

Wirkungsbereich des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit

Arbeitsmarktservice Wien

Im Jahr 2002 führte das Arbeitsmarktservice Wien (AMS Wien) eine grundlegende Reorganisation durch. Obwohl von 2000 bis 2004 ein Rückgang des Wirtschaftswachstums in Wien von 3,4 % auf 2 % und ein Anstieg der Arbeitslosenquote von 7,2 % auf 9,8 % zu verzeichnen waren, konnte die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit für den einzelnen Kunden verkürzt werden.

Der Anteil der durch das AMS Wien besetzten offenen Stellen an allen durch Unternehmen erfolgten Stellenbesetzungen lag aber noch immer weit unter den Vergleichszahlen der übrigen Landesgeschäftsstellen.

Kurzfassung

Schwerpunkt der Reorganisation war die Einführung eines 3-Zonen-Modells, das bei der Kundengruppe Arbeitssuchende die Betreuung verbessern sollte. Der RH überprüfte bei drei regionalen Geschäftsstellen die durchgeführte Umstellung auf das 3-Zonen-Modell (Info-, Service- und Beratungszone):

- Die Infozone war, neben der Erteilung von grundsätzlichen Informationen und Auskünften, mit der Kundensteuerung zur Service- und Beratungszone betraut.
- Zum Aufgabengebiet der Servicezone, als erste Betreuungsstufe, zählten sämtliche Leistungsgenden (beispielsweise Ermittlung des Arbeitslosengeldes) sowie die Stellenvermittlung, die Erstberatung und die Zuweisung zu Maßnahmen mit geringem Weiterqualifizierungsbedarf. Nach maximal 90 Tagen waren die Kunden in die Beratungszone weiterzuleiten.
- In der Beratungszone sollten durch individuelle Beratungsgespräche eventuelle Defizite der Arbeitssuchenden ermittelt und diese durch problemgerechte Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen abgebaut werden. Darüber hinaus waren Vermittlungen durchzuführen und die Kunden zu Eigeninitiativen anzuhalten.

Der vom AMS beabsichtigten verbesserten Kundenorientierung wurde mit dieser Reorganisation Rechnung getragen. Defizite waren in einzelnen Bereichen, vornehmlich im Führungsverhalten des mittleren Managements, vorhanden.

Zur Infozone:

- In den durch den RH überprüften drei regionalen Geschäftsstellen befanden sich die Infozonen sowohl im Erdgeschoss als auch im ersten bzw. zweiten Stock. Das bestehende Kundenleitsystem ließ es für den Kunden nur erschwert zu, die Infozone als erste Anlaufstelle zu erkennen.
- Die Anzahl der für diese Zone zur Verfügung stehenden Planstellen im Verhältnis zu den ihr übertragenen Aufgaben war zu hoch.

Zur Servicezone:

- In den regionalen Geschäftsstellen des AMS Wien bildeten die Servicezonen eine Schwachstelle, weil sie der Beratung und Vermittlung nicht entsprechend ihrer Aufgabenstellung nachkamen. Für die Beratung und Vermittlung standen nur 25 % der Ressourcen zur Verfügung, die restlichen 75 % entfielen auf Leistungsagenden.
- Die Servicezonen waren im Gegensatz zu den anderen Zonen nur vormittags geöffnet. Dies verhinderte eine optimale Kundensteuerung und die gleichmäßige Verteilung des Arbeitsanfalls auf den ganzen Arbeitstag.
- Die Betreuung der Kunden erfolgte in Teams, bestehend aus jeweils drei Mitarbeitern. Die Mitarbeiter der jeweiligen Teams waren überwiegend in einem Zimmer ohne räumliche Trennung untergebracht; dadurch litten sowohl die Qualität der Datenerfassung als auch die Intimsphäre der Kunden.
- Eine fixe Zuteilung der Kunden zu einem Berater bestand nicht. Wiederbestellungstermine wurden zwar mit fixem Datum, aber ohne Angabe einer bestimmten Uhrzeit vergeben.

Zur Service- und Beratungszone:

- Die Zusammenarbeit zwischen Service- und Beratungszone in den drei überprüften regionalen Geschäftsstellen war mangelhaft. Insbesondere in diesem Bereich traten Führungsschwächen leitender Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf, die sich auf die Beratungs- und Vermittlungserfolge auswirkten.
- Die hohe Anzahl an Arbeitssuchenden in der Beratungszone ergab sich auch daraus, dass es in der Servicezone nicht gelang, die neuen Arbeitssuchenden frühzeitig zu vermitteln.
- Eine im Jahr 2004 durchgeführte Kundenanalyse ergab, dass in den Wiener Geschäftsstellen nur rd. 36 % der Kunden die Erstellung und Ausarbeitung eines Betreuungsplans wahrgenommen hatten.
- Weiters hielten im Bereich der Servicezone bis zu 20 % und im Bereich der Beratungszone bis zu 25 % der Kunden die vereinbarten Termine mit dem AMS nicht ein.

Service für Unternehmen:

- Im Gegensatz zum Service für Arbeitssuchende, das nunmehr nach regionalen Gesichtspunkten organisiert wurde, blieb die Organisationseinheit Service für Unternehmen einer regionalen Geschäftsstelle jeweils für bestimmte Branchen zuständig.
- Durch die branchenmäßige Organisation traten bei der Akquisition offener Stellen und bei der Großkundenbetreuung Schwächen auf.
- Auch verursachte die gleichzeitige branchenmäßige und regionale Organisation einen nicht zu rechtfertigenden hohen Koordinationsaufwand.

Kenndaten zum Arbeitsmarktservice Wien

Rechtsgrundlage	Arbeitsmarktservicegesetz, BGBl. Nr. 313/1994 i.d.g.F.
Rechtsform	Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit
Aufgaben	Durchführung der Arbeitsmarktpolitik des Bundes

	2000	2001	2002	2003	2004
	in Mill. EUR				
Gesamtausgaben	656,95	717,88	879,62	993,02	1.099,21
Leistungen nach dem Arbeitslosenversicherungsgesetz 1977	463,34	500,51	647,94	745,31	857,70
Ausgaben für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen	150,06	168,60	177,78	197,29	199,50
Personalaufwand	34,21	35,45	37,14	39,47	42,01
	Anzahl				
Planstellen	917,50	918,86	924,29	942,38	981,90

Prüfungsablauf und -gegenstand

1 Der RH überprüfte von April bis Mai 2005 die Gebarung des Arbeitsmarktservice Wien (AMS Wien). Schwerpunkt der Überprüfung war die im Jahr 2002 durchgeführte Neuorganisation des AMS Wien und deren Auswirkungen auf dessen Leistungsfähigkeit.

Die Überprüfung erfolgte am Sitz der Landesgeschäftsstelle des AMS Wien und in den regionalen Geschäftsstellen Dresdner Straße, Hietzinger Kai und Geiselbergstraße. Zusätzlich wurden Informationen beim Arbeitsmarktservice Oberösterreich (AMS Oberösterreich) eingeholt.

Zu dem im Oktober 2005 übermittelten Prüfungsergebnis nahm das Arbeitsmarktservice Österreich (AMS Österreich) im November 2005 Stellung. Der RH verzichtete auf eine Gegenäußerung.

