

Kommentar zu den Qualitätsrichtlinien für die private Personal- und Arbeitsvermittlung

Die am 12. Dezember 2003 beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit unterzeichneten Qualitätsrichtlinien für die private Personal- und Arbeitsvermittlung tragen entscheidend für die Akzeptanz dieser Dienstleistung in der Wirtschaft, den privaten Haushalten und den öffentlichen Institutionen bei.

Um die qualitativ hochwertige Arbeit der Personal- und Arbeitsvermittler zu sichern weisen diese, gewerblich tätigen Unternehmen, ihre **persönliche und fachliche Eignung** anhand von klar vorgegebenen Kriterien nach. Um eine fach- und sachgerechte Bearbeitung der unterschiedlichen Vermittlungsleistungen sicherstellen zu können, ist es zudem erforderlich die dafür notwendigen Umfeldbedingungen, auch **institutionelle Rahmenbedingungen** genannt, vorweisen zu können. Die zertifizierten Unternehmen sind somit aufgefordert diese Rahmenbedingungen entsprechend ihrer Leistungsangebote im Einzelnen nachzuweisen.

Kernstück der Qualitätsrichtlinien ist die Offenlegung der Beratungs- und Vermittlungsprozesse. Hier hat der Auftraggeber die Möglichkeit sich ein genaues Bild der Vorgehensweise des einzelnen Vermittlers zu verschaffen. Er entscheidet anhand der detailliert dargestellten Prozessdefinitionen ob die Vorgehensweise seiner jeweiligen Erwartung und Situation entspricht. Der Auftraggeber kann leicht und schnell erkennen, welchen Leistungsumfang er erhalten wird und ob dies seinen Erwartungen entspricht.

Dieser Kommentar soll dazu beitragen Kunden bzw. Auftraggebern die Inhalte und Zielsetzungen der einzelnen Punkte der Qualitätsrichtlinien besser zu verdeutlichen. Im Folgenden wird daher zu den jeweiligen Punkten ausführlich Stellung bezogen. Durch anklicken der genannten Kriterien gelangen Sie zu dem dazugehörigen Kommentar.

Qualitätsstandards für die private Personal- und Arbeitsvermittlung

Persönliche Voraussetzungen

1. Zuverlässigkeit, keine einschlägigen Vorstrafen und Gewerbeuntersagungen
2. Geordnete Vermögensverhältnisse
3. Gewerbeanmeldung
4. Ausschluss von Interessenkollisionen
5. Verpflichtung, die Technologie von L. Ron Hubbard weder anzuwenden, zu lehren oder in sonstiger Weise zu verbreiten (Scientology)

Fachliche Voraussetzungen

1. Befähigungsnachweis des Vermittlers (z.B. einschlägiges Diplom, Berufserfahrung, gegebenenfalls vermittlungsspezifische Zusatzausbildung, Kenntnis der Methoden des Profiling, kundengerechte Gesprächsführung und Klärung bestehender Vermittlungshemmnisse)
2. Kenntnis der einschlägigen gesetzlichen Vorschriften
3. Kenntnis des regionalen und überregionalen Arbeitsmarktes und seiner Akteure
4. Kenntnis von Branchen- und Berufsprofilen
5. Kenntnis des Datenschutzes

Institutionelle Rahmenbedingungen

1. Angemessene Geschäftsräume und Gewährleistung des Datenschutzes
2. Zweckentsprechende personelle und sächliche Ausstattung
3. Festlegung und Offenlegung der Erreichbarkeit
4. Eindeutige Geschäftsbedingungen

Prozessdefinition

1. Definition des Gesamtprozesses und seiner Einzelschritte in Form einer Leistungsbeschreibung der zu erbringenden Dienstleistung einschließlich des zu erbringenden Honorars u.a.
 - Sinn und Ziel des Prozesses
 - Dauer und Ende des Prozesses einschließlich möglicher Interventionsmaßnahmen
 - Festlegung der Kommunikationsweise und deren Inhalte
 - Festlegung von Rechten und Pflichten der Beteiligten und Hinweise auf die Verbindlichkeit des Projektplans
 - Anwendung der Methoden des Profiling, zielgruppengerechter Gesprächsführung und zur Klärung bestehender Vermittlungshemmnisse

(Beispiel einer Prozessdefinition für die Personalvermittlung)

2. Dokumentation der einzelnen Vermittlungsaktivitäten
3. Zusammenarbeit mit fachkundigen Stellen (z.B. Schuldnerberatung)
4. Kontakte zu Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Beschwerdemanagement

1. Verbände stellen für die Kunden ihrer Mitglieder ein Beschwerdemanagement sicher, erforschen die Ursachen der Probleme und regeln die Konsequenzen (Fortbildung, Sanktionen)
2. Private Vermittler, die nicht einem Verband angehören, können Dritte mit ihrer Zertifizierung beauftragen oder sich ein Audit erteilen lassen.

Persönliche Voraussetzungen

Um unabhängig und unbeeinflusst von persönlichen Bedingungen beraten zu können sind bestimmte Voraussetzungen von besonderer Wichtigkeit. Personal- und Arbeitsvermittler beraten Arbeitssuchende und Unternehmen gleichermaßen. Diese Auftraggeber verlassen sich aufgrund ihrer jeweiligen Situation auf die unbedingte Unabhängigkeit und freie Entscheidungsfähigkeit der Vermittler. Ein besonderes Spannungsfeld der Vermittler liegt in der Verpflichtung zur Neutralität und gleichzeitigen Integrität gegenüber zwei Vertragsparteien.

