



Arbeitsagentur in Köln

VERWALTUNG

Mit allen Mitteln

Die Arbeitsagenturen gelten als durchgetrimmte Vorzeigebehörden. Doch ein vertraulicher Rechnungshofbericht deckt auf: Sie lassen ausgerechnet die Kunden im Stich, für die sie da sein sollten, und manipulieren die Statistik.

Ende 2011, nur noch Wochen bis zum Jahreswechsel. Und irgendwo im Land sitzt ein Mann in einer Behörde, der die Nerven verliert.

Wie er heißt, wo sein Schreibtisch steht? Dazu macht der Bundesrechnungshof in seinem vertraulichen Bericht keine Angaben. Aber die Prüfer zitieren eine E-Mail von ihm. Eine Mail, die seine ganze Not offenbart. Und noch mehr: einen Skandal. Eine Betrugsmentalität, die sich anscheinend durch die ganze Bundesagentur für Arbeit zieht. Und noch viel mehr: Die Mail entlarvt ein System, das der Rechnungshof in diesem Bericht nun als krank beschreibt, geradezu irre, mindestens aber irreführend.

Die deutsche Arbeitsverwaltung.

Der Mann, der die Mail verschickt, führt in seiner Agentur eines dieser Teams, die Arbeitslose in Jobs bringen sollen. Was seine Vermittler tun, wird gezählt, beziffert, und am Ende sind es die Zahlen, nicht die Schicksale dahinter, die über alles entscheiden: Ob seine Agentur

die Zielvorgaben von oben schafft, aus der Regionaldirektion und der Zentrale in Nürnberg. Ob sie damit im Vergleich zu anderen Agenturen vorn oder hinten liegt. Ob der Mann und seine Vorgesetzten eine große, kleine oder gar keine Leistungsprämie kassieren.

Eine der Zahlen, auf die es dabei ankommt, ist die Arbeitslosigkeit in Tagen – wie lange also die betreuten Kunden im Schnitt schon ohne Job sind. Doch genau da hapert es: Das Team hat zu viele „Langläufer“, die den Schnitt versauen. Und deshalb zieht der Chef eine Art Joker: IFLAS. Ein Sonderprogramm, eigentlich gedacht, um Arbeitslose wieder fit für den Berufseinstieg zu machen. Aber worauf es jetzt ankommt: Wer an IFLAS teilnimmt, zählt nicht für den Schnitt.

So schreibt der Teamleiter ganz unverblümt an seine Leute: „Ich bitte Sie alle, mit den Kunden zu sprechen und Teilnahmemöglichkeiten an IFLAS zu prüfen“ – selbst wenn der Kunde „bereits 64

Jahre ist“ und damit kurz vor der Rente steht. „Vielleicht könnte sich der eine oder andere ältere Kunde für privat einen PC-Kurs vorstellen“ – für privat, nicht für die Arbeit, die es ohnehin nie mehr geben wird.

Der wahre Sinn der sinnlosen Kurse: „Es geht darum, so viele wie möglich aus der Berechnung zu bekommen, mit allen Mitteln, denn wir haben zum Jahresende ganz viele mit Arbeitslosengeldanspruch 720 Tage; die alle zusammen können unsere gute Arbeit zunichte machen.“ Und weil offenbar der Druck so gewaltig ist, das angepeilte Ziel zu packen, fällt die nächste Mail noch drastischer aus: „Über Sinn und Unsinn brauchen wir da nicht diskutieren, das dient einzig und allein unserer Zielerreichung. Mir ist es dabei vollkommen ‚schnuppe‘, welche ‚Fortbildung‘ durchlaufen wird. Wichtig ist, dass die Langläufer rausfallen.“

Ein Einzelfall? Nur ein übereifriger, überforderter Teamleiter? Nicht, wenn man dem Bundesrechnungshof glauben

Agentur für Arbeit

Zwar soll die Bundesagentur junge Menschen bei ihrem Start ins Berufsleben begleiten. Nach unseren Feststellungen spricht sie aber bevorzugt die Auszubildenden an, die ohnehin in Branchen mit einem hohen Arbeitskräftebedarf tätig sind. Das Risiko einer (längeren) Arbeitslosigkeit ist für diese jungen Menschen gering. Die bloße Erfassung von sicheren Übertritten mit dem Ziel einer Zählung als Job-to-Job-Integration, wie sie die Agentur G praktiziert, stellt aus unserer Sicht eine Manipulation dar. Wir empfehlen, die Aktivitäten beim Übertritt von der Berufsausbildung in ein Arbeitsverhältnis vor allem auf die jungen Menschen zu richten, bei denen eine Übernahme nicht sicher erscheint.

Auszug aus Prüfbericht des Bundesrechnungshofs: „Aus unserer Sicht eine Manipulation“

darf. In seinem schonungslosen Prüfbericht ist die Rede von „Manipulationen“ und „Entwicklungen, die dem gesetzlichen Auftrag zuwiderlaufen“, er prangert „Fehlsteuerungen“ und „rechtswidriges Handeln“ an, er empfiehlt gegebenenfalls „personalrechtliche“ und „strafrechtliche Konsequenzen“. Was beim Lesen an DDR-Zustände erinnert – blinde Planwirtschaft, unbedingte Zielerfüllung, egal wie, egal warum, egal wofür –, hält der Rechnungshof nicht für die Ausnahme, sondern für Alltag in den 156 Arbeitsagenturen im Land.

Sieben Agenturen hat er für seinen Bericht drei Monate lang durchleuchtet, dazu noch sieben Regionaldirektionen eine Etage höher. „Die Tatsache, dass wir in allen geprüften Agenturen Fehlsteuerungen festgestellt haben, zeigt, dass es sich um ein grundsätzliches Problem handelt“, heißt es im Fazit.