Allgemeines

Besonderheiten
des Arbeitsmarktes
in Wien

- 2.1** Nach den Feststellungen des RH und einer vom AMS beauftragten Studie aus dem Jahr 2003 zufolge wies der Wiener Arbeitsmarkt – verglichen mit jenem in den anderen Bundesländern – unter anderem folgende Besonderheiten auf:
- Der Strukturwandel der letzten Jahre führte zu einem Schrumpfungsprozess in traditionellen Zweigen, wie beispielsweise der Sachgütererzeugung, dem ein Wachstum vor allem im Dienstleistungssektor gegenüberstand.
 - Die Personalreduktionen im öffentlichen Dienst betrafen Wien überproportional.
 - Der durch die Arbeitslosigkeit erzeugte soziale Druck war durch die Anonymität für den Einzelnen geringer.
 - Der Anteil der Notstandshilfebezieher und jener der Arbeitssuchenden mit geringerem Bildungsniveau war überdurchschnittlich hoch.
 - Die Anzahl der Arbeitssuchenden, die eine Zusage hatten, innerhalb von drei Monaten wieder eingestellt zu werden (Einstellzusage), lag eindeutig unter dem Durchschnitt der übrigen Bundesländer.
 - Der Anteil von Personen ausländischer Herkunft war überdurchschnittlich hoch. Zusätzlich sah sich Wien mit einer großen Zahl von jungen Migranten der zweiten Generation konfrontiert, die besonders große Schwierigkeiten am Arbeitsmarkt hatten.
 - Die Verlegung des Wohnsitzes unter Beibehaltung des Wiener Beschäftigungsortes vor allem höher qualifizierter Arbeitnehmer in das Wiener Umland führte zu einer hohen Quote an Einpendlern.
- 2.2** Der RH bemerkte, dass einzelne dieser Faktoren zwar auch in den anderen Bundesländern die Arbeitsmarktlage beeinflussten, jedoch in ihrer Gesamtheit nur am Wiener Arbeitsmarkt auftraten. Die Arbeitsmarktverhältnisse in Wien waren daher nur bedingt mit jenen der anderen Bundesländer vergleichbar.

Allgemeines

Beschreibung des 3-Zonen-Modells

- 3 Die Initiative zur Reorganisation des AMS ging im Jahr 1998 von der Bundesgeschäftsstelle des AMS Österreich aus. Sie beauftragte einen Unternehmensberater mit der Erstellung eines Organisationsmodells. Dieses wurde unter der Bezeichnung „3-Zonen-Modell“ ab Herbst 1999 in sechs österreichweit ausgewählten regionalen Geschäftsstellen probeweise eingeführt. Von 2002 bis 2004 erfolgte die Umstellung der übrigen regionalen Geschäftsstellen.

Die Ziele innerhalb der Kundengruppe Arbeitssuchende waren eine

- Segmentierung der Kunden,
- Verwirklichung des One-Stop-Shop-Prinzips (Integration der Dienstleistungen: Versicherungsleistungen, Beratung, Vermittlung),
- Optimierung des Ressourceneinsatzes (gleichmäßige Personalauslastung),
- bessere Kunden- und Terminsteuerung sowie
- Verringerung von Schnittstellen.

Zu diesem Zweck wurde die Organisationseinheit Service für Arbeitssuchende in die drei Bereiche Infozone, Servicezone und Beratungszone untergliedert.

Dabei hatte die Infozone die Aufgabe, den Kunden grundsätzliche Informationen und Auskünfte zu erteilen. Zusätzlich war sie unter anderem auch für die Ausgabe von Krankenscheinen und die Kundensteuerung zur Service- bzw. Beratungszone zuständig.

Zum Aufgabengebiet der Servicezone zählten sämtliche Leistungsagenten (beispielsweise Ermittlung des Arbeitslosengeldes und der Notstandshilfe) sowie die Stellenvermittlung, die Erstberatung und die Zuweisung zu Maßnahmen mit geringem Weiterqualifizierungsbedarf. Nach maximal 90 Tagen waren die Kunden in die Beratungszone weiterzuleiten.

In der Beratungszone sollten durch individuelle Beratungsgespräche eventuelle Defizite der Arbeitssuchenden ermittelt und diese durch problemgerechte Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen abgebaut werden. Darüber hinaus waren Vermittlungen durchzuführen und die Kunden zu Eigeninitiativen anzuhalten. Die Servicezone blieb in Leistungsangelegenheiten weiterhin auch für Kunden der Beratungszone zuständig.

Die größte organisatorische Änderung betraf die Servicezone, in der die ehemaligen Bereiche Service für Versicherungsleistungen sowie Beratungs- und Vermittlungsservice in einer Abteilung zusammengefasst wurden. Diese Umstellung erforderte einen zusätzlichen Schulungsbedarf, weil nunmehr die Mitarbeiter der Servicezone beide Aufgabengebiete abzudecken hatten.

Neuorganisation des AMS Wien

- 4 Im AMS Wien erfolgte die Umstellung aller Geschäftsstellen auf das 3-Zonen-Modell zum Stichtag 11. Februar 2002. Gleichzeitig wurden die Geschäftsstellen von einer branchenmäßigen Organisation auf eine nach dem Wohnsitz der Kunden ausgerichtete, bezirkswise zusammengefasste örtliche Zuständigkeit umgestellt (Regionalisierung). Dazu wurden bestehende Geschäftsstellen aufgelassen und neue gegründet.

In Anpassung an das 3-Zonen-Modell wurde das wienspezifische „Arbeitsmarktservice Versicherungsdienste“ aufgelöst und sein Aufgabengebiet in die regionalen Geschäftsstellen übertragen.

Im Personalbereich wurden zuerst die Führungskräfte für die neuen regionalen Geschäftsstellen bestellt, anschließend erfolgte die Zuteilung der Mitarbeiter auf die neuen Standorte. Gleichzeitig nahm das AMS Wien die Wiener ServiceLine in Betrieb, über die seither der Telefonverkehr gesteuert wurde.

Effizienzvergleich 2000 bis 2004

- 5 Der RH überprüfte anhand verschiedener Kriterien und Kennzahlen, ob es dem AMS Wien von 2000 bis 2004 gelang, seine Effektivität und somit Effizienz zu steigern sowie dadurch seine Aufgaben besser zu erfüllen. Er wählte hierfür den direkten Vergleich der Jahre 2000 und 2004, weil die Jahre 2002 und 2003 durch die Umorganisation im Service für Arbeitssuchende für Vergleiche nicht geeignet waren.

Die Schwierigkeiten eines derartigen Vergleiches ergaben sich aus der sehr unterschiedlichen Wirtschaftslage dieser beiden Jahre. So lag beispielsweise im Jahr 2000 das Wirtschaftswachstum bei 3,4 %, im Jahr 2004 bei etwa 2 %. Gleichzeitig stieg die Arbeitslosenquote in Wien von 7,2 % auf 9,8 %.

- 6.1** Die negativen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wirkten sich direkt auf das AMS Wien aus. Die ihm gemeldeten offenen Stellen gingen um über 34 % zurück; die durchschnittliche Anzahl vorgemerkter Arbeitssuchender erhöhte sich um über 37 %. Der Anteil der Personen, die sich in Schulungen befanden, stieg um beinahe 52 % an.

Die Anzahl der vorgemerkten Langzeitarbeitslosen blieb aber unverändert, weil das AMS Wien die von Langzeitarbeitslosigkeit bedrohten Kunden Schulungsmaßnahmen zuwies, um deren Übertritt in die Langzeitarbeitslosigkeit zu verhindern.

Das AMS maß den Arbeitsanfall unter anderem durch Vergleich der gewichteten Belege*, die um mehr als 42 % (von 2,5 Mill. auf über 3,5 Mill.) anstiegen. Der Anteil der vollbeschäftigten Mitarbeiter in der Service- und Beratungszone erhöhte sich im Jahr 2004 um 12 % gegenüber jenem im Beratungs- und Vermittlungsservice bzw. Arbeitsmarktservice Versicherungsdienste im Jahr 2000.

* Mit dieser Kennzahl wurde jeder Erledigung (beispielsweise Bescheide über Arbeitslosenentgelt oder Notstandshilfe, Ausstellen von Krankenscheinen) eine bestimmte Gewichtung je nach zeitlicher Belastung zugewiesen.

