

## AGENDA DES VORSTANDS

26. August 2002

# **Der Umbau beginnt! Bundesagentur für Arbeit - Von der Behörde zum modernen Dienstleister**



**Bundesanstalt für Arbeit**

### Gerster

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich freue mich zusammen mit den Vorstandskollegen Frank Weise und Heinrich Alt, nun auch der Führungsebene hier in der Hauptstelle in Nürnberg und natürlich auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die über das BA-Intranet diese heutige Präsentation verfolgen können, dass mitzuteilen, was mit einigen Ergänzungen und Präzisierungen Ihnen nicht völlig neu ist und in der einen oder anderen Form schon auf anderem Wege bekannt geworden ist, etwa durch die Pressekonferenz am letzten Donnerstag in Berlin. Aber wir wollen es doch so aufbereiten, dass das was wir nennen „der Umbau beginnt“, für Sie etwas mehr Kontur gewinnt und nicht nur dass ist, was Sie bereits in Zeitungen lesen konnten oder im Fernsehen oder auch über das BA-Netz bisher schon ansehen konnten. Diese Information reiht sich ein in eine Reihenfolge von Kontakten, in die natürlich die mittlere Führungsebene auch der Landesarbeitsämter einbezogen ist; in die die Direktoren der Arbeitsämter einbezogen werden in den nächsten Tagen und Wochen; in die der Verwaltungsrat an besonderer Stelle aber auch der Hauptpersonalrat einbezogen ist und ich denke wir werden genug Gelegenheit haben, dann auch die Rückmeldungen aufzunehmen und wenn es dann so richtig los geht in den nächsten Tagen, manche Hinweise von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Nürnberg und in ganz Deutschland an den vielen Standorten der Bundesanstalt für Arbeit aufzunehmen.

Wir setzen an an der Vorlage des Berichts der Kommission „moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“, kurz „Hartz-Kommission“ genannt und wir setzen an an dem Kabinettsbeschluss vom letzten Mittwoch, der auf diesen Bericht der Kommission Bezug genommen hat und auch seitens der Bundesregierung angekündigt hat, was einerseits jetzt bereits in den nächsten Wo-

chen durch verschiedene Akteure in Angriff genommen werden kann, aber was dann auch den Gesetzgeber fordert, also in den Monaten des Oktobers, Novembers, Dezembers, vielleicht auch im neuen Jahr noch ganz wesentlich über die Bühne gehen wird.

Wir sehen in diesen Berichten und in dem Beschluss der Bundesregierung eine große Chance für die Bundesanstalt für Arbeit, der moderne Dienstleister zu werden, der wir sein wollen und in dem auch die vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitwirken wollen, damit wir endlich nach vorne gehen und nicht verharren in einer schwierigen Situation mit Kritik von außen, mit Zweifeln im Innern, aber auch mit mancher ungerechtfertigten und überzogenen Kritik an der Leistungsfähigkeit der vielen Arbeitsämter in Deutschland.

Die Ergebnisse der Hartz-Kommission sind eine gute Vorbereitung für den Umbau der BA. Wir begrüßen die Arbeit und die Ergebnisse der Hartz-Kommission, die Vorstandskollegen und ich, aber auch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben daran nicht unwesentlichen Anteil. Wir haben eng mitgearbeitet. Wir wissen aber auch und sagen das an dieser Stelle deutlich, die Ergebnisse können nicht 1 für 1 umgesetzt werden. Das sind wichtige Vorlagen, aber dort wo die interne Zuständigkeit der Bundesanstalt berührt ist, müssen wir natürlich auch eigene Überlegungen ergänzend dazufügen und müssen manche Vorschläge dann gewissermaßen im Umbau praxisgerecht machen.

Es gibt darüber hinaus unter den 13 Modulen auch solche, die in jedem Fall den Gesetzgeber brauchen für die Weichenstellung und da wird der Gesetzgeber natürlich auch nach einer Bundestagswahl ein Wörtchen mitzureden haben und manches ebenfalls noch ergänzen, verändern und vielleicht auch nicht jeden Hinweis aufnehmen.

Der Umbauprozess, meine Damen und Herren, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wird in seinem Kern zwei Jahre dauern. Soviel Zeit haben wir von der Bundesregierung bekommen und wir gehen davon aus, dass wir in diesen zwei Jahren die entscheidenden Weichen stellen können, manche dann erst wenn der Gesetzgeber tätig wird, aber in zwei Jahren wird dann nicht der Endzustand erreicht sein, der Endzustand einer modernen leistungsfähigen BA in ihren vielen Standorten wird sicherlich noch einige Zeit zusätzlich brauchen. Dort, wo wir den Gesetzgeber nicht in Anspruch nehmen müssen, beginnen wir jetzt.

Ich betone an dieser Stelle, was nach innen noch wichtiger ist als es nach außen sein kann, dass wir gerade im Kernprozess des Umbaus und am Beginn des Umbaus auf die Führungsunterstützung der Landesarbeitsämter nicht verzichten können. Wir können nicht gleichzeitig die BA in ihrer Gestalt, in ihrem Auftrag im Einzelnen - nicht in ihrem Kernauftrag - in ihrer Struktur wesentlich verändern und dies alles von Nürnberg aus machen, also wie das da und dort etwas verkürzt angedacht war, 181 Arbeitsämter direkt aus der Zentrale führen. Das können wir gerade in der Kernphase des Umbaus nicht. Gleichwohl sind wir der Überzeugung, dass es Sinn macht und notwendig ist, dass die Landesarbeitsämter neue und zusätzliche Aufgaben übernehmen, sich also in diesem Umbauprozess mit verändern und die Richtung ist sehr gut beschrieben auch in dem Kommissionsbericht. Sie werden zunehmend Kompetenzcenter werden, die in der regionalen Arbeitsmarktpolitik neue und zusätzliche Aufgaben übernehmen. Wie nach der Kernphase des Umbauprozesses dann diese mittlere Führungsebene aussehen wird, an wie viel Standorten sie sein wird, da sind wir gemeinsam ein Stück offen, das kann auch der Vorstand nicht allein entscheiden. Wir können uns vorstellen, dass die Zahl dieser Kompetenzcenter zwischen fünf und zehn liegen kann, also unter der heutigen Zahl, aber sicherlich auch mehr als nur eine Marginalie.

