



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**  
Direktion für Wirtschaftspolitik

# Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz

*mit einer deutschen und französischen  
Zusammenfassung*

Studie der ‚Dritte Welle‘ der Evaluation der  
Aktiven Arbeitsmarktpolitik

Studie im Auftrag der  
Aufsichtskommission für den  
Ausgleichsfonds  
der Arbeitslosenversicherung

**Bruno Kaltenborn,  
Petra Kaps**



# **Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung**

Bericht

an das

**Staatssekretariat für Wirtschaft, Bern,**

von

**Dr. Bruno Kaltenborn  
Petra Kaps**

Berlin, im Juli 2013

## Inhaltsverzeichnis

<b>Résumé .....</b>	<b>6</b>
<b>Kurzfassung .....</b>	<b>16</b>
<b>1    Einleitung.....</b>	<b>26</b>
<b>2    Wirkungsorientierte Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung und bisherige empirische Untersuchungen.....</b>	<b>29</b>
2.1 Wirkungsorientierte Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung .....	29
2.2 Bisherige Untersuchungen.....	34
<b>3    Datengrundlagen.....</b>	<b>37</b>
3.1 Teilstandardisierte Online-Erhebung bei Fach- und Führungskräften 2012 .....	37
3.2 Teilstandardisierte Erhebung bei Fach- und Führungskräften 2002.....	43
3.3 Prozessdaten aus AVAM und ASAL .....	44
3.4 Wirkungsdaten.....	47
3.5 Exogenitätskorrektur.....	47
3.6 Regionalstruktur .....	49
<b>4    Deskriptive Auswertung der Wirkungsindikatoren.....</b>	<b>50</b>
<b>5    Deskriptive Auswertung der Erhebungsdaten.....</b>	<b>63</b>
5.1 Die wirkungsorientierte Vereinbarung in der Praxis im Jahr 2012 .....	64
5.1.1 Organisation und Steuerung auf Kantonsebene .....	65
5.1.2 Steuerung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren durch die RAV- Leitungen.....	82
5.1.3 Die Sicht der Personalberater/innen auf die Steuerung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren .....	92
5.1.4 Probleme mit der wirkungsorientierten Vereinbarung und Vorschläge zur Verbesserung aus Sicht der Führungskräfte.....	101
5.2 Einschätzungen zur wirkungsorientierten Vereinbarung im Vergleich zwischen 2002 und 2012 .....	111

<b>6</b>	<b>Fokussierung auf Wirkungsziele</b> .....	<b>121</b>
<b>7</b>	<b>Segmentationseffekte</b> .....	<b>138</b>
7.1	Deskriptive Auswertung .....	138
7.2	Ökonometrische Analysen mit stetigen Variablen .....	149
7.3	Ökonometrische Analysen mit ordinalen Variablen.....	151
<b>8</b>	<b>Konzeptionelle Perspektiven</b> .....	<b>154</b>
8.1	Veränderung der Gewichtung.....	154
8.2	Korrektur nationaler und regionalspezifischer exogener Effekte .....	160
8.3	Konzeptionelle Hinweise aus einem europäischen Vergleich.....	172
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>182</b>
	<b>Anhang A: Datengrundlagen</b> .....	<b>188</b>
	<b>Anhang B: Deskriptive Auswertungen der Wirkungsindikatoren</b> .....	<b>196</b>
	<b>Anhang C: Ergebnisse der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012</b> .....	<b>214</b>
	<b>Anhang D: Boxplots zu korrigierten Wirkungsergebnissen 2011 nach ausgewählten Befragungsergebnissen zur Fokussierung</b> .....	<b>309</b>
	<b>Anhang E: Segmentationseffekte (Notation und Definition)</b> .....	<b>386</b>
	<b>Anhang F: Segmentationseffekte (Methodik)</b> .....	<b>391</b>
	<b>Anhang G: Segmentationseffekte (deskriptive Auswertungen)</b> .....	<b>396</b>
	<b>Anhang H: Segmentationseffekte (ökonometrische Schätzungen)</b> .....	<b>427</b>
	<b>Anhang I: Relative Änderungen als Alternative zur Exogenitätskorrektur</b> .....	<b>447</b>
	<b>Anhang J: Fragebögen der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012</b> .....	<b>451</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>519</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>523</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>542</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>543</b>

## Résumé

En Suisse, le service public de l'emploi est chargé de veiller à la réinsertion rapide et durable des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. Cet objectif, que les cantons sont tenus de poursuivre de manière efficace, est défini dans le cadre des accords de prestations ORP/LMMT/ACt axés sur les résultats conclus avec le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) au sein du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR), anciennement Département fédéral de l'économie (DFE). Depuis leur introduction en 2000, ces accords prévoient quatre indicateurs de résultats, corrigés chaque année ultérieurement des facteurs exogènes (correction exogène). Un indice de résultats est également calculé par pondération ; il permet ensuite d'établir un classement destiné à instaurer une dynamique de concurrence entre les cantons. Parallèlement, cette situation peut entraver la communication de bonnes pratiques d'exécution, car certains cantons qui affichent de bons résultats grâce à la concurrence espèrent retirer des avantages en empêchant l'échange d'expériences.

Le présent rapport rend compte des résultats aux questions suivantes :

- Quelle est la position des responsables de l'exécution du service public de l'emploi, à savoir, les chefs des autorités cantonales, des services de logistique des mesures relatives au marché du travail (LMMT) et des offices régionaux de placement vis-à-vis de l'Accord ORP/LMMT/ACt axé sur les résultats ?
- Dans quelle mesure les directions administratives cantonales et les chefs des offices régionaux de placement orientent-ils leurs stratégies de pilotage sur les objectifs fixés dans l'Accord ORP/LMMT/ACt axé sur les résultats ?
- Existe-t-il une relation systématique entre l'orientation des offices régionaux de placement (position et stratégie) sur les objectifs fixés dans l'Accord ORP/LMMT/ACt axé sur les résultats et les résultats qu'ils obtiennent ?
- De manière générale, de bons résultats sont-ils systématiquement liés au succès plus ou moins important de certains groupes spécifiques de demandeurs d'emploi sur le marché du travail (effets de segmentation) ?
- Pourrait-on fusionner les trois premiers indicateurs de résultats en un ou deux indicateurs ? Faudrait-il donner plus de poids au quatrième indicateur de résultat ?

- Est-il possible de renoncer complètement à la correction des facteurs exogènes? Si oui, comment faudrait-il procéder ?
- Le cas échéant, pourrait-on s'inspirer des pratiques de certains pays européens en matière de pilotage des offices régionaux de placement ?

Pour répondre aux premières questions, nous avons d'une part mené, au début de l'été 2012, une enquête quantitative auprès de professionnels et de responsables actifs dans le domaine de l'exécution du service public de l'emploi portant sur les accords ORP/LMMT/ACt axés sur les résultats. Les questions portaient principalement sur certains aspects de l'orientation sur les objectifs fixés par l'Accord ORP/LMMT/ACt axé sur les résultats et l'avis des personnes interrogées sur cet accord. D'autres aspects ont également fait l'objet de questions, comme la structure d'organisation des offices régionaux de placement et la coopération entre les différentes autorités d'exécution au sein des cantons. Les données relatives à l'orientation sur les objectifs fixés par l'Accord de prestations axé sur les résultats ont été récoltées à plusieurs niveaux : la position des responsables quant aux éléments figurant dans l'Accord de prestations axé sur les résultats, la stratégie de pilotage appliquée par le canton, la stratégie de pilotage appliquée par les chefs ORP (direction), l'uniformité des avis des conseillers en personnel au sein d'un ORP quant à l'importance des indicateurs de résultats et de l'indice de résultats pour leur chef ORP respectif, ainsi que l'accord des conseillers en personnel d'un ORP avec la stratégie de pilotage appliquée par la direction (*commitment*). Le présent rapport rend compte et traite des résultats de l'enquête ainsi que des analyses microéconométriques portant sur la relation entre l'orientation des offices régionaux de placement sur les objectifs fixés dans l'Accord de prestations ORP/LMMT/ACt axé sur les résultats et les résultats effectivement obtenus.

D'autre part, nous avons procédé à des analyses microéconométriques, sur la base des données provenant des systèmes PLASTA et SIPAC, portant sur le degré de réussite de certains groupes spécifiques de demandeurs d'emploi sur le marché du travail en lien avec les résultats des différents offices régionaux de placement (effets de segmentation). Le présent rapport présente et examine les résultats de ces analyses.

Nous présentons, dans un troisième temps, nos considérations quant à la manière dont le système actuel pourrait être amélioré en modifiant la pondération de certains indicateurs de résul-

tats ou en supprimant la correction des facteurs exogènes. Dans cette optique, nous faisons aussi appel à certaines pratiques de pilotage mises en œuvre par le service public de l'emploi dans certains pays européens.

L'analyse des résultats corrigés et non corrigés entre les offices régionaux de placement et les cantons, ainsi qu'au fil du temps, n'a révélé aucun rapprochement pertinent des résultats aux niveaux des cantons et des offices régionaux de placement entre 2001 et 2011. En réalité, l'évolution des résultats corrigés et non corrigés des différents cantons n'a subi que des variations relativement faibles, ces dernières ayant tendance à être plus faibles dans les cantons de grande taille que dans ceux de petite taille. La stabilité générale constatée au niveau des cantons pourrait être due, d'une part, à des effets régionaux endogènes constants dans le temps et, d'autre part, à une correction insuffisante des influences exogènes propres à certaines régions.

Le lien entre les trois premiers indicateurs de résultats est plus fort que leur relation avec le quatrième indicateur. Ce phénomène peut (aussi) être attribué au fait que les activités des autorités d'exécution en cas d'orientation sur les trois premiers indicateurs de résultats se ressemblent : l'objectif est d'obtenir autant de réinsertions que possible. Seules les priorités fixées pour certains groupes de personnes en lien avec la durée de leur indemnisation génèrent des différences au niveau de la relation entre les trois premiers indicateurs de résultats. Par contre, si elles décident de mettre l'accent sur le quatrième indicateur de résultats, les autorités d'exécution doivent obtenir le plus de réinsertions compatibles que possible. Le quatrième indicateur de résultats étant pondéré de 10 % seulement dans l'indice de résultats, il est théoriquement possible que les autorités d'exécution mettent l'accent sur les trois premiers indicateurs de résultats.

Ce phénomène se vérifie dans la pratique. En effet, les résultats des enquêtes menées au début de l'été 2012 montrent que les autorités d'exécution donnent la priorité aux trois premiers indicateurs de résultats. Pour toutes les questions portant sur chacun des quatre indicateurs séparément, et ce à tous les niveaux et pour tous les groupes de fonctions, on constate que l'accent est mis sur les trois premiers indicateurs, le quatrième étant clairement délaissé.

La majorité des chefs ORP et des responsables interrogés considère les indicateurs de résultats 1 et 2 essentiels pour le pilotage des offices régionaux de placement. Une grande majorité



d'entre eux estime au moins que l'indicateur de résultats 3 est « assez important », mais moins de la majorité le trouve « très important ». Finalement, une petite majorité considère au moins l'indicateur 4 comme « assez important ». Les disparités dans les réponses fournies par les chefs d'ORP ayant obtenu pour l'année 2011 un indice de résultats corrigé de plus ou de moins de 100 sont faibles.

Trois hypothèses peuvent justifier le peu d'importance accordé à l'indicateur de résultats 4. Premièrement, sa faible pondération représente une incitation négative, en encourageant les intégrations rapides au profit des intégrations durables. Deuxièmement, les chefs ORP considèrent qu'ils ne sont pas en mesure d'influencer cet indicateur au moyen de leur stratégie de pilotage. Troisièmement, cet indicateur étant mal spécifié, il génère des déséquilibres non calculables, raison pour laquelle les chefs ORP estiment qu'ils ne peuvent pas assez y baser leur pratique. Seule la première de ces trois hypothèses s'est reflétée dans les résultats des enquêtes : à plusieurs reprises, les personnes interrogées ont en effet affirmé que le problème principal de l'Accord de prestations axé sur les résultats est la faible pondération de l'indicateur de résultats 4, qui les encouragerait plutôt à mettre l'accent sur la rapidité des intégrations plutôt que sur leur durabilité.

Parmi les objectifs et les instruments de pilotage désignés par la majorité des responsables comme importants pour le canton, on trouve, outre les indicateurs de résultats 1 et 2, des variables spécifiques au canton, pour autant qu'elles aient été définies par ce dernier. Un chef ORP sur trois estime que l'indice de résultats corrigé est très important, et un chef ORP sur cinq trouve que l'établissement d'un classement est essentiel. Les autorités cantonales, les coordinateurs ORP ainsi que les chefs des services LMMT considèrent l'indice de résultats corrigé et l'établissement d'un classement comme importants, même si la majorité d'entre eux ne trouve pas ces éléments fondamentaux. Dans les cantons latins, le rôle de l'indicateur de résultats 4, de l'indice de résultats corrigés et de l'établissement d'un classement est moins important que la moyenne. Les chefs ORP estiment plus souvent que l'indice de résultats corrigé est important que ce qu'ils perçoivent de leur autorité cantonale respective.

Dans la pratique de pilotage des cantons et des offices régionaux de placement, le rôle des objectifs fixés dans l'Accord de prestations axé sur les résultats varie. La majorité des responsables au niveau cantonal a conclu une convention d'objectifs individuelle, et la majorité de

ces conventions englobent les objectifs fixés dans l'Accord de prestations axé sur les résultats. Au-delà de ces variantes imposant un strict respect de l'Accord de prestations axé sur les résultats, les objectifs de résultats jouent aussi un rôle dans les entretiens destinés à définir les conventions d'objectifs individuelles, dans les cas où ces conventions ne prévoient pas d'objectifs de résultats.

Près de deux tiers de tous les responsables cantonaux évaluent au moins une fois par mois les valeurs des indicateurs de résultats et de l'indice de résultats corrigé, ainsi que d'autres indices de performance du cockpit LAMDA. Les cantons ayant uniquement des ORP de petite envergure, ainsi que les cantons latins, contrôlent les résultats des indicateurs de résultats et de l'indice de résultats nettement moins souvent que la moyenne suisse. Les cantons latins procèdent plus souvent que la moyenne (au moins une fois par mois) à un contrôle d'autres objectifs fixés par le canton dans le domaine de la politique du marché du travail.

Les chefs ORP transmettent aux conseillers en personnel les objectifs fixés dans l'accord de prestations axé sur les résultats principalement sur la base de chiffres clés. La plupart d'entre eux considère aussi les indicateurs de résultats comme les principales sources d'information pour le pilotage de leur ORP, et affirme moins tenir compte des valeurs relatives aux processus ou d'autres informations qualitatives non basées sur des chiffres clés. Les différences que l'on constate parfois dans la position des chefs ORP entre les ORP de petite et de grande taille, ainsi qu'entre les ORP latins et alémaniques, se retrouvent dans la pratique de pilotage des chefs ORP lors de la mise en pratique des accords de prestations axés sur les résultats.

A cela correspond aussi le caractère contraignant des objectifs fixés dans l'Accord de prestations axé sur les résultats pour les conseillers en personnel. Au total, dans 29 % des ORP, mais dans seulement 13 % des ORP latins, une majorité des conseillers en personnel ont affirmé s'être engagés à respecter certains objectifs dans le cadre d'un accord individuel. La majorité des chefs ORP utilise les objectifs de résultats comme un outil complémentaire pour la conduite des conseillers en personnel, mais ne les considère pas comme une base pour la définition d'objectifs au niveau des conseillers en personnel. Près d'un quart de tous les chefs ORP, mais seulement 12 % des chefs des ORP latins, affirment utiliser les indicateurs de résultats et l'indice global pour fixer des objectifs annuels individuels aux conseillers en personnel. Le caractère à première vue assez peu contraignant de l'accord de prestations axé sur les

résultats au niveau cantonal et la faible utilisation d'accords d'objectifs comme instrument de pilotage par les cantons et les ORP ne signifient toutefois pas que l'Accord axé sur les résultats ne joue aucun rôle dans la stratégie de pilotage des ORP latins. Concernant les indicateurs ou l'indice de résultats, un nombre de conseillers en personnel supérieur à la moyenne ont en tout cas affirmé que leur chef ORP leur donne des instructions individuelles ou nourrit des attentes concrètes quant à leur travail quotidien.

Dans moins de 40 % des ORP, les conseillers en personnel savent assez précisément à quel point les différents indicateurs de résultats et la variation de l'indice de résultats sont importants pour leur chef ORP. Dans ces cas, les chefs ORP basent leur travail sur des objectifs, et donnent aux conseillers en personnel des instructions claires et uniformes. Toutefois, nous avons constaté dans un quart des ORP seulement une concordance entre la position des chefs ORP quant aux objectifs de résultats et la perception de cette position par les conseillers en personnel. De la même manière, nous avons aussi rarement constaté une correspondance majoritaire entre la perception des conseillers en personnel quant à l'importance des objectifs de résultats pour le chef ORP et la position des conseillers en personnel quant à l'utilisation des objectifs de résultats pour évaluer leur activité ; dans une majorité des ORP, les chefs considèrent le rôle des indicateurs de résultats pour le pilotage des ORP plus important que les conseillers en personnel pour leur propre travail.

Nous n'avons pu mettre en évidence aucun lien entre l'orientation des chefs ORP sur les objectifs fixés dans l'Accord axé sur les résultats et les résultats corrigés effectivement obtenus au niveau des offices régionaux de placement, que ce soit au moyen d'une analyse descriptive ou microéconomique. Au vu des faibles différences en termes d'orientation entre les offices régionaux de placement dans les résultats de l'enquête, il est néanmoins assez difficile de prouver une telle relation ; il n'est donc absolument pas exclu qu'un tel rapport existe entre l'orientation et les résultats corrigés obtenus.

En ce qui concerne le pilotage par les résultats, il est probable que les autorités d'exécution concentrent leurs activités sur les groupes de personnes qu'elles peuvent toucher au mieux au moyen de leurs efforts, en lien avec les indicateurs et l'indice de résultats. En axant leur travail sur les résultats, les autorités d'exécution privilégieraient ainsi certains groupes de personnes par rapport à d'autres (effets de segmentation). Nous avons alors voulu savoir si les bons ré-

sultats obtenus par les offices régionaux de placement étaient systématiquement accompagnés d'effets de segmentation. Dans cette optique, nous avons examiné la question pour les années 2001 à 2011 au moyen d'une analyse descriptive et d'une analyse économétrique sur données de panel. Au niveau descriptif, nous n'avons rien trouvé de particulier. Par contre, les résultats de l'analyse économétrique sur données de panel indiquent que de meilleurs résultats au niveau des offices régionaux de placement s'accompagnent d'effets de segmentation, surtout en faveur des jeunes et des personnes sans enfant, parfois aussi en faveur des personnes disposant de bonnes connaissances linguistiques, n'occupant pas une fonction spécialisée ou de cadre et sans occupation actuelle. Ces effets de segmentation restent toutefois très faibles. Dans l'ensemble, ces résultats montrent que les impulsions de pilotage occasionnées par les indicateurs de résultats pour certains groupes de personnes sont équilibrées.

Dans le cadre de l'enquête globale que nous avons effectuée, nous avons demandé aux responsables du service public de l'emploi quel était, selon eux, le plus grand problème de l'Accord de prestations ORP/LMMT/ACt axé sur les résultats : ils ont mentionné le manque d'informations sur les relations entre leurs activités de pilotage et les résultats obtenus. Si certaines informations pertinentes concernant les rapports entre la stratégie appliquée et les résultats obtenus quant aux indicateurs de résultats et à l'indice de résultats viennent à manquer, les responsables ne peuvent développer aucune stratégie pertinente. Même si ce dilemme se traduit surtout par une critique, parfois fondamentale, de la correction des données exogènes, il s'est également posé pour certains indicateurs de résultats.

En comparant les stratégies de pilotage par les résultats mises en œuvre par les services publics de l'emploi dans sept pays industrialisés d'Europe occidentale, nous avons trouvé peu de modèles pertinents qui permettraient d'améliorer la situation. En réalité, le système suisse dispose même de deux caractéristiques qui ne devraient pas être sacrifiées au profit d'autres solutions mises en œuvre ailleurs :

- Seule la Suisse n'a pas d'objectifs chiffrés. La définition de valeurs cibles adéquates, c'est-à-dire à la fois réalistes et ambitieuses, est une tâche complexe, qui demande des ressources. Sans compter qu'il existe un risque sensible de fixer, notamment sur la base de prévisions erronées, des valeurs cibles trop ou pas assez ambitieuses, l'une comme l'autre étant contre-productives.

- La Suisse est le seul pays à corriger les effets exogènes au niveau de chaque autorité d'exécution. D'autres pays renoncent intégralement à corriger des effets exogènes régionaux ou ils créent des groupes d'autorités d'exécution « comparables ». Créer des groupes au moyen d'une segmentation (*clustering*) est une méthode qui prend plus de temps que la solution suisse, à savoir la correction des facteurs exogènes, et qui est moins précise. Dès lors, la méthode choisie par la Suisse est clairement préférable. Il conviendrait toutefois d'envisager éventuellement une suppression complète de la correction des facteurs exogènes (cf. ci-dessous).

Seule l'Allemagne utilise pour le pilotage par les résultats de son système de prévoyance pour les demandeurs d'emploi un indicateur de résultats basé sur l'effectif des bénéficiaires de longue durée qui incite, en termes de pilotage, à la fois à éviter l'apparition de nouveaux bénéficiaires de longue durée et à surmonter le chômage de longue durée. Pour ce faire, cet indicateur réunit les impulsions de pilotage des deuxièmes et troisièmes indicateurs de résultats utilisés par la Suisse : en effet, le deuxième indicateur de résultats vise à éviter l'entrée au chômage de longue durée et le troisième indicateur vise à lutter contre ce phénomène. Ces deux impulsions pourraient être combinées, en modifiant comme l'a fait l'Allemagne le deuxième indicateur de résultats, afin qu'il ne concerne pas le passage au statut de bénéficiaire de longue durée, mais à l'effectif des bénéficiaires de longue durée. Une modification de ce type permettrait de supprimer le troisième indicateur, et d'alléger ainsi l'ensemble du système.

Par contre, supprimer le deuxième et / ou le troisième indicateur de résultats sans les remplacer pourrait engendrer des problèmes au niveau du pilotage. En effet, le premier indicateur de résultats incite à réinsérer des personnes étant bénéficiaires depuis peu de temps. La période d'indemnisation en cas de chômage étant limitée, le départ des bénéficiaires de longue durée est de toute façon prévisible. Dès lors, leur réinsertion sous l'angle du premier indicateur de résultats a tendance à moins « valoir la peine » que la réinsertion de personnes qui bénéficient depuis peu de temps des indemnités de chômage.

Les indicateurs de résultats utilisés actuellement mettent en avant les organes d'exécution qui enregistrent des résultats supérieurs à la moyenne (en fonction du niveau des indicateurs). A l'inverse, si l'on considérait les évolutions relatives des indicateurs de résultats, on soulignerait positivement les organes d'exécution présentant des *améliorations* supérieures à la moyenne.

Cette manière permettrait de motiver comme souhaité tout particulièrement les autorités d'exécution qui fournissaient jusqu'à présent des efforts insuffisants. Le classement des cantons s'en trouverait assoupli, car une bonne position obtenue une année grâce à une amélioration des résultats compliquerait les possibilités de s'améliorer pour obtenir également une bonne position l'année d'après. Au fil du temps, la position des cantons dans le classement s'en trouverait largement nivelée. Comme le montre une évaluation rétrospective pour les années 2002 à 2011, ce constat vaut de manière générale, indépendamment de la spécification exacte des valeurs de modification utilisées.

Contrairement aux niveaux actuels, les évolutions relatives évoquées sont déjà corrigées des effets régionaux spécifiques constants dans le temps, même sans correction des facteurs exogènes. En renonçant à une correction supplémentaire des facteurs exogènes, la critique des organes d'exécution à son égard n'aurait plus lieu d'être et le système de pilotage s'en trouverait globalement allégé. Si, dans l'optique d'une comparaison aussi juste que possible des résultats, l'on souhaitait également procéder à une correction pour des effets régionaux spécifiques variables dans le temps, une correction supplémentaire des facteurs exogènes serait nécessaire. En fin de compte, une décision politique devrait être prise en la matière. La portée d'une amélioration de la correction des facteurs exogènes pour le quatrième indicateur de résultats serait nettement moins large, car actuellement seuls 20 à 40 % des variations peuvent être corrigées. Des variables exogènes supplémentaires pourraient être prises en compte pour cet indicateur de résultats en particulier. Par exemple, la part de nouveaux emplois de courte durée créés par rapport à l'ensemble des nouveaux emplois créés, pourrait être utilisée comme variable.

Les idées de réformes correspondent pour la plupart à des propositions d'amélioration suggérées par certains responsables du service public de l'emploi. Dans le cadre de l'enquête en ligne que nous avons effectuée, ils ont notamment proposé de pondérer davantage l'indicateur de résultats 4 ou de supprimer les indicateurs 2 et 3. Un nombre important de responsables souhaitent en outre renoncer à la correction des facteurs exogènes, qu'ils n'estiment pas pertinente, et d'utiliser à sa place les données brutes comme mesure du pilotage par les résultats.

Le manque de connaissances d'une part non négligeable des responsables (selon leur propre appréciation) quant aux rapports entre leurs activités de pilotage et les résultats obtenus repré-

sente un problème fondamental : en effet, le pilotage par les résultats suppose que les acteurs décentralisés disposent de compétences suffisantes pour orienter leurs actions de manière stratégique vers les objectifs fixés.

Les critiques exprimées par les responsables lors du sondage quant à différents aspects de la correction des facteurs exogènes indiquent qu'un changement est nécessaire. Pour y répondre, il serait possible d'utiliser des modifications relatives par rapport à l'année précédente (sans correction des facteurs exogènes) comme indicateurs de résultats à la place des (ou en complément des) valeurs utilisées jusqu'à présent. Toutefois, au vu de l'indépendance politique des cantons, un consensus politique plus large serait nécessaire afin de renoncer à obtenir également une comparaison aussi équitable que possible grâce au pilotage par les résultats. Rien n'indique en outre qu'il soit nécessaire de modifier en soi le pilotage par les résultats. Toutefois, il est nécessaire d'éclaircir les rapports entre les résultats et d'améliorer les connaissances des responsables quant à ces relations.

## **Kurzfassung**

Die öffentliche Arbeitsvermittlung in der Schweiz ist dem Ziel einer raschen und nachhaltigen Wiedereingliederung verpflichtet. Durch die wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) im Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) (vormals Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement - EVD) werden die Kantone auf das eingangs genannte Ziel verpflichtet und sollen zu seiner effizienten Verfolgung angehalten werden. Seit der Einführung im Jahr 2000 werden darin vier Wirkungsindikatoren vereinbart. Diese vier Wirkungsindikatoren werden jeweils jährlich nachträglich um exogene Faktoren korrigiert (Exogenitätskorrektur). Zudem wird aus ihnen durch Gewichtung ein Wirkungsindex gebildet. Daraus resultiert ein Ranking, das einen Wettbewerb der Kantone befördern soll. Gleichzeitig besteht allerdings das Risiko, dass die Verbreitung erfolgreicher Vollzugspraktiken behindert wird, weil sich wegen des Wettbewerbs erfolgreiche Kantone Vorteile erhoffen, wenn sie den Erfahrungsaustausch behindern.

Mit dem vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse der Untersuchung folgender Fragestellungen dokumentiert:

- Welche Haltung nehmen die für den Vollzug der öffentlichen Arbeitsvermittlung zuständigen Führungskräfte der kantonalen Amtsleitungen, der Logistikstellen für arbeitsmarktliche Maßnahmen und der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren bezüglich der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST ein?
- Inwieweit sind die kantonalen Amtsleitungen und die Leitungen der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren in ihrem Steuerungshandeln auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST ausgerichtet?
- Gibt es einen systematischen Zusammenhang zwischen der Fokussierung (Haltung und Handlungen) der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST und den Wirkungsergebnissen?
- Sind gute Wirkungsergebnisse insgesamt systematisch mit besseren oder schlechteren Arbeitsmarkterfolgen spezifischer Gruppen von Stellensuchenden verbunden (Segmentationseffekte)?



- Können die ersten drei Wirkungsindikatoren zu einem oder zwei Wirkungsindikatoren zusammengefasst werden? Sollte der vierte Wirkungsindikator höher gewichtet werden?
- Gibt es Möglichkeiten auf eine Exogenitätskorrektur gänzlich zu verzichten? Wie könnte dies ggf. konzeptionell ausgestaltet werden?
- Welche konzeptionellen Hinweise können ggf. aus der praktizierten Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in ausgewählten anderen europäischen Ländern gewonnen werden?

Zur Beantwortung der ersten Fragen wurde zum einen im Frühsommer 2012 eine quantitative Erhebung bei Fach- und Führungskräften im Vollzug der öffentlichen Arbeitsvermittlung zu den wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST durchgeführt. Die Fragen umfassten insbesondere Aspekte der Fokussierung auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST und Einschätzungen der befragten Personen zu dieser Vereinbarung. Darüber hinaus wurde auch Aspekte der Aufbauorganisation der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und der Kooperation zwischen den verschiedenen Vollzugsstellen innerhalb der Kantone erhoben. Daten zur Fokussierung auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung wurden dabei auf mehreren Ebenen erhoben: bezüglich der Haltung der Führungskräfte zu den Elementen der wirkungsorientierten Vereinbarung, bezüglich der Steuerungspraxis des Kantons, bezüglich der Steuerungspraxis der RAV-Leitungen (Führung), bezüglich der Einheitlichkeit der Wahrnehmungen der Personalberater/innen innerhalb eines RAV zur Bedeutung der Wirkungsindikatoren und des Wirkungsindex für ihre jeweilige RAV-Leitung sowie bezüglich der Übereinstimmung der Personalberater/innen innerhalb eines RAV mit der Führung durch die jeweiligen RAV-Leitungen (*Commitment*). Die Befragungsergebnisse und die Ergebnisse der mikroökonomischen Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Fokussierung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST und den Wirkungsergebnissen werden im vorliegenden Bericht präsentiert und diskutiert.

Zum zweiten wurden auf der Basis von AVAM- und ASAL-Daten mikroökonomische Analysen zu den Arbeitsmarkterfolgen spezifischer Gruppen von Stellensuchenden im Zusammenhang mit den Wirkungsergebnissen der einzelnen Regionalen Arbeitsvermittlungs-

zentren (Segmentationseffekten) durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Analysen werden dargestellt und erörtert.

Zum dritten werden eigene konzeptionelle Überlegungen dargestellt, wie das bestehende System durch eine Änderung der Gewichtung einzelner Wirkungsindikatoren oder einen Verzicht auf die bestehende Exogenitätskorrektur verbessert werden könnte. Dazu wird auch auf Anregungen aus der praktizierten Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in ausgewählten anderen europäischen Ländern rekurriert.

Die Untersuchung der unkorrigierten und korrigierten Wirkungsergebnisse im Vergleich der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und der Kantone sowie im Zeitablauf ergab, dass es von 2001 bis 2011 keine relevante Annäherung der Wirkungsergebnisse auf Ebene der Kantone bzw. Regionalen Arbeitsvermittlungszentren gegeben hat. Vielmehr unterliegen die unkorrigierten und korrigierten Wirkungsergebnisse der einzelnen Kantone im Zeitverlauf nur relativ geringen Schwankungen. Dabei sind die Schwankungen bei den größeren Kantonen tendenziell geringer als bei den kleineren Kantonen. Für die weitgehende Konstanz auf Ebene der Kantone können einerseits zeitkonstante endogene regionalspezifische Effekte und andererseits eine unzureichende Korrektur regionalspezifischer exogener Einflüsse ursächlich sein.

Die ersten drei Wirkungsindikatoren sind stärker untereinander als mit dem vierten Wirkungsindikator korreliert. Dies dürfte (auch) daran liegen, dass die bei einer Fokussierung auf die ersten drei Wirkungsindikatoren erforderlichen Aktivitäten der Vollzugsstellen einander ähneln: Erforderlich sind möglichst viele Wiedereingliederungen, Unterschiede ergeben sich zwischen den ersten drei Wirkungsindikatoren ggf. nur hinsichtlich der Prioritätensetzung für bestimmte Personengruppen in Abhängigkeit von der Dauer ihres Leistungsbezugs. Eine Ausrichtung auf den vierten Wirkungsindikator hingegen erfordert eine Konzentration auf möglichst passgenaue Wiedereingliederungen. Da der vierte Wirkungsindikator lediglich mit einem Gewicht von 10 Prozent in den Wirkungsindex eingeht, liegt theoretisch eine Fokussierung der Vollzugsstellen auf die ersten drei Wirkungsindikatoren nahe.

Die Befragungsergebnisse aus der Erhebung im Frühsommer 2012 zeigen, dass die Vollzugsstellen ihre Arbeit auch praktisch auf die ersten drei Wirkungsindikatoren fokussieren. In allen Fragen, die die vier Wirkungsindikatoren separat erfassen, und über alle Ebenen und

Funktionsgruppen zeigt sich eine starke Betonung der ersten drei Indikatoren, während Wirkungsindikator 4 deutlich abfällt.

Die Mehrheit der RAV-Leitungen wie die Mehrheit aller befragten Führungskräfte der Kantone halten die Wirkungsindikatoren 1 und 2 für sehr wichtig für die Steuerung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren. Wirkungsindikator 3 wird mit großer Mehrheit für mindestens eher wichtig, aber nicht mehrheitlich für sehr wichtig erachtet. Wirkungsindikator 4 wird gerade noch von einer knappen Mehrheit für mindestens eher wichtig gehalten. Die Unterschiede in den Antworten der Leiter/innen von RAV, die im Jahr 2011 einen korrigierten Wirkungsindex von weniger bzw. mehr als 100 erreichten, sind gering.

Die geringe Bedeutung des Wirkungsindikators 4 kann daran liegen, dass durch seine geringe Gewichtung ein Fehlanreiz gesetzt wird, nachhaltige Integrationen zugunsten schneller Integrationen weniger zu fördern, dass die RAV-Leitungen sich nicht in der Lage sehen, diesen Indikator durch ihr Steuerungshandeln zu beeinflussen oder dass der Indikator falsch spezifiziert ist, dadurch unkalkulierbare Ausschläge zu verzeichnen sind und die RAV-Leitungen ihm deshalb geringen Erklärungscharakter für ihr Handeln zuweisen. In der Befragung haben sich Hinweise lediglich auf die erste dieser drei Varianten gefunden: Mehrfach wurde als größtes Problem der wirkungsorientierten Vereinbarung angemerkt, dass durch die geringe Gewichtung des Wirkungsindikators 4 Fehlanreize gesetzt würden, schnelle auf Kosten dauerhafter Integrationen zu fördern.

Unter den Zielen und Steuerungsinstrumenten, von denen die Führungskräfte mehrheitlich angaben, sie seien dem Kanton sehr wichtig, finden sich neben den Wirkungsindikatoren 1 und 2 auch kantonsspezifische Zielgrößen, wenn sie denn vom Kanton definiert werden. Der korrigierte Wirkungsindex wird von jeder dritten, die Platzierung im Ranking von jeder fünften RAV-Leitung für sehr wichtig gehalten. Die Kantonalen Amtsleitungen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren sowie die LAM-Leitungen halten den korrigierten Wirkungsindex und die Platzierung im Ranking für relevanter, wenn auch nicht mehrheitlich für sehr relevant. In den lateinischsprachigen Kantonen spielen der Wirkungsindikator 4, der korrigierte Wirkungsindex und die Platzierung im Ranking eine deutlich unterdurchschnittliche Rolle. Der unkorrigierte Wirkungsindex wird von den RAV-Leiter/innen häufiger wichtig genommen als sie dies jeweils von ihren Kantonalen Amtsleitungen wahrnehmen.

Die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung spielen in der Steuerungspraxis der Kantone und der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren eine unterschiedliche Rolle. Die Mehrzahl der Führungskräfte auf Kantonsebene hat eine individuelle Zielvereinbarung abgeschlossen, und die Mehrzahl dieser Vereinbarungen umfassen die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung. Über diese Varianten der engen Verpflichtung auf die wirkungsorientierte Vereinbarung hinaus spielen die Wirkungsziele auch in Zielvereinbarungsgesprächen in denjenigen Fällen eine Rolle, in denen diese Vereinbarungen keine Wirkungsziele fixieren.

Die Werte für die Wirkungsindikatoren und den unkorrigierten Wirkungsindex sowie für sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA werden von knapp zwei Dritteln aller kantonalen Führungskräfte mindestens monatlich ausgewertet. Kantone mit ausschließlich kleinen RAV und lateinischsprachige Kantone kontrollieren die Ergebnisse zu den Wirkungsindikatoren und zum Wirkungsindex deutlich seltener als der Schweizer Durchschnitt. Die lateinischsprachigen Kantone kontrollieren häufiger als der Durchschnitt zusätzliche, vom Kanton gesetzte arbeitsmarktpolitische Ziele mindestens monatlich.

Die RAV-Leiter/innen übersetzen die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung mehrheitlich kennzahlenbasiert an die Personalberater/innen. Als wichtigste Informationsquellen für die Steuerung ihrer RAV gaben sie ebenfalls mehrheitlich an, primär auf Ergebniskennzahlen und weniger auf Prozesskennzahlen oder nicht kennzahlenbasierte qualitative Informationen zurückzugreifen. Die in der Haltung der RAV-Leitungen teilweise feststellbaren Unterschiede zwischen kleinen und großen RAV sowie zwischen lateinisch- und deutschsprachigen RAV setzen sich in der Steuerungspraxis der RAV-Leiter/innen bei der Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarungen in Steuerungshandeln fort.

Dem entspricht auch die Verbindlichkeit der Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung für die Personalberater/innen. In insgesamt 29 Prozent der RAV, aber nur in 13 Prozent der lateinischsprachigen RAV gaben sie jeweils mehrheitlich an, sie hätten sich in einer persönlichen Zielvereinbarung auf Wirkungsziele verpflichtet. Die Mehrheit der RAV-Leitungen zieht die Wirkungsziele zur Führung der Personalberater/innen ergänzend heran, nimmt diese jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen. Knapp ein Viertel aller RAV-Leitungen, aber nur 12 Prozent der Leitungen lateinischsprachiger RAV gaben an, die Wirkungsindikatoren bzw. den Gesamtindex zur Festlegung von indi-

viduell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen zu verwenden. Die auf den ersten Blick relativ geringere Verbindlichkeit der wirkungsorientierten Vereinbarung seitens der Kantone und die seltenere Nutzung von Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument durch Kantone wie RAV bedeuten jedoch nicht, dass die wirkungsorientierte Vereinbarung in der operativen Steuerung der lateinischsprachigen RAV keine Rolle spielen würde. Hier gaben jedenfalls überdurchschnittlich häufig die Personalberater/innen an, bezüglich der Wirkungsindikatoren oder des Wirkungsindex von der RAV-Leitung individuelle Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit zu erhalten.

In weniger als 40 Prozent der RAV wissen die Personalberater/innen relativ genau, wie wichtig die RAV-Leitung die verschiedenen Wirkungsindikatoren und die verschiedenen Ausprägungen des Wirkungsindex nehmen. Hier arbeiten die RAV-Leitungen insofern besonders fokussiert, als sie den Personalberater/innen eine deutliche und einheitliche Linie vorgeben. Dennoch fand sich nur in rund einem Viertel der RAV eine Übereinstimmung zwischen der Haltung der RAV-Leitungen zu den Wirkungszielen und der Wahrnehmung dieser Haltungen durch die Personalberater/innen. Ähnlich selten fand sich eine mehrheitliche Übereinstimmung zwischen der Wahrnehmung der Personalberater/innen über die Bedeutung der Wirkungsziele für die RAV-Leitung und der Haltung der Personalberater/innen zu den Wirkungszielen als Maßstab für die Beurteilung ihrer eigenen Tätigkeit. In der Mehrheit der RAV halten die Leiter/innen die Bedeutung der Wirkungsindikatoren für die Steuerung der RAV für wichtiger als die jeweiligen Personalberater/innen diese Indikatoren für die eigene Arbeit halten.

Ein Zusammenhang zwischen der Fokussierung der RAV-Leitungen auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung und den korrigierten Wirkungsergebnissen auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren konnte weder deskriptiv noch mikroökonomisch belegt werden. Allerdings ist ein solcher Nachweis angesichts der geringen Unterschiede zwischen den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren bei der Fokussierung in den Ergebnissen der Befragung kaum möglich. Es ist also keinesfalls ausgeschlossen, dass es einen Zusammenhang zwischen Fokussierung und korrigierten Wirkungsergebnissen gibt.

Angesichts der wirkungsorientierten Steuerung liegt es nahe, dass sich die Vollzugsstellen mit ihren Aktivitäten auf jene Personengruppen konzentrieren, bei denen sie mit ihren Bemühun-

gen - bezogen auf die Wirkungsindikatoren bzw. den Wirkungsindex - am meisten erreichen können. Durch die Wirkungsorientierung der Vollzugsstellen würden von ihnen bestimmte Personengruppen bevorzugt, andere hingegen vernachlässigt (Segmentationseffekte). Der Frage, ob Wirkungserfolge auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren systematisch mit Segmentationseffekten einhergehen, wurde für die Jahre 2001 bis 2011 deskriptiv und panelökonometrisch nachgegangen. Deskriptiv sind kaum Auffälligkeiten zu erkennen. Nach den panelökonometrischen Ergebnissen gehen bessere Wirkungsergebnisse auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren mit Segmentationseffekten insbesondere zugunsten von Jüngeren und Kinderlosen, teilweise auch zugunsten von solchen mit guten Sprachkenntnissen, ohne Fach- oder Kaderfunktion zuletzt und ohne derzeitige Beschäftigung einher. Allerdings sind die bestehenden Segmentationseffekte sehr gering. Dies deutet insgesamt daraufhin, dass die von den Wirkungsindikatoren ausgehenden Steuerungsimpulse bezüglich spezifischer Personengruppen ausgewogen sind.

Führungskräfte der öffentlichen Arbeitsvermittlung haben in der durchgeführten flächendeckenden Erhebung auf die Frage nach dem größten Problem mit der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST geäußert, dass sie zu wenig über die Zusammenhänge zwischen ihren Steuerungsaktivitäten und den resultierenden Wirkungsergebnissen wissen. Wenn es an gesichertem Wissen um Wirkungszusammenhänge zwischen strategischem Handeln und den Ergebnissen bei den Wirkungsindikatoren bzw. beim Wirkungsindex fehlt, dann können die Führungskräfte keine sinnvollen Strategien entwickeln. Dieses Dilemma äußerte sich zwar besonders in teilweise fundamentaler Kritik an der Exogenitätskorrektur, es wurde aber auch für einzelne Wirkungsindikatoren geäußert.

Aus dem Vergleich der wirkungsorientierten Steuerung der Arbeitsverwaltungen in sieben westeuropäischen Industrienationen ergeben sich kaum relevante Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten. Vielmehr hat das Schweizer Steuerungssystem zwei Besonderheiten, die nicht zugunsten der andernorts praktizierten Lösungsansätze aufgegeben werden sollten:

- Einzig die Schweiz hat keine Zielwerte. Die Festlegung adäquater, d.h. zugleich realistischer und ambitionierter Zielwerte, ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die Ressourcen bindet. Zudem besteht ein erhebliches Risiko etwa aufgrund unzutreffender Prognosen von überambitionierten oder nicht ambitionierten Zielwerten, die beide gleichermaßen kontraproduktiv sein können.
- Einzig die Schweiz korrigiert exogene Effekte auf der Ebene jeder einzelnen Vollzugsstelle. Andere Länder verzichten gänzlich auf die Korrektur regionalspezifischer exogener Effekte oder es werden Gruppen „vergleichbarer“ Vollzugsstellen gebildet. Eine Gruppenbildung mit der Methode der Clusterung ist methodisch aufwändiger als die Schweizer Exogenitätskorrektur und ungenauer. Insofern ist ihr die Schweizer Exogenitätskorrektur eindeutig vorzuziehen. Erwogen werden könnte jedoch ggf. ein gänzlicher Verzicht auf die Exogenitätskorrektur (vgl. hierzu unten).

Einzig Deutschland verwendet zur wirkungsorientierten Steuerung seines Fürsorgesystems für Arbeitsuchende mit dem Bestand an Langzeitbezieherinnen und -bezieher einen Wirkungsindikator, der zugleich einen Steuerungsimpuls zugunsten der Vermeidung des Eintritts und Überwindung von Langzeitbezug setzt. Er vereint damit die Steuerungsimpulse des zweiten und dritten Wirkungsindikators in der Schweiz: Mit dem zweiten Wirkungsindikator wird ein Steuerungsimpuls für die Vermeidung des Eintritts von Langzeitbezug gesetzt, mit dem dritten für dessen Überwindung. Die beiden Steuerungsimpulse könnten vereint werden, indem analog zu Deutschland der zweite Wirkungsindikator dahingehend modifiziert wird, dass er sich nicht auf die Übergänge in den Langzeitbezug, sondern auf den Bestand an Langzeitbezieherinnen und -bezieher bezieht. Bei einer solchen Modifikation könnte der dritte Wirkungsindikator im Interesse eines schlanken Gesamtsystems entfallen.

Hingegen wäre der ersatzlose Wegfall des zweiten und / oder dritten Wirkungsindikators mit einer problematischen Steuerungswirkung verbunden. Mit dem ersten Wirkungsindikator wird ein Steuerungsimpuls zugunsten der Wiedereingliederung insbesondere von Personen gesetzt, die erst seit kurzem im Leistungsbezug sind. Aufgrund der zeitlich begrenzten Bezugsdauer von Arbeitslosenentschädigung ist bei Personen mit bereits längerem Leistungsbezug ohnehin ein Abgang absehbar. Daher „lohnt“ deren Wiedereingliederung hinsichtlich des

ersten Wirkungsindikators tendenziell weniger als die Wiedereingliederung von Personen, die erst seit kurzem Arbeitslosenentschädigung beziehen.

Bei den derzeitigen Wirkungsindikatoren werden Vollzugsstellen mit überdurchschnittlichen Leistungen positiv hervorgehoben (Niveaubetrachtung). Bei einer Betrachtung relativer Änderungen von Wirkungsindikatoren hingegen würden Vollzugsstellen mit überdurchschnittlichen *Verbesserungen* positiv hervorgehoben. Dadurch würden speziell jene Vollzugsstellen mit bislang unzureichenden Anstrengungen in erwünschter Weise besonders motiviert. Das Ranking der Kantone wäre weniger starr, denn eine gute Platzierung in einem Jahr aufgrund gesteigener Leistungen macht weitere Leistungssteigerungen für eine ebenfalls gute Platzierung im Folgejahr schwieriger. Im Zeitverlauf würde die Platzierung der Kantone im Ranking weitgehend nivelliert. Wie eine retrospektive Auswertung für die Jahre 2002 bis 2011 zeigt, gilt dies weitgehend unabhängig von der genauen Spezifikation der verwendeten Änderungsgrößen.

Die skizzierten relativen Änderungen sind - anders als die derzeitigen Niveaus - auch ohne Exogenitätskorrektur bereits um zeitkonstante regionalspezifische Effekte korrigiert. Bei einem Verzicht auf eine weitergehende Exogenitätskorrektur würde die an ihr aus den Vollzugsstellen geäußerte Kritik hinfällig und das Steuerungssystem insgesamt leichter verständlich. Falls jedoch im Interesse eines möglichst fairen Vergleichs weiterhin auch für zeitvariierende regionalspezifische Effekte korrigiert werden soll, wäre auch weiterhin eine Exogenitätskorrektur erforderlich. Letztlich müsste politisch über die Exogenitätskorrektur entschieden werden.

Deutlich weniger weitreichend wäre eine Verbesserung der Exogenitätskorrektur beim vierten Wirkungsindikator, bei dem derzeit lediglich zwischen 20 und 40 Prozent der Varianz korrigiert werden. Hierzu könnten speziell für diesen Wirkungsindikator zusätzliche exogene Variablen berücksichtigt werden. Beispielsweise könnte der Anteil neu begründeter Beschäftigungsverhältnisse mit nur kurzer Dauer verwendet werden.

Die skizzierten Reformansätze passen meist zu Verbesserungsvorschlägen, die von Führungskräften der öffentlichen Arbeitsvermittlung genannt wurden. Sie haben in der durchgeführten Online-Erhebung unter anderem vorgeschlagen, Wirkungsindikator 4 stärker zu gewichten



oder die Wirkungsindikatoren 2 und 3 zu streichen. Außerdem wünscht sich eine relevante Anzahl der Führungskräfte, auf die als nicht nachvollziehbar beschriebene Exogenitätskorrektur zu verzichten und stattdessen die Rohdaten als Maßstab der Zielsteuerung zu nutzen.

Das nach eigener Einschätzung unzulängliche Wissen eines nicht unerheblichen Teils der Führungskräfte um die Zusammenhänge zwischen ihren Steuerungsaktivitäten und den resultierenden Wirkungsergebnissen stellt ein fundamentales Problem dar: Wirkungsorientierte Steuerung geht davon aus, dass die dezentralen Akteure über ausreichende Kompetenzen verfügen, um ihre Handlungen strategisch an den Wirkungszielen auszurichten.

Die in der Befragung geäußerte Kritik der Führungskräfte an verschiedenen Aspekten der Exogenitätskorrektur weist auf einen Veränderungsbedarf hin. Um diese Kritik aufzugreifen, könnten relative Änderungen gegenüber dem Vorjahr (ohne Exogenitätskorrektur) als Wirkungsindikatoren anstelle der (oder ergänzend zu den) bislang verwendeten Niveaugrößen verwendet werden. Allerdings wäre hierfür angesichts der politischen Unabhängigkeit der Kantone wohl ein breiter politischer Konsens darüber erforderlich, mit der wirkungsorientierten Steuerung nicht mehr zugleich einen möglichst fairen Leistungsvergleich anzustreben. Im Übrigen gibt es keine Hinweise auf einen relevanten Veränderungsbedarf der wirkungsorientierten Steuerung. Allerdings wird Handlungsbedarf gesehen, die Wirkungszusammenhänge aufzuhellen und das Wissen der operativen Führungskräfte um diese Wirkungszusammenhänge zu verbessern.

## 1 Einleitung

Die öffentliche Arbeitsvermittlung in der Schweiz ist dem Ziel einer raschen und nachhaltigen Wiedereingliederung verpflichtet. Ihre Finanzierung obliegt der Arbeitslosenversicherung auf Bundesebene, der Vollzug den Kantonen. Durch die wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) im Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) (vormals Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement - EVD) werden die Kantone auf das eingangs genannte Ziel verpflichtet und sollen zu seiner effizienten Verfolgung angehalten werden. Seit der Einführung im Jahr 2000 werden darin vier Wirkungsindikatoren vereinbart. Diese vier Wirkungsindikatoren werden jeweils jährlich nachträglich um exogene Faktoren korrigiert (Exogenitätskorrektur). Zudem wird aus ihnen durch Gewichtung ein Wirkungsindex gebildet. Daraus resultiert ein Ranking, das einen Wettbewerb der Kantone befördern soll. Gleichzeitig besteht allerdings das Risiko, dass die Verbreitung erfolgreicher Vollzugspraktiken behindert wird, weil sich wegen des Wettbewerbs erfolgreiche Kantone Vorteile erhoffen, wenn sie den Erfahrungsaustausch behindern.

Nach der Einführung im Jahr 2000 wurden im Februar 2002 Fach- und Führungskräfte im Vollzug der öffentlichen Arbeitsvermittlung zu den wirkungsorientierten Leistungsvereinbarungen RAV/LAM/KAST befragt (vgl. LEUENBERGER u.a. [2002]). Seither wurde keine weitere quantitative Erhebung hierzu durchgeführt (zu Ergebnissen einer qualitativen Erhebung vgl. KALTENBORN u.a. [2010, S. 321-362]).

Mit dem vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse der Untersuchung folgender Fragestellungen dokumentiert:

- Welche Haltung nehmen die für den Vollzug der öffentlichen Arbeitsvermittlung zuständigen Führungskräfte der kantonalen Amtsleitungen, der Logistikstellen für arbeitsmarktliche Maßnahmen und der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren bezüglich der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST ein?
- Inwieweit sind die kantonalen Amtsleitungen und die Leitungen der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren in ihrem Steuerungshandeln auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST ausgerichtet?
- Gibt es einen systematischen Zusammenhang zwischen der Fokussierung (Haltung und Handlungen) der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST und den Wirkungsergebnissen?
- Sind gute Wirkungsergebnisse insgesamt systematisch mit besseren oder schlechteren Arbeitsmarkterfolgen spezifischer Gruppen von Stellensuchenden verbunden (Segmentationseffekte)?
- Können die ersten drei Wirkungsindikatoren zu einem oder zwei Wirkungsindikatoren zusammengefasst werden? Sollte der vierte Wirkungsindikator höher gewichtet werden?
- Gibt es Möglichkeiten auf eine Exogenitätskorrektur gänzlich zu verzichten? Wie könnte dies ggf. konzeptionell ausgestaltet werden?

- Welche konzeptionellen Hinweise können ggf. aus der praktizierten Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in ausgewählten anderen europäischen Ländern gewonnen werden?

Zur Beantwortung der ersten Fragen wurde im Frühsommer 2012 im Rahmen der vorliegenden Studie eine quantitative Erhebung bei Fach- und Führungskräften im Vollzug der öffentlichen Arbeitsvermittlung zu den wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST durchgeführt. Die Fragen umfassten insbesondere Aspekte der Fokussierung auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST und Einschätzungen der befragten Personen zu dieser Vereinbarung. Darüber hinaus wurde auch Aspekte der Aufbauorganisation der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und der Kooperation zwischen den verschiedenen Vollzugsstellen innerhalb der Kantone erhoben. Einzelne Fragen wurden gezielt analog zu der Erhebung aus dem Jahr 2002 aufgenommen, um Zeitvergleiche zu ermöglichen.

Die Ergebnisse zur Fokussierung auf die wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST wurden genutzt, um möglichen Zusammenhängen von Fokussierung und Wirkungsergebnissen nachzugehen. Entsprechende Analysen im Querschnitt wurden deskriptiv und ökonomisch durchgeführt.

Angesichts der wirkungsorientierten Steuerung liegt es nahe, dass sich die Vollzugsstellen mit ihren Aktivitäten auf jene Personengruppen konzentrieren, bei denen sie mit ihren Bemühungen - bezogen auf die Wirkungsindikatoren bzw. den Wirkungsindex - am meisten erreichen können. Falls dies systematisch der Fall ist, dann müsste es einen Zusammenhang zwischen dem Wirkungserfolg insgesamt und Wirkungsunterschieden zwischen spezifischen Personengruppen geben. Mithin würden durch die Wirkungsorientierung der Vollzugsstellen von ihnen bestimmte Personengruppen bevorzugt, andere hingegen vernachlässigt (Segmentationseffekte). Entsprechende Strategien wären ambivalent zu beurteilen: Einerseits wären sie zur Erzielung von Wirkungserfolgen hilfreich, andererseits können sie sozialpolitisch problematisch im Hinblick auf die Vernachlässigung spezifischer Personengruppen sein. Möglichen Segmentationseffekten wurde anhand von Wirkungsdaten auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren für die Jahre 2001 bis 2011 vorliegend sowohl deskriptiv als auch panelökonomisch nachgegangen.

Über die Ausgestaltung der wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST wird immer wieder diskutiert. Dabei gibt es insbesondere über die Exogenitätskorrektur von Anfang an kontroverse Ansichten. Vorliegend werden daher Möglichkeiten zu ihrer Modifikation bzw. Abschaffung erörtert und retrospektiv die Konsequenzen für die gemessenen Wirkungen bzw. das daraus resultierende Ranking der Kantone thematisiert. Zudem werden alternative Varianten der Gewichtung der vier Wirkungsindikatoren einschließlich des möglichen Wegfalls einzelner Wirkungsindikatoren diskutiert.

KALTENBORN u.a. [2010] haben u.a. die Ausgestaltung der wirkungsorientierten Steuerung der Arbeitsverwaltung in sieben westeuropäischen Industrienationen dargestellt und miteinander verglichen. Die Ergebnisse dieser Studie werden vorliegend genutzt, um Hinweise auf Gestaltungsalternativen für die Schweiz zu gewinnen.

In Kapitel 2 wird zunächst kurz das System des bereits im Jahr 2000 eingeführten Systems wirkungsorientierter Vereinbarungen RAV/LAM/KAST zwischen dem SECO und den Kantonen beschrieben. Kapitel 3, ergänzt um die Anhänge A und J beschreibt die für diesen Bericht verwendeten Daten aus standardisierten Erhebungen bei den Vollzugsstellen in den Jahren 2002 und 2012 sowie die verwendeten Prozess- und Wirkungsdaten für die Jahre 2001 bis 2011 und die auf Basis dieser Daten vom SECO retrospektiv neu berechneten Exogenitätskorrektur. Anhang J enthält ergänzend die Erhebungsinstrumente der eigenen Erhebung im Jahr 2012. In Kapitel 4, ergänzt um Anhang B werden deskriptive Auswertungen zu den unkorrigierten und korrigierten Wirkungsindikatoren sowie die Exogenitätskorrektur für die Jahre 2001 bis 2011 vorgestellt. Die Kapitel 5 und 6, ergänzt um die Anhänge C und D stellen Ergebnisse aus den genannten Erhebungen vor. Das Kapitel 7, ergänzt um die Anhänge E, F, G und H geht auf mögliche Segmentationseffekte infolge der wirkungsorientierten Vereinbarungen ein. Kapitel 8, ergänzt um Anhang I befasst sich mit möglichen konzeptionellen Veränderungen im Hinblick auf die wirkungsorientierten Vereinbarungen. Dabei geht es einerseits um spezifische Modifikationen der derzeitigen Wirkungsmessung und andererseits darum, aus der Zielsteuerung der Arbeitsverwaltung in anderen europäischen Ländern Hinweise auf Gestaltungsalternativen zu gewinnen. Kapitel 9 enthält schließlich eine Zusammenfassung.

## **2 Wirkungsorientierte Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung und bisherige empirische Untersuchungen**

Im Folgenden wird zunächst die derzeitige wirkungsorientierte Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz dargestellt (Abschnitt 2.1). In Abschnitt 2.2 wird auf die wenigen bereits vorliegenden empirischen Untersuchungen zu dieser Steuerung eingegangen.

### **2.1 Wirkungsorientierte Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung<sup>1</sup>**

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) im Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) (bis 2012: Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement - EVD) steuert seit Anfang 2000 (PETER [2009, S. 51]) die 26 Kantone hinsichtlich der öffentlichen Arbeitsvermittlung über wirkungsorientierte Vereinbarungen. Die Möglichkeit von Vereinbarungen ist explizit gesetzlich vorgesehen (Art. 92 Abs. 7 AVIG), ihre Ausgestaltung durch die Arbeitslosenversicherungsverordnung genauer geregelt (Art. 122c AVIV). Dabei ist explizit die Möglichkeit der Verwendung eines ökonometrischen Modells vorgesehen (Art. 122c Abs. 3 AVIV). Mit den wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST soll den Kantonen ein Anreiz zu einem wirkungsvollen und effizienten Vollzug gegeben werden (Art. 112c Abs. 1 AVIV). Den Kantonen obliegt es zu entscheiden, ob und ggf. wie sie ihre kantonalen Arbeitsmarktbehörden, insbesondere die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren über Ziele steuern. Tatsächlich gibt es zumindest einige Kantone, die ihre Regionalen Arbeitsvermittlungszentren über Ziele steuern; allerdings liegt hierzu bislang kein systematischer Überblick vor.

Wirkungsorientierte Vereinbarungen werden seit dem Jahr 2000 zwischen dem SECO und den einzelnen Kantonen geschlossen. Sie hatten anfangs eine Laufzeit von drei Jahren und haben seit dem Jahr 2006 eine Laufzeit von vier Jahren. Falls ein Kanton eine vorgeschlagene Vereinbarung nicht unterzeichnet, so kann das SECO bereits seit dem Jahr 2000 einseitig bestimmen, inwieweit diese dennoch angewandt wird (Art. 122c Abs. 5 AVIV, EGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 19]). Bis Ende 2009 hatten alle Kantone die wirkungsorientierte Vereinbarung für den Zeitraum von 2010 bis 2013 unterzeichnet (SECO [2010a, S. 23]), so dass eine einseitige Bestimmung durch das SECO nicht in Betracht kam.

Während der Laufzeit der ersten wirkungsorientierten Vereinbarung (2000 bis 2002) hat der Leistungs- und Konkurrenzdruck zwischen den Kantonen und Regionalen Arbeitsvermittlungszentren das wechselseitige Lernen voneinander behindert, weil die erfolgreichen Akteure ein starkes Interesse daran hatten, anderen nicht zum Erfolg zu verhelfen. Daher wurde mit der zweiten wirkungsorientierten Vereinbarung ab 2003 der Konkurrenzdruck vermindert, indem insbesondere das bis dahin eingesetzte Bonus-Malus-System abgeschafft wurde. Zudem wurde der interkantonale Erfahrungsaustausch eingeführt und die Wirkungsindikatoren etwas verändert. Seither hat es nur noch geringfügige Änderungen gegeben.

Zur Konzeption der wirkungsorientierten Vereinbarungen wurden seinerzeit arbeitsmarktpolitische Wirkungsziele aus dem Gesetz abgeleitet (EGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 13]):

---

<sup>1</sup> Die Darstellung in diesem Abschnitt basiert weitgehend auf KALTENBORN u.a. [2010].

- Verhütung von Arbeitslosigkeit,
- rasche und dauerhafte Wiedereingliederung der gemeldeten Arbeitsuchenden,
- Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit und Abgängen aus dem Leistungsbezug aufgrund der Ausschöpfung der individuellen Anspruchsdauer (Aussteuerungen) sowie
- effizienter Vollzug des Arbeitslosenversicherungs- und des Arbeitsvermittlungsgesetzes.

Die theoretische Analyse und die praktische Erprobung im Vorfeld der ersten wirkungsorientierten Vereinbarung führten zu insgesamt vier Wirkungsindikatoren, die - nach einer Änderung Anfang 2003 - bis heute unverändert verwendet werden (vgl. Tabelle 1). Diesen vier Wirkungsindikatoren entsprechen vier Wirkungsabsichten:

- Rasche Wiedereingliederung,
- Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit,
- Vermeidung von Aussteuerungen und
- Vermeidung von Wiederanmeldungen.

Insgesamt zielt dies auf rasche und dauerhafte Wiedereingliederungen in den ersten Arbeitsmarkt. Die entsprechenden Wirkungsindikatoren beziehen sich allerdings jeweils ausschließlich auf die Empfänger/innen von Arbeitslosenentschädigung und nicht auf alle Arbeitsuchenden. Dies wurde bereits seinerzeit als Nachteil angesehen, jedoch wurden Daten zu allen Arbeitsuchenden als nicht zuverlässig angesehen: Während Daten zu Empfängerinnen und Empfängern von Arbeitslosenentschädigung dem Auszahlungssystem der Arbeitslosenkassen (ASAL) entnommen werden können, stehen zu den Arbeitsuchenden ohne Bezug von Arbeitslosenentschädigung lediglich Daten aus dem Informationssystem Arbeitsvermittlung und Arbeitsmarkt (AVAM) zur Verfügung. AVAM wird jedoch durch die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren gespeist und wurde daher als anfällig für Manipulationen angesehen. Zudem ist ASAL im Gegensatz zu AVAM revisionsfähig und wird auch periodisch revidiert (EGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 13f]). Seit 2003 erfolgt die Wirkungsmessung ausschließlich auf Basis der ASAL-Daten (vgl. Vereinbarungen RAV/LAM/KAST 2006-2009 und 2010-2013, jeweils Beilage 3).

Für das arbeitsmarktpolitische Wirkungsziel „Verhütung von Arbeitslosigkeit“ wurde kein geeigneter Wirkungsindikator gefunden (EGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 19]); die Suche wurde über 2003 hinaus fortgesetzt (MOSER [2003]), allerdings (bislang) ergebnislos.

Die Bewegungen in und aus dem Leistungsbezug, auf die die Wirkungsindikatoren abzielen, werden nicht nur durch die Arbeit der Vollzugsstellen, sondern auch exogen beeinflusst. Dabei gibt es sowohl schweizweit wirkende exogene Einflussgrößen (z.B. geographische Lage, Wechselkurse) als auch regionalspezifische exogene Einflussgrößen (z.B. Größe der Agglomeration, Zugangsquote). Schweizweit wirkende einheitliche exogene Einflussgrößen werden durch eine Indexierung u.a. anhand des Schweizer Durchschnitts kontrolliert. Regional spezifische exogene Einflussfaktoren sollen durch die sog. Exogenitätskorrektur ausgeglichen werden.

**Tabelle 1: Ziele und Wirkungsindikatoren mit Gewichtung seit 2000**

Lfd. Nr.	Wirkungsziel	Wirkungsindikator	Gewichtung
1	Rasche Wiedereingliederung	Durchschnittliche abgeschlossene Dauer des Bezugs von Arbeitslosenentschädigung der Abgänger/innen (Tage)	50%
2	Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit	Anzahl der Empfänger/innen von Arbeitslosenentschädigung, die nach erstmaligem Bezug von Arbeitslosenentschädigung nach Erfüllung der Anspruchsberechtigung in jedem der ersten 13 Monate jeweils mindestens einen Tag diese Leistung bezogen haben, in Relation zur Zahl der Zugänge <sup>a</sup> in Arbeitslosenentschädigung vor 13 Monaten <sup>b</sup> (Anteil in Prozent)	20%
3	Vermeidung von Aussteuerungen	Anzahl der ausgesteuerten Empfänger/innen von Arbeitslosenentschädigung in Relation zur Zahl der Zugänge <sup>a</sup> in Arbeitslosenentschädigung vor 24 Monaten zzgl. der Anzahl der ausgesteuerten Empfänger/innen von Arbeitslosenentschädigung <sup>b</sup> (Anteil in Prozent)	20%
4	Vermeidung von Wiederanmeldungen	Anzahl der Zugänge in Arbeitslosenentschädigung von Personen in Relation zu den Abgängen aus Arbeitslosenentschädigung im Zeitraum von vier bis zwei Kalendermonaten zuvor <sup>b</sup> (Anteil in Prozent)	10%
-	Rasche und nachhaltige Wiedereingliederung	Wirkungsindex (Gesamtindex)	100%

<sup>a</sup> Nur Zugänge mit erstmaligem Bezug von Arbeitslosenentschädigung nach Erfüllung der Anspruchsberechtigung.

<sup>b</sup> Von 2000 bis 2002 war stattdessen der Nenner der Bestand an Empfängerinnen und Empfängern von Arbeitslosenentschädigung.

Quelle: EGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 13f, 17], Vereinbarungen RAV/LAM/KAST 2006-2009 und 2010-2013 (jeweils Beilage 3).

Um für schweizweit einheitlich wirkende exogene Einflussgrößen zu kontrollieren, sind die vier Wirkungsindikatoren jedes Regionalen Arbeitsvermittlungszentrums und jedes Kantons u.a. anhand des Schweizer Durchschnitts indexiert. Die Indexierung erfolgt jeweils hälftig am Schweizer Durchschnitt und am erreichten Wert des jeweiligen Regionalen Arbeitsvermittlungszentrums bzw. Kantons (zur genauen Berechnung vgl. Tabelle 40 in Anhang E). Werte unter 100 signalisieren dementsprechend unterdurchschnittliche Wirkungsergebnisse, Werte über 100 überdurchschnittliche Wirkungsergebnisse. Der Ergebnisausweis der vier Wirkungsindikatoren und damit auch des Wirkungsindexes ist bis zur Ebene einzelner Personalberater/innen möglich und wird auch praktiziert.

Zudem erfolgt bereits seit dem Jahr 2000 eine Exogenitätskorrektur für jedes Regionales Arbeitsvermittlungszentrum separat für die vier einzelnen Wirkungsindikatoren mit einem linearen Regressionsmodell (EGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 15f]), wobei die zu erklärende Variablen die logarithmierten Quotienten (vor der Indexierung u.a. anhand des Schweizer Durchschnitts) sind. Die berücksichtigten exogenen Größen waren anfangs die Anteile verschiedener Gruppen an den Arbeitssuchenden (z.B. Frauen, Schweizer/innen, aus Saisonbranchen, aus höheren Funktionen), der Anteil der Empfänger/innen von Arbeitslosenentschädigung an der Bevölkerung und zwei Größen für die Agglomeration (EGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 15f]). Je nach Wirkungsindikator war der Erklärungsgehalt der vier einzelnen Schätzungen (so genanntes angepasstes R-Quadrat) zwischen 10% (Aussteuerung) und 60% (Bezugsdauer) eher gering bzw. eher hoch. Seit 2003 werden als exogene Größen für alle vier Wirkungsindikatoren der Anteil der Zugänge in die Arbeitslosenentschädigung an den Erwerbspersonen<sup>2</sup> entsprechend der Volkszählung im Jahr 2000 (Zugangsquote), der Anteil der Zugänge aus Saisonbranchen (Saisonquote)<sup>3</sup>, der Anteil der Schweizer/innen an den Zugängen (Inländerquote), die Größe der Agglomeration (logarithmiert) und seit 2006 auch der Anteil der Grenzgänger/innen an den Erwerbspersonen<sup>4</sup> entsprechend der Volkszählung im Jahr 2000 verwendet (SECO [2004a; 2005; 2006; 2007; 2008; 2009b; 2010b]). Für 2009 liegt der Erklärungsgehalt der vier einzelnen Schätzungen (angepasstes R-Quadrat) bei etwa 20% für die Wiederanmeldungen und bei etwa 75% für die übrigen drei Wirkungsindikatoren (Egger, Dreher & Partner AG [2010]). Zudem wurden die Effekte der verlängerten Bezugsdauer der Arbeitslosenentschädigung in einzelnen Kantonen mit erhöhter Arbeitslosigkeit geschätzt, jedoch nicht in der Exogenitätskorrektur berücksichtigt. Die erreichten Wirkungen ohne Exogenitätskorrektur werden als Rohdaten oder unkorrigierte Werte bezeichnet, jene nach Exogenitätskorrektur als korrigierte Werte. Die korrigierten Werte wurden anfangs unterjährig, inzwischen jedoch nur noch jährlich nachträglich berechnet.

Die vier Wirkungsindikatoren sind seit Einführung der wirkungsorientierten Vereinbarungen im Jahr 2000 gewichtet, wobei die Gewichtung unverändert geblieben ist (EGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 16f], Vereinbarungen RAV/LAM/KAST 2006-2009 und 2010-2013, jeweils Beilage 3). Die seit dem Jahr 2000 unveränderte Gewichtung zeigt Tabelle 1. Das mit 50% höchste Gewicht hat die durchschnittliche abgeschlossene Bezugsdauer, das geringste die Vermeidung von Wiederanmeldungen mit 10%. Mit dem Verhältnis der Gewichtung dieser beiden Wirkungsindikatoren soll auch ein Signal zugunsten frühzeitiger Interventionen gesetzt werden (EGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 20]).

Durch die Gewichtung ergibt sich ein Wirkungsindex (Gesamtindex), der das Wirkungsziel „Rasche und nachhaltige Wiedereingliederung“ abbilden soll. Wie auch die einzelnen Wirkungsindikatoren ist der Wirkungsindex einzelner Regionaler Arbeitsvermittlungszentren und einzelner Kantone u.a. am Durchschnitt der Schweiz indexiert. Auf Grundlage der Wirkungsergebnisse ohne Exogenitätskorrektur ergibt sich der unkorrigierte Wirkungsindex, auf Grundlage jener mit Exogenitätskorrektur ergibt sich der korrigierte Wirkungsindex.

---

<sup>2</sup> Ab 2011 Anteil an der Wohnbevölkerung im erwerbsfähigen Alter.

<sup>3</sup> Ab 2011 werden auch saisonale Berufe berücksichtigt.

<sup>4</sup> Ab 2011 Anteil an der Wohnbevölkerung im erwerbsfähigen Alter.



Explizite Zielwerte für die vier Wirkungsindikatoren oder den Wirkungsindex gibt es für die Kantone nicht. Implizit fungiert jedoch der Durchschnitt der Schweiz als Zielwert, der allerdings nicht ex ante, sondern erst ex post bekannt ist.

Die Kantone und ggf. auch die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren selbst können eigenständig jeweils für ihren Verantwortungsbereich zusätzliche Ziele und Wirkungsindikatoren festlegen, die allerdings gegenüber den nationalen Zielen und Wirkungsindikatoren nachrangig sind.

Auf Basis des korrigierten Wirkungsindex erfolgt von Anfang an ein *Ranking* der 26 Kantone (EGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 18]), seit dem Jahr 2003 parallel dazu auch auf Basis des unkorrigierten Wirkungsindex (MOSER [2003]). Die *Rankings* für ein Kalenderjahr wurden bis einschließlich 2009 jeweils im Folgejahr veröffentlicht (vgl. EGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 18], SECO [2004a; 2005; 2006; 2007; 2008; 2009b; 2010b]).

Regelmäßige Gespräche zur Überprüfung der Zielerreichung zwischen Bund und Kantonen gibt es nicht. Ab dem Jahr 2003 hat das SECO jedoch bislang jährlich eine Allgemeine Lagebeurteilung bzw. später einen Allgemeinen Lagebericht für alle Kantone gemeinsam erstellt (SECO [2004b, S. 4; 2009a]). Ziel war es, die Arbeit der kantonalen Arbeitsmarktbehörden „in einer ganzheitlichen Betrachtungsweise zu beschreiben, zu würdigen und zu bewerten“ (SECO [2004b, S. 6]). Der Lagebericht bzw. die Lagebeurteilung basierte auf den unkorrigierten und korrigierten Daten zu den vier Wirkungsindikatoren und dem Wirkungsindex sowie deren Veränderung im Zeitablauf (SECO [2004b, S. 6]). Darüber hinaus konnten und wurden weitere Daten, insbesondere aus den Interpretationshilfen und operative Kennzahlen herangezogen (SECO [2004b, S. 6f; 2009a]). Die Allgemeinen Lageberichte bzw. -beurteilungen wurden im Sommer des Folgejahres fertig gestellt und allen Kantonen zur Verfügung gestellt (SECO [2004b, S. 6]). Sie wurden nicht veröffentlicht, bilden jedoch die Grundlage für die Kommunikation über die Zielerreichung gegenüber der Öffentlichkeit (SECO [2004b, S. 6]). Seit dem Jahr 2010 wird kein Allgemeiner Lagebericht mehr erstellt; alle zuvor dort beschriebenen Führungskennzahlen werden nun monatlich als Bestandteil des Führungscockpits zur Verfügung gestellt.

Seit dem Jahr 2003 erstellt das SECO gemeinsam mit jedem Kanton, der einmalig stark oder wiederholt negative Entwicklungstendenzen aufweist, eine vertiefte, so genannte Besondere Lagebeurteilung (SECO [2004b, S. 4f]). Eine Besondere Lagebeurteilung kann auch auf Wunsch eines Kantons erfolgen. Die Problembeschreibung erfolgt gemeinsam (SECO [2004b, S. 8]). Durch den jeweiligen Kanton werden Verbesserungsvorschläge erarbeitet und mit dem SECO erörtert, umgesetzt und hinsichtlich ihres Erfolges kontrolliert (SECO [2004b, S. 5, 8]). Die Erfolgskontrolle erfolgt unter Einbeziehung einer externen Evaluatorin oder eines externen Evaluators, an deren Kosten sich der Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung beteiligt (SECO [2004b, S. 5, 10]). Den Abschluss bildet die gemeinsame Schlussbesprechung, in der der Kanton dem SECO über die Ergebnisse der Erfolgskontrolle berichtet (SECO [2004b, S. 10]).

Inzwischen wurde darüber hinaus ein so genanntes Audit eingeführt. Es wird für einen Kanton eingesetzt, bei dem die Besondere Lagebeurteilung nicht zu einer relevanten Verbesse-

rung geführt hat. Zudem wird derzeit eine konzeptionelle Veränderung des interkantonalen Erfahrungsaustauschs erprobt.

## 2.2 Bisherige Untersuchungen

Bislang gibt es nur wenige Untersuchungen zur Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung durch das SECO. Dies gilt insbesondere für quantitative Analysen. Vorliegend sind vor allem der qualitative internationale Vergleich von KALTENBORN u.a. [2010] sowie die Untersuchung der Wirkungen der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz von SHELDON [2008] von besonderer Bedeutung, die daher hier kurz vorgestellt werden. Darüber hinaus haben LEUENBERGER u.a. [2002] Kenntnis und Umsetzung der wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST in der Praxis untersucht.

KALTENBORN u.a. [2010] haben die bestehenden zentralen Zielsteuerungssysteme der Arbeitsmarktpolitik in sieben westeuropäischen Staaten vorwiegend qualitativ vergleichend untersucht. In die Studie wurden neben der Schweiz Deutschland, Frankreich, Großbritannien, die Niederlande Österreich und Schweden einbezogen. Im Rahmen der Untersuchung wurden zu allen zentralen Zielsteuerungssystemen der Arbeitsmarktpolitik eine Quellen- und Literaturanalyse, eine E-Mail-Erhebung einer Institution auf zentraler Ebene sowie (mit Ausnahme Frankreichs) problemzentrierte leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. In die leitfadengestützten Experteninterviews wurden alle Organisationsebenen einbezogen, die unmittelbar an der zentralen Zielsteuerung beteiligt sind. Typischerweise waren dies die Zentrale der Arbeitsverwaltung, deren lokale Dependancen sowie ggf. bestehende Mittelinstanzen und das nationale Arbeitsministerium (für die wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST in der Schweiz: SECO, ein Kanton und zwei Regionale Arbeitsvermittlungszentren). Auf dieser Basis haben KALTENBORN u.a. [2010] die Kontextbedingungen und die Ausgestaltung der jeweiligen Zielsteuerungssysteme dargestellt und Erfahrungen und Einschätzung der Praktiker/innen zusammengefasst. Schließlich wurden die Zielsteuerungssysteme miteinander verglichen und Schlussfolgerungen speziell für Deutschland gezogen. In Abschnitt 8.3 wird anhand des internationalen Vergleichs von KALTENBORN u.a. [2010] Hinweise auf mögliche Modifikationen der Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz nachgegangen.

SHELDON [2008] untersucht mittels einer Effizienzgrenzenanalyse die sog. relative Vermittlungseffizienz und die Veränderung der sog. absoluten Vermittlungseffizienz der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren. Die relative Vermittlungseffizienz gibt an, inwieweit die einzelnen Regionalen Arbeitsvermittlungszentren in einem Jahr ihr Leistungspotenzial ausgeschöpft haben; als Referenzmaßstab dienen dabei jeweils die leistungsstärksten Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (SHELDON [2008, S. 6]). Die relative Vermittlungseffizienz gibt also einen Überblick über das Effizienzgefälle zwischen den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren. Die absolute Vermittlungseffizienz hingegen gibt an, inwieweit sich die Leistungen der einzelnen Regionalen Arbeitsvermittlungszentren bzw. das Aggregat aus ihnen im Zeitablauf verändert haben (SHELDON [2008, S. 10]).

Dabei verwendet SHELDON [2008, S. 35] einerseits die Individualdaten aus ASAL für die Leistungsbezüger/innen und andererseits die Individualdaten aus AVAM für die Arbeitslosen. Die Vermittlungseffizienz wird anhand von Wirkungsvariablen gemessen, die den vier Wir-

kungsindikatoren weitgehend entsprechen (SHELDON [2008, S. 33]). Allerdings berücksichtigt SHELDON [2008, S. 36] bei der Analyse auf Basis der AVAM-Daten auch „Erfolge“ bei Arbeitslosen ohne Leistungsbezug.

Im Hinblick auf die Ermittlung der Veränderung der absoluten Vermittlungseffizienz muss dabei unter anderem angenommen werden, dass keine unbeobachteten zeitspezifischen Effekte existieren, die in ähnlicher Weise die Erfolge aller Regionalen Vermittlungszentren beeinflussen. Dies könnte beispielsweise die Veränderung der Wirtschaftsstruktur (z.B. Zunahme von Dienstleistungen zu Lasten von Produktion) oder der Exportchancen (z.B. Änderungen des Wechselkurses) sein. Diese Effekte dürften durch die Berücksichtigung der Arbeitslosenquote jeweils im Dezember des Vorjahres als erklärende Variable nur begrenzt abgebildet werden. Grundsätzlich könnte die skizzierte unbeobachtete Heterogenität über die Zeit beispielsweise durch Jahresdummies aufgefangen werden; ein solcher Ansatz würde vorliegend jedoch dazu führen, dass die interessierende Veränderung der absoluten Vermittlungseffizienz nicht mehr identifizierbar wäre.

Eine grundsätzliche Schwäche von Effizienzgrenzen- wie von ökonometrischen Modellen besteht darin, dass mit zunehmender Zahl erklärender Variablen die gemessene Effizienz steigt. Zudem werden dadurch Vergleiche der Ergebnisse unterschiedlicher Modelle mit einer unterschiedlichen Zahl erklärender Variablen erschwert. SHELDON [2008, S. 33] begegnet diesem Problem bei der Analyse mit AVAM-Daten weitgehend durch Reduktion der Vielfalt der erklärenden Variablen. Hierzu wird für alle in die Untersuchung einbezogenen Individuen für jedes Jahr für jede Wirkungsvariable jeweils ein *Propensity Score* mittels eines Logit-Modells geschätzt, der die Wahrscheinlichkeit eines „Erfolgs“ im Sinne einer Wirkungsvariablen angibt. Allerdings dürfen in die Logit-Schätzung keine erklärenden Variablen aufgenommen werden, die direkt oder indirekt die originäre Leistung der Vollzugsstellen abbilden (z.B. Regional-Dummies), denn dies ist dem zweiten Schritt vorbehalten. Diese originäre Leistung der Vollzugsstellen soll jedoch gerade untersucht werden, ihre Existenz kann also nicht als annahmegemäß ausgeschlossen gelten. Dementsprechend kann die Logit-Schätzung wegen der fehlenden Variablen nicht als unverzerrt angesehen werden.

SHELDON [2008] kommt zu dem Ergebnis, dass die Effizienzunterschiede zwischen den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren von 1998 bis 2007 abgenommen haben (relative Vermittlungseffizienz). Im gleichen Zeitraum ist nach SHELDON [2008] die Effizienz der öffentlichen Arbeitsvermittlung insgesamt um 20 Prozent gestiegen (absolute Vermittlungseffizienz).

LEUENBERGER u.a. [2002] haben im Februar 2002 insgesamt 958 Leiter/innen der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, Personalberater/innen und Mitarbeiter/innen der Logistikstellen für arbeitsmarktliche Maßnahmen (LAM) standardisiert telefonisch zur Kenntnis und Umsetzung der damals noch neuen wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST befragt. Erhoben wurde dabei auch, welche der vier Wirkungsindikatoren bekannt sind und inwieweit sich die persönliche Arbeit seit Inkrafttreten der ersten Vereinbarung verändert habe. Auch wurden Einschätzungen erhoben, inwieweit die Vereinbarung akzeptiert wird. Nach der Studie sind Kenntnis und Akzeptanz der Vereinbarungen sehr heterogen. Dabei bleibt allerdings weitgehend offen, ob es sich vorwiegend um eine Heterogenität zwischen Individuen, zwischen Regionalen Arbeitsver-

mittlungszentren oder Kantonen handelt. Ausgewählte Ergebnisse der Studie werden ausführlicher vergleichend in Kapitel 5 dargestellt.

### 3 Datengrundlagen

Für die vorliegende Studie wurde im Frühjahr 2012 eine teilstandardisierte Online-Erhebung bei Fach- und Führungskräften der öffentlichen Arbeitsvermittlung durchgeführt (Abschnitt 3.1). Zum Vergleich kann auf veröffentlichte Ergebnisse einer Erhebung im Februar 2002 von LEUENBERGER u.a. [2002] zurückgegriffen werden (Abschnitt 3.2). Diese beiden Erhebungen werden für verschiedene Auswertungen genutzt (Kapitel 5 und 6, Anhang C).

Zudem konnte für die Monate von Januar 2001 bis Dezember 2011 auf administrative Individualdaten (Prozessdaten) aus dem Informationssystem Arbeitsvermittlung und Arbeitsmarkt (AVAM) und dem Auszahlungssystem der Arbeitslosenkassen (ASAL) zurückgegriffen werden (Abschnitt 3.3). Für den gleichen Zeitraum standen die individuellen monatlichen Wirkungsdaten zur Berechnung der Wirkungsindikatoren (vgl. Abschnitt 2.1) zur Verfügung (Abschnitt 3.4). Schließlich wurde vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) die Exogenitätskorrektur auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren für die Jahre von 2001 bis 2010 neu berechnet, um unnötige methodische Brüche zu vermeiden (Abschnitt 3.5). Wirkungsdaten und Exogenitätskorrektur wurden für die deskriptive Auswertung der Wirkungsindikatoren (Kapitel 4, Anhang B), zur Untersuchung der Fokussierung am aktuellen Rand (Kapitel 6, Anhang D) sowie zur Analyse der Konsequenzen konzeptioneller Alternativen (Abschnitte 8.1 und 8.2, Anhang I) herangezogen. Wirkungsdaten, Exogenitätskorrektur und Prozessdaten wurden für die Analyse von Segmentationseffekten für die Jahre 2001 bis 2011 (Kapitel 7, Anhänge E, F, G und H) verwendet.

Von Januar 2001 bis Dezember 2011 hat es zahlreiche regionale Änderungen in der Zuständigkeit Regionaler Arbeitsvermittlungszentren gegeben. Um regionale Strukturbrüche bei der Datenauswertung möglichst zu vermeiden, hat das SECO die Exogenitätskorrektur auf Basis einer nahezu konstant gehaltenen regionalen Struktur berechnet. Dementsprechend basieren alle Auswertungen, die unter Verwendung der Exogenitätskorrektur erfolgten, auf dieser regionalen Struktur. Dies betrifft alle Auswertungen unter Verwendung von Prozess- und Wirkungsdaten (Kapitel 4, Anhang B; Kapitel 6, Anhang D; Kapitel 7, Anhänge E, F, G und H; Abschnitte 8.1 und 8.2, Anhang I). Diese Regionalstruktur wird in Abschnitt 3.6 beschrieben.

#### 3.1 Teilstandardisierte Online-Erhebung bei Fach- und Führungskräften 2012

Im Frühsommer 2012 wurde eine teilstandardisierte Online-Befragung von Personalberater/innen, RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und –Koordinatoren, Kantonalen Amtsleiter/innen und LAM-Leiter/innen als Vollerhebung durchgeführt.

Dazu wurde für jede der fünf Funktionsgruppen ein separater Fragebogen entwickelt. Die Fragen umfassen insbesondere Aspekte der Fokussierung der RAV und der Kantone auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST und Einschätzungen der befragten Personen zu dieser Vereinbarung. Darüber hinaus wurden andere Aspekte von Steuerung und auch Aspekte der Aufbauorganisation der RAV und der Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst innerhalb der Kantone sowie die Dauer der bisherigen Tätigkeit der Befragten im Vollzug des AVIG erhoben. Dabei wurden alle Fragen zur Fokussierung, wenn inhaltlich sinnvoll möglich, jeweils in mindestens zwei Fragebögen aufge-

nommen. Damit sollten zum einen Ausfälle bei schmal besetzten Funktionsgruppen durch parallele Befragung vergleichbarer Gruppen kompensiert werden können (z. B. sollte beim Ausfall der Kantonalen Amtsleiterin bzw. des Amtsleiters alternativ ein/e RAV-Koordinator/in die Fragen beantworten). Zum anderen sollte so eine Synchronität von Fragen zur Selbst- und Fremdeinschätzung konstruiert werden, um Ergebnisse zumindest partiell validieren zu können.

Die Fragen wurden mit dem SECO abgestimmt. Einzelne Fragen, speziell zu Einschätzungen der befragten Personen zur wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST, wurden aufgenommen, um eine Vergleichbarkeit mit den von LEUENBERGER u.a. [2002] erhobenen Informationen zu ermöglichen (vgl. Abschnitt 5.2), andere Fragen wurden auf Wunsch des SECO aufgenommen.

Die Fragebögen für die Personalberater/innen, die RAV- und die LAM-Leiter/innen wurden im Frühjahr 2012 in einem Regionalen Arbeitsvermittlungszentrum einem Pretest in Form von face-to-face-Interviews unterzogen. Die Befragten wurden gebeten, die Fragebögen auszufüllen, Nachfragen zu stellen und die Fragen zu kommentieren. Nach dem Pretest wurde ein Großteil derjenigen Fragen, die zum Vergleich mit Befragungsdaten aus dem Jahr 2002 gestellt werden sollten, aus dem Fragebogen für die Personalberater/innen wieder entfernt. Der Grund dafür liegt darin, dass die in den Pretest einbezogenen Personalberater/innen die Fragen nicht verstanden. Ein kleiner Teil der Fragen wurde nach dem Pretest in allen fünf Fragebögen leicht überarbeitet.

Die Fragen und die Einladungs-Schreiben wurden auf Deutsch erstellt und anschließend durch das SECO ins Französische und Italienische übersetzt. Wenn die Befragten auf die Online-Befragung zugriffen, konnten sie selbst die Sprache auswählen, in der sie die Fragen beantworten wollten.

Das SECO stellte die dienstlichen E-Mail-Adressen von 1.913 Personalberater/innen, 110 RAV-Leiter/innen, 26 RAV-Koordinatorinnen und –Koordinatoren, 26 Kantonale Amtsleiter/innen und 20 LAM-Leiter/innen zur Verfügung. In sechs Kantonen standen keine Adressen für LAM-Leiter/innen und in zehn Kantonen keine Adressen für RAV-Koordinatorinnen und –Koordinatoren zur Verfügung, weil in diesen Kantonen die betreffenden Personen mehrere Führungsfunktionen ausüben und jede Person nur einen Fragebogen erhalten sollte.<sup>5</sup>

Alle Personen, für die eine E-Mail-Adresse zur Verfügung stand, erhielten einen personalisierten Link zur Online-Plattform zum ihrer Funktion entsprechenden Fragebogen. Die Einladung zur Beteiligung an der Befragung wurde zweisprachig per E-Mail versandt. Die Mail war in Abhängigkeit vom Sprachraum, in dem die Befragten arbeiten, zweisprachig gehalten (also entweder deutsch und französisch oder deutsch und italienisch). Das SECO stellte ein

---

<sup>5</sup> Mehrere Führungskräfte übten nach den Angaben des SECO mehrere Funktionen in Personalunion aus. Sie waren z.B. zugleich RAV-Leiter/innen und LAM-Leiter/innen oder zugleich RAV-Leiter/innen und RAV-Koordinatorinnen bzw. -Koordinatoren oder zugleich Kantonale Amtsleiter/innen und RAV-Koordinatorinnen bzw. –koordinatoren. Die Entscheidung, welche Person welchen Fragebogen erhalten sollte, traf das SECO.

Empfehlungsschreiben bereit, das die zu befragenden Personen zur Teilnahme einlud. Den Befragten wurde Anonymität der Auswertung ihrer Antworten zugesichert.<sup>6</sup>

Die Online-Erhebung wurde am 11. Mai 2012 gestartet und lief bis zum 3. Juli 2012. Am 9. Juni 2012 wurde einmal per Mail an die Erhebung erinnert und um Teilnahme gebeten.<sup>7</sup> Insgesamt beteiligten sich 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV an der Erhebung (vgl. Tabelle 2). Von 110 angeschriebenen RAV-Leiter/innen beteiligten sich 78, die für insgesamt 80 RAV aus 23 Kantonen antworteten.<sup>8</sup> Aus diesen beiden Gruppen standen insgesamt Daten für 105 RAV zur Verfügung, für die das SECO auch Prozessdaten aus AVAM und ASAL bereitstellte (vgl. Abschnitt 3.3). Den Personen dieser beiden Funktionsgruppen wurden Fragen bezüglich der Steuerung der RAV gestellt. Jeweils 19 Kantonale Amtsleiter/innen und 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren beteiligten sich an der Erhebung, wobei sie teilweise entschieden, dass sich nur einer von beiden beteilige, weil man die gleiche Position vertrete.<sup>9</sup> Insgesamt repräsentieren diese 38 Personen 22 Kantone. Von den 20 angeschriebenen LAM-Leiter/innen beteiligten sich 17 aus 17 Kantonen. Alle drei Funktionsgruppen zusammengerechnet haben sich 25 von 26 Kantonen an der Erhebung beteiligt.

