



Frank-J. Weise wurde 1951 in Radebeul/Dresden geboren. 1972–1984 Bundeswehr: Ausbildung als Offizier; ab 1974 Studium der Wirtschaftswissenschaften; ab 1983 Dozent für Betriebswirtschaftslehre und Ausbildung Controller-Akademie. Danach verschiedene Positionen in der Industrie, u.a.: Vorsitzender der Geschäftsführung der Braunschweiger Hüttenwerk GmbH; Vorstand der FAG Automobiltechnik AG und zusätzlich Personalchef Führungskräfte der weltweiten FAG-Gruppe, Schweinfurt. Seit Mai 2002 Bundesagentur für Arbeit, Vorstand für Finanzen, Personal und IT; Seit Februar 2004 Vorsitzender des Vorstandes der Bundesagentur für Arbeit.

## Frank-J. Weise

*Vorsitzender des Vorstandes der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg*

### „Arbeitsmarktpolitik in Deutschland – zwischen Krisenmanagement und Vollbeschäftigung“

Fragt man Menschen, was ihnen für ihr Leben wichtig ist, dann kommt garantiert unter den ersten drei Themen immer das Thema Arbeit. Arbeit in dem Sinne, ein eigenes Einkommen zu haben, Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, Sinn und etwas Gutes tun. Ich danke Ihnen, dass Sie sich die Zeit nehmen an einem Abend für dieses Thema Arbeit, und danke Ihnen, dass Sie mich eingeladen haben. Und ich möchte Ihnen mit ein paar Stichworten auch die Gelegenheit geben, die Themen aus den verschiedenen Blickwinkeln, gerne auch kontrovers, zu diskutieren. Ich gebe aber zu bedenken, ich spreche nicht als Politiker, ich spreche als jemand, der den politischen Willen umsetzen soll. Natürlich geben wir im Vorfeld von Entscheidungen zu all diesen Themen Mindestlohn und Ähnliches viel Rat, aber ich fände es anmaßend, wenn sozusagen ein Behörden-Chef in diese Diskussion sich einmischte, die dann Ihre Diskussion ist, eine politische Diskussion. Und wahrscheinlich ist mein Vertrag kürzlich auch deshalb verlängert worden, weil ich mich jahrelang klug verhalten habe.

Recherchiert man zum Thema Arbeitsmarkt, findet man sehr widersprüchliche Themen. 2002 war international der Begriff „German Angst“ in den Sprachgebrauch eingegangen. Und meine Bundesanstalt damals war ein skandalgeschwächtes willenloses Objekt der Politik. 2011 hören wir den Begriff „German Jobwunder“ im angelsächsischen Sprachraum und die Bundesagentur ist plötzlich Benchmark für eine erfolgreiche Reform im öffentlichen Bereich. Und wenn ich für 2012 eine Überschrift suche, heißt die wieder „Unsicherheit“. Ich will auf all diese drei Stichworte eingehen, etwas dazu sagen, eigentlich die Geschichte erzählen, wie war die Entwicklung, um dann genügend Stichworte für das Gespräch zu geben.

Tatsächlich war die Ausgangslage im Arbeitsmarkt 2002 nicht wirklich gut. Im Vergleich mit anderen Ländern in Europa und weltweit hatte Deutschland eine ganz niedrige Beschäftigung von Älteren. Wir haben uns erlaubt, 57- und 58-jährige aus dem Arbeitsleben herauszunehmen. Vielleicht damals aus guten Gründen. Heute wissen wir: Weder für die Menschen noch für die Firmen war das gut. Wir haben in Europa Arbeitslosigkeit mit der längsten Dauer gehabt. Was eigentlich das Schlimmste ist. Denn das ist ja der Schrecken von Arbeitslosigkeit, dass man hineingerät und nicht wieder heraus. Wir haben für jeden Jahrgang an Jugendlichen – das sind so 6-700.000 Menschen, die jedes Jahr die Schule verlassen – aus Ihren Beitragszahlungen 4-5 Milliarden Euro ausgegeben, um diese jungen Menschen in Ausbildung und Beruf zu bringen. Und es gibt Untersuchungen, dass wir gleichzeitig Schwarzarbeit in einem Wert von etwa 350 Milliarden Euro in Deutschland hatten. Für mein Unternehmen, damals die Bundesanstalt, heute die Bundesagentur, war das Geschäftsmodell sehr einfach. Wir haben Zwangsbeiträge eingezogen, haben mehr Geld ausgegeben, und der Bund war

per Gesetz verpflichtet, immer das Defizit auszugleichen. Nicht wirklich eine gute Ausgangslage. Letztlich hat man Geld auf Probleme geworfen. Und ich will nicht werten, aber ich muss positiv sagen, es ist sicher ein einmaliges Verdienst auch verbunden mit dem Namen Clement, dass man damals den Mut hatte, eine ehrliche Analyse zu machen, und zu der Erkenntnis gekommen ist, man muss die Probleme erkennen, anerkennen und abstellen.

