



30. September 1998

Revisionsbericht

Themen

***Bearbeitung von Stellenangeboten als
Sofortsache zur Steigerung der Effektivität und
Effizienz der Arbeitsvermittlung
sowie
Auswertung von Vermittlungsvorschlägen***

und

***Würdigung sperrzeitrelevanter Tatbestände in
der Abteilung Arbeitsvermittlung und
Arbeitsberatung***

<u>Management Summary/Zusammenfassung</u>	4
<u>Vorbemerkungen</u>	6
<u>I. Inhalt und Ziel der Revision</u>	7
<u>II. Prüfungsumfang und -methode</u>	7
<u>III. Ergebnisse der Prüfung</u>	10
III.1 Reaktionszeit	10
III.1.1 Feststellungen	10
III.1.2 Bewertung und Konsequenzen	13
III.2 Beobachtung und Analyse des Erfolges der Vermittlungsvorschläge und weitere Aktivitäten zur Stellenbesetzung	13
III.2.1 Beobachtung und Analyse des Erfolges der Vermittlungsvorschläge	14
III.2.1.1 Feststellungen	14
III.2.1.1.1 Ergebnisse der Vermittlungsvorschläge (VV)	14
III.2.1.1.2 Offene Vermittlungsvorschläge (VV)	14
III.2.1.1.3 Betriebskontakte während der Laufzeit des Stellenangebotes	15
III.2.1.1.4 Form der Unterbreitung der Vermittlungsvorschläge	16
III.2.1.1.5 Vermittlerische und/oder leistungsrechtliche Konsequenzen	16
III.2.1.2 Bewertung und Konsequenzen	16
III.2.2 Weitere Aktivitäten zur Stellenbesetzung	17
III.2.2.1 Feststellungen	17
III.2.2.1.1 SIS-Nutzung und sonstige vermittlungsfördernde Aktivitäten	17
III.2.2.1.2 Offene Vermittlungsvorschläge, letzter Arbeitgeberkontakt u. letzter Vermittlungsvorschlag	18
III.2.2.1.3 Arbeitsergebnisse	20
III.2.2.2 Bewertung und Konsequenzen	20

III.3 Rahmenbedingungen, Fachaufsicht, Sonstiges 21

III.3.1 Feststellungen 21

III.3.2 Bewertung und Konsequenzen 22

IV. Zusammenfassung, Handlungserfordernisse und Empfehlungen 23

IV.1 Zusammenfassung 23

IV.2 Handlungserfordernisse 24

IV.3 Empfehlungen 26

Anlagen

Anlage 1, Anhänge 1.1 - 1.4: Tabellen zur Reaktionszeit

Anlage 2, Anhänge 2.1 - 2.4: Tabellen zur Auswertung der VV (in Prozent)

Anlage 3, Anhänge 3.1 - 3.4: Tabellen zur Auswertung der VV (absolut)

Anlage 4, Anhänge 4.1 - 4.4: Tabellen zu den weiteren Aktivitäten

Anlage 5, Anhänge 5.1 - 5.5: Ausführungen und Tabellen zu den
Ergebnissen der Untersuchungen der
Würdigung sperrzeitrelevanter Tatbestände in
der Abteilung Arbeitsvermittlung und -beratung

Management Summary/Zusammenfassung

Wesentliche Ergebnisse:

- ◆ Die Reaktionszeit, insbesondere die rasche Bedienung der Stellenangebote mit Vermittlungsvorschlägen, genießt in den meisten Dienststellen sowohl auf der Führungs- als auch auf der Ausführungsebene einen überragenden Stellenwert. Bei gut drei Viertel der Stellenangebote ergeht der erste Vermittlungsvorschlag binnen 7 Arbeitstagen. Seite 10 ff.
- ◆ Der zeitnahen Ergebnisanalyse der Vermittlungsvorschläge wird in der Praxis eine nachrangige Bedeutung beigemessen. Dies beeinträchtigt sowohl den Vermittlungsprozeß als auch die Feststellung und Würdigung sperrzeitrelevanter Tatbestände. Seite 13 ff.
Anlage 5
- ◆ Die Intensität der an die erste Reaktion erforderlichenfalls anknüpfenden weiteren Vermittlungsbemühungen bewegt sich auf niedrigem Niveau. Seite 16 ff.
- ◆ Die Fachaufsicht fokussiert in erster Linie die Ergebnisdaten offizieller Auswertungen und Statistiken. Der Prozeß selbst, aus dem diese Daten gewonnen werden, ist allenfalls zeit- und ansatzweise Gegenstand fachaufsichtlicher Beobachtung. Seite 20
- ◆ Das konkrete Vermittlungsgeschäft erscheint als die Aneinanderreihung von auf die Maximierung bestimmter Teilergebnisse gerichteter Prozeßfragmente - und nicht als ein an den Bedürfnissen der Arbeitsmarktpartner ausgerichteter sinnvoll gesteuerter und zielstrebig verfolgter Prozeß. Seite 23
- ◆ Die vorgefundene Situation ist auch das Resultat von Rahmenbedingungen, die eher geeignet sind, Marktorientierung zu behindern als zu fördern. Seite 23

Handlungserfordernisse:

- ◆ Die internen Kontrollsysteme müssen funktionieren, damit der Geschäftsleitung zuverlässige Informationen bereitgestellt werden können. Seite 23
- ◆ Die Personalbemessungsrechnung sollte bis auf weiteres die Zahlen über den Zu- und Abgang sowie den Bestand an offenen Stellen nicht berücksichtigen. Seite 23
- ◆ Zielvereinbarungen sollten bis auf weiteres in erster Linie die qualitative Absicherung des erreichten quantitativen Niveaus beinhalten. Seite 24
- ◆ Das Arbeitsvermittlungsgeschäft muß einem zeitnah wirksamen prozeßbegleitenden Controlling auf der Grundlage *einer Reihe* zuverlässiger Indikatoren unterliegen. Seite 24
- ◆ Als Arbeitsvermittlung sollten nur noch solche Stellenbesetzungen erfaßt und gezählt werden, bei denen die Bundesanstalt ausschließlich in ihrer Mittlerfunktion gefordert ist. Seite 24

Empfehlungen

- ◆ Der zeitnahen Erfolgsbeobachtung der Vermittlungsvorschläge, den dabei festgestellten Ergebnissen und den daraus gezogenen vermittlerischen und sonstigen Folgerungen sollte wegen ihrer zentralen Bedeutung für den ganzen Vermittlungsprozeß spürbar mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden.

- ◆ Bei stellenorientierter Organisation (Runderlaß 24/94 Lösungsansatz A) sollte die Verantwortlichkeit für die Erfolgsbeobachtung der Vermittlungsvorschläge klar zugeordnet sein.

Seite 25

Seite 25

Vorbemerkungen

- ◆ Die Innenrevision beim Landesarbeitsamt Rheinland-Pfalz-Saarland bedankt sich herzlich bei

- *Thomas Alzen, AA Montabaur*
- *Petra Armbrüster, AA Mainz (Geschäftsstelle Worms)*
- *Armin Bosle, AA Kaiserslautern (Geschäftsstelle Landstuhl)*
- *Hermann Camps, AA Mayen (Geschäftsstelle Andernach)*
- *Elisabeth Detering, AA Mainz*
- *Rainer Drautzburg, AA Trier (Geschäftsstelle Saarburg)*
- *Karl-Werner Düro, AA Ludwigshafen*
- *Alexander Eisnecker, AA Ludwigshafen (Geschäftsstelle Speyer)*
- *Wolfgang Fitger, AA Ludwigshafen*
- *Hans-Jürgen Grabe, AA Bad Kreuznach*
- *Mathias Herl, AA Pirmasens*
- *Hubert Knechtges, AA Mayen (Geschäftsstelle Ahrweiler)*
- *Annemarie Kraus, AA Neunkirchen*
- *Rosemarie Kreuzberger, AA Bad Kreuznach*
- *Bodo Künzer, AA Neunkirchen (Geschäftsstelle St. Wendel) und*
- *Martina Lawall, AA Landau (Geschäftsstelle Germersheim)*
- *Annette Rühl, AA Mainz*
- *Otmar Schlaf, AA Koblenz*
- *Bernhard Weber, AA Saarlouis*

für ihre interessierte und engagierte Mitarbeit.

- ◆ Dieser Bericht enthält die Ergebnisse der Revisionsvorhaben

- **„Bearbeitung von Stellenangeboten ...“**
und

- **„Würdigung sperrzeitrelevanter Tatbestände ...“**

Die Zusammenfassung bietet sich in Anbetracht der engen inhaltlichen und praktischen Verknüpfung der beiden Untersuchungsgegenstände aus ökonomischen Gründen an. Die gemeinsame Berichterstattung ist zweckmäßig und vermeidet Redundanz.

