

17. Wahlperiode

Schriftliche Anfrage

des Abgeordneten Alexander Spies (PIRATEN)

vom 05. März 2014 (Eingang beim Abgeordnetenhaus am 06. März 2014) und **Antwort**

Gemeinsamer Arbeitgeberservice der Jobcenter und Arbeitsagenturen (I)

Im Namen des Senats von Berlin beantworte ich Ihre Schriftliche Anfrage wie folgt:

Die Fragen betreffen Sachverhalte, die der Senat nicht aus eigener Zuständigkeit und Kenntnis beantworten kann. Daher hat der Senat die Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit (RD BB) zusätzlich um Auskunft gebeten.

1. Wo sind in Berlin die gemeinsamen Arbeitgeberservices von Jobcentern und Arbeitsagenturen räumlich und organisatorisch angesiedelt?

Zu 1.: Im Rahmen der dezentralen Verantwortung regeln die jeweiligen Berliner Agenturen und Jobcenter, wo die räumliche und organisatorische Anbindung erfolgt.

2. Wie viele Mitarbeiter_innen arbeiten in den gemeinsamen Arbeitgeberservices von Berliner Jobcenter und Arbeitsagenturen insgesamt, wie viele davon werden durch die Jobcenter finanziert/entsandt und wie hat sich die Anzahl der Mitarbeiter_innen in den Jahren seit 2005 entwickelt (bitte nach Anzahl der Mitarbeiter_innen (Arbeitsagentur/Jobcenter), Jahr und Standort aufschlüsseln)?

Zu 2.: Die Mitarbeiterkapazitäten in den Berliner gemeinsamen Einrichtungen (gE) und Agenturen im Bereich Arbeitgeberservice (AG-S) verteilen sich wie folgt:

Berlin-Mitte

Rechtskreis	Gesamt	SGB III		SGB II	
		Teamleiterinnen und Teamleiter i. gem. Marktauftritt	Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler i. gem. Marktauftritt AG-S	Teamleiterinnen und Teamleiter i. gem. Marktauftritt	Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler i. gem. Marktauftritt Arbeitgeberservice (U25/Ü25)
Gesamt	119,8	6,0	63,0	1,0	49,8
Arbeitsagentur Mitte	69,0	6,0	63,0	-	-
gE Mitte	18,2	-	-	1,0	17,2
gE Friedrichshain-Krzberg	14,1	-	-	-	14,1
gE Marzahn-Hellersdorf	8,8	-	-	-	8,8
gE Lichtenberg	9,8	-	-	-	9,8

Berlin Nord

Rechtskreis	Gesamt	SGB III		SGB II	
		Teamleiterinnen und Teamleiter i. gem. Marktauftritt	Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler i. gem. Marktauftritt AG-S	Teamleiterinnen und Teamleiter i. gem. Marktauftritt	Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler i. gem. Marktauftritt AG-S
Dienstposten					
Gesamt	108,9	6,0	54,4	1,0	47,5
Arbeitsagentur Nord	60,4	6,0	54,4	-	-
gE Charlottenburg-Wilmersdorf	16,7	-	-	1,0	15,7
gE Pankow	13,3	-	-	-	13,3
gE Reinickendorf	8,8	-	-	-	8,8
gE Spandau	9,7	-	-	-	9,7

Berlin Süd

Rechtskreis	Gesamt	SGB III		SGB II	
		Teamleiterinnen und Teamleiter i. gem. Marktauftritt	Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler i. gem. Marktauftritt AG-S	Teamleiterinnen und Teamleiter i. gem. Marktauftritt	Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler i. gem. Marktauftritt AG-S
Dienstposten					
Gesamt	93,0	6,0	49,7	-	37,3
Arbeitsagentur Süd	55,7	6,0	49,7	-	-
gE Treptow-Köpenick	7,0	-	-	-	7,0
gE Steglitz Zehlendorf	9,6	-	-	-	9,6
gE Tempelhof-Schöneberg	10,6	-	-	-	10,6
gE Neukölln	10,0	-	-	-	10,0

Quelle: Personalstrukturdaten PergE, 4. Quartal 2013; ERP BI Auswertung

3. Welche Berliner Jobcenter haben darüber hinaus arbeitgeberorientierte Integrationsfachkräfte und in welcher Anzahl jeweils (bitte nach Jobcenter aufschlüsseln)?

Zu 3.: Dem Senat liegen hierzu keine Informationen vor.

4. Wie sind die gemeinsamen Arbeitgeberservices jeweils intern organisiert (nach Branchen etc.)?

Zu 4.: Grundsätzlich existiert in allen Arbeitgeberservices eine Branchenorientierung.

5. Auf welcher rechtlichen Grundlage arbeitet der gemeinsame Arbeitgeberservice von Jobcentern und Arbeitsagenturen in Berlin (bitte eine abschließende Auflistung der gesetzlichen Regelungen, Vereinbarungen etc. im Bund und im Land Berlin)?

Zu 5.: Es gibt keine gesetzliche Grundlage. In der Vereinbarung nach § 44b Zweites Buch Sozialgesetzbuch (SGB II) vom 17. Dezember 2010, die zwischen dem Land Berlin und der RD BB geschlossen wurde, ist in § 7 (Erledigung von Aufgaben der gemeinsamen Einrichtungen durch die Träger bzw. in Kooperation) festgelegt worden, dass die gemeinsamen Einrichtungen einzelne Aufgaben von den Trägern wahrnehmen lassen und Dienstleistungen bei den Trägern einkaufen. Sie können danach Dritte gem. § 6 Abs. 1 Satz 2 und § 16 SGB II i.V.m. § 46 SGB III mit der Wahrnehmung von Arbeitsmarktdienstleistungen beauftragen. Dazu kooperieren Jobcenter und Agenturen für Arbeit im Rahmen eines Arbeitgeber-Services. Siehe hierzu folgenden link: http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-arbeit/besch-impulse/vereinbarung_44bsgb.pdf?start&ts=1365773897&file=vereinbarung_44bsgb.pdf .

6. Welchen konkreten Inhalt hat das „Rechtskreisübergreifende Leitkonzept für den gemeinsamen Arbeitgeberservice“ der Bundesagentur für Arbeit (bitte im Originalwortlaut beifügen oder verlinken)?

Zu 6.: Das rechtsübergreifende Leitkonzept für den gemeinsamen Arbeitgeberservice ist in der Anlage beigelegt. Es wird insoweit darauf verwiesen.

7. Wann wurden die Vereinbarungen über die Arbeit des gemeinsamen Arbeitgeberservice zwischen den Berliner Jobcentern und der jeweils zuständigen Agenturen jeweils geschlossen/aktualisiert (bitte nach Datum und Jobcenter aufschlüsseln)?

8. Existieren in Berlin Strategiepapiere zur strategischen Ausrichtung des gemeinsamen Arbeitgeberservices (wenn ja, bitte im Originalwortlaut beifügen)?

Zu 7. und 8.: Dem Senat liegen keine detaillierten Informationen vor. Der AG-S liegt in dezentraler Verantwortung der Agenturen für Arbeit und Jobcenter und die Agenturen für Arbeit und Jobcenter haben sich zu den AG-S auch in dezentraler Verantwortung vereinbart.

Berlin, den 21. März 2014

In Vertretung

Boris Velter
Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen

(Eingang beim Abgeordnetenhaus am 25. Mrz. 2014)

Rechtskreisübergreifendes Leitkonzept für den gemeinsamen Arbeitgeber-Service

Arbeitsvermittlung (AV)
Ausbildungsvermittlung (AusbV)
Berufliche Rehabilitation und Schwerbehinderten-Vermittlung (Reha/ SB)

Inhaltsverzeichnis

ÄNDERUNGSHISTORIE	3
PRÄAMBEL	4
1. GESAMTÜBERBLICK	7
1.1 GESETZLICHER AUFTRAG	7
1.2 GEGENSTAND UND ZIELSETZUNG DER GESCHÄFTSPROZESSE ARBEITGEBER	7
2. GEMEINSAMER RECHTSKREISÜBERGREIFENDER ARBEITGEBER-SERVICE	9
2.1 CHANCEN UND POTENZIALE FÜR DIE REGIONALEN AKTEURE.....	11
2.2 LEITBILD FÜR EINEN GEMEINSAMEN ARBEITGEBER-SERVICE.....	12
2.3 GRUNDSÄTZE FÜR EINE PARTNERSCHAFTLICHE UND ERFOLGREICHE ZUSAMMENARBEIT	13
3. OPERATIVE STEUERUNG IM GESCHÄFTSPOLITISCHEN ZIELSYSTEM DER BA	14
3.1 ANALYSEGRÖßEN AUS DEM B&V-COCKPIT	15
3.2 ANALYSEGRÖßE DER TAGAKTUELLEN STEUERUNG.....	16
3.3 BESPRECHUNGSFORMATE	17
4. GESCHÄFTSPROZESSE ARBEITGEBER	19
4.1 KONZEPT ZUR STRATEGISCHEN ARBEITGEBER-ORIENTIERUNG.....	19
4.2 KUNDENDIFFERENZIERUNG.....	21
4.3 KUNDENBINDUNG – SYSTEMATISIERTER VERMITTLUNGSPROZESS	24
4.3.1 <i>Annahme/Detaillierung</i>	25
4.3.2 <i>Stellenorientiertes Matching</i>	27
4.3.3 <i>Bewerberorientierte Vermittlung</i>	31
4.3.4 <i>Auftragsbetreuung</i>	35
4.3.5 <i>Kundenbetreuung</i>	37
4.4 KUNDENAUSBAU	40
4.4.1 <i>Entwicklung potenzialreicher Arbeitgeber</i>	41
4.4.2 <i>Neuansiedlungen</i>	43
4.5 PERSONALDIENSTLEISTER (NUR AV).....	44
4.6 SCHNITTSTELLEN IN DER ARBEITGEBERORIENTIERTEN VERMITTLUNG	44
5. FACHLICHE ZUSTÄNDIGKEITEN IM ARBEITGEBER-SERVICE	47
6. KOMPETENZEN IN DER ARBEITGEBERORIENTIERTEN VERMITTLUNG	48
7. NETZWERKPARTNERINNEN UND NETZWERKPARTNER DES AG-S	50
7.1 ZUSAMMENARBEIT DER BCA MIT DEM AG-S	50
ANHANG	58
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	61

Änderungshistorie

Seite	Änderungsbeschreibung	Verantwortlich ¹
51-58	Kapitel „Zusammenarbeit der BCA mit dem AG-S“ wurde neu hinzugefügt	VA 3

¹ Dieser Bereich ist federführend inhaltlich verantwortlich. Rückfragen bitte an diesen Bereich in der AA/ RD/ Zentrale richten.

Präambel

Der Aufbau der Arbeitgeberorganisation innerhalb der Bundesagentur für Arbeit (BA) befindet sich aktuell in der 3. Ausbaustufe. Mit dem Kundenzentrum und den Prozessen der Arbeitgeberorientierung wurden zunächst die Geschäftsprozesse und Dienstleistungsstandards definiert und mit der Weiterentwicklung des Arbeitgeber-Service (AG-S) die notwendigen organisatorischen Grundlagen geschaffen sowie die Steuerbarkeit verbessert. In der dritten Stufe ist es erforderlich, die bestehenden, noch getrennten Leitfäden für die arbeitgeberorientierte Arbeits- und Ausbildungsstellenvermittlung sowie für Rehabilitanden und Menschen mit Behinderung (Reha/ SB) in einem fortan explizit rechtskreisübergreifenden Leitkonzept für den „Gemeinsamen Arbeitgeber-Service“ zu konsolidieren und die notwendigen Kompetenzen und Methoden der Vertriebsorientierung zu verankern. Diese ganzheitliche Betrachtung der Arbeitgeberorientierung bietet die Chance, für beide Rechtskreise ein einheitliches Verständnis und Vorgehen in der Kundenbeziehung zu den Arbeitgebern zu erreichen.

Entwicklungsstufen des Geschäftssystems der BA

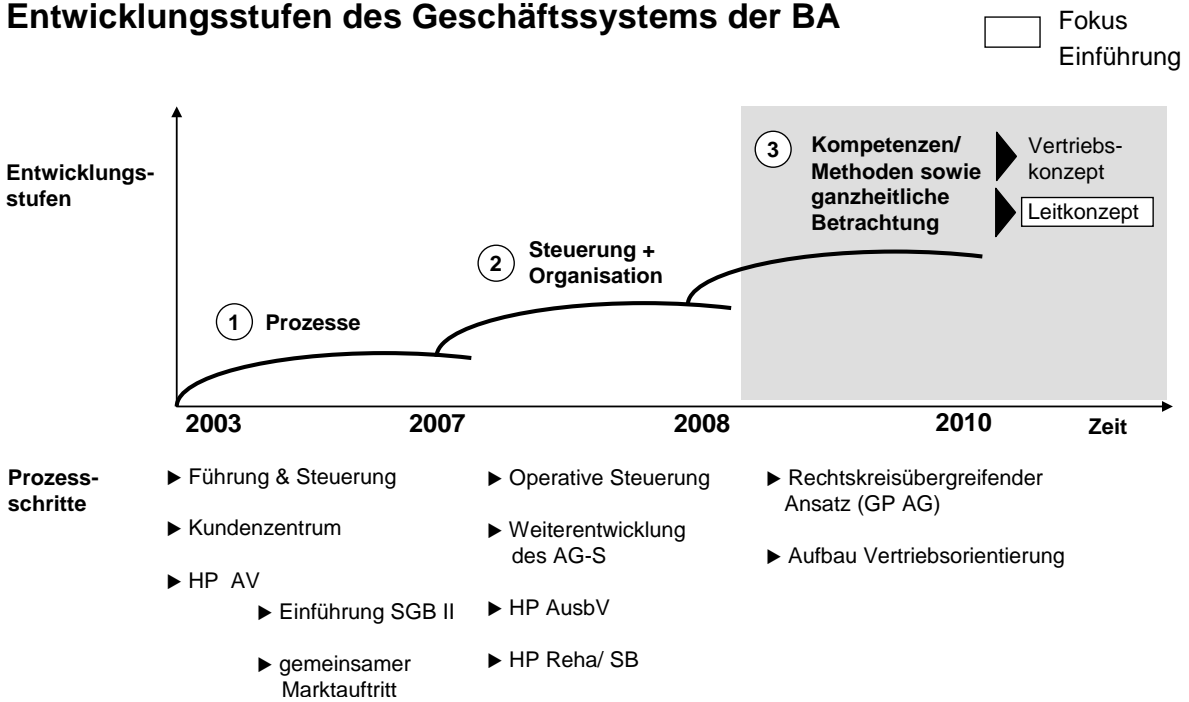


Abbildung 1: Aufbau der Arbeitgeberorganisation in der BA

Die Notwendigkeit, Binnenprozesse systematisch und kundenorientiert auszurichten und einem von vielen Seiten umworbenen Kunden gleichzeitig individuelle Dienstleistungen anzubieten, erfordert einerseits eine Personalisierung („Unser Service hat jetzt ein Gesicht“), andererseits aber auch eine intensive Beziehungsorientierung. Der gesamte Dienstleistungsprozess muss daher

durch einen aktiven Gestaltungsanspruch im Sinne der Resultaterzielung und Kundenbindung gekennzeichnet sein.

Das Grundverständnis und die Anforderungen an vertriebsorientiertes Denken und Handeln in den operativen Einheiten beider Rechtskreise leitet sich direkt aus den geschäftspolitischen Zielen, dem daraus resultierenden Steuerungssystem und den Geschäftsprozessen Arbeitgeber (GP AG) ab:

1. Die Arbeit mit dem Arbeitgeber-Kunden erfolgt initiativ, professionell, dienstleistungs- und serviceorientiert mit dem Ziel einer hohen Kundenzufriedenheit (guter Service, gute Beratung² auf Augenhöhe).
2. Die Arbeit mit dem Arbeitgeber-Kunden erfolgt ergebnisorientiert mit dem Ziel, eine möglichst hohe Anzahl gemeldeter Stellen³ erfolgreich zu besetzen (erfolgreiche Auftragserledigung).
3. Die systematische Zusammenarbeit mit Arbeitgebern ist über den kurzfristigen Ergebnisbeitrag hinaus ausgerichtet auf nachhaltige und erfolgfähige Kundenbeziehungen.
4. Die prozessuale Umsetzung und Ausgestaltung richtet sich nach den Geschäftsprozessen für die arbeitgeberorientierte Vermittlung: Basis für die Bearbeitung des AG-Kundenmarktes bilden eine strukturierte und plausible Arbeitgeber-Kundendifferenzierung und ein regionalspezifisches rechtskreisübergreifendes Strategiepapier. Auf dieser Grundlage erfolgen Akquise, Kundenbindung und Kundenausbau von Arbeitgeber-Kunden sowie die Vermittlung. Ziel ist die systematische, ergebnisorientierte und nachhaltige Bearbeitung des relevanten Kundenmarktes im Sinne eines ganzheitlichen Prozesses.
5. Als Produktkategorien bietet der AG-S einerseits Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen für Arbeitgeber und andererseits Förderleistungen der aktiven Arbeitsmarktpolitik im Rahmen der geschäftspolitischen Vorgaben an.

Das rechtskreisübergreifende Leitkonzept stellt somit die Ablauforganisation der arbeitgeberorientierten Arbeits-, Ausbildungs- und Reha/ SB-Vermittlung im gemeinsamen AG-S dar und erweitert diese um vertiefte rechtskreisübergreifende Überlegungen. Es wird verstanden als überarbeitete und verbesserte Option für eine gemeinsame Positionierung beider Rechtskreise am Markt und

² Hier ist explizit die Beratung des Kunden AG gemeint. Nicht die Berufsberatung der AN-Kunden.

³ Mit „Stelle(n)“ sind immer sowohl Arbeits- als auch Ausbildungsstellen gemeint. Explizite Unterscheidungen werden durch eindeutige Benennung der Arbeits- oder Ausbildungsstelle deutlich gemacht.

bezieht die vielfältigen gesammelten Erfahrungswerte auf dem Gebiet der Steuerung, Verfahrensumsetzung und Qualitätssicherung ein.

Um eine hohe Prozessqualität sicherzustellen, ist von entscheidender Bedeutung, dass die richtigen Teilprozesse folgerichtig zu einem korrekten Gesamtprozess verknüpft werden. Nur unter dieser Voraussetzung sind die Grundlagen für erfolgreiche Integrations- und Stellenbesetzungsstrategien gelegt. Es müssen also in diesem Zusammenhang alle notwendigen Prozessschritte in guter Qualität so miteinander verbunden werden, dass im Ergebnis der Gesamtprozess für den Kunden fehlerfrei läuft. Ein fehlerhafter Teilprozess (Prozessschritt) hebt die Qualität im Gesamtprozess auf und vermindert das angestrebte gute Ergebnis.

1. Gesamtüberblick

1.1 Gesetzlicher Auftrag

Die Grundlage der Ausgestaltung der GP AG bilden insbesondere die §§ 34, 35, 39 und 40 SGB III (Arbeitsmarktberatung, Ausbildungs- und Arbeitsvermittlung sowie die Aussagen zu den Mitwirkungspflichten des Arbeitgebers bei der Vermittlung durch die BA). Für den Bereich der beruflichen Rehabilitation ist die dauerhafte Sicherung der Teilhabe am Arbeitsleben von Menschen mit Behinderung nach § 1 SGB IX gesetzlich definierte Zielsetzung. Für die Grundsicherung begründet sich die Arbeitgeberorientierung über § 1 SGB II, insbesondere über den dort formulierten Auftrag, einen Beitrag zur Verbesserung der Integration in Erwerbstätigkeit und damit zur Verringerung der Hilfebedürftigkeit zu leisten.