Wenn ich diesen Zustand beschreibe, ist das nicht fehlende Wertschätzung gegenüber den früheren Mitarbeitern. Denn die Frage ist ja, in welchem Rahmen konnten und können Mitarbeiter Erfolg bringen. Dieser Rahmen war nicht gut. Dazu ein Stichwort, das zum Kern des Erfolges der Veränderung gehört. Früher war der Auftrag Vollzug. Man hatte ein Gesetz, man hatte 10 Menschen am Tag und wenn die Gesetze es erlaubten, oder sozusagen erzwangen, dann hat man jemandem Geld gegeben, ihn in eine Maßnahme geschickt und die Mitarbeiter sind nach Hause gegangen und waren sicher, ihre Arbeit gut gemacht zu haben. Die Frage, hat das den Menschen wirklich geholfen, hat das den Unternehmen geholfen, war nicht die Aufgabenstellung. Und insofern bin ich wirklich dankbar, dass Politik uns die Möglichkeit gegeben hat, unsere Mitarbeiter erfolgreich zu machen. Und die gleichen Mitarbeiter, die vorher in kritischer Beobachtung der Öffentlichkeit waren, finden plötzlich den Weg zum Erfolg.

Was waren diese Reformen, die man unter dem Namen Reformen am Arbeitsmarkt oder auch im Volksmund Hartz-Reformen durchgeführt hat? Im Grunde genommen waren es drei Pakete. Das erste Paket hatte die Zielsetzung, vorhandene Arbeit neu zu verteilen. Man ist davon ausgegangen, dass das Arbeitsvolumen etwa gleich bleibt, weil der Zuzugewinn durch eine gute Konjunktur durch Rationalisierungen kompensiert wird. Und die Idee war zu sagen, man will aber mehr Menschen Beschäftigungschancen geben. Daraus beispielsweise entstanden die sogenannten Mini-Jobs für 400 Euro, die dazu geführt haben, dass viele Menschen, die Schwarzarbeit in haushaltsnahen Dienstleistungen gemacht haben, jetzt eine Chance hatten, in ein geordnetes Arbeitsverhältnis zu gehen. Dann sind viele Jobs in Teilzeit entstanden, weil beispielsweise Frauen Beruf und Familie miteinander verbinden wollten. Zeitarbeit hat zugenommen, weil Firmen in unsicherer Lage waren oder um Kapazitätsspitzen abzubauen. Und das Ergebnis dieser Reformen ist, dass wir zurzeit die höchste Beschäftigung in Deutschland haben, die es je gab: Von über 80 Millionen Menschen arbeiten 41 Millionen Menschen. Das ist die gute Botschaft.

Die andere Botschaft, und die gehört zur gesellschaftlichen Debatte mit dazu, ist: Diese Art von Arbeit ist dann eben nicht mehr 40 Jahre bei Siemens oder bei Daimler, sondern das ist Arbeit, die oft befristet ist. Das ist Arbeit manchmal mehr in Teil- als in Vollzeit. Das ist Arbeit, die eben in den Rahmenbedingungen volatiler ist. Der Zuwachs an Beschäftigung in den letzten 10 Jahren war nicht unbedingt im Normalarbeitsverhältnis, sondern in diesen Arbeitsverhältnissen. Das beobachten wir. Wir glauben, dass das vertretbar ist, auch die Dimension an Zeitarbeit, an befristeter Arbeit. Aber man muss ja selber überlegen, ob man den eigenen Kindern wünscht, eine unsichere Beschäftigung zu haben. Wie sollen sie dann eine Zukunft, eine Familie planen? Wir glauben trotzdem, dass es erfolgreich gewesen ist, dass viel mehr Menschen Arbeit haben, und wir beobachten auch, wer einmal Arbeit hat, für den ist es dann leichter, aufzusteigen, als von außen überhaupt in Arbeit zu kommen.

Das zweite Paket, gesellschaftspolitisch viel diskutiert, aber aus meiner Beurteilung eindeutig erfolgreich, hatte das Ziel, die Menschen aus

der Sozialhilfe der Kommunen, sofern sie erwerbsfähig sind, an den Arbeitsmarkt ranzuführen. Das Stichwort, was damals und heute gilt, ist fördern und fordern. Also den Menschen, die das brauchen, Zuwendung, Unterstützung zu geben – gleichzeitig aber auch zu verlangen, dass jemand, der es kann, seinen Beitrag leistet. Und zur Statistik an dieser Stelle einen Hinweis. Deutschland erlaubt sich die härteste Definition von Arbeitslosigkeit in ganz Europa. Wir sagen, wenn jemand drei Stunden am Tag arbeiten könnte und nicht arbeitet, ist er arbeitslos. Mit dieser Definition schicken zum Beispiel die Niederländer, die Engländer oder Schweizer die Menschen in die Berufsunfähigkeit. Aus diesem Grund hat die Schweiz im Moment ein Defizit von 7 Milliarden Franken in der Berufsunfähigkeitsversicherung.

