

Nordlicht-Werkstattgespräch zur Neuorganisation des SGB II

„Ein gemeinsamer Arbeitgeber- Service oder ein Arbeitgeber- Service für die gemeinsame Einrichtung?“

—

Dokumentation / Hamburg und Frankfurt am Main, im September 2010

Nordlicht-Werkstattgespräch zur Neuordnung des SGB II
„**Ein gemeinsamer Arbeitgeber-Service oder ein** Arbeitgeber-Service
für die gemeinsame Einrichtung?“

—
Dokumentation / Hamburg und Frankfurt am Main, im September 2010

Nordlicht Management Consultants GmbH
Zirkusweg 1 / D-20359 Hamburg
Ihr Ansprechpartner: Tobias Bergmann
Telefon +49 (0)40 / 31 99 35-101
Mobil +49 (0)151 / 21 23 77 88
tb@nordlicht-consultants.com
www.nordlicht-consultants.com

Inhalt

1	Einleitung und Danksagung	4
2	Die zentralen Ergebnisse im Überblick	6
3	Einführende Überlegungen zum Arbeitgeber-Service	8
4	Chancen und Risiken eines gemeinsamen Arbeitgeber-Service	11
4.1	Die zentrale Stärke des gemeinsamen AG-S liegt in den Synergien	11
4.2	Das größte Risiko eines gemeinsamen AG-S liegt in der Fokussierung auf SGB III-Kunden	12
5	Chancen und Risiken eines getrennten AG-S	15
5.1	Ein getrennter AG-S fokussiert auf die Vermittlung von SGB II-Empfängern	15
5.2	Veränderungsaufwand und Neubeginn können sich nachteilig für einen getrennten AG-S auswirken	16
6	Welche Aspekte können in einem gemeinsamen bzw. einem getrennten AG-S vereinbart werden?	18
6.1	Gemeinsamer AG-S: mögliche Inhalte für eine Zielvereinbarung zwischen AG-S (Agentur) und dem Jobcenter (gE)	18
6.2	Getrennter AG-S: mögliche Inhalte für eine Kooperationsvereinbarung zwischen Agentur und Jobcenter	19
7	Ein Modell zur Stellenbemessung für den AG-S	21
8	Teilnehmer	23
9	Anlagen	24

1 Einleitung und Danksagung

Das Thema Arbeitgeber-Service (AG-S) wurde bislang in der Debatte um die Neuorganisation des SGB II-Vollzugs wenig beleuchtet. In einigen Kommunen war die Organisationsform und Ausgestaltung des AG-S ein Punkt in den Verhandlungen über eine Vereinbarung zur gemeinsamen Einrichtung (gE), häufig jedoch von nachrangiger Bedeutung. Dabei ist der AG-S, insbesondere seine Ausgestaltung und Steuerung, ein hochrelevantes Thema. Gemäß dem neuen SGB II werden sowohl gemeinsame Einrichtungen als auch zugelassene kommunale Träger künftig deutlich stärker über Zielvereinbarungen gesteuert werden. Eines der Ziele wird die Anzahl der zu erreichenden Integrationen in Arbeit sein. Um diese Ziele zu erreichen, ist der AG-S ein wichtiges Instrument. Daher sollten Kommunen aus unserer Sicht sehr genau überlegen, welche Organisationsform der AG-S künftig haben soll und welche Aspekte geregelt werden müssen, damit eine erfolgreiche Vermittlung von Langzeitarbeitslosen durch den AG-S möglich ist.

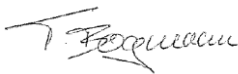
Nordlicht Management Consultants begleitet Kommunen bei dieser strategischen Entscheidung und unterstützt sie bei der Ausgestaltung ihres Arbeitgeber-Services.

In unserer Reihe von Werkstattgesprächen zur Neuorganisation des SGB II haben wir am 26. August und 01. September 2010 in Hamburg und Frankfurt/Main zwei Veranstaltungen zum Thema „Einen gemeinsamen Arbeitgeber-Service oder einen Arbeitgeber-Service für die gemeinsame Einrichtung“ veranstaltet. Werkstattgespräche bieten eine Plattform, in der wir Ideen und Konzepte zu einem Thema vorstellen, die dann in der Diskussion mit den Teilnehmern auf ihre Tragfähigkeit überprüft und gemeinsam weiterentwickelt werden. Dieses Format ermöglicht es den Teilnehmern und uns, Erfahrungen und Fachwissen einzubringen und gleichzeitig neue Ideen und Anregungen mitzunehmen. Ziel der Werkstattgespräche zum AG-S war es, den Teilnehmern Entscheidungshilfen in die Hand zu geben, zu der Frage, welche Organisationsform für den AG-S zu ihrer Kommune besser passt und welche Aspekte dabei zu regeln sind.

Insgesamt 22 Vertreter aus ARGEN, Kommunen und der Agentur für Arbeit aus ganz Deutschland haben an den beiden Werkstattgesprächen teilgenommen. Es hat sich gezeigt, dass sowohl die aktuellen als auch die geplanten Organisationsformen und Ausgestaltungen der AG-S sehr

heterogen sind: Aktuell haben die Mehrzahl der Teilnehmer einen gemeinsamen AG-S in ihrer Kommune. In einigen Fällen handelt es sich dabei jedoch um einen de facto getrennt arbeitenden AG-S (nach Rechtskreisen SGB II und SGB III) unter einem gemeinsamen Dach. In anderen Fällen haben sich neben dem gemeinsamen AG-S Angebote zur bewerberorientierten Vermittlung entwickelt, die parallel zum AG-S arbeiten. Auch wenn eine Reihe von Teilnehmern in Zukunft an einem gemeinsamen AG-S festhalten möchte, strebt dennoch ein Großteil der Teilnehmer künftig einen getrennten AG-S an. Gründe hierfür sind hauptsächlich Unzufriedenheit mit den Strukturen und Ergebnissen des aktuellen AG-S, z. T. aber auch die Absicht, eine kommunale Trägerschaft zu beantragen. Viele Kommunen haben sich noch nicht festgelegt und suchen, unabhängig von ideologischen Strömungen, die beste Lösung für die Vermittlung ihrer Langzeitarbeitslosen.