Der gesetzliche Rahmen bildet die Basis für eine bedarfsgerechte und effiziente Ausgestaltung der Arbeitgeberkontakte innerhalb der GP AG. Die Ziele einer professionalisierten und verstärkten Arbeitgeberorientierung sind darauf ausgerichtet,

- den Ausgleich auf dem Beschäftigungsmarkt rechtskreisübergreifend zu optimieren,
- Arbeits- und Ausbildungsstellen schnell und nachhaltig zu besetzen,
- die Integration behinderter Menschen durch eine angemessene Berücksichtigung dieses Personenkreises im Stellenbesetzungsverfahren zu erhöhen sowie
- neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen⁴.

1.2 Gegenstand und Zielsetzung der Geschäftsprozesse Arbeitgeber

Im Zuge einer verstärkten Arbeitgeberorientierung stehen in der rechtskreisübergreifenden geschäftspolitischen Ausrichtung unter anderem die nachhaltige Verbesserung der Beratung, Integration/Einmündung in Arbeit bzw. Ausbildung, die Verringerung der Hilfebedürftigkeit, die Verbesserung der Integration in Erwerbstätigkeit und die Erzielung einer hohen Kundenzufriedenheit im Fokus.

Die GP AG stellen die Grundlage zur Verbesserung der arbeitgeberorientierten Vermittlungs- und Beratungsprozesse dar, um so die geschäftspolitischen Ziele besser zu erreichen. Voraussetzung

⁴ Siehe auch Rahmenkonzept der Arbeitsmarktberatung nach § 34 SGB III in RdErl 52/1999.

für den Erfolg ist die systematische Befähigung der Vermittler⁵ und Führungskräfte, die Vermittlungsprozesse zu optimieren sowie die definierten Geschäftsprozesse zur Steuerung und Zielerreichung zu nutzen. Dabei besitzen die Mindeststandards den entscheidenden Vorteil, dass sie das Vermittlungsgeschäft einheitlich strukturieren und damit systematisieren. Diese Struktur ermöglicht Transparenz und Steuerung anhand prozess- und wirkungsorientierter Kennzahlen und schafft eine effektive Arbeitsbeziehung zwischen allen Ebenen.

Die GP AG als Gerüst geben den Vermittlern und den Führungskräften den notwendigen Orientierungsrahmen, um die geschäftspolitischen Ziele der BA in konkrete Entscheidungen und Handlungen im Tagesgeschäft zu übersetzen. Sie sind der Leitfaden für ihre tägliche Arbeit. Damit kann die zum Teil als schwer nachvollziehbar empfundene Verbindung zwischen geschäftspolitischen Zielen einerseits und dem individuellen Handeln der Mitarbeiter andererseits hergestellt werden.

Erst durch die richtigen und situationsgerechten Weichenstellungen der Vermittler an den einzelnen Stellen im Vermittlungsprozess wird die Wirkung der GP AG ermöglicht. Sie bieten somit zwar Unterstützung beim qualitativ hochwertigen Matching sowie bei der Identifikation potenzialreicher (Neu-) Kunden, fordern jedoch auch die einzelfallorientierte Entscheidung des Vermittlers frühzeitig und konsequent ein.

Das auf den GP AG aufsetzende Konzept der operativen Steuerung, dabei vor allem der Indikator „Anzahl erfolgreich besetzter Stellen“ und die Analysegrößen der tagaktuellen Steuerung und des Beratungs- und Vermittlungs-Cockpits (B&V-Cockpit)⁶ im Führungsinformationssystem (FIS), erzeugen die notwendige, auch agenturübergreifende Transparenz über die arbeitgeberseitigen Vermittlungs- und Beratungsprozesse und seine Ergebnisse. Erst dadurch werden die Führungskräfte der Dienststellen in die Lage versetzt, fakten- und zielorientiert steuernd einzugreifen und damit das Erreichen der vereinbarten Ziele für ihre Dienststelle abzusichern und Leistungssteigerungen zu realisieren. Der Handlungsspielraum und die dezentrale Entscheidung der Führung werden dadurch nicht eingeschränkt, sondern vielmehr stärker eingefordert.

⁵ Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im weiteren Text nur die männliche Form verwendet. Außerdem werden unter dem Begriff „Vermittler“ folgende Berufsbezeichnungen subsumiert: „Arbeitsvermittler AN mit Beratungsaufgaben“, „Arbeitsvermittler AG mit Beratungsaufgaben“, „Arbeitsvermittler Reha/ SB mit Beratungsaufgaben“ und „persönlicher Ansprechpartner“. Bei expliziter Unterscheidung nach den Aufgabenschwerpunkten wird zwischen „Arbeitgeberorientierter Vermittler“ (AG-V) und „Arbeitnehmerorientierter Vermittler“ (AN-V) differenziert.

⁶ Für die Bereiche AusbV und Reha/ SB noch im Aufbau befindlich

Durch die GP AG werden für den Rechtskreis SGB III **bundeseinheitliche, verbindliche Mindeststandards** definiert, die in Abhängigkeit von den lokalen Möglichkeiten im Einzelfall überschritten werden können. Gleichzeitig sind ergebnisorientiert die Arbeitsschritte und angestrebten Qualitätsstandards dieser Prozesse zu dokumentieren.

2. Gemeinsamer rechtskreisübergreifender Arbeitgeber-Service

Die BA beabsichtigt, in partnerschaftlicher Kooperation mit den Akteuren am Arbeitsmarkt den rechtskreisübergreifenden gemeinsamen AG-S und damit die Chancen für Arbeit- und Ausbildungssuchende weiter zu verbessern. Die AA fördern in ihren Agenturbezirken den Aufbau des gemeinsamen AG-S und entwickeln diesen weiter.

Der gemeinsame AG-S verfolgt die Zielsetzungen, die Marktdurchdringung zu steigern, den Einschaltungsgrad bei Arbeitgebern zu erhöhen und vorhandene Beschäftigungs-, Ausbildungs- und Integrationspotenziale bestmöglich auszuschöpfen. Dabei kooperieren die beteiligten Akteure in gleichwertiger Partnerschaft im Sinne einer gemeinsamen öffentlichen Positionierung.

Die erfolgreiche Umsetzung stellt auf ein gemeinsames Grundverständnis und ebenbürtige Beteiligung beider Partner ab. Daher gilt es, die Ausgestaltung des gemeinsamen AG-S in einheitlich definierten Rahmenbedingungen, einem klaren Leitbild, gleichwertigem Führungsgefüge und in der Feinjustierung der laufenden Strukturen und Prozesse zu verankern.

Die [HEGA 11/06 lfd. Nr.2](#) sowie [08/07 lfd. Nr.1](#) und die auf dieser Basis geschlossenen Vereinbarungen behalten weiterhin ihre Gültigkeit. Das rechtskreisübergreifende Leitkonzept für den gemeinsamen AG-S (AV, AusbV, Reha/ SB) ist Bestandteil des Geschäftssystems im Rechtskreis SGB III und damit für alle Dienststellen verbindlich. Dies gilt ebenso für die Agenturen für Arbeit mit getrennter Aufgabenwahrnehmung (AAgAw). Wurde bereits mit ARGEn ein gemeinsamer AG-S eingerichtet, wirken die Vorsitzenden der Geschäftsführung (VG) der Agenturen für Arbeit (AA) darauf hin, das rechtskreisübergreifende Leitkonzept im gemeinsamen AG-S umzusetzen. In ARGEn ohne gemeinsamen AG-S werden die VGs der Agenturen gebeten, die Vorteile der Einrichtung im Rahmen einer Trägerversammlung zu behandeln. Aus bisher guten Erfahrungen wird die Integration der SGB II-seitigen Ausbildungsstellenvermittlung in den gemeinsamen AG-S empfohlen.

Ein Neuabschluss bestehender Vereinbarungen über die Errichtung und den Betrieb eines gemeinsamen Arbeitgeber-Service im gemeinsamen Marktauftritt ist nach derzeitiger Einschätzung nicht erforderlich. Sollten sich – etwa im Hinblick auf dezentrale Besonderheiten – Anpassungs-

bedarfe ergeben, können diese in der Regel durch eine schriftliche Änderung/Ergänzung der bestehenden Vereinbarung umgesetzt werden. Bei größerem Anpassungsbedarf kann aus Gründen der Übersichtlichkeit von der Möglichkeit der einvernehmlichen Neufassung der Vereinbarung Gebrauch gemacht werden.

2.1 Chancen und Potenziale für die regionalen Akteure

Den Partnern beider Rechtskreise bieten sich über die Etablierung eines gemeinsamen AG-S weitreichende Chancen und Potenziale, die bei einem einheitlichen Aufgabenverständnis die Position am Arbeitsmarkt verfestigen und ausbauen. Das intuitive Verständnis für die Bedürfnisse des Arbeitgebers vorausgesetzt, wird diesem von vielen Seiten umworbenen Kunden eine individuelle Dienstleistung erbracht, die das Gefühl und Erlebnis entstehen lässt, mit dem gemeinsamen AG-S den *richtigen* Partner gewählt zu haben.

Dies setzt vor allem ein einheitliches Führungsverständnis mit Blick auf eine rechtskreisübergreifende Zielerreichung voraus. Die AA, die AAgAw und die ARGEN mit gemeinsamen AG-S leisten als Partner jeder für sich einen Zielbeitrag im Arbeitgeberbereich und sorgen für eine für beide Seiten gleichermaßen nachvollziehbare Ergebnistransparenz. Im Zuge einer rechtskreisübergreifenden geschäftspolitischen Ausrichtung stehen unter anderem die nachhaltige Verbesserung der Beratung, Integration und Einmündung, die Beendigung/Verringerung von Hilfebedürftigkeit, die Verbesserung der Integration in Erwerbstätigkeit und die Erzielung einer hohen Kundenzufriedenheit im Fokus. Durch ein Zielsystem, in dem beide Rechtskreise mit ihren Besonderheiten Berücksichtigung finden, ist es möglich, flexibel auf Änderungen in der Ergebnisbilanz zu reagieren.

Überdies steht die öffentliche Arbeitsverwaltung den Versicherten und den Steuerzahlern gegenüber in der Verantwortung, die wirtschaftliche und wirkungsvolle Verwendung öffentlicher Mittel zu garantieren. Über den Einsatz rechtskreisübergreifender Steuerungs- und Führungsinstrumente wird einem verantwortungsvollen Umgang mit den Beitrags- und Steuergeldern Rechnung getragen.

Indem die AA, AAgAw und die ARGEN mit gemeinsamen AG-S ihre Kompetenzen bündeln und ihre Erfahrungen in Arbeitsmarktexpertisen zusammenführen, erzeugen sie gegenüber den Arbeitgebern einen Mehrwert, der sich neben einer hohen Dienstleistungsorientierung in einer effizienten Organisationsform gegenüber der freien Wirtschaft darstellt.

Die Akteure aus den Rechtskreisen SGB II und III profitieren vom Wissen des jeweils anderen und können ihre Erfahrungen komprimiert in die regionale Struktur- und Standortpolitik einbringen und diese somit maßgeblich unter Einbeziehung aller Netzwerkpartner gezielter beeinflussen.

Der einheitliche Auftritt einer öffentlichen Arbeits- und Ausbildungsvermittlung („Unser Service hat jetzt ein Gesicht“) ermöglicht es den Arbeitgebern, über kurze Kommunikationswege ihre Anliegen geklärt zu bekommen, was die Unternehmen in der Regel aus Sicht einer Kosten-Nutzen-Analyse für sich als Vorteil interpretieren. Die Erfahrungen der Regionen, in denen der gemeinsame AG-S

bereits erfolgreich umgesetzt wird, bestätigen mehrheitlich die gestiegene positive Resonanz und Wirkung bei Arbeitgeber-Kunden und in der Öffentlichkeit.

2.2 Leitbild für einen gemeinsamen Arbeitgeber-Service

Das Leitbild für einen gemeinsamen AG-S bildet die Basis für die Arbeit und für die strategische Ausrichtung beider Partner. Es ist Maßstab für das Handeln aller Akteure. Über seinen stetigen Wandel in Anpassung an Änderungen des Arbeitsmarktes zeigt es den gemeinsamen Weg auf.

Ein persönlicher Ansprechpartner

Jeder Arbeitgeber erhält mit erstmaliger Kontaktaufnahme zum gemeinsamen AG-S einen persönlichen Ansprechpartner. Indem die Partner beider Rechtskreise klare und kurze Kommunikationsstrukturen umsetzen, präsentieren sie sich gegenüber der Öffentlichkeit als professioneller Dienstleister mit einem hohen Kundenverständnis. Die individuelle Serviceleistung erzeugt ein Gefühl des Umworbenseins und wird zum Erlebnis für den Arbeitgeber.

Unmittelbare Erreichbarkeit

Die derzeitigen Strukturen im AG-S gewährleisten schnelle Reaktionsmöglichkeiten gegenüber den Unternehmen. Die bundesweite Vor-Ort-Präsenz als auch die telefonische Erreichbarkeit sorgen für kurze Kommunikationswege und somit für eine in der Regel unverzügliche Bearbeitung des Arbeitgeberanliegens.

Schneller, kompetenter und zuverlässiger Service

Schnelligkeit, hohe fachliche Kompetenz und zuverlässiges Arbeiten der arbeitgeberorientierten Vermittler (AG-V) sind Ausdruck unseres Verständnisses von einer hohen Dienstleistungsorientierung. In der gelebten Service- und Vertriebsmentalität liegt die Herausforderung, um sich am Markt gegenüber anderen Anbietern hervorzuheben und als erster Ansprechpartner zu profilieren.

Branchenexpertise

Das Vermittlungs- und Beratungsgeschäft der Mitarbeiter im gemeinsamen AG-S stützt sich auf eine weitreichende und fundierte Branchenexpertise und sichert die Marktposition. Indem die AG-V stets aktuelle Arbeitsmarktentwicklungen beobachten, nah am Marktgeschehen agieren und stetig ihr Wissen erweitern, profitieren die Arbeitgeber von einem Dienstleistungspool mit umfassenden Erfahrungen und Erkenntnissen.

Arbeits- und Ausbildungsstellenvermittlung im gemeinsamen AG-S

Die AG-S-Teams nehmen rechtskreisunabhängig und ganzheitlich die arbeitgeberorientierte Arbeits- und Ausbildungsstellenvermittlung inkl. der Akquise wahr.

Professionelle Arbeitsmarkt- und Personalberatung

Zum gemeinsamen Aufgabenverständnis im AG-S gehört die professionelle Beratung der Arbeitgeber zu Arbeitsmarkt-/Ausbildungsmarkt- und Personalthemen. Vor diesem Hintergrund entwickelt der AG-V gemeinsam mit dem Arbeitgeber speziell auf dessen Bedürfnisse abgestimmte Dienstleistungsangebote und setzt diese um. Aktives Gestalten, hohe Fach- und Sozialkompetenz sowie eine hohe Beziehungsorientierung sichern gewünschte Resultate in der Zielerreichung und in der Kundenbindung.

2.3 Grundsätze für eine partnerschaftliche und erfolgreiche Zusammenarbeit

Für eine erfolgreiche und gleichwertige Partnerschaft ist ein gemeinsames und einheitliches Aufgabenverständnis unter Führung des VG der AA unabdingbar.

Die Einbindung der Führungsverantwortlichen beider Rechtskreise in die Ausgestaltung der Geschäfts- und Entscheidungsprozesse ist daher eine der entscheidenden Grundvoraussetzungen für das Erreichen der Ziele. Die Ergebnisverantwortung tragen folgerichtig alle Partner zu gleichen Teilen. Eine gemeinsame strategische Ausrichtung, das gemeinsame Verständnis von Service- und Vertriebsorientierung sowie eine einheitliche Informationspolitik bilden das Fundament für die partnerschaftliche Zusammenarbeit. Die eindeutige Positionierung auf Führungsebene trägt sich weiter bis zu den Mitarbeitern und zeigt sich im Ergebnis in den von beiden Seiten gewünschten Resultaten in der Zielerreichung und in der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

Im gemeinsamen AG-S ist der koordinierende Bereichsleiter gesamtverantwortlich für die AG-S-Teams. Gerade in seiner Person an der Schnittstelle zwischen internen Entscheidungsträgern und externen Partnern spiegelt sich das Verständnis wider für eine rechtskreisübergreifende und insbesondere vertriebs- und serviceorientierte Dienstleistung. Hiervon bleibt unberührt, dass jede Führungskraft als „Experte in Sachen Vertriebsorientierung“ in der Außenwirkung präsent und ansprechbar sein muss. Alle Beschäftigten, insbesondere die Vermittler, müssen sich als Vertriebsmitarbeiter und Dienstleister verstehen.

Zum Grundsatz partnerschaftlicher Zusammenarbeit zählt neben den personellen Kriterien auch eine transparente und effektive Kommunikationsstruktur über alle Ebenen bis hin zu den Ausfüh-

rungsorganen. Die Vermeidung von Informationsverlusten sichert die Glaubwürdigkeit sowohl in interner als auch externer Kommunikation.

3. Operative Steuerung im geschäftspolitischen Zielsystem der BA

Das geschäftspolitische Zielsystem der BA bildet die Grundlage für den jährlichen Planungsprozess, die unterjährige Zielnachhaltung und den Ausgangspunkt für die Zielvereinbarungen im Rahmen des Leistungs- und Entwicklungsdialoges (LEDi).

Mit dem Fokus auf das arbeitgeberorientierte Kerngeschäft können die in Tabelle 1 dargestellten Geschäftspolitischen Ziele (GPZ) beeinflusst werden. Zur Realisierung des gemeinsamen AG-S müssen dabei sowohl die GPZ SGB II als auch die GPZ SGB III Berücksichtigung finden.

Geschäftspolitische Ziele SGB III	Geschäftspolitische Ziele SGB II
Beratung und Integration nachhaltig verbessern	Verringerung der Hilfebedürftigkeit Verbesserung der Integration in Erwerbstätigkeit
Hohe Kundenzufriedenheit erzielen	Hohe Kundenzufriedenheit erzielen ⁷

Tabelle 1: GPZ SGB III und SGB II

Zur Quantifizierung der GPZ werden Indikatoren hinzugezogen, die jährlich beplant und unterjährig nachgehalten werden. Der AG-S wird vor allem an den in Tabelle 2 dargestellten Indikatoren gemessen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Anzahl erfolgreich besetzter Stellen rechtskreisübergreifend abgebildet wird. Eine Unterscheidung der Kennzahl nach dem Rechtskreis des Bewerbers und dem Rechtskreis der Stelle ist zukünftig über die jeweilige Dimension möglich. Ebenso wird die Kundenzufriedenheit rechtskreisübergreifend abgebildet und erhoben.