Die Ergebnisse der deskriptiven Auswertung der Befragung könnten durch Größeneffekte zwischen kleinen und großen RAV oder durch mögliche kulturelle Unterschiede zwischen der lateinisch- und der deutschsprachigen Schweiz verzerrt werden. Betrachtet man die Antwortbereitschaft der jeweiligen Funktionsgruppen, so beteiligten sich insgesamt zwischen 60 Prozent (der Personalberater/innen) und 85 Prozent (der LAM-Leiter/innen). Die Beteiligung sowohl der Personalberater/innen als auch der RAV-Leiter/innen aus lateinischsprachigen RAV war leicht überdurchschnittlich. Die Antwortbereitschaft der Personalberater/innen aus kleinen RAV (mit weniger als 1.100 Stellensuchenden pro Monat im Durchschnitt der Monate Januar bis September 2012) lag leicht unterhalb des Durchschnittswertes, die Beteiligung der Leiter/innen dieser RAV war dagegen leicht überdurchschnittlich hoch.

Die Ergebnisse der deskriptiven Auswertung der Befragung könnten auch dadurch verzerrt werden, dass sich Akteure aus weniger erfolgreichen und jene aus erfolgreichen RAV unterschiedlich häufig an der Befragung beteiligten. Dazu wurde die Beteiligung der Personalberater/innen und RAV-Leiter/innen zwischen den RAV, die für das Jahr 2011 einen korrigierten Wirkungsindex von mindestens dem Schweizer Durchschnitt (Indexwert  $\geq 100$ ) erreichten, und den RAV, die für das Jahr 2011 einen korrigierten Wirkungsindex von weniger als dem Schweizer Durchschnitt (Indexwert  $< 100$ ) erreichten, verglichen. Danach beteiligten sich die

---

<sup>6</sup> Deshalb werden beispielsweise Antworten der Führungskräfte nicht kantonsgenau ausgewertet, weil dann angesichts der teilweise kleinen Zahl von Befragten Rückschlüsse auf die jeweiligen Personen zu ziehen wären.

<sup>7</sup> Weniger als ein Prozent der vom SECO zur Verfügung gestellten E-Mail-Adressen erlaubte keine Zustellung.

<sup>8</sup> Unter den 110 RAV befanden sich vier, für die keine Prozessdaten aus AVAM und ASAL (vgl. Abschnitt 3.3) zur Verfügung standen, weil sie entweder erst im Jahr 2012 gegründet wurden oder übergreifende Aufgaben hatten. Eine Person wurde nach den Angaben des SECO zu den Adressdateien drei RAV zugeordnet, zu denen jeweils Prozessdaten aus AVAM und ASAL zur Verfügung standen.

<sup>9</sup> Diese Position wurde per Mail mitgeteilt. Die Antworten wurden für die Auswertung aber nicht beiden Funktionsgruppen, sondern nur der jeweils antwortenden Person zugeordnet.

Leiter/innen der in diesem Sinne weniger erfolgreichen RAV zu 77 Prozent an der Befragung, die Leiter/innen der in diesem Sinne erfolgreichen RAV zu 69 Prozent. Bezogen auf die Gesamt-Response-Quote von 71 Prozent ist eine Verzerrung als gering zu bewerten. Die Personalberater/innen aus in diesem Sinne weniger erfolgreichen RAV beteiligten sich zu 61 Prozent, die Personalberater/innen aus in diesem Sinne erfolgreichen RAV zu 59 Prozent. Angesichts dieser Response-Quoten kann für die Ergebnisse auf Basis der Antworten Personalberater/innen Verzerrung durch Erfolg vollständig ausgeschlossen werden. Für die RAV-Leiter/innen kann dies weitgehend ausgeschlossen werden.

**Tabelle 2: Grundgesamtheit und Ausschöpfung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012**

Funktionsgruppen		Grundgesamtheit			An der Befragung Teilnehmende (Befragte)			
		Gesamt	Lateinische Schweiz	Aus kleinen RAV		Gesamt	Lateinische Schweiz	Aus kleinen RAV
Personalberater/innen	N	1.913	713	269	N	1.145	489	150
	%	100	37	14	Response-Quote in %	60	69	56
RAV-Leiter/innen	N	110	31	38	N	78	25	29
	%	100	28	35	Response-Quote in %	71	81	76
RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren	N	26			N	19		
	%	100			Response-Quote in %	73		
LAM-Leiter/innen	N	20			N	17		
	%	100			Response-Quote in %	85		
Kantonale Amtsleiter/innen	N	26			N	19		
	%	100			Response-Quote in %	73		

Quelle: Online-Erhebung Mai bis Juli 2012, eigene Darstellung.

Eine Gewichtung der Befragungsergebnisse käme angesichts der kleinen Fallzahlen bei den befragten Führungskräften ohnehin nur bei den Personalberaterinnen und Personalberatern in Frage. Dort wird auf sie aber verzichtet, weil mögliche Verzerrungseffekte des Antwortverhaltens durch Sprachraum, RAV-Größe und RAV-Erfolg angesichts der relativ ähnlichen Response-Quoten als gering zu bewerten sind. Stattdessen werden die deskriptiven Befragungsergebnisse auf Ebene der Personalberater/innen separat nach Antworten aus lateinischsprachigen RAV und nach Antworten aus kleinen RAV ausgewiesen, wo das sinnvoll ist.



Für die Analysen zum Zusammenhang zwischen der Fokussierung der Akteure auf die wirkungsorientierte Vereinbarung und Wirkungsergebnissen (vgl. Kapitel 6) wurden die Befragungsergebnisse der Personalberater/innen auf RAV-Ebene aggregiert. Die Analysen können dann nur für diejenigen RAV durchgeführt werden, für die entsprechende Daten zur Verfügung stehen.

Während der Feldphase konnten Rückfragen per Mail gestellt werden. Davon machen rund 50 Personen Gebrauch. Zu klären waren in der Regel technische Details, die sich daraus ergaben, dass personalisierte Links an eine Kollegin oder einen Kollegen weitergeleitet wurden oder man sich ohne Absicht aus der Befragung ausgetragen hatte. In Einzelfällen wurde per E-Mail auch begründet, warum man nicht an der Befragung teilnehmen würde.

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Fragekomplexe. Die Fragebögen sind detailliert in Anhang J dokumentiert.

Die Ergebnisse können je nach Fragestellung auf verschiedenen Auswertungsebenen betrachtet werden: nach allen jeweils befragten Personen, nach Funktionsgruppen, auf Ebene der einzelnen RAV, auf Ebene der Kantone. Auf der Ebene der RAV kann regional nach RAV in der deutsch- und der lateinischsprachigen Schweiz unterschieden werden. Nach der durchschnittlichen Anzahl der Stellensuchenden in den Monaten Januar bis September 2012 kann auf Ebene der RAV zwischen kleinen (weniger als 1.100 Stellensuchende) und großen (ab 1.100 Stellensuchende) RAV unterschieden werden. Die Ergebnisse werden ungewichtet dargestellt. Jede Frage wurde mindestens einmal deskriptiv ausgewertet. Speziell die Fragen zur Fokussierung wurden in der Regel in einem zweiten Schritt einer bivariaten Analyse unterzogen, um den Zusammenhang zwischen Fokussierung und Wirkungen zu prüfen.

Die Ergebnisse der Erhebung werden in den Kapiteln 5 und 6 dargestellt. In Abschnitt 5.1 werden deskriptiv die Antworten aus dem Jahr 2012 dargestellt. In Abschnitt 5.2 werden die vergleichbaren Ergebnisse der Erhebung 2012 und der Erhebung aus dem Jahr 2002 auf Ebene der befragten Personen miteinander verglichen. In Kapitel 6 werden Auswertungen von Angaben der RAV-Leiter/innen und Personalberater/innen zur Fokussierung auf Ebene der RAV vorgestellt. Die hierfür verwendeten Fragen sind in Tabelle 22 und Tabelle 23 in Anhang A wiedergegeben.

**Tabelle 3: Fragedimensionen der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012**

Fragedimension	Variablen
<b>Persönliche Handlungsfreiheit und individuelle Zielvereinbarungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H1: individuelle Handlungsfreiheit der Befragten</li> <li>• Z22: Abschluss und Inhalte persönlicher Zielvereinbarung</li> </ul>
<b>Steuerung durch den Kanton</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z2: Bedeutung einzelner Steuerungselemente</li> <li>• Z3: Was tut der Kanton</li> </ul>
<b>Steuerung der/des RAV bzw. des LAM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z4: Bedeutung der Steuerungsinstrumente für RAV-Leitung bzw. für LAM-Leitung</li> <li>• Z5: Übersetzung von Zielen in operatives Geschäft RAV bzw. LAM</li> <li>• Z6: Auswertung von Informationen über Arbeit der Personalberater/innen bzw. LAM-Mitarbeiter/innen: Formen und Häufigkeiten</li> <li>• Z7: Wichtigste Informationsquellen über Arbeit des/der RAV bzw. des LAM</li> <li>• Z8: Stellenwert Wirkungsindikatoren für Führung der Personalberater/innen</li> <li>• Z9: Bedeutung der Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA und Interpretationshilfen</li> </ul>
<b>Beurteilung der wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z14: Bewertung von Aussagen zum ökonomisches Modell (vgl. LEUENBERGER u.a. [2002])</li> <li>• Z15: Motivation durch Benchmarking</li> <li>• Z16: Beitrag zum AVIG</li> <li>• Z18: Akzeptanz bei den RAV-Leitungen</li> <li>• Z19: Größtes Problem</li> <li>• Z20: Verbesserungsmöglichkeiten</li> </ul>
<b>Zweckmäßige Mittelverteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M1/M2: Verteilung der Mittel auf unterschiedliche Strategien / Indikatoren</li> </ul>
<b>Aufbauorganisation und Kooperation RAV/LAM/KAST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K1: Einschätzungen zum Beitrag von RAV, LAM und juristischem Dienst zum Erfolg des AVIG-Vollzugs im Sinne der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST</li> <li>• K2: Zuständigkeit von RAV und LAM für spezielle Aufgaben beim Vollzug des AVIG</li> <li>• K3: Bewertung von Aussagen zur Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst</li> </ul>
<b>Angaben zur beruflichen Tätigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A2: Dauer der Tätigkeit im Vollzug des AVIG, Anzahl Jahre in der jeweiligen Funktion</li> </ul>

Quelle: Online-Erhebung Mai bis Juli 2012, eigene Darstellung.

### 3.2 Teilstandardisierte Erhebung bei Fach- und Führungskräften 2002

LEUENBERGER u.a. [2002] haben im Februar 2002 insgesamt 958 Leiter/innen der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, Personalberater/innen und Mitarbeiter/innen der Logistikstellen für arbeitsmarktliche Maßnahmen (LAM) teilstandardisiert telefonisch zur Kenntnis und Umsetzung der damals noch neuen wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST befragt. Erhoben wurde dabei unter anderem, welche der vier Wirkungsindikatoren bekannt waren und inwieweit sich die persönliche Arbeit seit Inkrafttreten der ersten Vereinbarung verändert hatte. Auch wurden Einschätzungen erhoben, inwieweit die Vereinbarung zum damaligen Zeitpunkt akzeptiert wurde.

Diese Daten wurden vom SECO für die vorliegende Studie auf Kantonebene aggregiert zur Verfügung gestellt. Diese Daten wurden genutzt, um deskriptive Vergleiche zu zwei Zeitpunkten durchzuführen und um Unterschiede in der Fokussierung der RAV auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung im Zeitvergleich untersuchen zu können (vgl. Kapitel 5). Allerdings standen diese Daten nicht nach Funktion der Befragten differenziert zur Verfügung. Die Ergebnisse der Befragung aus dem Jahr 2002 standen nicht in der erforderlichen Differenzierung zur Verfügung, um sie in die Betrachtung auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren in Kapitel 6 einzubeziehen.

**Tabelle 4: Verwendete Fragen aus der Erhebung 2002 von LEUENBERGER u.a. [2002]**

Frage	Ausprägungen
<p>Alv 7: Das Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) verfolgt ja verschiedene Ziele. Ich lese Ihnen nun einige dieser Ziele vor, und Sie sagen mir bitte bei jedem einzelnen, ob die Vereinbarung aus Ihrer Sicht einen Beitrag leistet, dieses Ziel zu erreichen, oder ob sie keinen Beitrag dazu leistet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienter Vollzug des AVIG</li> <li>• Rasche Wiedereingliederung</li> <li>• Effizienter Vollzug des AVG</li> <li>• Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit</li> <li>• Vermeidung von Aussteuerungen</li> <li>• Dauerhafte Wiedereingliederung</li> <li>• Vermeidung von Wiederanmeldung</li> <li>• Verhütung von Arbeitslosigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarung leistet Beitrag; leistet keinen Beitrag; weiss nicht</li> </ul>
<p>Alv 10: Manche Leute sagen, Das eigentliche Problem an der Vereinbarung 2000 sei das ökonomische Modell. Halten Sie diese Aussage für voll und ganz zutreffend, eher zutreffend, eher nicht zutreffend oder überhaupt nicht zutreffend?</p> <p>Ich lese Ihnen nun einige Aussagen zum ökonomischen Mo-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voll und ganz zutreffend, eher zutreffend, eher nicht zutreffend, überhaupt nicht zutreffend, weiss nicht</li> </ul>

Frage	Ausprägungen
<p>dell vor. Bitte sagen Sie mir bei jeder, ob Sie diese für voll und ganz zutreffend, eher zutreffend, eher nicht zutreffend oder überhaupt nicht zutreffend halten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es dauert viel zu lange, bis man weiss, ob man nach dem Modell gut oder schlecht abgeschnitten hat.</li> <li>• Das ökonomische Modell ist zu komplex.</li> <li>• Das ökonomische Modell ist zu abstrakt und nicht nachvollziehbar.</li> <li>• Das ökonomische Modell misst wesentliche Punkte nicht.</li> <li>• Das ökonomische Modell führt dazu, dass Kantone mit „guten“ Rohdaten schlechter werden und Kantone mit „schlechten“ Rohdaten besser werden.</li> <li>• Das ökonomische Modell zwingt einen, die Rohdaten zu „manipulieren“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voll und ganz zutreffend, eher zutreffend, eher nicht zutreffend, überhaupt nicht zutreffend, weiss nicht</li> </ul>
<p>Alv 12: Einmal im Jahr wird eine Benchmark-Liste publiziert, aus der hervorgeht, wie welcher Kanton "wirkungsmässig" abgeschnitten hat (...) Eine solche Rangliste wirkt sich ja auf jede Person unterschiedlich aus. Die einen sagen, eine solche Liste motiviere sie, noch besser zu werden, die anderen sagen, sie nehmen ihnen die Motivation. Wie ist das bei Ihnen, motiviert Sie eine solche Liste eher oder nimmt sie Ihnen die Motivation eher? Motivation durch Benchmarking</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiviert eher, nimmt eher die Motivation, weiss nicht</li> </ul>
<p>Alv 52: Wie wird Ihrer Meinung nach die Vereinbarung 2000 von den RAV-Leitern und RAV-Koordinatoren akzeptiert? Wird sie sehr gut, eher gut, eher nicht gut oder überhaupt nicht gut akzeptiert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr gut akzeptiert; eher gut akzeptiert; eher nicht gut akzeptiert; überhaupt nicht gut akzeptiert; weiss nicht</li> </ul>

Quelle: LEUENBERGER u.a. [2002], eigene Darstellung.

### 3.3 Prozessdaten aus AVAM und ASAL

Das SECO hat für alle Taggeldbezüger in den Monaten Januar 2001 bis Dezember 2011 ausgewählte administrative Individualdaten (Prozessdaten) aus dem Informationssystem Arbeitsvermittlung und Arbeitsmarkt (AVAM) und dem Auszahlungssystem der Arbeitslosenstellen (ASAL) zur Verfügung gestellt. In Tabelle 5 sind die Variablen aufgeführt, die für die Analysen verwendet wurden.

**Tabelle 5: Verwendete AVAM- und ASAL-Variablen**

Variable	Ausprägungen
Alter (in vollen Jahren)	14, 15, 16, ..., 65
Sprachkenntnisse: <ul style="list-style-type: none"> <li>• deutsch mündlich</li> <li>• deutsch schriftlich</li> <li>• französisch mündlich</li> <li>• französisch schriftlich</li> <li>• italienisch mündlich</li> <li>• italienisch schriftlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr gut</li> <li>• gut</li> <li>• Grundkenntnisse</li> <li>• keine Kenntnisse</li> </ul>
Geschlecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• männlich</li> <li>• weiblich</li> </ul>
Zivilstand (Familienstand)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ledig</li> <li>• verheiratet / getrennt</li> <li>• verwitwet</li> <li>• geschieden</li> </ul>
Kinderzulage im Berichtsmonat (für Kinder bis 15 Jahre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja</li> <li>• nein</li> </ul>
Arbeitszeitwunsch (in Prozent einer Vollzeitstelle)	metrisch (Minimum: 0,01 Maximum: 100)
Versicherter Verdienst (Monatsbetrag in CHF)	metrisch (Minimum: 0; Maximum: 10.500)
Ausbildungsniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Max. 7 Schuljahre</li> <li>• 8-9 Schuljahre (obligatorische Schule)</li> <li>• Anlehre (in Betrieb und Schule)</li> <li>• 2 Jahre allgemeinbildende Schule (Diplommittelschule, Verkehrsschule)</li> <li>• 1 Jahre Handelsschule / allgemeine Schule, Haushaltslehrjahr, Sprachaufenthalt</li> <li>• Berufslehre, Berufsmittelschule (BMS)</li> <li>• 2-4 Jahre Vollzeitberufsschule (Handelsschule, Lehrwerkstätte)</li> <li>• Berufsmaturität</li> <li>• Maturitätsschule, Gymnasium, Lehrerseminar, Unterrichtsberatung</li> <li>• 3 Jahre allgemeinbildende Schule (Diplommittelschule)</li> </ul>

Variable	Ausprägungen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Berufsausbildung, Meisterdiplom, Eidgenössischer Fachausweis</li> <li>• Techniker- oder Fachschule (2 Jahre Vollzeit oder 3 Jahre Teilzeit)</li> <li>• Höhere Fachschule, Höhere Technische Lehranstalt (HTL), Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV) (3 Jahre Vollzeit oder 4 Jahre Teilzeit)</li> <li>• Fachhochschule</li> <li>• Universität, Eidgenössische Hochschule (Liz., Nachdiplom)</li> <li>• Universität, Eidgenössische Hochschule (Dissertation, Doktorat)</li> <li>• weiß nicht; keine Angabe</li> </ul>
Letzte Funktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selbständigerwerbend</li> <li>• Kaderfunktion</li> <li>• Fachfunktion</li> <li>• Hilfsfunktion</li> <li>• Lehrling</li> <li>• Heimarbeit</li> <li>• Schüler/in</li> <li>• Student/in</li> <li>• Praktikant/in</li> </ul>
Erwerbsstatus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ganzarbeitslos</li> <li>• teilweise arbeitslos (ohne Beschäftigung)</li> <li>• teilweise arbeitslos (hat Teilzeitstelle)</li> <li>• nicht arbeitslos (statistisch)</li> <li>• in Ausbildung (nicht arbeitsmarktliche Maßnahme)</li> <li>• vollzeitbeschäftigt</li> <li>• teilzeitbeschäftigt (mit arbeitsmarktlicher Maßnahme oder Zwischenverdienst)</li> <li>• teilzeitbeschäftigt (hat feste Teilzeitstelle)</li> <li>• übrige (Krankheit, Militär, Mutterschaft, ...)</li> </ul>

Anmerkung: Die entsprechenden administrativen Individualdaten wurden vom SECO für die Monate Januar 2001 bis Dezember 2011 zur Verfügung gestellt.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Angaben des SECO.

### 3.4 Wirkungsdaten

Das SECO hat für die Monate Januar 2001 bis Dezember 2011 auf individueller Ebene Nenner und Zähler für die Berechnung der vier Wirkungsindikatoren zur Verfügung gestellt. Dabei handelt es sich einheitlich um ASAL-Daten. Zudem wurden aktualisierte Werte verwendet, die alle abrechnungstechnischen Anpassungen enthalten. Einen Überblick über die entsprechenden Variablen gibt Tabelle 6.

**Tabelle 6: Individuelle Wirkungsvariablen zur Berechnung der Wirkungsindikatoren**

Variable	Inhalt	Ausprägungen
W1Z	Taggeldbezugstage	metrisch
W1N	Abgemeldeter Taggeldbezüger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nein (0)</li> <li>• Ja (1)</li> </ul>
W2Z	Zugang zur Langzeitarbeitslosigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nein (0)</li> <li>• Ja (1)</li> </ul>
W2N	Zugangspotenzial in die Langezeitarbeitslosigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nein (0)</li> <li>• Ja (1)</li> </ul>
W3Z	Anzahl Aussteuerungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nein (0)</li> <li>• Ja (1)</li> </ul>
W3N	Aussteuerungspotenzial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nein (0)</li> <li>• Ja (1)</li> </ul>
W4Z	Anzahl Wiederanmeldungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nein (0)</li> <li>• Ja (1)</li> </ul>
W4N	Wiederanmeldungspotenzial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nein (0)</li> <li>• Ja (1)</li> </ul>

Anmerkung: Die entsprechenden Individualdaten wurden vom SECO für die Monate Januar 2001 bis Dezember 2011 zur Verfügung gestellt; W#Z: Zähler von Wirkungsindikator #; W#N: Nenner von Wirkungsindikator #.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Angaben des SECO.

### 3.5 Exogenitätskorrektur

Im Zeitablauf hat es verschiedene methodische Änderungen der Exogenitätskorrektur gegeben (vgl. Abschnitt 2.1). Diese methodischen Änderungen führen zu Strukturbrüchen im Zeitablauf, die Zeitvergleiche erschweren. Zur Vermeidung unnötiger Strukturbrüche hat das SECO die Exogenitätskorrektur rückwirkend für die Jahre 2001 bis 2010 neu berechnet. Dadurch wurden folgende Strukturbrüche vermieden:

- Die Exogenitätskorrektur ist konsistent mit den für das Projekt gelieferten Prozessdaten (vgl. Abschnitt 3.3). So wurden insbesondere spätere Korrekturen der Wirkungsdaten berücksichtigt, die bei der ursprünglichen Berechnung der Exogenitätskorrektur noch nicht vorlagen.
- Es wurde eine nahezu zeitinvariante Regionalstruktur zugrunde gelegt (vgl. Abschnitt 3.6).

- Wie in den Folgejahren liegen auch für die Jahre 2001 und 2002 den Wirkungsergebnissen und damit auch der Exogenitätskorrektur ASAL-Daten zugrunde (anstelle der bis 2002 ursprünglich teilweise verwendeten AVAM-Daten).

Für jedes Jahr wurde für jeden der vier Wirkungsindikatoren vom SECO eine Schätzung durchgeführt. Abhängige Variable ist jeweils der logarithmierte Quotient (vgl. Abschnitt 7.1 und Tabelle 40 in Anhang E) auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren. Unabhängige Variable waren jeweils

- die regionale Zugangsquote (bis 2010 relativiert anhand der Erwerbspersonen, im Jahr 2011 anhand der Wohnbevölkerung im erwerbsfähigen Alter),
- der Anteil der Zugänge von Leistungsbezügerinnen und -bezüger aus saisonalen Branchen an allen Neuzugängen (im Jahr 2011 wurden auch saisonale Berufe berücksichtigt),
- der Anteil der Zugänge von schweizerischen Leistungsbezügerinnen und -bezüger an allen Neuzugängen,
- die Größe der Agglomeration (logarithmiert), und
- ab 2006 auch der Anteil der Grenzgänger/innen (bis 2010 relativiert anhand der Erwerbspersonen im Jahr 2011 anhand der Wohnbevölkerung im erwerbsfähigen Alter).

Tabelle 7 zeigt den Erklärungsgehalt (angepasstes R-Quadrat) der Schätzungen für die vier Wirkungsindikatoren für die Jahre 2001 bis 2011. Der Erklärungsgehalt gibt den Anteil der durch die erklärenden exogenen Variablen erklärten Varianz der zu erklärenden Variablen an. Die nicht erklärte Varianz hingegen soll den Einfluss der Vollzugsstellen auf die Wirkungsergebnisse abbilden. Der Erklärungsgehalt für die ersten drei Wirkungsindikatoren beträgt in der Regel zwischen 60% und 80% und ist für sozialwissenschaftliche Analysen damit vergleichsweise hoch. Beim vierten Wirkungsindikator ist der Erklärungsgehalt mit in der Regel zwischen 20% und 40%, in den Jahren 2001 bis 2003 mit lediglich 5% bis 12% deutlich geringer. Die nicht erklärte Varianz kann verschiedene Ursachen haben:

- Die nicht erklärte Varianz enthält - wie beabsichtigt - den Effekt unterschiedlicher Aktivitäten der Vollzugsstellen. Würde ein Erklärungsgehalt von 100% erreicht, so wäre die Varianz zwischen den Vollzugsstellen vollständig durch exogene Faktoren erklärt. Unterschiedliche Aktivitäten der Vollzugsstellen hätten also keinen Einfluss auf die Wirkungsergebnisse. Dies erscheint einerseits unrealistisch und würde andererseits bedeuten, dass eine Wirkungsorientierung und eine entsprechende Steuerung irrelevant wären.
- In der Schätzung wurden möglicherweise nicht alle exogenen Einflüsse adäquat berücksichtigt. Zum einen könnte die für die Schätzung angenommene funktionale Form unzutreffend sein, so dass der Einfluss der berücksichtigten exogenen Variablen nicht adäquat abgebildet wird. Zum anderen könnten andere relevante exogene Einflussgrößen unberücksichtigt geblieben sein.



**Tabelle 7: Exogenitätskorrektur für die Jahre 2001 bis 2011: Erklärungsgehalt der Schätzungen**

Wirkungsindikator	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1: Abgeschlossene Bezugsdauer	65%	60%	76%	77%	81%	75%	69%	73%	72%	78%	78%
2: Zugänge in Langzeitarbeitslosigkeit	67%	71%	69%	73%	77%	69%	57%	70%	80%	78%	76%
3: Aussteuerungen	63%	59%	66%	60%	73%	73%	69%	64%	77%	74%	69%
4: Wiederanmeldungen	12%	5%	11%	34%	41%	37%	26%	21%	20%	25%	26%
Anzahl RAV	100	100	102	106	106	106	106	106	106	106	107

Anmerkung: Dargestellt ist das angepasste R-Quadrat sowie die Anzahl der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV). Zu erklärende Variable ist jeweils der logarithmierte Quotient (vgl. Tabelle 40 in Anhang E) auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren. Ab 2006 wurden anders als in den Vorjahren auch der Anteil Grenzgänger als erklärende Variable berücksichtigt.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der vom SECO neu berechneten Exogenitätskorrektur (E-Mails vom 5. April 2012, vom 9. Juli 2012 und vom 22. November 2012).

### 3.6 Regionalstruktur

Von Januar 2001 bis Dezember 2011 hat es zahlreiche regionale Änderungen in der Zuständigkeit Regionaler Arbeitsvermittlungszentren gegeben. Um regionale Strukturbrüche bei der Datenauswertung möglichst zu vermeiden, hat das SECO die Exogenitätskorrektur für die Jahre 2001 bis 2010 neu berechnet. Hierzu wurde vom SECO eine Umschlüsselung auf grundsätzlich einheitlich 106 Regionale Arbeitsvermittlungszentren vorgenommen (vgl. Tabelle 24 in Anhang A). Abweichend davon wurden für die ersten drei Jahre einige Regionale Arbeitsvermittlungszentren zusammengefasst, so dass für die Jahre 2001 und 2002 lediglich 100 und für das Jahr 2003 lediglich 102 Regionale Arbeitsvermittlungszentren resultieren. Zudem wurde für das Jahr 2011 ein Regionales Arbeitsvermittlungszentrum geteilt, so dass sich für dieses Jahr insgesamt 107 Regionale Arbeitsvermittlungszentren ergeben.

Diese Regionalstruktur wurde für alle Analysen zugrunde gelegt, bei denen die Exogenitätskorrektur verwendet wurde. Dies betrifft die deskriptive Auswertung der Wirkungsindikatoren (Kapitel 4, Anhang B), die Untersuchung der Fokussierung am aktuellen Rand (Kapitel 6, Anhang D), die Analyse von Segmentierungseffekten (Kapitel 7, Anhänge E, F, G und H) und die Analyse der Konsequenzen konzeptioneller Alternativen (Abschnitte 8.1 und 8.2, Anhang I).

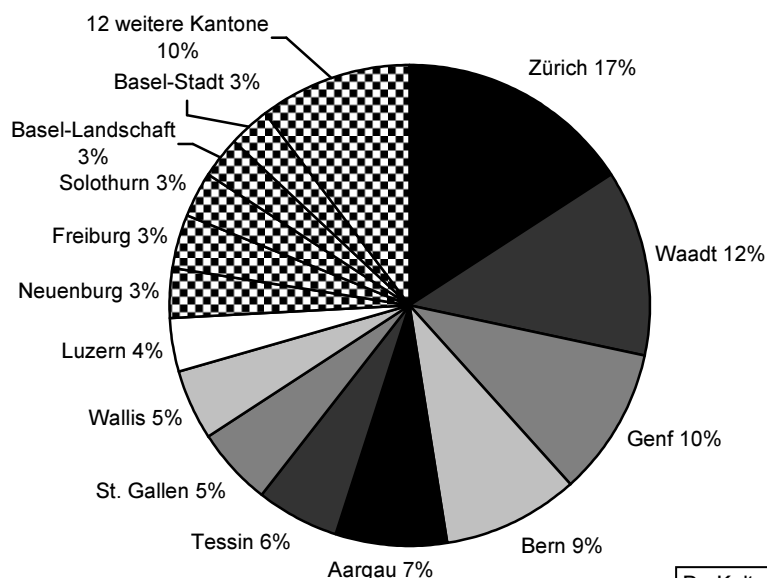
## 4 Deskriptive Auswertung der Wirkungsindikatoren

In diesem Kapitel wird ein deskriptiver Überblick über die unkorrigierten und korrigierten Wirkungsergebnisse sowie über die Korrekturfaktoren im Vergleich der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und der Kantone sowie im Zeitablauf gegeben. Damit soll ein erster Eindruck insbesondere über die Heterogenität zwischen den Regionen und Kantonen vermittelt werden. Sofern die Exogenitätskorrektur alle relevanten exogenen Effekte adäquat korrigiert, können aus den regionalen und kantonalen Unterschieden bei den korrigierten Wirkungsergebnissen Hinweise auf das bestehende Verbesserungspotenzial gewonnen werden. Die Betrachtung der Entwicklung im Zeitablauf kann insbesondere Hinweise darauf geben, ob und inwieweit eine Konvergenz etwa aufgrund einer sich aneinander annähernden Kompetenz erfolgt ist. Speziell die Streuung der Korrekturfaktoren für einzelne Kantone im Zeitablauf kann erste Hinweise darauf geben, welche Relevanz zeitinvariante und zeitvariierende exogene Faktoren im Verhältnis zueinander haben. Diese Unterscheidung ist relevant für die Eignung spezifischer Reformvarianten, nämlich die Verwendung der relativen Änderungen unkorrigierter Wirkungsindikatoren (vgl. Abschnitt 8.2).

Die in diesem Kapitel vorgestellten deskriptiven Auswertungen basieren auf der in Abschnitt 3.6 dargestellten regionalen Struktur und der vom SECO neu berechneten Exogenitätskorrektur für die Jahre 2001 bis 2010 analog zur Exogenitätskorrektur für das Jahr 2011 (vgl. Abschnitt 3.5). Zugrunde lagen dabei aktualisierte Werte für die vier Wirkungsindikatoren (vgl. Abschnitt 3.4).

Die Größe der Kantone ist sehr heterogen und dementsprechend auch ihr Beitrag zum Schweizer Durchschnitt. Abbildung 1 zeigt den Anteil der Kantone am durchschnittlichen Bestand an Stellensuchenden. Vier Kantone (Zürich, Waadt, Genf und Bern) vereinigten im Jahr 2011 fast die Hälfte aller Stellensuchenden. In weiteren fünf Kantonen (Aargau, Tessin, St. Gallen, Wallis und Luzern) lebte mehr als ein Viertel aller Stellensuchenden, in den übrigen 17 Kantonen lediglich ein weiteres Viertel.

**Abbildung 1: Verteilung des durchschnittlichen Bestandes an Stellensuchenden im Jahr 2011 nach Kantonen**



Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

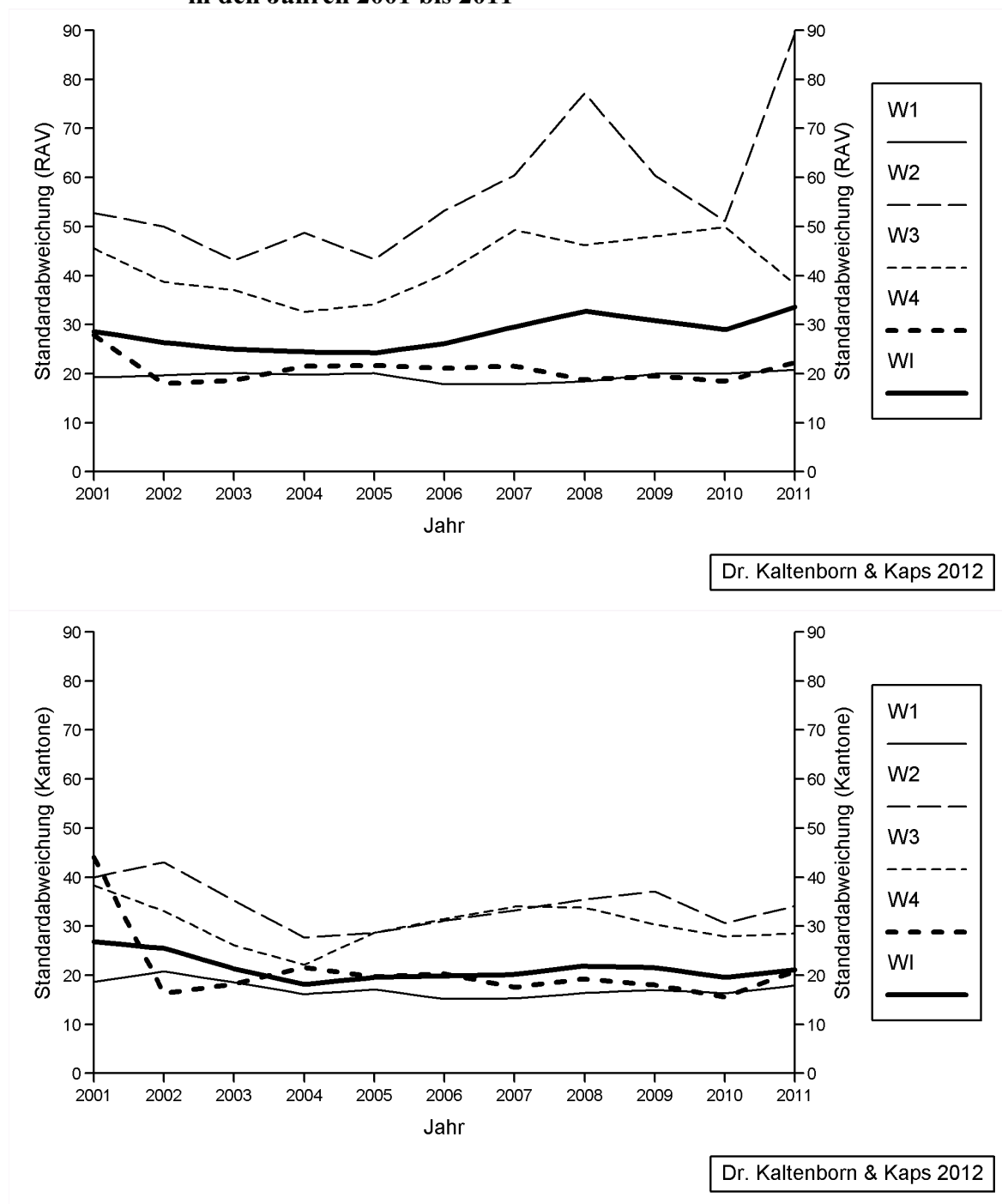
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) [2012, S. 10].

Zunächst zeigt Abbildung 2 mit den Standardabweichungen des unkorrigierten Wirkungsindezes und der vier unkorrigierten Wirkungsindikatoren für die Jahre 2001 bis 2011 ein Streuungsmaß. Dabei bezieht sich der obere Teil der Abbildung 2 auf die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und der untere auf die Kantone. Erwartungsgemäß sind aufgrund der geringen Zahl der Kantone dort die Standardabweichungen geringer als auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren. Insgesamt ist weder für einen der vier unkorrigierten Wirkungsindikatoren noch für den unkorrigierten Wirkungsindezes im Zeitablauf eine eindeutige Tendenz der Verminderung oder Erhöhung der Streuung erkennbar.

Standardabweichungen sind empfindlich gegenüber einzelnen Ausreißern. Boxplots vermitteln hingegen einen Eindruck über die Relevanz von Ausreißern. Außerdem enthalten Boxplots mit dem Interquartilsabstand (Differenz zwischen dem 3. und 1. Quartil) ein Streuungsmaß, das robust gegenüber Ausreißern ist. Schließlich enthalten Boxplots nicht nur Informationen über die Streuung, sondern auch über die Lage.

Abbildung 3 zeigt jährliche Boxplots für den unkorrigierten Wirkungsindezes auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren; analoge Boxplots für die unkorrigierten Wirkungsindikatoren enthält Anhang B. Die Schweiz insgesamt hat einen unkorrigierten Wirkungsindezes von 100. Dementsprechend beträgt der jährliche Median des unkorrigierten Wirkungsindezes aller Regionalen Arbeitsvermittlungszentren jeweils ungefähr 100. Der Interquartilsabstand, also die Differenz zwischen dem 3. und 1. Quartil, war 2001 und 2002 größer als in den übrigen Jahren. Analog zur Standardabweichung ist jedoch keine generelle Tendenz einer Verringerung des Interquartilsabstandes erkennbar. Zu erkennen sind auch zahlreiche Ausreißer, die jenseits des 1,5fachen des Interquartilsabstandes unter dem 1. Quartil bzw. über dem 3. Quartil liegen.

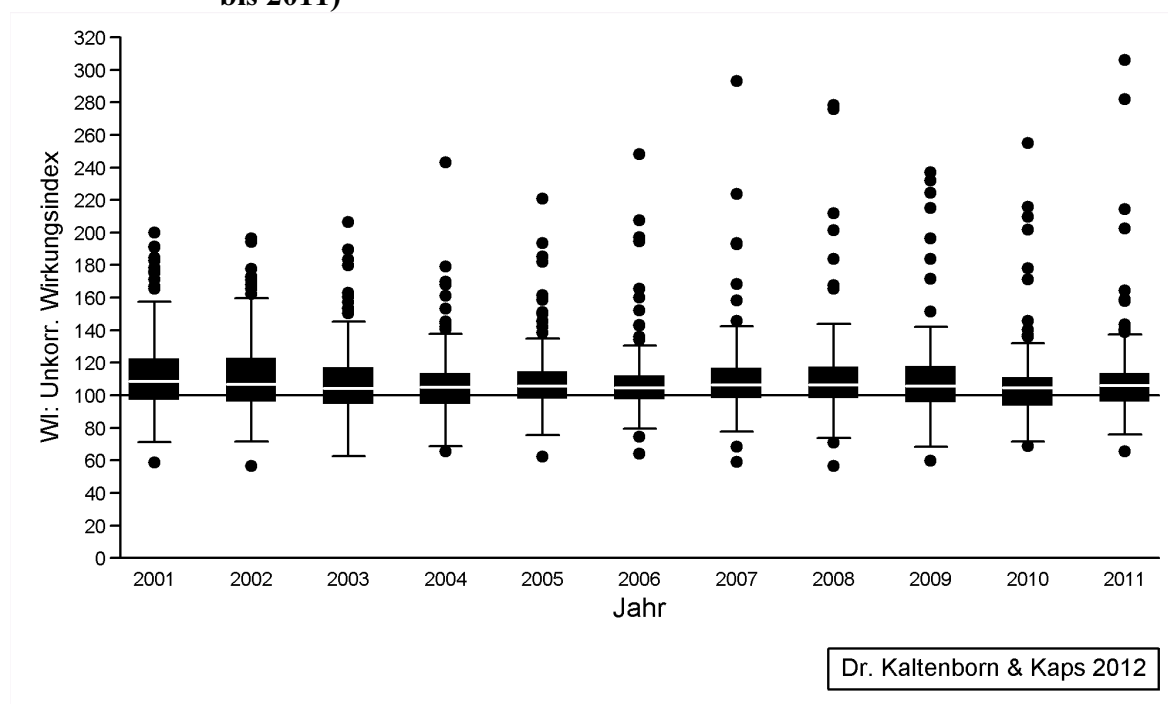
**Abbildung 2: Standardabweichung der unkorrigierten Wirkungsindikatoren und des unkorrigierten Wirkungsindexes auf Ebene der RAV und der Kantone in den Jahren 2001 bis 2011**



Anmerkung: W1: Standardabweichung von Wirkungsindikator 1; W2: Standardabweichung von Wirkungsindikator 2; W3: Standardabweichung von Wirkungsindikator 3; W4: Standardabweichung von Wirkungsindikator 4; WI: Standardabweichung des Wirkungsindexes. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4).

**Abbildung 3: Unkorrigierter Wirkungsindex der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**



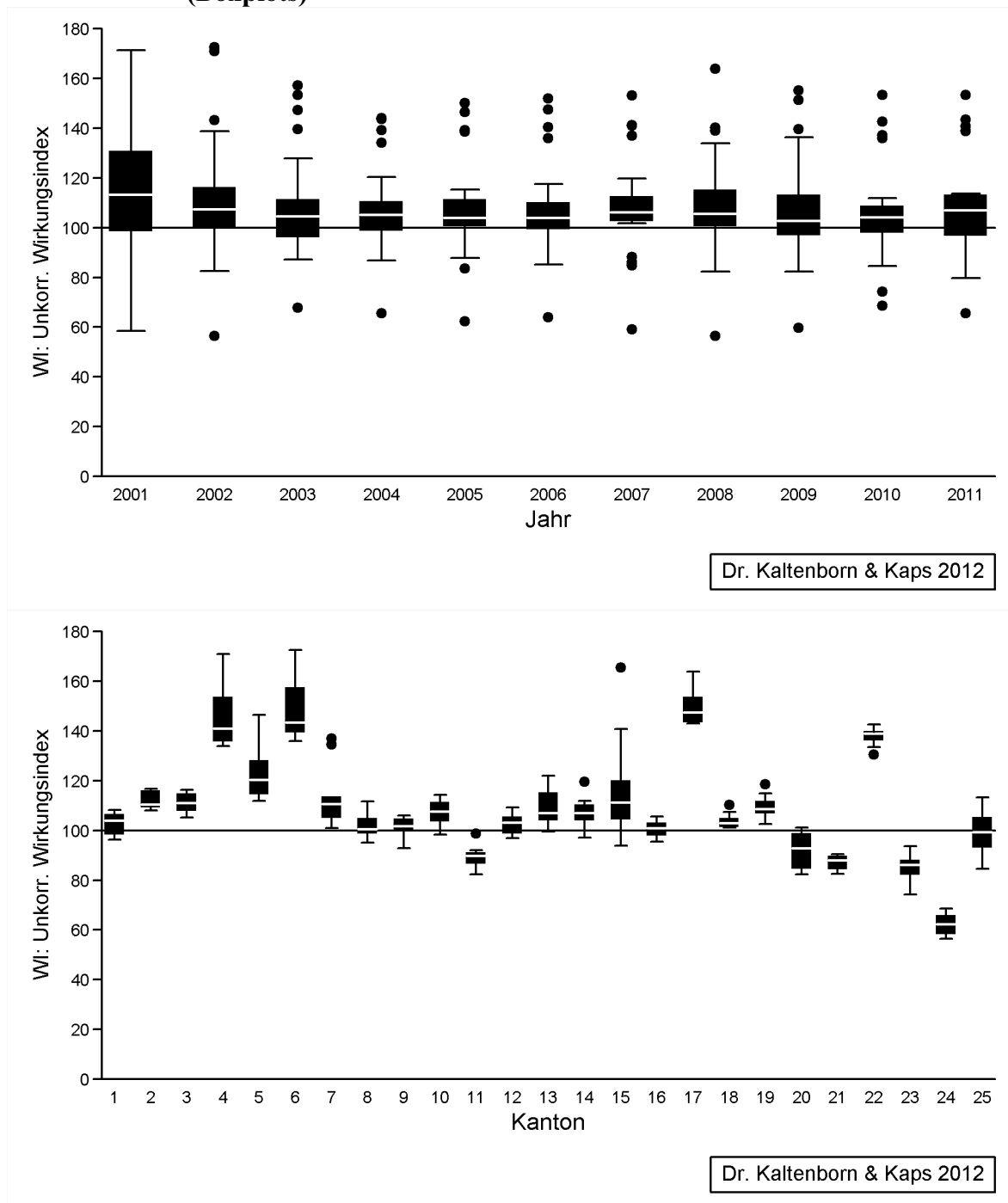
Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilsabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4).

Abbildung 4 zeigt Boxplots für den unkorrigierten Wirkungsindex auf Ebene der Kantone; analoge Abbildungen mit Boxplots für die unkorrigierten Wirkungsindikatoren enthält wiederum Anhang B. Im oberen Teil der Abbildung sind - analog zu den Boxplots für die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren in Abbildung 3 - jährliche Boxplots dargestellt, die sich jeweils auf die erreichten Werte aller Kantone beziehen. Der untere Teil der Abbildung enthält Boxplots für die einzelnen Kantone, die sich aus den unkorrigierten Wirkungsindizes für den jeweiligen Kanton in den Jahren 2001 bis 2011 ergeben. Ähnlich wie bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren ist der Interquartilsabstand in den Jahren 2001 und 2002 tendenziell größer als in den übrigen Jahren. Wiederum ist jedoch keine generelle Tendenz einer Annäherung erkennbar. Wie bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren gibt es auch auf Ebene der Kantone zahlreiche Ausreißer. Die fehlende Tendenz einer Annäherung spiegelt sich auch im unteren Teil der Abbildung 4 wider. Der unkorrigierte Wirkungsindex insbesondere der größeren Kantone schwankt in den elf Jahren von 2001 bis 2011 eher wenig<sup>10</sup>, wäh-

<sup>10</sup> Bei größeren Kantonen besteht eher die Möglichkeit, dass sich gegenläufige Änderungen innerhalb der Kantone partiell ausgleichen. Dementsprechend sind hier die Schwankungen im Zeitablauf geringer als bei kleineren Kantonen.

**Abbildung 4: Unkorrigierter Wirkungsindex der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Nidwalden und Obwalden sind zusammengefasst.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4).

rend die Unterschiede zwischen den Kantonen teilweise deutlich sind. So hatte ein Kanton in den Jahren 2001 bis 2011 jeweils einen unkorrigierten Wirkungsindex zwischen 130 und 143, während ein anderer Kanton im gleichen Zeitraum einen unkorrigierten Wirkungsindex zwischen 56 und 69 erreichte.

Der unkorrigierte Wirkungsindex ist u.a. anhand des Schweizer Durchschnitts indexiert und ist daher kontrolliert für schweizweit gleichermaßen wirkende exogene Einflussgrößen. Er ist jedoch auch von regional unterschiedlichen exogenen Einflussgrößen geprägt. Diese sollen durch die Exogenitätskorrektur korrigiert werden. Aus der vom SECO durchgeführten Exogenitätskorrektur (vgl. Abschnitt 3.5) lässt sich für jedes RAV bzw. jeden Kanton, jedes Jahr und jeden Wirkungsindikator jeweils ein Korrekturfaktor ermitteln, mit dem der jeweilige unkorrigierte Wirkungsindikator multipliziert wird, um einen korrigierten Wirkungsindikator zu ermitteln. Analog lässt sich auch ein Korrekturfaktor für den Wirkungsindex ermitteln.

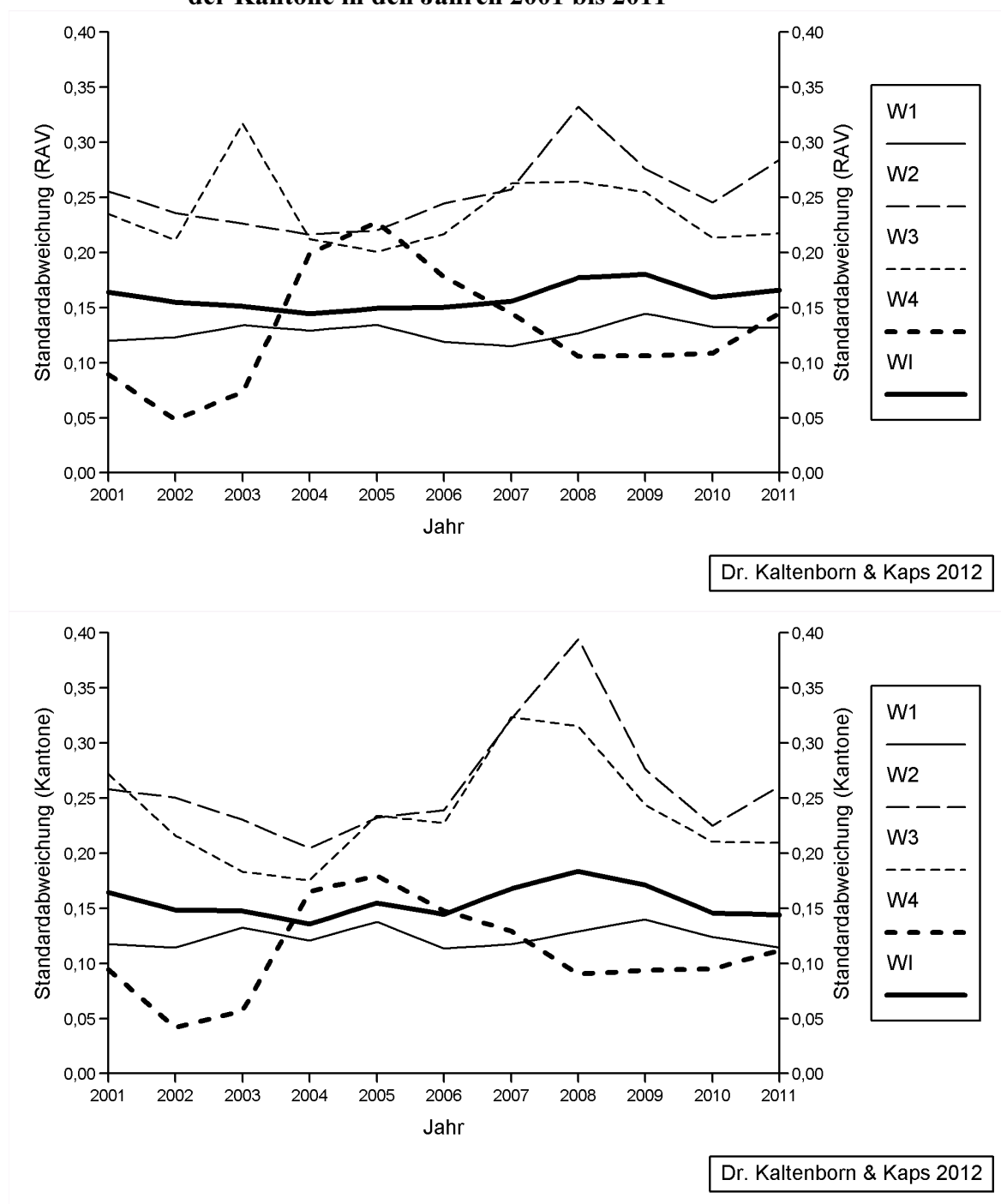
Abbildung 5 zeigt zunächst die Standardabweichung der Korrekturfaktoren für die Jahre 2001 bis 2011 auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren im oberen Teil der Abbildung und auf Ebene der Kantone im unteren Teil der Abbildung. Die Streuung der Korrekturfaktoren für den Wirkungsindikator 1 und den Wirkungsindex schwankt im Zeitablauf deutlich weniger als jene für die übrigen drei Wirkungsindikatoren. Im Zeitablauf ist keine eindeutige Tendenz einer Verminderung oder Erhöhung der Streuung der Korrekturfaktoren zu erkennen. Für die Streuung der Korrekturfaktoren für die Wirkungsindize illustrieren dies auch die Boxplots in Abbildung 6 und im oberen Teil von Abbildung 7. Analoge Abbildungen für die Streuung der Korrekturfaktoren für die einzelnen Wirkungsindikatoren enthält Anhang B. Jenseits der Veränderung der Streuung können sich die Korrekturfaktoren für die einzelnen Regionalen Arbeitsvermittlungszentren bzw. Kantone im Zeitablauf verändert haben. Wie aus dem unteren Teil von Abbildung 7 deutlich wird, schwanken jedoch bei zahlreichen Kantonen die Korrekturfaktoren nur relativ wenig im Zeitablauf.<sup>11</sup> Es gibt jedoch zwei größere Kantone, in denen die Korrekturfaktoren im Zeitablauf vergleichsweise stark schwanken.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Bei größeren Kantonen besteht eher die Möglichkeit, dass sich gegenläufige Änderungen innerhalb der Kantone partiell ausgleichen. Dementsprechend sind hier die Schwankungen im Zeitablauf geringer als bei kleineren Kantonen.

<sup>12</sup> Anders als in Tessin haben in Genf die Schwankungen nach Aufnahme des Grenzgängeranteils als erklärende Variable in die Exogenitätskorrektur ab dem Jahr 2006 die Schwankungen deutlich zugenommen.

**Abbildung 5: Standardabweichung der Korrekturfaktoren auf Ebene der RAV und der Kantone in den Jahren 2001 bis 2011**

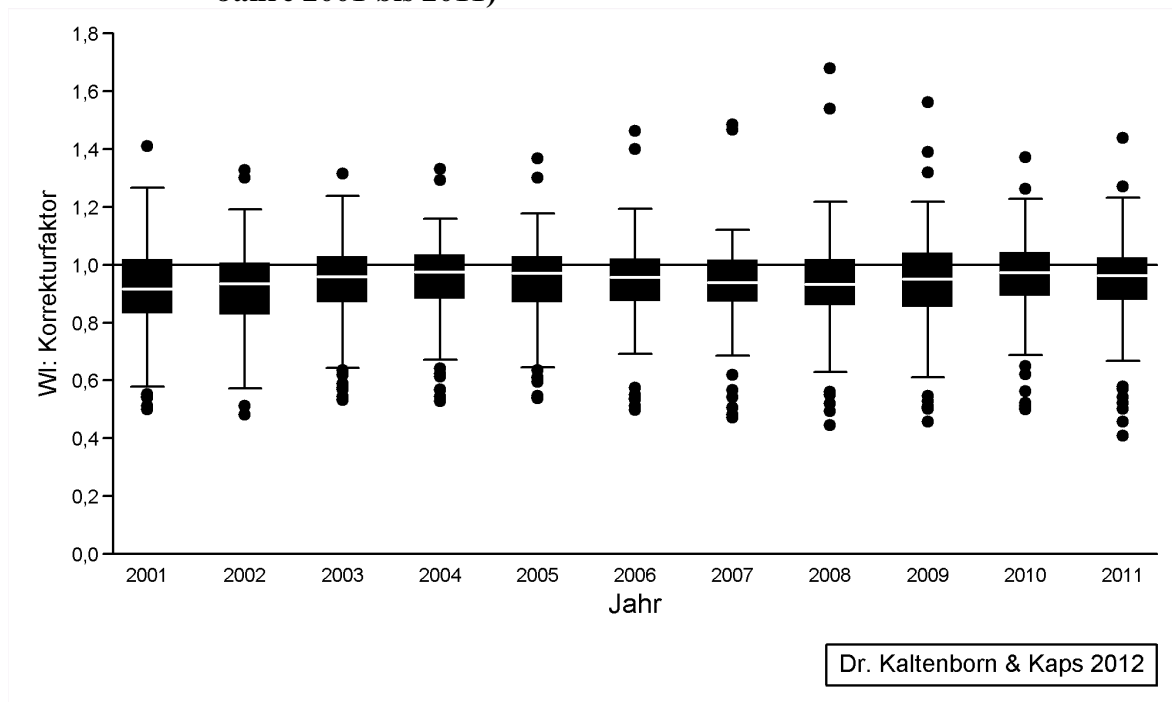


Anmerkung: W1: Standardabweichung des Korrekturfaktors für Wirkungsindikator 1; W2: Standardabweichung des Korrekturfaktors für Wirkungsindikator 2; W3: Standardabweichung des Korrekturfaktors für Wirkungsindikator 3; W4: Standardabweichung des Korrekturfaktors für Wirkungsindikator 4; WI: Standardabweichung des Korrekturfaktors für Wirkungsindex. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4).



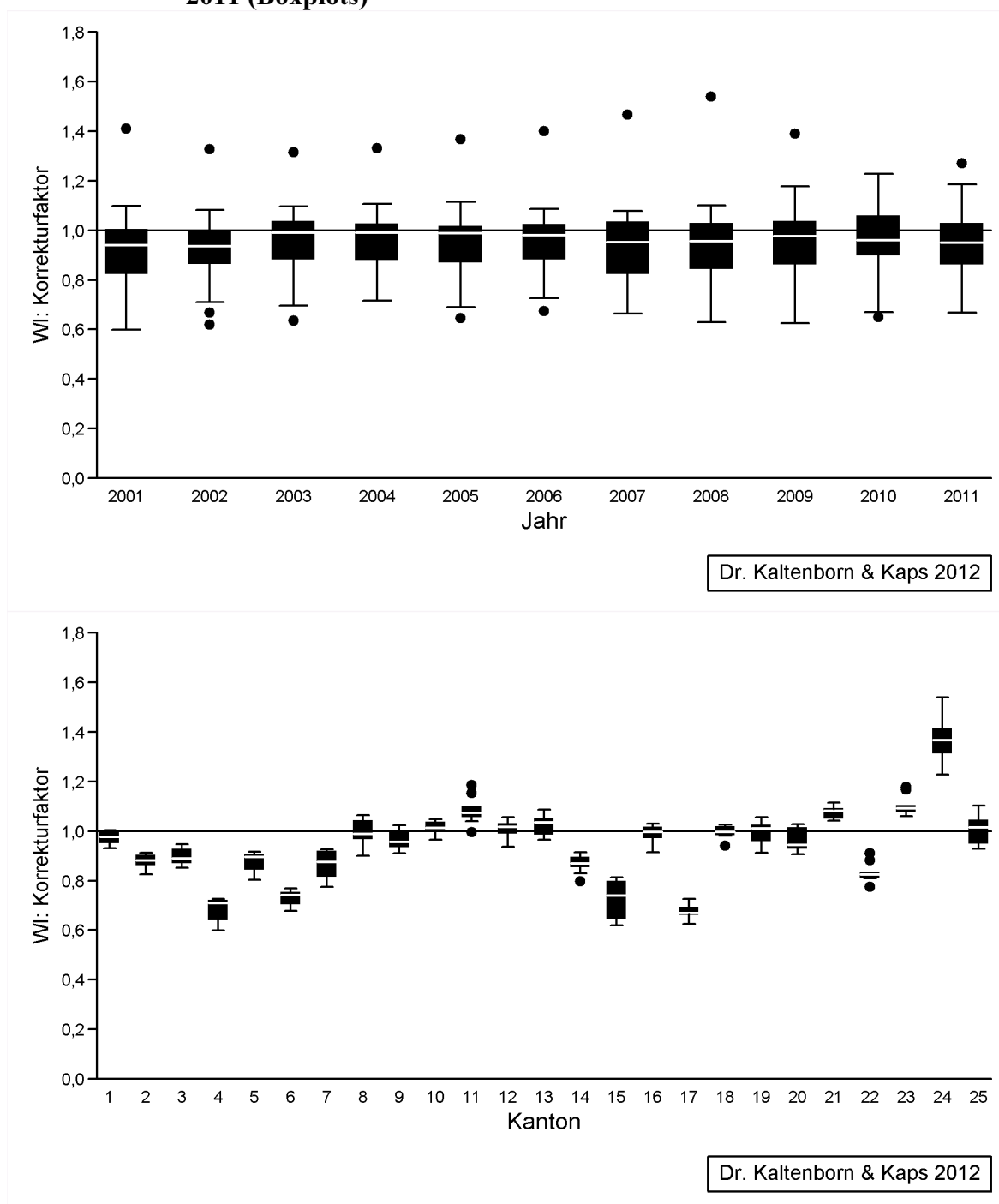
**Abbildung 6: Korrekturfaktoren für den Wirkungsindex der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**



Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 7: Korrekturfaktoren für den Wirkungsindex der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots)**



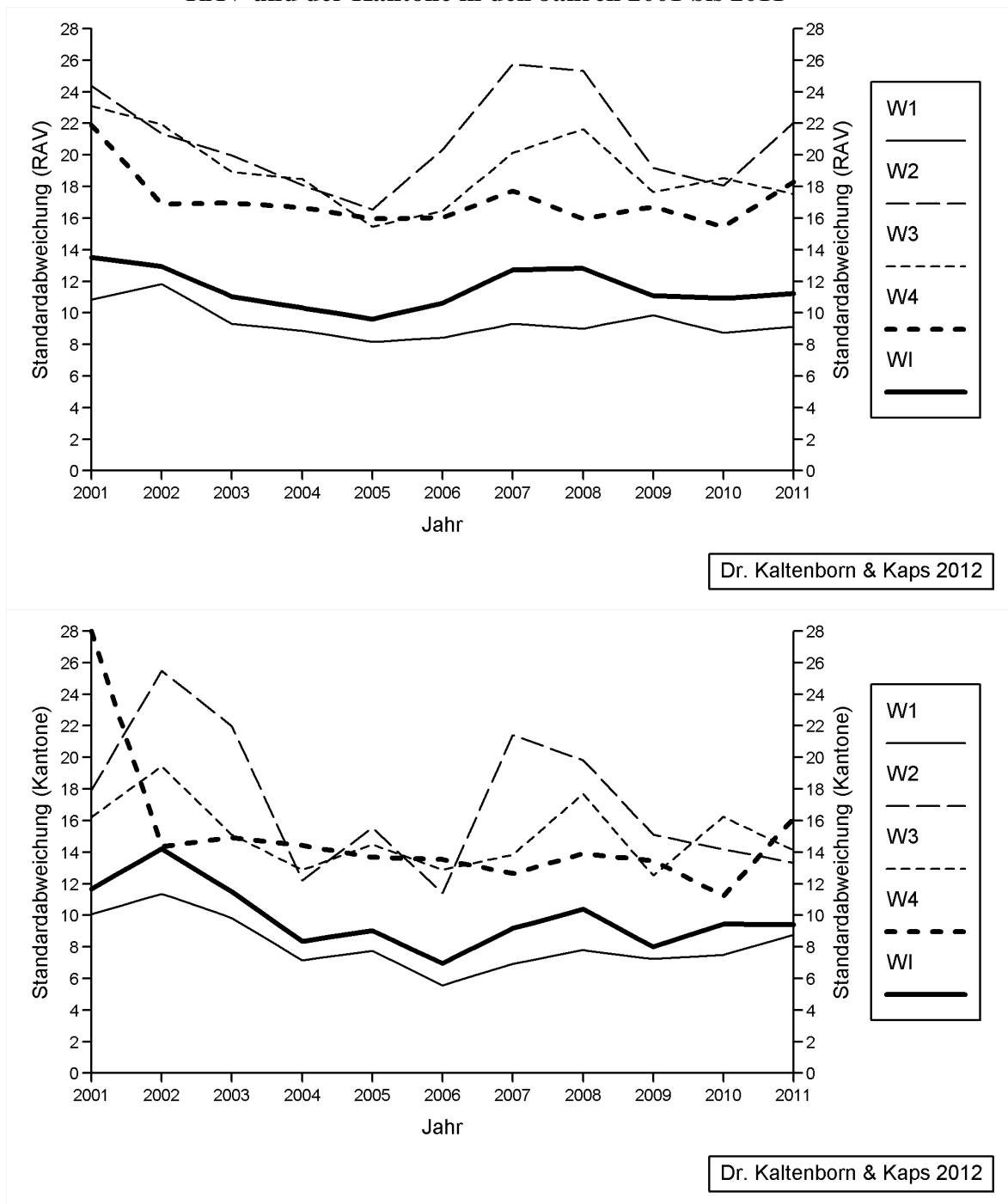
Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Nidwalden und Obwalden sind zusammengefasst.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

Abbildung 8 zeigt die Standardabweichungen der vier korrigierten Wirkungsindikatoren und des korrigierten Wirkungsindex auf Ebene der Kantone und auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren in den Jahren 2001 bis 2011. Diese Standardabweichungen sind deutlich geringer als jene der vier unkorrigierten Wirkungsindikatoren und des unkorrigierten Wirkungsindex (vgl. Abbildung 2). Die Exogenitätskorrektur führt also zu einer Angleichung der Wirkungsergebnisse der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und der Kantone.

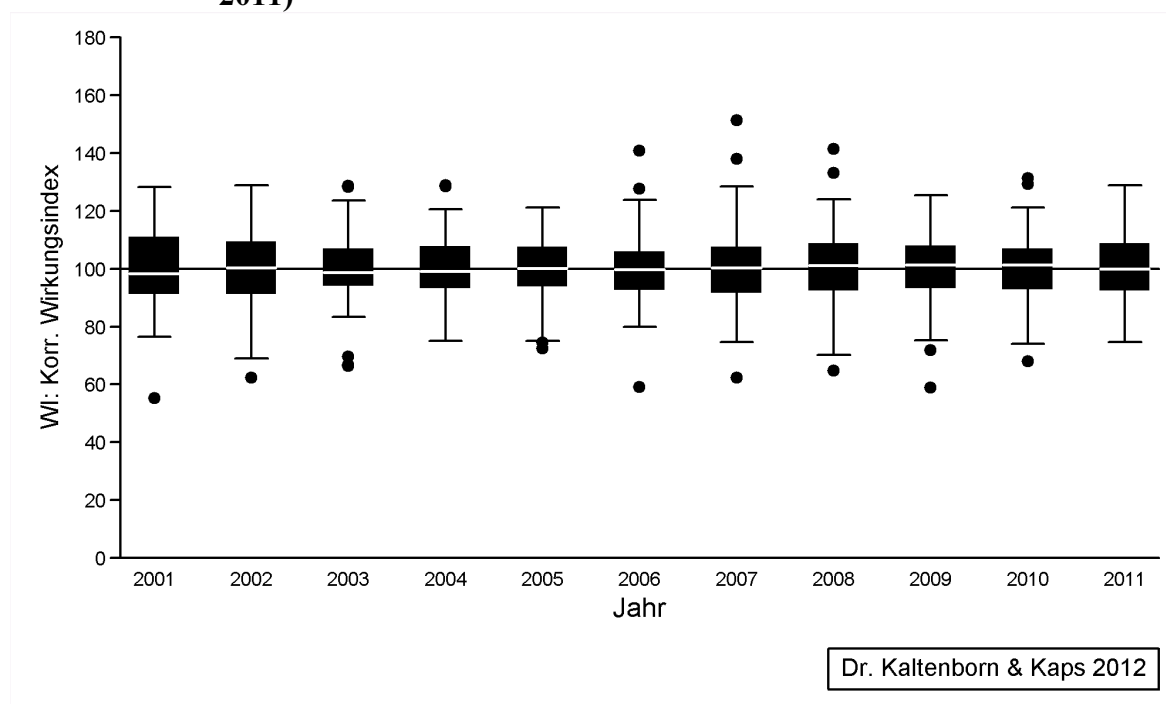
Abbildung 9 zeigt jährliche Boxplots für den korrigierten Wirkungsindex auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren, der obere Teil von Abbildung 10 auf Ebene der Kantone; analoge Boxplots für die korrigierten Wirkungsindikatoren enthält Anhang B. Wie aus einem Vergleich der Boxplots für die unkorrigierten und die korrigierten Wirkungsindize sowohl auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren als auch auf Ebene der Kantone erkennbar ist, resultiert die aus dem Vergleich der Standardabweichungen erkennbare Verminderung der Streuung vor allem auf einer gewissen Nivellierung der Ausreißer. Hinsichtlich der Verteilung der korrigierten Wirkungsindize ist im Zeitablauf weder auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren noch auf Ebene der Kantone eine eindeutige Tendenz erkennbar. Insbesondere hat es keine generelle Annäherung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren oder der Kantone aneinander gegeben.

**Abbildung 8: Standardabweichung des korrigierten Wirkungsindex auf Ebene der RAV und der Kantone in den Jahren 2001 bis 2011**



Anmerkung: W1: Standardabweichung von Wirkungsindikator 1; W2: Standardabweichung von Wirkungsindikator 2; W3: Standardabweichung von Wirkungsindikator 3; W4: Standardabweichung von Wirkungsindikator 4; WI: Standardabweichung des Wirkungsindexes. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 9: Korrigierter Wirkungsindex der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**

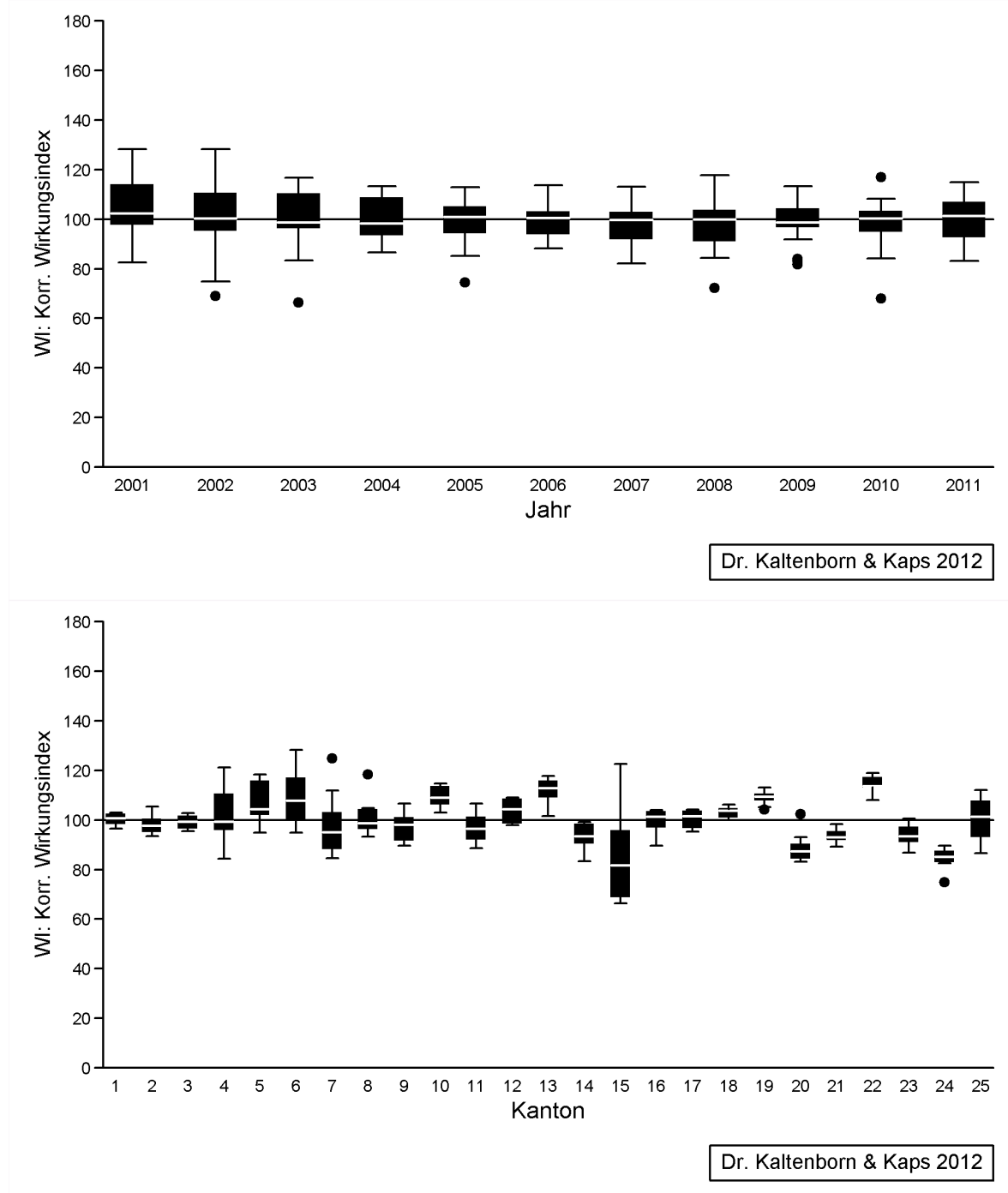
Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

Der untere Teil der Abbildung 10 zeigt die Boxplots der korrigierten Wirkungsindexe für die einzelnen Kantone, wobei ein Boxplot jeweils auf den Werten für ein Kanton für die Jahre 2001 bis 2011 basiert (zu analogen Abbildungen für die korrigierten Wirkungsindikatoren vgl. Anhang B).<sup>13</sup> Die Streuung der korrigierten Wirkungsindexe auf Ebene der Kantone im genannten Zeitraum ist danach nicht systematisch geringer als die entsprechende Streuung der unkorrigierten Wirkungsindexe (unterer Teil der Abbildung 4). Sowohl gemessen anhand der Standardabweichung als auch gemessen anhand der Spannweite ist die Streuung der korrigierten Wirkungsindexe bei 16 Kantonen geringer und bei neun Kantonen größer als die Streuung der unkorrigierten Wirkungsindexe. Die Exogenitätskorrektur führt zwar in jedem Jahr zu einer Nivellierung der Wirkungsergebnisse der Kantone in Bezug zueinander, jedoch werden dadurch nicht in vergleichbarer Weise auch die Wirkungsergebnisse der Kantone im Zeitablauf nivelliert. Ähnlich wie bei den unkorrigierten Wirkungsindexen ist auch bei den korrigierten Wirkungsindexen die Streuung bei den größeren Kantonen tendenziell geringer als bei den kleineren Kantonen.

<sup>13</sup> Bei größeren Kantonen besteht eher die Möglichkeit, dass sich gegenläufige Änderungen innerhalb der Kantone partiell ausgleichen. Dementsprechend sind hier die Schwankungen im Zeitablauf geringer als bei kleineren Kantonen.

**Abbildung 10: Korrigierter Wirkungsindex der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Nidwalden und Obwalden sind zusammengefasst.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

## 5 Deskriptive Auswertung der Erhebungsdaten

Die Wirksamkeit von Steuerungsansätzen hängt unter anderem davon ab, wie sie von den Beteiligten der Steuerung verstanden und in die operative Praxis übersetzt werden sowie inwiefern die damit verursachten Steuerungsimpulse von den Beteiligten gewollt werden. Eine empirische Betrachtung der Steuerungspraxis der Kantone und der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) sowie der subjektiven Einschätzungen der Beteiligten an der wirkungsorientierten Vereinbarung jenseits des SECO zu dieser Vereinbarung kann Aufschluss darüber geben, wie die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST im Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes (AVIG) umgesetzt wird.

Wenn sich die Steuerungspraxis der Kantone und der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren sowie die subjektiven Einschätzungen der Beteiligten an der wirkungsorientierten Vereinbarung unterscheiden, dann können diese empirisch erhobenen Unterschiede als erklärende Variable in mikroökonomische Analysen zur Erklärung für Unterschiede in den Wirkungsergebnissen zwischen RAV bzw. zwischen Kantonen herangezogen werden.

Zugleich können vorhandene Verbesserungsvorschläge aus der Praxis der Steuerung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) bzw. Logistikstellen für arbeitsmarktliche Maßnahmen (LAM) für konzeptionelle Überlegungen zur Verbesserung der wirkungsorientierten Vereinbarung aufgegriffen werden.

Im Folgenden werden deskriptive Auswertungen der Ergebnisse der Erhebung 2012 auf Ebene der Funktionsgruppen (RAV-Leitung, Personalberater/innen, RAV-Koordination, Kantonale Amtsleitung, LAM-Leitung) dargestellt und diskutiert (Abschnitt 5.1). Dazu wurden diese Daten je nach Fragestellung auf Ebene der jeweils befragten Funktionsgruppen insgesamt sowie nach der Größe und der vorwiegend gesprochenen Sprache in der Region der RAV differenziert ausgewertet. Zuerst werden die deskriptiven Ergebnisse auf Ebene der Kantone vorgestellt (Unterabschnitt 5.1.1). Anschließend werden die deskriptiven Ergebnisse zur Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung (Unterabschnitt 5.1.2) und teilweise spiegelbildlich dazu die deskriptiven Ergebnisse der Befragung der Personalberater/innen zur Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung (Unterabschnitt 5.1.3) erörtert. Daran schließt sich ein Unterabschnitt mit Ergebnissen der Führungskräfte zu Haltungen gegenüber der wirkungsorientierten Vereinbarung an, in dem auch Verbesserungsvorschläge der Befragten präsentiert werden (Unterabschnitt 5.1.4).

Im Anschluss wurden die Ergebnisse bestimmter Fragen zur Akzeptanz der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST mit Ergebnissen einer im Jahr 2002 geführten Studie (LEUENBERGER u.a. [2002]) verglichen. Dazu wurden im Rahmen der Online-Erhebung von Mai bis Juli 2012 die von LEUENBERGER u.a. [2002] gestellten Fragen soweit wie möglich erneut gestellt. In Abschnitt 5.2 werden die Ergebnisse beider Erhebungen zur Entwicklung der Akzeptanz der wirkungsorientierten Vereinbarung vergleichend dargestellt. So werden allfällige Veränderungen über die Zeit sichtbar.

## 5.1 Die wirkungsorientierte Vereinbarung in der Praxis im Jahr 2012

Die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST soll Steuerungsimpulse setzen, die Arbeit der RAV bzw. aller kantonalen Vollzugsstellen im Sinne der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindex zu beeinflussen. Die Kantone bzw. die kantonalen Vollzugsstellen sollten dazu ihre Arbeit an den vier Wirkungsindikatoren tatsächlich ausrichten wollen und können. Das Wollen lässt sich sowohl als Haltung als auch als Handlung der Beteiligten verstehen, die beide einer empirischen Erhebung zugänglich sind. So können beispielsweise die kantonalen oder RAV-Führungskräfte die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung unterschiedlich wichtig finden, kann die Übersetzung der Ziele dieser Vereinbarung an die jeweils untergeordnete Stelle in unterschiedlicher Form erfolgen und können die verschiedenen Funktionsebenen über individuelle Zielvereinbarungen in unterschiedlichem Maße auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST verpflichtet werden. Diese Elemente des Steuerungshandelns und der Haltung zur wirkungsorientierten Vereinbarung können als endogene Faktoren die Zielerreichung der RAV bzw. Kantone beeinflussen. Sie werden hier als Fokussierung bezeichnet.

Um Aussagen zur Fokussierung der RAV-Leitungen und der Kantone, aber auch zu anderen Elementen der Arbeit im Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes zu gewinnen, die die Ergebnisse beeinflussen könnten, wurde in der Online-Erhebung zwischen Mai und Juli 2012 den fünf in die Untersuchung einbezogenen Funktionsgruppen verschiedene Fragen gestellt, die die praktische Umsetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung und die Haltungen der Führungskräfte und Personalberater/innen zu ihr abbilden. Die Mehrzahl der Fragen folgt einer dreistufigen Logik der Umsetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung im Sinne von Zielsteuerung:

- Zunächst sollten die Kantonalen Amtsleitungen und RAV-Koordinatorinnen bzw. -Koordinatoren die wirkungsorientierte Vereinbarung unterstützen und umsetzen wollen (Haltung) sowie entsprechende Steuerungsaktivitäten entfalten, insbesondere diese Vereinbarung an die RAV in einer Form weitergeben, in der sich deren Steuerungsimpulse entfalten können (Handlung).
- In einem zweiten Schritt sollten die RAV-Leitungen die wirkungsorientierte Vereinbarung unterstützen und umsetzen wollen (Haltung) sowie entsprechende Steuerungsaktivitäten entfalten, insbesondere die Bedeutung der Wirkungsindikatoren bzw. den Gesamtindex in ihre operative Führung der Personalberater/innen übersetzen (Handlung).
- In einem dritten Schritt sollten die Personalberater/innen die wirkungsorientierte Vereinbarung, also die Wirkungsindikatoren bzw. den Wirkungsindex in ihrer Bedeutung kennen und ihre eigene Praxis danach ausrichten. Dazu sollten sie einschätzen können, welche Bedeutung den Wirkungsindikatoren und dem Wirkungsindex von ihrer RAV-Leitung beigemessen wird und angeben können, welche Vorgaben oder konkrete Erwartungen für ihre tägliche Arbeit an sie gestellt werden (Handlung). Zugleich haben auch sie eine eigene Haltung gegenüber den Zielen der wirkungsorientierten Vereinbarung, die ihre Arbeitsergebnisse beeinflussen kann.

Die folgenden Darstellungen orientieren sich an diesem Dreiklang. Zuerst werden die Ergebnisse auf der Kantonsebene vorgestellt (Unterabschnitt 5.1.1), anschließend die Steuerungspraxis der RAV-Leitungen (Unterabschnitt 5.1.2) und abschließend die Steuerungspraxis der



RAV-Leitungen aus Sicht der Personalberater/innen (Unterabschnitt 5.1.3). Da in mehreren Fragebatterien der Erhebung neben Aspekten der Zielsteuerung auch andere Elemente der praktischen Arbeit im Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes (AVIG) abgefragt wurden, werden diese Ergebnisse jeweils bei der Diskussion der Frage mit dargestellt. Dies dient auch einer Einordnung der Aspekte der Zielsteuerung im Vergleich zu anderen Elementen von Steuerung.

In Unterabschnitt 5.1.1 werden die Ergebnisse zu den die kantonale Ebene betreffenden Fragen ausgewiesen. Dort werden teilweise die Ergebnisse für Fragen an die Führungskräfte separat auch für Kantone ausgewiesen, deren RAV im Jahr 2012 ausschliesslich weniger als 1.100 Stellensuchende im Monatsdurchschnitt (Januar bis September 2012) betreuten. Sobald mindestens ein RAV in einem Kanton in diesem Sinne mehr als 1.100 Stellensuchende betreute, wurden die Antworten der Gruppe der Kantone mit großen RAV zugerechnet. Dieser Einteilung liegt die Überlegung zugrunde, dass ein Kanton, der mindestens ein größeres RAV steuern muss, eine andere Steuerungsstrategie einsetzen könnte als ein Kanton, dessen Steuerungsstrategie in allen RAV auf eine relativ kleine Anzahl von Stellensuchenden auszurichten ist. Insgesamt beteiligten sich 135 Führungskräfte an der Online-Erhebung 2012. Die Zahl der Antworten aller Führungskräfte aus den Kantonen mit ausschliesslich kleinen RAV beträgt 22, die Zahl der Antworten aus Kantonen mit mindestens einem großen RAV beträgt 113.

In Unterabschnitt 5.1.1 werden daneben teilweise die Ergebnisse separat auch für Kantone ausgewiesen, die ausschliesslich lateinischsprachige RAV umfassen. Dieser Einteilung liegt die Überlegung zugrunde, dass zwischen den Sprachräumen kulturelle Unterschiede bestehen könnten, die einen Einfluss auf die Akzeptanz der wirkungsorientierten Vereinbarung oder auf die Steuerungsstrategie der Kantone haben könnten. Für die ausschließlich lateinischsprachigen Kantone beträgt die Zahl der Antworten aller Führungskräfte 28. Die Zahl der Antworten von Führungskräften aus ausschließlich deutschsprachigen Kantonen beträgt 80. Die Zahl der Antworten aus Kantonen, die sowohl lateinisch- als auch deutschsprachige Regionen umfassen, beträgt 27.

Unterschiede in der Steuerung könnten nicht nur auf der kantonalen Ebene, sondern auch auf der RAV-Ebene auftreten. Deshalb werden auch die in den Unterabschnitten 5.1.2 und 5.1.3 dargestellten Antworten zu Fragen an die RAV-Leiter/innen und die Personalberater/innen nach Merkmalen der RAV gruppiert. Hier lässt sich wegen der nun eindeutigen Zuordnung jeder befragten Person zu einem RAV jeder Antwort eindeutig die Größe des RAV (weniger oder mehr als 1.100 Stellensuchende im Monatsdurchschnitt 2012) und der Sprachraum (lateinisch- oder deutschsprachig) zuordnen (vgl. Tabelle 2 in Abschnitt 3.1).

### **5.1.1 Organisation und Steuerung auf Kantonsebene**

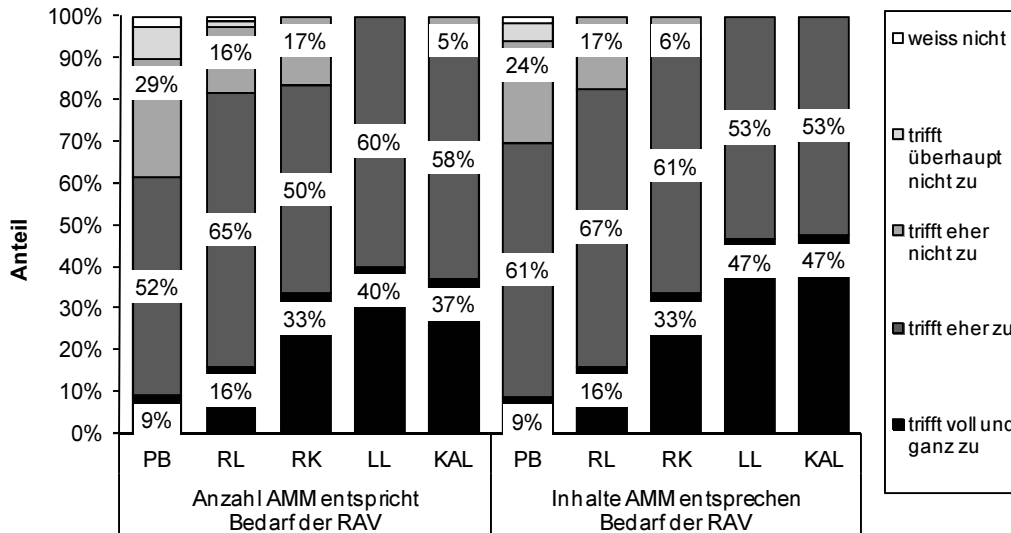
Für den Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes (AVIG) sind nicht nur die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren, sondern auch die Logistikstellen für arbeitsmarktliche Maßnahmen (LAM) und die Kantonalen Amtsstellen (KAST) verantwortlich. Erst wenn alle Beteiligten ihren Beitrag leisten, kann in einem Kanton das AVIG erfolgreich umsetzen. Deshalb wurde zunächst gefragt, welche Aufgaben in Bezug zur Beschaffungen von arbeitsmarktlichen Maßnahmen (AMM) in den Kantonen jeweils von den RAV oder den LAM verantwortet werden und wie die Kooperation zwischen den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren,

den Logistikstellen für arbeitsmarktliche Massnahmen und den Kantonalen Amtsstellen in den Kantonen eingeschätzt werden.

In allen Kantonen sind die Logistikstellen für arbeitsmarktliche Massnahmen für die Beschaffung von arbeitsmarktlichen Massnahmen, für die Überwachung der Qualität dieser Massnahmen bzw. der Anbieter dieser Massnahmen, für die Budgetplanung und für die Bewirtschaftung des Budgets für die arbeitsmarktliche Massnahmen zuständig. Für die Zuweisung der Stellensuchenden in die arbeitsmarktlichen Massnahmen sind nach den Angaben der Führungskräfte in den 25 Kantonen, deren Vertreter/innen dazu Aussagen machten, die RAV zuständig, teilweise daneben auch die LAM. Für die Entwicklung einer Strategie zum Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen, für die Bestimmung des Bedarfs an diesen und für die Verarbeitung von Rückmeldungen bzw. Beschwerden von Teilnehmenden an diesen Massnahmen sind die Zuständigkeiten in den meisten Kantonen zwischen RAV und LAM verteilt, in einigen Kantonen sind auch für diese Aspekte mehrheitlich die LAM zuständig.

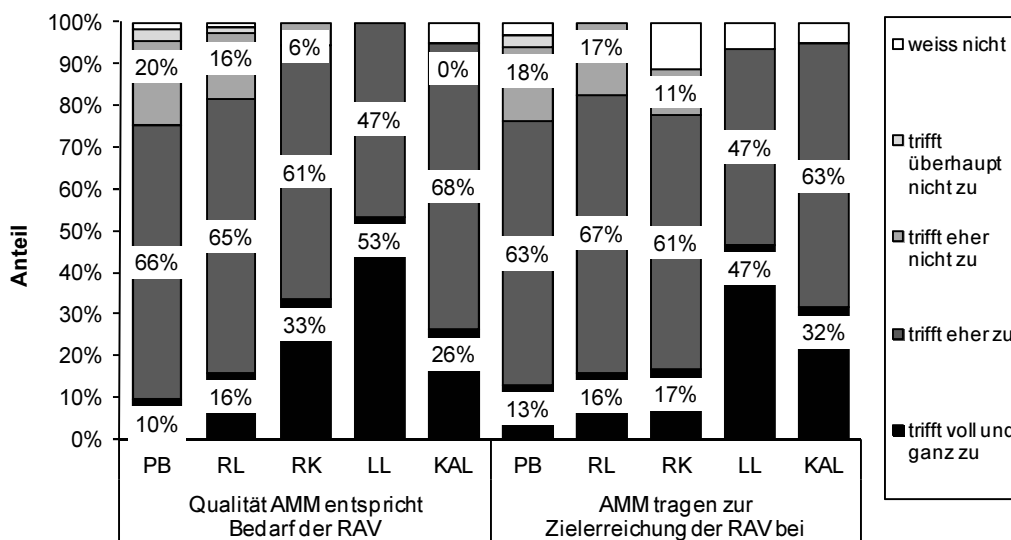
Die Kooperation zwischen den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren, den Logistikstellen für arbeitsmarktliche Massnahmen und den Kantonalen Amtsstellen wurde von den befragten Führungskräften je nach Funktion zwar in der Häufigkeit der Antworten grosser oder weniger grosser Zustimmung unterschiedlich bewertet, insgesamt äusserten aber jeweils mehr als drei Viertel der Führungskräfte ihre Zustimmung zu positiven Aussagen zur Kooperation (vgl. Abbildung 11 und mit weiteren Details Abbildung 75 in Anhang C). Allerdings fiel die Zustimmung zu der Aussage, die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktlichen Massnahmen trügen dazu bei, dass das RAV seine Ziele erfüllen könne, insbesondere bei RAV-Leitungen und für die RAV-Koordination Zuständigen eher verhalten aus. Die Personalberater/innen äusserten sich deutlich zurückhaltender als die Führungskräfte, aber auch sie stimmten den positiven Aussagen zur Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst der kantonalen Amtsstellen mehrheitlich eher zu.