Noch dazu um das größtmögliche: Wenn sich nämlich deutsche Arbeitsvermittler morgens an den Schreibtisch setzen, denken die meisten demnach nicht zuerst an die 2,9 Millionen Arbeitslosen, die sie von der Straße holen sollen. Sie sind stattdessen im Kopf darauf fixiert, möglichst schnell möglichst viele Punkte

einzuheimsen, für die Zielvorgaben aus Nürnberg. Und dabei gehen die Arbeitsvermittler zwei Wege, die zwar ihnen und der Agentur im Konkurrenzkampf nützen – ab Teamleiter aufwärts auch ihrer Prämie. Nicht aber den Arbeitslosen, die ihre Hilfe brauchen.

Der erste Weg: Die Agenturen kümmern sich, so der Rechnungshof, vor allem um die gefragten Kunden, die vermutlich auch ohne ihre Hilfe eine Stelle bekämen, und um die gefragten Stellen, für die man nicht lange nach Bewerbern suchen muss. Konzentration aufs leichte Geschäft und die Problemfälle links liegen lassen – für den Rechnungshof eine Missachtung des gesetzlichen Auftrags.

Der zweite Weg aber ist noch krummer: Betrug, Täuschung. Vor elf Jahren kam heraus, dass die Behörde die Statistiken gefälscht hatte, mit Tausenden von Vermittlungen, mit denen sie gar nichts zu tun hatte. Damals musste der BA-Chef Bernhard Jagoda gehen. Auslöser: ein Bericht des Bundesrechnungshofs.

Und heute? Werden wieder in großem Stil Vermittlungen simuliert. Nicht mehr so plump wie 2001. Aber wenn zutrifft, was der Rechnungshof herausgefunden

haben will, ebenso wie das, was zwei Insider dem SPIEGEL nun über ihre Arbeit in einer nord- und einer westdeutschen Agentur berichten, dann steht die Arbeitsverwaltung vor der größten Betrugsaffäre seit der Ära Jagoda. Eine Affäre, die im Wahljahr auch die Politik erreichen kann. Denn die Bundesagentur untersteht der Aufsicht des Arbeitsministeriums von Ursula von der Leyen.

Noch sind die Feststellungen der Kontrolleure nicht abschließend. Ihr Bericht liegt dem Vorstand der Bundesagentur seit November zur Stellungnahme vor. In der BA wird das 54-Seiten-Papier als Verschlussache behandelt. Es gibt nur wenige Exemplare, und erst jetzt, auf Anfrage des SPIEGEL, beendet die Behörde ihr Schweigen. Die Gespräche dazu mit dem Rechnungshof liefen, teilt die Arbeitsagentur mit, auch die mit dem Verwaltungsrat, dem eigenen Aufsichtsorgan, alles konstruktiv. Den Bericht nehme man ernst. Sehr ernst.

Zahlenziele, Zahlenspiele

Müller und Meier. Der eine: Vize-Chef in einer Agentur im Westen, der andere Arbeitsvermittler in einer Agentur im Norden. In Wahrheit tragen sie andere Namen, denn wenn ihre echte Identität herauskäme, wären beide vermutlich in Kürze nicht mehr Mitarbeiter, sondern Kunden ihrer Agentur.

Aber sie wollen reden, denn „was in dem Papier des Rechnungshofs steht, ist wahr“, sagt Müller, „so arbeiten wir – ich auch.“ Und dann sagt er noch, dass er sich dafür schämt. Und Meier bemerkt,

wie verlogen das ganze System sei, in dem er stecke: „Jeder weiß, er muss fälschen, weil die Zielvorgaben sonst nicht zu schaffen sind, aber die da oben denken nur an ihre Prämie und wollen gar nicht wissen, wie es läuft. Hauptsache, die Zahl stimmt.“

Beide sind seit vielen Jahren dabei, sie haben den Wandel einer Behörde erlebt, vom Amt zur Agentur, von einem Beamtenbetrieb hin zu einem Service-Konzern, der nach modernen Prinzipien der Unternehmensführung brummen soll. Sie waren schon im Dienst, als ihr Amt, nicht zu Unrecht, noch als lahmer Laden galt, der kaum Personal für die Vermittlung einsetzte, worauf es eigentlich ankommen sollte. Dafür allerdings mehr für Berufsberatung oder das Arbeiten an Problemen, damit ein Bewerber erst mal vermittlungsfähig wird.

Dann kam der Fälschungsskandal 2001, und danach kam McKinsey. Die Unternehmensberater trimmten die Behörde auf Effizienz, Wirtschaftlichkeit, genau das, was Regierung, Öffentlichkeit und auch der Rechnungshof damals gefordert hatten. Seitdem gibt es in Papieren Sätze wie den, dass „wir unsere Ressourcen in unsere Kunden sinnvoll investieren“.

Was im Prinzip richtig war, ist in der Praxis zur Perversion geraten. Da sind sich Müller und Meier einig, und diesen Tenor hat auch der neue Rechnungshofbericht. Aus der Fürsorgebehörde ist eine Hochleistungsmaschine geworden, nur dass sie nicht im Minutentakt Autos oder Fernseher produziert, sondern immer noch mit Menschen zu tun hat. „Die Agentur erfüllt ihre sozialpolitische Aufgabe nicht mehr“, klagt Martin Behrsing vom Erwerbslosenforum, einer Hilfsorganisation in Bonn. Programme mit Namen wie IFLAS oder INGA, die schwierigen Fällen helfen sollen, seien höchstens Fußnoten, zu klein, als dass sie am großen Ganzen etwas ändern könnten.

Der Kern des Systems ist die „Zielerwartung“. Nürnberg gibt der Regionaldirektion die Ziele vor, die Direktion der Agentur, die jedem Teamleiter, der Teamleiter jedem Vermittler. Die Ziele, sagt Müller, könne man, je nach Temperament, entweder „sehr hoch“ oder aber „Wahnsinn“ nennen, trotzdem: Sie sind die Norm, das Gesetz, die Heilige Schrift, der sich in der Behörde alle unterordnen. „Nach Ansicht der befragten Führungskräfte sind alle Mitarbeiter sehr stark motiviert, die angestrebten Ziele zu erreichen“, heißt es im Rechnungshofbericht. Umgekehrt bedeute das aber: Arbeiten, die nichts oder kaum etwas für die gesetzten Ziele bringen, hätten „für die Mitarbeiter nur eine geringe Bedeutung“.

