

"Arbeit und Beruf" Ausgabe Oktober 1993 (Das in unserem Papier voran gestellte Zitat von Karl R. Popper wurde nicht gedruckt.):

„Ein gutes System sollte dauernd auf der Wacht sein gegenüber den Fehlern, die es macht, weil wir ja immer zu wenig wissen und deshalb immer Fehler machen. Es sollte einerseits mit einer gewissen Kühnheit arbeiten, andererseits aber auch wissen, dass diese Kühnheit darin besteht, dass es Risiken eingeht. Daher sollte es so schnell wie möglich Fehler entdecken, um aus diesen Fehlern zu lernen und die Fehler zu korrigieren, statt die Fehler zuzudecken oder zu Nicht-Fehlern zu erklären – oder sogar als Erfolge zu erklären ...“

Karl R. Popper

Die Perspektiven der Arbeitsvermittlung und der daraus resultierende Handlungsbedarf

Die veränderten Rahmenbedingungen

Die wirtschaftlichen und politischen sowie in ihrer Folge die finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen, denen die Arbeitsvermittlung unterworfen ist, haben sich binnen kürzester Frist drastisch verändert. Und dieser Prozess scheint bei weitem noch nicht abgeschlossen, man denke beispielsweise nur an die krisenhafte Entwicklung der öffentlichen Haushalte, an weitere Restriktionen des Förderungsrechts, beabsichtigte Leistungskürzungen sowie an die nach wie vor aktuelle Diskussion zum Alleinvermittlungsrecht und zur Effizienz der „öffentlichen Arbeitsvermittlung“.

Bei einer realistischen Einschätzung der Lage und der voraussichtlichen Entwicklung kommen wir zu dem Ergebnis, dass in absehbarer Zukunft eine Rückkehr zu den „alten Verhältnissen“ auszuschließen ist. Das heißt, dass die Zeiten, in denen – auch bei der BA – in vielerlei Hinsicht „noch aus dem Vollen geschöpft“ werden konnte, fürs erste vorbei sind und sobald nicht wiederkehren werden.

Die BA, namentlich die Arbeitsvermittlung, muss sich rasch auf die grundlegend veränderten Bedingungen um- und einstellen. Andernfalls läuft sie Gefahr, von der bereits im vollen Gang befindlichen Entwicklung überholt zu werden und schon bald als eine Institution zu erscheinen, der es nicht gelungen ist, mit der Entwicklung Schritt zu halten.

Was Not tut, ist vor allem ein Umdenkungsprozess, der in seiner Gründlichkeit dem einschneidenden Charakter der Veränderung der wirtschaftlichen, finanziellen, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen keinesfalls nachstehen darf. Aus diesem, vor allem selbstkritischen Nach- und Umdenken muss zwingend ein neues Selbstverständnis der Abteilung Arbeitsvermittlung und Arbeitsberatung hervorgehen.

Die aktuelle Situation in der Abteilung Arbeitsvermittlung und Arbeitsberatung

Infolge der drastisch veränderten und sich weiterhin rasch wandelnden Rahmenbedingungen unterliegt sowohl die Geschäftspolitik als auch und insbesondere die praktische Arbeit der Arbeitsvermittlung einem Prozess heftigster „Verwerfungen“ (Stichworte: „Meldekontrollen“, restriktive Fortbildungs- und ABM-Politik während einer Phase teils stark steigender

Arbeitslosigkeit). Diese plötzlichen Verwerfungen führen bei den Mitarbeitern zu einem hohen Maß an Orientierungslosigkeit und sind geeignet, den Glauben an die Vernunft und die Kontinuität (geschäfts-)politischer Vorgaben zu unterminieren.

Das Spannungsfeld, in dem wir uns ohnehin befinden, wird durch diesen Prozess heftigster Verwerfungen noch „gespannter“. Einerseits wollen wir moderne Dienstleister sein, Makler, Partner unserer Kunden, agieren statt reagieren, im Außendienst akquirieren, für die Inanspruchnahme der öffentlichen Arbeitsvermittlung motivieren – andererseits erscheinen wir diesen Partnern und Kunden als die Vollstrecker einer unnachgiebigen Sparpolitik mit einem eher ordnungspolitischen Auftrag (siehe zum Beispiel „Einschaltungsgrad“ der Abteilung Arbeitsvermittlung und Arbeitsberatung in die Maßnahmen zur verstärkten Bekämpfung des Leistungsmissbrauchs, Verfahren zum Sozialversicherungsausweis u. ä.). Das passt nicht zusammen und kann auf Dauer auch nicht gut gehen.

Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen – wir kritisieren hier nicht, dass gespart und dass der Missbrauch von Sozialleistungen bekämpft werden muss. Beides muss sein, vermutlich noch mehr und noch wirksamer als das bisher geschehen ist und geschehen konnte. Aber wir fragen uns natürlich: Was hat das alles mit Arbeitsvermittlung zu tun? Können wir sowohl der professionellen, eher partnerschaftlichen Maklerrolle als auch der vor allem leistungsrechtlich bedingten Ordnungshüterrolle dauerhaft gerecht werden? Ist dieser Spagat, diese ständige Zerreißprobe leistbar?

Wir sagen nein. Und wir sagen ferner, dass nunmehr definitiv der Zeitpunkt gekommen ist, der Abteilung Arbeitsvermittlung und Arbeitsberatung verbindlich zu sagen, worin sie ihre eigentliche Aufgabe zu sehen hat und was man von ihr erwartet – und zwar mit allen Konsequenzen. Soll heißen: Wenn ihre Aufgabe das Vermitteln ist und sie dabei erfolgreicher als bisher sein und modernen Markterfordernissen gerecht werden soll, dann muss man die Abteilung Arbeitsvermittlung von allen kontraproduktiven „Nebenarbeiten“ befreien. Wenn man das nicht will und/oder kann, dann müssen die Erwartungen eben deutlich zurückgeschraubt werden; dann sollte uns für so genannte „Schwerpunkterlasse“ das Papier zu schade sein, das für ihren Druck verbraucht wird.

Kurzum: Der eklatante Widerspruch zwischen den realen Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten vor Ort und der hohen Erwartungshaltung bezüglich Qualität und Quantität eigentlicher Vermittlungsarbeit muss endlich – so oder so – beseitigt werden. Denn die Schere zwischen Anspruch und Wirklichkeit klafft deutlicher auseinander denn je.

Zu den Handlungsfeldern

Die Problemsituation, in der sich die Abteilung Arbeitsvermittlung seit längerem befindet, ist von komplexem Charakter. Den einen alle Probleme mit einem Mal lösenden Vorschlag kann es demzufolge nicht eben. Das Wichtigste ist, wir alle müssen selbstkritischer werden, Tabus in Frage stellen (dürfen), uns probier-, risiko- und damit auch innovationsfreudiger verhalten (dürfen). Die Experimentierphase der Jahre 91/92 hat gezeigt, dass die Arbeitsvermittlung voranzubringen ist. Daraus folgt, dass auf allen Ebenen ein gewaltiger Umdenkungsprozess erforderlich ist. Aber gerade dieses Umdenken erscheint uns dringender notwendig denn je, um die Probleme an ihrer Wurzel packen zu können.

Die nachstehend beschriebenen Handlungsfelder sind nicht isoliert zu sehen, sondern bilden einen im Wesentlichen untrennbaren Verbund, der seine

Wirkungen nur bei einer konzertierten Vorgehensweise wird entfalten können.

- Organisation, Leitungsgefüge

Der „Riesenapparat Bundesanstalt“ muss konsequent dezentralisiert, die Entscheidungs- und Handlungskompetenzen müssen weitestgehend auf die Arbeitsämter delegiert werden.

Einheitlichkeit ist kein Wert an sich; sie darf nicht zu Lasten der vor Ort notwendigen Flexibilität gehen und den Erfolg nicht behindern. Die Arbeitsämter müssen in allen organisatorischen und personellen Fragen autonom entscheiden können, ohne an allzu detaillierte Vorgaben gebunden zu sein. Es gibt keinen vernünftigen Grund, weshalb beispielsweise das Arbeitsamt X-Stadt nicht anders organisiert sein soll wie jenes in Y-Stadt, wenn beide ihre Arbeit „gut machen“.