An den vorliegenden Ergebnissen waren die Teilnehmer der Werkstattgespräche maßgeblich beteiligt. Hierfür herzlichen Dank!



Tobias Bergmann / Geschäftsführer
Nordlicht Management Consultants

2 Die zentralen Ergebnisse im Überblick

Gemeinsam oder getrennt: Es gibt keine „überlegene“

Organisationsform für den Arbeitgeber-Service

Die Diskussionen haben gezeigt, dass es kein klares Votum für ein Organisationsmodell gibt. Getrennt oder gemeinsam, es gibt für beide Modelle zentrale Stärken und Schwächen und vielfältige Erfahrungen. Jede Kommune muss aufgrund ihrer spezifischen Rahmenbedingungen (Anzahl Bedarfsgemeinschaften, Profile der SGB II-Empfänger, Wirtschaftsstruktur etc.) kritisch bewerten, welches Modell das geeignete ist. Neben dem getrennten und gemeinsamen AG-S haben sich in der Praxis auch schon Mischformen entwickelt.

Die zentrale Stärke des gemeinsamen AG-S liegt in den Synergien

Ein gemeinsamer AG-S bietet für die Arbeitgeber nur einen Ansprechpartner und schafft so Klarheit und Transparenz. Der gemeinsame AG-S verfügt einerseits über eine größere Anzahl von Bewerbern und kann andererseits auch auf mehr Stellen zurückgreifen. Die Organisation von Prozessen, insbesondere die Betreuung von Unternehmen und Bewerbern, kann im gemeinsamen AG-S besser bzw. einfacher gelingen, da dieser i. d. R. über mehr personelle Ressourcen verfügt. So können Synergien hinsichtlich Größe, Kompetenz und Erfahrung genutzt werden.

Ein getrennter AG-S fokussiert auf die Vermittlung von SGB II-Empfängern

SGB II und SGB III-Kunden benötigen unterschiedliche Vermittlungs- und Betreuungsleistungen. Bei Langzeitarbeitslosen steht die bewerberorientierte Vermittlung im Fokus, die i. d. R. betreuungsintensiver ist als die Vermittlung von SGB III-Kunden. Ein getrennter AG-S kann seine Prozesse und Arbeitsweisen genau hierauf ausrichten und so einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Integration leisten.

Für beide Organisationsformen empfehlen sich „Vereinbarungen“ zur Zusammenarbeit

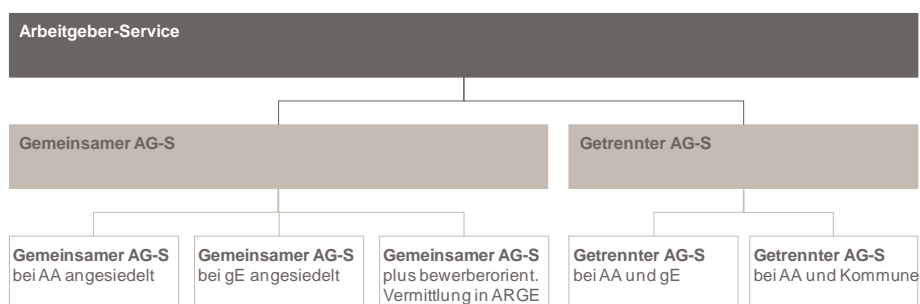
Im Fall eines gemeinsamen AG-S kann eine Zielvereinbarung zwischen Arbeitsagentur und gemeinsamer Einrichtung über die Vermittlungs- und Integrationszahlen für SGB II-Empfänger sowie Personalausstattung und Instrumente des AG-S insbesondere aus Sicht der Kommune hilfreich sein.

Beim getrennten AG-S empfiehlt sich eine Kooperationsvereinbarung mit der Agentur hinsichtlich der Betreuung von Unternehmen oder der Weiterleitung von Stellen.

3 Einführende Überlegungen zum Arbeitgeber-Service

Diskussionsgrundlage der Werkstattgespräche war ein kurzer Vortrag von Nordlicht Management Consultants. Die Folien finden sich in der Anlage. An dieser Stelle werden die wesentlichen Aussagen kurz erläutert:

Ausgangspunkt der Diskussion waren **zwei Organisationsformen**: ein gemeinsamer AG-S bei der Arbeitsagentur und ein getrennter AG-S bei Arbeitsagentur und gE. Andere mögliche Formen, wie ein gemeinsamer AG-S für die Rechtskreise SGB II und SGB III angesiedelt in der gE, ein getrennter AG-S bei Arbeitsagentur und Kommune oder andere Mischformen, die heute bereits Realität sind, wurden in der Veranstaltung nicht berücksichtigt.



