

Interview

„Es hilft nichts, Geld auf schlechte Strukturen und Prozesse zu werfen“

Ein Gespräch mit Frank-Jürgen Weise

Als Frank-Jürgen Weise, ein Manager aus der Privatwirtschaft, im Jahr 2004 Vorstandsvorsitzender der Bundesagentur für Arbeit wurde, galt dies als gewagtes Experiment. Unternehmerisches Handeln im öffentlichen Auftrag war dabei von Anfang an sein Motto. Heute sind seine Managerqualitäten gefragter denn je – selbst im Ausland. Weise ist inzwischen auch Leiter des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge sowie Chair of the Board des Europäischen Netzwerks der öffentlichen Arbeitsmarktservices. Für das IAB-Forum erläutert Weise, welche Ziele er sich in diesen Ämtern gesetzt hat.



Herr Weise, Sie sind seit September 2014 Vorsitzender des Boards des Europäischen Netzwerks der öffentlichen Arbeitsmarktservices. Welche Aufgaben und Kompetenzen hat dieses Gremium?

Es gibt schon lange einen intensiven Austausch unter den Leitern der Europäischen Arbeitsmarktservices. Im Mai 2014 haben das Europäische Parlament und der Europäische Rat beschlossen, diese Zusammenarbeit zu stärken. Ziel ist es, unsere Expertise künftig besser nutzen zu können – schließlich spielen wir als öffentliche Arbeitsmarktservices in den Ländern eine wichtige Rolle, etwa bei der Umsetzung der EU-Beschäftigungsstrategie und bei der Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit. Unsere Zusammenarbeit ist jetzt formalisiert und institutionalisiert worden – aus einem Treffen der Leiter ist eine Organisation mit den nationalen Arbeitsmarktservices als Mitgliedern entstanden. In der Bedeutung und Wahrnehmung durch die EU-Institutionen sind wir dadurch erheblich gewachsen: Das Parlament, der EU-Ministerrat und die Kommission lassen sich von den Vorsitzenden des Boards informieren und beraten. Alle 28 Länder haben die Leiterinnen und Leiter ihrer Arbeitsmarktservices in das Board entsandt. Ich leite die Treffen und repräsentiere das Board nach außen.

Unsere Ziele sind klar: Wir wollen Transparenz und damit funktionsfähigere Arbeitsmärkte in ganz Europa; wir wollen uns intensiv austauschen, um die besten arbeitsmarktpolitischen Ansätze aus anderen Ländern kennenzulernen – und wir wollen vor allem erreichen, dass in allen Ländern der Arbeitsmarktservice besser, effektiver und effizienter wird. Dazu braucht es vielfach Strukturreformen und Modernisierung. Denn es hilft meist nichts, noch mehr Geld auf schlechte Strukturen und Prozesse zu werfen. Unser Benchmarking-Prozess soll dazu beitragen, dass wir uns nicht nur unverbindlich unterhalten, sondern dass wir klare Erfolgskriterien festlegen, alle daran gemessen werden und so die Arbeitsmarktservices selbst kontinuierlich besser werden.

Was bedeutet die Europäisierung der Arbeitsmärkte konkret für Deutschland? Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden?

Mein Blick richtet sich immer erst einmal auf die Chancen. Dass wir in einem offenen Europa leben, davon sollen die Menschen aus ganz Europa profitieren. Arbeitnehmer können einerseits in anderen Ländern berufliche Erfahrungen sammeln, die sie dann wieder mit nach Hause nehmen können und damit ihre Chancen auf dem heimischen Arbeitsmarkt verbessern. Andererseits können Menschen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten in einem anderen Land auch eine neue Perspektive finden. Arbeitgeber können auf ein größeres Potenzial an Fachkräften zurückgreifen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Damit dieser Austausch funktioniert, brauchen wir vor allem Transparenz: Wo gibt es welche Stellen für welche Fachkräfte? Diese Transparenz nicht nur national, sondern über die Grenzen hinweg herzustellen, ist eine wichtige Aufgabe, die auch Zeit in Anspruch nimmt.