Also an der Stelle ist man in Deutschland sehr mutig gewesen. Clement hat genau das Richtige gemacht, so, wie man es in der Wirtschaft auch tut. Es hilft nicht, die Augen zu verschließen, man muss die Themen sehen und anerkennen. Die Folge war, dass die Arbeitslosigkeit sprunghaft anstieg, weil erstmals die Menschen, die jahrelang nur ruhiggestellt worden waren, als arbeitslos sichtbar wurden. Ich war dann in den Medien für ein paar Monate der 5-Millionen-Mann. Aber im Grunde genommen war es eine Wirklichkeit, die immer vorhanden war. Und auf dieser Ausgangsbasis konnten wir dann in guter Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Bildungsträgern, Ländern dafür sorgen, dass wir uns um jeden Einzelnen kümmern können und entscheiden können, braucht der unsere Liebe, Hilfe, Zuwendung und welchen Beitrag muss er leisten. Und was Clement damals avisiert hatte – Halbierung der Arbeitslosigkeit –, tritt praktisch jetzt ein. Übrigens: Diese gesellschaftliche Debatte, diese harte Debatte über Hartz IV, kommt auch deshalb, weil es in dieser Reform Gewinner und Verlierer gibt. Zum Beispiel eine alleinerziehende Frau ist Gewinner. Sie bekommt mehr als früher, sie kann sich auf die Kinder konzentrieren und wird sozusagen aus dem Arbeitslosenstatus für einen Teil der Zeit rausgenommen.

Doppelverdiener, die viel verdient hatten und dann mit 55 Jahren arbeitslos wurden, die gehen nach dem Ende des Arbeitslosengeldes direkt runter auf den Hartz-IV-Regelsatz. Die verlieren sehr viel Geld. Aber die Frage ist natürlich: Was kann und soll ein Fürsorgesystem leisten? Wofür zahlt man Steuern und Beiträge? Es ist eine Frage der Höchstsätze. Man muss wissen, dass ein junger Mensch, der aus verschiedensten Gründen in diesem Hilfesystem Hartz IV ist, rund 850 Euro netto bekommt. Er bekommt Wohnung und Unterkunft und dann 350 Euro dazu. Der Gegenwert etwa 850 Euro. Wir sehen natürlich ein bisschen mit Sorge, dass heute jemand, der als Lehrling beginnt, nicht 850 Euro hat. Meine Wissenschaftler sagen mir, wenn man 850 Euro ohne Arbeit bekommt, dann ist der Anreiz, Arbeit aufzunehmen bei 1200, 1300 Euro netto. Und da ist oft die Frage, ist die Qualifikation und die Ausbildung eines Menschen ausreichend, um so viel zu verdienen. Und deshalb ist es wichtig, dass die Gesellschaft niemanden verloren gehen lässt, aber gleichzeitig muss es einen Anreiz geben, wieder in Arbeit zu kommen und nicht in den Hilfesystemen zu bleiben.

Die Ergebnisse dieser beiden Reformblöcke – und ich vergleiche jetzt mal Juni 2005 mit Juni 2011 – sind klar belegbar: Die Langzeitarbeitslosigkeit hat um 40% abgenommen. Bei Erwachsenen dauert Langzeitarbeitslosigkeit 12 Monate, bei Jugendlichen 6 Monate. Die Beschäftigung von Älteren ist gestiegen. Die Arbeitslosigkeit von Älteren ist gesunken. Was allerdings immer noch schlimm ist: Ältere kommen aus Arbeitslosigkeit ganz schlecht in Beschäftigung. Sind sie in Beschäftigung, bleiben sie aber länger drin. Geht jemand raus mit 57, hat er heute kaum noch eine Chance. Und das ist wirklich ernst zu nehmen. Ich war

letztens in Baden-Württemberg bei Werkzeugmaschinenbauern und habe gefragt: „Haben Sie in der letzten Zeit einen 60-jährigen eingestellt?“ Da haben die geschmunzelt. Aber ein 60-jähriger, der Lebens- und Berufserfahrung hat und gesund ist, der arbeitet noch 5 Jahre. Möglicherweise ist da dann bei bestimmten Berufen wirklich eine Grenze. Aber aus vielen Gründen, ich komme gleich noch drauf, können wir es uns nicht erlauben, dass wir dieses Potenzial nicht nutzen. Da ich in Hamburg bin, will ich zuvor noch ein offenes Wort sagen: Für diese gesamten Veränderungen war für mich Ihr neuer Bürgermeister Scholz ein sehr guter, berechenbarer, verlässlicher Ansprechpartner. Das hat überhaupt nichts mit parteipolitischer Wertung zu tun, aber ich muss das sagen, Herr Scheele, der jetzt hier Arbeitssenator ist, war der Staatssekretär damals und wir haben kritisch, aber gut, verlässlich und berechenbar zusammengearbeitet. Ich bin da völlig unverdächtig, denn ich bin als junger Mensch mal in die CDU eingetreten und dass mich dann Clement gewählt hat und bestätigt hat, zeigt eigentlich die Qualität der Beziehung und das Interesse an Ergebnissen und nicht an Einstellungen.