Indikatoren SGB III	Indikatoren SGB II
Anzahl erfolgreich besetzter Stellen	Anzahl erfolgreich besetzter Stellen ⁸
Kundenzufriedenheitsindex Arbeitgeber	Kundenzufriedenheitsindex Arbeitgeber ⁹
Zufriedenheit mit vorgeschlagenen Bewerbern	
Erweiterte Dauer der faktischen Arbeitslosigkeit (eDfA)/ bisherige Dauer faktische Alo (bDfA)	Summe passiver Leistungen
Integrationsgrad (J2J, ohne J2J, rehaspezifisch)	Integrationen/ Integrationen U25
Anzahl erfolgreich besetzter Ausbildungsstellen ¹⁰	

Tabelle 2: Indikatoren SGB III und SGB II

⁷ In Planung

⁸ Geplant für 2009 als Analysegröße; für 2010 als Indikator

⁹ In Planung

¹⁰ In Planung

Zur zeitnahen operativen Steuerung werden den Dienststellen Analysegrößen (siehe Tabelle 3) zur Verfügung gestellt, die die oben aufgeführten Indikatoren genauer beschreiben. Diese Analysegrößen helfen, die Ergebnisse der täglichen Arbeit im Tages- bzw. Monatsturnus für alle Beteiligten transparent zu machen.

Analysegrößen SGB II und SGB III	
Beratungs- und Vermittlungscockpit im FIS	
	Anteil erfolgreiche Vermittlungsvorschläge (Steuerungskennzahl)
	Anteil erfolgreich besetzter Stellen (Steuerungskennzahl)
	Laufzeit erfolgreicher Stellen (Steuerungskennzahl)
	Anzahl neuer Stellen (Steuerungskennzahl)
	Anteil überbezirklicher VV (Analysekennzahl)
	Anteil erfolgreicher überbezirklicher VV (Analysekennzahl)
	Anteil VV mit Kontakt (Analysekennzahl)
	Anteil neue SteA mit Obergrenze VV (Analysekennzahl)
	Anteil neue Stellen mit VV innerhalb von 48 Stunden (Analysekennzahl)
	Anteil neue Stellen < 3 VV (Analysekennzahl)
	Anteil neue Stellen ohne VV (Analysekennzahl)
Tagaktuelle Steuerung	
	Anzahl erfolgreich erledigte Aufträge

Tabelle 3: Analysegrößen SGB II und SGB III

3.1 Analysegrößen aus dem B&V-Cockpit

Das B&V-Cockpit als Teilelement des FIS erzeugt die notwendige Transparenz über die Vermittlungs- und Beratungsprozesse der einzelnen Teams. Erst dadurch werden Team-/Bereichsleiter und die Geschäftsführung in die Lage versetzt, fakten- und zielorientiert steuernd einzugreifen und damit das Erreichen der GPZ für ihre Dienststellen abzusichern. Das FIS stellt somit für jeden AG-S bis auf Teamebene die relevanten Führungsinformationen in Form von Steuerungs- und Analysegrößen bereit. Dabei wird arbeitgeberorientiert sowohl der SGB II- als auch der SGB III-Bereich betrachtet. Die Steuerungskennzahlen messen die Erfolge und Prozesse. Die Analysegrößen ermöglichen ein besseres Verständnis der Steuerungskennzahlen, da sie die Ursachen von Fehlentwicklungen beschreiben. Es besteht derzeit keine deterministische und quantifizierbare Verbindung zwischen Steuerungs- und Analysegrößen (keine quantifizierbare Wenn-Dann-Beziehung). Analysegrößen werden v. a. bei negativer Entwicklung der Steuerungskennzahlen genutzt. Über die Treiberbäume gelangen Anwender von den Steuerungskennzahlen zu den Analysegrößen. Dabei werden Wirkungszusammenhänge aufgrund von Erfahrungen berücksichtigt. Die Kennzahlen können sich auf Grund komplexer Wirkungszusammenhänge untereinander stark beeinflussen. Analysegrößen können auch auf mehrere Steuerungskennzahlen wirken.

Ferner können Entwicklungen und Trends anhand von Zeitreihen über die wichtigsten Daten der jeweiligen Kennzahl, den implementierten Ampellogiken sowie anhand von Benchmarks zwischen den AG-S desselben Vergleichstyps zeitnah und ohne großen Aufwand erkannt werden. Darüber hinausgehende Daten zu den einzelnen Kennzahlen können bei Bedarf den Würfeldata entnommen werden. Hierüber kann eine individuelle Zusammenstellung gewünschter Zeitreihen, Dimensionen usw. erfolgen.

Eine ganzheitliche Betrachtung des B&V-Cockpits unter Berücksichtigung der in den Dienststellen ablaufenden spezifischen Prozesse, Besonderheiten auf dem regionalen Arbeitsmarkt und dem entsprechenden Hintergrundwissen zu den einzelnen Kennzahlen kann das Bild über den Stand der operativen Einheit abrunden.

3.2 Analysegröße der tagaktuellen Steuerung

Ziel der tagaktuellen Steuerung durch die Kennzahl „Anzahl erfolgreich erledigter Aufträge“ ist es, den AG-S-Teams ihren Beitrag zur Zielerreichung unmittelbar transparent zu machen. Diese Binnensteuerung obliegt der Führungsverantwortung des TL AG-S.

Um die Transparenz der Kennzahlentwicklung für die Vermittler und Führungskräfte zu erhöhen, wird der aktuelle Stand der erfolgreichen Auftragserledigung taggenau in ein spezielles „Cockpit“ eingetragen und visualisiert. Bis zu einer endgültigen Realisierung einer IT-Lösung ist die manuelle Erfassung in den dafür vorgesehenen Formaten zulässig. Bei der Erfassung ist darauf zu achten, dass sowohl Arbeits- als auch Ausbildungsstellen im Cockpit festzuhalten sind. Abweichungen zwischen den Soll- und Ist-Werten werden damit sofort erkannt; Handlungsbedarfe können schnell diagnostiziert und Maßnahmen umgehend ergriffen werden.

Daneben ist eine aktuelle Analyse des Marktgeschehens möglich. Es können beispielsweise Auswertungen zur Beteiligung der Kundengruppen bzw. der Arbeitnehmer-Kunden aus dem Rechtskreis SGB II an der Besetzung offener Stellen durchgeführt werden. Das auf einer Excel-Lösung basierende „Cockpit“ steht für Strukturen von bis zu sieben AG-S-Teams zur Verfügung. Für die verschiedenen Besprechungsformate wird eine aus dem Cockpit abgeleitete Übersicht („Kennzahlentafel“) verwendet. Auf diesem Wege sind die Teamergebnisse der „Anzahl erfolgreich erledigter Aufträge“ des Vortages, die Entwicklung über die Zeit und die Zielerreichungsgrade jederzeit für jedes Teammitglied sichtbar. Beide Formate wurden mit der Flächeneinführung der Weiterentwicklung des AG-S von zentraler Seite zur Verfügung gestellt und sind verbindlich zu nutzen.

3.3 Besprechungsformate

Die Besprechungsformate sollen rechtskreisübergreifend auf allen hierarchischen Ebenen innerhalb der operativen Einheiten die Führung und Steuerung unterstützen und im gemeinsamen AG-S durchgeführt werden. Ziel dieser Besprechungsformate ist immer der rechtskreisübergreifende faktenbasierte Dialog, der hilft, geeignete Führungs- und Steuerungsmaßnahmen zur geschäftspolitischen Zielerreichung festzulegen. Das Erkennen positiver und negativer Entwicklungen sowie ihrer Ursachen und das Ableiten konkreter Handlungsschritte stehen dabei im Vordergrund.

In kurzen, **täglichen Morgenbesprechungen** geben die Teamleiter AG-S ihrem Team insbesondere einen Überblick über den aktuellen Stand *der Anzahl erfolgreich erledigter Aufträge*. Hierzu wird neben dem Cockpit die Kennzahlentafel verwendet. Beide Formate erlauben einen faktenbasierten Dialog: Die Mitarbeiter können sich mit den Ergebnissen und dem Ziel ihres Teams identifizieren und ihre erbrachten Leistungen feststellen. Neben einer schnellen Reaktionsmöglichkeit besteht außerdem Raum für eine gemeinsame Diskussion von Maßnahmen. Die Besprechungen dauern in der Regel 10 bis 15 Minuten und sind verbindlich in jedem AG-S-Team vom TL AG-S durchzuführen. Mitarbeiter aus den Geschäftsstellen sind der täglichen Morgenbesprechung telefonisch zuzuschalten, sofern sie dem AG-S-Team der Hauptagentur bzw. einer anderen Geschäftsstelle angehören.

In wöchentlichen **Leistungsbesprechungen** werden die aggregierten Teamkennzahlen auf Bereichsleitererebene behandelt. Gemeinsam mit allen AG-S-Teams¹¹ der AA wird 2-wöchentlich eine **Dienstbesprechung** durchgeführt, an der auch die Bereichsleitung teilnimmt. Die monatlichen Kennzahlen werden auf Ebene der Geschäftsleitung zusammen mit der Bereichsleitung besprochen und ggf. Steuerungsmaßnahmen festgelegt.

Einmal im Monat findet darüber hinaus ein **Leistungszirkel** je Team statt. Der Leistungszirkel ermöglicht einen Erfahrungsaustausch der Vermittler und greift auf der Grundlage von Analysegrößen aus dem B&V-Cockpit und Beiträgen der Mitarbeiter sowie Führungskräfte Defizite in der Zielerreichung und im Arbeitsprozess auf. In seinem Rahmen werden Maßnahmen zur Verbesserung der Gesamtleistung vereinbart und nachgehalten.

Die Termine der 2-wöchentlichen **Dienstbesprechung** und des monatlich stattfindenden **Leistungszirkels** sind so zu koordinieren, dass die Anfahrtszeiten für Mitarbeiter aus den Geschäftsstellen minimiert werden können. Die Besprechungen sind mittels einer strukturierten Agenda

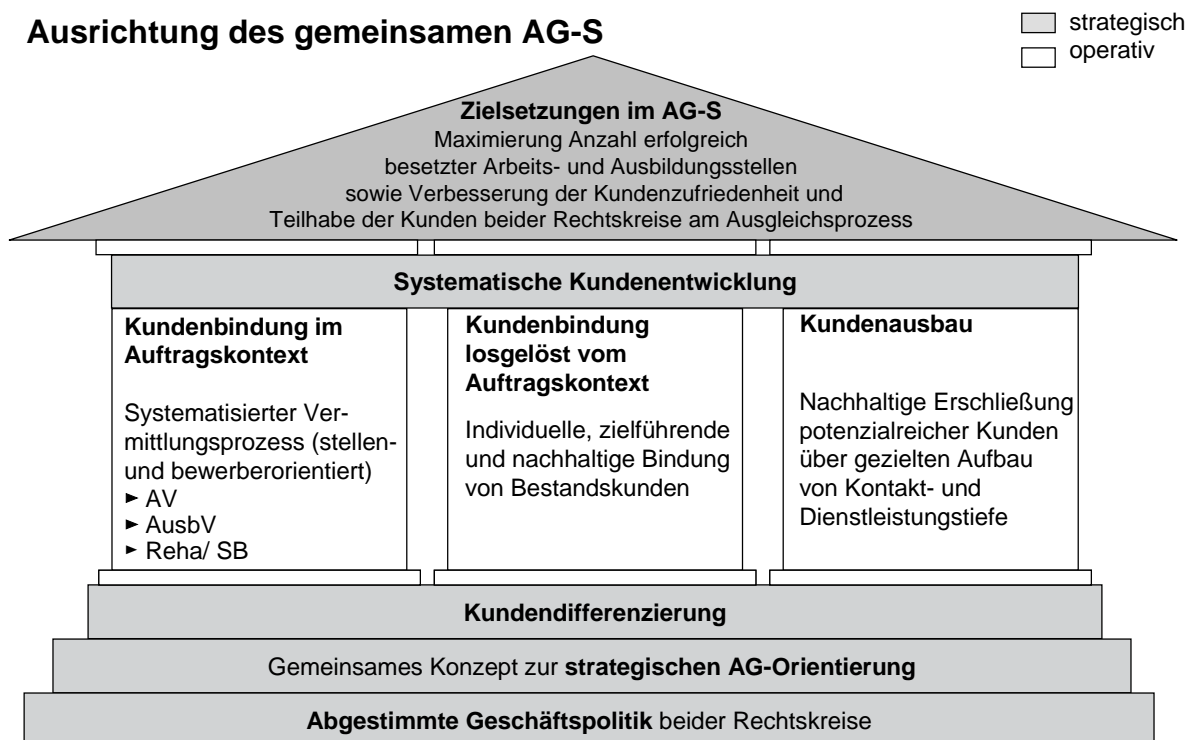
¹¹ Machbarkeit der Umsetzung vor Ort richtet sich nach der Größe der Dienststelle. Im Idealfall findet die Dienstbesprechung teamübergreifend statt. Wo es vor dem Hintergrund einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nicht sinnvoll ist, werden die Dienstbesprechungen innerhalb der jeweiligen AG-S-Teams durchgeführt. In diesem Fall fungiert der BL als Multiplikator.

durchzuführen; klare Schritte zur Vorbereitung, Durchführung und Ergebnissicherung sollen die Effektivität sichern. Neben der Steuerung der Zielerreichung durch Vereinbarung von Maßnahmen ist auch deren Nachhaltung wesentlicher Bestandteil der Besprechungen. Durch diese regelmäßigen, strukturierten und zielgerichteten Besprechungen wird die Steuerung der Arbeitgeberbetreuung verbessert und eine operative Leistungssteigerung unterstützt. Formatvorlagen für die Besprechungsformate werden den Dienststellen zur Verfügung gestellt.

4. Geschäftsprozesse Arbeitgeber

Ziel der GP AG ist es, begrenzte Vermittlerressourcen auf potenzialreiche Arbeitgeber bzw. Arbeits- und Ausbildungsstellenangebote zu fokussieren. Dadurch soll neben einer vertieften Kenntnis des Kundenportfolios eine möglichst schnelle Besetzung bzw. Besetzungsentscheidung offener Arbeits- und Ausbildungsstellen mit passgenauen Bewerbern¹² erreicht werden. **Unabhängig davon wird jedem Arbeitgeber das gesetzlich vorgeschriebene Mindestangebot zur Verfügung gestellt.** Grundlage für die Umsetzung der GP AG ist die strategische, rechtskreisübergreifende Ausrichtung jeder AA, AAgAW und ARGE mit gemeinsamen AG-S auf ihren spezifischen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt (siehe Abbildung 2). Durch konsequente Entwicklung potenzialreicher Arbeitgeber sollen Kontakttiefe und Einschaltungsgrad wirkungsvoll und wirtschaftlich gesteigert werden.

Ausrichtung des gemeinsamen AG-S



4.1 Konzept zur strategischen Arbeitgeber-Orientierung

¹² Im Folgenden wird unter „Bewerber“ immer der „Arbeitsstellenbewerber“ und „Ausbildungsstellenbewerber“ zusammengefasst, sofern nicht explizit auf die Arbeits- oder Ausbildungsstelle Bezug genommen wird.

Um die geschäftspolitischen Zielsetzungen mit Unterstützung der in den GP AG beschriebenen und im B&V-Cockpit zur Verfügung gestellten Führungs- und Steuerungstools effektiv und vor allem nachhaltig erfüllen zu können, bedarf es einer analytisch fundierten Konkretisierung für eine lokale Strategie zur erfolgreichen Bearbeitung des Arbeitgeber-Kundenmarktes. Ein unreflektiertes Abarbeiten der Geschäftsprozesse allein kann noch kein Garant für eine nachhaltige Zielerreichung sein. Das setzt immer voraus, dass die Geschäftsprozesse auf erfolgsfähige Märkte und Kundenbeziehungen ausgerichtet werden. Das gemeinsame rechtskreisübergreifende Arbeitgeber-Strategiepapier soll diesen Prozess des Abgleichs von Zielsetzungen, Geschäftsprozessen, quantitativen wie qualitativen Ressourcen, regionalem Arbeits- und Ausbildungsstellenmarkt und Arbeitgeber-/Arbeitnehmerstrukturen sowie die dort diagnostizierten wie prognostizierten Veränderungen unterstützen. Analytisch fundiert beschreibt das Arbeitgeber-Strategiepapier das „Operativ-Strategische Programm“ für die Vertriebsorganisation vor Ort.

Es beschreibt handlungsleitende, für das aktuelle Geschäftsjahr gültige wie zukunftsorientierte Maßnahmen/Prioritäten/Posterrioritäten, die mit den Inhalten der GP AG (Kundendifferenzierung, Kundenbindung, Kundenausbau) umgesetzt werden. Die Maßnahmen haben immer die GPZ beider Rechtskreise im Fokus.

Grundlage für die Ausarbeitung einer regionalspezifischen Strategie sind Analysen des regionalen Arbeits- und Ausbildungsstellenmarktes sowie des Bewerberangebotsmarktes. Aus diesen Analysen auf der Angebots- und auf der Nachfrageseite – angereichert um regionalspezifisches Erfahrungswissen – sind Prognosen für die Entwicklung des Arbeits- und Ausbildungsstellenmarktes im aktuellen Jahr („Kurzfristbetrachtung“) sowie für die nächsten Jahre („Mittelfristbetrachtung“) abzuleiten. Auf Basis dieser Prognosen werden operative wie strategische Maßnahmen für das aktuelle Geschäftsjahr als auch zukunftsorientiert mit mittelfristiger Perspektive formuliert. Auf regionale Teilmärkte innerhalb einer Region ist gesondert einzugehen.

Die Arbeits-/Ausbildungsmarktanalysen und die Prognosen sind Mittel zum Zweck, aber selbst nicht expliziter Bestandteil des gemeinsamen Strategiepapiers (siehe Abbildung 3). In gleicher Weise ist es nicht notwendig, die Inhalte – also für den Rechtskreis SGB III die Mindeststandards – der GP AG sowie die Aufbau- und Ablauforganisation und die Zuständigkeiten erneut im Strategiepapier wiederzugeben.

Auf wenigen Seiten enthält das Strategiepapier das verständlich und handlungsorientiert formulierte „Operativ-Strategische Programm“ der lokalen Vertriebsorganisation für die Führungskräfte und Vermittler, Fallmanager (FM) und Berater beider Rechtskreise. Für die Führungskräfte ist das Strategiepapier zugleich ein wichtiges, regelmäßig anzupassendes und weiterzuentwickelndes Medi-

um, das dabei unterstützt, den Kurs auf dem Zielerreichungspfad zu halten und ggf. neu zu bestimmen.

Bundesweit einheitliches und rechtskreisübergreifendes Verständnis für die Erarbeitung der strategischen Ausrichtung vor Ort

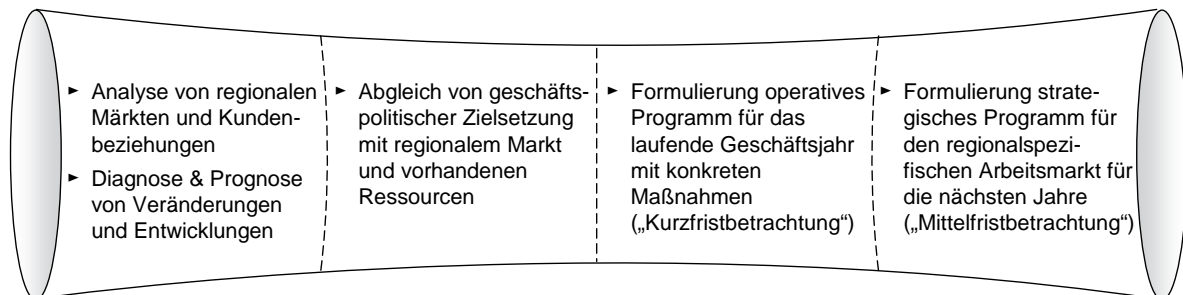


Abbildung 3: Strategiepapier

Die Erstellung des Konzeptes und damit die Definition der gemeinsamen strategischen Ausrichtung obliegt den Führungskräften jeder Dienststelle. Der gesamtkoordinierende Bereichsleiter übernimmt die konzeptionelle Verantwortung für die Ausrichtung des gemeinsamen AG-S im Gesamtprogramm einer Dienststelle. Im Konzept zur strategischen AG-Orientierung gestalten jede AA, AAgAw und ARGE mit gemeinsamen AG-S ihre Spielräume im Sinne der dezentralen Verantwortung selbst aus. Das Strategiepapier ist ein gemeinsames Produkt der für den Zielprozess verantwortlichen Führungskräfte beider Rechtskreise. Es muss darüber hinaus jedem Mitarbeiter bekannt sein, da dieser sein operatives Handeln daraus abzuleiten hat. Die Regionaldirektionen unterstützen die AA bei der Erstellung des Konzeptes zur strategischen AG-Orientierung beraterisch.