Im Hauptteil wird ausschließlich über die Ergebnisse der Untersuchungen zum Revisionsvorhaben „Bearbeitung von Stellenangeboten ...“ berichtet. Die Ausführungen zu den Ergebnissen des Revisionsvorhabens „Würdigung sperrzeitrelevanter Tatbestände ...“ und die hierzu erhobenen Daten sind der Anlage 5 und ihren Anhängen zu entnehmen. In den Ausführungen zum Revisionsvorhaben „Bearbeitung von Stellenangeboten ...“ (Hauptteil) wird an den >Anknüpfungspunkten< auf die Berichterstattung zur „Würdigung sperrzeitrelevanter Tatbestände ...“ (Anlage 5) verwiesen

- ◆ Die Aussagen in diesem Bericht bilden einen Querschnitt aus der Untersuchung von zig Organisationseinheiten (Berufsbereichen, Geschäftsstellen) in sieben Arbeitsämtern. Sie können nicht jeder vorgefundenen Situation gerecht werden; nicht alle Arbeitsämter, nicht jede Organisationseinheit - und erst recht nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Arbeitsvermittlung und Arbeitsberatung werden sich in den Aussagen dieses Berichtes im gleichen Maße wiederfinden. Das liegt in der Natur der Sache. Gleichwohl bitten wir dafür um Verständnis.

I. Inhalt und Ziel der Revision

Die Bundesanstalt für Arbeit soll durch die zügige Besetzung offener Stellen zum Ausgleich am Arbeitsmarkt beitragen. Dadurch sollen Zeiten der Arbeitslosigkeit sowie des Bezugs von Lohnersatzleistungen vermieden oder verkürzt werden (siehe auch § 1 SGB III).

Im Rahmen des Revisionsvorhabens ist als eine Kernaufgabe der Arbeitsvermittlung die Zweckmäßigkeit der

Bearbeitung von Stellenangeboten (SteA)

untersucht worden.

Festzustellen war in erster Linie, ob

- Stellenangebote durchgängig als Sofortsache behandelt werden und
- Vermittlungsvorschläge im Arbeitsvermittlungsprozeß einer zeitnahen Ergebnisanalyse unterliegen.

Das Prüffeld gliedert sich in die Teilgebiete

1. Reaktionszeit

und

2.1 Analyse der Vermittlungsvorschläge

sowie

2.2 weitere Aktivitäten zur Stellenbesetzung.

Ausdrücklich erwähnt sei, daß „die andere Seite“ des Arbeitsmarktes, nämlich die Bewerberseite - und damit das, was Vermitteln eigentlich kennzeichnet, nämlich das Abgleichen und Zusammenführen von Bewerber- und Stellenangebot - nicht direkt Gegenstand der im Zuge dieses Revisionsvorhabens angestellten Untersuchungen war. Hinsichtlich der Qualität dieses vermittlerischen Abgleichs kann den getroffenen Feststellungen deshalb allenfalls eine indizierende Funktion zukommen.

Die Innenrevision konnte demzufolge auch nicht untersuchen, inwieweit die Bewerbersituation Ursache für gegebenenfalls längere Reaktionszeiten und weniger intensive Aktivitäten zur Stellenbesetzung war.

II. Prüfungsumfang und -methode

Die für das Revisionsvorhaben notwendigen Untersuchungen wurden in der Zeit von Ende Mai bis Ende Juli 1998 in 4 von 14 ÄÄ des Landesarbeitsamtsbezirkes durchgeführt. Die Prüfungen dauerten jeweils eine Woche.

Die Arbeitsämter sind nach ihrer Größe sowie Wirtschafts- und Beschäftigungsstruktur ausgewählt worden. Alle im Bezirk des Landesarbeitsamtes Rheinland-Pfalz-Saarland vorkommenden Bezirksstrukturen sind repräsentiert. Die getroffenen Feststellungen spiegeln - bezogen auf die untersuchte Aufgabe - die realen Verhältnisse im Landesarbeitsamtsbezirk adäquat wider.

Die erforderlichen Daten und Informationen wurden aus

- den Dateien der computerunterstützten Arbeitsvermittlung (coArb) und Beratung (coBer),
- statistischen Unterlagen und
- Fachakten (Vorgänge zur Jahresarbeitsplanung, Dienstanweisungen, Besprechungsprotokolle usw.)

erhoben. Außerdem wurden in allen für die Untersuchung gewählten AÄ mit Fach- und Führungskräften Gespräche geführt.

Die Revision konzentrierte sich auf den Teil des Arbeitsvermittlungsgeschäftes, in dem die Bundesanstalt vor allem in ihrer *Mittlerfunktion* gefordert ist.

Konzentration auf
die Mittlerfunktion

Nicht in die Untersuchungen einzubeziehen waren

- ABM-SteA,
- SteA für ausländische Erntehelfer,
- SteA für nicht sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse.

Außerdem wurden „Job-Service-SteA“ wegen stark unterschiedlicher Verfahrensweisen¹ in den AÄ beim Nachweis dieser Vermittlungsaktivitäten - mit gravierenden Auswirkungen auf die Evaluationsmöglichkeiten - nicht in die Prüfung einbezogen.

Stellenangebote bzw. Vermittlungsvorschläge, die zwar zur Grundgesamtheit und zur zu untersuchenden Stichprobe gehörten, wurden *nicht* ausgewertet, wenn

- auf ihnen für die Revision relevante, jedoch unplausible Geschäftsvorgänge dokumentiert waren (z.B. Datum des Vermittlungsvorschlags/des Stellenzugangs/der Arbeitsvermittlung liegt *nach* dem Datum der Arbeitsaufnahme),
- die sonstigen Daten erkennen ließen, daß die auszuwertende Dokumentation inhaltlich nicht den realen Geschäftsvorgang widerspiegelt (z.B. Datum des Vermittlungsvorschlages/des Stellenzugangs/der Arbeitsvermittlung liegt nach dem Datum, zu dem sich der Bewerber aus der Arbeitslosigkeit abgemeldet hat) oder
- eine Berücksichtigung des SteA aus sonstigen Gründen geeignet war, das Untersuchungsergebnis zu verfälschen (z.B. „Dokumentations-SteA“ mit dem Zweck, die Verlängerung einer Arbeitserlaubnis zu dokumentieren, SteA, die zum Zwecke der nachträglichen Buchung einer Arbeitsvermittlung reaktiviert worden waren und dergleichen).

Solche SteA waren in allen für die Prüfung gewählten AÄ mehr oder weniger häufig, in einzelnen Organisationseinheiten sogar extrem häufig in der Grundgesamtheit vorzufinden. Die Vermutung liegt nahe, daß ihre Zahl auch insgesamt erheblich ins Gewicht fällt. Die unkritische Auswertung und Berücksichtigung solcher SteA hätte sich zu einer, das Revisionsergebnis teils massiv verzerrenden „Störgröße“ summiert. Weitere Ausführungen finden sich unter Ziffer III.3 auf Seite 21.

Soweit sich Umfang und Methode der Prüfung in den einzelnen Teilgebieten des Prüffeldes unterscheiden, werden diese nachstehend einzeln beschrieben:

1. Reaktionszeit

Für die Ermittlung der Reaktionszeit sind sowohl laufende als auch bereits „zur Reaktivierung vorgemerkt“ (= erledigte) SteA herangezogen worden, die in der coArb in einem Zeitraum eingetragen wurden, der 7 Arbeitstage vor der jeweiligen

¹ Die Stellenzugänge/Vermittlungsvorschläge/Arbeitsvermittlungen werden auf Einzel-SteA nachgewiesen oder mittels sogenannter „Sammel-SteA“ bzw. AV30/S3-Belegen pauschal gebucht.

Prüfung beginnt und einen Monat zurück reicht.

Von den in diesem Zeitraum bei den 4 geprüften AÄ eingegangenen, zur Grundgesamtheit gehörenden

insgesamt 2408 SteA (= 1724 laufende + 684 erledigte SteA)

sind 957 SteA (= 681 laufende + 276 erledigte) oder 40 Prozent unter dem Aspekt der Reaktionszeit ausgewertet worden.

In der Regel wurde jedes dritte SteA ausgewertet. War in einer Organisationseinheit (Berufsbereich/Geschäftsstelle) die Grundgesamtheit gering, ist die Stichprobenquote erhöht worden, erforderlichenfalls auf 100 Prozent; daher beträgt die Größe der Stichprobe insgesamt 40 Prozent.

Detailliertere Angaben sind der Anlage 1 mit den Anhängen 1.1 bis 1.4 zu entnehmen.

2. 1 Analyse der Vermittlungsvorschläge

Für die Untersuchung herangezogen wurden SteA, die im 2. und 3. Monat vor dem Prüfungsbeginn eingegangen sind.

Von den in diesem Zeitraum bei den geprüften AÄ eingegangenen

noch offenen 2684 SteA über 3915 Arbeitskräfte

gehörten 1710 SteA (64 Prozent) über 2298 Arbeitskräfte (58,7 Prozent) zur Prüfmasse (Grundgesamtheit).

Davon wurden 603 SteA (35 Prozent) über 809 Arbeitskräfte (35 Prozent) untersucht.

Detailliertere Angaben sind den Anlage 2 und 3 mit den Anhängen 2.1 bis 2.4 bzw. 3.1 bis 3.4 zu entnehmen.

2. 2 Weitere Aktivitäten zur Stellenbesetzung

In die Untersuchung der weiteren Aktivitäten zur Stellenbesetzung sind laufende SteA einbezogen worden, die in einem Zeitraum eingegangen sind, der etwa 3 Monate vor der jeweiligen Prüfung beginnt und bis zum Datum des jeweils ältesten zur Grundgesamtheit gehörenden SteA des geprüften AA zurückreicht. Das älteste der untersuchten SteA stammte vom 11.4.94 (Dauerauftrag).

Von den in diesem Zeitraum bei den für die Untersuchung gewählten 4 AÄ eingegangenen und zum Zeitpunkt der Revision

noch laufenden 2771 SteA über 4603 Kräfte

gehörten 1211 SteA (44 Prozent) über 1578 Kräfte (34 Prozent) zur Grundgesamtheit.