Auf der anderen Seite müssen wir sehen, dass wir in nationalen Systemen leben, nicht zuletzt in der sozialen Sicherung. Hier stellen sich für die Menschen ganz konkrete Fragen: Wie kann ich mich krankensichern? Wo gehen die Kinder zur Schule? Wie bekomme ich eine Wohnung? Was passiert, wenn ich arbeitslos werde? Auch hierbei müssen wir unterstützen und uns in regionalen Netzwerken zusammenschließen.

Und zu guter Letzt: Wir sind ein vielsprachiger Kontinent – und um in einem Nachbarland zu leben und zu arbeiten, ist es unabdingbar, auch die Sprache dieses Landes zumindest grundlegend zu beherrschen. Spracherwerb ist deshalb das A und O für den europäischen Austausch.

Eine zentrale Idee des Netzwerks ist das gegenseitige Lernen – letztlich mit dem Ziel, Dinge, die man in anderen beteiligten Ländern als „gute Praxis“ identifiziert hat, gegebenenfalls auch im eigenen Land umzusetzen. Passiert das auch in der BA?

„Transparenz auch über Grenzen hinweg herzustellen, ist eine wichtige Aufgabe.“

„Spracherwerb ist das A und O für den europäischen Austausch.“



Natürlich wollen wir die Erfahrungen anderer Länder auch für uns als BA nutzen – genauso, wie andere Länder schauen, was wir in Deutschland besonders erfolgreich umgesetzt haben. Im Vordergrund steht im Rahmen der Jugendgarantie zum Beispiel unser Modell der dualen Berufsausbildung, das in den meisten anderen europäischen Ländern bisher unbekannt ist. Vielfach ist Berufsausbildung dort entweder akademisch oder schulisch organisiert – oder auch im schlechtesten Fall gar nicht standardisiert. Diese Länder informieren sich bei uns oder auch in Österreich darüber, wie man Ausbildung mit größerer Praxisnähe verbinden kann – dass die Unternehmen letztlich selbst ihre Fachkräfte ausbilden.

Andererseits gibt es in anderen Ländern viele gute Ideen, wie man beispielsweise mit Kunden besser, schneller und unkomplizierter kommunizieren kann – welche Leistungen man online anbieten kann, oder welche

Informationen oder Beratungsdienstleistungen in sozialen Netzwerken angeboten werden. Hier sind uns die baltischen Staaten oder die Beneluxländer voraus.

Und nicht zuletzt tauschen wir uns fachlich sehr intensiv über Arbeitsmarktprogramme aus: Was hat bei Euch am besten geholfen, Langzeitarbeitslose zu integrieren – und welche Angebote für Arbeitgeber, Jugendliche oder andere Zielgruppen sind besonders erfolgreich?

In Deutschland ist die verfestigte Langzeitarbeitslosigkeit das wohl gravierendste Problem auf dem Arbeitsmarkt. Was können wir da von anderen Ländern lernen?

Hier ist es nicht ganz einfach, die Lösungsansätze zu vergleichen. Wir haben eine größere Gruppe von Langzeitarbeitslosen, die dem Gesetz nach erwerbsfähig sind, weil sie so eingestuft werden, dass sie drei Stunden pro Tag arbeiten könnten – die aber faktisch keine Arbeit finden, weil sie in ihrer Leistungsfähigkeit doch stark eingeschränkt sind. Hier brauchen wir ganz andere, intensive Ansätze der Betreuung, um diese Menschen überhaupt wieder fit für eine regelmäßige Arbeit zu machen. Andere Länder haben diese weitgehende

„Es gibt für kein Land einen Grund, mit manipulierten Zahlen ‚Scheinerfolge‘ zu präsentieren.“

Definition von Erwerbsfähigkeit nicht. Hier haben wir entsprechend auch eine andere Struktur von Langzeitarbeitslosen – und andere Ansätze, diese wieder zu integrieren. Deshalb muss man genau

schauen, welche Parallelen es trotzdem gibt, und welche Vorschläge wir auch in Deutschland umsetzen könnten.

