



Innovation von unten: Neue Ansätze für Beratung und Vermittlung

Monika Senghaas

Im Modellprojekt „Mach es einfach“ gestalteten drei Arbeitsagenturen ihre Arbeitsprozesse neu und entwickelten ihr Dienstleistungsangebot weiter. Die Vermittlungsfachkräfte schlugen selbst Veränderungen vor und beteiligten sich an deren Umsetzung. Auch wenn dies neue Anforderungen auf allen Hierarchieebenen mit sich brachte, ziehen die Beteiligten ein positives Fazit.

Die Beratung und Vermittlung von [Arbeitslosen](#) ist ein Kernbestandteil aktiver Arbeitsmarktpolitik. Hierfür erprobt die [Bundesagentur für Arbeit](#) (BA) regelmäßig neue Ansätze und Elemente in Modellprojekten. Meist werden dabei neue Konzepte und Instrumente in der Zentrale der BA entwickelt und anschließend in einigen Agenturen oder [Jobcentern](#) pilotiert.

Ganz anders im Modellprojekt „Mach es einfach“: Dort wurde der Innovationsprozess bewusst auf die lokale Ebene, in die Agenturen hinein verlagert. Die drei beteiligten Arbeitsagenturen, so die Idee, sollten selbst darüber nachdenken, wie sie ihre Vermittlungs- und

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/innovation-von-unten-neue-ansaetze-fuer-beratung-und-vermittlung/>

g/ | 1

Beratungsaktivitäten von bürokratischem Ballast befreien und an die Gegebenheiten vor Ort anpassen können. Dabei sollten sie insbesondere das Wissen und die Erfahrung ihrer Beschäftigten nutzen. Die Begleitforschung zum Modellprojekt ging der Frage nach, wie die Agenturen diesen Auftrag umgesetzt und welche Erfahrungen sie mit dem neuen Ansatz gemacht haben.

Veränderungen zielten auf passgenaue Beratung von Arbeitssuchenden und Arbeitgebern

Um Innovationen anzustoßen, sammelten die drei Arbeitsagenturen zunächst auf breiter Basis Ideen für Neuerungen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten ihre Änderungsvorschläge beispielsweise in eine Zettelbox in der örtlichen Kantine einwerfen, über ein elektronisches Vorschlagsformular einreichen oder mit Kolleginnen und Kollegen in einer Kreativwerkstatt diskutieren. Anschließend wählten die Agenturleitungen Ideen aus, die im Projekt umgesetzt werden sollten.

Einige der vorgeschlagenen Verfahrensänderungen ließen sich zügig umsetzen. So beschlossen die Agenturen beispielsweise, künftig nur noch diejenigen Unterlagen an [Arbeitssuchende](#) auszugeben, die sich in der Vergangenheit als hilfreich erwiesen hatten, um die Beratungsgespräche vorzubereiten. Auch wurden Formulare überarbeitet, damit diese für Arbeitslose einfacher zu verstehen und auszufüllen sind.

Andere Vorschläge sahen umfangreichere Neuerungen in der Zusammenarbeit mit Arbeitssuchenden und Arbeitgebern vor, um diese von bürokratischen Routinen zu befreien. Dazu mussten aus den Ideen zunächst Umsetzungskonzepte entwickelt werden. Auch in diese Phase des Innovationsprozesses bezogen die beteiligten Arbeitsagenturen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein.

Sie setzten sich außerdem mit den Erwartungen auseinander, die typischerweise an die öffentliche Arbeitsverwaltung gerichtet werden. Um mehr über diese Erwartungen zu erfahren, lud eine Agentur beispielsweise Arbeitgeber und Arbeitslose zu einem Workshop ein. Diese Außenperspektive wurde in den Interviews als hilfreich beschrieben, um sich von den herkömmlichen internen Verfahrensabläufen lösen zu können.

Jede Agentur erarbeitete auf diese Weise ihre eigenen Neuerungen. Dennoch weisen viele Veränderungen gemeinsame Schwerpunktsetzungen auf – wie etwa neue Beratungsformate für Arbeitssuchende oder gemischte Teams, die Ansprechpartner für Arbeitssuchende wie auch für Arbeitgeber sind. Insgesamt zielten die Innovationen auf eine passgenaue Beratung, die

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/innovation-von-unten-neue-ansatze-fuer-beratung-und-vermittlung/>

g/ | 2

stärker am individuellen Bedarf von Arbeitslosen und Arbeitgebern ansetzt, als dies bislang im Vermittlungsprozess der Fall war (lesen Sie hierzu auch den Dossier-Beitrag [„Das Individuum im Mittelpunkt: Wie Arbeitsagenturen ihren erweiterten Handlungsspielraum nutzen“](#)).

