

1 Geschäftsstelle der Kommission
2 "Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt"
3 07. Juni 2002

4

5

ERSTER ENTWURF

6

7

Teilprojektbericht V – Attraktivität für Kunden und Mitarbeiter/-innen erhöhen; Kommunikation

8

9

10

11

Gliederung

13 **1 Einführung (Aufgabenabgrenzung)**

14 **2 Status Quo und Stärken-/Schwächenanalyse**

15 **2.1 Ergebnisse der Kunden und Mitarbeiterbefragungen der Bundesanstalt für
16 Arbeit**

17 **2.2 Kommunikationsstrukturen im Arbeitsamt 2000**

18 **2.3 Kommunikation der Bundesanstalt für Arbeit nach aussen und innen/Image**

19 **3 Best-Practice - am Beispiel Großbritannien und Österreich**

20 **3.1 Großbritannien**

21 3.1.1 Einführung zum Jobcentre Plus

22 3.1.2 Hohe Attraktivität für Kunden und Mitarbeiter/-innen

23 3.1.3 Einige Aspekte der Steuerung des Umstrukturierungsprozesses

24

25 **3.2 Österreich**

26 3.2.1 Einführung

27 3.2.2 Migrationsprojekt-Start in 1994

28 3.2.3 Kundenschnittstelle

29 3.2.4 Arbeitgeber-Services

30 3.2.5 Arbeitnehmer-Services

31 3.2.6 Attraktivität

32

33 **4 Handlungsempfehlungen/Vorschläge der Kommission**

34 **4.1 Corporate Identity**

35 **4.2 Corporate Design**

36 **4.3 Durchgehende Markenpolitik**

1	4.4	Interne Kommunikation
2	4.5	Change Management
3	4.6	Marketingkonzepte
4	4.7	Aktivierung der Profis der Nation
5	4.8	Sammlung der Vorschläge zur Erhöhung der Attraktivität der Bundesanstalt für
6		Arbeit für Mitarbeiter/-innen
7		
8	4.9.	Sammlung der Vorschläge zur Erhöhung der Attraktivität der Bundesanstalt für
9		Arbeit für Kunden
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		
38		
39		

1 Einführung (Aufgabenabgrenzung)

2

3 Zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit muss die Bundesanstalt für Arbeit eine aktivere Rolle
4 als bisher gegenüber allen Marktteilnehmern – insbesondere Arbeitgebern und
5 Arbeitssuchenden – einnehmen. Wie andere Organisationen des öffentlichen Rechts
6 („Moderner Staat“) soll sie ihre Dienstleistungen modernisieren. Das Dienstleistungsangebot
7 der Bundesanstalt für Arbeit muss

8

- 9 a) kompetent, qualifiziert und zeitnah erbracht werden
- 10 b) umfassend weiten Teilen der Gesellschaft bekannt sein
- 11 c) mit einem positiven Image besetzt sein
- 12 d) am Markt positioniert werden.

13

14 Hauptgegenstand von Teilprojekt V sind die unter b) bis d) genannten Reformziele. Art,
15 Struktur, Qualität (Diskussion über Leistungen und Maßnahmen) der zu erbringenden
16 Dienstleistungen sind Gegenstand der anderen Teilprojekte. Teilprojekt V setzt auf die
17 Ergebnisse der anderen Teilprojekte auf, indem diskutiert wird, wie die Reformierung zum
18 modernen Dienstleister intern und extern durch Verbesserung der kommunikativen Mittel
19 unterstützt bzw. wie das neue Produkt „verkauft“ werden kann. Die strikte
20 Dienstleistungsausrichtung muss zur Folge haben, dass die Bundesanstalt für Arbeit für
21 Kunden und Mitarbeiter/-innen attraktiver wird:

22

23 Kunden sollen das Dienstleistungsangebot der Bundesanstalt für Arbeit in Anspruch
24 nehmen, weil sie dort einen kompetenten, zeitnahen, schnellen Service erhalten. Die
25 Bundesanstalt für Arbeit soll für alle Kunden der erste und wichtigste Ansprechpartner für
26 alle Arbeitsmarktbelange sein.

27

28 Mitarbeiter/-innen müssen gut ausgebildet und umfassend informiert, motiviert und engagiert,
29 überzeugt von ihrer Mission und in dem Wissen, dass ihr Engagement belohnt wird, ihre
30 Aufgaben wahrnehmen.

31

32 Bei der Reformierung der Bundesanstalt für Arbeit zu einem modernen Dienstleister spielen
33 Kommunikationsprozesse – nicht nur unter den Mitarbeiter/-innen sowie mit den Kunden –
34 sondern auch der Organisation insgesamt eine bedeutende Rolle. Das Image der
35 Bundesanstalt für Arbeit und die fachgerechte Steuerung des Reformprozesses sind deshalb
36 Gegenstand von Teilprojekt V.

37

2 Status Quo und Stärken-/Schwächenanalyse

Die Resonanz einer Organisation oder eines Unternehmens in der Bevölkerung, die Zufriedenheit ihrer Kunden und Mitarbeiter/-innen sind in aller Regel schwer objektiv messbar. Meinungen dazu gibt es allerdings viele: Die Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ wurde deshalb ins Leben gerufen, weil die Bundesanstalt für Arbeit aufgrund ihrer Vermittlungsstatistiken „in Verruf“ geraten war. Viele Arbeitgeber verzichten auf die Vermittlungstätigkeit der Bundesanstalt für Arbeit – teilweise deshalb, weil sie ihr Angebot nicht hinreichend kennen, teilweise deshalb, weil sie schlechte Erfahrungen mit ihnen vermittelten Personen gemacht haben. Arbeitslose stöhnen über lange Wartezeiten beim Arbeitsamt und zu wenig Jobangebote.

Eine objektivere IST-Analyse bietet die „Kunden- und Mitarbeiterbefragung“ der Bundesanstalt für Arbeit, die als wichtiges Controlling-Instrument regelmäßig durchgeführt wird. Herr Dr. Klaus Kaden von der Fachhochschule des Bundes in Mannheim, Fachbereich Arbeitsverwaltung, der die Kunden- und Mitarbeiterbefragungen in Kooperation mit dem Controlling-Referat der Bundesanstalt für Arbeit durchführt, stellte das Instrument vor und präsentierte die Ergebnisse.