4.2 Kundendifferenzierung

Die Differenzierung der Arbeitgeber-Kunden in Ziel- und Standardkunden erfolgt mit dem Ziel, die vorhandenen Vermittlerressourcen fokussiert einsetzen zu können. Die vorrangige Zielgruppe (Zielkunden) bemisst sich dabei an der Anzahl der Einstellungen und dem daraus resultierenden Potenzial für die Vermittlung und/oder der Ausbildungsbereitschaft sowie an der aktuellen bzw. prognostizierten Kontakttiefe. Um den Arbeitgeber-Kunden umfassend aus einer Hand bedienen zu können und den rechtskreisübergreifenden geschäftspolitischen Zielen gerecht zu werden, sind für die Anzahl der Einstellungen folgende Indikatoren heranzuziehen:

- Anzahl und Prognose der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse,

- Anzahl und Prognose der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse,
- Analyse und Prognose der Ausbildungsleistung,
- Anzahl und Prognose der Beschäftigung behinderter Menschen,
- Bisherige und prognostizierte Kontakttiefe mit erkennbaren und prognostizierten Ergebnissen.

Als objektive Datenbasis sind die Informationen aus der zentralen Betriebeanwendung (zBTR) und dem internen Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystem (VerBIS) auszuwerten. Die Trends, z. B. der Beschäftigungsentwicklungen (siehe grafische Darstellung in zBTR), werden gepaart mit den Erkenntnissen des regionalen Arbeits-/Ausbildungsstellenmarktes im Sinne einer Prognose in die Zukunft fortgeschrieben. Nach einer Statuserhebung und der Analysephase muss das vorhandene Kundenportfolio in zweierlei Hinsicht genauer betrachtet werden:

- 1) Überarbeitung der vorhandenen Kundengruppenzuordnung zur Qualitätssicherung unter Berücksichtigung oben erwähnter Indikatoren,
- 2) Erschließung neuer Kundenpotenziale.

Auf der Basis einer kriteriengelenkten Vorauswahl erfolgt im nächsten Schritt die Feinjustierung anhand weiterer regionalspezifischer Kriterien (z. B. Betriebe, die in neuen/neu gestalteten Berufen ausbilden, Entwicklung der Beschäftigtenzahl oder der Kontaktqualität, Effekte durch Saisonbeschäftigung, Multiplikatoreffekt etc.). Die so entstandene Differenzierung der Arbeitgeber-Kunden wird unter Einbeziehung aktueller Informationen kontinuierlich fortgeschrieben und ist in zBTR zu dokumentieren. Aus Gründen der Transparenz sind die entscheidungserheblichen Überlegungen zur Kundendifferenzierung ebenfalls im IT-Fachverfahren zBTR festzuhalten. Ein Vorhalten der Informationen in dezentralen Listen (z. B. Excel) ist nicht vorgesehen.

Bei der Dokumentation der Kundengruppendifferenzierung in zBTR ist zwischen den Ausprägungen „Zielkunde“, „Standardkunde“ und „nicht festgelegt“ auszuwählen. Jedem Ziel- und Standardkunden werden darüber hinaus mindestens ein oder mehrere Beschäftigungsschwerpunkte und/oder weitere Kriterien zugeordnet, in denen er zur Entlastung des Arbeitsmarktes beiträgt. Konkret ist - unter der Überschrift „Beschäftigungsschwerpunkt“ – zwischen den Schwerpunkten „Sozialversicherungspflichtig“, „Ausbildung“ und „Geringfügig“ auszuwählen, ohne dass eine Auswahlmöglichkeit die andere substituiert. Eine Mehrauswahl ist zulässig. Neben den Beschäftigungs-

schwerpunkten kann der Anwender die weiteren Kriterien Reha/ SB, Multiplikator und Förderung aktivieren.

Beide Dimensionen – Beschäftigungsschwerpunkt und weitere Kriterien – können unter Berücksichtigung folgender Punkte miteinander kombiniert werden:

- Es ist nicht zulässig, nur in der Dimension „Weitere Kriterien“ die Checkboxen zu aktivieren.
- Es können ein oder mehrere (alle) Beschäftigungsschwerpunkte aktiviert werden, ohne dass eine Auswahl unter „Weitere Kriterien“ getroffen werden muss.
- Eine alleinige Kombination zwischen dem Beschäftigungsschwerpunkt „Geringfügig“ und dem weiteren Kriterium „Reha/ SB“ ist nicht möglich.

Unabhängig von der Schwerpunktauswahl gilt, dass ein Arbeitgeber-Kunde ganzheitlich entsprechend seiner Kundengruppe als Ziel- oder Standardkunde betreut wird.

Die Differenzierung in Ziel- und Standardkunden bildet für den betreuten Arbeitgeber-Kundenstamm die Grundlage für eine Systematisierung des Vermittlungsprozesses im Sinne einer Kundenbindung sowie für weitere kundenbindende Maßnahmen losgelöst von konkret laufenden Stellenangeboten. Für potenzialreiche Neu-/Kunden stellt das Ergebnis der Differenzierung die Grundlage für die weitere Entwicklung der Zusammenarbeit im Sinne des Kundenausbaus dar.

Durch die Spezifika der Ausbildungsstellenvermittlung ergibt sich für die jeweilige Dienststelle aus folgenden Gründen ein höherer Anteil an Zielkunden mit dem Beschäftigungsschwerpunkt „Ausbildung“, als dieser bislang im Rahmen der umgesetzten GP AG der AV identifiziert worden ist:

- Die Breite der betrieblichen Ausbildung basiert wesentlich auf den kleinen und mittleren Unternehmen.
- Der hohe Einschaltungsgrad der BA bei der Ausbildungsstellenvermittlung muss erhalten bzw. möglichst noch gesteigert werden, um einen effektiven Beitrag zum Marktausgleich leisten zu können.
- Lt. IAB-Betriebspanel 2004¹³ bildet mehr als ein Viertel aller Betriebe in den alten Bundesländern trotz Ausbildungsberechtigung nicht in jedem Ausbildungsjahr aus. In den neuen Bundesländern bildet nur jeder zweite ausbildungsberechtigte Betrieb aus. Vor diesem Hintergrund muss die BA alle Möglichkeiten nutzen, um durch gezielte Ansprache der Arbeitgeber vorhandenes Ausbildungspotenzial auszuschöpfen bzw. neues zu erschließen.

¹³ Vgl. IAB Kurzbericht Ausgabe Nr. 27/ 29.12.2005

Ausgangsbasis für eine stärkere Verankerung der Zielkundenfestlegung mit Schwerpunkt „Ausbildung“ sind die bereits identifizierten Zielkunden der AV. Als (bundes-)einheitliches Kriterium für die Auswahl des Schwerpunkts „Ausbildung“ wird vorgeschlagen, die Betriebe in der Betriebsgrößenklasse von 10 bis 49 Beschäftigten heranzuziehen, da diese eine überdurchschnittliche Ausbildungsquote aufweisen. Aus diesem „Pool“ können die Dienststellen anhand regionalspezifischer Betriebskriterien eine Feinjustierung vornehmen.

Dies können z. B. Betriebe sein:

- mit mehr als fünf Ausbildungsstellen im letzten Berichtsjahr,
- mit Inhabern ausländischer Herkunft,
- in Branchen mit überdurchschnittlicher Ausbildungsbeteiligung.

Entsprechende Festlegungen/Konzepte werden unter Berücksichtigung der regionalen Ausbildungsmarktlage abgestimmt und in dem gemeinsamen Arbeitgeberstrategiepapier fixiert.

Bei der **Vermittlung von Rehabilitanden und Schwerbehinderten** wird gleichermaßen auf die Ziel- und Standardkunden mit den Beschäftigungsschwerpunkten „Sozialversicherungspflichtig“ und/oder „Ausbildung“ zurückgegriffen. Als zusätzliche Zielkunden mit dem Kriterium „Reha/ SB“ sind außerdem die Integrationsunternehmen und –betriebe bzw. Unternehmen mit hoher Bereitschaft zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung vorgesehen.

4.3 Kundenbindung – Systematisierter Vermittlungsprozess

Der Vermittlungsprozess wird einerseits nach Stellen- und Arbeitgeber-Eigenschaften systematisiert und setzt andererseits bei den Erkenntnissen des Profilings des Arbeitnehmer-Kunden an, um eine hohe Passgenauigkeit der Vermittlungsvorschläge (VV) zu gewährleisten. Ziel ist es, Bewerber vorzuschlagen, die fachlich wie persönlich gut zur Arbeits- bzw. Ausbildungsstelle und zum Betrieb passen. Der Vermittlungsprozess wird in die Teilprozesse **Annahme/Detaillierung, Matching, Auftragsbetreuung und Kundenbetreuung** unterteilt. Zudem wird der Matchingprozess um das bewerberorientierte Vorgehen ergänzt.

Sofern der AA, AAgAw und/oder ARGE mit gemeinsamen AG-S ein Stellenangebot vom Arbeitgeber in die Betreuung übergeben wird und damit eine Auftragserteilung stattfindet, unterscheidet sich das weitere Vorgehen über die jeweils gewählte Auftragsart, Matchingstrategie bzw. AN-Kundenprofilage. In allen vier Teilprozessen des Vermittlungsprozesses wird außerdem gemäß der Kundendifferenzierung in das Standardkunden- und Zielkundenprogramm unterschieden. Das

Standardkundenprogramm repräsentiert dabei Dienstleistungsstandards, die einerseits über die gesetzlichen Erfordernisse hinausgehen und andererseits als Mindeststandards für alle Arbeitgeber-Kunden zu verstehen sind. Darüber hinaus werden für Zielkunden zusätzliche Dienstleistungen angeboten, die weit über das gesetzlich erforderliche Maß hinausgehen. Aufgrund begrenzter Ressourcen in den Dienststellen können diese Dienstleistungen nicht allen Arbeitgeber-Kunden angeboten werden. Im Standardkundenprogramm ist es möglich, über die verbindlich festgeschriebenen Mindeststandards hinaus zu gehen, sofern es die Ressourcen und sachgerechte Argumente zulassen. D. h., ein prinzipieller Ausschluss der Standardkunden von den Dienstleistungen aus dem Zielkundenprogramm ist nicht vorgesehen und wird durch die GP AG nicht vorgegeben.

In der Ausbildungsstellenvermittlung sind folgende Besonderheiten explizit zu berücksichtigen:

- die Rahmenbedingungen der betrieblichen Ausbildung (Regelungen im Berufsbildungsgesetz, Handwerksordnung und Jugendarbeitsschutzgesetz, z. B. zu Ausbildungsberechtigung, Ausbildungsordnungen, Ausbildungsdauer, Arbeitszeit und Ausbildungsvergütung);
- der feststehenden Ausbildungsbeginn (i. d. R. 1.8./ 1.9. d. J.) und die Kopplung an den Berufsschulbesuch; Daraus können unterschiedliche Abläufe im Bewerbungs- und Auswahlverfahren resultieren.
- die klare Regelung, dass die Eignung der Bewerber durch den Berater und nicht durch den AG-V festgestellt und dokumentiert wird.

4.3.1 Annahme/Detaillierung

Bei der **Annahme/Detaillierung** des Stellenangebotes sind die Arbeitgeberwünsche hinsichtlich des Vermittlungsprozesses, insbesondere der *Obergrenze der VV* und der *Frist bis zum nächsten Kontakt* (siehe Orientierungsrahmen zur Kontaktdichte nach Auftragsarten im Teilprozess Auftragsbetreuung) zu erfragen und zu vereinbaren. Bei der Ausbildungsstellenvermittlung sind die Termine, ab wann der Ausbildungsbetrieb Vermittlungsaktivitäten und den Zulauf an Bewerbungen erwartet oder bis zu welchem Zeitpunkt Vermittlungs- und Bewerbungsaktivitäten laufen sollen (Bewerbungsfrist) abzuklären, zu dokumentieren und mittels Wiedervorlagen nachzuhalten. Insbesondere vor Zeugnisternen, klassischen Praktikumsphasen und während der Schulferien sind ggf. längere Fristen zu vereinbaren, da die Reaktionen der Jugendlichen erst verzögert eintreten werden.

Die *Anforderungen* in der Tätigkeitsbeschreibung bzw. an den Bewerber sind nach Möglichkeit im Gespräch mit dem Arbeitgeber unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen (u. a. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)) zu *priorisieren*. Sofern vom Arbeitgeber nicht ausdrücklich ausgeschlossen, ist eine *Auftragsbestätigung* mit den wesentlichen Anforderungen des Vermittlungsauftrages an den Arbeitgeber zu versenden. Angestrebt wird, dass innerhalb von *48 Stunden* („bis übermorgen“) grundsätzlich passgenaue VV versandt werden. Soweit Auswahlverfahren und Stellenbesetzung erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen, ist innerhalb der Reaktionszeit von 48 Stunden eine Rückmeldung an den Arbeitgeber erforderlich. Sämtliche Absprachen sind entsprechend der Dokumentationsstandards in VerBIS für Dritte nachvollziehbar festzuhalten. Vor allem bei Zielkunden ist zu prüfen, ob Anlass für einen Betriebsbesuch besteht. Bei der Ausbildungsstellenvermittlung sind Anlässe für Außendienste bei Zielkunden gegeben (insbesondere bei Neukunden), wenn z. B. der letzte Betriebsbesuch mehr als drei Jahre zurückliegt, der Betrieb in einem neuen oder neu geordneten Beruf oder erstmalig ausbildet. Denkbar ist auch ein gemeinsamer Betriebsbesuch mit dem zuständigen Ausbildungsberater.

Auf Grundlage der Gesprächsinhalte entscheidet der AG-V bei der Annahme/Detaillierung des Stellenangebotes, ob die Nutzung eines gemeinsamen Arbeitgeber-Accounts initiativ angeboten wird. Unternehmen, u. a. auch Zeitarbeitsfirmen, die über die technischen Voraussetzungen verfügen oder diese schaffen, kann zusätzlich ein effizienter und sicherer Import von Stellenangebotsdaten direkt aus dem IT-System des Unternehmens in die Datenbank der BA über eine HR-BA-XML-Schnittstelle (XML= Extensible Markup Language) angeboten werden ([HEGA 07/2007 lfd. Nr. 1](#)).

Vor der Einleitung von Vermittlungsbemühungen für Ausbildungsstellen muss geklärt sein, ob der Betrieb **ausbildungsberechtigt** ist. D. h., es erfolgt eine Sichtung der Betriebsdaten, ob bereits eine entsprechende Stellungnahme der zuständigen Stelle vorliegt. Die zuständige Stelle (z. B. IHK, HWK) wird bei folgenden Sachverhalten erstmals bzw. erneut eingeschaltet¹⁴:

- Der Betrieb meldet erstmals eine Ausbildungsstelle.
- Die Beendigung des letzten Ausbildungsverhältnisses und eine vorhergehende Begutachtung liegen länger als drei Jahre zurück.
- In dem Beruf wird erstmalig ausgebildet.
- Es bestehen Zweifel, ob die Eignungsvoraussetzungen noch vorliegen.

¹⁴ vgl. RdErl 367/73.2 „Rahmenvereinbarung zwischen der Bundesanstalt für Arbeit und dem Deutschen Industrie- und Handelstag sowie dem Deutschen Handwerkskammertag“

Bei fortgeschrittenem Berichtsjahr (also kurz vor Ausbildungsbeginn) sollte das Gutachten vorab telefonisch eingeholt werden. Falls sich die Vermittlung verzögert, weil z. B. die zuständige Stelle noch keine Aussage treffen kann und den Betrieb erst begutachten muss, ist der Arbeitgeber entsprechend zu informieren. Der Eingang des Gutachtens wird per Wiedervorlage überwacht.

Um eine angemessene Berücksichtigung behinderter und schwerbehinderter Menschen im Stellenbesetzungsprozess zu gewährleisten, sollen die Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten für diesen Personenkreis bereits bei der Annahme der Stellenangebote abgeklärt werden. Grundlage für die Stellenannahme (Thematisierung Reha/ SB) ist die Berücksichtigung des Bewerberpools integrationsnaher Kunden Reha/ SB (z. B. anhand interner Kennung durch den AN-V/FM bzw. Berater gekennzeichnet) als auch Absolventen rehaspezifischer Maßnahmeangebote. Die Anforderungen in der Tätigkeitsbeschreibung sind im Hinblick auf Beschäftigungs- und Ausbildungsmöglichkeiten für den Personenkreis der Reha/ SB abzugleichen.

4.3.2 Stellenorientiertes Matching

Die zur Verfügung stehenden Vermittlerkapazitäten werden eingesetzt mit dem Ziel des Erreichens einer bestmöglichen Wirkung. Die jeweils geeignete Suchstrategie (Matchingstrategien 1 bis 3) wird durch den AG-V nach den Eigenschaften der Arbeits-/Ausbildungsstelle ausgewählt, ohne dass zwischen regionaler und überregionaler Suche unterschieden wird. In der Ausbildungsstellenvermittlung sind folgende Besonderheiten zu beachten:

- Die überregionale Vermittlung auf Ausbildungsstellen setzt das Einverständnis der Erziehungsberechtigten des Jugendlichen voraus.
- Wird ein nicht betreuter Bewerber vorgeschlagen, ist der Arbeitgeber darüber zu informieren, dass hier keine Eignungsabklärung seitens des Berufsberaters erfolgt ist.
- In der Ausbildungsvermittlung müssen bewerbenspezifische Standards (z. B. Rückmelde-termin - siehe hierzu ausführliche Hinweise im Kapitel Schnittstellen) berücksichtigt werden.

Nachfolgend werden die Matchingstrategien im Standardkundenprogramm in einem einheitlichen Bezugssystem für die Arbeitsstellen-, Ausbildungsstellen- und Reha/ SB-Vermittlung beschrieben.

Matchingstrategie 1 (M 1) - Grobe Systemsuche

M 1 wird verwendet, wenn das Stellenangebot in den Grenzen des rechtlichen Rahmens nicht marktüblich ist. Bei der Ausbildungsstellenvermittlung ist besonders auf die im BBiG, der HWO und weiteren festgeschriebenen rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Ausbildungsordnungen) zu

achten. Vor diesem Hintergrund wird die Auswahl der M 1 für Ausbildungsstellen die absolute Ausnahme bleiben. Auf Stellen, die sich außerhalb des rechtlichen Rahmens bewegen (§ 36 Abs.1 SGB III) vermittelt die BA nicht und somit werden diese auch nicht entgegengenommen. Die „Marktüblichkeit“ ist dabei – sowohl bei Arbeits- als auch bei Ausbildungsstellen – von konkreten Tatsachen abzuleiten. Dabei kann es sich z. B. um eine Entlohnung unterhalb des marktüblichen Niveaus (innerhalb des rechtlichen Rahmens) oder um ungünstige Arbeitsbedingungen (innerhalb des rechtlichen Rahmens) handeln. Ob diese Arbeitsmarktbedingungen marktüblich sind, kann regional unterschiedlich sein.