1. Zuverlässigkeit, keine einschlägigen Vorstrafen und Gewerbeuntersagungen

Grundsätzlich muss der Auftraggeber sich darauf verlassen können, dass Vermittler sich an die bestehenden gesetzlichen Regelungen hält und bisher gehalten hat. Einschlägige Vorstrafen sind im Zusammenhang mit der Vermittlungs- und Beratungsleistung Vorstrafen die insbesondere Vergehen im Umgang mit dem Eigentum oder dem Vertrauen Dritter betreffen. Hierzu zählen Betrugsdelikte, Konkursvergehen, Bestechlichkeit und Korruption, Diebstahl und ähnliches. Weniger bzw. nicht relevant sind beispielsweise Verkehrsvergehen wie Überschreitung der Geschwindigkeitsbegrenzungen. Die Verbände sind hier gefordert mit Fingerspitzengefühl zu entscheiden.

Die Prüfungsmöglichkeiten sind weitgehend auf die Einholung von offiziellen Registerauszügen (polizeiliches Führungszeugnis, Auszug aus dem Gewerbezentralregister) sowie die Selbstauskunft beschränkt.

2. Geordnete Vermögensverhältnisse

Dieser Punkt ist weitgehend auslegungsfähig, darf aber nicht zu einer willkürlichen Ausgrenzung Gewerbetreibender führen. Zu unterscheiden ist hier zwischen der persönlichen finanziellen Situation eines Vermittlers, die weitgehend die Privatsphäre des Vermittlers betrifft. Finanzielle Verbindlichkeiten allgemeiner Art spielen bei der Prüfung keine Rolle. Zu prüfen ist hier, ob der Vermittler einen so genannten Offenbarungseid geleistet hat. Hieraus wird erkennbar, dass der betroffene Vermittler zur Zeit erheblichen Regelungsbedarf im Bereich seiner Verbindlichkeiten hat und diesem im Vorfeld nicht im erforderlichen Maß nachgekommen ist.

Ein bestehendes oder eingeleitetes Insolvenzverfahren dagegen lässt noch nicht darauf schließen, dass der Vermittler seine Vermögensverhältnisse nicht geordnet hat. In der derzeitigen Wirtschaftslage kann ein Unternehmer schnell auch ohne weitgehendes eigenes Verschulden in eine Insolvenzsituation gelangen. Diese ist bei Selbständigen durchaus mit bestehender Arbeitslosigkeit vergleichbar. Kein Mensch käme auf die Idee einen anderen wegen Arbeitslosigkeit von der Ausübung einer selbständigen Tätigkeit abzuhalten.

3. Gewerbebeanmeldung

Die private Personal- und Arbeitsvermittlung darf, wenn sie gewerblich betrieben wird, nur mit einer gültigen Gewerbebeanmeldung erfolgen. Die Verbände prüfen dies durch Vorlage der gültigen Gewerbebeanmeldung.

4. Ausschluss von Interessenkollisionen

Unter Interessenkollisionen versteht man das Vorhandensein zweier sich gegenseitig ausschließender oder zumindest nicht miteinander zu vereinbarenden Ziele. Dies kann sowohl im wirtschaftlichen wie auch im moralisch-ethischen Bereich liegen. Als wirtschaftlich unvereinbar ist beispielsweise die Tätigkeit als Personal- und Arbeitsvermittler und die Ausübung von Versicherungs- und Finanzberatung in Personeneinheit. Bedenklich ist dies ebenso, wenn zwar die Personeneinheit nicht gegeben ist, unternehmensintern aber die erlangten Daten nicht nachweislich voneinander getrennt behandelt werden.

Moralisch-ethisch unvereinbar ist beispielsweise die Mitgliedschaft in einer Sekte oder sektenähnlichen Gemeinschaft und die Tätigkeit als Personal- und Arbeitsvermittler. Speziell genannt sei hier die Mitgliedschaft bei Scientology. Der Missbrauch der erlangten Informationen zum Nachteil des Auftraggebers ist hier zu befürchten. Aufgrund der umfassenden Daten und Informationen die der Vermittler von seinen privaten und betrieblichen Auftraggebern erhält, muss hier präventiv vorgegangen werden.

Die Kontrolle hierüber kann über die Veröffentlichungen des Vermittlungsunternehmens erfolgen. Da der Vermittler oder das entsprechende Unternehmen auch die mit der Arbeitsvermittlung kollidierenden Aktivitäten, speziell im wirtschaftlichen Bereich, bekannt macht und zu vermarkten bestrebt ist, sollte es in den meisten Fällen erkennbar werden ob derartige Konflikte bestehen.

5. Verpflichtung, die Technologie von L. Ron Hubbard weder anzuwenden, zu lehren oder in sonstiger Weise zu verbreiten (Scientology)

Wenn im vorhergehenden Punkt Interessenkollisionen durch die Mitgliedschaft bei Scientology ausgeschlossen werden sollen, so muss hier konsequent auch die Anwendung und Verbreitung der Lehren von L. Ron Hubbard verhindert werden.

Auch hier erfolgt die Kontrolle über unterschriftliche Bestätigung der Vermittler, die Kontrolle der unternehmerischen Veröffentlichungen sowie ggf. die Rückmeldungen der Auftraggeber.

Einige Verbände sichern diese Punkte zusätzlich über erforderliche Referenzen bereits registrierter Verbandsmitglieder.

Fachliche Voraussetzungen

Fachkompetenz ist unbestritten die Grundlage jeder professionellen Tätigkeit. Da der Vermittler während seiner Tätigkeit oft mit kritischen Situationen seiner Auftraggeber konfrontiert wird, deren Auswirkungen wirtschaftlich oder sogar wirtschaftlich und privat erheblich sind. In einigen Fällen besteht seitens der Auftraggeber möglicherweise gar eine kritische Situation. Menschen, speziell Arbeitsuchende, verlassen sich in solchen Situationen weitgehend auf die Informationen und Hinweise des Vermittlers. Aufgrund dessen ist der Nachweis der Fachkompetenz für die Personal- und Arbeitsvermittler grundlegend erforderlich.

