

# Beratungsunterlage

Der Vorstand

09. Juli 2003

**112/2003 NEU**

Verwaltungsrat

**Verwaltungsrat (Präsidium)**

## **Reform der Bundesanstalt für Arbeit - Grundzüge der Reform – erweitertes Konzept ( 112/2003 NEU – endgültige Fassung)**

<b>Anlass</b>	Der Vorstand hat auf Basis der Beratungen in den Projektgruppen und im Lenkungsausschuss die Grundzüge der Reform der BA festgelegt.
<b>Zweck</b>	Der Verwaltungsrat wird kontinuierlich über den Umbauprozess der BA informiert, um seine Mitwirkung im Reformprozess zu gewährleisten. Durch regelmäßige und anlassbezogene Berichterstattung erhält der Verwaltungsrat die für seine Arbeit notwendige Informationsgrundlage.
<b>Beschlussvorschlag</b>	Der Verwaltungsrat nimmt zustimmend zur Kenntnis.



## Zusammenfassung

Mit ihrem Zweistufenplan hat die Bundesregierung am 22. Februar 2002 den Auftrag für einen umfassenden Umbau der Bundesanstalt erteilt. Dies wurde durch die Arbeit der Hartz - Kommission im Bewusstsein der Öffentlichkeit fest etabliert.

Die umfassende Bestandsaufnahme zeigt die Leistungsschwächen in der BA deutlich auf. Regelungskomplexität, Intransparenz und daraus resultierende Defizite in Wirkung und Wirtschaftlichkeit kennzeichnen die aktuelle Situation. Potenziale der Leistungssteigerung sind nicht ausgeschöpft.

Vor diesem Hintergrund hat nur eine Reform Aussichten auf Erfolg, die den Paradigmenwechsel wagt und die BA durch eine radikale Reform zum leistungsfähigen Instrument einer sozialen Arbeitsmarktpolitik aufbaut.

Der Vorstand der BA hat sich für eine tiefgreifende Reform entschieden. Nur so kann eine nachhaltige Leistungssteigerung erreicht werden, die dem gesellschaftlichen Anspruch gerecht wird.

Die Reform der BA ist auf Steigerung von Wirkung und Wirtschaftlichkeit ausgerichtet. Es werden Wirkungsziele definiert und angesichts knapper Mittel wirtschaftlich realisiert.

Mit der Trennung in Rechnungskreise wird die Grundlage für Transparenz und Zielorientierung in der Arbeit der BA gelegt.

Die Entscheidung für einen solchen Kurs verlangt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der BA viel ab; sie fordert auch die Entscheidungsträger in Politik und Selbstverwaltung, deren Unterstützung gebraucht wird. Im Ergebnis ist diese Entscheidung aber ohne Alternative.

## Auswirkungen für die BA

### **geschäftspolitisch**

Die BA reformiert sich von Grund auf. Die konsequente Umsetzung der Reform sorgt für Transparenz und Zielorientierung in den Prozessen und erhöht die Wirkung und die Wirtschaftlichkeit der BA nachhaltig.

### **organisatorisch, personell**

Die Umsetzung der Reform bedeutet eine grundlegende Veränderung der Führungsstrukturen und hat Auswirkungen auf die Organisation der weiteren Ebenen. Sie erfolgt auf Basis der bestehenden Personalkapazitäten.

### **finanziell**

Die mit der Reform verbundenen Kosten sind im Haushalt 2003 beinhaltet. Darüber hinaus gehende Kosten werden im Haushalt 2004 berücksichtigt.

## Bericht

### Inhalt

<b>1</b>	<b>Ausgangslage</b>	<b>4</b>
1.1	Änderungen der Rahmenbedingungen	4
1.2	Tiefgreifende Defizite im heutigen Leistungsprofil der BA	5
<b>2</b>	<b>Ziele der Veränderung</b>	<b>5</b>
2.1	Schnelle und spürbare Verbesserungen der Vermittlungseffizienz	5
2.2	Bessere Integrationschancen der Zielgruppen	6
2.3	Förderung der Beschäftigungsfähigkeit	6
<b>3</b>	<b>Inhalte der Veränderung</b>	<b>7</b>
3.1	Operative Verbesserungen – Kundenzentrum	7
3.2	Führung und Steuerung	10
<b>4</b>	<b>Eine neue Zentrale für Zielsetzung, Steuerung und Entwicklung</b>	<b>11</b>
4.1	Eckpunkte der Neuorganisation der Zentrale	12
4.1.1	Neue Einheit Produkte und Programme	12
4.1.2	Neue Einheit Verfahrensentwicklung der Leistungsgewährung	15
4.1.3	Neue Einheit Ressourcen	15
4.1.4	Neue Einheit Unternehmensentwicklung	16
4.2	Neuorganisation der Führung	16
4.3	Auswirkungen auf das Arbeitsamt	17
<b>5</b>	<b>Perspektiven</b>	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>Stufenweise Realisierung</b>	<b>18</b>

## 1 Ausgangslage

### Zweistufenplan der Bundesregierung

Im Jahr 2002 wurde durch den Zweistufenplan der Bundesregierung der Auftrag für einen umfassenden Umbau der Bundesanstalt erteilt und im Folgenden durch die Arbeit der Hartz-Kommission im Bewusstsein der Öffentlichkeit fest etabliert. Die anhaltend ungünstige Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt führt zu einem hohen Erfolgsdruck.

### Tiefgreifende Reform

Der Vorstand der BA hat sich für eine tiefgreifende Reform entschieden. Nur so kann eine nachhaltige Leistungssteigerung erreicht werden, die dem gesellschaftlichen Anspruch gerecht wird.

Die Entscheidung für einen solchen Kurs fällt nicht leicht. Sie verlangt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der BA viel ab; sie fordert auch die Entscheidungsträger in Politik und Selbstverwaltung, deren Unterstützung gebraucht wird.

Im Ergebnis ist die Entscheidung für eine grundlegende Reform von Organisation und Prozessen in der BA ohne Alternative.