Die durchschnittliche Zeitspanne zwischen dem Beginn einer Arbeitslosigkeit und dem Statistik-Stichtag des AMS (Vormerkdauer) ging zwischen 2000 und 2004 um ein Drittel auf 209 Tage zurück; jene zwischen Beginn einer Arbeitslosigkeit und Arbeitsaufnahme reduzierte sich von 181 auf 158 Tage. Dies bedeutete, dass sich die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit deutlich verkürzte.

- 6.2** Der RH vertrat die Ansicht, dass das Service für Arbeitssuchende des AMS Wien im Jahr 2004 effizienter als im Jahr 2000 war. Durch die Zusammenführung des Beratungs- und Vermittlungsservice mit dem Arbeitsmarktservice Versicherungsdienste standen insgesamt mehr Personalressourcen als vor dem Jahr 2000 für die Beratungsleistungen zur Verfügung.

Einerseits stieg der Arbeitsanfall wesentlich stärker als der Personalstand, andererseits wies die trotz negativer Wirtschaftsentwicklung erfolgte deutliche Reduktion der Vormerkdauer auf eine konsequentere Betreuung durch die Mitarbeiter des AMS hin. Durch die Verhinderung des Anstiegs der Langzeitarbeitslosigkeit und die Zunahme der Schulungsaktivitäten konnte die negative Entwicklung am Wiener Arbeitsmarkt zumindest gebremst werden.

- 7.1** Der Einschaltgrad bezeichnete den Anteil der durch das AMS Wien besetzten offenen Stellen an allen durch Unternehmen erfolgten Stellenbesetzungen. Er zeigte unter anderem die Leistungsfähigkeit des Service für Unternehmen auf. Der vom AMS berechnete Einschaltgrad ging von 18,1 % im Jahr 2000 auf 15,1 % im Jahr 2004 zurück. In den anderen Bundesländern lag diese Kennzahl stets bei mehr als 25 %.
- 7.2** Der RH erkannte in dem niedrigen Einschaltgrad ein hohes Verbesserungspotenzial für das Service für Unternehmen des AMS Wien. Er empfahl, die notwendigen personellen Kapazitäten zur Verfügung zu stellen und die Akquisitionsbemühungen auszuweiten, um künftig auch in diesem Bereich effektiver und effizienter zu agieren.

Ausprägung des 3-Zonen-Modells in Wien

Infozone

- 8.1** Im Jahr 2004 waren der Infozone 84 Planstellen oder rd. 10 % aller Planstellen des AMS Wien zugeteilt. Das Aufgabengebiet der Infozone der einzelnen regionalen Geschäftsstellen reichte von einer reinen Infotätigkeit entsprechend dem 3-Zonen-Modell bis hin zu Spezialaufgaben, wie beispielsweise Ausländeragenden, Eingliederungsbeihilfen und die Betreuung von Sozialhilfeempfängern.

Im AMS Wien war das Aufgabengebiet der Infozone durch eine Richtlinie geregelt. Dennoch wurden in den regionalen Geschäftsstellen verschiedene, der Infozone übertragene Aufgaben von der Service- bzw. Beratungszone wahrgenommen.

- 8.2** Dem RH schien die Anzahl der für die Infozone zur Verfügung stehenden Planstellen im Verhältnis zu den ihnen übertragenen Aufgaben zu hoch. Er empfahl, sich entweder ausschließlich auf Information sowie Kundensteuerung zu beschränken und das dadurch frei werdende Personal den anderen Zonen zuzuteilen oder durch Übernahme zusätzlicher Aufgaben die Mitarbeiter der anderen Zonen zu entlasten.
- 8.3** *Laut Mitteilung des AMS Österreich sei im AMS Wien für 2006 eine komplette Neuorganisation der Infozone geplant.*

Ausprägung des 3-Zonen-Modells in Wien

- 9.1** Nach den Vorgaben des Modells war die Infozone die erste Anlaufstelle für Kunden des AMS. In den durch den RH überprüften regionalen Geschäftsstellen befanden sich die Infozonen sowohl im Erdgeschoss als auch im ersten bzw. zweiten Stock.
- 9.2** Nach Ansicht des RH sollte sich die Infozone im Eingangsbereich der jeweiligen regionalen Geschäftsstelle befinden. Er bemerkte allerdings, dass das bestehende Kundenleitsystem selbst die im Erdgeschoss befindliche Infozone nur schwierig als erste Anlaufstelle erkennen ließ. Dadurch sprachen Kunden oftmals wegen geringfügiger Anliegen (beispielsweise Anforderung von Krankenscheinen, Rückmeldungen) direkt in der Service- bzw. Beratungszone vor und unterbrachen dort den laufenden Betrieb.

Der RH empfahl daher zur schnelleren räumlichen Orientierung der Kunden, das Kundenleitsystem zu verbessern.

- 9.3** *Laut Stellungnahme des AMS Österreich werde bei neuen Standorten auf die Situierung der Infozone und auf ein adäquates Leitsystem geachtet werden. In der regionalen Geschäftsstelle Hietzinger Kai sei die Infozone mittlerweile in das Erdgeschoss verlegt worden. Für die regionale Geschäftsstelle Dresdner Straße würden Lösungen gesucht.*

Servicezone

Betreuungsteams

- 10.1** Die durch die Umstellung auf das 3-Zonen-Modell erforderliche Auflösung des Arbeitsmarktservice Versicherungsdienste bewirkte, dass die betroffenen Mitarbeiter fast ausschließlich den Servicezonen der regionalen Geschäftsstellen zugeteilt wurden. Das AMS Wien setzte in seinen Servicezonen Teams mit jeweils drei Mitarbeitern ein. Diese bestanden zumeist aus zwei ehemaligen Mitarbeitern des Arbeitsmarktservice Versicherungsdienste und einem des früheren Beratungs- und Vermittlungsservice.

Die jeweiligen Teammitglieder betreuten die Kunden je nach individuellem Arbeitsanfall; eine fixe Zuteilung der Kunden zu einem Berater bestand nicht.

- 10.2** Der RH wies darauf hin, dass durch die fehlende Kundenzuteilung zu einem bestimmten Berater in den ersten 90 Tagen dem Arbeitssuchenden unter Umständen bei jedem Termin ein anderer Ansprechpartner gegenüberstand. Dies erschwerte eine kontinuierliche Betreuung und den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Kunden und Berater. Der RH regte an, jedem Kunden bereits in der Servicezone einen bestimmten Berater zuzuteilen.
- 10.3** *Laut Mitteilung des AMS Österreich stehe es den Geschäftsstellen frei, eine diesbezügliche Regelung zu treffen.*
- 11.1** Die Mitarbeiter der jeweiligen Teams waren überwiegend in einem Zimmer ohne räumliche Trennung untergebracht. Während der Kundenöffnungszeiten waren daher bis zu sechs Personen gleichzeitig in diesem Raum. Dadurch wurden die Intimsphäre der Kunden und durch den erhöhten Lärmpegel auch die Qualität der Datenerfassung beeinträchtigt.
- 11.2** Im Sinne eines optimalen Beratungsgesprächs empfahl der RH, grundsätzlich jedem Berater ein eigenes Zimmer zur Verfügung zu stellen. Falls dies nicht möglich ist, sollte beispielsweise durch das Aufstellen von Raumteilern ein Mindestmaß an Intimsphäre hergestellt werden.
- 11.3** *Das AMS Österreich teilte mit, dass Einzelzimmer für jeden Berater nicht der Konzeption der Servicezone (offene Atmosphäre unter Wahrung der erforderlichen Diskretion) entsprechen. Allfällige bauliche Veränderungen in den Geschäftsstellen würden derzeit hinsichtlich der Kosten der Umsetzung geprüft.*

Wiederbestellungstermine

- 12.1** Laut Vorgabe der Landesgeschäftsstelle waren Wiederbestellungstermine mit fixem Datum und Uhrzeit zu vereinbaren. Abweichend davon vergaben die regionalen Geschäftsstellen überwiegend Termine mit fixem Datum, aber ohne Angabe einer bestimmten Uhrzeit. An Terminkunden wurden – ebenso wie an Spontankunden – bei ihrem Eintreffen Wartenummern vergeben. In einer regionalen Geschäftsstelle galt dies auch für Terminkunden mit fixer Uhrzeit.
- 12.2** Nach Ansicht des RH war eine derartige Vorgangsweise mit dem Servicegedanken des AMS unvereinbar. Er empfahl, entsprechend den Vorgaben der Landesgeschäftsstelle, ausschließlich fixe Termine mit Datum und Uhrzeit zu vergeben und solche Kunden vorrangig zu betreuen.