In der Regel gilt für die Umsetzung der M 1:

- Es erfolgt eine grobe Systemsuche ohne weiterführende Dienstleistungen - wie z. B. Anrufe der Bewerber - sowie die Unterbreitung von VV entsprechend der verabredeten Bedingungen.

Bei der Besetzung von Ausbildungsstellen ist aufgrund der besonderen Sorgfaltspflicht gegenüber den Ausbildungsstellenbewerbern das Vorgehen auszuweiten:

- Grundsätzlich sind Telefonate mit einer ausgewählten Zahl von Bewerbern zu führen, d. h. sensibler Umgang mit heiklen Daten bezüglich Auftrag und Klärung von Interesse und spezifischer Eignung des Bewerbers. Im Vordergrund steht hierbei die Information des Bewerbers über die „Besonderheiten“ der Stelle. Abhängig vom Gesprächsergebnis erfolgt die Erstellung eines VV.

Matchingstrategie 2 (M 2) – Grobe Systemsuche und großflächige schriftliche Information

M 2 kommt zum Einsatz, sofern das Arbeits-/Ausbildungsstellenangebot zwar marktüblich, aber die Erfolgsaussichten für ein Matching, d. h. der systemische Abgleich zwischen Bewerberprofil und Stellenangebotsprofil, gering sind. Bei der Arbeits- und Ausbildungsstellenvermittlung wird M 2 z. B. angewendet, wenn die Erfüllung wichtiger Anforderungen der Arbeitgeber aus dem Bewerberangebot (BewA) nicht herauszulesen sind. Außerdem kann es sich in der Arbeitsvermittlung um ungewöhnliche oder berufsübergreifende Anforderungsprofile oder um Dokumentationskennziffern (DKZ) mit breitem Spektrum an möglichen Spezialisierungen, v. a. bei hohem Qualifikationsniveau, handeln.

Der systemische Abgleich erfolgt in der Arbeitsvermittlung innerhalb der Berufskennziffer (BKZ), in der Ausbildungsstellenvermittlung innerhalb der identischen DKZ.

Für die Umsetzung der Matchingstrategie 2 gilt in der Regel:

- Neben der groben Systemsuche kommt die großflächige schriftliche Aufforderung an Bewerber in Form der Stellenanzeige, sich bei Interesse beim Vermittler zu melden, in Betracht. Meldet sich ein Bewerber, prüft der Vermittler die Eignung – ggf. unter Einschaltung des zuständigen Beraters/FM – und das Interesse für die Stelle und versendet anschließend einen VV. Da dieses Vorgehen durch die zusätzliche „Qualitätsschleife“ längere Zeit in Anspruch nimmt, ist es im Vorfeld explizit mit dem Arbeitgeber abzusprechen.
- Sofern es die personellen Ressourcen der Vermittler vor dem Hintergrund des gesamten Aufgabenspektrums zulassen (dezentrale Entscheidung der Führungskräfte vor Ort), können für die erfolgreiche Besetzung von Ausbildungsstellen anstatt des Versendes von Stellenanzeigen Telefonate mit einer ausgewählten Zahl von Bewerbern geführt werden.
- Die Anzahl versandter anonymisierter Stellenanzeigen und Reaktion der Bewerber sind in der Fachanwendung VerBIS entsprechend zu dokumentieren.
- Der Arbeitgeber ist zu informieren, wenn keine oder zu wenig VV möglich sind. Das weitere Vorgehen ist mit dem Arbeitgeber abzustimmen.

Matchingstrategie 3 (M 3) - Basisprozess Matching inklusive der Suche nach selbst eingestellten (nicht betreuten) Bewerberprofilen

M 3 findet dann Anwendung, wenn für das marktübliche Stellenangebot mit guten Erfolgsaussichten für den systemischen Abgleich zwischen Bewerber- und Stellenangebotsprofil geeignete Bewerber regional und überregional zu finden sind. Der Basisprozess Matching gewährleistet einen hohen, einheitlichen Standard in der Arbeits-, Ausbildungsstellen- und Reha/ SB-Vermittlung für alle Bewerber und Arbeitgeber. Er sieht vor:

- Stellenspezifische Bewerbersuche;
- Sichtung der Ergebnislisten, um Bewerber heraus zu filtern, die die speziellen Anforderungen des Arbeitgebers (z. B. spezielle Kenntnisse, bestimmte Schul- und Prüfungsnoten) erfüllen;

- In der Arbeitsvermittlung sind Bewerberinteresse und –eignung grundsätzlich vor dem Versenden des VV in geeigneter Weise (z. B. Telefonanruf) abzuklären; Ziel ist es, dass kein VV ohne vorherigen zeitnahen Kontakt, durch den das Interesse und die Eignung des Bewerbers an der konkreten Stelle überprüft wurden, an einen Bewerber versandt wird.
- Für die Ausbildungsstellenvermittlung erfolgt fallangemessen eine Prüfung des Bewerberinteresses durch (telefonischen) Kontakt des Vermittlers/FM/Beraters (Absprache erforderlich) zum Jugendlichen.
- Grundsätzlich Dokumentation persönlicher/telefonischer/schriftlicher Kontakte mit Bewerbern und/oder Arbeitgebern in der Bewerberprofil- und/oder der Stellenangebotshistorie.

Im Basisprozess Matching ist zu berücksichtigen, dass ein Arbeits- und/oder Ausbildungsstellenangebot immer nach dem Prinzip des „Best Match“ zu besetzen ist. „Best Match“ bedeutet, dass immer die – gemäß der Anforderungen im Stellenprofil – am besten geeigneten Bewerber dem Arbeitgeber vorzuschlagen sind. Diese sind unabhängig von ihrer Kundenprofillage oder ihrer Rechtskreiszugehörigkeit¹⁵ im Stellenbesetzungsprozess zu berücksichtigen. Regionale Aspekte werden durch VerBIS bereits berücksichtigt. Nur wenn der Arbeitgeber-Kunde eigeninitiativ besondere Wünsche bzgl. der regionalen Herkunft eines Bewerbers äußert, sind diese über den in VerBIS stattfindenden Datenabgleichprozess hinausgehend besonders zu berücksichtigen.

Matchingstrategie M 0

Stellenangebote der Arbeitsvermittlung, die aus Vermittlersicht nicht in die Systematik passen, werden mit der **Matchingstrategie M 0** kodiert. Dies können zum Beispiel freiberufliche Angebote oder außergewöhnlich stark gefragte BKZ/Spezialisierungen sein, bei denen auch wiederholte Suchläufe erfolglos bleiben und der AG an einer Betreuung durch die AA, AAgAw und/oder AR-GEN mit gemeinsamen AG-S festhält.

Zusätzliche Qualitätsstandards bei Zielkunden

Die Matchingstrategien 1 bis 3 finden grundsätzlich für Ziel- und Standardkunden je nach Anforderungen der konkreten Arbeits-/Ausbildungsstelle Anwendung. Bei Zielkunden ist durch entsprechend hohe Dienstleistungsstandards die Passgenauigkeit des VV sowie das Interesse des Bewerbers an der konkreten Stelle sicherzustellen, eine Erhöhung des Einschaltungsgrades sowie eine Verfestigung der Kundenbeziehung anzustreben. Hierbei sind in der Arbeitsvermittlung das

¹⁵ Für die Auszubildenden gilt die rechtskreisübergreifende Betrachtung nur bei Rückübertragung der AusbV an die AA und unter Berücksichtigung regionaler Vereinbarungen.

Bewerberinteresse und die –eignung insbesondere bei den Matchingstrategien 2 und 3 durchgängig vor Versenden des VV abzuklären.

In der Ausbildungsstellenvermittlung erfolgt in der M 3 grundsätzlich eine Prüfung des Bewerberinteresses durch telefonischen Kontakt des Vermittlers/FM/Beraters, wenn der Bewerber nicht in der Region des Ausbildungsortes beheimatet ist oder nicht durch die AA/AAGAW und/oder ARGEn mit gemeinsamen AGS betreut wird. Ist der Bewerber in der Region des Ausbildungsortes ansässig, ist bei weniger als 15 gewünschten VV bei Zielkunden grundsätzlich mit den Bewerbern vorab Kontakt aufzunehmen und das Interesse sowie die stellenspezifische Bewerbereignung zu prüfen.

Eine effiziente Aufgabenerledigung durch die AG-V setzt voraus, dass bei allen Kundenkontakten (Eingangszone, Service Center und AN-V) die Aktualität der Telefonnummer der Bewerber/Arbeitnehmer (insbesondere Mobiltelefon) überprüft wird.

Zusätzlich ist durchgängig zu prüfen, ob Anlass für einen Betriebsbesuch besteht und wenn es die Eigenarten des Anforderungsprofils sinnvoll erscheinen lassen, ob im Rahmen eines intensiven Bewerberauswahlverfahrens die Dienstleistungen des Psychologischen Dienstes (PD) angeboten werden können.

Sowohl im Standard- als auch im Zielkundenprogramm hat der Vermittler, FM und Berater das vom Arbeitgeber festgelegte Stellenprofil, die gewünschte Anzahl der VV (Obergrenze) und weitere prozessuale Absprachen umfassend zu berücksichtigen.

Als gemeinsame Standards bei Arbeits- und Ausbildungsstellenvermittlung gelten:

Mindestens drei - bei Zielkunden vier – passgenaue VV für jedes Arbeits- bzw. Ausbildungsstellenangebot bzw. die mit dem Arbeitgeber vereinbarte Anzahl an VV (insbesondere, wenn mehr als eine Stelle je Stellenangebot gemeldet wurde).

4.3.3 Bewerberorientierte Vermittlung

Im Rahmen der bewerberorientierten Vermittlung werden ausgehend vom Arbeitnehmer-Kunden Beschäftigungs- und Integrationspotenziale eruiert. Basis bildet das mit dem Bewerber erstellte Profiling sowie die ggf. herausgearbeiteten vermittlungsrelevanten Handlungsbedarfe. Übergeordnetes Ziel dieser Beratungs- und Vermittlungsaktivitäten ist die zeitnahe und nachhaltige Eingliederung in den 1. Arbeitsmarkt unabhängig vom Rechtskreis (Anzahl Integrationen).

Die Umsetzung dieses Ziels liegt in der Verantwortung des AN-V/FM/Beraters. Dies setzt einerseits ein profundes Fachwissen (insbesondere Arbeitsmarkt- und Berufskunde) voraus und fordert

andererseits vom AN-V/FM/Berater ein hohes Maß an Flexibilität und Kreativität, um alle Möglichkeiten, die zur Integration des Bewerbers führen auszuschöpfen. Durch die Dienststelle vor Ort ist sicherzustellen, dass die AN-V/FM/Berater in geeigneter Weise (z. B. gemeinsame AG-Besuche, interne Informationsveranstaltungen, etc.) arbeitsmarkt- und berufskundliches Wissen erhalten bzw. ausbauen können.

Die bewerberorientierte Vermittlung lässt sich in zwei Varianten differenzieren:

Die Ausrichtung an

1. vorhandenen Stellen (betreut und unbetreut) oder
2. der initiativen Ansprache potenzieller AG.

1) Bewerberorientierte Vermittlung fokussiert auf passgenaue Besetzung vorhandener Stellen

Findet der AN-V/FM/Berater über das profilbezogene Matching potenziell geeignete Stellenangebote (regional und überregional), klärt er mit dem Arbeitnehmer-Kunden abschließend dessen Eignung und Interesse und erstellt – bei Passgenauigkeit („best-match“) - einen VV. In Zweifelsfragen erfolgt eine Rücksprache mit dem Stellenangebotsbetreuer aus dem gemeinsamen AG-S. Das schließt die Möglichkeit ein, über das Angebot von Unterstützungs- und Förderleistungen eine ggf. verminderte Passgenauigkeit des Bewerbers mit dem Einverständnis des Arbeitgebers auszugleichen.

Das „bewerberorientierte best match“ kann durch folgende Optionen ergänzt werden:

a) Integration von AG-V Reha/ SB in den gemeinsamen AG-S

AG-V Reha/ SB – sogenannte Reha/ SB-Spezialisten – können direkt im gemeinsamen AG-S tätig werden, um die bewerberorientierte Arbeit für die Personengruppe Reha/ SB fokussiert und nah am Markt auszurichten. Der Reha/ SB-Spezialist unterstützt alle AG-V z. B. durch Reha/ SB-spezifische Rechtsauskünfte. Der Schritt in den gemeinsamen AG-S hat sich nach ersten Erfahrungen im Rahmen der Weiterentwicklung des gemeinsamen AG-S als vorteilhaft erwiesen, da der Kontakt zum und die Vorteilsübersetzung gegenüber dem Arbeitgeber unmittelbar vom Reha/ SB-Spezialisten aufgebaut bzw. erbracht werden kann.

Es bietet sich an, TOP-Bewerber (z. B. Absolventen aus Reha/ SB-Maßnahmen) für einen sogenannten Bewerberpool besonders zu kennzeichnen, um auf Stellenangebote zeitnah reagieren zu können.

b) Optionaler temporärer Arbeitsplatzwechsel

Um das Spezialwissen der AN-V/FM/Berater einzubringen, können ein oder mehrere AN-V/FM/Berater temporär in den AG-S wechseln. Ziel ist es, mit seiner/ihrer Hilfe offene Stellenangebote gezielt und mit dem Fokus auf besondere Personengruppen zu besetzen. Es bietet sich an, geeignete Bewerber dieser Personengruppen für einen besonderen Bewerberpool zu kennzeichnen, um gezielt Aktivitäten, z. B. Reaktion auf schwer zu besetzende Stellenangebote sowie eine gezielte Platzierung von Bewerbern in geeigneten „Nischen“ zu initiieren. Diese AN-V/FM/Berater arbeiten ausschließlich bewerberorientiert und betreuen keine Arbeitgeber. Sofern Kontakt zu einem Arbeitgeber aufgenommen wird, erfolgt dies in Rücksprache mit dem AG-V. An dieser Stelle muss ein sehr enger und transparenter Informationsaustausch (Schnittstellenkonzept) zwischen dem AN-V/FM/Berater und dem AG-V erfolgen. Soweit durch diesen temporären Wechsel im Bereich AN-V Mehrbelastungen aufzufangen sind, ist zu prüfen, ob dadurch eine Hebung der Arbeitsleistung nach § 76 Abs.2 Nr. 5 BPersVG vorliegt. In diesem Fall ist der örtliche Personalrat zu beteiligen.

Die einvernehmliche Entscheidung über einen temporären Arbeitsplatzwechsel und dessen detaillierte Ausgestaltung obliegt den verantwortlichen Führungskräften beider Rechtskreise vor Ort. Diese haben im Rahmen ihrer dezentralen Entscheidungskompetenz abzuwägen, ob durch die Ressourcenumverteilung die Chancen zur Steigerung der Integrationen und damit die Erreichung der GPZ begünstigt werden. Diese Option trägt Empfehlungscharakter.

2) Bewerberorientierte initiative AG-Ansprache ohne konkreten Auftrag, ggf. Stellenakquise

Die initiative Vermittlung von integrationsnahen Bewerbern eröffnet die Chance, den Arbeitgeber-Kunden an sich zu binden und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf- bzw. auszubauen. Auf dieser Basis können auch Bewerber mit komplexeren Profillagen bei Arbeitgebern platziert werden. Vorgehensweise und Kontaktdichte zum Arbeitgeber müssen sich an der Komplexität des Bewerberprofils ausrichten. Grundlagen für diesen Handlungsansatz sind die zwischen beiden Rechtskreisen vor Ort abgestimmte geschäftspolitische strategische Ausrichtung und die Schnittstellenkonzepte.

Ausgangspunkt für die initiative Ansprache des/der Arbeitgeber bildet das mit dem Bewerber erarbeitete Profiling und das hieraus resultierende Integrationsziel. Der AN-V/FM/Berater hat zur Vereinbarung des weiteren Vorgehens grundsätzlich Kontakt zum AG-S aufzunehmen, sofern er nach einer Prüfung im Fachverfahren zBTR feststellt, dass der Arbeitgeber innerhalb der letzten zwei Jahre Kontakt zur BA hatte. Wenn der Arbeitgeber bisher noch nicht durch den AG-S betreut wird, d. h. es bestand kein Kontakt zu diesem Arbeitgeber innerhalb der letzten zwei Jahre zur BA, und die Ressourcen als auch sachgerechte Argumente es zulassen, kann der AN-V/FM/Berater ohne Einschaltung des AG-S mit dem Arbeitgeber Kontakt aufnehmen. Neben der Vorstellung des Bewerbers sind sowohl die Dienstleistungen des AG-S als auch die Möglichkeit der Kontaktaufnahme durch den AG-S anzubieten, um hierüber einerseits eine erfolgreiche Integration zu erzielen und andererseits den Arbeitgeber als potenziellen Neukunden zu gewinnen. Das Gespräch ist in den Fachverfahren entsprechend zu dokumentieren und für den AG-S eine Wiedervorlage zu erstellen, sofern der Arbeitgeber einer Kontaktaufnahme positiv gegenüber steht. Hiermit verbindet sich ein vertieftes Verständnis für ein dienstleistungsorientiertes Handeln des AN-V/FM/Beraters.

Die Abstimmung des weiteren Vorgehens zwischen AN-V/FM/Berater und AG-V gestaltet sich bei integrationsnahen Kunden in der Regel weniger komplex. Die Besetzungsstrategie beinhaltet hier grundsätzlich die Kontaktaufnahme durch den AG-V zum Arbeitgeber. Bei dessen Interesse an einer Einstellung, erfolgt die Aufforderung an den Bewerber, sich bei dem Unternehmen eigenverantwortlich vorzustellen. Zur Unterstützung des Eingliederungserfolges bei Bewerbern mit komplexen Profillagen ist es hingegen notwendig, gemeinsam durch AN-V/FM/Berater und AG-V detaillierte Besetzungsstrategien zu entwickeln. Neben möglichen Einsatzfeldern des Bewerbers beinhalten diese auch denkbare Unterstützungs- und Förderleistungen durch die BA.

Anschließend nimmt der AG-V Kontakt zu potenziellen Arbeitgeber auf. Stimmt ein Arbeitgeber einem Vorstellungsgespräch zu, ist dieses professionell und in enger Abstimmung zwischen dem Bewerber, dem zuständigen AN-V/FM/Berater und dem AG-V vorzubereiten. Sofern es die Integrationschancen erhöht, insbesondere bei Bewerbern mit komplexen Profillagen, wird eine Begleitung und Unterstützung des Bewerbers zum Arbeitgeber vorzugsweise durch den AN-V/FM/Berater empfohlen.

Bei erfolgreichem Verlauf mündet der initiative Kontakt zum Arbeitgeber in einer Integration des Bewerbers, welche über regelmäßige Kontakte zum Unternehmen nachzuhalten ist (siehe Teilprozess Kundenbetreuung). Besonders bei Bewerbern mit komplexen Profillagen wird es in der Regel erforderlich sein, die Entwicklung des neuen Mitarbeiters über einen – unter Umständen mit dem Arbeitgeber vereinbarten festen – Zeitraum zu begleiten, um die Nachhaltigkeit der Integration sicherzustellen.

