform eingeleitet. Die frühere organisatorische Gliederung richtete sich an einer fachlich-funktionalen Aufteilung der Aufgabenkomplexe aus. Diese Organisationsform hatte zur Folge, dass Arbeitsuchende für ihre Anliegen verschiedene Abteilungen aufsuchen mussten.

Mit dem Arbeitsamt 2000 wurde der Übergang von der Spartenorganisation zur kundenorientierten Teamorganisation vollzogen. Die verschiedenen Anliegen der Kunden sollen in überschaubaren Mitarbeiterteams möglichst vollständig, d.h. ganzheitlich erledigt werden. Für die einzelnen Kundengruppen sind jeweils eigene, spezialisierte Mitarbeiterteams eingerichtet

---

(Ausbildungsmarktpartner, Arbeitsmarktpartner, Rehabilitanden, Kindergeldberechtigte sowie Bekämpfung illegaler Beschäftigung).

Bei der Bildung der Mitarbeiterteams wird das Prinzip verfolgt, durch ein vorgeschaltetes Kundenbüro die Anliegenklärung, Informationsweitergabe und vorbereitende einfache Aufgaben ohne lange Wartezeiten wahrzunehmen. Im Bereich dieses Kundenservice wird fachübergreifend („verzahnt“) gearbeitet.

Bei komplexeren Anliegen erfolgte die qualifizierte Weiterleitung an die Fachkräfte des Teams: Arbeitsmarktberatung und Vermittlung werden durch Arbeitsberater/Vermittler und Leistungsbearbeitung durch die Fachkräfte der Sachbearbeitung ausgeführt. In dieser Struktur soll die Erledigung der individuellen Anliegen eine Reduzierung der Schnittstellen und beschleunigte Abwicklung herbeiführen.

Die kundenorientierten Mitarbeiterteams haben eine eindeutige und klare Aufgabenstellung. Diese ihnen übertragenen Aufgaben nehmen sie eigenständig und eigenverantwortlich wahr; auch steuern sie ihre Aufgabenerledigung soweit wie möglich selbst. Hierbei kommt den Beratungsfachkräften eine verantwortliche Steuerungsfunktionen innerhalb des Teams zu.

Wesentliche Aufgabe der unmittelbaren Führungskräfte (der Teamleiter), die außerhalb der Teams angesiedelt und denen mehrere Mitarbeiterteams zugeordnet sind, ist es, in Kooperation mit den Teams die Wahrnehmung der Aufgaben ziel- und ergebnisorientiert zu planen, zu kontrollieren und zu steuern. Ihnen obliegt es dabei, aufgabenbezogene Ziele mit den Teams zu vereinbaren bzw. zu setzen und gemeinsam mit dem Team die Zielerreichung zu überwachen. Hierbei nehmen die Teamleiter möglichst wenig Einfluss auf die operative Erledigung von Einzelfällen und die interne Steuerung der Arbeitsprozesse - also auf die Frage, wie die Ziele erreicht werden.

Folgende Elemente des Konzeptes „Arbeitsamt 2000“ haben sich bewährt:

- Die Teamorganisation hat zu einer erhöhten Selbständigkeit und Verantwortung der Mitarbeiter für die Arbeitsergebnisse geführt.
- Durch den verstärkten Kundenservice kann z.B. ein gebündelter Erstkontakt mit den Kunden hergestellt und eine übergreifende Behandlung von Kurzanliegen erreicht werden, was eine drastische Verringerung der Wartezeiten bewirkt hat.
- Schließlich hat die Dezentralisierung des Dienstleistungsangebots zu einer Verbesserung der Kundenorientierung und zu einer Verringerung der Fehlerquote bei der Bewilligung von Arbeitslosengeld, Arbeitslosenhilfe und Unterhaltsgeld in den Geschäftsstellen geführt.

---

### ***Weiterentwicklung zum JobCenter***

Die Organisation der [BA-neu] versteht sich als eine Weiterentwicklung auf der Basis der positiven Ansätze der Organisationsform „Arbeitsamt 2000“.

Hierbei werden folgende Anforderungen umgesetzt:

- Es wird eine Segmentierung der Kundengruppe Arbeitnehmer nach ihrem Beratungs- und Betreuungsbedarf vorgenommen (Informationskunden, Beratungskunden, Betreuungskunden). Das Kundenbüro (Clearingstelle) steuert die Kunden auf Grundlage eines Eingangsprofilings.
- Einrichtungen der Selbstbedienung und Selbstinformation werden in verstärktem Umfange zur Verfügung gestellt und über das Kundenbüro angeboten bzw. betreut.
- Anspruchsvoraussetzungen für Geldleistungen werden im Kundenbüro geklärt. Die Abwicklung der Leistungsberechnung erfolgt in der Sachbearbeitung des Teams.
- Fallmanager übernehmen die individuelle Bedienung der Betreuungskunden und organisieren die erforderlichen Dienstleistungen anderer Stellen im JobCenter.
- Die Vermittler sind von administrativen, betreuenden und sonstigen vermittlungsfremden Aufgaben befreit. Sie konzentrieren sich auf den Matching-Prozess vermittlungsfähiger Bewerber und stehen hierbei im Verhältnis 50:50 ihrer Tätigkeit für Arbeitsuchende sowie für Arbeitgeber, die Arbeitskräfte suchen, zur Verfügung. Damit sind die Vermittler für beide Marktseiten zuständig.
- Die organisatorische Zuordnung der Kunden Arbeitnehmer erfolgt nach Kriterien, die eine bestmögliche Matching-Kompetenz der Vermittler begründen.
- Es wird eine Segmentierung der Unternehmen nach Stellen- und Betreuungspotenzial vorgenommen, um die Unternehmen bedürfnis- und potenzialgerecht zu betreuen.
- Die Vermittler nehmen hierbei als branchenorientierte Account Manager die Betreuung kleiner und mittlerer Unternehmen wahr.
- Die Betreuung großer Arbeitgeber erfolgt durch die KompetenzCenter. Das operative Personalgeschäft wird von den JobCenter wahrgenommen,
- Die regelmäßige Pflege der Arbeitgeberkontakte durch Besuche des Vermittlers und durch Informationsveranstaltungen ist ebenso zu gewährleisten wie die Betreuung durch stets erreichbare Service-Line, um

---

so einen dauerhaften Dialog und die ständige Präsenz sämtlicher Dienstleistungen zu gewährleisten.

- Die arbeitsteilige Aufgabenwahrnehmung erfolgt weiterhin im Team. Durch Zielvereinbarungen und Controlling wird die verantwortliche, ergebnisorientierte Aufgabenwahrnehmung gesteuert.

### ***Die [AA-neu] stellen sich als JobCenter auf***

Der Kundenbereich des bisherigen Arbeitsamtes (Hauptamt) und seine ausgelagerten Geschäftsstellen werden zu JobCenter ausgebaut. Spezialisierungsgrad und Dienstleistungstiefe der einzelnen JobCenter eines [AA-neu] variieren nach örtlichen Gegebenheiten und Erfordernissen.