Ausprägung des 3-Zonen-Modells in Wien

- 12.3** *Laut Stellungnahme des AMS Österreich seien beim AMS Wien im Jahr 2006 die Wiederbestellungstermine ein zentrales Schwerpunktthema. Da seit Oktober 2005 nunmehr alle Zonen von 8.00 Uhr bis 15.30 Uhr geöffnet seien, seien auch in der Servicezone die Nachmittage ausschließlich für Terminkunden vorgesehen.*

Ressourceneinsatz

- 13.1** Während beim AMS Wien im Jahr 2004 rd. 75 % der Kapazitäten in der Servicezone auf Leistungsagenden entfielen, lag dieser Wert nach den Feststellungen der Internen Revision des AMS in den anderen Bundesländern bei etwa 60 %. Für Beratung und Vermittlung standen daher nur 25 % der Ressourcen zur Verfügung.

Die Kunden wurden überwiegend zur Eigeninitiative angehalten, eine Erstberatung fand nicht immer statt. Nach einer AMS-internen Untersuchung vom April 2005 wurden bundesweit 61 % der Arbeitssuchenden in den ersten drei Monaten vermittelt; im AMS Wien hingegen 47,5 %. Mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit verschlechterten sich deren Aussichten auf eine erfolgreiche Arbeitsaufnahme.

- 13.2** Gemäß der Richtlinie des AMS war neben der Leistungsabdeckung die Beratung und Vermittlung eine Kernaufgabe der Servicezone. Da gerade am Beginn der Arbeitslosigkeit die größten Chancen einer raschen Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt bestehen, sollte bereits so früh wie möglich mit einer umfassenden Betreuung der Kunden begonnen werden.

Der niedrige Anteil der Beratungs- und Vermittlungstätigkeit hätte von den Führungskräften frühzeitig erkannt werden müssen und von ihnen entsprechende Gegenmaßnahmen, wie beispielsweise Nachschulungen oder personelle Veränderungen in den Teams, erfordert.

- 13.3** *Laut Mitteilung des AMS Österreich werde auch im AMS Wien die möglichst frühzeitige Betreuung der Kunden angestrebt.*

- 14.1** In einer regionalen Geschäftsstelle fand die Weiterleitung an die Beratungszone sofort – also vor Ablauf der 90-Tage-Frist – statt, sobald der Kunde einen Wunsch nach Weiterbildung äußerte. Dies wurde damit begründet, dass die Servicezone nicht für die Beratung zuständig sei und auch nicht über das ausreichende Wissen bezüglich des Kursangebotes verfüge.
- 14.2** Der RH verwies auf die Richtlinie, wonach bei geringem Weiterbildungsbedarf die Zuweisung zu Kursmaßnahmen sehr wohl in das Aufgabengebiet der Servicezone fällt. Die vorzeitige Weiterleitung in die Beratungszone bewirkte nur eine kurzfristige Entlastung, weil die Kunden in Leistungsangelegenheiten (beispielsweise Krankenstände, Exekutionen oder Notstandshilfe) weiterhin von der Servicezone betreut werden mussten.

Die für diese Zone verantwortlichen Führungskräfte hätten die Zuweisungspraxis der Teams vermehrt kontrollieren, den Mitarbeitern Informationen über Kursangebote anbieten und dem „Abschieben“ entgegenwirken müssen.

- 14.3** *Laut Stellungnahme des AMS Österreich wird die Landesgeschäftsstelle des AMS Wien im Rahmen der Schwerpunktplanung 2006 auf das Thema „Abschieben“ achten.*

Kundenfrequenz

- 15.1** Der RH ersuchte das AMS Wien, an drei Stichtagen detaillierte Aufzeichnungen über die Anzahl der Kundenvorsprachen in den Service- und Beratungszonen der regionalen Geschäftsstellen zu führen. Diese umfassten sowohl die Anzahl der Terminkunden – untergliedert in eingeladene und davon nicht erschienene – als auch die der Spontankunden.

Die Servicezone war für den Kundenverkehr ausschließlich vormittags geöffnet. Die Nachmittage dienten vor allem der Leistungsberechnung. Die Auswertung ergab für die Servicezone zwischen 14 und 17 Vorsprachen pro Mitarbeiter und Tag, wovon vier bis sechs auf Termin- und zehn bis zwölf auf Spontankunden entfielen. Von den Terminkunden erschienen 15 % bis 20 % nicht. Abweichend davon betrug in der Geschäftsstelle Jugendliche der Anteil der nicht erschienenen Terminkunden etwa 30 % bis 40 %.

Ausprägung des 3-Zonen-Modells in Wien

- 15.2** Der RH empfahl, die Öffnungszeiten der Servicezone auf den Nachmittag auszudehnen und durch eine bessere Kundensteuerung den Arbeitsanfall gleichmäßig auf den ganzen Arbeitstag zu verteilen. So könnte beispielsweise der Vormittag für Spontankunden und der Nachmittag für Terminkunden reserviert werden. Damit würden sich die Wartezeiten für die Kunden verkürzen und die subjektive Belastung der einzelnen Mitarbeiter gesenkt werden.

Nach Ansicht des RH zeigte der Anteil an nicht erschienenen Terminkunden, dass es dem AMS Wien trotz erhöhter Anwendung der Verhängung von Bezugssperren noch immer nicht ausreichend gelungen ist, die Disziplin ihrer Kunden zu verbessern.

Beratungszone

Allgemeines

- 16** Die Einführung des 3-Zonen-Modells führte zu keiner wesentlichen Änderung der Tätigkeit der Mitarbeiter in der Beratungszone. Einzig die Regionalisierung ersetzte die frühere Branchenzuständigkeit. Im Unterschied zur Servicezone hatte jeder Kunde in der Beratungszone einen ihm individuell zugeteilten Berater und es wurden ausschließlich fixe Termine, auf den ganzen Tag verteilt, vergeben. Für die Beratung von Spontankunden stand lediglich die Zeit von 11.00 Uhr bis 12.00 Uhr zur Verfügung.

Vermittlungstätigkeit

- 17.1** Eine im Juni 2005 durchgeführte Erhebung des AMS Wien ergab, dass von den 36.407 in der Beratungszone Vorgemerkten bei mehr als 50 % innerhalb des nächsten Monats kein Kontakttermin vorgesehen war. Aufgrund des starken Kundenandrangs und des zur Verfügung stehenden niedrigen Personalstandes waren keine früheren Termine möglich. Die hohe Anzahl an vorgemerkten Arbeitssuchenden in der Beratungszone resultierte auch daraus, dass es in der Servicezone nicht gelang, die neuen Arbeitssuchenden erfolgreich frühzeitig zu vermitteln.
- 17.2** Nach Ansicht des RH wäre zum Abbau der hohen Anzahl an vorgemerkten Arbeitssuchenden in der Beratungszone eine optimierte Zusammenarbeit sowohl mit der Servicezone als auch mit dem Service für Unternehmen erforderlich. Dabei hätte die Servicezone innerhalb der ersten 90 Tage mehr aktiv zu vermitteln und das Service für Unternehmen mehr offene Stellen zu akquirieren. Die Führungskräfte hätten auf diese Zusammenarbeit verstärkt hinzuwirken.