- Eindämmung der Weisungsflut

Der Verwaltungsapparat BA produziert infolge eines breiten Aufgabenspektrums und der in ihm vorherrschenden zentralistisch-dirigistischen Managementstrukturen mit einer gewissen Automatik eine auf den Apparat selber lähmend wirkende Masse von Vorschriften. Dem derzeitigen „Vorschriften-System“ wohnt eine ungeheure Eigendynamik inne, die es gleichsam geschwulstartig wachsen lässt. Die Kraft zu diesem gewissermaßen krankhaften als auch krankmachenden Wachstum bezieht das „Vorschriften-Monster“ aus zwei zusammenwirkenden Quellen:

1. Aus der illusionären Vorstellung, man könne einen Riesenapparat wie die BA zentral managen, indem man alles und jedes möglichst bis ins kleinste Detail regelt.

2. Aus dem, wie es scheint, mehr oder weniger unkoordinierten Zusammenlaufen von Weisungen der Ober- und Mittelinstanz zu einem gigantischen Weisungsberg.

Das Zusammenwirken dieser beiden Faktoren führt zu einem positiven Rückkoppelungsprozess, bei dem immer mehr Spezialisten (sprich zum Beispiel Referate) immer mehr Vorschriften erzeugen und umgekehrt. Der diesem Vorgang innewohnende verheerende Automatismus lässt sowohl den Vorschriftenkomplex als auch den diesen Komplex verwaltenden Apparat exponentiell wachsen. (In diesem Zusammenhang sollte man sich die Flut der Runderlasse, Rundverfügungen, Ergänzungslieferungen und so weiter zu den verschiedenen Aufgabengebieten vorstellen, die alleine während der ersten fünf Monate dieses Jahres auf einem Arbeitsvermittler-Schreibtisch gelandet ist.) Indessen gerät innerhalb dieser monströsen Maschinerie, in der vorwiegend Spezialisten damit beschäftigt sind, sich Vorschriften für ihr Spezialgebiet auszudenken, zunehmend in Vergessenheit, dass jene Mitarbeiter, die diese Vorschriften lesen, verstehen und auch noch beachten oder umsetzen sollen, eben keine Spezialisten in dem hier gemeinten Sinne sind, sondern eher „Generalisten“, die sich auf einem verhältnismäßig weiten, mit Vorschriften gespickten Terrain sicher bewegen und daneben auch noch etwas leisten sollen. Von ihnen wird also erwartet, dass sie neben ihrer eigentlichen Arbeit ihre Kenntnisse von den Vorschriften einer ganzen Reihe von Spezial-/Teilgebieten ihres Aufgabenbereiches ständig auf dem Laufenden halten. Man braucht sich in diesem Zusammenhang beispielsweise nur zu vergegenwärtigen, wie viele Referate bei der Hauptstelle und bei den Landesarbeitsämtern unablässig Vorschriften und sonstige Papiere produzieren, die „unten“, bei den Arbeitsämtern, von einem Arbeitsvermittler gelesen, beachtet und umgesetzt werden sollen.

In der Praxis findet angesichts dieser nicht mehr beherrschbaren Flut von

Vorschriften zwangsläufig ein Prozess statt, den man als „pragmatische Vorschriftenreduzierung beim Vollzug“ bezeichnen kann. Weil dem aber so ist und sein muss, stellt sich natürlich die Frage, ob nicht auf einen Großteil der Vorschriften von vornherein verzichtet werden sollte und kann, und zwar zugunsten von durch die Arbeitsämter verantwortlich auszufüllenden Rahmen-/Zielvorgaben und eines wirksamen Controlling seitens der Mittel- und Oberinstanz.

Was aber möglichst umgehend geschehen sollte, ist die Einrichtung von Clearingstellen bei der Hauptstele und bei den Landesarbeitsämtern. Deren Aufgabe soll es sein, die praktischen Auswirkungen sämtlicher ins Auge gefassten neuen Vorschriften in ihrer Gesamtheit zu antizipieren und den verantwortlichen Spezialisten vor Augen zu führen, damit diese sich ein Bild machen können von den praktischen Konsequenzen beabsichtigter neuer Regelungen, und zwar im Kontext des nicht zu ihrem Spezialgebiet gehörenden praktischen Umfeldes.