### 1.1 Änderungen der Rahmenbedingungen

### Komplexität der Aufgaben

Der Bundesanstalt für Arbeit wurde in den letzten Jahren eine Vielzahl von zusätzlichen Aufgaben übertragen, die zu einem in seiner Komplexität nicht erfolgswfähigen Profil geführt haben:

- Aufgrund der ständig zunehmenden Langzeitarbeitslosigkeit haben sich immer mehr sozialpolitisch motivierte Aktivitäten entwickelt. Diese Tendenz wird durch die anhaltend ungünstige Wirtschaftslage verstärkt.
- Seit Beginn der neunziger Jahre wurden aus dem beitragsfinanzierten Haushalt der BA rund 140 Mrd. Euro eingesetzt, um den Arbeitsmarkt Ost zu entlasten und den starken Beschäftigungsabbau aufzufangen. Dies war ein Beitrag zum sozialen Frieden; trotz des enormen finanziellen Aufwandes konnte jedoch ein signifikanter Beitrag zu einem nachhaltigen Abbau der Arbeitslosigkeit nicht erreicht werden.
- In Phasen ungünstiger Wirtschaftsentwicklung wurde die Arbeitslosenversicherung zunehmend verantwortlich gemacht für die Lösung struktureller Probleme des Arbeitsmarktes. Die massiven arbeitsmarktpolitischen Probleme der strukturschwachen Regionen sind mit den Instrumenten der Arbeitsförderung allenfalls zu lindern, jedoch nicht nachhaltig zu lösen.
- Sollte der Gesetzgeber der BA die Trägerschaft für das künftige Arbeitslosengeld II übertragen, steht sie vor der größten Herausforderung seit der deutschen Einheit. Ohne einen Paradigmenwechsel in Führung und Steuerung des Hauses werden diese Aufgaben nicht bewältigt werden können.

## 1.2 Tiefgreifende Defizite im heutigen Leistungsprofil der BA

Die Analysen der Reformprojekte zeigen die Leistungsschwächen der Arbeitsverwaltung deutlich auf. Regelungskomplexität, Intransparenz und daraus resultierende Schwächen in Wirkung und Wirtschaftlichkeit kennzeichnen die aktuelle Situation. Potenziale der Leistungssteigerung sind nicht ausgeschöpft.

### Defizite im Leistungsprofil

An Beispielen aus der Ist - Analyse der Reformprojekte wird das Bild deutlich: Mit großem Einsatz gestartete Initiativen versanden oftmals zwischen Zentrale und Arbeitsämtern; Zielvorgaben der Zentrale dringen nicht bis zur operativen Ebene durch; Arbeitsämter kennen ihren finanziellen Aufwand je erfolgreicher Integration nicht; systematische Vorplanung und kritische Erfolgskontrolle der Arbeitsförderung finden nicht ausreichend statt; es gibt keine belastbaren biographischen Daten und kein aussagefähiges Kundenkonto; die Weiterentwicklung der IT führte zu einem außerordentlich unbefriedigenden Zustand. Es fehlen gänzlich wirksame Steuerungsinstrumente zum effizienten Einsatz von Versicherungsbeiträgen und Steuergeldern.

Reformvorhaben der letzten Jahre waren nicht so erfolgreich wie notwendig. Trotz des hohen Einsatzes der Beteiligten haben weder die Projekte „Leistungsorientierte Führung“ noch das „Arbeitsamt 2000“ zu nachhaltigen Verbesserungen geführt.

Vor diesem Hintergrund hat nur eine Reform Aussicht auf Erfolg, die einen weitreichenden Paradigmenwechsel wagt.

### Paradigmenwechsel

## 2 Ziele der Veränderung

Die Reform ist auf Steigerung von Wirkung und Wirtschaftlichkeit ausgerichtet. Es werden Wirkungsziele definiert und angesichts knapper Mittel wirtschaftlich realisiert. Zentral ist dabei die Frage, wie die im Aufgabenspektrum der BA angelegte Spannung zwischen zwei Zielsetzungen geschäftspolitisch bewältigt wird: Senkung der Arbeitslosigkeit durch möglichst effizienten Marktausgleich einerseits, Erfüllung eines sozialpolitischen Auftrags zur gezielten Unterstützung benachteiligter Zielgruppen andererseits.

### Steigerung von Wirkung und Wirtschaftlichkeit

Strategische Wirkungsziele, die für die nächsten Jahre Erfolgshorizonte repräsentieren und die BA erfolgsfähig machen, sind:

### Drei Wirkungsziele

### 2.1 Schnelle und spürbare Verbesserungen der Vermittlungseffizienz

Wichtigste Ziele sind die Vermeidung von Arbeitslosigkeit und die schnelle Integration Arbeitsloser in Beschäftigung. Dazu wird mit dem „Virtuellen Arbeitsmarkt“ die Transparenz auf dem Arbeitsmarkt für Bewerber und Arbeitgeber erhöht und damit die Möglichkeit zur eigenständigen Integration gesteigert. Eine deutlich gestärkte Arbeitgeberorientierung wird Quantität und Qualität der gemeldeten Stellen verbessern und deren Besetzung beschleunigen. Die Einführung von Service-Centern

### Erhöhung der Vermittlungseffizienz

führt zu besserer Erreichbarkeit der Arbeitsämter und damit zu einer schnelleren Bearbeitung der Kundenanliegen.

## 2.2 Bessere Integrationschancen der Zielgruppen

### Segmentierung der Kundengruppen

Eine Kernaufgabe der BA ist die gezielte Unterstützung der Integration von Personen mit eingeschränkten Vermittlungschancen. Um für diese das bestmögliche Dienstleistungsangebot liefern zu können, werden Kundengruppen nach unterschiedlichen Bedürfnisprofilen zu Segmenten zusammengefasst: Marktkunden, Betreuungskunden und Integrationskunden. Für jede Kundengruppe werden Leistungsstandards und Wirkungsziele definiert, um die Aktivitäten über Zielbudgets zu steuern. Die Arbeit der Fachkräfte in der Vermittlung muss durch eine deutliche Vereinfachung der Programmkomplexität erleichtert werden. Durch Transparenz über Wirkung und Wirtschaftlichkeit der operativen Einheiten wird systematische Planung und Steuerung möglich. Der Wirkungsgrad der aktiven Arbeitsförderung im Hinblick auf die schnelle Integration in den ersten Arbeitsmarkt wird erhöht.

## 2.3 Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

### Integration in den ersten Arbeitsmarkt hat Vorrang

Ziel der aktiven Arbeitsförderung der Bundesanstalt für Arbeit ist der Ausgleich von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. Priorität hat dabei die Integration Arbeitsloser in den ersten Arbeitsmarkt.

### Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und Prävention

Die Leistungen der Arbeitsförderung sollen neben der Aktivierung und Vermittlung dazu eingesetzt werden, die individuelle Beschäftigungsfähigkeit durch Erhalt und Ausbau von Kenntnissen, Fähigkeiten und weitere präventive Maßnahmen zu fördern und damit qualifikationsgerechte Beschäftigung zu ermöglichen.

Diese Maßnahmen stehen in einem engen Zusammenhang mit den beschäftigungspolitischen Leitlinien der EU, die die BA zu berücksichtigen hat. Bei allen Aktivitäten der Arbeitsförderung ist die Gleichstellung von Frauen und Männern als durchgängiges Prinzip zu verfolgen (Gender Mainstreaming).

### Zunehmende Zahl nicht integrierbarer Arbeitslose

Die arbeitsmarktpolitischen Erfahrungen der letzten zwei Jahrzehnte zeigen, dass eine zunehmende Zahl an Arbeitslosen bei der gegenwärtig schwierigen Arbeitsmarktlage auch mit erheblichem Aufwand nicht nachhaltig in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden kann.

Weil die betroffenen Personen die gestiegenen Anforderungen der Wirtschaft im Hinblick auf Produktivität, Qualifikation und Leistungsvermögen nicht erfüllen, sind alternative Beschäftigungskonzepte erforderlich, um zu vermeiden, dass Maßnahmen der Arbeitsförderung nicht zielführend eingesetzt werden.

### Produkte und Programme

Aufgabe einer neuen Einheit Produkte und Programme wird es auch sein, geeignete Aktivitäten und Maßnahmen für diesen Personenkreis zu entwickeln.

### 3 Inhalte der Veränderung

Seit Herbst 2002 sind in intensiver Projektarbeit eine Fülle von Ansatzpunkten zur Leistungssteigerung verfolgt worden.

#### 3.1 Operative Verbesserungen – Kundenzentrum

##### Kundenzentrum

Um die operativen Leistungsreserven zu erschließen und einen raschen Fortschritt bei den definierten Wirkungszielen zu erreichen, wurden in zahlreichen Projekten die heutigen Arbeitsabläufe auf den Prüfstand gestellt. Wesentliche Leistungssteigerungen durch die Neuausrichtung von Prozessen und den Einsatz neuer Instrumente sind möglich.

##### Neuausrichtung von Prozessen

Wesentliche Ziele der einschlägigen Reformprojekte sind das Erreichen nachhaltiger Verbesserungen in der Fläche und die Schaffung erfolgskritischer technischer Voraussetzungen. Verbesserungen in der Fläche fokussieren auf die Entwicklung eines neuen, leistungsfähigen Kundenzentrums, das von drei eng miteinander abgestimmten Projekten (Kundenschnittstelle Arbeitgeber, Kundenschnittstelle Arbeitnehmer und Leistungsgewährung) vorangetrieben wird. Mit der Entwicklung des „Virtuellen Arbeitsmarktes“ (VAM) und dem Aufbau einer leistungsfähigen Service-Center-Struktur werden maßgebliche technische Voraussetzungen für bessere Dienstleistung am Kunden und administrative Entlastung geschaffen.

##### Kundenzentrum

Die Projektgruppen 3.1.1 Kundenschnittstelle Arbeitnehmer und 3.1.3 Kundenschnittstelle Arbeitgeber haben im Rahmen des Projekts "BA – die Agentur" ein Zielkonzept für die Neuausrichtung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbetreuung im "Kundenzentrum der Zukunft" vorgelegt.

Bei der künftigen Ausgestaltung der Job-Center durch den Gesetzgeber ist ihre Schnittmenge zum Kundenzentrum zu definieren. Aus heutiger Sicht der BA sollte das Job-Center integraler Bestandteil jeder Agentur für Arbeit sein und Anlaufstelle für alle Arbeitssuchenden.

##### Arbeitnehmerservice

- **Verbesserte Zugangswege**

Die Arbeitnehmer erhalten zukünftig die Möglichkeit, neue Zugangswege über Telefon und Internet (Servicecenter und VAM) zu nutzen. Dadurch wird die bessere Erreichbarkeit sicher gestellt.

- **Terminierung der Vorsprache**

Durch die Terminierung der Vorsprache im Kundenzentrum werden Wartezeiten reduziert und bereits zum Zeitpunkt der Antragsabgabe vorläufige und nachvollziehbare Entscheidungen über Geldleistungen getro-

fen. Der Kunde erhält einen zeitnahen Zugang zu spezialisierten, kompetenten Ansprechpartnern.

- **Frühzeitige Unterstützung**

Mit Ausweitung des Informationsangebotes und frühzeitiger Unterstützungsleistungen wird die Integration in den Arbeitsmarkt beschleunigt.

- **Individuelle Unterstützung**

Durch die Einteilung der Kunden nach ihrem individuellem Unterstützungsbedarf werden bereits beim Erstkontakt mit dem Arbeitsamt mögliche Vermittlungshemmnisse frühzeitig erkannt. Durch die auf die Bedürfnisse dieser Kundengruppen angepassten Prozesse kann damit wesentlich schneller und zielgerichteter mit den erforderlichen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen begonnen werden.

Beratungs- und Integrationskunden werden ab dem Erstkontakt eine deutlich intensivere Beratung und Betreuung erhalten. Eine Stärken- und Schwächenanalyse gehört zum Standardprogramm für diesen Personenkreis. Integrationskunden werden individuell betreut. Spezifische Problemlagen werden analysiert und mit dem Kunden eine persönliche Integrationsstrategie entwickelt.

### **Arbeitgeberservice**

- **Schwachstellen im Status quo**

Ausgangspunkt der Arbeiten am Zielkonzept waren die aufgenommenen Ist-Prozesse und identifizierten Schwachstellen. Die Prozesse für den Arbeitgeberservice wurden im Detail aufgenommen.

