

Helden der Arbeit

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT Die Monsterbehörde ist in den Corona-Wochen zur wichtigen Stütze deutscher Unternehmen geworden. Nun wagt der Chef selbst die Revolution.



REFORMATOR

Der Hamburger **Detlef Scheele**, seit 2017 als Vorstandsvorsitzender im Amt, hat die Bundesagentur befriedet. Jetzt muss er sie in Unruhe versetzen.

Zwanzig Prozent Lob, der Rest neutral bis kritisch – das ist, in normalen Zeiten, die Welt des Daniel Terzenbach (39). Der Diplomsozialmanager ist im Vorstand der Bundesagentur für Arbeit (BA) zuständig für das operative Geschäft, also für sämtliche Dienstleistungen in der Fläche.

20 Prozent, das heißt: Die allermeisten Kunden nehmen die Bemühungen des behördlichen Apparats irgendwie hin, Begeisterung kommt selten auf. Doch seit Corona ist alles anders, auch für die rund 100.000 Mitarbeiter der BA.

In Zeiten, in denen rund sechs Millionen Menschen in Kurzarbeit ausharren und jedes dritte Unternehmen Geld aus Nürnberg erhält, wird Deutschlands größte Behörde mit Lob überschüttet. „Das hatten wir so noch nie“, sagt Terzenbach.

Die Bundesagentur, hochkomplex, schwer zu durchschauen und seit Jahrzehnten immer wieder Objekt politischer Begierden und managerialer Umbauversuche, wächst in diesen Monaten über sich hinaus.

Mehr als 850.000 Anzeigen für Kurzarbeit wurden zwischen März und Ende Mai bei der Bundesagentur eingereicht, für mehr als 11,7 Millionen Menschen. Zum Vergleich: Im gesamten Krisenjahr 2009 gingen Anzeigen für 3,3 Millionen Menschen ein.

Was reinkommt, wird oft noch am selben Tag bearbeitet. Unternehmen berichten von Sachbearbeitern, die sich selbst an Wochenenden ans Telefon hängen, um beim Zusammensuchen der Unterlagen zu helfen. Täglich zahlt die BA gut 200 Millionen Euro aus, in sieben bis zehn Tagen ist das Geld auf dem Konto. Der gesamte Apparat schnurrt, wie Behördenchef Detlef Scheele (63) stolz formuliert, „mit Anspannung auf hohem Niveau routiniert am Limit“.

Diese Effizienz, weltweit bewundert, ist einer der zentralen Gründe, warum die staatlichen Rettungsmaßnahmen greifen und die Krise im Land bisher glimpflich verläuft. Es zeigt sich, durchaus zur Überraschung der Beteiligten an der Spitze und in den mehr als 1200 Filialen, wozu die Monsterbehörde (Haushalt 2020: 36,5 Milliarden Euro) fähig

RUHEPOL

Die Juristin **Christiane Schönfeld** kennt die Bundesagentur bis ins Detail. Als Vorstand Ressourcen sorgte sie in den Corona-Wochen dafür, dass genügend Mitarbeiter für die Antragsflut bereitstanden.



ist. Mehr noch: Das Management der Corona-Krise könnte die BA selbst nachhaltig verändern – sie digitaler, schneller und flexibler machen, mit einem neuen Verständnis dessen, was „gute Arbeit“ ausmacht.

Natürlich sind die Amtsstuben, die teils noch Papieranträge hin- und herschieben, nicht plötzlich durchdigitalisiert. Über die Flure laufen nicht nur intrinsisch motivierte Lichtgestalten. Aber die Mitarbeiter „wissen, was die Stunde geschlagen hat“, wie es im Vorstand heißt. Der Ruck ist spürbar.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor: Nach Jahren interner Querelen, in deren Folge die Agentur mit reichlich Begleitlärm sogar einen Vorstand verlor (Valerie Holsboer, ausgerechnet die erste Frau im Amt, musste nach zweieinhalb Jahren abtreten), führt das dreiköpfige

Vorstandsteam den Apparat vergleichsweise harmonisch. „Wir sprechen mit einer Stimme“, sagt Scheele.