**Abbildung 11: Kooperation zwischen RAV und LAM: Zahl, Inhalt und Qualität von AMM entsprechen Bedarfen der RAV und tragen zur Zielerreichung bei**



**K3-03, K3-04 (PB), K3-08, K3-09 (RL, RK, LL, KAL)**

**Dr. Kaltenborn & Kaps 2012**



**K3-05, K3-06 (PB), K3-010, K3-12 (RL, RK, LL, KAL)**

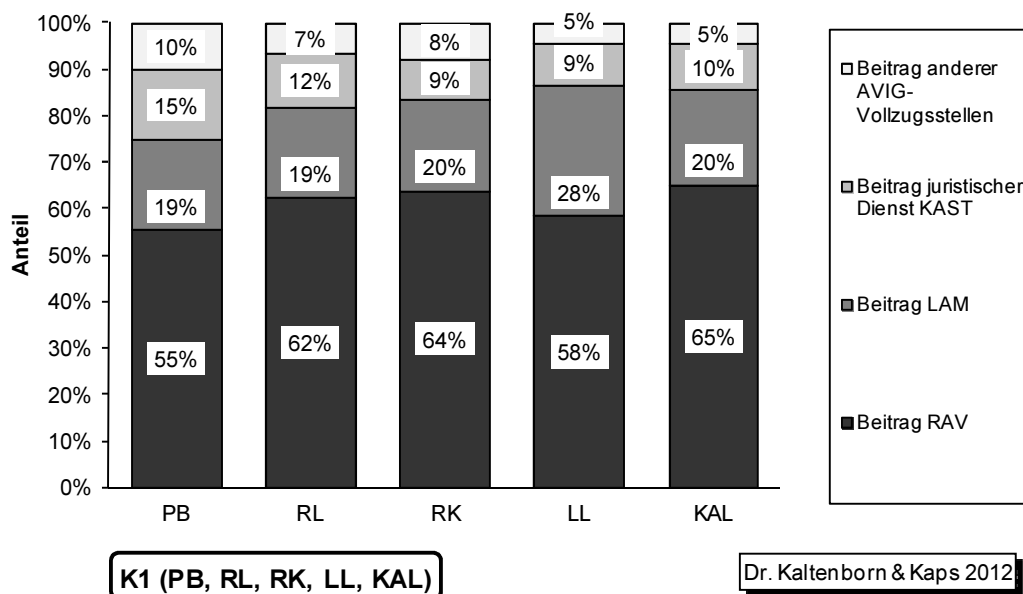
**Dr. Kaltenborn & Kaps 2012**

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage K3: Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zur Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst der KAST in Ihrem Kanton zu? Die Zahl der von der LAM bereitgestellten Plätze in AMM entspricht dem Bedarf des RAV. Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktlichen Massnahmen entsprechen inhaltlich dem Bedarf des bzw. der RAV. Die Qualität der arbeitsmarktlichen Massnahmen entspricht den Erwartungen des bzw. der RAV. Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktliche Massnahmen tragen dazu bei, dass das RAV seine Ziele erfüllen kann (bzw. die RAV ihre Ziele erfüllen können).

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen, Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Eigene Darstellung.

Über alle Funktionsgruppen sprechen die meisten Befragten den RAV den mit Abstand größten Beitrag zum Erfolg des Vollzugs des Arbeitslosenversicherungsgesetzes zu (vgl. Abbildung 12). Deshalb konzentrieren sich die Darstellungen im Folgenden auf die Ergebnisse für die RAV. Parallele Ergebnisse für die LAM sind, so vorhanden, in Abbildung 84 bis Abbildung 88 im Anhang C dokumentiert.

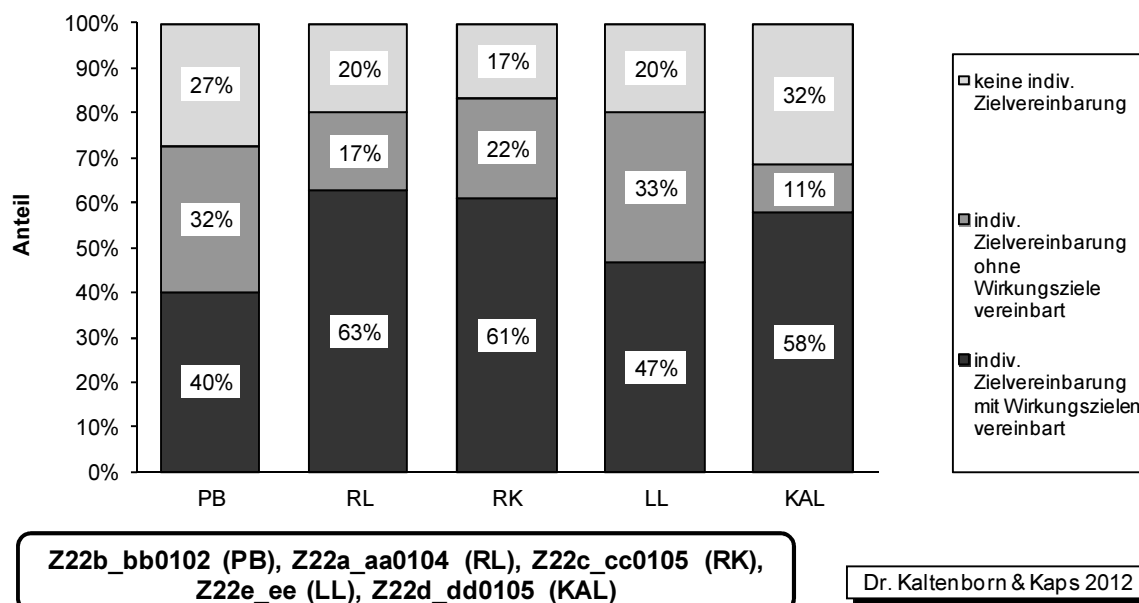
**Abbildung 12: Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Beitrag RAV, LAM, juristischer Dienst und andere Vollzugsstellen**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage K1: Für den Vollzug des AVIG sind die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), die Logistikstelle für Arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM), der juristische Dienst der KAST und eventuell weitere übergeordnete Stellen des Kantons zuständig. Wie gross ist aus Ihrer persönlichen Sicht der jeweilige Beitrag der RAV, der LAM, des juristischen Dienstes der KAST und anderer AVIG-Vollzugsstellen des Kantons zum Erfolg des AVIG-Vollzugs? (Antworten jeweils in Prozent, abgebildet die Mittelwerte der Angaben der jeweiligen Funktionsgruppe)

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen, Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Eigene Darstellung.

Die deutliche Mehrheit der Befragten hat eine persönliche Zielvereinbarung abgeschlossen. Zwischen 40 Prozent (Personalberater/innen) und 63 Prozent (RAV-Leiter/innen) gaben dabei an, in ihrer persönlichen Zielvereinbarung unter anderem Wirkungsziele vereinbart zu haben (vgl. Abbildung 13). Daneben gaben rund drei Viertel der Personalberater/innen und RAV-Leiter/innen, aber nur 53 Prozent der RAV-Koordinatorinnen und –Koordinatoren sowie 36 Prozent der Amtsleiter/innen an, auch persönliche Entwicklungsziele vereinbart zu haben (vgl. Abbildung 77 in Anhang C). Summarisch lässt sich damit formulieren, dass die oberen Führungskräfte besonders häufig über die Wirkungsziele und insbesondere die Personalberater/innen, aber auch die RAV-Leiter/innen häufiger über persönliche Entwicklungsziele gesteuert werden.

**Abbildung 13: In persönlicher Zielvereinbarung Wirkungsziele vereinbart**

Anmerkung: Erhebung 2012, Kombination aus zwei Fragen für jede Gruppe von Befragten: Haben Sie mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten bzw. mit dem Kanton eine persönliche Zielvereinbarung abgeschlossen oder in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele verabredet? Und welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese persönliche Zielvereinbarung? Vom Kanton erwartete Werte bzw. RAV-Werte für einzelne Wirkungsindikatoren der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST. Einen vom Kanton erwarteten Wert bzw. RAV-Wert für den unkorrigierten Gesamtindex. Einen vom Kanton erwarteten Wert bzw. RAV-Wert für den korrigierten Gesamtindex. Einen vom Kanton erwarteten Rang in der Benchmark-Liste der Kantone bzw. der RAV. (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus)

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen, Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Eigene Darstellung.<sup>14</sup>

Danach, wie wichtig die Kantone die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST und andere Steuerungsinstrumente nehmen und ob die Kantone den RAV eigene weitere arbeitsmarktpolitische Ziele setzen, wurden alle vier Führungskräfte-Gruppen befragt. Betrachtet man jeweils die Summe der Nennungen der Antwortoptionen „sehr wichtig“ und „eher wichtig“, so zeigt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 14): Die Wirkungsindikatoren 1 bis 3 wurden von nahezu allen Führungskräften als mindestens eher wichtig für den Kanton bewertet, der vierte Wirkungsindikator dagegen nur von 58 Prozent aller Führungskräfte. Auffällig ist, dass die Führungskräfte aus den lateinischen Kantonen den Wirkungsindikator 4 seltener für wichtig für die Steuerung durch den Kanton hielten als der Durchschnitt aller Führungskräfte.<sup>15</sup> Knapp drei Viertel aller Befragten gaben an, der unkorrigierte Wirkungsindex spiele

<sup>14</sup> Für eine detaillierte Darstellung vgl. Abbildung 78 in Anhang C.

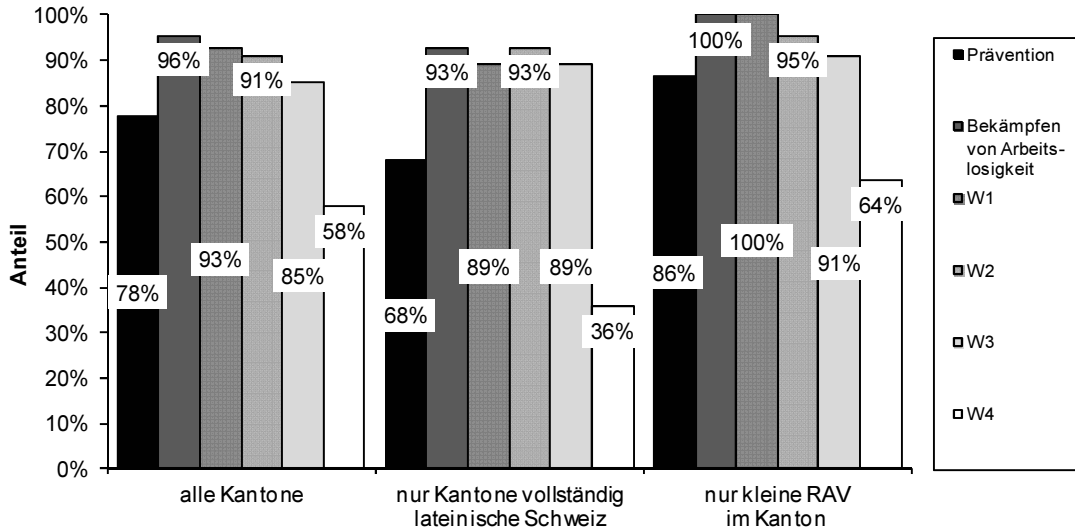
<sup>15</sup> Hier und in den folgenden Abbildungen des Unterabschnitts werden die Antworten aller Führungskräfte aus den Kantonen separat ausgewiesen, die vollständig lateinischsprachig sind. Die Antworten von RAV-Leiter/innen aus RAV, die zur lateinischsprachigen Schweiz zählen, aber in einem Kanton liegen, der auch deutschsprachige Gebiete umfasst, werden hier nicht mit erfasst (zu den Fallzahlen vgl. oben in Abschnitt 5.1).

eine zumindest eher wichtige Rolle bei der Steuerung des AVIG-Vollzugs durch die Kantone, zwei Drittel der Befragten gaben dies für die Platzierung des Kantons im Ranking an. Auch hier fallen die Angaben der Befragten aus den lateinischen Kantonen ab, die Befragten aus Kantonen mit ausschließlich kleinen RAV<sup>16</sup> hingegen bewerteten die Bedeutung des korrigierten Wirkungsindex und des Ranking etwas überdurchschnittlich, dagegen die Bedeutung der sonstigen Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA als unterdurchschnittlich wichtig für die Steuerung der RAV durch den Kanton. Die Kooperation mit Arbeitgebern, die Definition und Einhaltung von Prozess-Standards werden insgesamt sehr häufig als wichtig bewertet. Erfahrungsaustausch und regionale Standortförderung wurden von den Befragten aus den lateinischen Kantonen deutlich seltener als vom Durchschnitt der Befragten für wichtig für die Steuerung durch die Kantone gehalten. Die interinstitutionelle Zusammenarbeit wurde insbesondere von den Befragten aus Kantonen mit ausschließlich kleinen RAV für wichtig gehalten.

---

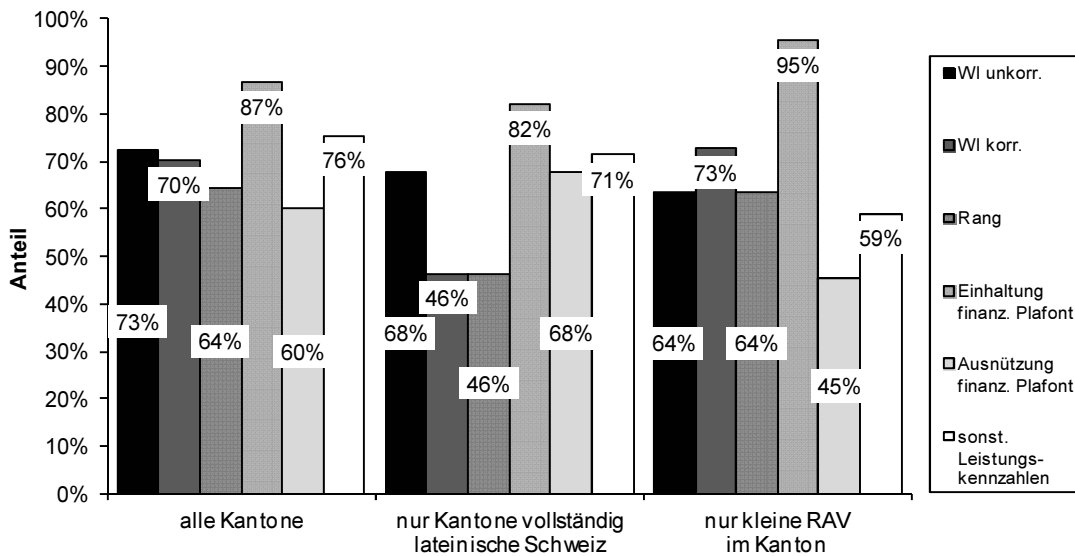
<sup>16</sup> Sobald in einem Kanton mindestens ein RAV vorhanden ist, dass im Durchschnitt der Monate Januar bis September 2012 mehr als 1.100 Stellensuchende betreut hat, werden die Antworten aller Führungskräfte hier und im Folgenden nicht separat ausgewiesen. Sie ergeben sich aus der Differenz zwischen dem Wert für alle Kantone und denen der Kantone, die nur kleine RAV umfassen (vgl. oben in Abschnitt 5.1).

**Abbildung 14: Steuerung durch den Kanton: Hohe Bedeutung verschiedener Steuerungselemente für den Kanton aus Sicht aller Führungskräfte (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig)**



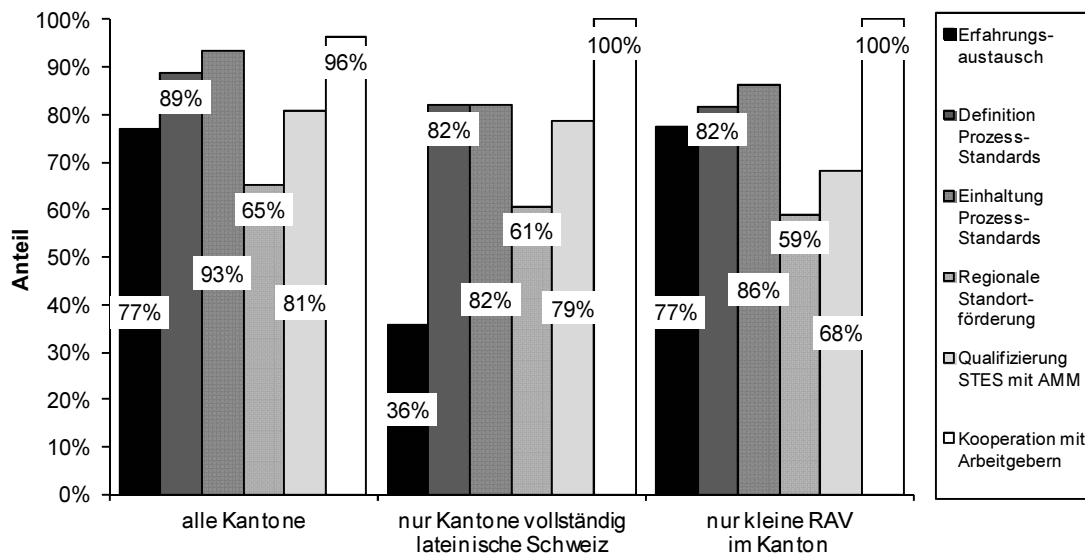
Z2-01 bis Z2-06 (RL, RK, KAL, LL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



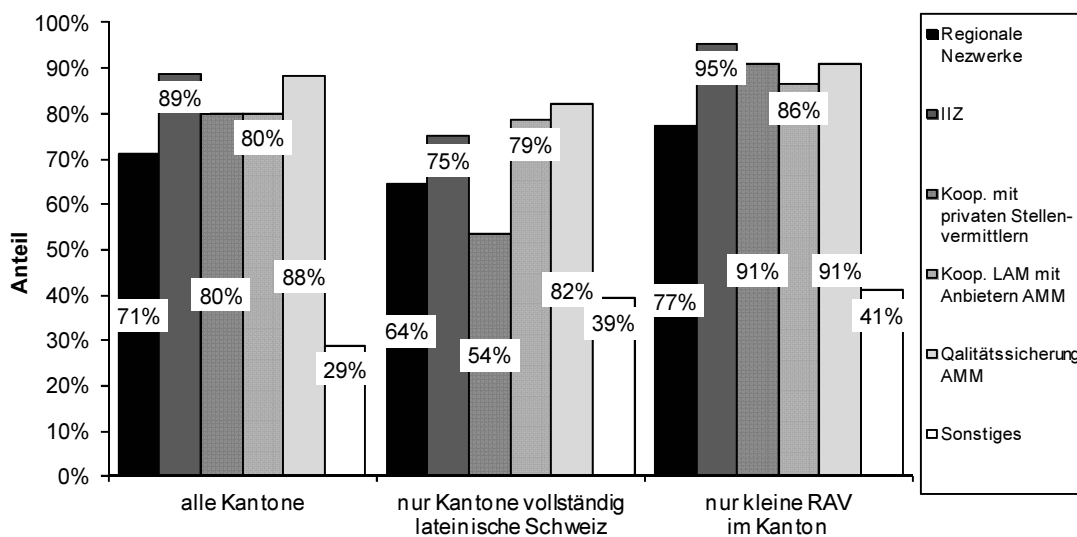
Z2-07 bis Z2-12 (RL, RK, KAL, LL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



Z2-13 bis Z2-18 (RL, RK, KAL, LL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



Z2-19 bis Z2-23 und Z2##\_3 (RL, RK, KAL, LL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z2 an alle Führungskräfte: Der Kanton und das EVD haben für die Jahre 2010 bis 2013 die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST abgeschlossen. Darüber hinaus kann der Kanton verschiedene eigene Impulse für die Arbeitsmarktpolitik setzen. Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. nehmen Sie die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente? Prävention, Bekämpfen von bestehender Arbeitslosigkeit, Wirkungsindikatoren 1 bis 4, Gesamtindex unkorrigiert und korrigiert, Platzierung im Ranking, Einhaltung finanzieller Plafond (VKE, AMM), Ausnützung finanzieller Plafond, Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen, Erfahrungsaustausch, Definition und Weiterentwicklung von Prozessen bzw. Qualitätsstandards, Einhaltung definierter Prozesse bzw. Qualitätsstandards, Regionale Standortförderung, Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM, Zusammenarbeit mit Arbeitgebern, Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke, Interinstitutionelle Zusammenarbeit, Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern, Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Massnahmen, Qualitätssicherung bei AMM, Sonstiges. (Antwortoptionen: sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht; dargestellt jeweils summiert auf Antworten sehr wichtig und eher wichtig).



Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Eigene Darstellung.<sup>17</sup>

Betrachtet man darüber hinaus die Mediane der Antworten auf diese Frage, so zeigt sich, dass die Mehrheit der Führungskräfte davon ausgeht, dass die Kantone die Bekämpfung bestehender Arbeitslosigkeit, die Wirkungsindikatoren 1 und 2, die Kooperation mit Arbeitgebern, die Einhaltung finanzieller Plafonds und die Qualitätssicherung der arbeitsmarktlichen Maßnahmen für sehr wichtig halten. Alle anderen abgefragten Größen werden mehrheitlich für eher wichtig gehalten (vgl. Tabelle 25 in Anhang C).

Die Kantone können zusätzlich zur wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST für ihren Verantwortungsbereich weitere Ziele festlegen und zur Beobachtung der Zielerreichung weitere Wirkungsindikatoren definieren, die allerdings gegenüber den nationalen Zielen und Wirkungsindikatoren nachrangig sind. Zu diesen kantonsspezifischen Steuerungszielen ist bisher aber wenig bekannt. Deshalb enthielt die Frage nach der Bedeutung von Zielen und Steuerungsinstrumenten für den Kanton die Möglichkeit, sonstige Aspekte genauer zu erläutern. Diese Möglichkeit haben insgesamt 41 Führungskräfte aus 18 Kantonen genutzt. Die Antworten umfassen kantonsspezifische Strategien (vgl. Tabelle 8). Mehrfach genannt wurden die Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit und Schwarzarbeit, die Vermittlung von älteren Stellensuchenden und Bezüger/innen von Sozialhilfe, der Umgang mit der Personenfreizügigkeit und die Kooperation mit anderen Institutionen. Wurden derartige sonstige Elemente genannt, dann wurden auch diese mehrheitlich als dem Kanton sehr wichtig wahrgenommen (vgl. Tabelle 25 in Anhang C).

---

<sup>17</sup> Für eine detaillierte Darstellung der Fragestellung vgl. Abbildung 79 in Anhang C.

**Tabelle 8: Steuerung durch den Kanton: sonstige Elemente, denen die Kantone arbeitsmarktpolitische Bedeutung beimessen**

	Sonstige relevante Elemente je Kanton
Kanton 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolle des Arbeitsmarktes: Kampf gegen Schwarzarbeit, die auch Auswirkungen auf die Zahlung von Arbeitslosengeld haben kann, Personenfreizügigkeit.</li> <li>• Kennzahlen zu haben, die der Realität entsprechen (z.B. keine Verzerrung der Arbeitslosenquote, die gänzlich inakzeptabel ist und demotivierend für die Mitarbeiter)</li> </ul>
Kanton 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtig ist auch die Zusammenarbeit mit den Gemeinden, sozialen Diensten und übergreifender Einrichtung, Vermittlung 50+, Jugendarbeitslosigkeit (20-24 Jährige)</li> <li>• Teilnahme an AMOSA-Studien. Mit diesen werden bestimmte Aspekte des Arbeitsmarkts einer genaueren Betrachtung unterzogen. In der Regel werden dann spezielle Massnahmen definiert und umgesetzt. IIZ</li> </ul>
Kanton 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz in der Verwendung der Mittel der ALV, Erhalt der politischen Unabhängigkeit, Vermeidung von Abhängigkeiten von Drittorganisationen und Pfründen für diese.</li> </ul>
Kanton 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unser Arbeitsmarkt und damit die Arbeitslosigkeit ist stark saisonal geprägt. Diesem Umstand wird jedes Jahr Bedeutung zugemessen, obwohl wir nur marginal, z.B. Erwerbskombinationen im Winter, etwas daran ändern können.</li> </ul>
Kanton 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwarzarbeit kontrollieren, Hygiene und Gesundheit am Arbeitsplatz, Arbeitslosigkeit von Senioren (55+) und Jugendlichen</li> <li>• Die Bilanz/Endergebnisse des Vorjahres</li> </ul>
Kanton 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Rahmenbedingungen für Firmen, und damit für Arbeitsplätze, Anzahl BezügerInnen von Sozialhilfe, IV-Renten etc., Beschaffung von genügend gut qualifizierten Arbeitskräften</li> <li>• Standortförderung, Bekämpfung Jugendarbeitslosigkeit</li> <li>• Massnahmen in Anschluss an die Aussteuerung (Arbeitsintegrationszentrum, kant. Arbeitslosenhilfe), grenzübergreifende Zusammenarbeit, Innovationsförderung</li> </ul>
Kanton 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EFQM-Gedanke und somit Spirit für eine ständige Verbesserung der Organisation.</li> </ul>

	Sonstige relevante Elemente je Kanton
Kanton 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit Arbeitgeber bezüglich ihrer zukünftigen Bedürfnisse, Kooperation mit Arbeitgeber bei Pilotprojekten im Bereich der Platzierung und Schulung von Stellensuchenden in existierenden Mangelberufen.</li> <li>• Beratungskompetenzen, Ausbildung der Personalberatenden, Image der Arbeitsmarktbehörde, Ausländerpolitik, Kultur im Amt (Leitbild Gesundheit des Personals)</li> <li>• Vermittlung von Stellensuchende aus der Sozialhilfe, Vermittlung aus einer Hand, RAV als Kompetenzzentrum in Sachen Vermittlung für Sozialhilfe und IV.</li> </ul>
Kanton 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhütung der Jugendarbeitslosigkeit</li> <li>• Bis ins Jahr 2025 steht der Kanton bei allen drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung (Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft) besser da als im Jahr 2011.</li> </ul>
Kanton 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützungsdienstleistungen für arbeitslose Personen, die nicht ALE-berechtigt sind und sich in den normalen RAV-Strukturen nicht halten können (frei zugängliches Bewerbungsbüro). Ausserdem extrem wichtig: richtige, wirtschaftlich orientierte Grundphilosophie in der RAV-Leitung, vorsichtige PB-Rekrutierung, anschliessend aber möglichst viele Kompetenzen und Verantwortung an diese delegieren, nicht nur Beratung, sondern vor allem auch konkrete Umsetzungshilfen für die STES</li> </ul>
Kanton 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung und Überwachung von Dumpinglöhnen und Bekämpfung von Niedriglöhnen vor allem im Rahmen der Einstellung von Grenzgängern durch Unternehmen.</li> </ul>
Kanton 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Zahlen der Vorschriften im kantonalen Gesetz bezüglich Arbeitslosigkeit und die Zusammenarbeit mit der Sozialhilfe.</li> </ul>
Kanton 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekämpfung Jugendarbeitslosigkeit</li> <li>• Kurz- und Schlechtwetterentschädigung</li> <li>• Flankierende Massnahmen(Entsendegesetz) und Bekämpfung der Schwarzarbeit; Zusammenarbeit/Koordination mit anderen Institutionen (Sozialhilfe, IV, Berufsbildung usw.)</li> </ul>
Kanton 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit in Sprachausbildung, also von Massnahmen zwischen Integration Ausländern und Arbeitslosen Personen</li> </ul>
Kanton 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit der Migrationsstelle, Arbeitsmarktkontrolle, Bewilligungen etc. Umfassende Zusammenarbeit mit allen irgendwie involvierten Stellen im Bereich Integration in den Arbeitsmarkt etc.</li> </ul>

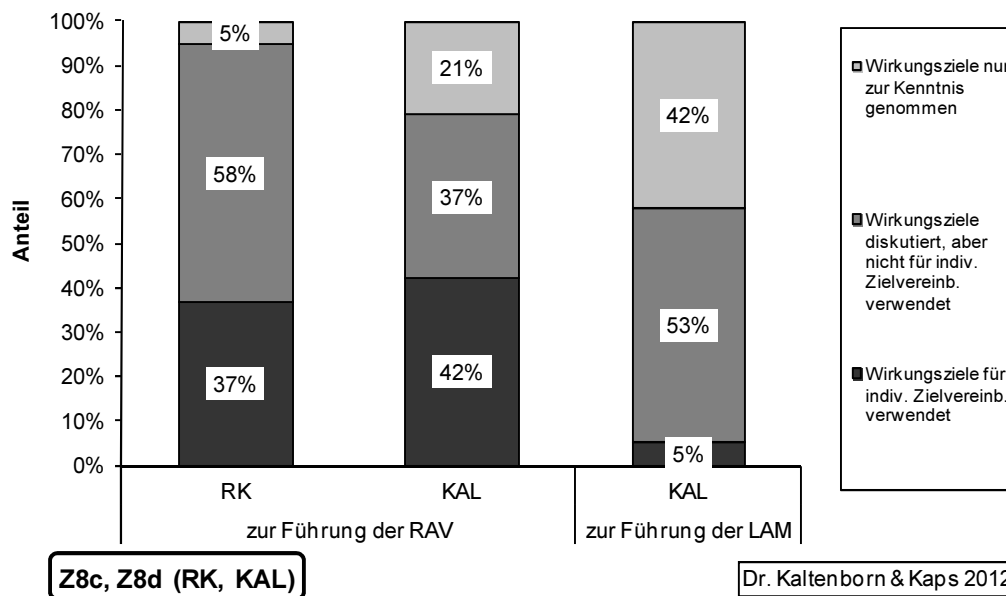
	Sonstige relevante Elemente je Kanton
Kanton 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitslosenhilfe während weiteren 90 Tage über die bundesrechtliche Aussteuerung hinaus; Jobbörse der Gemeinnützigen Gesellschaft</li> </ul>
Kanton 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuwanderung, Personenfreizügigkeit</li> </ul>
Kanton 18	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Konkurrenz und die steigenden Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere die Personenfreizügigkeit ist ein zusätzliches Element, auf welches sich die Arbeitsmarktpolitik und die kantonale Strategie bezüglich der AMM begründet.</li> </ul>
	Antworten von Führungskräften gesamt: N = 39

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z2#\_1 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Gibt es darüber hinaus andere Elemente, denen der Kanton arbeitsmarktpolitische Bedeutung beimisst? Und wenn ja: Frage Z2#\_2 Bitte erläutern Sie diese Elemente kurz. (offene Antwort)

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung von Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Eigene Darstellung.

Die Bedeutung der wirkungsorientierten Vereinbarung für die strategische Ausrichtung der kantonalen Arbeitsmarktpolitik misst sich neben der Bedeutung, die die Führungskräfte einzelnen Steuerungsinstrumenten oder Zielen zuschreiben auch an der Frage, in welcher Form die Wirkungsindikatoren bzw. der Wirkungsindex Eingang in die Steuerung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und der Logistikstellen für arbeitsmarktliche Maßnahmen durch den Kanton finden (vgl. Abbildung 15). Auffällig ist dabei, dass mit den RAV-Leitungen deutlich häufiger als mit den LAM-Leitungen Wirkungsziele diskutiert werden und die RAV-Leitungen deutlich häufiger als die LAM-Leitungen in individuellen Zielvereinbarungen auf die Wirkungsziele verpflichtet werden.

**Abbildung 15: Steuerung durch den Kanton: Form der Einbindung der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindex in die Führung der RAV- und LAM-Leitungen durch den Kanton**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z8c/da an RAV-Koordinatorinnen und –Koordinatoren und Kantonale Amtsleiter/innen: Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST bei der Führung der RAV durch Sie als RAV-Koordinator/in / Amtsleitung ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten): Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahresziele der RAV/LAM-Leiter/innen verwendet. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der RAV/LAM-Leiter/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der RAV/LAM-Leiter/innen benutzt. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Eigene Darstellung.

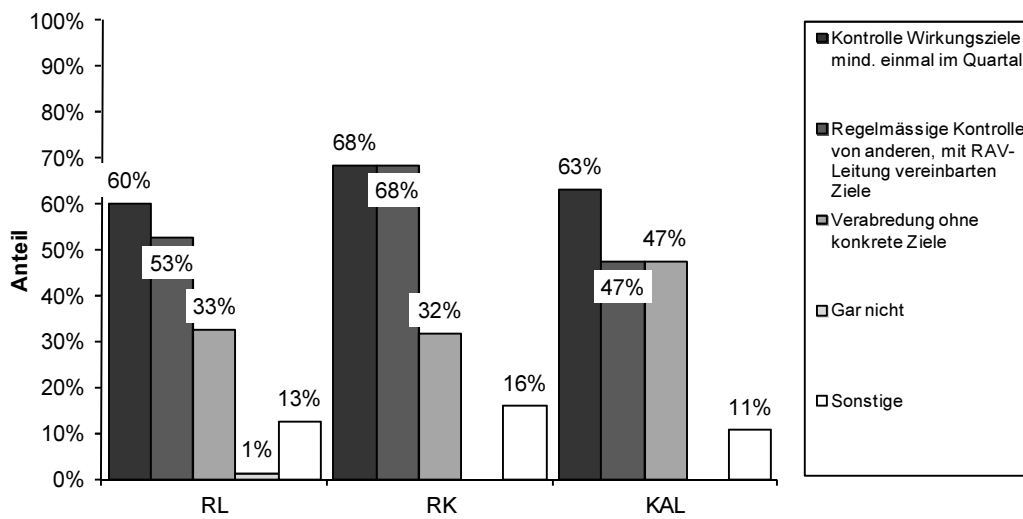
Die Haltung der Kantonalen Amtsleitung bzw. des Kantons zur wirkungsorientierten Vereinbarung bedarf einer adäquaten Übersetzung an die RAV- und LAM-Leiter/innen, sollen entsprechende Steuerungsimpulse gesetzt werden. Dazu können einerseits individuelle Zielvereinbarungen geschlossen werden (vgl. Abbildung 13), andererseits gilt es, das Erreichen gesetzter Ziele unterjährig zu beobachten und eventuell zu intervenieren, wenn von untergeordneten Akteuren die gesetzten Ziele nicht ernsthaft genug verfolgt werden.

Auf die Frage, wie genau die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an die RAV weitergegeben werden, gaben knapp zwei Drittel der befragten Führungskräfte an, die jeweils übergeordnete Stelle, also die RAV-Koordination, die Kantonale Amtsleitung oder andere Stellen des Kantons, kontrolliere mindestens einmal im Quartal, wie die den Führungskräften jeweils unterstehenden RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Wirkungsindex abschnitten. Knapp zwei Drittel der RAV werden demnach unterjährig über die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung gesteuert. RAV-Leitungen in ausschliesslich lateinischsprachigen Kanto-

nen und in Kantonen mit ausschließlich kleinen RAV werden seltener als der Durchschnitt aller RAV-Leitungen von ihren übergeordneten Stellen auf die Wirkungsziele verpflichtet. RAV-Leitungen in ausschließlich lateinischsprachigen Kantonen (lateinischen Kantonen) werden überdurchschnittlich häufig unterjährig über andere kantonale Ziele als die Wirkungsziele gesteuert und diskutieren mit den übergeordneten Stellen überdurchschnittlich häufig lokale Ansätze zur Verbesserung der Arbeit, ohne dabei konkrete Wirkungsziele vorzugeben. RAV-Leitungen in Kantonen mit ausschließlich kleinen RAV diskutieren mit den übergeordneten Stellen ebenfalls überdurchschnittlich häufig lokale Ansätze zur Verbesserung der Arbeit, ohne dabei konkrete Wirkungsziele vorzugeben. Ihnen werden aber seltener als dem Durchschnitt konkrete Wirkungsziele und andere kantonale Ziele gesetzt (vgl. Abbildung 16).

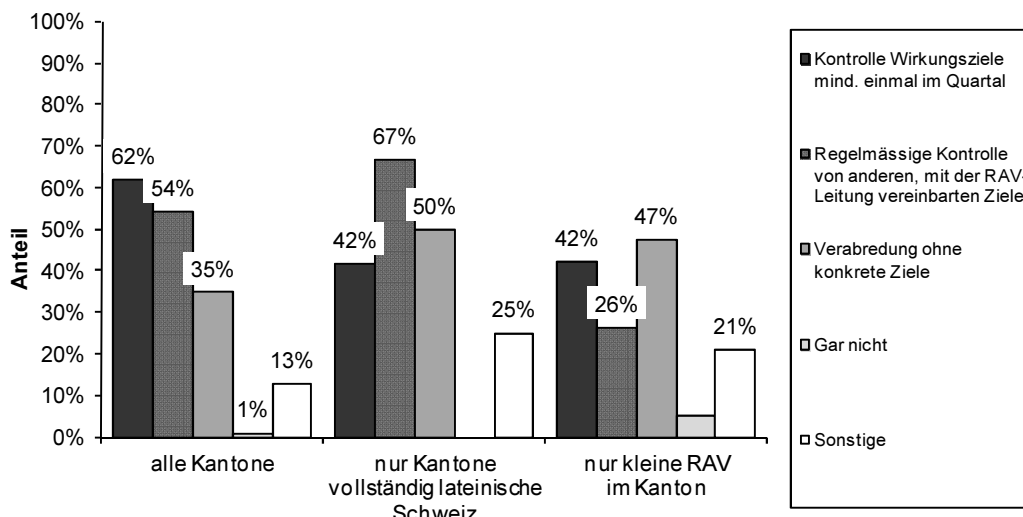
RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und die Kantonalen Amtsleiter/innen wurden gefragt, wie häufig sie bestimmte Informationen über die Arbeit der RAV auswerten (vgl. Abbildung 17). Am häufigsten gaben sie an, die Häufigkeit von Beratungsgesprächen mindestens monatlich auszuwerten, gefolgt von der Häufigkeit von Arbeitgeberkontakten, den Wirkungsindikatoren und sonstigen Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA.

**Abbildung 16: Steuerung durch den Kanton: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung an die RAV-Leitungen**



Z3a-01 bis Z3a-05 (RL), Z3c-01 bis Z3c-05 (RK), Z3da-01 bis Z3da-05 (KAL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



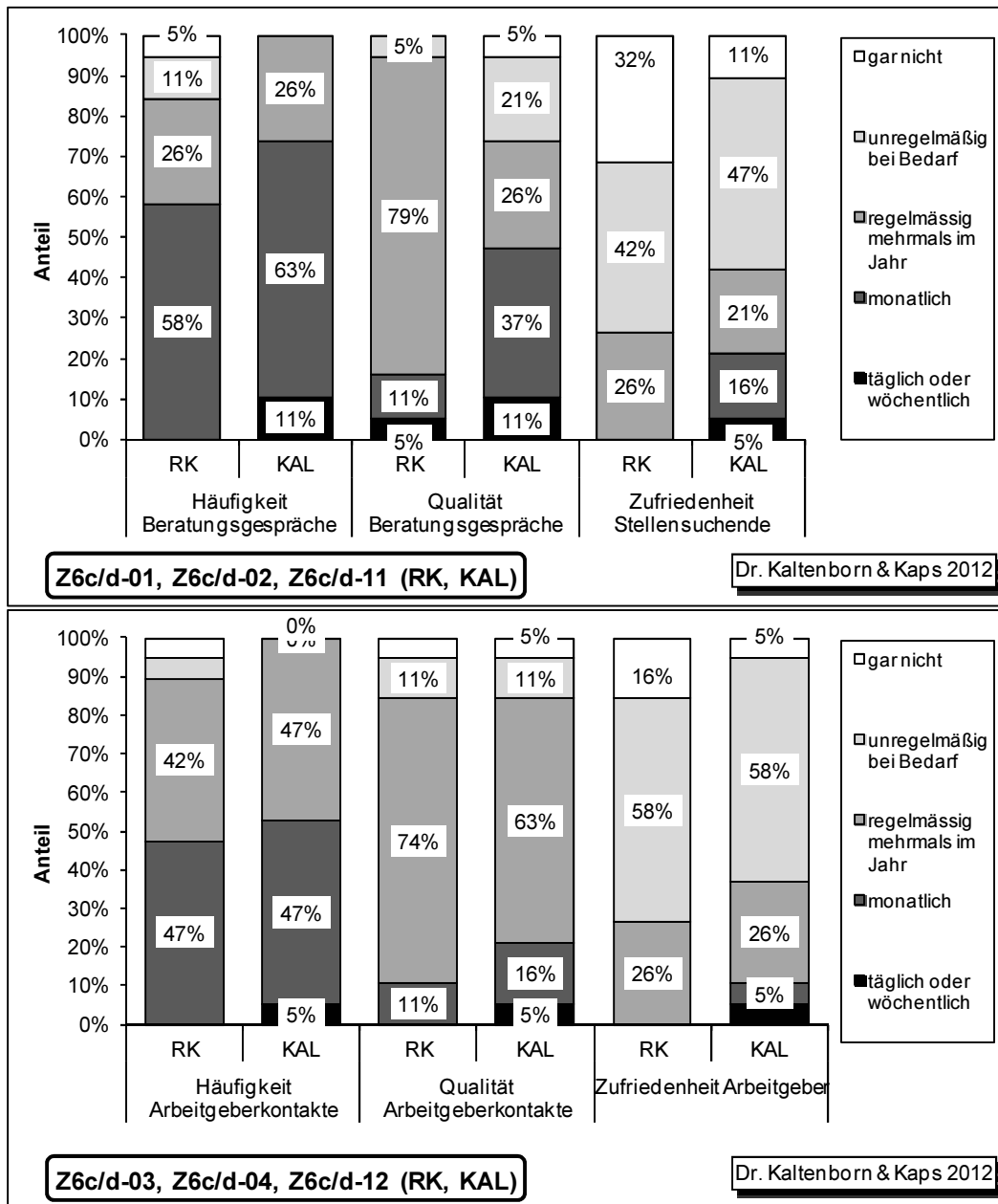
Z3a-01 bis Z3a-05 (RL), Z3c-01 bis Z3c-05 (RK), Z3da-01 bis Z3da-05 (KAL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

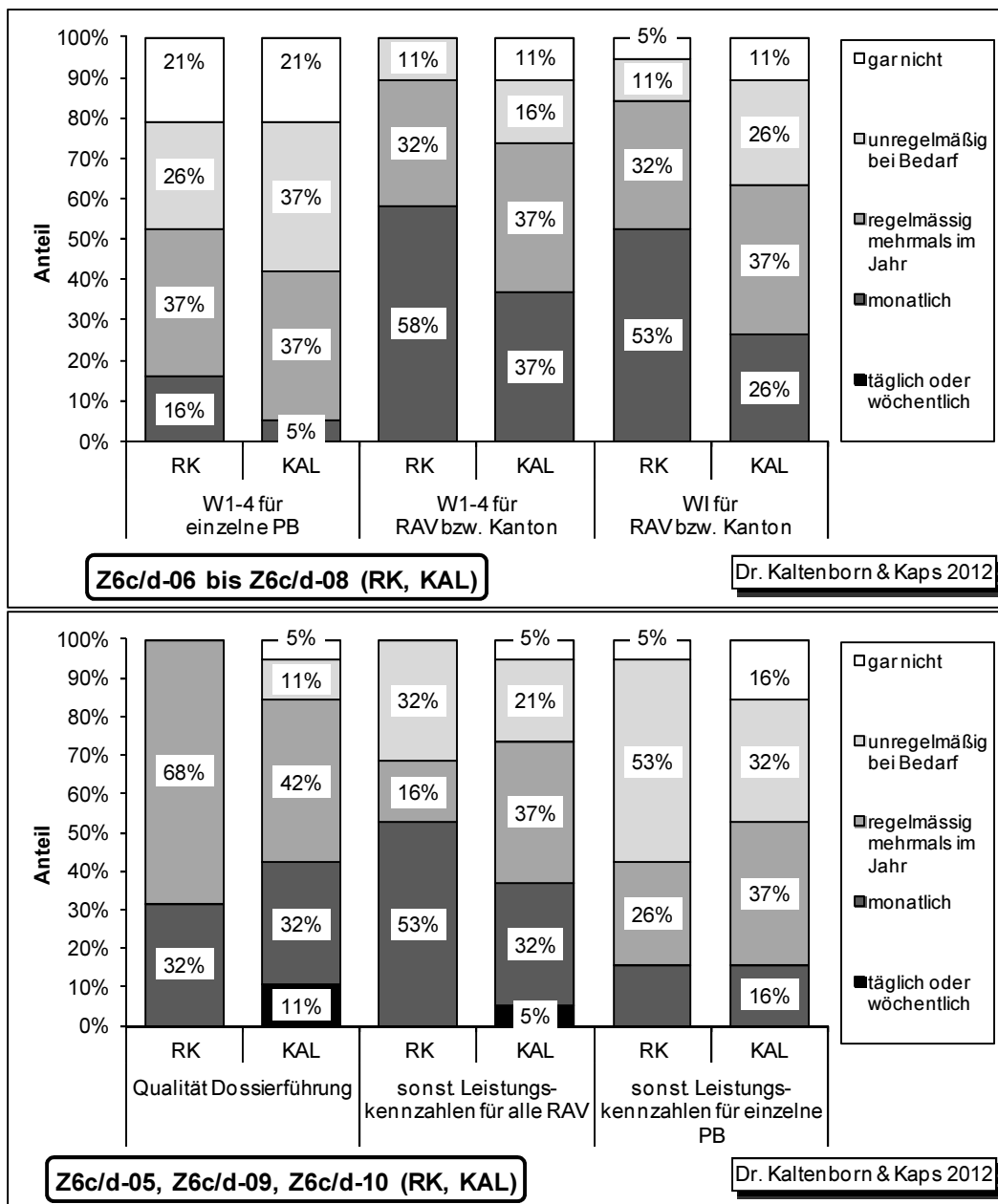
Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z3a/Z3c/Z3da: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das / die RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich): Die übergeordnete Stelle kontrolliert mindestens einmal im Quartal, wie das / die RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneidet / abschneiden). Die übergeordnete Stelle vereinbart mit der RAV-Leitung / den RAV-Leitungen andere arbeitsmarktpolitische Ziele des Kantons und kontrolliert die Ergebnisse regelmässig. Die übergeordnete Stelle diskutiert mit der RAV-Leitung / den RAV-Leitungen lokale Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit und verpflichtet die RAV-Leitung auf die Umsetzung der so entwickelten Ansätze, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben. Gar nicht. Sonstiges.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Eigene Darstellung.

**Abbildung 17: Steuerung durch den Kanton: Häufigkeit der Auswertung verschiedener Informationen über die Arbeit der RAV**







Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z6c/d an RAV-Koordinatorinnen und –Koordinatoren und Kantonale Amtsleiter/innen: Wie häufig werden von Ihnen als Amtsleiter/in bzw. als RAV-Koordinator/in oder anderen Mitarbeiter/innen der Amtsleitung folgende Informationen über die Arbeit der RAV ausgewertet? (Antwortoptionen: täglich; wöchentlich; monatlich; regelmässig mehrmals im Jahr; unregelmässig bei Bedarf; gar nicht): Häufigkeit der Beratungsgespräche, Qualität der Beratungsgespräche, Häufigkeit der Arbeitgeberkontakte, Qualität der Arbeitgeberkontakte, Qualität der Dossierführung, Wirkungsindikatoren für die einzelnen Personalberater/innen, Wirkungsindikatoren für die RAV bzw. den Kanton, Gesamtindex der RAV bzw. des Kantons, Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für alle RAV, Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für die einzelnen Personalberater/innen, Zufriedenheit der Stellensuchenden (z.B. über eigene Befragungen), Zufriedenheit von Arbeitgebern (z.B. über eigene Befragungen).

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Eigene Darstellung.

Insgesamt zeigt sich auf Ebene der Steuerung durch die Kantone eine Fokussierung auf die Wirkungsindikatoren 1 und 2 der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST. Unter den Zielen und Steuerungsinstrumenten, von denen die Führungskräfte mehrheitlich angeben, sie seien dem Kanton sehr wichtig, finden sich die Wirkungsindikatoren 1 und 2, die Kooperation mit Arbeitgebern, die Einhaltung finanzieller Plafonds und die Qualitätssicherung der arbeitsmarktlichen Maßnahmen. Darüber hinaus werden kantonsspezifische Zielgrößen von den Führungskräften für sehr wichtig gehalten, wenn sie definiert werden. In den ausschließlich lateinischen Kantonen spielen unter den Wirkungsgrößen der Wirkungsindikator 4, der korrigierte Wirkungsindex und die Platzierung im Ranking eine deutlich unterdurchschnittliche Rolle. Die Werte für die Wirkungsindikatoren und den unkorrigierten Wirkungsindex sowie für sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA werden (neben der Häufigkeit von Beratungsgesprächen und Arbeitgeberkontakten) am häufigsten mindestens monatlich ausgewertet. Kantone mit ausschließlich kleinen RAV und lateinische Kantone kontrollieren die Ergebnisse zu den Wirkungsindikatoren und zum Wirkungsindex seltener als im Schweizer Durchschnitt. Die lateinischen Kantone kontrollieren häufiger als der Durchschnitt zusätzliche, vom Kanton gesetzte arbeitsmarktpolitische Ziele.

Die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung spielen auch bei persönlichen Zielvereinbarungen der Führungskräfte eine Rolle. Die Mehrzahl der Führungskräfte auf Kantonsebene hat eine individuelle Zielvereinbarung abgeschlossen, und die Mehrzahl dieser Vereinbarungen umfassen die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung. Selbst wenn solche Vereinbarungen keine Wirkungsziele fixieren, so spielen diese doch in Zielvereinbarungsgesprächen eine große Rolle.

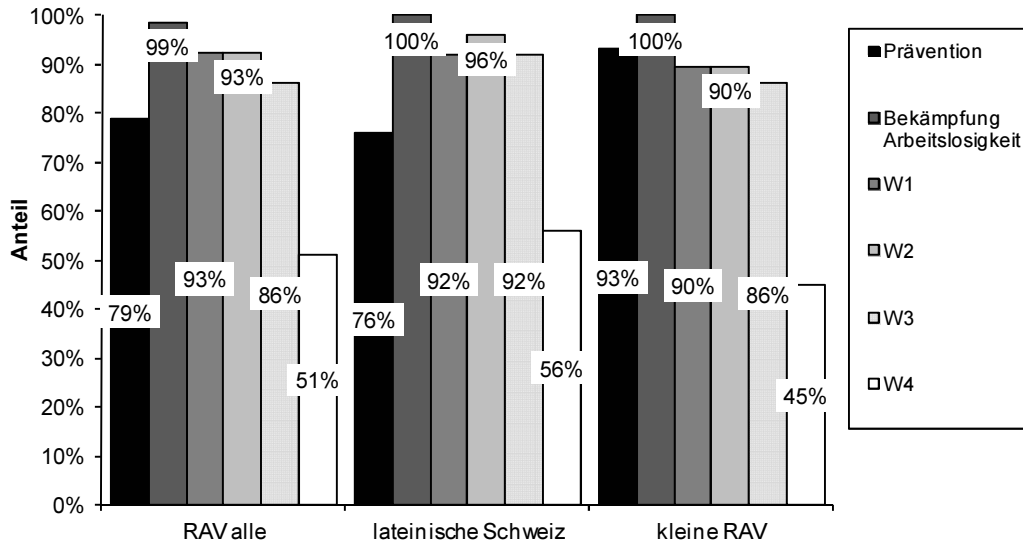
### **5.1.2 Steuerung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren durch die RAV-Leitungen**

Den RAV-Leiter/innen steht zur Steuerung ihrer RAV eine Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung. Die Entscheidung für eine Strategie zur operativen Steuerung der RAV wird nicht nur, aber auch, von der Haltung der RAV-Leitungen zur wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST abhängen. Deshalb wurden die RAV-Leiter/innen in der Online-Erhebung 2012 zunächst gefragt, wie wichtig ihnen verschiedene Steuerungsinstrumente zur Steuerung ihres RAV sind (vgl. Abbildung 18).

Insgesamt bewerten die RAV-Leitungen die ersten beiden Wirkungsindikatoren, den Erfahrungsaustausch, die Einhaltung von definierten Prozessstandards durch die Personalberater/innen, Zusammenarbeit mit Arbeitgebern und insgesamt die Bekämpfung von Arbeitslosigkeit als sehr wichtig für die Steuerung der RAV. Hier liegt der Median ihrer Antworten bei Antwort 1 (sehr wichtig). Für alle anderen abgefragten Größen liegt der Median über alle RAV-Leiter/innen beim Wert 2 (eher wichtig). Während nahezu alle RAV-Leiter/innen den ersten drei Wirkungsindikatoren zumindest eine gewisse Bedeutung zuschreiben, halten lediglich rund die Hälfte der befragten RAV-Leiter/innen Wirkungsindikator 4 für steuerungsrelevant. Die kleinen RAV werden eher über den unkorrigierten als über den korrigierten Wirkungsindex gesteuert. Dies kann als ein Hinweis auf Skepsis der Führungskräfte kleiner RAV gegenüber der Exogenitätskorrektur der wirkungsorientierten Vereinbarung verstanden werden. Die Wirkungsindikatoren werden häufiger für wichtig gehalten als der Wirkungsindex, wobei sowohl der korrigierte Index als auch die Platzierung in der jährlichen Rangliste deut-

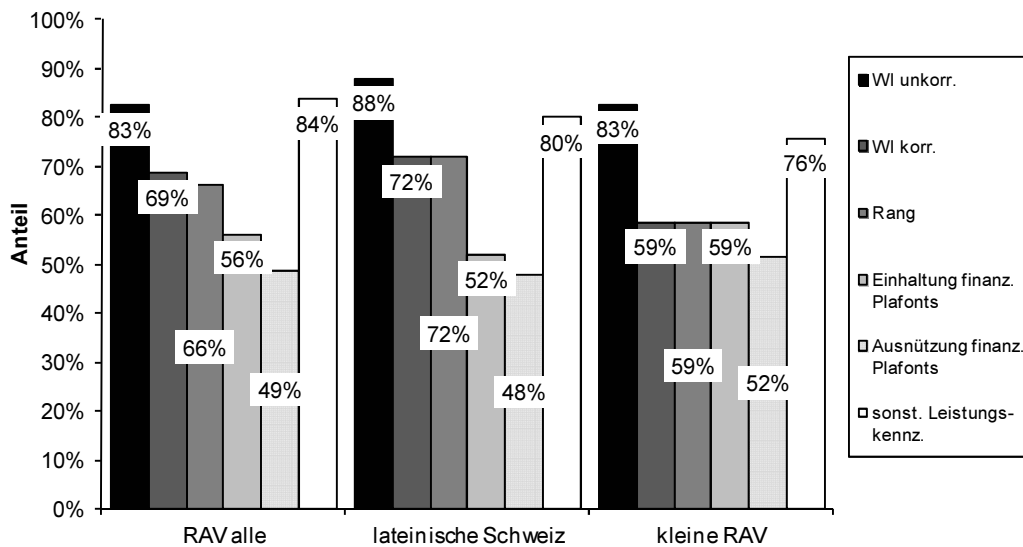
lich gegenüber dem unkorrigierten Wirkungsindex deutlich seltener als steuerungsrelevant genannt werden. Hingegen misst die deutliche Mehrheit der RAV-Leitungen den sonstigen Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA eine Bedeutung für die Steuerung der RAV zu.

**Abbildung 18: Steuerung der RAV: Hohe Bedeutung verschiedener Steuerungsinstrumente für RAV-Leitung (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig)**



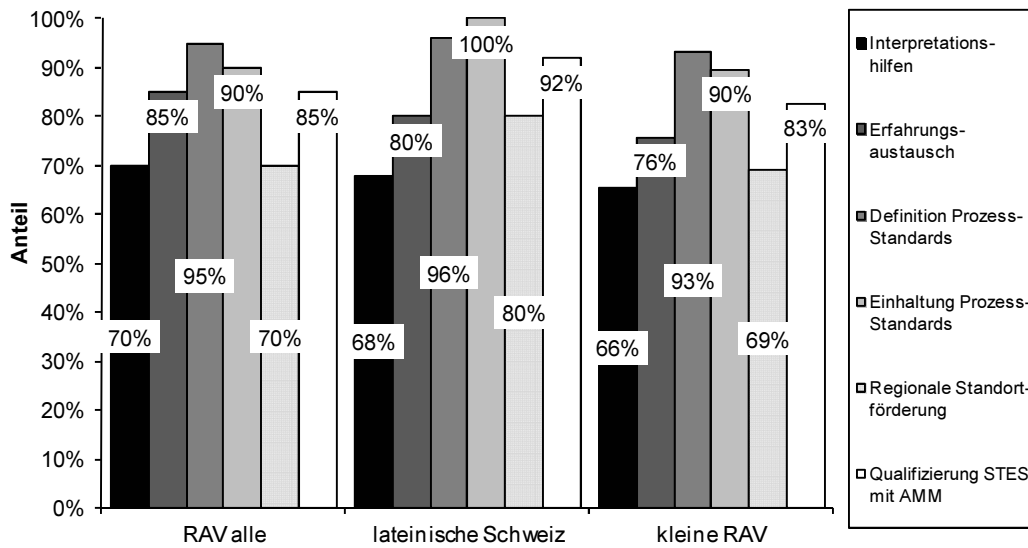
Z4a-01 bis Z4a-06 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



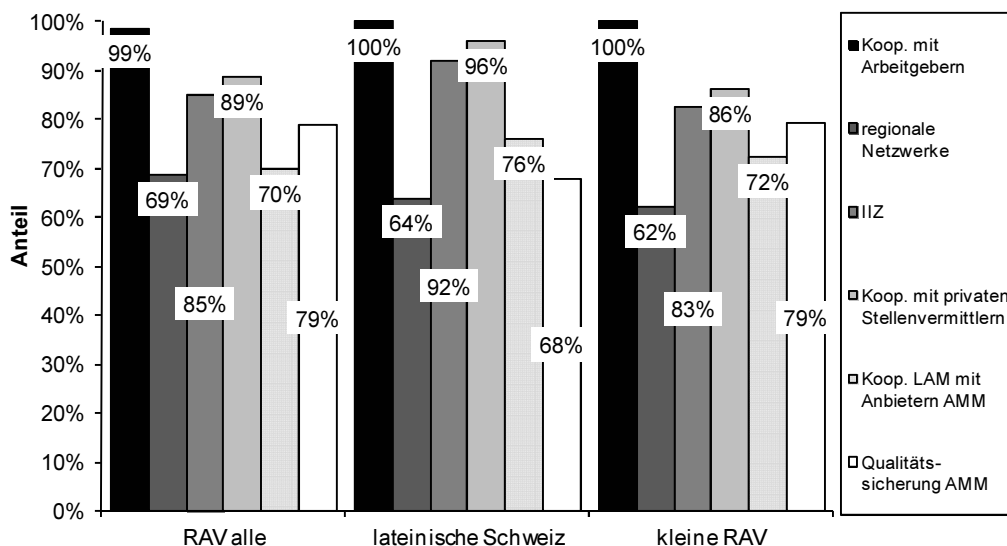
Z4a-07 bis Z4a-12 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



Z4a-13 bis Z4a-18 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



Z4a-19 bis Z4a-24 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z4a an RAV-Leiter/innen: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? (sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht).

Prävention, Bekämpfen von bestehender Arbeitslosigkeit, Wirkungsindikatoren 1 bis 4, Gesamtindex unkorrigiert und korrigiert, Platzierung im Ranking, Einhaltung bzw. Ausnützung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM), Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen, Individuelle Interpretationshilfen für einzelne Personalberater/innen, Erfahrungsaustausch, Definition und Weiterentwicklung von Prozessen bzw. Qualitätsstandards, Einhaltung definierter Prozesse bzw. Qualitätsstandards, Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung, Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM, Zusammenarbeit mit Arbeitgebern, Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke; Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ), Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern, Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Maßnahmen, Qualitätssicherung bei AMM. (Auswertung jeweils der Summe der Antworten sehr wichtig und eher wichtig).

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

Neben den Zielsteuerungsgrößen haben die RAV-Leiter/innen besonders häufig die Bedeutung der Definition von Prozess-Standards und deren Einhaltung, die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern und privaten Stellenvermittlern, die Interinstitutionelle Zusammenarbeit und die Qualifizierung von Stellensuchenden betont. Insbesondere die größeren RAV haben sehr häufig Erfahrungsaustausch, z.B. innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen und Austausch mit Anbietern von arbeitsmarktlichen Maßnahmen, als wichtiges Steuerungsinstrument genannt.

Vergleicht man das Antwortverhalten von RAV-Leitungen, deren RAV im Jahr 2011 einen korrigierten Wirkungsindex  $\geq 100$  erzielten (erfolgreiche RAV) mit dem von RAV-Leitungen, deren RAV im Jahr 2011 einen korrigierten Wirkungsindex  $\leq 100$  erzielten (nicht erfolgreiche RAV), so zeigen sich leichte Unterschiede in ihren Haltungen zu den Zielen der wirkungsorientierten Vereinbarung. Die Leiter/innen der 2011 nicht erfolgreichen RAV gaben etwas häufiger an, die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 sehr bzw. eher wichtig zu nehmen. Umgekehrt gaben die Leiter/innen der 2011 erfolgreichen RAV etwas häufiger an, den unkorrigierten und den korrigierten Wirkungsindex sehr bzw. eher wichtig zu nehmen (vgl. Abbildung 94 in Anhang C).

Vergleicht man die Antworten der RAV-Leiter/innen zwischen der Frage, wie wichtig Ihrer Kantonalen Amtsleitung die jeweiligen Elemente zur Steuerung der RAV sind und wie wichtig diese Elemente ihnen selbst als RAV-Leitung bei der Steuerung ihres jeweiligen RAV sind, dann zeigt sich eine hohe Übereinstimmung der Antworten bezüglich der vier Wirkungsindikatoren (vgl. Abbildung 95 in Anhang C). Die unkorrigierten Wirkungsindize werden von RAV-Leitungen dagegen häufiger mindestens eher wichtig genommen als dies die RAV-Leitungen von den Kantonalen Amtsleitungen wahrnehmen. Dies gilt besonders stark für die lateinischsprachigen RAV. Die Platzierung in der Rangliste wird umgekehrt nach Ansicht der RAV-Leitungen von den Kantonen insgesamt etwas häufiger für wichtig erachtet als die RAV-Leitungen selbst die Platzierung wichtig nehmen. Dies gilt insbesondere für die kleinen RAV, nicht aber für die lateinischsprachigen RAV. Daneben spielen die sonstigen Leistungskennzahlen, der Erfahrungsaustausch, die regionale Standortförderung, die Definition von Prozess-Standards, regionale Netzwerke und die Kooperation mit privaten Stellenvermittlern für die Steuerung der RAV häufiger eine wichtige Rolle als dies insgesamt aus Sicht der RAV-Leitungen für die Steuerung durch die Kantone der Fall ist. Besonders groß sind diese Unterschiede bei den Angaben der lateinischsprachigen RAV und das insbesondere beim Erfahrungsaustausch, der regionalen Standortförderung und der Definition von Prozess-Standards. Hingegen nehmen die kleinen RAV diese Elemente teilweise weniger wichtig als die zugehörigen Kantone.

Aus den Antworten auf die offen gestellte Frage, wie die RAV-Leiter/innen die Wirkungsziele und andere kantonale Vorgaben in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen ihres jeweiligen RAV übersetzen, lassen sich drei Handlungstypen konstruieren (vgl. Tabelle 9 und Abbildung 19): ein wissens- und motivationsorientierter Steuerungsansatz,

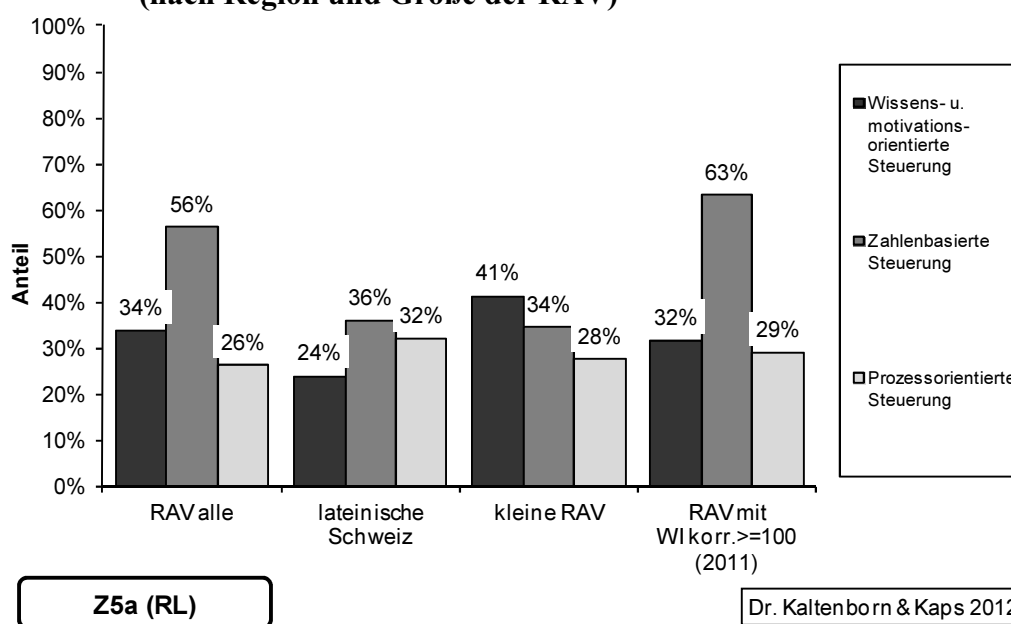
**Tabelle 9: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung und anderer kantonaler Ziele in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen**

Realtypische Kategorie	Spezifizierung (Beispiele)	N
Wissens- und motivationsorientierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erläuterung von Wirkungszusammenhängen durch RAV-Leitung an Personalberater/innen</li> <li>• Fallbesprechungen auf Basis von Beisitzungen</li> <li>• Fallbesprechungen auf Basis von Dossierkontrollen</li> <li>• regelmäßige individuelle Mitarbeiter/innen-Gespräche durch RAV-Leitung</li> <li>• Wissen teilen: best-practice-Austausch zwischen Personalberater/innen</li> <li>• Vorgaben in Teamsitzungen, Workshops o.ä. gemeinsam mit Personalberater/innen erarbeitet</li> <li>• Motivation durch Arbeitsklima</li> <li>• Verantwortung delegieren, möglichst wenig Prozessvorgaben</li> <li>• Mitarbeitergespräche mit Personalberater/innen mit Problemen</li> <li>• Personalentwicklung</li> </ul>	27
Zahlenbasierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielvereinbarungen auf Teamleiter-Ebene und Personalberater/innen-Ebene</li> <li>• unterjährig klare Analyse der Zielerreichung</li> <li>• Interpretationshilfen als Orientierung für die Personalberater/innen</li> <li>• Zielvorgaben zu Prozesskennzahlen</li> </ul>	45
Prozessorientierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klare Prozessdefinition</li> <li>• Leitfaden</li> <li>• Weisungen</li> <li>• Richtlinien</li> <li>• Übersetzung Ziele in quantitative und qualitative Prozessziele</li> <li>• Dossiercontrolling</li> <li>• Zuweisung in Maßnahmen kontrollieren</li> </ul>	21
	Antworten von RAV-Leiter/innen gesamt (Mehrfachnennungen möglich)	73

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z5a an RAV-Leiter/innen: Wie übersetzen Sie als RAV-Leitung Wirkungsziele und andere kantonale Vorgaben in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen Ihres RAV? (offene Antwort, Mehrfachcodierung möglich)

Quelle: Auswertung der Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

**Abbildung 19: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung und anderer kantonaler Ziele in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen (nach Region und Größe der RAV)**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z5a an RAV-Leiter/innen: Wie übersetzen Sie als RAV-Leitung Wirkungsziele und andere kantonale Vorgaben in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen Ihres RAV? (offene Antwort, Mehrfachcodierung möglich).

Quelle: Für 2012: Auswertung der Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

ein zahlenorientierter Steuerungsansatz und ein prozessorientierter Steuerungsansatz. Zwar treten der erste und zweite Ansatz sowie der zweite und dritte Ansatz in je neun Fällen kombiniert auf, dennoch lassen sich in den Antworten Strukturmuster erkennen und verfolgen 38 RAV-Leitungen ausschließlich je einen dieser Ansätze (vergleiche dazu auch Abbildung 36 in Kapitel 6).

Vergleicht man die Verteilung dieser Übersetzungsstrategie-Typen zwischen kleinen und großen bzw. lateinisch- und deutschsprachigen RAV, so fällt auf, dass die Leitungen kleiner RAV überdurchschnittlich häufig eine wissens- und motivationsorientierte Übersetzung der Wirkungsziele anwenden. Sowohl die Leitungen kleiner RAV als auch lateinischsprachiger RAV übersetzen die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung deutlich unterdurchschnittlich häufig zahlenbasiert. Die Leiter/innen von RAV, die im Jahr 2011 einen korrigierten Wirkungsindex von mindestens 100 erreichten, also mindestens so erfolgreich waren wie im Durchschnitt der Schweiz insgesamt, übersetzten die Ziele der wirkungsorientierten Vereinba-

rung häufiger als der Durchschnitt der RAV-Leitungen zahlenbasiert oder (weniger häufig, aber noch häufiger als der Durchschnitt) prozessorientiert.

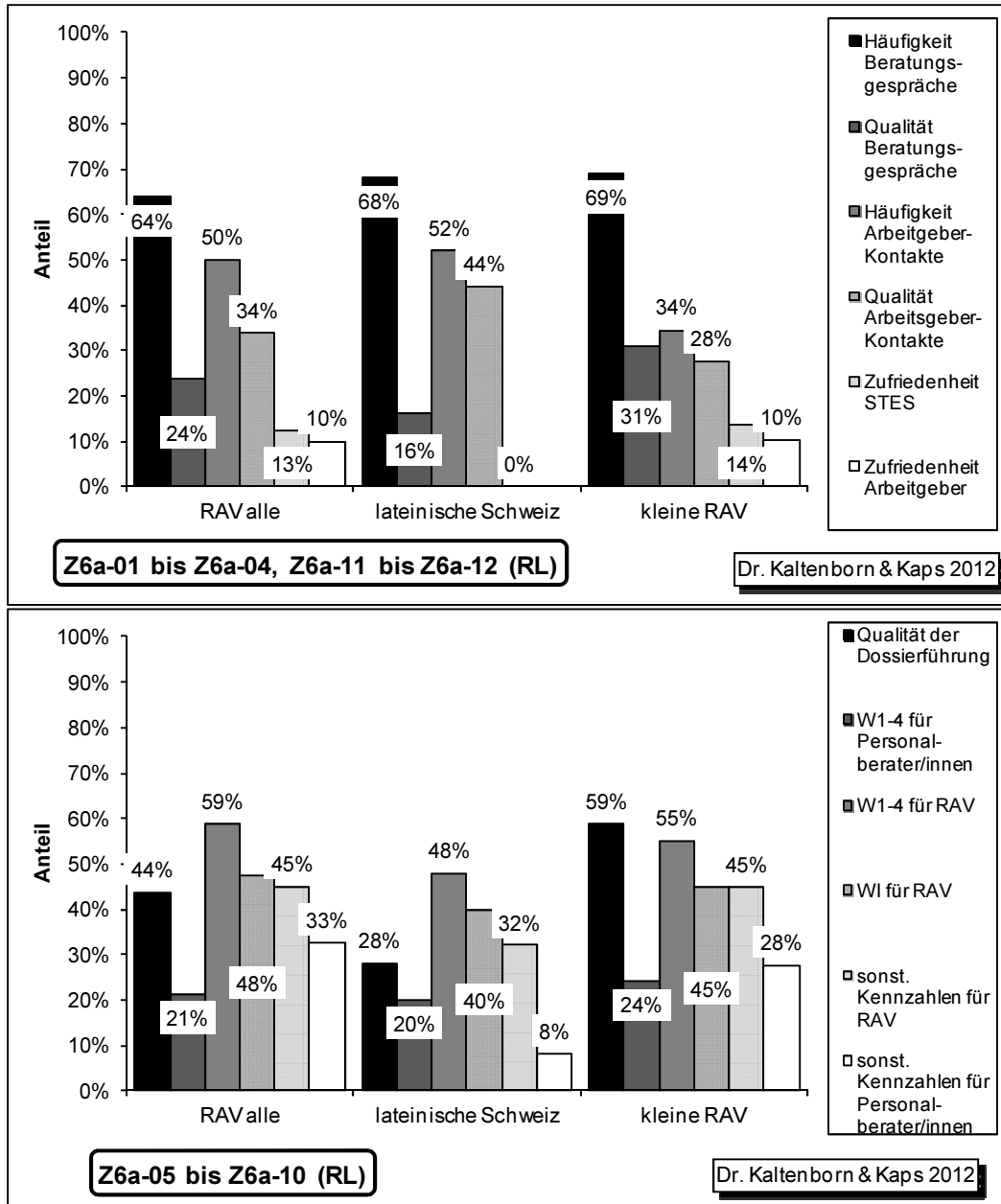
Wenn einmal Steuerungsziele gesetzt sind, dann kann das Erreichen der Ziele unterjährig auf verschiedene Weise beobachtet werden, um bei Bedarf auf Probleme reagieren zu können.

Eine Frage in der Online-Erhebung 2012 zielte darauf zu erkunden, wie häufig die RAV-Leitungen bestimmte Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen auswerten. In Abbildung 20 sind die Antworten aufgeführt, wenn die RAV-Leitungen die jeweiligen Informationen mindestens einmal monatlich auswerten. Unter den befragten 80 RAV-Leiter/innen gaben knapp zwei Drittel an, die Häufigkeit der geführten Beratungsgespräche mindestens monatlich zu prüfen, 59 Prozent gaben an, die RAV-Ergebnisse für die vier Wirkungsindikatoren mindestens monatlich zu prüfen und die Hälfte der Befragten gab dies für die Prüfung der Häufigkeit von Arbeitgeberkontakten an. Nicht ganz die Hälfte der Befragten gab an, die Qualität der Dossierführung, den unkorrigierten Wirkungsindex und die sonstigen Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA mindestens monatlich auszuwerten. In kleinen RAV werden die Häufigkeit und die Qualität von Kontakten zu Arbeitgebern in der unterjährigen Zielnachhaltung seltener als im Durchschnitt aller RAV monatlich geprüft. In den lateinischsprachigen RAV werden die Qualität der Dossierführung, die Wirkungsindikatoren und der Wirkungsindex für das RAV in der unterjährigen Zielnachhaltung seltener als im Durchschnitt aller RAV monatlich geprüft.

Die Antworten auf die offene Frage nach den wichtigsten Kennzahlen, Indikatoren bzw. sonstigen Informationen, die die RAV-Leitungen insgesamt zur laufenden Steuerung der RAV benutzen, waren vielfältig. Sie lassen sich aber, ähnlich den Antworten in Tabelle 9 in Unterabschnitt 5.1.1, als drei Typen kategorisieren (vgl. Tabelle 10). Die Mehrzahl der RAV-Leiter/innen nutzt primär Ergebniskennzahlen als wichtigste Informationsquellen. Das können die Ergebnisse bei den Wirkungsindikatoren sein, aber auch andere ergebnisorientierte Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA oder aus anderen Quellen. Gut jede/r fünfte RAV-Leiter/in nutzt dagegen prioritär Prozesskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA oder anderen Quellen. Beide Gruppen ziehen damit die wichtigsten Informationen für ihre Arbeit aus Zahlen. Die dritte Gruppe von RAV-Leiterinnen und RAV-Leitern, knapp ein Fünftel, betrachtet die Kommunikation mit den Mitarbeiter/innen, sei es über Mitarbeiter/innen-Gespräche, Teamsitzungen, Beisitze in Beratungsgesprächen oder Coaching, als die wichtigste Informationsquelle.



**Abbildung 20: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Auswertung verschiedener Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen mindestens monatlich**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z6a an RAV-Leiter/innen: Wie häufig werden von der RAV-Leitung bzw. von anderen Führungskräften des RAV folgende Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen ausgewertet?: Häufigkeit bzw. Qualität der Beratungsgespräche, Häufigkeit bzw. Qualität der Arbeitgeberkontakte, Qualität der Dossierführung, Wirkungsindikatoren für die einzelnen Personalberater/innen bzw. für das gesamte RAV, Gesamtindex für das gesamte RAV, Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für das gesamte RAV bzw. für die einzelnen Personalberater/innen, Zufriedenheit der Stellensuchenden bzw. Zufriedenheit von Arbeitgebern (z.B. über eigene Befragungen). (Antwortoptionen: täglich; wöchentlich; monatlich; regelmässig mehrmals im Jahr; unregelmässig bei Bedarf; gar nicht; Antworten summiert: monatlich oder öfter)

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

**Tabelle 10: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Wichtigste Informationsquellen zur laufenden Steuerung der RAV**

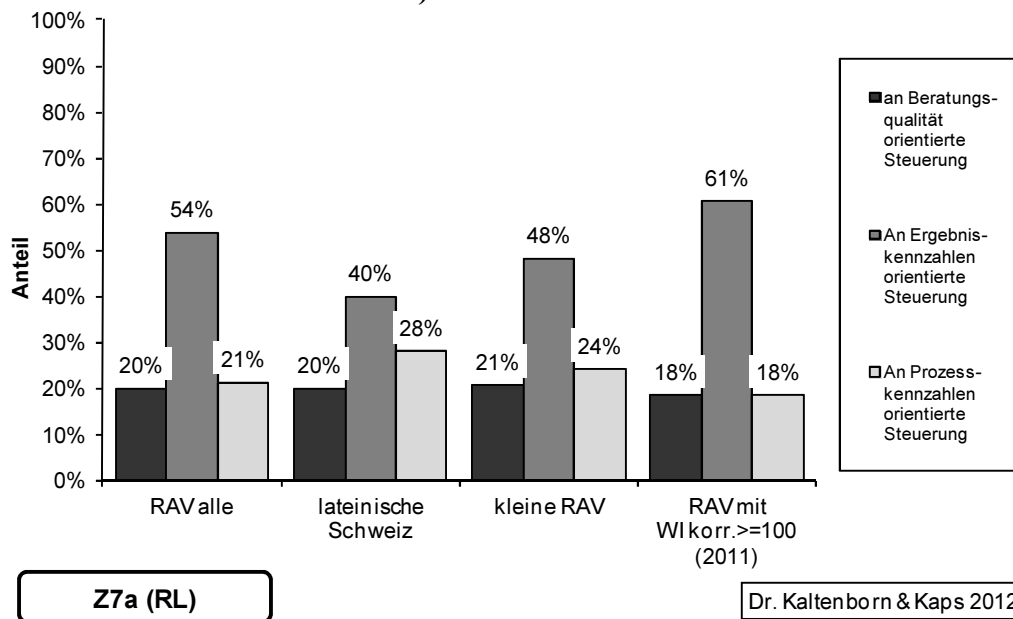
Realtypische Kategorie	Spezifizierung (Beispiele)	N
An Beratungsqualität orientierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1) Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern/Coaching, (2) Teamsitzungen inkl. Erfahrungsaustausch / Kennzahlen besprechen etc., (3) Teamtage, Anlässe Pausengespräche, (4) Beisitz im Beratungsgespräch, (5) Controlling IKS gemäss Richtlinien des RAV</li> <li>• (1) Geschäftsführer An-und Abwesenheiten, (2) Persönliche Kontakte und individuelle Kommunikation, (3) Kommunikation und Informationssessions (Tagung), (4) Beratung und Unterstützung für Manager und Mitarbeiter, (5) Prozessüberwachung der Leistungsbezieher-Dossiers (interne Kontrolle, Statistik)</li> <li>• (1) Gesamtindex RAV korrigiert, (2) Einzelgespräche / MAG, (3) Beisitze, (4) Unternehmenskultur, (5) Doppelberatungen</li> </ul>	16
An Ergebniskennzahlen orientierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1) Wirkungsindikatoren RAV / Mitarbeiter, (2) Dauer der Tage von der Anmeldung zum Erstgespräch, (3) Einsatz AMM, (4) Zuweisungsquote, (5) Sanktionsquote</li> <li>• (1) Indikatoren, (2) Arbeitslosenquote in der Region, (3) Arbeitslosenquote im Kanton, (4) Anzahl der Dossiers, die pro Personalberater verwaltet werden, (5) Anzahl der Zugänge monatlich in die Arbeitslosigkeit</li> <li>• (1) LAMDA einzelne Personalberatende, (2) LAMDA gesamtes RAV, (3) Wirkungsindikatoren RAV, (4) Beratungsgespräche, (5) Arbeitgeberkontakte</li> </ul>	43
An Prozesskennzahlen orientierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1) Anzahl Arbeitgeberkontakte, (2) Anzahl Zuweisungen, (3) Anzahl AMM – differenziert, (4) Anzahl Sanktionen, (5) Anzahl Gesprächstermine</li> <li>• (1) Dauer Anmeldung RV bis zum ersten Beratungsgespräch beim Personalberatenden, (2) Dossierbelastung, (3) Anzahl eingesetzte AMM inkl. Mix der gewählten AMM, (4) Beratungsgespräche pro Monat, (5) Anzahl Anmeldungen in Fachberatungen</li> <li>• (1) Anzahl Beratungsgespräche, (2) Fristeinhaltung zwischen erstem und zweitem Gespräch, (3) Fristeinhaltung Einfordern von Bewerbungsunterlagen, (4) Fristeinhaltung Basiskurse, (5) Anzahl Zuweisungen (qualitativ geprüft).</li> </ul>	17
	Antworten von RAV-Leiter/innen gesamt	76

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z7a an RAV-Leiter/innen: Welches sind die fünf wichtigsten Kennzahlen, Indikatoren bzw. sonstigen Informationen, die Sie als RAV-Leitung zur laufenden Steuerung Ihres RAV benutzen? (offene Antwort in Liste, inhaltsanalytisch codiert und einem von drei Typen nach Inhalt der erst genannten Angaben zugeordnet)

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

Vergleicht man die Verteilung dieser Aussagen der RAV-Leiter/innen zu den wichtigsten Informationsquellen zur laufenden Steuerung der RAV zwischen kleinen und großen RAV bzw. zwischen lateinisch- und deutschsprachigen RAV, so fällt auf, dass die Leiter/innen kleiner RAV, vor allem aber die Leiter/innen lateinischsprachiger RAV unterdurchschnittlich häufig Ergebniskennzahlen (sowohl Wirkungskennzahlen als auch andere Leistungskennzahlen, die Aussagen über Ergebnisse beinhalten) als ihre wichtigste Informationsquellen zur Steuerung ihrer RAV benennen. Hingegen orientieren sich die Leiter/innen lateinischsprachiger RAV überdurchschnittlich häufig an Prozesskennzahlen zur Steuerung ihrer RAV. Die Leiter/innen von RAV, die im Jahr 2011 einen korrigierten Wirkungsindex von mindestens 100 erreichten, also mindestens so erfolgreich waren wie der Durchschnitt aller RAV, orientierten sich häufiger als der Durchschnitt der RAV-Leitungen an Ergebniskennzahlen.

**Abbildung 21: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Wichtigste Informationsquellen zur laufenden Steuerung der RAV (nach Region und Größe der RAV)**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z7a an RAV-Leiter/innen: Welches sind die fünf wichtigsten Kennzahlen, Indikatoren bzw. sonstigen Informationen, die Sie als RAV-Leitung zur laufenden Steuerung Ihres RAV benutzen? (offene Antwort in Liste, inhaltsanalytisch codiert und einem von 3 Typen nach Inhalt der erst genannten Angaben zugeordnet)

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

Zusammenfassend zeichnet sich über alle RAV-Leiter/innen ein relativ einheitliches Bild ihrer Haltung zur wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST ab. Nahezu alle RAV-

Leiter/innen geben an, die ersten drei Wirkungsindikatoren und den Wirkungsindex mindestens für eher wichtig zu halten.

Insgesamt halten die RAV-Leiter/innen die Wirkungsindikatoren 1 und 2, den Erfahrungsaustausch, die Einhaltung von definierten Prozess-Standards durch die Personalberater/innen, die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern und als übergreifendes Ziel die Bekämpfung von Arbeitslosigkeit mehrheitlich für sehr wichtig für die Steuerung der RAV. Unter den Zielen und Steuerungsinstrumenten, von denen die Führungskräfte mehrheitlich angaben, sie seien dem Kanton sehr wichtig (vgl. Unterabschnitt 5.1.1), nehmen die RAV-Leitungen nur die Wirkungsindikatoren 1 und 2 und die Kooperation mit Arbeitgebern ebenfalls mehrheitlich sehr wichtig. Die Einhaltung finanzieller Plafonds und die Qualitätssicherung der arbeitsmarktlichen Maßnahmen werden von ihnen hingegen mehrheitlich nur für eher wichtig für die Steuerung der RAV gehalten.

Die unkorrigierten Wirkungsindexe werden von den RAV-Leiter/innen häufiger wichtig genommen als sie dies jeweils von ihren Kantonalen Amtsleitungen wahrnehmen. Umgekehrt spielt die Platzierung im Ranking aus der Sicht der RAV-Leiter/innen für die Kantonalen Amtsleitungen zur Steuerung der RAV eine größere Rolle als für die RAV-Leiter/innen selbst zur Steuerung ihres jeweiligen RAV. Bezüglich der anderen Elemente der wirkungsorientierten Vereinbarung sind die von den RAV-Leiter/innen beschriebenen Unterschiede zwischen der Haltung der Kantonalen Amtsleitungen und den RAV-Leiter/innen selbst gering.

Die Haltung der RAV-Leiter/innen zu den Zielen der wirkungsorientierten Vereinbarung zeigt sich insofern auch in ihren Handlungen, als sie die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung mehrheitlich kennzahlenbasiert an die Personalberater/innen übersetzen und zugleich mehrheitlich angeben, als wichtigste Informationsquellen für die Steuerung ihrer RAV auf Ergebniskennzahlen zuzugreifen. Die in der Haltung der RAV-Leitungen teilweise feststellbaren Unterschiede zwischen kleinen und großen RAV sowie zwischen lateinisch- und deutschsprachigen RAV setzen sich in der Beschreibung der RAV-Leiter/innen zur Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarungen in Steuerungshandeln fort.

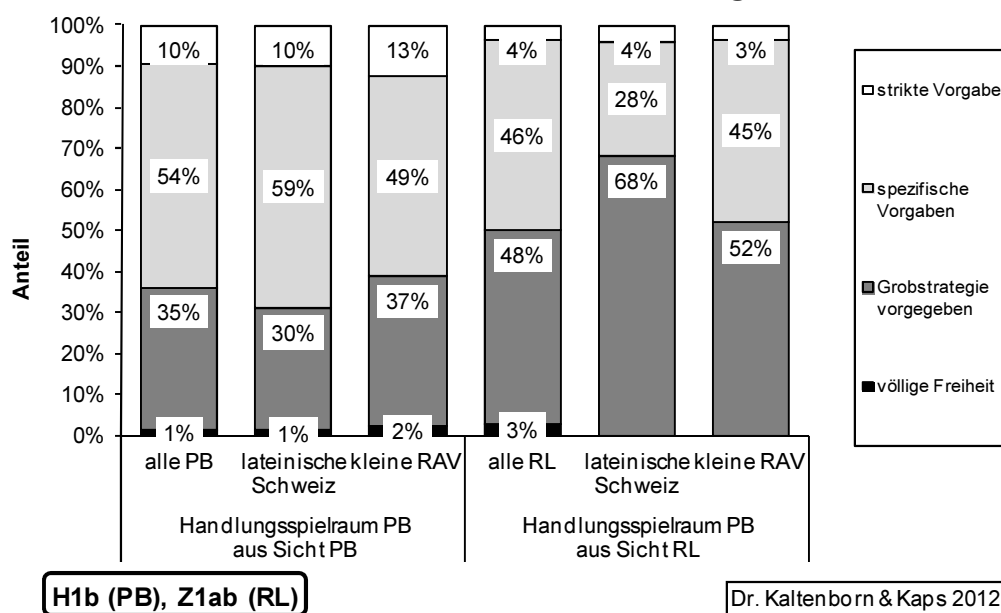
In der Summe zeigt sich eine relativ starke, wenn auch heterogene strategische Ausrichtung der RAV-Leitungen an den Zielen der wirkungsorientierten Vereinbarung. Es dominiert eine kennzahlenbasierte und ergebnisorientierte Steuerungsphilosophie.

### **5.1.3 Die Sicht der Personalberater/innen auf die Steuerung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren**

Wenn die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST eine durchgehende Wirkung entfalten soll, dann müssen auch die Personalberater/innen ihre Arbeit an den Zielen der Vereinbarung ausrichten. Das setzt voraus, dass sie die strategische Ausrichtung ihres RAV, also die Haltung der RAV-Leitung zur wirkungsorientierten Vereinbarung, zumindest in Grundzügen kennen und einschätzen können. Zugleich setzt dies voraus, dass klare Erwartungen an sie gestellt bzw. ihnen klare Vorgaben für die alltägliche Arbeit gegeben werden. Sie sollten also in der Lage sein, auch das Handeln ihrer RAV-Leitungen beschreiben und einschätzen zu können. Und nicht zuletzt haben sie eine eigene Haltung gegenüber ihrer Arbeit und den Vorgaben von Vorgesetzten bzw. von überregionalen Akteuren.

In einer ersten Annäherung an den Themenkomplex wurden sie zunächst gefragt, wie frei sie sich in ihrer Arbeit wahrnehmen. Die knappe Mehrheit der Personalberater/innen gab an, spezifische Vorgaben zu erhalten, die auch kontrolliert werden (vgl. Abbildung 22). Ein gutes Drittel von ihnen gab an, innerhalb von groben Vorgaben relative große Handlungsspielräume zu haben. Vergleicht man die Aussagen mit einer inhaltlich gleichen Frage aus Sicht der RAV-Leiter/innen, dann liegen beide Einschätzungen insbesondere in den lateinischsprachigen RAV deutlich auseinander. Aber auch insgesamt erleben die Personalberater/innen in der Tendenz ihre Handlungsspielräume als enger als die RAV-Leiter/innen diese beschreiben.<sup>18</sup>

**Abbildung 22: Handlungsspielraum der Personalberater/innen aus Sicht der Personalberater/innen und der RAV-Leitungen**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage H1b an Personalberater/innen: Wie gross sind die Vorgaben Ihrer RAV-Leitung bezüglich Ihrer Arbeit? Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten: Ich habe völlige Freiheit in meiner Arbeit. Es sind gewisse Grobstrategien vorgegeben, sonst bin ich frei. Ich erhalte eher spezifische Vorgaben, die auch kontrolliert werden. Ich habe sehr strikte Vorgaben und nicht sehr viele Freiheiten.

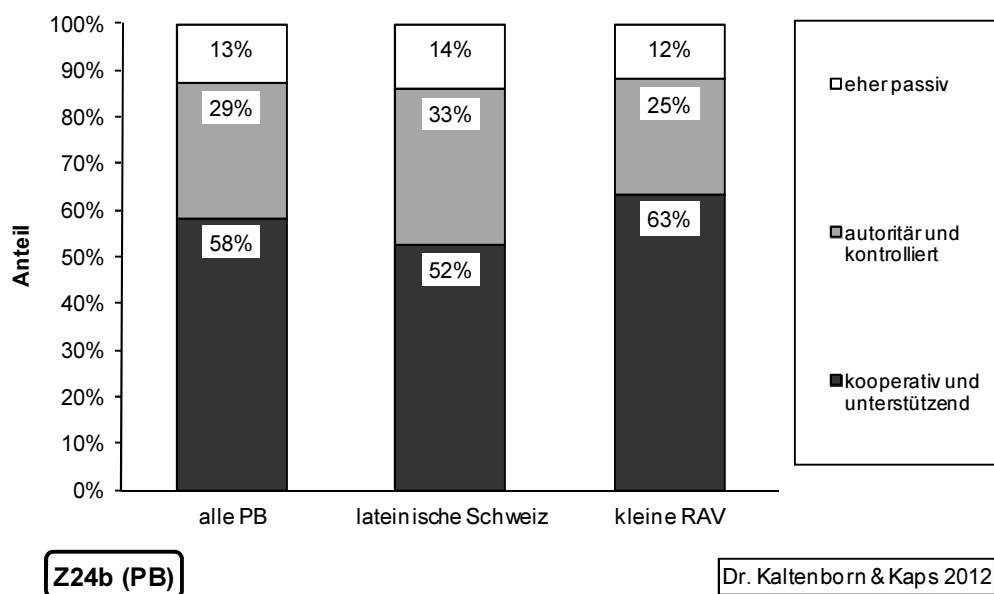
Frage Z1ab an RAV-Leiter/innen: Wie frei sind die Ihnen unterstellten Personalberater/innen in Ihren Entscheidungen und Beratungsstrategien? Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten: Personalberater/innen haben völlige Freiheit in ihrer Arbeit. Ich gebe gewisse Grobstrategien vor, sonst sind die Personalberater/innen frei. Ich gebe eher spezifische Vorgaben und führe Kontrollen durch, ob diese eingehalten werden. Ich gebe sehr strikte Vorgaben und kontrolliere diese auch genau.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen und die Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

Den Führungsstil ihrer RAV-Leitung beschrieb die deutliche Mehrheit der Personalberater/innen als kooperativ und unterstützend. In den kleinen RAV war dies etwas häufiger, in den lateinischsprachigen RAV etwas seltener der Fall als im Durchschnitt aller RAV (vgl. Abbildung 23).