Als wesentliche Schwachstellen wurde die geringe Arbeitgeberrnähe identifiziert:

- Bewerberauswahl unzureichend auf tatsächliche Nachfrage ausgerichtet (zu viele Vorschläge, Qualitätsmängel)
- Unzureichende Serviceorientierung (kein abgesichertes Zeitbudget, lange Antwort- und Laufzeiten, etc.)
- Im Ergebnis geringe Einschalt- und Stellenakquisequote
- Mangelnde Passgenauigkeit der Vermittlungsvorschläge auf jeweilige Stellenangebote
- Schlechte Erreichbarkeit; wechselnde Ansprechpartner
- Verantwortungsdiffusion im Stellenbesetzungsprozess
- Zu geringe Branchen-, Markt- und Betriebskenntnisse.

- **Arbeitgeberservice der Zukunft**

Die Beseitigung dieser Schwachstelle erfordert eine strategische Ausrichtung, die beide Marktseiten angemessen berücksichtigt. Diese neue Strategie weist folgende Stoßrichtungen auf:

### **Defizite bei jetziger Arbeitgeberbetreuung**

### **Neue Strategien**

- Höhere Marktorientierung als gegenwärtig; dadurch primär stellenorientierter Marktausgleich
- Stärkere Ausrichtung auf den Kunden Arbeitgeber, enge Kundenbindung

Die knappe und für den Marktausgleich erforderliche Ressource ist die offene Stelle. Das optimale Stellenbesetzungsmanagement für den Kunden Arbeitgeber steht im Focus der Strategie, um Vertrauen in die funktionelle Leistungsfähigkeit der Arbeitsvermittlung herzustellen. Dies beinhaltet eine höhere **Marktorientierung**: Die Vermittlung erfolgt engpassorientiert.

- **Kundenbindung**

Als wesentliche Strategie für eine **systematische Kundenbindung** wird für Arbeitgeber ein differenziertes Dienstleistungsangebot erbracht. Für die Kernprozesse des Stellenbesetzungsmanagement gelten gleiche Standards und Dienstleistungen. Für Premiumkunden werden spezifische Dienstleistungen angeboten.

**Differenziertes Dienstleistungsangebot**

- **Qualitätsstandards**

Es gelten folgende neue, abgesicherte **Qualitätsstandards** im Stellenbesetzungsprozess:

**Neue Qualität bei der Stellenbesetzung**

- Unverzügliche Auftragsbestätigung an Arbeitgeber
- Vereinbarung der maximalen Zahl von Vermittlungsvorschlägen mit dem Arbeitgeber
- qualifizierte Erstreaktion zur Unterbreitung von Vermittlungsvorschlägen
- Pflicht zur Kontaktaufnahme mit dem Bewerber vor Vermittlungsvorschlag (Kenntnis beider Marktseiten)
- Aktualisierung der Stellenangebote alle 4 Wochen
- Rückfrage beim Arbeitgeber zur Nachhaltigkeit der Vermittlung nach 6 Monaten
- Festgelegte Kontaktdichte zu Premiumkunden

Die **Qualitäts- und Prozessverantwortung** für eine optimale Stellenbesetzung liegt im Arbeitgeberservice. Die Vermittlung erfolgt nach klaren **Standards**:

**Standards für die Vermittlung**

- Der Vermittlungsvorschlag erfolgt nur nach vorherigem, zeitnahem Kontakt mit dem Bewerber/ der Bewerberin und
- es liegt ein hoher „Matchinggrad“ vor und
- die Anzahl der Vermittlungsvorschläge beruht auf einer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber.

Diese Qualitätsstandards stellen sicher, dass dem Arbeitgeber nur geeignete Kandidaten vorgeschlagen werden und er lediglich die maximal gewünschte Zahl an Vermittlungsvorschlägen erhält (kein „Test“ der Arbeitswilligkeit der Arbeitssuchenden durch den Arbeitgeber).

- **Abgesichertes Zeitbudget für Arbeitgeber**

**Hohe Qualität durch Zeitbudget**

Die zeitweise einseitige Ausrichtung auf die Arbeitssuchenden wird durch eine stärkere Fokussierung auf den Kunden Arbeitgeber aufgehoben. Durch den neuen Arbeitgeberservice wird eine eindeutige Zuständigkeit für die Arbeitgeber sichergestellt und ein eigenes Zeitbudgets für diese Kundengruppe reserviert. Kontinuierliche Erreichbarkeit, Professionalität und Vertrauen in die funktionelle Leistungsfähigkeit fördern eine hohe Marktdurchdringung und –reputation. Der Arbeitgeberservice ist zuständig für qualitativ hochwertige Stellenbesetzungsvorschläge.

- **Professionalisierung durch Spezialisierung in allen Agenturen**

**Spezialisierung und Professionalisierung**

Jeder Arbeitgeber hat in allen Agenturen für Arbeit Ansprechpartner. Diese betreuen speziell Arbeitgeber und können dadurch deren Anforderungen an die jeweilige Stellenbesetzung besser berücksichtigen. Dabei kennen sie beide Marktseiten, da die Stellenbesetzung unter besonderer Berücksichtigung der Eignung der auszuwählenden Bewerber zu erfolgen hat. Durch die Bündelung des Know-how werden vertiefte Markt- und Branchenkenntnisse sowie Kenntnisse der spezifischen Bedürfnisse der Arbeitgeber und damit eine höhere Kompetenz gewährleistet. Zugleich wird die Ergebnis- und Qualitätsverantwortung gegenüber dem Arbeitgeber in effektiver Form wahrgenommen. Daneben werden Kampagnen für Arbeitgeber und spezielle Strategien zur systematischen Stellenakquise koordiniert.

- **Organisation des Arbeitgeberservice**

**Dezentrale Organisation**

Auf Arbeitgeber-Betreuung spezialisierte Mitarbeiter werden mit eindeutig reservierter Kapazität in die arbeitnehmerorientierten Teams der Geschäftsstellen integriert. Die auf Arbeitgeber-Betreuung spezialisierten Mitarbeiter werden disziplinarisch durch den Teamleiter, fachlich werden sie durch das jeweilige Hauptamt geführt.

**Dezentrale Verantwortung**

Im Hauptamt wird der Arbeitgeberservice koordiniert. Hier werden Arbeitgeber-Großkunden im Arbeitsamtsbezirk betreut ("Key-Accounts"). Hier liegt auch die fachliche Führung der arbeitgeberorientierten Vermittler.