Befeuert wird die Ziel- und Zahlenhörigkeit mit Druck in den unteren Eta-

gen und Prämien in den oberen: Im aktuellen Haushalt der Bundesagentur stehen 452 Stellen für Mitarbeiter, die über Tarif verdienen – und insgesamt 6,2 Millionen Euro extra kassieren, wenn Leistung und Ergebnis stimmen. Macht im Schnitt gut 13 700 Euro im Jahr obendrauf. Auch im mittleren Management winken Boni, bis zum Teamleiter herunter. Hier sind bis zu 20 Prozent zusätzlich möglich, wenn die Ziele erreicht werden.

Für die Mannschaft unter den Teamleitern gibt es keine Prämien, dafür Druck. Jeden Tag dieselben Fragen, so schildert es Müller: Wie viele Vermittlungen habt ihr gemacht? Und wenn es zu wenige waren: Was treibt ihr eigentlich den ganzen Tag?

Die Zahlen wandern Monat für Monat nach oben, in die Zentrale. Damit die Agentur nur keinen Vermittlungserfolg vergisst, werden die Daten mit größtem Aufwand eingebucht, abgesucht, durchgezählt. Allein in Müllers Agentur gehen nach seiner Schätzung „80 Mann-Tage im Monat für das Controlling drauf“. Nichts zählt mehr als die Zahlen.

Und wer in diesem System überleben will, muss deshalb die Behördenmathematik beherrschen: Prozent- und Bruchrechnung.

Zunächst die Prozentrechnung: Hier geht es darum, welche Arbeitsfelder für das Abschneiden einer Agentur mehr zählen, welche weniger; alle Felder zusammen ergeben 100 Prozent, das Endergebnis. Wie gut es den Vermittlern etwa gelang, Bewerber unterzubringen, macht davon aktuell 19 Prozent aus. Der Arbeitgeber-Service, der offene Stellen besetzen soll, 16 Prozent. Die Durchschnittsdauer der Arbeitslosigkeit auch 16 Prozent. Aber nur, wenn es um Arbeitslose geht, die Nürnberg Geld kosten. Wie lange die Vermittler für die anderen brauchen, die kein Geld von der Agentur bekommen, aber auch eine Arbeit suchen, zählt im Ergebnis dagegen nur 2 Prozent.

Die Königsdisziplin nennt sich heute „Vermeidungsquote Arbeitslosigkeit“ – 2012, als der Rechnungshof prüfte, lief sie noch unter „Job-to-Job-Integration“. Satte 17 Prozent bringt es für das Gesamtergebnis, wie gut eine Agentur darin ist, Bewerber nahtlos unterzubringen, die gerade ihre Stelle verlieren. 2012 lag der Anteil sogar bei 20 Prozent.

Die Folge: „J2J“-Kandidaten, wie die Wechsler intern heißen, genießen in den Agenturen größte Aufmerksamkeit. Da-

gegen kümmern sich die Mitarbeiter beispielsweise gar nicht gern um Mütter, die nach Jahren wieder in den Beruf einsteigen wollen. Sie gehören zu den Bewerbern ohne Arbeitslosengeldanspruch, die fürs Ergebnis viel weniger bringen. Und Behinderte oder Rehabilitanden? 2011 in der Endabrechnung mit zehn, heute nur noch mit sechs Prozent dabei. Also auch nicht mehr so wichtig.

Wie gut eine Agentur aber in jeder Einzeldisziplin abschneidet, stets im Vergleich mit anderen Agenturen, das ist meist eine Sache der Bruchrechnung, also von Zähler und Nenner. Der Zähler, das sind die Erfolge – vermittelte Kunden, be-

Rund
108 000
Stellen verteilen sich auf Zentrale, Regionaldirektionen, und Agenturen.



Zentrale der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg: Nichts

setzte Stellen. Der Nenner, das ist die Zahl aller Kunden, aller Stellen, mit denen man Erfolge hätte erreichen können. Also gibt es zwei Wege, dass die Quote besser wird: Entweder man hat mehr Erfolg, der Zähler wird größer. Oder man hat weniger Kunden, Stellen, weniger „Potential“, wie es heißt, dann wird der Nenner kleiner. Und für beides gibt es Wege. Legale. Halblegale. Illegale.

Aber bitte mit Sahne

Die einfachste Methode, den Zähler hochzudrücken, nennt sich „Creaming“, und der Rechnungshofbericht strotzt nur so vor Beispielen dafür. „Cream“ ist Englisch für Sahne, und gemeint sind die „Sahnekunden“, die sich fast von allein vermitteln, die „Sahnestellen“, für die Vermittler nur einmal in den Computer schauen müssen, schon sind sie besetzt. Das macht kaum Arbeit, bringt aber vollen Erfolg. Denn ob die Agenturen nun einen 55-jährigen Hilfsarbeiter mit Alko-

holproblem unterbringen oder einen 25-jährigen Techniker mit Spezialkenntnissen in triangulierter CAD-Verarbeitung, für Nürnberg zählt laut Rechnungshof beides gleich. Dann also lieber den Techniker vermitteln.

Dafür fanden die Rechnungsprüfer in den Agenturen sogar schriftliche Weisungen: „Fokus auf potentialträchtige Kunden legen!“, hieß es dann etwa, oder: „auf die integrationsnahen Bewerber verstärkt konzentrieren“. „Potentialträchtig“, „integrationsnah“, das alles lässt sich aus der BA-Sprache mit einem Wort ins Deutsche übersetzen: Sahne. Wie es dann in der Praxis so läuft, zeigt eine andere

Beispiel: die „Job to Job“-Vermittlung, die für die Bewertung der Agentur so wichtig ist. „Königsindikator“, beschwört ein Vorgesetzter seine Leute, dahinter vier Rufzeichen, und der nächste: „Job-to-Job-Kunden sind in den Arbeitsabläufen (z.B. bei der Terminierung) immer prioritär zu behandeln.“

Also hatten fast alle untersuchten Agenturen einen Sofortzugang für diese Superkunden eingerichtet: Sie gingen gleich am ersten Tag direkt vom Empfangstresen zur Vermittlungskraft, von dort zum Arbeitgeber-Service, der die offenen Stellen verwaltet. „Top-Kunden direkt an Arbeitgeber-Service“,

samtziel ohnehin nicht so viel wert sind: „Es werden ab sofort nur noch potentialreiche NL-Empfänger in die aktive Vermittlungsarbeit eingebunden. Bereits vergebene Termine für Kunden ohne Potential sind abzuladen.“

Das ist die Kehrseite des Creaming: Wer nicht Sahne ist, wer mehr Arbeit macht, wer nicht schnelle Punkte bringt oder nur das Pech hat, in der falschen Zielkategorie zu hängen, der hat von der Agentur nicht mehr viel zu erwarten.