Um das gegenseitige Lernen im Rahmen des Netzwerks zu unterstützen, soll es qualitative und quantitative Indikatoren geben, die einen systematischen Leistungsvergleich ermöglichen – beispielsweise zum Beitrag der öffentlichen Arbeitsmarktservices zur Verringerung der Arbeitslosigkeit. Wie kann dies objektiv gemessen werden? Ist der Manipulation damit nicht Tür und Tor geöffnet?

In unserem Board haben wir uns einstimmig verpflichtet, an diesem Prozess mitzuwirken. Alle Mitglieder im Netzwerk nehmen also freiwillig teil und wollen aktiv beitragen. Wir haben schließlich ein gemeinsames

Ziel: Wir wollen unsere Leistungsfähigkeit als Arbeitsmarktservice steigern. Jeder kann dabei für sich den Nutzen und die Lehren daraus ziehen, die er für sinnvoll und richtig

hält. Deshalb gibt es für kein Land einen Grund, mit manipulierten Zahlen „Scheinerfolge“ zu präsentieren.

Damit wir eine wirklich gute Vergleichbarkeit haben, steht der gesamte Benchlearning-Prozess auf einer gesicherten wissenschaftlichen Basis, dem „Common Assessment Framework“. Das ist das gemeinsame Qualitätsbewertungssystem zur Modernisierung und Steigerung der Leistungsfähigkeit öffentlicher Arbeitsmarktservices in Europa. Auf dieser Grundlage wurde ein Verfahren mitsamt quantitativen und qualitativen Indikatoren entwickelt, das die Leistung der verschiedenen Arbeitsmarktservices besser vergleichbar machen soll.

Dem Netzwerk kommt eine tragende Rolle bei der Umsetzung der EU-Jugendgarantie zu. Demnach sollen alle jungen Menschen unter 25 Jahren binnen vier Monaten eine Arbeitsstelle, einen Ausbildungsplatz, ein Praktikum oder eine Fortbildung erhalten. Das klingt gut. Aber woher sollen die vielen Arbeits- und Ausbildungsplätze denn kommen?

Dies ist ein Irrglaube, dem ich bei dem Thema „Jugendgarantie“ immer wieder begegne – dass wir als öffentliche Hand zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten für junge Menschen schaffen sollen oder können. Das wäre auch nicht die Lösung der Probleme. Unser Ansatz bei den europäischen Arbeitsmarktservices ist ein anderer: Wie können wir die Strukturen schaffen, um Transparenz darüber zu bekommen, wo die freien Arbeits- und Ausbildungsstellen sind? Wie können wir den Kontakt zwischen Arbeitgebern und Jugendlichen herstellen, damit sich Arbeitsverhältnisse oder Praktika anbahnen? Wie können wir besser dabei beraten, welche Ausbildungsmöglichkeiten es gibt, und

welche Berufe auch gute Zukunftschancen bieten? Letztendlich muss der Kontakt zwischen Jugendlichen und Betrieben hergestellt werden, denn Arbeitsplätze, Ausbildungsplätze und Praktikumsplätze

sollten nicht vorrangig vom Staat, sondern von den Unternehmen angeboten werden. Deshalb sehe ich die Jugendgarantie nicht als Beschäftigungsprogramm in dem

Sinne, dass wir kurzzeitige und künstliche zusätzliche Stellen schaffen, sondern als Anstoß und Unterstützung von wichtigen Strukturreformen für die Arbeitsmarktservices in Europa – für Transparenz und bessere Beratung.

„Bei der Jugendgarantie geht es nicht um ein Beschäftigungsprogramm der öffentlichen Hand.“

Um die vor allem in Südeuropa hohe Jugendarbeitslosigkeit in den Griff zu bekommen, muss Ihrer Einschätzung nach das mitunter sehr schwierige Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften in diesen Ländern verbessert werden. Warum ist das so zentral?



Nur wenn Arbeitgeber bereit sind, jungen Menschen eine Chance zu geben, können wir Jugendarbeitslosigkeit wirksam bekämpfen. Wenn Betriebe keine jungen Menschen einstellen, weil sie Angst haben, sich an jemanden zu binden, der sich nicht bewährt, kann das ein großes Hindernis sein. Ein gutes Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften ist deshalb unabdingbar. Andererseits ist es genauso wichtig, dass die Gewerkschaften ihre originäre Aufgabe wahrnehmen – nämlich die Interessen der jungen Menschen beim Berufsstart zu vertreten. Arbeitgeber müssen auch bereit sein, zu investieren. Nur wenn Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter konstruktiv zusammenarbeiten, gibt es Lösungen - auch für die schwierigen Arbeitsmarktsituationen, wie wir sie in einigen Ländern Südeuropas haben.