Die Tätigkeit dieser Clearingstellen sollte von der folgenden, kurz gefassten Philosophie getragen sein: Ein weitestgehend regelungsloser Zustand hat nicht auch zwangsläufig regellose Prozesse zur Folge, weil man vor Ort durchaus in der Lage ist, zu erkennen, ob etwas unter Berücksichtigung der örtlichen Verhältnisse einer Regelung bedarf. Indessen vermag eine unüberschaubare und sich zudem ständig ändernde und vermehrende Vielfalt von Regelungen durchaus jenen regellosen Zustand herbeizuführen, den diese Regelungen – jede für sich genommen – eigentlich vermeiden wollen.

- Führung und Controlling

Zum inhaltlichen verweisen wir auf die „Leitsätze für die Mitarbeiter der BA“ (...), auf den Beitrag von Prof. Haberkorn in (...) und auf ba-intern (...) sowie Arbeit und Beruf Nr. 11/92.

Es geht jetzt darum, den Geist all dieser und ähnlicher Papiere endlich mit Leben zu füllen, und zwar im Rahmen einer ganzheitlichen Strategie, das heißt: Man hat sich zuerst auf breiter Basis bewusst zu machen, dass es kein harmonisches und fruchtbares Nebeneinander von zentralistischen Strukturen, nebst der ihnen innewohnenden Tendenz zur weitestgehenden Reglementierung, auf der einen Seite und einem kooperativen Führungssystem, nebst Controlling als ein dieses Führen unterstützendes System, auf der anderen Seite geben kann. Letztlich schließt das eine das andere aus. Denn während ein zentralistisch-dirigistisches Denken und Handeln zwangsläufig der Illusion naheifert, Fehler oder fehlerhafte Entwicklungen dadurch weitgehend ausschließen zu können, dass man den Mitarbeitern vor Ort möglichst präzise vorschreibt, was sie wie zu tun haben – und damit lähmend auf den zu managenden Apparat einwirkt -, setzt kooperatives Führen auf die „Kreativität der Praxis“ und lässt oder gibt den Mitarbeitern damit jenen Raum, der zur Entfaltung von Kreativität unbedingt notwendig ist. (Wer beispielsweise häufig darüber nachdenken muss, wo die „Regelungen“ zur Lösung irgendeines Problems zu finden sein könnten, kommt immer weniger dazu, sich mit dem Problem und mit den Lösungsmöglichkeiten in einer kreativen und eigenverantwortlichen Weise auseinanderzusetzen.) An dieser Stelle ein Zitat von George S. Patton, das diese Forderung treffend charakterisiert: „Man soll den Menschen nie sagen, wie sie etwas tun sollen, sondern nur, was sie tun sollen. Dann wird ihr Einfallsreichtum einen verblüffen.“

Weil aber Fehler oder fehlerhafte oder unerwünschte Entwicklungen realistischerweise auch mit noch so ausgefeilten Verfahrensregelungen (...) niemals von vornherein ausgeschlossen werden können, impliziert kooperatives Führen notwendigerweise ein wirksames Controlling, das heißt ein System von

Kontrollmechanismen, mittels dessen „Fehler“ so schnell wie nur möglich entdeckt werden, wodurch wir in den Stand versetzt werden, rasch korrigierend, verbessernd, eingreifen, soll heißen, rasch aus diesen Fehlern lernen zu können.

Dieses Verständnis von Führen und „Geführtwerden“, diese Führungsphilosophie, müssen sich alle Mitarbeiter, namentlich alle Führungskräfte auf allen Ebenen, so schnell wie möglich zu eigen machen, damit an die Stelle der allgegenwärtigen Fehlerphobie und der damit einher gehenden zunehmenden Erstarrung des Systems BA die „kühne“ Bereitschaft treten kann, Fehler zutage treten zu lassen, um (auch und vor allem) aus ihnen zu lernen, wie wir unsere Arbeit (noch) besser machen können.

Es muss wohl kaum noch erwähnt werden, dass diese Art des Führens oder Managements eine maximale Offenheit des Systems für (konstruktive) Kritik bedingt. Ja, dieses Führungsverhalten will die Mitarbeiter auf allen Ebenen geradezu zur Kritik anregen, sie zur Kritik stimulieren. Kooperative Vorgesetzte wollen nämlich nicht immer alles besser wissen, sondern herausfinden, wer es (noch) besser weiß oder wissen könnte, und alles dafür tun, damit dieses bessere Wissen in die praktische Arbeit einfließt. Deshalb kommt der wirklichen Beteiligung von Mitarbeitern an der Gestaltung von Arbeitsabläufen u. ä. im Rahmen des kooperativen Führens eine ganz entscheidende Bedeutung zu.