Die Anzahl der [AA-neu] (bisherige Arbeitsamtsbezirke) wird zunächst nicht verändert. Im ersten Schritt des Transformationsprozesses liegt der Fokus auf dem raschen Aufbau dienstleistungsorientierter Binnenstrukturen in den JobCenter. Langfristig wird die betriebsoptimale Aufstellung vor Ort und die Größe der Arbeitsamtsbezirke überprüft und ggf. neu geregelt. Hierzu liegen Empfehlungen des Bundesrechnungshofes vor.

Anzustreben ist mittelfristig eine geringere Zahl von [AA-neu], deren Bezirkszuschnitt sich unter Beachtung der Grenzen von Gebietskörperschaften an natürlichen Wirtschaftsräumen orientieren.

Das [AA-neu] wird durch eine dreiköpfige Geschäftsleitung geleitet. Die JobCenter werden von einem verantwortlichen Betriebsleiter geführt. Alle Querschnittsfunktionen der JobCenter werden in den [AA-neu] vorgehalten. Neben den klassischen Querschnittsaufgaben (Personal, Finanzen, IT, Controlling etc.) werden arbeitsverwaltungsspezifische Aufgaben in den [AA-neu] wahrgenommen. Dazu gehören u.a. Planungs- und Koordinierungsstellen zur Verhandlung und Ausgestaltung von Verträgen mit den PSA, kommunalen Einrichtungen (Sozialämter, Jugendämter, Sucht-, Gesundheits- und Schuldnerberatungen, Wohnungsämter) sowie anderen Trägern.

In den JobCenter erfolgt das operative Kundengeschäft. Zur effizienten Durchführung des Dienstleistungsangebots werden je nach Dienstleistungstiefe vor Ort in der Maximalvariante folgende Funktionalitäten vorgehalten:

- Clearingstelle (Front Desk)
- Fallmanager
- Vermittler
- Leistungsberater
- Berufsberater

- 
- Reha-Berater
  - Interne Fachdienste (Ärztlicher Dienst, Psychologischer Dienst, technischer Berater)

### ***Steuerung***

Die Herausforderung der [BA-neu] besteht darin, das Zusammenspiel der einzelnen Organisationseinheiten und der beiden Ebenen so zu organisieren, dass diese effizient die Geschäftziele erreichen. Darin liegt die grundsätzliche Aufgabe der Steuerung der Organisation.

Zur effizienten Gestaltung des Austauschprozesses zwischen Ressourceneinsatz und Dienstleistungserbringung wird der [BA-neu] künftig ein Globalbudget zur Verfügung gestellt. Dies umfasst alle Finanzmittel der Organisation (Sach-, Personal-, Transfer- und Programmmittel).

Die Dienstleistungserbringung vor Ort wird über dezentrale Budgets und Ziele gesteuert. Dies bedeutet konsequente Budgetierung der [AA-neu] und JobCenter vom ausgehandelten Ziel her. Alle Kerngeschäftsprozesse richten sich nach dieser Budgetierungslogik aus.

Im ersten Schritt werden für die Initialisierung wirklicher dezentraler Ressourcenverantwortung Startbudgets für die [AA-neu] ermittelt. Die Startbudgets beinhalten analog zur Gesamtorganisation *alle* Finanzmittel auf örtlicher Ebene.

Zwingende Voraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung dieses Systems und seiner Logik sind der Aus- und Aufbau adäquater und transparenter Controllinginstrumente.

## **Sonstige Aufgaben: Bekämpfung illegaler Beschäftigung und Kindergeld**

### ***Bekämpfung illegaler Beschäftigung***

In Deutschland existieren zur Zeit rund fünf Millionen Vollzeitstellen in der Illegalität. Vor allem bei privaten Haushaltsdienstleistungen, im Gastronomie- und Baugewerbe hat der Einsatz nicht gemeldeter Beschäftigter ein bedeutendes Ausmaß angenommen. Im Bereich der privaten Haushaltshilfen stehen rund 40.000 gemeldete ca. 3,3 Mio. tatsächlichen Beschäfti-

---

gungsverhältnisse gegenüber. Vor allem durch hohe Lohnnebenkosten begründet lässt sich die illegale Beschäftigung hauptsächlich über eine Absenkung der Lohnnebenkosten in den Griff bekommen (vgl. den Absatz zum Niedriglohnbereich). Insgesamt wird geschätzt, dass rund 3 Mio. Stellen durch Schwarzarbeit vernichtet worden sind.

Hinsichtlich der Frage, ob die Bekämpfung der illegalen Beschäftigung als Aufgabe bei der Bundesanstalt für Arbeit weiterhin angesiedelt bleiben sollte, oder der Bereich aus der Bundesanstalt für Arbeit ausgegliedert werden sollte, wird folgender Weg vorgeschlagen:

Bevor eine endgültige Entscheidung hinsichtlich der Beibehaltung oder Ausgliederung des Bereiches 'Bekämpfung illegaler Beschäftigung' getroffen wird, verpflichtet sich die Bundesanstalt, die Kosten, Leistungen und das Verfahren transparenter zu machen. Auf dieser Basis wird zu einem späteren Zeitpunkt entschieden, ob die Bekämpfung illegaler Beschäftigung bei der Bundesanstalt für Arbeit verbleibt, oder ob andere Organisationen die Aufgabe effizienter wahrnehmen können. Der Bereich der Bekämpfung der illegalen Beschäftigung organisatorisch ist von den Kernaufgaben deutlich zu trennen.

### ***Kindergeld***

Die Berechnung und Auszahlung des steuerlichen Kindergeldes obliegt dem Bundesamt für Finanzen (BamF). Diese verfügt über keinen eigenen Verwaltungsunterbau, so dass die Dienststellen der Bundesanstalt für Arbeit als Familienkassen diese Aufgabe als Auftragsangelegenheit durchführen. Daneben obliegt den Arbeitsämtern die nach wie vor – wenn auch in sehr geringem Umfang – bestehende Aufgabe der Auszahlung des sozialrechtlichen Kindergeldes nach dem BKG in eigener Zuständigkeit.

Nicht von den Familienkassen der Arbeitsämtern betreut werden Angehörige und Versorgungsempfänger des öffentlichen Dienstes mit Anspruch auf steuerliches Kindergeld. Für diese sind grundsätzlich die (ehemaligen) Dienstherrn bzw. Arbeitgeber zuständig. Dies führt zu einer Zuständigkeitsaufspaltung zwischen Bundesanstalt für Arbeit (180 Familienkassen bei ca. 9 Millionen Berechtigten) und Familienkassen des öffentlichen Dienstes (rd. 16.000 Familienkassen bei ca. 1,5 Mio. Berechtigten).

Sowohl die Durchführung des steuerlichen Kindergeldes als auch des sozialrechtlichen Familienleistungsausgleiches wird der Bundesanstalt für Arbeit der gesamte Verwaltungsaufwand (Personal und Sachkosten) vom Bund aufgrund einer Verwaltungsvereinbarung zwischen der Bundesregierung und der Bundesanstalt ersetzt.

