

# **HEGA 01/2015 - 02 - Arbeitgeberorientierte Vermittlung und Beratung – Strategische Neuausrichtung des (gemeinsamen)Arbeitgeber-Service**

**Geschäftszeichen:** AV 12 / GS 11 – 5404.2 / II-1203.6

**Gültig ab:**20.01.2015

**Gültig bis:**19.01.2019

**SGB II:**Empfehlung

**SGB III:**Weisung

## **Zusammenfassung:**

**Die Veränderungen des Arbeitsmarktes und die Erfahrungen der praktischen Umsetzung erfordern die strategische Weiterentwicklung der arbeitgeberorientierten Arbeit in der BA. Vor diesem Hintergrund wird das bisherige „Rechtskreisübergreifende Leitkonzept“ (RLK) durch das „Handbuch“ für den (gemeinsamen) AG-S abgelöst. In seiner Grundintention verzichtet das Handbuch überwiegend auf detaillierte Weisungen und gibt vorrangig Empfehlungen zur zielorientierten Gestaltung von Geschäftsprozessen verbunden mit der Erwartung, dezentrale Handlungsspielräume eigenverantwortlich zu nutzen.**

## **1. Ausgangssituation**

Der (gemeinsame) AG-S als Organisationseinheit entstand in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit, die von Bewerberüberschuss in vielen Berufen, Branchen und Qualifikationsebenen geprägt waren. Der Aufgabenschwerpunkt lag in der quantitativ ausgerichteten Stellenakquise und einem vorrangig stellenorientiertem Matchingprozess. Mit den „Handlungsprogrammen Arbeitgeber“ und den im RLK beschriebenen Geschäftsprozessen wurde ein detailliertes Systemgeschäft für den (gemeinsamen) AG-S installiert, das durch die systematische Umsetzung stark standardisierter Prozesse dazu beigetragen hat, möglichst schnell möglichst viele Menschen in Arbeit oder Ausbildung zu vermitteln.

Die Rahmenbedingungen für die arbeitgeberorientierte Arbeit haben sich verändert. Der demografische Wandel, die Globalisierung, der technologische Fortschritt und andere Entwicklungstrends verschärfen den Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte. Auch in dieser Situation erwartet der Arbeitgeber Hilfe und Unterstützung, aber seine Erwartungen an die Dienstleistungen des (gemeinsamen)

AG-S verändern sich. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass ein Matching der Bewerberinnen bzw. Bewerber über das Fachverfahren VerBIS allein immer weniger zu Erfolgen führt. Es kommt auf ein gut austariertes Zusammenspiel zwischen der IT-Unterstützung und persönlicher Beratung sowie Vermittlung an.

Unabhängig davon ist es für die BA existenziell wichtig, in jeder Arbeitsmarktsituation und auf die lokalen Bedürfnisse und Trendentwicklungen des Marktes abgestellte intensive Kundenbeziehungen zu Arbeitgebern aufzubauen und zu pflegen, um die Integrationschancen der Kunden in beiden Rechtskreisen zu steigern. Nur so können die Einschaltung in Rekrutierungsprozesse nachhaltig sichergestellt und kontinuierlich geeignete Beschäftigungspotenziale für Arbeit- und Ausbildungsuchende erschlossen werden.

Im Rahmen der „Strategie BA 2020“ wurden deshalb das Dienstleistungsportfolio des (gemeinsamen) AG-S und die damit verbundenen Geschäftsprozesse neu ausgerichtet.

## **2. Auftrag und Ziel**

### **2.1 Der AG-S als eigenständige Organisationseinheit - Weiterentwicklung**

Die zur Umsetzung des gesetzlichen Auftrages der Arbeitsmarktberatung und der stellenorientierten Vermittlung im Jahr 2005 errichtete Organisationseinheit „AG-S“ hat sich bewährt: Mit der personenbezogenen Trennung zwischen arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierten Kernaufgaben in der Vermittlung ist es gelungen, auch gegenüber der Kundengruppe Arbeitgeber einen zuverlässigen Service und professionelle Unterstützungsleistungen zu gewährleisten. Die BA konnte so ihre Position als Partner und erster Dienstleister am Arbeitsmarkt deutlich verbessern. Mit der strategischen Weiterentwicklung der arbeitgeberorientierten Arbeit wird daher an dieser Organisationsform festgehalten. Allerdings muss insbesondere die Zusammenarbeit an den internen Schnittstellen zwischen arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierten Teams weiter verbessert und die Nutzung vorhandener Spielräume intensiviert werden.