Was da auf ihn zurollt, hat Scheele allerdings erst im letzten Moment erfasst. Noch Ende Februar dozierte er vor dem Managerkreis Rhein-Main der Friedrich-Ebert-Stiftung entspannt über den deutschen Arbeitsmarkt. Die Arbeitslosigkeit auf historischem Tiefstand, die Konjunktur robust. Coronavirus? Da wisse er nicht mehr, als in der Zeitung stehe. Drei Wochen später schloss die BA alle Dienststellen – und rückte ins Zentrum des nationalen Krisenmanagements.

Werden Unternehmen durch Betriebschließungen im Shutdown massenweise zur Untätigkeit gezwungen, explodiert die Zahl der Hilfsanträge, so viel war der Spitze der Bundes- ➤

agentur rasch klar. Die Antwort: rigorose Priorisierung.

Der Vorstand, zu dem neben Scheele und Terzenbach auch Christiane Schönefeld (62) als Verantwortliche für Finanzen und Personal gehört, entschied, alle Kräfte auf das Thema Kurzarbeit zu konzentrieren. „Auf keinen Fall“, erinnert sie sich, wollte man in die Situation kommen, „nicht genug Mitarbeiter zu haben, um die zu erwartende Antragsflut bearbeiten zu können“.

An einem Wochenende Mitte März trommelte der Vorstand die wichtigsten Führungskräfte zu Telefonkonferenzen zusammen, die teils bis spätabends dauerten. Im Eiltempo waren drei Wenden zu vollziehen: Die Dienststellen erstmals in der Geschichte für den Kundenverkehr schließen; möglichst viele Kapazitäten in die Bearbeitung der Anträge auf Kurzarbeitergeld, Insolvenzgeld und Grundsicherung umschichten; die Behörde, deren Belegschaft zu 70 Prozent weiblich und damit stark betroffen von Schul- und Kitaschließungen ist, auch im Homeoffice arbeitsfähig halten.

Dass die Truppe bei der Großaktion mitziehen würde, war alles andere als sicher: In den vergangenen Jahren hat sich die BA in eine Shared-Services-Organisation

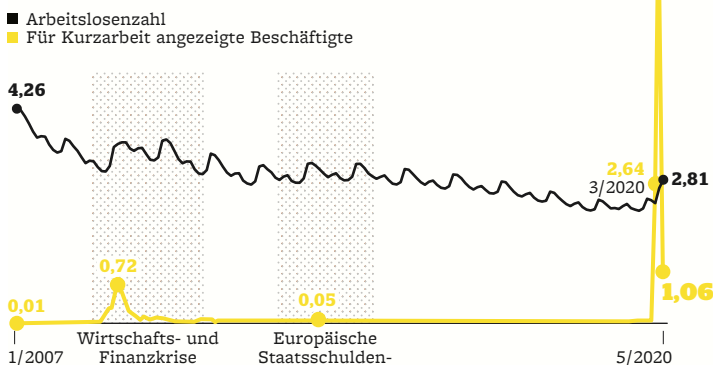
verwandelt, brachial auf Leistung getrimmt, die Abteilungen weitestgehend entfremdet. Die Riesenbehörde zerfällt in unendlich viele Einzelwelten. 156 Arbeitsagenturen mit 650 Dienststellen betreiben das lokale Geschäft, dazu kommen 302 Jobcenter, die in gemeinsamer Trägerschaft mit den Kommunen für Hartz IV zuständig sind. Zur BA gehören 4000 Callcenteragenten, außerdem die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung, die Familienkasse, das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), eine eigene Hochschule und eine Führungsakademie. Da weiß die eine Einheit nicht unbedingt, was die andere tut. Und will es oft auch gar nicht wissen. „Silodenken“ nennt Terzenbach das: „Das haben wir aufgebrochen.“

Helikopter für den Notfall

Viele Freiwillige boten Hilfe an. Sogar IAB-Forscher prüften Formulare. Arbeiten normalerweise 700 BÄler die Kurzarbeitsanträge ab, waren es nun in der Spitze 11.600. Per Skype-Tutorial schulten sie sich gegenseitig. Nicht wochenlang pilotieren, sondern schnell aus der Garage fahren – für Start-ups ist das Alltag. Für eine Behörde, in der Rechtssicherheit das Maß aller Dinge ist, ist es nahezu frivolo.