Eine zentrale Leitfrage der Diskussion war „Können SGB II und SGB III-Empfänger in einem gemeinsamen AG-S gleichwertig betreut und vermittelt werden?“. Der **gemeinsame AG-S** birgt aus unserer Sicht ein potentielles strukturelles Risiko: SGB II-Kunden sind i. d. R. arbeitsmarktferner und brauchen daher eine intensivere Betreuung. Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass der gemeinsame AG-S stärker auf die Vermittlung von SGB III-Kunden fokussiert. Durch eine „positive Diskriminierung“ zugunsten der Langzeitarbeitslosen kann dieses Risiko reduziert werden. Eine „positive Diskriminierung“ meint in diesem Zusammenhang:

- Klärung, wer welche Art von Stellen akquiriert
- Integration von flankierenden Leistungen in den Vermittlungsvorschlag

- Zielvereinbarung innerhalb des gemeinsamen AG-S zum Anteil der SGB II-Vermittlungen/Integrationen¹.

Diese „positive Diskriminierung“ darf nur im Sinne des Arbeitgebers stattfinden und natürlich nicht zu schlechteren Vermittlungsvorschlägen führen.

Für den **getrennten AG-S** sehen wir zwei zentrale Herausforderungen:

- geeignete Stellen für SGB II Kunden zu akquirieren und unterschiedliche Schwerpunkte in der Stellenakquisition zu finden
- Kooperation bei der Vermittlung mit dem AG-S der Agentur zu gestalten.

Das „Konkurrenzproblem“, d.h. konkurrierendes Verhalten zwischen dem AG-S der Agentur und dem der gE, wird aus unserer Sicht überbewertet. Ein Vermittlungsmonopol gibt es schon heute nicht mehr. Andere Akteure wie IHK, Bildungsträger oder AG-S aus benachbarten Kommunen werben schon heute um die Gunst der Arbeitgeber. Durch diese Wettbewerbssituation können letztlich sogar bessere Leistungen für die Arbeitgeber erbracht werden hinsichtlich der quantitativen und qualitativen Auswahl von Bewerbern.

Philosophie und Selbstverständnis eines Arbeitgeber-Service

Egal ob getrennt oder gemeinsam: Ein AG-S kann aus unserer Sicht nur erfolgreich sein, wenn er

- die lokalen und regionalen Unternehmen als seine wichtigsten Kunden begreift
- als Dienstleister der Unternehmen und
- als „ausgelagerte“ Personalabteilung der Unternehmen agiert.

Ein Beispiel, wie eine solche „ausgelagerte“ Personalabteilung funktionieren kann, findet sich in der Präsentation in der Anlage.

¹ In den Werkstattgesprächen herrschte bei verschiedenen Themen Uneinigkeit darüber, ob die richtige Kennzahl (bspw. für Zielvereinbarung) Vermittlungen oder Integrationen sind. Darum wird in dieser Dokumentation immer die Form Vermittlungen/ Integrationen verwendet.

Arbeitsweise des Arbeitgeber-Service

Für eine verlässliche und qualitativ hochwertige Zusammenarbeit zwischen AG-S und Unternehmen empfehlen sich Servicegarantien hinsichtlich der Qualität einer Dienstleistung (z. B. Fristen, bis wann wie viele Vermittlungsvorschläge dem Unternehmen präsentiert werden).

Eine der zentralen Herausforderungen für den AG-S ist es, Stellen zu akquirieren, die für die speziellen Profile der SGB II-Empfängern in ihrer Kommune geeignet sind. Darüber hinaus müssen für die relevanten offenen Stellen schnell Vermittlungsvorschläge unterbreitet werden. Dieser Prozess kann unterstützt werden durch Bewerberpools oder vorgeprüfte Vermittlungsvorschläge (vgl. Kapitel 5.1).

Partner für den Arbeitgeber-Service

Eine Verknüpfung bzw. intensive Zusammenarbeit zwischen dem AG-S und der kommunalen Wirtschaftsförderung findet bislang kaum statt. Aus unserer Sicht liegen aber gerade hier große Synergien, die positiv für den AG-S und auch für die Wirtschaftsförderung genutzt werden können. Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen ist mittel- bis langfristig die Gewinnung geeigneter Fachkräfte. Hier können AG-S und Wifö Hand in Hand arbeiten und passende Angebote entwickeln. Den AG-S mit der Wirtschaftsförderung zu verknüpfen wäre daher ein zukunftsweisender, mutiger Schritt.

Exkurs: offene Diskussionspunkte

Ein offener Punkt war die Frage, wer Weisungsbefugnis über den getrennten AG-S hat. Es gibt hierfür verschiedene Ansätze: die Trägerversammlung der gemeinsamen Einrichtung, der Geschäftsführer durch die operative Verantwortung oder die BA als Träger mit Weisungsrecht im gesetzlich zugeschriebenen Aufgabenbereich.

Ein weiterer offener Punkt ergab sich aus den Beschreibungen, wie heute Stellen in Verbis eingepflegt werden oder eben nicht. Theoretisch werden alle Bewerber und alle Stellen ins System gebracht, so dass alle gleichermaßen Zugriff haben. De facto werden Stellen manchmal nicht oder verzögert ins System eingetragen, um:

- diese Stellen für eigene (SGB II)-Bewerber zu reservieren
- im System eine möglichst kurze Vermittlungsdauer zu haben
- diese Stellen ohne die von der BA vorgesehen Prozesse zu vermitteln.

4 Chancen und Risiken eines gemeinsamen Arbeitgeber-Service

Nach dem einführenden Vortrag haben die Teilnehmer die Chancen und Risiken eines gemeinsamen sowie eines getrennten AG-S erarbeitet.