Für die Betreuung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern werden Prozesse und Standards eindeutig definiert. Auf dieser Basis liegen die Verteilung der arbeitgeberorientierten Vermittler auf die Teams und die interne Aufstellung (z.B. branchenspezifisch, regional) in der Entscheidungskompetenz der Arbeitsämter. Bei der Zusammensetzung der Teams berücksichtigen die Arbeitsämter regionale Strukturen und Bedürfnisse .

### 3.2 Führung und Steuerung

**Schlüsselfaktoren für Leistungspotenziale**

Die operativen Projekte definieren Leistungspotenziale. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, diese Potenziale zu realisieren. Schlüsselfaktoren dafür sind veränderte Einstellungen und Verhaltensweisen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, im Kern: eine neue Leistungskultur, die Bereitschaft, Erfolgsverantwortung zu übernehmen, Aufgaben

konsequent anzugehen und erfolgreich zu Ende zu bringen. Die heutigen Führungsstrukturen, Steuerungsprozesse und -instrumente unterstützen die Mitarbeiter in dieser Hinsicht nicht wirksam.

Das Reformprogramm zielt mit mehreren, sich ergänzenden Initiativen auf diese Veränderung von Einstellungen und Verhalten.

- **Ziele:** Die Erfolgsfähigkeit der BA setzt das Definieren konkreter, erreichbarer Leistungsziele und eine dazu passende, strategische Mittelfristperspektive voraus. Die Mitarbeiter brauchen einen "Roten Faden", der es ihnen erlaubt, eigene Ziele und Aufgaben im Zusammenhang mit dem Gesamterfolg der BA zu verstehen.
- **Transparenz:** Transparenz über Leistungsstand und Leistungsfortschritt muss hergestellt werden – Wirkung und Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen müssen aktuell erfasst und verfolgt werden können. Die Differenzierung von Kundensegmenten und Arbeitsmarkttypen gehören ebenso dazu wie die Erfassung „biographischer“ Daten der Kundenentwicklung im Zeitverlauf.
- **Führung:** Intensive persönliche Führung, klar strukturierte Prozesse der Leistungsvereinbarung und der Steuerung vor Ort sind unabdingbar. Ein intensives Controlling muss Führung unterstützen, nicht "kontrollieren".
- **Verbindlichkeit:** Leistungsvereinbarungen müssen verbindlich sein und Abweichungen Folgen haben. Indem die BA externe Kontrakte (mit Politik und Selbstverwaltung) eingeht und in internen Leistungsvereinbarungen Ziele verbindlich macht, wird Leistungsverantwortung nachdrücklich etabliert.

**Leistungsziele**

**Transparenz**

**Führung und Controlling**

**Leistungsverantwortung**

Entscheidend für die erfolgreiche Realisierung eines derart leistungsstärkeren Führungssystems ist die Qualität der Führung durch die Zentrale. Von hier gehen die Impulse zur Veränderung aus, hier müssen die neuen Prinzipien glaubwürdig vertreten und gelebt werden.

Der Vorstand ist überzeugt, dass diese Erneuerung der zentralen Führung nur durch eine grundlegend neue Architektur von Strukturen und Prozessen erreichbar ist. Mut zur Reform muss sich in einer Systemveränderung dokumentieren.

#### **4 Eine neue Zentrale für Zielsetzung, Steuerung und Entwicklung**

Der Umbau der BA muss zwingend mit der Neuorganisation der Zentrale beginnen. Eine Bestandsaufnahme in den Arbeitsämtern hat deutlich gezeigt, dass die derzeitige Aufstellung der Zentrale die Arbeit der Ämter eher erschwert als erleichtert: Klare Ziele, eindeutige Führung und eine erhebliche Vereinfachung von Leistungsverfahren und Arbeitsmarktprogrammen wurden immer wieder als vordringlich eingefordert. Um dies zu erreichen, ist vor allem die heutige Aufgabenbündelung in den einzelnen Referaten aufzulösen. Die Aufgaben bei Zielbildung, Führung der Markt-

**Defizite in der Führungsorganisation**

organisation und Entwicklung von Verfahren und Programmen werden in spezialisierten Einheiten zusammengefasst.

#### **4.1 Eckpunkte der Neuorganisation der Zentrale**

Die derzeitige Aufbauorganisation der Zentrale spiegelt die Ausrichtung nach Maßnahmen/Gesetzessystematik wider. Sie erarbeitet vorrangig Umsetzungsrichtlinien, hat kein eigenes Zielsystem und ist damit nicht strategiefähig.

Das komplexe und nicht widerspruchsfreie gesetzliche Regelwerk erschwert zielorientiertes Arbeiten und verhindert wirksame Zielvereinbarungen mit Politik und Selbstverwaltung.

Die Zentrale hat keine geeigneten Instrumente, um Landesarbeitsämtern und Arbeitsämtern Ziele zu setzen und ihre Gewährleistung einzufordern. Ein Prozess des Leistungsmanagements existiert weder zwischen Zentrale und Landesarbeitsämtern noch zwischen Landesarbeitsämtern und Arbeitsämtern.

Die Neuordnung der Zentrale muss diese Defizite beseitigen. Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine wirksame Gesamtreform. Die heutige Organisation der Geschäftsbereiche wird es nicht mehr geben. In der Zentrale werden neue Einheiten geschaffen, die neue Funktionszusammenhänge herstellen und die Führbarkeit und Steuerbarkeit der BA sichern:

##### **4.1.1 Neue Einheit Produkte und Programme**

#### **Wirkungsorientierte Entwicklung**

Eine neu zu bildende Einheit entwickelt Produkte und Programme zur Integration von Arbeitslosen. Wirkung, Wirtschaftlichkeit und Praktikabilität sind dabei die maßgeblichen Kriterien.

Bisherige Linienfunktionen der Zentrale müssen mit dem Ziel der Steuerbarkeit und Führbarkeit überdacht und heute bestehende Zusammenhänge entkoppelt werden. Die heute überwiegend im Geschäftsbereich I zusammengefasste operative Umsetzung und Entwicklung von Produkten und Programmen werden getrennt. Die operative Steuerung der BA erfolgt im Führungsdialo g zwischen Zentrale und Regionaldirektionen sowie zwischen Regionaldirektionen und Arbeitsämtern.