- Marktgerechte Wettbewerbsmentalität

Eine wesentliche Aufgabe von Führen in der Abteilung Arbeitsvermittlung sehen wir in dem Erzeugen oder dem Entwickeln eines am wirklichen Markt ausgerichteten redlichen Wettbewerbdenkens. Das Bewusstsein in der Konkurrenz mit anderen (externen) Wettbewerbern zu stehen, ist nämlich bei der BA noch nicht genügend ausgeprägt. Dieses „mentale Manko“ hat viele systemimmanente Ursachen, denen nur sehr schwer „beizukommen“ ist.

Eine der wesentlichsten dürfte wohl sein, dass wir in der Arbeitsvermittlung, und zwar auf allen Ebenen, aus den unterschiedlichsten Gründen nicht dazu neigen (können), unseren Erfolg verweigend über den eigentlichen vermittlerischen Erfolg des „Gemischtwaren-Unternehmens Arbeitsvermittlung“ am Markt zu definieren, sondern über eine ganze Reihe von „Erfolgen“, von denen aber die allermeisten nicht unter echten Wettbewerbsbedingungen erzielt werden müssen. Zur Illustration dieser Aussage sollte man sich das Aufgabengebiet eines Arbeitsvermittlers bei der BA deutlich vor Augen führen. Dabei wird man feststellen, dass für eigentliches vermittlerisches Handeln vergleichsweise wenig Raum bleiben kann. Mitunter wird es manchen „Arbeitsvermittlern“ auch ermöglicht, sich hinter anderen ordnungspolitischen Aufgaben gewissermaßen „zu verschanzen“.

Die Folgen dieser weitgehenden, weniger tatsächlichen als bewusstseinsmäßigen Abschottung der BA von den Gesetzen eines funktionierenden Marktes lassen sich durchaus mit den gelegentlichen Resultaten jenes Prozesses vergleichen, den die Biologen als innerartliche Konkurrenz oder Selektion zu bezeichnen pflegen. Das Wesen dieses Vorgangs ist darin zu sehen, dass der „Organismus“ sich dabei nicht in erster Linie an die Bedingungen seiner „Umwelt“ (des Marktes) anpasst, sondern vorwiegend an jene Bedingungen, welche die Auseinandersetzung mit „arteigener Konkurrenz“ diktiert. Dabei droht der eigentliche Markt zunehmend aus dem Blickfeld zu geraten. Die Folge können mitunter recht bizarre Auswüchse sein.

Auch die BA – und mit ihr die Abteilung Arbeitsvermittlung – widmet sich seit geraumer Zeit in einem nicht unbeträchtlichen Maße dem „Wettbewerb mit arteigener Konkurrenz“, das heißt, dem Wettbewerb mit sich selbst. In diesem

Kontext braucht man sich beispielsweise bloß den permanenten Kampf um Personal zu vergegenwärtigen, der innerhalb der BA auf und zwischen allen Ebenen stattfindet. Die zu weitgehende Ausrichtung auf die unsäglichen Bedingungen dieses Wettbewerbs fördert Denk- und Verhaltensweisen, die zwar geeignet sein mögen, sich in der internen BA-Konkurrenz zu behaupten, sie sich jedoch bisweilen wenig an den Gesetzmäßigkeiten und Bedürfnissen des eigentlichen Marktes orientieren. Als ein Beispiel sei hier die „Explosion“ von Eintritten in Fortbildungsmaßnahmen, beispielsweise durch die so genannte Modulisierung, genannt.

Die Bedingungen und Umstände, denen dieser interne Wettbewerb unterliegt und die er zum Teil selber schafft, können ein Denken und Handeln herbei führen, dem die dokumentierten Daten über echte oder vermeintliche Arbeitsergebnisse und das Dokumentieren an sich mitunter „reizvoller“ erscheinen können, als das mühsame Ringen um den eigentlichen, den objektiven Erfolg am wirklichen Markt.