<sup>18</sup> Zu Handlungsorientierungen der Personalberater/innen hinsichtlich der Unterstützung von Stellensuchenden und der Kooperation mit Arbeitgebern vgl. Anhang C).

**Abbildung 23: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Führungsstil der RAV-Leiter/innen aus Sicht der Personalberater/innen**

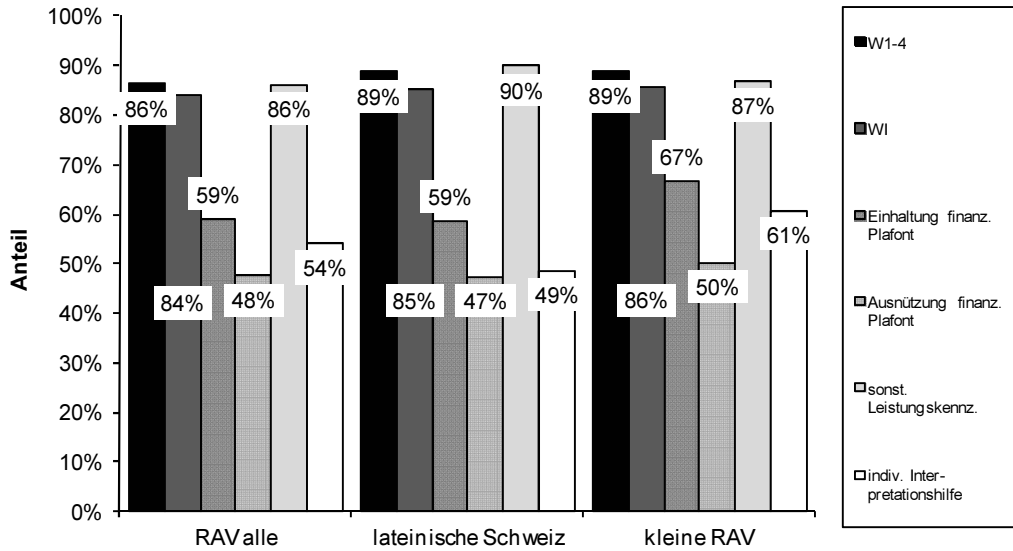


Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z24b an Personalberater/innen: Wie schätzen Sie den Führungsstil Ihrer RAV-Leitung ein? Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten: kooperativ und unterstützend, autoritär und kontrolliert, eher passiv.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen. Eigene Darstellung.

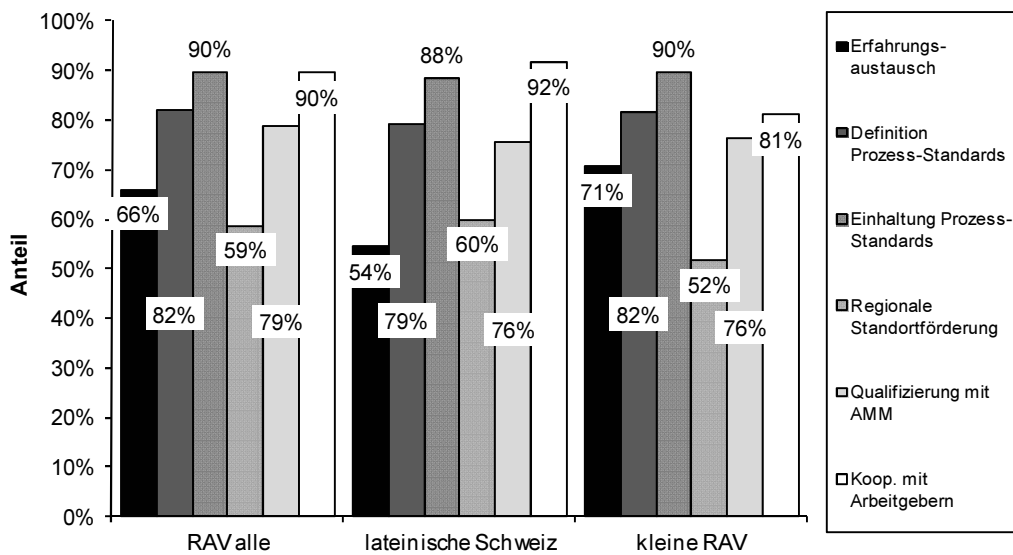
Die Personalberater/innen wurden gefragt, wie wichtig die RAV-Leitungen verschiedene Steuerungsinstrumente ihrer Einschätzung nach nehmen. Angesichts der Ordinalskalierung dieser Frage können auch hier die Antworten „sehr wichtig“ und „eher wichtig“ zusammengefasst werden. Betrachtet man die Häufigkeitsverteilung dieser Nennungen, dann zeigt sich, wie auch bei den RAV-Leiter/innen, ein relativ einheitliches Antwortverhalten auch der Personalberater/innen zur Bedeutung der aufgelisteten Steuerungsgrößen (vgl. Abbildung 24 und Tabelle 33 im Anhang C). Besonders häufig nehmen die Personalberater/innen als ihren RAV-Leitungen zumindest eher wichtig die Kooperation mit Arbeitgebern, aber auch die Einhaltung von Prozess-Standards, die Wirkungsindikatoren und die sonstigen Leistungskennzahlen wahr. Lediglich die Kooperation mit Arbeitgebern wird dabei aber von der Mehrheit der Personalberater/innen als ihrer RAV-Leitung sehr wichtig eingeschätzt. Die Antworten liegen insgesamt durchaus in der Nähe der Antworten der RAV-Leiter/innen (vgl. dazu auch Abbildung 33 und Abbildung 34 in Kapitel 6).

**Abbildung 24: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Hohe Bedeutung verschiedener Steuerungsinstrumente für RAV-Leitungen aus Sicht der Personalberater/innen (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig)**



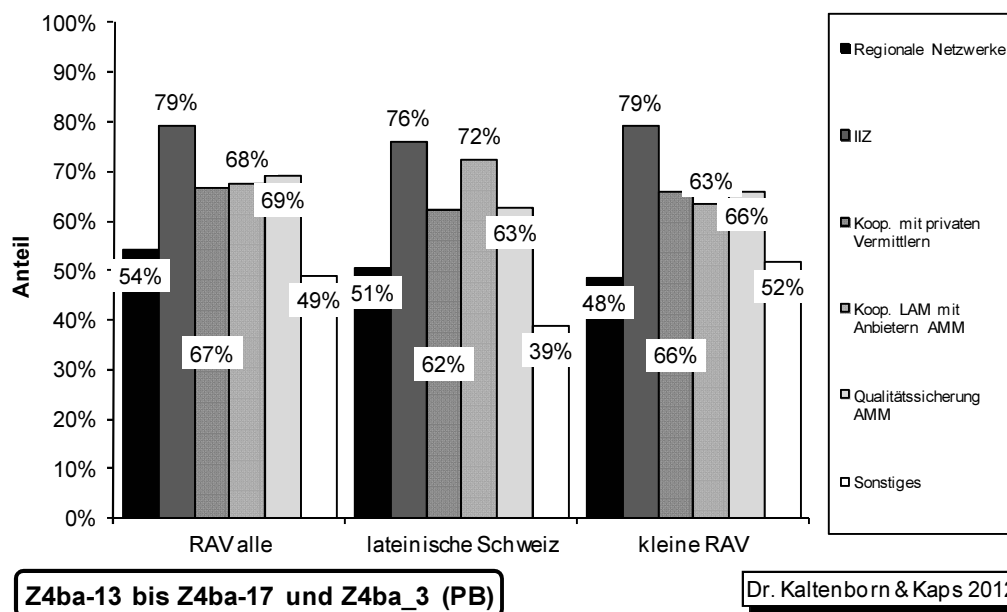
Z4ba-01 bis Z4ba-06 (PB)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



Z4ba-07 bis Z4ba-12 (PB)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



Anmerkung: Frage Z4ba an Personalberater/innen: Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt die Leitung des RAV bzw. Ihre Vorgesetzten die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente? (sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht)

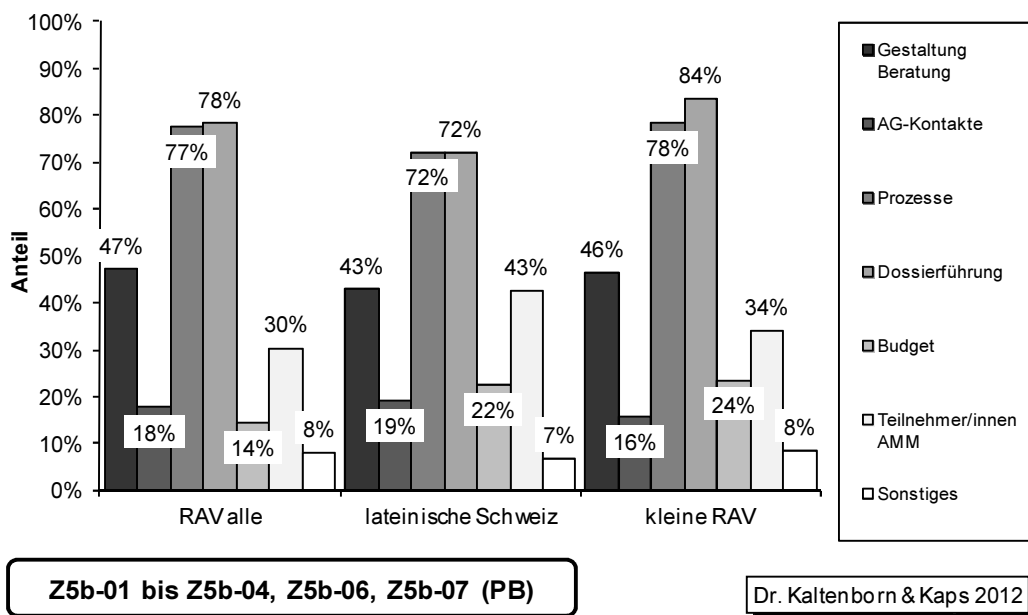
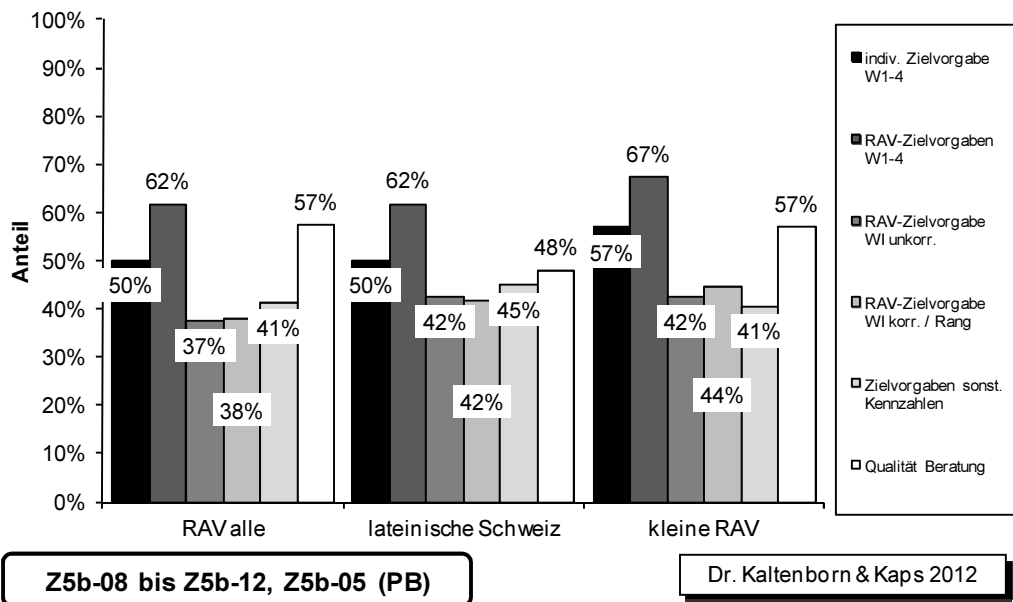
Wirkungsindikatoren, Gesamtindex, Einhaltung bzw. Ausnützung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM), Andere Leistungskennzahlen, Individuelle Interpretationshilfen für einzelne Personalberater/innen, Erfahrungsaustausch, Definition und Weiterentwicklung von Prozessen bzw. Qualitätsstandards, Einhaltung definierter Prozesse bzw. Qualitätsstandards, Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung, Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM, Zusammenarbeit mit Arbeitgebern, Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke, Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ), Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern, Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Massnahmen, Qualitätssicherung bei AMM, Sonstiges. (Auswertung jeweils der Summe der Antworten sehr wichtig und eher wichtig)

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 108 RAV. Eigene Darstellung.

Die Einschätzungen der Personalberater/innen wie wichtig ihren RAV-Leiter/innen spezielle Steuerungsinstrumente sind, dürfte sich nicht zuletzt aus der Erfahrung speisen, zu welchen dieser Elemente sie konkrete Vorgaben erhalten. Die Antworten auf eine entsprechende Frage sind in Abbildung 25 dargestellt. Sie passen zu den Antworten auf die Frage nach der Bedeutung verschiedener Elemente in Abbildung 24 wie auch zu den Antworten der RAV-Leitungen zu vergleichbaren Fragen (vgl. Tabelle 9 in Unterabschnitt 5.1.1). Am häufigsten wurden Vorgaben zur Qualität der Dossierführung, zu Prozessen und Qualitätsstandards und zu den Wirkungsindikatoren für das RAV genannt, gefolgt von Vorgaben zur Qualität der Beratung. Die Hälfte der Personalberater/innen berichtete auch von persönlichen Zielvorgaben für die Wirkungsindikatoren und etwas weniger als die Hälfte von Vorgaben zur inhaltlichen Gestaltung ihrer Beratungsgespräche mit Stellensuchenden. Personalberater/innen in kleinen RAV berichten überdurchschnittlich häufig von individuellen Vorgaben zu den Wirkungsindikatoren sowie von Vorgaben zur Prozessgestaltung und zum Budget. Personalberater/innen aus den lateinischsprachigen RAV berichten seltener als der Durchschnitt von Vorgaben zur Beratungsqualität und überdurchschnittlich häufig von Vorgaben zum Budget und zur Auswahl von Teilnehmer/innen an arbeitsmarktlichen Massnahmen.



**Abbildung 25: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Art der Vorgaben an Personalberater/innen**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit?: Zur inhaltlichen Gestaltung meiner Beratungsgespräche mit Stellensuchenden; Zur inhaltlichen Gestaltung meiner Arbeitgeberkontakte; Zu Prozessen bzw. Qualitätsstandards; Zur Qualität meiner Dossierführung; Zum Budget, z.B. beim Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen; Zur Auswahl der Teilnehmer/innen für arbeitsmarktliche Massnahmen; Zur Qualität meiner Beratungsarbeit; Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren; Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren; Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Gesamtindex; Zielvorgabe für das gesamte RAV für den korrigierten Gesamtindex bzw. die Platzierung in der Rangliste der RAV; Zielvorgaben für andere Kennzahlen; Sonstiges. (Mehrfachnennungen möglich; Darstellung in Prozent der Nennungen über alle Personalberater/innen).

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV. Eigene Darstellung.

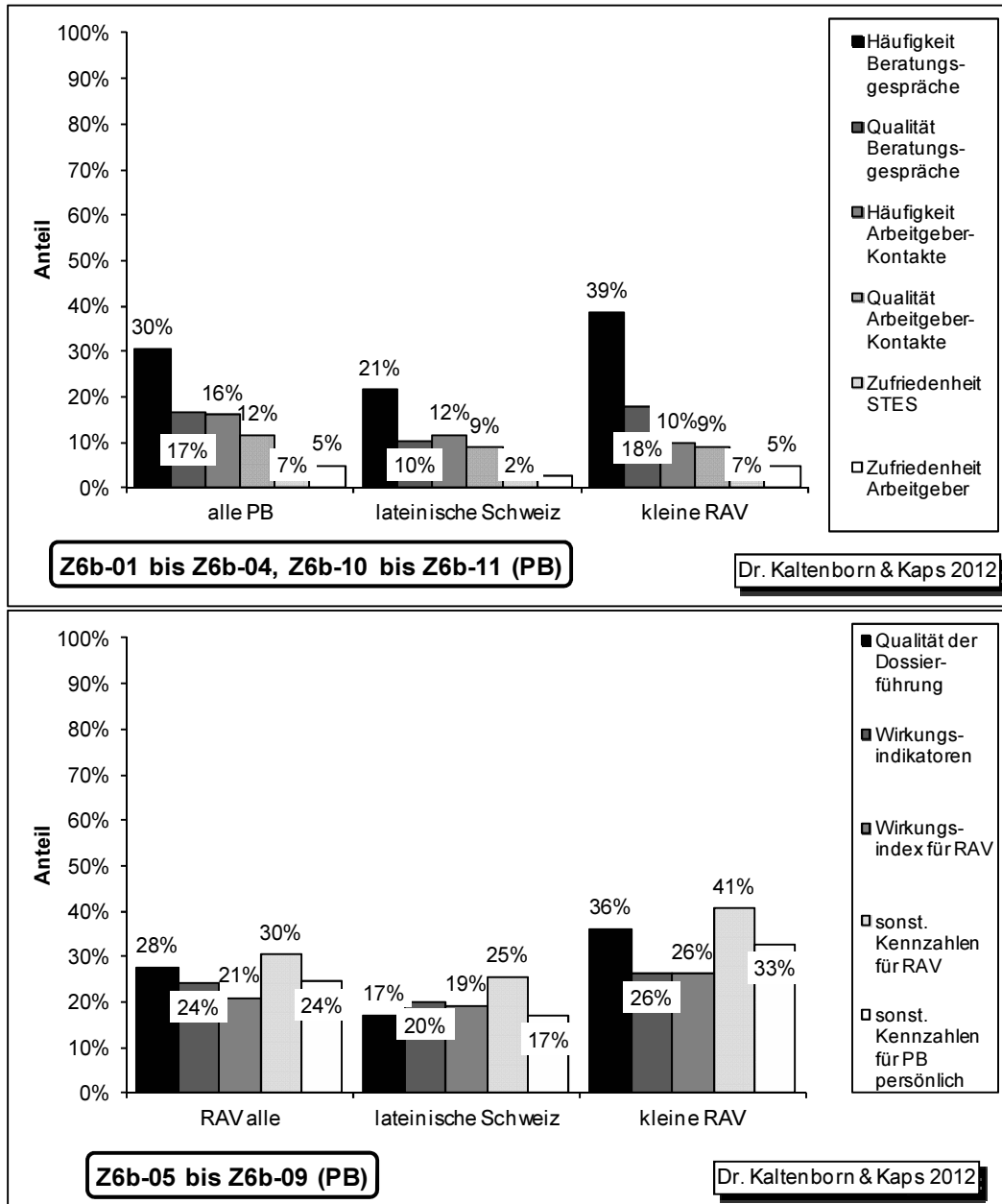
Interessant erschien auch, wie häufig die RAV-Leitungen bestimmte Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen auswerteten. Je intensiver die Nachhaltung von Ergebnis- oder Prozesskennzahlen erfolgt, desto stärker, so könnte man annehmen, wird die Arbeit der Personalberater/innen auch auf diese Dimensionen fokussiert. Am häufigsten nannten die Personalberater/innen die Auswertung zur Häufigkeit von Beratungsgesprächen, zur Qualität der Dossierführung und zu sonstigen Leistungskennzahlen (vgl. Abbildung 26). Insbesondere die Personalberater/innen aus kleinen RAV nannten dabei auch die sonstigen Leistungskennzahlen auf individueller Ebene relativ häufig. Die Personalberater/innen aus den lateinischsprachigen RAV nannten alle Dimensionen unterdurchschnittlich oft.

Betrachtet man die Mediane der Antworten zu dieser Frage, so zeigt sich, dass die Personalberater/innen, so zeigt sich folgendes Bild: Mit Ausnahme der Überprüfung von Arbeitgeberkontakten und der Zufriedenheit von Arbeitgebern und Stellensuchenden gab die Mehrheit der Personalberater/innen jeweils an, die RAV-Leitungen würden die jeweiligen Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen regelmäßig mehrmals im Jahr auswerten (vgl. Tabelle 34 in Anhang C).

Zwischen den Einschätzungen der Personalberater/innen bezüglich der Frage, wie wichtig ihren RAV-Leiter/innen spezielle Steuerungsinstrumente sind, um die Arbeit des RAV zu gestalten, und den persönlichen Haltungen der Personalberater/innen können Gemeinsamkeiten oder Unterschiede bestehen. Zwar kann eine RAV-Leitung diese individuellen Orientierungen ihrer Mitarbeiter/innen nur in begrenztem Maße beeinflussen, sie können aber dennoch einen Einfluss auf die Erfolge im Sinne der wirkungsorientierten Vereinbarung haben. Deshalb wurden die Personalberater/innen gefragt, was unabhängig von den Wirkungszielen ihr persönlicher Erfolgsmaßstab sei (vgl. Abbildung 27). Zwei Drittel der Befragten gaben an, zur Beurteilung ihres eigenen Erfolgs seien für sie auch ihre persönlichen Ergebnisse bei den Wirkungsindikatoren wichtig, 55 Prozent gaben dies für den Wirkungsindex des RAV und 61 Prozent für sonstige Kennzahlen aus den Interpretationshilfen an. Wesentlicher häufiger wurden als mindestens eher wichtiger Maßstab für die eigene individuelle Selbsteinschätzung Ergebnisse bezüglich sonstiger persönlicher Zielvorgaben, individuelle Bewertungen der Qualität der Beratungsarbeit durch Vorgesetzte, der Erfahrungsaustausch mit Kolleg/innen, direkte Rückmeldungen der beratenen Stellensuchenden bzw. Arbeitgebern und Informationen über die Qualität arbeitsmarktlicher Massnahmen, in die sie Stellensuchende zugewiesen haben oder zuweisen sollen, angegeben.

Lediglich direkte Rückmeldungen von Stellensuchenden und Arbeitgebern sowie der Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen wurden jeweils von der Mehrheit der Personalberater/innen als sehr wichtig für die Selbstbeurteilung des individuellen Arbeitserfolgs angegeben (vgl. Tabelle 35 in Anhang C).

**Abbildung 26: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Auswertung verschiedener Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen mindestens monatlich – die Sicht der Personalberater/innen**

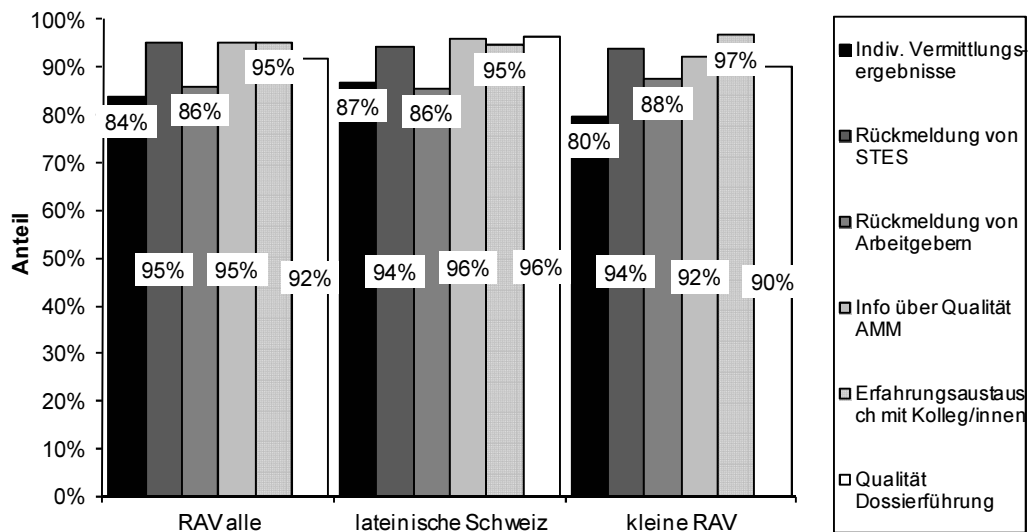


Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z6b an Personalberater/innen: Wie häufig werden folgende Informationen über Ihre Arbeit als Personalberater/innen von Vorgesetzten ausgewertet?: Häufigkeit bzw. Qualität der Beratungsgespräche; Häufigkeit bzw. Qualität der Arbeitgeberkontakte; Qualität der Dossierführung; Wirkungsindikatoren; Gesamtindex; Sonstige Kennzahlen für das gesamte RAV bzw. für mich persönlich, Zufriedenheit der Stellensuchenden bzw. von Arbeitgebern (z.B. über Befragungen).

Antwortoptionen: täglich; wöchentlich; monatlich; regelmässig mehrmals im Jahr; unregelmässig bei Bedarf; gar nicht, Antworten summiert für monatlich oder öfter.

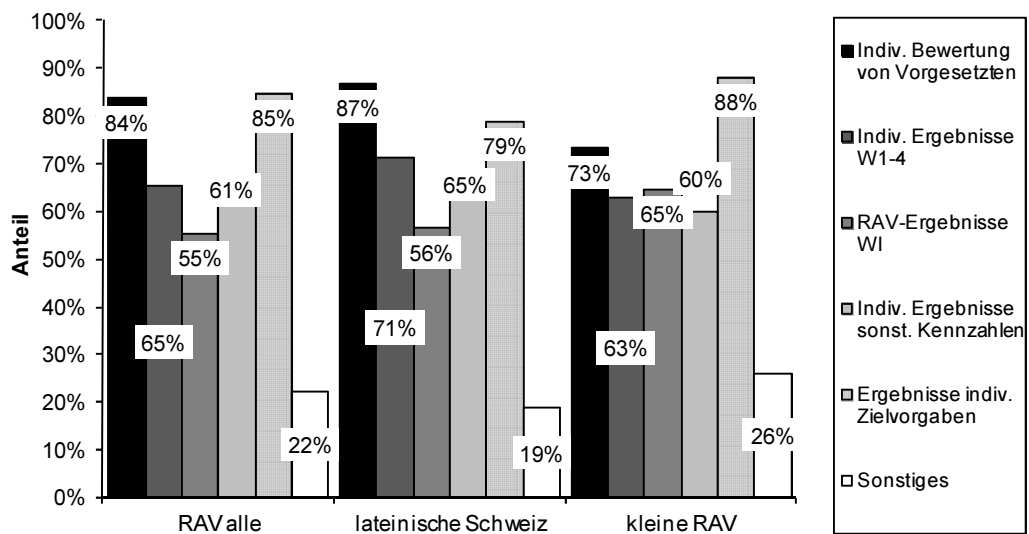
Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen. Eigene Darstellung.

**Abbildung 27: Individueller Erfolgsmaßstab der Personalberater/innen (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig)**



Z13b-01 bis Z13b-06 (PB)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



Z13b-07 bis Z13b-12 (PB)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z13b an Personalberater/innen: Unabhängig von Vorgaben Ihrer RAV-Leitung: Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Elemente, um für sich selbst den Erfolg Ihrer Arbeit zu beurteilen?: Meine Vermittlungsergebnisse; Direkte Rückmeldungen der von mir beratenen Stellensuchenden; Direkte Rückmeldungen der Arbeitgeber, denen ich Personal vermittelt habe; Informationen über die Qualität arbeitsmarktlicher Massnahmen, in die von mir beratene Stellensuchende zugewiesen wurden oder werden sollen; Erfahrungsaustausch mit Kolleg/innen; Qualität der Dossierführung; Individuelle Bewertungen der Qualität meiner Beratungsarbeit durch meine/n Vorgesetzte/n; Meine persönlichen Ergebnisse bei den vier Wirkungsindikatoren; Die Ergebnisse des RAV beim Gesamtindex; Meine Ergebnisse bei den sonstigen Kennzahlen aus den Interpretationshilfen, Meine Ergebnisse bezüglich sonstiger persönlicher Zielvorgaben; Sonstiges.

Antwortoptionen: sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht; Auswertung jeweils der Summe der Antworten sehr wichtig und eher wichtig.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 108 RAV. Eigene Darstellung.

In der Summe lässt sich aus den Befragungsergebnissen der Personalberater/innen zunächst schlussfolgern, dass auch für die Mehrzahl der Personalberater/innen die wirkungsorientierte Vereinbarung einen Handlungsmaßstab darstellt. Die Personalberater/innen nehmen wahr, dass ihre RAV-Leitungen die Wirkungsindikatoren und den Wirkungsindex, aber auch andere Leistungskennzahlen sowie die Kooperation mit Arbeitgebern und die Einhaltung von Prozess-Standards besonders wichtig nehmen. Für die Bewertung der eigenen Arbeit sind den Personalberaterinnen und -beratern gleichwohl der Informationsaustausch sowohl mit Kolleg/innen als auch mit ihrer Kundschaft, den Stellensuchenden und Arbeitgebern wichtiger als die Wirkungsgrößen (vgl. Kapitel 6).

#### **5.1.4 Probleme mit der wirkungsorientierten Vereinbarung und Vorschläge zur Verbesserung aus Sicht der Führungskräfte**

Die vier Führungskräfte-Gruppen wurden nach Verbesserungsvorschlägen zur wirkungsorientierten Vereinbarung und zum größten Problem dieser Vereinbarung, nicht aber allgemein zu ihrer Haltung zur wirkungsorientierten Vereinbarung gefragt. Die im Folgenden dargestellten Problembeschreibungen bzw. Kritikpunkte sind damit Ergebnis eines besonderen Interesses der Befragung an bestehenden Schwierigkeiten bei der Umsetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung. Sie können deshalb das Ausmass an bestehender Kritik an der wirkungsorientierten Vereinbarung überzeichnen bzw. das Ausmass grundsätzlichen Einverständnisses der kantonalen Führungskräfte bzw. der RAV-Leitungen mit der Vereinbarung unterzeichnen.<sup>19</sup>

Die Problembeschreibungen fokussieren im Jahr 2012 insbesondere auf das ökonometrische Modell und auf Fehlanreize durch die gesetzten Wirkungsindikatoren bzw. deren Gewichtung (vgl. Tabelle 11). Mit Abstand am häufigsten nannten die Führungskräfte, dass es ihnen an Wissen darüber fehle, mit welchen Strategien die eigenen Erfolge im Sinne der wirkungsorientierten Vereinbarung beeinflusst werden können. Dies gibt einen deutlichen Hinweis auf Verbesserungspotenziale im gesamten Steuerungssystem.

Weiterhin wird problematisiert, dass das ökonometrische Modell zu wenig arbeitsmarktliche saisonale wie konjunkturelle Effekte und andere regionale Struktur- und Kultureffekte berücksichtige. Wegen der Verzerrung der Ergebnisse durch die Exogenitätskorrektur<sup>20</sup> sei eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen RAV oder zwischen Kantonen nicht gegeben. Zudem dauere es zu lange, bis die korrigierten Wirkungsindikatoren vorlägen, weshalb die Korrektur zu Steuerungszwecken nicht zu nutzen sei. Fehlanreize wurden vor allem darin gesehen, dass die genutzten Wirkungsindikatoren bzw. deren Gewichtung schnelle auf Kosten dauerhafter Integration begünstige und zu wenig Anreize setze, präventiv zu arbeiten. Außer-

---

<sup>19</sup> Dies war hier gewollt, um besondere Veränderungs- bzw. Verbesserungsbedarfe zu ermitteln. Die Fragen wurden offen gestellt, um den Gegenstandsbereich möglicher Probleme und Verbesserungen nicht einzuschränken und so möglichst alle aus Sicht der Führungskräfte relevanten Aspekte abzubilden. Die Antworten wurden zu Themenfeldern gruppiert und die Häufigkeiten nach Themenfeldern ausgezählt.

<sup>20</sup> Die Aussagen lauten, die Exogenitätskorrektur verzerre die Ergebnisse, auch wenn damit genauer die unzureichende Korrektur von Verzerrungen mit der Exogenitätskorrektur gemeint ist.

dem wurden intensive Vermittlungsbemühungen für schwer zu vermittelnde Stellensuchende zu wenig anerkannt und die interinstitutionelle Zusammenarbeit negativ beeinflusst. Darüber hinaus wurden Probleme mit fehlender Beeinflussbarkeit von steuerungsrelevanten externen Faktoren wie Zugängen in die Arbeitslosigkeit, mit als ungünstig empfundenen Definitionen von Messgrößen sowie mit der Manipulierbarkeit von Daten genannt. Von 135 Befragten gaben 10 an, keinerlei Probleme mit der wirkungsorientierten Vereinbarung zu sehen.

**Tabelle 11: Wirkungsorientierte Vereinbarung: größtes Problem (2012)**

Dimensionen	Spezifizierung	N
Ökonometrisches Modell	• Ökonometrisches Modell verzerrt Ergebnisse	5
	• Ökonometrisches Modell ist intransparent	15
	• Ökonometrisches Modell wirkt demotivierend	4
	• Ökonometrisches Modell ist zu abstrakt / theoretisch	2
	• Ökonometrisches Modell misst das Falsche	2
	• Ökonometrisches Modell berücksichtigt saisonale, konjunkturelle bzw. regionale Effekte zu wenig	20
	• fehlendes Wissen um Hebelwirkung zur Beeinflussung der Indikatoren	28
	• Vergleichbarkeit ist nicht gegeben	11
	• Korrektur dauert zu lange	7
Fehlanreize	• negative Effekte der Wirkungsindikatoren auf Prävention	6
	• schnelle auf Kosten dauerhafter Integrationen gefördert	4
	• Beratungsarbeit und intensive Vermittlungsbemühungen für schwer zu vermittelnde Stellensuchende nicht erfasst	5
	• IIZ negativ beeinflusst	1
	• Fehlanreize allgemein	1
Messgrößen/ Messbarkeit	• geringer Einfluss auf Zugänge bzw. Wiederanmeldungen	7
	• Aussteuerung ungünstig definiert	1
	• Langzeitarbeitslosigkeit ungünstig definiert	1
	• Schwellen-Arbeitslosigkeit nicht berücksichtigt	1
	• Messbarkeit von Schlüsselqualifikationen der Stellensuchenden nicht gegeben	4
Manipulierbarkeit	• Manipulierbarkeit allgemein	1
	• Manipulierbarkeit Wirkungsindikator 4	1
Sonstiges	• Keine Probleme	10
	• geringer Einfluss auf Arbeitslosenkassen	1
	Gesamt (Mehrfachnennungen möglich)	138

Anmerkung: Erhebung 2012, Z19 an RAV-Leiter/innen, an RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, an LAM-Leiter/innen und an Kantonale Amtsleiter/innen: Wo sehen Sie persönlich mit der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST das größte Problem? (offene Antwort)

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Eigene Darstellung.

Die Verbesserungsvorschläge kreisen häufig um die Exogenitätskorrektur und das ökonometrische Modell (vgl. Tabelle 12). Entsprechend der Problembeschreibungen werden bezogen auf das ökonometrische Modell vor allem eine schnellere Lieferung der korrigierten Daten, eine größere Transparenz des ökonometrischen Modells sowie eine stärkere Gewichtung von arbeitsmarktlichen und anderen regionalen Strukturmerkmalen in der Exogenitätskorrektur gefordert. Teilweise werden eine veränderte Gewichtung der bestehenden Wirkungsindikatoren und eine Neudefinition von genutzten Messgrößen, teilweise werden neue Wirkungsindikatoren vorgeschlagen. Am häufigsten wird vorgeschlagen, angesichts der Probleme mit der Transparenz und Legitimation des ökonometrischen Modells ganz auf eine Exogenitätskorrektur zu verzichten und stattdessen die Rohdaten zur Basis der Erfolgsbewertung zu machen. In diese Richtung zielen auch Vorschläge, auf Ranglisten und darüber initiierten Wettbewerb zu verzichten und sich stattdessen am Grundprinzip der jeweiligen Vereinbarung zu orientieren.

Auffällig ist, dass ein hoher Bedarf an besserem Wissen über die Wirkungszusammenhänge und über Einflussmöglichkeiten auf die Wirkungsindikatoren besteht, der die Brisanz der oben aufgeführten Problembeschreibung, es fehle an Wissen um die Wirkungszusammenhänge, noch einmal betont und zugleich eine Ansatz zur Bearbeitung dieses Problems weist. So gab rund jede/r vierte RAV-Leiter/in (aus insgesamt elf Kantonen) an, ihr bzw. ihm fehle es an ausreichendem Wissen über Möglichkeiten, mit strategischem Handeln die Ergebnisse des RAV bei den Wirkungsindikatoren zu verbessern. Die Hälfte dieser Personen leitet RAV, die für das Jahr 2011 einen korrigierten Wirkungsindex von mindestens 100 erreichten, die andere Hälfte dieser RAV-Leiter/innen leitet RAV, die für 2011 einen korrigierten Wirkungsindex von weniger als 100 erreichten. Die anderen Führungskräfte, die Wissensprobleme angaben (Kantonale Amtsleiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, LAM-Leiter/innen), stammen aus acht der elf Kantone, aus denen auch RAV-Leiter/innen Wissensprobleme angaben. Darüber hinaus gaben Führungskräfte (außer RAV-Leiter/innen) aus drei weiteren Kantonen entsprechende Probleme an. Insgesamt sahen also Führungskräfte aus 14 Kantonen fehlendes Wissen um Wirkungszusammenhänge zwischen den Aktivitäten der RAV und den Wirkungsergebnissen als größtes Problem der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST an. Betrachtet man die Arbeitserfahrung aller Führungskräfte, die diese Art von Problemen angab, so waren diese mit durchschnittlich 12,7 Jahren im AVIG-Vollzug kaum weniger erfahren als die Gesamtheit der Führungskräfte mit durchschnittlich 13,5 Jahren im AVIG-Vollzug. Knapp zwei Drittel aller Führungskräfte, die Wissensprobleme angeben, sind in deutschsprachigen Kantonen tätig, womit die ausschließlich deutschsprachigen Kantone hier leicht überrepräsentiert sind.<sup>21</sup>

In den offenen Antworten auf die Frage nach dem größten Problem der wirkungsorientierten Vereinbarung findet sich auch ein Hinweis auf mögliche Fehlanreize durch die geringe Gewichtung des Wirkungsindikators 4. So wurde als größtes Problem kritisiert, dass schnelle auf Kosten dauerhafter Integrationen gefördert würden.

---

<sup>21</sup> Unter den insgesamt vorliegenden Antworten sind die Führungskräfte aus ausschließlich deutschsprachigen Kantonen mit knapp 60 Prozent vertreten.



**Tabelle 12: Wirkungsorientierte Vereinbarung: Verbesserungsmöglichkeiten (2012)**

Dimensionen	Spezifizierung	N
Wirkungsindikatoren verändern	• nur Wirkungsindikator 1 nutzen	2
	• Wirkungsindikator 2 und 3 ersetzen	2
	• Wirkungsindikator 4 stärker gewichten	2
	• Wirkungsindikator 4 weglassen	1
Ökonometrisches Modell verändern	• Korrekturen schneller liefern	8
	• Ökonometrisches Modell transparenter machen	8
	• lokalen Zugriff auf Berechnung ermöglichen, dass RAV-Leitungen Korrekturen selbst ermitteln können	2
	• Wirkungsmessung einfacher machen	4
	• Effizienz besser abbilden	3
	• regionalen Arbeitsmarkt in Exogenitätskorrektur stärker berücksichtigen (u.a. hohen Durchlauf, Kurzarbeit, Altersstruktur)	6
	• regionale Strukturmerkmale stärker berücksichtigen (Größe Kanton, Grenzlage, Sprachraum, Kultur, Verfügbarkeit von Sozialhilfe)	6
	• Ökonometrisches Modell konstant halten, um Vergleichbarkeit über die Zeit zu bewahren	2
• Ökonometrisches Modell regelmäßig anpassen	1	
Wirkungsorientierte Vereinbarung ändern	• Delta nutzen als Alternative zu Schweizer Durchschnitt	1
	• Rohdaten statt Korrektur nutzen	12
	• keine Ranglisten / kein Wettbewerb über Exogenitätskorrektur	4
	• Bonus bzw. Bonus-Malus-System einführen	2
	• Auf Kantonsebene variable Vereinbarungen schließen und so alternative (auch qualitative) Ziele einbeziehen	4
	• Bedeutung der wirkungsorientierten Vereinbarung / des Vergleichs reduzieren	2
	• Dezentralisierung der Verantwortung	2
	• Vereinbarungen nur über nur beeinflussbare Inhalte	1
	• Einbeziehung von Personalberater/innen in Weiterentwicklung der wirkungsorientierten Vereinbarung	1
Messgrößen anders definieren	• Langzeitarbeitslosigkeit	3
	• Bezugstage	1
	• Ausgesteuert	1
	• Manipulation verhindern	1

Dimensionen	Spezifizierung	N
Wissenstransfer	• Erfahrungsaustausch / mehr Wissen um Hebelwirkungen zur Beeinflussung der Indikatoren vermitteln	14
	• sonstige Leistungskennzahlen bzw. Interpretationshilfen ausbauen als Vergleichsinstrumente	5
	• Konzepte / Prozessdefinitionen statt Zahlen nutzen	5
	• Kommunikation stärker nutzen	7
	• Instrument AVAM verbessern	3
Neue Indikatoren einführen	• Verhinderung Arbeitslosigkeit	9
	• Prävention	8
	• Kundenzufriedenheit	2
	• Arbeitslosenquote	1
	• Vermittlungen vor erstem Bezugstag	1
	• Qualitäts- bzw. Qualitätssicherungs-Indikatoren	5
	• Arbeitsbelastung	1
Sonstiges	• Kooperation RAV/LAM/KAST verbessern	2
	• Reduzierung Prüfkriterien im Gegenzug zu Zielsteuerung	2
	Gesamt (Mehrfachnennungen möglich)	147

Anmerkung: Erhebung 2012, Z20: Was könnte aus Ihrer Sicht an der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST verbessert werden? (offene Antwort)

Identische Fragestellung an RAV-Leiter/innen, an RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, an LAM-Leiter/innen und an Kantonale Amtsleiter/innen.

Quelle: Für 2012: Eigene Auswertung der Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

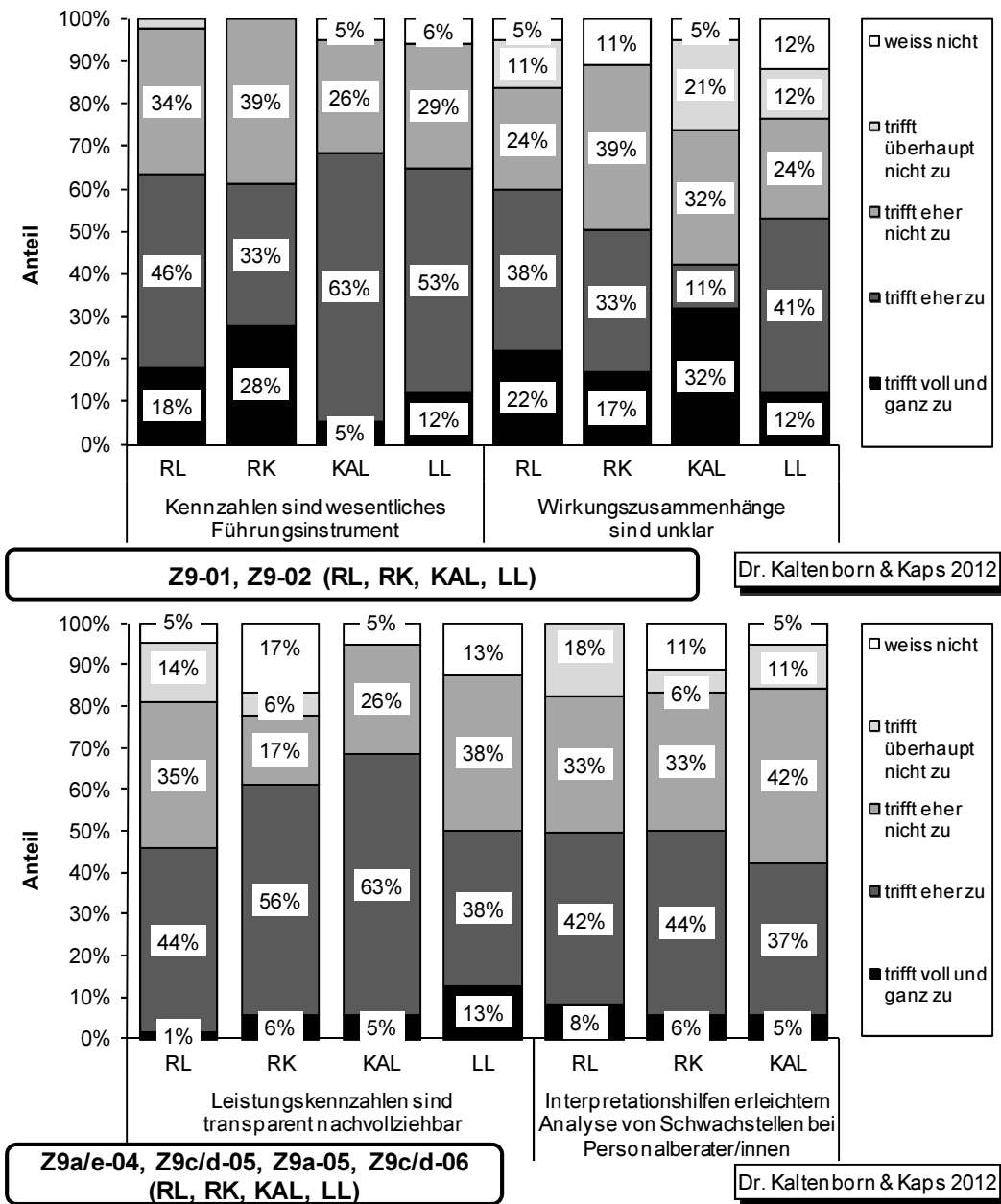
Zudem finden sich Hinweise auf mögliche Fehlanreize bezüglich der Konzentration auf spezielle Subgruppen unter den Stellensuchenden, indem angemerkt wurde, dass es an einer Kennzahl zur Erfassung von Präventionsaktivitäten fehle und dass die Beratungsarbeit und intensive Vermittlungsbemühungen für schwer zu vermittelnde Stellensuchende nicht ausreichend in den Kennzahlen abgebildet werde.

Alternativ zur Steuerung über Ziele wird ein Ausbau der Interpretationshilfen bzw. die Nutzung anderer Leistungskennzahlen als zusätzliche oder alternative Steuerungsgrößen und eine Steuerung über Prozessvorgaben bzw. konzeptionelle Hinweise vorgeschlagen. Insgesamt besteht ein Bedarf an verbesserter Kommunikation über die erreichten Ergebnisse und die Gründe für das Erreichen bzw. Verfehlen von Zielen einerseits sowie über Gestaltungsmöglichkeiten und über konzeptionelle Ideen im Sinne eines lernenden Systems andererseits.

Eine spezifische Frage bei der Steuerung über Wirkungsziele bezieht sich auf einen möglichen Widerspruch zwischen wettbewerblicher Konkurrenz und der Bereitschaft der gesteuerten Akteure zur Kooperation und zum Erfahrungsaustausch mit Akteuren aus anderen Regionen. Durch den wettbewerblichen Vergleich über die Rangliste soll ein zusätzlicher Steuerungsimpuls für die Kantone bzw. RAV gesetzt werden, ihre Aktivitäten an den vier Wirkungsindikatoren auszurichten. Gleichzeitig sind Kooperation und Erfahrungsaustausch der Akteure erwünscht, um die Leistungen zu verbessern. Aus den Antworten der Führungskräfte zu Verbesserungsvorschlägen zur wirkungsorientierten Vereinbarung wird ein deutliches Interesse an überregionalem Erfahrungsaustausch sichtbar. Die Konkurrenz durch den wettbewerblichen Vergleich über die Ranglisten scheint dieses Interesse nicht zu behindern. Im Gegenteil, angesichts des insgesamt geringen Wissens um Wirkungszusammenhänge zwischen operativen Strategien und Ergebnissen bei den Wirkungszielen sieht eine erhebliche Anzahl der Führungskräfte im Lernen von den Erfahrungen anderer einen Ansatz zur Verbesserung der eigenen Ergebnisse.

Außerdem wurden die Führungskräfte danach gefragt, wie sie gegebenen Aussagen zu den Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA jenseits der Wirkungsgrößen bewerten (vgl. Abbildung 28 und Anhang C). Über alle vier Funktionsgruppen geben rund zwei Drittel der Befragten an, diese Kennzahlen als ein wesentliches Führungsinstrument zur Steuerung der RAV bzw. LAM betrachten. Dennoch gibt mit Ausnahme der Kantonalen Amtsleiter/innen mindestens jeweils die Hälfte der Befragten an, dass die Wirkungszusammenhänge, hier zwischen den vier Wirkungsindikatoren und den anderen Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA, eher unklar seien. Nur 45 Prozent der RAV-Leiter/innen hält die Herkunft der Leistungskennzahlen im Cockpit LAMDA bzw. ihre Bildung für zumindest eher transparent nachvollziehbar. Unter diesen Vorzeichen ist auch nicht verwunderlich, dass gerade die Hälfte der RAV-Leiter/innen und der RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren der Meinung ist, die individuellen Interpretationshilfen erleichterten die Analyse von Schwachstellen bei den Personalberater/innen.

**Abbildung 28: Steuerung der RAV bzw. LAM: Bedeutung der Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA und der Interpretationshilfen**

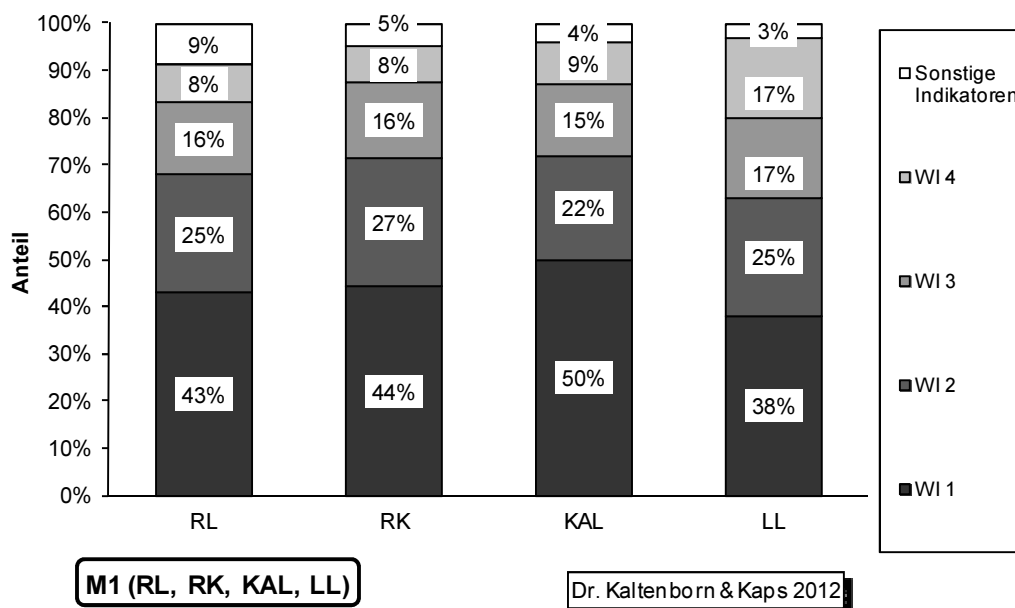


Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z9# an alle Führungskräfte: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA sind für mich als RAV-Leitung / RAV-Koordinator/in / Kantonale Amtsleitung / LAM-Leitung ein wesentliches Führungsinstrument. Die Wirkungszusammenhänge zwischen den vier Wirkungsindikatoren und den anderen Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA sind unklar. Die Herkunft der Leistungskennzahlen im Cockpit LAMDA bzw. ihre Bildung ist transparent nachvollziehbar. Die individuellen Interpretationshilfen erleichtern die Analyse von Schwachstellen bei den Personalberater/innen. (Antwortoptionen: trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht)

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

Alle vier Gruppen von Führungskräften wurden gebeten, unabhängig von der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST anzugeben, wie nach ihrer Ansicht die zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen auf unterschiedliche Strategien im Sinne der Wirkungsindikatoren verteilt werden sollten (vgl. Abbildung 29). Vergleicht man die Antworten mit dem jeweiligen Gewichtungsfaktor der Wirkungsindikatoren, dann lässt sich erkennen, dass alle Gruppe die Mittel für eine Strategie zur Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit stärker gewichten als das Gewicht des Wirkungsindikators 2 wiegt.

**Abbildung 29: Steuerung über zweckmässige Mittelverteilung**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage M1 an alle Führungskräfte: Unabhängig von der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Wie sollten nach Ihrer Ansicht die Mittel auf unterschiedliche Strategien (Indikatoren) verteilt werden? Wirkungsindikator 1, Wirkungsindikator 2, Wirkungsindikator 3, Wirkungsindikator 4, Sonstige Indikatoren.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Eigene Darstellung.

Als sonstige Strategien, für die finanzielle Ressourcen eingesetzt werden sollten, wurden insbesondere verschiedene Dimensionen der Prävention und der Stabilisierung schwer vermittelbarer Stellensuchender, aber auch Dimensionen administrativer Weiterentwicklung wie die Verbesserung der verfügbaren IT-Systeme, die Verbesserung der Arbeitsqualität in den RAV, die Entwicklung neuer Steuerungsgrößen insbesondere zur Abbildung von präventiven Aktivitäten und die Verbesserung der Kooperation mit anderen Sozialdiensten und Sozialversicherungen genannt (vgl. Tabelle 13).

**Tabelle 13: Steuerung über zweckmässige Mittelverteilung: Verwendungszwecke jenseits bestehender Wirkungsindikatoren**

Dimensionen	Spezifizierung
Prävention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung von Stellensuchenden ohne Bezugstaggelder (Abmeldung per Anmeldedatum, Stellenantritt in Kündigungszeit)</li> <li>• Sensibilisierung in Schulen, Vereinen und Arbeitgebern (letzterem sollte viel mehr Zeit gewidmet werden)</li> <li>• Präventive Massnahmen wie Unterstützung bei Outplacement, Bewerbungsunterstützung während der Kündigungsfrist, AMM in Zusammenarbeit mit Arbeitgebern</li> <li>• Vermeidung von Arbeitslosigkeit und die Bekämpfung zukünftiger Arbeitslosigkeit durch Humankapitalentwicklung</li> <li>• Arbeitgeberkontakte</li> </ul>
Integrationsfortschritte und Stabilisierung der Stellensuchenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwischenverdienst zur Stabilisierung</li> <li>• AMM zur Aktivierung und Wiedereingliederung von Leistungsberechtigten</li> <li>• Vermittlung von Sozialhilfeempfänger/innen</li> <li>• Qualifizierung unqualifizierter Stellensuchender</li> <li>• Wiedereingliederungsstrategien entwickeln</li> </ul>
IT-Nutzung verbessern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elektronische Form zur Umsetzung der Informationsveranstaltung für Stes gemäss ATSG entsprechend den Kantonen BL, TG, SG umsetzen</li> <li>• Qualität der Berufsdaten in AVAM verbessern</li> </ul>
Wissenstransfer und Arbeitsqualität in den RAV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungsqualität verbessern</li> <li>• Fallführung verbessern</li> <li>• Dossierbelastung, Arbeitsbelastung reduzieren</li> <li>• Anzahl der Personalberater erhöhen</li> <li>• Mitarbeiter qualifizieren</li> <li>• Kommunikation der einzelnen Kantone</li> </ul>
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit Sozialdiensten bei gemeinsamen Klienten, IIZ</li> <li>• Zusammenarbeit mit den anderen Sozialversicherungen: dass die RAV anerkannt werden wie eine Referenz zur Integration</li> </ul>

Dimensionen	Spezifizierung
Steuerungsgrößen überarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geeignete Indikatoren entwickeln</li> <li>• Kundenzufriedenheit Arbeitgeber und Versicherte</li> <li>• Indikator für Prävention</li> <li>• Dringend für eine effiziente RAV-Arbeit wäre ein „Präventionsfaktor“: Stellensuchende bewerten, die sich mit Beginn der Kündigungsfrist anmelden, in dieser Frist eine Stelle finden und sich damit nicht definitiv auf dem RAV anmelden. Hier muss ein neuer Schwerpunkt gesetzt werden.</li> <li>• Aktivierungsindikator</li> </ul>

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage M2 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Auf welche sonstigen Strategien / Indikatoren sollten die Mittel verteilt werden?

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

## 5.2 Einschätzungen zur wirkungsorientierten Vereinbarung im Vergleich zwischen 2002 und 2012

LEUENBERGER u.a. [2002] haben im Jahr 2002 Leiter/innen der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, Personalberater/innen und Mitarbeiter/innen der Logistikstellen für arbeitsmarktliche Maßnahmen (LAM) standardisiert telefonisch zu ihrem Wissen um die damals noch neuen wirkungsorientierten Vereinbarungen befragt. Erhoben wurde dabei unter anderem, inwieweit sich die persönliche Arbeit seit Inkrafttreten der ersten Vereinbarung verändert habe, Einschätzungen zur Akzeptanz der wirkungsorientierten Vereinbarung, zur Bewertung des ökonometrischen Modells und zum Beitrag der Vereinbarung zum Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes. Nach der Studie waren Kenntnisse, Urteile und Akzeptanz der Vereinbarungen im Jahr 2002 sehr heterogen ausgeprägt.<sup>22</sup>

Um die Entwicklung der Akzeptanz der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST vergleichend zu untersuchen, wurden im Rahmen der Online-Erhebung von Mai bis Juli 2012 die von LEUENBERGER u.a. [2002] gestellten Fragen soweit wie möglich erneut gestellt. Dabei waren zwei Einschränkungen vorzunehmen:

<sup>22</sup> Die Daten aus dem Jahr 2002 stehen auf Kantonsebene, nicht auf RAV-Ebene zur Verfügung. Die Daten variieren teilweise zwischen den Kantonen stärker als innerhalb der Kantone.

- Im Pretest stellte sich heraus, dass die Personalberater/innen mit einem großen Teil dieser Fragen nichts anzufangen wussten, weil sie die Arbeitsrealität ohne die wirkungsorientierte Vereinbarung nicht mehr kannten bzw. nicht erinnerten. Die betreffenden Fragen konnten deshalb in der Erhebung nur den Führungskräften gestellt werden. Damit steht aus der Erhebung des Jahres 2012 eine wesentlich geringere Anzahl von Antworten zur Verfügung (N=133 im Jahr 2012, N=958 im Jahr 2002). Diese können durch die Nichteinbeziehung der Personalberater/innen zudem systematisch verzerrt sein, wenn die Führungskräfte beispielsweise aus Gründen funktionaler Arbeitsteilung über bessere Informationen zur wirkungsorientierten Vereinbarung verfügen als die Personalberater/innen.
- Einzelne Fragen mussten dem veränderten Sprachgebrauch bzw. den Veränderungen im Zeitverlauf angepasst werden. Insgesamt sind diese Änderungen zu vernachlässigen, da sie lediglich eine Anpassung an die aktuelle Praxis darstellen, inhaltlich aber das Gleiche abbilden.

Die in die Online-Erhebung 2012 vergleichend einbezogenen Themenbereiche waren die Bewertung des ökonometrischen Modells, die Anreizwirkung des Benchmarkings durch die Ranglisten auf Basis der korrigierten Wirkungsindizes, die Akzeptanz der wirkungsorientierten Vereinbarung bei den RAV-Leiter/innen, Problembeschreibungen und Verbesserungsvorschläge sowie Einschätzungen dazu, inwieweit die wirkungsorientierte Vereinbarung einen Beitrag zum Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes leistet. Wo dies aus inhaltlichen Veränderungen im Zeitverlauf geboten schien, wurden einzelne Fragen auch weiter ausdifferenziert als im Jahr 2002 gestellt.

Die befragten RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinator/innen, Kantonalen Amtsleiter/innen und LAM-Leiter/innen bewerteten die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST in der Online-Erhebung 2012 relativ einheitlich. Angesichts dieser geringen Varianz zwischen den Kantonen bezüglich der Einschätzungen der Funktionsgruppen dazu, inwieweit die wirkungsorientierte Vereinbarung einen Beitrag zum Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes leistet, zur Bewertung des ökonometrischen Modells und zur Akzeptanz der Vereinbarungen, ist auf Basis der Ergebnisse keine sinnvolle Nutzung der Daten für einen mikroökonomischen Längsschnittvergleich möglich. Ein deskriptiver Vergleich der Ergebnisse der Jahre 2002 und 2012 zeigt dennoch einige interessante Informationen.<sup>23</sup>

Auf die Frage nach dem Beitrag der wirkungsorientierten Vereinbarung zum Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes sind die schon 2002 positiven Bewertungen ihres Beitrags für den effizienten Vollzug des AVIG, zur raschen Wiedereingliederung und zur Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit deutlich gestiegen. Die 2002 ambivalente Wahrnehmung ihres Beitrags zur Vermeidung von Aussteuerung hat sich deutlich ins Positive gewandelt. Hingegen wird ein Beitrag der wirkungsorientierten Vereinbarung zum effizienten Vollzug des AVG im Jahr 2012 deutlich angezweifelt, während 2002 noch leicht positive Wirkungseinschätzungen bestanden. Wenig verändert und 2002 wie 2012 leicht negativ wird der Beitrag der wirkungsorientierten Vereinbarung zur dauerhaften Wiedereingliederung und zur Ver-

---

<sup>23</sup> Allerdings ist zu berücksichtigen, dass in die Erhebung 2012 nur die Führungskräfte einbezogen wurden. Dieser Unterschied ist bei zwischen beiden Erhebungsjahren vergleichenden Betrachtungen zu beachten.



meidung von Wiederanmeldungen bewertet. Der Anteil an Befragten, die der wirkungsorientierten Vereinbarung keinen Beitrag zur Verhütung von Arbeitslosigkeit zuschreiben, ist im Jahr 2012 deutlich gestiegen (vgl. Tabelle 14).

Diese Wirkungserwartungen passen zur Ausrichtung der Wirkungsindikatoren und sprechen insgesamt dafür, dass das Wissen um die Anzeizeffekte der wirkungsorientierten Vereinbarung zwischen 2002 und 2012 gestiegen ist.

**Tabelle 14: Einschätzungen zum Beitrag der wirkungsorientierten Vereinbarung zum AVIG-Vollzug in den Jahren 2002 und 2012**

		Effizienter Vollzug AVIG		Rasche Wiedereingliederung		Effizienter Vollzug AVG <sup>24</sup>		Vermeidung Langzeitarbeitslosigkeit	
		Alv7 (2002)	Z16-01 (2012)	Alv7 (2002)	Z16-02 (2012)	Alv7 (2002)	Z16-03 (2012)	Alv7 (2002)	Z16-04 (2012)
Vereinbarung leistet Beitrag	N	609	93	558	95	515	24	501	95
	%	64	69	58	70	54	18	52	70
Vereinbarung leistet keinen Beitrag	N	232	31	289	31	263	91	329	30
	%	24	23	30	23	28	67	34	23
Weiss nicht	N	98	4	92	2	156	13	112	3
	%	10	3	10	1	16	10	12	2
missing	N	19	7	19	7	24	7	16	7
	%	2	5	2	5	3	5	2	5
Gesamt	N	958	135	958	135	958	135	958	135
	%	100	100	100	100	100	100	100	100
Chi-Quadrat nach Pearson		0,000	0,626	0,000	0,875	0,000	0,987	0,000	0,985

<sup>24</sup> Das Arbeitsvermittlungsgesetz (AVG) sieht unter Art. 26, vor: „Die Arbeitsämter stellen ihre Dienste allen schweizerischen Stellensuchenden und den in der Schweiz domizilierten Arbeitgebern unparteiisch zur Verfügung.“

		Vermeidung Aussteuerung		dauerhafte Wiedereingliederung		Vermeidung Wiederanmeldung		Verhütung Arbeitslosigkeit	
		Alv7 (2002)	Z16-05 (2012)	Alv7 (2002)	Z16-06 (2012)	Alv7 (2002)	Z16-07 (2012)	Alv7 (2002)	Z16-08 (2012)
1 Vereinbarung leistet Beitrag	N	469	87	411	61	373	48	300	30
	%	49	64	43	45	39	36	31	22
2 Vereinbarung leistet keinen Beitrag	N	369	38	425	59	482	74	528	88
	%	39	28	44	44	50	55	55	65
Weiss nicht	N	102	3	107	8	88	6	106	10
	%	11	2	11	6	9	4	11	7
missing	N	18	7	15	7	15	7	24	7
	%	2	5	2	5	2	5	3	5
Gesamt	N	958	135	958	135	958	135	958	135
	%	100	100	100	100	100	100	100	100
Chi-Quadrat nach Pearson		0,000	0,975	0,000	0,831	0,000	0,834	0,001	0,998

Anmerkung: Erhebung 2002, alv7: Das Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) verfolgt ja verschiedene Ziele. Ich lese Ihnen nun einige dieser Ziele vor, und Sie sagen mir bitte bei jedem einzelnen, ob die Vereinbarung aus Ihrer Sicht einen Beitrag leistet, dieses Ziel zu erreichen, oder ob sie keinen Beitrag dazu leistet. Erhebung 2012, Z16 an alle Führungskräfte: Das Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) verfolgt verschiedene Ziele. Leistet aus Ihrer persönlichen Sicht die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST einen Beitrag dazu, diese Ziele zu erreichen?: Effizienter Vollzug des AVIG, Rasche Wiedereingliederung, Effizienter Vollzug des AVIG (Vermittlung von Nichtleistungsbeziehenden), Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit, Vermeidung von Aussteuerungen, Dauerhafte Wiedereingliederung, Vermeidung von Wiederanmeldung, Verhütung von Arbeitslosigkeit.

Quelle: Für 2012: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Für 2002: LEUENBERGER u.a. [2002]: telefonisch befragt wurden 958 RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, Personalberater/innen und LAM-Mitarbeiter/innen. Eigene Darstellung.

Zwischen 2002 und 2012 scheint insgesamt auch das Wissen um das ökonometrische Modell zur Exogenitätskorrektur zugenommen zu haben. Die Wartezeit auf die Ergebnisse wird immer noch als zu lang, die Komplexität und Abstraktheit des ökonometrischen Modells werden immer noch als zu hoch bewertet. Deutlich abgenommen hat die Skepsis gegenüber Möglichkeiten der Datenmanipulation. Der Annahme, das ökonometrische Modell messe wesentliche Punkte nicht, stimmte im Jahr 2012 immer noch eine Mehrheit der Befragten zu. Insgesamt ist die Akzeptanz des ökonometrischen Modells deutlich gestiegen, auch wenn immer noch 37 Prozent der befragten Führungskräfte das ökonometrische Modell als das eigentliche Problem an der wirkungsorientierten Vereinbarung bezeichnen (vgl. Tabelle 15).

**Tabelle 15: Einschätzungen zum ökonomische Modell in den Jahren 2002 und 2012**

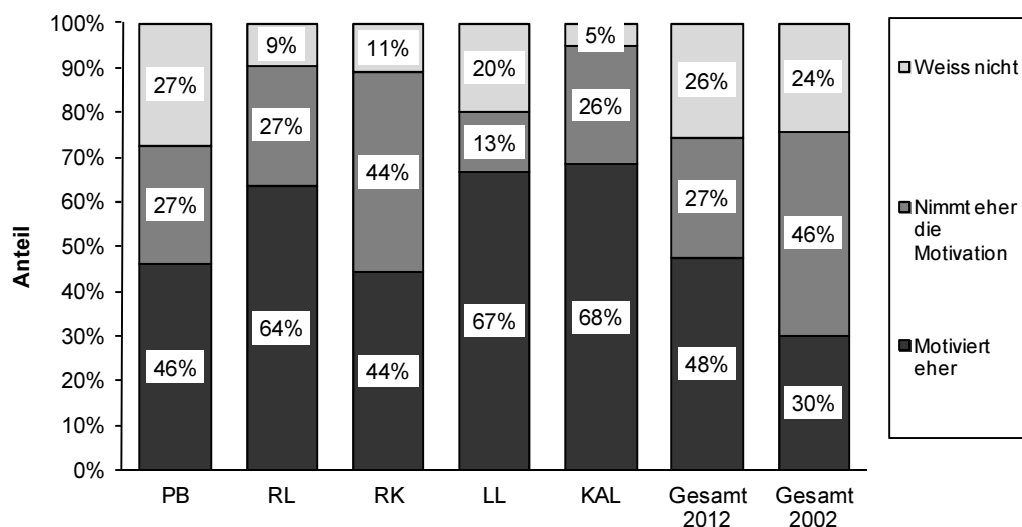
		Ökon. Modell ist zu komplex		zu lange Wartezeit auf Ergebnisse		Ökon. Modell ist zu abstrakt		Ökon. Modell misst wesentl. Punkte nicht	
		Alv10 (2002)	Z14-01 (2012)	Alv10 (2002)	Z14-02 (2012)	Alv10 (2002)	Z14-03 (2012)	Alv10 (2002)	Z14-04 (2012)
1 Voll und ganz zutreffend	N	397	54	427	73	355	46	372	31
	%	41	40	45	54	37	34	39	23
2 Eher zutreffend	N	241	46	212	38	258	54	229	40
	%	25	34	22	28	27	40	24	30
3 Eher nicht zutreffend	N	89	15	80	13	107	24	87	34
	%	9	11	8	10	11	18	9	25
4 Überhaupt nicht zutreffend	N	58	7	51	1	69	3	41	5
	%	6	5	5	1	7	2	4	4
Weiss nicht	N	158	6	169	3	151	1	207	18
	%	17	5	18	2	16	1	22	13
missing	N	15	7	19	7	18	7	22	7
	%	2	5	2	5	2	5	2	5
Gesamt	N	958	135	958	135	958	135	958	135
	%	100	100	100	100	100	100	100	100
Chi-Quadrat nach Pearson		0,000	0,987	0,000	0,771	0,000	0,750	0,000	0,723
Median			2		1		2		2
Interquartilsabstand			1		1		1		2

		Kantone mit guten Rohdaten werden schlechter, mit schlechten Rohdaten besser		Ökon. Modell zwingt, Rohdaten zu "manipulieren"		Ökon. Modell ist eigentliches Problem an wirkungsorientierter Vereinbarung	
		Alv10 (2002)	Z14-05 (2012)	Alv10 (2002)	Z14-06 (2012)	Alv10 (2002)	Z14-07 (2012)
1 Voll und ganz zutreffend	N	279	27	156	5	293	21
	%	29	20	16	4	31	16
2 Eher zutreffend	N	236	37	275	11	264	28
	%	25	28	29	8	28	21
3 Eher nicht zutreffend	N	78	23	148	31	110	33
	%	8	17	15	23	12	24
4 Überhaupt nicht zutreffend	N	59	11	177	61	50	26
	%	6	8	19	45	5	19
Weiss nicht	N	280	30	183	20	216	20
	%	29	22	19	15	23	15
missing	N	26	7	19	7	25	7
	%	3	5	2	5	3	5
Gesamt	N	958	135	958	135	958	135
	%	100	100	100	100	100	100
Chi-Quadrat nach Pearson		0,000	0,762	0,000	0,780	0,000	0,955
Median			2		4		3
Interquartilsabstand			2		1		1

Anmerkung: Erhebung 2002, alv10: Ich lese Ihnen nun einige Aussagen zum ökonometrischen Modell vor. Bitte sagen Sie mir bei jeder, ob Sie diese für voll und ganz zutreffend, eher zutreffend, eher nicht zutreffend oder überhaupt nicht zutreffend halten. Erhebung 2012, Z14 an alle Führungskräfte: Zur Ermittlung des jährlichen Ranking der RAV bzw. Kantone werden die unkorrigierten Gesamtindizes der RAV mit einem ökonometrischen Modell um exogene Einflüsse korrigiert. Für wie zutreffend halten Sie persönlich die folgenden Aussagen zum ökonometrischen Modell? Das ökonometrische Modell ist zu komplex. Es dauert viel zu lange, bis man weiss, ob man nach dem Modell gut oder schlecht abgeschnitten hat. Das ökonometrische Modell ist zu abstrakt und nicht nachvollziehbar. Das ökonometrische Modell misst wesentliche Punkte nicht. Das ökonometrische Modell führt dazu, dass Kantone mit „guten“ Rohdaten schlechter werden, und Kantone mit „schlechten“ Rohdaten besser werden. Das ökonometrische Modell zwingt einen, die Rohdaten zu „manipulieren“. Das eigentliche Problem an der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST ist das ökonometrische Modell.

Quelle: Für 2012: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Für 2002: LEUENBERGER u.a. [2002]: telefonisch befragt wurden 958 RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, Personalberater/innen und LAM-Mitarbeiter/innen. Eigene Darstellung.

Die Veröffentlichung der sich aus der Exogenitätskorrektur ergebenden Platzierung der RAV bzw. der Kantone in der Rangliste zielt neben der wirkungsorientierten Vereinbarung selbst darauf, die Motivation durch einen wettbewerblichen Vergleich zwischen den RAV bzw. zwischen den Kantonen zusätzlich zu erhöhen. Auf die Frage, ob sich die Personalberater/innen und die Führungskräfte jeweils persönlich durch eine solche Rangliste motiviert fühlten oder ob diese ihnen eher die Motivation nehme, antworteten im Jahr 2012 rund 47 Prozent, sie würden eher motiviert, während je etwa ein Viertel sich eher nicht motiviert fühlte bzw. sich nicht für eine Antwort entscheiden konnte. Im Jahr 2002 hatten dagegen nur rund 28 Prozent geantwortet, sie fühlten sich durch die Rangliste eher motiviert, 43 gaben an, die Rangliste nähme ihnen eher die Motivation und etwa ein Viertel der Befragten konnte nicht für eine Antwort entscheiden. In der Erhebung 2012 fallen die unterschiedlichen Antworten der fünf befragten Personengruppen auf. Etwa je zwei Drittel der RAV-Leiter/innen, LAM-Leiter/innen und Kantonalen Amtsleiter/innen gaben an, sie würden sich durch die Rangliste eher motiviert fühlen, unter den Personalberater/innen und den RAV-Koordinator/innen gaben dies nur 44 bzw. 46 Prozent an (vgl. Abbildung 30).

**Abbildung 30: Motivation durch Benchmarking 2002 und 2012**

Z15 (PB, RL, RK, LL, KAL, 2012), alv12 (2002)

Dr. Kaltenborn &amp; Kaps 2012

Anmerkung: Erhebung 2002, alv12: Einmal im Jahr wird eine Benchmark-Liste publiziert, aus der hervorgeht, wie welcher Kanton "wirkungsmässig" abgeschnitten hat (...) Eine solche Rangliste wirkt sich ja auf jede Person unterschiedlich aus. Die einen sagen, eine solche Liste motiviere sie, noch besser zu werden, die anderen sagen, sie nehmen ihnen die Motivation. Wie ist das bei Ihnen, motiviert Sie eine solche Liste eher oder nimmt sie Ihnen die Motivation eher? Erhebung 2012, Frage Z15: Eine Benchmark-Liste wie beim Ranking der RAV bzw. der Kantone wirkt sich ja auf jede Person unterschiedlich aus. Die einen sagen, eine solche Liste motiviere sie, noch besser zu werden, die anderen sagen, sie nehme ihnen die Motivation. Wie ist das bei Ihnen persönlich, motiviert Sie eine solche Liste eher oder nimmt sie Ihnen die Motivation eher?

Identische Fragestellung an Personalberater/innen, RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen.

Quelle: Für 2012: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen und 1.145 Personalberater/innen. Für 2002 (LEUENBERGER u. a. [2002]): telefonisch befragt wurden 958 RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, Personalberater/innen und LAM-Mitarbeiter/innen. Eigene Darstellung.

Im Jahr 2002 wie im Jahr 2012 gaben knapp zwei Drittel der befragten RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und Kantonalen Amtsleiter/innen an, die wirkungsorientierte Vereinbarung werden von den RAV-Leitungen akzeptiert. Differenziert man diese Frage nach verschiedenen Elementen der Vereinbarung aus, wie in der Erhebung 2012, so wird deutlich, dass die verschiedenen Elemente nach Ansicht der Befragten sehr unterschiedlich akzeptiert werden. Das ökonomische Modell schneidet am schlechtesten ab, hier ist nur knapp ein Viertel der Befragten der Meinung, es werde von den RAV-Leitungen im jeweils eigenen Kanton akzeptiert. Gut die Hälfte der Befragten meint, der Wirkungsindex werde von den RAV-Leitungen im jeweils eigenen Kanton akzeptiert. Hingegen sind immerhin zwei Drittel der Befragten der Meinung, die vier zentralen Wirkungsziele und die zugehörigen Wirkungsindikatoren würden von den RAV-Leitungen im jeweils eigenen Kanton akzeptiert (vgl. Tabelle 16).

**Tabelle 16: Einschätzung der Akzeptanz der wirkungsorientierten Vereinbarung bei den RAV-Leitungen in den Jahren 2002 und 2012**

		Vereinbarung insg.		Wir- kungs- ziele	Wir- kungs- index	ökon. Modell	Leis- tungs- kenn- zahlen LAMDA	Inter- preta- tions- hilfen
		Alv52 (2002)	Z18-01 (2012)	Z18-02 (2012)	Z18-03 (2012)	Z18-04 (2012)	Z18-05 (2012)	Z18-06 (2012)
1 Sehr gut akzeptiert	N	173	14	20	12	4	10	15
	%	18	12	17	10	3	8	13
2 Eher gut akzeptiert	N	422	58	57	49	24	55	46
	%	44	49	48	42	20	47	39
3 Eher nicht gut akzeptiert	N	156	24	23	29	49	26	29
	%	16	20	19	25	42	22	25
4 Überhaupt nicht gut akzep- tiert	N	24	5	3	11	20	2	4
	%	3	4	3	9	17	2	3
Weiss nicht	N	152	6	4	6	9	14	13
	%	16	5	3	5	8	12	11
Missing bzw. kein anderes RAV im Kanton	N	31	11	11	11	12	11	11
	%	3	9	9	9	10	9	9
Gesamt	N	958	118	118	118	118	118	118
	%	100	100	100	100	100	100	100
Chi-Quadrat nach Pearson		0,000	0,588	0,011	0,566	0,965	0,978	0,993
Median			2	2	2	3	2	2
Interquartils- abstand			1	0	1	1	1	1

Anmerkung: Erhebung 2002, alv 52: Wie wird Ihrer Meinung nach die Vereinbarung 2000 von den RAV-Leitern und RAV-Koordinatoren akzeptiert? Wird sie sehr gut, eher gut, eher nicht gut oder überhaupt nicht gut akzeptiert? Erhebung 2012, Frage Z18ca an RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren und Z18da an Kantonale Amtsleiter/innen: Wie wird Ihrer Meinung nach die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zwischen Kanton und EVD von den RAV-Leiter/innen in Ihrem Kanton akzeptiert? Frage Z18aa an RAV-Leiter/innen: Wie wird Ihrer Meinung nach die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST von den anderen RAV-Leiter/innen in Ihrem Kanton akzeptiert?

Z18-01: Die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST insgesamt, Z18-02: Die vier Wirkungsziele und die zugehörigen Wirkungsindikatoren, Z18-03: Der Gesamtindex, Z18-04: Das ökonometrische Modell, Z18-05: Die Leistungskennzahlen (aus dem Cockpit LAMDA), Z18-06: Die Interpretationshilfen.

Quelle: Für 2012: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Für 2002: LEUENBERGER u.a. [2002]: telefonisch befragt wurden 958 RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, Personalberater/innen und LAM-Mitarbeiter/innen. Eigene Darstellung.

Insgesamt lassen sich die Ergebnisse der Antworten aus den Jahren 2002 und 2012 nicht direkt vergleichen, weil die Antworten im Jahr 2002 allen Befragten, im Jahr 2012 nur den Führungskräften gestellt wurden. In der Gesamtheit positivere Antworten im Jahr 2012 könnten ebenso gut auf unterschiedliches Antwortverhalten von Personalberater/innen und Führungskräften zurückzuführen sein wie auf eine veränderte Haltung der am AVIG-Vollzug Beteiligten. Da aus dem Jahr 2002 keine Daten separat für die Führungskräfte zur Verfügung stehen, lassen sich keine direkt vergleichenden Schlüsse aus den in diesem Unterabschnitt dargestellten Ergebnissen ziehen.



## 6 Fokussierung auf Wirkungsziele

Die Wirksamkeit der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST setzt insbesondere voraus, dass die Kantone und vor allem die kantonale Vollzugsstellen ihre Arbeit an den vier Wirkungsindikatoren bzw. am Wirkungsindex tatsächlich ausrichten wollen. Dieses Wollen wird hier als Fokussierung bezeichnet. Es lässt sich sowohl als Haltung als auch als Handlung erfassen. So können beispielsweise die Führungskräfte die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung unterschiedlich wichtig finden, kann die Übersetzung der Ziele dieser Vereinbarung an die jeweils untergeordnete Stelle in unterschiedlicher Form erfolgen und können die verschiedenen Funktionsebenen über individuelle Zielvereinbarungen in unterschiedlichem Maße auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST verpflichtet werden. Diese Elemente des Steuerungshandelns und der Haltung zur wirkungsorientierten Vereinbarung können als endogene Faktoren die Zielerreichung der RAV bzw. Kantone beeinflussen.

Um Aussagen zur Fokussierung der RAV und Kantone zu gewinnen, wurden in der Online-Erhebung 2012 (vgl. Abschnitt 3.1) den verschiedenen Funktionsgruppen mehrere Fragebatterien gestellt, die die praktische Umsetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung und die Haltungen der Führungskräfte und Personalberater/innen zu ihr abbilden. Insbesondere wurde danach gefragt,

- wie wichtig die jeweils übergeordneten Stellen des Kantons bzw. die RAV-Leitungen die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung nehmen (Haltung),
- welchen Stellenwert die Wirkungsindikatoren bzw. der Wirkungsindex für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen bzw. für die kantonale Amtsleitung und die RAV-Koordination bei der Führung der RAV einnehmen (Haltung),
- wie die wirkungsorientierte Vereinbarung bzw. weitere, vom Kanton definierte Ziele an die RAV weitergegeben werden (Handlung),
- zu welchen Elementen der wirkungsorientierten Vereinbarung die Personalberater/innen von der RAV-Leitung Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit erhalten (Handlung) und
- ob die Befragten eine persönliche Zielvereinbarung abgeschlossen oder in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele verabredet haben und ob sie sich in dieser Zielvereinbarung auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung verpflichtet haben (Handlung).

Soweit das inhaltlich sinnvoll war, wurden sowohl die Fragen zur Haltung als auch zu den konkreten Handlungen der Führungskräfte auch den jeweils untergeordneten Instanzen gestellt. So konnte speziell in Bezug auf die Handlungen im Sinne einer Triangulation geprüft werden, ob Antworten beider jeweils beteiligter Seite auffällig voneinander abweichen. Zum anderen konnten so zwei zusätzliche Dimensionen von Fokussierung eingeführt werden:

- Je weniger die Antworten der Personalberater/innen eines RAV auf eine Frage zur Haltung ihrer RAV-Leitung zu einem speziellen Aspekt streuen, desto einheitlicher ist ihre Wahrnehmung der Bedeutung, die die RAV-Leitung diesem Aspekt beimisst. Bei großer Einheitlichkeit der Antworten der Personalberater/innen eines RAV kann davon ausgegangen werden, dass sie gut über die strategische Ausrichtung des RAV informiert sind. Die RAV-Leitung muss in diesen Fällen ihre Ziele klar kommunizieren, also *Führung* beweisen.
- Wenn die Personalberater/innen eines RAV eine mehrheitlich einheitliche Vorstellung davon haben, welche Elemente der wirkungsorientierten Vereinbarung ihrer RAV-Leitung wichtig sind, heißt das noch nicht, dass sie die „richtige“ Vorstellung dazu haben. Wenn aber die Selbstaussage der RAV-Leitung zu ihrer Haltung mit einer mehrheitlich einheitlichen Wahrnehmung dieser Haltung durch die Personalberater/innen übereinstimmt, dann sollte die strategische Ausrichtung eines RAV wirksam werden können. Dieser Zustand der Übereinstimmung zwischen RAV-Leitung und Personalberater/innen kann als Element von *Commitment* interpretiert werden. Sie ist eine Voraussetzung dafür, dass eine RAV-Leitung die eigenen Steuerungsansprüche in der operativen Praxis auch durchsetzen kann.
- Eine Steigerung dieser Übereinstimmung zwischen RAV-Leitung und Personalberater/innen tritt dann ein, wenn die Personalberater/innen die jeweiligen Aspekte auch für ihre eigene Arbeit so wichtig nehmen wie die RAV-Leitung für die Ausrichtung des gesamten RAV. Dann kann davon ausgegangen werden, dass die RAV-Leitung ihre Ziele nicht nur klar kommuniziert, sondern dass sie die Personalberater/innen auch von ihrer strategischen Ausrichtung überzeugt hat. Dies wäre ein weiteres Element von *Commitment*, das Einfluss auf die Wirksamkeit der strategischen Ausrichtung eines Regionalen Arbeitsvermittlungszentrums im Sinne der wirkungsorientierten Vereinbarung haben kann.

Wenn sich beide Dimensionen, Führung und *Commitment*, in Bezug auf die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST finden lassen, dann sollte dies positiven Einfluss auf die Wirksamkeit der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST haben.

Die Ergebnisse zur Fokussierung wurden für die Darstellung in diesem Kapitel - anders als in Kapitel 5 – auf der RAV-Ebene aufbereitet. Die hier dargestellten Analysen umfassen die Antworten der RAV-Leiter/innen und die auf RAV-Ebene aggregierten Antworten der Personalberater/innen speziell zu den jeweils erfragten Aspekten der wirkungsorientierten Vereinbarung.<sup>25</sup> Bei der Mehrzahl der hier ausgewerteten Fragen nach Wichtigkeit, Häufigkeit und Akzeptanz verschiedener Elemente der Zielsteuerung gab es ordinal skalierte Antwortmöglichkeiten. Dabei waren in der Regel vier ordinal skalierte Antwortmöglichkeiten vorgegeben, beispielsweise 1=„sehr wichtig“, 2=„eher wichtig“, 3=„eher nicht wichtig“ und 4=„überhaupt nicht wichtig“. Dabei sind die Unterschiede zwischen den Antwortmöglichkei-

---

<sup>25</sup> Nicht alle Fragen wurden sowohl RAV-Leiter/innen als auch Personalberater/innen gestellt. Die Fragebögen sind in Anhang J dokumentiert. Aspekte, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit Fokussierung der RAV auf die wirkungsorientierte Vereinbarung stehen, wurden nicht in die Analyse einbezogen (vgl. dazu Kapitel 5 und Anhang C).

ten 1 und 2 bzw. zwischen den Antwortmöglichkeiten 3 und 4 jeweils geringer als der Unterschied zwischen den beiden mittleren Antwortmöglichkeiten (2 und 3). Die Trennlinie zwischen zustimmender und ablehnender Antwort bzw. Haltung liegt damit zwischen den Antwortoptionen 2 und 3. Zur besseren Verständlichkeit der Darstellungen werden in einigen der folgenden Abbildungen, die das Antwortverhalten nach Größe und Sprachraum der RAV unterscheiden, deshalb lediglich die summierten Antworten der Antwortoptionen 1 und 2 zusammengefasst dargestellt.

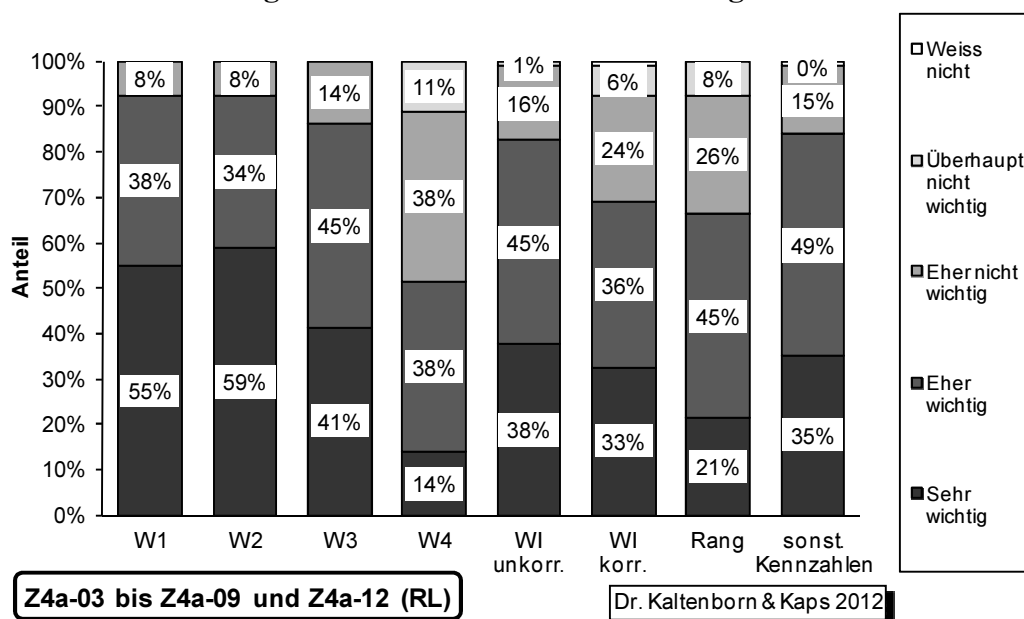
In diesem Kapitel werden, anders als in Kapitel 5 die Antworten der Personalberater/innen als Mediane je RAV aufbereitet dargestellt.<sup>26</sup> Hingegen stand für die Funktion der RAV-Leiter/innen jeweils genau eine Antwort zur Verfügung, so dass diese Daten den in Kapitel 5 dargestellten entsprechen. Sie werden hier nicht immer erneut aufgeführt, auf sie wird an entsprechender Stelle verwiesen. Am Ende des Kapitels wird auf den Zusammenhang zwischen der Fokussierung (Haltung und Handlungen) und den korrigierten Wirkungsergebnissen auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren eingegangen.

Fragt man die RAV-Leiter/innen nach der Bedeutung, die die einzelnen Elemente der wirkungsorientierten Vereinbarung für ihre operative Steuerung der RAV haben, dann zeigt sich, dass sie die Wirkungsindikatoren 1 bis 3 jeweils zu rund 90 Prozent mindestens eher wichtig nehmen. Lediglich die Antworten zu Wirkungsindikator 4 fallen deutlich ab. Der unkorrigierte Wirkungsindex wird von 83 Prozent der RAV-Leitungen mindestens eher wichtig genommen, der korrigierte Index bzw. die Platzierung im Ranking werden nur von 69 bzw. 66 Prozent der RAV-Leitungen für mindestens eher wichtig gehalten (vgl. Abbildung 31).