#### **• Defizite im heutigen Leistungsprofil**

Die Bestandsaufnahme hat auch bei der Entwicklung von Produkten und Programmen deutliche Defizite aufgezeigt:

- **Hohe Komplexität** durch detaillierte interne Vorgaben zu mehr als 60 Leistungsarten und 30 Programmen, die größtenteils gesetzlich und politisch vorgegeben sind
- **Praxisferne Arbeitshilfen**

- **Fehlende Transparenz** über Wirkung und finanziellen Aufwand von Produkten und Programmen
- **Fehlende Gestaltungs- und Innovationsfähigkeit** wegen Schwerpunktsetzung auf Gesetzesinterpretation und damit verbundener fachlicher Spezialisierung. Methodische Kompetenz und Erfahrung in der Entwicklung und Bewertung von Produkt- und Programmkonzepten ist kaum vorhanden.

- **Definition von Produkten und Programmen**

Produkte sind einzelne Instrumente zur Beratung, Vermittlung, Förderung und Unterstützung, z.B. eine Profilingmethode, Trainingsmaßnahmen oder Anwendung des §421i SGB III.

Programme hingegen bündeln sinnvoll mehrere Produkte zu standardisierten und getesteten Angeboten für bestimmte Kundengruppen und/oder Markttypen.

- **Ziele der neuen Funktionseinheit**

Wesentliches Ziel ist der Aufbau einer neuen, bisher in dieser Form noch nicht existierenden Funktionseinheit mit methodischer Kompetenz zur Entwicklung wirksamer, wirtschaftlicher und praxistauglicher Produkte und Programme.

Bei der Neukonzeption müssen die festgestellten bisherigen Defizite beseitigt werden. Ziel der neuen Einheit ist, die Komplexität der Produkte/Programme zu reduzieren, die Anwendung für die Arbeitsämter zu vereinfachen und Transparenz über Wirkung und Wirtschaftlichkeit der Produkte und Programme herzustellen. Standardisierte Produkte und Programme sollen dezentrale Entscheidungen vor regional- und strukturspezifischem Hintergrund erleichtern, nicht verhindern.

- **Hauptaufgaben der neuen Funktionseinheit**

Im Rahmen der Produkt- und Programmentwicklung deckt die Funktionseinheit alle wesentlichen Prozessschritte ab. Sie identifiziert innovative und erfolgsversprechende Produkt- und Programmansätze und arbeitet entsprechende Konzepte aus.

Bestandteile laufender Produkte und Programme werden regelmäßig aktualisiert und optimiert.

Es werden regelmäßig durch das Controlling Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitsanalysen aller Produkte/Programme durchgeführt und Optimierungsansätze identifiziert.

Erste Aufgabe der neuen Funktionseinheit ist eine Analyse der heute bestehenden Produkte/Programme gemäß neuer zu definierender Anforderungskriterien.

**Neue Einheit mit methodischer Entwicklungskompetenz**

**Komplexitätsreduktion und Transparenz**

**Produkt- und Programmkonzeption**

- **Organisation der neuen Funktionseinheit**

Die Funktionseinheit besteht aus einer zentralen Produkt- und Programmentwicklung, die von anderen spezialisierten Einheiten unterstützt wird:

Die **Produkt- und Programmentwicklung** ist verantwortlich für die Entwicklung, Bündelung, Unterstützung und gegebenenfalls Betreuung von Produkten und Programmen für die Fläche.

**Teamarbeit**

Programme werden stets in gemischten Teams unter Einbindung der Arbeitsämter und Landesarbeitsämter entwickelt.

**Trennung von Entwicklung und Betreuung**

Innerhalb der Einheit wird zwischen Entwicklung und Betreuung unterschieden. Produkt- und Programmentwickler kümmern sich schwerpunktmäßig um die Identifikation neuer Ideen und um die Entwicklung von Konzepten.

**Produkt- und Programmbetreuer** mit festen fachlichen Zuständigkeiten haben die Aufgabe, laufende Programme zu unterstützen; sie steuern außerdem separate Einheiten, die spezielle Produkte betreiben, wie zum Beispiel VAM, BerufeNet etc.

**Beurteilung von Wirkung und Wirtschaftlichkeit**

Die **Produkt-/Programmanalyse** beurteilt in Zusammenarbeit mit dem Controlling die Wirkung und Wirtschaftlichkeit existierender und neu entwickelter Produkte und Programme jeweils differenziert für Zielgruppen und Regionen. Sie wirkt intensiv bei der Produkt-/Programmentwicklung bei allen Fragen der Bewertung mit.

Die **IT-Koordination** unterstützt die Produkt-/Programmentwicklung mit fachlicher Kompetenz bei der Entwicklung von IT-Programmen und steuert Dritte bei der Entwicklung von IT-Anwendungen.

**Recht** berät die Produkt-/Programmentwicklung in allen produkt- und programmspezifischen Rechtsfragen.

Das **Projektmanagement** begleitet größere Entwicklungsprojekte und betreibt internes Projektcontrolling.

- **Einrichtung eines Programmausschusses**

**Regelmäßige Bewertung durch Programmausschuss**

Um eine frühzeitige und regelmäßige Bewertung von Produkten-/ Programmen in allen Entwicklungs- und Durchführungsphasen sicherzustellen, wird ein Programmausschuss eingerichtet. Er tagt regelmäßig und bewertet Produkte und Programme hinsichtlich Wirkung, Wirtschaftlichkeit und Praxistauglichkeit. Er entscheidet auch über Einstellung, Anpassung oder Fortführung. Bei strategischen Produkt- und Programm-entscheidungen ist der Verwaltungsrat zu beteiligen.

**Zusammensetzung**

Die Zusammensetzung des Programmausschusses berücksichtigt die unterschiedlichen Beteiligten der Entwicklung und Umsetzung. Besonderer Wert wird dabei auf Einbindung von Vertretern der Fläche gelegt.

- **Innovationskultur durch standardisierten Bewertungsprozess**

Zu den Hauptaufgaben der Produkt- und Programmentwicklung zählt die Identifikation innovativer Ideen. Hierzu bedient sie sich der Vorschläge interner und externer Quellen, wie Arbeitsämtern, Landesarbeitsämtern, IAB und externer wissenschaftlicher Institute, Verbänden und Politik. Produkt-/Programmideen durchlaufen dabei einen standardisierten Bewertungsprozess.