2.1 Ergebnisse der Kunden und Mitarbeiterbefragungen der Bundesanstalt für Arbeit

Die Ergebnisse der Kunden- und Mitarbeiterbefragungen ergänzen die Daten des Gesamtsteuerungsprozesses der Bundesanstalt für Arbeit, die die arbeitsmarktlichen Wirkungen der Arbeit der Arbeitsämter abbilden, um eher "weiche", aber nicht minder steuerungsrelevante Informationen. Bislang wurden im Rücklauf aus 125 Arbeitsämtern mehr als 138.000 Fragebögen von Besuchern, Betrieben und Mitarbeitern ausgewertet.

Die Befragungen wurden vor der Umstellung auf die Arbeitsämter 2000 durchgeführt. Sie dienen dazu, ein Stärken- und Schwachstellenprofil der Service- und Dienstleistungen der Arbeitsämter zu erstellen. Bei den Ergebnissen ist zu berücksichtigen, dass große Unterschiede bei der Bewertung einzelner Faktoren von Amt zu Amt vorliegen. Insofern eignet sich die Kunden- und Mitarbeiterbefragung als benchmarking-Werkzeug, da hinsichtlich der Service- und Dienstleistungsqualität gut abschneidende Arbeitsämter als Vorbilder dienen können.

Betriebsbefragung

1
2 Überzeugt sind die befragten Betriebe (Note 1 oder 2) von der Termineinhaltung, der
3 Freundlichkeit, der Zeit für Kundenanliegen, der telefonischen Anliegensklärung, der
4 Fachkompetenz und der Bearbeitungsdauer.

5
6 Unzufrieden sind die Betriebe (Noten 4 bis 6) mit dem Bewerberangebot, den
7 Arbeitsmarktinformationen, den Informationsschriften, den Infos zur Weiterbildung, dem
8 Auszubildendenangebot, der finanziellen Förderung, der telefonischen Erreichbarkeit und
9 dem Umgang mit Beschwerden.

10
11 Weitere Erkenntnisse: Eine große Zahl der Betriebe kennt oder nutzt das
12 Dienstleistungsangebot der BA nicht. Keine Erfahrungen mit Informationen zur
13 Mitarbeiterqualifikation/Beruflichen Weiterbildung haben 71,8 % der Betriebe, mit
14 Ausbildungsfragen 65,0 %, mit dem Auszubildendenangebot 52,5 %, mit
15 Selbstinformationseinrichtungen 52,3 %, mit leistungsrechtlichen Fragen 51,9 %, selbst mit
16 Vermittlungsfragen noch 12,6 %. Kleinbetriebe beurteilten die Dienstleistungen der
17 Arbeitsämter nicht nur ungünstiger, sie waren ihnen auch weniger bekannt.

18
19 Besucherbefragung

20
21 Überzeugt sind die Besucher der Arbeitsämter (Note 1 oder 2) von der Termineinhaltung, der
22 Freundlichkeit, der Zeit für Kundenanliegen, den Öffnungszeiten, den
23 Selbstinformationseinrichtungen und der Fachkompetenz.

24
25 Unzufrieden sind die Besucher (Noten 4 bis 6) mit dem Arbeitsstellenangebot, den
26 Arbeitsmarktinformationen, der finanziellen Förderung, den Infos zur Weiterbildung, dem
27 Ausbildungsstellenangebot, der telefonischen Anliegensklärung, dem Umgang mit
28 Beschwerden, den Informationsschriften und der telefonischen Erreichbarkeit.

29
30 Weitere Erkenntnisse: 63,5 % der befragten Besucher gaben an, nur einen Ansprechpartner
31 im Arbeitsamt zu haben. 49,2 % gaben an, nur 5 Minuten gewartet zu haben. Nur 58 % der
32 Besucher, die im Arbeitsamt nach Arbeitsstellen nachfragten, nutzten den
33 Selbstinformationsservice SIS, gar nur 10 % derjenigen, die sich zu beruflicher Bildung
34 informieren lassen wollen, riefen auch Informationen im Berufsinformationszentrum ab.

35
36 Mitarbeiterbefragung

37

1 Überzeugt sind die Mitarbeiter (Noten 1 oder 2) von den fachlichen Anforderungen, den
2 Zielvorstellungen, der Arbeitszeitregelung, der abwechslungsreichen Arbeit, dem Fördern
3 selbständiger Arbeit durch Führungskräfte.
4

5 Unzufrieden sind die Mitarbeiter (Noten 4 bis 6) mit den telefonischen Kundenkontakten, der
6 Bezahlung, dem Fortbildungsangebot, den Mitgestaltungsmöglichkeiten, den beruflichen
7 Entwicklungsmöglichkeiten, der Zusammenarbeit mit den Führungskräften, den
8 Leistungsunterschieden, der Arbeitsbelastung, dem Umgang mit Konflikten.
9

10 Weitere Erkenntnisse: Mitarbeiter haben besonderen Informationsbedarf in den Bereichen
11 persönliche und organisatorische Veränderungen, Führungs- und Leitungskräfte haben
12 besonderen Informationsbedarf zu den Bereichen Teamentwicklung, Konfliktmanagement,
13 ihrer Führungsaufgabe, Qualitätsverbesserung, Coaching und der Arbeitsweise anderer
14 Arbeitsämter.
15

16 Die Änderungswünsche von Mitarbeitern und Führungskräften nach Anerkennung der Arbeit,
17 zur Reduzierung der Arbeitsbelastung, zur Informationsweitergabe, zur Führung und
18 Bezahlung stehen nahe beisammen. Leitungskräfte sehen vor allem die Dienstleistungs- und
19 Servicequalität revisionsbedürftig.
20

21 Zusammenfassend erhält der Service in den Arbeitsämtern von den Kunden überwiegend
22 gute Noten, wohingegen die Bewertung der Dienstleistungen Handlungsbedarf aufzeigt. Die
23 Ergebnisse der Kunden- und Mitarbeiterbefragungen zeigen auf, wo Potentiale zur
24 deutlichen Steigerung der Attraktivität der Bundesanstalt für Arbeit für Kunden und
25 Mitarbeiter/-innen bestehen.