---

<sup>26</sup> Darüber hinaus wurden verschiedene weitere Befragungsvariablen zu Fokussierung und *Commitment* gebildet (vgl. Abbildung 33, Abbildung 34 und Abbildung 35) und hinsichtlich ihres Zusammenhangs mit korrigierten Wirkungsergebnissen ausgewertet.

**Abbildung 31: Fokussierung der RAV: Bedeutung der Wirkungsziele für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung**



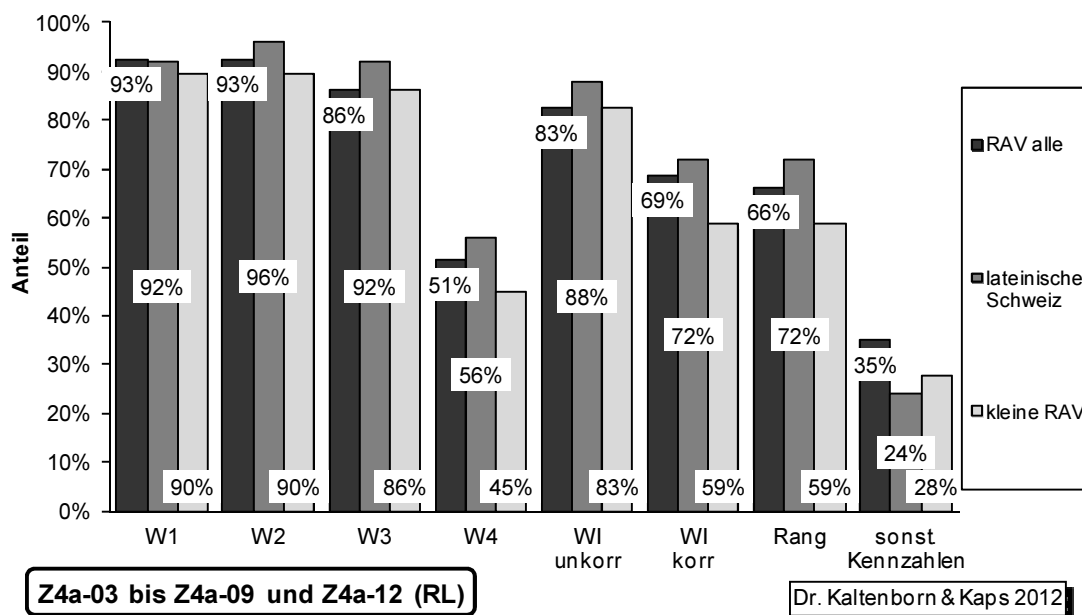
Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z4a an RAV-Leiter/innen: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern?: Wirkungsindikatoren 1 bis 4, Wirkungsindex unkorrigiert bzw. korrigiert, Platzierung im Ranking, andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

Es zeigen sich kaum Unterschiede im Antwortverhalten nach Regionen. Die an der Erhebung beteiligten RAV-Leiter/innen aus lateinischsprachigen RAV gaben etwas häufiger als der Durchschnitt aller RAV-Leitungen an, den zweiten, dritten und vierten Wirkungsindikator sowie den unkorrigierten Gesamtindex und den Rang wichtig zu nehmen. Die Leiter/innen kleiner RAV nehmen den ersten und vierten Wirkungsindikator etwas seltener wichtig als der Durchschnitt der RAV-Leitungen, auch der korrigierte Gesamtindex und der Rang ihrer RAV sind ihnen weniger häufig wichtig (vgl. Abbildung 32).<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Diese geringfügigen Unterschiede erklären sich wohl vor allem dadurch, dass einzelne Subgruppen sehr kleine Fallzahlen haben und daher einem stärkeren Zufallseffekt unterliegen als die Gesamtheit der Antworten.

**Abbildung 32: Fokussierung der RAV: Hohe Bedeutung der Wirkungsziele für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung - nach Region**

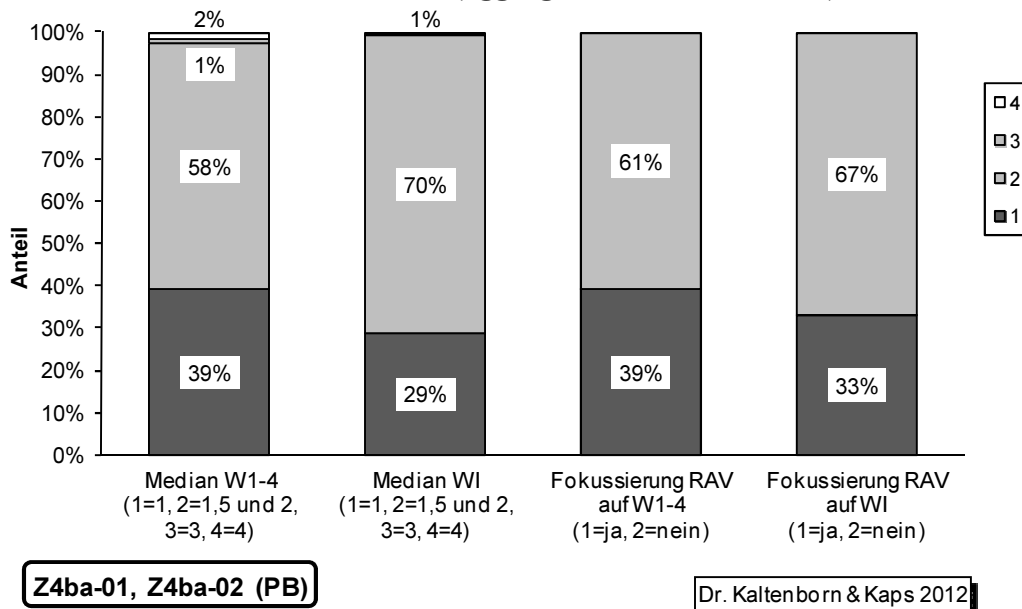


Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z4a an RAV-Leiter/innen: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern?: Wirkungsindikatoren 1 bis 4, Wirkungsindex unkorrigiert bzw. korrigiert, Platzierung im Ranking, andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (Jeweils Summe der Antworten „sehr wichtig“ und „eher wichtig“).

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

Betrachtet man die Antworten der Personalberater/innen auf die Frage, wie wichtig die jeweilige RAV-Leitung bzw. ihre Vorgesetzten die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung nahmen, aggregiert auf der RAV-Ebene, dann zeigt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 33): In 39 Prozent der RAV gaben jeweils mehr als die Hälfte der Personalberater/innen an, dass ihre RAV-Leitungen die Wirkungsindikatoren für die Steuerung der RAV sehr wichtig nehmen. Der Median der Antworten der Personalberater/innen in diesen RAV auf die jeweilige Frage ist 1 (Balken 1). In 58 Prozent der RAV gaben jeweils mehr als die Hälfte der Personalberater/innen an, dass ihre RAV-Leitungen die Wirkungsindikatoren für die Steuerung der RAV eher wichtig nehmen, Median der Antworten der Personalberater/innen in diesen RAV auf die jeweilige Frage ist 1,5 oder 2 (Balken 1). Insgesamt gaben jeweils die Mehrheit der Personalberater/innen aus 97 Prozent der beteiligten RAV an, dass die Wirkungsindikatoren für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung eine zumindest eher wichtige Bedeutung haben. Die Mehrheit der Personalberater/innen aus 99 Prozent der beteiligten RAV gaben an, dass der Wirkungsindex für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung eine zumindest eher wichtige Bedeutung (Balken 2). Allerdings gab nur in 29 Prozent der RAV die Mehrheit der Personalberater/innen an, der Wirkungsindex spiele für ihre RAV-Leitung eine sehr wichtige Rolle bei der Steuerung der RAV. Auch aus Sicht der Personalberater/innen ist also die Fokussierung der RAV-Leitungen auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung insgesamt hoch, auch wenn aus Sicht der jeweiligen Mehrheit der Personalberater/innen lediglich 39 Prozent der RAV-Leitungen die Wirkungsindikatoren sehr wichtig nehmen.

**Abbildung 33: Fokussierung der RAV: Bedeutung der Wirkungsziele für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung aus Sicht der Personalberater/innen (aggregiert auf RAV-Ebene)**



Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z4ba an Personalberater/innen: Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt die Leitung des RAV bzw. Ihre Vorgesetzten die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente: Wirkungsindikatoren, Wirkungsindex? (Antwortoptionen: sehr wichtig, eher wichtig, eher nicht wichtig, überhaupt nicht wichtig).

Auswertung: In den beiden linken Balken ist die Verteilung der Mediane der jeweiligen Antworten je RAV abgebildet. In den beiden rechten Balken ist eine Variable zur Führung durch die RAV-Leitung abgebildet. Sie erhielt den Wert 1, wenn die Personalberater/innen eines RAV entweder nur eine oder beide der unteren bzw. nur eine oder beide der oberen Antworten gaben. Sie erhielt den Wert 2, wenn die Antworten für ein RAV sowohl im unteren als auch im oberen Antwortbereich lagen.

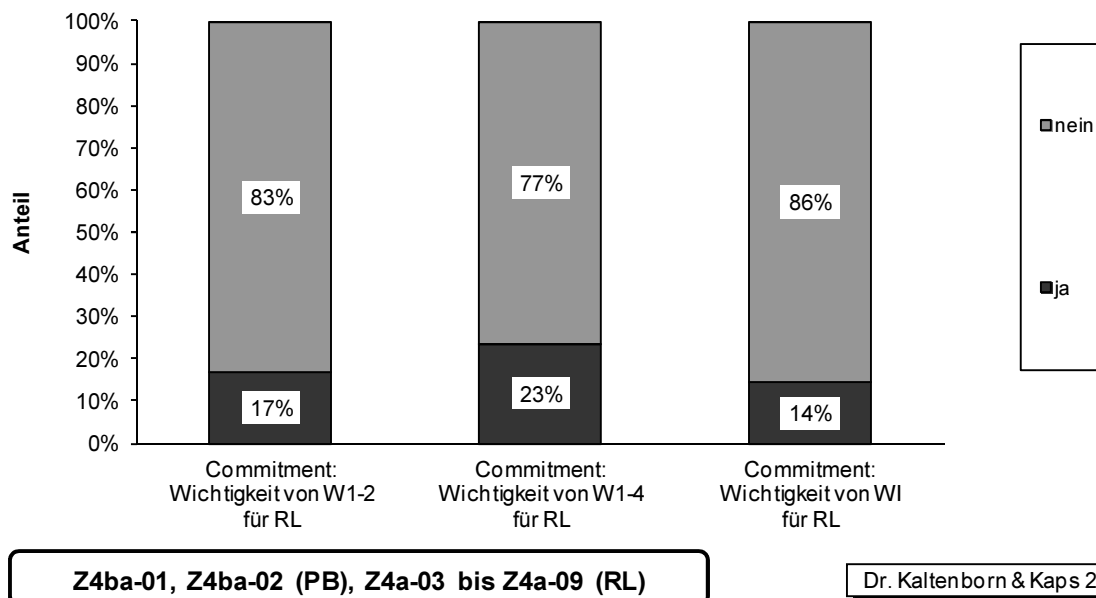
Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen.

Wenn die Antworten der Personalberater/innen eines RAV relativ einheitlich ausfallen, dann kann davon ausgegangen werden, dass sie gut über die strategische Ausrichtung des RAV informiert sind, die RAV-Leitung mithin ihre Ziele klar kommuniziert. Um diesen Aspekt von Führung durch die RAV-Leiter/innen zu prüfen, wurde in Abbildung 33 zusätzlich eine Variable zur Führung durch die RAV-Leitung konstruiert, die den Wert 1 erhielt, wenn die Personalberater/innen eines RAV entweder nur eine oder beide der unteren („eher nicht wichtig“ und „überhaupt nicht wichtig“) bzw. der beiden oberen Antworten („sehr wichtig“ und „eher wichtig“) gaben. Sie erhielt den Wert 2, wenn die Antworten für ein RAV sowohl im unteren als auch im oberen Antwortbereich lagen, weil davon ausgegangen wird, dass bei derart streuendem Antwortverhalten die Eindeutigkeit von Führung durch die RAV-Leitungen geringer als in den anderen Fällen ist. In 39 Prozent der RAV (Balken 3) bzw. 33 Prozent der RAV (Balken 4) hatte die jeweilige Gesamtheit der Personalberater/innen eine so einheitliche Wahrnehmung der Bedeutung der Wirkungsziele für ihre RAV-Leitung, dass von entsprechend klarer Führung durch die RAV-Leitung gesprochen werden kann. Nur in diesen Fällen ist davon auszugehen, dass die Personalberater/innen relativ genau wissen, was die RAV-Leitung im Sinne der wirkungsorientierten Vereinbarung erreichen möchte. Hier arbeiten die

RAV-Leitungen besonders fokussiert, indem sie den Personalberater/innen eine deutliche *und* einheitliche Linie vorgeben.

Auch wenn die Personalberater/innen eines RAV eine mehrheitlich einheitliche Vorstellung davon haben, welche Elemente der wirkungsorientierten Vereinbarung ihrer RAV-Leitung wichtig sind, heißt das noch nicht, dass sie die „richtige“ Vorstellung dazu haben. Wenn die Personalberater/innen in der Summe je RAV sowohl mehrheitlich einheitliche Annahmen über die Bedeutung der wirkungsorientierten Vereinbarung für ihre RAV-Leitungen haben als auch diese Einschätzung der Mehrheit der Personalberater/innen eines RAV der Aussage der jeweiligen RAV-Leiterin bzw. des jeweiligen RAV-Leiters zur selben Frage entspricht, kann dies als *Commitment* interpretiert werden. Diese Übereinstimmung ist eine Voraussetzung dafür, dass eine RAV-Leitung die eigenen Steuerungsansprüche in der operativen Praxis auch durchsetzen kann. Zur Erfassung dieser Dimension von *Commitment* wurden die Mediane der Antworten der Personalberater/innen je RAV mit den Antworten der jeweiligen RAV-Leitung verglichen. Es wurden drei Variablen gebildet, die *Commitment* abbilden und mit denen bivariate Analysen durchgeführt wurden: aus den Antworten jeder RAV-Leitung (a) zur Bedeutung der Wirkungsindikatoren 1 und 2, (b) zur Bedeutung der Wirkungsindikatoren 1 bis 4 und (c) zur Bedeutung des Wirkungsindex (korrigiert, unkorrigiert, Platzierung in der jährlichen Rangliste) wurde jeweils der Median berechnet. Vergleicht man die Mediane der Antworten der Personalberater/innen eines RAV mit den Medianen der Antworten der RAV-Leiter/innen, so zeigt sich, dass nur in der Minderheit der RAV von einem *Commitment* zwischen der Steuerungsstrategie der Leitung und dem Wissen der Personalberater/innen um diese gesprochen werden kann (vgl. Abbildung 34).

**Abbildung 34: Commitment der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen: Vergleich der Bedeutung der Wirkungsziele für die RAV-Leitung aus Sicht von Personalberater/innen und RAV-Leitungen**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z4ba an Personalberater/innen: Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt die Leitung des RAV bzw. Ihre Vorgesetzten die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente: Wirkungsindikatoren, Wirkungsindex (je Median über alle Antworten aus einem RAV).

Frage Z4a an RAV-Leiter/innen: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern: Wirkungsindikatoren 1 bis 4, Wirkungsindex unkorrigiert bzw. korrigiert, Platzierung im Ranking (Verteilung der Mediane der Antworten der RAV-Leitung zu den vier Wirkungsindikatoren und den drei Antworten zum Wirkungsindex).

Auswertung: Wenn der Median der Antworten der RAV-Leitung und der Median der Antworten der Personalberater/innen des RAV jeweils übereinstimmen, die Spannweite zwischen den extremen Antworten der Personalberater/innen je RAV maximal beim Wert 1 liegt und deren Antworten nicht die Grenze zwischen den Antwortwerten „eher wichtig“ und „eher unwichtig“ überschreiten, dann Wert=ja, sonst Wert=nein.

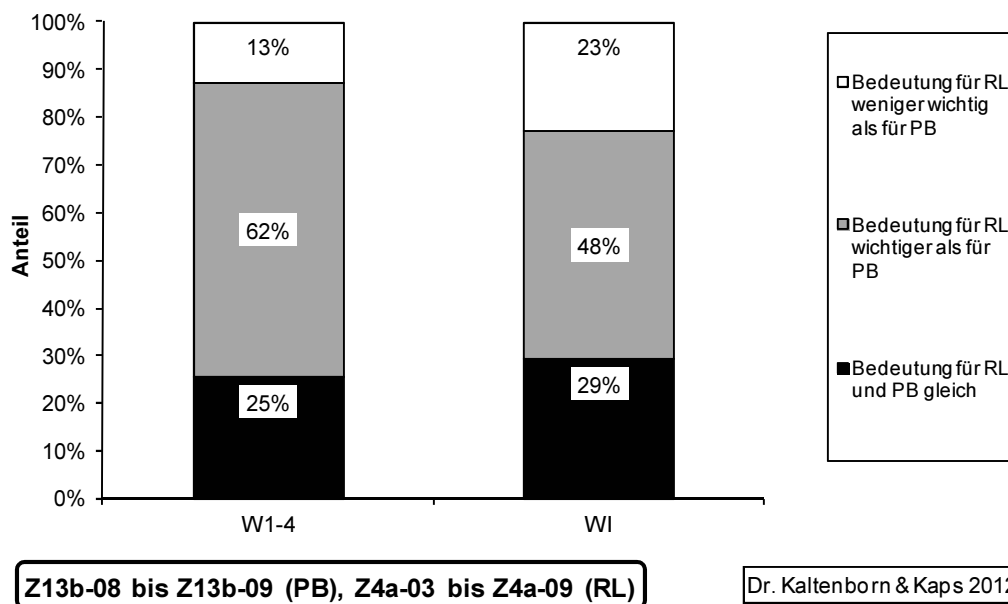
Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen und Leiter/innen von 80 RAV.

Darüber hinaus können die Personalberater/innen zwar die Haltung ihrer RAV-Leitung zu den Zielen der wirkungsorientierten Vereinbarung kennen, diese aber mehrheitlich nicht teilen. Zwar dürfte die individuelle Haltung der Personalberater/innen weniger leicht beeinflussbar sein, als ihnen klare Informationen über Steuerungsabsichten zu vermitteln, aber als Erklärung für Wirkungsergebnisse könnte sie dennoch dienen. Deshalb wurde eine zweite Variante von *Commitment*-Variablen gebildet, die das Ausmaß der persönlichen Zustimmung der Personalberater/innen zur Strategie der Steuerung durch die RAV-Leitung abbilden (vgl. Abbildung 35). In 25 Prozent der RAV (Balken 1) bzw. 29 Prozent der RAV (Balken 2) teilt die Mehrheit der befragten Personalberater/innen des jeweiligen RAV die Einschätzungen der RAV-Leiterin bzw. des RAV-Leiters zur Wichtigkeit der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindexes auch für die Bewertung ihrer eigenen Arbeit. In knapp zwei Dritteln aller RAV halten die Leiter/innen die Bedeutung der Wirkungsindikatoren für die Steuerung der RAV für wichtiger als die Mehrheit der jeweiligen Personalberater/innen diese Indikatoren für die



eigene Arbeit halten (Balken 1). Gleiches gilt für 48 Prozent der RAV bezogen auf die Bedeutung des Wirkungsindex (Balken 2).

**Abbildung 35: Commitment der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen: Vergleich der Bedeutung der Wirkungsziele für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z13b an Personalberater/innen: Unabhängig von Vorgaben Ihrer RAV-Leitung: Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Elemente, um für sich selbst den Erfolg Ihrer Arbeit zu beurteilen: Meine persönlichen Ergebnisse bei den vier Wirkungsindikatoren, Die Ergebnisse des RAV beim Wirkungsindex? (je Median über alle Antworten aus einem RAV).

Frage Z4a an RAV-Leiter/innen: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern: Wirkungsindikatoren 1 bis 4, Wirkungsindex unkorrigiert bzw. korrigiert, Platzierung im Ranking (Mediane über die vier Antworten zu den Wirkungsindikatoren und zu den drei Antworten zum Wirkungsindex für jede RAV-Leitung).

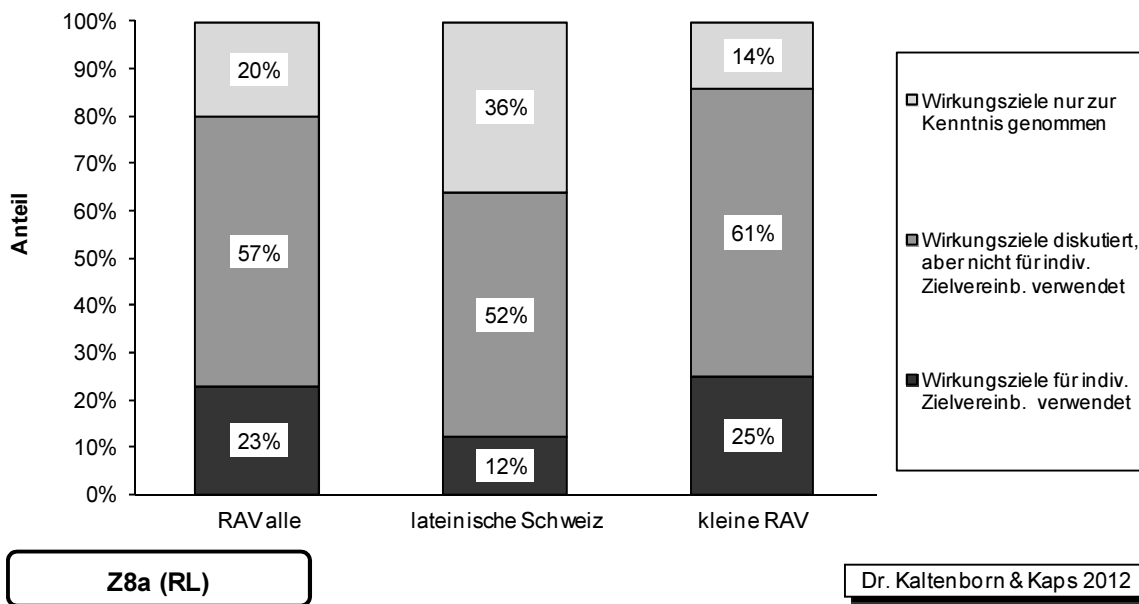
Auswertung: Vergleich des Median jeweils aller Antworten der Personalberater/innen jedes RAV und des Medians über die vier Antworten zu den Wirkungsindikatoren bzw. zu den drei Antworten zum Wirkungsindex für jede RAV-Leitung. Wenn jeweils der Median der RAV-Leitung und der zugehörige Median der Antworten der Personalberater/innen identisch sind, dann Wert für das RAV =1, wenn RAV-Leiter/innen den Aspekt wichtiger nehmen als die Personalberater/innen=2, wenn RAV-Leiter/innen den Aspekt weniger wichtig nehmen als Personalberater/innen=3.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen und Leiter/innen von 80 RAV.

Eine andere Frage in der Erhebung 2012 bezog sich auf den Stellenwert, den die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen einnehmen. Gefragt wurde danach, wie die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen verwendet werden. Die Mehrheit der RAV-Leitungen gab an, die Wirkungsziele zur Führung der Personalberater/innen ergänzend heranzuziehen und zu diskutieren, diese jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen zu

benutzen. Knapp ein Viertel der RAV-Leitungen gab an, die Wirkungsziele zur Grundlage individueller Zielvorgaben für die Personalberater/innen zu nehmen. Jede fünfte RAV-Leitung gab an, die Wirkungsziele bei der Führung der Personalberater/innen lediglich zur Kenntnis zu nehmen. Deutlich seltener als der Durchschnitt gaben die Leiter/innen von lateinischsprachigen RAV an, die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung zum Maßstab für Zielvorgaben an Mitarbeiter/innen zu nehmen (vgl. Abbildung 36).

**Abbildung 36: Fokussierung der RAV: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindex für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen**



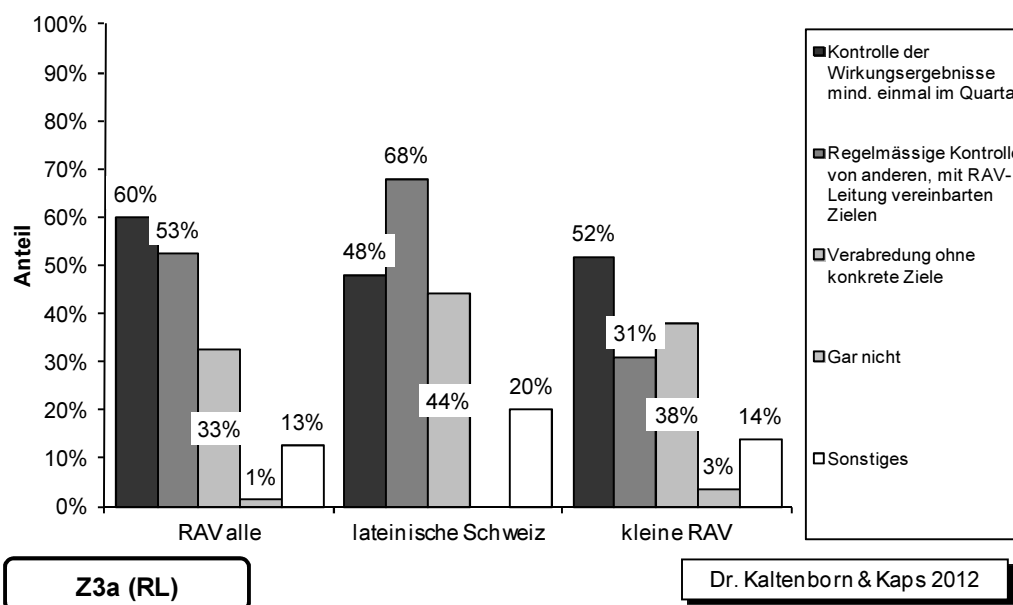
Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z8a an RAV-Leiter/innen: Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST für Sie als RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten): Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen verwendet. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der Personalberater/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen benutzt. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

Auf die Frage, wie genau die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. weitere vom Kanton definierte arbeitsmarktpolitische Ziele an die RAV weitergegeben werden, wie also die RAV unterjährig vom jeweiligen Kanton gesteuert werden, gaben 60 Prozent der befragten RAV-Leiter/innen an, die übergeordnete Stelle kontrolliere mindestens einmal im Quartal, wie das RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneidet. Dabei werden die lateinischsprachigen RAV und die kleinen RAV etwas seltener unterjährig über die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung gesteuert. Auffällig häufig wurden die lateinischsprachigen RAV unterjährig über andere kantonale Ziele als die Wirkungsziele gesteuert. Auch wurden hier mit den übergeordneten Stellen überdurchschnittlich häufig lokale Ansätze zur Verbesserung der Arbeit diskutiert, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben. Die

Leitungen kleiner RAV diskutierten mit den ihnen übergeordneten Stellen leicht überdurchschnittlich häufig lokale Ansätze zur Verbesserung der Arbeit, ohne dass ihnen dabei konkrete Ziele vorgegeben wurden. Ihnen wurden hingegen deutlich seltener als im Durchschnitt aller RAV andere kantonale Ziele gesetzt (vgl. Abbildung 37).<sup>28</sup>

**Abbildung 37: Fokussierung der Kantone: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung durch den Kanton an die RAV-Leitungen**



Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich): Die übergeordnete Stelle kontrolliert mindestens einmal im Quartal, wie das von Ihnen geleitete RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneidet. Die übergeordnete Stelle vereinbart mit der RAV-Leitung andere arbeitsmarktpolitische Ziele des Kantons und kontrolliert die Ergebnisse regelmässig. Die übergeordnete Stelle diskutiert mit der RAV-Leitung lokale Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit und verpflichtet die RAV-Leitung auf die Umsetzung der so entwickelten Ansätze, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben. Gar nicht. Sonstiges.

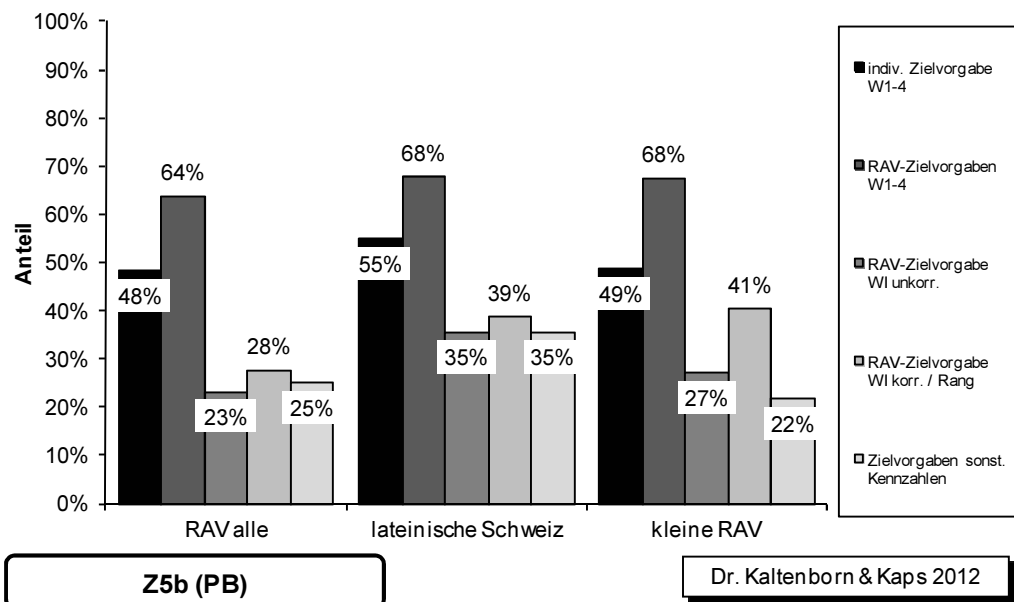
Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

In etwa zwei Drittel der RAV gaben jeweils mehr als die Hälfte der Personalberater/innen an, von ihrer RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren für ihre tägliche Arbeit gesetzt zu bekommen. In rund der Hälfte der RAV gaben jeweils mehr als 50 Prozent der Personalberater/innen an, von ihrer RAV-Leitung persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren zu erhalten. In 28 Prozent der RAV gaben mehr als die Hälfte der Personalberater/innen an, eine RAV-Zielvorgabe für den korrigierten Gesamtindex bzw. die Platzierung in der Rangliste zu erhalten, wobei dies in

<sup>28</sup> Die hier unter Sonstiges genannten Erläuterungen ergänzten die Antworten. Ihre quantifizierte Auswertung veränderte die Häufigkeiten der Antworten auf die ersten vier Items der Fragebatterie nicht. So wurde beispielsweise angegeben, dass die Zielerreichung öfter als einmal im Quartal kontrolliert werde oder dass Gespräche anstelle von Zielvereinbarungen stattfänden.

den lateinischsprachigen RAV und in den kleinen RAV deutlich häufiger angegeben wurde (vgl. Abbildung 38).

**Abbildung 38: Fokussierung der RAV: Vorgaben der RAV-Leitungen für die tägliche Arbeit der Personalberater/innen**



Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus): Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren, Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren, Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Wirkungsindex, Zielvorgabe für das gesamte RAV für den korrigierten Wirkungsindex bzw. die Platzierung in der Rangliste der RAV, Zielvorgaben für andere Kennzahlen.

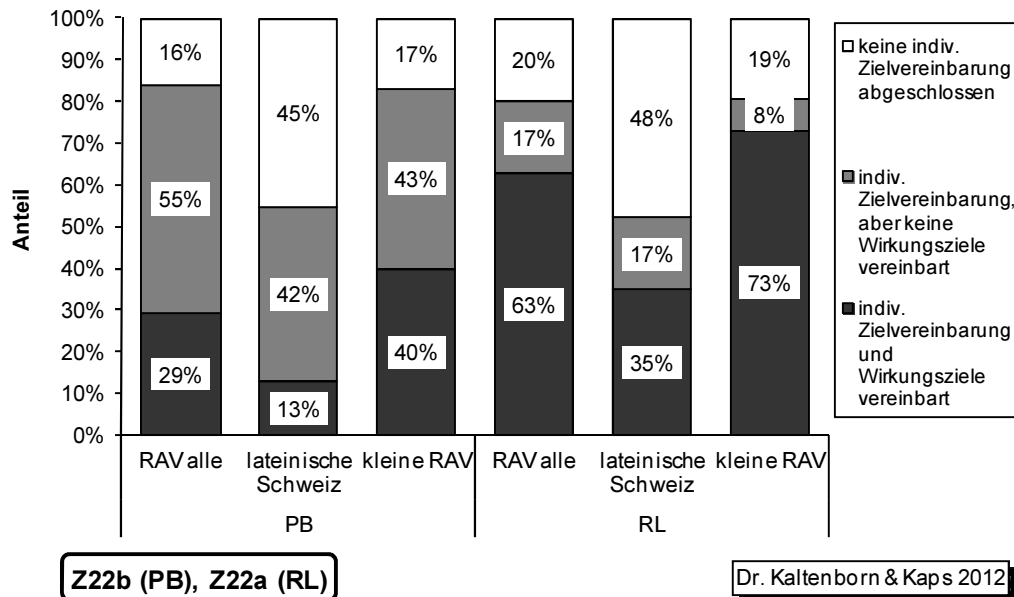
Auswertung: Anteil der RAV mit Häufigkeit der Nennungen je RAV > 50 Prozent.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen.

Ob die RAV-Leiter/innen und die Personalberater/innen ihre Arbeit an den vier Wirkungsindikatoren tatsächlich ausrichten wollen, kann abhängig davon sein, ob sie jeweils persönliche Zielvereinbarungen unterschrieben haben, mit denen sie sich auf diese Indikatoren, den Gesamtindex oder den Rang des RAV verpflichten.

Dazu wurden beide Gruppen jeweils gefragt, ob sie eine persönliche Zielvereinbarung unterzeichnet bzw. ob sie in anderer Form mit der jeweils übergeordneten Stelle verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele verabredet haben. Falls ja, dann wurde weiter gefragt, ob diese Zielvereinbarungen Werte der Wirkungsindikatoren oder einen Wert für den Gesamtindex enthalten. In Abbildung 39 sind die Antworten aufgeschlüsselt nach Funktionsgruppen, Sprachregionen und RAV-Größenklassen dargestellt. Dabei wird sichtbar, dass auch in dieser Form die lateinischsprachigen Kantone bzw. RAV ihre jeweils untergeordneten Ebenen weniger über Zielvereinbarungen oder andere verbindliche Formen auf die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung verpflichten als der Durchschnitt aller RAV.

**Abbildung 39: Fokussierung der RAV: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen und für die Mehrheit der Personalberater/innen je RAV**



Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z22a an RAV-Leiter/innen: Haben Sie mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten bzw. mit dem Kanton eine persönliche Zielvereinbarung abgeschlossen oder in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele verabredet? UND Frage Z22aa\_1: Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese persönliche Zielvereinbarung? (Antwortoptionen: Vom Kanton erwartete RAV-Werte für einzelne Wirkungsindekatoren, einen vom Kanton erwarteten RAV-Wert für den unkorrigierten bzw. korrigierten Wirkungsindex, einen vom Kanton erwarteten Rang in der Benchmark-Liste der RAV)

Frage Z22b an Personalberater/innen: Haben Sie mit der RAV-Leitung eine Zielvereinbarung abgeschlossen oder wurde in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele mit Ihnen verabredet? UND Frage Z22bb\_1: Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese mit Ihnen geschlossene Zielvereinbarung? (Antwortoptionen: Werte der Wirkungsindikatoren bzw. einen Wert für den Wirkungsindex)

Auswertung: Hatte ein/e RAV-Leiter/innen mindestens eine der vier Teilfragen mit ja beantwortet, so wurde der Antwort-Wert auf ja (persönliche Zielvereinbarung mit Wirkungszielen) gesetzt. Für die Personalberater/innen wurde jeweils der Median der Antworten je RAV gebildet. Hatten mehr als die Hälfte der Personalberater/innen auf Frage Z22b angegeben, sie hätten eine persönliche Zielvereinbarung abgeschlossen, so wurde für das RAV der Wert auf ja (persönliche Zielvereinbarungen abgeschlossen) gesetzt. Hatten mehr als die Hälfte der Personalberater/innen eines RAV auf Frage Z22bb\_1 angegeben, sie hätten entweder Werte der Wirkungsindikatoren oder Werte für den Gesamtindex in ihrer persönlichen Zielvereinbarung vereinbart, dann wurde für das RAV der Wert auf ja (persönliche Zielvereinbarung mit Wirkungszielen) gesetzt.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen und Leiter/innen von 80 RAV.

Von besonderem Interesse ist auch der Zusammenhang zwischen Fokussierung (Haltungen und Handlungen) und korrigierten Wirkungsergebnissen jeweils auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren. Bei der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Fokussierung und korrigierten Wirkungsergebnissen sollten bei den eingangs zu diesem Kapitel erwähnten Fragen mit vier ordinal skalierten Antwortmöglichkeiten die jeweils beiden äußeren Antwortkategorien jeweils als identisch interpretiert werden. Vor diesem Hintergrund steht die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Fokussierung und korrigierten Wirkungsindikatoren

vor der Herausforderung, dass die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren - nach den vorgestellten Befragungsergebnissen - bei den meisten betrachteten Aspekten weitgehend einheitlich fokussiert sind. Dementsprechend können die Ergebnisse für einzelne Regionale Arbeitsvermittlungszentren den ermittelten Zusammenhang stark beeinflussen. Die Analyse des Zusammenhangs zwischen Fokussierung und korrigierten Wirkungsergebnissen ist also nicht robust gegenüber Ausreißern.

Der Zusammenhang zwischen Fokussierung und korrigierten Wirkungsergebnissen kann nicht für das gleiche Jahr erfolgen. Die eigene Online-Erhebung wurde von Mai bis Juli 2012 durchgeführt, Wirkungsergebnisse liegen zuletzt für das Jahr 2011 vor. Dadurch ergibt sich eine zeitliche Unschärfe. Sie ist umso relevanter je kurzfristiger sich die Haltungen und Handlungen verändern. Insgesamt dürfte davon auszugehen sein, dass Haltungen und Handlungen kurzfristig relativ konstant sind. Daher sollte die erwähnte zeitliche Unschärfe nicht ausschlaggebend für die Resultate sein.

Für eine deskriptive bivariate Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Fokussierung und korrigierten Wirkungsergebnissen wird auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren jeweils eine Variable aus den Befragungsergebnissen für das Jahr 2012 einem korrigierten Wirkungsindikator bzw. dem korrigierten Wirkungsindex für das Jahr 2011 gegenübergestellt.<sup>29</sup> Einzelne Befragungsvariablen beziehen sich auf einen spezifischen Wirkungsindikator; hier bietet sich eine Gegenüberstellung mit dem entsprechenden korrigierten Wirkungsergebnis für diesen Wirkungsindikator an.

Die aus der Befragung konstruierten Variablen haben in der Regel nur wenige Ausprägungen. Zur Darstellung bieten sich daher separate Boxplots mit korrigierten Wirkungsergebnissen für jeweils jene Regionale Arbeitsvermittlungszentren an, die die gleiche Ausprägung bei der Befragungsvariablen haben. Entsprechende Abbildungen enthält der Anhang D für die meisten der in diesem Kapitel vorgestellten Variablen aus der Befragung.<sup>30</sup>

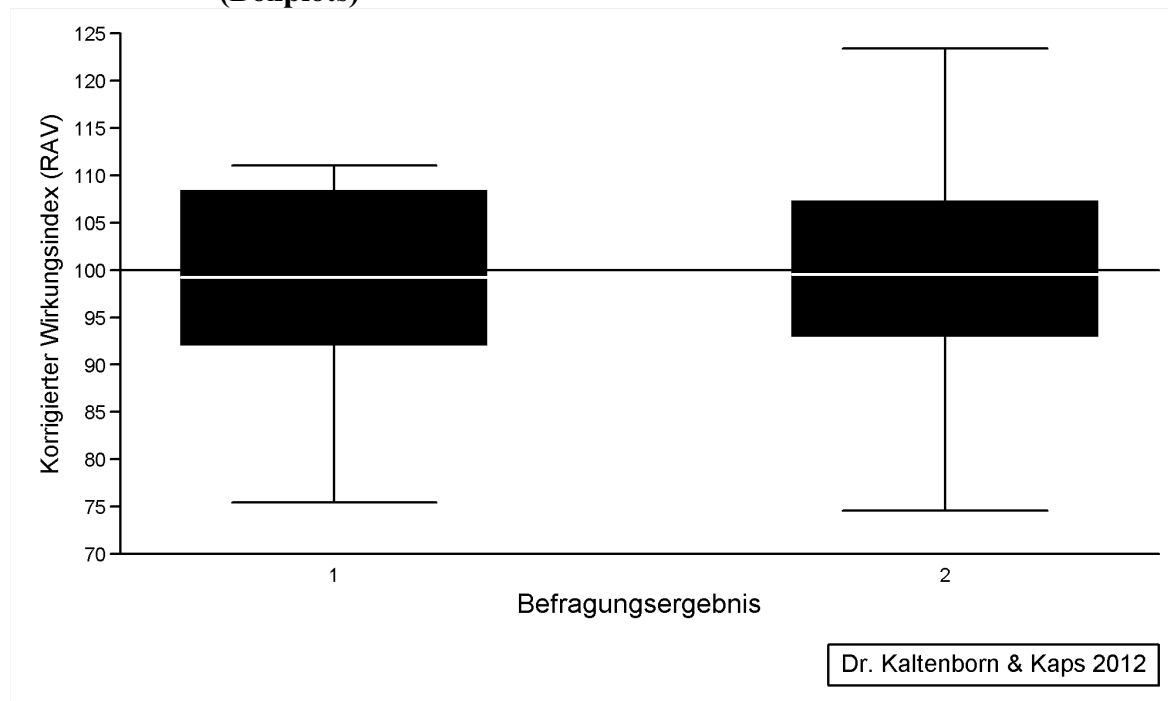
Exemplarisch zeigt Abbildung 40 zwei Boxplots für die korrigierten Wirkungsindexe im Jahr 2011 auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren. Das linke Boxplot ist für jene Regionalen Arbeitsvermittlungszentren, bei denen es hinsichtlich des Wirkungsindex ein *Commitment* zwischen RAV-Leitung und den Personalberater/innen im Jahr 2012 gab (14 Prozent aller Regionalen Arbeitsvermittlungszentren, vgl. Abbildung 34). Das rechte Boxplot bezieht sich auf jene Regionalen Arbeitsvermittlungszentren, bei denen dies nicht der Fall war (86 Prozent aller Regionalen Arbeitsvermittlungszentren, vgl. auch Abbildung 34). Der Median des korrigierten Wirkungsindex liegt bei beiden Gruppen bei knapp 100 (vgl. Abbildung 40). Insoweit ist also kein bivariater Zusammenhang zwischen *Commitment* und korrigiertem Wirkungsindex erkennbar.

---

<sup>29</sup> Zugrunde liegt jene regionale Abgrenzung, die auch die Konstruktion einer weitgehend zeitinvarianten Regionalstruktur verwendet wurde (vgl. Abschnitt 3.6).

<sup>30</sup> Darüber hinaus wurden verschiedene weitere Befragungsvariablen zur Fokussierung hinsichtlich ihres Zusammenhangs mit korrigierten Wirkungsergebnissen ausgewertet, jedoch ohne grundsätzlich andere Ergebnisse.

**Abbildung 40: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: *Commitment* der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindex) 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 34; 1: *Commitment* hinsichtlich des Wirkungsindexes, 2: kein *Commitment* hinsichtlich des Wirkungsindexes. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Lesebeispiel: Für jene RAV, bei denen die Einschätzung der Mehrheit der Personalberater/innen eines RAV zur Bedeutung des korrigierten Wirkungsindexes für die RAV-Leitung mit der Aussage der jeweiligen RAV-Leiterin bzw. des jeweiligen RAV-Leiters zur selben Frage übereinstimmt (RAV mit *Commitment*), ist der Median des 2011 erzielten korrigierten Wirkungsindexes knapp unter 100 (linker Boxplot). Für jene RAV, bei denen zwischen RAV-Leitung und Personalberater/innen kein *Commitment* über die Bedeutung des Wirkungsindexes für die RAV-Leitung besteht, liegt der Median des 2011 erzielten korrigierten Wirkungsindexes ebenfalls knapp unter 100 (rechter Boxplot).

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

Insgesamt gibt es keinen erkennbaren deutlichen systematischen bivariaten Zusammenhang zwischen Befragungsvariablen und korrigierten Wirkungsergebnissen (vgl. Anhang D). Vielfach gibt es keine relevanten Unterschiede zwischen den korrigierten Wirkungsergebnissen verschiedener Gruppen. Soweit vereinzelt größere Unterschiede zwischen korrigierten Wirkungsergebnissen vorhanden sind, betrifft dies jeweils unsystematisch lediglich einzelne korrigierte Wirkungsindikatoren.

Um einer möglichen komplexeren multivariaten Struktur zu erkennen wurden zudem ökonometrische Analysen im Querschnitt auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren mit Befragungsvariablen aus dem Jahr 2012 als erklärende Variablen durchgeführt. Als zu erklärende Variable wurden alternativ die vier korrigierten Wirkungsindikatoren bzw. der korrigierte Wirkungsindex für das Jahr 2011 auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren verwendet.<sup>31</sup> Bei den jeweils als erklärende Variablen berücksichtigten Befragungsvariablen wurden zahlreiche Varianten getestet.<sup>32</sup> Die Schätzergebnisse waren vielfach sensitiv gegenüber Methodik und verwendeten Befragungsvariablen, zudem gab es teilweise unplausible Ergebnisse. Insgesamt führte die ökonometrische Analyse zu keinem verwertbaren Resultat hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Fokussierung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und korrigierten Wirkungsergebnissen.<sup>33</sup> Da - wie in diesem Kapitel dargestellt - die Unterschiede zwischen den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren bei zahlreichen Variablen zur Fokussierung eher gering sind, sollten die instabilen Ergebnisse nicht als Hinweis auf einen fehlenden Zusammenhang zwischen Fokussierung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und korrigierten Wirkungsergebnissen betrachtet werden.

Die RAV-Leiter/innen fokussieren ihre Aktivitäten im Sinne der wirkungsorientierten Vereinbarung insgesamt besonders auf die Wirkungsindikatoren 1 und 2 sowie den unkorrigierten Wirkungsindex. Insgesamt spielt die Fokussierung auf die Elemente der wirkungsorientierten Vereinbarung in der Mehrheit der RAV eine wesentliche Rolle. 60 Prozent der RAV-Leiter/innen gaben an, dass der jeweilige Kanton die Ergebnisse bei den Wirkungsindikatoren regelmäßig mindestens vierteljährlich prüft. Knapp zwei Drittel aller RAV-Leiter/innen gaben an, sie hätten in einer persönlichen Zielvereinbarung mit dem Kanton auch Werte für die Wirkungsindikatoren oder den Wirkungsindex vereinbart. Bei diesen beiden Aspekten fanden sich die deutlichsten regionalen Unterschiede: die Verbindlichkeit der Wirkungsindikatoren, des Wirkungsindex bzw. des Rankings für die RAV-Leitungen ist in ausschließlich lateinischsprachigen Kantonen geringer ausgeprägt als im Durchschnitt der Kantone.

Dem entspricht auch die Verbindlichkeit der Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung für die Personalberater/innen. In insgesamt 29 Prozent der RAV, aber nur in 13 Prozent der lateinischsprachigen RAV gaben sie mehrheitlich an, sie hätten sich in einer persönlichen Zielvereinbarung auf Wirkungsziele verpflichtet. Die Mehrheit der RAV-Leitungen zieht die Wirkungsziele zur Führung der Personalberater/innen ergänzend heran, nimmt diese jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen. Knapp ein Viertel der RAV-Leitungen, aber nur 12 Prozent der lateinischsprachigen RAV-Leitungen

---

<sup>31</sup> Analog zu den in Abschnitt 7.2 dargestellten ökonometrischen Analysen wurde diese korrigierten Wirkungsergebnisse unverändert sowie logarithmiert verwendet. Ebenfalls analog zu Abschnitt 7.2 wurden alternativ auch die „Quotienten“ (vgl. Tabelle 40 in Anhang E) als zu erklärende Variable verwendet, wobei dann neben Befragungsvariablen auch die fünf Variablen der Exogenitätskorrektur als erklärende Variable fungierten. Schließlich wurden analog zu Abschnitt 7.3 auch Schätzungen mit ordinal skalierten korrigierten Wirkungsergebnissen durchgeführt, um den Einfluss von Ausreißern zu begrenzen.

<sup>32</sup> Ordinalskalierte Variablen können nicht unmittelbar als erklärende Variablen verwendet werden. Sie wurden daher zu einer dichotomen Variablen zusammengefasst oder in mehrere dichotome Variablen transformiert.

<sup>33</sup> Dies gilt auch für den oben dargestellten bivariaten Zusammenhang zwischen Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Wirkungsindex und korrigierten Wirkungsergebnissen.



gaben an, die Wirkungsindikatoren bzw. den Gesamtindex zur Festlegung von individuell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen zu verwenden.

Diese geringere Verbindlichkeit der wirkungsorientierten Vereinbarung seitens der Kantone und die seltenere Nutzung von Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument durch Kantone wie RAV bedeuten jedoch nicht, dass die wirkungsorientierte Vereinbarung in der operativen Steuerung der lateinischsprachigen RAV keine Rolle spielen würde. Hier gaben jedenfalls überdurchschnittlich häufig die Personalberater/innen an, bezüglich der Wirkungsindikatoren oder des Wirkungsindex von der RAV-Leitung individuelle Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit zu erhalten.

In 33 bzw. 39 Prozent der RAV wissen die Personalberater/innen relativ genau, wie wichtig die RAV-Leitung die verschiedenen Wirkungsindikatoren und die verschiedenen Ausprägungen des Wirkungsindex nehmen. Hier arbeiten die RAV-Leitungen insofern besonders fokussiert, als sie den Personalberater/innen eine deutliche und einheitliche Linie vorgeben. Dennoch fand sich nur in rund einem Viertel der RAV eine Übereinstimmung zwischen der Haltung der RAV-Leitungen zu den Wirkungszielen und der Wahrnehmung dieser Haltungen durch die Personalberater/innen. Ähnlich selten fand sich eine mehrheitliche Übereinstimmung zwischen der Wahrnehmung der Personalberater/innen über die Bedeutung der Wirkungsziele für die RAV-Leitung und der Haltung der Personalberater/innen zu den Wirkungszielen als Maßstab für die Beurteilung ihrer eigenen Tätigkeit. In der Mehrheit der RAV halten die Leiter/innen die Bedeutung der Wirkungsindikatoren für die Steuerung der RAV für wichtiger als die jeweiligen Personalberater/innen diese Indikatoren für die eigene Arbeit halten.

Ein Zusammenhang zwischen der Fokussierung im Jahr 2012 und korrigierten Wirkungsergebnissen für das Jahr 2011 konnte im Querschnitt auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren weder deskriptiv noch mikroökonomisch belegt werden. Allerdings ist ein solcher Nachweis angesichts der geringen Unterschiede zwischen den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren bei der Fokussierung kaum möglich. Zudem war das Antwortverhalten der Befragten möglicherweise auch von antizipierten Erwartungen beeinflusst, so dass sie nicht notwendigerweise die reale Fokussierung widerspiegeln. Es ist also keinesfalls ausgeschlossen, dass es einen Zusammenhang zwischen Fokussierung und korrigierten Wirkungsergebnissen gibt.

## 7 Segmentationseffekte

Für Vollzugsstellen, die sich auf die Wirkungsziele der wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST fokussieren, gibt es unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten zu ihrer Verfolgung. Eine dieser Handlungsmöglichkeiten besteht darin, die Bemühungen auf jene Stellensuchenden mit Arbeitslosenentschädigung zu konzentrieren, bei denen sie am ehesten durch ihre Bemühungen einen Wirkungsbeitrag erwarten. Falls eine solche Strategie Erfolg hat, ergäben sich zwei Resultate:

- Die Vollzugsstellen erzielen Wirkungserfolge nach Indexierung u.a. anhand des Schweizer Durchschnitts und korrigiert um regionalspezifische exogene Einflüsse.
- Dabei werden sich diese gemessenen Wirkungserfolge auf jene Stellensuchenden mit Arbeitslosenentschädigung konzentrieren, auf die die Vollzugsstellen ihre Aktivitäten konzentriert haben (Wirkungserfolge gemessen nach Indexierung u.a. anhand des Schweizer Durchschnitts dieser Gruppe und korrigiert um regionalspezifische exogene Einflüsse). Gleichzeitig werden bei anderen Stellensuchenden Misserfolge erzielt (Wirkungserfolge gemessen nach Indexierung u.a. anhand des Schweizer Durchschnitts dieser Gruppe und korrigiert um regionalspezifische exogene Einflüsse). Mithin haben spezifische Gruppen von Stellensuchenden mit Arbeitslosenentschädigung aufgrund der Konzentration von Aktivitäten der Vollzugsstellen bessere oder schlechtere Arbeitsmarkterfolge (Segmentationseffekte).

Derartige Segmentationseffekte im Zusammenhang mit den wirkungsorientierten Vereinbarungen können insbesondere aus zwei Gründen von Interesse sein:

- Sie können Hinweise auf Subgruppen geben, bei denen Aktivitäten besonders wirksam sind. Eine Konzentration der Aktivitäten auf diese Subgruppen wäre also im Sinne der wirkungsorientierten Vereinbarungen.
- Gleichzeitig können sie Hinweise auf Subgruppen geben, die aufgrund der wirkungsorientierten Vereinbarungen von den Vollzugsstellen im Interesse der Wirkungsorientierung vernachlässigt werden. Eine solche Vernachlässigung kann ggf. verteilungspolitisch unerwünscht sein.

Im folgenden Abschnitt 7.1 erfolgt zunächst deskriptiv eine bivariate Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Wirkungserfolgen und Segmentationseffekten. Anschließend werden in Abschnitt 7.2 multivariate ökonomische Panel-Schätzungen mit stetigen Variablen vorgestellt. Da die verwendeten Variablen teilweise erhebliche Ausreißer beinhalten, wurden zur Prüfung der Robustheit der Ergebnisse ergänzend Panel-Schätzungen mit ordinalen Variablen durchgeführt; hierauf wird in Abschnitt 7.3 eingegangen. Die deskriptive Auswertung in Abschnitt 7.1 wird ergänzt um Angaben zur Notation und Definition in Anhang E und deskriptive Auswertungsergebnisse in Anhang G. Abschnitt 7.2 wird ergänzt um Angaben zur Methodik in Anhang F und ökonomische Schätzergebnisse im Detail in Anhang H.

### 7.1 Deskriptive Auswertung

Ob und ggf. auf welche Subgruppen die Vollzugsstellen jeweils ihre Aktivitäten konzentrieren ist nicht bekannt. Die Abbildung von Subgruppen muss anhand von Merkmalen erfolgen, die in den verfügbaren Individualdaten aus dem Informationssystem Arbeitsvermittlung und

Arbeitsmarkt (AVAM) und dem Auszahlungssystem der Arbeitslosenkassen (ASAL) (vgl. Abschnitt 3.3) vorhanden sind. Dabei sollten die Subgruppen auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren möglichst nicht zu klein werden, um Zufallsergebnisse zu vermeiden. Vorliegend wurden aus diesen Prozessdaten einige Subgruppen konstruiert. Sie werden in Tabelle 17 dargestellt. Die verwendeten Merkmale dürften mit Ausnahme des Merkmals Erwerbsstatus von hoher Zuverlässigkeit sein, weil sie relevant für die Berechnung der Arbeitslosenentschädigung oder die Vermittlung sind oder sie kaum manipulierbar sind (Alter, Geschlecht).

**Tabelle 17: Paare disjunkter Subgruppen**

Ausgangsvariable	Subgruppe 1	Subgruppe 2
Alter (in vollen Jahren)	<b>Jüngere:</b> 14 bis 29 Jahre	<b>Ältere:</b> 45 bis 65 Jahre
Sprachkenntnisse: <ul style="list-style-type: none"> <li>• deutsch mündlich</li> <li>• deutsch schriftlich</li> <li>• französisch mündlich</li> <li>• französisch schriftlich</li> <li>• italienisch mündlich</li> <li>• italienisch schriftlich</li> </ul>	<b>Gute Sprachkenntnisse:</b> Kenntnis der im RAV-Gebiet vorherrschenden Sprache mündlich und schriftlich jeweils gut oder sehr gut <sup>a</sup>	<b>Schlechte Sprachkenntnisse:</b> Kenntnis der im RAV-Gebiet vorherrschenden Sprache mündlich und / oder schriftlich lediglich Grundkenntnisse oder keine Kenntnisse <sup>a</sup>
Geschlecht	<b>Frauen:</b> weiblich	<b>Männer:</b> männlich
Zivilstand (Familienstand)	<b>Verheiratete:</b> verheiratet / getrennt	<b>Unverheiratete:</b> ledig; verwitwet; geschieden
Kinderzulage im Berichtsmonat (für Kinder bis 15 Jahre)	<b>Mit Kind/ern:</b> ja	<b>Ohne Kind/er:</b> nein
Ausbildungsniveau	<b>Nicht mindestens Berufslehre:</b> Max. 7 Schuljahre; 8-9 Schuljahre (obligatorische Schule); Anlehre (in Betrieb und Schule); 2 Jahre allgemeinbildende Schule (Diplommittelschule, Verkehrsschule); 1 Jahre Handelsschule / allgemeine Schule, Haushaltslehrjahr, Sprachaufenthalt; weiß nicht; keine Angabe	<b>Mindestens Berufslehre:</b> Berufslehre, Berufsmittelschule (BMS); 2-4 Jahre Vollzeitberufsschule (Handelsschule, Lehrwerkstätte); Berufsmaturität; Maturitätsschule, Gymnasium, Lehrerseminar, Unterrichtsberatung; 3 Jahre allgemeinbildende Schule (Diplommittelschule); Höhere Berufsausbildung, Meisterdiplom, Eidgenössischer Fachausweis; Techniker- oder Fachschule (2 Jahre Vollzeit oder 3 Jahre Teilzeit); Höhere Fachschule, Höhere Technische Lehranstalt (HTL), Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV) (3 Jahre Vollzeit oder 4 Jahre Teilzeit); Fachhochschule; Universität, Eidgenössische Hochschule (Liz., Nachdiplom); Universität, Eidgenössische Hochschule (Dissertation, Doktorat)

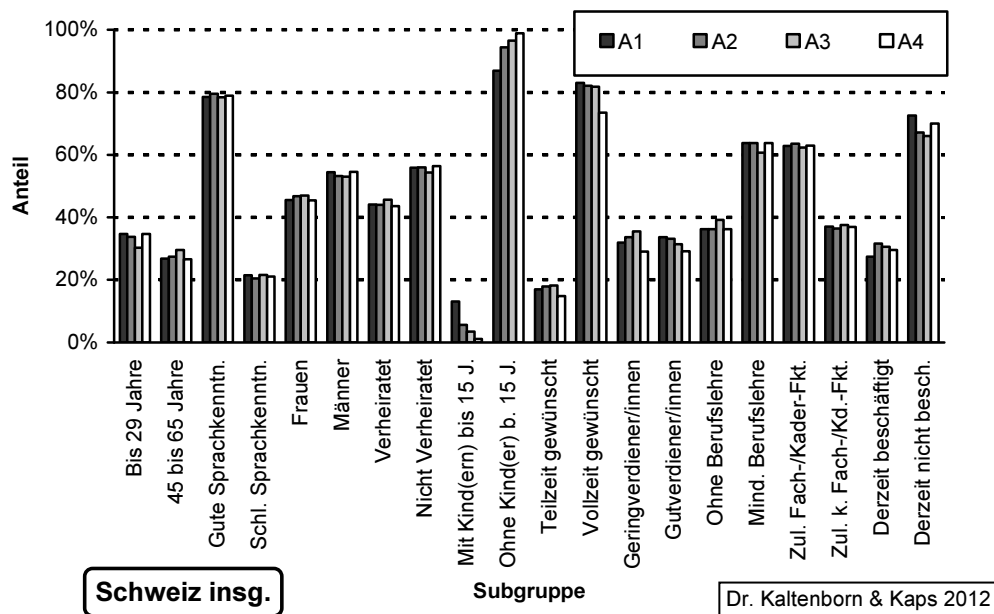
Ausgangsvariable	Subgruppe 1	Subgruppe 2
Versicherter Verdienst (Monatsbetrag in CHF)	<b>Geringverdiener/innen:</b> Versicherter Verdienst weniger als ein Drittel des Durchschnitts aller Taggeldbezieher/innen in der Schweiz im entsprechenden Jahr	<b>Gutverdiener/innen:</b> Versicherter Verdienst mehr als zwei Drittel des Durchschnitts aller Taggeldbezieher/innen in der Schweiz im entsprechenden Jahr
Letzte Funktion	<b>Fach- oder Kaderfunktion:</b> Kaderfunktion; Fachfunktion	<b>Sonstige Funktion:</b> selbstständigerwerbend; Hilfsfunktion; Lehrling; Heimarbeit; Schüler/in; Student/in; Praktikant/in
Erwerbsstatus	<b>Derzeit beschäftigt:</b> teilweise arbeitslos (hat Teilzeitstelle); vollzeitbeschäftigt; teilzeitbeschäftigt (mit arbeitsmarktlischer Maßnahme oder Zwischenverdienst); teilzeitbeschäftigt (hat feste Teilzeitstelle)	<b>Derzeit nicht beschäftigt:</b> ganzarbeitslos; teilweise arbeitslos (ohne Beschäftigung); nicht arbeitslos (statistisch); in Ausbildung (nicht arbeitsmarktlische Maßnahme); übrige (Krankheit, Militär, Mutterschaft, ...)
Arbeitszeitwunsch (in Prozent einer Vollzeitstelle)	<b>Teilzeitwunsch:</b> höchstens 90% Beschäftigungsgrad gewünscht	<b>Vollzeitwunsch:</b> mehr als 90% Beschäftigungsgrad gewünscht
<sup>a</sup> Bei Rätoromanisch als vorherrschender Sprache werden die Sprachkenntnisse in Deutsch und Italienisch verwendet (zu rätoromanischen Sprachkenntnissen liegen keine Angaben vor).		

Anmerkung: Die entsprechenden administrativen Individualdaten wurden vom SECO für die Monate Januar 2001 bis Dezember 2011 zur Verfügung gestellt. Soweit aufgrund von Missings die Zuordnung nicht eindeutig feststellbar war, erfolgte keine Zuordnung zu einer Subgruppe (Ausnahme: nicht mindestens Berufslehre).

Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 41 zeigt für die Schweiz insgesamt in den Jahren 2001 bis 2011 die Anteile der in Tabelle 17 dargestellten Subgruppen am Potenzial (Nenner) für die vier Wirkungsindikatoren (zur Berechnung vgl. Tabelle 41 in Anhang E). Die Anteile der einzelnen Subgruppen sind sehr unterschiedlich. So beträgt der Anteil jener mit mindestens einem Kind bis 15 Jahre - je nach Wirkungsindikator - lediglich zwischen einem und 13 Prozent. Gering ist mit lediglich knapp 20 Prozent auch der Anteil jener, die eine Teilzeitstelle (mit max. 90 Prozent der regulären Arbeitszeit) suchen. Teilweise sind die disjunkten Gruppen absichtlich nicht als komplementäre Gruppen konstruiert (Alter, Versicherter Verdienst) und ergänzen sich daher nicht zu 100%. Teilweise ergänzen sich auch komplementäre Gruppen aufgrund fehlender Angaben nicht zu 100 Prozent.

**Abbildung 41: Anteil verschiedener Subgruppen am Potenzial (Nenner) für die vier Wirkungsindikatoren in der Schweiz insgesamt in den Jahren 2001 bis 2011**



Anmerkung: A#: Anteil der entsprechenden Subgruppe am Nenner des Wirkungsindikators #; zur Berechnung vgl. Tabelle 41 in Anhang E.

Lesebeispiel: 34,7 Prozent aller in den Jahren 2001 bis 2011 abgemeldeten Taggeldbezüger/innen (Nenner des Wirkungsindikators 1) waren höchstens 29 Jahre alt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3) und individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4).

Im Folgenden wird auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren dem Zusammenhang zwischen Wirkungserfolgen insgesamt und dem über- oder unterproportionalen Wirkungserfolgen bei verschiedenen Subgruppen nachgegangen.<sup>34</sup> Hierzu bedarf es mehrerer Operationalisierungen:

- Der „Wirkungserfolg“ insgesamt wird jeweils anhand der korrigierten Wirkungsindikatoren und dem korrigierten Wirkungsindex für das Regionale Arbeitsvermittlungszentrum insgesamt gemessen. Dadurch sind jeweils eine Indexierung u.a. anhand des Schweizer Durchschnitts sowie die Korrektur exogener regionalspezifischer Einflüsse gewährleistet. Der gemessene Wirkungserfolg insgesamt sollte also die Leistung der jeweiligen Vollzugsstellen abbilden.

<sup>34</sup> Der vorliegend verfolgte Schätzansatz lässt sich nicht auf die individuelle Ebene übertragen. Als erklärende Variable werden relative Wirkungsdifferenzen zwischen unterschiedlichen Subgruppen auf Ebene der RAV verwendet. Sie können bezogen auf die Wirkungsergebnisse des RAV als exogen betrachtet werden, nicht jedoch bezogen auf einzelne Individuen, die zu einer der jeweiligen Subgruppen gehören. Bei einer Schätzung mit Individualdaten ergäbe sich daher ein Endogenitätsproblem.

- Ein über- bzw. unterproportionaler „Wirkungserfolg“ bei Subgruppen wird gemessen durch die relative Differenz zwischen den Wirkungsindikatoren bzw. der Wirkungsindexe von jeweils zwei disjunkten Subgruppen (Tabelle 17); die Relativierung erfolgt anhand des entsprechenden Wirkungsindikators bzw. des Wirkungsindexes für das Regionale Arbeitsvermittlungszentrum insgesamt.<sup>35</sup> Die relativen Wirkungsdimensionen sind weitgehend unabhängig von exogenen Einflussgrößen:
  - Die den relativen Wirkungsdimensionen zugrunde liegenden Wirkungsergebnisse für einzelne Subgruppen sind jeweils indexiert anhand des Schweizer Durchschnitts. Dadurch sind spezifisch für einzelne Subgruppen sowie für alle Subgruppen schweizweit einheitlich wirkende exogene Einflüsse neutralisiert.
  - Durch die skizzierte Bildung relativer Wirkungsdimensionen erfolgt eine Neutralisierung gegenüber regionalspezifischen exogenen Einflüssen, die einheitlich auf *beide* Subgruppen wirken. Nicht neutralisiert werden jedoch regionalspezifische exogene Einflüsse, die spezifisch auf eine der beiden Subgruppen wirkt. Bei der folgenden Betrachtung wird daher unterstellt, dass diese regional- *und* subgruppenspezifischen regionalen exogenen Einflüsse nicht relevant sind.

Die Berechnung der unkorrigierten und korrigierten Wirkungsindikatoren und Wirkungsindexe zeigt Tabelle 40 in Anhang E, die Berechnung der relativen Wirkungsdimensionen zeigt Tabelle 41 in Anhang E. Die den Berechnungen zugrunde liegenden Variablen sind in Tabelle 39 in Anhang E dargestellt.

Ausgangspunkt für die Berechnung aller vier Wirkungsindikatoren ist jeweils ein Quotient (vgl. auch Tabelle 1 in Abschnitt 2.1 und Tabelle 6 in Abschnitt 3.4). Im Nenner steht das „Potenzial“ für den jeweiligen Wirkungsindikator. Beim Wirkungsindikator 3 ist dies beispielsweise das Aussteuerungspotenzial, also die Zahl der Leistungsbezüger/innen, die potenziell ausgesteuert werden könnten. Im Zähler steht die eigentlich interessierende Wirkung, z.B. beim Wirkungsindikator 2 die Anzahl der Aussteuerungen. Die Quotienten für die vier Wirkungsindikatoren lassen sich auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und der Kantone ebenso wie für die Schweiz insgesamt berechnen. Aufgrund der unterschiedlichen Skalierung der vier Quotienten lässt sich jedoch keine sinnvolle Aggregation über die vier Quotienten zu einem aggregierten Quotient vornehmen. Bei der Interpretation der vier Quotienten ist zu beachten, dass geringere Quotienten jeweils größere Wirkungsergebnisse repräsentieren.

Durch Indexierung der vier Quotienten resultieren die vier unkorrigierten Wirkungsindikatoren auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und der Kantone. Die Indexierung erfolgt jeweils hälftig am Schweizer Durchschnitt und am erreichten Wert des jeweiligen Regionalen Arbeitsvermittlungszentrums bzw. Kantons. Bestandteil dieser Indexierung ist auch eine Umkehrung der Interpretation: Größere unkorrigierte Wirkungsindikatoren stehen nun für größere Wirkungsergebnisse. Die unkorrigierten Wirkungsindikatoren für die Schweiz

---

<sup>35</sup> Dabei ist es unerheblich, ob jeweils die unkorrigierten Wirkungsindikatoren bzw. der unkorrigierte Wirkungsindex oder jeweils die korrigierten Wirkungsindikatoren bzw. der korrigierte Wirkungsindex verwendet werden (vgl. auch Tabelle 41 in Anhang E). Die relativen Wirkungsdimensionen sind also unabhängig von der Exogenitätskorrektur, so dass deren Eignung für Subgruppen hier unerheblich ist.

insgesamt sind definitionsgemäß jeweils 100. Da durch die skizzierte Indexierung eine einheitliche Skala für die vier Wirkungsindikatoren resultiert, können diese nun auch sinnvoll aggregiert werden. Durch die bereits in Tabelle 1 in Abschnitt 2.1 dargestellte Gewichtung ergibt sich der unkorrigierte Wirkungsindex.

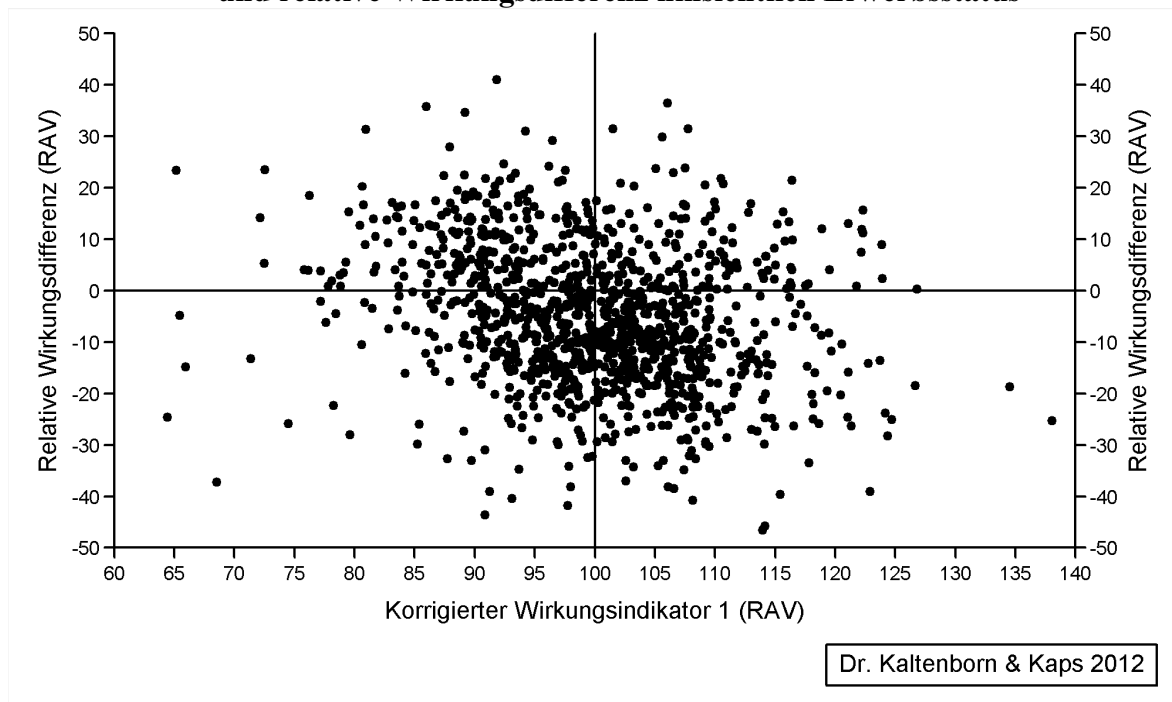
Die unkorrigierten Wirkungsindikatoren werden anschließend noch für regionalspezifische exogene Einflüsse korrigiert (Exogenitätskorrektur) (vgl. auch Abschnitt 3.5). Die vier korrigierten Wirkungsindikatoren lassen sich wiederum auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und der Kantone berechnen. Die korrigierten Wirkungsindikatoren für die Schweiz insgesamt betragen wiederum definitionsgemäß 100. Mit der vorstehend bereits erwähnten Gewichtung lässt sich aus den vier korrigierten Wirkungsindikatoren ein korrigierter Wirkungsindex berechnen.

Um möglichen Segmentationseffekten nachzugehen, kann zunächst der Zusammenhang zwischen einem korrigierten Wirkungsindikator und der relativen Differenz der entsprechenden Wirkungsindikatoren zweier disjunkter Subgruppen deskriptiv betrachtet werden. Hierfür werden neben den ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individuelle Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und die Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5) benötigt. Dabei liegt eine nahezu zeitinvariante Regionalstruktur zugrunde (vgl. Abschnitt 3.6).

Anhang G enthält auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren Abbildungen für alle korrigierten Wirkungsindikatoren und den korrigierten Wirkungsindex und die entsprechenden relativen Wirkungsindikatordifferenzen von Paaren disjunkter Subgruppen für alle in Tabelle 17 dargestellten Paare disjunkter Subgruppen. Ein Datenpunkt steht jeweils für die Kombination aus der genannten relativen Wirkungsindikatordifferenz und dem korrigierten Wirkungsindikator für ein RAV in einem Jahr. Für jedes RAV gibt es also in der Regel elf Datenpunkte und für jedes Jahr zwischen 100 und 107 Datenpunkte. Bei den meisten in Anhang G enthaltenen Abbildungen ist kein bivariater Zusammenhang ersichtlich. Exemplarisch werden im Folgenden einige Abbildungen vorgestellt, bei denen deskriptiv ein bivariater Zusammenhang erkennbar ist. So zeigt Abbildung 42 den korrigierten Wirkungsindikator 1 und die entsprechende relative Wirkungsindikatordifferenz für Leistungsbezüger/innen mit und ohne derzeitige Beschäftigung. Abbildung 42 deutet - wenn auch nur schwach - darauf hin, dass bei einer gepoolten Betrachtung für die Jahre 2001 bis 2011 überdurchschnittliche Ergebnisse beim Wirkungsindikator 1 für derzeit beschäftigte Leistungsbezüger/innen mit unterdurchschnittlichen Ergebnissen beim Wirkungsindikator 1 für das Regionale Arbeitsvermittlungszentrum insgesamt einhergehen. Eine Konzentration der Vollzugsstellen auf derzeit beschäftigte Leistungsbezüger/innen beim Wirkungsindikator 1 wäre danach also kontraproduktiv für den Wirkungsindikator 1 insgesamt. In ähnlicher Weise deutet Abbildung 43 darauf hin, dass eine Konzentration der Vollzugsstellen beim Wirkungsindikator 2 auf Jüngere zielführend ist. Nach Abbildung 44 wäre eine Konzentration der Vollzugsstellen auf Leistungsbezüger/innen mit Kind(ern) bis 15 Jahre beim Wirkungsindikator 4 kontraproduktiv. Allerdings basiert die Abbildung auf einem sehr kleinen Anteil an Leistungsbezüger/innen mit Kind(ern) (vgl. Abbildung 41) und sollte daher sehr vorsichtig interpretiert werden. Abbildung 45 schließlich deutet darauf hin, dass eine Konzentration der Vollzugsstellen auf Leistungsbezüger/innen mit Teilzeitwunsch sich insgesamt auf den Wirkungsindex eher negativ auswirkt.



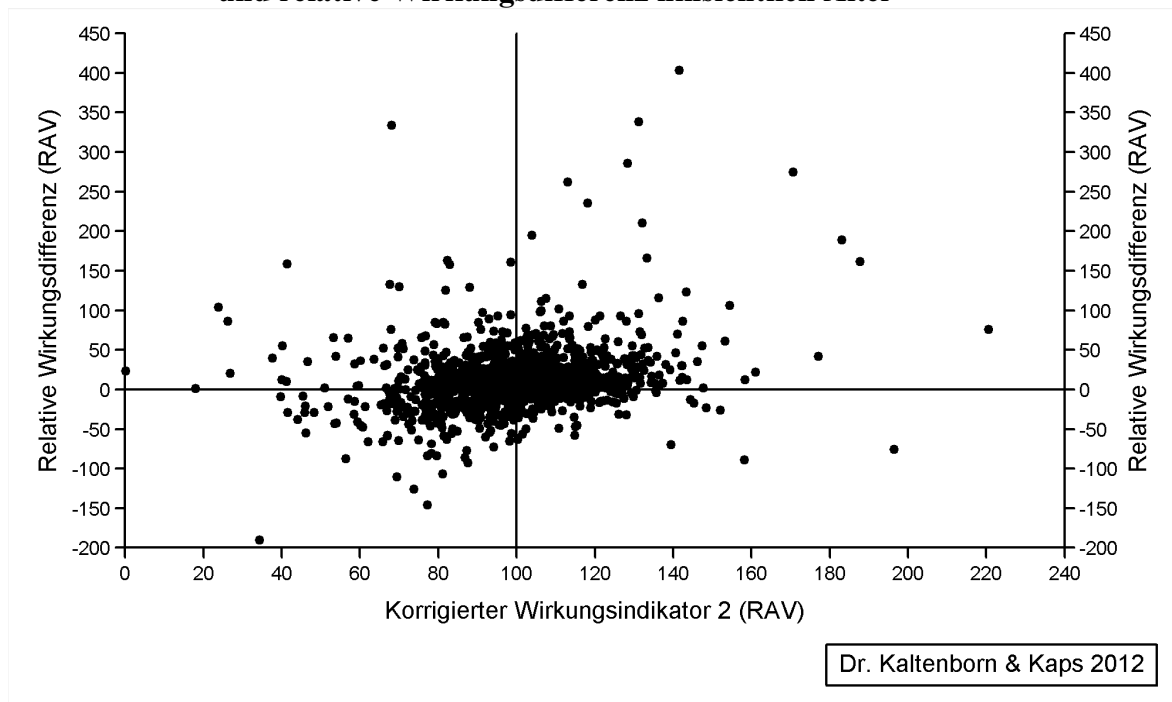
**Abbildung 42: Korrigierter Wirkungsindikator 1 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdimension hinsichtlich Erwerbsstatus**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 1 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 für die Subgruppe der derzeit Beschäftigten und jenem für die Subgruppe der derzeit nicht Beschäftigten (vgl. auch Tabelle 17). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

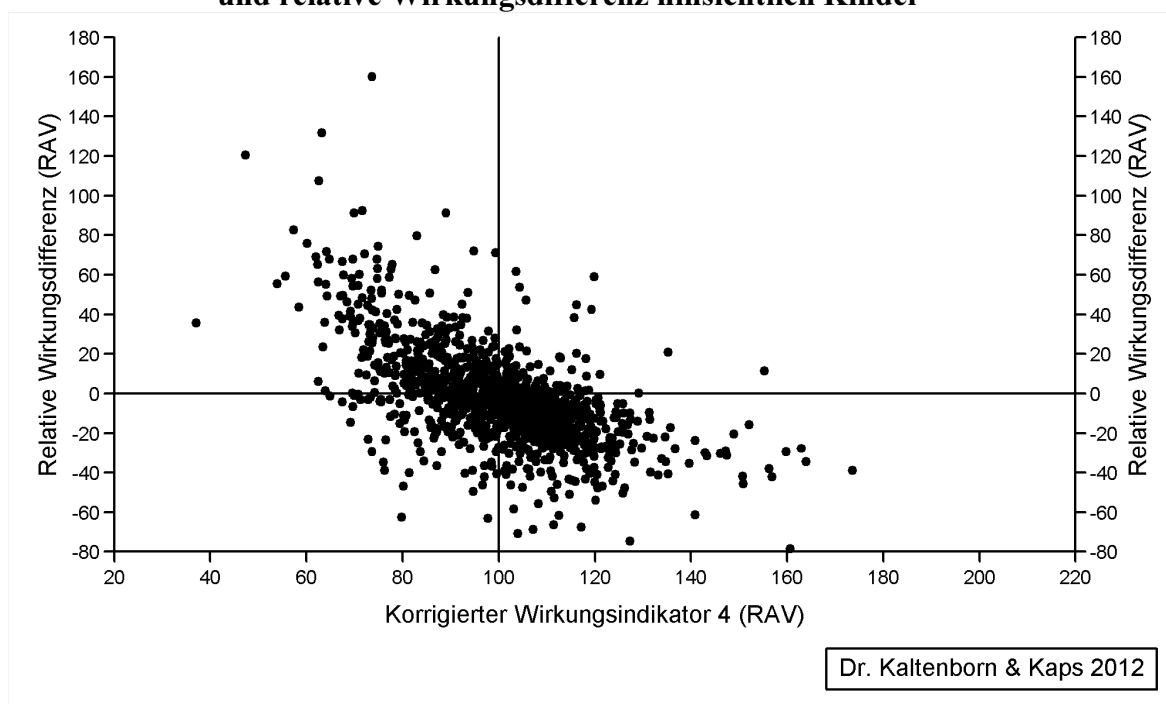
**Abbildung 43: Korrigierte Wirkungsindikatoren 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Alter**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 2 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 2 für die Subgruppe der Jüngeren (14 bis 29 Jahre) und jenem für die Subgruppe der Älteren (45 bis 65 Jahre) (vgl. auch Tabelle 17). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

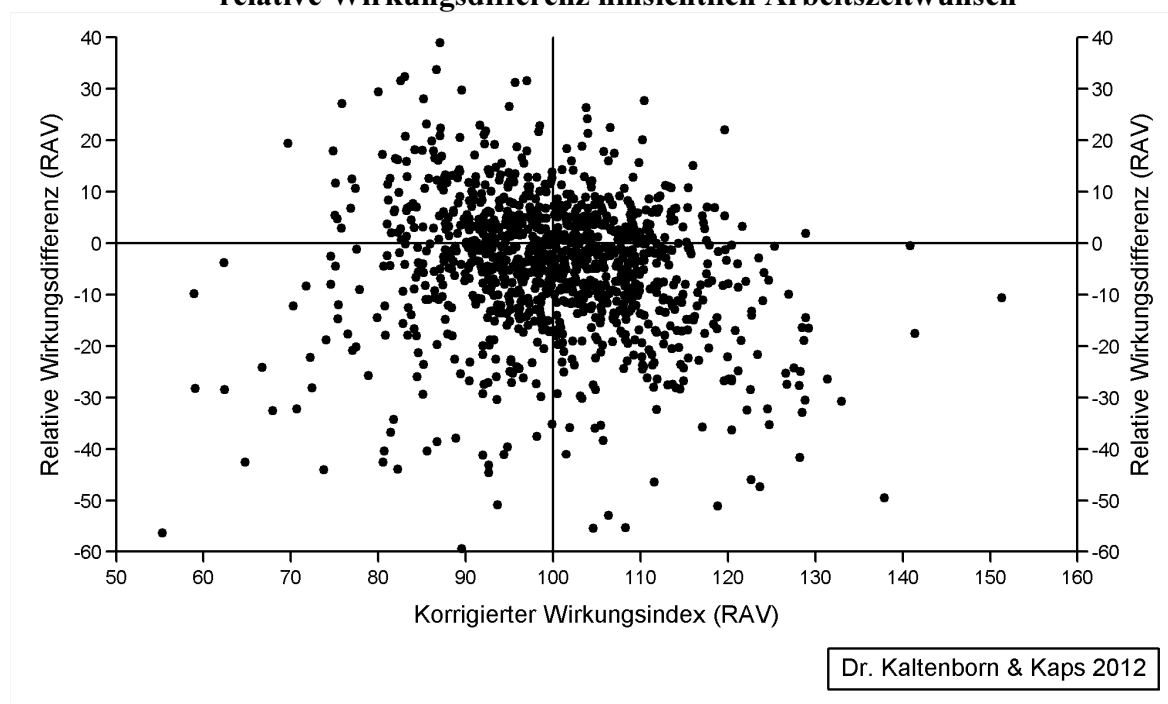
**Abbildung 44: Korrigierte Wirkungsindikatoren 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Kinder**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 4 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 4 für die Subgruppe derjenigen mit mindestens einem Kind bis 15 Jahre und jenem für die Subgruppe derjenigen ohne Kind(er) bis 15 Jahre (vgl. auch Tabelle 17). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 45: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Arbeitszeitwunsch**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindex aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindex für die Subgruppe derjenigen mit Teilzeitwunsch und jenem für die Subgruppe derjenigen mit Vollzeitwunsch (vgl. auch Tabelle 17). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

Wie die übrigen Abbildungen in Anhang G zeigen, lässt sich auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren deskriptiv nur in wenigen Fällen ein positiver oder negativer bivariater Zusammenhang zwischen der relativen Wirkungsdivergenz eines Paares disjunkter Subgruppen und dem entsprechenden korrigierten Wirkungsindikator erkennen.

Ergänzend zu den Abbildungen kann der Korrelationskoeffizient für die Korrelation zwischen korrigierten Wirkungsindikatoren bzw. korrigiertem Wirkungsindex und relativen Wirkungsdivergenzen von Paaren disjunkter Subgruppen betrachtet werden (vgl. Tabelle 18). Anders als die Abbildungen ist aus dem Korrelationskoeffizient ausschließlich ein linearer Zusammenhang ersichtlich. Der Korrelationskoeffizient liegt im Wertebereich zwischen -1 und 1. Ein positiver Korrelationskoeffizient weist auf einen positiven, ein negativer Korrelationskoeffizient auf einen negativen Zusammenhang hin. Je näher der Korrelationskoeffizient an 1 bzw. -1 ist, desto stärker ist der lineare Zusammenhang. Ein Korrelationskoeffizient von null weist darauf hin, dass es keinen linearen Zusammenhang gibt. In Übereinstimmung mit den Abbildungen in Anhang G ist der Korrelationskoeffizient in der Regel nahe null.

**Tabelle 18: Korrelationskoeffizienten zwischen korrigierten Wirkungsindikatoren bzw. dem korrigierten Wirkungsindex und relativen Wirkungsdifferenzen von Paaren disjunkter Subgruppen**

Relative Wirkungs- differenzen $W_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $W_{.jkt}^{.s_1-s_2}$	$W_{.jkt}^{1k}$	$W_{.jkt}^{2k}$	$W_{.jkt}^{3k}$	$W_{.jkt}^{4k}$	$W_{.jkt}^k$
Jüngere - Ältere	0,1419	0,2539	0,2809	-0,2316	0,3011
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachkenntn.	0,1036	0,0429	0,1432	-0,0574	0,0864
Frauen - Männer	-0,0022	0,0696	0,0589	0,0577	0,0083
Verheiratete - Nicht Verheiratete	-0,0553	-0,1101	-0,1653	0,1188	-0,1203
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er)	0,0824	-0,1361	-0,2617	-0,6223	-0,0673
Teilzeit gewünscht - Vollzeit gewünscht	-0,1357	-0,1096	-0,0318	-0,0853	-0,1554
Geringverdiener/innen - Gutverdiener/innen	-0,0999	0,0616	0,0509	0,0479	-0,0449
Ohne Berufslehre - mindestens Berufslehre	-0,0065	0,0057	-0,1115	0,1222	-0,022
Zul. Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion	0,0456	-0,0096	0,0687	-0,0825	0,0572
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt	-0,2494	-0,1053	-0,0492	0,1331	-0,1729

Anmerkung: Die Korrelation bezieht sich auf die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren in den Jahren 2001 bis 2011; zur Definition der Subgruppen vgl. Tabelle 17. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

## 7.2 Ökonometrische Analysen mit stetigen Variablen

Aus der bivariaten Betrachtung der vorstehenden Abbildungen und des Korrelationskoeffizienten sind möglicherweise bestehende komplexere, multivariate Zusammenhänge nicht ersichtlich. Diesen kann mit ökonometrischen Analysen nachgegangen werden. Dabei ist der Zusammenhang zwischen Segmentationseffekten bei einzelnen Subgruppen und den Wirkungserfolgen von Interesse. Die Segmentierung wird - analog zur deskriptiven Betrachtung in Abschnitt 7.1 - anhand der relativen Wirkungsdifferenzen von Paaren disjunkter Subgruppen abgebildet. Entsprechend der Grundannahme wirkungsorientierter Steuerung wird dabei davon ausgegangen, dass die Vollzugsstellen mit ihren Aktivitäten einen (relevanten) Einfluss auf die Wirkungsergebnisse haben. Die relativen Wirkungsdifferenzen von Paaren disjunkter Subgruppen sind weitgehend neutralisiert gegenüber exogenen Einflüssen (vgl. Ab-

schnitt 7.1). Auf die Methodik der entsprechenden unterschiedlichen Panel-Schätzungen und auf deren Einschränkungen wird in Anhang F eingegangen.

Insgesamt kommen die unterschiedlichen methodischen Ansätze der Schätzung zu qualitativ ähnlichen Ergebnissen. Tabelle 19 fasst die zentralen signifikanten Koeffizienten der ökonomischen Panel-Schätzungen mit stetigen Variablen zusammen. Nach diesen Ergebnissen ist eine Segmentierung zugunsten insbesondere Jüngerer und Kinderloser, teilweise auch zugunsten von Stellensuchenden mit guten Sprachkenntnissen, ohne Fach- oder Kaderfunktion zuletzt und ohne derzeitige Beschäftigung mit besseren korrigierten Wirkungsergebnissen auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren verbunden.

Umgekehrt bedeutet dies, dass bessere Wirkungsergebnisse mit einer Segmentierung zuungunsten bestimmter Personengruppen einhergehen. Dabei handelt es sich um den zu den vorstehend genannten Personengruppen komplementäre Personenkreise, also beispielsweise Ältere und Eltern.

Wie in Anhang F skizziert können die geschätzten Koeffizienten einiger Panel-Schätzungen<sup>36</sup> als marginale Effekte interpretiert werden. Näherungsweise geben die geschätzten Koeffizienten dieser unterschiedlichen Schätzungen an, um wie viel Prozent sich der jeweilige korrigierte Wirkungsindikator bzw. der korrigierte Wirkungsindex infolge einer Erhöhung der relativen Wirkungsdifferenz von Paaren disjunkter Subgruppen um einen Prozentpunkt verändert (bei der Schätzung der logarithmierten Quotienten mit umgekehrtem Vorzeichen). Beispielfür führt danach eine Erhöhung der relativen Wirkungsdifferenz für Leistungsbezüger/innen mit und ohne Kind(er) für den Wirkungsindikator 3 um einen Prozentpunkt bei Konstanz aller übrigen erklärenden Variablen zu einer Reduktion des korrigierten Wirkungsindikators 3 um etwa 0,1 Prozent.

Insgesamt sind nach den Schätzungen die Größenordnungen der Konsequenzen veränderter relativer Wirkungsdifferenzen für die korrigierten Wirkungsindikatoren bzw. den korrigierten Wirkungsindex klein. Die unterschiedlichen Schätzungen kommen bezüglich der Effekte zu Ergebnissen in vergleichbarer Größenordnung. Dies ist ein Hinweis auf die Robustheit dieser Schätzungen.

Die geringen Segmentationseffekte deuten daraufhin, dass die von den Wirkungsindikatoren ausgehenden Steuerungsimpulse bezüglich spezifischer Personengruppen ausgewogen sind.

---

<sup>36</sup> Dies gilt für die voraussetzungsvolleren *Random Effects* Schätzungen, nicht jedoch für die *Fixed Effects* Schätzungen.