„Nur wenn Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter konstruktiv zusammenarbeiten, gibt es Lösungen für die schwierige Arbeitsmarktsituation in Südeuropa.“

Die Arbeitsmarktsituation vieler EU-Staaten ist vor allem deswegen so schlecht, weil deren Volkswirtschaften international nicht wettbewerbsfähig sind. Aber ist es überhaupt im ökonomischen Interesse Deutschlands, dass sich daran etwas ändert? Denn das ginge ja auch zulasten unserer exportorientierten Wirtschaft.

Eine solche Sichtweise kann ich als Europäer und als Vorsitzender eines Europäischen Netzwerks nicht nachvollziehen. Wenn die eigene Stärke vor allem auf der Schwäche der anderen beruhen würde, wäre das ja auch keine gute Basis für die eigene Volkswirtschaft. Nein – unsere eigene wirtschaftliche Stärke muss unabhängig von der aktuellen wirtschaftlichen Situation unserer Nachbarn Bestand haben. Und unsere Exporte gehen ja nicht zuletzt auch in außereuropäische Länder – die USA und China sind ja ebenfalls wichtige Handelspartner. Und selbst wenn man unbedingt die nationale Brille aufsetzen möchte: Das Beispiel Griechenland zeigt doch ganz deutlich, dass niemandem in Europa mit einem wirtschaftlich schwachen EU-Partner geholfen ist.

Kommen wir zurück zu Deutschland: Was kann die BA dazu beitragen, um für Deutschland Fachkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren? Oder ist hier in erster Linie die Wirtschaft selbst gefordert?

Wir arbeiten ja schon sehr lange daran, auch im Ausland – in bestimmten Regionen, für bestimmte Berufsfelder – um Fachkräfte zu werben, die in Deutschland dringend benötigt werden. Nur ein Beispiel: Im Rahmen des „Triple-Win-Projekts“, das wir mit der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung und der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit gestartet haben, werden Pflegekräfte aus Serbien, Bosnien-Herzegowina, Tunesien und den Philippinen gewonnen, qualifiziert, zu deutschen Arbeitgebern vermittelt und bei ihrer Integration am Arbeitsplatz begleitet. Im gesamten EURES-Netzwerk (EUROPEAN Employment Services) und mit unseren Arbeitgeberservices vor Ort sind wir ebenfalls als Dienstleister für Arbeitgeber unterwegs. Und





Zur Person

Frank-Jürgen Weise wurde am 8. Oktober 1951 in Radebeul bei Dresden geboren. Im Rahmen seiner Ausbildung als Offizier der Bundeswehr studierte Weise von 1974 bis 1978 Betriebswirtschaft an der Fachhochschule des Heeres in Darmstadt. Nach seiner Bundeswehrzeit ging Weise in die freie Wirtschaft, wo er in unterschiedlichen Funktionen tätig war, darunter als Vorstandsvorsitzender der FAG Kugelfischer in Schweinfurt und als Mitgründer der Frankfurter Logistikfirma Microlog Logistics. Im Mai 2002 wurde Weise als Verantwortlicher für Finanzen, Personal und Informationstechnologie in den Vorstand der Bundesagentur für Arbeit berufen, deren Vorstandsvorsitzender er seit Februar 2004 ist. Weise ist zudem seit April 2014 Vorstandschef der Hertie-Stiftung und seit September 2014 Vorsitzender des Boards des Europäischen Netzwerks der öffentlichen Arbeitsmarktservices. Im September 2015 hat er zudem die Leitung des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge in Nürnberg übernommen.

wir müssen vor Ort informieren: Menschen, die sich vorstellen können, in Deutschland zu arbeiten, brauchen vor allem Informationen. Die Webseite www.make-it-in-germany.com, die wir mit dem Ministerium für Arbeit und Soziales und dem Wirtschaftsministerium im Zuge der Fachkräfteoffensive betreiben, ist ein guter Anlaufpunkt für alle, die diese Informationen suchen.