- 17.3** *Laut Mitteilung des AMS Österreich werde die Wahrnehmung der Führungskompetenzen der leitenden Mitarbeiter auch beim AMS Wien verstärkt eingefordert.*

Kundenfrequenz

- 18.1** Nach dem Konzept des 3-Zonen-Modells sollte die Anzahl der Kundenvorsprachen in der Beratungszone aufgrund der benötigten Dauer und der Intensität der Gespräche geringer als in der Servicezone sein. Die vom RH für drei Stichtage veranlasste Auswertung ergab zwischen 16 und 21 Vorsprachen pro Mitarbeiter und Tag, wovon zehn bis zwölf auf Termin- und acht bis zwölf auf Spontankunden entfielen. Die Spontanvorsprachen betrafen zum Teil nur Terminanfragen oder Rückmeldungen aus dem Krankenstand bzw. die Abgabe von Unterlagen.

Die Quote der nicht erschienenen Terminkunden lag auch hier bei 18 % bis 25 %. In der Geschäftsstelle Jugendliche betrug der Anteil der nicht erschienenen Terminkunden etwa 30 % bis 46 %.

- 18.2** Der RH stellte bei der stichprobenweisen Gegenüberstellung der Service- mit der Beratungszone fest, dass entgegen den Konzeptannahmen in der Beratungszone mehr Kundenvorsprachen (zwischen 16 und 21) als in der Servicezone (zwischen 14 und 17) stattfanden.

Er empfahl, einen Teil der Spontanvorsprachen durch eine effektivere Kundensteuerung und -information bereits in der Infozone zu erledigen und somit in der Beratungszone mehr Zeit für Terminkunden zur Verfügung zu stellen. Zur Einhaltung der vereinbarten Termine durch die Kunden wären die im Arbeitslosenversicherungsgesetz 1977 vorgesehenen Maßnahmen zur Verbesserung der Disziplin verstärkt anzuwenden.

- 18.3** *Laut Mitteilung des AMS Österreich seien im Jahr 2005 Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarungsqualität entwickelt worden, die derzeit umgesetzt würden.*

Anzahl der Kunden pro Mitarbeiter

19.1 Das AMS stellte im Frühjahr 2005 die Anzahl der in der Service- bzw. Beratungszone vorgemerkten Kunden jener der Mitarbeiter der jeweiligen Zone gegenüber. Der österreichweite Vergleich der so ermittelten Kennzahl „Anzahl der Kunden pro Mitarbeiter“ stellte sich wie folgt dar:

	Beratungszone	Servicezone
Burgenland	112,2	75,9
Kärnten	81,3	75,7
Niederösterreich	136,5	71,0
Oberösterreich	81,4	56,5
Salzburg	84,3	81,8
Steiermark	92,6	71,1
Tirol	67,9	79,6
Vorarlberg	146,5	41,5
Wien	185,9	58,7

Die Anzahl der vorgemerkten Kunden pro Mitarbeiter in der Servicezone im AMS Wien war mit jener der anderen Bundesländer vergleichbar. Dagegen lag sie in der Beratungszone mit rd. 186 weit über dem Durchschnitt.

19.2 Die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter vor allem in der Beratungszone spiegelte unter anderem die schlechte Arbeitsmarktlage in Wien wider.

Best Practice–Transfer durch das AMS Oberösterreich

Ausgangslage

20 Im AMS gab es im Jahr 2003 Diskussionen über die bundesweite Personalverteilung, weil dem AMS Wien mehr Personal zur Verfügung gestellt werden sollte. Das AMS Oberösterreich wies auf die seiner Ansicht nach ungenügenden Strategien im AMS Wien hin und bot im Herbst 2003 einen Best Practice–Transfer unter dem Namen „Projekt 961+“ in Wien an. Es wollte mit diesem Projekt am Beispiel einer regionalen Geschäftsstelle in Wien zeigen, dass ein weiterer Personaltransfer nach Wien nicht notwendig war.

Das Hauptziel des Projekts lag in der Verringerung der durchschnittlichen Vormerkdauer. Zur Erreichung dieses Zieles sollten Maßnahmen zum Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit, im Bereich Early Intervention (möglichst frühzeitiger Eingriff des Arbeitsmarktservice), im Service für Unternehmen und beim Controlling durchgeführt werden.

Organisatorische
Auswirkungen des
Projekts

21.1 Das AMS Oberösterreich praktizierte durch die Integration der Service- und Beratungszone in einer Abteilung eine eigene Ausprägung des 3-Zonen-Modells. Es gab sowohl in der Service- als auch in der Beratungszone fixe Zuständigkeiten. So betreuten jeweils zwei Mitarbeiter der Servicezone und ein Mitarbeiter der Beratungszone Kunden eines bestimmten Geburtsmonats (Monatsschalter). Daneben wurden für Tätigkeiten des Back Office und für Vertretungen so genannte „Springer“ eingesetzt.

Zweck dieser Organisationsform war die Verbesserung der Kommunikation und die Reduktion der Schnittstellen zwischen den beiden Zonen.

21.2 Nach Ansicht des RH stellte diese Organisationsform eine sinnvolle Weiterentwicklung des 3-Zonen-Modells dar. Die gemeinsame Verantwortung für die Zielerreichung förderte eine intensivere Beratungs- und Vermittlungstätigkeit in der Servicezone und verhinderte dadurch das „Abschieben“ der Kunden nach 90 Tagen in die Beratungszone.

21.3 *Laut Mitteilung des AMS Österreich werde die vom RH empfohlene vertikale Organisation derzeit in Klagenfurt vergleichend beobachtet.*

22.1 Während des Projekts änderte die gecoachte regionale Geschäftsstelle ihre Organisation dahingehend, dass in der Servicezone fixe Zuständigkeiten und in der Beratungszone Monatsschalter eingerichtet wurden. Die Umstellung auf Monatsschalter mit fixer Zuteilung wurde von anderen regionalen Geschäftsstellen ebenso wie die Einrichtung von eigenen Schaltern für Langzeitarbeitslose nachvollzogen. Durch eine eigene Maßnahme für diese Zielgruppe und die Verkürzung der Terminintervalle gelang es, die Langzeitarbeitslosigkeit deutlich abzusenken.

Weitere Neuerungen betrafen unter anderem die Einführung eines IT-unterstützten Beraterleitfadens, Infoveranstaltungen für Neukunden und die Intensivierung der Kontakte im Service für Unternehmen.

22.2 Der RH erachtete die Umsetzung von Maßnahmen des Best Practice-Transfers in mehreren regionalen Geschäftsstellen als positiv.

Service für Unternehmen

Organisation

23.1 Das Service für Unternehmen war von der Neuorganisation des AMS Wien nur indirekt betroffen. Während das Service für Arbeitssuchende nach regionalen Gesichtspunkten organisiert wurde, blieb das Service für Unternehmen einer regionalen Geschäftsstelle jeweils für bestimmte Branchen zuständig. Neben dieser primär branchenmäßigen Zuständigkeit erfolgte im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe auch eine regionale Betreuung.

Diese war jedoch auf Neukunden und Unternehmen, die über einen längeren Zeitraum nicht mit dem AMS Wien zusammengearbeitet hatten, eingeschränkt.

23.2 Der RH hielt eine gleichzeitige branchenmäßige und regionale Organisation für nicht zielführend. Diese erforderte einen nicht zu rechtfertigenden hohen Koordinationsaufwand für das AMS Wien, um Überschneidungen bei der Betreuung von Unternehmen zu verhindern.