1. Befähigungsnachweis des Vermittlers (z.B. einschlägiges Diplom, Berufserfahrung, gegebenenfalls vermittlungsspezifische Zusatzausbildung, Kenntnis der Methoden des Profilings, kundengerechte Gesprächsführung und Klärung bestehender Vermittlungshemmnisse)

Um fachlich kompetent beraten zu können ist es erforderlich das notwendige Fachwissen zu erlangen. In Deutschland gibt es bis dahin keine anerkannte Berufsausbildung für Personal- und Arbeitsvermittlung. In Zusammenarbeit mit

Institutionen von 15 verschiedenen europäischen Staaten wird intensiv an der Anerkennung eines europäischen Berufsbildes gearbeitet. Bis zur endgültigen Anerkennung werden jedoch noch einige Jahre vergehen.

Bis dahin hat der Vermittler den Nachweis für die fachliche Befähigung anhand unterschiedlicher Nachweise zu erbringen. In den meisten Fällen besteht dieser Nachweis aus einer Kombination von nachgewiesener Berufs- und Führungserfahrung, besuchten Fortbildungsmaßnahmen oder geeigneten Studiengängen. Bundesweit werden mittlerweile geeignete, umfangreiche Fortbildungslehrgänge für Personal- und Arbeitsvermittler angeboten, die in enger Kooperation mit den Verbänden entwickelt wurden. Die Zertifikate dieser Lehrgänge bilden eine gute Grundlage für den Beginn der Tätigkeit und werden allgemein anerkannt.

2. Kenntnis der einschlägigen gesetzlichen Vorschriften

Zusätzlich zur Prüfung der so genannten Befähigungsnachweise prüfen die Verbände spezielle Fachkenntnisse. Die relevanten gesetzlichen Vorschriften für private Personal- und Arbeitsvermittler beschränken sich nicht nur auf die Regelungen des Sozialgesetzbuch III. Vielmehr sind Kenntnisse der Gewerbeordnung, des Bürgerlichen Gesetzbuches und des kollektiven wie individuellen Arbeitsrechtes sowie weiterer einschlägiger Gesetze erforderlich.

Die Prüfung kann zusammen mit dem Befähigungsnachweis erbracht werden oder mittels eines Testverfahrens festgestellt werden.

3. Kenntnis des regionalen und überregionalen Arbeitsmarktes und seiner Akteure

Erfolgreiche Vermittlung setzt neben Fachkenntnissen auch die Kenntnis des Arbeitsmarktes und seiner Akteure im Allgemeinen voraus. Nur Vermittler die sich hier in ausreichendem Maß auskennen, bieten ihren Kunden eine Vermittlungsleistung die die vorhandenen Möglichkeiten ausschöpft. Sie wissen die Chancen und Möglichkeiten der Vermittlung richtig einzuschätzen und sind so gegenüber Ihren Kunden in der Lage marktgerechte Empfehlungen auszusprechen.

Die Prüfung dieser Kenntnisse gestaltet sich naturgemäß schwierig, da diese Kenntnisse nicht allein durch Lehrgänge erworben werden können. Vielmehr basiert dieses Wissen auf Erfahrung und Verbindungen. Einige Verbände sind daher dazu übergegangen neue Mitglieder die nicht über nachweisliche Berufserfahrung als Personal- und Arbeitsvermittler verfügen, durch Coaching- und Mentoringprogramme zu unterstützen. Hierdurch ist ein schneller und umfassender Erfahrungstransfer sichergestellt.

4. Kenntnis von Branchen- und Berufsprofilen

Um Vermittlung erfolgreich und zielgerichtet durchführen zu können sind tiefe Kenntnisse der Branche und ihrer speziellen Anforderungen erforderlich. Die Besetzung eines Arbeitsplatzes kann für beide Seiten, Arbeitgeber wie Arbeitnehmer, weitreichende Konsequenzen haben.

Die Kenntnis der Berufsprofile leitet sich aus der Berufserfahrung und der Entwicklung des jeweiligen Vermittlers ab und kann nicht durch Lehrgänge ersetzt werden.

5. Kenntnis des Datenschutzes

Personal- und Arbeitsvermittler erhalten umfassenden Einblick in Unternehmensinformationen, persönliche Werdegänge und die dazugehörigen Daten. Die Auftraggeber vertrauen auf die Integrität und Loyalität des Vermittlers. Diese persönlichen Eigenschaften sind eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit. Daneben bestehen diverse gesetzliche Regelungen zum Datenschutz die sich nicht nur auf das Verbot der Weitergabe dieser Daten außer zum vereinbarten Zweck beziehen. Vielmehr werden an den Umgang, die Speicherung, die Zugänglichkeit, den Transport und die Aufbewahrungsdauer der Daten hohe Anforderungen gestellt. Diese Vorschriften muss der Vermittler kennen um sie einhalten zu können.

Auch hier erfolgt der Nachweis der Kenntnisse über die Befähigungsnachweise und entsprechende Prüfungen.

Institutionelle Rahmenbedingungen

Private Personal- und Arbeitsvermittlung benötigt neben weitreichenden Fach- und Branchenkenntnissen auch bestimmte sachliche Voraussetzungen. Die hier geforderten institutionellen Rahmenbedingungen dienen vorwiegend dem Schutz und der Wahrung der Interessen der Auftraggeber.

1. Angemessene Geschäftsräume und Gewährleistung des Datenschutzes

Absichtlich wurde hier der Begriff der Angemessenheit gewählt und darauf verzichtet eine bestimmte Anzahl oder Größe vorzuschreiben. Die Dienstleistung der privaten Personal- und Arbeitsvermittlung wird in vielerlei Varianten und Kombinationen angeboten. Einerseits sind hier eine Vielzahl kleiner Spezialvermittler zu finden die sich auf ein oder zwei Branchen konzentrieren und allein die Personal- oder Arbeitsvermittlung betreiben. Diese Betriebe, die meist Inhabergeführt sind und auf weiteres Personal verzichten, benötigen hinsichtlich der Anzahl und Größe der Geschäftsräume eine weniger üppige Ausstattung. Andere Betriebe zu deren Leistungsumfang auch das Gruppencoaching, Outplacement, Bildungsmaßnahmen etc. gehören, unterliegen hier weitaus höheren Anforderungen.