JAHRHUNDERTSCHOCK

Entwicklung von Arbeitslosigkeit und konjunktureller Kurzarbeit, in Millionen



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Grafik: manager magazin



IT-BOY

Ex-McKinsey-Mann und Chief Information Officer **Markus Schmitz** hat die IT-Plattformen der BA überarbeitet und während der Corona-Krise in Hochform gebracht



ALTMEISTER

Manager **Frank-Jürgen Weise** trimmte als CEO den Behördenapparat in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit auf Effizienz

Besonders die IT erlebte eine Belastungsprobe. Dass sie standhielt, ist das Meisterstück von Chief Information Officer Markus Schmitz (46). Der promovierte Historiker mit Oxford-Master, der niemals Programmieren gelernt hat, holte sich bei McKinsey den Schliff fürs Business, bevor er 2005 als Bereichsleiter nach Nürnberg wechselte. Als Geschäftsführer steuerte er die Regionaldirektion Bayern durch die Flüchtlingskrise. 2016 übernahm er die IT, die er seitdem einer Generalüberholung unterzieht.

Schmitz und sein Team passten der BA ein modularisiertes Internetportal, bestehend aus vielen Softwarebausteinen, die sich schnell um neue Services ergänzen lassen. So konnten innerhalb weniger Corona-Wochen neue Antrags-Apps gebaut und live gestellt werden: „Früher hätte die Umsetzung wohl ein halbes Jahr gedauert. Heute erledigen wir das in einem agilen Software-sprint“, sagt Schmitz.

Unterlagen können jetzt ohne Account direkt in die elektronische Akte hochgeladen werden. Ein Chatbot für Solo-Selbstständige prüft deren Hartz-IV-Berechtigung vor. Ein anderer Bot, der Unternehmern Kurzarbeit erklärt und sogar das Formular ausfüllt, ist Ergebnis eines Hackathons, den das Bundeskanzleramt im März veranstaltet hat.

Zwischen Anfang März und Ende Mai erweiterte die IT-Truppe die Anzahl der Homeofficeplätze von durchschnittlich 2500 auf 47.500 regelmäßige, gleichzeitige Nutzer. Auch im Juni arbeitet immer noch ein Viertel des Personals täglich auf dieser Plattform.

Um vom heimischen Schreibtisch aus sicher mit den BA-Servern kommunizieren zu können, brauchte die Behörde Zigtausende neue Zugänge. Der US-Konzern Citrix, der die passende Software liefert, jubelte über einen Großauftrag, der selbst die US-Zentrale beschäftigte.

Parallel orderte die Agentur knapp 300 zusätzliche Server. Sie kommen aus einem HP-Werk in Tschechien, doch Ende März ging das Gerücht um, die letzten Geräte seien auf dem Weg in die USA. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (47; SPD) persönlich sicherte per Telefon die Charge für die BA. „Den Tag vergesse ich nie“, sagt IT-Chef Schmitz. Bundeswehrhelikopter waren angefragt, um die Server notfalls über die geschlossene Grenze zu fliegen. Letztlich rollten Lkw.

Neue Anreizsysteme

Den Kontakt mit Antragstellern und Hilfesuchenden hielten die Bediensteten über die hochgerüsteten Telefonanlagen. Binnen einer Woche richtete die BA eine Sonderhotline für den vereinfachten Anspruch auf Grundsicherung ein, 2000 Mitarbeiter aus den Jobcentern halfen mit aus.

Alle Dienststellen erhielten eigene Hotlines; zwischenzeitlich telefonierten bis zu 18.000 Mitarbeiter. Erfreulicher Nebeneffekt: Das oft beklagte Erreichbarkeitsproblem in einigen Regionen gibt es nicht mehr.

Scheeles Vorgänger Frank-Jürgen Weise (68) hatte sich nicht nur den Titel CEO gegeben, sondern dann auch ernst gemacht und die Bundesagentur ab 2004 gehörig durchgepflügt. Der ehemalige Wirtschaftsmanager soll damit kokettiert haben, nicht allzu tief in der Materie zu stecken. Sein Auftrag: den behäbigen Apparat auf Effizienz zu trimmen.