Wir möchten ergänzend und das ist nicht überall verstanden worden, jetzt in den nächsten Wochen und Monaten am Sitz jeder Landesregierung nicht in einer Landesregierung oder gar in einem Arbeitsministerium, sondern am Sitz einer Landesregierung Verbindungsstellen schaffen. Diese Verbindungsstellen sollen nicht etwas machen, was bisher schon längst bestens erledigt wird, sondern sie sollen im Unterschied zu Heute, wo die Landesarbeitsämter doch recht komplexe, auch manchmal schwerfällige Organisationen sind, im Unterschied zu Heute keine ande-

re Aufgabe haben, als die enge Zusammenarbeit mit den regionalen Akteuren in den Bundesländern und eben mit den Landesregierungen 16 an der Zahl. Sie werden am Sitz einer Landesregierung gebildet werden. Sie werden personell und logistisch möglicherweise auch eine Art Ausgründung sein aus den Landesarbeitsämtern und von diesen logistisch unterstützt werden, aber auch von den Arbeitsämtern am Sitz einer Landesregierung und sie werden an den Vorstand direkt berichten. Das ist sehr wichtig, weil wir dies als eine Führungsaufgabe in besonderer Weise betrachten. Das hat nichts zu tun mit einer Unterschätzung der Bedeutung der mittleren Führungsebene. Aber ich denke es ist ein notwendiger Unterbau für die regionale Präsenz der Bundesanstalt für Arbeit gegenüber allen Akteuren in den Regionen - nicht nur in der Politik.

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, man muss auch das sagen was selbstverständlich ist und bleibt, die Kernaufgaben der BA, Vermittlung in Arbeit und Ausbildung, Gewährung von Lohnersatzleistungen bei Arbeitslosigkeit und Qualifizierung zur Eingliederung im Arbeitsmarkt sind und bleiben Kernaufgaben der sozialen Sicherung in Deutschland. Wir möchten nicht einen so gründlichen Paradigmenwechsel, dass nicht mehr dieser sozialstaatliche Kern erkennbar ist. Der deutsche Sozialstaat hat entschieden, dass der Zweig der Arbeitslosenversicherung in dieser Weise seine Dienstleistungen organisiert. Wir sind eine Säule des Sozialstaates und wollen es bleiben.

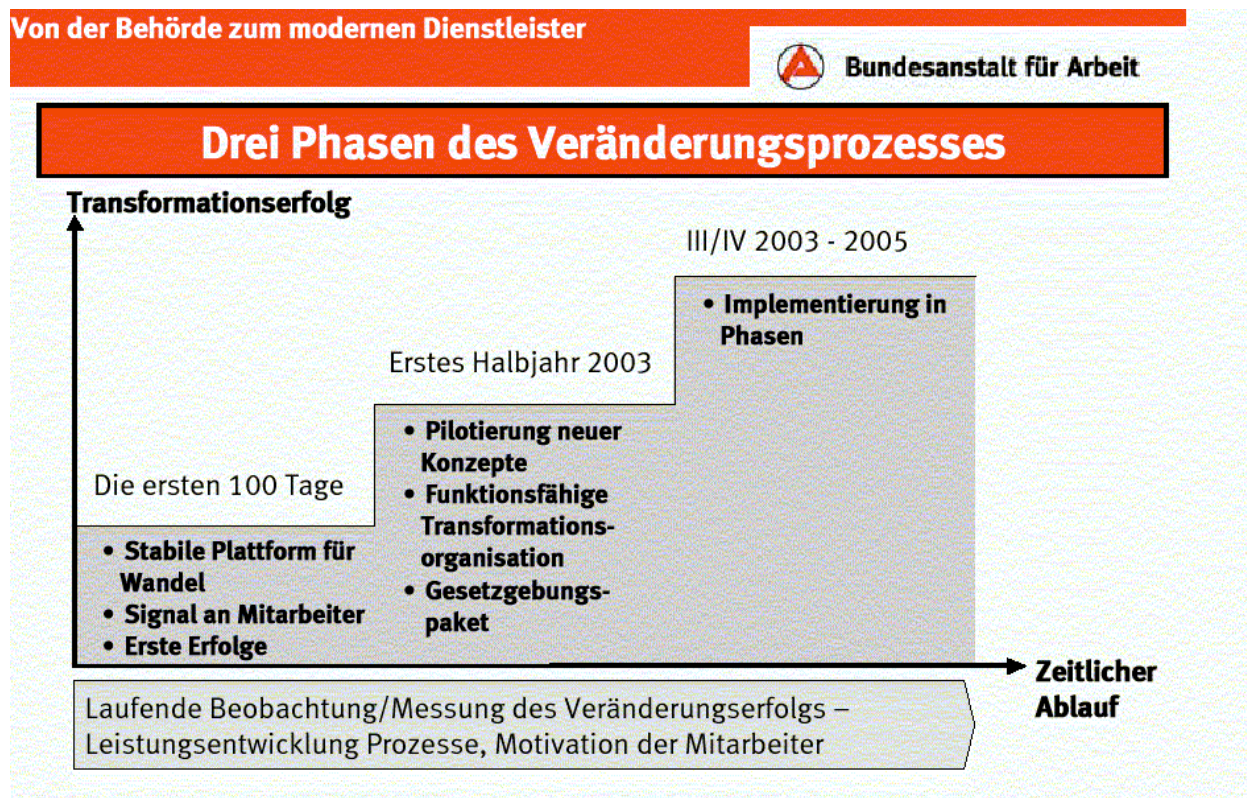
Dort wo die ordnungspolitischen Interessen der Gemeinschaft der Beitragszahler in besonderer Weise berührt sind, wird möglicherweise die Bundesanstalt für Arbeit und ihr Vorstand, auch ich als Person, künftig eine noch eindeutiger und im Einzelfall auch unabhängiger Rolle spielen, auch gegenüber der Politik und gegenüber der Öffentlichkeit und gegenüber Dritten. Dort wo z. B. die Frage ansteht, werden gesamtgesellschaftliche Aufgaben aus Steuermitteln finanziert, wie das zwingend ist, oder aus Beitragsmitteln, werden wird im Einzelfall, wenn die Grenze unscharf zu werden droht, auch sagen, dass wir die Interessenwahrer der Beitragszahler, der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und der beschäftigungsintensiven Betriebe sind und dass wir dann auch unsere Stimme erheben, wenn wir diese Interessen in besonderer Weise gefährdet sehen.