Davon sind 612 SteA (51 Prozent) über 736 Kräfte (47 Prozent) untersucht worden.

In drei AÄ erfolgte wegen der geringen Zahlen in den einzelnen Organisationseinheiten eine vollständige Prüfung, im vierten (Großstadt-) AA belief sich die Stichprobenquote auf 34 Prozent der Grundgesamtheit.

Detailliertere Angaben sind der Anlage 4 mit den Anhängen 4.1 bis 4.4 zu entnehmen.

III. Ergebnisse der Prüfung

III.1 Reaktionszeit

Stellenangebote sind eine *Sofortsache*. Deshalb kommt - neben der Paßgenauigkeit der Bewerberauswahl - dem Zeitraum, der zwischen dem Eingang² des SteA und der 1. für den Arbeitgeber erkennbaren Reaktion (Vermittlungsvorschlag, Betriebskontakt) verstreicht, eine besondere Bedeutung zu.

III.1.1 Feststellungen

Bei gut drei Viertel (77 Prozent) der untersuchten SteA wurden binnen sieben Arbeitstagen nach Eingang Vermittlungsvorschläge (VV) unterbreitet. In 5 Prozent der Fälle erfolgte der VV nach mehr als 7 Arbeitstagen.

Soweit die VV schriftlich ergehen, erfolgt die Reaktion gegenüber dem Arbeitgeber zunehmend häufiger per Telefax, insbesondere bei stellenorientierter Organisation.

Bei drei Viertel der SteA **erster VV** binnen 7 Arbeitstagen

Zum Zeitpunkt der Revision war bei 18 Prozent kein bzw. noch kein VV ergangen. Bei den untersuchten, mindestens seit 8 Arbeitstagen laufenden Stellenangeboten war dies bei 24 Prozent der Fall, bei den erledigten SteA war bis zu ihrer Erledigung in 5 Prozent der geprüften Fälle kein VV erfolgt.

Die folgende Tabelle enthält hierzu die Einzelergebnisse:

Tabelle 1

1	2	3	4	5	6	7
AA	Art SteA	Unter-suchte SteA	1. VV innerhalb von ... Arbeitstagen (in % von Spalte 3)			
	(Lfd./Erl.)		1 bis 3	4 bis 7	über 7	kein VV
A	Lfd.	194	61,3%	5,7%	4,1%	28,9%
A	Erl.	66	86,4%	3,0%	7,6%	3,0%
Summe A	Lfd. + Erl.	260	67,7%	5,0%	5,0%	22,3%
B	Lfd.	246	58,5%	5,7%	6,5%	29,3%
B	Erl.	83	75,9%	10,8%	4,8%	8,4%
Summe B	Lfd. + Erl.	329	62,9%	7,0%	6,1%	24,0%
C	Lfd.	83	80,7%	2,4%	3,6%	13,3%
C	Erl.	54	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Summe C	Lfd. + Erl.	137	88,3%	1,5%	2,2%	8,0%
D	Lfd.	158	75,3%	5,1%	4,4%	15,2%
D	Erl.	73	94,5%	0,0%	0,0%	5,5%
Summe D	Lfd. + Erl.	231	81,4%	3,5%	3,0%	12,1%
<i>A bis D</i>	Lfd.	681	65,9%	5,1%	5,0%	23,9%
<i>A bis D</i>	Erl.	276	88,0%	4,0%	3,3%	4,7%
Summe A bis D	Lfd. + Erl.	957	72,3%	4,8%	4,5%	18,4%

² Im Zuge der angestellten Untersuchungen haben sich keine Anhaltspunkte dafür ergeben, daß zwischen dem Eingang eines SteA und seiner Erfassung in der coArb regelmäßig ein nennenswerter Zeitraum verstreicht. Deshalb wird in den folgenden Ausführungen davon ausgegangen, daß der Tag der Eingabe in die coArb mit dem Eingangstag identisch ist.

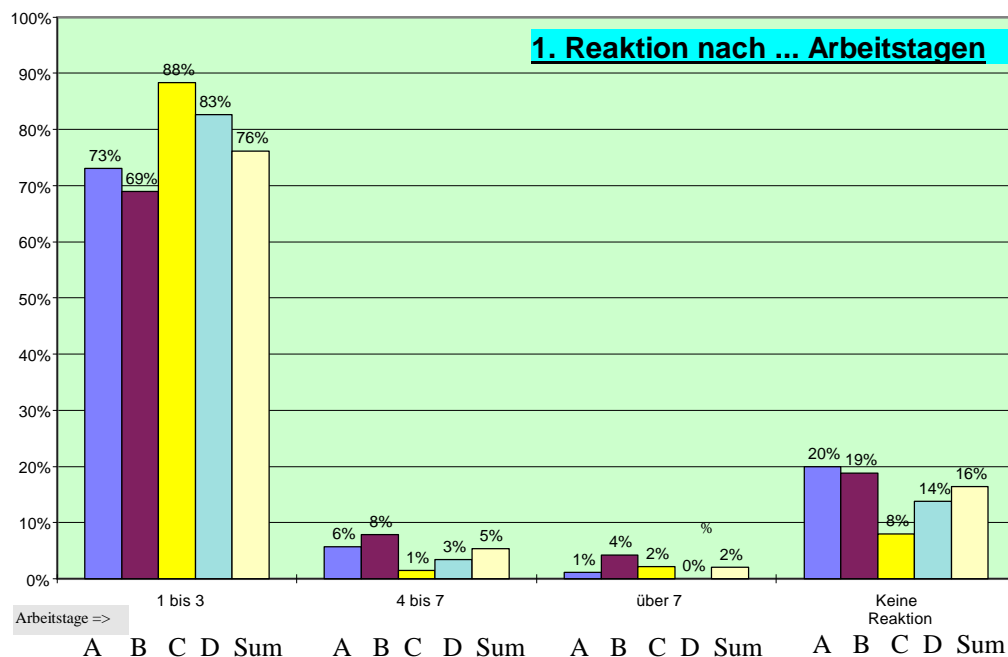
Sofern bei den laufenden SteA bis zum Zeitpunkt der Revision bzw. bei den bereits erledigten SteA bis zu ihrer Erledigung kein VV erfolgt war oder der 1. VV nach mehr als 7 Arbeitstagen unterbreitet wurde, ist untersucht worden, ob und wann ein Kontakt mit dem Arbeitgeber stattgefunden hat. Die folgende Tabelle enthält die Ergebnisse dieser Prüfung:

Tabelle 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AA	Art SteA	Unter-suchte SteA	VV nach über 7 Atg.	Kein VV	Summ e Spalte 4 + 5	Davon (Spalte 6): 1. Kontakt innerhalb von ... Arbeitstagen			
	(Lfd./Erl.)		(Prozentwerte siehe Tabelle 1)			1 bis 3	4 bis 7	über 7	Kontak t
A	Lfd.	194	8	56	64	13	1	2	48
A	Erl.	66	5	2	7	1	1	1	4
Summe A	Lfd. + Erl.	260	13	58	71	14	2	3	52
B	Lfd.	246	16	72	88	16	2	14	56
B	Erl.	83	4	7	11	4	1	0	6
Summe B	Lfd. + Erl.	329	20	79	99	20	3	14	62
C	Lfd.	83	3	11	14	0	0	3	11
C	Erl.	54	0	0	0	0	0	0	0
Summe C	Lfd. + Erl.	137	3	11	14	0	0	3	11
D	Lfd.	158	7	24	31	2	0	0	29
D	Erl.	73	0	4	4	1	0	0	3
Summe D	Lfd. + Erl.	231	7	28	35	3	0	0	32
<i>A bis D</i>	Lfd.	681	34	163	197	31	3	19	144
<i>A bis D</i>	Erl.	276	9	13	22	6	2	1	13
Summe A bis D	Lfd. + Erl.	957	43	176	219	37	5	20	157

Die Angaben zur Reaktionszeit insgesamt resultieren aus der Addition der Ergebnisse zur Dauer bis zum 1. VV (Tabelle 1) bzw. - alternativ - bis zum 1. Arbeitgeberkontakt (Tabelle 2). Sie sind im folgenden Diagramm dargestellt:

Diagramm 1



Bei 81 Prozent
der SteA
erste Reaktion
binnen 7
Arbeitstagen

Weitere Details - etwa die Bandbreiten zwischen einzelnen Organisationseinheiten (Berufsbereichen/Geschäftsstellen) - sind der Anlage 1 und den Anhängen 1.1 bis 1.4 zu entnehmen.