Eine gut organisierte Schnittstelle trägt zur Zielerreichung für beide Rechtskreise bei. Die in Kapitel 4.6 dargestellten Interaktionsformate bieten hierfür ein geeignetes Forum.

4.3.4 Auftragsbetreuung

Innerhalb des Auftragsbetreuungsprozesses gelten die im Teilprozess Annahme/Detaillierung gemeinsam mit dem Arbeitgeber vereinbarten Kontaktdichten. Es wird die Einhaltung folgender Kontaktdichten in Abhängigkeit von der jeweiligen Auftragsart empfohlen:

- 1) *Eilauftrag*, d. h. der Zeitpunkt der Einstellung/Bewerbungsfrist/Entscheidungsfrist des Arbeitgebers liegt maximal zehn Arbeitstage (AT) in der Zukunft: In diesem Fall nimmt der AG-V maximal vier AT nach Stellenangebotseingang erstmalig wieder Kontakt zum Arbeitgeber auf. Der anschließende Folgekontakt wird wiederum nach maximal vier AT durchgeführt.

Für die Ausbildungsstellenvermittlung trifft dies insbesondere im sogenannten 5. Quartal zu, wenn ein Ausbildungsplatz über die Paktaktivitäten kurzfristig eingeworben wurde oder ein Ausbildungsplatz durch Nichtantritt der Ausbildung oder Ausbildungsabbruch zur Besetzung frei wird. Postlaufzeiten bei schriftlich unterbreiteten VV und Reaktionsmöglichkeiten der Bewerber sind angemessen zu berücksichtigen.

- 2) *Regelauftrag*, d. h. der Zeitpunkt der Einstellung/Bewerbungsfrist/Entscheidungsfrist des Arbeitgebers liegt elf bis 30 AT in der Zukunft: Bei einem Regelauftrag nimmt der AG-V maximal zehn AT nach Stellenangebotseingang erstmalig wieder Kontakt zum Arbeitgeber auf. Die anschließenden Folgekontakte werden wiederum nach maximal zehn AT durchgeführt.
- 3) *Terminauftrag*, d. h. der Zeitpunkt der Einstellung/Bewerbungsfrist/Entscheidungsfrist des Arbeitgebers liegt mehr als 30 AT in der Zukunft: Bei einem Terminauftrag nimmt der AG-V maximal 20 AT nach Stellenangebotseingang erstmalig wieder Kontakt zum Arbeitgeber auf. Die anschließenden Folgekontakte werden wiederum nach maximal 20 AT durchgeführt.

Für die Ausbildungsstellenvermittlung ist aufgrund der frühzeitigen Werbeaktivitäten der normale Auftrag der Terminauftrag, da der Ausbildungsbeginn bundesweit i.d.R. der 01.08. bzw. 01.09. des Jahres ist. Unter Berücksichtigung der getroffenen Vereinbarungen mit dem Ausbildungsbetrieb (unter Beachtung des § 40 SGB III), der verabredeten Phasen der Vermittlungsaktivitäten (ab wann/bis wann) sowie der unter dem Punkt Auftragsbetreuung

zu den Spezifika der Ausbildungsstellenvermittlung näher erläuterten Kontaktstandards in Verbindung zur VV-Obergrenze nimmt der AG-V regelmäßig mit dem Ausbildungsbetrieb Kontakt auf, bis der Auftrag abgeschlossen werden kann.

Ziel einer professionellen Auftragsbetreuung ist eine schnellere, passgenauere und nachhaltigere Stellenbesetzung durch Kontaktintensivierung und Erhöhung der Transparenz. Bei den operativen Standards der Auftragsbetreuung wird daher nach drei Szenarien unterschieden:

- 1) *Offener Stellenbesetzungsprozess*, d. h. die Entscheidung des Arbeitgebers zu unterbreiteten VV steht noch aus:
 - erneutes Matching, wenn der Arbeitgeber weitere VV wünscht oder keine offenen VV;
 - Bewerber kontaktieren und VV versenden;
 - ggf. Einschaltung des Ärztlichen Dienstes (ÄD)/PD, falls Stellen nicht besetzt werden konnten;
 - erneute Kontaktaufnahme zum Arbeitgeber ist zu terminieren (Orientierungsrahmen ist die Kontaktdichte nach Auftragsarten).
- 2) *Bisher erfolgloser Stellenbesetzungsprozess*, d. h. entweder wurden bisher keine passgenauen Bewerber gefunden oder die bisherigen Bewerber zeigen keine Reaktion:
 - erneutes Matching, ggf. in einer anderen Matchingstrategie;
 - Unterstützungsbitte an zuständigen AN-V/FM/Berater richten;
 - ggf. Änderung des Anforderungsprofils nach Rücksprache mit dem Arbeitgeber;
 - ggf. Repriorisierung der Anforderungen in der Tätigkeitsbeschreibung;
 - ggf. Einschaltung des ÄD/PD, falls Stellen nicht besetzt werden konnten;
 - erneute Kontaktaufnahme zum Arbeitgeber ist zu terminieren (Orientierungsrahmen ist die Kontaktdichte nach Auftragsarten).
- 3) *Erfolgreicher Stellenbesetzungsprozess*
 - Konsolidierung des Stellenangebotes;
 - Einleitung des Kundenbetreuungsprozesses.

In der Ausbildungsstellenvermittlung gelten zusätzlich folgende Standards:

Hat der Arbeitgeber keine Obergrenze der VV festgelegt, soll abweichend zu den im Bereich der Arbeitsstellenvermittlung gesetzten Kontaktdichten je nach Beruf, Angebot an weiteren Bewerbern, Zeitpunkt im Beratungsjahr (z. B. kurz vor dem regulären Ausbildungsbeginn 1.8./ 1.9. des Jahres) bei Zielkunden spätestens nach 15 VV ein Feedback zu Passgenauigkeit und Bewerberreaktionen eingeholt werden, bei Standardkunden spätestens nach 25 VV, es sei denn, es wurde etwas ande-

res mit dem Arbeitgeber vereinbart. Bei diesem Standard ist der Postlauf der ausgelösten VV zu berücksichtigen.

Sind in der M 3 nicht genügend VV möglich, ist das Angebot von ausbildungsbegleitenden Hilfen (abH) oder der Einsatz weiterer Maßnahmen zu prüfen.

- Beschränkung auf berufliche Präferenzen und Alternativen des Jugendlichen, VV nur für Bewerber mit entsprechender Vormerkung;
- Mit dem Jugendlichen vereinbarte und erreichte Rückmeldetermine (taggleich oder überschritten) haben – wenn der Ausbildungsstellenbewerber im Suchlauf angezeigt wird – so lange vermittlungsausschließende Funktion, bis die aktuelle Bewerbersituation erfragt (ggf. durch Absprache mit dem zuständigen Berater) und dokumentiert ist.
- Keine Überschreitung der mit dem Jugendlichen vereinbarten Obergrenze VV, bis die Obergrenze durch den Berater angehoben worden ist.

Alle Aktivitäten sind entsprechend der definierten Dokumentationsstandards für Dritte nachvollziehbar festzuhalten. Dadurch werden die Voraussetzungen für Qualitätssicherung im Vertretungsfall sowie für die notwendige Transparenz geschaffen.

4.3.5 Kundenbetreuung

Ziel der Kundenbetreuung ist, die Position der BA als ersten Dienstleister am Arbeitsmarkt weiter zu stärken, die AG-Kunden an sich zu binden sowie die Beziehung zu ihnen auszubauen. Darüber hinaus kann der Bedarf von Arbeitgebern frühzeitig erkannt, weitere Dienstleistungsangebote unterbreitet und die vorangegangenen Prozesse zwischen dem Arbeitgeber und der AA/AAgAw/ARGE reflektiert sowie erforderlichenfalls optimiert werden.

Es wird zwischen der Kundenbetreuung im konkreten Auftragskontext und der Kundenbetreuung losgelöst vom konkreten Auftragskontext unterschieden. Mit beiden Varianten wird das Ziel einer stärkeren Kundenbindung von Bestandskunden und damit deren Entwicklung von der Wiedereinschaltung über den Stammkunden hin zum Empfehler verfolgt.

Bei der Terminfindung zur Kontaktaufnahme ist zu berücksichtigen, dass die Betreuungsintensität eines Zielkunden grundsätzlich höher sein sollte als die eines Standardkunden. Das gilt sowohl für die Arbeits- als auch Ausbildungsstellenvermittlung. Der AG-V wählt die hierfür erforderlichen Anspracheelemente bedarfsgerecht aus.

Die Vereinbarungen sind verbindlich für Dritte nachvollziehbar in zBTR, ggf. in weiteren Fachverfahren zu dokumentieren.

Kundenbetreuung im konkreten Auftragskontext

Grundsätzlich sind sowohl Kontaktdichte als auch Inhalte zukünftiger AG-Gespräche an den Besonderheiten des vermittelten Bewerbers und des Auftrags des AG sowie an den individuellen Absprachen mit dem Arbeitgeber auszurichten. Die Anspracheelemente sind bedarfsgerecht auszuwählen. Folgende Anspracheelemente sind zusätzlich denkbar:

1.) Ein AG beauftragte die AA/AAgAw/ARGE mit der Besetzung einer befristeten Arbeitsstelle mit einer Dauer von mindestens sechs Monaten. In diesem Fall ist spätestens vier Wochen vor Beendigung des Arbeitsverhältnisses erneut Kontakt zum Arbeitgeber aufzunehmen. Geringere mit dem Arbeitgeber abgesprochene Kontaktdichten bleiben davon unberührt.

Und/oder:

2.) Bei erfolglosen¹⁶ Aufträgen ist sofort mit dem AG (unabhängig von der Kundengruppe) die bisherige Vorgehensweise im Stellenbesetzungsprozess zu reflektieren und die zukünftige Zusammenarbeit zu besprechen. Dienstleistungsangebote sind ggf. anzupassen bzw. zu erweitern. Hierbei sind laufende Aufträge bzw. Kontakte aufgrund anderer Sachverhalte (z. B. Förderung) zu berücksichtigen. Vereinbarungen des Gespräches (z.B. Zeitpunkt der erneuten Kontaktaufnahme) sind für Dritte nachvollziehbar in zBTR zu dokumentieren.

Und/oder:

3.) Die Integration von vermittelten Bewerbern aus dem Reha-Bereich ist nachhaltig und fallangemessen zu sichern. Vor der AG-Ansprache sind mit dem zuständigen Reha/ SB – Spezialisten im gemeinsamen AG-S oder mit dem Reha/ SB – Team relevante Informationen einzuholen bzw. Vereinbarungen abzustimmen.

Und/oder

4.) Ein AG beschäftigt weiterhin hilfebedürftige Mitarbeiter. In diesem Fall ist frühestens sechs Wochen nach Beginn des Arbeitsverhältnisses erneut Kontakt zum Arbeitgeber aufzunehmen. Vor dieser Kontaktaufnahme ist zu prüfen, ob aktuell Hilfebedürftigkeit beim vermittelten Bewerber vorliegt. Diese Prüfung kann über die IT-Fachverfahren A2LL und VerBIS oder durch Rücksprache beim AN-V/FM SGB II erfolgen. Nach dieser Prüfung kann eine Kontaktaufnahme zum

¹⁶ Unter „erfolglos“ ist entweder die Stornierung eines Auftrags oder die Besetzung der Stelle ohne VV zu verstehen.

AG nur erfolgen, wenn der hilfebedürftige Kunde vorher eine Einwilligungserklärung¹⁷ beim AG-V oder AN-V zu dem geplanten Vorgehen unterschrieben hat.

Die Kundenbetreuung bei Unternehmen mit Großaufträgen, z.B. Zeitarbeitsunternehmen, sollte sich an den Eigenschaften der Aufträge orientieren. Die Kontaktaufnahme nach erfolgreicher/erfolgloser Besetzung jedes *einzelnen* Stellenangebotes muss situationsangemessen entschieden werden. Absprachen mit dem Arbeitgeber sind individuell zu vereinbaren und richten sich an dem Stellenbesetzungsprozess und den Inhalten der (Kooperations-)Vereinbarungen aus. Die Dokumentation des Besprochenen hat verbindlich und für Dritte nachvollziehbar in zBTR, ggf. in weiteren Fachverfahren zu erfolgen.

¹⁷ Weder AG-V noch AN-V dürfen aus datenschutzrechtlichen Gründen bei einer Kontaktaufnahme mit dem AG u. a. im Rahmen der Kundenbetreuung die vorliegende Hilfebedürftigkeit (SGB II) eines Kunden ansprechen. Dies ist nur möglich, sofern der Kunde vorher eine Einwilligungserklärung unterschrieben hat. Sollte der Kunde diese Erklärung nicht unterschreiben, entstehen dem Kunden dadurch keine Konsequenzen gem. § 31 SGB II bzw. §§ 60 und 66 SGB I. Die Einwilligung zur Weitergabe von Daten unterliegt hier dem Grundsatz der Freiwilligkeit!

Kundenbetreuung losgelöst vom konkreten Auftragskontext

Unabhängig von konkreten Aufträgen ist die Bindung der Arbeitgeber-Bestandskunden an die AA, AAgAw oder ARGEn mit gemeinsamen AG-S weiter zu verfolgen und auszubauen.

Im Rahmen einer **Bestandsaufnahme** werden relevante Aspekte der bisherigen Zusammenarbeit mit dem AG erhoben, um daraus geeignete **strategische Aktivitäten** abzuleiten. Ziel ist es, weitere Bedürfnisse des AG frühzeitig zu erkennen, ggf. neue Aufträge zu akquirieren und zielführende Aktivitäten abzuleiten. Auf Basis des gewählten Strategieschwerpunktes und unter Berücksichtigung weiterer Entscheidungskriterien (z. B. Verhältnis Voll-/Teilzeit, Ausbildungsbereitschaft) wählt der AG-V die individuellen **Anspracheelemente** für den Arbeitgeber-Kunden aus. Im Rahmen der **Umsetzung** wählt der AG-V bedarfsgerecht Anspracheelemente aus. Als Anspracheelemente können z. B. das Anbieten spezieller Dienstleistungen oder so genannte Kreuzangebote (Angebot ergänzender Produkte und/oder Dienstleistungen) dienen (siehe Tabelle 4).

Kategorie	Standardkunde	Zielkunde
Service	<ul style="list-style-type: none">• Angebot gemeinsamer AG-Account in VerBIS/ JOBBÖRSE• Newsletter des lokalen AG-S	<ul style="list-style-type: none">• Angebot gemeinsamer AG-Account in VerBIS/JOBBÖRSE; ggf. Einrichtung HR-BA-XML-Schnittstelle• Newsletter; Spezialedition eines Newsletters des lokalen AG-S für Zielkunden• Hochwertige Exklusivinformationen (z. B. Versand AG-relevanter IAB-Kurzberichte)• Jahresabschlussgespräch bzw. Bilanzgespräch
Kreuzangebot	<ul style="list-style-type: none">• Zusätzliches Angebot Arbeits- bzw. Ausbildungsstellenvermittlung• Angebote zur Verbesserung der SB-Quote im Unternehmen• Angebote zur Weiterbildung von Beschäftigten	<ul style="list-style-type: none">• Zusätzliches Angebot Arbeits- bzw. Ausbildungsstellenvermittlung• Angebote zur Verbesserung der SB-Quote im Unternehmen• Angebote zur Weiterbildung von Beschäftigten

Tabelle 4: Kundenbetreuungsmöglichkeiten ohne konkreten Auftragskontext

Die im Rahmen der **Kundenbetreuung** gelisteten Services und Kreuzangebote sind regional erweiterbar und jeweils darauf zu prüfen, ob sie beiden Kundengruppen oder nur einer Kundengruppe angeboten werden sollen bzw. können. Alle im Teilprozess Kundenbetreuung gewonnenen Erkenntnisse über den Kunden Arbeitgeber und/oder den Kunden Arbeitnehmer sind in den dafür vorgesehenen Fachverfahren für Dritte nachvollziehbar unter dem Stichwort „Kundenbetreuung“ zu dokumentieren.

4.4 Kundenausbau

4.4.1 Entwicklung potenzialreicher Arbeitgeber

Über die Gewährleistung eines an garantierten Dienstleistungsstandards ausgerichteten stellenorientierten Vermittlungsprozesses hinaus ist es ein weiteres Ziel, durch konsequente Erschließung und Entwicklung potenzialreicher Arbeitgeber den Einschaltungsgrad wirkungsvoll und wirtschaftlich zu steigern. Wenn eine Zusammenarbeit mit dieser Kundengruppe bisher nicht oder nicht mehr vorhanden ist (d. h. die letzte Kontaktaufnahme zum Arbeitgeber liegt mehr als zwei Jahre zurück), gilt es, den Einschaltungsgrad durch gezielte Ansprache und Angebote mittelfristig bei dieser Kundengruppe erneut aufzubauen und danach zu vertiefen. Die persönliche Kontaktaufnahme durch den verantwortlichen AG-V mit Ansprechpartnern in den Betrieben ist weiterhin sinnvoll und notwendig, soweit sie der Stellenakquise, der erfolgreichen Stellenbesetzung oder der Arbeitsmarktberatung dient.

Die strategische Arbeitgeberentwicklung von Neukunden bzw. potenzialreichen Arbeitgeber-Kunden besteht aus folgenden Teilprozessen und Mindeststandards:

Bei Neukunden ist im Rahmen der **vertieften Bestandsaufnahme** ein Kundenprofil in zBTR anzulegen und mit Informationen zu hinterlegen.

Handlungsleitend für den **Strategieschwerpunkt** der zu entwickelnden Arbeitgeber-Kunden ist auf Basis der Bestandsaufnahme die Frage, ob der Arbeitgeber kooperationsbereit ist und einen aktuellen Bedarf an Arbeits- und Nachwuchskräften hat. Der AG-V entscheidet über den konkreten Strategieschwerpunkt, z. B. Pflege/Ausbau der Kooperationsbereitschaft bei kooperationsbereiten Arbeitgebern ohne aktuellen Bedarf.

Auf Basis des gewählten Strategieschwerpunktes und unter Berücksichtigung weiterer Entscheidungskriterien (z. B. Verhältnis Voll-/Teilzeit, Ausbildungsbereitschaft) wählt der AG-V die individuellen **Ansprachelemente** für den Arbeitgeber-Kunden aus.

Im Rahmen der **Umsetzung** entscheidet der AG-V, ob die Ansprache im Innen- oder Außendienst erfolgen kann und ob eine Einbindung von Führungskräften und der Großkundenbetreuung erforderlich ist.

Im Teilprozess **Kundenbetreuung** werden abhängig von der weitergehenden Kooperation des Arbeitgebers flankierende Aktivitäten wie z. B. anlassbezogene Nachfassanrufe getätigt.

Die AG-V werden dazu angehalten, potenzialreiche Arbeitgeber-Kunden strategisch so zu entwickeln, dass diese das Dienstleistungsangebot der BA in Anspruch nehmen. Entscheidend ist da-

bei, dass für den Arbeitgeber eine individuell passende Lösung zusammenstellt und gegebenenfalls um regionale Anreize und Ideen ergänzt wird. Für die AG-V ist damit eine Stärkung von Akquisitionsfähigkeiten und Vertriebskompetenzen verbunden, die durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen gefördert werden.