Entscheidend ist, dass die vorhandenen Räume, deren Zugänglichkeit bzw. Abgetrenntheit von privaten Räumen so gelegen und gestaltet sind, dass die Anforderungen an die Beratung und die damit erforderliche Vertraulichkeit gewahrt ist und Dritte nicht die Möglichkeit haben ohne Wissen und Zustimmung der Beteiligten den Inhalt der Gespräche zu verfolgen. Weiterhin ist es erforderlich, dass Beratungsgespräche ungestört und in der erforderlichen Ruhe und Konzentriertheit erfolgen können. Der Arbeitsraum darf betriebsfremden aus Gründen des Datenschutzes nicht ohne Zustimmung und Beisein des Vermittlers zugänglich sein. Hierdurch verbietet sich die Nutzung der eigenen Wohnräume als Büro grundsätzlich, wenn diese mit weiteren Mitbewohnern geteilt werden oder betriebsfremde Personen unbeaufsichtigten Zugang haben.

Zu Prüfen ist hier jedoch nicht nur die Erfüllung dieser Mindestvoraussetzung, vielmehr müssen die Geschäftsräume dem gesamten Geschäftszweck entsprechen. Für Gruppencoaching, Bildungsmaßnahmen etc. sollten entsprechende Räume und Nebenräume bereitstehen. In einigen Fällen bieten Personal- und Arbeitsvermittler weitgehende Leistungen an, die als solche nicht in den eigenen Räumen stattfinden. Hierfür werden Räume angemietet oder im Rahmen von Kooperationen genutzt.

Um den Kunden hierbei die gewünschte Transparenz zu bieten wird empfohlen Leistungen die in Kooperation mit anderen angeboten werden als solche dem Auftraggeber erkennbar zu machen. Potentielle Auftraggeber sollen bereits vor der

Auftragserteilung erkennen, dass der Vermittler für bestimmte Leistungen weitere Partner hinzuzieht. Geschieht dies nicht besteht die Möglichkeit, dass der Kunde ein falsches Bild von der Leistungsfähigkeit des Beauftragten Vermittlers erhält. Die Kooperationspartner sollen zu diesem Zweck eine gemeinsame schriftliche Erklärung über die Kooperation angeben.

Bietet der Vermittler dauerhaft Leistungen an die er zwar selbst erbringt, welche er jedoch nicht innerhalb seiner Räumlichkeiten ausführen kann, so ist es erforderlich die Möglichkeit der Nutzung externer Räume bereits vorab sicher zu stellen. In diesem Fall haben der Vermittler und der Anbieter der Räume eine entsprechende schriftliche Erklärung abzugeben die die eindeutige Bereitschaft über die Bereitstellung der Räume deutlich macht.

2. Zweckentsprechende personelle und sächliche Ausstattung

Ähnlich wie im Punkt zuvor verhält es sich mit der personellen und sächlichen Ausstattung des Vermittlungsunternehmens. Die personelle Ausstattung muss dem Leistungsangebot des Vermittlers entsprechen. Hierbei wird darauf geachtet, dass nicht nur die fachliche Leistungsfähigkeit des Vermittlers sichergestellt ist. Zusätzlich muss gewährleistet sein, dass die angebotenen Leistungen auch erbracht werden können. Grundsätzlich gilt hier die gleiche Regelung wie zuvor. Vermittler die für einzelne Leistungen weitere Partner einbinden sind aufgefordert dies offen zu legen.

Da es sich hierbei um ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Auftragsvergabe handelt, ist es empfehlenswert diese Angaben in die öffentlich zugänglichen Unternehmens- und Leistungsdarstellungen aufzunehmen.

Die sachliche Ausstattung des Vermittlungsunternehmens muss ebenso dem Leistungsangebot entsprechen und für die reibungslose Abwicklung geeignet sein. Darüber hinaus wird auf die Datensicherheit besonderes Augenmerk gelegt. Die Aufbewahrung von Kunden- und Klientenakten hat in solcher Weise zu erfolgen, dass diese nicht für unbefugte zugänglich sind. Zur sachlichen Ausstattung gehört auch die EDV-Ausstattung. Hierbei ist nicht nur die Hardware zu betrachten, sondern vielmehr auch die verwendete Software. Der Vermittler ist hier aufgefordert genaue Angaben über die Maßnahmen zur Datensicherheit zu machen. Die Ermittlung der erforderlichen Informationen kann anhand von Fragebögen und schriftlichen Erklärungen des Vermittlers erfolgen.

3. Festlegung und Offenlegung der Erreichbarkeit

Ein häufig anzutreffendes Problem für Kunden und Klienten ist die Erreichbarkeit des beauftragten Vermittlers. Besonders spezialisierte Vermittler die als Einzelunternehmer tätig sind und nicht über ein durchgängig besetztes Büro verfügen, sind häufig aufgrund der Termindichte nur schwer erreichbar. Die Kommunikation mit den Kunden und Klienten ist jedoch für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer entscheidend wichtig.

Vermittler die auf Qualität in Ihrer Arbeit Wert legen, planen Ihre Termine daher so, dass sie stets zu festen Zeiten persönlich erreichbar sind. Diese festgelegten Zeiten sind im Rahmen der Qualitätsrichtlinien zu veröffentlichen.

4. Eindeutige Geschäftsbedingungen

Kunden und Klienten haben einen Anspruch auf eindeutige und klar geregelte Geschäftsbeziehungen. Bereits vor der Beauftragung eines Vermittlers muss der Auftraggeber die Bedingungen, zu denen der Vermittler tätig wird, kennen. Öffentlich zugängliche Geschäftsbedingungen bieten neben den später individuell zu vereinbarenden Vertragsbedingungen die erforderliche Grundlage hierfür.