4.1 Die zentrale Stärke des gemeinsamen AG-S liegt in den Synergien

Der gemeinsame AG-S verfügt einerseits über eine größere Anzahl von Bewerbern und kann andererseits auch auf mehr Stellen zurückgreifen. So wird eine passgenaue Vermittlung erleichtert. Die eingehenden AG-Anfragen und akquirierten Stellen laufen gebündelt in einer Organisation zusammen. Ein gemeinsamer Zugriff für alle Mitarbeiter ist so gewährleistet. Diese zentrale Verwaltung ermöglicht eine gute Übersicht über Angebot und Nachfrage, Doppelungen können vermieden werden.

Die Organisation von Prozessen, insbesondere die Betreuung von Unternehmen und Bewerbern, kann im gemeinsamen AG-S besser bzw. einfacher gelingen, da dieser i. d. R. über mehr personelle Ressourcen verfügt. Die größere Personalausstattung ermöglicht eine Spezialisierung der Mitarbeiter, eine intensivere Betreuung der Arbeitgeber und somit bessere Kenntnisse ihrer Bedarfe. Im Vergleich zum getrennten AG-S können beim gemeinsamen AG-S grundsätzlich mehr Unternehmen betreut werden, da es keine „Überschneidung“ in der Zuständigkeit gibt.

Die Größe als Chance des gemeinsamen AG-S muss auch in Beziehung zur Konkurrenz betrachtet werden. Ein gemeinsamer AG-S als öffentliche Einrichtung steht heute in Konkurrenz zu privaten Vermittlungsfirmen, Zeit- und Leiharbeitsfirmen, Kammern etc. Eine größere Einheit mit gebündelten Ressourcen kann sich besser am Markt behaupten, wenn nicht sogar Marktführer sein.

Im Vergleich zu einem Neuanfang mit einem getrennten AG-S wird die Kontinuität in einem gemeinsamen AG-S als weitere Chance betrachtet. Die langjährigen Erfahrungen haben zu umfassenden Kenntnissen der lokalen Arbeitsmarktsituation geführt. Der gegenseitige Austausch über den Arbeitsmarkt, Arbeitgeber und die beiden Rechtskreise fördern die Professionalität und ganzheitliches Wissen.

Ein gemeinsamer AG-S bietet für die Arbeitgeber nur einen Ansprechpartner und schafft so Klarheit, Transparenz und Einheitlichkeit

hinsichtlich der Förderkultur. Insbesondere in kleinräumigeren Strukturen ist ein gemeinsamer Marktauftritt wichtig, um die Arbeitgeber nicht zu verwirren (z.B. Region mit mehrheitlich KMU, für die der Umgang mit dem AG-S nicht alltäglich ist und denen die strukturellen Veränderungen der letzten Jahre noch nicht geläufig sind).

Insgesamt können Synergien hinsichtlich Größe, Kompetenz und Erfahrung in einem gemeinsamen AG-S besser genutzt werden. Dem gemeinsamen AG-S wird eine bessere Betreuung der Arbeitgeber zugetraut und dies, ausgehend von der Prämisse „Zufriedene Kunden kommen wieder“, als Chance gewertet.

4.2 Das größte Risiko eines gemeinsamen AG-S liegt in der Fokussierung auf SGB III-Kunden

Die Matching-Kriterien von Verbis sind eher auf den Rechtskreis des SGB III ausgerichtet und dadurch für die Vermittlung von SGB II-Kunden häufig nicht geeignet. Die automatische „Bestenauswahl“ im Stellenbesetzungsprozess führt überproportional oft zur Auswahl von SGB III-Kunden. Diese Erfahrung kann verschiedene Ursachen haben. Integrationsferne SGB II-Kunden benötigen individuelle Förderung und Aktivierung, d. h. eine bewerberorientierte Vermittlung, die an den Kompetenzen des Langzeitarbeitslosen ansetzt. Gemeinsam mit dem potentiellen Arbeitgeber werden Lösungen gesucht, wie der SGB II-Kunde entwickelt werden kann, um auf die offene Stelle zu passen. Dieser Umstand wird in einem gemeinsamen AG-S zu wenig berücksichtigt. Dadurch erscheinen SGB II-Empfänger mit Förderungsbedarf nicht in der „Bestenauswahl“ beim Matching und werden so nicht vermittelt.

Um SGB II-Kunden erfolgreich zu integrieren, ist oftmals ein verstärktes Engagement, Kreativität und Zeit notwendig. Ein Beispiel: Wenn ein zertifizierter Schweißer gesucht wird, schlägt Verbis ausschließlich Kunden mit einem Schweißerschein vor. Ein AG-S, der das Ziel hat, auch Langzeitarbeitslose erfolgreich zu vermitteln, könnte dem Arbeitgeber auch einen SGB II-Kunden ohne Schweißerschein vorschlagen, der aber bereits ausreichende Vorkenntnisse besitzt und durch Fördermaßnahmen in einer absehbaren Zeit einen Schweißerschein erwerben kann. Dieser Vorschlag kann durch finanzielle Anreize, z. B. Eingliederungszuschüsse, flankiert werden. Die Teilnehmer der Werkstattgespräche sehen in einem

gemeinsamen AG-S eher das Risiko, dass genau solche individuellen Vermittlungen für SGB II-Kunden zu wenig bis gar nicht stattfinden.

Ein weiteres Risiko des gemeinsamen AG-S wurde in der Stellenakquise identifiziert: Die Erfahrung zeigt, dass die Mehrheit der akquirierten Stellen nicht für eine Besetzung mit SGB II-Kunden geeignet ist. Für diesen Kundenkreis müssen aktiv geeignete Stellen akquiriert oder mit Unternehmen gemeinsam entwickelt werden. Diese variieren für jede ARGE, je nach regionaler Arbeitsmarktsituation und Profilen der SGB II-Kunden. So wird heute die Betreuung von KMU vielfach vernachlässigt, obwohl gerade in diesen Unternehmen Potentiale liegen.