26 **2.2 Kommunikationsstrukturen im Arbeitsamt 2000**

27

28 Die Befassung mit den Kommunikationsstrukturen im Arbeitsamt 2000 legt nahe, dass durch
29 die Neuorganisation der auch vordem von den Mitarbeiter/-innen reklamierte zusätzliche
30 Informations- und Kommunikationsbedarf nicht gewährleistet ist.
31

32 Als Hauptproblem werden die zu großen Führungsspannen identifiziert. Die Tatsache, dass
33 der Teamleiter nicht Bestandteil des Teams ist und mehrere Teams leitet, zu denen jeweils
34 bis zu 60 Mitarbeiter/-innen gehören können, führt zu einem Informations-Gap, zu einem
35 Riss durch die Organisation. Der außerhalb des Teams angesiedelte Teamleiter kann seine
36 Führungsaufgabe, insbesondere die zeitnahe, umfassende und eindeutige Weitergabe von
37 Informationen, aber auch kommunikative Bedarfe, wie sie sich z.B. aus Mitarbeiter-

1 Vorgesetzten-Gesprächen und Beurteilungsgesprächen ergeben, bei einer zu großen Anzahl
2 von Teammitarbeitern nur unzureichend wahrnehmen.

3

4 Im sich selbst steuernden Team wird die Teamsprecherrolle, die u.a. die Aufgabe der
5 Informationsvermittlung umfasst, teilweise als ungeliebte, belastende Zusatzaufgabe
6 empfunden (Missbrauch als Koordinator/-in, Vertretung der Teamleitung oder „Mädchen für
7 alles“, ohne zeitliche Entlastung). Die Teamsprecherrolle wird deshalb zum Teil alle 3
8 Monate von einem anderen Mitarbeiter/einer anderen Mitarbeiterin wahrgenommen. Dies
9 wirkt sich auf teamübergreifende Aufgaben sehr ungünstig aus.

10

11 Die Selbstregulierung des Teams funktioniert nur eingeschränkt, weil Koordinatoren fehlen,
12 weil die für die Neuorganisation erforderliche Mentalität bei einigen Mitarbeiter/-innen nicht
13 vorhanden ist, weil zusätzliche fachliche Aufgaben des jetzigen Teamleiters mit übernommen
14 werden müssen (ohne Zeitausgleich und ohne entsprechende Entlohnung für die
15 höherwertigen Aufgaben).

16

17 Aus der Praxis wird darüber hinaus beklagt, dass die Kommunikation zwischen den
18 verschiedenen Bereichen in den Arbeitsämtern schlecht funktioniert. Desgleichen werden
19 andere vorgesehene Gremien wie das Kommunikationsforum und die Qualitätszirkel kritisch
20 gesehen. Die wachsende Informationsflut wird beklagt, die Verständlichkeit von Weisungen
21 angemahnt.

22

23 **2.3 Kommunikation der Bundesanstalt für Arbeit nach aussen und** 24 **innen**

25

26 Aktuell ist das Image der Bundesanstalt für Arbeit durch den Vermittlungsskandal
27 geschwächt. Das Vertrauen der Arbeitssuchenden sowie der Arbeitgeber in die Qualität und
28 in die Effizienz und Effektivität der Organisation ist gesunken.

29

30 Das Image der Bundesanstalt für Arbeit wird darüber hinaus dauerhaft durch ein nicht
31 einheitliches, nicht geschlossenes Auftreten herabgesetzt. Folgende Ursachen werden dafür
32 ausgemacht:

33

- 34 • Die Corporate Identity, d.h. die Unternehmensphilosophie der Bundesanstalt für Arbeit,
35 ist diffus. Die im Leitbild enthaltene Standortbestimmung offenbart, dass es bislang nicht
36 gelingt, Ziele, Mission und Strategie der Bundesanstalt für Arbeit eindeutig festzulegen.

37

- 1 • Die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation/ihrer Aufgabe und ihre Motivation
2 wird durch ein diffuses Image/unklare Mission bzw. Strategie gebremst.
3
- 4 • Insbesondere Führungskräften fehlen eindeutige Ausrichtungen. Sie können daher
5 wesentliche Teile ihrer Führungsaufgabe, das Informations- und
6 Kommunikationsmanagement, nur unzureichend wahrnehmen. Ihre Multiplikatorenrolle,
7 die gerade bei großen Umstrukturierungsprozessen an Bedeutung gewinnt - Visionen
8 weitergeben, für Prozesse motivieren - läuft ein Stück weit ins Leere.
9
- 10 • Dies zeigt sich auch in der Diskussion um die Namensänderung: Bundesanstalt für
11 Arbeitslose oder Bundesagentur für Arbeit ? Befasst sich die Anstalt mit den
12 Problemfällen am Arbeitsmarkt, mit der Verwaltung der Arbeitslosigkeit ? Oder spielt sie
13 eine umfassende Rolle in einer Gesellschaft, in der Arbeit ein hohes Gut darstellt ?
14
- 15 • Es existiert ein Marketingkonzept für die Bundesanstalt für Arbeit, dass nicht umgesetzt
16 wird.
17
- 18 • Ende 1998 wurde ein einheitliches Corporate Design eingeführt, was gut umgesetzt wird.
19 Die neue strategische Ausrichtung der Bundesanstalt für Arbeit muss jedoch durch das
20 Corporate Design ausgestrahlt werden, d.h., es ist zu überarbeiten.
21
- 22 • Es entstehen Probleme aus den verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen, da die
23 Zuständigkeiten hierfür stark zersplittert sind. Dies ergibt sich aus den Abgrenzungen von
24 allgemeiner Öffentlichkeitsarbeit und von Fachinformationen, sowie formell aus einer
25 Unterscheidung nach Print- und audiovisuellen Medien (einschließlich Ausstellungen)
26 einerseits sowie Internet andererseits. In der Zentrale werden deshalb an vielen
27 unterschiedlichen Stellen Kommunikationsmaterialien hergestellt. Auch die Distribution
28 der unterschiedlichen Kommunikationsmittel ist folglich stark zersplittert und macht es
29 dem informationssuchenden Kunden oftmals schwer, an die richtige Stelle zu kommen.
30
- 31 • Die Kommunikationsmittel sind in hohem Maße innengeleitet und wenig kundenorientiert
32 - der Sprachgebrauch muss stark vereinfacht werden.
33

34 **3 Best-practice – am Beispiel Großbritannien und Österreich**

35 36 **3.1 Großbritannien**

37 **3.1.1 Einführung zum Jobcentre Plus**

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35

Ein Kernstück der Arbeitsmarktreform in Großbritannien ist der Beginn der flächendeckenden Einführung der Jobcentre Plus zum 01.04.2002.