Der Vorstand wird und muss seine Rolle der Politikberatung verstärken, gerade wenn es im Gesetzgebungsprozess im Herbst und im Winter an den Umbau im Kern herangeht. Wir werden mehr als bisher nicht nur Objekt der Politik sein dürfen, wir müssen auch Subjekt werden oder besser gesagt: den Gesetzgeber so beraten, dass die Gesetzgebung auch bei der Regelung von Einzelfragen und von Systemfragen uns gerecht werden kann. Und ich sage an dieser Stelle auch nach vier Monaten Führungserfahrung in der Bundesanstalt für Arbeit: Ich sehe inzwischen deutlicher als je zuvor, dass ein Teil der Kritik, die an uns gerichtet wird, auch damit zu tun hat, dass die Instrumente die uns gegeben werden, dass die Gesetze, die uns als Rahmen zur Verfügung gestellt werden oder auch als zwingenden Rahmen vorgegeben werden, nicht immer passen zu unseren Möglichkeiten. Und dort wo das der Fall ist müssen wir auch die Politik so beraten, dass wir Instrumente in die Hand bekommen, mit denen wir erfolgreich sein können und nicht nur mit denen der Gesetzgeber zufrieden sein kann und den Eindruck haben kann, er hat seine wesentliche Inhalte im Gesetz untergebracht.

Die BA wird wichtigster Akteur am Arbeitsmarkt. Das heißt, sie wird nach dem Umbau stärker als bisher das Arbeitsmarktgeschehen auch wirklich und aktiv beeinflussen. Also Angebot und Nachfrage wirklich zusammenbringen, stärker als das bisher der Fall sein mag und sie wird auch bei den beiden Seiten „Nachfrage“ und „Angebot“ sehr viel stärker auf Gleichgewicht achten müssen, d. h. wir müssen eine größere Nähe zur Seite der Arbeitgeber finden - zur Nachfrage nach dem Angebot an Arbeit. Und dies werden wir nicht nur als Programmsatz über den Umbau stellen. Wir werden es auch konkret in Strukturen übersetzen. Stellenorientierte Vermittlung auch mit Zeitarbeit, die enge Koordination und Kooperation mit anderen sozialstaatlichen Diensten, auch z. B. kommunalen Sozialämtern, wird künftig eine ganzheitliche Leistung für beide Seiten des Arbeitsmarktes noch besser und noch komplexer bieten können.

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von innen wird besonders deutlich gefragt: Wie geht es weiter mit bestimmten Strukturen, die ja schon als Teilumbau angelegt waren? Als Reformen gedacht waren und auch umgesetzt worden sind. Da ist an erster Stelle das Arbeitsamt 2000 zu nennen. Wir haben das Jahr 2002, aber d. h. nicht, dass dies sozusagen von daher schon ein Thema der letzten Jahre und nicht auch der Zukunft sein kann. Wir gehen davon aus, dass wir das Gute, dass das Arbeitsamt 2000 gebracht bewahren, aber die Nachteile, die es auch gebracht hat, gemeinsam korrigieren. Und d. h., es müssen ganz konkrete Teamstrukturen überprüft werden, es muss die Führung und die Verantwortung der verschiedenen Ebenen im Arbeitsamt 2000 überprüft werden und verändert werden. Und wir müssen deswegen - und da bitte ich schon jetzt um Verständnis - den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ja durch den Transformationsprozess bereits erheblich gefordert waren in den letzten Jahren, zumuten, dass sie noch einmal gewissermaßen in den nächsten Monaten bereit sind für Nachsteuerungen, also für ein Arbeitsamt 2000+ sozusagen, dass dann auch geeignet ist für die nächsten Jahre und das nicht sozusagen als ein ... ja ... gelungener aber zum Teil auch misslungener Versuch der Reform abgehakt werden sollen.

Dort wo Arbeitsämter warten, dass sie eine neue Struktur einnehmen können, also die vierte Tranche des Arbeitsamtes 2000, werden wir bereits die Erkenntnisse des Nachsteuerens einbauen können in unsere Maßnahmen für die nächsten Monate und damit werden die Arbeitsämter, die am längsten gewartet haben, auch die Chance haben, dann sozusagen veränderte und verbesserte, optimierte Veränderungsprozesse bereits mitmachen zu können.



Wir setzen, meine Damen und Herren, auf kompetente und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das ist nicht so dahingesagt. Eine Dienstleistungsorganisation hat eigentlich nur einen wirklichen Produktionsfaktor: das ist der Mensch. Das ist das Humankapital. Das sind die vielen Männer und Frauen in unseren Arbeitsämtern und in den anderen zentralen und regionalen Dienststellen.

Wenn wir wirklich erfolgreich sein wollen, das sage ich gerade auch für den Vorstand aber auch für die zweite Führungsebene, für die Geschäftsbereichsleiter, für die Landesarbeitsamtspräsidenten und für viele andere, müssen wir sie nicht nur mitnehmen, sondern wir müssen auch

sehr stark auf die Möglichkeiten Rücksicht nehmen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben für den Umbauprozess. Wir müssen sie natürlich auch fordern, fördern und fördern, so wie wir das ja auch in der Arbeitsmarktpolitik für richtig halten. Wir hoffen, dass wir gemeinsam in einiger Zeit dann einen ... ja ... Gemeinschaftsgeist entwickelt haben, der auch wieder ein gewisses Stolzgefühl vermittelt unter dem Zeichen des „A“ zu arbeiten.

Wir wollen künftig nicht mehr Aktivitäten vorschreiben, sondern Ziele vorgeben, vereinbaren und dann auch deren Erreichung gemeinsam überprüfen. Das wird im Einzelnen noch dargestellt werden. Ähnlich wollen wir künftig auch von unserem Auftraggeber, also vom Bund, geführt werden mittels Auftragsvergabe, also ein völlig neues Verständnis der Rolle der Bundesanstalt für Arbeit gegenüber der Bundesregierung und dem Bundesgesetzgeber. Wir wollen nicht einfach verlängerter Arm einer Bundesverwaltung sein oder ausführendes Organ. Wir möchten künftig einen gewissen Freiheitsgrad haben, wie solche Aufträge ausgeführt werden und künftig dann auch daran gemessen werden, wie wir unternehmerisch mit einem solchen Spielraum umgehen.