Die Frage der Personalbemessung und des Personaleinsatzes (Wer stellt wie viel und welches Personal?) birgt ein Risiko im gemeinsamen AG-S, insbesondere für die Zusammenarbeit. Welchen Stellenanteil z. B. die ARGE hat und für welche Aufgaben die ARGE-Mitarbeiter eingesetzt werden, wird völlig unterschiedlich gehandhabt. Die Mehrheit der Teilnehmer stimmte darin überein, dass die von der ARGE im gemeinsamen AG-S eingesetzten Ressourcen deutlich höher sind, als der Nutzen des AG-S für die ARGE (Anzahl der erfolgreichen Integration von SGB II-Empfängern). Darüber hinaus werden Mitarbeiter aus der ARGE im AG-S häufig zur Erledigung von Aufgaben im Kontext des SGB III eingesetzt. Einige ARGEen haben daraus die Konsequenz gezogen, den Anteil ihrer Mitarbeiter im gemeinsamen AG-S zu reduzieren.

Die Kenntnisse der beiden Rechtskreise SGB III und SGB II können zwar eine Chance für den gemeinsamen AG-S sein (s.o.), andererseits ist es ein Risiko, wenn das Wissen nicht vorhanden ist, die Aufgabenerfüllung aber gemeinsam stattfinden soll. Häufig existieren im gemeinsamen AG-S nebeneinander die unterschiedlichen Strukturen, Instrumente, und „Philosophien“ der Rechtskreise SGB III und SGB II. Vielfach mangelt es dadurch bei den Mitarbeitern aus Agentur und ARGE an Kenntnissen des jeweils anderen Rechtskreises. Insbesondere für den Rechtskreis SGB II stellt dies ein Risiko dar, wenn die Mitarbeiter der Agentur die Fördermöglichkeiten und -konditionen im SGB II nicht ausreichend kennen, so dass die Förder- und Vermittlungspotentiale in diesem Bereich nicht optimal genutzt werden können.

Die zentralen Vorgaben der BA zur Arbeitsweise des gemeinsamen AG-S wurden ebenfalls als Risiko gewertet. Die Handlungsanweisungen der BA

werden oft als unflexibel für Anpassungen erlebt. So können regional-spezifische Lösungen und pragmatische Ansätze nicht umgesetzt werden, die ggf. zu mehr Integrationen der SGB II-Kunden führen.

Abschließend wurde die Schwierigkeit, beiden Trägern eines gemeinsamen AG-S gleichermaßen gerecht zu werden, als Risiko genannt.

5 Chancen und Risiken eines getrennten AG-S

5.1 Ein getrennter AG-S fokussiert auf die Vermittlung von SGB II-Empfängern

Die Chancen für einen getrennten AG-S bestehen darin, die strukturellen Unterschiede und Anforderungen, die aus dem SGB II und SGB III resultieren, besser wahrzunehmen und die Aufgabenerfüllung dementsprechend passgenauer auszurichten.

Um SGB II-Kunden, insbesondere integrationsferne Langzeitarbeitslose, erfolgreich vermitteln zu können, ist eine strategische Ausrichtung auf Angebote und Bedarfe dieser Zielgruppe notwendig, z. B. durch eine entsprechende Stellenakquise. Ein getrennter AG-S ermöglicht die Ausrichtung auf bestimmte Branchen, regionale Schwerpunkte oder KMU, orientiert an den spezifischen Profilen der SGB II-Empfänger. Die Zielgruppe „Arbeitgeber“ kann systematisch angesprochen und so geeignete Stellen akquiriert bzw. entwickelt werden. In vielen getrennten AG-S wird eine persönliche Ansprache der Arbeitgeber bevorzugt, auch um Fördermöglichkeiten aufzuzeigen oder begleitende Qualifizierungsmaßnahmen abzustimmen. Die Rückmeldung vieler Unternehmen zeigt, dass diese Form der Kontaktpflege sehr geschätzt und dem telefonischen Gespräch bevorzugt wird.

Die Bewerberorientierung und die intensive Vorbereitung der Bewerber werden als große Chance für den getrennten AG-S wahrgenommen. Die bewerberorientierte Vermittlung setzt an den Kompetenzen der SGB II-Kunden an, und es wird gemeinsam mit dem Arbeitgeber nach Lösungen gesucht, inwiefern der Bewerber noch gefördert werden muss, um für die offene Stelle die optimale Besetzung zu sein. Die Kunden, die in einem Programm zur bewerberorientierten Vermittlung sind, werden gezielt auf die Stellen vorbereitet durch individuelle Unterstützung und Förderprogramme. In einigen Kommunen wird z. B. von den Vermittlern in der ARGE regelmäßig eine Liste „arbeitsmarktnaher“ SGB II-Kunden für den AG-S erstellt („Poolvermittlung“, „Top Ten Liste“), damit bei offenen Stellen sofort auf mögliche geeignete Bewerber zugegriffen werden kann. In einigen AG-S begleiten die Vermittler sogar Bewerber zum Vorstellungsgespräch.

Diese Bewerberorientierung ermöglicht schließlich ein passgenaues „Matching“, was als eine weitere Chance genannt wurde. Das Matching

findet nicht automatisch digital statt, sondern manuell bzw. passgenau „im Kopf“, weil der Vermittler die Bewerber kennt. So wird z. B. ein hoher Anteil an SGB II-Kunden nicht in ihre ursprünglichen Berufe vermittelt.