---

Bei einer Ausgliederung des Kindergeldes ergeben sich daher keine zusätzlichen Kapazitäten bei den Arbeitsämtern für die Arbeitsvermittlung.

Aufgrund fehlender Alternativen zur Auszahlung des Kindergeldes durch die Familienkassen der Bundesanstalt für Arbeit und der in der Vergangenheit mehrfach festgestellten wirtschaftlichen Arbeitsweise wird vorgeschlagen, die Kindergeldauszahlung bei den Familienkassen der Bundesanstalt für Arbeit zu belassen.

Auf der Grundlage der Gutachten und der Feststellungen des Bundesrechnungshofes solle der Gesetzgeber erneut prüfen, ob die Aufgaben der Familienkassen des öffentlichen Dienstes durch die Familienkassen bei der Bundesanstalt für Arbeit übernommen werden können. Nach Schätzungen der Bundesanstalt ist dies mit einem finanziellen Mehraufwand des Bundes i.H.v. rd. 50 Mio. € verbunden. Dem stehen Einsparungen der Länder in mindestens der gleichen Höhe gegenüber. Aus Sicht des Bundes ergeben sich Einsparpotenziale in nicht zu beziffernder Höhe, da das fachaufsichtsführende BamF die Fachaufsicht nur noch über eine Stelle zu führen hat. Darüber hinaus werden Schnittstellen abgebaut, die nach geltender Rechtslage bei einem Zuständigkeitswechsel zwischen den Familienkassen anlässlich eines Arbeitgeberwechsels vom oder in den öffentlichen Dienst des Kindergeldberechtigten bestehen.



---

## Organisation der Servicefunktionen

### ***Weiterentwicklung der IT-Organisation***

Als neue IT-Organisation wird der [BA-neu] empfohlen entweder die Neugründung eines gemeinsamen IT-Unternehmens von [BA-neu] und einer externen Firma bzw. einem Firmenkonsortium oder der Einkauf externer IT-Dienstleistungen. Die strategische Planung, Steuerung und Koordination der IT sollen in der Zentrale der [BA-neu] verbleiben, da dies als geschäftspolitische Führungsaufgabe von großer Bedeutung ist.

Das neue gemeinsame IT-Unternehmen sollte für Betrieb, Benutzerunterstützung und Anwendungsentwicklung, inkl. IT-Sicherheitsmanagement, verantwortlich sein. Damit werden im Sinne einer ganzheitlichen Aufgabenwahrnehmung und –verantwortung die heute in der Hauptstelle und im Zentralamt angesiedelten IT-Aufgaben unter einer Leitung zusammengefasst und Synergieeffekte erzielt. Damit kann das Zentralamt als besondere Dienststelle der BA aufgelöst werden. Die weiteren Aufgaben des Zentralamtes können anderweitig zugeordnet werden.

Sowohl für die IT-Mitarbeiter in dem gemeinsamen Unternehmen als auch für die Mitarbeiter der strategischen Kerngruppe in der Hauptstelle ist es erforderlich, marktübliche Arbeits- und Gehaltsbedingungen zu schaffen. So wird die [BA-neu] als Arbeitgeber für qualifizierte IT-Fachkräfte interessant, sowohl im Rahmen der Personalgewinnung, wie auch der Personalbindung.

### ***Anpassung der Controlling-Organisation***

Für die organisatorische Eingliederung des Controllings in die Struktur der [BA-neu] ist eine zentralisierte Lösung beizubehalten. Das Controlling der Zentrale übernimmt generell übergeordnete Funktionen. Es wirkt insbesondere auf die Führung der gesamten Organisation ein und ist gleichzeitig verantwortlich für die Installation und Entwicklung des Gesamtsteuerungssystems. Die Controllingeinheiten der nachgeordneten Ebene nimmt dezentrale Aufgaben wahr. Sachlich werden die dezentralen Controller an die übergeordneten Controllingssysteme angebunden.

### ***Neupositionierung des Personalbereichs***

Die zukünftige Organisationsstruktur für den Personalbereich der [BA-neu] lässt sich von folgenden Grundsätzen leiten:

- 
- Fokussierung auf geschäfts- und servicebereichsorientierte Beratungsfunktionen, entsprechend der Spartenorganisation bzw. der Geschäftsverteilung der [BA-neu] analog der Vorstandszuständigkeiten. Hierbei wird ferner die dezentrale Aufstellung der [BA-neu] zu berücksichtigen sein.
  - Wegweisende und ergebnisorientierte Ausrichtung der notwendigen strategischen Personal-Funktionen mit besonderem Augenmerk auf die Effizienz und Standardisierung von Personalprodukten und –prozessen.
  - Verwirklichung von zuverlässigen, transparenten und kosteneffizienten Transaktionsdienstleistungen im Personalbereich.

Anzustreben ist, zwischen dem Personalbereich und den verschiedenen Geschäfts- und Servicebereichen sogenannte Geschäftsbesorgungsverträge (Service Level Agreements) abzuschließen, die den Geschäfts- und Servicebereichen der [BA-neu] Flexibilität und Kontrolle über den Umfang von Personberatungs- und Serviceleistungen sowie die hieraus entstehenden Kosten geben.

## (Rechts-) Form der [BA-neu]

### ***Ausgangslage***

Nach Art. 87 Abs. 2 des Grundgesetzes wird die Bundesanstalt für Arbeit als bundesunmittelbare Körperschaft des öffentlichen Rechts geführt, weil sich ihr Zuständigkeitsbereich über das Gebiet eines Landes hinaus erstreckt. Sie ist als rechtsfähige bundesunmittelbare Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung die Trägerin der Arbeitsförderung nach § 367 Sozialgesetzbuch III. Die Selbstverwaltung wird durch die Arbeitnehmer, die Arbeitgeber und die öffentlichen Körperschaften ausgeübt. Die Bundesanstalt unterliegt der Rechtsaufsicht des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung.

### ***Rechtsform***

Die Bundesanstalt für Arbeit nimmt auch künftig ihre Kernaufgaben in öffentlich-rechtlicher Organisation wahr. Das schließt nicht aus, dass für einzelne Aufgabenfelder und Instrumente - auch innerhalb der Kernbereiche - andere Rechtsformen gewählt werden können, soweit dies i.S. einer größeren Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit notwendig erscheint.

Zur weiteren Gestaltung der Beziehungen zwischen Bundesregierung und [BA-neu] wird dem Gesetzgeber die Einführung des Modells der Contract Agency zur Prüfung empfohlen.

---

Grundlegendes Merkmal der Contract Agency sind Zielvereinbarungen zwischen Bundesregierung und [BA-neu]. Die Autonomie der [BA-neu] und ihres Vorstandes *bezüglich des operativen Geschäfts* und gegenüber kurzfristigen politischen Vorgaben, Anliegen und Eingriffen, auch der Tarifparteien, wird dabei gestärkt, gleichzeitig wird die Verantwortung der Bundesregierung für die allgemeinen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik anerkannt.