Das Jobcentre Plus wird die Anlaufstelle für alle Personen im erwerbsfähigen Alter sowie für Arbeitgeber sein. Die Arbeits- und Sozialämter wurden hierfür zusammengelegt. Zentrales Element der Jobcentre Plus ist eine explizite Kundenorientierung. Auf Basis detaillierter Marktanalysen für die verschiedenen Kundengruppen (market segmentation) wird bereits seit 1999 eine jährliche Marketing Strategie entwickelt (Employer and Job Broking Marketing Strategy). Der Kunde Arbeitgeber ist verstärkt in den Mittelpunkt der Bemühungen gerückt. Es sollen z.B. im Laufe der Jahre 2002-03 sogenannte Local Account Managers in jedem Jobcentre Bezirk eingesetzt werden, um die speziellen Bedürfnisse der jeweiligen lokalen Arbeitgeberschaft zu ermitteln. Die Kooperation mit externen Partnern vor Ort soll optimiert werden, um ein besseres „matching“ zu erzielen.

Aus der Aufgabenstellung von Teilprojekt V haben für den deutschen Reformprozess sowohl die eingesetzten kommunikativen Mittel als auch die Umsetzung des Umstrukturierungsprozess Vorbildcharakter.

3.1.2 Hohe Attraktivität für Kunden und Mitarbeiter

Die neuen Jobcentres Plus sind als einzige Anlaufstelle – one gateway - für Kunden eingerichtet, d.h. für Arbeitssuchende, für Sozialhilfeempfänger, für Arbeitgeber.

Sie sind architektonisch und von der Raumgestaltung ansprechend und natürlich im einheitlichen Corporate Design eingerichtet. Die neuen Jobcentres Plus sind als Großraumbüros eingerichtet: jeder Kunde kann alle Mitarbeiter bei der Arbeit sehen. Die vorhandenen Selbstinformationseinrichtungen, z.B. Broschüren, Jobpoints (Touchscreen mit Stellenangeboten), internet sind einfach zu bedienen bzw. in verständlicher Sprache verfasst. Ziel ist auch, die ethnische Bevölkerungszusammensetzung bei den Mitarbeitern zu spiegeln. Wasser und Plätzchen werden in den ebenfalls offenen Wartecken (Sofas und Sessel) angeboten.

Kein Kunde, der das Jobcentre Plus betritt, wartet länger als 10 Minuten auf seinen Ansprechpartner. Dies ist möglich, weil Beratung suchende Kunden zunächst telefonisch eine Terminvereinbarung treffen. Dieser Prozess läuft folgendermaßen ab (am Beispiel Arbeitssuchender): der Kunde ruft beim Jobcentre Plus an (intern als Call-Centre organisiert

1 mit jeweil einer speziellen Durchwahl für Arbeitssuchende, Arbeitgeber, andere
2 Sozialleistungsempfänger); er klärt telefonisch, ob er Anspruch auf Arbeitslosengeld geltend
3 macht; er bekommt einen Termin beim Jobcentre Plus innerhalb von 4 Tagen; sofort werden
4 ihm Formulare zur Antragstellung der entsprechenden Leistungen postalisch übersandt, die
5 er ausgefüllt zum Termin mitbringt; bei seinem Termin im Jobcentre Plus (Großraumbüro)
6 wird er von einem sogenannten „floorwalker“ oder von der „Rezeption“ empfangen und
7 zunächst zu seinem Leistungsberater geleitet (Wartezeit: höchstens 10 Minuten); der
8 Leistungsberater unterstützt das vollständige Ausfüllen der Formulare; danach trifft der
9 Arbeitssuchende seinen persönlichen Berater/Vermittler zu einem 20minütigen Gespräch;
10 der nächste Termin in 14 Tagen wird vereinbart; anschließend unterrichtet ihn der
11 Leistungsberater über die Höhe der Leistung.

12 Für Arbeitgeber stehen – bei Bedarf – ebenfalls komplett einsichtige (nur Glaswände), Büros
13 zur Verfügung.

14 Die Mitarbeiter und Kunden fühlen sich sicher, da an jedem Arbeitsplatz ein Alarmknopf
15 angebracht ist und in Problemfällen alle anwesenden Mitarbeiter/-innen und Kunden
16 reagieren können. Außerdem ist es Aufgabe der „floorwalker“, Querulanten (z.B.
17 Drogenabhängige) auszumachen und ggf. in spezielle Räumlichkeiten zu geleiten.

18 Für die Mitarbeiter/-innen sollen in Zukunft noch mehr Anreize geschaffen werden, in den
19 Jobcentres Plus zu arbeiten. Zur Zeit gibt es lediglich geringe Anerkennungsprämien, die
20 nach Beurteilungsergebnissen verteilt werden. Allerdings vermitteln die Mitarbeiter/-innen
21 einen motivierten Eindruck, den sie aus ihrer Mission ableiten (die Entlohnung ist eher
22 gering).