Dann gab es ein drittes Paket der Reform und das beinhaltete die Möglichkeit, die Bundesanstalt zu einer Bundesagentur auch inhaltlich umzubauen. Und dafür muss ich sagen, bin ich der Politik dankbar, dass sie auch das Vertrauen hatte, einen solchen doch weitgehenden Wandel in einer so wichtigen staatlichen Funktion zuzulassen. Dabei haben wir keine Sachen gemacht, die Sie irgendwie besonders originell finden. Ich erlebe das immer wieder, wenn ich berichte, was wir getan haben, dass die erfahrenen Manager sagen: Ja, das tun wir auch schon lange. Aber die Kunst ist natürlich, in einem politischen Umfeld die Dinge so verträglich, so mit Vertrauen zu positionieren, dass sie angenommen werden und dass sie dann in diesem öffentlichen Dienst auch funktionieren. Wir haben, ich will nur wenige Stichworte nennen, letztlich eine Art der Führung eingeführt, dass meine Führungskräfte sich schon heute mit dem Jahr 2012 beschäftigen, zu den Unternehmen gehen und fragen: Stellen Sie ein, halten Sie, entlassen Sie, wen brauchen Sie? Sie beschäftigen sich mit Arbeitslosen und fragen: Was hindert daran, dass Sie in Arbeit kommen? Mit anderen Worten: Die Mitarbeiter beschäftigen sich mit ihren Kunden und mit ihrem Markt. Das ist die Hauptaufgabe im Moment. Und daraus werden Ziele entwickelt, deren Erreichung wir mit einem Controlling laufend überprüfen. Und dann wird monatlich verglichen, was haben wir uns vorgenommen, was haben wir erreicht, was haben wir nicht erreicht und was lernen wir daraus? Und dieses Gespräch führen wir intensiv.

Das ist auch die Idee von Zielen. Wir wissen nicht, was Ende des Jahres 2012 ist, aber wir nehmen uns etwas vor. Wir sprechen drüber und wenn es in Hamburg schlechter läuft, dann verlange ich, dass man Interesse zeigt, wie läuft es in Hannover, in München oder in anderen EU-Staaten. Dass man überlegt, ist das auch eine Idee für Hamburg? Und dieses System, sich mit dem Markt zu beschäftigen, unverkrampft, offen, direkt, ehrlich mit den Themen umzugehen, hat ein Potenzial gehoben, dass die gleichen Mitarbeiter heute mehr Erfolge haben und Verantwortung übernehmen können. Wir haben auch völlige Transparenz geschaffen. Das Zielsystem für jede einzelne Agentur ist offen einsehbar. Alles wird verglichen in Clustern. Hamburg hat ja nun eine gute Wirtschaftslage, das heißt, das vergleiche ich mit anderen Städten, die ebenfalls eine gute Wirtschaftslage haben. Einen ländlichen Raum mit wenig Dynamik vergleiche ich mit Gegenden, in denen die Umstände ähnlich sind. Und alles kann man einsehen. Es gibt kein Herrschaftswissen. Jeder Mitarbeiter sieht Ergebnisse und Zahlen und ich muss eben sachlich überzeugen. Das ist übrigens etwas, was mich immer wieder in

Konflikt bringt mit dem politischen System. Denn wenn ich von Nürnberg aus sage, Mecklenburg-Vorpommern läuft nicht ganz so gut, und das fachlich belege, dann ist da so die Grenze der Zumutbarkeit. Aber es führt natürlich auch dazu, dass man sich den Themen stellt, darüber spricht. Und es ist nicht vertretbar, dass der Bürger unterschiedlich in der Bundesrepublik behandelt wird, weil es unterschiedliche Performances in den Städten und in den Ländern gibt.

Zu diesem Zielesetzen, Verantwortlichsein, seinen Markt, seinen Kunden kennen vergeblich die Verträge an meine Führungskräfte auch nur für fünf Jahre. Auch an Beamte übrigens. Und wenn jemand diese Aufgabe angenommen hat und sie nicht besteht, dann fällt er in seine frühere Ausgangslage wieder zurück. Da haben viele gesagt, Herr Weise, das ist hochriskant. Das macht doch keiner. Irrtum. Manche konnten Laufbahnsprünge machen. Die konnten vier, fünf Stellen überspringen und da gab es dann die Mutigen, die gesagt haben, das mache ich, das traue ich mir zu. Und wir haben natürlich unterstützt. Ich hab ja keine Freude, wenn jemand das nicht schafft. Und so ist doch eine Mannschaft entstanden hier in Hamburg, da haben wir gerade letztes Jahr sehr viel gewechselt, wo ich sage, die trauen sich was zu.