Märkte, Unternehmen und Stellenangebote sind nicht nach Rechtskreisen teilbar. Um eine hohe Akzeptanz bei Arbeitgebern und damit einen hohen Einschaltungsgrad in Stellenbesetzungsprozesse sowie gleiche Zugangschancen zu Beschäftigungsangeboten für Bewerberinnen und Bewerber beider Rechtskreise sicher zu stellen, wird auch künftig die Zusammenarbeit zwischen den Agenturen für Arbeit (AA) und den gemeinsamen Einrichtungen (gE) im gemeinsamen AG-S favorisiert.

Voraussetzung für dessen Erfolg ist ein gemeinsames Verständnis der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Aufgaben und Zielsetzungen beider Rechtskreise und darauf aufbauend eine gemeinsam entwickelte rechtskreisübergreifende Strategie zur Realisierung der Ziele. Die lokalen Ergebniserwartungen für beide Rechtskreise sollen in einem Strategiepapier verankert werden.

Außerdem wurden

- a) die LEDI-Templates für Bereichsleiterinnen bzw. Bereichsleiter und Teamleiterinnen bzw. Teamleiter im gemeinsamen AG-S weiter entwickelt, so dass sie dem rechtskreisübergreifenden Auftrag Rechnung tragen,
- b) das Führungsinformationssystem angepasst, so dass fortan der Beitrag des gemeinsamen AG-S individuell für eine gE abbildbar ist,
- c) die Grundlinien für die Führungsstrukturen im gemeinsamen AG-S neu akzentuiert, so dass der Mit-Verantwortung des SGB II besser Rechnung getragen wird.

Ca. 86 % der gE arbeiten derzeit mit den AA im gemeinsamen Marktauftritt. Kooperationsvereinbarungen für bereits bestehende gemeinsame AG-S behalten weiterhin ihre Gültigkeit, können aber aufgrund der Neuausrichtung angepasst werden. Das Kündigungsrecht bleibt davon unberührt. Basis für die Errichtung weiterer gemeinsamer AG-S ist der Abschluss einer Kooperationsvereinbarung (siehe Anlage). Entsprechend § 4 der Vereinbarung werden vor Ort individuelle Qualitätsstandards für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern vereinbart. Das „Handbuch für den (gemeinsamen) AG-S“ setzt dafür den Rahmen.

Den gE mit eigenem Marktauftritt wird in gleicher Weise empfohlen, die beschriebenen Prozesse im „Handbuch für den (gemeinsamen) AG-S“ sowie die dazugehörigen Arbeitshilfen in der arbeitgeberorientierten Arbeit umzusetzen.

## **2.2 Handbuch für den (gemeinsamen) AG-S – Rahmen für die Arbeit vor Ort**

Um unter den veränderten Arbeitsmarktbedingungen anerkannter Arbeitsmarktdienstleister für Unternehmen zu bleiben und erfolgreich Menschen in Arbeit zu bringen müssen sich die Geschäftsprozesse des (gemeinsamen) AG-S flexibel an regionale Bedingungen anpassen lassen. Das bisherige RLK kann diesem Anspruch nicht ausreichend gerecht werden und wird daher durch das „Handbuch für den gemeinsamen AG-S“ abgelöst.