Ähnliches gilt, aber das wird noch dargelegt werden, für den Spielraum, den wir selbst z. B. den Arbeitsämtern künftig einräumen wollen.

Dazu müssen bestimmte personalpolitische Entscheidungen jetzt getroffen werden. Wir haben uns entschieden, Führungsfunktionen auf Zeit zu vergeben, d. h. nicht, dass nach fünf Jahren automatisch ein Wechsel stattfinden muss, aber es heißt, dass in Fünfjahres-Schritten Führungsfunktionen vergeben werden. Wir haben auch entschieden, dass Beamte nicht mehr neu eingestellt werden. Das heißt aber nicht, dass die Beamten die heute in der BA arbeiten, in irgendeiner Weise nicht in ihrer Leistungsfähigkeit richtig eingeschätzt werden. Nein, wir wissen sehr genau, dass unter den vielen Beamtinnen und Beamten Hochleistungsfähige, Hochmotivierte sind, genauso wie unter den Angestellten und Arbeitern in der BA. Aber wir glauben aus Gründen, die noch dargelegt werden, dass wir mit einem neuen Dienstverhältnis, das eben dann eher dem Angestelltenstatus nahe kommt, besser zurande kommt.

Wir danken dem Bundesgesetzgeber, dass er künftig die Aufgaben des Vorstandes „operative Aufgaben“ von den „kontrollierenden Aufgaben“ der Selbstverwaltung deutlich trennen will und trennen wird, ähnliches muss dann vollzogen werden auch auf den nachgeordneten Ebenen und in den Arbeitsämtern, wo die Selbstverwaltung dann eben eine begleitende aber nicht im Kern eine operative Aufgabe künftig haben soll.

Meine Damen und Herren, abschließend: Wir müssen einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, als reformierte Bundesanstalt für Arbeit Zug um Zug in den nächsten Monaten und Jahren die Sanierung des Arbeitsmarktes selbst mitgestalten zu können. Aber wir sagen auch deutlich: Die Sanierung des Arbeitsmarktes ist nicht ausschließlich oder gar in erster Linie eine Frage der Verwaltungsorganisation. Wir sind davon überzeugt, der Vorstand, wir fühlen uns auch bestärkt durch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und durch viele Experten innerhalb und außerhalb der BA, dass noch mehr geschehen muss, damit wir die Massenarbeitslosigkeit wirksam bekämpfen und dazu zähle ich ganz besonders auch die Zurückführung der Belastung des Faktors Arbeit in Deutschland, der mit Abgaben, mit direkten Abgaben überlastet ist. Das ist ein wesentlicher Teil des Problems. Dort wo wir selbst in den nächsten Monaten und Jahren z. B. durch eine Beitragssenkung - wenn wir erfolgreich sind - dazu beitragen können, dass der Faktor Arbeit entlastet werden kann, werden wir die Ersten sein, die solche Vorschläge der Politik und der Öffentlichkeit machen werden.

## Alt

Ja, ich möchte fortsetzen zum operativen Bereich. Wir hatten ja bei der Pressekonferenz und auch in der Presse Informationen vorgestellt, wie wir zu einer schnelleren und erfolgreicherem Organisation kommen wollen. Ich hatte dies an fünf Themenbereichen deutlich gemacht in der folgenden Woche.

- Einmal eine neue Qualität der Dienstleistungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.
- Zweitens die Einführung von Job-Centern.
- Drittens die Personalserviceagenturen.
- Viertens der virtuelle Arbeitsmarkt und
- fünftens Thema Leistungsgewährung und Verwaltung.

Ich möchte heute auf der Grundlage dieser Information etwas sagen zu den Umsetzungsschritten, die wir vorhaben mit dem Ziel, die Relation von Vermittlern zu Bewerbern und offenen Stellen erheblich zu verbessern und unsere Arbeit stärker auf die Kernaufgabe zu konzentrieren, die die Bundesanstalt für Arbeit hat.

Dabei sind wir uns bewusst, dass vieles im Detail ungeklärt ist. Das ist eine gewisse Unsicherheit, die die Kolleginnen und Kollegen aushalten müssen. Auf der anderen Seite sehe ich darin aber auch eine große Chance mitzuwirken an diesem Prozess durch gute Ideen und ich würde mich sehr freuen, wenn in den Projekten, die wir jetzt auflegen werden, sich viele Kolleginnen und Kollegen direkt oder indirekt über die modernen Kommunikationskanäle, die uns zur Verfügung stehen, auch beteiligen.

Herr Gerster hat vorhin dargestellt: wir wollen in Zukunft mehr über Ziele reden und weniger über Wege, d. h. für mich in der konkreten Arbeit vor Ort in den Dienststellen, dass jede Aktivität daraufhin zu überprüfen ist, ob sie einen Betrag dazu leistet, uns in der Kernaufgabe in unserer Zielsetzung weiterzubringen oder nicht und ob diese Aktivität auch wirtschaftlich ist. Das heißt für mich im Übrigen, dass die Zusammenarbeit in den Arbeitsämtern zwischen den einzelnen Organisationseinheiten gut laufen muss. Und das heißt zum dritten, dass wir größere Gestaltungsspielräume vor Ort geben wollen, um die Ziele zu erreichen und die Aufgaben zu erledigen. Und das heißt dann für mich auch, dass unsere Fachdienste z. B. der Ärztliche Dienst, der Psychologische Dienst, die Technischen Berater sich auch stark einbringen werden, in der Frage der Prävention, der präventiven Aufgabenerledigung sowohl in der Vermittlung als auch in der Berufsberatung.

Ich hatte bei der Frage „Dienstleistungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer“ auch als einen Punkt angesprochen in der vorigen Woche die Servicecenter. Es gibt keinen großen Dienstleister in der Bundesrepublik Deutschland, der nicht mit solchen Centern arbeitet. Was ist das Ziel bei der Einrichtung solcher Servicecenter? Ich glaube es sind zwei Ziele, die wir damit verfolgen. Wir verfolgen damit einmal das Ziel, dass 120 Mio. Anrufer pro Jahr auch tatsächlich einen kompetenten Gesprächspartner finden und das auf der anderen Seite Beratung und Vermittlung in den Ämtern wesentlich ungestörter stattfinden kann, als das z. Z. der Fall ist. Wir werden sehr kurzfristig, nämlich schon im September, diese Servicecenterideen in zwei Arbeitsämtern erproben: in Darmstadt und in Gera. Wir werden sie mit der Einführung von „VOICE 2000“ parallel dazu erproben: in Annaberg-Buchholz und die neue Technik, die uns ab 01. Januar sukzessive zur Verfügung steht, wird uns auch helfen, dieses Ziel zu erreichen.