Über diese Möglichkeit habe ich es geschafft, eine neue Ordnung zu bringen, die als Ziel letztlich nicht Seriosität hat, sondern den Erfolg in der Arbeit. Mir ist später klar geworden, das war ein Stich in das Herz des deutschen Beamten, denn mir wird natürlich mit Recht gesagt, ein deutscher Beamter ist per se erfolgreich und macht seinen Job. Da habe ich überhaupt keinen Zweifel. Das meine ich auch so. Und ich habe viele Beamte. Aber die Frage ist, haben die die Voraussetzung für den Erfolg, sehen die die Ergebnisse, können die vergleichen? Die Wirkung dieser Veränderung, ich könnte Ihnen natürlich noch mehr erzählen, war, dass wir die Chancen der guten Konjunktur nutzen konnten, um Arbeitslosigkeit zu senken. Und wir haben ja großen Einfluss. Wir können am einzelnen Menschen fantasielos, mechanistisch sagen: Okay, der hat einen Anspruch, der kriegt Geld und kriegt wieder einen Termin – oder wir versuchen sein Anliegen zu verstehen. Wir versuchen vielleicht auch zu begleiten und eine passende arbeitsmarktpolitische Maßnahme zu finden. Und wir können Ihre Stellen aus Ihren Unternehmen akquirieren und Ihnen das Vertrauen geben, wir stellen Ihnen drei, fünf, sieben Kandidaten vor, die dann zu der Art der Firma auch passen. Und da ist eben ein Handwerksbetrieb anders als ein anderer. Das heißt, in dem sogenannten Matching zwischen offener Stelle und arbeitslosem Menschen habe ich relativ viel Einfluss, ob das passt oder ob man aneinander vorbeiredet.

Wir haben eine ganz hervorragende gesetzliche Grundlage bekommen durch Clement, die heißt Job to Job. Das heißt, bekommt heute jemand eine Kündigung, muss er sich innerhalb von drei Tagen bei mir melden und ist ja noch in Arbeit. Und dann läuft unser Programm an, diesen Menschen, bevor die Kündigung wirksam wird, sofort wieder zu vermitteln. Und das gelingt, wenn der Arbeitgeber sagt: Na, der arbeitet ja noch, der hat aus verschiedenen Gründen die Kündigung bekommen oder selbst gekündigt. Und der Mensch, der hat seine Würde, der geht zur Arbeit und behält seine Energie. Und es gelingt heute, fast 500.000 Fälle dieser Art pro Jahr direkt wieder in Arbeit zu bringen – und ich zahle keinen Euro Arbeitslosengeld. Was für alle Beteiligten natürlich gut ist.

In der Summe all der Themen haben wir mitgeholfen, dass der Beitragssatz von 6,5 auf 3% reduziert worden ist. 1 Prozentpunkt wird noch gesponsert durch Zugaben aus der Mehrwertsteuer. Und wenn ich das zusammenzähle, haben wir das Kostenniveau um etwa 15 Milliarden Euro

pro Jahr reduziert und durch die guten politischen Rahmenbedingungen konnten wir im Aufschwung eine Rücklage von 18 Milliarden Euro einsammeln. Wir hatten die bei der Bundesbank angelegt, keine Lehmann-Zertifikate, und hatten eine Durchschnittsverzinsung – hätte ich das nur privat auch gemacht – von 3,8 % die letzten sieben Jahre, das ist phänomenal. Jedes Jahr 3,8%, das hat die Bundesbank für uns gemanagt – ohne Gebühren. Es war ein großes Vertrauen der Politik zu sagen, das Geld geben wir nicht wieder für neue Maßnahmen aus, sondern es wirklich als Rücklage bei der BA zu lassen. Die Wirtschaftskrise war dann letztlich der Stress-Test für diese neue Agentur. Wir waren in der Lage, diese 18 Milliarden Euro ohne Beitragserhöhungen, ohne Steuererhöhungen gegen die Krise zu schieben. Und viele, die das untersucht haben, sagen ja, das war einer der Stabilisatoren – dass eben das Geld da war für Kurzarbeit und um über verschiedene Programme Entlassungen zu vermeiden. Das Bedauerliche ist, das Geld ist jetzt weg und bei einem Beitragssatz von 3% schaffe ich es nicht, wieder diese Rücklagen aufzubauen. Nach meinem Haushaltsplan für nächstes Jahr mache ich aber bereits wieder einen Überschuss. Und eine Sache ist vielleicht auch für Sie ermunternd, denn letztlich sind Sie es ja, die mir die Rahmenbedingungen geben, wir durften aus diesen Rücklagen auch die Pensionsrückstellungen komplett als Kapitalrücklage bei der Bundesbank anlegen. Das heißt, ich habe für alle Beamte der Bundesagentur die Pension in Geld bei der Bundesbank hinterlegt und belaste nicht die nächste Generation, sodass die dann in einer vielleicht schlechten Wirtschaftslage mit Beiträgen Menschen finanzieren muss, die gar nicht mehr arbeiten. Erzählen Sie es nicht weiter, dass also nicht in der letzten Not des Staates dieses Geld dann begehrt angesehen wird. Aber wir haben einen Fonds gegründet und ein Management. Also, da müsste man viele Hürden überwinden, um da ranzukommen.