Im Handbuch wird der Rahmen der arbeitgeberorientierten Arbeit in der BA beschrieben (gesetzliche Grundlagen, Strategie, Aufbauorganisation usw.). Darüber hinaus werden Geschäftsprozesse empfohlen, die bei konsequenter Umsetzung den Erfolg des (gemeinsamen) AG-S sicherstellen können. Abweichende Prozesse und Prozessschritte sind zulässig und erwünscht, sofern sie

- die Umsetzung der Kernaufgaben des (gemeinsamen) AG-S (Beratung und Vermittlung für AG-Kunden) nicht beeinträchtigen,
- das Dienstleistungsportfolio des (gemeinsamen) AG-S und die bedarfsorientierte Unterstützung der AG-Kunden nicht einschränken,
- die Akzeptanz des (gemeinsamen) AG-S als wichtigen Partner der Unternehmen fördern und
- in beiden Rechtskreisen gleichermaßen eine hohe Zielerreichung sowie eine gute und nachhaltige Bearbeitung des Marktes unterstützen.

Führungskräfte erhalten in dem „Leitfaden für Führungskräfte“ weitergehende Hinweise und Impulse für die Umsetzung vor Ort (s. u.).

Verbindliche Festlegungen im Handbuch sind auch künftig unvermeidlich. Dabei geht es neben rechtlichen Normen im Wesentlichen um erfolgskritische Prozessschritte, deren Nichtumsetzung die Erbringung der Kernaufgaben des AG-S gefährden und dem Image des (gemeinsamen) AG-S als professioneller Dienstleister für Unternehmen schaden würde.

Für gE mit eigenem Marktauftritt haben auch die verbindlichen Festlegungen zu erfolgskritischen Prozessschritten lediglich Empfehlungscharakter.

Die technische Umsetzung einzelner Prozesse erfolgt voraussichtlich mit der P53.

## **2.3 Leitfaden für Führungskräfte und Arbeitshilfen für die Umsetzung vor Ort**

Das Handbuch wird durch verschiedene Arbeitshilfen und einen Leitfaden für Führungskräfte ergänzt, die tiefere Hinweise zur Umsetzung der arbeitgeberorientierten Arbeit bieten: Die Hilfen enthalten auch Hinweise zum Umgang mit rechtlichen Normen.

- Leitfaden für Führungskräfte:  
Zur fachlichen Unterstützung der Umsetzung der Maßnahmen vor Ort wird ein Leitfaden zur Verfügung gestellt. Der Leitfaden richtet sich vor allem an Teamleiterinnen bzw. Teamleiter (gemeinsamer) AG-S sowie koordinierende Bereichsleiterinnen bzw. Bereichsleiter. Einzelne Inhalte sind darüber hinaus explizit an die Geschäftsführungen beider Rechtskreise adressiert. Führungskräften ohne arbeitgeberorientierte Aufgaben, die an der Schnittstelle mit dem (gemeinsamen) AG-S zusammenarbeiten, wird der Leitfaden empfohlen.
- Arbeitshilfe 1 „Unternehmens- und Kundendifferenzierung“:  
Die Arbeitshilfe empfiehlt Prozessschritte, mit deren Hilfe die Unternehmen am Markt unter strategischen Gesichtspunkten differenziert und die Zusammenarbeit mit ihnen ergebnisorientiert ausgerichtet werden können. Ziel der Arbeitshilfe ist es, eine an den verfügbaren Ressourcen und am Markt ausgerichtete differenzierte Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern zu ermöglichen.
- Arbeitshilfe 2 „Neuansiedlung von Unternehmen – Unterstützung durch die BA“:  
Die Arbeitshilfe beschreibt wesentliche Prozessschritte für die aktive Begleitung solcher Vorhaben. Sie enthält neben Empfehlungen verbindliche Grundsätze, die ohne Abweichung umzusetzen sind.
- Arbeitshilfe 3 „Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im stellenorientierten Vermittlungsprozess“:  
Die Arbeitshilfe löst die HEGA 05/2007 Nr. 02 ab und beinhaltet Aktualisierungen, z. B. zum Thema Zuständigkeiten bei Aufträgen von Zeitarbeitsunternehmen, Zusammenarbeit mit der Großkundenberatung. Die Inhalte sind umzusetzen.
- Arbeitshilfe 4 „Reha/SB“:  
Die Arbeitshilfe löst den mit Geschäftsführerbrief 4/2012, SGBII Nr. 5/2012 kommunizierten Leitfaden zum § 81 SGB IX ab. Sie bezieht sich auf die

gesetzlichen Rahmenbedingungen und Besonderheiten bei der Vermittlung von Rehabilitandinnen bzw. Rehabilitanden und schwerbehinderten Menschen und der damit verbundenen Arbeitgeber-Beratung. Sie beschreibt u.a. die Aufgaben der Reha/SB-Spezialistinnen und -Spezialisten. Die Arbeitshilfe enthält zum Teil verbindliche Festlegungen.