### Zum Thema Job-Center:

Ich verspreche mir von Job-Centern, der wesentlich stärkeren qualitativ besseren Kooperationen mit anderen Partnern, eine entscheidende Hilfe bei der Verhinderung von Langzeitarbeitslosigkeit oder auch der Bekämpfung von Langzeitarbeitslosigkeit. Denn die Idee, die dahintersteckt ist, dass auch das Arbeitsamt in vielen Fällen nur eine Teilkompetenz hat bei der Integration von Personengruppen in den Arbeitsmarkt und ich glaube wir sind alle gut beraten, wenn wir versuchen, die Kompetenzen und die Verantwortung anderer Institutionen mit einzubezie-

hen, wenn es um ganzheitliche Eingliederungsvorschläge, erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt geht.

Diese Idee trägt auch in ähnlicher Weise für die Berufsberatung. Ich glaube, dass wir auch dort durch eine verstärkte Kooperation mit Jugendämtern, mit Schulen, mit Elternhäusern dafür sorgen können, dass insbesondere benachteiligte Jugendliche oder ausländische Jugendliche besser in Ausbildung und Beschäftigung integriert werden können.

Das Thema Personalserviceagenturen hat auch viel zu tun mit dem Thema „Zusammenarbeit mit Dritten“, ein für die Bundesanstalt vielleicht relativ neues Thema. Ich möchte die Ämter, die Kolleginnen und Kollegen dort darum bitten, intensiv zu prüfen, ob Dritte wirklich so eingeschaltet werden, dass damit eine wirkliche, eine echte Entlastung bei der Arbeit verbunden ist. Wir hier in der Hauptstelle sehen unsere Aufgabe in erster Linie darin, bei den Fragen „Datenschutz“, „Datensicherheit“, „Verbindung von Datensystemen“ die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Dritte erfolgreich mit uns kooperieren können.

#### Thema IT/virtueller Arbeitsmarkt

Ich hatte vorgestellt vorige Woche, dass wir den größten und auch besten Arbeitsmarkt im Internet schaffen wollen. Ich verspreche mir davon auch, dass in Zukunft viele Bewerber und Arbeitgeber ohne uns selbst ihre Angebote ins Netz einstellen können. Das wird uns ein Stück weit entlasten und wir wollen in der Binnenstruktur weg von dem Nebeneinander verschiedener IT-Systeme zu einem System, wo ein Mensch auch nur einmal gespeichert ist.

#### Letzter Punkt: Verwaltung und Leistung

Wir hatten darauf hingewiesen, dass wir uns hier vom Gesetzgeber eine erhebliche Rechtsvereinfachung wünschen. Das betrifft die Zahl der Leistungen, die wir zu bedienen haben und es betrifft die Art, wie wir die Leistungen zu bedienen haben. Das gilt im Übrigen auch für alle Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik, die auf dem Prüfstand gestellt werden müssen: ob sie in der Zahl so notwendig sind und ob sie in der Anwendung wirklich kundenfreundlich sind und auch bürokratiefreundlich. Wir brauchen einen schlankeren Instrumentenkasten, der einfacher umsetzbar ist. Auch hiervon wird eine erhebliche Entlastung für unsere Fachkräfte ausgehen.

Das Gleiche gilt zum Abschluss im Übrigen auch für die Kindergeldgewährung und für die Bekämpfung der illegalen Beschäftigung. Wir werden daran arbeiten, die Strukturen so zu gestalten, dass zielorientiert und erfolgreich auch in diesen beiden Bereichen, die bei der Bundesanstalt bleiben werden, gearbeitet werden kann.

## Weise

Wir haben eine sehr konkrete Vorstellung, wie wir die BA als Organisation führen wollen.

Sie sehen auf der nächsten Folie die Stichworte für Ziele, wie sie z. B. für den Vorstand gelten werden und wir werden diese Ziele durchdeklinieren, so dass - mit der entsprechenden Information versorgt - unsere Führungskräfte klare, präzise Vorgaben haben, welche Ziele sie in ihrem Verantwortungsbereich erreichen wollen.

### Von der Behörde zum modernen Dienstleister



Bundesanstalt für Arbeit

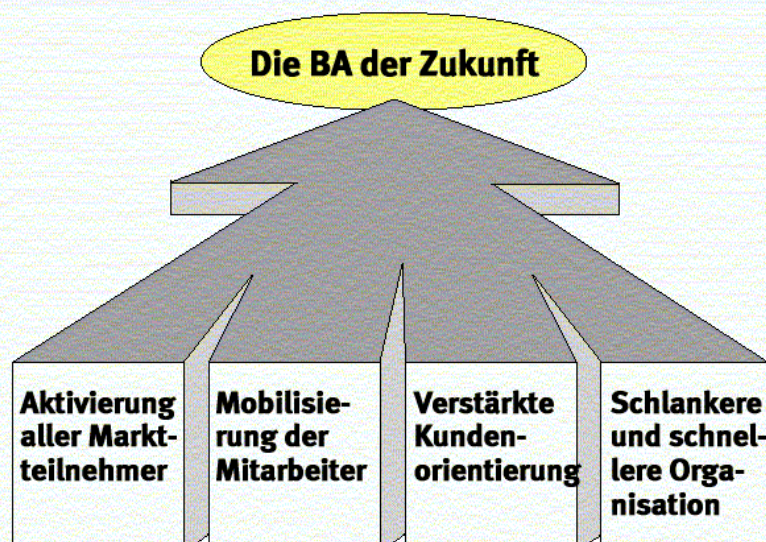
- **Vision: Die BA der Zukunft**
- **Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit**
- **Vier Zielbereiche**
- **Neues Führungssystem**
- **Gestaltung des Wandels**