Weise intensivierte den Austausch mit den Arbeitgebern, zog ein professionelles Controlling ein und regierte in dem unübersichtlichen Riesenapparat so zackig wie mathematisch durch. Anerkennung – auch in Form von Boni – erhielten Führungskräfte, deren Dienststellen am schnellsten möglichst viele Fälle vom Hof schafften, egal wie. In Zeiten der Massenarbeitslosigkeit eine schiere Notwendigkeit.



JUNGSTAR

Diplomsozialmanager

Daniel Terzenbach stieg mit nur 38 Jahren in den Vorstand der Arbeitsagentur auf, wo er das operative Geschäft verantwortet. Seit Corona sammelt er draußen bei den Kunden mehr Lob ein als je zuvor.

Zum größten Thema vor der Corona-Krise, dem Fachkräftemangel, passte der Ansatz weniger. Die Unzufriedenheit unter den Arbeitgebern war groß, der Veränderungsdruck ebenso.

Auch Scheele ist alles andere als ein Kumpeltyp. Sozialisiert in der kommunalen Arbeitsmarktpolitik, verfügt er als ehemaliger Staatssekretär im Arbeitsministerium unter Olaf Scholz (62) und als dessen Senator für Arbeit in Hamburg über beste Drähte in die SPD-Spitze. Das spielte er aus.

Im Gesetzgebungstakt der Soforthilfeprogramme, mit denen die Regierung wirtschaftliche Einbrüche abzufedern sucht, setzte das Vorstandsteam auf „intensive Politikberatung“, sagt Scheele. Er selbst hielt durch Rundrufe die Bundestagsfraktionen im Loop – und brachte die Expertise der BA bei den Gesetzesinitiativen ein: „Unsere Leute sollten die Maßnahmen ja umsetzen.“

Ideen eines erhöhten Kurzarbeitergeldes für niedrige Einkommen etwa konnte Scheele abbügeln. Es hätte zu endlosen Prüfroutinen geführt.

Bei der Umsetzung der neuen Regeln hatten die regionalen Geschäftsführer und ihre Dienststel-

len weitgehend freie Hand. Der neue Vorstand akzeptiere „dezentrale Gestaltungsspielräume“, lobt Margit Haupt-Koopmann (54), Chefin der Regionaldirektion Nord, seit über 30 Jahren bei der BA und derzeit verantwortlich für rund 11.000 Mitarbeiter.

Auf Experten wie Haupt-Koopmann, so erfahren wie selbstbewusst, muss Scheele setzen, wenn er die BA nach der Corona-Krise weiter verändern will.

Die Strategie dafür ist schon geschrieben. „BA 2025“ heißt das Grundsatzpapier. Digitalisierung, demografischer Wandel, Flexibilisierung der Arbeit und wachsende soziale Ungleichheit führen zu komplexeren Erwerbsbiografien. Die BA will intensiver beraten, auch die Arbeitgeber.

Ex-CEO Weise trieb seine Leute über ein Maximum an Kennzahlen und internen Rankings zur Leistung. Corona zeige, dass es auch anders gehe, sagt nun Terzenbach: „Es ist vor allem das Gefühl, sinnvolle Arbeit zu tun, das die Leute zu Bestleistungen motiviert.“ Trotz des massiv gestiegenen Arbeitsaufkommens blieben die Krankenstände während der Krise niedrig. Es herrscht ein fast ungekannter Korpsgeist.

Seit Anfang Juni läuft der Publikumsverkehr wieder an, und doch wird manches anders. Vielleicht ist der persönliche Kundenkontakt gar nicht überall notwendig? Telefonberatung und digitale Kontaktaufnahme haben funktioniert, nicht nur in strukturschwachen Regionen könnten die Instrumente auch künftig helfen.

IT-Chef Schmitz arbeitet an einer Video-App, in die Kunden ihren Personalausweis halten können, um sich zu identifizieren. Zwar ist der Schwenk zur Onlinebehörde noch weit – und auch im Verwaltungsrat nicht unumstritten. Aber einfach zurück auf das Prä-Corona-Level will man bei der Arbeitsagentur nicht: Von nur 20 Prozent Lob will auf Dauer niemand leben. ■ Eva Buchhorn