**Tabelle 19: Zusammenfassung der Ergebnisse der ökonometrischen Panel-Schätzungen auf Ebene der RAV zur Segmentierung mit stetigen Variablen**

Kriterium	W1	W2	W3	W4	WI
	Eine Segmentierung zugunsten folgender Personengruppen ist mit besseren Wirkungsergebnissen verbunden				
Alter	Jüngere	Jüngere	Jüngere	-	Jüngere
Sprachkenntnisse	Gute Sprachkenntnisse (evtl.)	-	Gute Sprachkenntnisse	Schlechte Sprachkenntnisse	Gute Sprachkenntnisse
Geschlecht	Frauen	(Ergebnisse widerspr.)	Frauen (evtl.)	-	-
Zivilstand	-	-	Verheiratete	-	-
Kinder	Kinderlose	Kinderlose	Kinderlose	Kinderlose	Kinderlose
Gewünschte Arbeitszeit	Vollzeit	-	-	-	Vollzeit (evtl.)
Versicherter Verdienst	Gutverdiener/innen	-	-	-	-
Ausbildung	Mind. Berufslehre (evtl.)	-	Mind. Berufslehre (evtl.)	Mind. Berufslehre (evtl.)	-
Zuletzt Fach- oder Kaderfunktion	nein	nein	nein	-	nein
Derzeitige Beschäftigung	ohne	ohne	-	mit (evtl.)	ohne

Anmerkung: W#: korrigierter Wirkungsindikator #; WI: korrigierter Wirkungsindex. Den zusammengefassten Ergebnissen für die vier Wirkungsindikatoren liegen jeweils zwölf ökonometrische Panel-Schätzungen mit stetigen Variablen (abhängige Variable korrigierter Wirkungsindikator, logarithmierter korrigierter Wirkungsindikator und logarithmierter Quotient jeweils mit *Random Effects* und *Fixed Effects* Schätzung sowie jeweils mit „normaler“ und robuster Schätzung der Standardabweichung) zugrunde. Den zusammengefassten Ergebnissen für den Wirkungsindex liegen acht ökonometrische Panel-Schätzungen mit stetigen Variablen (abhängige Variable korrigierter Wirkungsindex und logarithmierter korrigierter Wirkungsindex jeweils mit *Random Effects* und *Fixed Effects* Schätzung sowie jeweils mit „normaler“ und robuster Schätzung der Standardabweichung) zugrunde.

Quelle: Eigene Zusammenfassung der in Anhang H dargestellten ökonometrischen Panel-Schätzungen mit stetigen Variablen.

### 7.3 Ökonometrische Analysen mit ordinalen Variablen

Wie die deskriptive Auswertung der Wirkungsindikatoren in Kapitel 4 und die bivariate Betrachtung ihres Zusammenhangs mit den relativen Wirkungsdifferenzen von Paaren disjunkter

Subgruppen in Abschnitt 7.1 zeigen, gibt es bei den relevanten Variablen teilweise deutliche Ausreißer. Bei der Verwendung stetiger Variablen haben diese Ausreißer ein erhebliches Gewicht, das ggf. die Schätzergebnisse relevant beeinflussen kann. Um einen möglicherweise deutlichen Einfluss einzelner Ausreißer zu vermeiden<sup>37</sup> wurden ergänzend Schätzungen mit ordinalen Daten durchgeführt. Dazu wurden sowohl die relativen Wirkungsdifferenzen von Paaren disjunkter Subgruppen als erklärende Variable als auch die korrigierten Wirkungsindikatoren und der korrigierte Wirkungsindex als zu erklärende Variable in diskrete Variable transformiert. Dabei wurden jeweils drei ordinale Kategorien gebildet. Hierfür mussten für jede Variable zwei Grenzen festgelegt werden. Dabei sollten die beiden Grenzen symmetrisch um den Nullpunkt sein, um für die obere und untere Gruppe jeweils eine inhaltlich vergleichbare Interpretation zu ermöglichen. Zudem sollte für die verschiedenen relativen Wirkungsdifferenzen von Paaren disjunkter Subgruppen jeweils die gleichen Grenzen verwendet werden, um auch hier eine inhaltlich vergleichbare Interpretation zu ermöglichen. Schließlich wurde angestrebt, dass die Besetzung der jeweils drei Kategorien möglichst ähnlich ist. Diese Kriterien führten zur Bildung folgender Kategorien:

- Für die Einteilung der korrigierten Wirkungsindikatoren bzw. des korrigierten Wirkungsindex in drei ordinale Kategorien wurden als Grenzen 95 und 105 verwendet. In der „unteren“ Kategorie sind jene Regionen, in denen der jeweilige korrigierte Wirkungsindikator bzw. der korrigierte Wirkungsindex höchstens 95 beträgt. In der „oberen“ Kategorie sind jene Regionen, in denen der jeweilige korrigierte Wirkungsindikator bzw. der korrigierte Wirkungsindex mindestens 105 beträgt. Die mittlere, „neutrale“ Kategorie umfasst jene, bei denen der jeweilige korrigierte Wirkungsindikator bzw. der korrigierte Wirkungsindex zwischen 95 und 105 beträgt.
- Für die Einteilung der relativen Wirkungsdifferenzen von Paaren disjunkter Subgruppen in drei ordinale Kategorien wurden als Grenzen -10 Prozent und +10 Prozent verwendet. In den beiden äußeren Kategorien unterscheiden sich die relativen Wirkungsdifferenzen zwischen den beiden betrachteten Subgruppen jeweils um mindestens 10 Prozent. In der mittleren, „neutralen“ Kategorie gibt es keine „relevanten“ relativen Wirkungsunterschiede zwischen den betrachteten Subgruppen. Als erklärende Variable können jedoch nicht unmittelbar ordinale Variable verwendet werden. Daher wurde aus jeder ordinalen Variablen für eine relative Wirkungsdifferenz ein Set von zwei dichotomen Variablen (Dummies) gebildet.

Tabelle 42 in Anhang E zeigt die genauen Formeln zur Berechnung der in den ökonometrischen Schätzungen verwendeten ordinalen zu erklärenden Variablen und dichotomen erklärenden Variablen.

Bei einer bivariaten Betrachtung, also einer Betrachtung des Zusammenhangs zwischen einem korrigierten Wirkungsindikator und einer relativen Wirkungsdifferenz eines Paares disjunkter Subgruppen, führt die Einteilung in jeweils drei Kategorien zu insgesamt neun möglichen Kombinationen. Abbildung 46 zeigt dies anhand der gleichen Variablen wie Abbildung 42 in Abschnitt 7.1, jedoch ist die Unterteilung der beiden Variablen in jeweils drei Kategorien

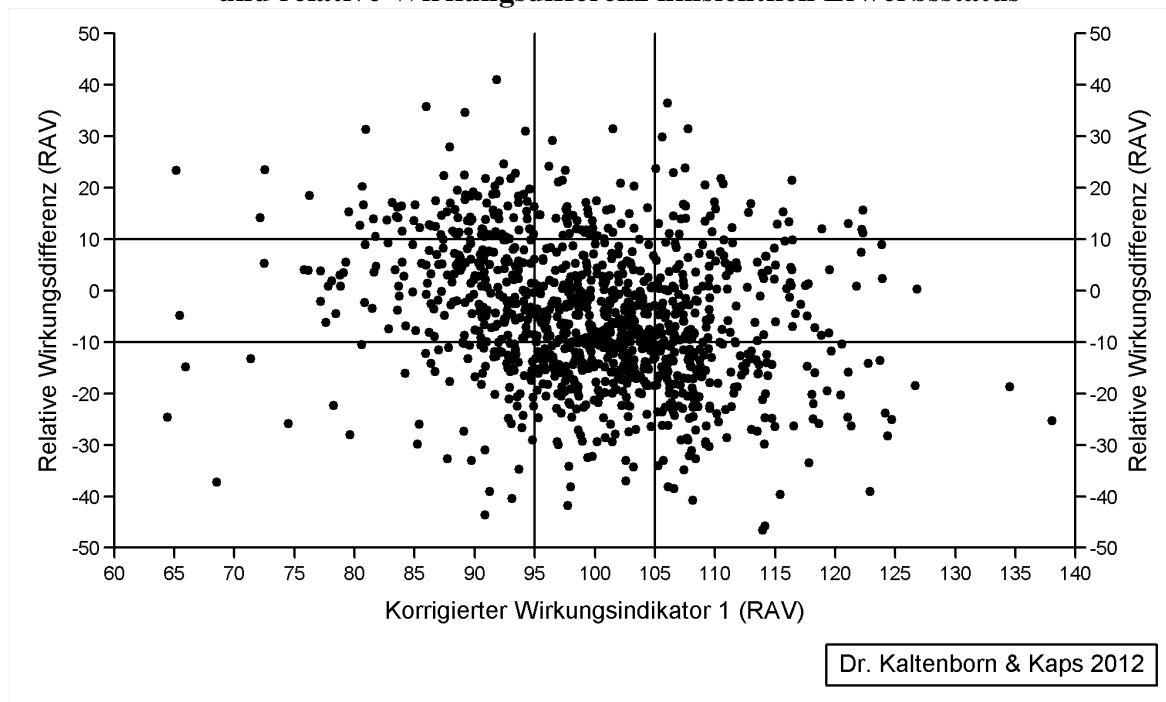
---

<sup>37</sup> Aus dem gleichen Grund enthält Anhang G ergänzend zum Korrelationskoeffizienten (vgl. Tabelle 18) Spearmans Rangkorrelationskoeffizienten, der robust gegenüber Ausreißern ist.



durch Linien gekennzeichnet. Dadurch ist die Zuordnung der einzelnen Beobachtungen zu einer der insgesamt neun Kombinationsmöglichkeiten erkennbar.

**Abbildung 46: Korrigierter Wirkungsindikator 1 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdimension hinsichtlich Erwerbsstatus**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 1 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 für die Subgruppe der derzeit Beschäftigten und jenem für die Subgruppe der derzeit nicht Beschäftigten (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

Die ordinalen Panel-Schätzungen wurden jeweils mit unterschiedlichen Schätzansätzen durchgeführt.<sup>38</sup>

Die in Anhang H dargestellten Ergebnisse der Panel-Schätzungen mit ordinalen Variablen bestätigen tendenziell die Ergebnisse der Panel-Schätzungen mit stetigen Variablen. Bezüglich der Sensitivität gegenüber Ausreißern sind die Panel-Schätzungen mit stetigen Variablen also einigermassen robust. Die zentralen Ergebnisse dieser Schätzungen sind in Abschnitt 7.2 verbal und dort in Tabelle 19 zusammengefasst.

<sup>38</sup> Es wurde ein *Random Effects Ordered Probit* und ein *Fixed Effects Ordered Logit* Schätzansatz verwendet (zu *Random Effects* und *Fixed Effects* vgl. auch Anhang F).

## 8 Konzeptionelle Perspektiven

Die Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz erfolgt seit dem Jahr 2000 konzeptionell weitgehend unverändert. Seither wurden aus unterschiedlichen Perspektiven verschiedene konzeptionelle Fragen der Steuerung diskutiert. Auch die im Frühsommer 2012 befragten Führungskräfte der öffentlichen Arbeitsvermittlung haben die Ausgestaltung der wirkungsorientierten Steuerung aus unterschiedlichen Perspektiven beurteilt und teilweise auch konkrete Verbesserungsvorschläge unterbreitet.

Der zentrale Kritikpunkt ist die Exogenitätskorrektur (vgl. Tabelle 11 in Unterabschnitt 5.1.4). In Abschnitt 8.2 werden Möglichkeiten zu entsprechenden Veränderungen aufgezeigt. Mögliche Konsequenzen derartiger Veränderungen auf das Ranking werden retrospektiv betrachtet.

Darüber hinaus haben die Führungskräfte Änderungen an der Gewichtung der vier Wirkungsindikatoren vorgeschlagen (vgl. Tabelle 12 in Unterabschnitt 5.1.4). Derartige Änderungen werden in Abschnitt 8.1 diskutiert. Zudem werden retrospektiv die Konsequenzen für den Wirkungsindex und das Ranking aufgezeigt.<sup>39</sup>

Außerdem wird aus einer gänzlich anderen Perspektive nach Gestaltungsalternativen gesucht: Auf Basis einer vorliegenden Auswertung der wirkungsorientierten Steuerungssysteme öffentlicher Arbeitsverwaltungen in sieben westeuropäischen Industrienationen werden in Abschnitt 8.3 weitere Veränderungsmöglichkeiten für die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST diskutiert und bewertet.

### 8.1 Veränderung der Gewichtung

Die ersten drei Wirkungsindikatoren unterscheiden sich vom vierten Wirkungsindikator strukturell hinsichtlich der erforderlichen Aktivitäten der Vollzugsstellen zur Zielverfolgung. Für die Zielverfolgung bei den ersten drei Wirkungsindikatoren müssen Leistungsbezüger/innen möglichst rasch in Arbeit integriert werden. Die erforderlichen Aktivitäten der Vollzugsstellen zur Zielverfolgung unterscheiden sich zwischen den ersten drei Wirkungsindikatoren dabei vor allem durch die Auswahl spezifischer Personengruppen, auf die sich die Aktivitäten konzentrieren sollen.

Deutlicher unterscheiden sich die erforderlichen Aktivitäten der Vollzugsstellen zwischen den ersten drei Wirkungsindikatoren einerseits und dem vierten Wirkungsindikator andererseits. Zur Zielverfolgung bei den ersten drei Wirkungsindikatoren dienen insbesondere möglichst rasche Integrationen in Arbeit, für die Zielverfolgung beim vierten Wirkungsindikator muss vor allem auf die Qualität der Integrationen, also beispielsweise die Passgenauigkeit von Vermittlungsvorschlägen geachtet werden. Daher stehen die erforderlichen Aktivitäten der Vollzugsstellen zur Zielverfolgung bei den ersten drei Wirkungsindikatoren (möglichst rasche

---

<sup>39</sup> Die empirischen Analysen in den Abschnitten 8.1 und 8.2 basieren auf den individuellen Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der retrospektiv neu durchgeführten Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5). Damit ist innerhalb dieses Berichts die Vergleichbarkeit der dargestellten Wirkungsergebnisse gewährleistet. Zudem werden unnötige methodische Brüche im Zeitablauf vermieden.

Integration in Arbeit) in einem gewissen Spannungsverhältnis zu jenen beim vierten Wirkungsindikator (möglichst hohe Qualität der Integration in Arbeit).

In den Wirkungsindex gehen die ersten drei Wirkungsindikatoren mit einem Gewicht von insgesamt 90 Prozent ein, der vierte Wirkungsindikator lediglich mit 10 Prozent. Angesichts dieser deutlichen Diskrepanz und des skizzierten Spannungsverhältnisses zwischen den ersten drei Wirkungsindikatoren einerseits und dem vierten Wirkungsindikator andererseits liegt theoretisch eine Fokussierung der Vollzugsstellen auf die ersten drei Wirkungsindikatoren nahe. Dies ist auch das Ergebnis der durchgeführten Erhebung bei RAV-Leitungen (vgl. Abbildung 31 in Kapitel 6).

Angesichts der skizzierten partiellen Parallelität der ersten drei Wirkungsindikatoren und ihres Spannungsverhältnisses zum vierten Wirkungsindikator liegen zwei spezifische Veränderungen der Gewichtung nahe:

- Zum einen könnte versucht werden, die ersten drei Wirkungsindikatoren zu einem Wirkungsindikator zusammenzufassen. Der erste Wirkungsindikator bildet umfassender das Wirkungsziel einer raschen Integration in Arbeit ab als die anderen beiden. Insoweit liegt es nahe, anstelle der ersten drei lediglich den ersten Wirkungsindikator zu verwenden und diesen entsprechend höher zu gewichten. In diese Richtung weisen auch Vorschläge von Führungskräften der öffentlichen Arbeitsvermittlung (vgl. Tabelle 12 in Unterabschnitt 5.1.4).
- Zum anderen liegt eine Höhergewichtung des vierten Wirkungsindikators zu Lasten der ersten drei Wirkungsindikatoren nahe. In diese Richtung weisen auch Vorschläge von Führungskräften der öffentlichen Arbeitsvermittlung (vgl. Tabelle 12 in Unterabschnitt 5.1.4). Im Folgenden wird als Alternative von einer Gewichtung von 30% statt bislang 10% ausgegangen.

Zudem werden die beiden vorstehend genannten Varianten noch kombiniert, indem der zweite und dritte Wirkungsindikator durch den ersten ersetzt und der vierte mit 30% höher als derzeit gewichtet wird. Tabelle 20 zeigt die unterschiedlichen Gewichtungen im Status quo und der drei skizzierten alternativen Varianten.

**Tabelle 20: Alternative Gewichtungen der vier Wirkungsindikatoren**

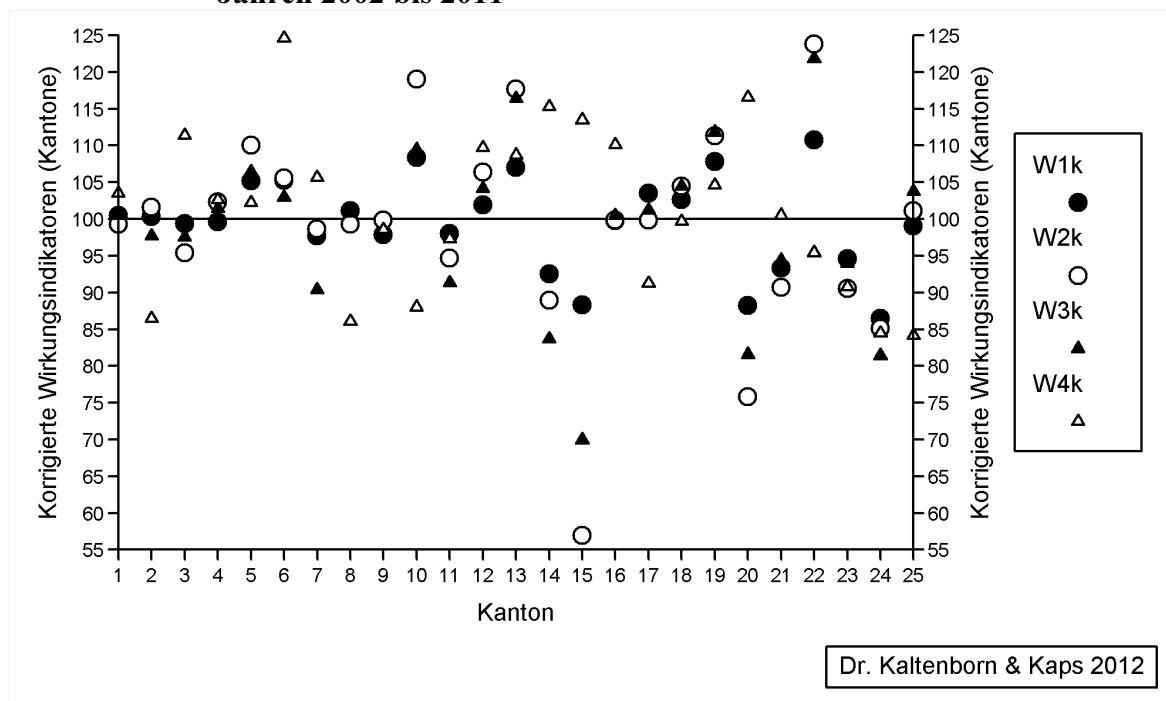
Wirkungsindikator	Status quo	Variante 1	Variante 2	Variante 3
1	50%	90%	30%	70%
2	20%	0%	20%	0%
3	20%	0%	20%	0%
4	10%	10%	30%	30%
Summe	100%	100%	100%	100%

Quelle: Vereinbarungen RAV/LAM/KAST 2010-2013 (Beilage 3) (Status quo), eigene Darstellung (alternative Varianten).

Im Folgenden werden die alternativen Varianten hinsichtlich ihrer Konsequenzen für den korrigierten Wirkungsindex auf Ebene der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011 untersucht<sup>40</sup>.

Zunächst zeigt Abbildung 47 die durchschnittlichen korrigierten Wirkungsindikatoren auf Ebene der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011. Bei den meisten Kantonen ist im Vergleich der vier Wirkungsindikatoren der vierte Wirkungsindikator entweder jener mit dem geringsten oder jener mit dem höchsten Wert. Zudem nimmt bei vielen Kantonen der vierte Wirkungsindikator eine Ausreißer-Position ein, sein Wert liegt also deutlich jenseits derjenigen für die übrigen drei Wirkungsindikatoren. Im Hinblick auf das skizzierte Spannungsverhältnis zwischen den ersten drei und dem vierten Wirkungsindikator sind diese Resultate nicht überraschend.

**Abbildung 47: Durchschnittliche korrigierte Wirkungsindikatoren der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011**



Anmerkung: W#k: Durchschnittlicher korrigierter Wirkungsindikator #.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

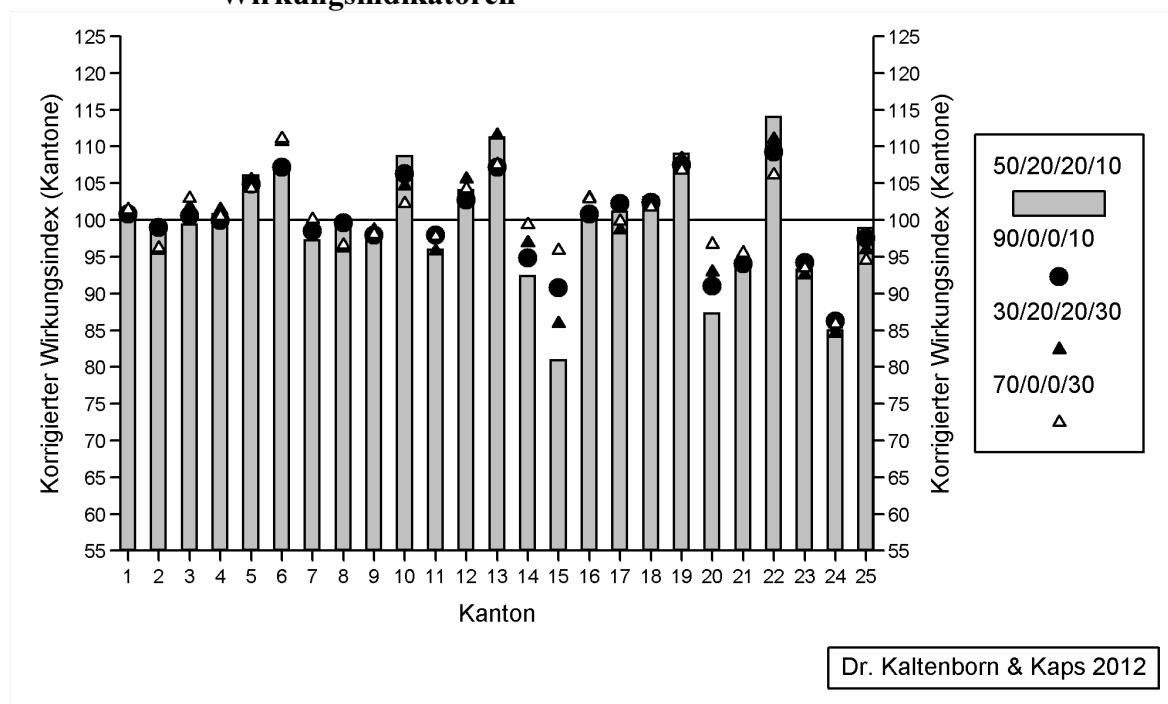
Abbildung 48 zeigt den durchschnittlichen korrigierten Wirkungsindex der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011 bei einer Gewichtung der Wirkungsindikatoren wie im Status quo sowie für die in Tabelle 20 dargestellten drei alternativen Varianten. Von wenigen Kantonen abgesehen, wird der durchschnittliche korrigierte Wirkungsindex durch die Gewichtung retrospek-

<sup>40</sup> Bei den in Abschnitt 8.2 skizzierten Ranking-Varianten kann das Jahr 2001 als erstes Jahr, für das Wirkungsdaten vorliegen, nicht in die Analyse einbezogen werden, weil teilweise Änderungen gegenüber dem Vorjahr betrachtet werden. Im Interesse einer konsistenten Darstellung beginnt daher auch in diesem Abschnitt die Betrachtung ebenfalls erst im Jahr 2002.

tiv nur wenig beeinflusst. Dies schließt allerdings nicht aus, dass mit einer veränderten Gewichtung - wie beabsichtigt - die Arbeit der Vollzugsstellen beeinflusst würde und sich dadurch perspektivisch auch die korrigierten Wirkungsindikatoren verändern würden.

Eine alternative Betrachtung setzt nicht unmittelbar an den durchschnittlichen korrigierten Wirkungsindikatoren und dem durchschnittlichen korrigierten Wirkungsindex an, sondern an den daraus resultierenden Rängen des Rankings der Kantone. Auch über diese Ränge kann über die zehn Jahre der Betrachtung von 2002 bis 2011 für jeden Kanton und jeden Wirkungsindikator sowie den Wirkungsindex ein Durchschnitt berechnet werden. Vorteil der Betrachtung durchschnittlicher Ränge ist, dass damit - wie in Abschnitt 8.2 - auch Wirkungsindikatoren unterschiedlicher Dimensionierung miteinander verglichen werden können.

**Abbildung 48: Durchschnittlicher korrigierter Wirkungsindex der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011 bei alternativen Gewichtungen der vier Wirkungsindikatoren**



Anmerkung: Die relative Gewichtung der vier Wirkungsindikatoren ist in der Legende angegeben. Die erste Variante entspricht dem Status quo.

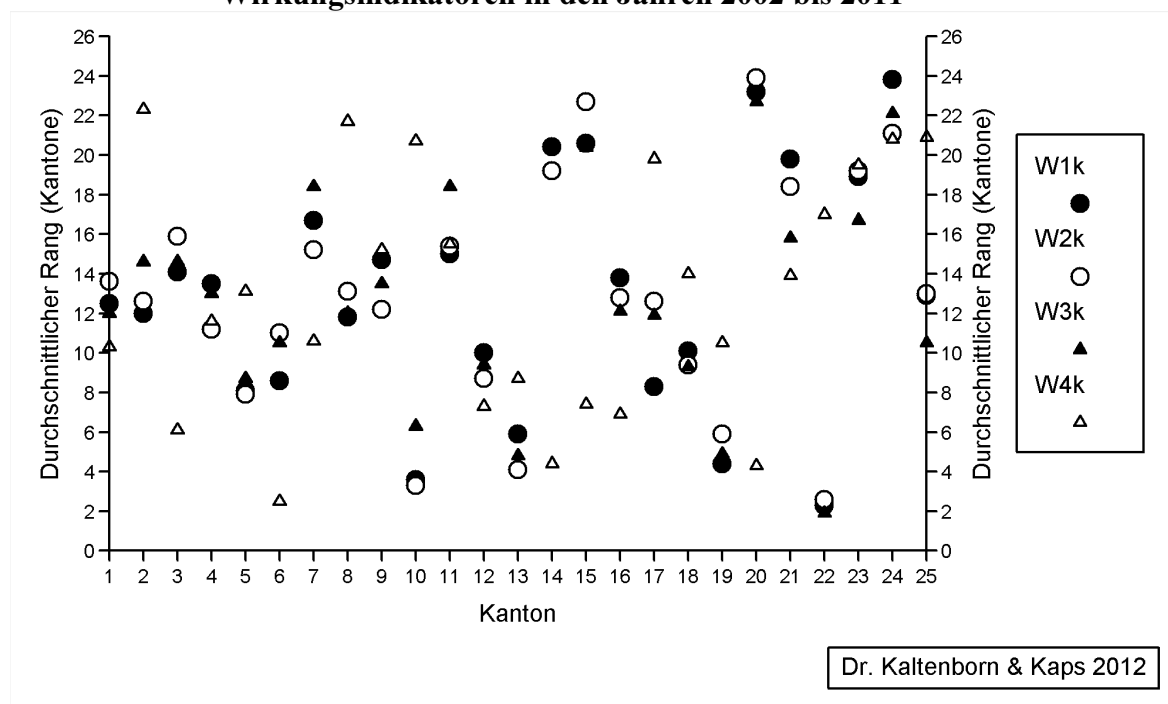
Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

Zunächst zeigt Abbildung 49 den durchschnittlichen Rang der Kantone für die Jahre von 2002 bis 2011 für die vier korrigierten Wirkungsindikatoren. Der durchschnittliche Rang der Kantone bei den korrigierten Wirkungsindikatoren ist das Spiegelbild der korrigierten Wirkungsindikatoren (vgl. Abbildung 47). Kantone, die bei einem korrigierten Wirkungsindikator im Durchschnitt einen besonders hohen Wert erreicht haben, erreichen bei den Rängen im Durchschnitt ebenfalls einen besonders guten, d.h. kleinen Wert.

Abbildung 50 zeigt die durchschnittlichen Ränge der Kantone über die Jahre 2002 bis 2011 für alternative Varianten der Gewichtung der vier korrigierten Wirkungsindikatoren (vgl. auch Tabelle 20). Wiederum ist die Darstellung der Ränge spiegelbildlich zur Darstellung der korrigierten Wirkungsindize selbst auf Basis unterschiedlicher Gewichtungen (vgl. Abbildung 48).

Der vierte Wirkungsindikator mit einer derzeitigen Gewichtung von 10% hat gegenüber den übrigen drei Wirkungsindikatoren ein relativ kleines Gewicht und steht zudem zu ihnen in einem gewissen Spannungsverhältnis. Sofern das mit dem vierten Wirkungsindikator verfolgte Ziel nachhaltiger Eingliederungen in Arbeit politische Priorität hat, liegt eine höhere Gewichtung dieses Wirkungsindikators nahe. Andernfalls käme angesichts der derzeit vermutlich eher geringen Steuerungswirkung auch ein Wegfall dieses Wirkungsindikators in Betracht.

**Abbildung 49: Durchschnittlicher Rang der Kantone bei den vier korrigierten Wirkungsindikatoren in den Jahren 2002 bis 2011**



Anmerkung: W#k: Durchschnittlicher Rang des Ranking über den korrigierten Wirkungsindikator #.

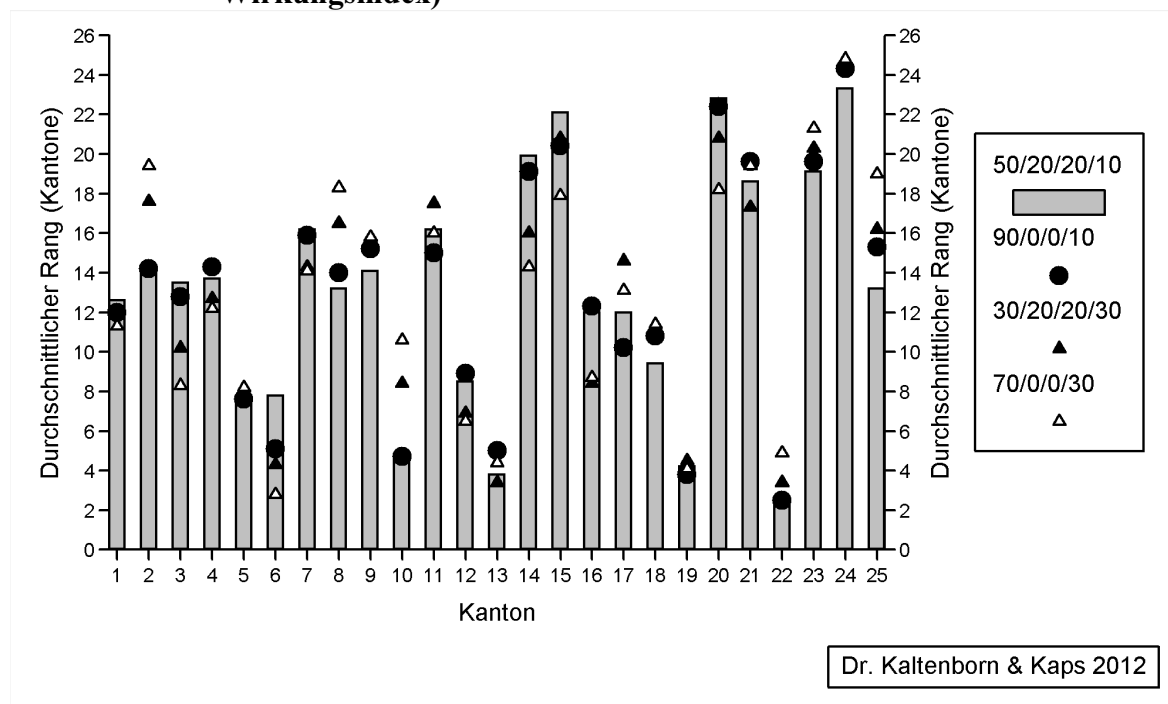
Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

Ein Wegfall des zweiten und dritten Wirkungsindikators zugunsten einer höheren Gewichtung des ersten Wirkungsindikators würde hinsichtlich der Dauer des Leistungsbezugs stärker den Durchschnitt und weniger deutlich die Vermeidung und Überwindung von Langzeitbezug betonen. Dies kann zu einer unerwünschten Konzentration der Aktivitäten der Vollzugsstellen auf Leistungsbezüger/innen mit erst kurzer Bezugsdauer führen, da bei diesen die Dauer des potenziell vermeidbaren Leistungsbezugs am längsten ist. Integrationsbemühungen für Leistungsbezüger/innen kurz vor der Aussteuerung hätten hingegen nur noch einen geringen Wirkungsbeitrag. Insgesamt wird daher von einem ersatzlosen Wegfall des zweiten und vor allem

dritten Wirkungsindikators zugunsten einer höheren Gewichtung des ersten Wirkungsindikators abgeraten. Die Steuerungsimpulse des zweiten Wirkungsindikators (Vermeidung von Zugängen in Langzeitbezug) und des dritten Wirkungsindikators (Vermeidung von Langzeitbezug) könnten jedoch in einem modifizierten zweiten Wirkungsindikator zusammengefasst werden. Hierzu könnte der zweite Wirkungsindikator dahingehend modifiziert werden, dass er sich nicht nur auf die Zugänge in den Langzeitbezug, sondern auf dessen Bestand bezieht (vgl. auch Abschnitt 8.3). Dadurch würde beim zweiten Wirkungsindikator nicht nur die Vermeidung, sondern auch die Überwindung von Langzeitbezug honoriert.

Die verschiedenen Varianten einer alternativen Gewichtung verändern zumindest retrospektiv den durchschnittlichen korrigierten Wirkungsindex und die daraus resultierende durchschnittliche Rangposition der Kantone eher wenig. Diese retrospektive Betrachtung ist allerdings nur bedingt als Basis einer Prognose geeignet, denn die Steuerungsimpulse würden mit einer veränderten Gewichtung verändert, wodurch auch das Ranking beeinflusst werden kann. Der bei retrospektiver Betrachtung nur geringe Einfluss auf die durchschnittlichen Rangpositionen der Kantone dürfte günstig für die politischen Chancen einer anderen Gewichtung sein.

**Abbildung 50: Durchschnittlicher Rang der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011 bei alternativen Gewichtungen der vier Wirkungsindikatoren (korrigierter Wirkungsindex)**



Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

Anmerkung: Die relative Gewichtung der vier Wirkungsindikatoren ist in der Legende angegeben. Die erste Variante entspricht dem Status quo.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

## 8.2 Korrektur nationaler und regionalspezifischer exogener Effekte

Die Bewegungen in und aus dem Leistungsbezug, auf die die Wirkungsindikatoren abzielen, werden nicht nur durch die Arbeit der Vollzugsstellen, sondern auch exogen beeinflusst. Dabei gibt es sowohl schweizweit wirkende exogene Einflussgrößen als auch regionalspezifische exogene Einflussgrößen. Um möglichst genau die Leistungen der Vollzugsstellen (endogene Effekte) abzubilden, wird mit zwei einander ergänzenden Verfahren versucht, exogene Einflüsse aus den Wirkungsindikatoren herauszurechnen:

- Für regional gleichermaßen wirkende schweizweite exogene Einflussgrößen sind bereits die unkorrigierten Wirkungsindikatoren und der unkorrigierte Wirkungsindex durch die Indexierung u.a. anhand des Schweizer Durchschnitts kontrolliert. Dies gilt gleichermaßen sowohl für zeitinvariante schweizweite Einflussgrößen (z.B. geographische Lage) als auch für zeitvariierende schweizweite Einflussgrößen (z.B. Wechselkurse).
- Regional unterschiedlich wirkende exogene Einflussgrößen sollen durch die Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5) korrigiert werden. Dies betrifft grundsätzlich sowohl zeitinvariante regionalspezifische Einflussgrößen (z.B. Größe der Agglomeration) als auch im Zeitablauf variierende regionalspezifische Einflussgrößen (z.B. Zugangsquote).

In methodischer Hinsicht unterscheiden sich die Kontrolle schweizweiter exogener Einflüsse und die Korrektur regionalspezifischer exogener Einflüsse erheblich:

- Die Kontrolle für schweizweite exogene Einflüsse erfolgt anhand der tatsächlich im Schweizer Durchschnitt eingetretenen Wirkungen, die definitionsgemäß alle schweizweiten exogenen Einflüsse beinhalten. Darüber hinaus beinhalten sie allerdings auch gleichgerichtete endogene Einflüsse, beispielsweise eine gleichermaßen zunehmende Erfahrung der Vollzugsstellen mit den wirkungsorientierten Vereinbarungen und der Wirkungsorientierung.
- Die Korrektur regionalspezifischer exogener Einflüsse erfolgt hingegen anhand ausgewählter exogener Faktoren. Diese Auswahl wird nie vollständig sein können, die genauen funktionalen Zusammenhänge werden in der ökonomischen Schätzung allenfalls näherungsweise zutreffend spezifiziert werden können und die geschätzten exogenen Effekte können angesichts fehlender Variablen verzerrt sein, wenn die fehlenden Variablen mit den berücksichtigten erklärenden Variablen korreliert sind. Fehlen relevante erklärende Variablen in der ökonomischen Schätzung, so wird der Einfluss der regionalspezifischen exogenen Effekte auf die Wirkungsergebnisse insgesamt unterschätzt. Bei den Schätzungen für die Exogenitätskorrektur der ersten drei Wirkungsindikatoren ist der Erklärungsgehalt mit in der Regel 60% bis 80% für sozialwissenschaftliche Analysen vergleichsweise hoch beim vierten Wirkungsindikator ist der Erklärungsgehalt allerdings deutlich geringer (vgl. Tabelle 7 in Abschnitt 3.5).

Wie die Betrachtung in Kapitel 4 zeigt, sind die Unterschiede zwischen den Kantonen bei den korrigierten Wirkungsindikatoren und beim korrigierten Wirkungsindex im Zeitablauf relativ konstant. Hierfür können einerseits zeitkonstante endogene regionalspezifische Effekte und andererseits eine unzureichende Korrektur regionalspezifischer exogener Einflüsse ursächlich sein. Diese Unklarheit über die Ursache mag auch Anlass für die erhebliche Kritik der Füh-



rungskräfte an der bestehenden Exogenitätskorrektur sein (vgl. Tabelle 11 in Unterabschnitt 5.1.4).

Der vergleichsweise geringe Erklärungsgehalt bei der Exogenitätskorrektur für den vierten Wirkungsindikator könnte daran liegen, dass der vierte Wirkungsindikator stärker als die ersten drei Wirkungsindikatoren durch die Vollzugsstellen beeinflusst wird. In diesem Fall läge eine stärkere Gewichtung des vierten Wirkungsindikators nahe (vgl. auch Abschnitt 8.1). Zum anderen könnte es daran liegen, dass bei der Exogenitätskorrektur regionalspezifische exogene Faktoren nicht berücksichtigt werden, die speziell für den vierten Wirkungsindikator relevant sind. Dafür spricht, dass die Exogenitätskorrektur bei allen vier Wirkungsindikatoren anhand der gleichen regionalspezifischen exogenen Faktoren erfolgt, ihre Auswahl sich jedoch wohl stärker an den ersten drei als am vierten Wirkungsindikator orientiert hat. Daher stellt sich die Frage, welche exogenen Faktoren in relevanter Weise ggf. den vierten Wirkungsindikator beeinflussen. Entsprechende Einflussgrößen könnten dann als erklärende Variable für die Exogenitätskorrektur des vierten Wirkungsindikators und - soweit sie hierauf einen relevanten Einfluss haben - auch bei der Exogenitätskorrektur für die ersten drei Wirkungsindikatoren berücksichtigt werden.

Der vierte Wirkungsindikator zielt auf die Nachhaltigkeit von Abgängen aus dem Leistungsbezug. Die Abgänge aus dem Leistungsbezug dürften vielfach aus der Aufnahme eines neuen Beschäftigungsverhältnisses bzw. aus der Ausweitung eines bestehenden Beschäftigungsverhältnisses resultieren. Die Nachhaltigkeit dieser Abgänge wiederum dürfte ihrerseits entscheidend vom Fortbestand dieses Beschäftigungsverhältnisses abhängen. Mithin dürfte die Dauer von Beschäftigungsverhältnissen einen maßgeblichen Einfluss auf die Nachhaltigkeit von Abgängen aus dem Leistungsbezug haben. Die Dauer von Beschäftigungsverhältnissen kann durch die Vollzugsstellen insbesondere durch die Passgenauigkeit von Vermittlungen beeinflusst werden. Daneben dürfte es jedoch auch relevante exogene Einflussgrößen geben. Eine solche vermutlich relevante regionalspezifische exogene Einflussgröße, der Anteil der Zugänge von Leistungsbezügerinnen und -bezügern aus saisonalen Branchen an allen Neuzugängen, wird bereits bei der Exogenitätskorrektur berücksichtigt. Ergänzend hierzu könnten jedoch ggf. weitere exogene Faktoren berücksichtigt werden. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Varianten, mit denen der Einfluss exogener Faktoren abgebildet werden kann:

- Es kann versucht werden, exogene Variablen zu verwenden, die maßgeblich die Dauer von Beschäftigungsverhältnissen beeinflussen. Dies wäre beispielsweise die regionale Wirtschaftsstruktur und Beschäftigungsstruktur. Vorteil eines solchen Vorgehens wäre, dass derartige Variablen kaum von den Vollzugsstellen beeinflussbar sind. Nachteilig ist jedoch, dass jede Auswahl entsprechender Variablen die tatsächlichen Dauern von Beschäftigungsverhältnissen stets nur unzureichend erklären dürfte.

- Alternativ können Variablen verwendet werden, die unmittelbar auf der Dauer von Beschäftigungsverhältnissen basieren. Beispielsweise kann der Anteil der neu begonnenen Beschäftigungsverhältnisse, die binnen sechs Monaten wieder beendet wird, verwendet werden. Vorteil eines solchen Vorgehens ist, dass mit solchen Variablen unmittelbar das Resultat, das sich aus dem Einfluss exogener Faktoren ergibt, verwendet wird. Dementsprechend ist das Risiko geringer, die exogenen Effekte unzureichend abzubilden. Nachteilig ist jedoch, dass derartige Variablen auch von der Tätigkeit der Vollzugsstellen beeinflusst werden und daher nicht vollständig exogen sind. Um diesem Problem zumindest zu reduzieren, könnte die als exogen betrachtete Variable etwas von der Konstruktion des vierten Wirkungsindikators abweichen. In den vierten Wirkungsindikator gehen jene Zugänge in den Leistungsbezug ein, die zwischen zwei und vier Monaten zuvor aus dem Leistungsbezug ausgeschieden sind. Demgegenüber könnte bei der als exogen betrachteten Variable der Zeitraum etwas verschoben sein, indem nicht der Anteil der neu begonnenen Beschäftigungsverhältnisse betrachtet wird, die lediglich zwischen zwei und vier Monaten dauern, sondern der Anteil jener neu begonnenen Beschäftigungsverhältnisse, die (beispielsweise) höchstens sechs Monate dauern.

Mit den wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST wird bislang insgesamt ein möglichst fairer Vergleich zwischen den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und der Kantone angestrebt. In diesem Kontext ist die Korrektur exogener Effekte von großer Bedeutung. Dabei ist die praktizierte Exogenitätskorrektur Verfahren anderer Industrienationen vorzuziehen (vgl. Abschnitt 8.3).

Würde hingegen für die wirkungsorientierte Steuerung auf einen möglichst fairen Vergleich zwischen den Vollzugsstellen verzichtet, so kämen auch wirkungsorientierte Steuerungsansätze ohne oder mit einer weniger umfassenden Korrektur exogener Effekte in Betracht. Ein entsprechender Steuerungsansatz dürfte angesichts der politischen Eigenständigkeit der Kantone jedoch einen breiten Konsens zwischen den Beteiligten voraussetzen. Prioritäten für die Kantone und Vollzugsstellen können bereits auch mit den unkorrigierten Wirkungsindikatoren (bzw. durch die entsprechenden Quotienten vor der Indexierung anhand des Schweizer Durchschnitts - vgl. Tabelle 40 in Anhang E) und ihre Gewichtung gegeben werden.

Führungskräfte der öffentlichen Arbeitsvermittlung haben teilweise sogar den Verzicht auf einen interkantonalen Vergleich explizit vorgeschlagen (vgl. Tabelle 12 in Unterabschnitt 5.1.4). Ohnehin haben die Führungskräfte der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Erhebung im Frühsommer 2012 die Exogenitätskorrektur insgesamt vergleichsweise häufig kritisiert (vgl. Tabelle 11 in Unterabschnitt 5.1.4).

Zudem gibt es einen anderen Aspekt im Hinblick auf die Motivation zu Anstrengungen der Vollzugsstellen. Es erscheint besonders wichtig, jene mit bislang vergleichsweise geringen Anstrengungen zu zusätzlichen Anstrengungen zu motivieren, denn hier sind die größten Reserven. Angesichts einer notwendigerweise unvollständigen Exogenitätskorrektur sind diese Vollzugsstellen zentral nicht eindeutig identifizierbar. Gleichwohl wäre ein System zweckmäßig, bei denen gerade diese zu zusätzlichen Anstrengungen motiviert würden.

Die vorgenannten Argumente führen zu folgender konzeptioneller Überlegung: Anstelle von Niveaus, wie derzeit bei den Wirkungsindikatoren, könnten relative Änderungen relevanter Größen<sup>41</sup> gegenüber dem Vorjahr betrachtet werden. Ein derartiger Reformvorschlag wurde auch in der Erhebung von Führungskräften der öffentlichen Arbeitsvermittlung unterbreitet (vgl. Tabelle 12 in Unterabschnitt 5.1.4). Damit würden nicht gute Leistungen, sondern deren Verbesserung bei der Wirkungsmessung positiv hervorgehoben. Dadurch würden speziell jene Vollzugsstellen mit bislang unzureichenden Anstrengungen in erwünschter Weise besonders motiviert.

Auch ohne explizite Korrektur für schweizweite bzw. regionalspezifische exogene Effekte sind relative Änderungen immun gegenüber zeitinvarianten schweizweiten und zeitinvarianten regionalspezifischen exogenen Effekten. Ggf. könnten die relativen Änderungen darüber hinaus - ähnlich wie bisher - für zeitvariierende schweizweite und zeitvariierende regionalspezifische exogene Effekte kontrolliert bzw. korrigiert werden. Die Kontrolle schweizweiter exogener Effekte könnte weiterhin mit einer Indexierung u.a. anhand des Bundesdurchschnitts erfolgen; dabei kann diese Korrektur auf die Ausgangsgrößen oder bezogen auf die betrachteten relativen Änderungen erfolgen. Die Exogenitätskorrektur unterscheidet sich nach den in Kapitel 4 dargestellten deskriptiven Auswertungen stärker zwischen den Kantonen als sie über die Zeit variiert. Dies spricht dafür, dass ein wesentlicher Anteil der Exogenitätskorrektur auf zeitkonstanten regionalspezifischen exogenen Effekten basiert, für die bei der Betrachtung relativer Änderungen ohnehin korrigiert wird. Zudem ist die Korrektur derartiger Effekte für eine wirkungsorientierte Steuerung nicht erforderlich, lediglich für einen fairen Leistungsvergleich.

Die Betrachtung relativer Änderungen kann sich auf unterschiedliche Ausgangsgrößen beziehen. Sie kann sich insbesondere auf geeignete Wirkungsgrößen analog zu den derzeitigen Wirkungsindikatoren jeweils mit und ohne Kontrolle der schweizweiten und regionalspezifischen exogenen Effekte beziehen. Insgesamt ergeben sich dadurch die vier in Tabelle 21 dargestellten Varianten.

---

<sup>41</sup> Zu den Größen, deren relative Änderungen betrachtet werden können, vgl. unten.

**Tabelle 21: Alternative Wirkungsindikatoren auf Basis relativer Änderungen gegenüber dem Vorjahr**

Variante	Indexierung zur Kontrolle schweizweiter exogener Effekte	Exogenitätskorrektur zur Korrektur regionalspezifischer exogener Effekte	Bezeichnung
1	nein	nein	Relative Änderung der unkorrigierten Quotienten
2	nein	ja	Relative Änderung der korrigierten Quotienten
3	ja	nein	Relative Änderung der unkorrigierten Wirkungsindikatoren
4	ja	ja	Relative Änderung der korrigierten Wirkungsindikatoren

Anmerkung: Analog zu den Ausgangsgrößen sind positive relative Änderungen bei den Wirkungsindikatoren inhaltlich positiv und bei den Quotienten inhaltlich negativ zu bewerten. Zur genauen Berechnung vgl. Tabelle 53 in Anhang I.

Quelle: eigene Darstellung.

Im Folgenden werden die Konsequenzen der skizzierten vier Varianten relativer Änderungen auf die *durchschnittliche* Rangposition der Kantone retrospektiv in den Jahren 2002 bis 2011 für die vier Wirkungsindikatoren und den Wirkungsindex betrachtet.<sup>42</sup> Als Vergleich dient jeweils die durchschnittliche Rangposition der Kantone im gleichen Zeitraum auf Basis der unkorrigierten und der korrigierten Wirkungsindikatoren bzw. des unkorrigierten und des korrigierten Wirkungsindex.

Aus den entsprechenden Abbildungen 51, 52 und 53 wird zunächst - ähnlich wie auch schon in Kapitel 4 - deutlich, dass die Exogenitätskorrektur im derzeitigen System einen erheblichen Einfluss auf die durchschnittliche Rangposition hat. Erwartungsgemäß ist der Einfluss der Korrekturen für schweizweite bzw. regionalspezifische exogene Effekte auf die durchschnittliche Rangposition anhand relativer Änderungen deutlich geringer, da die Änderungsgrößen gegenüber zeitinvarianten exogenen Effekten immun sind. Zudem unterscheiden sich die vier Varianten relativer Änderungen hinsichtlich der durchschnittlichen Rangposition der Kantone nur wenig. Die durchschnittlichen Rangpositionen der Kantone im Zeitraum von 2002 bis 2011 unterscheiden sich bei Verwendung relativer Änderungen insgesamt deutlich weniger als im Status quo. Dies dürfte daran liegen, dass bei Betrachtung relativer Änderungen ein

<sup>42</sup> Daten zu den Ausgangsgrößen liegen ab dem Jahr 2001 vor, so dass relative Änderungen gegenüber dem Vorjahr ab dem Jahr 2002 berechnet werden können.

gutes Abschneiden in einem Jahr tendenziell zu einem schlechten Abschneiden im Folgejahr führt, da für ein gutes Abschneiden im Folgejahr über die im ersten Jahr erreichten Verbesserungen bei den Niveaus hinaus weitere Steigerungen erforderlich wären. Der geringe Unterschied der Ränge zwischen den Kantonen im Durchschnitt über zehn Jahre hinweg bedeutet jedoch nicht, dass bei einem Ranking für ein spezifisches Jahr keine Erfolgsunterschiede sichtbar würden.

Wie vorstehend skizziert, sind die durchschnittlichen Rangpositionen der Kantone bei den unterschiedlichen Varianten relativer Änderungen sehr ähnlich. Gleichwohl können sich die Rangpositionen der Kantone in den einzelnen Jahren zwischen den verschiedenen Varianten relativer Änderungen unterscheiden. Derartige Unterschiede können anhand der durchschnittlichen absoluten Rangdifferenzen zwischen jeweils zwei verschiedenen Ranking-Varianten in jedem Jahr sowohl auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren als auch auf Ebene der Kantone betrachtet werden. Die Abbildungen 54, 55 und 56 enthalten entsprechende Darstellungen für die Kantone, der Anhang I enthält entsprechende Darstellungen für die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (Abbildungen 226, 227 und 228).

Zunächst fällt auf, dass die mittlere absolute Rangdifferenz, die sich zwischen den relativen Änderungen anhand unkorrigierter Wirkungsindikatoren und unkorrigierter Quotienten ergibt, mit weniger als eins sehr gering ist. Dies liegt daran, dass sich die beiden Varianten lediglich durch die Indexierung u.a. anhand des Schweizer Durchschnitts unterscheiden, und der Schweizer Durchschnitt für alle Kantone der gleiche ist. Ein Unterschied zwischen diesen beiden Varianten ergibt sich nur deshalb, weil die Indexierung u.a. anhand des Schweizer Durchschnitts nicht anhand einer einfachen Relativierung, sondern durch eine komplexere Formel erfolgt (vgl. Tabelle 40 in Anhang E).

Die übrigen betrachteten mittleren absoluten Rangdifferenzen sind alle deutlich größer und haben jeweils eine ähnliche Größenordnung. Mithin ergeben sich in einem einzelnen Jahr relevante Unterschiede im Ranking zwischen den verschiedenen Varianten relativer Änderungen, im Durchschnitt über die Jahre ergeben sich jedoch jeweils sehr ähnliche Rangpositionen (vgl. Abbildungen 51, 52 und 53).

Falls relative Änderungen für die wirkungsorientierte Steuerung verwendet werden sollen, so bieten sich hierfür die relativen Änderungen der unkorrigierten Wirkungsindikatoren an:

- Die unkorrigierten Wirkungsindikatoren sind für schweizweite exogene Effekte kontrolliert. Die Methodik der Kontrolle ist vergleichsweise einfach nachvollziehbar und unterjährig durchführbar. Dies spricht trotz der unvermeidlichen gleichzeitigen (tendenziell unerwünschten) Korrektur schweizweiter endogener Effekte eher dafür, diese Korrektur vorzunehmen.
- Die relativen Änderungen der unkorrigierten Wirkungsindikatoren enthalten ohnehin eine Korrektur für *alle* zeitkonstanten regionalspezifischen exogenen Effekte.<sup>43</sup>

---

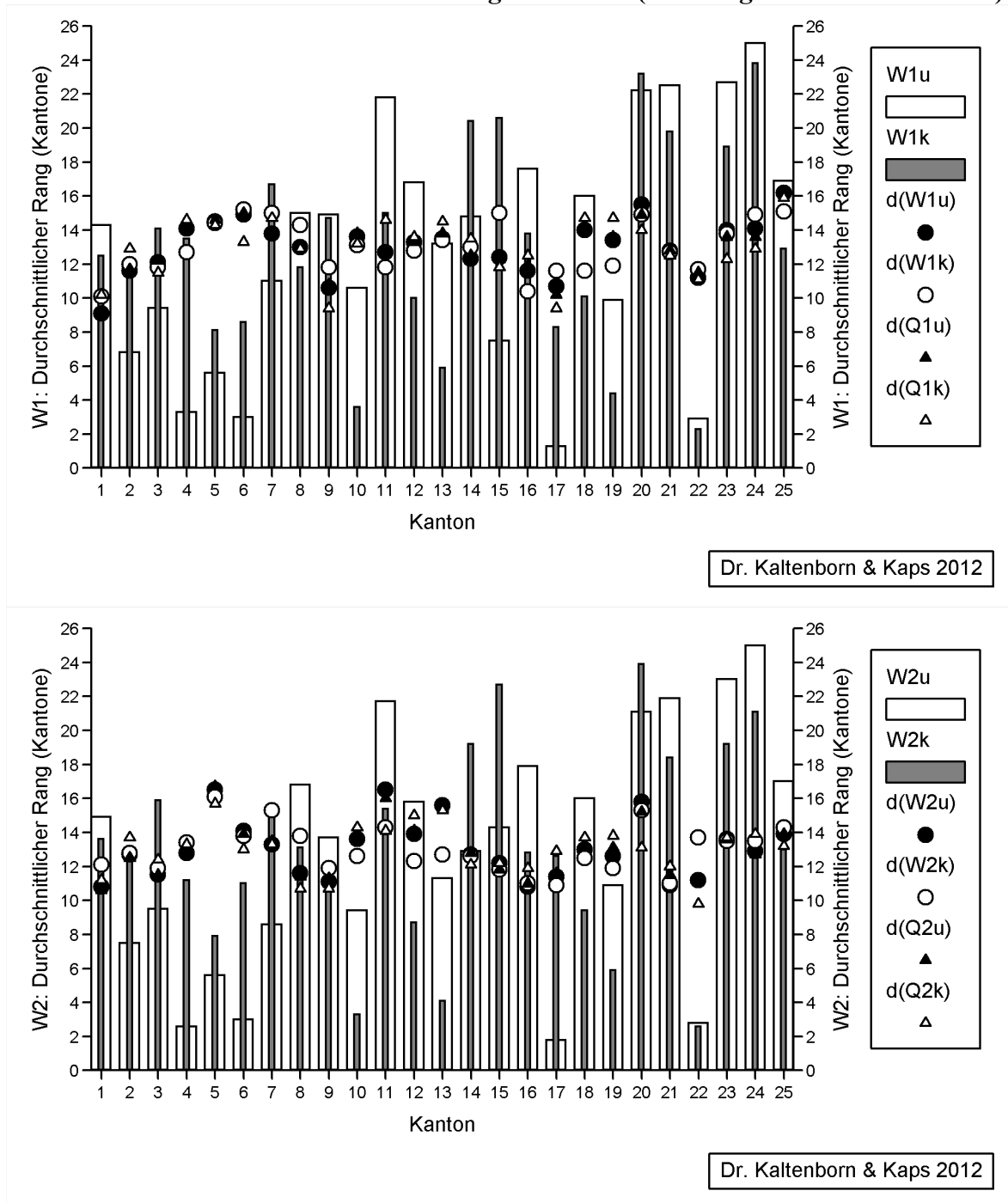
<sup>43</sup> Mit der Exogenitätskorrektur kann nur für beobachtete regionalspezifische exogene Effekte korrigiert werden, nicht jedoch für unbeobachtete.

- Für die Ermittlung relativer Änderungen unkorrigierter Wirkungsindikatoren wäre die bisherige Exogenitätskorrektur nicht mehr erforderlich. Allerdings würde dann keine Korrektur zeitvariierender regionalspezifischer exogener Effekte erfolgen, wodurch die Fairness des Vergleichs eingeschränkt wäre. Ohne Exogenitätskorrektur stünden alle Daten bereits während der Steuerungsperiode zeitnah und nicht erst nach deren Abschluss zur Verfügung. Angesichts der politischen Unabhängigkeit der Kantone dürfte ein Verzicht auf die Exogenitätskorrektur allerdings nur in einem breiten Konsens möglich sein.

Falls im Interesse eines möglichst fairen Vergleichs weiterhin auch für zeitvariierende regionalspezifische exogene Effekte korrigiert werden soll, wäre weiterhin eine Exogenitätskorrektur erforderlich. Dann könnten die relativen Änderungen der korrigierten Wirkungsindikatoren verwendet werden.

Ggf. könnte die Verwendung relativer Änderungen zunächst ergänzend zu den derzeitigen Niveaus erprobt werden.

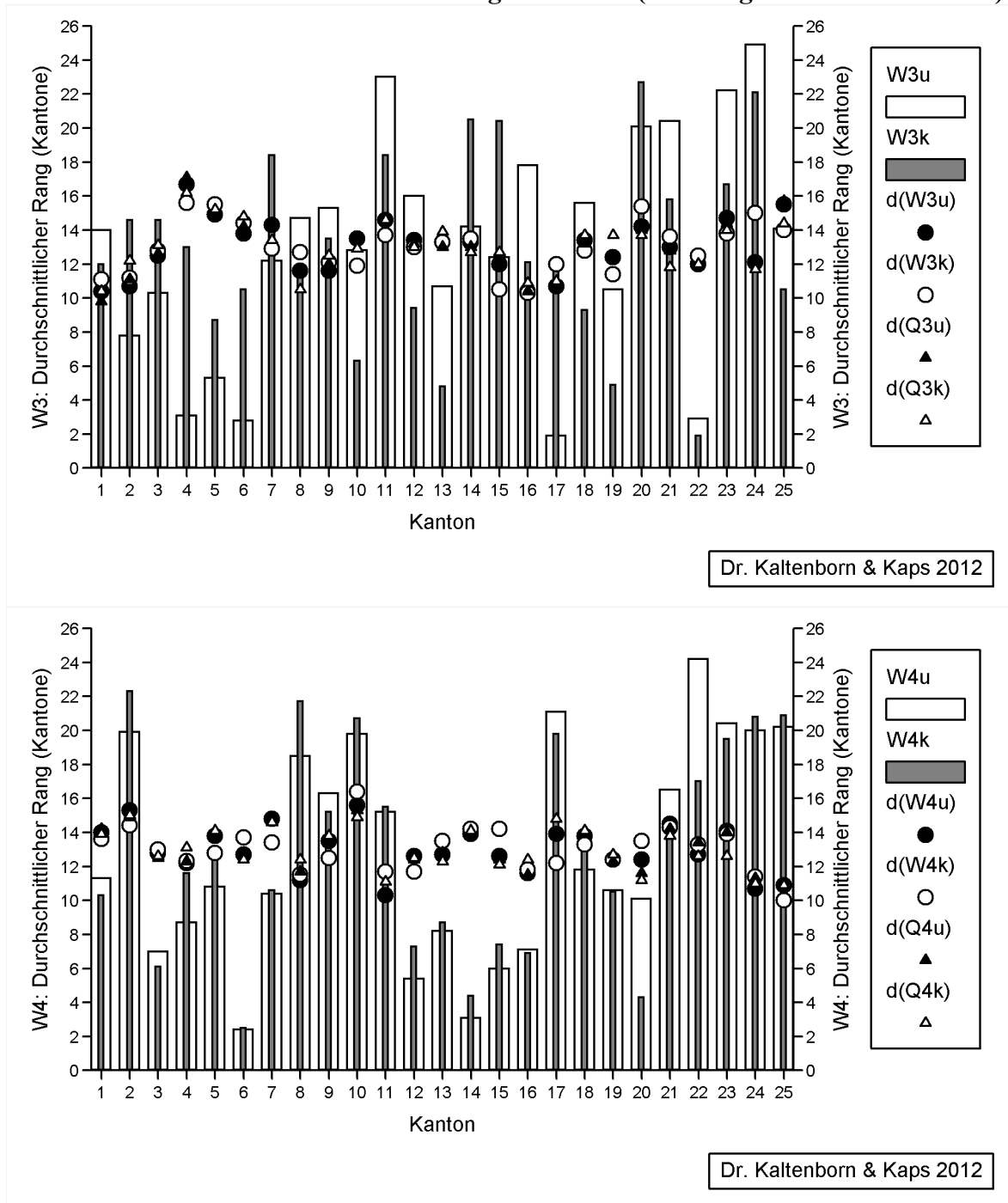
**Abbildung 51: Durchschnittlicher Rang der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011 bei unterschiedlichen Ranking-Varianten (Wirkungsindikatoren 1 und 2)**



Anmerkung: W#u: Ranking über die unkorrigierten Wirkungsindikatoren (Status quo); W#k: Ranking über die korrigierten Wirkungsindikatoren (Status quo); d(W#u) bzw. d(W#k): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Wirkungsindikatoren gegenüber dem Vorjahr; d(Q#u) bzw. d(Q#k): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Quotienten (vgl. Tabelle 40 in Anhang E) gegenüber dem Vorjahr.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 52: Durchschnittlicher Rang der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011 bei unterschiedlichen Ranking-Varianten (Wirkungsindikatoren 3 und 4)**

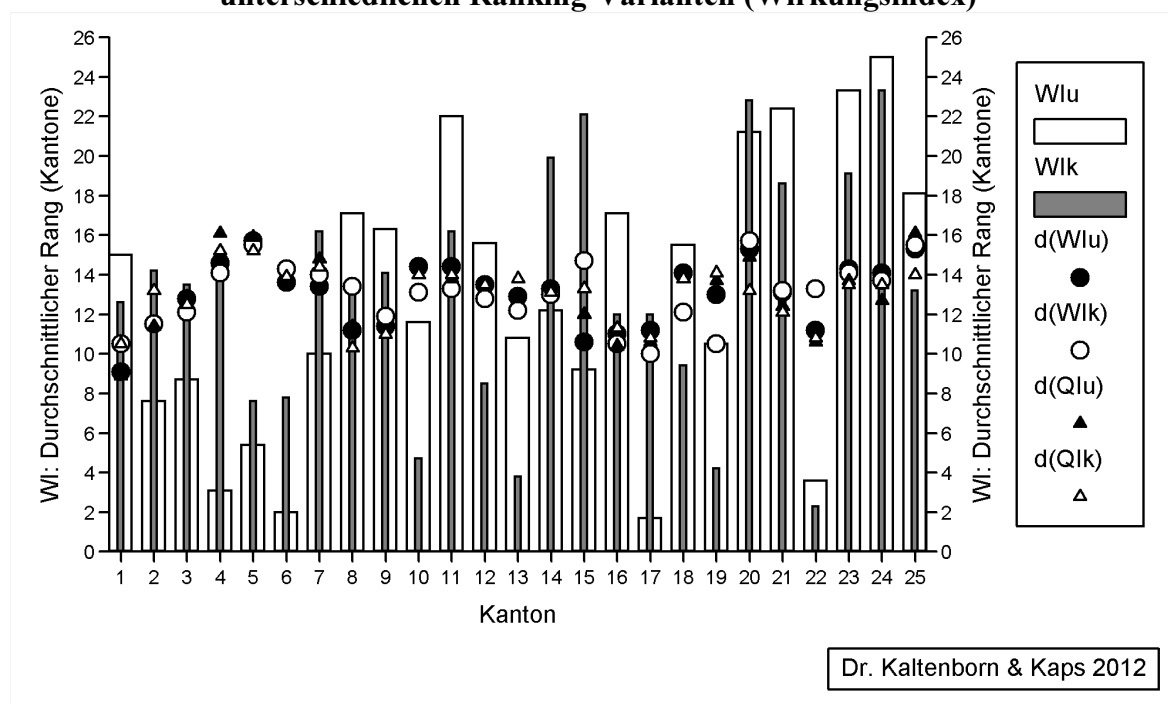


Anmerkung: W#u: Ranking über die unkorrigierten Wirkungsindikatoren (Status quo); W#k: Ranking über die korrigierten Wirkungsindikatoren (Status quo); d(W#u) bzw. d(W#k): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Wirkungsindikatoren gegenüber dem Vorjahr; d(Q#u) bzw. d(Q#k): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Quotienten (vgl. Tabelle 40 in Anhang E) gegenüber dem Vorjahr.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).



**Abbildung 53: Durchschnittlicher Rang der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011 bei unterschiedlichen Ranking-Varianten (Wirkungsindex)**

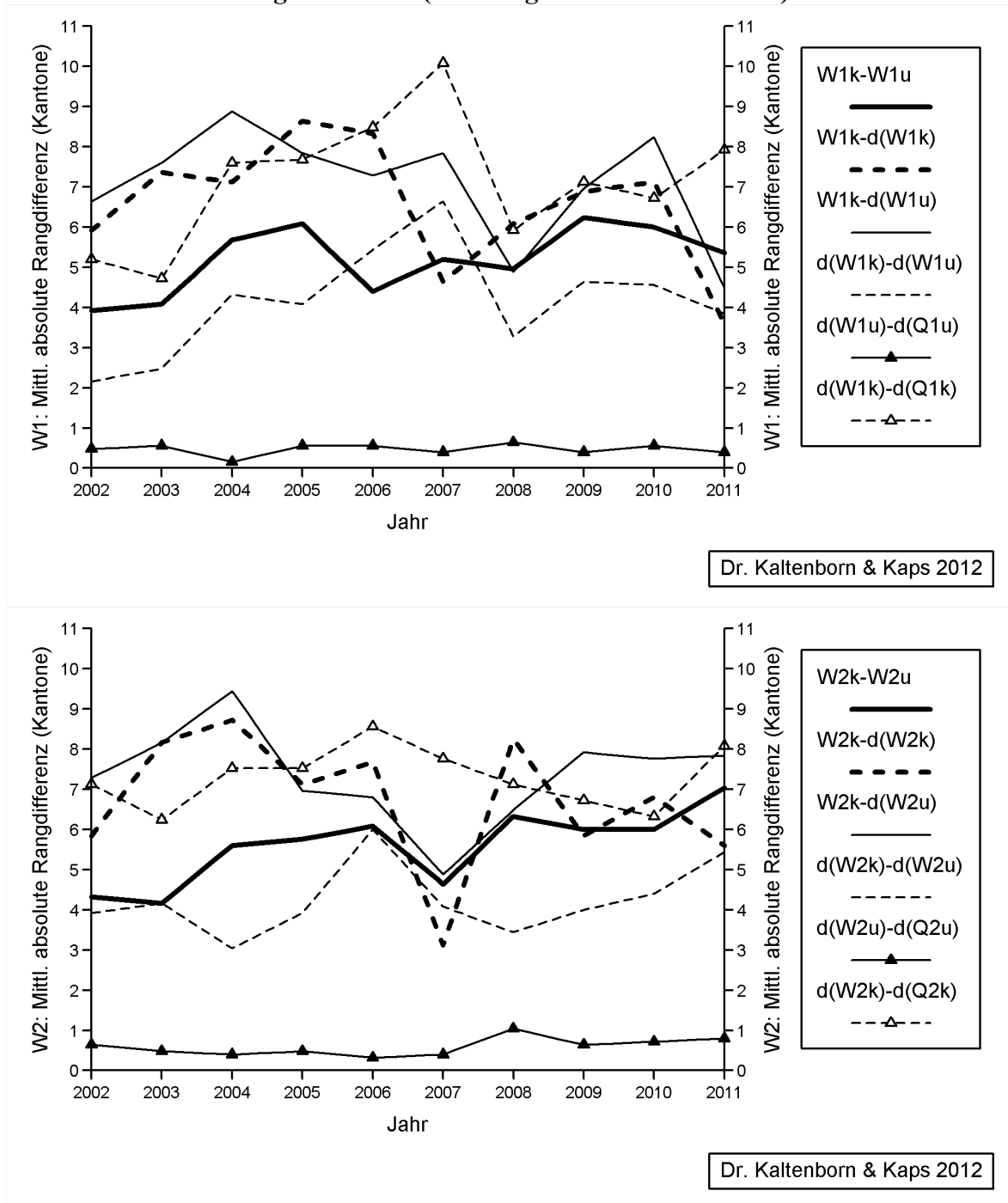


Anmerkung: Wlu: Ranking über den unkorrigierten Wirkungsindex (Status quo); Wlk: Ranking über den korrigierten Wirkungsindex (Status quo); d(Wlu) bzw. d(Wlk): Ranking über die relativen Änderungen des (un-) korrigierten Wirkungsindex gegenüber dem Vorjahr; d(Qlu) bzw. d(Qlk): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Quotienten (vgl. Tabelle 40 in Anhang E) gegenüber dem Vorjahr; Gewichtung jeweils wie derzeit (Wirkungsindikator 1: 50%; Wirkungsindikator 2 und 3: jeweils 20%; Wirkungsindikator 4: 10%).

Lesebeispiele: Auf Basis des unkorrigierten Wirkungsindex hat der Kanton Zürich in den Jahren 2002 bis 2011 einen durchschnittlichen Rang von etwa 15 erreicht; nach der Exogenitätskorrektur stieg der Rang Zürichs auf durchschnittlich gut 12. Wären anstelle der unkorrigierten und korrigierten Wirkungsindikatoren deren relative Änderungen zum Vorjahr betrachtet worden hätte Zürich einen durchschnittlichen Rang von gut 10 (Änderungen der unkorrigierten Wirkungsindikatoren) bzw. von gut 9 erreicht (Änderungen der korrigierten Wirkungsindikatoren).

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

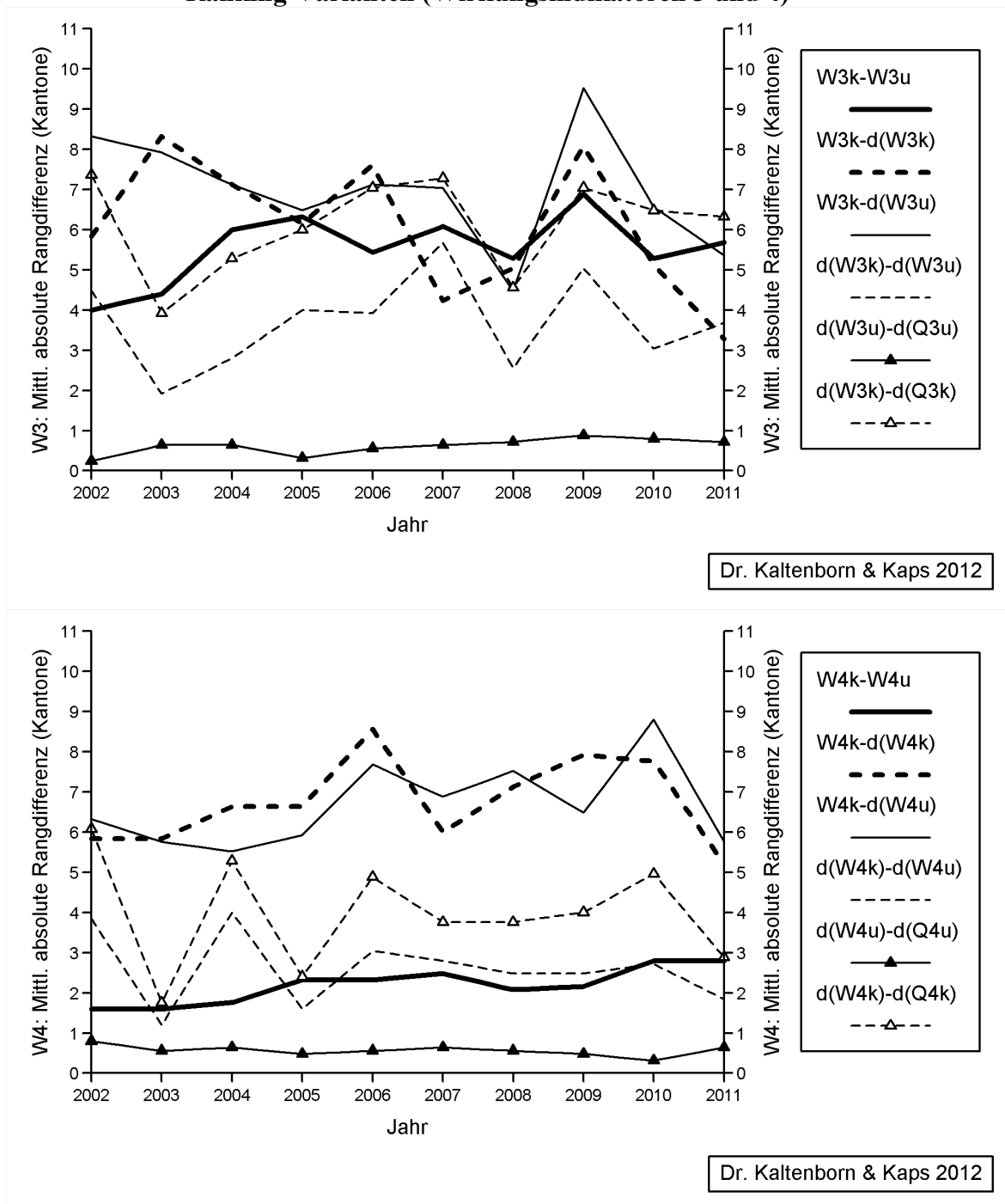
**Abbildung 54: Kantone: Durchschnittliche absolute Rangdifferenz unterschiedlicher Ranking-Varianten (Wirkungsindikatoren 1 und 2)**



Anmerkung: W#u: Ranking über die unkorrigierten Wirkungsindikatoren (Status quo); W#k: Ranking über die korrigierten Wirkungsindikatoren (Status quo); d(W#u) bzw. d(W#k): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Wirkungsindikatoren gegenüber dem Vorjahr; d(Q#u) bzw. d(Q#k): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Quotienten (vgl. Tabelle 40 in Anhang E) gegenüber dem Vorjahr.

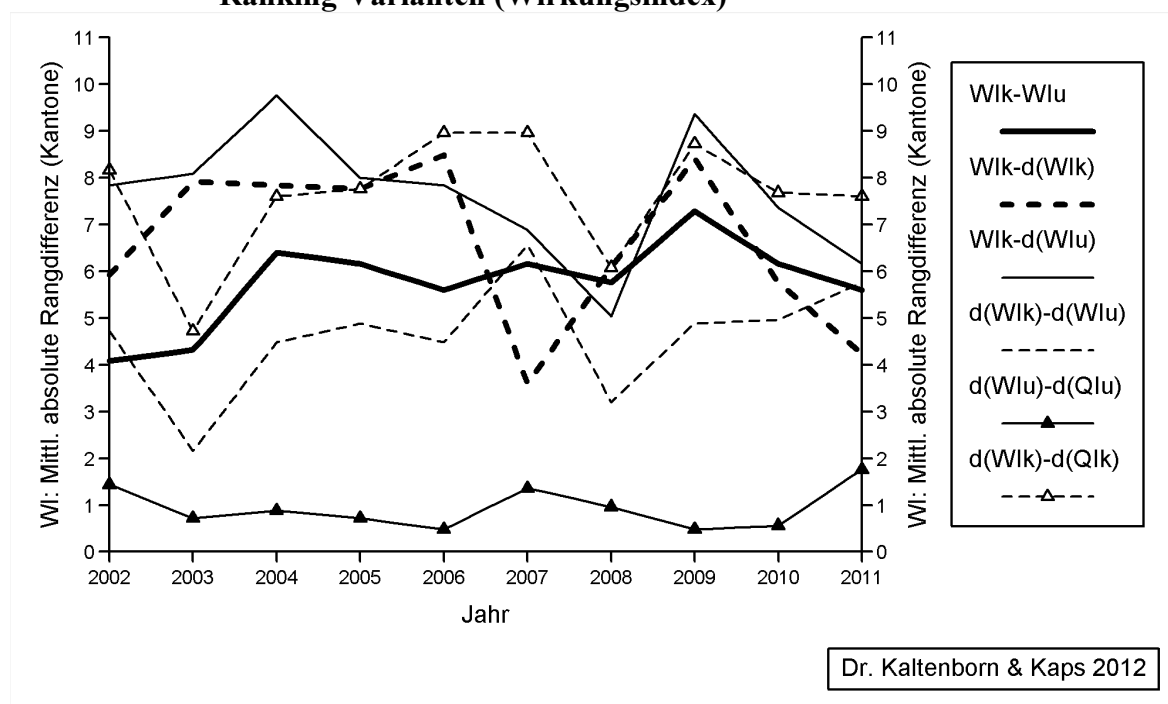
Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 55: Kantone: Durchschnittliche absolute Rangdifferenz unterschiedlicher Ranking-Varianten (Wirkungsindikatoren 3 und 4)**



Anmerkung: W#u: Ranking über die unkorrigierten Wirkungsindikatoren (Status quo); W#k: Ranking über die korrigierten Wirkungsindikatoren (Status quo); d(W#u) bzw. d(W#k): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Wirkungsindikatoren gegenüber dem Vorjahr; d(Q#u) bzw. d(Q#k): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Quotienten (vgl. Tabelle 40 in Anhang E) gegenüber dem Vorjahr.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 56: Kantone: Durchschnittliche absolute Rangdifferenz unterschiedlicher Ranking-Varianten (Wirkungsindex)**

Anmerkung: WIu: Ranking über den unkorrigierten Wirkungsindex (Status quo); WIk: Ranking über den korrigierten Wirkungsindex (Status quo); d(WIu) bzw. d(WIk): Ranking über die relativen Änderungen des (un-) korrigierten Wirkungsindex gegenüber dem Vorjahr; d(QIu) bzw. d(QIk): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Quotienten (vgl. Tabelle 40 in Anhang E) gegenüber dem Vorjahr; Gewichtung jeweils wie derzeit (Wirkungsindikator 1: 50%; Wirkungsindikator 2 und 3: jeweils 20%; Wirkungsindikator 4: 10%).

Lesebeispiele: Im Jahr 2011 veränderte die Exogenitätskorrektur den Rang der Kantone durchschnittlich um 5,8 nach oben bzw. unten. Der Unterschied zwischen einem Ranking auf Basis des korrigierten Wirkungsindex und einem auf Basis der der relativen Änderungen der unkorrigierten Wirkungsindikatoren berechneten Wirkungsindex betrug bei den Kantonen 6,2.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

### 8.3 Konzeptionelle Hinweise aus einem europäischen Vergleich

Verschiedene Staaten haben in der Arbeitsverwaltung seit Mitte der achtziger Jahre und verstärkt seit Mitte der neunziger Jahre des vorigen Jahrhunderts wirkungsorientierte Zielsteuerungssysteme eingeführt. Seither wurden die Steuerungssysteme weiter entwickelt; in den letzten Jahren gibt es einen internationalen Trend zu wirkungsorientierten Zielsystemen mit sehr unterschiedlichen Arten von Zielen. In diesem Kapitel erfolgt eine vergleichende Betrachtung der Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung durch wirkungsorientierte Vereinbarungen RAV/LAM/KAST zwischen dem SECO und den Kantonen und Steuerungsansätzen in ausgewählten anderen westeuropäischen Ländern auf Basis der Studie von KALTENBORN u.a. [2010]. Damit sollen auch Hinweise auf mögliche Ansätze für eine Modifikation der Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz gewonnen werden.

KALTENBORN u.a. [2010] geben einen vergleichenden Überblick über die Zielsteuerung in der Arbeitsverwaltung in sieben westeuropäischen Industrienationen. Berücksichtigt wurden dabei sowohl die externe Zielsteuerung der Arbeitsverwaltung durch die Politik als auch die interne Zielsteuerung von Organisationseinheiten innerhalb der Arbeitsverwaltung. KALTENBORN u.a. [2010] betrachten ausschließlich Zielsteuerungssysteme, die von zentraler Ebene (nationaler Regierung bzw. Zentrale einer nationalen Arbeitsverwaltung) ausgehen, nicht jedoch ausschließlich dezentrale Steuerungsansätze etwa auf kommunaler Ebene. In die Untersuchung waren folgende Zielsteuerungssysteme einbezogen:

- Deutschland:
  - interne Zielsteuerung der nationalen Arbeitslosenversicherung (SGB III);<sup>44</sup>
  - externe und interne Zielsteuerung des nationalen Fürsorgesystems für hilfebedürftige Arbeitsuchende und ihre Angehörigen (Grundsicherung für Arbeitsuchende nach dem SGB II);<sup>45</sup>
- Frankreich: interne Zielsteuerung der nationalen Arbeitslosenversicherung (unter Beteiligung des nationalen Beschäftigungsministeriums);
- Großbritannien: externe und interne Zielsteuerung des einheitlichen Versicherungs- und Fürsorgesystems für Arbeitslose;
- Niederlande: externe und interne Zielsteuerung der nationalen Arbeitslosenversicherung;
- Österreich: externe und interne Zielsteuerung der nationalen Arbeitslosenversicherung (einschließlich der Notstandshilfe als Fürsorgeleistung);
- Schweden: interne Zielsteuerung der nationalen Arbeitslosenversicherung;
- Schweiz:<sup>46</sup>
  - Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung durch wirkungsorientierte Vereinbarungen zwischen dem SECO und den Kantonen (externe Zielsteuerung);
  - Leistungsvereinbarungen zwischen dem SECO und den Trägern der Arbeitslosenkas sen (externe Zielsteuerung).

Im Vergleich der sieben Staaten ist die Schweiz in mehrfacher Hinsicht ein Sonderfall. Die Schweiz ist das einzige Land, in dem die Gewährung von Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts administrativ von der öffentlichen Arbeitsvermittlung und den Förderleistungen getrennt ist. Dementsprechend hat einzig die Schweiz mit den Leistungsvereinbarungen zwischen dem SECO und den Trägern der Arbeitslosenkas sen ein eigenständiges Steuerungssystem, das auf die Verbesserung der Verwaltungseffizienz der Leistungserbringung fokussiert. Alle übrigen Zielsteuerungssysteme sind vorrangig auf eine Verbesserung der arbeits-

---

<sup>44</sup> Die später umgesetzte externe Steuerung der Arbeitslosenversicherung durch das nationale Arbeitsministerium über mehrjährige Rahmenziele wurde in der Studie noch nicht berücksichtigt.

<sup>45</sup> Die nach Abschluss der Studie erfolgte Einbeziehung der zugelassenen kommunalen Träger sowie die inzwischen gesetzlich vorgesehene zentrale Zielsteuerung kommunaler Leistungen dieses Fürsorgesystems wurden noch nicht berücksichtigt; zur möglichen Konzeption einer Zielsteuerung kommunaler Leistungen dieses Fürsorgesystems vgl. KALTENBORN und KAPS [2012].

<sup>46</sup> Die interne Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung innerhalb der Kantone wurde nur rudimentär und die Steuerung der Arbeitslosenkas sen durch ihre Träger nicht betrachtet.

marktpolitischen Wirksamkeit ausgerichtet. Im Hinblick auf das Thema des vorliegenden Berichts - Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung - wird die Steuerung der Träger der Arbeitslosenkassen im Folgenden nicht weiter berücksichtigt.

Im Gegensatz zur Schweiz haben die übrigen sechs Staaten jeweils eine nationale Arbeitsverwaltung; sie ist jeweils drei- bzw. vierstufig aufgebaut. Am ehesten ist die Schweizer Struktur mit einem Teil des deutschen Fürsorgesystems für Arbeitsuchende vergleichbar. Die Zuständigkeit für die Umsetzung der deutschen Grundsicherung für Arbeitsuchende ist regional unterschiedlich. Ungefähr einem Viertel der deutschen Kommunen (kreisfreie Städte und Landkreise) obliegt die Umsetzung allein (sog. zugelassene kommunale Träger). Seit dem Jahr 2011 ist gesetzlich vorgesehen, dass der Bund mit den deutschen Bundesländern und diese ihrerseits mit den zugelassenen kommunalen Trägern wirkungsorientierte Zielvereinbarungen abschließen.<sup>47</sup> Anders als zwischen den Kantonen und den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren sind in Deutschland die Zielvereinbarungen zwischen den Bundesländern und den zugelassenen kommunalen Trägern jedoch obligatorisch. Zudem dürften die Kantone de facto eigenständiger als die deutschen Bundesländer sein, die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren jedoch deutlich weniger eigenständig gegenüber den Kantonen als in Deutschland die Kommunen gegenüber den Bundesländern. Formal hat allerdings das SECO in Angelegenheiten der öffentlichen Arbeitsvermittlung gegenüber den Kantonen ein Weisungsrecht (Art. 83 Abs. 1 Buchst. e AVIG), nicht jedoch in Deutschland der Bund gegenüber den Bundesländern bezüglich der Grundsicherung für Arbeitsuchende.

Einzig in Österreich gibt es ein Zielsteuerungssystem über mehrere Ebenen innerhalb des Arbeitsmarktservice (AMS), in dem auf jeder Ebene systematisch Ziele und Zielindikatoren festgelegt werden (KALTENBORN u.a. [2010, S. 274]). Neben den Zielen auf Bundesebene legen sowohl die Landesorganisationen des AMS als auch die regionalen Organisationen des AMS jeweils mindestens ein Ziel und mindestens einen Zielindikator fest.

Die Schweiz ist das einzige der betrachteten Länder, in dem die Wirkungsindikatoren systematisch anhand vorher definierter Kriterien bestimmt wurden. Darüber hinaus wurde jüngst im Auftrag des nationalen deutschen Arbeitsministeriums eine noch unveröffentlichte Studie erstellt, die sich systematisch mit den Möglichkeiten einer künftigen wirkungsorientierten Steuerung kommunaler Leistungen der Grundsicherung für Arbeitsuchende befasst (vgl. KALTENBORN und KAPS [2012]).

Einzig in der Schweiz ist die öffentliche Arbeitsvermittlung sowohl für Leistungsbezüger/innen als auch für Arbeitsuchende ohne Leistungsbezug zuständig, ohne dass für letztere ein Wirkungsindikator verwendet wird. Dies ist Ergebnis der vorstehend erwähnten systematischen Ableitung aus zuvor aufgestellten Kriterien: Es wurde kein geeigneter Wirkungsindikator für Arbeitsuchende ohne Leistungsbezug gefunden, der hinreichend manipulationsresistent ist (vgl. auch Abschnitt 2.1).

Anders als die Schweiz verwenden die übrigen Zielsteuerungssysteme jeweils arbeitsmarktpolitische Wirkungsindikatoren zu Integrationen in Erwerbstätigkeit. Die Ausgestaltung im De-

---

<sup>47</sup> Daher konnte diese Zielsteuerung von KALTENBORN u.a. [2010] nicht berücksichtigt werden.

tail ist dabei allerdings heterogen. Unterschiede gibt es insbesondere hinsichtlich der Berücksichtigung von Integrationen in eine selbständige Erwerbstätigkeit und Ausbildung, Verwendung von Absolutzahlen oder Quoten, Berücksichtigung von stellensuchenden Beschäftigten, die (noch) nicht arbeitslos sind, Berücksichtigung der Integration von Arbeitslosen ohne Leistungsbezug sowie der Gewichtung von Zielgruppen (zu den Details vgl. KALTENBORN u.a. [2010, S. 369-371]).

In der Schweiz beziehen sich hingegen die damit am ehesten vergleichbaren ersten drei Wirkungsindikatoren auf die (mangelnde) Beendigung des Leistungsbezugs. Im Unterschied dazu werden bei Wirkungsindikatoren, die auf Integrationen basieren,

- Abgänge aus dem Leistungsbezug, bei denen nicht gleichzeitig eine Integration in Arbeit erfolgt, nicht als „Erfolg“ gewertet und
- Integrationen ohne Abgang aus dem Leistungsbezug als „Erfolg“ gewertet.

Falls eine entsprechende Modifikation der Abgrenzung von „Erfolg“ angestrebt werden sollte, so wäre ausgehend von den ersten drei Schweizer Wirkungsindikatoren folgendes zu beachten:

- Bei der Konstruktion von Wirkungsindikatoren, die auf Integrationen in Arbeit basieren, ist anders als bei solchen, die auf dem Leistungsbezug basieren, keine Bezugnahme auf den Bestand oder Abgänge ohne Integrationen, sondern ausschließlich auf die Abgänge mit Integration in Arbeit möglich. Dementsprechend ist keine Modifikation des zweiten Wirkungsindikators (Bezugnahme auf spezifische Veränderungen des Bestandes) und des dritten Wirkungsindikators (Bezugnahme auf Abgänge ohne Integration) ersichtlich. Eine entsprechende Modifikation könnte jedoch beim ersten Wirkungsindikator erfolgen, indem die durchschnittliche Dauer des Leistungsbezugs bis zu einer Integration in Arbeit (mit oder ohne Beendigung des Leistungsbezugs) für jene Leistungsbezüger/innen berechnet wird, die in Arbeit integriert wurden.
- Bezogen auf den - wie vorstehend skizziert - modifizierten ersten Wirkungsindikator würde es zur Verbesserung der gemessenen Wirkung beitragen, wenn Integrationen von Personen, die bereits länger im Leistungsbezug sind, verhindert würden. Dies stellt offensichtlich einen Fehlanreiz dar. Um dem entgegenzuwirken, bietet sich die Beibehaltung des zweiten und dritten Wirkungsindikators an.
- Integrationen sind aus den bislang für die Wirkungsmessung verwendeten Daten aus dem Auszahlungssystem der Arbeitslosenkassen (ASAL) nicht ersichtlich. Daher müssten ergänzende Datenquellen erschlossen werden. So könnte auf Angaben der Personalberater/innen oder auf Sozialversicherungsdaten zurückgegriffen werden. Mit einem Rückgriff auf kaum überprüfbare Angaben der Personalberater/innen wäre das Risiko der Manipulation verbunden. Bei der ursprünglichen Konstruktion der Wirkungsindikatoren war die Manipulationsresistenz jedoch ein entscheidendes Kriterium (vgl. EGGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 13]). Vollständige Sozialversicherungsdaten hingegen dürften regelmäßig erst mit größerem Zeitverzug zur Verfügung stehen. Für eine unterjährige Steuerung der Vollzugsstellen dürften sie daher kaum geeignet sein.