Kurzum: Für die Arbeitsvermittlung und in der Abteilung Arbeitsvermittlung müssen Strukturen, Mechanismen – oder wie immer man das nennen will – geschaffen werden, die sie, das heißt alle Mitarbeiter, quasi darauf „konditionieren“, sich in ihrem ganzen Verhalten am „Vermittlungsmarkt“ auszurichten. Etwas konkreter. Wir alle, namentlich unsere Arbeitsvermittler, müssen uns in einer Situation wieder finden, in der sich erfolgreiches Arbeiten nur noch oder fast nur noch über erfolgreiches Vermitteln definieren lässt und nicht über irgendwelche Zuarbeiten für die Leistungsabteilung und dergleichen. Anders formuliert: Wir müssen jenen „kontrollierten“ (...) Freiraum erhalten, in dem Eigenverantwortungsdruck“, das heißt, der eigene Wille zum vermittlerischen Erfolg und den dazu gehörenden Initiativen (...) nur entstehen, sich entwickeln und entfalten kann.

Die Schaffung des erforderlichen Freiraums setzt jedoch größtenteils gravierende rechtliche, (aufbau-)organisatorische und – wie jede Anpassung an veränderte Bedingungen des Marktes, auf dem man sich zu behaupten hat, - nicht zuletzt mentale Anpassungsprozesse voraus.

Quo vadis Arbeitsvermittlung? Ein Resümee.

Die eingehende Beschäftigung mit der problematischen Situation, in der sich die Abteilung Arbeitsvermittlung seit geraumer Zeit befindet, und unser Nachdenken über Lösungsansätze lässt uns zu dem Ergebnis kommen, dass ohne die bereits angesprochenen tief greifenden Einschnitte in die verschiedenartigen Strukturen des Systems keine fundamentale Verbesserung der Situation der Arbeitsvermittlung zu erzielen wird. Ein weitgehendes Verharren der BA im Strukturkonservatismus wird jeden wirklichen Fortschritt, jede Steigerung der Effektivität des Systems behindern und schließlich vereiteln – und letztlich sogar dazu führen, dass unser System den Anforderungen seiner „Umwelt“ nicht mehr gewachsen sein wird. Spätestens dann werden strukturelle Systemänderungen von außen gefordert und zuletzt erzwungen werden (man beobachte beispielsweise die Monopoldiskussion, die Forderungen des Arbeitgeberpräsidenten Murmann, oder man sehe sich die Entwicklung bei Bahn und Post an).

Damit sich die Abteilung Arbeitsvermittlung auf die zur Vermittlung in Arbeit notwendigen Initiativen konzentrieren kann, bedarf es also einer Reihe von zum Teil bereits erwähnten Eingriffen. Im Folgenden werden unseres Erachtens gangbare Wege zur Diskussion vorgeschlagen. Die einzelnen Vorschläge sind nicht isoliert, sondern im Kontext mit den oben gemachten Ausführungen zu

sehen. Wir sind uns der problematischen Implikationen und der daraus resultierenden „schieren Unmöglichkeit“ dieser Vorschläge wohl bewusst und hegen, was ihre Realisierung angeht, keinerlei Illusionen. Gleichwohl unterbreiten wir sie – weil wir eben von unserem vermittlerischen Auftrag überzeugt sind, weil wir erfolgreiche Arbeitsvermittler sein wollen und weil wir dokumentieren wollen, warum das bei weitem nicht in dem erwünschten Maße möglich ist und wie auch eine öffentliche Arbeitsvermittlung besser funktionieren könnte.

1. Die Arbeitsvermittlung muss durch entsprechende Rechtsänderungen aus dem leistungsrechtlichen Umfeld, in das sie eingesponnen ist, „herausgeholt“ werden. Ohne diesen radikalen Schnitt wird das Vermitteln in Arbeit niemals in dem unumgänglich notwendigen Maße in den Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns rücken können oder gerückt werden können. Es sei an dieser Stelle noch einmal nachdrücklich darauf hingewiesen, dass unser Vermittlungsauftrag gerade durch die Vernetzung mit dem leistungsrechtlichen „Prüffeld“ niemals ein allein aus der inneren Überzeugung erwachsener Auftrag sein kann und daher geradezu dazu neigt, sich systematisch selber zu torpedieren. Arbeitgeber und Unternehmer wünschen zu Recht qualifizierte Arbeitsvermittlung. Diesem Anspruch können wir aber auf Sicht nur gerecht werden, wenn die wirklich freiwillige Inanspruchnahme der Arbeitsvermittlung garantiert und entsprechend organisiert wird. Da hierbei Rechtsänderungen erforderlich wären, an die zu glauben schwer fällt, sollte dennoch aber der Gedanke durch den Versuch zur Schaffung entsprechender interner Organisationsstrukturen weiter verfolgt werden.