So fanden die Kontrolleure in ihrem Drei-Monats-Test heraus, dass die Arbeitsvermittler für mehr als 50 Prozent der Langzeitarbeitslosen keinen Stellensuch-

lauf gemacht und zu 45 Prozent nicht mal einen ernstzunehmenden Kontakt aufgenommen hatten. „Das sind keine Auswüchse des Systems“, gesteht Müller, der Vize-Chef aus dem Westen, „das ist durchgängiges Prinzip.“

Es dürfte zu den Grundeigenschaften gehören, die ein Prüfer des Rechnungshofs mitbringen muss, dass er Dinge, die man für unerträglich halten könnte, allenfalls unzutraglich nennt. An Klarheit lässt das Urteil über solche Praktiken trotzdem nichts zu wünschen übrig: „Der Bundesrechnungshof hält es nicht für sachgerecht, dass die Bundesagentur ihre Ressourcen überwiegend für ‚gute Risiken‘ einsetzt.“

Die Schuld sieht er nicht draußen im Land, sondern in Nürnberg: „Aus unserer Sicht begünstigt das Zielsystem der Bundesagentur ‚Creaming‘, weil es jede Integration gleich wertet.“

Deshalb stürzten sich die Agenturen auf die einfachen Kunden. Doch „dieses Vorgehen läuft dem gesetzlichen Auftrag einer verstärkten vermittlerischen Unterstützung von Personen, deren berufliche Eingliederung voraussichtlich erschwert sein wird, zuwider“.

Deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt würden immer schlechter, dabei bräuchten sie die Bundesagentur doch am meisten. Daher die Forderung: „Um dem gesetzlichen Auftrag zu entsprechen, muss sie stärkere Anreize bieten, Personen mit schlechteren Chancen zu integrieren.“

Eine heftige Ohrfeige für BA-Chef Frank-Jürgen Weise. Aber es geht noch härter: Dass Bewerber, die nicht „Sahne“ sind, erst nach Wochen ein Gespräch bekommen, diese „Vorgehensweise ist diskriminierend“, so der Rechnungshof. Die BA müsse dagegen „sicherstellen, dass Personen nicht diskriminiert werden“. Diskriminierung in einer Bundesbehör-



zählt mehr als die Zahlen

Ministerin von der Leyen, BA-Chef Weise: Rosinenpicken überall

Dienstanweisung: „Die Vermittlungsfachkräfte übernehmen 10-20 ihrer besten Kunden in eine TOP 10/TOP 20 Liste und machen gezielt nur für diese Kunden wöchentliche Suchläufe.“

Ums Rosinenpicken geht es überall, ob bei Behinderten („Jeder Reha/Schwerbehinderten-Vermittler wählt ca. ein bis drei marktgängige Schwerbehinderte aus“) oder bei den Älteren („Intensivbetreuung“ für eine „handverlesene“ Auswahl interessanter Bewerber“). Und auf allen Ebenen: „Konzentration auf Job-to-Job-Kunden, bei denen ein Integrationserfolg am wahrscheinlichsten ist“, befiehlt eine Regionaldirektion.

Den Unterschied zwischen Sahne und Kaffeesatz machen die Agenturen schon, kaum dass die Bewerber bei ihnen durch die Tür gekommen sind: Die einen erhalten noch am selben Tag ein Gespräch mit ihrem Vermittler, die anderen erst in sechs Wochen. Die einen danach jede Woche, die anderen nie mehr.

diktierte das eine Agentur ihren Mitarbeitern.

Doch das galt eben nur für die Top-Kunden. Umgekehrt „schlossen die meisten Agenturen bestimmte Kundengruppen vom Sofortzugang aus“, beobachteten die Rechnungsprüfer. Und zählten die Unbeliebten auf: Ungelernte ohne Führerschein, Bewerber mit angeschlagener Gesundheit und Ältere, je nach Agentur mal ab 50 Jahren, mal ab 55, 58 oder 60. Die bekamen erst später einen Termin und danach manchmal keinen zweiten mehr, bis sie zu Hartz-IV-Empfängern wurden. „Die Bundesagentur verwehrt damit genau jenen Kunden eine schnelle Unterstützung, die sie am dringendsten benötigen“, klagen die Kontrolleure.

Manchmal wird sogar ein Termin gestrichen, weil er nach Ansicht der Agentur nicht genug bringt – für die Agentur. So heißt es in einer Weisung zu NL-Empfängern, also Hausfrauen und anderen „Nichtleistungsempfängern“, die fürs Ge-

de? Viel schlimmer kann es für Weise eigentlich nicht mehr kommen.

Kann es doch.

Die Fälscher

Wann wird aus einem Trick ein Schwindel? Die Übergänge sind fließend, sie sind es auch bei der Bundesagentur für Arbeit, aber am Ende hat man hier alles: den kleinen Trick und den großflächigen Statistikschiwindel. Schon wieder, obwohl nach 2001 alles besser werden sollte.

Damals stellte der Rechnungshof fest, dass nicht jeder zweite Arbeitslose über das Arbeitsamt eine neue Stelle gefunden hatte, wie die Statistik prahlt, sondern nur jeder fünfte. So hatten sich die Ämter Stellenbesetzungen gutgeschrieben, mit denen sie nichts zu tun hatten.