Da im Sozialgesetzbuch III (SGBIII) §296 Abs. 1 die Schriftform für den Vermittlungsvertrag vorgeschrieben ist, ist es - nicht zuletzt zum Schutz der Arbeitssuchenden Klienten - erforderlich die vorvertragliche Geschäftsbeziehung eindeutig zu definieren.

Prozessdefinition

Die ist das Kernstück der Qualitätsrichtlinie für die private Personal- und Arbeitsvermittlung. Die Vermittlungsunternehmen sind aufgefordert die Schritte der Vermittlungsleistung genau zu benennen. So erhält der Auftraggeber bereits vor der Auftragsvergabe ein genaues Bild über die Abfolge und die Inhalte der verschiedenen Leistungsschritte während der Vermittlung.

1. Definition des Gesamtprozesses und seiner Einzelschritte in Form einer Leistungsbeschreibung der zu erbringenden Dienstleistung einschließlich des zu erbringenden Honorars u.a.

- **Sinn und Ziel des Prozesses**
- **Dauer und Ende des Prozesses einschließlich möglicher Interventionsmaßnahmen**
- **Festlegung der Kommunikationsweise und deren Inhalte**
- **Festlegung von Rechten und Pflichten der Beteiligten und Hinweise auf die Verbindlichkeit des Projektplans**
- **Anwendung der Methoden des Profiling und zielgruppengerechter Gesprächsführung zur Klärung bestehender Vermittlungshemmnisse**

So individuell wie die Situationen und Anforderungen der Auftraggeber sind auch die Vorgehensweisen in der privaten Personal- und Arbeitsvermittlung. Je nach Spezialisierung und Ausrichtung des Vermittlungsunternehmens bedienen sich die Anbieter unterschiedlicher Instrumentarien für die Vermittlung Arbeitssuchender bzw. für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze. Bei der Auswahl des Vermittlers ist es daher wichtig zu wissen wie die Vorgehensweise im Einzelnen gestaltet ist.

Durch die transparente Aufgliederung des Gesamtprozesses in einzelne Leistungsschritte, deren Inhalt entsprechend der vorgenannten Anforderungen zu definieren ist, besteht die Möglichkeit den Leistungsumfang modular anzupassen. Jeder einzelne Schritt ist dem Kunden hierbei offen zu legen, wobei ausdrücklich verbindliche Aussagen über den Sinn und Zweck, die voraussichtliche Dauer und die Kommunikationswege zu machen sind. Am leichtesten kann eine solche Prozessdefinition anhand eines Beispiels verdeutlicht werden.

Die folgende Darstellung bietet Einblick in den Prozessablauf einer Personalvermittlungagentur. Die Vorgehensweise ist dadurch gekennzeichnet, dass das Vermittlungsunternehmen überwiegend im Auftrag von Unternehmen tätig ist und vakante Stellen im Auftrag besetzt. Die Vorgehensweise unterscheidet sich daher

erheblich von der Arbeitsweise einer Arbeitsvermittlungagentur welche meist im Auftrag und aus der Sicht ihrer Arbeitssuchenden Klienten tätig wird.

| | Hauptprozess | Teilprozesse | Sinn und Zweck | Rückinformation (Feedback) | Zeitraumen innerhalb der das Feedback erfolgt |
|---|---|--|---|--|---|
| 1 | Erste Auftragsbezogene Kontaktaufnahme zwischen Vermittler und Kunde | 1. Kunden-Kontaktaufnahme zum PV 2. Informationsgespräch 3. Terminvereinbarung für ein persönliches Gespräch | Erste gegenseitige Informationsgewinnung (Möglicher Auftrag erfüllbar? Kompetenz des Vermittlers ausreichend? Ressourcen des Vermittlers umfassend genug?) | Vermittler an Kunden: 1. Übersendung von Informationsmaterial beim Erstkontakt (Post / E-Mail) 2. Schriftliche Terminbestätigung (Post / E-Mail) | Innerhalb von 3 Arbeitstagen nach dem Telefongespräch |
| 2 | Persönliches Gespräch zwischen dem Kunden und dem Vermittler | 1. Wahrnehmen des Gesprächstermins 2. Vorstellen der Projektbeteiligten 3. Sammeln notwendiger Informationen zur Stelle 4. Erstellen eines ersten groben Anforderungsprofils | 1. Persönliches Kennen lernen 2. Vertrauensaufbau 3. Möglichkeiten und Chancen erfolgreicher Zusammenarbeit besprechen 4. Erstellen eines ersten Anforderungsprofils für eine (oder mehrere) zu besetzende Stelle(n) | Vermittler an den Kunden: Gesprächszusammenfassung: - Zusammenfassung des Anforderungsprofils - Definierung der ermittelten Ziele des Auftrages - Vorschlag für den zeitlichen und organisatorischen Ablauf | Innerhalb von 3 Arbeitstagen nach dem Gespräch |
| 3 | Auftragsbestätigung | 1. Schriftliche Bestätigung des Auftrages (ggf. mit Kundenvertrag) | 1. Eindeutige inhaltliche und organisatorische Festlegung der beauftragten Leistungen 2. Dokumentation | Vermittler an Kunde: Bestätigung oder Vertrag in doppelter Ausführung übersenden Kunde an Vermittler: Geprüften und unterschriebenen Vertrag zurücksenden | Max. 7 Arbeitstage nach dem Gespräch Innerhalb von 7 Tagen |
| 4 | Detailliertes Anforderungsprofil erarbeiten | 1. Ermitteln der notwendigen und gewünschten Eignungskriterien eines zukünftigen Stelleninhabers 2. Festlegen der Muss- und Sollkriterien 3. Definieren und operationalisieren der erforderlichen Softskills 4. Profilschärfung mittels C.I.T 5. Gewichtung der einzelnen Eigenschaften und Fähigkeiten 6. Erstellung des grafischen Kompetenzprofils | 1. Grundlage für die Feststellung der Eignung der Bewerber 2. Grundlage für die folgende Stellenausschreibung 3. Basis für das Interview und eventuell weitere Methoden der Eignungsfeststellung 4. Veranschaulichung des Profils für das spätere Matching | Vermittler an Kunde: Das Ergebnis des detaillierten Anforderungsprofils wird dem Auftraggebenden Unternehmen zur Kenntnis gegeben (i.d.R. durch ein persönliches Gespräch, um Absprachen ggf. zu präzisieren) | Innerhalb von 3 Tagen nach Auftragsbestätigung |
| 6 | Suchwege und Suchstrategie festlegen | Kombinieren verschiedener Suchwege in Anlehnung an den Projektplan | Direkte und schnelle Zielgruppenerreichung wird angestrebt: a) ungeeignete Bewerbungen vermeiden b) geeignete Bewerber zielgerichtet erreichen | | |