### Von der Behörde zum modernen Dienstleister



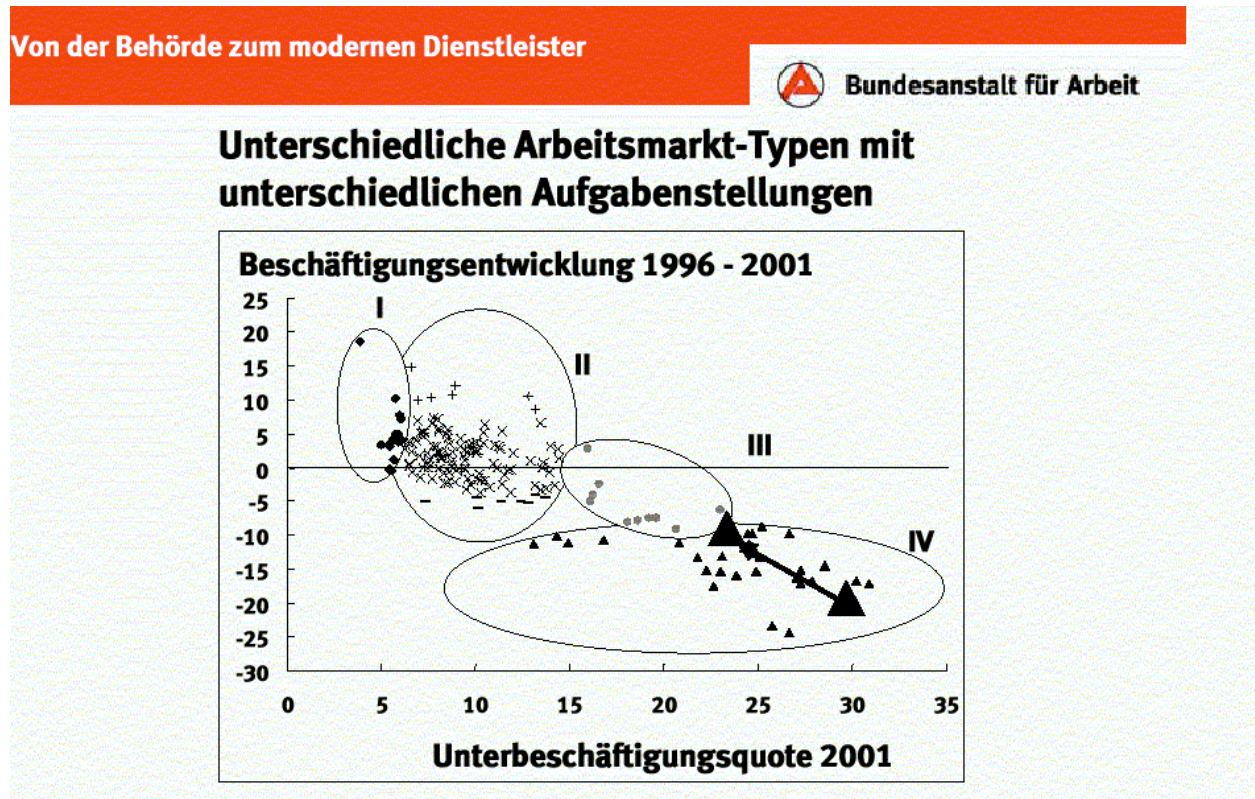
Bundesanstalt für Arbeit

## Die vier Ziele



Was neu ist: Dass wir diese Ziele auf die Realität abstellen wollen. Wir haben ein Modell - was übrigens schon im Hause vorhanden war - beim IHB aber auch an der Fachhochschule gewählt,

nächste Folie folgt,



dass wir verschiedene Arbeitsmarkttypen zu Proben zusammenfassen. Es lässt sich über diese vier Typen hinaus vielleicht nicht differenzieren, indem wir eben anhand der Beschäftigungsentwicklung und der Unterbeschäftigungsquote differenzieren können: „In welchem Arbeitsamtsbereich ist denn das Ziel jemanden zu vermitteln?“, zu erreichen. „In welchem Arbeitsamtsbereich kann das Ziel sein, erst mal Überbrückung zu schaffen?“, weil einfach den vielen Arbeitslosen keine offenen Stellen gegenüberstehen. Mit diesem Zielsystem, was wir jetzt in den nächsten Monaten im Detail erarbeiten und auch durch IT-Infrastruktur abbilden wollen, erreichen wir drei Ziele.

Einmal wird die BA die 4 Mio. Arbeitslosen, die es im Moment gibt, sicher als Problem annehmen. Aber wir werden konkret sagen: Für wie viel übernehmen wir die Verantwortung? Wie viele lassen sich durch Arbeitsweise tatsächlich beeinflussen? Und das ist das Thema dem wir uns dann auch in der Öffentlichkeit stellen müssen. Aber wir können nicht die Verantwortung übernehmen, wenn Firmen wie Telekom, Babcock, in einer Zeit - wo es nicht zu erwarten war, viele in Arbeitslosigkeit schicken und wir können auch nicht verantworten, wenn vielleicht die Sozialgerichte manche für uns erkennbare Drückebergerei von Arbeitslosen nicht sanktionieren.

Das zweite Ziel was wir erreichen: Wir werden unseren Vorgesetzten ganz klare Verantwortung persönlich adressieren. Und damit wird die oder der Vorgesetzte wissen, woran sie zu messen sind.

Und das dritte ist: Wir werden mit „benchmarks“, mit „best practice“ verpaaren, dann voneinander lernen können. Es gibt in diesen Clustern welche die haben Erfolg und die anderen können

sich daran orientieren. Wir können informieren, warum dieser Erfolg zustande gekommen ist und haben sicher einen vernünftigen guten Wettbewerb untereinander.

Wir werden dieses Zielsystem in aller Ruhe mit allen Beteiligten erarbeiten, dass es auch seriös und stabil ist und dann für die nächsten Jahre gelten kann.

Mit diesem Zielsystem brauchen wir allerdings eine bestimmte Art von Führung innerhalb der BA, die mit drei Merkmalen gekennzeichnet ist.

## Von der Behörde zum modernen Dienstleister



Bundesanstalt für Arbeit

- **Vision: Die BA der Zukunft**
- **Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit**
- **4 Dimensionen des Zielanspruchs**
- **Neues Führungssystem**
- **Gestaltung des Wandels**

- Das eine ist das Verständnis von Führung untereinander.
- Das zweite Thema ist das Controlling und
- das dritte ist, wir müssen Strukturen schaffen, das diese Führung funktioniert.