Und jetzt? Erst mal zu den Tricks, den noch legalen. Liebste Arbeitgeber deutscher Job-Vermittler sind Zeitarbeitsfirmen. Von den knapp 510 000 besetzten Stellen im Jahr 2011 entfielen gut 190 000 auf die Rein-und-Raus-Branche, also mehr als ein Drittel. Zum Vergleich: In der deutschen Wirtschaft sind nur drei Prozent der Beschäftigten Zeitarbeiter.

Einerseits lässt sich nicht bestreiten, dass Firmen bei Kunden von der Agentur vorsichtiger mit einer Festanstellung sind. Zeitarbeit kann also durchaus eine Bewährungschance sein, die in einen festen Job mündet. Andererseits stellt der Prüfbericht für das erste Halbjahr 2011 den 580 000 neu abgeschlossenen Zeitarbeitsverträgen 569 000 ausgelaufene gegenüber. Offenbar geht es beim größten Teil der Arbeitsplätze nicht darum, dass hier einer kleben bleibt, sondern dass er sich besonders leicht wieder ablösen lässt.

Deshalb hat auch der Rechnungshof kein Verständnis dafür, warum die Agenturen dermaßen viele Bewerber zu Zeitarbeitsfirmen schicken. Zu verstehen ist das aber ganz leicht: Um sich in der Statistik eine Stellenbesetzung gutschreiben zu können, reicht schon ein kurzes Arbeitsverhältnis. In Zahlen: ganze sieben Tage lang. Für die Gesamtwertung der Agentur bringt es deshalb sogar mehr,

denselben Bewerber dreimal im Jahr zu einer Zeitarbeitsfirma zu schicken und darauf zu warten, dass er jedes Mal wieder rausfliegt, als ihn einmal auf eine feste Stelle zu setzen.

Ohne Zeitarbeit seien die hohen Zielvorgaben nicht zu packen, gab ein BAMitarbeiter im Gespräch mit dem Rechnungshof zu. Dass es faule Erfolge sind, dämmert Vorstandschef Weise offenbar auch: „Wir haben manchmal zu oft zehn Menschen in Zeitarbeit vermittelt statt zwei in einen Handwerksbetrieb“, räumte er in der „Süddeutschen Zeitung“ ein, „deshalb ändern wir das gerade.“

Natürlich ist Zeitarbeit legal und das Punktesammeln mit Zeitarbeitsverträgen allenfalls trickreich. Aber die Grenzverletzung beginnt damit, dass es oft nicht um das Wohl der Kunden geht, zumindest nicht als Erstes, sondern um das Wohl der Agentur. Wie auch bei einer anderen Masche: Wer sich als Abiturient schon mal gefragt haben sollte, warum ihm der Uni-Berater der Agentur aufs Wärmste eine Lehre vor dem Studium empfohlen hatte, der findet eine Antwort darauf im Bewertungssystem der Bundesagentur: Wenn einer nach dem Gespräch direkt auf eine Uni geht, war die Beratung für die Katz, zumindest aus Sicht der Agentur. Beratung allein bringt keine Wertung, die Vermittlung in eine Ausbildung dagegen schon.

Deutlich weiter geht indes eine Methode, über die ein Mitarbeiter aus einer Agentur in Norddeutschland berichtet. Bei jeder Vermittlungsstelle pickt sich ein Umfrageinstitut im Auftrag der Nürnberger Zentrale regelmäßig Kunden heraus, hakt am Telefon nach, wie zufrieden sie mit der Betreuung waren. Das Ergebnis zählt für die Gesamtwertung der Agentur sechs Prozent. Das ist nicht allzu viel, für manche Agentur aber offenbar genug, um sich Sorgen zu machen, dass zufällig die falschen Kunden angerufen werden. Die nämlich, die schon beim Termin in der Agentur herumgemotzt hatten. Was tun?

Die Dummen unter den Vermittlern, sagt der Mann, strichen die Telefonnummern der Nörgler aus dem Computer. Keine Telefonnummer, kein Anruf. Allerdings könnten dann schnell Fragen kommen, warum eine Agentur keine Nummer von ihrem Kunden habe. Deshalb gebe es da auch die schlaueren Vermittler: Sie bauten bei den letzten zwei Ziffern einen Zahlendreher ein. Das mag nur eine Kapriole sein. Es wird deshalb kein Arbeits-

loser mehr oder weniger vermittelt, aber die Geschichte sagt viel über das Klima auf den Fluren: Im Zweifel ist der Druck, gut abzuschneiden, größer als die Angst, beim Betrug erwischt zu werden.

Und deshalb ergibt sich aus dem Rechnungshofbericht und den Insider-Schilderungen eben auch das: knallharter Statistikbetrug. Über dem Bruchstrich, wo die angeblichen Erfolge einen möglichst großen Zähler ergeben müssen. Aber auch unter dem Bruchstrich, da, wo der Nenner möglichst klein ausfallen sollte, die Zahl der Kunden insgesamt. Je weniger Kunden, desto besser für das Gesamtergebnis. Und deshalb fragen sich Agenturchefs landauf, landab: Wie werde ich Kunden los? Vor allem die Sorte, die sich nicht gut vermitteln lässt.