Die Wirtschaftskrise ist bewältigt worden durch eine einmalige gesellschaftliche Leistung. Unternehmer haben aus verschiedensten Gründen, auch sehr betriebswirtschaftlich, gesagt, diese guten Leute kann ich nicht schnell entlassen, die brauche ich. Oder sie haben Verantwortungsbewusstsein gezeigt. Und viele Mitarbeiter haben ja trotz Kurzarbeitergeld auf viel Einkommen verzichtet und haben das durchgehalten. Und Kurzarbeit war übrigens nur ein Teil. Der viel größere Teil war die gewonnene innerbetriebliche Flexibilität, Arbeitszeitkonten, Überstundenmodelle, die Krankheitsrate ist runtergegangen. Viele Experten aus dem Ausland kommen jetzt hierher, letztes war der amerikanische Botschafter da, und fragen: Wie habt ihr das gemacht? Man kann die einzelnen Instrumente zwar nennen, aber es ist vor allem eine Haltung der Gesellschaft geworden. Unsere soziale Marktwirtschaft – im besten Sinne und bei aller nüchternen Rechnung – hat sich bewährt. Bevor man wirklich gute Leute entlässt, überlegt man sich das. Auch die Gewerkschaften haben Rahmenbedingungen geschaffen, z.B. mit den Arbeitszeitmodellen. Und wir lassen im Moment an Lehrstühlen untersuchen, wie wir uns auf die kommende Volatilität der Wirtschaft einstellen und Systeme finden können, mit denen wir vielleicht 30, 40% Schwankungen des Auftragseingangs wegstecken, ohne dass es die Kernbelegschaft betrifft, sodass wir in der Lage sind, eben dann besser zu bestehen als andere Länder. Und es ist offensichtlich, dass das im Vergleich in der EU gelungen ist.

Ich will nicht nur nackte Zahlen und Ergebnisse nennen als Ergebnis der Arbeit. Wir machen zum Beispiel auch externe Kundenbefragungen. Wir fragen Arbeitslose, wenn sie aus der Agentur kommen. Sind sie anständig, höflich, schnell, kompetent beraten worden? Wir fragen Arbeitgeber: War es erfolgreich, die Kandidaten zu präsentieren? Konnten wir

die platzieren? Die Ergebnisse sind insgesamt besser geworden, aber unterschiedlich in der Bundesrepublik. Und damit beschäftigen sich dann meine Führungskräfte und das geht natürlich ein in das Zielsystem.

Es ist schön zu sehen, wie die Organisation dadurch auch an Selbstbewusstsein gewonnen hat. Also vorher wollte nicht unbedingt jeder sagen, dass er bei der BA arbeitet. Und ich habe gemerkt, wenn ich in so renommierten Kreisen wie Ihrem war, dann sind schon manchmal ein bisschen welche weggegangen, wenn ein Foto gemacht wurde, weil man ja nicht wusste, wie geht die Sache aus. Und dieses Selbstbewusstsein, dass unsere Mitarbeiter heute zu Unternehmern kommen, empfangen werden, dass sie sich entsprechend kleiden, dass sie dort gern gesehen werden, auch das Gefühl, dem Menschen gerecht geworden zu sein, für den wir da sind – das gibt die Voraussetzung, dass wir heute Erfolg haben.

Damit komme ich zum dritten Stichwort. Es ist gut, dass wir uns vorbereitet haben, schön, dass wir eine trainierte Mannschaft haben, die einen völlig unerwarteten dramatischen Wirtschaftseinbruch gemanagt hat und genauso gut wieder den schnellen Start und den Aufschwung – denn das, was wir erwarten müssen, ist mindestens unsicher. Ich habe nie die Bewertungen übernommen, die auch im politischen Raum waren, dass wir auf die Vollbeschäftigung zusteuern, dass es sozusagen in das fruchtbare Tal geht. Wir waren immer zurückhaltend und haben gesagt, die durchschnittliche Arbeitslosenquote, die mittlere Temperatur, sagt auch gar nichts aus über die Bundesrepublik. Denn ich habe in Freising eine Arbeitslosenquote von 1,2% und ich habe in den östlichen Bundesländern noch Arbeitslosenquoten von über 13%. Und deshalb neige ich nicht dazu zu sagen, es ist gut oder es ist Vollbeschäftigung. Sondern wir sehen die Themen dort, wo sie so sind. Während in Hamburg zumindest dieses Jahr die Frage fast entscheidender war, wo kriegen wir die Fachkräfte her, ist es eben in anderen Bereichen noch so, dass jemand beim besten Bemühen keine Arbeit findet, wenn er aus verschiedenen Gründen nicht mobil sein kann.