Bei der Interpretation der Ergebnisse, insbesondere in der Kategorie „Kein(e) VV/Kontakt/Reaktion“ ist folgendes zu beachten:

- Bei etwa 70 Prozent der Grundgesamtheit handelte es sich um *laufende* - also noch im Vermittlungsprozeß befindliche - SteA, die mindestens 7 und höchstens etwa 30 Arbeitstage vor dem Revisionszeitpunkt eingegangen sind.³
Die unter dieser Kategorie für die *laufenden* SteA angegebenen Werte stellen das Ergebnis einer *Momentaufnahme* dar. Es ist anzunehmen, daß ein um so größerer Teil dieser SteA der Kategorie „VV/Kontakt/Reaktion nach mehr als 7 Arbeitstagen“ zuzuordnen wäre, je größer die Zeitspanne ist, die zwischen den Zeitpunkten des SteA-Eingangs und der Untersuchung liegt.
- Unter den untersuchten laufenden SteA ohne VV befanden sich relativ viele, die aus arbeitsmarktlichen oder sonstigen Gründen schwierig zu bedienen sind (SteA für Köche, für Fach- und Führungskräfte, von Zeitvertrags-Unternehmen usw.). Hier wurde seitens der AÄ darauf hingewiesen, daß die Auftraggeber über die einschlägige Bewerbersituation informiert seien und mit ihnen oftmals von vornherein die Führung des SteA (insbesondere im Hinblick auf die dann erfolgende Aufnahme in den SIS und in T-Online/Internet) vereinbart sei, ohne daß seitens der Arbeitgeber sofortige intensive Vermittlungsaktivitäten des AA erwartet würden.
- Die Fach- und Führungskräfte in den für die Untersuchung gewählten AÄ wiesen darauf hin, daß infolge der herrschenden Arbeitssituation nicht alle nachgehenden Kontakte mit SteA erteilenden Arbeitgebern dokumentiert würden.

³ Siehe auch Ausführungen zur Prüfungsmethode bei der Ermittlung der Reaktionszeit (Ziffer 1 auf Seite 8).

III.1.2 Bewertung und Konsequenzen

Die Reaktionszeit, insbesondere die rasche Bedienung der Stellenangebote mit Vermittlungsvorschlägen, genießt in den meisten AÄ bzw. Geschäftsstellen sowohl auf der Führungs- als auch auf der Ausführungsebene einen überragenden Stellenwert. Das wurde in zahlreichen Gesprächen mit Fach- und Führungskräften bestätigt.

Die unter Ziffer III.1.1 dargelegten Ergebnisse zeigen ebenfalls, daß insbesondere der frühzeitigen Unterbreitung von VV eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Diese Feststellung erfährt durch die Tatsache, daß in gut 19 Prozent der untersuchten Fälle (noch) kein VV erteilt worden war, nur eine unerhebliche Abschwächung; denn dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund der oben gemachten Ausführungen zu interpretieren und zu bewerten. In seiner praktischen Relevanz wird es dadurch relativiert.

Der spürbar hohe geschäftspolitische Stellenwert der „Reaktionszeit“ wird durch die fachaufsichtlichen Auswertungsmöglichkeiten und deren regelmäßige Nutzung (Sonderauswertung zur „Reaktionszeit“ nach RdErl. 49/95 - 5010.71/ ... - und RdVfg. vom 16.2.96 - Ia1-5010.71/1599.1 -) noch verstärkt. Allerdings wird hierbei ausschließlich auf die Reaktion mittels VV abgestellt; insoweit ist der Begriff Reaktion fachaufsichtlich enger definiert als er von der Innenrevision - aus der Kundensicht - verstanden und in diesem Bericht verwendet wird (Reaktion = VV *oder* alternativ ein Kundenkontakt).

Die qualitativen Aspekte der 1. Reaktion bzw. des 1. VV waren nicht Gegenstand der Untersuchungen. Gleichwohl lassen die ermittelten Daten Rückschlüsse auf die Paßgenauigkeit der Bewerberauswahl und die Qualität der VV zu.

So zeigen die unter Ziffer III.2 beschriebenen Erhebungen u.a., daß insgesamt höchstens 10 Prozent der VV zur Einstellung führen.

Die von der Innenrevision getroffenen Feststellungen lassen die Vermutung zu, daß sich die einseitige Ausrichtung der Fachaufsicht und der Ausführungsebene auf den Faktor „Reaktionszeit“ (im Sinne von VV zeitnah zum Eingang des SteA) nachteilig auf die Paßgenauigkeit der Bewerberauswahl und Zielgenauigkeit der VV auswirkt.

III.2 Beobachtung und Analyse des Erfolges der Vermittlungsvorschläge und weitere Aktivitäten zur Stellenbesetzung

Können Vermittlungsvorschläge (VV) nicht zeitnah zum Eingang des Stellenangebotes (SteA) erfolgen oder führen die ersten Vermittlungsvorschläge nicht zum Erfolg, sind die Vermittlungsbemühungen mit gleichbleibender Intensität fortzusetzen.

Nach einer zeitnahen Analyse des Erfolges der bisherigen VV sollen weitere geeignete Maßnahmen ergriffen werden (z.B.: Anpassung der Konditionen des SteA an arbeitsmarktliche Gegebenheiten, SIS, Anlage eines Zweit-SteA, Mitführung bei anderen AÄ, sonstige vermittlungsfördernde Aktivitäten, wie Inserat in „Markt + Chance“ usw.). Während dieses *Prozesses* wird es immer wieder notwendig sein, den Arbeitgeber zu kontaktieren und weitere VV zu unterbreiten.

III.2.1 Beobachtung und Analyse des Erfolges der Vermittlungsvorschläge

Die Analyse von Vermittlungsvorschlägen und die Auswertung ihrer Ergebnisse sind *unverzichtbare* Bestandteile eines jeden auf den arbeitsmarktlichen Erfolg zielenden Vermittlungsprozesses. Allein schon unter diesem *vermittlerischen* Aspekt, aber auch aus leistungsrechtlichen Gründen, haben Vermittlungsvorschläge einer zeitnahen Erfolgskontrolle zu unterliegen.

Werden bei dieser in erster Linie vermittlerisch motivierten Beobachtung und Auswertung der Ergebnisse von Vermittlungsvorschlägen Sachverhalte festgestellt, die auch leistungsrechtlich relevant sind, sind die gebotenen Veranlassungen zu treffen.

III.2.1.1 Feststellungen

Den Anlagen 2 und 3 mit den Anhängen 2.1. bis 2.4 bzw. 3.1 bis 3.4 sind alle zu den folgenden Punkten III.2.1.1.1 bis III.2.1.1.5 ermittelten Daten zu entnehmen. Die Anlage 5 mit den Anhängen 5.1. bis 5.5 enthält ergänzende Ausführungen und weitere Daten zur Untersuchung der Würdigung sperrzeitrelevanter Tatbestände.

III.2.1.1.1 Ergebnisse der Vermittlungsvorschläge (VV)

Von den untersuchten insgesamt 2110 VV war zum Revisionszeitpunkt bei 40 Prozent das Ergebnis noch nicht festgestellt. Hinzu kommen 24 Prozent, bei denen der Vermerk „ERLEDIGT“ in der coArb-Vermittlungsübersicht (coArb-Bild 8.6) systembedingt automatisch gesetzt worden ist, weil das Ergebnis des VV zum Zeitpunkt der Abmeldung des Bewerberangebotes (BewA) noch nicht feststand.

3 Prozent der untersuchten VV hatten bis zum Revisionszeitpunkt zur Einstellung/Arbeitsaufnahme geführt. Bei 4 Prozent hat sich der vorgeschlagene Bewerber nicht vorgestellt, bei einem weiteren Prozent hat er abgesagt. Bei 7 Prozent war die Einstellung aus fachlichen, bei je 1 Prozent aus persönlichen und gesundheitlichen Gründen nicht zustande gekommen. In 2 Prozent der untersuchten VV war die Rückmeldung erfolgt, daß die Stelle bereits besetzt sei (das SteA war allerdings weiterhin laufend). „Sonstiges“ wurde bei 19 Prozent angegeben; wobei in vielen Fällen keine nähere Erläuterung dokumentiert war.

Die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsämter sind in der Anlage 2 (absolute Zahlen) und 3 (relative Zahlen) - jeweils Spalten 9 bis 19 - aufgeführt.

Hoher Anteil
nicht
ausgewerteter VV

III.2.1.1.2 Offene Vermittlungsvorschläge (VV)

Von den in diesem Kontext untersuchten insgesamt 603 Stellenangeboten⁴ enthielten 402 oder zwei Drittel offene VV. 77 Prozent dieser VV standen seit über 4 Wochen offen, 12,9 Prozent seit 2 bis 4 Wochen, 6,1 Prozent seit über einer bis 2 Wochen, 3,9 Prozent standen seit einer Woche und kürzer offen.

Diagramm 2 zeigt, wie sich dieses Verhältnis in den einzelnen AÄ darstellt:

⁴ Siehe auch Ausführungen zur Methode bei der Untersuchung der VV-Analyse (Ziffer 2 auf Seite 9).

Diagramm 2



Anzumerken ist, daß Stichproben gezeigt haben, daß bei den automatisch „erledigten“ VV (siehe Ziffer III.2.1.1.1 Absatz 1 auf Seite 14) eine ähnliche Verteilung der Zeiträume zwischen dem Unterbreiten des VV und seiner automatischen „Erledigung“ zu erwarten ist. Bei einer dem Vermittlungsprozess angemessenen dynamischen Betrachtungsweise sind demzufolge die coArb-systembedingt „erledigten“ VV und die zum Revisionsstichtag noch offenen VV zu addieren.