23

24 **3.1.3 Einige Aspekte der Steuerung des Umstrukturierungsprozesses**

25

26 Es scheint in Großbritannien sehr gut zu gelingen, Aufgabe, Ziel und Mission der neuen
27 Organisation sowohl an die Mitarbeiter/-innen als auch an die Kunden zu transportieren. Dies
28 geschieht zum einen durch leicht verständlich abgefasste Broschüren, z.B. durch die
29 "Customers' Charter", wo genau festgelegt ist, welchen Service in welcher Form das
30 Jobcentre Plus seinen Kunden garantiert und was das Jobcentre Plus im Gegenzug von
31 seinen Kunden erwartet. In der Broschüre "Jobcentre Plus Business Plan 2002-2003" sind
32 neben Rolle, Ziel und Werten der neuen Jobcentre Plus die Strategien für den
33 entsprechenden Zeitraum in den Bereichen Leistungserreichung, Veränderungsprozess,
34 Personalentwicklung, interne Kommunikation, neue Dienstleistungen für Individualkunden
35 und Arbeitgeber, neue Informationstechnologie, neue Kooperationen und Partnerschaften

1 festgelegt. Ein Handbuch für Mitarbeiter erklärt in einfacher Sprache die vereinbarten Ziele
2 (Eintritt in Arbeit, Reduzierung von Mißbrauch und Fehlern als monetäres Ziel,
3 Kundenservice, Ergebnis für Arbeitgeber, Arbeitseffektivität und -effizienz und wie diese
4 gemessen und veröffentlicht werden.

5 Zum anderen legt Leigh Lewis, Chief Executive der neuen Organisation, viel Wert auf die
6 Auswahl seiner Führungskräfte. Ein so großer Umstrukturierungsprozess wie in
7 Großbritannien, wo verschiedene Kulturen und Mentalitäten - die der Arbeitsämter und
8 Sozialämter - zusammengeführt werden müssen und eine für viele Mitarbeiter neue
9 Dienstleistungsmentalität erzeugt werden muss, erfordert spezielle
10 Personalführungsqualitäten. Neue Führungskräfte bewerben sich im Zuge der
11 Umorganisation und werden u.a. nach ihren Potentialen, Mitarbeiter/-innen für die
12 Veränderungen zu begeistern und zu motivieren sowie für eine aktive Beteiligung am
13 Umbau zu gewinnen, ausgewählt.

14

15 Der 'Board of Directors', unmittelbar Leigh Lewis untergeordnet, besteht aus 9 Direktoren,
16 wovon 3 nicht aus dem öffentlichen Dienst rekrutiert werden. Grundsätzlich wird auf allen
17 Ebenen eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft, Verbänden,
18 Regionalen Entwicklungsgesellschaften, privaten Arbeitsvermittlern, Zeitarbeitsfirmen etc.
19 zur Verbesserung des "Matching-Prozesses" angestrebt.

20

21 Das Controlling wurde überarbeitet und effektiviert. Vorgegebene Ziele sowie die
22 Leistungsmessung werden für jeden Mitarbeiter und Kunden in einfacher Form erklärt und
23 als wertvolles Instrument erachtet. Insbesondere die Qualität der Dienstleistungen im
24 Jobcentre Plus wird durch unabhängige Organisationen durch "mystery-shopping" getestet.

25

26 **3.2 Österreich**

27

28 **3.2.1 Einführung**

29

30 Die Diskussionen um Veränderungen in der österreichischen Arbeitsmarktpolitik begannen
31 etwa 1988. Ein wichtiger Auslöser der Reform war die ab 1992 stärker werdende Forderung
32 der Arbeitgeber nach besseren Dienstleistungen in Zeiten guter Konjunktur. In einer
33 „Verkäufermarkt“-Situation auf dem Arbeitsmarkt ging trotz offener Stellen und hohem Bedarf
34 an Arbeitskräften die Arbeitslosigkeit nicht so stark zurück wie zu erwarten gewesen wäre.
35 Dies wurde zum Anlass genommen, die Arbeit der damaligen Arbeitsverwaltung kritisch zu
36 hinterfragen. Die Diskussionen resultierten in einer Neuordnung im Jahr 1994. Zentrale

1 Dimensionen der Reform des AMS waren eine Organisations-, Aufgaben-, -und
2 Finanzreform.

3

4 Die Organisationsreform führte zu einem Dienstleistungsunternehmen das auf allen Ebenen
5 drittelparitätisch geführt wird, wobei die markante Eigenschaft ein durchgängiges Ziele-
6 System ist. Diese „Professionalisierung“ wird durch ein umfassendes Qualitätsmanagement-
7 System begleitet. Es findet eine klare Segmentierung der Kunden nach deren Bedürfnissen
8 bzw. Potential statt. Die Kundensegmente werden durch unterschiedliche Produkte und
9 Strategien betreut.

10

11 **3.2.2 Migrationsprojekt-Start in 1994**

12

13 Das Turn-Around-Projekt zum Start der Migration 1994 wurde von ca. 30% der Mitarbeiter
14 aktiv begleitet, auf Führungs- und Arbeitsebene. Diese erste Orientierungsphase erfolgte
15 ohne externe Beratung und auf lokale Initiative hin, da die Bundesorganisation – in der
16 neuen Ausrichtung - noch nicht gebildet war. Als Ausgangsbasis wurden Projekte zur
17 Kundenorientierung gestartet, die mit der Begleitung einer externen Salzburger
18 Unternehmensberatung (im AMS Salzburg) durchgeführt wurden.

19

20 Diese Kundenorientierungsprojekte sind in allen lokalen Geschäftsstellen gelaufen, mit
21 Workshops mit den (lokalen) Sozialpartnern und „Echtkunden“.

22 Zu den Kunden gehören auch die „internen Kunden“, z.B. die Landesgeschäftsstellen.

23

24 Die Kundenorientierung/-zufriedenheit wird regelmässig gemessen, (intern wie extern); mit
25 den „internen Kunden“ erfolgen regelmäßig Feedback- und Führungsgespräche.

26

27 Der AMS hat in Salzburg noch ca. 30% Beamte. Die Besoldung basiert auf einem
28 Haustarifvertrag, der auch Incentives für die einzelnen Mitarbeiter beinhaltet.