Wir gehen davon aus, und da will ich dann meinen Vortrag auch schließen, dass diese Volatilität der Wirtschaft, also starke Schwankungen im Auftragseingang, starke Schwankung in der Auslastung, eher noch steigen wird. Wir sind mit 40, 50% unserer Wirtschaftsleistung im Export. Wir beobachten im Umfeld die Risiken, wie sie sich konkretisieren oder nicht. Wir sehen die Finanzmarktthemen, die dann in der Realwirtschaft ankommen. Wir sehen bisher aber keine Anzeichen für eine Rezession. Wir haben wirklich überall abgefragt. Wir fragen bei den Unternehmen nach. Wir gehen davon aus, 2012 kann die Beschäftigung noch leicht steigen, die Arbeitslosigkeit leicht abnehmen und das wäre natürlich noch ein großartiger Erfolg. Und aus dieser Erwartung der Wirtschaftslage sehe ich für mich als Vorstand, für meine Kolleginnen und Kollegen natürlich folgende Aufgaben.

1. Wir werden trotz guter Wirtschaftslage und offener Stellen leider immer Arbeitslose haben. Die Fluktuationsarbeitslosigkeit, also jemand wird entlassen und findet wieder etwas, die ist kein Problem. Die dauert in der Zwischenzeit nicht mehr drei Monate. Und die hat früher mal sieben Monate gedauert. Diese Art von Arbeitslosigkeit, die ist unangenehm, aber die gehört sozusagen zu dieser Wirtschaft mit dazu. Was schlimmer ist, ist die Langzeitarbeitslosigkeit und wenn ich die heute beschreibe, kann ich zwei Drittel der Langzeitarbeitslosigkeit mit drei Merkmalen beschreiben: kein Schulabschluss, kein Berufsabschluss oder über 55 Jahre alt. Manchmal kommen alle drei Merkmale zusammen. Und das führt zum Beispiel zu dem Programm, dass wir sagen, wir sind im Moment gut darin, den Schadensfall Arbeitslosigkeit zu bearbeiten,

aber jetzt geht es daran, den Schadensfall zu verhindern. Und da ist es wiederum schön, dass es darüber Einigkeit mit der Politik gibt. Ich hörte, dass Ministerin von der Leyen auch in diesem Kreis war. Und sie ist mit ihren politischen Rahmenbedingungen, wie wir mit unserem Programm, heute längst dabei, Arbeitslosigkeit zu verhindern und nicht den Schadensfall zu bearbeiten. Arbeitslosigkeit ist das Ende einer Kausalkette. Das beginnt mit mangelnder Liebe und Fürsorge in der Familie, geht über nicht ausreichende Bildung in der Schule bis zur fehlenden Qualifikation im Beruf. Und wenn dann in Berlin ein 25-jähriger ohne gute Sprachkenntnisse, ohne Schulabschluss und Berufsabschluss dasteht, dann kriege ich den selbst in der besten Konjunktur nicht unter. Wir investieren mit Ihren Beitragsmitteln heute viel in die vorgelagerten Stufen. Das ist auf Dauer ordnungspolitisch nicht in Ordnung, das ist Ländersache, dafür zu sorgen, dass junge Menschen ihren Schulabschluss schaffen. Es ist auch Sache der Arbeitgeber, ihre Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass sie den zukünftigen Anforderungen gewachsen sind, aber um Referenz-Projekte zu schaffen, tun wir das und ich bin überzeugt, ich kann sogar noch mal die Kosten senken, indem ich rechtzeitig interveniere, was wesentlich preiswerter ist, als wenn ich warte, dass jemand in dem eben beschriebenen Zustand zu mir kommt und dann eine klassische Arbeitslosen-Karriere hat. Neben diesem Bekämpfen der Arbeitslosigkeit zeigt sich ein neues Thema für die BA, der Fachkräftemangel. Es ist noch nicht so massiv, aber in einigen Branchen, in einigen Regionen, bekommen Sie als Unternehmer nicht mehr die Fachkräfte von außen, die Sie eigentlich brauchen. Das ist die Chance, indem wir eben qualifizieren. Ich kann heute in Firmen gehen und wenn Mitarbeiter von Arbeitslosigkeit bedroht sind, bereits helfen und die weiter qualifizieren und dann vielleicht in einen anderen Job bringen.