III.2.1.1.3 Betriebskontakte während der Laufzeit des Stellenangebotes

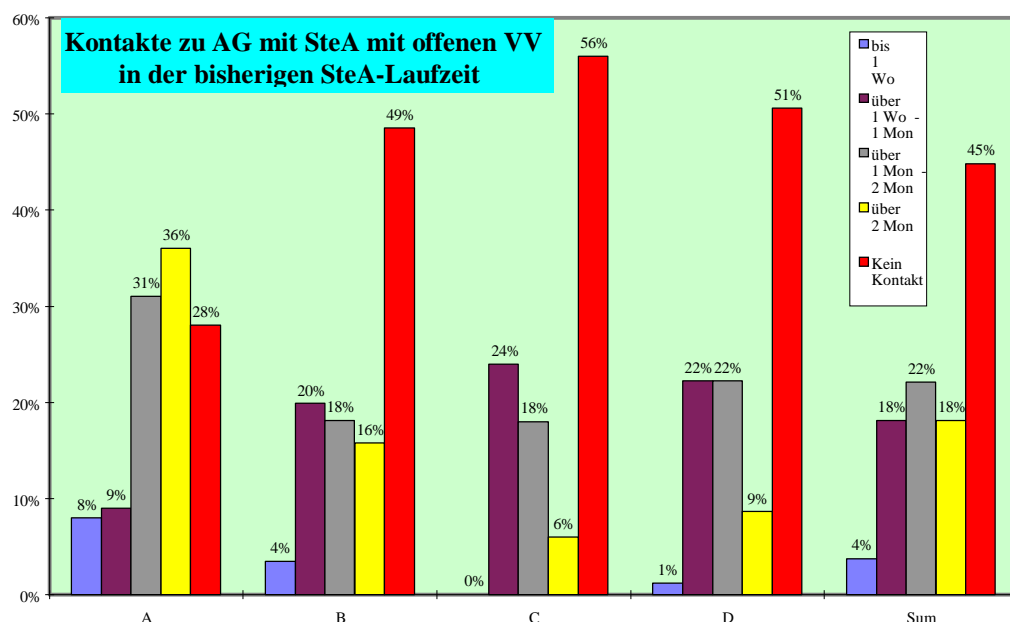
Die Laufzeit der untersuchten Stellenangebote belief sich zum Revisionszeitpunkt auf gut einem Monat bis gut 3 Monate.

Rund 4 Prozent der Betriebe mit laufenden SteA, die zum Zeitpunkt der Revision noch offene VV enthielten, sind in der 1. Woche der Laufzeit des SteA kontaktiert worden, etwa 18 Prozent in der Zeit von der 2. Woche bis zu einem Monat, circa 22 Prozent im 2. und rund 18 Prozent im 3. Monat der SteA-Laufzeit oder später. Bei 180 (45 Prozent) dieser SteA war kein Kontakt dokumentiert⁵, die Bandbreite liegt hier zwischen 28 Prozent im Arbeitsamt A und 56 Prozent im Arbeitsamt C.

Diagramm 3 stellt die Verhältnisse in den untersuchten Arbeitsämtern dar:

⁵ Hierzu ist der Hinweis auf Seite 12 Aufzählungspunkt 3 („unvollständige Dokumentation der Kontakte“) zu beachten.

Diagramm 3⁶



Unterschiedlich hohe Anteile nicht kontaktierter Betriebe

III.2.1.1.4 Form der Unterbreitung der Vermittlungsvorschläge

In rund drei Viertel der untersuchten 2110 Fälle ist der Vermittlungsvorschlag schriftlich erteilt worden, bei ca. 19 Prozent persönlich und bei rund 6 Prozent telefonisch.

Ein signifikanter Zusammenhang zwischen der dokumentierten Form der Unterbreitung eines VV und seinem Ergebnis ist nicht zu erkennen.

III.2.1.1.5 Vermittlerische und/oder leistungsrechtliche Konsequenzen

Die Innenrevision ist der Auffassung, daß (bezogen auf die zusammen 789 VV-Rückläufe)

- in 147 Fällen vermittlerische und/oder
- in 49 Fällen leistungsrechtliche Konsequenzen angezeigt waren. Erkennbar veranlaßt waren
- vermittlerische Konsequenzen in 68 (46 Prozent) und
- leistungsrechtliche Konsequenzen in 18 Fällen (37 Prozent).

Diese Zahlen sind allerdings vor dem Hintergrund zu sehen und zu bewerten, daß das Ergebnis der weitaus meisten VV dem Stellenangebot/Bewerberangebot *nicht* (siehe Zahl der automatisch „erledigten“ VV und mit Vermerk „Sonstiges“ ohne nähere Angaben) oder *noch nicht* (siehe Zahl der noch offenen VV) zu entnehmen war.

Die Anlage 5 enthält nähere Informationen zur Würdigung sperrzeitrelevanter Tatbestände.

III.2.1.2 Bewertung und Konsequenzen

Die getroffenen Feststellungen sprechen eine eindeutige Sprache: Der zeitnahen Erfolgsbeobachtung der Vermittlungsvorschläge, ja der Feststellung, Analyse und Auswertung ihrer Ergebnisse überhaupt, wird in der Praxis eine nachrangige Bedeutung beigemessen. Dies belegen auch parallel durchgeführte Untersuchungen zur Würdigung sperrzeitrelevanter Tatbestände (siehe Anlage 5).

Zeitnahe Erfolgsbeobachtung hat in der Praxis wenig Bedeutung

⁶ Summen über 100 Prozent, da ggf. mehrere Kontakte zu demselben Betrieb gezählt wurden

Diese Prioritäten- oder Posterioritätensetzung ist darauf zurückzuführen, daß in der Praxis der Arbeitsvermittlung die zentrale Rolle, die der Beobachtung, Feststellung und Auswertung der Ergebnisse von Vermittlungsvorschlägen zur Sicherung der *Qualität und des Erfolges des Vermittlungsprozesses* zukommen muß, weitgehend verkannt wird.

Die Erfolgskontrolle von Vermittlungsvorschlägen wird in der Arbeitsvermittlung vorwiegend als „bloß“ leistungsrechtlich relevant angesehen. Man meint deshalb, sie unter rein vermittlerischen Aspekten als nachrangig ansehen zu können. Indessen stellt das Bekanntwerden auch leistungsrechtlich relevanter Sachverhalte bei der unter *vermittlerischen* Gesichtspunkten durchgeführten Beobachtung und Analyse des Erfolges von Vermittlungsvorschlägen doch lediglich die Begleiterscheinung eines im wesentlichen vermittlerisch motivierten Handelns dar.

Daß die gegebenenfalls korrigierend wirkenden Rückkoppelungseffekte einer Erfolgsbeobachtung im praktischen Vermittlungsgeschäft kaum zum Tragen kommen, beeinträchtigt die Qualität und den Erfolg des ganzen Vermittlungsprozesses.

III.2.2 Weitere Aktivitäten zur Stellenbesetzung

Art und Ausgestaltung der weiteren Aktivitäten zur Stellenbesetzung hängen von der Bewerberlage sowie dem jeweiligen Erfolg der ersten Reaktion und der bereits getroffenen Aktivitäten ab. Auch daraus ergibt sich, daß weitere, der speziellen Situation angemessene Schritte stets die Kenntnis des Erfolges der bereits vorausgegangen, insbesondere die Kenntnis des Erfolges der bisherigen Vermittlungsvorschläge zur Voraussetzung haben.

III.2.2.1 Feststellungen

Der Anlage 4 mit den Anhängen 4.1. bis 4.4 sind alle zu den folgenden Punkten ermittelten Daten zu entnehmen.

III.2.2.1.1 SIS-Nutzung und sonstige vermittlungsfördernde Aktivitäten

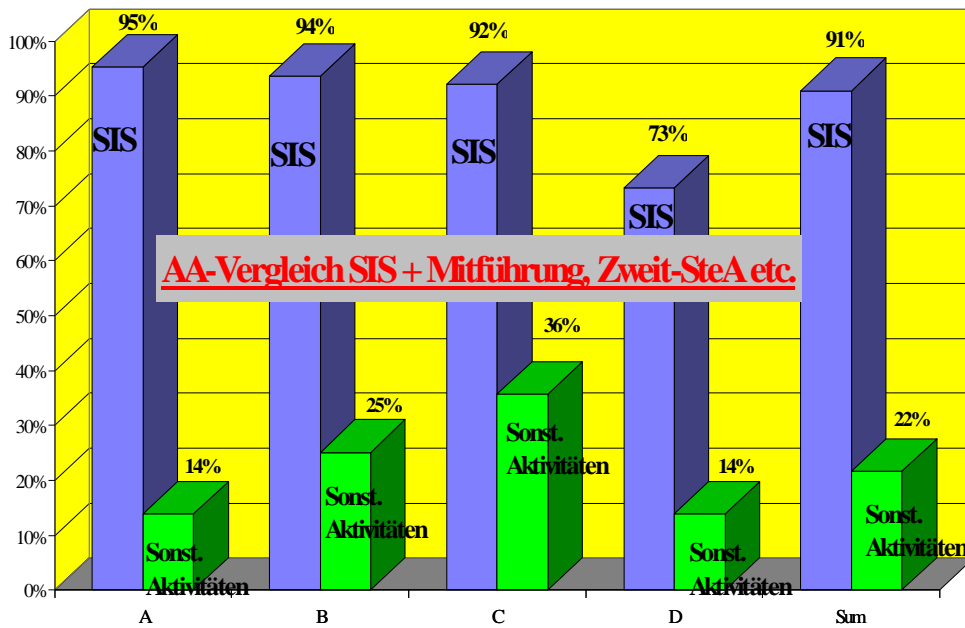
Durchschnittlich waren 91 Prozent der untersuchten SteA im SIS veröffentlicht (weitaus überwiegend mit Namen des Arbeitgebers).