Die Quantität der Außendienste tritt dabei gegenüber der Erfolgsorientierung in den Hintergrund. Mögliche Anlässe für das Angebot eines Außendienstes im Gespräch mit einem Zielkunden sind in der Arbeitsvermittlung unter anderem:

- Der Zielkunde wurde seit einigen Monaten nicht besucht.
- Es gibt einen neuen Ansprechpartner auf Seiten des Zielkunden.
- Die Besonderheiten der Stelle machen einen Außendienst sinnvoll.

Aufgrund der geschilderten Besonderheiten in der **Ausbildungsstellenvermittlung** gibt es keine ausschließliche Konzentration der Akquiseaktivitäten auf Betriebe mit hohem Beschäftigungspotenzial. Um den Einschaltungsgrad stabil zu halten bzw. zu erhöhen, muss das gesamte Ausbildungspotenzial ausgeschöpft werden.

Vor dem Hintergrund der schwierigen Ausbildungsmarktbedingungen gilt die Aussage „Jede Stelle zählt“ aber nicht losgelöst von der spezifischen Ausbildungsmarktsituation der AA, AAgAw oder ARGEn mit gemeinsamen AG-S bzw. der Bewerberseite. Ziel ist es, u. a. den Ausgleich auf dem Beschäftigungsmarkt zu optimieren. Daraus folgt die Konzentration der gezielten Akquise auf voraussichtlich von der BA besetzbare Ausbildungsstellen. So müssen z. B. schwer zu besetzende Ausbildungsstellen nicht offensiv eingeworben werden.

Um gezielte Akquiseaktivitäten entfalten und damit Ressourcen effektiv einsetzen zu können, wird zwischen Zielkunden- und Standardkunden-Akquise in der Ausbildungsstellenvermittlung differenziert.

Zielkunden- Akquise Ausbildungsstellenvermittlung:

- Sie richtet sich an Arbeitgeber (Bestands- oder Neukunden), die unter Berücksichtigung der regionalen Ausbildungsmarktsituation auf der Grundlage des vorher erstellten Agenturkonzeptes als Zielkunden identifiziert worden sind.
- Die Ansprache erfolgt durch individuelle Anschreiben bzw. persönliche Ansprache des AGV/ggf. TL AG-S. Reagiert der Betrieb auf das Anschreiben nicht, entscheidet der AG-V fallangemessen, ob nochmals (schriftlich oder telefonisch) nachgehakt wird.

Standardkunden- Akquise Ausbildungsstellenvermittlung

- Sie richtet sich an alle weiteren Arbeitgeber (Bestands- oder Neukunden), z. B. an Betriebe aus zBTR, die ausbildungsberechtigt sind, aber nicht ausbilden oder solche, die zwar ausbilden, aber bisher keinen Kontakt zum AG-S haben.
- Die Ansprache der Standardkunden erfolgt durch standardisierte Werbeschreiben. In der Vergangenheit haben sich insbesondere die regelmäßigen flächendeckenden schriftlichen Werbeaktionen bewährt. Reagiert der Betrieb nicht auf das Anschreiben, wird fallangemessen über das weitere Vorgehen entschieden.

Im Rahmen der Arbeitgeberentwicklung wird bei **Reha/ SB** ein strategischer Schwerpunkt darin bestehen, potenzialreiche Arbeitgeber gezielt für die Ausbildung und Beschäftigung behinderter Menschen zu gewinnen. Nicht alle Ziel- bzw. Standardkunden bieten in gleichem Maße eine Beschäftigungsoption für schwerbehinderte Menschen und Rehabilitanden. Es ist notwendig, im Sinne eines effizienten Personaleinsatzes der AG-V zu differenzieren und Akzente zu setzen.

Folgende Auswahlkriterien sind hier beispielhaft benannt und sollen als Anhaltspunkte dienen:

- Auswahl von Betrieben, die die SB-Quote erfüllt haben (positive Erfahrungen, soziales Engagement);
- Auswahl von Betrieben, die die SB-Quote nicht erfüllt haben (Einsparpotential Ausgleichsabgabe);
- Auswahl von Betrieben, die an einer finanziellen Förderung interessiert sind;
- stärkere Berücksichtigung von Arbeitssuchenden mit entsprechender Werker Ausbildung bei Stellenangeboten z. B. im handwerklichen oder gastronomischen Bereich;
- offensives Anbieten der Dienstleistung des Technischen Beratungsdienstes bei Bedarf.

4.4.2 Neuansiedlungen

Die Identifikation möglicher neuer Zielkunden ist eine Aufgabe der AG-V. Insbesondere die Neuansiedlung von Unternehmen, deutliche Personalausweitungen und/oder Investitionen in neue Anlagen sind von den AA, AAgAw und ARGEn mit gemeinsamen AG-S vorausschauend und zielgerichtet zu nutzen, um mit diesen Arbeitgebern eine Zusammenarbeit zu begründen oder auszubauen.

Entsprechende Informationen lassen sich aus lokalen und überregionalen Medien sowie aus Kontakten mit Personaldienstleistern, Bildungsträgern, Kammern/Innungen und weiteren Akteuren des regionalen Ausbildungs- und Arbeitsmarktes gewinnen; von strategischer Bedeutung im Sinne der arbeitgeberorientierten Vermittlung ist dabei auch der enge bzw. regelmäßige Kontakt zu Gebietskörperschaften sowie Wirtschaftsförderern.

Die Initiierung einer Zusammenarbeit dient dabei nicht nur der Gewinnung von Stellenangeboten, sondern auch der Intensivierung zukunftssträchtiger Unternehmenskontakte. Eine erfolgreiche Kooperation – beispielsweise bei Projekten mit überregionaler Ausstrahlungskraft – dient auch der Steigerung des Bekanntheitsgrades des gemeinsamen AG-S.

Neuansiedlungsgespräche sind i.d.R. durch die Geschäftsführung zu initiieren. Die Rolle der AA, AAgAw und ARGE n mit gemeinsamen AG-S in diesem Prozess und die Mindeststandards sind der „Arbeitshilfe zum Umgang mit Neuansiedlungen“ zu entnehmen. Eine nachhaltige Qualitätskontrolle ist durch die Regionaldirektionen sicherzustellen.

4.5 Personaldienstleister (nur AV)

Personaldienstleister (PDL), d. h. Zeitarbeitsfirmen und private Arbeitsvermittler, sind wie reguläre Arbeitgeber-Kunden der BA zu bedienen! Die Zusammenarbeit und das Anbieten von Dienstleistungen der BA ist nach wie vor geschäftspolitisch ausdrücklich vorgesehen. Um den besonderen Bedürfnissen dieser Branche und deren Stellenangeboten gerecht zu werden, finden die Akteure des regionalen Arbeitsmarktes explizite Berücksichtigung im gemeinsamen Strategiepapier. In der Zusammenarbeit gelten die in dem vorliegenden Leitkonzept festgelegten Qualitätsstandards unverändert; für Zeitarbeitsfirmen gelten die mit der Kooperationsvereinbarung verknüpften Qualitätsstandards.

Zur flächendeckenden Verbesserung der Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsfirmen sollen zwischen den Dienststellen und den Zeitarbeitsunternehmen für beide Seiten verbindliche Kooperationsvereinbarungen abgeschlossen werden. Die Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung führt dazu, dass die betreffenden Zeitarbeitsunternehmen in Mindeststandards einbezogen werden, um die beidseitige Einhaltung grundsätzlicher Regeln der Zusammenarbeit zu gewährleisten. Eine Mustervereinbarung wurde mit [HEGA 02/2007 lfd. Nr. 1](#) zur Verfügung gestellt und besitzt weiterhin Gültigkeit.

4.6 Schnittstellen in der arbeitgeberorientierten Vermittlung

Sowohl für den Bereich der Ausbildungsstellenvermittlung als auch für die Bereiche der Arbeitsvermittlung und Reha/ SB gilt für die Schnittstellen zwischen bewerber- und stellenorientierter Vermittlung der Grundsatz: Der AG-V trägt die Besetzungsverantwortung für die Stelle, der AN-V/ FM/Berater die Integrationsverantwortung für den Bewerber. Nur so kann gewährleistet werden, dass die mit dem Bewerber getroffenen Vereinbarungen eingehalten und die vom Arbeitgeber definierten Vorstellungen zur Stellenbesetzung realisiert werden können. Übergreifende Aspekte des Arbeits- und Ausbildungsmarktes und des Vermittlungsgeschehens werden für alle Beteiligten transparent.

Die Verknüpfung der Integrationsverantwortung und der Stellenbesetzungsverantwortung sowie deren Erfolgsbeobachtung sind zentrale Aufgaben der beteiligten Führungskräfte beider Rechtskreise.

Gerade im Bereich der Ausbildungsstellenvermittlung agieren viele verschiedene Partner am Markt. Neben den AA, kommunalen Trägern und Optionskommunen sind dies die Schulen, die Eltern, Kammern und Innungen, Städte- und Landkreise, Bildungsträger, regionale Netzwerke etc. Sie alle sind aktiver und mitverantwortlicher Teil eines verknüpften Gefüges, um letztlich dem Jugendlichen in dem Erlangen eines Ausbildungsplatzes und somit im Finden seines Platzes in der Gesellschaft zu unterstützen. Die Ausbildungsstellenvermittlung und deren Ausgestaltung stellt unter Einbeziehung aller Akteure am Markt die Lebensgrundlage der Region und Kommune sicher und verringert überdies staatliche und kommunale Transferleistungen.

Mit dem [Gesetz zur Fortentwicklung der Grundsicherung für Arbeitsuchende \(Bundesgesetzblatt Jahrgang 2006 Teil 1 Nr. 36, ausgegeben am 25. Juli 2006\)](#) hat der Gesetzgeber klargestellt, dass die Beratung und Orientierung rechtskreisunabhängig durch die AA zu erfolgen hat. Jede Institution im SGB II - Bereich ist für die Ausbildungsstellenvermittlung jedoch selbst verantwortlich, wobei die ARGEN im gemeinsamen AG-S diese Dienstleistung auf die AA übertragen können. Die Übertragungsrechte bestehen sowohl für schulpflichtige als auch nichtschulpflichtige Jugendliche und liegen in dezentraler Verantwortung.

Folgerichtig wird die Ausbildungsstellenvermittlung in den gemeinsamen AG-S integriert. Damit wird dem Verständnis einer ganzheitlichen Aufgabenwahrnehmung gegenüber den Arbeitgebern Rechnung getragen. Die originäre Integrationsverantwortung obliegt weiterhin den AN-V/FM/Beratern.

Als übergreifende Standards gelten für alle Beteiligten die Rücksprache bei Abweichungen sowie die gegenseitige fachliche Unterstützung und Information.

Neben den beschriebenen Mindeststandards sind die Schnittstellen durch die AA, AAgAw und ARGEn mit gemeinsamen AG-S an folgenden Punkten auszugestalten:

- Sicherstellung Datenqualität Stellenangebot/Bewerberangebot;
- Entscheidung über die Vergabe von Arbeitgeber-Leistungen;
- Austausch vermittlungsrelevanter Informationen bzgl. konkreter Stellen- und Bewerberprofile;
- nachhaltige Bewerberintegration;
- Austausch über den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt;
- Informationsaustausch über bewerberorientierte Vermittlungsaktivitäten.

Ein wesentlicher Bestandteil der Weiterentwicklung des gemeinsamen AG-S und damit der Steigerung der Dienstleistungsqualität gegenüber dem Arbeitgeber ist die verbesserte Interaktion zwischen dem AG-V und dem AN-V/FM/Berater. Im Fokus steht der Austausch über vermittlungs- und beratungsrelevante Informationen und Entwicklungen auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt sowie ein gemeinsames Verständnis zur Daten- und Vermittlungsqualität. Insbesondere geht es auch um eine konkrete Abstimmung zu ausgewählten Bewerber- und Stellenprofilen.

Folgende konkretisierte Interaktionsformate werden empfohlen, deren Einsatz im Schnittstellenkonzept der Dienststellen (Fortschreibung HP AV, HP AusbV und HP Reha/ SB) festzulegen sind:

1. Für Vermittlungs- und Beratungsfachkräfte:

- Bewerber- und Stellenangebots-Runden der Vermittler/FM/Berater bzw. Austausch über schwer zu besetzende Arbeits-/Ausbildungsstellen;
- Einzelanfragen der AG-V zu schwer zu besetzenden Stellen;
- persönliche bewerberbezogene Überstellung geeigneter Kunden von den AN-V/FM/Beratern zum AG-S ;
- Informationsaustausch Berufskunde;
- Reha/ SB-Formate;

- Arbeitsmarktspiegel: Informationsaustausch über den Arbeits- und Ausbildungsmarkt.

2. Für Teamleiter:

- Teamleiterrunden über den Arbeits- und Ausbildungsmarkt

5. Fachliche Zuständigkeiten im Arbeitgeber-Service

In den AG-S-Teams werden integrativ Arbeits- und Ausbildungsstellenvermittlung inkl. Akquise, die Aktualitätspflege der Ausbildungs- und Arbeitsstellen sowie – empfohlene Option - die arbeitgeberorientierte Vermittlung von Rehabilitanden und Schwerbehinderten wahrgenommen. Alle AG-V werden in einer Serviceeinheit – d. h. in einem oder mehreren AG-S-Teams, die den AG-S der AA, AAgAw und ARGEn im gemeinsamen Marktauftritt darstellen – aus einer Hand angeboten.

Grundsätzlich wird eine Aufstellung des AG-S nach Wirtschaftsklassen empfohlen. Dabei bietet es sich an, innerhalb des AG-S Gruppen für die Bereiche PDL, Kaufmännische Berufe, Gewerbliche Berufe und Reha/ SB zu bilden. Bei entsprechender personeller Voraussetzung ist eine weitergehende Differenzierung innerhalb der kaufmännischen bzw. gewerblichen Berufe vorzunehmen.

In Dienststellen mit mehreren Geschäftseinheiten und damit mehreren AG-S-Teams ist eine branchenspezifische Aufstellung auch in der Ausgestaltung möglich, dass in Geschäftseinheit 1 alle gewerblichen und in Geschäftseinheit 2 alle kaufmännischen und sonstigen Branchen betreut werden. Die Gesamtkoordination der Aktivitäten des AG-S erfolgt dabei durch eine intensive Ausgestaltung der Schnittstellen (z. B. teamübergreifende Dienstbesprechung) und durch den koordinierenden Bereichsleiter.

6. Kompetenzen in der arbeitgeberorientierten Vermittlung

Eine erfolgreiche und kundenorientierte Arbeit in der Vermittlung setzt neben kommunikativen und persönlichen Eigenschaften umfangreiches Fachwissen aus dem gesamten Aufgabenbereich voraus.

Von den AG-V wird im Hinblick auf die GP AG insbesondere erwartet, dass

- sie ihre Rolle und Aufgaben im Rahmen der Umsetzung der Mindeststandards verstanden und sich konstruktiv-kritisch damit auseinandergesetzt haben,
- sie die wichtigsten Aktivitäten und Befähigungen für eine erfolgreiche Arbeit mit den Elementen Kundendifferenzierung und Zielkundenentwicklung reflektiert und verinnerlicht haben,
- sie die Mindeststandards entsprechend anwenden und in Zusammenarbeit mit Arbeitgeber-Kunden glaubhaft vertreten können,
- sie über ausgeprägte soziale und interkulturelle Kompetenzen verfügen, die es ihnen ermöglichen, Gespräche mit Kunden sowohl ziel- und erfolgsorientiert, als auch kundenorientiert zu führen,
- sie ebenso in der Lage sind, Probleme aufzuzeigen und Lösungsansätze zu entwickeln.

Dabei kommt den Teamleitern als verantwortlichen Führungskräften eine entscheidende Rolle zu, indem sie

- die ergebnisorientierte Steuerung gewährleisten und damit das Teamergebnis verantworten,
- die Umsetzung der Mindeststandards sicherstellen,
- die Vermittler bei der fachlichen Umsetzung begleiten und unterstützen sowie ggf. gemeinsam Problemlösungen erarbeiten,
- Orientierungsrahmen geben,
- Prioritäten setzen,

- Identifikation vorleben.

Entscheidend für diesen Prozess und damit für den Erfolg sind dabei

- die offene und rechtskreisübergreifende Kommunikation von Themen/Fallbesprechungen innerhalb des Teams als auch ggf. die Weiterleitung erforderlicher Informationen auf die nächst höhere Ebene,
- Unterstützung der Vermittler bei auftretenden Konfliktsituationen,
- offener Dialog zu Stärken und Schwächen sowohl mit dem gesamten Team als auch in Einzelgesprächen (Hospitationen),
- Vermittlung als Prozess begreifen und entsprechende Ansätze vertiefen.

Es ist Aufgabe der Führungskräfte beider Rechtskreise, Qualifizierungsbedarfe in den oben genannten Kompetenzfeldern festzustellen und darüber hinaus weitere Bedarfe einzuschätzen, z. B. zu den arbeitsmarktlichen oder berufskundlichen Themen.

7. Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner des AG-S

Zusammenarbeit der BCA mit dem AG-S

Reflexion des IST-Zustandes

2009 fand eine bundesweite Befragung der Vorsitzenden der Geschäftsführung (VG) zum Aufgabenportfolio und der Aufgabenumsetzung der Beauftragten für Chancengleichheit (BCA) statt. Den Ergebnissen zufolge hatten sich in der Zusammenarbeit der BCA mit dem Arbeitgeber-Service (AG-S) folgende Angebote positiv bewährt:

- die Beiträge der BCA zum Arbeitgeber-Newsletter,
- das Informations- und Medienangebot der BCA,
- die Unterstützung des AG-S durch die BCA bei der Planung, Organisation und Durchführung von Arbeitgeberveranstaltungen.

Gleichwohl wurde insgesamt ein Optimierungsbedarf des Basisangebotes der BCA für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und den AG-S gesehen.

Eine aktuelle Einschätzung und Bewertung des Schnittstellenkonzeptes sowie des Basisangebotes für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber vor dem Hintergrund eines gewandelten Arbeitsmarktes ergab folgendes Ergebnis:

Kritische Punkte waren:

- Die BCA wurden in den einzelnen Agenturen für Arbeit (AA) sehr unterschiedlich wahrgenommen. Im Durchschnitt lag die Zufriedenheit der VG mit der Aufgabenwahrnehmung durch die BCA bei 2,0. Die Spreizung zwischen den Regionaldirektionen reichte von 1,6 bis 2,8.
- Das Dienstleistungsportfolio der BCA war zu wenig bekannt.
- Die Erkenntnisse und Trends aus der Netzwerkarbeit der BCA waren zu wenig bekannt und konnten deshalb im AG-S nicht umfassend genutzt werden.
- Die Zusammenarbeit der BCA und des AG-S funktionierte noch nicht so reibungslos, um umfassend die möglichen Synergieeffekte zur Erreichung der geschäftspolitischen Ziele zu erzeugen.
- Die Checkliste „geschlechtsspezifische Unternehmensstruktur“ wurde erprobt und hat sich nicht bewährt.

Auftrag²⁰

Die übergeordneten geschäftspolitischen Ziele geben die grundsätzliche Ausrichtung der Bundesagentur für Arbeit (BA) vor und bilden die Klammer um die einzelnen strategischen Geschäftsfelder. Für den Erfolg des AG-S sind die Anzahl erfolgreich besetzter Arbeits- und Ausbildungsstellen sowie die Kundenzufriedenheit der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber entscheidend. Die BCA tragen zum Erreichen dieser geschäftspolitischen Ziele mit dem Basisangebot für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und mit einer engagierten Umsetzung des Schnittstellenkonzeptes mittelbar bei. Adressaten des Schnittstellenkonzeptes sind BCA und AG-S. Ausgehend vom Dienstleistungs- und Produktangebot der BCA für den AG-S wird die Schnittstelle zwischen der BCA und dem AG-S im Rahmen von Interaktionsformaten beschrieben.