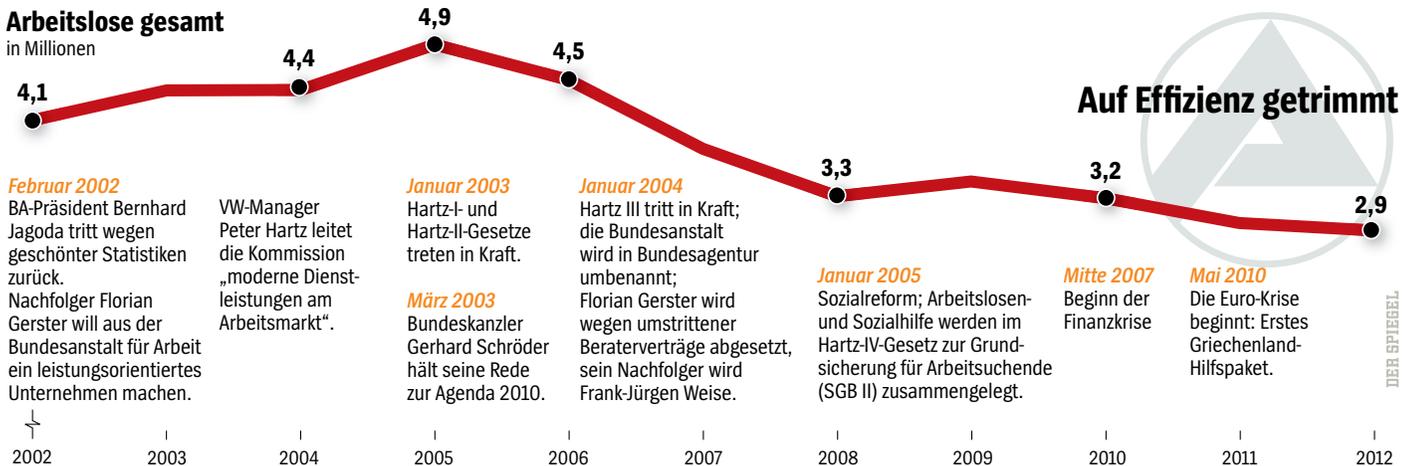
Ein recht sicheres Indiz, dass ein Kunde für die Agentur nicht mehr zählt, sondern nur noch den Nenner belastet, ist die Einladung zu einer Masseninformativveranstaltung. Dafür werden die 37-jährige Hausfrau oder der 50-Jährige mit angegriffener Gesundheit regelmäßig mit 100 anderen zum selben Termin eingeladen. Bis sie so genervt sind, dass sie einmal nicht kommen, und schon meldet die Agentur sie aus dem Bestand ab.

„Kalt herausmanövriert“, nennt Müller das; manche Agenturen machten so etwas einmal im Monat, andere einmal im halben Jahr. Besonders beliebt seien Termine vor dem Jahreswechsel, um die Listen rechtzeitig für das neue Jahr zusammenzustricken.

6,2 Mio. € stehen 2013 als **Leistungsprämie** für Führungskräfte der Bundesagentur für Arbeit zur Verfügung.

Arbeitslose gesamt

in Millionen



Auf Effizienz getrimmt

Auch der Rechnungshof fand dafür Beispiele: Eine Agentur meldete auf gut Glück Arbeitslose aus ihrem Bestand ab. In einer Weisung an die Vermittler hieß es dazu, nach acht Wochen könne man ja noch mal nachfragen und die Abmeldung notfalls rückgängig machen. Eine andere Agentur gab die Parole aus: „Ab sofort sind alle Teams aufgefordert, den Bestand Nicht-Leistungsempfänger aktiv zu reduzieren. Angestrebtes Ergebnis: Bereinigung für 2012 um nicht vermittelbare Kunden.“ Alles für die Zielvorgabe.

„Die Bemühungen der Agenturen, die Nennergröße ‚auf dem Papier‘ zu verringern, sind nicht hinnehmbar“, rügt der Rechnungshof so etwas, und: „Sie grenzten damit Kunden von den Vermittlungsbemühungen aus, bis sie sich erneut bei der Agentur meldeten. Dieses Vorgehen läuft dem gesetzlichen Auftrag zuwider.“

Noch hemmungsloser manipulierten die Job-Vermittler aber ihre Erfolgsbilanz. Geradezu ein Horror der Planerfüllung muss es für sie sein, wenn es nicht genug gute Bewerber für die nahtlose „Job to Job“-Vermittlung gibt, den „Königsindikator“ mit den vier Ausrufezeichen, der so wichtig für das Gesamtergebnis ist.

Wo es die Bewerber nicht gibt, macht man sich die Bewerber deshalb selbst: Dazu gehen Arbeitsvermittler überall im Land in die Berufsschulen und versuchen, Azubis zu keilen, die vor dem Ende ihrer Lehre stehen. Denn ob die jungen Leute hinterher im Betrieb übernommen werden oder in einen anderen wechseln, beides gilt als erfolgreiche „Job to Job“-Vermittlung“. Einzige Bedingung: Die Damen und Herren von der Agentur müssen die Jugendlichen irgendwie dazu bringen, sich vorher arbeitsuchend zu melden.

Besonders durchtrieben ging eine Agentur laut Rechnungshof die Sache an: Sie wies ihre Mitarbeiter an, den „Fokus auf den gewerblichen/technischen Bereich“ zu legen, da „im kaufmännischen Bereich kein Erfolg prognostiziert wird“. Offenbar wollte man auf keinen Fall die falschen Berufsschüler erwischen – solche nämlich, die nachher vielleicht auf der Straße gestanden und tatsächlich Hilfe gebraucht hätten. Für den Rechnungshof ist der Fall klar: „Die bloße Erfassung von sicheren Übertritten mit dem Ziel einer Zählung stellt aus unserer Sicht eine Manipulation dar.“

Wie aber bekommt man nun Azubis, die einen Arbeitsplatz schon so gut wie sicher haben, trotzdem dazu, sich bei der Arbeitsagentur als arbeitsuchend zu melden? Meier, der Mann aus Norddeutschland, spricht von Angeboten wie Bewerbungstrainings bis hin zur Beratung, wie man sich bei Vorstellungsgesprächen stylen sollte – vielleicht will ja der eine oder andere Jugendliche so etwas einfach gern mal wissen. Oder die Agentur übernimmt Bewerbungskosten, etwa die Fahrt in eine



MATTHIAS GRABEN / WAZ FOTOPOOL

Arbeitsagentur in Dortmund Azubis keilen

Stadt in Süddeutschland, wo zufälligerweise auch die Freundin des Azubis wohnt. „Es geht immer wieder darum, Kunden zu ködern, die uns gar nicht brauchen“, sagt Meier desillusioniert. Hauptsache, es bringt etwas für die Wertung.