Letztlich muss politisch entschieden werden, ob die oben skizzierten Veränderungen in der Bewertung von „Erfolg“ gewünscht sind und ob der Vorteil einer solchen veränderten Priori-

tätensetzung die vorstehend skizzierten nachteiligen Konsequenzen (partieller Fehlanreiz; Verwendung zusätzlicher, nur bedingt geeigneter Datenquellen) überwiegt.

Bei der externen wirkungsorientierten Steuerung in Großbritannien, bei der internen wirkungsorientierten Steuerung der deutschen Arbeitslosenversicherung und der wirkungsorientierten Steuerung in den Niederlanden werden auch Integrationen stellensuchender Erwerbstätiger berücksichtigt, die (noch) nicht arbeitslos sind (vgl. KALTENBORN u.a. [2010, S. 370]). Dies sind damit auch die einzigen der betrachteten wirkungsorientierten Steuerungssysteme, bei denen Prävention vor Arbeitslosigkeit bzw. Leistungsbezug explizit berücksichtigt wird. Bereits bei der Entwicklung der wirkungsorientierten Vereinbarungen in der Schweiz wurde nach einem Wirkungsindikator für das arbeitsmarktpolitische Wirkungsziel „Verhütung von Arbeitslosigkeit“ gesucht, jedoch kein adäquater gefunden (EGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 19]). Wengleich in diesem Zusammenhang nicht explizit als Argument benannt, liegt dies vermutlich an der Möglichkeit für die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren zu Manipulationen an den AVAM-Daten (EGGER, LENZ und ZÜRCHER [2001, S. 14]), die für eine solche Wirkungsmessung verwendet werden müssten. Dieses Problem bestünde auch weiterhin bei einer Berücksichtigung von Integrationen von stellensuchenden Erwerbstätigen, die (noch) nicht arbeitslos sind. Gleichwohl fordern zumindest ein Teil der Führungskräfte der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz eine stärkere Berücksichtigung präventiver Aktivitäten in Wirkungsindikatoren ein (vgl. Tabelle 12 in Unterabschnitt 5.1.4).

In den meisten wirkungsorientierten Steuerungssystemen werden bei bestimmten Wirkungsindikatoren nur die Integrationen spezifischer Zielgruppen berücksichtigt oder die Integration von Personen aus unterschiedlichen Personengruppen werden unterschiedlich gewichtet (zu den Einzelheiten vgl. KALTENBORN u.a. [2010, S. 370f]). Dabei werden entweder ausschließlich Zielgruppen berücksichtigt, bei denen im Regelfall eine Integration in Arbeit schwieriger ist, oder diese werden höher gewichtet. Ziel von derartigen Ansätzen ist es regelmäßig, eine Konzentration der Aktivitäten der Vollzugsstellen auf benachteiligte Personengruppen zu erreichen bzw. eine einseitige Konzentration auf Personengruppen mit ohnehin guten Arbeitsmarktchancen zu vermeiden. Die wirkungsorientierten Vereinbarungen in der Schweiz sehen keine Wirkungsindikatoren zu Integrationen vor. Dennoch wird mit dem zweiten und dritten Wirkungsindikator ein Steuerungsimpuls für Aktivitäten der Vollzugsstellen zugunsten von Personen gesetzt, die bereits länger im Leistungsbezug sind. Personen mit längerem Leistungsbezug sind jedoch tendenziell gerade jene, die am Arbeitsmarkt benachteiligt sind. Mit hin wird mit dem zweiten und dritten Wirkungsindikator tendenziell ein Steuerungsimpuls zugunsten von Personen im Leistungsbezug gesetzt, die am Arbeitsmarkt benachteiligt sind.

Wie die empirische Analyse in Kapitel 7 gezeigt hat, sind in der Schweiz jedenfalls keine ausgeprägten Segmentationseffekte in Folge einer Fokussierung auf die Wirkungsindikatoren erkennbar. Insoweit scheint ein (zusätzliches) Korrektiv für eine einseitige Fokussierung auf Personengruppen mit ohnehin guten Arbeitsmarktchancen nicht erforderlich. Sie käme jedoch ggf. mit einer sozialpolitischen Zielsetzung in Betracht, um bestimmte benachteiligte Personengruppen verstärkt zu unterstützen. Im bestehenden System von Wirkungsindikatoren könnte dies beispielsweise dadurch erreicht werden, indem bei einzelnen oder allen Wirkungsindikatoren Erfolge bzw. Misserfolge bei Taggeldbezieherinnen und -bezieher aus bestimmten Zielgruppen höher gewichtet werden.



In den betrachteten sieben Ländern ist die Vielfalt arbeitsmarktpolitischer Wirkungsindikatoren jenseits solcher, die sich auf Integrationen beziehen, groß (vgl. KALTENBORN u.a. [2010, S. 371f]).

In den Niederlanden und Österreich, für die externe Zielsteuerung in Frankreich sowie für die interne wirkungsorientierte Steuerung der deutschen Arbeitslosenversicherung gibt es jeweils einen Zielindikator zur Zahl der Stellenbesetzungen, bei der deutschen Arbeitslosenversicherung auch zur Zahl der erfolgreich besetzten Ausbildungsstellen (vgl. KALTENBORN u.a. [2010, S. 371]). Mit solchen Wirkungsindikatoren wird explizit die Berücksichtigung der Interessen der Unternehmen durch die öffentliche Arbeitsvermittlung abgebildet. Damit wird bezweckt, die Vollzugsstellen zur Besetzung gemeldeter offener Stellen anzuhalten. Gleichzeitig wird dadurch jedoch auch ein Steuerungsimpuls für die Vollzugsstellen gesetzt, die Unternehmen zur Meldung möglichst einfach zu besetzender Stellen zu motivieren. Dementsprechend dürfte sich die öffentliche Arbeitsvermittlung tendenziell verstärkt mit offenen Stellen befassen, die ihrer Aufmerksamkeit nicht bedürfen. Es ist keine adäquate Modifikation und auch keine adäquate Ergänzung durch einen weiteren Wirkungsindikator ersichtlich, um diesen Fehlanreiz zu vermeiden. Zudem müsste zur Wirkungsmessung wohl auf Angaben der Personalberater/innen zurückgegriffen werden, die wiederum manipulationsanfällig sind.

Sowohl bei den wirkungsorientierten Vereinbarungen in der Schweiz als auch für die interne wirkungsorientierten Steuerung der deutschen Arbeitslosenversicherung werden durchschnittliche abgeschlossene Dauern (des Leistungsbezugs bzw. von Arbeitslosigkeit) als Wirkungsindikator verwendet (vgl. KALTENBORN u.a. [2010, S. 371]). Die Verwendung durchschnittlicher abgeschlossener Dauer führt zu partiellen Fehlanreizen, sofern die Dauer nicht ohnehin eng begrenzt ist. Ohne eine solche enge Begrenzung würde die Verhinderung von Abgängen von Personen mit bereits langen Dauern die gemessene Wirkung verbessern können. In der Schweiz dürfte ein solcher Fehlanreiz jedoch kaum relevant sein, da die Dauer des Leistungsbezugs in der Regel auf maximal zwei Jahre begrenzt ist und zudem der zweite und dritte Wirkungsindikator dem entgegenwirken.

Ähnlich dem zweiten Wirkungsindikator in der Schweiz gibt es in Österreich und der wirkungsorientierten Steuerung des deutschen Fürsorgesystems jeweils einen oder mehrere Wirkungsindikatoren, die die Vermeidung von Langzeitbezug bzw. von Langzeitarbeitslosigkeit bezwecken (vgl. KALTENBORN u.a. [2010, S. 372]). Während in der Schweiz und Österreich Übergänge in Langzeitbezug bzw. Langzeitarbeitslosigkeit als Wirkungsindikator verwendet werden, wird in Deutschland der Bestand an Personen im Langzeitbezug herangezogen. In allen drei Ländern wirkt sich die Vermeidung längerer Dauern positiv auf die gemessene Wirkung aus, lediglich in Deutschland auch deren Überwindung. Insofern bildet der deutsche Wirkungsindikator umfassender angestrebte Wirkungen ab und ist daher grundsätzlich vorzuziehen. Allerdings fällt angesichts der in der Schweiz ohnehin eng begrenzten Dauern (im Regelfall maximal zwei Jahre) der Unterschied nicht so stark ins Gewicht. Zudem wird in der Schweiz beim ersten und vor allem beim dritten Wirkungsindikator die Überwindung von Langzeitbezug berücksichtigt.

Gleichwohl könnte durch eine Modifikation des zweiten Wirkungsindikators nicht nur die Vermeidung, sondern unmittelbar auch die Überwindung von Langzeitbezug berücksichtigt

werden. Hierzu müsste anstelle der Zahl der Übergänge in den Langzeitbezug die Zahl der Taggeldbezieher/innen im Langzeitbezug verwendet werden. Um in der Logik der derzeitigen Wirkungsindikatoren einer Relativierung anhand des Potenzials für die jeweils abgebildete Wirkung zu bleiben, läge eine Relativierung anhand derjenigen nahe, die vor 12 bis 24 Monaten in den Leistungsbezug zugegangen sind.

Einzig bei der wirkungsorientierten Steuerung des deutschen Fürsorgesystems wird mit den Ausgaben des Bundes für die Leistungen zum Lebensunterhalt ein Wirkungsindikator verwendet, der nicht entscheidend allein durch Abgänge aus dem Leistungsbezug bzw. Arbeitslosigkeit, sondern durch den Bestand und damit auch durch die Zugänge bestimmt wird (vgl. KALTENBORN u.a. [2010, S. 372]). Die Zugänge dürften jedoch weniger als die Abgänge durch die Aktivität der Vollzugsstellen beeinflussbar sein. Daher sollten Indikatoren, die Ausgaben widerspiegeln, möglichst nicht für eine wirkungsorientierte Steuerung verwendet werden.

Die Nachhaltigkeit von Integrationen wird bei den wirkungsorientierten Vereinbarungen in der Schweiz und im Übrigen lediglich bei der internen wirkungsorientierten Steuerung der deutschen Arbeitslosenversicherung berücksichtigt (vgl. KALTENBORN u.a. [2010, S. 372]). In der Schweiz wird die Nachhaltigkeit anhand des Anteils der Wiederanmeldungen binnen zwei bis vier Monaten nach Abgang aus dem Leistungsbezug gemessen (vierter Wirkungsindikator). In Deutschland erfolgt die Messung der Nachhaltigkeit anhand des Anteils der in Arbeit Integrierten, die innerhalb eines Zeitraums von sechs Monaten nach ihrem Abgang nicht wieder faktisch arbeitslos waren und nach sechs Monaten (Zeitpunkt) sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind. Sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland ist allerdings deren Bedeutung der Nachhaltigkeit der Integrationen für die wirkungsorientierten Steuerung insgesamt eher gering. Eine mögliche höhere Gewichtung des vierten Wirkungsindikators in der Schweiz wurde bereits in Abschnitt 8.1 thematisiert.

Arbeitsmarktpolitische Wirkungsziele und die entsprechenden Wirkungsindikatoren sind nicht allein durch die Tätigkeit der Vollzugsstellen beeinflusst. Vielmehr gibt es regelmäßig auch relevante exogene Einflüsse auf nationaler und regionaler Ebene. Zur Kontrolle solcher exogener Effekte gibt es unterschiedliche Ansätze. Einzig in der Schweiz werden schweizweite exogene Effekte ex post durch eine Indexierung anhand des Schweizer Durchschnitts kontrolliert (vgl. hierzu Abschnitt 2.1 und Tabelle 39 in Anhang E). In anderen Ländern erfolgt diese Kontrolle teilweise implizit ex post, indem verschiedene Organisationseinheiten miteinander verglichen werden, oder ex ante bei der Bestimmung von Zielwerten (vgl. hierzu unten). Auch bei der Korrektur regionalspezifischer exogener Effekte nimmt die Schweiz mit der Exogenitätskorrektur eine Sonderstellung ein (zur Schweiz vgl. Abschnitt 2.1 und Tabelle 39 in Anhang E; zum internationalen Vergleich vgl. KALTENBORN u.a. [2010, S. 375f]). Bei anderen Zielsteuerungssystemen werden zur Korrektur regionalspezifischer exogener Effekte auf Basis unterschiedlicher Methodik Gruppen von Vollzugsstellen gebildet, die einander bezüglich spezifischer Merkmale ähnlich sind. Für die externe Zielsteuerung in Großbritannien erfolgte die Gruppenzuordnung anhand der Arbeitsmarktlage; Integrationen in benachteiligten Gebieten werden hier höher als anderswo gewichtet, wobei die Gewichtung offenbar ad-hoc erfolgte. In Deutschland und Österreich hingegen basiert die Zuordnung auf einer methodisch anspruchsvollen Clusterung. Zunächst wurden zur Identifikation relevanter exogener

Einflussgrößen Regressionsanalysen durchgeführt. Als abhängige Variable fungierte in Deutschland jeweils ein ausgewählter Wirkungsindikator (Arbeitslosenversicherung: Integrationsgrad; Fürsorgesystem: Integrationsquote) und in Österreich die Arbeitslosenquote. Anschließend erfolgte jeweils anhand der ausgewählten exogenen Einflussgrößen eine Clusterung. Die Clusterungen werden insbesondere zur Festlegung regional differenzierter Zielwerte genutzt (vgl. unten).

Im Vergleich zu der in der Schweiz praktizierten Exogenitätskorrektur haben die Clusterungen verschiedene Nachteile:

- Die Exogenitätskorrektur in der Schweiz erfolgt ex post und ist daher genauer als die ex ante Clusterung in Deutschland und Österreich. Grundsätzlich könnte auch eine Clusterung ex post durchgeführt werden, um den Nachteil der ex-ante-Ungenauigkeit zu vermeiden. Allerdings stünden deren Ergebnisse dann auch erst nachträglich zur Verfügung. Damit verlöre sie jedoch den Vorteil, den sie gegenüber der in der Schweiz praktizierten Exogenitätskorrektur hat (vgl. hierzu unten). Wird die Clusterung ex post durchgeführt, dann müsste sie wohl jährlich erfolgen. Ansonsten stünden Wirkungsergebnisse erst mit mehrjähriger Verspätung zur Verfügung.
- Es gibt „viele“ Möglichkeiten, die 133 Regionalen Arbeitsvermittlungszentren zu Clustern zusammenzufassen. Würde man beispielsweise 13 Cluster mit jeweils zehn oder elf Regionalen Arbeitsvermittlungszentren vorgeben, so gäbe es rund  $4,5 \times 10^{147}$  Möglichkeiten der Zuordnung.<sup>48</sup> Aus dieser Vielzahl an Zuordnungsmöglichkeiten wird mittels der Methode einer Clusterung lediglich ein lokales Maximum identifiziert, jedoch nicht notwendigerweise ein globales Maximum. Insoweit resultiert keine (global) optimale Zuordnung zu den Clustern, sie ist vielmehr suboptimal (außer im extrem unwahrscheinlichen Fall eines Zufallstreffers). Angesichts der Vielzahl an Zuordnungsmöglichkeiten dürfte auch ein „Ausprobieren“ aller Varianten ausscheiden.
- Realistischerweise wird - wie in Deutschland und Österreich - eine Clusterung nicht jährlich erneuert, sondern allenfalls in mehrjährigem Abstand überprüft. Anders als bei der in der Schweiz praktizierten Exogenitätskorrektur können etwaige zeitvariierende regionalspezifische Effekte damit nicht (zeitnah) berücksichtigt werden.
- In Deutschland und Österreich wird für alle verwendeten Wirkungsindikatoren jeweils eine einheitliche Clusterung herangezogen. Bezogen auf die einzelnen Wirkungsindikatoren unterschiedliche regionalspezifische exogene Effekte können mit einer solchen Clusterung nicht berücksichtigt werden. Dies könnte vermieden werden, wenn für jeden Wirkungsindikator jeweils eine eigene Clusterung erstellt und verwendet würde. Allerdings dürfte dies sehr unübersichtlich sein. Die in der Schweiz praktizierte Exogenitätskorrektur hingegen ist spezifisch für jeden Wirkungsindikator. Bisher erfolgt zwar die Exogenitätskorrektur für alle vier Wirkungsindikatoren jeweils anhand der gleichen exogenen Faktoren, jedoch wird - anders als bei einer einheitlichen Clusterung - berücksichtigt, dass diese ggf. in unterschiedlicher Weise die Wirkungsindikatoren beeinflussen. Zudem wäre eine Modifikation der in der Schweiz praktizierten Exogenitätskorrektur problemlos da-

---

<sup>48</sup> Zum Vergleich: Ein Lichtjahr hat etwa  $10^{19}$  Millimeter, die Sonne hat  $10^{57}$  Atome und eine Masse von etwa  $10^{33}$  Gramm und das Universum hat etwa  $10^{78}$  Atome und ein Volumen von etwa  $4,7 \cdot 10^{89}$  Kubikmillimeter.

hingehend möglich, dass für die einzelnen Wirkungsindikatoren jeweils unterschiedliche exogene Faktoren berücksichtigt werden (vgl. auch Abschnitt 8.2).

- Die Zusammenfassung von Vollzugsstellen zu Gruppen (Clustern) unterstellt - sofern nicht auf andere Weise noch zusätzlich korrigiert wird -, dass die Gruppenmitglieder hinsichtlich ihrer exogenen Faktoren identisch sind. Die in der Schweiz praktizierte Exogenitätskorrektur hingegen kommt ohne eine vergleichbare Annahme aus. Sie wird bei der Korrektur exogener Effekte daher den regionalen Spezifika besser als eine Clusterung gerecht.
- Eine Clusterung stellt lediglich einen Zwischenschritt zur Korrektur regionalspezifischer exogener Effekte dar. Im einfachsten Fall besteht der nächste Schritt in einem Vergleich der Vollzugsstellen innerhalb eines Clusters. Vorteil eines solchen Vergleichs ist die implizite Kontrolle für national einheitliche exogene Effekte. Dies entspricht insoweit der Kontrolle nationaler exogener Effekte in der Schweiz durch die Indexierung anhand des Bundesdurchschnitts. Für einen Vergleich zwischen Clustern oder zwischen Vollzugsstellen aus unterschiedlichen Clustern ist jedoch eine über die Clusterung hinausgehende Exogenitätskorrektur erforderlich. Die in der Schweiz praktizierte Exogenitätskorrektur hingegen führt unmittelbar zur Korrektur regionalspezifischer externer Effekte, so dass die resultierenden korrigierten Wirkungsindikatoren verschiedener regionaler Einheiten unmittelbar miteinander verglichen werden können.
- Eine Clusterung ist methodisch deutlich aufwändiger als die in der Schweiz praktizierte Exogenitätskorrektur.

Als Nachteil der in der Schweiz praktizierten ex-post-Exogenitätskorrektur im Vergleich zu einer ex-ante-Clusterung kann angesehen werden, dass die Ergebnisse erst nach Abschluss der Steuerungsperiode zur Verfügung stehen. Allerdings hat dies auch einen Vorteil: Während der Steuerungsperiode haben die Vollzugsstellen eine gewisse Unsicherheit über ihr endgültiges Abschneiden. Dadurch wird vermieden, dass am Ende der Steuerungsperiode einzelne Vollzugsstellen ihr deutlich über- oder unterdurchschnittliches Abschneiden bereits absehen können und daher in ihren Anstrengungen möglicherweise nachlassen.

Auch im Hinblick auf die Festlegung von Zielwerten ist die Schweiz ein Sonderfall. In allen anderen wirkungsorientierten Steuerungssystemen werden ex ante Zielwerte festgelegt (vgl. KALTENBORN u.a. [2010, S. 377]). Diese werden teilweise durch Vorgaben und teilweise durch Aushandlungsprozesse festgesetzt. Ausgangspunkt der Festlegung der Zielwerte sind jeweils Überlegungen auf zentraler Ebene. Die Festlegung ambitionierter und zugleich realistischer Zielwerte für die einzelnen Vollzugsstellen ist aus unterschiedlichen Gründen eine anspruchsvolle Aufgabe:

- Es sind zuverlässige Prognosen über die Entwicklung der relevanten exogenen Einflussgrößen auf nationaler und regionaler Ebene erforderlich.
- Ex ante sind möglichst genaue Kenntnisse über die Wirkungszusammenhänge zwischen den nationalen sowie den regionalspezifischen exogenen Faktoren und den Wirkungsindikatoren erforderlich.

- In Verhandlungen zwischen gesteuerter und steuernder Organisationseinheit haben beide Verhandlungspartner unterschiedliche strategische Interessen. Es kann daher nicht erwartet werden, dass sie jeweils ihr relevantes Wissen offen legen.
- Verhandlungen über Zielwerte sind wegen der unterschiedlichen Interessen der Verhandlungspartner tendenziell konfliktär, einseitig vorgegebene Zielwerte hingegen haben tendenziell das Risiko mangelnder Akzeptanz. Dementsprechend werden von den Vollzugsstellen die Zielwerte bzw. die Verfahren ihrer Festlegung vielfach kritisiert.

Es ergeben sich zwei Schlussfolgerungen:

- „Insgesamt bindet die Festlegung von Zielwerten Ressourcen, die damit nicht zur Verbesserung bei arbeitsmarktpolitischen Wirkungsindikatoren zur Verfügung stehen.“ (KALTENBORN u.a. [2010, S. 378]).
- „Zumindest in Großbritannien und Deutschland muss vermutet werden, dass die Schwankungen bei der Zielerreichung auf nationaler Ebene im Zeitablauf nicht im Wesentlichen auf gleichgerichtete Schwankungen der Leistungen der lokalen Arbeitsmarktpolitik zurückzuführen sind. Vielmehr dürften die Schwankungen im Wesentlichen auf falsch eingeschätzte Entwicklungen exogener Einflussgrößen und / oder unzutreffend angenommene Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen exogenen Einflussgrößen und Zielindikatoren zurückzuführen sein.“ (KALTENBORN u.a. [2010, S. 379]).

Angesichts der skizzierten Nachteile wird von der Einführung von Zielwerten für die Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz abgeraten.

Insgesamt resultieren aus der vergleichenden Betrachtung der Zielsteuerungssysteme von Arbeitsverwaltungen in sieben westeuropäischen Industrienationen kaum Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten für die Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz. Lediglich bezogen auf den zweiten Wirkungsindikator könnte erwogen werden, ihn nicht nur auf die Übergänge in den Langzeitbezug, sondern auf den Bestand an Personen im Langzeitbezug zu beziehen, um mit ihm nicht nur einen Steuerungsimpuls zur Vermeidung, sondern auch zur Überwindung von Langzeitbezug zu setzen. Allerdings wird ein solcher Steuerungsimpuls auch mit dem dritten Wirkungsindikator gesetzt. Dementsprechend bietet sich die skizzierte Modifikation des zweiten Wirkungsindikators vor allem dann an, wenn auf den dritten Wirkungsindikator im Interesse eines schlanken Indikatorensystems verzichtet werden soll.

## 9 Zusammenfassung

Die öffentliche Arbeitsvermittlung in der Schweiz ist dem Ziel einer raschen und nachhaltigen Wiedereingliederung verpflichtet. Die Kantone verpflichten sich hierzu in den jeweils mehrjährigen wirkungsorientierten Vereinbarungen RAV/LAM/KAST gegenüber dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) im Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) (vormals Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement - EVD). Seit der Einführung im Jahr 2000 werden darin vier Wirkungsindikatoren vereinbart, die sich jeweils auf die Bezieher/innen von Arbeitslosenentschädigung beziehen:

- Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche abgeschlossene Dauer des Leistungsbezugs der Abgänger/innen aus dem Leistungsbezug (Ziel: rasche Wiedereingliederung);
- Wirkungsindikator 2: Anteil derjenigen Leistungsempfänger/innen, die in Langzeitbezug münden (Ziel: Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit);
- Wirkungsindikator 3: Anteil der ausgesteuerten Leistungsempfänger/innen (Ziel: Vermeidung von Aussteuerungen);
- Wirkungsindikator 4: Anteil der Abgänger/innen, die binnen kurzer Frist wieder Arbeitslosenentschädigung beziehen (Ziel: Vermeidung von Wiederanmeldungen).

Aus den vier Wirkungsindikatoren wird durch Gewichtung ein Wirkungsindex gebildet. Dabei hat der erste Wirkungsindikator mit 50 Prozent das größte Gewicht, gefolgt vom zweiten und dritten Wirkungsindikator mit jeweils 20 Prozent und dem vierten Wirkungsindikator mit einem Gewicht von 10 Prozent.

Die Wirkungsergebnisse sind regelmäßig in relevantem Ausmaß von exogenen Einflüssen abhängig. Dies können schweizweit einheitliche oder regionalspezifische Effekte sein. Für beide wird kontrolliert bzw. korrigiert:

- Die Kontrolle schweizweiter exogener Einflüsse erfolgt anhand der tatsächlich eingetretenen Wirkungen, die definitionsgemäß alle diese Einflüsse beinhalten. Darüber hinaus beinhalten sie allerdings auch gleichgerichtete endogene Einflüsse, beispielsweise eine gleichermaßen zunehmende Erfahrung der Vollzugsstellen mit den wirkungsorientierten Vereinbarungen und der Wirkungsorientierung.
- Die Korrektur regionalspezifischer exogener Einflüsse erfolgt hingegen anhand ausgewählter exogener Faktoren. Diese Exogenitätskorrektur ist - notwendigerweise - unvollkommen, da lediglich eine Auswahl an exogenen Faktoren berücksichtigt werden kann und eine spezifische funktionale Form des Zusammenhangs unterstellt werden muss. Durch die Exogenitätskorrektur wird bei den ersten drei Wirkungsindikatoren jeweils zwischen 60 und 80 Prozent der Varianz erklärt, beim vierten Wirkungsindikator hingegen lediglich zwischen 20 und 40 Prozent.

Von 2001 bis 2011 hat es keine relevante Annäherung der Wirkungsergebnisse auf Ebene der Kantone bzw. Regionalen Arbeitsvermittlungszentren gegeben. Vielmehr unterliegen die unkorrigierten und korrigierten Wirkungsergebnisse der einzelnen Kantone im Zeitverlauf nur relativ geringen Schwankungen. Dabei sind die Schwankungen bei den größeren Kantonen tendenziell geringer als bei den kleineren Kantonen. Für die weitgehende Konstanz auf Ebene

der Kantone können einerseits zeitkonstante endogene regionalspezifische Effekte und andererseits eine unzureichende Korrektur regionalspezifischer exogener Einflüsse ursächlich sein.

Die ersten drei Wirkungsindikatoren sind stärker untereinander als mit dem vierten Wirkungsindikator korreliert. Dies dürfte (auch) daran liegen, dass die bei einer Fokussierung auf die ersten drei Wirkungsindikatoren erforderlichen Aktivitäten der Vollzugsstellen einander ähneln: Erforderlich sind möglichst viele Wiedereingliederungen, Unterschiede ergeben sich zwischen den ersten drei Wirkungsindikatoren ggf. nur hinsichtlich der Prioritätensetzung für bestimmte Personengruppen in Abhängigkeit von der Dauer ihres Leistungsbezugs. Eine Ausrichtung auf den vierten Wirkungsindikator hingegen erfordert eine Konzentration auf möglichst passgenaue Wiedereingliederungen. Da der vierte Wirkungsindikator lediglich mit einem Gewicht von 10 Prozent in den Wirkungsindex eingeht, liegt theoretisch eine Fokussierung der Vollzugsstellen auf die ersten drei Wirkungsindikatoren nahe.

Die Befragungsergebnisse aus der Erhebung im Frühsommer 2012 zeigen, dass die Vollzugsstellen ihre Arbeit auch praktisch auf die ersten drei Wirkungsindikatoren fokussieren. In allen Fragen, die die vier Wirkungsindikatoren separat erfassen, und über alle Ebenen und Funktionsgruppen zeigt sich eine starke Betonung der ersten drei Indikatoren, während Wirkungsindikator 4 deutlich abfällt.

Die Mehrheit der RAV-Leitungen wie die Mehrheit aller befragten Führungskräfte der Kantone halten die Wirkungsindikatoren 1 und 2 für sehr wichtig für die Steuerung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren. Wirkungsindikator 3 wird mit großer Mehrheit für mindestens eher wichtig, aber nicht mehrheitlich für sehr wichtig erachtet. Wirkungsindikator 4 wird gerade noch von einer knappen Mehrheit für mindestens eher wichtig gehalten. Die Unterschiede in den Antworten der Leiter/innen von RAV, die im Jahr 2011 einen korrigierten Wirkungsindex von weniger bzw. mehr als 100 erreichten, sind gering.

Die insgesamt geringe Bedeutung des Wirkungsindikators 4 kann daran liegen, dass durch seine geringe Gewichtung ein Fehlanreiz gesetzt wird, nachhaltige Integrationen zugunsten schneller Integrationen weniger zu fördern, dass die RAV-Leitungen sich nicht in der Lage sehen, diesen Indikator durch ihr Steuerungshandeln zu beeinflussen oder dass der Indikator falsch spezifiziert ist, dadurch unkalkulierbare Ausschläge zu verzeichnen sind und die RAV-Leitungen ihm deshalb geringen Erklärungscharakter für ihr Handeln zuweisen. In der Befragung haben sich Hinweise lediglich auf die erste dieser drei Varianten gefunden: Mehrfach wurde als größtes Problem der wirkungsorientierten Vereinbarung angemerkt, dass durch die geringe Gewichtung des Wirkungsindikators 4 Fehlanreize gesetzt würden, schnelle auf Kosten dauerhafter Integrationen zu fördern.

Unter den Zielen und Steuerungsinstrumenten, von denen die Führungskräfte mehrheitlich angaben, sie seien dem Kanton sehr wichtig, finden sich neben den Wirkungsindikatoren 1 und 2 auch kantonsspezifische Zielgrößen, wenn sie denn vom Kanton definiert werden. Der korrigierte Wirkungsindex wird von jeder dritten, die Platzierung im Ranking von jeder fünften RAV-Leitung für sehr wichtig gehalten. Die Kantonalen Amtsleitungen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren sowie die LAM-Leitungen halten den korrigierten Wirkungsindex und die Platzierung im Ranking für relevanter, wenn auch nicht mehrheitlich

für sehr relevant. In den lateinischsprachigen Kantonen spielen der Wirkungsindikator 4, der korrigierte Wirkungsindex und die Platzierung im Ranking eine deutlich unterdurchschnittliche Rolle. Der unkorrigierte Wirkungsindex wird von den RAV-Leiter/innen häufiger wichtig genommen als sie dies jeweils von ihren Kantonalen Amtsleitungen wahrnehmen.

Die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung spielen in der Steuerungspraxis der Kantone und der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren eine unterschiedliche Rolle. Die Mehrzahl der Führungskräfte auf Kantonsebene hat eine individuelle Zielvereinbarung abgeschlossen, und die Mehrzahl dieser Vereinbarungen umfassen die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung. Über diese Varianten der engen Verpflichtung auf die wirkungsorientierte Vereinbarung hinaus spielen die Wirkungsziele auch in Zielvereinbarungsgesprächen in denjenigen Fällen eine Rolle, in denen diese Vereinbarungen keine Wirkungsziele fixieren.

Die Werte für die Wirkungsindikatoren und den unkorrigierten Wirkungsindex sowie für sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA werden von knapp zwei Dritteln aller kantonalen Führungskräfte mindestens monatlich ausgewertet. Kantone mit ausschließlich kleinen RAV und lateinischsprachige Kantone kontrollieren die Ergebnisse zu den Wirkungsindikatoren und zum Wirkungsindex deutlich seltener als der Schweizer Durchschnitt. Die lateinischsprachigen Kantone kontrollieren häufiger als der Durchschnitt zusätzliche, vom Kanton gesetzte arbeitsmarktpolitische Ziele mindestens monatlich.

Die RAV-Leiter/innen übersetzen die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung mehrheitlich kennzahlenbasiert an die Personalberater/innen. Als wichtigste Informationsquellen für die Steuerung ihrer RAV gaben sie ebenfalls mehrheitlich an, primär auf Ergebniskennzahlen und weniger auf Prozesskennzahlen oder nicht kennzahlenbasierte qualitative Informationen zurückzugreifen. Die in der Haltung der RAV-Leitungen teilweise feststellbaren Unterschiede zwischen kleinen und großen RAV sowie zwischen lateinisch- und deutschsprachigen RAV setzen sich in der Steuerungspraxis der RAV-Leiter/innen bei der Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarungen in Steuerungshandeln fort.

Dem entspricht auch die Verbindlichkeit der Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung für die Personalberater/innen. In insgesamt 29 Prozent der RAV, aber nur in 13 Prozent der lateinischsprachigen RAV gaben sie jeweils mehrheitlich an, sie hätten sich in einer persönlichen Zielvereinbarung auf Wirkungsziele verpflichtet. Die Mehrheit der RAV-Leitungen zieht die Wirkungsziele zur Führung der Personalberater/innen ergänzend heran, nimmt diese jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen. Knapp ein Viertel aller RAV-Leitungen, aber nur 12 Prozent der Leitungen lateinischsprachiger RAV gaben an, die Wirkungsindikatoren bzw. den Gesamtindex zur Festlegung von individuell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen zu verwenden. Die auf den ersten Blick relativ geringere Verbindlichkeit der wirkungsorientierten Vereinbarung seitens der Kantone und die seltenere Nutzung von Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument durch Kantone wie RAV bedeuten jedoch nicht, dass die wirkungsorientierte Vereinbarung in der operativen Steuerung der lateinischsprachigen RAV keine Rolle spielen würde. Hier gaben jedenfalls überdurchschnittlich häufig die Personalberater/innen an, bezüglich der Wirkungsindikatoren oder des Wirkungsindex von der RAV-Leitung individuelle Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit zu erhalten.



In weniger als 40 Prozent der RAV wissen die Personalberater/innen relativ genau, wie wichtig die RAV-Leitung die verschiedenen Wirkungsindikatoren und die verschiedenen Ausprägungen des Wirkungsindex nehmen. Hier arbeiten die RAV-Leitungen insofern besonders fokussiert, als sie den Personalberater/innen eine deutliche und einheitliche Linie vorgeben. Dennoch fand sich nur in rund einem Viertel der RAV eine Übereinstimmung zwischen der Haltung der RAV-Leitungen zu den Wirkungszielen und der Wahrnehmung dieser Haltungen durch die Personalberater/innen. Ähnlich selten fand sich eine mehrheitliche Übereinstimmung zwischen der Wahrnehmung der Personalberater/innen über die Bedeutung der Wirkungsziele für die RAV-Leitung und der Haltung der Personalberater/innen zu den Wirkungszielen als Maßstab für die Beurteilung ihrer eigenen Tätigkeit. In der Mehrheit der RAV halten die Leiter/innen die Bedeutung der Wirkungsindikatoren für die Steuerung der RAV für wichtiger als die jeweiligen Personalberater/innen diese Indikatoren für die eigene Arbeit halten.

Ein Zusammenhang zwischen der Fokussierung und korrigierten Wirkungsergebnissen auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren konnte weder deskriptiv noch mikroökonomisch belegt werden. Allerdings ist ein solcher Nachweis angesichts der geringen Unterschiede zwischen den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren bei der Fokussierung in den Ergebnissen der Befragung kaum möglich. Es ist also keinesfalls ausgeschlossen, dass es einen Zusammenhang zwischen Fokussierung und korrigierten Wirkungsergebnissen gibt.

Angesichts der wirkungsorientierten Steuerung liegt es nahe, dass sich die Vollzugsstellen mit ihren Aktivitäten auf jene Personengruppen konzentrieren, bei denen sie mit ihren Bemühungen - bezogen auf die Wirkungsindikatoren bzw. den Wirkungsindex - am meisten erreichen können. Durch die Wirkungsorientierung der Vollzugsstellen würden von ihnen bestimmte Personengruppen bevorzugt, andere hingegen vernachlässigt (Segmentationseffekte). Der Frage, ob Wirkungserfolge auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren systematisch mit Segmentationseffekten einhergehen, wurde für die Jahre 2001 bis 2011 deskriptiv und panelökonomisch nachgegangen. Deskriptiv sind kaum Auffälligkeiten zu erkennen. Nach den panelökonomischen Ergebnissen gehen bessere Wirkungsergebnisse auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren mit Segmentationseffekten insbesondere zugunsten von Jüngeren und Kinderlosen, teilweise auch zugunsten von solchen mit guten Sprachkenntnissen, ohne Fach- oder Kaderfunktion zuletzt und ohne derzeitige Beschäftigung einher. Allerdings sind die bestehenden Segmentationseffekte sehr gering. Dies deutet insgesamt daraufhin, dass die von den Wirkungsindikatoren ausgehenden Steuerungsimpulse bezüglich spezifischer Personengruppen ausgewogen sind.

Führungskräfte der öffentlichen Arbeitsvermittlung haben in der durchgeführten flächendeckenden Erhebung auf die Frage nach dem größten Problem mit der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST geäußert, dass sie zu wenig über die Zusammenhänge zwischen ihren Steuerungsaktivitäten und den resultierenden Wirkungsergebnissen wissen. Wenn es an gesichertem Wissen um Wirkungszusammenhänge zwischen strategischem Handeln und den Ergebnissen bei den Wirkungsindikatoren bzw. beim Wirkungsindex fehlt, dann können die Führungskräfte keine sinnvollen Strategien entwickeln. Dieses Dilemma äußerte sich zwar besonders in teilweise fundamentaler Kritik an der Exogenitätskorrektur, es wurde aber auch für einzelne Wirkungsindikatoren geäußert.

Aus dem Vergleich der wirkungsorientierten Steuerung der Arbeitsverwaltungen in sieben westeuropäischen Industrienationen ergeben sich kaum relevante Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten. Vielmehr hat das Schweizer Steuerungssystem zwei Besonderheiten, die nicht zugunsten der andernorts praktizierten Lösungsansätze aufgegeben werden sollten:

- Einzig die Schweiz hat keine Zielwerte. Die Festlegung adäquater, d.h. zugleich realistischer und ambitionierter Zielwerte, ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die Ressourcen bindet. Zudem besteht ein erhebliches Risiko etwa aufgrund unzutreffender Prognosen von überambitionierten oder nicht ambitionierten Zielwerten, die beide gleichermaßen kontraproduktiv sein können.
- Einzig die Schweiz korrigiert exogene Effekte auf der Ebene jeder einzelnen Vollzugsstelle. Andere Länder verzichten gänzlich auf die Korrektur regionalspezifischer exogener Effekte oder es werden Gruppen „vergleichbarer“ Vollzugsstellen gebildet. Eine Gruppenbildung mit der Methode der Clusterung ist methodisch aufwändiger als die Schweizer Exogenitätskorrektur und ungenauer. Insofern ist ihr die Schweizer Exogenitätskorrektur eindeutig vorzuziehen. Erwogen werden könnte jedoch ggf. ein gänzlicher Verzicht auf die Exogenitätskorrektur (vgl. hierzu unten).

Einzig Deutschland verwendet zur wirkungsorientierten Steuerung seines Fürsorgesystems für Arbeitsuchende mit dem Bestand an Langzeitbezieherinnen und -bezieher einen Wirkungsindikator, der zugleich einen Steuerungsimpuls zugunsten der Vermeidung des Eintritts und Überwindung von Langzeitbezug setzt. Er vereint damit die Steuerungsimpulse des zweiten und dritten Wirkungsindikators in der Schweiz: Mit dem zweiten Wirkungsindikator wird ein Steuerungsimpuls für die Vermeidung des Eintritts von Langzeitbezug gesetzt, mit dem dritten für dessen Überwindung. Die beiden Steuerungsimpulse könnten vereint werden, indem analog zu Deutschland der zweite Wirkungsindikator dahingehend modifiziert wird, dass er sich nicht auf die Übergänge in den Langzeitbezug, sondern auf den Bestand an Langzeitbezieherinnen und -bezieher bezieht. Bei einer solchen Modifikation könnte der dritte Wirkungsindikator im Interesse eines schlanken Gesamtsystems entfallen.

Hingegen wäre der ersatzlose Wegfall des zweiten und / oder dritten Wirkungsindikators mit einer problematischen Steuerungswirkung verbunden. Mit dem ersten Wirkungsindikator wird ein Steuerungsimpuls zugunsten der Wiedereingliederung insbesondere von Personen gesetzt, die erst seit kurzem im Leistungsbezug sind. Aufgrund der zeitlich begrenzten Bezugsdauer von Arbeitslosenentschädigung ist bei Personen mit bereits längerem Leistungsbezug ohnehin ein Abgang absehbar. Daher „lohnt“ deren Wiedereingliederung hinsichtlich des ersten Wirkungsindikators tendenziell weniger als die Wiedereingliederung von Personen, die erst seit kurzem Arbeitslosenentschädigung beziehen.

Bei den derzeitigen Wirkungsindikatoren werden Vollzugsstellen mit überdurchschnittlichen Leistungen positiv hervorgehoben (Niveaubetrachtung). Bei einer Betrachtung relativer Änderungen von Wirkungsindikatoren hingegen würden Vollzugsstellen mit überdurchschnittlichen Verbesserungen positiv hervorgehoben. Dadurch würden speziell jene Vollzugsstellen mit bislang unzureichenden Anstrengungen in erwünschter Weise besonders motiviert. Das Ranking der Kantone wäre weniger starr, denn eine gute Platzierung in einem Jahr aufgrund gestiegener Leistungen macht weitere Leistungssteigerungen für eine ebenfalls gute Platzie-

rung im Folgejahr schwieriger. Im Zeitverlauf würde die Platzierung der Kantone im Ranking weitgehend nivelliert. Wie eine retrospektive Auswertung für die Jahre 2002 bis 2011 zeigt, gilt dies weitgehend unabhängig von der genauen Spezifikation der verwendeten Änderungsgrößen.

Die skizzierten relativen Änderungen sind - anders als die derzeitigen Niveaus - auch ohne Exogenitätskorrektur bereits um zeitkonstante regionalspezifische Effekte korrigiert. Bei einem Verzicht auf eine weitergehende Exogenitätskorrektur würde die an ihr aus den Vollzugstellen geäußerte Kritik hinfällig und das Steuerungssystem insgesamt leichter verständlich. Falls jedoch im Interesse eines möglichst fairen Vergleichs weiterhin auch für zeitvariierende regionalspezifische Effekte korrigiert werden soll, wäre auch weiterhin eine Exogenitätskorrektur erforderlich. Letztlich müsste politisch über die Exogenitätskorrektur entschieden werden.

Deutlich weniger weitreichend wäre eine Verbesserung der Exogenitätskorrektur beim vierten Wirkungsindikator, bei dem derzeit lediglich zwischen 20 und 40 Prozent der Varianz korrigiert werden. Hierzu könnten speziell für diesen Wirkungsindikator zusätzliche exogene Variablen berücksichtigt werden. Beispielsweise könnte der Anteil neu begründeter Beschäftigungsverhältnisse mit nur kurzer Dauer verwendet werden.

Die skizzierten Reformansätze passen meist zu Verbesserungsvorschlägen, die von Führungskräften der öffentlichen Arbeitsvermittlung genannt wurden. Sie haben in der durchgeführten Online-Erhebung unter anderem vorgeschlagen, Wirkungsindikator 4 stärker zu gewichten oder die Wirkungsindikatoren 2 und 3 zu streichen. Außerdem wünscht sich eine relevante Anzahl der Führungskräfte, auf die als nicht nachvollziehbar beschriebene Exogenitätskorrektur zu verzichten und stattdessen die Rohdaten als Maßstab der Zielsteuerung zu nutzen.

Das nach eigener Einschätzung unzulängliche Wissen eines nicht unerheblichen Teils der Führungskräfte um die Zusammenhänge zwischen ihren Steuerungsaktivitäten und den resultierenden Wirkungsergebnissen stellt ein fundamentales Problem dar: Wirkungsorientierte Steuerung geht davon aus, dass die dezentralen Akteure über ausreichende Kompetenzen verfügen, um ihre Handlungen strategisch an den Wirkungszielen auszurichten.

Die Kritik in der Befragung geäußerte der Führungskräfte an verschiedenen Aspekten der Exogenitätskorrektur weist auf einen Veränderungsbedarf hin. Um diese Kritik aufzugreifen, könnten relative Änderungen gegenüber dem Vorjahr (ohne Exogenitätskorrektur) als Wirkungsindikatoren anstelle der (oder ergänzend zu den) bislang verwendeten Niveaugrößen verwendet werden. Allerdings wäre hierfür angesichts der politischen Unabhängigkeit der Kantone wohl ein breiter politischer Konsens darüber erforderlich, mit der wirkungsorientierten Steuerung nicht mehr zugleich einen möglichst fairen Leistungsvergleich anzustreben. Im Übrigen gibt es keine Hinweise auf einen relevanten Veränderungsbedarf der wirkungsorientierten Steuerung. Allerdings wird Handlungsbedarf gesehen, die Wirkungszusammenhänge aufzuhellen und das Wissen der operativen Führungskräfte um diese Wirkungszusammenhänge zu verbessern.

## Anhang A: Datengrundlagen

**Tabelle 22: Fragen zur Fokussierung der RAV-Leiter/innen: Erhebung Mai bis Juli 2012**

Frage	Ausprägungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z4a: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern?</li> <li>• Z4a-03 Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)</li> <li>• Z4a-04 Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)</li> <li>• Z4a-05 Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)</li> <li>• Z4a-06 Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)</li> <li>• Z4a-07 Gesamtindex (unkorrigiert) (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)</li> <li>• Z4a-08 Gesamtindex (korrigiert) (z.B. Vergleich zum Vorjahr)</li> <li>• Z4a-09 Platzierung im Ranking (korrigiert)</li> <li>• Z4a-12 Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (z.B. Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht</li> </ul>

Frage	Ausprägungen
<p>Z8a: Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST für Sie als RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Z8a-01 Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen verwendet.</li> <li>• Z8a-02 Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der Personalberater/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen benutzt.</li> <li>• Z8a-03 Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja; nein</li> </ul>
<p>Z9a: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Z9a-01 Die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA sind für mich als RAV-Leitung ein wesentliches Führungsinstrument.</li> <li>• Z9a-07 Für die Steuerung des RAV sind andere Informationsquellen wichtiger als die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht</li> </ul>

Frage	Ausprägungen
<p>Z14: Zur Ermittlung des jährlichen Ranking der RAV bzw. Kantone werden die unkorrigierten Gesamtindizes der RAV mit einem ökonomischen Modell um exogene Einflüsse korrigiert. Für wie zutreffend halten Sie persönlich die folgenden Aussagen zum ökonomischen Modell?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Z14-07 Das eigentliche Problem an der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST ist das ökonomische Modell.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht</li> </ul>
<p>Z15: Eine Benchmark-Liste wie beim Ranking der RAV bzw. der Kantone wirkt sich ja auf jede Person unterschiedlich aus. Die einen sagen, eine solche Liste motiviere sie, noch besser zu werden, die anderen sagen, sie nehme ihnen die Motivation. Wie ist das bei Ihnen persönlich, motiviert Sie eine solche Liste eher oder nimmt sie Ihnen die Motivation eher?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motiviert eher; nimmt eher die Motivation; weiss nicht</li> </ul>
<p>Z22a: Als RAV-Leiter/in haben Sie eine besondere Verantwortung für den Vollzug des AVIG in Ihrer Region. Haben Sie mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten bzw. mit dem Kanton eine persönliche Zielvereinbarung abgeschlossen oder in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele verabredet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja; nein</li> </ul>
<p>Z22aa_1: Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese persönliche Zielvereinbarung? <i>(Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vom Kanton erwartete RAV-Werte für einzelne Wirkungsindikatoren der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST</li> <li>• Einen vom Kanton erwarteten RAV-Wert für den unkorrigierten Gesamtindex</li> <li>• Einen vom Kanton erwarteten RAV-Wert für den korrigierten Gesamtindex</li> <li>• Einen vom Kanton erwarteten Rang in der Benchmark-Liste der RAV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja; nein</li> </ul>

Frage	Ausprägungen
<p>M1: Unabhängig von der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Wie sollten nach Ihrer Ansicht die Mittel auf unterschiedliche Strategien/ Indikatoren verteilt werden? Bitte geben Sie die einzelnen Anteile in Prozent an, die Summe soll 100% ergeben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M1-01 Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage: _____ %</li> <li>• M1-02 Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit: _____ %</li> <li>• M1-03 Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen: _____ %</li> <li>• M1-04 Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten: _____ %</li> <li>• M1-05 Sonstige Indikatoren: _____ %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• metrisch (Minimum: 0 Maximum: 100)</li> </ul>
<p>Z3a: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Z3a-01 Die übergeordnete Stelle (Kanton/ Amtsleitung/ RAV-Koordination) kontrolliert mindestens einmal im Quartal, wie das von Ihnen geleitete RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneidet.</li> <li>• Z3a-02 Die übergeordnete Stelle (Kanton/ Amtsleitung/ RAV-Koordination) vereinbart mit der RAV-Leitung andere arbeitsmarktpolitische Ziele des Kantons und kontrolliert die Ergebnisse regelmässig.</li> <li>• Z3a-03 Die übergeordnete Stelle (Kanton/ Amtsleitung/ RAV-Koordination) diskutiert mit der RAV-Leitung lokale Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit und verpflichtet die RAV-Leitung auf die Umsetzung der so entwickelten Ansätze, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben.</li> <li>• Z3a-04 Gar nicht.</li> <li>• Z3a-05 Sonstiges.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja; nein</li> </ul>

Quelle: Online-Erhebung Mai bis Juli 2012, eigene Darstellung.

**Tabelle 23: Fragen zur Fokussierung der RAV aus Sicht der Personalberater/innen: Erhebung Mai bis Juli 2012**

Frage	Ausprägungen
<p>Z4ba: Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt die Leitung des RAV bzw. Ihre Vorgesetzten die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Z4ba-01 Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten)</li> <li>• Z4ba-02 Gesamtindex (z.B. Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr)</li> <li>• Z4ba-05 Andere Leistungskennzahlen (z.B. Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht</li> </ul>
<p>Z5b: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? <i>(Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Z5b-08 Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten)</li> <li>• Z5b-09 Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten)</li> <li>• Z5b-10 Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Gesamtindex (z.B. zum Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr)</li> <li>• Z5b-11 Zielvorgabe für das gesamte RAV für den korrigierten Gesamtindex bzw. die Platzierung in der Rangliste der RAV</li> <li>• Z5b-12 Zielvorgaben für andere Kennzahlen, (z.B. Anteil Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen; Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja; nein</li> </ul>



Frage	Ausprägungen
<p>Z13b: Unabhängig von Vorgaben Ihrer RAV-Leitung: Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Elemente, um für sich selbst den Erfolg Ihrer Arbeit zu beurteilen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Z13b-08 Meine persönlichen Ergebnisse bei den vier Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten)</li> <li>• Z13b-09 Die Ergebnisse des RAV beim Gesamtindex (z.B. zum Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr)</li> <li>• Z13b-10 Meine Ergebnisse bei den sonstigen Kennzahlen aus den Interpretationshilfen (z.B. Anteil Neuanmeldungen mit Erstgespräch innert 15 Tage, Anteil Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.)</li> <li>• Z13b-11 Meine Ergebnisse bezüglich sonstiger persönlicher Zielvorgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht</li> </ul>
<p>Z15: Eine Benchmark-Liste wie beim Ranking der RAV bzw. der Kantone wirkt sich ja auf jede Person unterschiedlich aus. Die einen sagen, eine solche Liste motiviere sie, noch besser zu werden, die anderen sagen, sie nehme ihnen die Motivation. Wie ist das bei Ihnen persönlich, motiviert Sie eine solche Liste eher oder nimmt sie Ihnen die Motivation eher?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motiviert eher; nimmt eher die Motivation; weiss nicht</li> </ul>
<p>Z22b: Haben Sie mit der RAV-Leitung eine Zielvereinbarung abgeschlossen oder wurde in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele mit Ihnen verabredet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja; nein</li> </ul>
<p>Z22bb_1: Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese mit Ihnen geschlossene Zielvereinbarung? <i>(Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werte der Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten)</li> <li>• Einen Wert für den Gesamtindex (z.B. Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja; nein</li> </ul>

Quelle: Online-Erhebung Mai bis Juli 2012, eigene Darstellung.

**Tabelle 24: Regionalstruktur für die Analysen mit Wirkungs- und Prozessdaten**

Kanton	RAVs	Bemerkungen
Aargau	AGA30; AGA40; AGA70; AGA80; AGA90; AGAA0	
Appenzell Innerrhoden	AIA20	
Appenzell Ausserrhoden	ARA20	
Bern	BEA2X; BEA40; BEA70; BEA80; BEA90; BEAA0; BEAB0; BEAE0; BEAI0; BEAL0; BEAP0 (ab 2004); BEAQ0 (ab 2004); BEAW0; BEAX0	BEAP0 bis 2003 in BEA40 enthalten; BEAQ0 bis 2003 in BEAW0 enthalten
Basel- Landschaft	BLA50 (ab 2004); BLAB0; BLAC0; BLAD0; BLAE0; BLAF0; BLAG0 (ab 2010)	BLA50 bis 2003 in BLAFX enthalten; BLAG0 bis 2010 in BLAF0 enthalten
Basel-Stadt	BSA3X; BSA40; BSA70 (ab 2004)	BSA70 bis 2003 in BSA3X enthalten
Freiburg	FRF1X; FRL1X; FRM1X	
Genf	GEEX	
Glarus	GLA20	
Graubünden	GRD10; GRE10; GRF10; GRG10; GRH10; GRI10	
Jura	JUA20; JUA30; JUA40	
Luzern	LUA40; LUA5X; LUA60; LUA70; LUA80	
Neuenburg	NEA20; NEA30	
Obwalden und Nidwalden <sup>a</sup>	NOAX	
St. Gallen	SGB10; SGO10; SGP10; SGQ10; SGR10; SGT10	
Schaffhausen	SHA20	
Solothurn	SOA3X; SOA4X	
Schwyz	SZA20; SZA30	
Thurgau	TGO10; TGP10; TGQ10	
Tessin	TIB10; TIC10; TID10; TIE10; TIF10	
Uri	URA20	

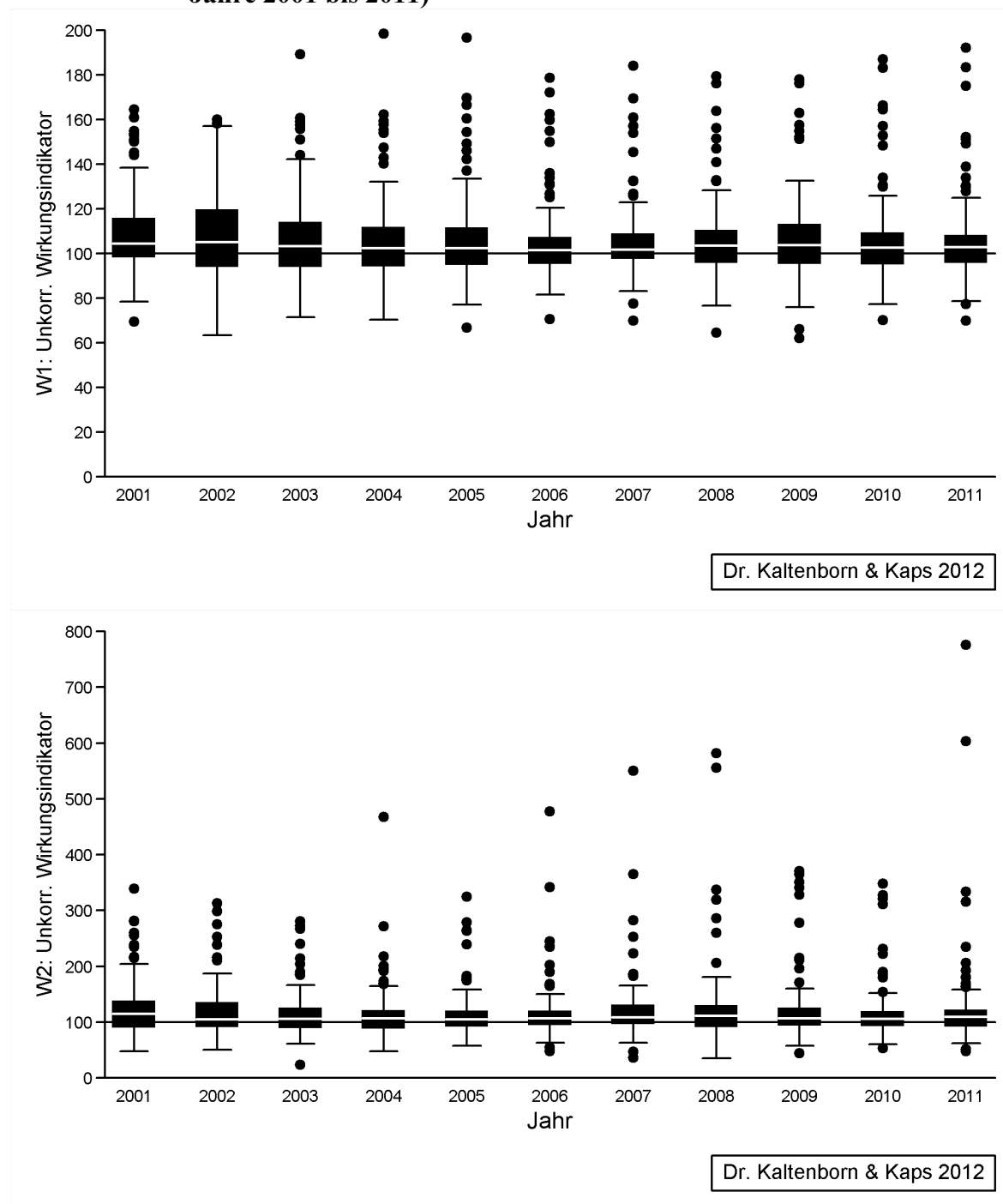
Kanton	RAVs	Bemerkungen
Waadt	VDB10; VDC10; VDD10; VDH10; VDJ10; VDL10; Vdq10; VDU10; VDV10; VDW10	
Wallis	VSL10; VSM10; VSN10; VSO10; VSP10	
Zug	ZGA40	
Zürich	ZHA70 (ab 2003); ZHAA0; ZHAC0; ZHAE0; ZHAF0; ZHAG0; ZHAH0; ZHAI0; ZHAJ0; ZHAL0; ZHAM0; ZHAN0; ZHAP0; ZHAV0; ZHAW0; ZHAX0; ZHAZ0 (ab 2003)	ZHA70 bis 2002 in ZHAA0 enthalten; ZHAZ0 bis 2002 in ZHAN0 enthalten
<sup>a</sup> Die Kantone Obwalden und Nidwalden haben ein gemeinsames RAV.		

Anmerkung: 2001 und 2002: 100 RAVs; 2003: 100 RAVs; 2004 bis 2010: 106 RAVs; 2011: 107 RAVs.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der vom SECO neu berechneten Exogenitätskorrektur (E-Mails vom 05.04.2012 und vom 09.07.2012).

## Anhang B: Deskriptive Auswertungen der Wirkungsindikatoren

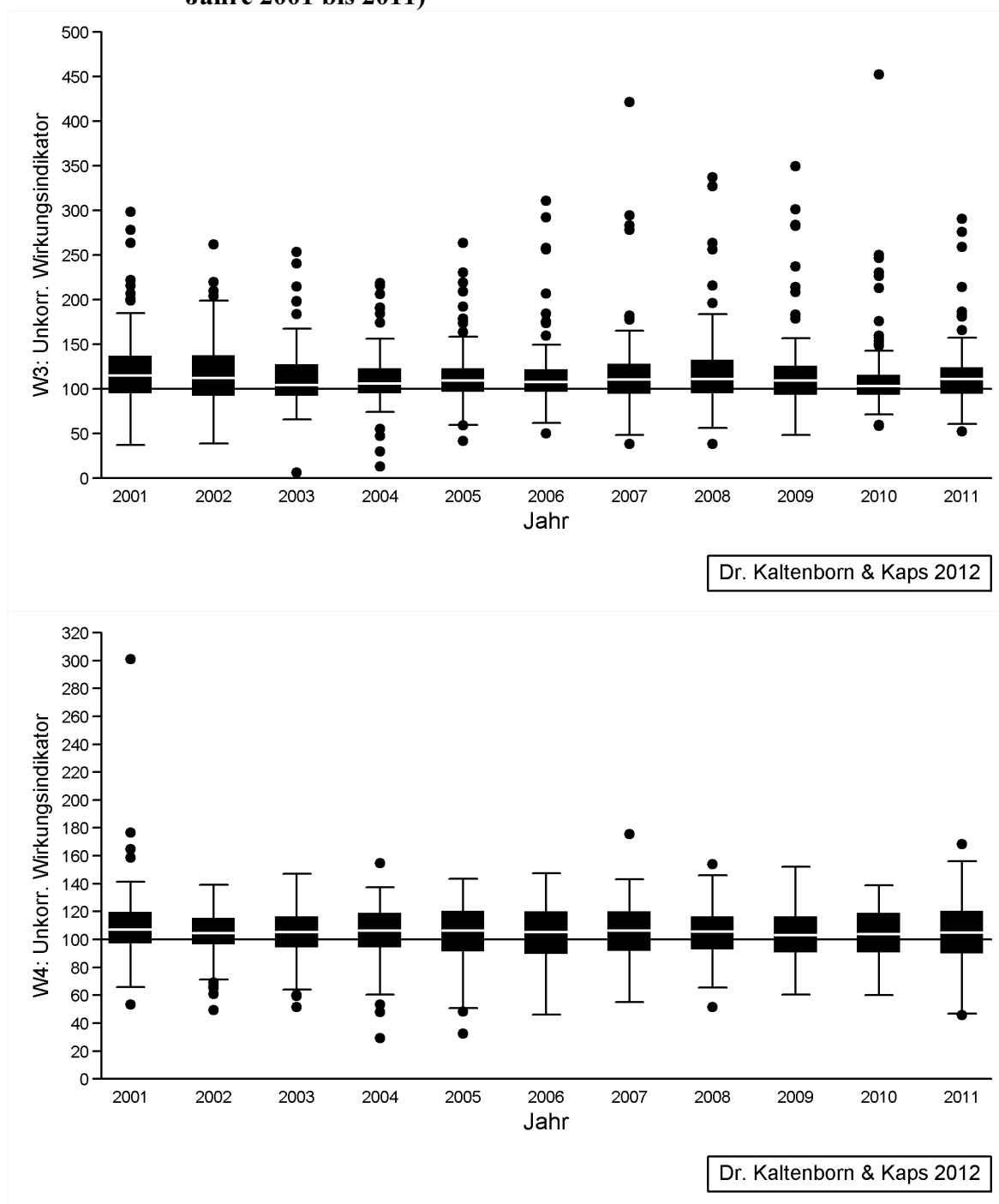
Abbildung 57: Unkorrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)



Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

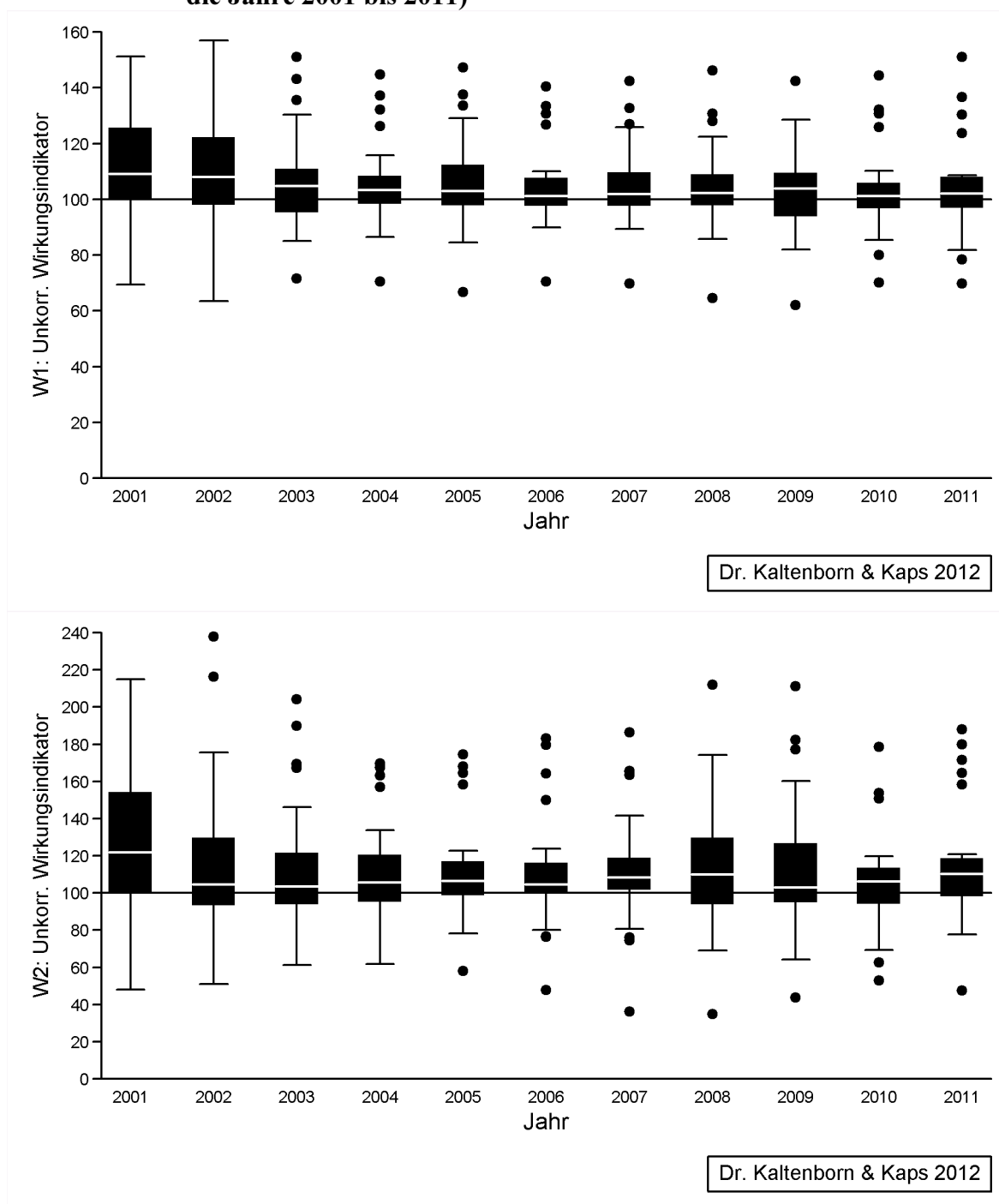
Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4).

**Abbildung 58: Unkorrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**



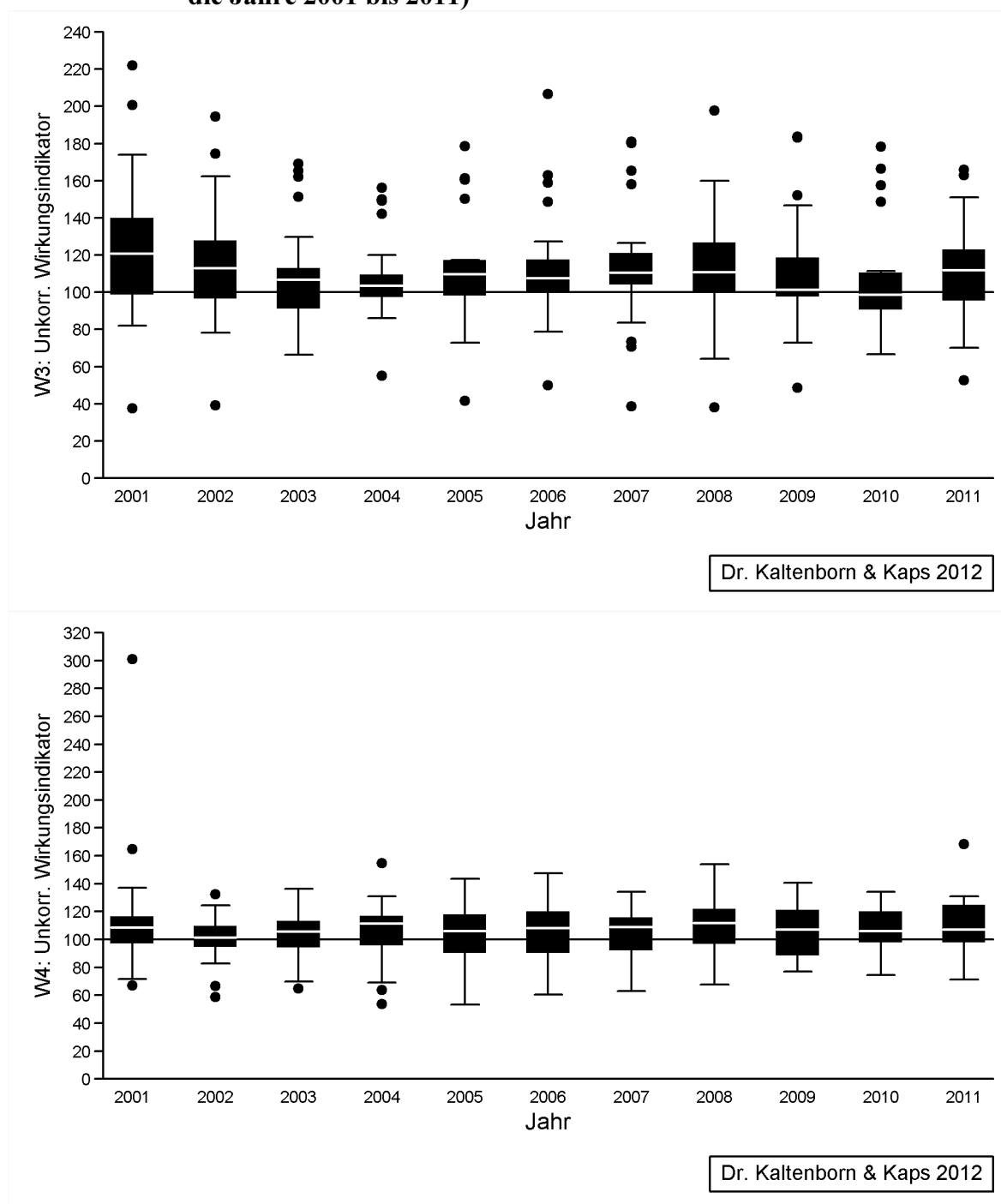
Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4).

**Abbildung 59: Unkorrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 der Kantone (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**

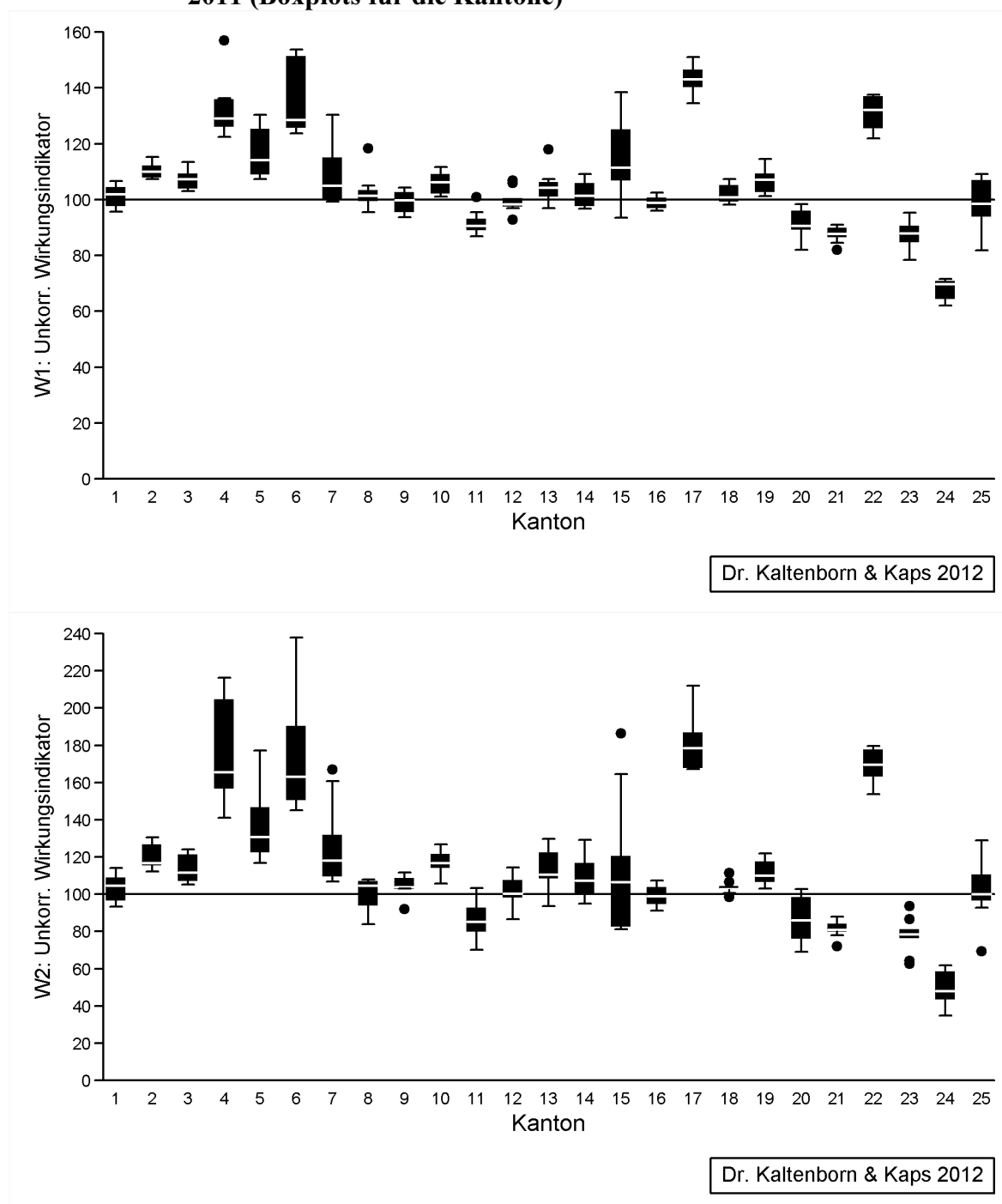
Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Nidwalden und Obwalden sind zusammengefasst.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4).

**Abbildung 60: Unkorrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 der Kantone (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**

Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Nidwalden und Obwalden sind zusammengefasst.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4).

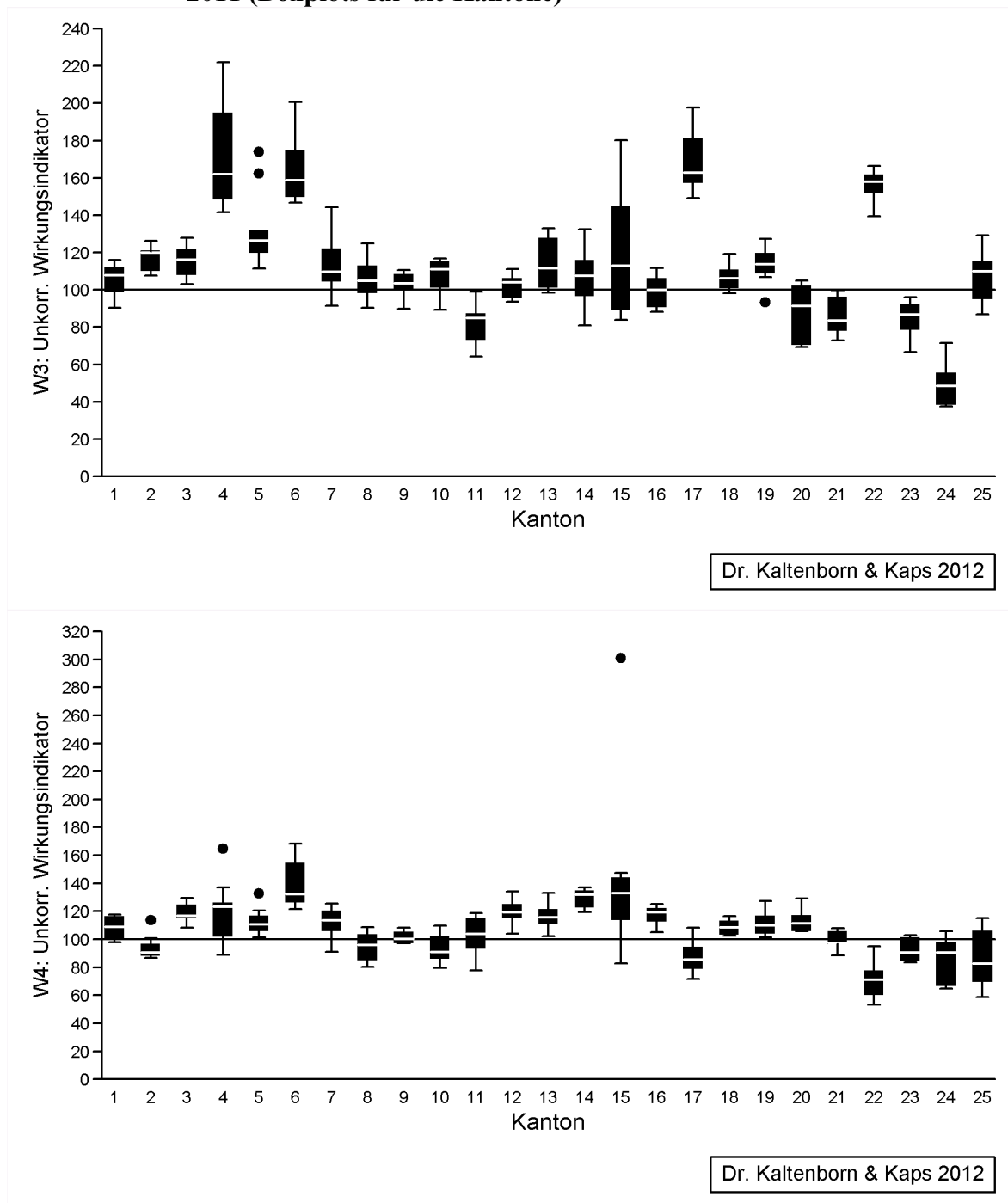
**Abbildung 61: Unkorrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots für die Kantone)**

Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4).



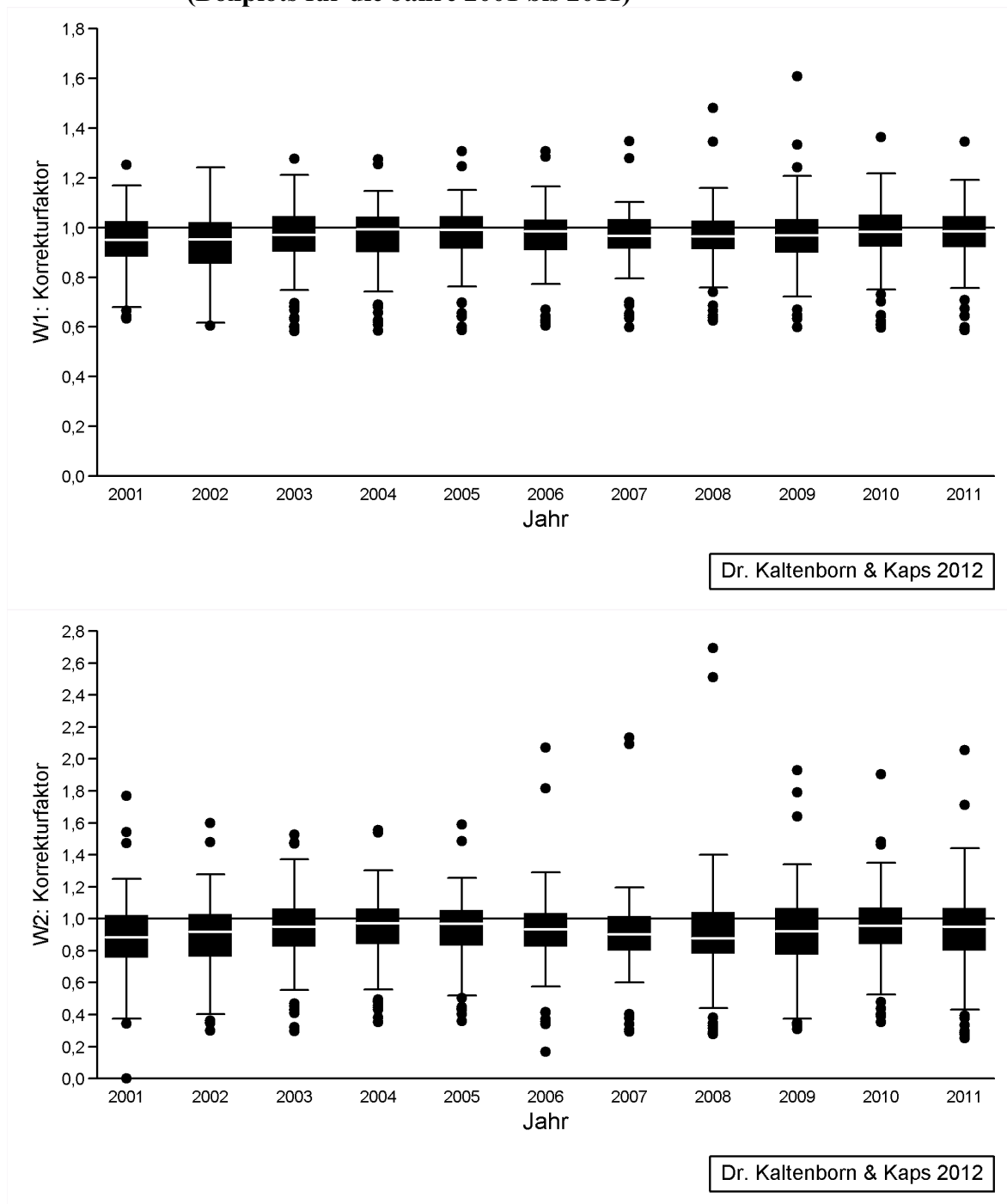
**Abbildung 62: Unkorrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots für die Kantone)**



Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4).