Die Möglichkeit zum Aufbau eines eigenen Netzwerkes wurde von den Teilnehmern ebenfalls als Chance gewertet. Der direkte Kontakt zwischen AG-S und Unternehmen kann selbst gestaltet und ggf intensiver gepflegt werden. Die Kooperation mit möglichen Partnern (WiFö, Kammern) und lokalen Verantwortlichen mit Multiplikatoreneffekt (OB, bekannte Persönlichkeiten, Unternehmer) kann ebenfalls kreativ entwickelt werden. Dadurch kann der AG-S sein Profil prägen, z. B. hinsichtlich der Gestaltung des Außenauftritts, der Strategie und der Serviceleistungen.

5.2 Veränderungsaufwand und Neubeginn können sich nachteilig für einen getrennten AG-S auswirken

Der Übergang von einem gemeinsamen AG-S zu einem getrennten AG-S bringt Veränderungsaufwand mit sich und beinhaltet eine Reihe von Herausforderungen. Als ein Risiko wurde der Umbau der Organisation genannt, der zu Startproblemen führen kann. Diese sind zwar nicht unüberwindlich, stellen aber einen zusätzlichen Arbeits- und Organisationsaufwand dar.

Die neue Einheit muss sich positionieren und Bekanntheit und Akzeptanz erarbeiten. Geschäftsbeziehungen und Netzwerke müssen in vielen Fällen neu aufgebaut werden. Dieser Neubeginn wurde auch kritisch bewertet. Da wahrscheinlich nur ein Teil der bisherigen Mitarbeiter in den neuen AG-S wechseln und neue Kollegen eingearbeitet werden müssen, sind Kompetenz- und Wissensverlust zu erwarten (Arbeitsmarktkompetenz, Berufskunde, Marktkenntnis, Erfahrung). Gleichzeitig sind die Erwartungen der Arbeitgeber durch einen funktionierenden gemeinsamen AG-S geprägt. Somit muss der neue AG-S beträchtliche Anstrengungen in der Startphase unternehmen.

Ein weiteres Risiko wurde in einem konkurrierenden Verhalten zwischen gemeinsamen und getrennten AG-S identifiziert hinsichtlich Außendarstellung und Kontakt zu den Unternehmen. Hilfreich wäre es, wenn beide Einheiten nichts Widersprüchliches kommunizieren, da nicht immer sichergestellt ist, dass Arbeitgeber und die Öffentlichkeit die beiden AG-S auseinanderhalten können.

Schnittstellen, mögliche Reibungsverluste oder unklare Zuständigkeiten zwischen beiden Einheiten wurden ebenfalls als Risiko benannt. Diese können bei den Kunden Verwirrung oder Verstimmung hervorrufen. Folgenden Schnittstellen wurden genannt, die zu klären sind:

- Stellenführung (Wer hat die Federführung für welche akquirierte Stelle bzw. für Stellen von einem Arbeitgeber?)
- Kundenpflege (Wer spricht welche Arbeitgeber an; Aufteilung: Koordination oder Wettbewerb?)
- Arbeitsmarktaktivitäten (Fördermöglichkeiten etc.)
- Marketing/Kommunikation (Messeauftritte, Aktionstage, Publikationen etc.: Was wird gemeinsam oder getrennt organisiert?)
- Betreuung von „Aufstockern“

Abschließend wurde in der quantitativen Personalausstattung bzw. in der „kritischen“ Größe des getrennten AG-S ein Risiko identifiziert. Ein getrennter AG-S wird über weniger Personal als ein gemeinsamer verfügen. In kleinen Jobcentern stellt sich die Frage, ob die personellen Ressourcen überhaupt für einen getrennten AG-S ausreichen (mind. 2 Personen, da Vertretung gelöst sein muss). Unter Umständen ergeben sich so „natürliche“ Grenzen für einen getrennten AG-S. Ein Teilnehmer hat zudem darauf hingewiesen, dass erst mittelfristig gesehen werden kann, ob ein getrennter AG-S groß genug ist, um sich selbst zu erhalten.

6 Welche Aspekte können in einem gemeinsamen bzw. einem getrennten AG-S vereinbart werden?

6.1 Gemeinsamer AG-S: mögliche Inhalte für eine Zielvereinbarung zwischen AG-S (Agentur) und dem Jobcenter (gE)

Im Folgenden sind die Regelungspunkte aufgeführt, die nach Ansicht der Teilnehmer in eine Zielvereinbarung zwischen AG-S und Jobcenter gehören:

Organisation und Personal

- Idealerweise hat der AG-S eine autonome Leitung, die Entscheidungen treffen kann (z. B. Teamleiter aus der ARGE).
- Führungs- und Kommunikationskompetenzen sowie die fachliche und organisatorische Zuordnung der Mitarbeiter (Weisungsbefugnisse, Organisationzugehörigkeit, Mitarbeiterbeurteilung) sind zu klären.
- Personalbemessung und -einsatz: Wie viel Personal bringen Agentur und Jobcenter (vgl. Kapitel 7) ein? Wie werden die Mitarbeiter eingesetzt (nur im angestammten Rechtskreis oder zur freien Verfügung des AG-S)?
- fachliche Organisation der Mitarbeiter: z. B. nach Rechtskreisen (Team im Team) oder Branchen

Controlling und Wirkungsmessung

- Auswertung der Zugangs- und Abgangszahlen getrennt nach Rechtskreisen SGB II/SGB III (Vermittlungserfolg)
- Erarbeitung von Indikatoren zur Zielerreichung im SGB II/SGB III
- Einführung Berichtswesen über die Effektivität in der Zielvereinbarung