Weil aber selbst die verzweifelte Überzeugungsarbeit, sich doch bitte endlich in die Hände der Arbeitsvermittler zu begeben, nicht immer fruchtet, gibt es Meier zufolge auch Kollegen, die einen anderen Weg gehen: „Die besorgen sich schlicht die Datensätze ganzer Abschlussklassen, geben die Namen in den Computer ein, erkundigen sich später, bei welchem Arbeitgeber sie untergekommen sind, und schreiben sich das dann als eigene Vermittlung gut“.

So etwas scheint auch kein Geheimtipp mehr zu sein. Müller erzählt von Agenturen, die Fragebögen in den Berufsschulen austeilen: Wer ankreuzt, dass er von seiner Firma übernommen wird oder woanders eine feste Zusage hat, landet demnach im Behördencomputer, unter „arbeitsuchend“. Bis zu dem Tag, an dem er Geselle wird und der Vermittler das als Erfolg der Behörde im Computer erfasst. Und die anderen Fragebögen? Die von denen, die nichts in Aussicht hatten? „Die werden gleich weggeschmissen.“

Kreativ auch eine Methode, die wiederum dem Rechnungshof auffiel: „Es gibt Kunden“, klagte da eine Agentur,

„die ihren Arbeitsplatz wechseln wollen, ohne sich arbeitsuchend zu melden.“ Das schmerzt besonders. Denn wieder gilt: ohne Meldung keine Wertung, und das bei Klienten, die für Job-to-Job-Wechsel in Frage kämen. Sie hatten die Agentur nämlich gebeten, ihre Bewerbung an eine Firma weiterzuleiten, die eine Stelle ausgeschrieben hatte.

Aber so schnell gibt die Behörde nicht klein bei, stattdessen drängt sie ihre Hilfe auf, die keiner braucht: „Im Rahmen einer Kaltakquise soll mit Kunden, für die wir auch andere Stellenangebote haben, Kontakt aufgenommen werden.“ Das versteht der Rechnungshof als Versuch, den Bewerber zu ködern, mit noch besseren Stellenangeboten – aber nur, wenn er sich im Gegenzug arbeitsuchend meldet.

Und so geht das im Behördenalltag in einem fort: Eine Firma geht pleite, die Mitarbeiter wechseln in eine Transfergesellschaft? Da braucht keiner von ihnen die Agentur zur Vermittlung, aber für die ist das ein leichtes Geschäft: alles Job-to-Job-Fälle, die Punkte bringen.

Oder eine Firma will bei einer neuen Kraft Geld sparen und fragt einfach mal bei der Agentur nach einem Lohnzuschuss für die Einarbeitungszeit? Gern, aber erst soll sich der Neue arbeitsuchend melden; da hat die Agentur etwas davon.

Oder ein Job-to-Job-Kunde lässt sich nach dem ersten Gespräch einfach nicht mehr blicken? Da liegt es ja nahe, dass der auf eigene Faust eine neue Stelle gefunden hat – wie schön für ihn. Aber nicht für die Agentur. Sie telefoniert ihm hinterher, um zu wissen, wo er abgeblieben ist. Eine, so der Rechnungshof, rekrutierte dafür sogar extra drei Studenten, andere setzten eigene Leute ans Telefon. Und wofür das alles? Um sich doch noch eine Wertung zu sichern.

Perfekt läuft es, wenn dann auch die Stelle, die der aufgespürte Kunde ergattert hat, vorher bei der Agentur gemeldet war. Nun müssen sich die Arbeitsvermittler nur mit den willigen Kollegen vom Stellenservice kurzschließen, für eine saubere Computerspur: also erst ins System eingeben, dass der Bewerber für eine Stelle angeboten wird, mindestens eine Nacht warten, dann melden, dass die offene Stelle erfolgreich besetzt wurde. „So läuft das bei uns ständig“, behauptet Meier.

Gedopte Sieger

Abstrusitäten, Absurditäten: Was die Rechnungsprüfer und die Insider berichten, sind Merkmale eines in sich geschlossenen Systems, auf Höchstleistung gedrillt, überzüchtet. Nach Jahren, in denen der Ruf der Bundesagentur unter den alten Skandalen litt, wird sie heute von Bundesregierung und Wirtschaft gehätschelt, weil sie scheinbar die Ergebnisse bringt, die alle von ihr erwarten. Es klingt wie eine Erfolgsstory, aber wenn Müller,

Vom Donner gerührt

Vor 40 Jahren starb der ehemalige SED-Chef Walter Ulbricht. Jetzt erscheint ein Buch mit neuen Details aus seinem Leben – Egon Krenz hat sie Weggenossen entlockt. *Von Christian Neef*

der Agentur-Vize aus dem Westen, eine vergleichbare sucht, muss er an den Leistungssport denken.

Denn wie der Rechnungshof festgestellt hat, war ausgerechnet die Agentur, die 2011 bundesweit am besten abgeschnitten hatte, auch die Agentur, die im Feld der untersuchten Filialen offenbar am meisten manipuliert hatte. Für Müller keine Überraschung. „Was aber ist, wenn der Beste im Feld dopt?“, fragt er, „und alle wissen, der ist nur der Beste, weil er dopt?“ Die Antwort ist bekannt, aus dem Radsport: „Die anderen sagen sich, ich komme nur aufs Treppchen, wenn ich genauso dope. Also dopen sie auch.“

Das sieht die Bundesagentur auf Anfrage allerdings anders. Die Behörde sei allen Vorwürfen aus dem Prüferbericht „detailliert nachgegangen“, und in der Tat: In der Agentur mit dem besten Ergebnis 2011 habe man Hinweise auf Manipulationen gefunden – „jedoch nur in einem einzigen Team“ und ohne dass dies für das Gesamtergebnis der Agentur entscheidend gewesen sei. Die BA bestätigt auch, dass es nicht nur in einer, sondern mehreren Agenturen Manipulationen gab, und nicht nur eine, sondern mehrere Methoden („hier folgt die BA der Kritik des Rechnungshofs“). Aber: „Es gibt keine systematischen Manipulationen“, stellt sie klar, sie seien auch nicht im System angelegt, und jeder in den Agenturen wisse, dass der Vorstand hier „Null-Toleranz“ zeige. Einen Teamleiter habe man daher inzwischen „disziplinarisch und arbeitsrechtlich belangt“.