Sonstige vermittlungsfördernde Aktivitäten (Zweit-SteA, Mitführung bei anderen AÄ, Inserat in „Markt + Chance“, Veröffentlichung im Rundfunk o.ä.) sind bei rund 22 Prozent der SteA festgestellt worden. Die Intensität der Nutzung der einzelnen Instrumente in den AÄ ist sehr unterschiedlich.

Über 90 Prozent
der SteA im
SIS veröffentlicht

Im folgenden Diagramm 4 werden die Ergebnisse der einzelnen AÄ und das Gesamtergebnis dargestellt:

Diagramm 4⁷



Sowohl die ermittelten Daten als auch die mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführten Gespräche zeigen, daß man sich bei der Bearbeitung des konkreten Einzelfalls der hier unter „Sonstige vermittlungsfördernde Aktivitäten“ zusammengefaßten einzelnen Instrumente in stark unterschiedlichem Grade bewußt ist.

III.2.2.1.2 Offene Vermittlungsvorschläge, letzter Arbeitgeberkontakt und letzter Vermittlungsvorschlag

Die Tabelle 3 zeigt - bezogen auf die in diesem Kontext untersuchten laufenden Stellenangebote - die Zahl und den Anteil der SteA,

- die mindestens einen VV aufwiesen, der zum Zeitpunkt der Revision länger als 4 Wochen offen stand oder
- bei denen der letzte VV oder der letzte Kontakt zum Arbeitgeber zum Beginn der Revision länger als 4 Wochen zurück lag⁸.

Tabelle 3

1	2	3	4	5	6	7	8
AA	Unter-	Darunter (Spalte 2):					
	suchte	SteA mit einem länger als 4 Wochen ...					
	SteA	off. VV zurück liegenden					
		letzten				letzten	
		Kontakt				VV	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%
A	231	99	42,9%	142	61,5%	152	65,8%
B	155	79	51,0%	99	63,9%	113	72,9%
C	140	58	41,4%	104	74,3%	114	81,4%
D	86	54	62,8%	68	79,1%	56	65,1%
A-D	612	290	47,4%	413	67,5%	435	71,1%

⁷ Absolute Zahlen: siehe Anlage 4 Anhänge 4.1 bis 4.4, jeweils Spalten 3 und 19.

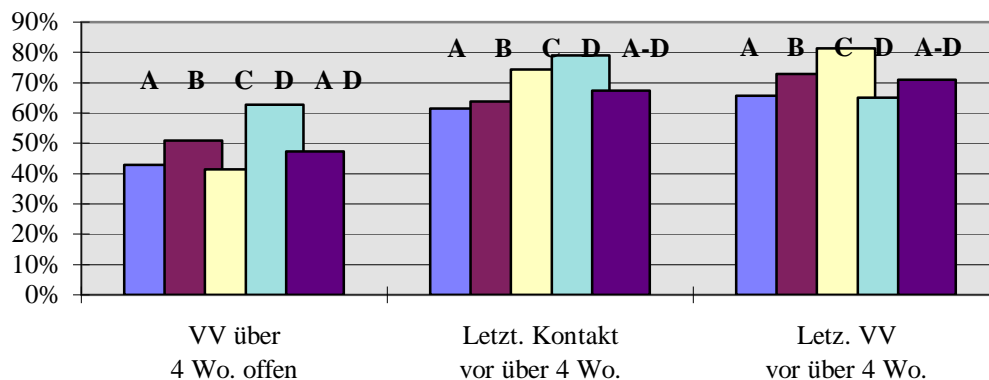
⁸ Dieser Kategorie wurden auch SteA ohne einen bisherigen VV bzw. Kontakt zugeordnet.

Ergänzend ist anzumerken, daß insbesondere seit dem letzten dokumentierten⁹ Kontakt und letzten VV zum jeweiligen Revisionszeitpunkt in nicht wenigen dieser Fälle (Tabelle 3 Spalte 5 bis 8) *erheblich* mehr als 4 Wochen verstrichen waren.

Ferner wird darauf hingewiesen, daß die Innenrevision bei dieser Untersuchung davon ausging, daß einem Aktualitätshinweis auf dem SteA (z.B. „SteA lfd., Datum“) ein Kontakt mit dem Auftraggeber vorausging - auch wenn dieser im SteA-Bild 8.5 nicht dokumentiert war.

Trotz dieser Betrachtungsweise mußten viele SteA registriert werden, bei denen seit über 4 Wochen und teilweise seit Monaten keine vermittelnde Aktivität dokumentiert war.

Diagramm 5



Grafische Darstellung der Anteilswerte aus den Spalten 4, 6 und 8 der Tabelle 3

⁹ Auch hierbei ist der Hinweis auf Seite 12 Aufzählungspunkt 3 („unvollständige Dokumentation der Kontakte“) zu beachten.

III.2.2.1.3 Arbeitsergebnisse

1. Die unter dem Aspekt „Intensität der weiteren SteA-Bearbeitung“ untersuchten 612 Stellenangebote wiesen anfänglich insgesamt einen Bedarf an 1247 Kräften aus.
2. Bis zum Zeitpunkt der Revision waren durch die SteA-führenden AÄ zusammen 4099 VV erfolgt (neben diesen wurden durch andere AÄ VV erteilt). Davon hatten bis zum jeweiligen Revisionszeitpunkt 273 oder 6,7 Prozent zu Einstellungen/Vermittlungen geführt. Hierbei handelt es sich um ein Zwischenergebnis, da einige von den zum Beginn der Revision noch offenen VV zu weiteren Einstellungen führen können.
3. Von den anfänglichen offenen Stellen (1247 Arbeitskräfte - siehe Ziffer 1-) waren zu Beginn der Revision 511 erledigt. An diesem Stellenabgang waren die AÄ in 273 Fällen beteiligt (siehe Ziffer 2). Für den untersuchten Stellenabgang beläuft sich der Ausschöpfungsgrad demzufolge auf rund 53 Prozent. Tabelle 4 enthält die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsämter.

Tabelle 4

1 AA	2 Anfänglicher Kräftebedarf	3 Davon bereits erledigt	4 Zahl der VV	5 Zahl der AV	6 AV in % von VV	7 Ausschöpfungs- grad (Spalte 5 : Spalte 3 x 100)
A	460	206	1496	117	7,8%	56,8%
B	252	40	855	32	3,7%	80,0%
C	252	93	1021	26	2,5%	28,0%
D	283	172	727	98	13,5%	57,0%
A-D	1247	511	4099	273	6,7%	53,4%

Die Zahl der VV pro gewünschter Kraft beläuft sich insgesamt durchschnittlich auf 3,3. Das Verhältnis VV zu AV/Einstellungen beträgt insgesamt 15: 1.

Von einer weiter gehenden vergleichenden Betrachtung der einzelnen AÄ wird Abstand genommen, da nicht mit Sicherheit ausgeschlossen werden kann, daß bei dieser Untersuchung, bei der eine Einsicht ins CoArb-Bewerberangebot nicht vorgenommen wurde, die Daten von Vorgängen der auf Seite 8 beschriebenen Art registriert wurden, die in ihrer Summe geeignet sind, insbesondere die Stellenzugangs- und Vermittlungszahlen und die damit korrespondierenden Parameter (Ausschöpfungsgrad usw.) erheblich zu verzerren.

III.2.2.2 Bewertung und Konsequenzen

Die Intensität der an die erste Reaktion erforderlichenfalls anknüpfenden weiteren Vermittlungsbemühungen bewegt sich auf niedrigem Niveau.

Die unter Ziffer III.2.2.1 dargestellten Ergebnisse legen nahe, daß der kunden- und sachgerechten Pflege des Stellenbestandes nicht überall die notwendige Priorität zukommt.

Bei einer vorläufigen Gesamtbetrachtung der bisher dargelegten Feststellungen ist zu erkennen, daß nur in den Sequenzen des Vermittlungsprozesses gute Ergebnisse zu registrieren sind, die aspektweise ständig fachaufsichtlich beobachtet werden; das ist die Dauer bis zum 1. VV, die Einbindung in den SIS sowie die Zahl der zugegangenen Stellen, Arbeitsvermittlungen usw. und die daraus hergeleiteten Parameter, wie Ausschöpfungsgrad u.ä.

Intensität der
weiteren
Vermittlungs-
bemühungen auf
niedrigem Niveau

III.3 Rahmenbedingungen, Fachaufsicht, Sonstiges

III.3.1 Feststellungen

- Die untersuchten Arbeitsämter bzw. Berufsbereiche/Geschäftsstellen sind unterschiedlich organisiert. Vorgefunden wurden neben der „klassischen“ Organisation und Geschäftsverteilung (Berufsbereiche nach Berufskennziffern) Vermittlungsteams nach Runderlaß 24/94 Lösungsansatz A und Varianten davon („Vermittlungsteam“ nur für Stellenakquisition) - und zwar jeweils mit oder ohne Zentraler Auftragsentgegennahme (ZAE).

Ob und inwieweit ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Organisationsform und den näher untersuchten Arbeitsergebnissen besteht, muß einer eingehenden Betrachtung unter organisatorischen Aspekten vorbehalten bleiben. Erste Auswertungen lassen keine allgemein gültige Aussage zu; dies legt nahe, daß die Organisationsform für sich genommen keinen eindeutigen Trend vorzeichnet.