Strategien, Instrumente bzw. Prozesse für Vermittlungen/Integrationen, die eine hinreichende Einbeziehung von SGB II-Kunden gewährleisten:

- eine Zielvereinbarung zum Anteil der SGB II- und SGB III-Vermittlungen/Integrationen
- Verfahren zur Stellenvermittlung oder zur bewerberorientierten Vermittlung
- Regelungen für die Ausbildungsstellenvermittlung
- Poolvermittlung (Bewerberpool geeigneter SGB II-Kunden für die Vermittlung durch den AG-S)

- Loslösung von automatischen Matching-Prozessen
- Fokus auf Stellenakquise für Geringqualifizierte
- Umsetzung SGB II-eigener Förderstrategien (EGZ-Höhe, Dauer, BEZ, usw.)
- Förderfälle EGZ
- AG-Ansprache außerhalb des AG-S (Koordination zwischen AG-S und pAP)
- Wer darf auf die vom AG-S akquirierten Stellen zugreifen und wie?

Grundsätzlich waren sich die Teilnehmer einig, dass eine Organisation nach Rechtskreisen im gemeinsamen AG-S nicht empfehlenswert ist („wenn gemeinsam, dann auch richtig gemeinsam“). Dadurch wird verhindert, dass sich de facto ein getrennter AG-S unter dem gemeinsamen Dach bildet. Folgende Punkte können hierfür förderlich sein:

- Verpflichtung auf gemeinsame Ziele (z. B. ARGE-Mitarbeiter nicht nur für Erreichen der SGB II-Ziele verantwortlich oder Agentur-Mitarbeiter für die SGB III-Ziele)
- Einigung auf Verwendung einheitlicher Begrifflichkeiten und deren Definitionen (z. B. Vermittlung und Integration)
- Einbindung und Mittragen von Aktionen/Projekten
- Kenntnis von Förderkonditionen und -möglichkeiten sowie gemeinsame Abwicklung
- Kenntnis der psychosozialen Folgen von Langzeitarbeitslosigkeit und Beachtung der dafür geltenden Vorgehensweisen auch bei Agentur-Mitarbeitern

Eine offene Frage war, ob sich ein Kündigungsrecht des gemeinsamen AG-S in die Vereinbarung schreiben lässt, z. B. wenn sich ein Partner nicht an die Abmachungen hält.

6.2 Getrennter AG-S: mögliche Inhalte für eine Kooperationsvereinbarung zwischen Agentur und Jobcenter

Hier wurden folgende Aspekte genannt:

- Verhalten in der Konkurrenzsituation: Das Spektrum kann von vollständigem Wettbewerb bis zu genauer Aufteilung aller potentiellen Kunden reichen.

- Identifikation und Klärung von Schnittstellen zwischen den beiden AG-S (z. B. Förderung Reha, Neuansiedlung, Ausbildungsstellenvermittlung)
- Zuständigkeiten für „Großkunden“: Koordinierung von Aktivitäten, gemeinsame Betriebsbesuche von gemeinsamen Zielkunden
- gemeinsamer Austausch (z. B. regelmäßige Arbeitsmarkt-Gespräche von beiden AG-S)
- Planung gemeinsamer Auftritte, wie z. B. Arbeitsmarktborse oder Bewerbermesse (Parallelveranstaltungen schaden beiden); gegenseitige Information über Förderkonditionen und Förderprogramme
- Zugriff auf Stellen: Besteht grundsätzlich Zugriff und wenn ja, in welchem Umfang?
- Stellenakquise: Wer akquiriert wo, und wie geht man mit akquirierten Stellen um, die man nicht selbst besetzen kann?
- Erlass genereller Richtlinien für den Informationsfluss und -austausch zwischen den beiden AG-S sowie eine Richtlinie für die externe Kommunikation zum SGB III AG-S (Wie informiere ich die Kunden über die Konkurrenz?)

Trotz aller Absprache und Koordination sollte dennoch eine klare Abgrenzung der beiden AG-S ersichtlich sein, um die getrennte Aufgabenwahrnehmung zu rechtfertigen.

Intern sollte im getrennten AG-S die optimale Personalbemessung und -qualifizierung sowie die organisatorische Ausgestaltung und die Infrastruktur vereinbart werden. Insbesondere die Schnittstelle zwischen AG-S und pAP muss gestaltet werden (Wer ist für was zuständig?). Es sollen zudem in einer internen Zielvereinbarung die Qualitätsanforderungen und deren Controlling festgelegt werden. In einer Vision (oder einem Leitbild) können Identität, Auftritt und Strategie (z. B. bewerberorientierte Vermittlung) des AG-S formuliert werden. Für den Aufbau des eigenen Netzwerkes gibt es Möglichkeiten für Kooperation mit Dritten oder dem Zusammenwirken mit lokalen Institutionen, wie z. B. dem Kreis und der Wirtschaftsförderung (WiFö).

7 Ein Modell zur Stellenbemessung für den AG-S

Die richtige Anzahl VzÄ für einen AG-S gibt es nicht. Aufgaben in einem AG-S können sowohl mit wenigen als auch mit sehr vielen Mitarbeitern angegangen werden. Nordlicht Management Consultants empfehlen, für eine sinnvolle Stellenbemessung das Activity Based Costing (ABC) anzuwenden. Dieser Ansatz zur Stellenbemessung kann für den gemeinsamen ebenso wie für den getrennten AG-S angewendet werden.