Auch das Führen mit Zielvorgaben hat sich nach Ansicht der Behörde grundsätzlich bewährt, das zeige schon die stark gesunkene Arbeitslosenzahl. Allerdings: „Jedes Steuerungssystem kann auch missbraucht werden.“ Man habe deshalb das Zielsystem „nach intensiver Diskussion mit dem Verwaltungsrat bereits weiter entwickelt“. Schon jetzt sei klar, dass sich die BA künftig mehr um schwerer zu vermittelnde Kunden kümmern werde.

Einige Praktiken, wie von den beiden Insidern berichtet, hält die BA dagegen nicht für kritisch. Etwa das Zählen von Vermittlungen beim Übergang in eine Transfergesellschaft oder wenn der Arbeitgeber einen Lohnzuschuss für einen von ihm selbst gefundenen Mitarbeiter verlangt. Dagegen werde das Keilen von Jugendlichen, nur um Vermittlungserfolge zu simulieren, „nicht geduldet“, der „Fehlansatz“ dafür sei beseitigt. Und: „Die interne Revision wurde für das aktuelle Geschäftsjahr mit einer umfangreichen Prüfung der Zielsteuerung in den Arbeitsagenturen beauftragt.“

Die hat allerdings auch so schon genug zu tun: Der Rechnungshof hat die BA aufgefordert, bei allen Agenturen zu prüfen, ob sie ihre Ziele auch mit Schwindel erreicht haben.

JÜRGEN DAHLKAMP,
MARKUS DETTMER, JANKO TIETZ

Ach, was haben wir in der DDR für Witze über ihn gemacht. Über seine Fistelstimme und das schauerliche Sächsisch, das der Schneidersohn Walter Ernst Paul Ulbricht sprach, der Mann an der Spitze der SED, der zugleich unser Landesvater war. Jener Spitzbart, der gnadenlos gegen Ringelsöckchen, Niethosen und Beatmusik kämpfte, weil das Attribute des Klassenfeinds waren.

Den „Statthalter der Sowjets“ und „Imperator von Pankow“ nannten sie ihn im



NIKOLAUS SCHMIDT / D-FOTO

Ex-SED-Generalsekretär Krenz
„Erzähl mal etwas über deine Familie“

Westen. Der Publizist Sebastian Haffner beschrieb ihn als „letzten Mächtigen-Stalinisten“, bevor derselbe Haffner später vom „erfolgreichsten deutschen Politiker seit Bismarck“ sprach. Ulbricht sei nahezu zwei Jahrzehnte lang der meistuntergeschätzte, meistgehasste Mann gewesen, fasste der SPIEGEL vor über 40 Jahren zusammen – „eine Karikatur und Kreatur mit lächerlichen Zügen“, bis „der Hass sich in Respekt“ zu verwandeln begann.

Nächsten Sonntag hat der gelernte Möbeltischler Geburtstag, zum 120. Mal, und am 1. August ist sein 40. Todestag. Der Verlag Das Neue Berlin bringt dazu nochmals ein Buch mit dem Titel „Walter Ulbricht“ heraus, 608 Seiten ist es stark*. Als ob wir nicht schon alles über Ulbricht wüsten.

„Zeitzeugen und Zeugnisse“, lautet die Unterzeile des Werks, und das ist der

Grund, warum man es dann doch zur Hand nehmen sollte. Denn mehrere Dutzend Weggefährten und Zeitgenossen Ulbrichts kommen hier zu Wort, meist sind sie über 80 Jahre alt, die Schriftstellerin Elfriede Brüning sogar 102.

Auch der Mann, der das alles in großer Fleißarbeit zusammengetragen hat, ist nicht unbekannt. Er heißt Egon Krenz – und das hat etwas Pfiffiges. Denn Krenz war es, der nach langem Zögern im Oktober 1989 seinen Vorgesetzten Erich Honecker gestürzt hatte und letzter Chef der SED wurde. Honecker wiederum hatte 1971 Ulbricht gestürzt, was – Krenz möge verzeihen – eine weit größere Verschwörung war als seine gegen Honecker, drei Wochen vor dem Mauerfall.

Ulbricht war in der Bevölkerung nicht beliebt, erscheint aber beim Blick zurück im Vergleich zu Honecker fast als die sympathischere Figur. Denn Ulbricht hatte Talente, die Honecker nie besaß. Er konnte frei reden und gab Pressekonferenzen, man sah ihn freiwillig ins Theater gehen, er ruderte mit Gattin Lotte über den Liepnitzsee, lief in Oberhof Ski und in Wandlitz Schlittschuh auf der Spritzeisbahn.

Sein größter Mangel war die Stimme. Der Georgier Stalin, der seinerseits kein sauberes Russisch sprach, soll dem Sachsen Ulbricht geraten haben, zum Logopäden zu gehen. So berichtet es der frühere Sowjetbotschafter Walentin Falin. Aber das hat Ulbricht wohl nie getan.

Unbestritten besaß Ulbricht größere Führungsqualitäten als Honecker, die sieben Jahre im sowjetischen Exil hatten ihn gestählt. Wohl nicht zufällig war er fast der Einzige aus der internationalen Garde der kommunistischen Parteiführer, der die Erschütterungen nach dem 20. Parteitag der KPdSU und die Abrechnung mit dem Stalin-Kult überstand. Er war ein Funktionär der Macht, der politische Gegner rücksichtslos ausschaltete, bei Bedarf auch in der eigenen Partei. „Es muss demokratisch aussehen, aber wir müssen alles in der Hand haben“, so seine Direktive.

Siegfried Prokop, einst Geschichtspräsident an der Berliner Humboldt-Universität, schreibt: „Ulbricht begann seine Karriere als Mann der bedingungslosen Treue gegenüber Stalin und wurde als Reformler gestürzt.“ So wie Prokop hat Krenz eine Reihe von Wissenschaftlern, Schriftstellern

* Egon Krenz (Hg.): „Walter Ulbricht“. Das Neue Berlin, Berlin; 608 Seiten; 24,99 Euro.