Wesentliche Elemente dieser Ausrichtung wären:

- eine mehrjährige Rahmenvereinbarung (framework document), in der grundlegende Ziele der Arbeitsmarktpolitik, angestrebte Resultate, Bedingungen der Aufgabenerfüllung, gemeinsame „Spielregeln“ und Ressourcen der Agentur festgelegt werden und für beiderseitige Planungssicherheit sorgen
- spezifische jährliche Zielvereinbarungen, die insbesondere das jeweilige Globalbudget umfassen sowie die Bedingungen für eine eventuelle Defizitdeckung durch den Bund
- die gemeinsame jährliche Festlegung von Leistungskriterien (performance targets) die verdeutlichen, welche Ergebnisse von der Agentur erwartet werden und was sie erreichen will
- ggf. auch die Festlegung und Steuerung von Sonderprogrammen des Bundes (oder einzelner Bundesländer) durch entsprechende Zielvereinbarungen, Leistungsverträge und explizite Qualitätsstandards
- umfassende Transparenz durch detaillierte öffentliche Berichtspflichten im Sinne einer „lebenden Statistik“, in denen tatsächliche und erwartete Leistungen miteinander verglichen und erklärt werden
- schließlich eine umfassende regelmäßige (etwa alle fünf Jahre) Evaluation der gesamten Agentur (periodic reviews)

### ***Organe***

---

Organe der BA sind auf der Bundesebene

- der Vorstand
- der Aufsichtsrat

auf der Ebene der örtlichen Arbeitsämter

- die Geschäftsführung
- der Beirat

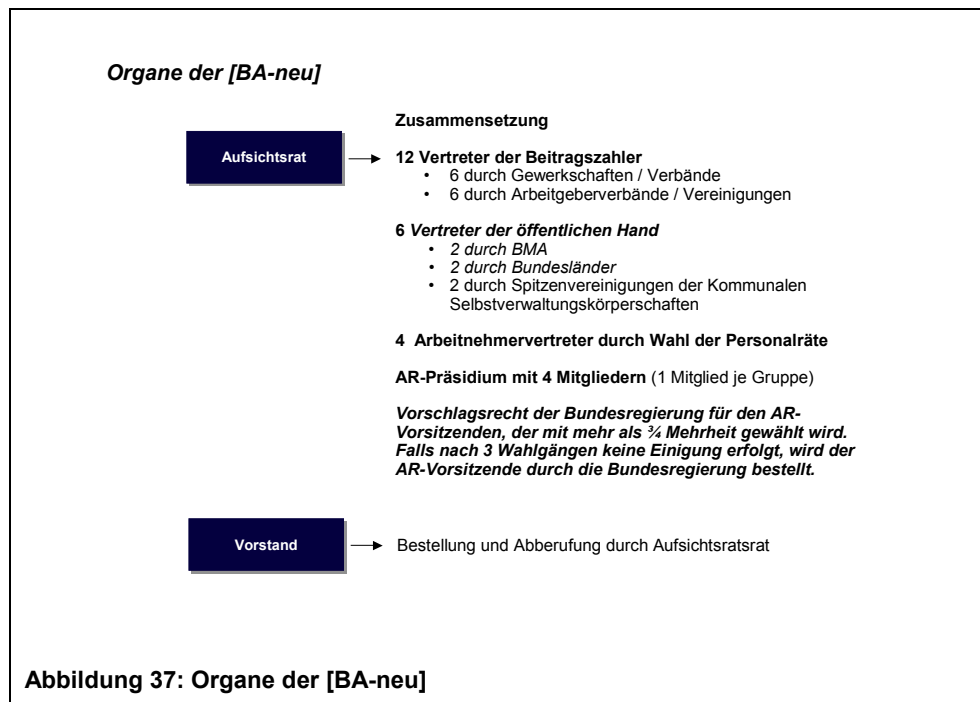
### ***Der Vorstand***

Der Aufsichtsrat ernennt auf Vorschlag des Vorsitzenden des Aufsichtsrats die Mitglieder des Vorstands. Der Aufsichtsrat hat auch das Recht, die Mitglieder des Vorstands zu entlassen.

Der Vorstand leitet die BA und führt deren Geschäfte. Er vertritt die [BA-neu] gerichtlich und außergerichtlich. Er erlässt die zur Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung notwendigen Richtlinien.

Der Vorstand gibt sich eine Geschäftsordnung. Die Geschäftsordnung hat insbesondere die Geschäftsverteilung im Vorstand und die Regionalzuständigkeit der Vorstandsmitglieder festzulegen sowie die Stellvertretung und die Voraussetzungen für die Beschlussfassung zu regeln.

Der Vorsitzende des Vorstands bestimmt die Richtlinien der Geschäftsfüh-



Innerhalb dieser Richtlinie nimmt jedes Vorstandsmitglied die Aufgaben seines Geschäftsbereiches wahr.

### **Der Aufsichtsrat**

Der Aufsichtsrat besteht aus 22 Mitgliedern, und zwar aus 12 Mitgliedern, die von Vertretern der Beitragszahler berufen werden, 6 Mitgliedern, die von der öffentlichen Hand berufen werden und 4 Mitgliedern, deren Wahl sich nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz richtet.

Von den Vertretern der Beitragszahler werden 6 durch Gewerkschaften, die Tarifverträge abgeschlossen haben, sowie ihre Verbände und 6 von Arbeitgeberverbänden, die Tarifverträge abgeschlossen haben, sowie ihre Vereinigungen berufen.

Die Vertreter der öffentlichen Hand werden wie folgt bestimmt: Zwei Vertreter werden vom BMA, zwei von den Bundesländern und zwei Vertreter von den Spitzenvereinigungen der kommunalen Selbstverwaltungskörperschaften berufen.

Der Aufsichtsrat bildet ein Präsidium aus vier Mitgliedern (Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, öffentliche Hand, betriebliche Arbeitnehmervertreter).

Das Mandat des Aufsichtsrates ist an die Person gebunden. Eine Vertre-

<b>Die Aufgabenverteilung in der neuen Bundesanstalt für Arbeit</b>	
<b>Aufsichtsrat</b>	<b>Vorstand</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestellung sowie Abberufung der Vorstandsmitglieder</li> <li>- Genehmigung der strategischen Orientierung</li> <li>- Feststellung des Haushalts im Einvernehmen mit dem BMA</li> <li>- Kontrollrecht gegenüber Vorstand mit Entlastungsfunktion</li> <li>- Initiierung und Entgegennahme von Prüfungen</li> <li>- Genehmigung der Geschäftsordnung des Vorstands</li> <li>- Festlegung genehmigungspflichtiger Geschäfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führung des operativen Geschäfts</li> <li>- Festlegung der Geschäftspolitik/Strategie</li> <li>- Gesetzliche Vertretung der BA-neu</li> <li>- Erlass einer Geschäftsordnung</li> <li>- Berichtspflicht gegenüber dem Aufsichtsrat</li> <li>- Zielvereinbarungen mit den Geschäftsführungen der lokalen/regionalen Ebene</li> <li>- Verabschiedung Geschäftsordnung für Beiräte</li> </ul>
<b>Beirat</b>	<b>Geschäftsführung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratung/Information der Geschäftsführung</li> <li>- Initiativ- und Vorschlagsrecht für regionale/lokale Projekte</li> <li>- Beteiligung bei der Festlegung der lokalen Strategie</li> <li>- Stellungnahme zu Berichten der Geschäftsführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Festlegung der lokalen Strategie</b></li> <li>- Führung des operativen Geschäfts auf lokaler/regionaler Ebene</li> <li>- Umsetzung der geschäftspolitischen Entscheidungen des Vorstands der BA-neu</li> <li>- Implementierung und Durchführung regionaler arbeitsmarktpolitischer Projekte</li> </ul>

**Abbildung 38: Aufgaben der Organe der [BA-neu]**

---

tung ist nicht möglich.