| | Hauptprozess | Teilprozesse | Sinn und Zweck | Rückinformation (Feedback) | Zeitraumen innerhalb der das Feedback erfolgt |
|---|--|--|---|--|--|
| 7 | Auswahlmethoden festlegen | 1. Definition der einzelnen erforderlichen berufeignungsdiagnostischen Verfahren 2. Erarbeitung der Inhalte der Auswahlverfahrens (beispielsweise Erstellung des Interviewleitfadens) 3. Festlegen Bewertungskriterien der Einzelergebnisse beispielsweise anhand von Ankerantworten und geeigneter Skalierungen | 1. Vermeidung ineffizienter Verfahrensweisen und 2. Erreichung einer hohen Auswahlssicherheit (Validität der späteren Empfehlung) 2. Abgleich mit den wirtschaftlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen Möglichkeiten des jeweiligen Auftrages 3. Berücksichtigung möglicher Kundenwünsche in bezug auf die Auswahlverfahren | Vermittler an Kunde: Abstimmung mit den Kunden bezüglich der Wahl der einzelnen Methoden des Auswahlverfahrens und deren Inhalte (telefonisch oder persönlich) | |
| 8 | Formulierung des Ausschreibungstextes (ggf. grafische Gestaltung) | 1. Textinhalt der Ausschreibung formulieren 2. Ggf. erstellen der grafischen Gestaltung | Formulierung auf die Zielgruppe ausrichten (Fachspezifik ggf.) Grafische Gestaltung auf Zielgruppe ausrichten a) kostenpflichtige Ausschreibung und b) kostenpflichtige Gestaltung (Fremdleistung.) sind ggf. vom Auftraggeber (Kunde) vor der Veröffentlichung zu bestätigen. | Vermittler an Kunde: Aufforderung zur schriftlichen Freigabe und Bestätigung der Kostenübernahme Kunde an Vermittler: Erteilung der Freigaben bzw. Benennung von Änderungs- oder Ergänzungswünschen | Jeweils kurzfristig, wenn möglich innerhalb von 1-2 Arbeitstagen |
| 9 | Veröffentlichung der Ausschreibung | 1. Beauftragen der Veröffentlichung 2. Kontrollieren der Veröffentlichung und des Inhalts 3. Verbreiten der Informationen in Netzwerken | 1. Bekannt machen des Bedarfs einer Stellenbesetzung Aktivierung weiterer Ressourcen zu Findung 2. Einbindung ergänzender Quellen bei der Suche | | |

| | Hauptprozess | Teilprozesse | Sinn und Zweck | Rückinformation (Feedback) | Zeitraumen innerhalb der das Feedback erfolgt |
|----|--|---|---|---|---|
| 10 | Telefonisches Kurzinterview | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fragen entsprechend dem schriftlichem Interviewleitfaden 2. Bei Eignung, Aufforderung zur Einreichung der Bewerbungsunterlagen 3. Bei Nichteignung, freundliche, erklärende Absage, für diese Stelle. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Erste Vorauswahl der Bewerber anhand von zwingenden Kriterien (Musskriterien) 2. Weitgehende Vermeidung falscher bzw. unpassender Bewerbungen | Klient an Vermittler Einreichung der Bewerbungsunterlagen | |
| 11 | Eingehende schriftliche Bewerbungen sichten | <ol style="list-style-type: none"> 1. Prüfen nach Muss-Kriterien 2. Prüfen auf inhaltliche Vollständigkeit und Aussagekraft 3. Prüfen nach Soll-Kriterien 4. Erstellen einer Bewerber-Matrix unter Berücksichtigung der Anforderungen und der jeweiligen Gewichtung der einzelnen Positionen (Ermitteln eines Ranking) | Feststellung der Eignung anhand von klar messbaren Anforderungen und Eigenschaften (Hardskills) unter Anwendung gleicher Maßstäbe. | Vermittler an Klienten: <ol style="list-style-type: none"> 1. Rücksenden der Bewerbungsunterlagen der nicht geeigneten Bewerber 2. Zwischenbescheid für die im Auswahlverfahren verbleibenden Bewerber | 14 Arbeitstage nach Ausschreibungs-Schluss |
| 12 | Einladen der Bewerber entsprechend der ermittelten Rangliste | <ol style="list-style-type: none"> 1. Terminplanung / Terminkoordination 2. Festlegung der räumlichen und sachlichen Voraussetzungen | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sicherstellung der Verfügbarkeit aller erforderlichen Ressourcen und Teilnehmer (Raum 2. Interviewer, Bewerber, eigene Zeitplanung) 2. Klärung bezüglich eventuell erforderlicher Kostenübernahmen (Reisekosten, Spesen, Aufwandesentschädigungen etc.) 3. Information der Bewerber über die gewählten Auswahlverfahren. | Vermittler an Klient Schriftliche Einladung zum Vorstellungsgespräch Klient an Vermittler Bestätigung des Termins durch den eingeladenen Bewerber | 2-3 Tage nach Erhalt der Einladung |
| 13 | Durchführung der Interviews und der eventuell zusätzlichen Auswahlverfahren mit anschließender Auswertung | <ol style="list-style-type: none"> 1. Vorbereitung und Abstimmung des Interviewteams hinsichtlich Ablauf und Vorgehensweise 2. Nochmaliges Sichten der Bewerberunterlagen vor dem Interview 3. Ergänzen des Interviewleitfadens um Fragen bezüglich der eingereichten Bewerbungsunterlagen 4. Kontrolle der räumlichen und sachlichen Voraussetzungen | Feststellung der Eignung der einzelnen Bewerber auf der Basis vergleichbarer Informationen | Vermittler an Klient: Informationen über die zu erwartende weitere Vorgehensweise | am Ende des Gespräches |