Uns ist aber auch wichtig, dass wir den Blick zugleich nach innen und nach außen richten, wenn wir auf der Suche nach Fachkräften sind. Ja, wir brauchen zur langfristigen Sicherung des Fachkräftebedarfs in Deutschland Zuwanderung. Wir brauchen aber auch qualifizierte inländische Arbeitskräfte. Dies bedeutet ebenfalls, dass sich alle Akteure im Bereich Fort- und Weiterbildung engagieren müssen: Arbeitssuchende, Arbeitgeber und BA. Es soll nicht das Gefühl entstehen, dass wir uns nur noch um Fachkräfte aus anderen Ländern bemühen – denn das ist nicht der Fall.

Die Zahl der heimatvertriebenen Menschen, die vor Krieg und Verfolgung – aber auch Armut und Hunger – in Deutschland Schutz suchen, hat in diesem Jahr Ausmaße erreicht, die wir seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr kannten. Ist Deutschland damit überfordert? Oder brauchen wir sogar noch mehr Zuwanderung, um den Bedarf an Arbeitskräften zu decken?

Wir müssen hier unterscheiden: Die Zuwanderung aus humanitären Gründen im Asylbereich kann und darf nicht mit einer gezielten Zuwanderung vermischt werden. Aber klar ist auch: Die, die jetzt kommen, sind noch nicht die Fachkräfte von morgen. Vielleicht sind es die Fachkräfte von übermorgen – wenn wir jetzt alles richtig machen.

Auch bei humanitärer Zuwanderung gilt selbstverständlich: In einer Arbeitsgesellschaft ist Arbeit der beste und schnellste Weg zur Integration. Aber hierfür sind in Deutschland die deutsche Sprache und gute Qualifikationen eine zentrale Voraussetzung. Das ist aber häufig die Krux: Einerseits gibt es unter den Flüchtlingen Menschen mit guter Berufsaus-

„Die, die jetzt kommen, sind vielleicht die Fachkräfte von übermorgen – wenn wir jetzt alles richtig machen.“



bildung, zum Teil akademischer Ausbildung – aber selbst hier sprechen nur wenige ausreichend Deutsch, um sofort in ihrem angestammten Beruf zu arbeiten. Wer einmal eine Fremdsprache gelernt hat, weiß, wie schwierig es ist und wie lange es dauert, um eine ganz fremde Sprache so zu lernen, dass man im Arbeitsumfeld gut mitreden kann.

Vielfach haben wir auch eine gute und solide Schulbildung – vergleichbar mit dem Abitur, aber danach gebrochene Bildungskarrieren aufgrund von Bürgerkrieg, Flucht und Vertreibung. Andererseits haben wir aber auch eine große Zahl von Menschen, die keine mit deutschen Maßstäben vergleichbare Ausbildung haben. Innovative Formen der Kompetenzfeststellung können hier ein möglicher Ansatz sein. Es wird aber sicher eine große Aufgabe sein, diese Menschen in Arbeit zu integrieren. Das wird nicht schnell gehen und das wird sicherlich auch kosten. Aber das sind junge, mo-

„Mit Detlef Scheele haben wir im BA-Vorstand wieder einen Arbeitsmarktexperten, der durch sein umfangreiches Know-how direkt ins Geschäft einsteigen kann.“

tivierte Menschen. Über 80 Prozent der Flüchtlinge, die nach Deutschland kommen, sind unter 35 Jahren alt. Diese Investitionen in die Köpfe der Menschen, die zu uns kommen und sich hier einbringen wollen, werden sich für uns alle mehrfach auszahlen.

Sie sind seit Mitte September dieses Jahres Leiter des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) und führen damit gleich zwei große Behörden. Erhoffen Sie sich dadurch auch Synergieeffekte zwischen BAMF und BA?