Der Aufsichtsratsvorsitzende wird mit mehr als  $\frac{3}{4}$  der Stimmen des Aufsichtsrates gewählt. Die Bundesregierung besitzt ein Vorschlagsrecht. Kommt nach 3 Wahlgängen keine Mehrheit zustande, wird der Aufsichtsratsvorsitzende durch die Bundesregierung bestellt.

Ergeben Abstimmungen im Aufsichtsrat keine Mehrheit, so gibt die Stimme des Aufsichtsratsvorsitzenden den Ausschlag (Stichentscheid).

Der Aufsichtsrat genehmigt die strategische Orientierung des Vorstandes. Er beschließt den Haushalt. Dieser kann nicht gegen die Stimme des Vorsitzenden festgestellt werden.

Der Vorstand bedarf der Zustimmung des Aufsichtsrats zu bestimmten Geschäften, die im einzelnen durch die Geschäftsordnung festgelegt werden.

Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat regelmäßig und aus wichtigem Anlass zu berichten und ihm auf Verlangen jederzeit Auskunft über die Geschäftsführung der [BA-neu] zu erteilen.

Der Aufsichtsrat hat zu jeder Zeit das Recht, die gesamte Geschäftsführung des Vorstands zu überwachen und demgemäss alle Bücher und Schriften sowie die Vermögensgegenstände der [BA-neu] einzusehen und zu prüfen.

Der Aufsichtsrat genehmigt die Geschäftsordnung des Vorstandes.

#### *Geschäftsführung [AA-neu]*

Die Geschäfte des [AA-neu] werden durch eine Geschäftsführung geleitet. Die Geschäftsführung besteht aus einem Vorsitzenden und zwei weiteren Mitgliedern. Bei der Führung der Geschäfte gilt das Mehraugenprinzip. Dies kann nach dem Kollegial- oder Stellvertretermodell umgesetzt werden.

Zu den Aufgaben der Geschäftsführung gehört die Festlegung der Strategie auf regionaler Ebene und die Planung und Durchführung regionaler arbeitsmarktpolitischer Programme.

Die Geschäftsführung ist verantwortlich für die Umsetzung der geschäftspolitischen Entscheidungen des Vorstandes der [BA-neu].

#### *Beiräte*

Auf der Ebene des [AA-neu] wird zur Beratung und Information der Geschäftsführung ein Beirat gebildet.

Der Beirat setzt sich zusammen aus zwei Vertretern der Beitragszahler (Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände) und einem Vertreter der öffentli-

---

chen Hand. Je nach Größe des Bezirks kann der Beirat aus drei oder sechs Mitgliedern bestehen.

Der Beirat hat ein Initiativ- und Vorschlagsrecht für regionale/lokale Arbeitsmarktprogramme. Er ist an der Festlegung der geschäftspolitischen Strategie auf regionaler Ebene zu beteiligen.

## Arbeitsmarktforschung und Evaluation

In der deutschen Politik und Öffentlichkeit bestehen vielfältige Informations- und Beratungsbedürfnisse über Struktur und Entwicklungstrends des Arbeitsmarktes. Das Verständnis individueller Aspekte der Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit sowie die Ursachen für unterschiedliche Chancen und Risiken von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt ist eine Vorbedingung für politische Intervention.

Ein breites Spektrum analytischer Forschung und komplementärer Methoden sichert die Qualität der Ergebnisse. Die Verifizierung wissenschaftlicher Erkenntnisse erfolgt durch gegenseitige Überprüfung, Kooperation und Wettbewerb.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ist einer der Träger der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Deutschland. Ihm kommt durch seine Anbindung an die [BA-neu] eine Scharnier- und Dienstleistungsfunktion für den internen und externen Wissenstransfer zu.

Das IAB als interdisziplinäres Forschungszentrum bündelt die Forschungskompetenz zu zentralen Fragen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Seine Aufgabe ist die laufende Beobachtung des Arbeitsmarktes, die Projektion wichtiger Kenngrößen der Arbeitsmarktentwicklung und Untersuchung der Wirkungen von Politikinterventionen. Grundlage für die Erfüllung dieser Aufgaben ist eine enge Abstimmung mit der Statistik und dem Controlling der BA, aber auch die Neutralität der Forschung.

### ***Entwicklung von vorausschauenden, umsetzungsorientierten Statistiken***

Die internen und externen Dienstleistungsfunktionen des IAB werden durch eine verbesserte, nutzergerechte Aufbereitung von Forschungsergebnissen und Arbeitsmarktdaten für die Vermittler vor Ort, die Scientific Community, Politik und Öffentlichkeit gestärkt.

Zudem wird das Berichtswesen der BA mit Unterstützung durch das IAB fortentwickelt. Kennzahlen für ein prospektives, umsetzungsorientiertes

---

Monitoring müssen regelmäßig, zeitnah und dezentral auf Ebene der Job-Center verfügbar sein und dürfen nicht manipulierbar sein.

Die Eingliederungsbilanz ist hierbei ein wichtiges Instrument. Sie wird in Zukunft mehr Informationen über die Nachhaltigkeit von Vermittlungen, zu Übergängen zwischen Erwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit und Inaktivität enthalten, mehrdimensionale Leistungsvergleiche unter Berücksichtigung regionaler und gruppenspezifischer Unterschiede und die Verknüpfbarkeit von Finanzierungs- und Wirkungsdaten ermöglichen. Neben Mikro-Effekten müssen auch die Makro-Effekte ermittelt werden.

Controlling nutzt die Informationen des Monitoring zur internen Steuerung und systematischen Erfolgskontrolle. Bei der Entwicklung einer überschaubaren Zahl einfach zu erhebender und allgemein akzeptierter Indikatoren - wie beispielsweise in der Schweiz - unterstützt das IAB die [BA-neu]. Die vorhandenen guten Ansätze zum Controlling werden zügig vorangetrieben und in dialoggesteuerter Form den dezentralen operativen Einheiten zur Verfügung gestellt.

Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt des IAB ist die konzeptionelle Verbesserung und der Ausbau von Qualifikationsbedarfsanalysen mit dem Ziel eines passgenaueren und bedarfsgerechten Einsatzes aktivierender Maßnahmen. Dazu zählen die Weiterentwicklung der quantitativen, regionalisierten Datengrundlagen, koordinierte, unabhängig durchgeführte regionale Qualifikationsprognosen und die Aufbereitung der Ergebnisse in einem benutzerfreundlichen, interaktiven Informationssystem für Aus- und Weiterbildung.

### ***Ausbau der Wirkungsforschung***

Angesichts einer bislang nicht ausreichenden Datenbasis liefern Evaluationsstudien für Deutschland bisher bestenfalls vorläufige Empfehlungen. Die Verbesserung der Arbeitsmarktdaten und deren Verfügbarkeit für die Wirkungsforschung wird ohne Verzögerung weiter vorangetrieben.

Die Forderung nach belastbaren Daten für Monitoring, Controlling und Evaluation muss dabei nicht im Konflikt mit der Forderung stehen, die Arbeitsverwaltung von der Überfülle statistischer Berichterstattung zu entlasten. Nach einer eingehenden Prüfung von Seiten der [BA-neu] kann ein erheblicher Teil des derzeitigen statistischen Berichtswesens ersatzlos gestrichen oder auf andere Stellen übertragen werden. Darüber hinaus handelt es sich im wesentlichen um ein Verknüpfungsproblem schon existierender Datensätze aus den einzelnen Fachverfahren.

Das überragende öffentliche Interesse an einer effizienten Verwaltung, dem Abbau von Bürokratie und der Notwendigkeit zur Wirkungsforschung rechtfertigt eine Anpassung des individuellen Datenschutzes.



---

Eingliederungsbilanzen der [BA-neu] sind für Zwecke des Controlling und Monitoring unentbehrlich. Sie reichen aber im Hinblick auf eine aussagekräftige Evaluation der arbeitsmarktpolitischen Instrumente nicht aus, da keine Modellierung von Vergleichsgruppen aus Nichtmaßnahmenteilnehmern möglich ist. Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass Evaluationsstudien mit Kontrollgruppen immer nur ex-post und oft auch nur mit erheblicher zeitlicher Verzögerung durchgeführt werden können. Evaluationsstudien sind als wichtige Ergänzung zu Controllinginstrumenten unverzichtbar, weil sie die tatsächliche Effektivität und Effizienz von Programmen ermitteln können.

Evaluation darf sich nicht nur auf mikroanalytische Methoden beschränken. Die Forschung zu Individualdaten muss durch Branchen-, Regional- oder Länderstudien sowie durch qualitative Fallstudien ergänzt werden, um Wirkungen der Arbeitsmarktpolitik auf zentrale Größen wie Löhne, Beschäftigung und Verteilungsstrukturen zu messen.

### ***Datenzugang für externe Wissenschaftler***

Sowohl die intensivere Zusammenarbeit als auch der wissenschaftliche Wettbewerb zwischen externen Wissenschaftlern und dem IAB werden zügig vorangetrieben. Denn nur der Wettstreit verschiedener disziplinärer und methodischer Herangehensweisen liefert verlässliche Erkenntnisse über die Effizienz und Effektivität arbeitsmarktpolitischer Instrumente.

Der Zugang zum Datenbestand der [BA-neu] für Wissenschaftler des IAB und für externe Wissenschaftler wird unter den unverzichtbaren Restriktionen des Datenschutzes und unter Berücksichtigung der Empfehlungen der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) eingesetzten Kommission zur Verbesserung der informationellen Infrastruktur zwischen Wissenschaft und Statistik (KVI) nachhaltig verbessert.

Der Aufbau eines Forschungsdatenzentrums unter Anleitung des IAB und in Kooperation mit der Statistik-Abteilung der [BA-neu] wird beschleunigt. Die Finanzierung des Forschungsdatenzentrums aus Bundesmitteln unter Beteiligung der Anwender wird sichergestellt. Gleiches gilt für die Erarbeitung und ständige Pflege von „Scientific/Public Use Files“, die durch die Verknüpfung bereits vorhandener Datenbestände erstellt werden.

### ***Organisatorische Ausrichtung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)***

Das IAB bündelt die unterschiedlichen Stränge der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Durch die enge Anbindung an die Statistik der BA hat das IAB in der Vergangenheit die Erschließung von Datenquellen vorangebracht. Die Umstrukturierung der Bundesanstalt verursacht jedoch steigende Ansprüche an Qualität und Umfang der Arbeitsmarkt- und Berufsfor-

---

sung besondere in der regionalen Arbeitsmarktbeobachtung und der Evaluierung.

Daher werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Gewährleistung von wissenschaftlicher Unabhängigkeit und Neutralität unter Beibehaltung und Weiterentwicklung des gebündelten Sachverständigenstands des IAB. Eine Zerschlagung in Ressortforschung und wissenschaftliche Forschung wird abgelehnt.
- Direkte Zuordnung des IAB zum Vorstandsvorsitzenden („An“-Institut). Das Forschungsprogramm wird vom Aufsichtsrat auf Vorschlag des Vorstandes festgelegt.
- Interdisziplinäres und bereichsübergreifendes Arbeiten: Die Organisation des IAB nach Arbeitsbereichen wird durch zeitlich befristete Projektgruppen ergänzt, damit Kapazitäten für aktuelle Forschungsanforderungen flexibel einsetzbar werden. Der Zuschnitt der Arbeitsbereiche wird kontinuierlich an sich ändernde Forschungsinhalte angepasst.
- Kooperation mit externen Wissenschaftlern stärken: Es werden mehr Forschungsaufträge nach außen vergeben und Gastaufenthalte im IAB gefördert. Das IAB wirbt verstärkt um Drittmittelprojekte.
- Die Position des Institutsdirektors ist befristet und die Besetzung erfolgt nach vergleichbaren Standards der Berufung von Hochschullehrern an Universitäten.
- Umwandlung von unbefristeten Stellen in befristete Stellen für Nachwuchswissenschaftler mit der Möglichkeit der weiteren Qualifikation in Zusammenarbeit mit kooperierenden Universitäten. Langfristig soll etwa die Hälfte des wissenschaftlichen Personals auf befristeten Qualifikationsstellen beschäftigt werden, da nur so die kontinuierliche Erneuerung und Ausrichtung am internationalen Forschungsstand zu gewährleisten ist.

Dem Vorstand der [BA-neu] wird empfohlen, Effizienz und Kosten des IAB in einer Benchmarking-Studie zu untersuchen und die Verhältnismäßigkeit zwischen Aufwand und Nutzen zu bewerten.

---

## Change-Management

### ***Anforderungen an Kommunikation, Namen und Corporate Branding***

Die [BA-neu] wird ein moderner, wettbewerbsfähiger Dienstleister, der das Vertrauen der Kunden sowie der Gesellschaft genießt. Im Innenverhältnis soll die Reform dazu beitragen, eine Aufbruchstimmung zu erzeugen, um die Mitarbeiter für die neuen Herausforderungen und Aufgaben zu gewinnen.