| | Hauptprozess | Teilprozesse | Sinn und Zweck | Rückinformation (Feedback) | Zeitraumen innerhalb der das Feedback erfolgt |
|----|---|---|---|---|---|
| 14 | Auswahl der geeignetsten Bewerber anhand der Ergebnisse der vorher erfolgten Eignungsdiagnostik | | Begrenzung der Bewerberauswahl auf Bewerber mit der höchsten Erfolgswahrscheinlichkeit | Vermittler an Klienten: Zwischenbescheid an die Bewerber, die a) in die engere Wahl genommen wurden b) die nicht in die engere Wahl genommen wurden | max. 7 Arbeitstage nach der Durchführung der Auswahlverfahren |
| 15 | Erarbeiten der Bewerberexposés | 1. Erfassung aller weiteren, erforderlichen Daten 2. Einscannen notwendiger Unterlagen und Fotos 3. Erstellung eines grafischen Kompetenzprofils sowie einer Vergleichsgrafik (Anforderungsprofil) 3. Erstellen des Exposés in gebundener Form | Dem Kunden einen umfassenden aussagefähigen Vergleich zwischen den ausgewählten Bewerbern ermöglichen | | |
| 16 | Erarbeiten eines Gesprächsleitfadens für das Kundengespräch zur Vorstellung der ausgewählten Bewerber | Entwicklung des jeweiligen Führungsleitfadens | Grundlage für die Entscheidungssicherheit des Kunden durch transparente und bewertbare Informationen | Vermittler an Kunde: Terminvereinbarung mit dem Kunden (telefonisch oder schriftlich) | |
| 17 | Präsentationsgespräch mit dem Kunden | 1. Vorstellen der Bewerber anhand der Bewerberexposés 2. Entscheidungsempfehlung seitens des Vermittlers auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse | Einleitung einer Auswahlentscheidung | | |
| 18 | Terminkoordinierung für das Bewerberinterview (Vorstellungstermin) beim Kunden | 1. Terminabstimmung mit dem Kunden 2. Terminabstimmung mit dem Klienten | Sicherung des weiteren Prozesses und Entlastung des Kunden | Vermittler an Kunde und Klient: Terminvorschlag Kunde und Klient an Vermittler Terminbestätigung oder Benennung eines Ausweichtermins | |
| 19 | Durchführung des Vorstellungsgesprächs beim Kunden mit den ausgewählten Bewerbern | 1. Persönliches Kennenlernen von Kunden und Bewerbern 2. Eignungsfeststellung durch den Kunden | 1. Festigung des Entscheidungsprozesses 2. Eigene Meinungsbildung bei Kunde und Klient | 1. Gemeinsame Auswertung der Gespräche durch Vermittler und Kunde 2. Gemeinsame Auswertung des Gespräches durch Vermittler und Klient | |

| | Hauptprozess | Teilprozesse | Sinn und Zweck | Rückinformation (Feedback) | Zeitraumen innerhalb der das Feedback erfolgt |
|----|---|---|---|---|--|
| 20 | Abschluss eines Arbeitsvertrages zwischen Kunde und Klient | | Vereinbarung der gemeinsamen Bedingungen und Konditionen für die zukünftige Zusammenarbeit | Kunde und Klient an Vermittler: Information über den Abschluss des Arbeitsvertrages und die Arbeitsaufnahme | spätestens 3 Arbeitstage nach Abschluss des Arbeitsvertrages |
| 21 | Rechnungslegung a) Kunde b) Klient und damit Abschluss des eigentlichen Vermittlungsverfahrens | 1. Teilrechnung | Begleichung der erbrachten Leistung auf der Basis der vertraglichen Vereinbarungen | Begleichung der Rechnung a) durch Kunde (nach Vertragsunterzeichnung) b) durch die AA (nach Arbeitsaufnahme) oder den Klienten (nach Vertragsunterzeichnung) | Vertragsgemäß |
| 22 | Information an die verbliebenen Bewerber | Rücksendung der Unterlagen oder Zwischenbescheid zum Verbleib der Unterlagen für weitere Vermittlungsbemühungen | Eindeutige Beendigung dieses Vermittlungsverfahrens Einhaltung der rechtlichen Anforderungen | Vermittler an Klienten: Rücksendung der Bewerbungsunterlagen Frage nach möglicher Weiterbetreuung (Bewerberpool) Klient an Vermittler: Einverständniserklärung des Klienten für die weitere Betreuung | |
| 23 | Folgebetreuung des erfolgreichen Bewerbers (jetzt AN) sowie des Kunden | | Sicherung des Arbeitsverhältnisses und Kundenbetreuung | | mindestens bis Ende der Probezeit des AN |
| 23 | Abschluss des Vermittlungsverfahrens und der Betreuungsphase Schlussrechnung | | Bezahlung der erbrachten Leistung | Begleichung der Rechnung | Vertragsgemäß |

2. Dokumentation der einzelnen Vermittlungsaktivitäten

Für zukünftige Entwicklungen und Leistungsverbesserungen ist es erforderlich die einzelnen Schritte jeder Vermittlung nachvollziehbar zu dokumentieren. Jeder Personal- und Arbeitsvermittler hat daher dafür Sorge zu tragen, dass die von ihm geleiteten Vermittlungsaktivitäten in dafür geeigneten Systemen erfasst werden. Durch die Analyse dieser Dokumentation ist das Vermittlungsunternehmen in der Lage seine Leistung stetig zu verbessern und an neue Entwicklungen anzupassen.