2. Der Vorschlag Nummer 1 impliziert auch umfangreiche und einschneidende aufbau- und ablauforganisatorische Änderungen, unter Umständen sogar die vollständige Herauslösung der Arbeitsvermittlung aus dem bisherigen BA-Verbund (eventuell zusammen mit der Berufsberatung). Auch dieser Gedanke darf nicht tabuisiert werden, sondern sollte im Interesse der Aufgabe Arbeitsvermittlung erwogen werden. Die weitgehende und vollständige Verselbständigung der Arbeitsvermittlung (...) hätte auch den gewaltigen Vorteil, dass sie sich eine Verwaltung schaffen könnte, die den speziellen personellen, fachlichen und sachlichen Bedürfnissen einer am Markt orientierten Dienstleistungseinrichtung gerecht werden kann (zum Beispiel Einstellung von „Vermittlerpersönlichkeiten“, Entbindung von allzu starren, verwaltungs- und haushaltsrechtlichen Vorgaben).

3. Die Dezentralisierung müsste eine weitestgehende Gestaltungsfreiheit in allen organisatorischen, personellen und fachlichen Fragen vor Ort zur Folge haben (weitgehende „Methoden-Autonomie“).

4. Die Organisation dieser von Grund auf neu konstituierten Arbeitsvermittlung wäre nur nach ihrem arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Auftrag marktbezogen auszurichten und nicht nach den im Zusammenhang mit dem Bezug von Sozialleistungen erforderlichen Kriterien und Regularien.

Unsere Arbeitnehmer-Kunden wären dann nahezu sämtlich wirklich (frei) willige Bewerber, die entweder - als marktgängig anzusehen sind oder - als noch nicht marktgängig (Bildungsmaßnahmen, Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen etc.). Darauf sollte eine kundenfreundliche Aufbau-/Ablauforganisation aufbauen. So sollten aus unserer Sicht dringend Vermittlungsagenturen geschaffen werden, deren Inanspruchnahme freiwillig ist und die somit völlig losgelöst von leistungsrechtlichen Zwängen am Markt operieren könnten. „Marktgängige Bewerber“ könnten selbstverständlich unmittelbar diesen Agenturen zugeführt werden. Damit wäre überzeugende und kundenorientierte Vermittlungsarbeit sicherzustellen, da nur derjenige in der Vermittlungsagentur vorspricht, der ernsthaft gewillt

ist, seine Arbeitsleistung am Markt anzubieten. Mit dieser Organisationsvariante einhergehend sollten gleichzeitig so genannten „Beraterteams“ installiert werden, die sich vornehmlich derjenigen Bewerber annehmen, die persönliche oder berufliche Defizite aufweisen, die nur über den Einsatz von Förderinstrumenten zu beheben sind. Dazu wäre allerdings eine deutliche Ausweitung der Kapazitäten des so genannten zweiten Arbeitsmarktes erforderlich. In Anbetracht des zu erwartenden deutlichen Anstiegs der Arbeitslosigkeit wäre dies im Sinne des Vorrangs produktiver Leistungen vor konsumtiven Ansprüchen sicherlich gerechtfertigt. Wir sind uns der „Grobheit“ dieser Vorschläge bewusst. Wir wissen auch, dass gegen sie manches ins Feld geführt werden kann. Wir erheben auch nicht den Anspruch, den „Stein der Weisen“ bereits gefunden zu haben. Aber wir sind auch davon überzeugt, dass wir alle nach neuen gangbaren Wegen suchen müssen, wenn wir die Aufgabe Arbeitsvermittlung davor bewahren wollen, gänzlich ins Hintertreffen zu geraten. Und wir meinen, dass zur Bereitung des Weges für das Mögliche bisweilen auch das vermeintlich Unmögliche gedacht und ausgesprochen werden muss.