**Nutzung interner und externer Innovationsquellen**

Daneben behalten die Arbeitsämter auch weiterhin die Kompetenz im Rahmen des § 10 SGB III neue Ideen zu identifizieren und umzusetzen.

- **Implikationen der Neuorganisation**

Mit dem Aufbau der neuen Einheit wird mittelfristig eine direkte Verantwortung der BA für die Produkt-/Programmentwicklung erzielt.

Insgesamt wird durch reduzierte Komplexität und vereinfachte Umsetzung die Anwendung von Produkten und Programmen für die Arbeitsämter verbessert.

Die standardisierte Ausrichtung des Produkt- und Programmangebots auf Kunden- und Markttypen bietet den Arbeitsämtern klare Entscheidungshilfen zur Auswahl adäquater Programme für den Kunden.

**Standardisierte Programmangebote**

Hohe Transparenz über die Wirkung und Wirtschaftlichkeit von Produkten und Programmen ermöglichen fundierte interne und externe Zielvereinbarungen/Kontrakte abzuschließen und kompetent bei politischen Entscheidungsprozessen mitzuwirken.

**Hohe Transparenz**

#### **4.1.2 Neue Einheit Verfahrensentwicklung der Leistungsgewährung**

Das heutige Verfahren der Leistungsgewährung zeichnet sich aus durch das Bemühen um Einzelfallregelung. Es wird dadurch komplex, aufwändig und fehleranfällig. Die zukünftige Arbeit der Einheit wird sich auf die Entwicklung von einfachen und effizienten Verfahren konzentrieren, zum Beispiel durch effiziente IT-Unterstützung.

**Einfache und effiziente Verfahren bei der Leistungsgewährung**

#### **4.1.3 Neue Einheit Ressourcen**

Im Bereich Ressourcen mit Personal und IT werden die Funktionen zur Unterstützung von Zielbildung und Führung zusammengefasst. In einer Controlling-Einheit wird in Zukunft die zentrale Hoheit der Geschäftsdaten der BA liegen. Das an anderer Stelle beschriebene einheitliche Controlling-System mit getrennten Rechenkreisen für Aufträge und Beiträge ist wesentliche Voraussetzung für klare und konsistente Zielvorgaben des Vorstands an die Fläche.

**Professionelle Führungsunterstützung**

#### 4.1.4 Neue Einheit Unternehmensentwicklung

##### Unternehmensentwicklung

In der Zentrale wird die Verwendung der Mittel nach innen transparent gemacht. Indem Kostenaufwand und Wirkung von Maßnahmen deutlich werden, wird die BA strategiefähig und eine eindeutige und wirksame Führung nach innen möglich.

Beim Vorstand Finanzen entsteht eine Einheit „Unternehmensentwicklung“, die die Einnahmen der BA aus Versicherungsbeiträgen und Bundesmitteln und ihre Verwendung nachvollzieht. Die Wirkung der Ausgaben als Lohnersatzleistung mit Integrationsziel erster Arbeitsmarkt oder als sozialpolitisch gewollte Unterstützung soll überprüfbar sein.

##### getrennte Rechnungskreise

Die Verwendung von Beitrags- und Steuermitteln wird transparent. Ihre Effizienz und Effektivität wird nachvollziehbar, ohne Auswirkungen auf das Fallmanagement zu haben.

Die internen Rechnungskreise lösen das Spannungsfeld, in dem die Arbeitsmarktpolitik steht, organisatorisch auf der Führungsebene der BA auf. Bisher liegt die Entscheidung über den Mitteleinsatz bei den Vermittlungsfachkräften.

Die BA muss beide Funktionen der Arbeitsmarktpolitik erfüllen: unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten Verringerung der Arbeitslosigkeit durch einen bestmöglichen Ausgleich von Angebot und Nachfrage; in einer sozialpolitisch motivierten Strategie die geförderte Integration von Arbeitsuchenden mit eingeschränkter Vermittlungsfähigkeit.

Durch die Trennung der Rechnungskreise Beitragsfinanzierung und Steuerfinanzierung wird der BA-Interne Zielkonflikt im Mitteleinsatz systematisch gelöst.

#### 4.2 Neuorganisation der Führung

##### Organisation der Führung

Die Aufgabenverteilung in dem dreiköpfigen Vorstand wird strategisch, funktionell und organisationspolitisch stringent vorgenommen.

- **Vorstandsvorsitzender**

Der Vorstandsvorsitzende ist für übergeordnete strategische Entscheidungen zuständig, für die Partnerschaften der BA und für die Positionierung und Interessenwahrnehmung der BA in der Politik. Es ist verantwortlich für das Kontraktmanagement mit Politik und Selbstverwaltung, für die internationalen Beziehungen der BA, für Kommunikation und Marketing und für Forschung (IAB). Er führt die Vorsitzenden der Geschäftsführung der Landesarbeitsämter.

- **Vorstand Finanzen**

Dem Vorstand Finanzen sind zugeordnet die Bereiche Ressourcen mit Personal und IT, Unternehmensentwicklung mit Controlling und Rechnungskreisen sowie Verfahrensentwicklung der Leistungsgewährung der BA. Er führt die Geschäftsführer Finanzen der Regionaldirektionen.

- **Vorstand Operativ**

Der Vorstand Operativ führt den Bereich „Produkte und Programme“ sowie die Fachdienste der BA. Er verantwortet die inhaltliche Betreuung der Leistungsgewährung. Er führt die Geschäftsführer Operativ der Regionaldirektionen.

Über Zielvereinbarungen mit den Regionaldirektionen und eine Spiegelung der operativen Umsetzung im zentralen Controlling wird eine einheitliche transparente Führung gesichert.

#### 4.3 Auswirkungen auf das Arbeitsamt

Der einzelne Kunde wird ganzheitlich im Arbeitsamt betreut und bestmöglich bedient. Dies geschieht anhand der für das jeweilige Segment oder die jeweilige Zielgruppe definierten Prozesse, Produkte und Programme.

#### Ganzheitliche Kundenbetreuung

Die Steuerung der Arbeitsämter erfolgt auf Basis der Einnahmen-Ausgaben-Abbildung in den Rechnungskreisen, indem Wirkungsziele und Budgeteinsatz festgelegt werden. Die Zielkonflikte des Mitteleinsatzes werden nicht in den Arbeitsämtern, sondern geschäftspolitisch für sie entschieden. Sie sind, da es einheitliche Budgets gibt, gewissermaßen "blind" für die rechnerische Trennung von Beitrags- und Bundesmitteln.