29

30 **3.2.3 Kundenschnittstelle**

31

32 Die Unternehmensreform richtet sich an einem Kundenbegriff aus, der neben der Politik als
33 Kunden den Arbeitssuchenden und den Arbeitgeber kennt, jeder der

34 Kunden spricht gegenüber dem AMS Aufträge für Produkte aus, die mit bestimmten Service
35 Level bearbeitet werden.

36

1 Jedes der Kundensegmente wird durch einen eigenen Bereich der Aufbauorganisation
2 serviert, der durch eine spezifische Ausrichtung in der Lage ist, die für die Produkte bzw.
3 Dienstleistungen definierten *Prozesse* nach den definierten Service Level abzuarbeiten.

4 Beispiel : Garantie an Arbeitgeber, innerhalb von 48h Stunden mit den
5 Vermittlungsaktivitäten zu starten, wöchentlich eine Statusmeldung.

6

7 Je Kundensegment existiert ein eigenes Mitarbeiter-Team, das nach Kunden-aufkommen mit
8 Planstellen ausgestattet ist.

9

10 **3.2.4 Arbeitgeber-Services**

11
12 Die AG-Services sind nach dem „one-stop-shopping-Prinzip“ organisiert und bieten die Services
13 für Förderungen und Stellenbesetzungen aus einer Hand. Teilweise wird bereits auch
14 Wachstumsberatung (noch geringe Bedeutung, im letzten Jahr nur etwa 50 Maßnahmen)
15 durchgeführt.

16 Die Beurteilung der Arbeitgeber-Services durch die Kunden ist durch

- 17 • hohe Zufriedenheit mit der Service-Bereitschaft und der Kompetenz der AMS-
18 Mitarbeiter (etwa 1 bis 2 auf einer Skala von 1 bis 6) und
- 19 • hohe Unzufriedenheit mit Besetzungsqualität (etwa 3 auf einer Skala von 1 bis 6)
20 gekennzeichnet.

21 Es findet eine regelmäßige Prüfung der Vermittlungsqualität entlang eines Prüfplans statt.

22 Die Nachfrageseite (der in Salzburg ca. 30.000 Unternehmen) ist in A / B / C-Kunden geteilt.

23 Die verwendeten Maßzahlen zur Segmentierung sind:

24 - Einschaltungsgrad

25 - Vermittlungsquote

26

27 - A-Kunden sind als „Schlüsselkunden“ klassifiziert: Kriterium ist weiterhin die besondere
28 regionale Bedeutung (strategische oder Betriebsgröße), insbesondere sind die
29 Zeitarbeitsfirmen sind als A-Kunden klassifiziert. ,

30 - A-Kunden: Einschaltungsgrad > 30 % (mehr als 30% der offenen Stellen über AMS
31 beauftragt); Vermittlungsquote mehr als 20% durch AMS abzudecken,

32 - B- und C-Kunden dann gestaffelt mit niedrigeren Werten.

33

34 Die offene und kundenorientierte Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsfirmen rief zunächst
35 Probleme in Mitarbeiterschaft hervor, denn die Zeitarbeitsfirmen wurden noch als
36 Wettbewerber empfunden.

37

1 Die Initiativ-Akquise ist bei B- und C- Kunden tendenziell höher als bei A-Kunden. Die
2 Betreuungsqualität („Management-Attention“) steigt in Richtung „A“ (ein bis zwei
3 Geschäftsführer-Besuche im Jahr).

4

5 Der unten genannte Personalservice („Vermittlung plus“) wird zunächst für
6 Schlüsselunternehmen angeboten.

7

8 **3.2.5 Arbeitnehmer-Services**

9

10 Kundensegmentierung auf der Angebotsseite:

- 11 - Informationskunden (anonym, Informationsdienstleistung)
- 12 - Servicekunden (personalisiert, Eigenschaft „Job-Ready“, AL-Dauer < 3
13 Monate)
- 14 - Beratungskunden (personalisiert, Problemfälle; AL > 3 Monate)
- 15 - Integrationskunden (z.B. Langzeitarbeitslose, AL > 1 Jahr)

16 Ein Screening der Kunden beim persönlichen Erstkontakt mit dem AMS oder Beginn einer
17 neuen „Episode“ stuft den Kunden als Service- oder Beratungskunden ein.

18 Vermittlungshindernisse geben einem Kunden den Status Beratungskunde.

19 Nach 3 Monaten Arbeitssuche erfolgt automatisch ein Statuswechsel in den Status
20 „Betreuungskunde“.

21

22 **3.2.6 Attraktivität**

23

24 Die Attraktivität des AMS wird durch die verstärkte Vermittlung von „Stellenwechslern“ in drei
25 Aspekten gesteigert:

- 26 - Die Aufgabe stärkt die Kompetenz der MA (und macht evtl. auch eine Anstellung bei
27 privaten Vermittlern möglich).
- 28 - für die Unternehmenskunden ist sichergestellt, optimalen Service zu erhalten, und z.B.
29 auch Bewerber vorgestellt zu bekommen, die aus Eigeninitiative den Job wechseln.
- 30 - die Arbeitssuchenden sind von dem „Stigma“ befreit, von einer Organisation vermittelt zu
31 werden, die sich ausschliesslich um Problemfälle kümmert.

32

33 Für die Sicherstellung der Zielerreichung werden auch aus der Privatwirtschaft bekannte
34 Methoden eingesetzt, z.B. Mailing-Aktionen mit anschliessendem Nachfassen aus dem Call-
35 Center heraus.

36 Beispiel-Auslöser: die Zahl der gemeldeten Stellen unterschreitet einen Schwellwert:

1 Gefährdung der Zielerreichung wird befürchtet. Andere Aktionen analog, z.B.
2 Anzeigenkampagnen.

3

4 **4 Vorschläge/Handlungsempfehlungen der Kommission**

5

6 Ziel muss sein, dass Image der Bundesanstalt für Arbeit hin zu einem wettbewerbsfähigen,
7 modernen Dienstleister zu entwickeln, das Vertrauen der Kunden sowie der Gesellschaft
8 insgesamt in die Arbeitsverwaltung zurückzugewinnen und zu stärken, die Marktposition der
9 Bundesanstalt zu stärken sowie für die Mitarbeiter/-innen eine positive Aufbruchstimmung zu
10 erzeugen, um sie für die Reformprozesse zu gewinnen.