Also das Programm, der Produktmix ist riesengroß, um dem Einzelnen zielgerichtet zu helfen. Ich glaube allerdings auch, und das ist immer wieder ein Reizwort für die Politik, dass wir die Freizügigkeit in Europa und Zuwanderung brauchen. Ich verstehe, dass Zuwanderung unter dem Vorbehalt misslungener Integration steht. Diese Erscheinungen sehen wir alle, aber gezielte Zuwanderung brauchen wir unbedingt. Es gibt ja gar keine Frage in international arbeitenden Unternehmen, dass wir auch Menschen brauchen, die dann die Märkte verstehen, die Sprache sprechen. Aber ich bin da in Süddeutschland sehr vorsichtig. Immer wenn ich das sage, gibt es eine Pressemitteilung vom Seehofer. Ich verstehe das und wir haben uns so geeinigt und ich halte das für richtig. Die erste Priorität ist, die Menschen, die hier sind, zu begleiten, denen zu helfen. Aber das wird nicht reichen, egal wie es sich entwickelt. Wir brauchen gezielte Anreize, dass gut qualifizierte Menschen zu uns kommen, und wir müssen feststellen, dass es eine Fiktion ist, dass wir sozusagen nur die offene Stelle ins Internet geben und dann kommen die Menschen zu uns. Die fragen längst, ob man sich hier wohlfühlen kann. Ob man die Kinder gut unterbekommt. Ob der Partner eine Arbeitsstelle findet. Und deshalb ist eine Wohlfühlkultur, eine Offenheit, wie Sie sie zum Beispiel in Ihrem wunderschönen Stadtstaat haben, unbedingt notwendig. Ich habe Mitarbeiter nach Spanien geschickt. Dort ist ja die Jugendarbeitslosigkeit bei 45% und die Qualifikation der spanischen jugendlichen Arbeitslosen ist höher als die der deutschen. Die haben viel akademische Ausbildung. Wir beraten die Goethe-Institute, die haben ihre Kapazität verdreifacht, weil leider die deutsche Sprache für viele dann doch ein Hindernis ist – die lernen alle Englisch und gehen dann doch eher in die angelsächsischen Länder. Aber wir erleben großes Interesse, es haben sich immerhin 17.000 junge Spanier eingetragen, dass sie interessiert sind.



Jetzt gehen wir auf die Unternehmer zu und sagen: Wie bringt man das zusammen, kann man bei der Sprachausbildung helfen, kann man helfen, mal hierherzukommen, sich das anzusehen – dann gewinnen wir diese qualifizierten, guten Menschen und dadurch, dass wir die Freizügigkeit zu manchen Ländern etwas später gewählt haben, ist für Deutschland ein Nachteil entstanden, denn zum Beispiel die gut qualifizierten Polen, die gehen dorthin, wo heute schon Polen sind. Und das ist eher in England als in Deutschland. Und das wird möglicherweise bei den anderen auch so stattfinden, sodass das ein Prozess ist, den man gut steuern und beeinflussen muss. Wir sehen allerdings ein großes Interesse, eine große Sympathie zu dem, was man hier an gesellschaftlicher Leistung in der Krise gebracht hat, und letztlich die noch wirklich guten Bedingungen im Arbeitsmarkt.

Und damit komme ich auch zum Schluss. Analysiert man, welche Länder gravierende Probleme am Arbeitsmarkt bewältigt und substantiell eine gute, gesunde Entwicklung geschafft haben, dann kommt immer raus, das waren 10-Jahres-Programme. Die Reformen am Arbeitsmarkt sind 2005 in die Umsetzung gegangen. Man kann der Politik nur empfehlen, jetzt nichts daran zu ändern, sondern kontinuierlich weiter gute Arbeit zu leisten, Fehler zu erkennen, anzuerkennen und abzustellen. Dann hätten wir aus unserer Sicht die Chance, einen wirklich gesunden Arbeitsmarkt zu haben, natürlich mit Arbeitslosigkeit, aber nicht mit dem Schrecken von Langzeitarbeitslosigkeit. Und es ist ein schönes Zeichen – ich bin jetzt seit neun Jahren in der Bundesagentur und die Frau Ministerin von der Leyen ist die sechste Ministerin –, dass der politische Wille da ist, sich vor einer Entscheidung unseren Ratschlag anzuhören. Und bei allen, egal ob CDU oder SPD, haben wir dieses Verhältnis und die Vereinbarung, dass sich Politik nicht in die Umsetzung einmischt. Die wissen nicht, wie große IT-Projekte laufen, die wissen nicht, wie man Vermittlungsfilialen aufbaut. Ich hoffe, dass ich jetzt nicht mehr so viel Wechsel habe in der restlichen Zeit und dass dieses Vertrauen bestehen bleibt. Dann hätten wir Chancen, unseren Arbeitsmarkt gut zu entwickeln. Ich bitte Sie direkt auch um Ihre kritische Begleitung einer solchen großen Organisation, wo ja Ihr Geld hingehet, aber auch um ein bisschen Wohlwollen.

Ich bedanke mich für die Aufmerksamkeit. ■