Zuerst wird der Leistungskatalog für den AG-S definiert, also welche Aufgaben erledigt werden müssen und wie oft diese anfallen pro Jahr. Als zweiter Schritt wird der zeitliche Aufwand zur Erfüllung des Leistungskatalogs berechnet. Zur Übersichtlichkeit können die Aufwände bspw. nach Kundengruppen getrennt aufgeführt werden. Die zeitlichen Aufwände bilden die Nettoarbeitszeit und werden geteilt durch die Nettoarbeitsleistung eines Mitarbeiters von 1.650 Stunden pro Jahr². Nachdem Weiterbildungstage oder andere zeitliche Mehraufwände zugeschlagen wurden, lässt sich die Anzahl benötigter VzÄ bestimmen.

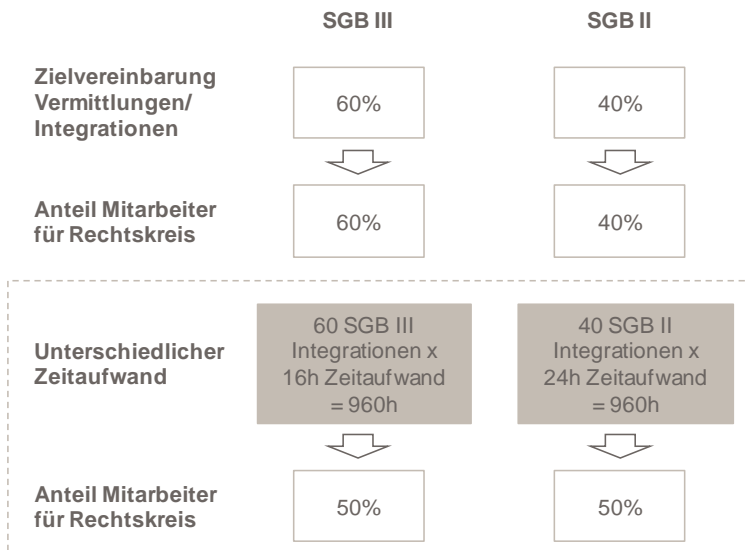
Eine beispielhafte Berechnung; die Stunden für die Aufwände sind ebenfalls „nur“ Beispiele und basieren nicht auf Erfahrungswerten:

Kontaktaufwand	500 Firmen	x	2 Besuche	x	3h Aufwand
Integrationsaufwand		+	100 Integrationen	x	16h Aufwand
Gesamtaufwand				=	4600 h
Stellenbemessung mit 1650h / VzÄ				⇒	2,8 VzÄ

Für einen gemeinsamen AG-S muss zusätzlich bestimmt werden, wie viele Mitarbeiter aus ARGE bzw. Agentur beschäftigt sein sollen. Hierfür kann die Anzahl der Mitarbeiter analog zu dem Anteil von SGB II bzw.

² 1650h sind ein oft verwendeter, durchschnittlicher Wert für Nettoarbeitszeit einer VzÄ und ergibt sich aus einer Nettoarbeitszeit von 7,5h pro Arbeitstag mit 220 Arbeitstagen pro Jahr. Urlaubs-, Krankheitstage etc. sind darin schon abgezogen.

SGB III-Vermittlungen/Integrationen, die in der Zielvereinbarung bestimmt sind, festgelegt werden. Bei großer zeitlicher Differenz im Aufwand zwischen den Vermittlungen/Integrationen in den zwei Rechtskreisen, ist es sinnvoll, den jeweiligen Stellenanteil um diesen Faktor zu bereinigen.



8 Teilnehmer

Die vorliegenden Ergebnisse wurden gemeinsam von Nordlicht Management Consultants und den Teilnehmern der Werkstattgespräche erarbeitet.

Dafür vielen Dank an:

Abend, Regina (Region Hannover)
Baumberger, Thilo (ARGE Bad Kreuznach)
Beer, Josef (ARGE Cham)
Crombach, Jürgen (ARGE in der StädteRegion Aachen)
Denk, Walter (ARGE Cham)
Eckes, Bruno (ARGE Bad Kreuznach)
Frank, Kerstin (ARGE Nordvorpommern)
Froch, Roland (ARGE Kreis Unna)
Hartmann, Wolfgang (ARGE Arbeit und Grundsicherung Würzburg)
Hoffmann, Dr. Georg (Kreis Segeberg)
Lages, Gabriele (ARGE Braunschweig)
Loth, Kai (ARGE SGB II Stadt Gera)
Müller, Iris (ARGE Nürnberg)
Müller, Martin (Integrationscenter für Arbeit Gelsenkirchen)
Patzig, Martin (Agentur für Arbeit Gera)
Ross, Joachim (Arbeitsgemeinschaft für Beschäftigung Rastatt)
Stilleke, Lothar (ARGE Essen)
Strehlke, Jutta (ARGE Oberallgäu)
Warnecke, Jens (Arbeitsgemeinschaft für Osnabrück (AGOS))
Weber, Harald (ARGE Jobcenter Stadt Karlsruhe)
Weiß, Marcel (Grundsicherung Stadt Ulm)
Werner, Karina (Landkreis Nordvorpommern)

Bergmann, Tobias (Nordlicht Management Consultants)
Mötteli, Daniel (Nordlicht Management Consultants)
Wiebel, Esther (Nordlicht Management Consultants)

9 Anlagen

- Präsentation „Ein gemeinsamer Arbeitgeber-Service oder ein Arbeitgeber-Service für die gemeinsame Einrichtung?“
- Formulierungsvorschlag für den Aspekt Arbeitgeber-Service in einer Vereinbarung zwischen Kommune und Agentur zu einer gemeinsamen Einrichtung
- Formulierungsvorschlag für eine Zielvereinbarung für den AG-S zwischen Agentur und gE