Durch ein integriertes Kommunikationskonzept vermittelt die [BA-neu] ihre neuen Ziele und ihr Selbstverständnis nach innen und nach außen in einer einheitlichen und überzeugenden Darstellungsform. Diese findet ihren Ausdruck in Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Fach-, Führungs- und Mitarbeiterinformationen, Produktbeschreibungen, Dienstleistungsangeboten bis hin zur Gestaltung des Kundenkontaktes.

Erfahrungen und beispielhafte Ansätze bei Telekom, Bahn und Post können für die [BA-neu] nutzbar gemacht werden.

Aus den zentralen Elementen der Reform wird ein neues Leitbild für die [BA-neu] abgeleitet. Mission und Strategie müssen eindeutig im Leitbild ihren Ausdruck finden.

Das Corporate Design stützt die Neuausrichtung: Name, Logo, interner und externer Sprachgebrauch, Medienauftritt, Broschüren, Selbstinformationseinrichtungen, interne Kommunikationsmittel werden auf das Unternehmensbild eines modernen, kompetenten Dienstleisters ausgerichtet.

Für die neue Namensgebung sind folgende Anforderungen zu beachten:

- Name und Namenskurzform sollen sich im umgangssprachlichen Gebrauch und BA-intern bewähren.
- Der Name enthält keine Elemente, die weiterhin Bürokratie suggerieren.
- Der Name bringt die wesentliche Aufgabenstellung zum Ausdruck.

In Österreich wurde der Begriff „Arbeitsmarktservice“ gewählt, der sich in der Kurzform „AMS“ umgangssprachlich eingebürgert hat.

Im Rahmen einer Motivations- und Befragungsaktion wird der neue Name der BA und ihrer Arbeitsämter gesucht. Die Mitarbeiter sowie die Kundinnen und Kunden der BA beteiligen sich an diesem Ideenfindungsprozess. Dieser ist eingebunden in das neue Programm der Corporate Identity. Beispiele für die Namensgebung, die bisher genannt wurden, sind Bundesagentur für Arbeit und ArbeitsMarktService.

---

Es ist eine durchgehende Markenpolitik (Branding) anzustreben. Hierbei sollte der hohe Bekanntheitsgrad des bisherigen Logos beachtet werden.

### ***Kulturwandel - Herausforderungen für das Change-Management***

Die durch die Validität von Kennzahlen ausgelöste Debatte um die BA war die Initialzündung für grundsätzliche Überlegungen zur Neugestaltung einer der letzten großen staatlichen Behörden und ihrer Aufgaben. Bei den anstehenden Reformen geht es nicht nur um das einfache Beseitigen von Schwachstellen (Statistik/Kennzahlen), sondern um die grundlegende Neupositionierung der Bundesanstalt als modernes Dienstleistungsunternehmen. Dies umfasst:

- eine neue Mission als Facilitator, Gestalter, Netzwerker, Fallmanager
- ein neues Management- und Führungssystem – Eigenverantwortung und Selbständigkeit bei stringenter Ergebnisverantwortung (Controlling)
- ein neues Kundenverständnis – Dienstleister für Arbeitssuchende und Unternehmen
- ein neues Erfolgsverständnis – hohe Maßnahmeneffizienz, Steuern über Ziele
- ein neues Image – neue Corporate Identity

### ***Ausgangslage***

Mit den Projekten Arbeitsamt 2000, Landesarbeitsamt 2000, BA 2000 und der Einführung von Teilelementen des „Neuen Steuerungsmodells“ sind seit längerer Zeit Reformprozesse eingeleitet. Es zeigt sich jedoch, dass die Umsetzung der kulturellen Neuausrichtung bislang flächendeckend nicht erfolgreich umgesetzt werden konnte. Die derzeitige Kultur der Bundesanstalt ist durch einige externe Rahmenbedingungen entscheidend geprägt:

- Hohe Komplexität der gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich übersteigerter Programmvielfalt und Einzelfallregelungsbedarf
- Verantwortungsdiffusion auf der Führungsebene zwischen früherem Präsidenten und dem aus der Selbstverwaltung rekrutierten Vorstand der BA
- Geringe personalwirtschaftliche Spielräume durch entsprechende stellenbezogene Vorgaben des BMA und BMF
- Langjährige Stellung als Monopolorganisation mit erst langsamen, stufenweisen Aufweichungen, z.T. erst in jüngster Zeit
- Organisation als Verwaltung mit entsprechenden Restriktionen im kalendarischen Haushaltsrecht, im Dienstrecht der Beamten und BAT

- Einschränkung des stärkeren Vermittlungserfolgs durch Rahmenbedingungen gesetzlicher und regulativer Art

Vor diesem Hintergrund lässt sich heute folgende vorherrschende interne Handlungs- und Verhaltenslogik identifizieren:

### **Anforderungen an die BA**

Der grundlegende Erneuerungsprozess der BA ist durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Die spezielle Herausforderung für den anzustrebenden Wandel ist, wie unter der hohen Erwartungshaltung von außen – durch Öffentlichkeit und Politik – sowie den bisherigen Reform Erfahrungen ein breit angelegter Transformationsprozess eingeleitet und durchgesteuert werden kann, der die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und des Managements nachhaltig ändert.

Um eine kulturelle Verankerung der Neuausrichtung der BA zu erreichen, sind klare Rahmenbedingungen für den Reformprozess unerlässlich. Dazu gehört zum einen das Setzen von Eckpfeilern, die einen umfassenden Veränderungsprozess unumkehrbar machen, und zum anderen das Setzen von sichtbaren Zeichen nach innen und außen. Wesentlich für die Organisation wird die Schaffung neuer Spielräume und größerer Flexibilität sein. Durch ein gemeinsames Vorgehen der Stakeholder im Reformprozess (Gesetzgeber, BMA und die Selbstverwaltung) muss ein nachhaltiger Abbau der Komplexitäten erreicht werden. Diese Faktoren sind notwendige,

<b>Kundenorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominanz der organisatorischen Binnensicht</li> <li>• Einseitige Ausrichtung auf den Arbeitslosen</li> </ul>
<b>Ziel- und Aufgabenprioritäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielzahl von gleichzeitigen Zielen</li> <li>• Mangelnde Priorisierung und Fokussierung</li> </ul>
<b>Führungskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum Anreiz- und Sanktionsspielräume</li> <li>• MbO-Führung nicht verankert</li> </ul>
<b>Personalrekrutierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärkung der Binnensicht durch eigene Verwaltungshochschule</li> <li>• Starke Einschränkung der Rekrutierung von außen</li> </ul>
<b>Steuerung und Controlling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlass-Kultur bei nur wenig erweiterten lokalen Handlungsspielräumen</li> <li>• Wirkungsorientiertes Controlling erst in den Anfängen</li> </ul>
<b>Programmsteuerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volle Mittelausschöpfung als Erfolgsmaßstab ("punktgenaue Landung")</li> <li>• Kaum Erfahrung aus Benchmarking</li> </ul>
<b>Beziehungen zu externen Partnern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine ausreichende Bestellersouveränität</li> <li>• Wenig Erfahrung im Netzwerkmanagement</li> </ul>

1) Zusammenfassende Darstellung aus Fokusgesprächen

**Abbildung 39: Handlungs- und Verhaltenslogik - Ausgangspunkt**

---

aber noch nicht hinreichende Bedingungen für einen erfolgreichen Kulturwandel in der BA.