- Arbeitshilfe 5: „Zusammenarbeit des (gemeinsamen) AG-S mit der bewerberorientierten Vermittlung“:  
Die Arbeitshilfe gibt beispielhafte Anregungen zur regionalen Ausgestaltung der Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen bewerber- und arbeitgeberorientierten Vermittlungsteams. Sie gibt zugleich Impulse, wie die heute vielfach noch ungenutzten oder ggf. auch noch unbekanntem Spielräume bei der gemeinsamen Bearbeitung des Marktes genutzt werden können.
- Arbeitshilfe 6 „Aktivitäten in der Auftragsbetreuung“:  
Die Arbeitshilfe bietet Hilfestellung beim strukturierten Vorgehen in der Auftragsbetreuung im Rahmen des stellenorientierten Vermittlungsprozesses. Die Arbeitshilfe dient als Empfehlung.
- Arbeitshilfe 7 „Tagaktuelles AG-S-Steuerungscockpit (tAG-S)“:  
Die Arbeitshilfe löst die HEGA 01/2010 Nr. 01 ab. Sie unterstützt die Teamleiterinnen bzw. Teamleiter bei der operativen Steuerung und empfiehlt die Nutzung dieses Tools innerhalb der (gemeinsamen) AG-S-Teams. Zugleich werden dessen Möglichkeiten und das Handling erläutert. Morgenbesprechungen mittels eines Teamboards sind ein wesentliches Element des Ansatzes der kontinuierlichen Verbesserung.

Das Handbuch und die Anlagen werden regelmäßig aktualisiert und im Intranet auf den zentralen Seiten „Arbeitgeber-Service“ eingestellt.

### 3. Einzelaufträge

Alle Regionaldirektionen

- kommunizieren gegenüber den AA und allen gE die strategische Neuausrichtung des (gemeinsamen) AG-S,
- und befähigen sie zu deren Umsetzung und
- kommunizieren gegenüber den gE, die noch nicht im gemeinsamen Marktauftritt arbeiten, die Vorteile der strategischen Neuausrichtung des AG-S und einer Kooperation mit den AA im gemeinsamen AG-S.

Die Regionaldirektion Hessen

- befähigt die Führungskräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Großkundenberatung (GKB) zur Umsetzung der strategische Neuausrichtung des (gemeinsamen) AG-S und der empfohlenen Geschäftsprozesse und
- stellt die Umsetzung der verbindlichen Prozessstandards unter Berücksichtigung der Spezifika im Prozesshandbuch GKB sicher.

Die Agenturen für Arbeit und die gemeinsamen Einrichtungen

- legen regionale Strategien fest und befähigen die Führungskräfte sowie die Mitarbeiterin-nen und Mitarbeiter im (gemeinsamen) AG-S zur Umsetzung der strategische Neuaus-richtung und der empfohlenen Geschäftsprozesse und
- stellen die Umsetzung der verbindlichen Prozessstandards sicher.
- Den gemeinsamen Einrichtungen ohne gemeinsamen Marktauftritt mit der Agentur für Arbeit wird empfohlen,
- die dezentral umgesetzten Weisungen, Empfehlungen und Prozesse der arbeitgeberorientierten Arbeit mit denen im „Handbuch für den (gemeinsamen) Arbeitgeber-Service“ sowie den dazugehörigen Arbeitshilfen abzugleichen und sich daran zu orientieren.

#### Die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung

- befähigt die Führungskräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den entsprechenden Organisationseinheiten zur Umsetzung der strategische Neuausrichtung des (gemeinsamen) AG-S und der empfohlenen Geschäftsprozesse und
- stellt die Umsetzung der verbindlichen Prozessstandards sicher.

## **4. Beteiligung**

entfällt

Gez. Unterschrif