23.3 *Laut Mitteilung des AMS Österreich habe sich das Wiener Landesdirektorium nach zweimaliger intensiver Diskussion für die Beibehaltung der bestehenden Organisationsform ausgesprochen. Die „regionalen“ Akquisitionsbemühungen bei Mittel- und Kleinbetrieben seien mit Oktober 2005 wieder eingestellt worden.*

24.1 Das Service für Unternehmen verfügte im Jahr 2004 über rd. 70 Planstellen oder 9 % des Personals des AMS Wien. Neben den in den regionalen Geschäftsstellen eingerichteten Abteilungen des Service für Unternehmen bestand seit Herbst 2004 ein zentral operierendes Key-Account-Management zur Betreuung ausgesuchter Großkunden. In diesem waren sechs Mitarbeiter für ungefähr 30 Betriebe zuständig.

Sämtliche, im Zusammenhang mit dem AMS Wien stehenden Angelegenheiten (beispielsweise Personalvorauswahl, Förderungen, Beschäftigungsbewilligungen) wurden über den für den jeweiligen Betrieb zuständigen Mitarbeiter abgewickelt.

Durch eine Vorauswahl wurden Bewerber für das betreute Unternehmen zunächst vom AMS zu Vorstellungsgesprächen eingeladen und die am geeignetsten erscheinenden Bewerber dem Unternehmen zur Besetzung der gemeldeten offenen Stellen vorgeschlagen. Von November 2004 bis Ende Mai 2005 akquirierte das Key-Account-Management 1.290 offene Stellen, von denen bis Ende Juni 2005 931 besetzt werden konnten; davon wurden 351 Stellen (38 %) direkt vom Key-Account-Management vermittelt.

24.2 Der RH bewertete die Einrichtung des Key-Account-Managements positiv. Insbesondere die durch diese Organisationseinheit lückenlos angebotene Vorauswahl ermöglichte eine hohe Vermittlungseffizienz und Kundenbindung. Er empfahl deshalb, das Key-Account-Management auszuweiten, um damit den überwiegenden Teil der Großkunden betreuen zu können.

24.3 *Laut Mitteilung des AMS Österreich sei im Oktober 2005 mit Zustimmung des Landesdirektoriums das Key-Account-Management als zentrale Einrichtung in Wien eingerichtet worden. Im Key-Account-Management seien 17 Personen (inklusive Führung und Sekretariat) eingesetzt. Weiters sei das Service für Unternehmen im Jahr 2005 personell maßgeblich aufgestockt worden.*

Besetzung offener Stellen

25.1 Von 2000 bis 2004 wurden durch das AMS Wien jährlich rd. 40.000 offene Stellen besetzt. Wie viele davon das Service für Unternehmen akquiriert hatte, konnte nicht festgestellt werden, weil die Aufzeichnungen entweder mangelhaft geführt wurden oder überhaupt nicht vorhanden waren.

25.2 Zur besseren Messung der Effektivität dieser Abteilung empfahl der RH, exakte Aufzeichnungen über die Anzahl der aktiv akquirierten offenen Stellen zu führen.

26.1 Im Rahmen des Best Practice-Transfers durch das AMS Oberösterreich wendeten dessen Mitarbeiter die in ihrem Bundesland praktizierten Vorgehensweisen auch im Bereich Service für Unternehmen an. Durch aktiveres Zugehen auf die Unternehmen, Erhöhung der Anzahl an Betriebsbesuchen sowie deren gezieltere Auswahl und telefonische Akquisition von Unternehmen, die in Zeitungen inserierten, gelang es, im Jahr 2004 den Zugang an offenen Stellen in der betreuten regionalen Geschäftsstelle um mehr als 40 % im Vergleich zum Vorjahr zu erhöhen.

Dabei standen beim AMS Oberösterreich im Gegensatz zum AMS Wien bei den Betriebsbesuchen die Akquisitionsbemühungen und nicht das Anbieten von Förderungen im Vordergrund.

- 26.2** Der RH empfahl, die aus diesem Projekt gewonnenen Erkenntnisse auch in jenen regionalen Geschäftsstellen des AMS Wien umzusetzen, in denen dies bisher unterblieb.

Ablauforganisatorische Teilbereiche

Betreuungsplan

Gesetzliche Vorgaben

- 27** Der Betreuungsplan stellte eine Vereinbarung zwischen dem jeweiligen Kunden und dem AMS dar. Durch ihn sollte eine gezielte, strukturierte und nachvollziehbare Betreuung, Vermittlung und Qualifizierung von Arbeitssuchenden gewährleistet werden. Bis zu seiner gesetzlichen Normierung im Jänner 2005 (§ 38 lit. c des Arbeitsmarktservicegesetzes, BGBl. Nr. 313/1994 i.d.F. BGBl. I Nr. 77/2004) wurde er durch interne Richtlinien des AMS geregelt. Grundsätzlich war für jeden beim AMS vorgemerkten Arbeitssuchenden ein Betreuungsplan zu erstellen.

Ausgestaltung

- 28.1** Der Betreuungsplan diente insbesondere auch der Erhöhung der Verbindlichkeit zwischen dem AMS und dem Kunden. Beim Arbeitssuchenden sollte so das Bewusstsein geschaffen werden, dass sowohl gegenseitige Rechte als auch Pflichten festgehalten wurden.

Eine im Jahr 2004 durch ein externes Marktforschungsinstitut durchgeführte Kundenanalyse ergab, dass in den Wiener Geschäftsstellen nur rd. 36 % der Kunden die Erstellung und Ausarbeitung dieser Betreuungsvereinbarung wahrgenommen hatten. In anderen Landeshauptstädten lag der entsprechende Wert bei rd. 42 %.

- 28.2** Der RH regte an, bereits bei der erstmaligen Erstellung des Betreuungsplanes den Kunden auf das Eingehen einer gegenseitig verbindlichen Vereinbarung verstärkt hinzuweisen. Weiters sollte für diese Vereinbarung eine einprägsame, markante Bezeichnung gewählt werden, die sowohl deren Ziel als auch die Zweiseitigkeit widerspiegelt.

- 29.1** Im Jahr 2004 betrug der Anteil der beim AMS Wien vorgemerkten Personen mit geringem Bildungsniveau (kein bzw. lediglich Pflichtschulabschluss) rd. 52 %. Der Anteil an Personen ausländischer Herkunft lag bei rd. 22 %. In den anderen Landesgeschäftsstellen betrug der Anteil der Personen mit geringem Bildungsniveau vergleichsweise durchschnittlich rd. 42 %; der Anteil der Personen ausländischer Herkunft rd. 14 %.
- 29.2** Der RH erachtete es angesichts des hohen Anteils an Arbeitssuchenden mit Bildungsdefiziten oder Sprachproblemen für zweckmäßig, den Betreuungsplan möglichst klar strukturiert und einfach zu gestalten. Er empfahl, die wesentlichen Bestandteile (Betreuungsziel, erforderliche Eigeninitiative, vereinbarte Termine, allfällige Sanktionen sowie die Verbindlichkeit der Unterschriftsleistung) hervorzuheben.
- 29.3** *Laut Mitteilung des AMS Österreich sei der Betreuungsplan weiterhin Schwerpunkt- und Coachingthema 2006 im AMS Wien.*

Bezugssperren

- 30.1** Das Arbeitslosenversicherungsgesetz 1977 berechtigt das AMS, zur Vermittlungsunterstützung Bezugsansprüche aus diesem Gesetz für einen bestimmten Zeitraum zu sperren (Bezugssperren).
- 30.2** Das AMS Wien verhängte 2000 insgesamt 10.344 Bezugssperren, 2004 insgesamt 22.654. Dies war eine Steigerung um 119 %. Die Anzahl der von allen Landesgeschäftsstellen ausgesprochenen Bezugssperren betrug 2000 insgesamt 55.520, 2004 insgesamt 81.313. Die bundesweite Steigerung betrug somit 46,5 %.
- 30.3** *Laut Mitteilung des AMS Österreich hätten sich im Jahr 2005 die Sanktionen nochmals um einen großen Prozentsatz erhöht.*

Controlling

Aufbauorganisation

- 31.1** Das arbeitsmarktpolitische Controlling, das Budgetcontrolling, das Qualitätsmanagement sowie diverse Sonderprojekte der Landesgeschäftsstelle Wien waren in einer Abteilung organisiert. Das Controlling der Fachziele – beispielsweise das Ziel der prompten Antrags erledigung im Service für Arbeitssuchende – unterstand den einzelnen Fachabteilungen.