Zielklarheit, Transparenz und Führbarkeit werden auf diesem Wege deutlich gesteigert. Die ganzheitliche Betreuung der Kunden wird gesichert, indem

- es eine gemeinsame Marktorganisation der beiden Rechnungskreise für das operative Geschäft am Kunden gibt, d.h. die Behandlung der Kunden ist unabhängig von der Zugehörigkeit zu den Rechnungskreisen,
- einheitliche Standards für die Betreuung aller Kunden entwickelt werden,
- die operativen Programme der Rechnungskreise aufeinander abgestimmt sind und als ein integriertes Programm der Marktorganisation übergeben werden,
- es nur ein Budget des Arbeitsamts gibt, d.h. die Rechnungskreise sind nicht in den finanziellen Eckdaten des Arbeitsamtes abgebildet,
- für die Vermittler/innen es für jedes Kundensegment nur ein Integrationsbudget und Integrationsziele gibt, die sich an Integrationswahrscheinlichkeit, nicht an Finanzierungsquellen orientieren. Die Verrechnung von Kosten zwischen den Rechnungskreisen erfolgt ohne Beteiligung des Vermittlers auf Ebene der Zentrale.

Die jeweiligen Zielvorgaben für das Arbeitsamt werden in einem Führungsdialog zwischen Landesarbeitsamt und Arbeitsamt vereinbart und für jeweils ein volles Haushaltsjahr fixiert.

## 5 Perspektiven

### Umfassende Reform

Der Vorschlag zur Neuordnung der BA - Führungsorganisation stellt eine deutliche Veränderung des Status quo dar. Er ist wesentlicher Bestandteil der Umsetzung des Auftrags der Bundesregierung vom Februar 2002 zur grundlegenden Veränderung von starren Behördenstrukturen und institutionell bedingten Fehlsteuerungen in der BA. Er sendet ein deutliches Signal, dass die Reform umfassend und grundsätzlich ist und gleichzeitig in zentralen Führungs- und Funktionsebenen und in der Fläche vollzogen wird im Sinne der eingeforderten flexiblen Dienstleistungseinrichtung mit einem verantwortungsvollen Management.

Die neue Führungsorganisation eröffnet folgende Perspektiven:

- Die Bundesanstalt für Arbeit bleibt öffentlich – rechtlicher Träger einer **sozialen Versicherung**. Sie verbindet dies mit unternehmerischen Strukturen bis hin zu den Arbeitsämtern.
- **Der Erfolg der BA ist der Erfolg der Politik:** Die Erfolgshorizonte der BA – die drei Zielrichtungen aus Kapitel 2 – sind in einer Weise definiert worden, dass Erfolge der BA an diesen Fronten zwangsläufig auch zu Erfolgen der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik werden. Die Zielrichtung der Reform der BA liegt in einer besseren Wirkung am Arbeitsmarkt, die wesentlich durch eine verbesserte Führung und Steuerung erreicht wird.
- **Erleichterte Übernahme der ALG II - Verantwortung:** Das vorgeschlagene Modell ist durch die Einführung der Rechnungskreise strukturell vorbereitet auf die Übernahme zusätzlicher Verantwortungen. Dass mit der sehr komplexen und umfangreichen Zusatzaufgabe ALG II auch Bewältigungsrisiken entstehen, ist evident. Die BA wird Bezieher von Arbeitslosengeld II ganzheitlich und optimal betreuen. Im Rahmen der neuen Führungsstrukturen ist die BA in der Lage, diese Leistung transparent zu machen und durch Benchmarking systematisch zu verbessern.
- **Eröffnung politischer Handlungsoptionen:** Die „neue BA“ macht Beitragssenkungen erreichbar. Die Trennung der Rechnungskreise führt aber nicht zwangsläufig zu einer anderen Finanzierungsarchitektur. Die Entscheidung für andere Finanzierungsstrukturen – und damit der Schritt zu einer Beitragssenkung – ist eine politische Entscheidung.

## 6 Stufenweise Realisierung

### Neustrukturierung in Stufen

Die Neustrukturierung der BA ist ein außerordentlich umfassendes Vorhaben. Es ist daher natürlich, dass eine Realisierung des Konzeptes in Stufen erfolgen muss.

Umfangreiche Transformationsprozesse wie die Reform der BA brauchen einen langen Atem (wie die großen Umstrukturierungen bei Post, Bahn und Telekom belegen). Nicht alle Themen können gleichzeitig behandelt und abgeschlossen werden. Die im derzeitigen Reformprogramm gesetzten Schwerpunkte sind geeignet, möglichst rasch erste sichtbare Erfolge im Arbeitsmarkt zu erzielen.

- **Erste Stufe: Transparenz und neue Führungsorganisation**

Als erste Stufe sind – schon in diesem Herbst / Winter 2003– die beiden Rechnungskreise Beitragsmittel und Bundesmittel zu etablieren, gleichzeitig mit der Einführung der neuen Führungsorganisation. In 2003 werden Bestandteile des „Arbeitsamtes neu“ jeweils in Modellämtern realisiert. Ende des Jahres 2003 soll der Aufbau der Service-Center erfolgen und der Virtuelle Arbeitsmarkt starten.

- **Zweite Stufe: Kompetenzaufbau Kontraktmanagement**

Im Laufe des Jahres 2004 sollte der Aufbau der Informationssysteme und des Controlling und das Etablieren der neuen Führungsprozesse dazu führen, dass die BA als Anbieter und Realisierer "kontraktmanagementfähig" wird.

- **Dritte Stufe: Entflechtung Finanzierungskreise**

Ebenfalls im Jahr 2004 sind mögliche Optionen und Konsequenzen für eine den Rechnungskreisen folgende Entflechtung der Finanzierungskreise zu prüfen. Dabei ist die Abwicklung von ALG II über die BA maßgeblich zu berücksichtigen.

Die neue IT-Struktur wird eingeführt, der Virtuelle Arbeitsmarkt sukzessive weiterentwickelt.

- **Vierte Stufe: Agentur für Arbeit**

2005 soll das „Arbeitsamt neu“ flächendeckend eingeführt sein.