Folgende konkreten Handlungsansätze wurden identifiziert:

- Das Angebot der BCA muss den aktuellen Entwicklungen am Arbeitsmarkt und den Erfordernissen des AG-S angepasst werden.
- Das Thema „Familienorientierte Personalpolitik“ als ein Beratungsfeld für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ist ein gemeinsames Thema der BCA und des AG-S.
- Das Basisangebot der BCA, welches Dienstleistungen und Produkte für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und den AG-S umfasst, muss intern und extern bekannter gemacht werden.
- In ihrer Netzwerkarbeit repräsentiert die BCA das Dienstleistungsangebot der BA und somit auch des AG-S.
- Die Grundsätze der Zusammenarbeit der BCA und des AG-S sind zu vereinbaren.
- Die konkrete Umsetzung der Zusammenarbeit sind Interaktionsformate.

Grundsätze der Zusammenarbeit

Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen der BCA und dem AG-S sind:

- Die Umsetzung des gesetzlichen Auftrages zur Chancengleichheit ist eine Aufgabe, die von der BCA und dem AG-S wahrzunehmen ist.
- Die Zusammenarbeit zwischen der BCA und dem AG-S ist geprägt von Vertrauen und Kommunikation.

²⁰ Der Auftrag wurde umgesetzt in einer Arbeitsgruppe mit VA 3, mit den Leiterinnen der Stäbe CA der RD N, BB und H sowie den BCA der AA Schweinfurt, Trier und Stuttgart.

- Die BCA und die AG-S agieren als gleichberechtigte Partnerinnen und Partner und stellen einen regelmäßigen wechselseitigen Informationsfluss mit dem Ziel einer erfolgreichen Kooperation sicher.
- Die BCA und die AG-S vermitteln sich gegenseitig das notwendige Wissen, um die Umsetzung des gesetzlichen Auftrages zur Chancengleichheit gewährleisten zu können.

Ausgangslage

Herausforderungen der Märkte von morgen

Die Arbeitswelt von morgen wird geprägt vom demografischen und technologischen Wandel sowie der Globalisierung. Diese Entwicklungen bestimmen zukünftig die strukturellen Rahmenbedingungen für die Bundesagentur für Arbeit (BA) auf dem Arbeitsmarkt:

- Das Potenzial an Bewerberinnen und Bewerbern für die Duale Ausbildung wird sich reduzieren.
- Das Beschäftigungsrisiko geringqualifizierter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nimmt zu.
- Der Fachkräftebedarf steigt.

Für einen zukunftssicheren Arbeitsmarkt ist der Wandel zur Wissens- und Informationsgesellschaft entscheidend. Die Wirtschaft benötigt zukünftig gut ausgebildete Fachkräfte. Mit dem vorhandenen Beschäftigungspotenzial und den Zuwanderungen allein kann der zu erwartende (regionale und/oder sektorale) Fachkräftebedarf nicht gedeckt werden. Der Rückgriff auf das – zusätzliche – weibliche Erwerbspersonenpotenzial ist hierbei unerlässlich, sei es über Frauen, die nach der Familienphase wieder berufstätig werden wollen oder aber unterhalb ihres Qualifikationsniveaus bereits beschäftigt sind, oder über langzeitarbeitslose, eher arbeitsmarktferne Frauen.

Gesetzlicher Hintergrund

Die Gesetzgebung hat die Bundesagentur für Arbeit verpflichtet, „die Gleichstellung von Frauen und Männern als durchgängiges Prinzip zu verfolgen“ (§ 1 Abs. 1 Satz 3 SGB III) und zur Verbesserung der beruflichen Situation von Frauen durch die Leistungen der aktiven Arbeitsförderung auf die Beseitigung bestehender Nachteile sowie auf die Überwindung des geschlechtsspezifischen Ausbildungs- und Arbeitsmarktes hinzuwirken (§ 1 Abs. 2 Nr. 4 SGB III).

Zur Unterstützung dieser Aufgaben sind auf allen Organisationsebenen der BA hauptamtliche Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) bestellt (§ 385 Abs. 1 SGB III).

Mit Blick auf Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber schreibt die Gesetzgebung vor: „Die Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt unterstützen und beraten Arbeitgeber (...) sowie deren Organisationen in übergeordneten Fragen der Frauenförderung, der Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei beiden Geschlechtern. Hierzu zählen insbesondere Fragen der beruflichen Ausbildung, des beruflichen Einstiegs und Fortkommens von Frauen und Männern nach einer Familienphase sowie hinsichtlich einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung“ (§ 385 Abs. 2 Sätze 1 und 2 SGB III).

Ergebnisse der Prüfung durch die Interne Revision

Aufgrund der 2007 von der Internen Revision durchgeführten Prüfung zur Umsetzung des Arbeitsschwerpunktes der BCA „Arbeitgeberberatung optimieren in Fragen der familienorientierten Personalpolitik“ wurde ein bundesweites Basisangebot der BCA erarbeitet. Im CA-Konzept vom September 2008 wurden alle Produkte und Dienstleistungen des Basisangebotes für die Arbeitgeberberatung der BCA verankert und um das Schnittstellenkonzept BCA – AG-S ergänzt.

Zielsetzung der Zusammenarbeit und Nutzen des Angebotes der BCA für den AG-S

Die BA soll als 1. Dienstleisterin am Arbeitsmarkt auch in Fragen familienorientierter Personalpolitik etabliert und profiliert auftreten. Das Angebot der BCA und die Umsetzung des Schnittstellenkonzeptes unterstützen die Arbeit des AG-S und der BCA. Diese Zielsetzung erfordert ein gemeinsames Wirken der BCA und des AG-S. Der AG-S kann aus dieser Zusammenarbeit folgenden Nutzen schöpfen:

- Die Beratungskompetenz und damit auch das Beratungsangebot des AG-S wird in Fragen „Familienorientierter Personalpolitik“ gesteigert.
- Der AG-S wird bei der Kundenbindung und dem Kundenausbau über die Bereitstellung von Medien (z.B. Broschüre: „Familienorientierte Personalpolitik, Zeit für die Familie. Zeit für das Unternehmen“) unterstützt. Damit können neue Arbeitgeberkundinnen und Arbeitgeberkunden erreicht werden.
- Der AG-S erfährt Unterstützung bei der Planung, Organisation und Durchführung von Arbeitsmarktveranstaltungen.
- Der AG-S erlangt Informationen aus der Netzwerkarbeit der BCA über den regionalen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt.
- Der AG-S erfährt Unterstützung bei der individuellen Arbeitgeberberatung.

Das Portfolio mit den Dienstleistungen und Produkten der BCA für den AG-S

Vorbemerkung

Das Angebot der BCA für den AG-S umfasst Dienstleistungen und Produkte, die flächendeckend angeboten und bereitgestellt werden. Um dem in den Grundsätzen der Zusammenarbeit formulierten Anspruch eines wechselseitigen Informationsflusses zwischen der BCA und dem AG-S gerecht zu werden, werden verbindliche und optionale Interaktionsformate für die Erbringung der Dienstleistungen und für den Einsatz der Produkte der BCA vereinbart.

Im Fokus der Interaktionsformate steht der wechselseitige, regelmäßige Austausch über relevante Informationen und Entwicklungen auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt sowie aus der Netzwerkarbeit der BCA und des AG-S. Die Interaktion der BCA erfolgt je nach Erfordernis mit der Geschäftsführung und/oder der Bereichsleitung, der Teamleitung AG-S und den Vermittlungsfachkräften des AG-S.

Beispielhaft werden im Folgenden einige Interaktionsformate aufgelistet:

- Regelmäßige Teilnahme an Führungskräfteunden der AA
- Individueller Austausch BCA – AG-S
- Unterstützung bei der Erstellung des Arbeitgeber-Strategiepapiers
- Wechselseitige Information über Veranstaltungstermine
- Erfahrungsaustausch BCA – AG-S
- Themenbezogene Teilnahme am Leistungszirkel
- Einbeziehung bei Veranstaltungen
- Zulieferung von Beiträgen
- Gemeinsame Arbeitgeberberatung

Dienstleistungen der BCA zur Unterstützung des AG-S

■ **Beteiligung an der Erstellung des Arbeitgeber-Strategiepapiers**

Die BCA verfügt über ein hohes Expertenwissen zur Analyse und Aufbereitung geschlechterdifferenzierter Daten des regionalen Ausbildungs- und Arbeitsmarktes. Daraus ergeben sich Handlungsansätze für die Überwindung eines geschlechtersegregierten Arbeitsmarktes, die in das jährlich zu erstellende Strategiepapier des AG-S einfließen und damit zur Entwicklung einer regionalen erfolgsträchtigen Strategie beitragen.

Interaktionsformat: Beteiligung/Zuarbeit

■ **Beratung von Arbeitgeberorganisationen und Teilnahme an Arbeitskreisen**

Die BCA unterstützt Veranstaltungen von Arbeitgeberorganisationen (z. B. Kammern, Wirtschaftsverbände etc.) mit Vorträgen, Veranstaltungsbeiträgen und Informationsmaterial (z. B. geschlechtsdifferenzierte Daten, IAB-Studien zum regionalen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt etc.). Sie beteiligt sich an arbeitgeberbezogenen Arbeitskreisen. Sie informiert über ihre Teilnahme und die für den AG-S relevanten Ergebnisse (z. B. Informationen über ein Teilzeitstellenangebot bei einem Netzwerkpartner). Sie trägt damit zur Kundenbindung, zum Kundenausbau sowie zur Erweiterung von Branchenexpertise bei.

Interaktionsformat: individueller Austausch

■ **Unterstützung bei der Planung, Organisation und Durchführung von Arbeitsmarktveranstaltungen**

Die BCA nehmen an agentureigenen Veranstaltungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber teil. Das Angebot kann z.B. sein: Gewinnung von Referentinnen und Referenten, Moderation oder Vortragstätigkeit, Teilnahme an Podiumsdiskussionen, Bereitstellung von Informationsmaterialien, Standbesetzung.

Interaktionsformat: Einbeziehung bei Veranstaltungen

■ **Initiierung von Arbeitsmarktveranstaltungen**

Die BCA initiieren Veranstaltungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und tragen damit zur positiven Wahrnehmung der BA als 1. Dienstleisterin auch in Fragen von familienorientierter Personalpolitik, Chancengleichheit und in Fragen eines zukünftigen Fachkräftebedarfs bei. In diesen Fällen unterstützt der AG-S die BCA.

Interaktionsformat: Information

■ **Arbeitgeberberatung gemeinsam mit dem AG-S**

Die Vermittlungsfachkraft erfährt durch die BCA Unterstützung beispielsweise zu den Themen „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, zu zukunftsorientierten Beschäftigungspotenzialen und zur Teilzeitausbildung. In Abstimmung mit dem AG-S erfolgt eine gemeinsame Beratung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern. Der Grundsatz „Unser Service hat jetzt ein Gesicht“ gegenüber dem Unternehmen wird eingehalten.

Interaktionsformat: gemeinsame Arbeitgeberberatung

■ **Informationstransfer aus der Netzwerkarbeit der BCA**

Erkenntnisse und Trends aus der Netzwerkarbeit der BCA sind für die Arbeit des AG-S von hohem Nutzen und werden daher regelmäßig kommuniziert. Beispielhafte Netzwerke sind: Bündnisse für Familie, Wirtschafts- und Unternehmensstammtische, Erfolgsfaktor Familie.

Interaktionsformat: Information

■ **Zulieferung fachlicher Beiträge zum Arbeitgeber-Newsletter**

Die BCA beteiligt sich am Arbeitgeber-Newsletter der AA. Die Beiträge bieten Informationen zu aktuellen Themen der familienorientierten Personalpolitik sowie zu regionalen Aktivitäten der AA. In diese Beiträge fließen auch die Impulse und Ergebnisse aus der Netzwerkarbeit der BCA ein. Sofern in den AA der AG-S den Arbeitgeber-Newsletter erstellt, erfolgt eine Abstimmung der BCA mit dem AG-S.

Interaktionsformat: Zulieferung von Beiträgen

Das breitgefächerte Dienstleistungsangebot der BCA birgt in einer engagierten Kooperation mit dem AG-S einen hohen Nutzen für die Beteiligten. Ergänzt und vertieft wird das Dienstleistungsangebot durch verschiedene Produkte, die für den AG-S flächendeckend bereitgestellt werden.

Produkte der BCA für den AG-S

■ **Vertiefende Hintergrundinformationen zu den zentralen Flyern**

Die BCA stellen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern Flyer zu den Themen Flexible Arbeitszeitmodelle, Elternzeit und Potenzial Berufsrückkehr zur Verfügung und bereiten zu diesen Flyern für den AG-S vertiefende Hintergrundinformationen und Argumentationshilfen auf.

■ **Vertiefende Hintergrundinformationen zu regional gestalteten Informationsprodukten und Flyern**

Zu den Themen Kinderbetreuung und Eldercare erstellen die BCA Flyer. Informationsprodukte wie Vorträge, Broschüren sowie Hintergrundinformationen zu den herausgegebenen Flyern werden dem AG-S zur Verfügung gestellt.

■ **Liste „Familienfreundliche Betriebe“**

Die Liste „Familienfreundliche Betriebe“ beinhaltet Unternehmen, die ein Zertifikat oder eine Auszeichnung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhalten haben. Bei der Stellenbesetzung, gerade insbesondere von Teilzeitstellen, kann diese genutzt werden, um Firmen zu finden, die solche Arbeitsplätze anbieten.

Umsetzung

Das Schnittstellenkonzept wird von den AA in dezentraler Verantwortung umgesetzt. Wichtig ist, regionale Besonderheiten zu berücksichtigen und die Aktivitäten der AA der Arbeitsmarktsituation vor Ort anzupassen.

Es wird erwartet, dass die Umsetzung des Schnittstellenkonzeptes dazu beiträgt, die BA als 1. Dienstleisterin am Arbeitsmarkt noch besser zu positionieren und die Zusammenarbeit zwischen BCA und AG-S zu optimieren.

Das bisherige Schnittstellenkonzept wird ersetzt durch das vorliegende Schnittstellenpapier „Zusammenarbeit der BCA mit dem AG-S“.

ANHANG

Dokumentationsstandards			Wo	Relevanz für Kennzahlen		
Prozessstandards	Wie			AV	AusbV	
VerBIS	Anzahl max. gewünschter VV	manuell	VerBIS; Checkbox + händischer Eintrag	Anteil SteA mit Obergrenze VV;	X	
	Frist bis zum nächsten AG-Kontakt	manuell	VerBIS: Stellenangebotshistorie + ggf. WV	Keine		
	Erstellung Auftragsbestätigung	systemisch	VerBIS / BK-Text-Browser	Keine		
	(Auswahl und Änderung) Matchingstrategie	manuell	VerBIS; Klappliste	Keine		
	Priorisierung der Anforderungen in der Stellenbeschreibung	manuell	VerBIS: Stellenbeschreibung	Keine		
	Persönlicher, schriftlicher oder telefonischer Kontakt vor VV-Erstellung und versenden	manuell	VerBIS: VV-Erstellung, Klappliste	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil erfolgreiche VV • Anteil erfolgreich besetzte Stellen • Laufzeit erfolgreich besetzte Stellen • Anteil überbezirkliche VV • Anteil erfolgreiche überbezirkliche VV • Anteil VV mit Kontakt • Anteil neue Stellen mit VV innerhalb v. 48 h • Anteil neue Stellen mit < 3 VV 	X x x x x x x x	Geplant geplant

			• Anteil neue Stellen ohne VV	x	
Anzahl versandter Stellenanzeigen	#si..	VerBIS; Stellenangebotshistorie	Keine		
Explizite Unterstützung AN-V / FM/ Berater	#info.team	VerBIS: Stellenangebotshistorie;	Ggf. geplant		
Änderung Anforderungsprofil	#neu.profil	VerBIS: Änderungen im SteA; Dokumentation in der Stellenangebotshistorie	Ggf. geplant		
Bewerberorientierte Initiativvermittlung	#initiativ	VerBIS: Bewerberprofilhistorie	Ggf. geplant		
Für Klientel Reha/ SB interessante Stellenangebote	#Interesse an Reha	VerBIS: Sonstige Informationen und Funktionen; interne Informationen zum Stellenangebot	Ggf. geplant		

zBTR	Kundengruppenauswahl	manuell	zBTR: Klappliste im Reiter „Detail 1“	Alle AG - Kennzahlen	X	
	Beschäftigungsschwerpunkte	manuell	zBTR: Checkboxen im Reiter „Detail 1 „	Keine		
	Weitere Kriterien	manuell	zBTR: Checkboxen im Reiter „Detail 1“	Keine		
	Kundenprofil	manuell	zBTR: Reiter Kundenprofil	Keine		
	Ausbildungsberechtigung	Manuell	zBTR: Reiter „Beschäftigte“ - Ausbildungsberechtigung	keine		

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AA	Agentur für Arbeit
AAgAw	Agentur für Arbeit mit getrennter Aufgabenwahrnehmung
abH	Ausbildungsbegleitende Hilfen
ÄD	Ärztlicher Dienst
AG	Arbeitgeber
AGG	Allgemeines Gleichstellungsgesetz
AG-S	Arbeitgeber-Service
AG-S-Team	Arbeitgeber-Service-Team
AN	Arbeitnehmer
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
AT	Arbeitstag
AusbV	Ausbildungsstellenvermittlung
AV	Arbeitsvermittlung
B&V-Cockpit	Beratungs&Vermittlungs-Cockpit
BA	Bundesagentur für Arbeit
BCA	Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt
bDfA	Bisherige Dauer faktische Arbeitslosigkeit
BewA	Bewerberangebot
BK-Text-Browser	Bürokommunikation-Text-Browser
BKZ	Berufskennziffer
DKZ	Dokumentationskennziffer
eDfA	Erweiterte Dauer der faktischen Arbeitslosigkeit
FIS	Führungsinformationssystem
FM	Fallmanager
GP AG	Geschäftsprozesse Arbeitgeber
GPZ	Geschäftspolitische Ziele
GPZ SGB II	Geschäftspolitische Ziele im SGB II
GPZ SGB III	Geschäftspolitische Ziele im SGB III
HEGA	Handlungsempfehlung/ Geschäftsanweisung
HP AusbV	Handlungsprogramme Ausbildungsstellenvermittlung
HP AV	Handlungsprogramme Arbeitsstellenvermittlung
HP Reha/ SB	Handlungsprogramme zur Vermittlung von Rehabilitanden und Menschen mit Behinderung

HWK	Handwerkskammer
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
J2J	Job-to-Job
LEDi	Leistungs- und Entwicklungsdialog
M 0	Matchingstrategie 0
M 1	Matchingstrategie 1
M 2	Matchingstrategie 2
M 3	Matchingstrategie 3
PD	Psychologischer Dienst
PDL	Personaldienstleister
RdErl	Runderlass
Reha/ SB	Rehabilitanden und Menschen mit Behinderung
SK	Standardkunde
SteA	Stellenangebot
TL AG-S	Teamleiter Arbeitgeber-Service
VerBIS	Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystem
VG	Vorsitzende(r) der Geschäftsführung
VV	Vermittlungsvorschlag
WV	Wiedervorlage
XML	Extensible Markup Language
zBTR	zentrale Betriebsanwendung
ZK	Zielkunde