- Die Fachaufsicht fokussiert in erster Linie die Ergebnisdaten offizieller Auswertungen und Statistiken (Zeitspanne bis zum 1. VV, Mitführung im SIS, Zahl der zugegangenen Stellen, der Arbeitsvermittlungen usw.). Der Prozeß selbst, aus dem diese Daten gewonnen werden, ist allenfalls zeit- und ansatzweise Gegenstand fachaufsichtlicher Beobachtung.

Sofern Arbeitsberater in die Fachaufsicht über die Bearbeitung von Stellenangeboten eingebunden sind, stellt dies eine Ausnahme dar.

Durchgängig funktionierende Kontrollsysteme zur Sicherung der *Qualität* der Bearbeitung von Stellenangeboten konnten nicht festgestellt werden.

Im übrigen ist festzuhalten, daß die mittels S3-Belegen/AV-Anweisungen 30 und die auf sogenannten „Sammel-SteA“ gebuchten Arbeitsvermittlungen/Stellenzu- und Stellenabgänge der fachaufsichtlichen Beobachtung gänzlich verschlossen sind. In manchen Organisationseinheiten der AÄ entzieht sich so ein Großteil des Geschäftsvolumens jeglicher Kontrolle.

- Wie im Kontext der Beschreibung der Prüfungsmethode unter Ziffer II auf Seite 8 bereits erwähnt wurde, konnte die Innenrevision eine Reihe von SteA nicht in die Prüfung einbeziehen, weil dadurch teils massive Verzerrungen des Untersuchungsergebnisses eingetreten wären. In erster Linie zu nennen sind SteA, die erkennbar

– nur dem Zweck dienen, daß dem AA bekannt werdende Abgänge aus der Arbeitslosigkeit statistisch als Stellenzugang, Stellenabgang und Arbeitsvermittlung berücksichtigt werden,

– zum Zwecke der nachträglichen Buchung einer Arbeitsvermittlung reaktiviert wurden (statistischer Effekt: zusätzlicher Stellenzugang und zusätzlicher Stellenabgang),

– ausschließlich der Dokumentation der Verlängerung von Arbeitserlaubnissen dienen.

Auf derartige Vorgänge wird offenbar nicht wenig Arbeitskapazität verwendet, die damit für eine sachgerechte Bearbeitung der dem AA tatsächlich erteilten Stellenangebote verloren ist.

Allerdings ist gerade bei diesem Punkt ausdrücklich Differenzierung angesagt: Derartige Vorgänge wurden zwar in jedem Arbeitsamt vorgefunden, jedoch von AA zu AA und von Organisationseinheit zu Organisationseinheit verschieden häufig; pauschale Aussagen sind gerade diesbezüglich unangebracht.

Wirksame
Qualitätssicherungs-
systeme fehlen

- Der Anteil sogenannter Direkt-SteA¹⁰ (mit Sitz des Arbeitgebers und künftigem Arbeitsort außerhalb des jeweiligen AA-Bezirks, teilweise auch im benachbarten Ausland) war in allen für die Untersuchung gewählten AÄ mehr oder weniger hoch. Die Auftraggeber dieser SteA waren überwiegend Personaldienstleistungsunternehmen. Die SteA waren teilweise per Telefax eingegangen. Wie Stichproben gezeigt haben, werden gleichartige SteA auch in anderen Arbeitsamtsbezirken geführt.

III.3.2 Bewertung und Konsequenzen

Die Führungsarbeit/Fachaufsicht wirkt in erster Linie auf ein möglichst hohes Niveau der sich statistisch niederschlagenden Quantitäten hin, während den qualitativen Aspekten nicht genügend Aufmerksamkeit zuteil wird.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch diese einseitige Ausrichtung viel weniger zu kundenbezogener Qualitätsarbeit motiviert als dazu, einschlägige Geschäftsvorgänge so zu gestalten und zu dokumentieren, daß der statistische Effekt maximiert wird.

Defizite, die die qualitative Bearbeitung der Stellenangebote beeinträchtigen, werden dadurch kaschiert, objektiv bestehender dringender Handlungsbedarf kann sich infolgedessen zu keinem für jedermann spürbaren Handlungsdruck verdichten.

Starke Ausrichtung
auf
Quantitäten

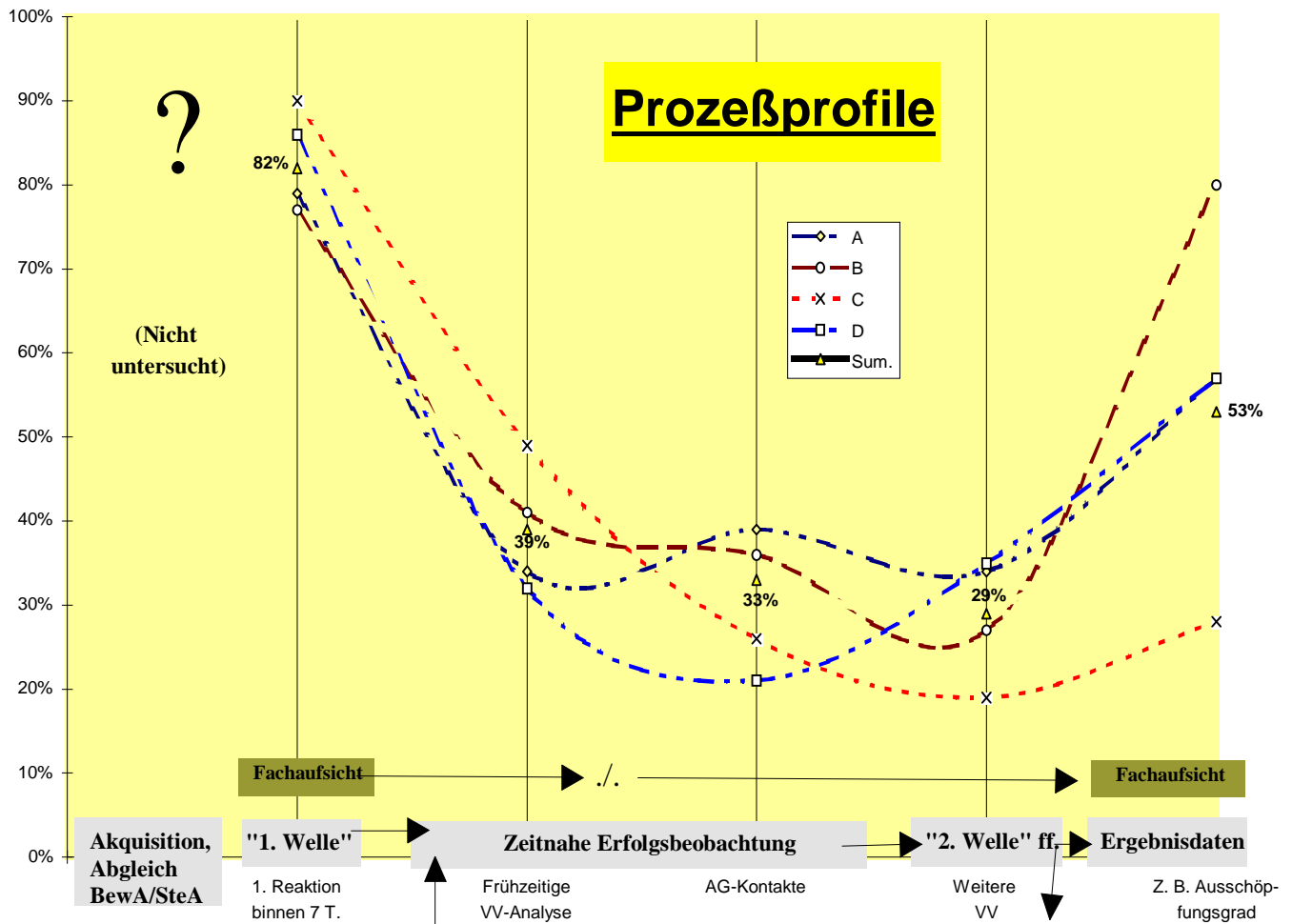
¹⁰ Siehe hierzu Ziffer 122 Anleitung für die Statistik der AVuAB

IV. Zusammenfassung, Handlungserfordernisse und Empfehlungen

IV.1 Zusammenfassung

Der Versuch einer Gesamtbetrachtung des Vermittlungsprozess anhand einiger Eckdaten¹¹ führt zum folgenden Bild:

Diagramm 6



Es ist augenfällig, daß die Bearbeitungsintensität der Stellenangebote während des Vermittlungsprozesses nicht gleich bleibt. Sie fällt nach dem Starten der „1. Welle“ (= 1. Reaktion nach dem Eingang des SteA, insbesondere 1. Vermittlungsvorschläge) mehr

¹¹ In das Liniendiagramm sind die folgenden Daten eingeflossen:

1. Für die 1. Reaktion binnen 7 Arbeitstagen („1. Welle“): die Summe der Prozentwerte aus den Spalten 20 und 22 der Anlage 1.
2. Für die frühzeitige Analyse der Vermittlungsvorschläge: 100 Prozent minus die Prozentwerte aus den Spalten 9 und 19 der Anlage 2, jeweils reduziert um den Prozentanteil der bis zu einer Woche offenen VV (siehe Spalte 27 der Anlage 2).
3. Für die AG-Kontakte: 100 Prozent minus der Prozentwert aus Spalte 18 der Anlage 4.
4. Für die weiteren VV („2. Welle“ ff.): 100 Prozent minus der Prozentwert aus Spalte 16 der Anlage 4.
5. Beim Ausschöpfungsgrad wurde der in Spalte 7 der Tabelle 4 (Seite 20) angegebene Wert berücksichtigt, weil er aus den untersuchten SteA resultiert.
- 6.

oder weniger steil ab, um sodann auf verhältnismäßig niedrigem Niveau zu fluktuieren. Erst einige Arbeitsergebnisdaten befinden sich insgesamt wieder auf deutlich höherem Level.