Wir sehen diese Synergieeffekte bereits. Aktuell profitiert das BAMF wesentlich von der Struktur und der geübten Praxis, die wir in der BA bei der Rekrutierung einer großen Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kurzfristig einbringen können. Gleiches gilt für die IT und andere Bereiche. Im kommenden Jahr wird sich das umdrehen. Die Menschen, die jetzt noch in den Erstaufnahmeeinrichtungen betreut werden, werden dann, wenn ihre Asylanträge positiv entschieden wurden – und hier werden und müssen wir wesentlich schneller werden – in großer Zahl in die Jobcenter kommen. Dann haben wir den Vorteil, dass wir uns auf die Aufgabe gut vorbereiten konnten – und dass wir Personal haben, das schon geübt ist im Umgang mit diesen Menschen.

Wie wollen Sie persönlich dieses doppelte Arbeitspensum bewältigen?

Meine Aufgabe lässt sich bewältigen, weil wir in der BA eine gut eingespielte Führungsstruktur haben und ich von hervorragenden Kolleginnen und Kollegen in der Zentrale unterstützt werde. Mit Detlef Scheele als Nachfolger von Heinrich Alt haben wir im Vorstand wieder einen Arbeitsmarktexperten, der durch sein umfangreiches Know-how direkt ins Geschäft einsteigen kann. Auch die gesamte Führung unterhalb des Vorstandes, die Leitungen der Regionaldirektionen und der Arbeitsagenturen und Jobcenter sind voll eingearbeitet.

Kernaufgaben des Europäischen Netzwerks der öffentlichen Arbeitsmarktservices

- Verbesserung der Effizienz der nationalen Arbeitsmarktservices mittels Benchlearning
- Erhöhung der Transparenz der Arbeitsmärkte in der EU
- Bessere Abstimmung der Qualifikationen von Arbeitssuchenden auf den Bedarf der Arbeitgeber
- Evaluierung und Bewertung aktiver arbeitsmarktpolitischer Initiativen und ihrer Umsetzung
- Austausch zu bewährten Verfahren zur Unterstützung und Integration älterer und junger arbeitssuchender Menschen
- Förderung der freiwilligen geografischen und beruflichen Mobilität unter fairen Bedingungen
- Umsetzung politischer Initiativen (z.B. der EU-Jugendgarantie)
- Wechselseitige Unterstützung in Form von gemeinsamen Programmen und Projekten, dem Austausch von Information, Wissen und bewährten Verfahren sowie von Personal
- Unterstützung struktureller Reformen und Modernisierungsmaßnahmen nationaler Arbeitsmarktservices sowie Unterstützung bei der Umsetzung länderspezifischer Empfehlungen
- Berichte an den Europäischen Rat, Europaparlament und Europäische Kommission auf Ersuchen oder auf eigene Initiative

Es ist deshalb nicht notwendig, dass ich in der BA zu jedem Thema persönlich an Besprechungen teilnehme oder anderweitig ständig präsent bin.

Das BAMF führen im fachlichen und operativen Sinne der Amtschef, Herr Dr. Griesbeck, und mein stellvertretender Leiter, Herr Dr. Thiel. Auch hier machen beide eine sehr gute Arbeit. Ich will als Leiter meine Stärken einbringen: Prozesse analysieren, die richtigen Fragen stellen, Schwachstellen aufdecken und Handlungsbedarfe ableiten. Das BAMF kann auch von den Erfahrungen profitieren, die wir im Rahmen der BA-Reform gemacht haben. Letztlich wird sich unser Einsatz im quasi vorgelegten Prozess der Arbeitsvermittlung auch für die BA und die Jobcenter auszahlen. Die Arbeit, die wir hier investieren, sparen wir uns mehrfach in den kommenden Jahren, wenn dadurch die Integration in Arbeit und Gesellschaft schneller, besser und nachhaltiger gelingt. Wir werden jedenfalls unseren Teil dazu beitragen.

Das Interview führten



Dr. Andrea Kargus

Leiterin des Geschäftsbereichs „Wissenschaftliche Medien und Kommunikationsstrategie“ am IAB.
andrea.kargus@iab.de



Dr. Martin Schludi

Wissenschaftsredakteur im Geschäftsbereich „Wissenschaftliche Medien und Kommunikationsstrategie“ am IAB.
martin.schludi@iab.de

Interview-Fotos: Stefan Brending