11

12 Unabdingbar notwendig dafür ist die Entwicklung eines integrierten
13 Kommunikationskonzeptes. Darunter ist ein Prozess der Planung und Organisation zu
14 verstehen, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und
15 externen Kommunikation der Bundesanstalt für Arbeit eine Einheit herzustellen, um ein für
16 sämtliche Zielgruppen konsistentes Erscheinungsbild zu vermitteln. Ziel muss die Gestaltung
17 von Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Fachinformationen, Produktbeschreibungen,
18 Dienstleistungsangebote, die Distribution von Informationen, die Gesprächsführung mit den
19 Kunden sowie den Mitarbeitern aus einem Guss.

20

21 Viele der Ansätze sind bereits beim Umbau öffentlicher Unternehmen im Rahmen von
22 Privatisierungsprozessen erfolgreich erprobt worden, z.B. Deutsche Telekom, Die Bahn,
23 Deutsche Post. Die Kommission empfiehlt, die dort gemachten Erfahrungen im Hinblick auf
24 Best Practices zu untersuchen und pragmatisch die Komponenten zu identifizieren, die
25 übertragbar oder weitgehend übertragbar sind.

26

27 **4.1 Corporate Identity**

28

29 Die Corporate Identity muss mit Blick auf das Ziel "moderner Dienstleister" neu ausgerichtet
30 werden. Erfahrungen aus dem Umbau von Staatsunternehmen zeigen, dass die gesteckten
31 Ziele durchaus dem Umbauprozess vorauslaufen und ehrgeizig sein dürfen, um der
32 Öffentlichkeit und den Beteiligten den notwendigen Grad an Ambitioniertheit zu vermitteln.

33

34 Aus den gesammelten Empfehlungen der Kommission muss ein neues Leitbild für die
35 Bundesanstalt für Arbeit abgeleitet werden. Vision, Mission und Strategie müssen eindeutig
36 im Leitbild definiert werden. Im Mittelpunkt soll die Fokussierung der Bundesanstalt auf den
37 Vermittlungsprozess und die Etablierung der Bundesanstalt als wettbewerbsfähiger

1 Dienstleister im Vermittlungsmarkt stehen. Aus dem neuen Leitbild muss die Öffentlichkeit
2 klar die Aufgabe der Bundesanstalt für Arbeit erkennen; die Mitarbeiter/-innen müssen sich
3 klar mit ihrer Aufgabe identifizieren und ihre Motivation daraus ableiten können.

4
5 Für die Neuformulierung des Unternehmensleitbilds der Bundesanstalt für Arbeit werden
6 konkret folgende Empfehlungen gegeben:

- 7 - Die Leitlinien müssen verdichtet, verkürzt und inhaltlich besser verständlich werden.
- 8 - Das Unternehmensleitbild (bisherige Standortbestimmung) muss im Vergleich zu den
9 Führungsleitlinien stärker gewichtet werden.
- 10 - Die Markt- und Wettbewerbsorientierung muss deutlich benannt werden.
- 11 - Die Kompetenzen/Aufgaben der Bundesanstalt für Arbeit müssen eindeutig
12 positioniert werden.
- 13 - Die Handlungs- und Gestaltungsautonomie muss ausgeweitet werden, d.h. die
14 Einengung durch Gesetze und Verwaltungsvorschriften soll abgebaut werden.
- 15 - Die Leistungs- und Zielorientierung muss klar benannt werden.
- 16 - Es sollte klar definiert werden, wo Sozialorientierung bei Marktversagen den Vorrang
17 hat.

18 19 **4.2 Corporate Design**

20
21 Durch das Corporate Design der Bundesanstalt für Arbeit muss die neue Mission unterstützt
22 werden: Name, Logo, interner und externer Sprachgebrauch, Medienauftritt, Broschüren,
23 Selbstinformationseinrichtungen, interne Kommunikationsmittel gehören auf den Prüfstand
24 und sind auf die neue Botschaft - moderner, kompetenter Dienstleister - auszurichten.

25
26 Die BA sollte einen den veränderten Erfordernissen entsprechenden neuen Namen erhalten.
27 Hierzu gibt es bereits einige Vorschläge. Die Kommission warnt hier vor Schnellschüssen,
28 die sich im weiteren Umstrukturierungsprozess als womöglich nicht tragfähig erweisen.
29 Folgende Mindestanforderungen sollten erfüllt werden:

30 Der Name sowie eine eventuelle Namenskurzform sollte so gewählt werden, dass er sich
31 auch im umgangssprachlichen Gebrauch bzw. BA-intern durchsetzen kann. Von
32 Namensungetümen oder unaussprechlichen Fremdworten sollte daher ebenso abgesehen
33 werden wie von Begriffen, die weiterhin Bürokratie suggerieren. Ziel muss sein, auch
34 umgangssprachlich das Wort "Arbeitsamt" oder "Amt" durch den neuen Namen bzw. dessen
35 Kurzform zu ersetzen.

1 Der Name sollte die wesentliche Aufgabe(n), mit der die BA künftig am Markt in
2 Zusammenhang gebracht werden möchte, beinhalten. "Bundesanstalt für Arbeit" erfüllt diese
3 Anforderung nicht. Das Wort "Anstalt" steht für keinen marktorientierten Dienstleister. Die
4 BA ist auch nicht für "Arbeit" zuständig, sondern für die effiziente Dienstleistung am
5 Arbeitsmarkt. In Österreich wurde der aus Kommissionssicht ideale Begriff
6 "Arbeitsmarktservice" gewählt, der sich in der Kurzform "AMS" auch umgangssprachlich
7 eingebürgert hat.

8 Der Name sollte "Programm" sein und die Ziele und Vision im Namen eingeschlossen
9 haben. Sollte ein Kunstwort gewählt werden, muss der neue Begriff durch geeignete
10 Maßnahmen mit dem gewünschten Außendarstellungsanspruch der BA auffüllbar sein.

11 Die Kommission hat in zahlreichen Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
12 festgestellt, dass zahlreiche gute Ideen intern vorhanden sind. Wir empfehlen daher, den
13 Namensgebungsprozess durch einen Ideenwettbewerb in der Belegschaft interaktiv zu
14 gestalten.