Dieser Intensitätsverlauf bei der Bearbeitung von Stellenangeboten spiegelt auffällig wider, daß der zeitnahen Erfolgsbeobachtung von Vermittlungsvorschlägen im Vermittlungsprozeß nicht die ihrer zentralen Rolle gemäße Priorität zukommt. Dieses Manko wirkt sich auf den ganzen Vermittlungsprozeß nachteilig aus.

Ferner zeigt der Verlauf der Intensitätskurve deutlich, daß ein beim ersten Blick zufriedenstellendes Niveau nur in einzelnen Sequenzen des Vermittlungsgeschäftes und bei bestimmten Daten zu Geschäftsergebnissen erreicht wird.

Nach einer eingehenden Würdigung der untersuchten Materie erscheint das konkrete Vermittlungsgeschäft insoweit als die Aneinanderreihung von auf die Maximierung bestimmter Teilergebnisse gerichteten Prozeßfragmenten - und nicht als ein an den Bedürfnissen der Arbeitsmarktpartner ausgerichteter sinnvoll gesteuertes und zielstrebig verfolgter Prozeß, in dem sich eins zweckmäßig zum anderen fügt.

Die vorgefundene unter Ziffer III beschriebene Situation ist auch das Resultat von Rahmenbedingungen, die eher geeignet sind, Markt-, d.h. auch Kundenorientierung und kundengerechtes sowie an substantiellen Erfolgen orientiertes Verhalten zu behindern als zu fördern.

Die unter Ziffer IV.2 dargelegten Handlungserfordernisse zielen vor allem auf eine Verbesserung dieser Rahmenbedingungen; die Wirksamkeit der unter Ziffer IV.3 ausgesprochenen Empfehlungen setzt die Veränderung der Rahmenbedingungen teilweise voraus.

IV.2 Handlungserfordernisse

1. Es ist soweit als möglich und vertretbar sicherzustellen, daß die statistischen Daten, namentlich die Zahl der Arbeitsvermittlungen, Zugänge, Abgänge und Bestände offener Stellen sowie die daraus abgeleiteten Parameter (z.B. Ausschöpfungsgrad), nur die im Kontakt mit den Arbeitsmarktpartnern erzielten Ergebnisse widerspiegeln. Die internen Kontrollsysteme müssen hierzu bereits bestehende oder noch zu entwickelnde programmtechnische Möglichkeiten nutzen. (Vorstellbar ist die automatische Erstellung entsprechender Journale, ähnlich denen im Rechnungswesen, mittels derer die Plausibilität und Faktizität von Geschäftsvorgängen stichprobenweise untersucht werden kann.)

Begründung:

Das derzeitige Erfassungs- bzw. Erhebungsverfahren ist sehr manipulationsanfällig; die derzeitigen internen Kontrollsysteme greifen offenbar nicht. Geschäftsdaten sind aber auch und vor allem Führungsdaten. Als solche bilden sie u.a. die Grundlage für die Einschätzung von Handlungsnotwendigkeiten und mehr oder weniger weitreichenden geschäftspolitischen Entscheidungen. Bei unzureichender Validität dieser Daten sind Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen möglich und wahrscheinlich.

2. Die Zahlen über den Zu- und Abgang sowie den Bestand an offenen Stellen sollten bis auf weiteres (siehe Ziffer 1) nicht bei der Personalbemessungsrechnung berücksichtigt werden.

Validität der
statistischen
Daten sichern

Begründung:

Siehe Ziffer 1. Im übrigen stellt die derzeitige Bemessungsrechnung - auch oder gerade, weil sie nicht transparent ist - einen starken Anreiz für „zahlenbetontes Arbeiten“ dar. Dies behindert die Entwicklung einer sich an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes und der Arbeitsmarktpartner orientierenden Denkweise und Praxis.

3. Zielvereinbarungen zu Quantitäten aus dem hier untersuchten Aufgabenbereich sollten bis auf weiteres höchstens eine Stabilisierung des bereits erreichten hohen Levels vorsehen; angezeigt sind insbesondere konkrete Zielvereinbarungen zur qualitativen Absicherung des quantitativen Niveaus.

Begründung:

Damit das Dienstleistungsprodukt „öffentliche Arbeitsvermittlung“ auch in Zukunft noch in dem bisherigen Maße nachgefragt wird, muß die Verbesserung seiner Qualität bei den Arbeitsmarktpartnern die entsprechenden Präferenzen schaffen.

4. Die quantitativen und die qualitativen Aspekte des Arbeitsvermittlungsgeschäftes müssen einem *zeitnah wirksamen* prozeßbegleitenden Controlling unterliegen, das sich *einer Reihe* zuverlässiger Parameter bzw. Indikatoren bedient (siehe auch Ziffer 1.).

Begründung:

Es gibt keinen Indikator, weder die Laufzeit der offenen Stellen noch die Reaktionszeit noch einen anderen, der imstande ist, *allein* oder in Kombination mit nur einem oder zwei anderen Parametern den Zustand des *ganzen* Vermittlungsprozesses anzuzeigen. Dazu ist die Aufgabe Arbeitsvermittlung zu komplex. (Eine Boing 747 kann auf die Dauer auch nicht nur mit einem oder einigen wenigen, den augenblicklichen Flugzustand anzeigenden Instrumenten geflogen werden.) Deshalb bedarf es zur fachaufsichtlichen Begleitung und Steuerung des Vermittlungsprozesses stets mehrerer Beobachtungsinstrumente, die im Zusammenspiel *zuverlässige* Informationen über die wesentlichen Zustands- und Ergebnisparameter bereit stellen.¹²

Steuerung des Vermittlungsgeschäftes erfordert komplexe Einbeziehung aller Indikatoren

5. Als Arbeitsvermittlung sollten nur noch solche Stellenbesetzungen erfaßt und gezählt werden, bei denen die Bundesanstalt ausschließlich in ihrer Mittlerfunktion gefordert ist. Zuweisungen in ABM, die Erteilung der Arbeitserlaubnis für ausländische Saisonkräfte u.ä. sollten nicht mehr als Arbeitsvermittlung erfaßt werden.

Korrektur des statistischen Begriffes der Arbeitsvermittlung

Begründung:

Die Zahl der Arbeitsvermittlungen ist derzeit wegen der von Arbeitsamt zu Arbeitsamt stark unterschiedlichen Anteile an Vermittlungen im o.a. Sinne nicht aussagekräftig für die *vermittlerische* Effektivität. Eine um die genannten Geschäftsergebnisse bereinigte Zahl wäre wesentlich zweckdienlicher.

¹² Dieses Handlungserfordernis wird vor dem Hintergrund aufgezeigt, daß für die Evaluation des geschäftspolitischen Schwerpunktes „*marktgerechte und schnelle* Reaktion auf Stellenangebote“ neben dem Frauenanteil am Abgang von Bewerbern durch Vermittlungen (zum Handlungsfeld Förderung der Chancengleichheit von Frauen) allein die quantitativen Indikatoren „Anteil der Stellenbesetzungen mit einer Laufzeit von weniger als 30 Tagen an allen Stellenbesetzungen“ und Ausschöpfungsgrad herangezogen werden (siehe Runderlaß vom 8.8.98 - RCF-1840/ ... -).

IV.3 Empfehlungen

1. Im Hinblick auf das Erfordernis, das erreichte quantitative Niveau zu stabilisieren und für die Zukunft auch qualitativ abzusichern (siehe Ziffer IV lfd. Nr. 3), sollte der Schwerpunkt der Fachaufsicht auch bei noch unveränderten Rahmenbedingungen nicht allein auf quantitativen Aspekten verharren. Insbesondere der zeitnahen Erfolgsbeobachtung der Vermittlungsvorschläge, den dabei festgestellten Ergebnissen und den daraus gezogenen vermittlerischen und sonstigen Folgerungen sollte wegen ihrer zentralen Bedeutung für den ganzen Vermittlungsprozeß umgehend spürbar mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Positive
Rückkoppelungs-
effekte durch
konsequente
Erfolgsbeobachtung

Begründung:

Konsequent betrieben werden die Rückkoppelungseffekte der Erfolgsbeobachtung zu einer Verbesserung des Verhältnisses zwischen der Zahl der Vermittlungsvorschläge (VV) und der Zahl der *aus diesen VV* resultierenden Einstellungen/Vermittlungen führen. Der damit einher gehende Produktivitätsanstieg sollte den für die Erfolgsbeobachtung und -auswertung erforderlichen Aufwand mindestens auffangen und zusätzliche Arbeitskapazitäten für weitere *marktorientierte* Initiativen bereitstellen.

2. Bei stellenorientierter Organisation (Runderlaß 24/94 Lösungsansatz A) sollte die Verantwortlichkeit für die Erfolgsbeobachtung der Vermittlungsvorschläge klar zugeordnet sein.

Begründung:

Dadurch wird vermieden, daß die Erfolgsbeobachtung deshalb unterbleibt, weil sich hierfür weder die stellen- noch die bewerberorientiert arbeitenden Arbeitsvermittler zuständig fühlen.

Anlagen

* * *