Beim Verständnis von Führung haben wir ja als zentrales Element diese Fünf-Jahres-Phasen genannt. Und auch hier kommt die Präzision. Aber nach unserer Vorstellung kann Führung nur eine „auf Zeit geliehene Autorität“ sein, die sich daran spiegelt, ob man Erfolg hat. Diese fünf Jahre sind ja eine ausreichende Zeit, um sie zu nutzen, um zu lernen, um nachzufragen, ob der Erfolg denn eintreten kann. Sie geben Anlass für alle Beteiligten zu überprüfen, ob man auf der richtigen Spur ist. Es soll nicht der Eindruck entstehen, dass da mit Angst gearbeitet wird. Aber eine Führungskraft muss sich durch Erfolg letztlich beweisen. Und dieses System ist ja überhaupt nicht neu, das gilt in vielen Bereichen, in der Industrie schon längst mit Fünf-Jahresverträgen. Und es gilt auch in anderen Bereichen.

Unsere Idee ist auch, dass wir diese Fünf-Jahresphasen im Laufe der Zeit auch Mitarbeitern übertragen in dem Sinne, dass wir unsere Mitarbeiter fragen können, was sie sich denn vorstellen, wo sie ihren Beitrag leisten, ob sie diese Aufgabe länger machen wollen, ob sie eine andere Aufgabe dazu bekommen wollen, oder ob sie vielleicht gar aufsteigen oder in einen anderen Bereich wechseln wollen. Und wir wollen mit diesen Fünf-Jahresphasen das Gespräch untereinander eigentlich erzeugen.

Wir arbeiten im Moment mit Spezialisten an der Umsetzung dieses Themas und Herr Gerster hat die Vorgabe gemacht, es wird damit Keinem in seiner Laufbahn Nachteile entstehen. Bin mir völlig drüber im Klaren, wir werden sogar Anreize setzen müssen, dass man Herausforderungen annimmt und in diesem Sinne werden wir eben versuchen, im Rahmen eines Dienstrechtes oder eben mit anderem Gestaltungsspielrahmen die Voraussetzung zu schaffen, dass wir dieses Führungsprinzip durchsetzen können.

Der zweite wichtige Bereich ist eine Vorstellung von Controlling.

Von der Behörde zum modernen Dienstleister



Bundesanstalt für Arbeit

## Die Bedeutung von Controlling

- **über Ziele führen (einheitliche Ausrichtung und klare Verantwortung)**
- **frühzeitig erkennen, wo Probleme entstehen können (Planung)**
- **Planfortschritt konsequent verfolgen (Kontrolle)**
- **Zielerreichung und Maßnahmen zur Gegensteuerung rechtzeitig berichten (Reporting)**
- **Selbstkontrolle realisieren (Delegation leben)**

die Folie die ist nun eine Definition, ich kann mir vorstellen das viele noch andere im Kopf haben, aber wir werden uns im Kern dabei treffen, das Controlling heißt, Ziele zu vereinbaren. Das ist ein demokratischer Prozess. Hier müssen wir ja erkennen, was möglich ist.

Ziele zu setzen. Das ist ein autoritärer Prozess. Das kann nur jemand machen der Vorgesetzter ist, seinen Kopf dafür hinhält und auch dafür sorgt, dass die Ziele erreicht werden.

Und dann - und es kommt ja einem modernen Menschenbild sehr nahe - ist der Weg zum Ziel die Möglichkeiten, die Methoden, die Instrumente, die genutzt werden, frei bei dem, der es wirklich beurteilen kann. Und da sehen wir als Hauptführungsebene eben das Arbeitsamt, das ist ein Bereich in dem realistisch geklärt werden kann, welche Methode führt zu welchem Erfolg.

Wir werden innerhalb des Stellenplans den Controllerbereich ausweiten. Wir werden viel Aus- und Fortbildung anbieten. Wir denken z. B. ein „Controller-Diplom“ an der Fachhochschule und ich persönlich werde darum werben, dass möglichst die Guten, Tüchtigen und Besten in diesen Bereich kommen und verspreche dann auch gut und fair mit denen zusammenzuarbeiten, weil ich mir vorstellen, kann über ein gut gestaltetes Controlling haben wir einen Hebel, die Organisation zu verändern, in einem guten Sinne, denn die Controller werden wie „Berater“ in vielen Bereichen sein.



- **Vision: Die BA der Zukunft**
- **Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit**
- **4 Dimensionen des Zielanspruchs**
- **Neues Führungssystem**
- **Gestaltung des Wandels**

Dritter Punkt sind die Strukturen: Es ist angesprochen, dass die Landesarbeitsämter in ihrer Struktur erst mal bleiben. Das hat der Vorstand gegen viel Kritik aus allen Bereichen durchgesetzt. Der Preis, der dafür zu zahlen ist und das ist auch die Erwartung des Vorstandes an die Vorgesetzten und Mitarbeiter ist, dass wir die Abläufe und die Aufgaben überprüfen und dann in neue Aufgaben hinein difundieren, die bereits genannt sind und dann wird man die endgültige Struktur später erkennen.

Dies gilt übrigens auch für die Hauptstelle, dies gilt auch fürs Zentralamt. Auch hier sind wir aufgefordert, Abläufe und Strukturen zu prüfen, werden das natürlich mit denen machen, die sich auskennen und werden dann vielleicht zu Entscheidungen kommen, wie wir uns aufstellen müssen, um in einem solchen Controllingprozess entsprechend zu arbeiten.

Wir wollen unsere Aus- und Weiterbildungskapazitäten behalten, bis auf die Entscheidung, die nun mal schon getroffen sind. Wir wollen die Kompetenzen aufbauen. Wir wollen in so einer Art „Bildungsholding“ die Kapazitäten miteinander abstimmen, aber auch das mag ein deutliches Zeichen an die Mitarbeiter sein, dass wir das ernst meinen, dass die Dienstleistungsorganisation auf den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter beruht.

Wir haben ein Thema zu bearbeiten „kleine Ämter“. Der Bundesrechnungshof hat uns hier eine Vorlage gegeben, zu der wir bis Mitte nächsten Jahres Auskunft geben. Eine Entscheidung ist getroffen: Wir bleiben in der Fläche. Das ist ein Essenz(???), das ist ein Vorteil der BA, den werden wir nicht aufgeben. Was wir kritisch prüfen müssen: Welche Verwaltungseinheiten, welche Strukturen sind noch jeweils vorhanden? Und deshalb können wir nicht sagen, ob das ganz selbständige Arbeitsämter bleiben. Aber es bleiben vollfunktionsfähige Einheiten, die ihren Auftrag in dieser Stelle ausfüllen können.