15 **4.3 Durchgehende Markenpolitik ("Branding")**

16

17 Ein durchgängiges Branding kann sowohl für Kunden als auch Mitarbeiter hilfreich sein:

18 Zunächst spricht viel dafür, dass bestehende Logo unverändert oder angepasst zu
19 berücksichtigen. Der hohe Bekanntheitsgrad des Logos "A" jenseits der 90% ist auch in der
20 Privatwirtschaft unerreicht und sollte nicht aufs Spiel gesetzt werden.

21 Unterhalb der Namens- und Logoebene sollte ein einheitliches Branding sichergestellt
22 werden, z.B. Unternehmensbereiche, Produkte und Produktgruppen sollten eindeutig als
23 solche zu erkennen sein, analog etwa zu "T-Mobile", "T-Systems" oder "T-Kom" z.B. für
24 Unternehmensbereiche. Damit sollte zugleich der auch für Kenner kaum noch zu
25 durchschauende Abkürzungsdrang der BA überwunden werden.

26 **4.4 Interne Kommunikation**

27

28 Die interne Kommunikation ist Bestandteil des übergreifenden Kommunikationskonzeptes.
29 Im bevorstehenden Umbauprozess der BA wird der internen Kommunikation eine harte
30 Bewährungsprobe bevorstehen. Das Instrumentarium sollte an den Erfordernissen des
31 Prozesses ausgerichtet sein. Neben organisatorischen Veränderungen, die die
32 Verbesserung der Kommunikationsstrukturen berücksichtigen müssen, sollten das
33 Personalmanagement und die Führungsleitlinien neu ausgerichtet werden. In den neu zu
34 formulierenden Führungsgrundsätzen sollten die Elemente Verantwortungsvolle und
35 zielorientierte Führung, Delegation von Verantwortung, Ergebniskontrolle, Kooperative

1 Führung, Gegenseitige Information, Mitarbeitermotivation und Förderung, Fachliche
2 Kompetenz, Außendarstellung, Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion auf jeden Fall enthalten
3 sein. Die bestehende Unternehmenskultur, d.h. die Menge der Gewohnheiten, in der sich
4 eine Organisation von ihrer Umgebung unterscheidet, sowie die vorherrschende Mentalität
5 müssen dabei als Veränderungsfaktoren berücksichtigt werden.

6 **4.5 Change Management**

7
8 Die Glaubwürdigkeit des Kommunikationsprozesses nach innen ist erheblich von einem
9 überzeugenden Personalmanagement sowie von der aktiven Einbeziehung der Belegschaft
10 in den Umbauprozess abhängig. Der Prozess des Wandels muss durch ein überzeugendes
11 Change Management gesteuert werden.

12

13 **4.6 Marketingkonzept**

14

15 **4.7 Aktivierung der Profis der Nation**

16

17 **(4.8 Sammlung der Vorschläge zur Erhöhung der Attraktivität der** 18 **Bundesanstalt für Arbeit für Mitarbeiter/-innen)**

19

20 Kommunikationsstrukturen im AA 2000 verbessern – Organisation/Führungsspannen/Team
21 (TP IV)

22

23 Mitarbeiter/-innen als wichtigste Ressource erkennen, z.B. von Beginn an aktiv in
24 Reformprozess einbeziehen/beteiligen

25

26 Offensives Eintreten für Mitarbeiter/-innen in der Öffentlichkeit

27

28 „Ambassador-Programm“ (Botschafter der Veränderung)

29

30 Führungsstil, insbesondere bezüglich Kommunikations- und Informationsmanagement,
31 verbessern

32

33 Kommunikation in der BA vereinfachen/Sprachgebrauch vereinfachen/flache
34 Hierarchien/eindeutige Weisungen

35

36 Mitarbeiter/-innen für neue Aufgabe qualifizieren/Casemanagement/Dienstleistungsmentalität

37

- 1 Personalanreizsysteme schaffen/Personalentwicklung
- 2
- 3 Personalstrukturen aufbrechen (Dienstrecht/Beamte/Quereinsteiger/interne Ausbildung)
- 4
- 5 Alte und neue Unternehmenskultur (= Menge der Gewohnheiten, in der sich ein
- 6 Unternehmen von seiner Umgebung unterscheidet) mit Mitarbeiter/-innen erarbeiten
- 7
- 8 Weniger Regelungen, mehr Handlungsspielräume
- 9
- 10 Vermeidung Gießkannenprinzip, maßgeschneiderte Vorgaben für die einzelnen Ämter
- 11
- 12 Glaubwürdigkeit von Vorgesetzten/Konsequenzen für Bremser
- 13
- 14 Kein Stillstand in der Kommunikation
- 15
- 16 Aufstellung interner Medien
- 17
- 18 **(4.9 Sammlung der Vorschläge zur Erhöhung der Attraktivität der**
- 19 **Bundesanstalt für Arbeit für Kunden)**
- 20
- 21 Uneingeschränkte Erreichbarkeit einer kompetenten Stelle garantieren
- 22
- 23 Ansprechende Gestaltung der von Kunden frequentierten Räumlichkeiten, Beispiel:
- 24 Jobcentre Plus
- 25
- 26 Ausreichende Zeit für individuelle Kundenanliegen bieten
- 27
- 28 Umfassende, kompetente Beratung sicherstellen
- 29
- 30 Möglichst kurzfristige, effiziente Leistungsgewährung
- 31
- 32 Transparente, verständliche „Spielregeln“ (Entscheidungen, Absprachen,...)
- 33
- 34 Unkomplizierter Zugang zu Informationen
- 35
- 36 Allgemeinverständliche Sprache in Anträgen und Bescheiden
- 37

- 1 Informationsangebot (Selbstinformationseinrichtungen, Broschüren, Jobpoints etc.)
- 2 vereinfachen
- 3
- 4 Dienstleistungsangebot für Arbeitgeber ausweiten (Personalberatung, Unterstützung in
- 5 Krisensituationen)
- 6
- 7 Proaktiv/initiativ auf die Nachfrageseite zugehen