Als weitere Einrichtung, die sich mit Aufgaben der Steuerung befasste, existierte seit 2002 das so genannte „Controllingteam“. Es setzte sich aus der Landesgeschäftsführerin, ihrer Stellvertreterin, Mitgliedern der Controlling- und der Fachabteilungen sowie jeweils drei Leitern regionaler Geschäftsstellen zusammen. Dieses Forum trat einmal im Monat zusammen, erörterte die Zielerreichung und veranlasste Gegensteuerungsmaßnahmen bei Gefahr von Zielverfehlungen.

In jeder regionalen Geschäftsstelle war die Funktion eines Controllers eingerichtet, der überwiegend von anderen Tätigkeiten freigestellt war. Die Zuständigkeit der Controller umfasste auch die Arbeitsmarktbeobachtung, Statistik und IT-Angelegenheiten.

Alle zwei Wochen fanden Controllingsitzungen mit dem Geschäftsstellenleiter und den Führungskräften statt. Mit der Landesgeschäftsführerin, ihrer Stellvertreterin und Mitarbeitern der Landesgeschäftsstelle wurden mindestens einmal im Quartal in jeder regionalen Geschäftsstelle so genannte Zielgespräche geführt.

- 31.2** Nach Ansicht des RH standen mit dieser Controllingorganisation ausreichend Führungsinstrumente zur Verfügung.

Vorgaben und Messung

Zielauswahl

- 32** Die Ziele wurden überwiegend so gestaltet, dass die Tätigkeit in der Beratungszone den größten Einfluss auf ihre Erreichbarkeit hatte. Die Mitarbeiter dieser Zone mussten mehrere Ziele beachten (beispielsweise Verhinderung von Langzeitarbeitslosigkeit, Zuweisung zu Qualifizierung). Allerdings war die Zielerreichung in der Beratungszone nur unter der Voraussetzung möglich, dass bereits in der Servicezone ein Großteil der Arbeitssuchenden vermittelt wurde.

Die Landesgeschäftsstelle versuchte der einseitigen Ausrichtung der Ziele auf die Beratungszone entgegenzuwirken und formulierte daher in manchen Jahren ein speziell für die Servicezone geschaffenes Landesziel.

Auswahl der Indikatoren

- 33.1** Die Quantifizierung und Messung der Ziele erfolgte über so genannte Indikatoren. So wurde im Jahr 2004 unter anderem das Ziel „Verhinderung von Langzeitarbeitslosigkeit“ anhand des Indikators „Übertrittsquote zwölf Monate“ gemessen. Da Langzeitarbeitslosigkeit ab einer Vormerkdauer von zwölf Monaten eintrat, sollte die Anzahl jener Personen, die in die Langzeitarbeitslosigkeit übertreten, möglichst gering gehalten werden.

Zur Erreichung des Zieles „Verhinderung von Langzeitarbeitslosigkeit“ wurden verstärkt Personen, die bereits elf Monate arbeitslos waren, zu Maßnahmen zugewiesen, weil die Unterbrechung der Arbeitslosigkeit durch eine Schulung einen Übertritt in die Langzeitarbeitslosigkeit verhinderte.

Kunden, die dagegen bereits länger als zwölf Monate oder nur wenige Monate arbeitslos waren, hatten für die Erreichung dieses Zieles nur geringe Bedeutung und wurden daher erst nach den so genannten „Übertrittsgefährdeten“ zu Maßnahmen zugeteilt. Zur Unterstützung erhielten die Berater in den regionalen Geschäftsstellen Aufstellungen über Personen, die länger als elf Monate arbeitslos waren.

- 33.2** Der RH wies darauf hin, dass eine derartige Vorgangsweise die Gefahr in sich birgt, dass Personen zu Maßnahmen zugewiesen werden, weil sie gerade kurz vor dem Übertritt in die Langzeitarbeitslosigkeit standen und nicht, weil sie besser für die Maßnahme geeignet waren oder sie eher benötigten. Er vertrat die Ansicht, dass die Führungskräfte, aufbauend auf den Controllingauswertungen, vor einer Übertrittsgefährdung auf ihre Mitarbeiter einzuwirken hätten, entsprechende Gegenmaßnahmen zu veranlassen.

Controlling

- 34.1** Manche der vorgegebenen Ziele waren relativ einfach zu erreichen (z.B. Ziele, die durch einen Indikator der Anzahl der Teilnehmer an Qualifikationen gemessen wurden). So war unter anderem ein Ziel für 2004, die Arbeitsmarktchancen von Jugendlichen zu erhöhen. Dieses sollte durch Zuweisung von 5.270 Jugendlichen unter 25 Jahren zu Qualifizierungen erreicht werden. Der entsprechende Wert für 2003 lag bei 8.612.
- 34.2** Dem RH schien ein Zielwert, der um 38 % unter dem Ist-Wert des Vorjahres lag, als nicht sehr ambitioniert.

Scorecard Wien

- 35** In Anbetracht der ständig wachsenden Zahl an Daten und Zielen innerhalb der Organisation startete das AMS Wien im Jahr 2002 ein Projekt zur Entwicklung eines umfassenden Kennzahlensystems. Dieses sollte nach Möglichkeit alle Unternehmensbereiche abdecken und die bereits bestehenden Controlling- und Prüfschienen integrieren. Inhaltlich folgte man dabei dem Konzept der Balanced Scorecard*.

* Dabei handelt es sich um ein Instrument zur strategischen Steuerung, das finanzielle Kennzahlen mit den übrigen Zielen einer Organisation verbindet.

Bei dem vom AMS Wien entwickelten Modell „Scorecard Wien“ wurden allerdings die finanziellen Kenngrößen nicht integriert. Sein Aufbau orientierte sich an den Kernprozessen des AMS; die Umsetzung erfolgte ab Herbst 2003. Nachdem auch die Bundesorganisation die Einführung einer Scorecard plante, wurden deren Kennzahlen bereits in die Scorecard Wien integriert.

- 36.1** Die inhaltlichen Vorgaben und die Gestaltung der Scorecard wurden seit ihrer Einführung mehrmals geändert. Im Jahr 2005 erfolgte die Umstellung auf ein Punktesystem und die graphische Aufbereitung der Ergebnisse, untergliedert nach den einzelnen regionalen Geschäftsstellen. Die Verwendung eines Farbsystems sollte die Identifizierung von Zielabweichungen, vorgegebenen Zielwerten oder verschiedener Erfolgsfaktoren erleichtern.

Die Führungskräfte der regionalen Geschäftsstellen wurden als praktische Anwender nach Möglichkeit in die Weiterentwicklung der Scorecard eingebunden. Die monatlichen Scorecards erreichten im Jahr 2005 bereits einen Umfang von 24 Seiten. Controller in den einzelnen regionalen Geschäftsstellen äußerten den Wunsch nach mehr Schulungen in diesem Bereich.