Um den Wandel zu erreichen, bedarf es eines umfassenden Ansatzes zur schnellen und tiefgreifenden Veränderung der BA selbst, die den Anspruch hat, den systematischen Umbau der Organisation voranzutreiben und sie in ihrer Gesamtheit weiterzubringen. Nur ein grundlegendes, innovatives Überdenken der Geschäftssysteme und eine Mobilisierung auf breiter Basis können dazu beitragen neue Verhaltensweisen, Problemlösungen und Geschäftsmöglichkeiten zu entwickeln.

Zwei Faktoren sind hierbei besonders erfolgskritisch:

- die Führungsfrage
- und die Mobilisierung der Mitarbeiter auf breiter Basis

### ***Führung im Transformationsprozess von Großorganisationen***

Transformationsprozesse erfordern von der Führung sehr viel mehr an Promotorenarbeit, Nachsteuerung und Konfliktregelung als der „Regelbetrieb.“ Die Managementebene muss deshalb den Prozess der kulturellen Veränderung nicht nur mittragen, sondern aktiv anführen und die neuen Verhaltensweisen „vorleben“, denn: Kulturwandel ist nicht delegierbar.

Im Zusammenspiel zwischen top-down und bottom-up sind die neuen Rahmenbedingungen zeitnah top-down zu setzen. Hierzu gehören die Entwicklung und Einigung über Vision und Mission sowie die Transportierbarkeit der Botschaft.

Des Weiteren kann der Transformationsprozess nur erfolgreich sein, wenn die Führungskapazitäten entsprechend aufgebaut und erweitert werden:

- Ausweitung der internen Führungsverantwortung für den Veränderungsprozess
- Intelligente Kombination von Management und Supportaufbau einer schlagkräftigen Projektorganisation parallel zur Linie (Vorstand, Kernteam für Projektmanagement, „Action Teams“/Arbeitsgruppen)

### ***Kein Transformationserfolg ohne die Mobilisierung der Mitarbeiter auf breiter Basis***

Akzeptanz für die Reform, die neuen Anforderungen, Prozesse und Strukturen und Begeisterung für die „neue BA“ können nur geschafft werden, wenn Mitarbeiter frühzeitig und mit realistischen Erwartungen in die Umsetzung der Reformen eingebunden werden und sie die Chance erhalten, ihr Verhalten gegenüber den Reformen zielgerichtet zu ändern (vom „Sollen/Müssen“ über das „Können“ zum „Wollen“). Das Einsetzen von Arbeits-

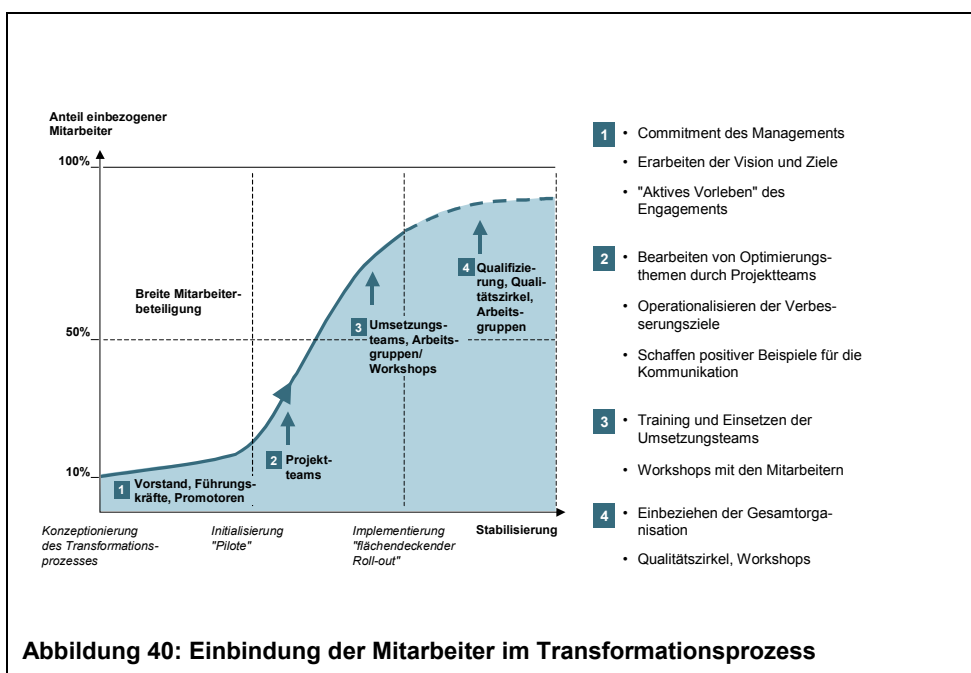
gruppen, Workshops, Qualitätszirkeln und Projektteams stellt sicher, dass die Mitarbeiter Schulter an Schulter mit internen und externen Fachleuten zusammenarbeiten, Ergebnisse an der Praxis orientiert sind und die Beteiligten bereits in den Projekten in neue Arbeitsweisen eingeführt werden.

### **Leitlinien für ein erfolgreiches Transformationsmanagement**

- Ganzheitlich vorgehen – klare Festlegung der Vision, keine punktuellen Aktivitäten und enge Verzahnung von Konzept und Realisierung
- Strategisch fundiert vorgehen – anspruchsvolle Ziele setzen und klare Priorisierung der Themen festlegen
- Mobilisierung erreichen – viele Mitarbeiter einbinden und bereichsübergreifende Teams bilden
- Vertrauen aufbauen – offen und ehrlich nach innen und außen kommunizieren
- „Einfach“ Denken – unkompliziertes, kommunizierbares Vorgehenskonzept
- Realistische Zeitperspektive festlegen – Veränderung braucht Druck aber auch Zeit, Veränderungsmomentum nutzen und entsprechende Prozessdramaturgie aufbauen.

Für die erfolgreiche Steuerung der anstehenden Transformationsprozesse wird empfohlen, folgende Schüsselfaktoren zu beachten:

- Der Vorstand der BA braucht ein klares und uneingeschränktes Verän-



---

derungsmandat.

- Die Veränderungsziele müssen klar, eindeutig und möglichst realistisch sein.
- Es solle mit 2 bis 3 Zeithorizonten für die Zielumsetzung gearbeitet werden.
- Die notwendigen Führungskapazitäten müssen vor Beginn des Transformationsprozesses aufgebaut werden, da der Führungsaufwand erheblich zunimmt.
- Um qualifizierten Widerstand zu vermeiden, muss über einen Führungskonsens eine Geschlossenheit der Führungsmannschaft garantiert werden.