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt der Dokumentation ist der Wille der Branche und seiner Akteure auf der Basis von „Best Practice“ kontinuierliche Qualitäts- und Leistungssteigerungen zu erreichen.

3. Zusammenarbeit mit fachkundigen Stellen (z.B. Schuldnerberatung)

Um eine hohe und fachgerechte Beratungsqualität zu erreichen, ist es für die Personal- und Arbeitsvermittler erforderlich die eigenen Kompetenzgrenzen zu kennen und diese zu beachten. In bestimmten Fällen ist die Besetzung von Arbeitsplätzen bzw. die Vermittlung Arbeitsuchender ohne die Einleitung weiterer vorgeschalteter Maßnahmen nicht möglich.

Bestehende und vom Vermittler erkannte Vermittlungshemmnisse, dürfen vom Vermittler nicht einfach unbeachtet bleiben, sondern müssen mit dem Auftraggeber - unabhängig davon ob dieser Arbeitgeber oder Arbeitsuchender ist - besprochen werden. Liegt die Bearbeitung dieser Vermittlungshemmnisse außerhalb des Leistungsbereiches des Vermittler, so ist dieser aufgefordert darauf hinzuweisen.

Mit Zustimmung des Auftraggebers kann dann durch den Vermittler oder den Auftraggeber selbst eine weitere fachkundige Stelle hinzugezogen werden.

4. Kontakte zu Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Basis der Tätigkeit von Personal- und Arbeitsvermittlern ist der stetige Kontakt zu Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Dies gilt sowohl für die Phase der Vermittlung als auch für Zeit nach der Vermittlung.

Darüber hinaus muss sich der Vermittler stets um die aktive Pflege seiner Kontakte bemühen und neue Kontakte aufbauen. Allein die Definition des Begriffes „Vermittlung“ zeigt auf, dass der Personal- und Arbeitsvermittler umfassende Kontakte zu beiden Seiten pflegen muss. Er hat sich selbständig und aktiv um die Kenntnis der Anforderungen bzw. Fähigkeiten und Kompetenzen zu bemühen, diese auszuwerten und bei der Vermittlung umfassend zu berücksichtigen.

Beschwerdemanagement

Um die Einhaltung der Qualitätsrichtlinien sicher zu stellen, sind die Verbände aufgefordert ein Beschwerdemanagement einzurichten. Dieses bietet den Auftraggebern die Möglichkeit durch Rückmeldungen an die Verbände auf die Einhaltung der Leistungszusagen des Vermittlers Einfluss zu nehmen. Dem Kunden steht somit neben dem Gespräch mit dem Vermittler ein weiterer Weg der Kommunikation zur Verfügung. Aufgabe des Beschwerdemanagements der Verbände ist es Abweichungen von den Qualitätsrichtlinien durch geeignete Maßnahmen zu korrigieren und mit dem Betroffenen Vermittler Lösungsvorschläge zu erarbeiten und deren Einhaltung zu kontrollieren.

Jeder Vermittler ist verpflichtet erkennbar und unaufgefordert auf dieses Beschwerdemanagement hinzuweisen und dem Kunden aufzuzeigen wie dieses genutzt werden kann.

Die Verbände bieten hierfür verschiedene Kommunikationswege an und benennen namentlich die verantwortlichen Ansprechpartner. Die Einreichung einer Beschwerde oder Anregung kann persönlich, schriftlich, telefonisch oder über das Internet erfolgen. Grundsätzlich werden diese Einreichungen vertraulich behandelt, wobei jedoch zu beachten ist, dass anonyme Beschwerden keine Berücksichtigung finden können.

1. Verbände stellen für die Kunden ihrer Mitglieder ein Beschwerdemanagement sicher, erforschen die Ursachen der Probleme und regeln die Konsequenzen (Fortbildung, Sanktionen)

Den Verbänden stehen umfassende Möglichkeiten für die Handhabung der Beschwerden und die Beseitigung der Ursachen zur Verfügung. Vorrangiges Ziel ist es zusammen mit dem betroffenen Unternehmen Lösungswege zu erarbeiten und diese mittels Zielvereinbarung durchzusetzen. Sollte dies in Ausnahmefällen nicht gelingen so kann der jeweilige Verband Sanktionen entsprechend seiner Satzung bis hin zum Ausschluss des Unternehmens einleiten.

2. Private Vermittler, die nicht einem Verband angehören, können Dritte mit ihrer Zertifizierung beauftragen oder sich ein Audit erteilen lassen.

Diese Qualitätsrichtlinien sehen nicht zwangsweise die Mitgliedschaft in einem der Verbände vor. Unternehmen haben die Möglichkeit, sich einem Audit einzelner Verbände zu unterziehen und so die Anerkennung als Qualitätsbetrieb zu erlangen. Diese so ernannten Unternehmen unterwerfen sich jedoch auch dem vorgenannten Beschwerdemanagement.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) und die Verbände halten eine stets aktuelle Liste der anerkannten Betriebe und Vermittler bereit. Diese Liste ist auf der Homepage des Bundesministeriums jederzeit abrufbar.

Diese Kommentierung erfolgte durch die Gesellschaft für innovative Berufs- und Projektentwicklung mbH

Berlin, 19. April 2004

Sven Hüttemann
(Geschäftsführer)