- 36.2** Der RH vertrat die Ansicht, dass die Scorecard ein geeignetes Steuerungsinstrument im AMS werden könnte. Er empfahl allerdings eine Reduktion der Kennzahlen, um die notwendige Übersichtlichkeit zu erhalten. Weiters wären die Führungskräfte und Controller verstärkt im Umgang mit der Scorecard zu schulen.
- 36.3** *Laut Mitteilung des AMS Österreich wurden Schulungen im Umgang mit der Scorecard für Führungskräfte und Controller bereits in die Wege geleitet.*

ServiceLine

- 37** Die ServiceLine, das interne Call-Center des AMS Wien, wurde im Februar 2002 gemäß § 18 des Arbeitsmarktservicegesetzes als direkt der Landesgeschäftsstelle unterstehende Organisationseinheit gegründet. Das AMS Wien richtete eine einheitliche Telefonnummer ein, die es ermöglichte, sämtliche Nebenstellen im Service für Arbeitssuchende auf die ServiceLine umzuleiten und somit Störungen von Beratungsgesprächen weitestgehend zu vermeiden.

Die Anzahl der Mitarbeiter stieg zwischen 2002 und 2005 von 40 auf 70 an, wovon ein Großteil Teilzeitkräfte oder geringfügig Beschäftigte waren. Dies ermöglichte es, auf die unterschiedlichen Spitzenzeiten flexibel zu reagieren. Die ServiceLine konnte betriebsbedingt dem Wunsch vieler Teilzeitkräfte, ihre Arbeitszeit auf Vollzeit auszudehnen, nicht nachkommen. Das führte zu einer sehr hohen Fluktuation, weil sich diese Mitarbeiter häufig um frei gewordene Ganztagsstellen in verschiedenen regionalen Geschäftsstellen des AMS bewarben.

- 38.1** Da die Hauptaufgabe der ServiceLine in der Entlastung der regionalen Geschäftsstellen lag, sollte ein möglichst hoher Anteil an Enderledigungen erreicht werden. Darunter verstand man den Anteil jener Gespräche, die nach Beantwortung der Kundenanfragen nicht an die regionalen Geschäftsstellen oder die Landesgeschäftsstelle weiter verbunden werden mussten. Im Jahr 2004 gelang es erstmals, das vorgegebene Ziel von 70 % Enderledigungen mit 70,97 % knapp zu überschreiten.

Das Verhältnis der innerhalb von 30 Sekunden angenommenen Gespräche zur Gesamtzahl aller angenommenen Gespräche erhöhte sich von 9,35 % im Jahr 2003 auf 38,13 % im Jahr 2004. Die durchschnittliche Wartezeit bis zur Entgegennahme eines Anrufes lag bei 1 Minute 15 Sekunden, weshalb etwa 30 % aller Anrufer auflegten, bevor ein Mitarbeiter den Anruf entgegennehmen konnte.

Die vor allem am Vormittag festgestellten Wartezeiten von drei bis vier Minuten führten dazu, dass Kunden die regionale Geschäftsstelle aufsuchten und dort den laufenden Betrieb unterbrachen.

- 38.2** Nach Ansicht des RH war die Entwicklung zwar positiv, laut Kennzahlen gab es jedoch noch ein erhebliches Verbesserungspotenzial. Der RH empfahl, auf die vormittäglichen Spitzenzeiten noch flexibler zu reagieren.
- 38.3** *Das AMS Österreich teilte mit, dass flexible Arbeitszeitmodelle erprobt werden; an der Verbesserung des Personaleinsatzes werde weiter gearbeitet. Als Zwischenergebnis könne eine Verkürzung der Wartezeit bis zur Entgegennahme eines Anrufes festgestellt werden.*

Schluss- bemerkungen

- 39** Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

(1) hinsichtlich der Infozone:

- Zur Optimierung des Personaleinsatzes wäre eine Aufgabenevaluierung durchzuführen.
- Die Infozone sollte sich jeweils im Eingangsbereich befinden. Zur schnelleren räumlichen Orientierung der Kunden wäre das Kundenleitsystem zu verbessern.

Nach Mitteilung des AMS Österreich sei im AMS Wien für 2006 eine komplette Neuorganisation der Infozone geplant; bei neuen Standorten werde auf die Situierung der Infozone und auf ein adäquates Leitsystem geachtet werden. In der regionalen Geschäftsstelle Hietzinger Kai sei die Infozone mittlerweile in das Erdgeschoss verlegt worden. Für die regionale Geschäftsstelle Dresdner Straße würden Lösungen gesucht.

(2) hinsichtlich der Servicezone:

- Um die Chancen einer raschen Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zu sichern, sollte frühzeitig mit einer umfassenden Betreuung der Kunden begonnen werden.
- Zur besseren Kundensteuerung und um den Arbeitsanfall gleichmäßig auf den ganzen Arbeitstag zu verteilen, wären die Öffnungszeiten auch in dieser Zone auf den Nachmittag auszudehnen.

- Im Sinne eines optimalen Kundengesprächs sollten die räumlichen Gegebenheiten beispielsweise durch das Aufstellen von Raumteilern verbessert und dadurch ein Mindestmaß an Intimsphäre der Kunden hergestellt werden.
- Zum Aufbau eines Vertrauensverhältnisses wäre jedem Kunden ein bestimmter Berater zuzuteilen.
- Zur Vermeidung von langen Wartezeiten sollte die Vergabe von fixen Terminen mit Datum und Uhrzeit vorgesehen werden.

Nach Mitteilung des AMS Österreich sei die Erweiterung der Öffnungszeiten in der Servicezone bereits umgesetzt; die Nachmittage seien ausschließlich für Terminkunden vorgesehen.

(3) hinsichtlich der Service- und Beratungszone:

- Die leitenden Mitarbeiter sollten ihre Führungskompetenzen verstärkt wahrnehmen.
- Zum Abbau der hohen Anzahl an vorgemerkten Arbeitssuchenden in der Beratungszone wäre eine optimierte Zusammenarbeit sowohl mit der Servicezone als auch mit dem Service für Unternehmen erforderlich.
- Zur Hebung der Kundenverantwortung sollte bereits bei der erstmaligen Erstellung des Betreuungsplanes auf dessen Ziel und zweiseitige Verbindlichkeit verstärkt hingewiesen werden; eine einprägsame, markante Bezeichnung wäre zu wählen.
- Zur Verbesserung der Kundendisziplin bezüglich der Einhaltung von Terminen und Vereinbarungen wären die im Arbeitslosenversicherungsgesetz 1977 vorgesehenen Maßnahmen verstärkt anzuwenden.

Das AMS Österreich teilte mit, dass die Wahrnehmung von Führungskompetenzen der leitenden Mitarbeiter auch beim AMS Wien verstärkt eingefordert werde. Zur Verbesserung der Vereinbarungsqualität seien im Jahr 2005 Maßnahmen entwickelt worden, die derzeit umgesetzt würden.

Schlussbemerkungen

(4) hinsichtlich des Service für Unternehmen:

- Zur besseren Betreuung der Großkunden wäre das Key–Account–Management personell aufzustocken.
- Um den hohen Koordinationsaufwand zu reduzieren, sollte von der gleichzeitigen branchenmäßigen und regionalen Organisation abgegangen werden.
- Zur Erhöhung des Anteiles der durch das AMS Wien besetzten offenen Stellen an allen durch Unternehmen erfolgten Stellenbesetzungen wären dem Service für Unternehmen die notwendigen personellen Kapazitäten zur Verfügung zu stellen und die Akquisitionsbemühungen auszuweiten.

Laut Mitteilung des AMS Österreich sei das Service für Unternehmen im Jahr 2005 personell maßgeblich aufgestockt worden. Im Key–Account–Management seien 17 Personen (inklusive Führung und Sekretariat) eingesetzt.

(5) hinsichtlich der ServiceLine:

- Durch einen flexibleren Personaleinsatz wäre die Wartezeit bis zur Entgegennahme eines Anrufes zu reduzieren.

Laut Stellungnahme des AMS Österreich würden flexible Arbeitszeitmodelle erprobt. Ein verbesserter Personaleinsatz lasse bereits kürzere Wartezeiten feststellen.

Wien, im April 2007

Der Präsident:

Dr. Josef Moser