Und das Stichwort Arbeitsamt 2000 wurde erklärt. Auch hier bitte keine Erwartungen, dass der Vorstand hier hergekommen ist und sein Musterkofferchen auspackt und sagt wie es nun sein soll. Wir können die Führungsvorgabe machen. Aber das Fachwissen, das Detailwissen, das ist ja bei unseren Mitarbeitern und hauptsächlich bei den Führungskräften vorhanden. Und wir

werden Ihr Wissen und Ihre Ansichten hier mit aufnehmen und dann hoffentlich gemeinsam in der Verantwortung die Strukturen so schaffen, dass wir erfolgreich sein können.

Noch mal ein Stichwort zu den Strukturen: Es ist ausdrücklich gesagt worden, dass das Ziel dieser Reform nicht der Personalabbau ist. Und jeder, der das vernünftig betrachtet, kommt ja zu der Erkenntnis, dass unsere Wirkung auf dem Arbeitsmarkt mit seinen 50 Mrd. € und mit der Zahl der Arbeitslosen ein Vielfaches ist, von der Wirkung, die wir erreichen können, wenn wir jetzt hier einzelne Strukturen aufgeben. Und wir denken, dass das auch honoriert werden soll, dass wir in dieser Form gekämpft haben, weiterarbeiten zu können und wir sind allerdings gefordert, auch entsprechende Leistungen nach Außen zu bringen.

Zum Prozess der Reform, der Projekte die jetzt anstehen: Wir werden das alles offen und transparent kommunizieren. Wir werden die Fachbereiche einladen sich daran zu beteiligen. Wir werden uns allerdings auch externes Wissen mit einkaufen, so dass wir in der Moderation der Projekte, auch in den Inhalten, zugreifen können auf alles das was heute an Wissen vorhanden ist. Wir haben einen ganz hervorragenden Überblick bekommen durch die Hartz-Kommission, über die Reformen der Arbeitsmarktverwaltung aller europäischen Länder - auch Teile in Amerika. Wir werden dann, wenn es zu Entscheidungen in diesen Projekten kommt, die Beteiligung wahren vom Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte und alle die beteiligt sind. Und wir werden wieder informieren. Und für Sie und die Mitarbeiter die Bitte: Sie haben ja alle erlebt, was die Presse aus unserer BA macht. Und das Ziel kann wechseln. Mal ist es der Herr Gerster, dann ist es der Vorstand, dann sind Sie es als Vorgesetzte, die in der Presse mit bestimmtem Akzent auftauchen. Wir sollten uns einfach einigen, dass wir dann immer das Original hören, bevor wir bewerten und aus diesem Grund werden wir auch sehr offen informieren, uns stellen zur Diskussion und können dann sicher erwarten, dass man auch diese Offenheit auch wieder zurückspielt.

Ja, das war es. Ich fürchte, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über BA-Net uns gehört haben, jetzt gerne an der Diskussion teilnehmen würden, aber die kann man auch an anderer Stelle fortsetzen und vertiefen. Es gibt dazu auch in den nächsten Wochen und Monaten viel Gelegenheiten.

Von der Behörde zum modernen Dienstleister

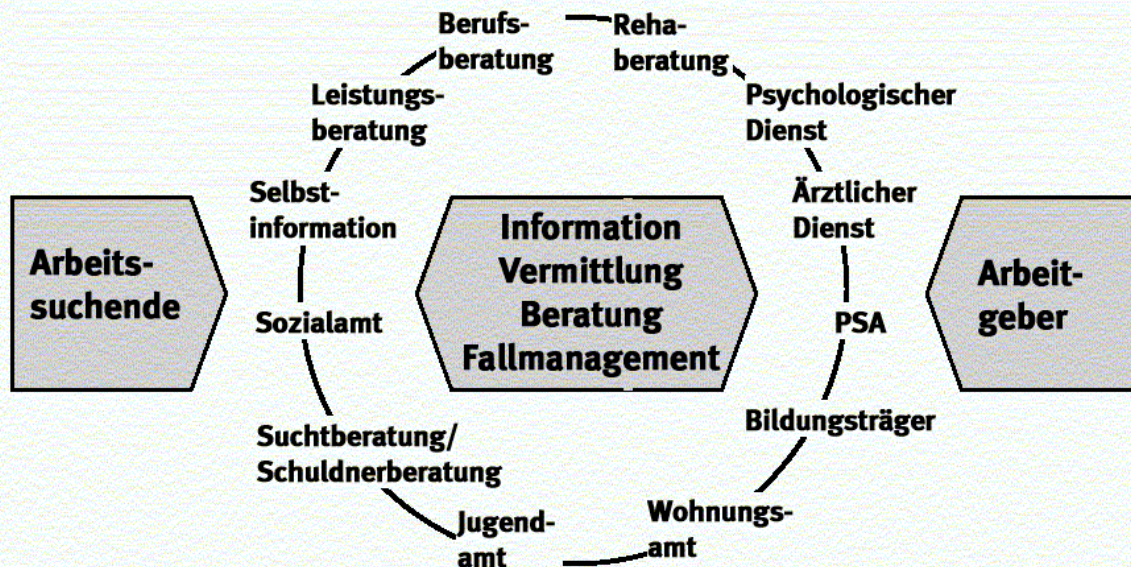


Bundesanstalt für Arbeit

- **Vision: Die BA der Zukunft**
- **Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit**
- **4 Dimensionen des Zielanspruchs**
- **Neues Führungssystem**
- **Gestaltung des Wandels**



## Job Center



## Personal-Service-Agentur als neues arbeitsmarktpolitisches Instrument

Ziel

- Abbau von Arbeitslosigkeit durch Zeitarbeit

Zielgruppe

- Arbeitslose mit Vermittlungshemmnissen

Rahmenbedingungen

- Wirtschaftlichkeit
- Keine Wettbewerbsverzerrungen

Organisationsform

- Privatrechtliche Rechtsform bevorzugt; alternativ:
  - BA als Träger
  - Public-Private-Partnership



- **Vision: Die BA der Zukunft**
- **Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit**
- **4 Dimensionen des Zielanspruchs**
- **Neues Führungssystem**
- **Gestaltung des Wandels**