Chancen und Hemmnisse des Innovationsprozesses aus Sicht der Vermittlungsfachkräfte

Viele Beteiligte bewerteten den Ansatz, lokale Innovationen „von unten“ zu gestalten, positiv. Die Vermittlungsfachkräfte empfanden die Aufforderung, sich am Innovationsprozess zu beteiligen, häufig als eine Form der Wertschätzung. Sie sahen darin eine Möglichkeit, ihre eigene Arbeit einfacher und sinnvoller zu gestalten und diese stärker am Bedarf von Arbeitsuchenden und Arbeitgebern auszurichten.

In den Interviews berichteten einige Vermittlungsfachkräfte jedoch auch, dass die Beteiligung am Innovationsprozess sehr zeitaufwändig war. Zudem empfanden es manche Interviewpartner als neu und ungewohnt, selbst Innovationen zu entwickeln und umzusetzen. Die kreative Weiterentwicklung der eigenen Arbeit, so schilderten sie, gehöre nicht zu ihrer Kernaufgabe. Dass die eigenen Vorschläge von Kollegen und Vorgesetzten bewertet wurden, war in manchen Fällen ebenfalls eine Hemmschwelle für die Beteiligung.

Führungskräfte schätzen die durch das Modellprojekt geschaffenen Freiräume

Viele Führungskräfte sahen im Modellprojekt eine Chance, das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu nutzen. Dass es dank „Mach es einfach“ möglich war, die Arbeit anders zu gestalten, als dies BA-interne Standards und Regelungen vorsehen, bewerteten sie ebenfalls als einen großen Vorteil des Projekts. Die Interviewpartner sahen darin eine effektive Möglichkeit, die Arbeit stärker auf die lokalen Gegebenheiten zuzuschneiden. Zudem, so die Einschätzung der Führungskräfte, konnten damit neue Arbeitsformen und Ansätze der Beratung und Vermittlung erprobt werden, die zu den lokalen Strukturen und Traditionen der Agentur passen.

Führungskräfte müssen dazu beitragen, ein

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/innovation-von-unten-neue-ansaetze-fuer-beratung-und-vermittlung/>

innovationsfreundliches Klima zu schaffen

Auch für die Führungskräfte brachte der Innovationsprozess neue Aufgaben mit sich. Sie mussten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, sich an der Kreativphase zu beteiligen und die neuen Gestaltungs- und Handlungsspielräume zu nutzen. Die Führungskräfte waren somit wichtige Akteure, wenn es darum ging, ein Innovationsklima zu schaffen, das zum gedanklichen Experimentieren und Ausprobieren animiert.

Eine besondere Sensibilität, so zeigte die Begleitforschung, war beim Übergang von der Ideenentwicklung zur Ideenumsetzung erforderlich. Denn dass Führungskräfte darüber entscheiden, welche Vorschläge weiter verfolgt werden, und dass sich im Entscheidungsprozess die Ausgestaltung einer Idee verändern kann, kann auch zu Spannungen führen. Die Begleitforschung macht deutlich, dass eine offene und transparente Kommunikation, die Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligung benennt, in dieser Phase für die Mitarbeiter besonders wichtig ist.

Fazit

Im Modellprojekt „Mach es einfach“ erprobte die BA einen neuen Ansatz, um Vermittlung und Beratung vor Ort weiterzuentwickeln. Die ausgewählten Arbeitsagenturen sollten dabei selbst darüber nachdenken, auf welche Weise sie ihre Arbeit verbessern können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Agenturen äußerten Änderungsvorschläge und entwickelten das Dienstleistungsangebot der Agenturen weiter.

Die Bilanz der Beteiligten fiel überwiegend positiv aus. Zwar wurde die Aufgabe, selbst Innovationen voranzutreiben, als herausfordernd und ressourcenintensiv beschrieben. Dennoch hat sich das Vorgehen aus Sicht der Beteiligten gelohnt. Das Projekt habe einen Anstoß geliefert, sich mit der eigenen Arbeitsweise zu befassen und zu überprüfen, ob diese den Erfordernissen des lokalen Arbeitsmarktes entspricht. Nach Einschätzung vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich Vermittlung und Beratung durch das Projekt verbessert.

Auch aus Sicht der Begleitforschung sind Projekte wie „Mach es einfach“ geeignet, einen Reflexionsprozess vor Ort anzustoßen und das kreative Potenzial der Beschäftigten für Innovationen zu nutzen. Die dadurch initiierten Neuerungen in der Vermittlung und Beratung haben dazu beitragen, Arbeitslose individueller beim (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt zu unterstützen.

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/innovation-von-unten-neue-ansaetze-fuer-beratung-und-vermittlung/>

g/ | 4

Der dezentrale Ansatz bringt es mit sich, dass Neuerungen nicht zwingend auf andere Agenturen übertragbar sind. Dessen ungeachtet sollten die Erfahrungen und Lernprozesse der beteiligten Modellagenturen auch für die BA als Ganzes nutzbar gemacht werden.