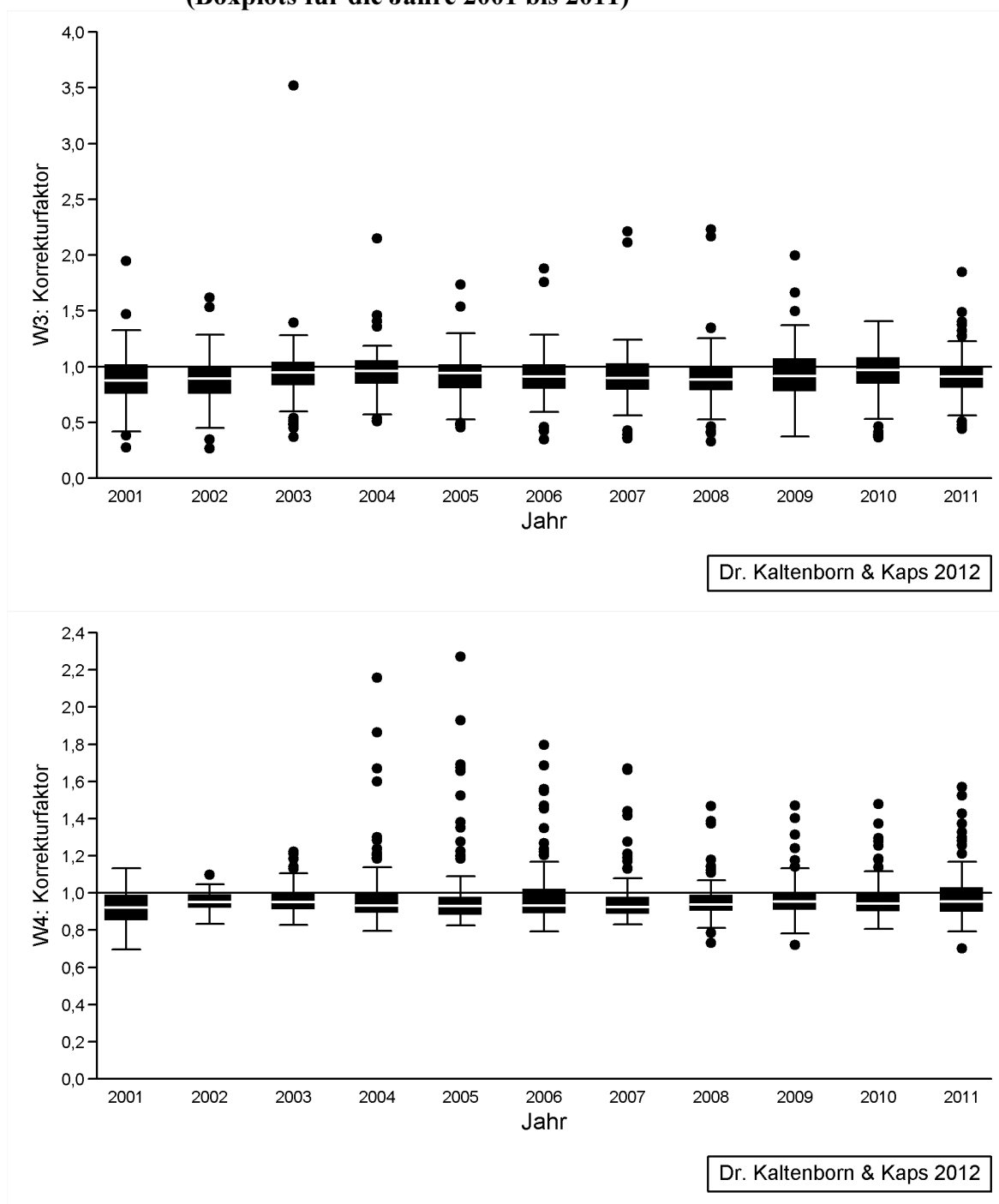
**Abbildung 63: Korrekturfaktoren für die Wirkungsindikatoren 1 und 2 der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**



Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

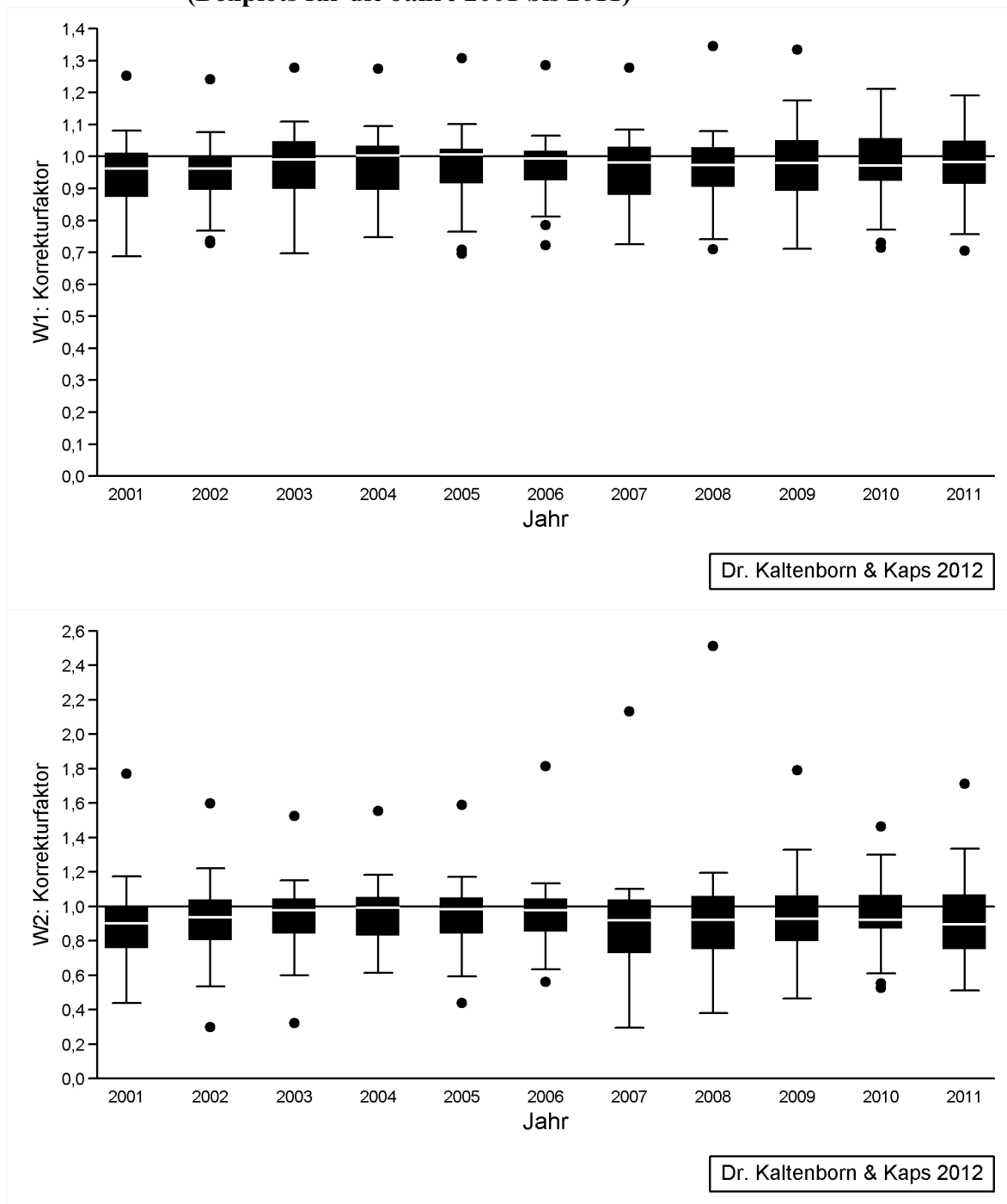
**Abbildung 64: Korrekturfaktoren für die Wirkungsindikatoren 3 und 4 der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**



Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

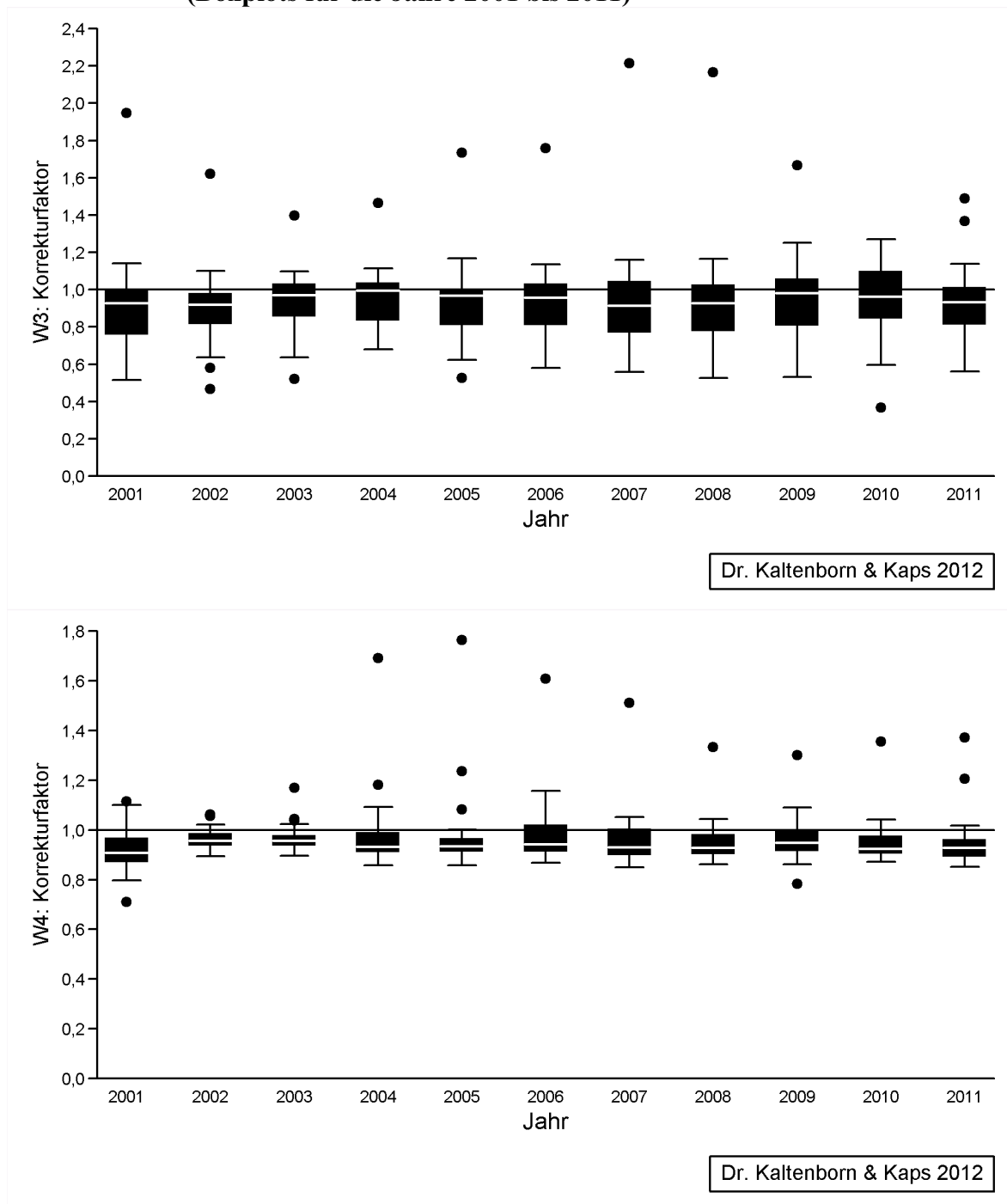
**Abbildung 65: Korrekturfaktoren für die Wirkungsindikatoren 1 und 2 der Kantone (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**



Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Nidwalden und Obwalden sind zusammengefasst.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

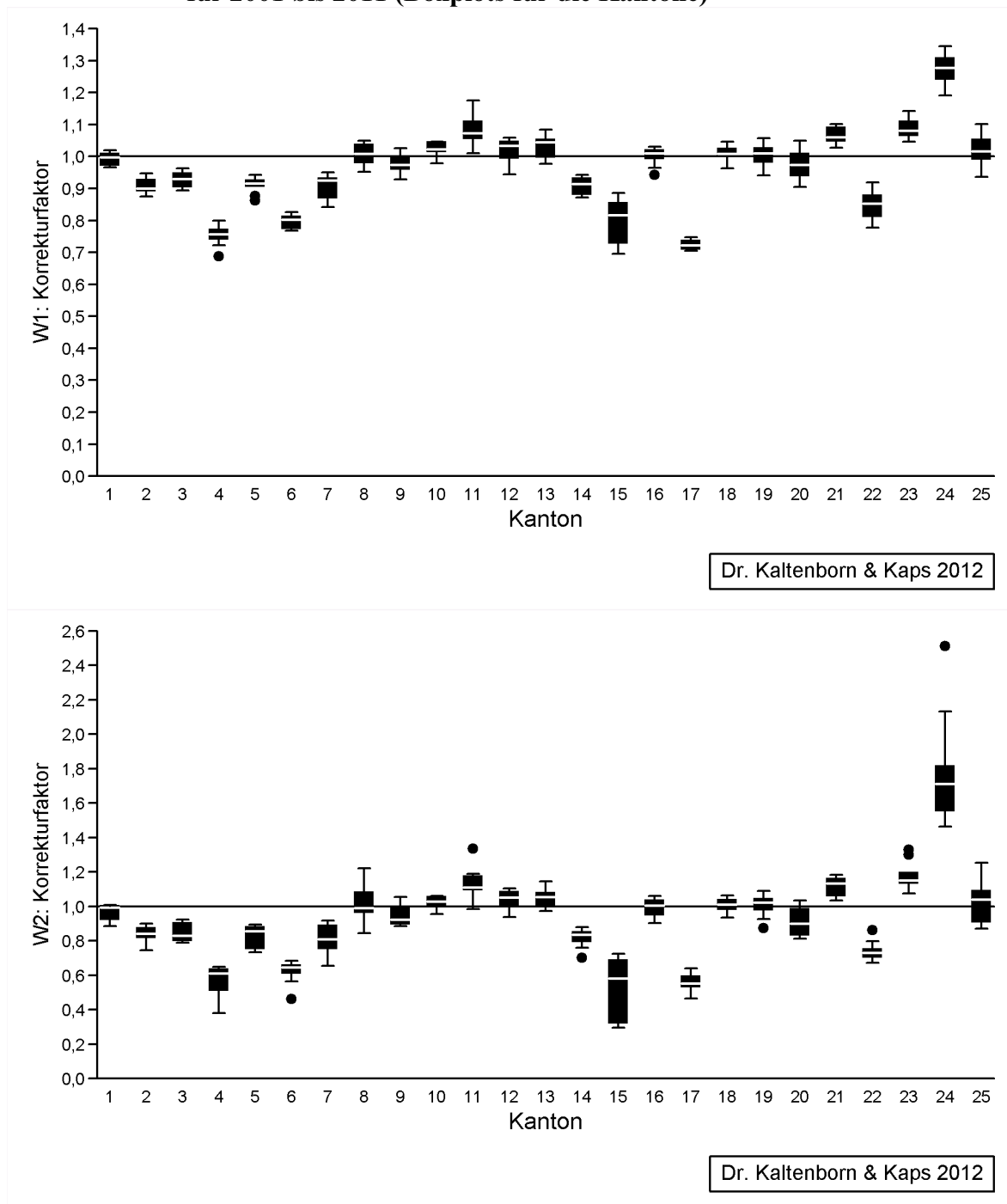
**Abbildung 66: Korrekturfaktoren für die Wirkungsindikatoren 3 und 4 der Kantone (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**



Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Nidwalden und Obwalden sind zusammengefasst.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

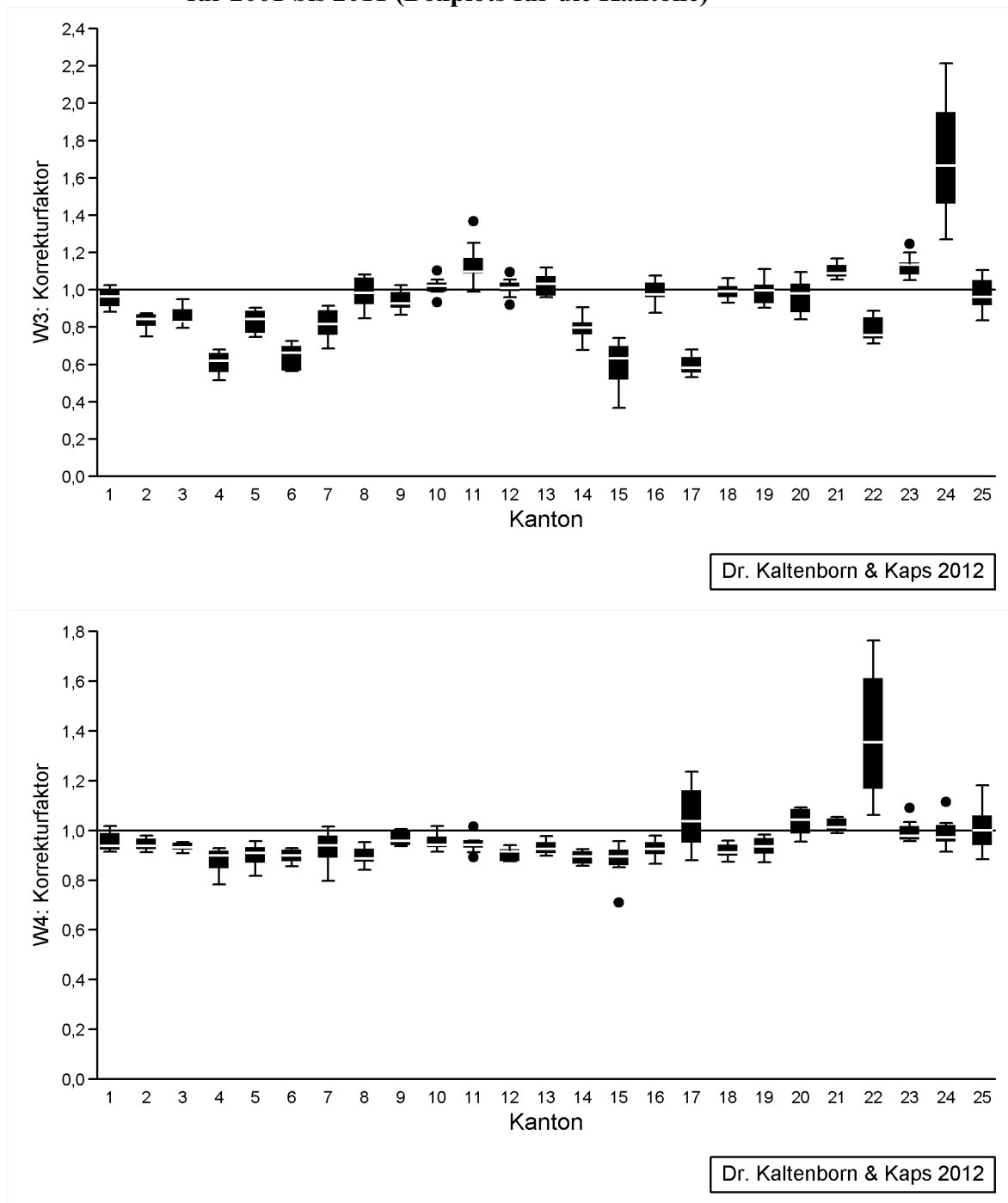
**Abbildung 67: Korrekturfaktoren für die Wirkungsindikatoren 1 und 2 der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots für die Kantone)**



Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

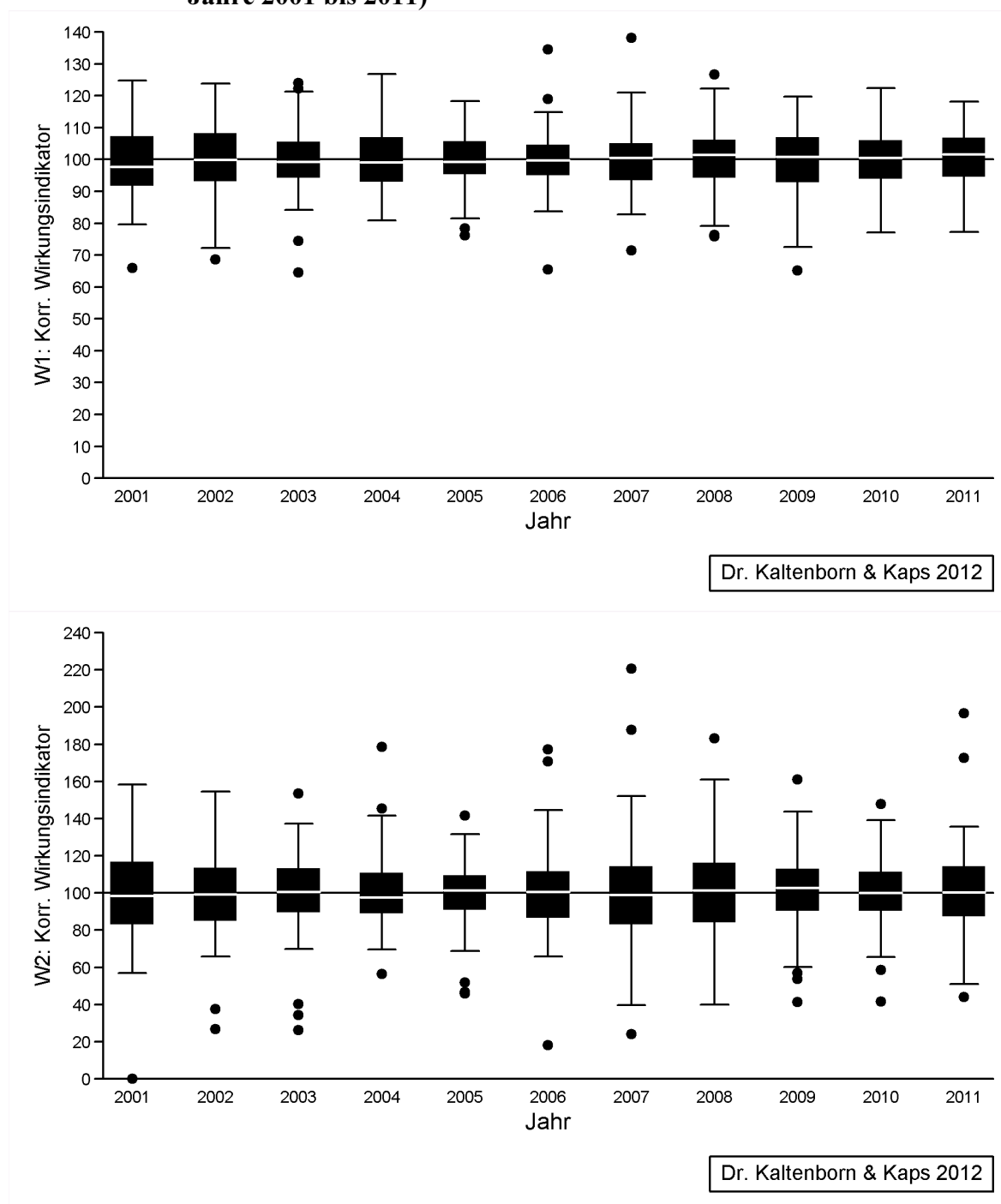
Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 68: Korrekturfaktoren für die Wirkungsindikatoren 3 und 4 der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots für die Kantone)**



Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

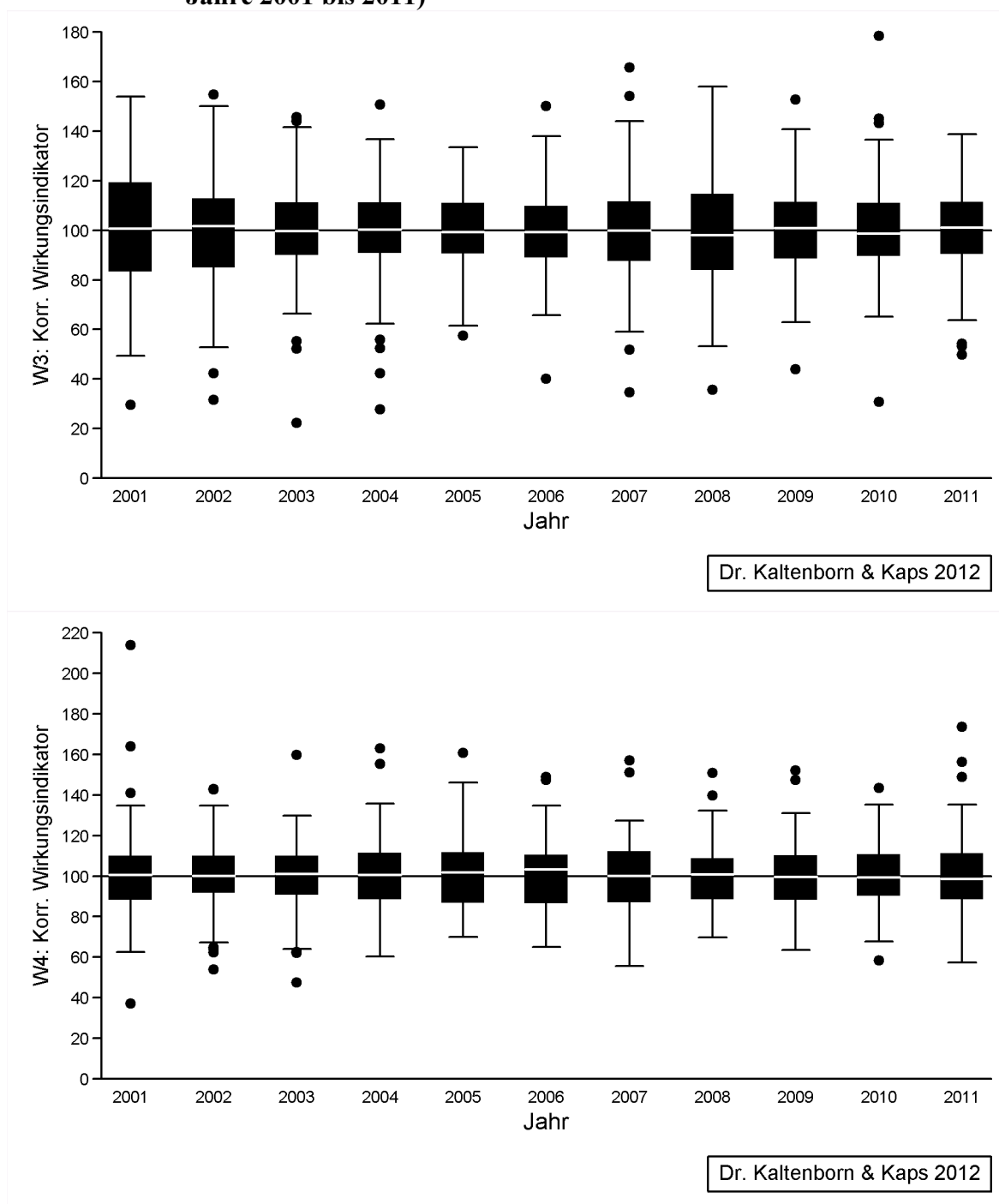
Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 69: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**

Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

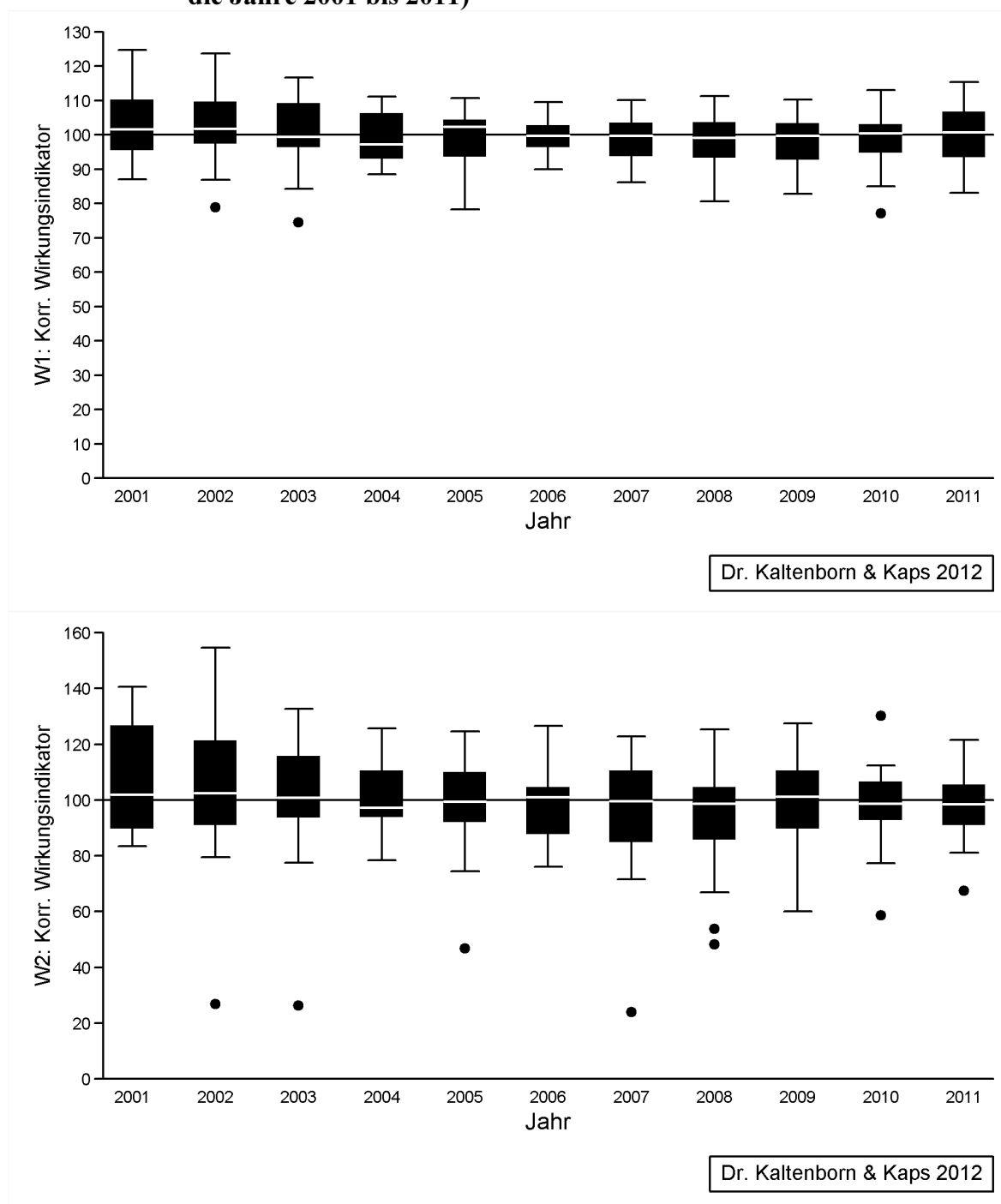
Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).



**Abbildung 70: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**

Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

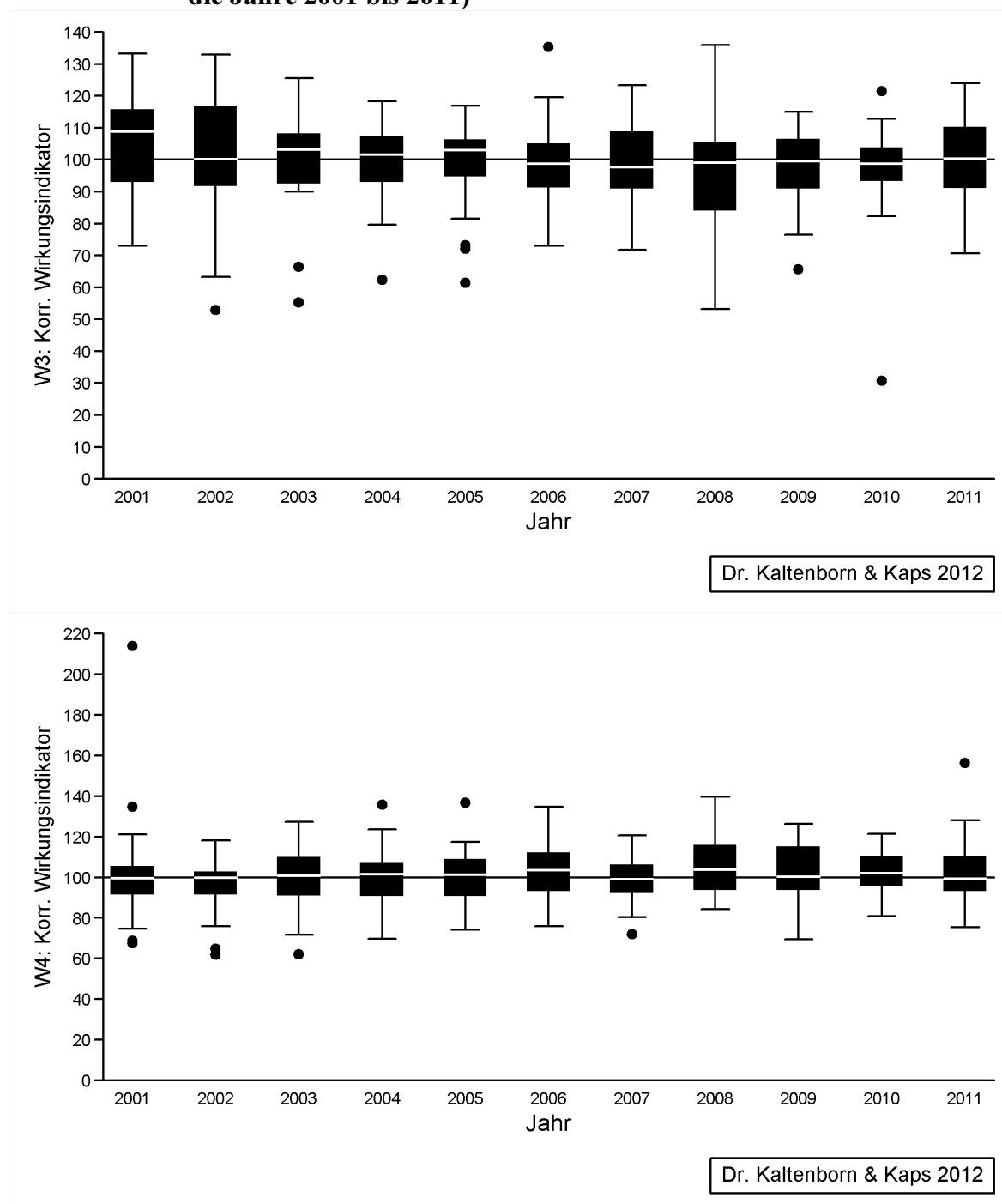
Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 71: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 der Kantone (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**

Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Nidwalden und Obwalden sind zusammengefasst.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

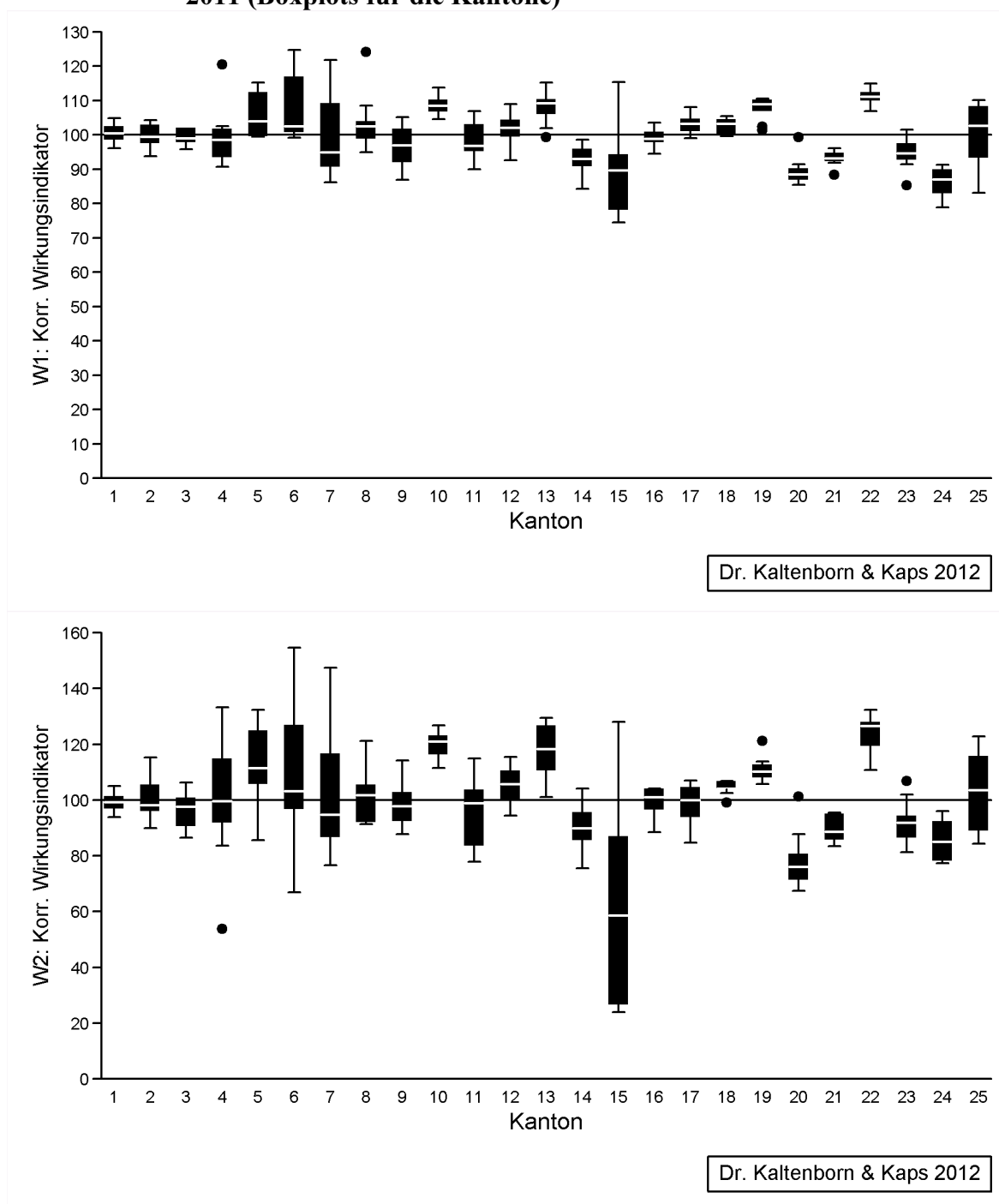
**Abbildung 72: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 der Kantone (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011)**



Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt. Nidwalden und Obwalden sind zusammengefasst.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

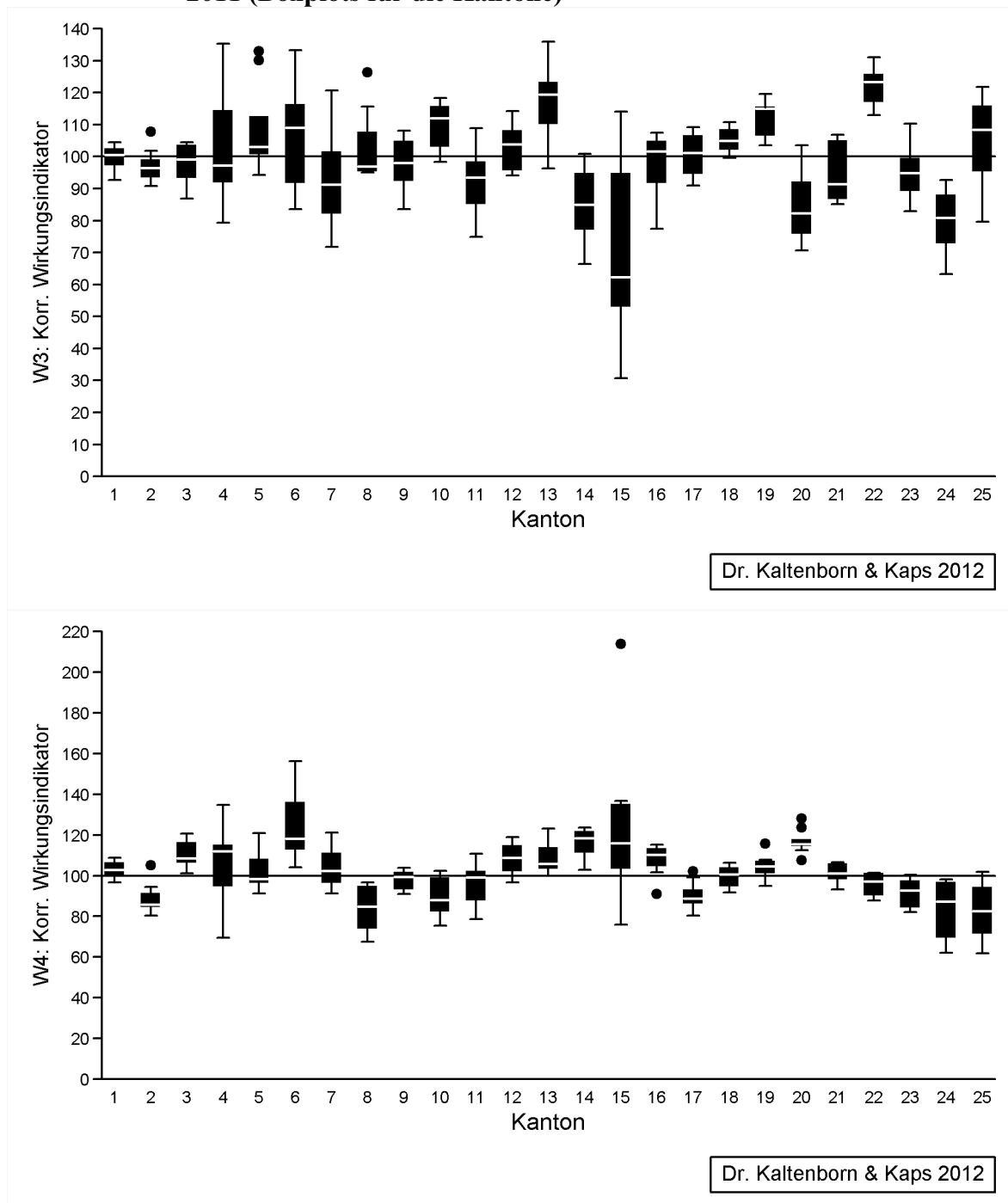
**Abbildung 73: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots für die Kantone)**



Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 74: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots für die Kantone)**



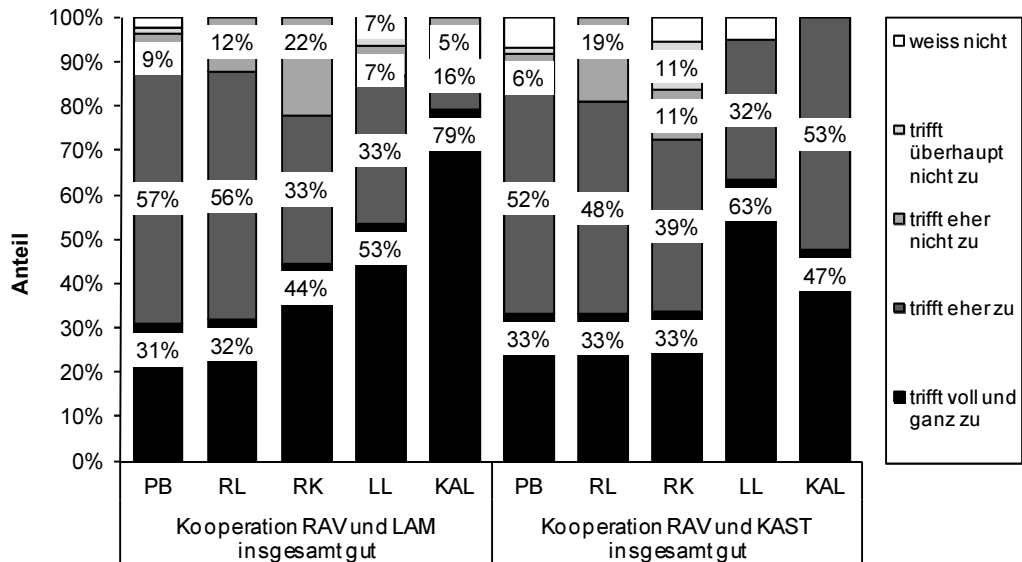
Anmerkung: Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

## Anhang C: Ergebnisse der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012

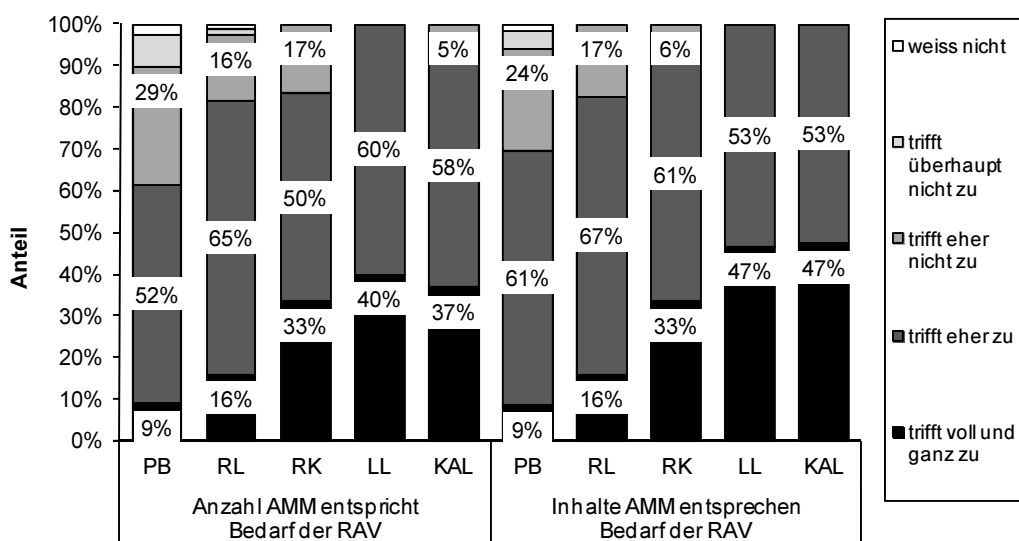
### Anhang C1: Kantonebene

Abbildung 75: Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst



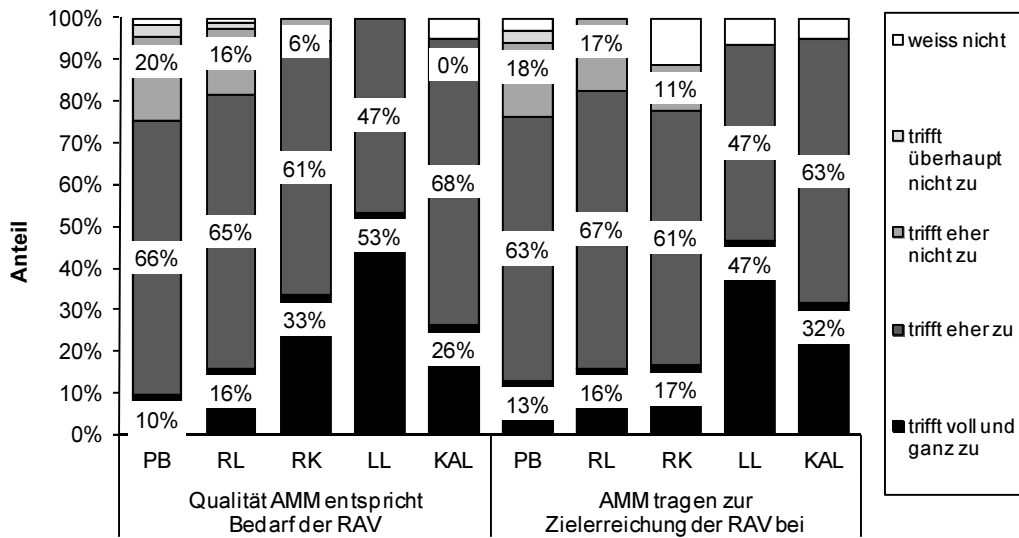
K3b-01, K3b-02 (PB), K3-04, K3a-05 (RL, RK, LL, KAL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



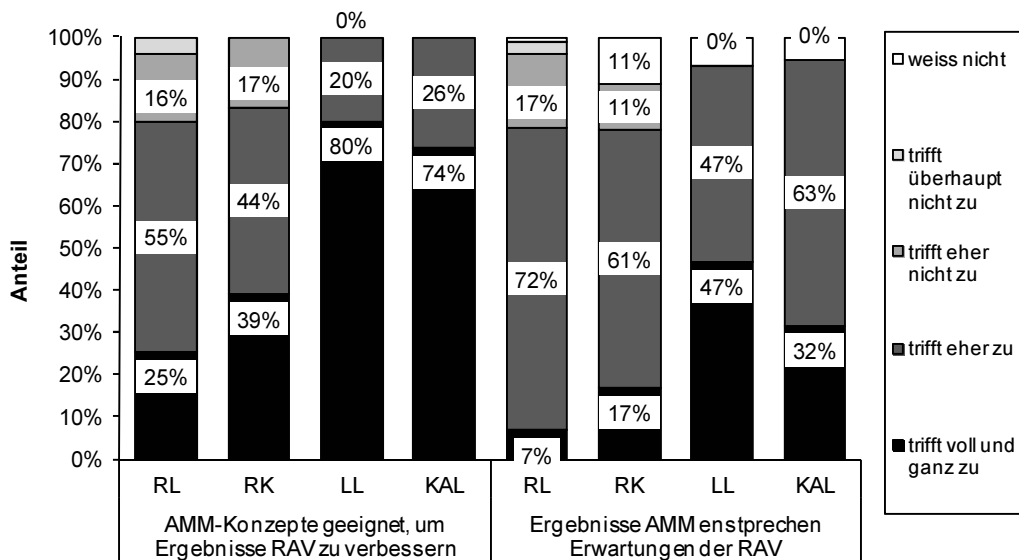
K3-03, K3-04 (PB), K3-08, K3-09 (RL, RK, LL, KAL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



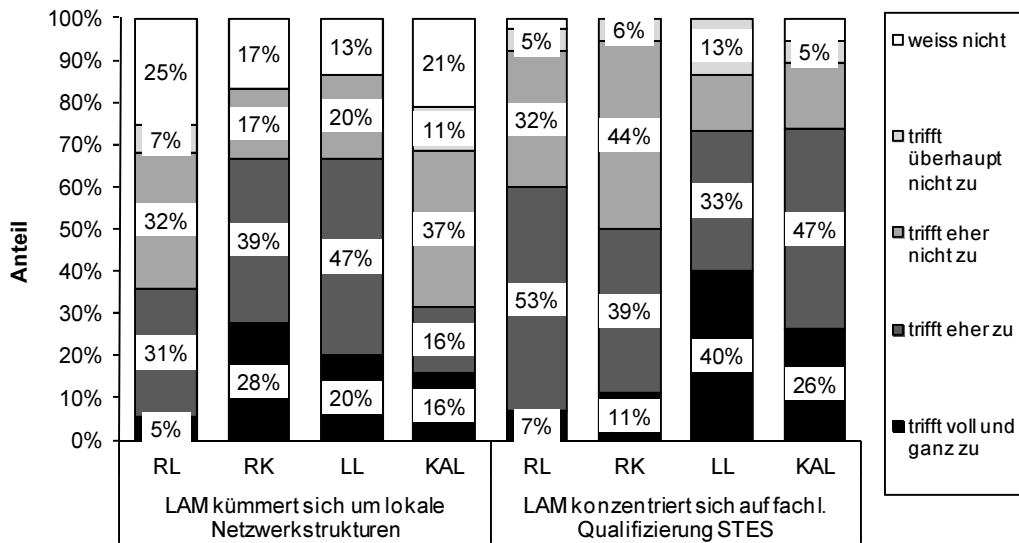
**K3-05, K3-06 (PB), K3-010, K3-12 (RL, RK, LL, KAL)**

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



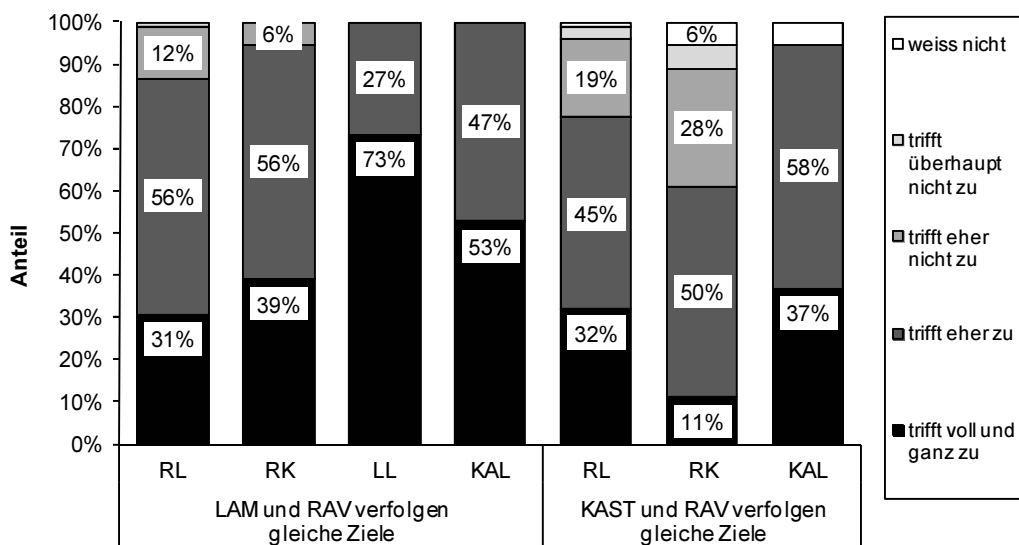
**K3#-03, K3#-11 (RL, RK, LL, KAL)**

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



**K3#-06, K3#-07 (RL, RK, LL, KAL)**

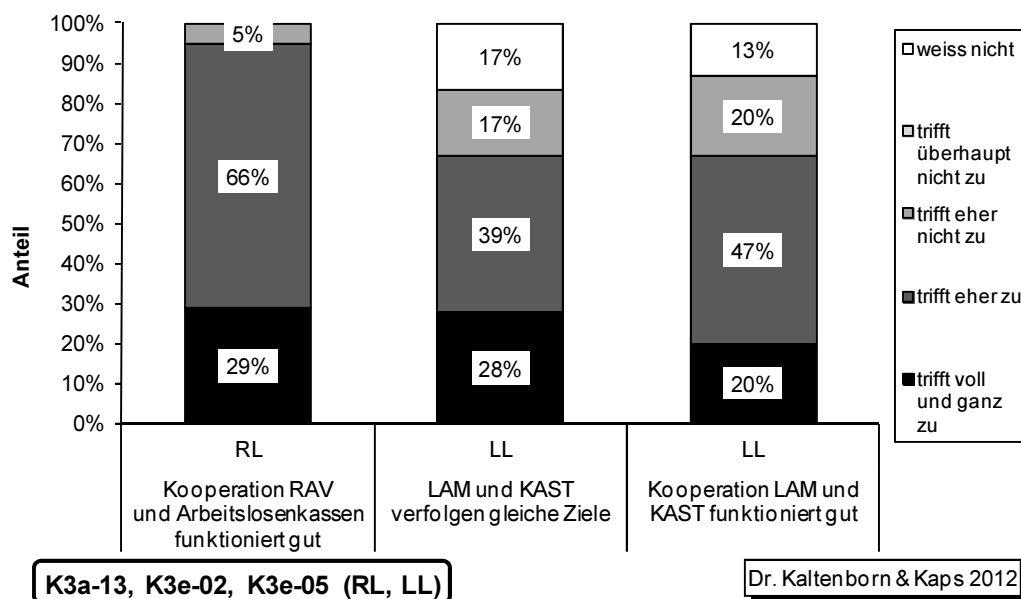
Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



**K3#-01, K3#-02 (RL, RK, KAL)**

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012





Anmerkung: Erhebung 2012, Frage K3: Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zur Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst der KAST in Ihrem Kanton zu? (trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht)

Frage K3b-01 an Personalberater/innen und Frage K3a/c/d/e-04 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Die Kooperation zwischen LAM und RAV funktioniert insgesamt sehr gut.

Frage K3b-02 an Personalberater/innen und Frage K3a/c/d/e-05 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Die Kooperation zwischen juristischem Dienst der KAST und RAV funktioniert insgesamt sehr gut.

Frage K3b-03 an Personalberater/innen und Frage K3a/c/d/e-08 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Die Zahl der von der LAM bereitgestellten Plätze in AMM entspricht dem Bedarf des RAV.

Frage K3b-04 an Personalberater/innen und Frage K3a/c/d/e-09 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktlichen Massnahmen entsprechen inhaltlich dem Bedarf des bzw. der RAV.

Frage K3b-05 an Personalberater/innen und Frage K3a/c/d/e-10 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Die Qualität der arbeitsmarktlichen Massnahmen entspricht den Erwartungen des bzw. der RAV.

Frage K3b-06 an Personalberater/innen und Frage K3a/c/d/e-12 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktliche Massnahmen tragen dazu bei, dass das RAV seine Ziele erfüllen kann (bzw. die RAV ihre Ziele erfüllen können). Frage K3a/c/d/e-03 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Die LAM entwickelt für das RAV geeignete Massnahme-Konzepte, um die Vermittlungsergebnisse insgesamt zu verbessern.

Frage K3a/c/d/e-11 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Die Ergebnisse der arbeitsmarktliche Massnahmen entsprechen insgesamt den Erwartungen der RAV.

Frage K3 a/c/d/e-06 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Die LAM kümmert sich besonders um die Pflege lokaler Netzwerkstrukturen.

Frage K3a/c/d/e-07 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Die LAM konzentriert sich stark auf die fachliche Qualifizierung der Stellensuchenden.

Frage K3a/c/d/e-01 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Die LAM und das RAV verfolgen die gleichen Ziele.

Frage K3a/c/d/e-02 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und Kantonale Amtsleiter/innen: Der juristische Dienst der KAST und das RAV verfolgen die gleichen Ziele.

Frage K3a-13 an RAV-Leiter/innen: Die Zusammenarbeit des RAV mit den Arbeitslosenkassen funktioniert gut.  
Frage an RAV-Leiter/innen.

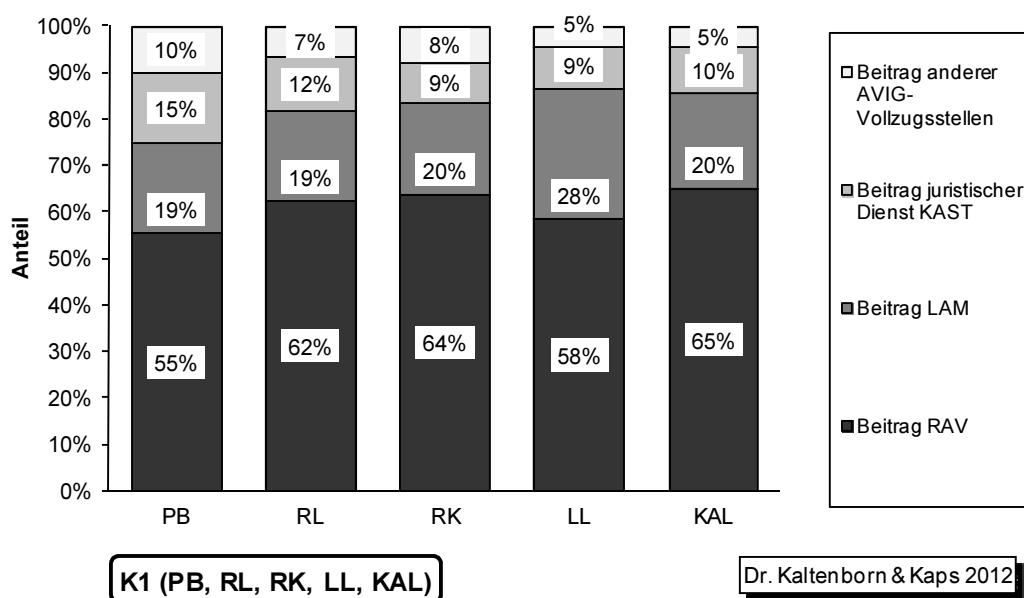
Frage K3e-02 an LAM-Leiter/innen: Der juristische Dienst der KAST und das LAM verfolgen die gleichen Ziele.

Frage K3e-05 an LAM-Leiter/innen: Die Kooperation zwischen LAM und juristischem Dienst der KAST funktioniert insgesamt sehr gut.

Antwortoptionen: trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen, 78 RAV-Leiter/innen, 19 RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

**Abbildung 76: Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Beitrag RAV, LAM, juristischer Dienst und andere Vollzugsstellen**

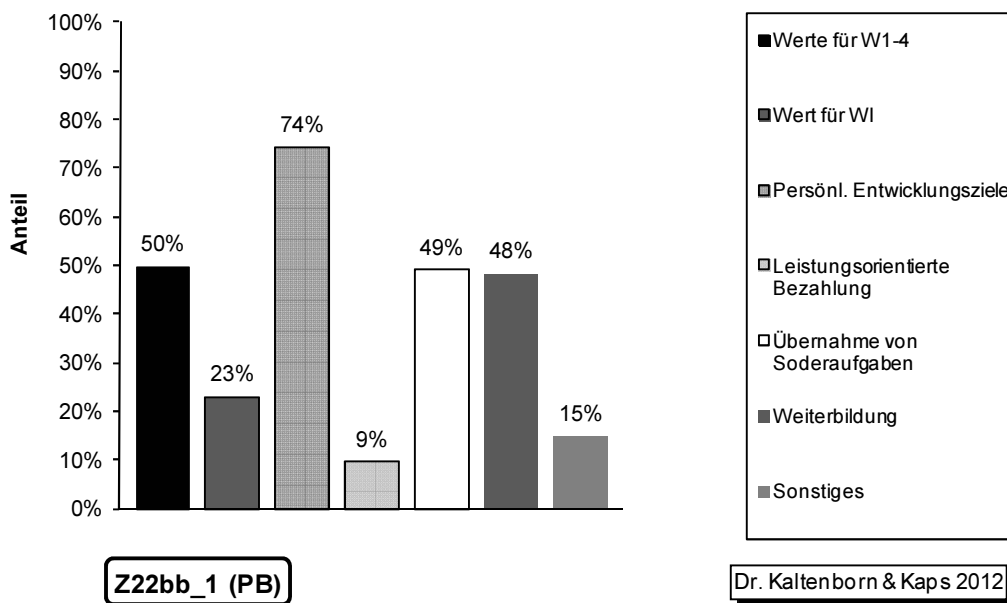
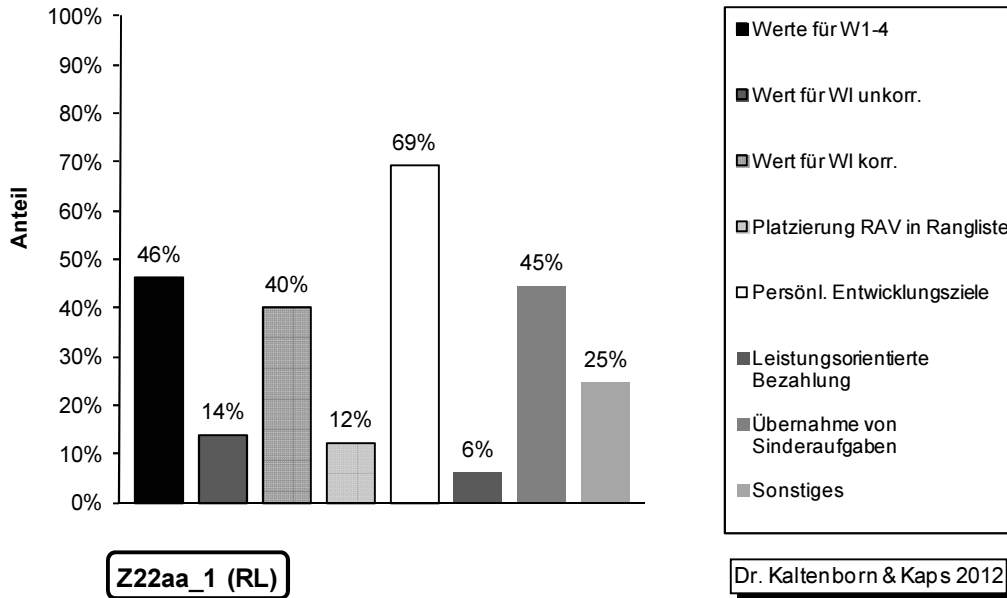


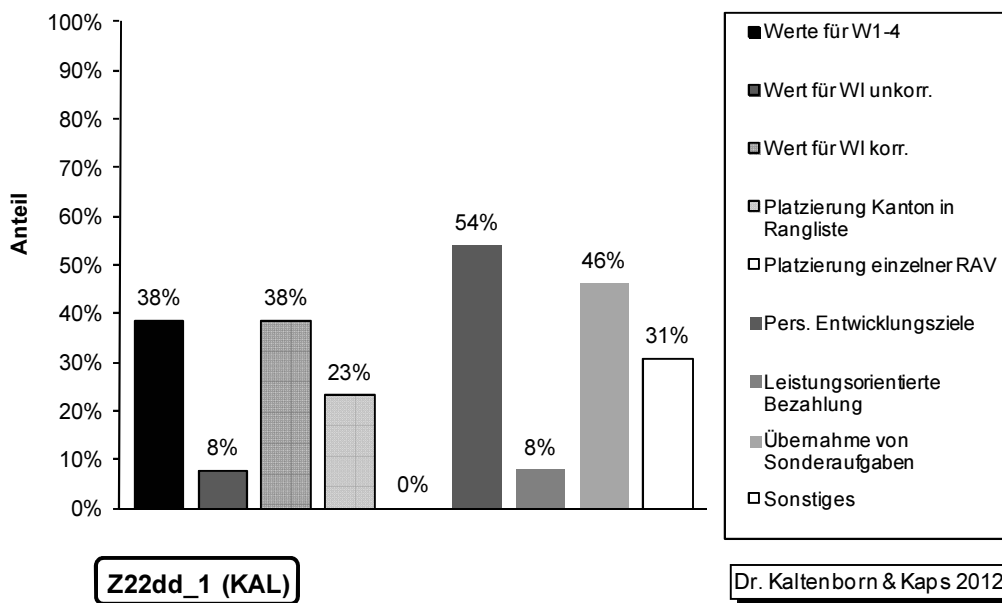
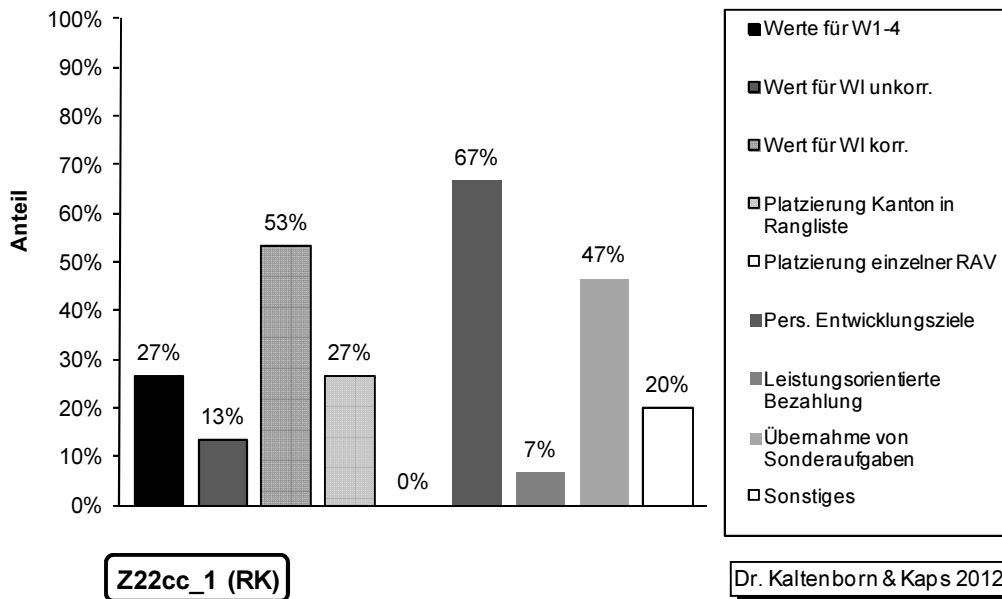
Anmerkung: Erhebung 2012, Frage K1: Für den Vollzug des AVIG sind die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), die Logistikkstelle für Arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM), der juristische Dienst der KAST und eventuell weitere übergeordnete Stellen des Kantons zuständig. Wie gross ist aus Ihrer persönlichen Sicht der jeweilige Beitrag der RAV, der LAM, des juristischen Dienstes der KAST und anderer AVIG-Vollzugsstellen des Kantons zum Erfolg des AVIG-Vollzugs?

Identische Fragestellung an Personalberater/innen, RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen. Antworten jeweils in Prozent, abgebildet die Mittelwerte der Angaben der jeweiligen Funktionsgruppe

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen, Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

**Abbildung 77: Persönliche Zielvereinbarungen: Inhalte**



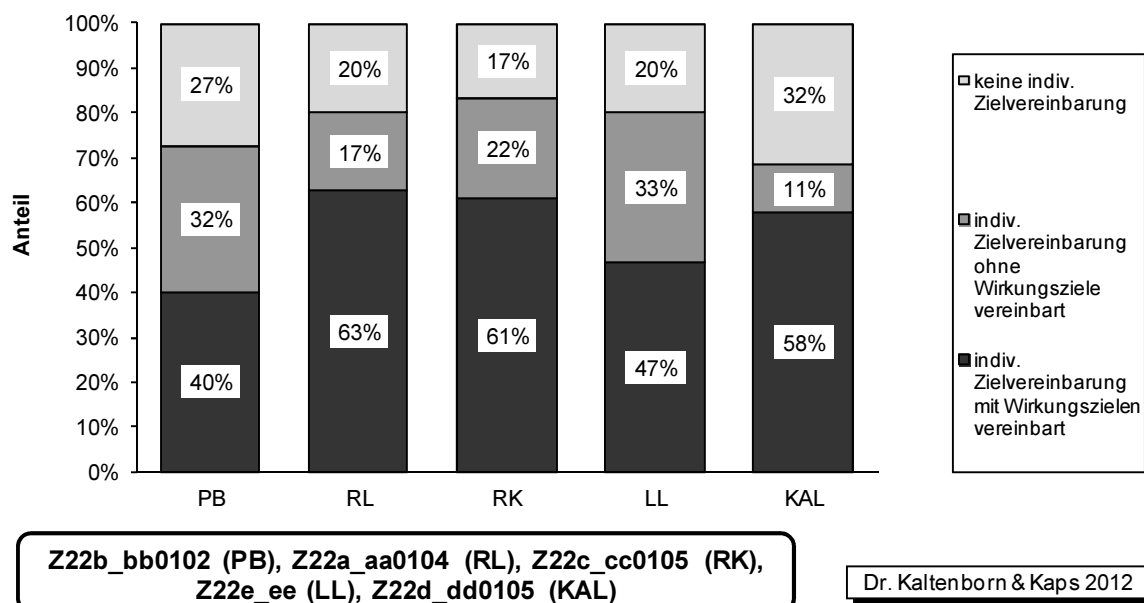


Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z22aa\_1 an RAV-Leiter/innen: Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese persönliche Zielvereinbarung? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z22aa\_1-01: Vom Kanton erwartete RAV-Werte für einzelne Wirkungsindikatoren der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST, Z22aa\_1-02: Einen vom Kanton erwarteten RAV-Wert für den unkorrigierten Gesamtindex, Z22aa\_1-03: Einen vom Kanton erwarteten RAV-Wert für den korrigierten Gesamtindex, Z22aa\_1-04: Einen vom Kanton erwarteten Rang in der Benchmark-Liste der RAV, Z22aa\_1-05: Persönliche Entwicklungsziele, Z22aa\_1-06: Leistungsorientierte Elemente der Bezahlung, Z22aa\_1-07: Die Übernahme von Sonderaufgaben, Z22aa\_1-08: Andere.

Frage Z22bb\_1 an Personalberater/innen: Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese mit Ihnen geschlossene Zielvereinbarung? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z22bb\_1-01: Werte der Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten), Z22bb\_1-02: Einen Wert für den Gesamtindex (z.B. Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr), Z22bb\_1-03: Persönliche Entwicklungsziele, Z22bb\_1-04: Leistungsorientierte Elemente der Bezahlung, Z22bb\_1-05: Die Übernahme von Sonderaufgaben, Z22bb\_1-06: Weiterbildung, Z22bb\_1-07: Sonstiges.

Frage Z22cc/dd\_1 an RAV-Koordinatorinnen und –Koordinatoren und an Kantonale Amtsleiter/innen: Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese persönliche Zielvereinbarung? (Mehrfachnennungen möglich) Z22cc/dd\_1-01: Vom Kanton erwartete Werte für einzelne Wirkungsindikatoren der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST, Z22cc/dd\_1-02: Einen vom Kanton erwarteten Wert für den unkorrigierten Gesamtindex, Z22cc/dd\_1-03: Einen vom Kanton erwarteten Wert für den korrigierten Gesamtindex, Z22cc/dd\_1-04: Einen vom Kanton erwarteten Rang in der Benchmark-Liste der Kantone, Z22cc/dd\_1-05: Spezielle Rangierung der einzelnen RAV des Kantons in der Benchmark-Liste der RAV, Z22cc/dd\_1-06: Persönliche Entwicklungsziele, Z22cc/dd\_1-07: Leistungsorientierte Elemente der Bezahlung, Z22cc/dd\_1-08: Die Übernahme von Sonderaufgaben, Z22cc/dd\_1-09: Sonstiges.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen, Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

**Abbildung 78: In persönlicher Zielvereinbarung Wirkungsziele vereinbart**

Anmerkung: Erhebung 2012, Kombination aus zwei Fragen für jede Gruppe von Befragten:

Frage Z22a/b/c/d/e: Haben Sie mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten bzw. mit dem Kanton eine persönliche Zielvereinbarung abgeschlossen oder in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele verabredet?

Frage Z22aa/bb/cc/dd/ee: Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese persönliche Zielvereinbarung? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus)

RAV-Leiter/innen: Z22aa-01: Vom Kanton erwartete RAV-Werte für einzelne Wirkungsindikatoren der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST, Z22aa-02: Einen vom Kanton erwarteten RAV-Wert für den unkorrigierten Gesamtindex, Z22aa-03: Einen vom Kanton erwarteten RAV-Wert für den korrigierten Gesamtindex, Z22aa-04: Einen vom Kanton erwarteten Rang in der Benchmark-Liste der RAV.

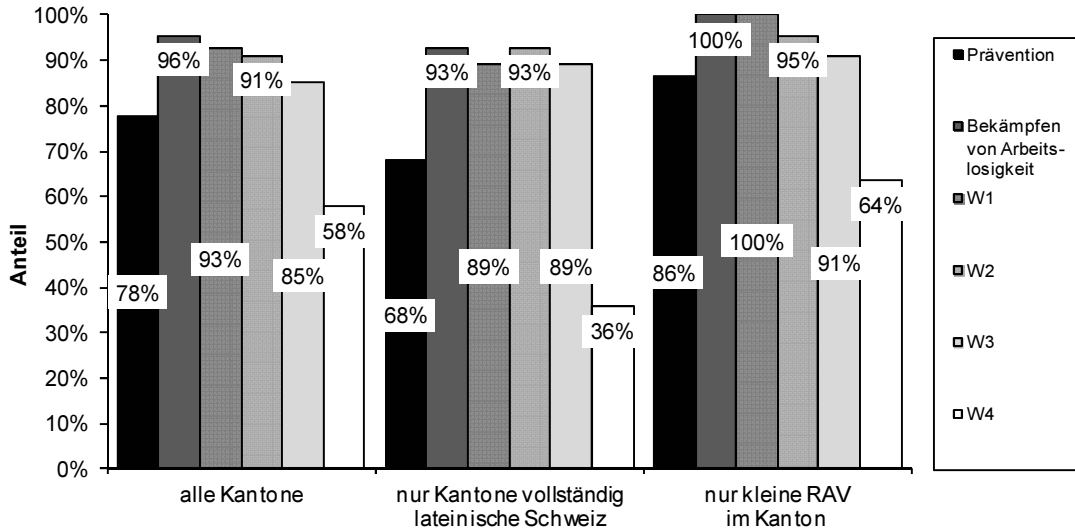
Personalberater/innen: Z22bb-01: Werte der Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten), Z22bb-02: Einen Wert für den Gesamtindex (z.B. Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr).

RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren sowie Kantonale Amtsleiter/innen: Z22cc/dd-01: Vom Kanton erwartete Werte für einzelne Wirkungsindikatoren der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST, Z22cc/dd-02: Einen vom Kanton erwarteten Wert für den unkorrigierten Gesamtindex, Z22cc/dd-03: Einen vom Kanton erwarteten Wert für den korrigierten Gesamtindex, Z22cc/dd-04: Einen vom Kanton erwarteten Rang in der Benchmark-Liste der Kantone, Z22cc/dd-05: Spezielle Rangierung der einzelnen RAV des Kantons in der Benchmark-Liste der RAV.

LAM-Leiter/innen: Z22ee-01: Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese persönliche Zielvereinbarung? (offene Antwort, codiert nach Wirkungsziele ja / nein)

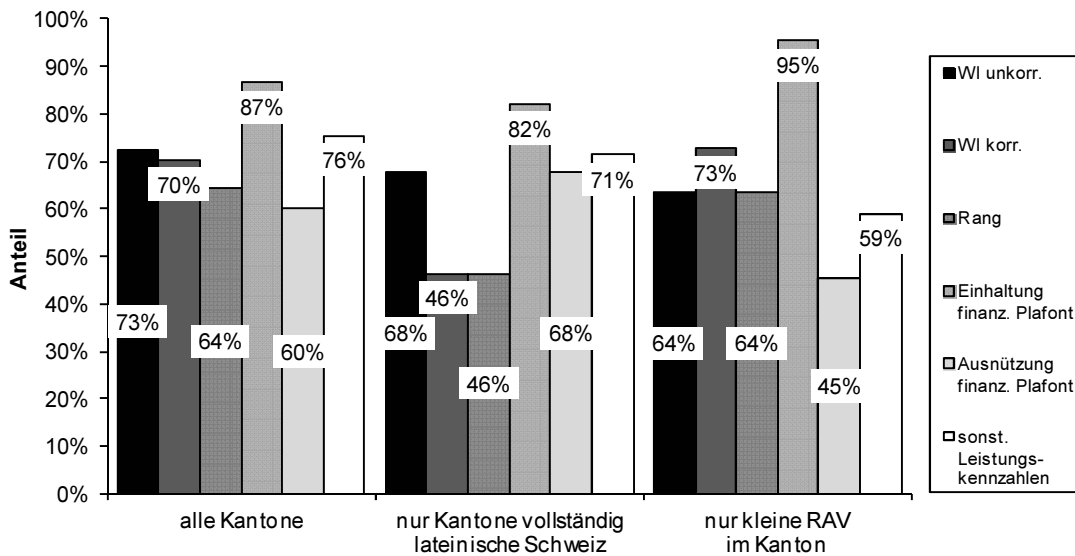
Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen, Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

**Abbildung 79: Steuerung durch den Kanton: Hohe Bedeutung verschiedener Steuerungselemente für den Kanton aus Sicht aller Führungskräfte (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig)**



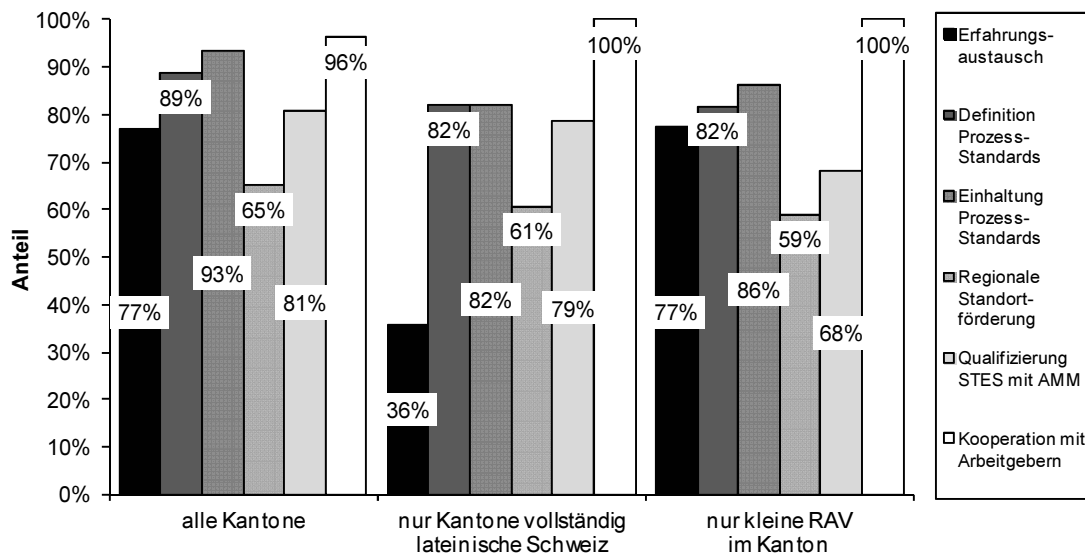
Z2-01 bis Z2-06 (RL, RK, KAL, LL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



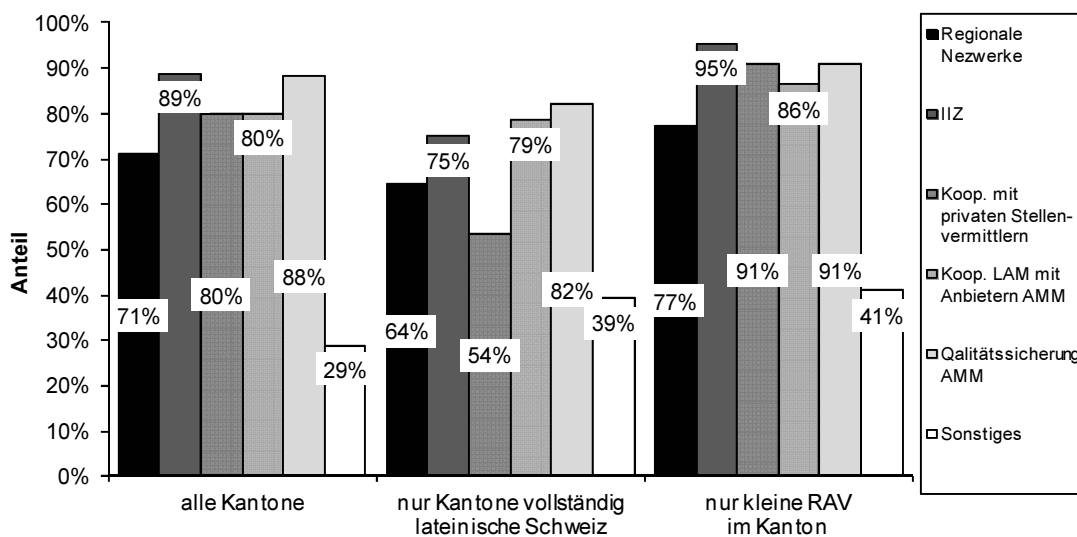
Z2-07 bis Z2-12 (RL, RK, KAL, LL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



**Z2-13 bis Z2-18 (RL, RK, KAL, LL)**

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



**Z2-19 bis Z2-23 und Z2##\_3 (RL, RK, KAL, LL)**

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z2 an Kantonale Amtsleiter/innen und RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren: Der Kanton und das EVD haben für die Jahre 2010 bis 2013 die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST abgeschlossen. Darüber hinaus kann der Kanton verschiedene eigene Impulse für die Arbeitsmarktpolitik setzen. Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. nehmen Sie die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente? Frage Z2 an RAV-Leiter/innen und LAM-Leiter/innen: Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. nehmen die Ihnen übergeordneten Stellen des Kantons die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente?



Z2-01: Verhüten von drohender Arbeitslosigkeit (Prävention), Z2-02: Bekämpfen von bestehender Arbeitslosigkeit, Z2-03: Wirkungsindikator 1, Z2-04: Wirkungsindikator 2, Z2-05: Wirkungsindikator 3, Z2-06: Wirkungsindikator 4, Z2-07: Gesamtindex (unkorrigiert), Z2-08: Gesamtindex (korrigiert), Z2-09: Platzierung im Ranking (korrigiert), Z2-10: Einhaltung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM), Z2-11: Ausnützung finanzieller Plafond (VKE, AMM), Z2-12: Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (z.B. Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.), Z2-13: Erfahrungsaustausch (z.B. Austausch innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen, Austausch mit Anbietern von AMM), Z2-14: Definition und Weiterentwicklung von Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards, Z2-15: Einhaltung definierter Abläufe (Prozesse) bzw. Qualitätsstandards, Z2-16: Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung, Z2-17: Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM (Humankapitalentwicklung), Z2-18: Zusammenarbeit mit Arbeitgebern, Z2-19: Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke (z.B. Tripartite Kommissionen, Verbände, NGO), Z2-20: Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ), Z2-21: Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern, Z2-22: Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Massnahmen, Z2-23: Qualitätssicherung bei AMM, Z2#\_3: Sonstiges.

Antwortoptionen: sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht (jeweils summiert auf Antworten sehr wichtig und eher wichtig)

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

**Tabelle 25: Steuerung durch den Kanton: Bedeutung verschiedener Steuerungselemente für den Kanton aus Sicht aller Führungskräfte**

		Prävention	Bekämpfen von Arbeits- losigkeit	W1	W2	W3	W4	WI uncorr.	WI korr.
		Z2-01	Z2-02	Z2-03	Z2-04	Z2-05	Z2-06	Z2-07	Z2-08
Sehr wichtig	N	49	102	75	80	50	24	41	50
	%	36	76	56	59	37	18	30	37
Eher wichtig	N	56	28	50	43	65	54	57	45
	%	41	21	37	32	48	40	42	33
Eher nicht wichtig	N	21	4	8	11	18	42	30	22
	%	16	3	6	8	13	31	22	16
Überhaupt nicht wichtig	N	5	0	1	0	1	14	4	15
	%	4	0	1	0	1	10	3	11
Weiss nicht	N	4	1	1	1	1	1	3	3
	%	3	1	1	1	1	1	2	2
Missing	N	0	0	0	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt	N	135	135	135	135	135	135	135	135
	%	100	100	100	100	100	100	100	100
Median		2	1	1	1	2	2	2	2

		Platzierung in Rangliste	Einhaltung finanzieller Plafonds	Ausnützung finanzieller Plafonds	andere Leistungs- kennzahlen	Erfahrungs- austausch	Definition Prozess- Standards	Einhaltung Prozess- Standards	Regionale Standort- förderung
		Z2-09	Z2-10	Z2-11	Z2-12	Z2-13	Z2-14	Z2-15	Z2-16
Sehr wichtig	N	43	82	27	32	33	56	55	53
	%	32	61	20	24	24	41	41	39
Eher wichtig	N	44	36	55	70	71	64	71	36
	%	33	27	41	52	53	47	53	27
Eher nicht wichtig	N	31	6	27	26	20	14	8	27
	%	23	4	20	19	15	10	6	20
Überhaupt nicht wichtig	N	15	0	9	0	11	1	1	10
	%	11	0	7	0	8	1	1	7
Weiss nicht	N	2	11	17	7	0	0	0	9
	%	1	8	13	5	0	0	0	7
Missing	N	0	0	0	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt	N	135	135	135	135	135	135	135	135
	%	100	100	100	100	100	100	100	100
Median		2	1	2	2	2	2	2	2

		Qualifizierung STES mit AMM	Koop. mit Arbeitgebern	Regionale Netzwerke	IIZ	Koop. mit privaten Stellenvermittlern	Koop. der LAM mit Anbietern von AMM	Qualitätssicherung AMM	Sonstiges
		Z2-17	Z2-18	Z2-19	Z2-20	Z2-21	Z2-22	Z2-23	Z2#_3
Sehr wichtig	N	36	91	33	52	43	42	70	31
	%	27	67	24	39	32	31	52	76
Eher wichtig	N	73	40	63	68	65	66	49	8
	%	54	30	47	50	48	49	36	20
Eher nicht wichtig	N	21	2	26	12	23	14	11	0
	%	16	1	19	9	17	10	8	0
Überhaupt nicht wichtig	N	3	1	8	3	2	4	0	0
	%	2	1	6	2	1	3	0	0
Weiss nicht	N	2	1	5	0	2	9	5	2
	%	1	1	4	0	1	7	4	5
Missing	N	0	0	0	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt	N	135	135	135	135	135	135	135	41
	%	100	100	100	100	100	100	100	100
Median		2	1	2	2	2	2	1	1

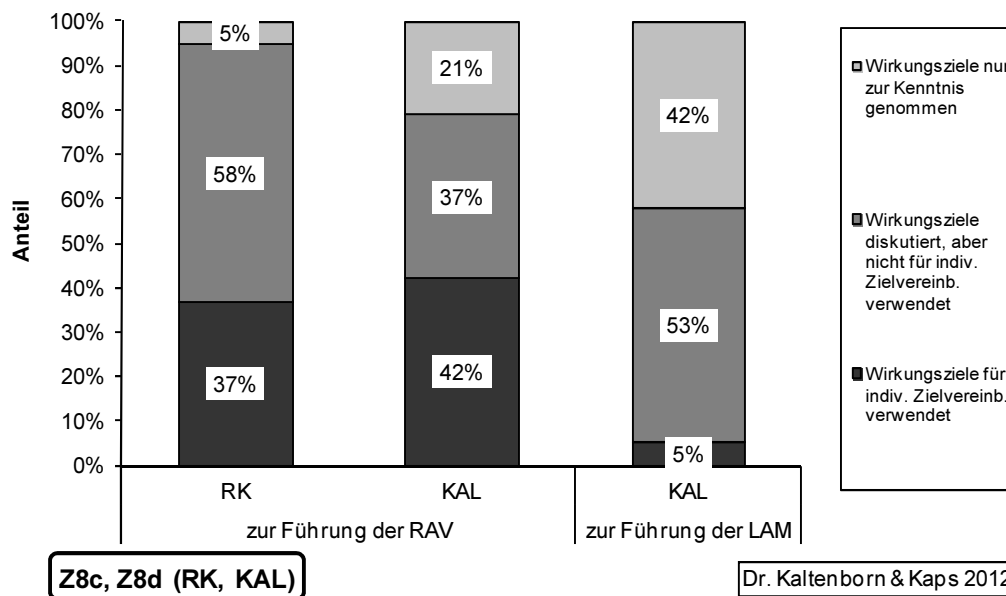
Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z2 an Kantonale Amtsleiter/innen und RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren: Der Kanton und das EVD haben für die Jahre 2010 bis 2013 die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST abgeschlossen. Darüber hinaus kann der Kanton verschiedene eigene Impulse für die Arbeitsmarktpolitik setzen. Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. nehmen Sie die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente? Frage Z2 an RAV-Leiter/innen und LAM-Leiter/innen: Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. nehmen die Ihnen übergeordneten Stellen des Kantons die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente?

Z2-01: Verhüten von drohender Arbeitslosigkeit (Prävention), Z2-02: Bekämpfen von bestehender Arbeitslosigkeit, Z2-03: Wirkungsindikator 1, Z2-04: Wirkungsindikator 2, Z2-05: Wirkungsindikator 3, Z2-06: Wirkungsindikator 4, Z2-07: Gesamtindex (unkorrigiert), Z2-08: Gesamtindex (korrigiert), Z2-09: Platzierung im Ranking (korrigiert), Z2-10: Einhaltung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM), Z2-11: Ausnützung finanzieller Plafond (VKE, AMM), Z2-12: Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (z.B. Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.), Z2-13: Erfahrungsaustausch (z.B. Austausch innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen, Austausch mit Anbietern von AMM), Z2-14: Definition und Weiterentwicklung von Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards, Z2-15: Einhaltung definierter Abläufe (Prozesse) bzw. Qualitätsstandards, Z2-16: Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung, Z2-17: Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM (Humankapitalentwicklung), Z2-18: Zusammenarbeit mit Arbeitgebern, Z2-19: Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke (z.B. Tripartite Kommissionen, Verbände, NGO), Z2-20: Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ), Z2-21: Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern, Z2-22: Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Massnahmen, Z2-23: Qualitätssicherung bei AMM, Z2#\_3: Sonstiges.

Antwortoptionen: sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht)

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

**Abbildung 80: Steuerung durch den Kanton: Form der Einbindung der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindex in die Führung der RAV-Leitungen durch den Kanton**

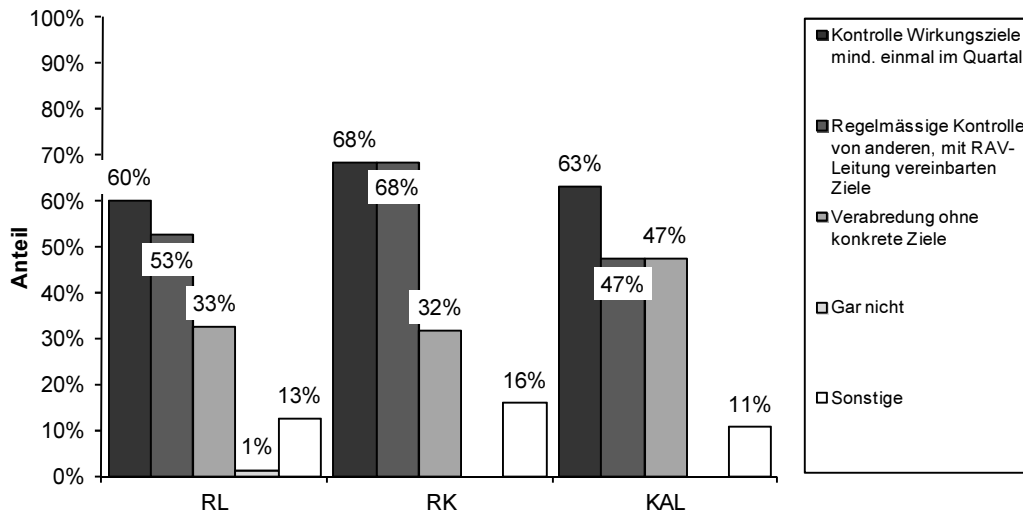


Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z8c an RAV-Koordinatorinnen und –Koordinatoren: Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST bei der Führung der RAV durch Sie als RAV-Koordinator/in ein? Frage Z8da an Kantonale Amtsleiter/innen: Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST bei der Führung der RAV durch Sie als Amtsleitung bzw. durch die/den RAV-Koordinator/in in Ihrem Auftrag ein? Frage Z8de an Kantonale Amtsleiter/innen: Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST bei der Führung der LAM durch Sie als Amtsleitung bzw. durch die/den RAV-Koordinator/in in Ihrem Auftrag ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

Z8c/da/de-01: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahresziele der RAV/LAM-Leiter/innen verwendet, Z8c/da/de-02: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der RAV/LAM-Leiter/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der RAV/LAM-Leiter/innen benutzt, Z8c/da/de-03: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen.

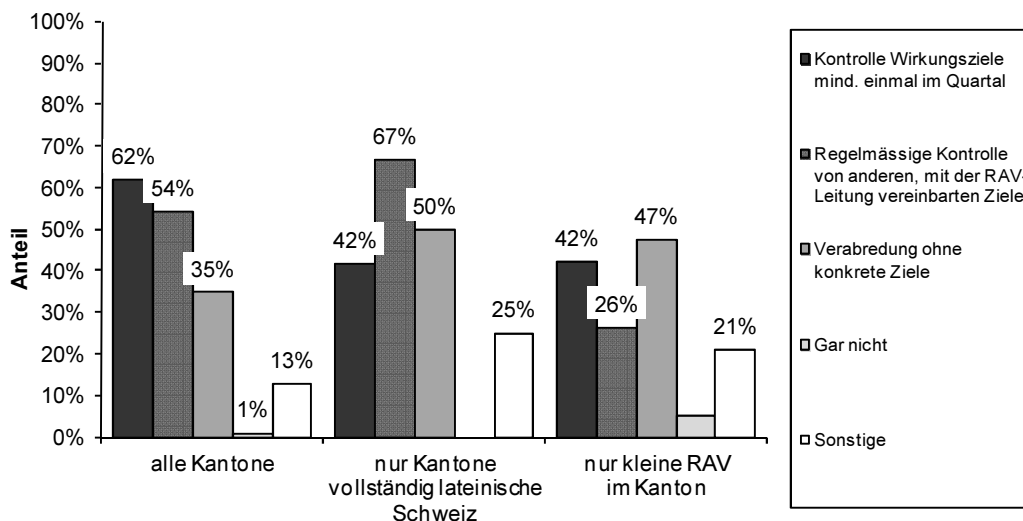
Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

**Abbildung 81: Steuerung durch den Kanton: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung an die Führungskräfte**



Z3a-01 bis Z3a-05 (RL), Z3c-01 bis Z3c-05 (RK), Z3da-01 bis Z3da-05 (KAL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



Z3a-01 bis Z3a-05 (RL), Z3c-01 bis Z3c-05 (RK), Z3da-01 bis Z3da-05 (KAL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z3a/Z3c/Z3da: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an die RAV (bei RAV-Leiterinnen und RAV-Leitern an das von Ihnen geleitete RAV) weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich).

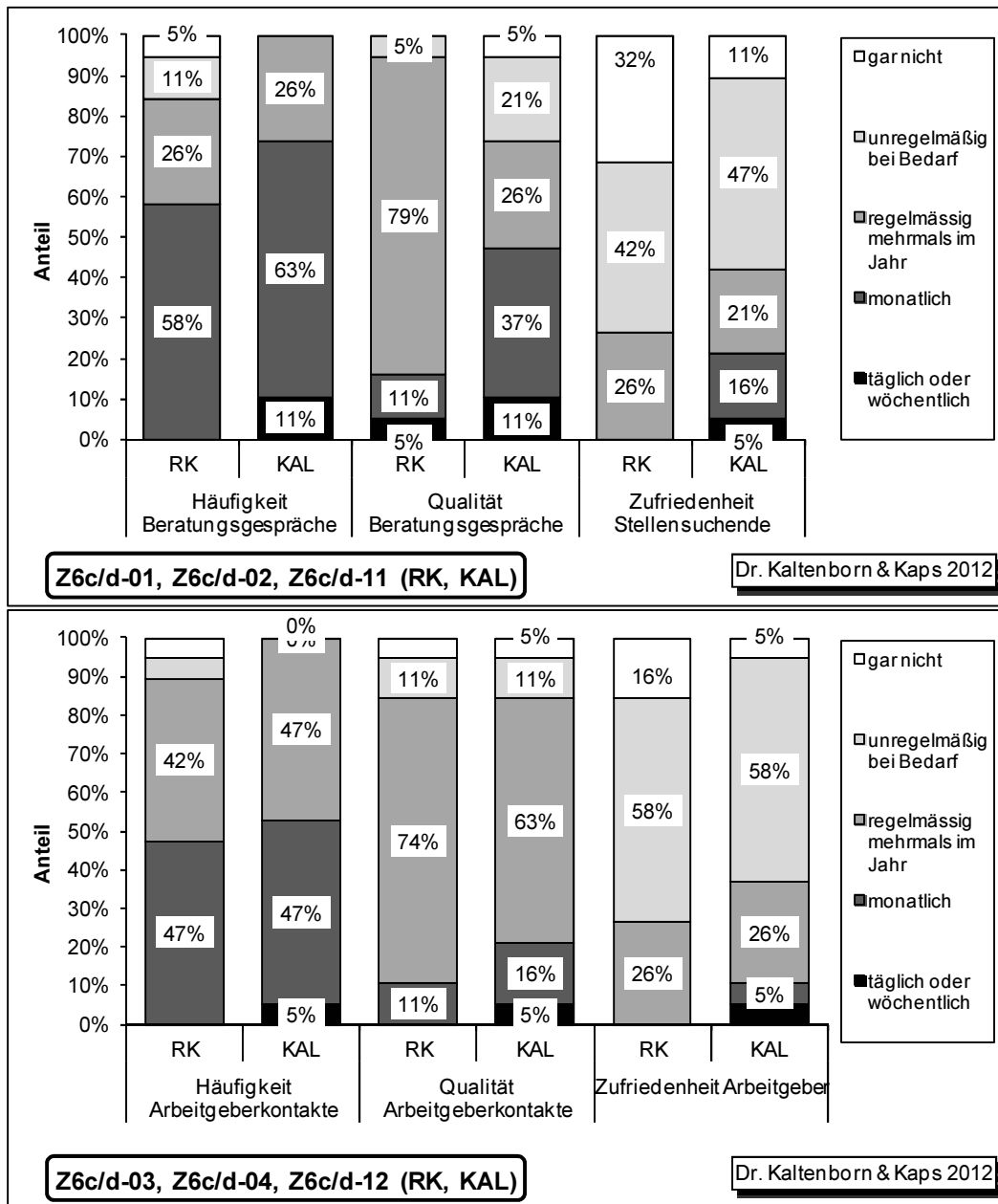
Inhaltlich identische Fragestellung an RAV-Leiter/innen, an RAV-Koordinatorinnen und –Koordinatoren und an Kantonale Amtsleiter/innen.

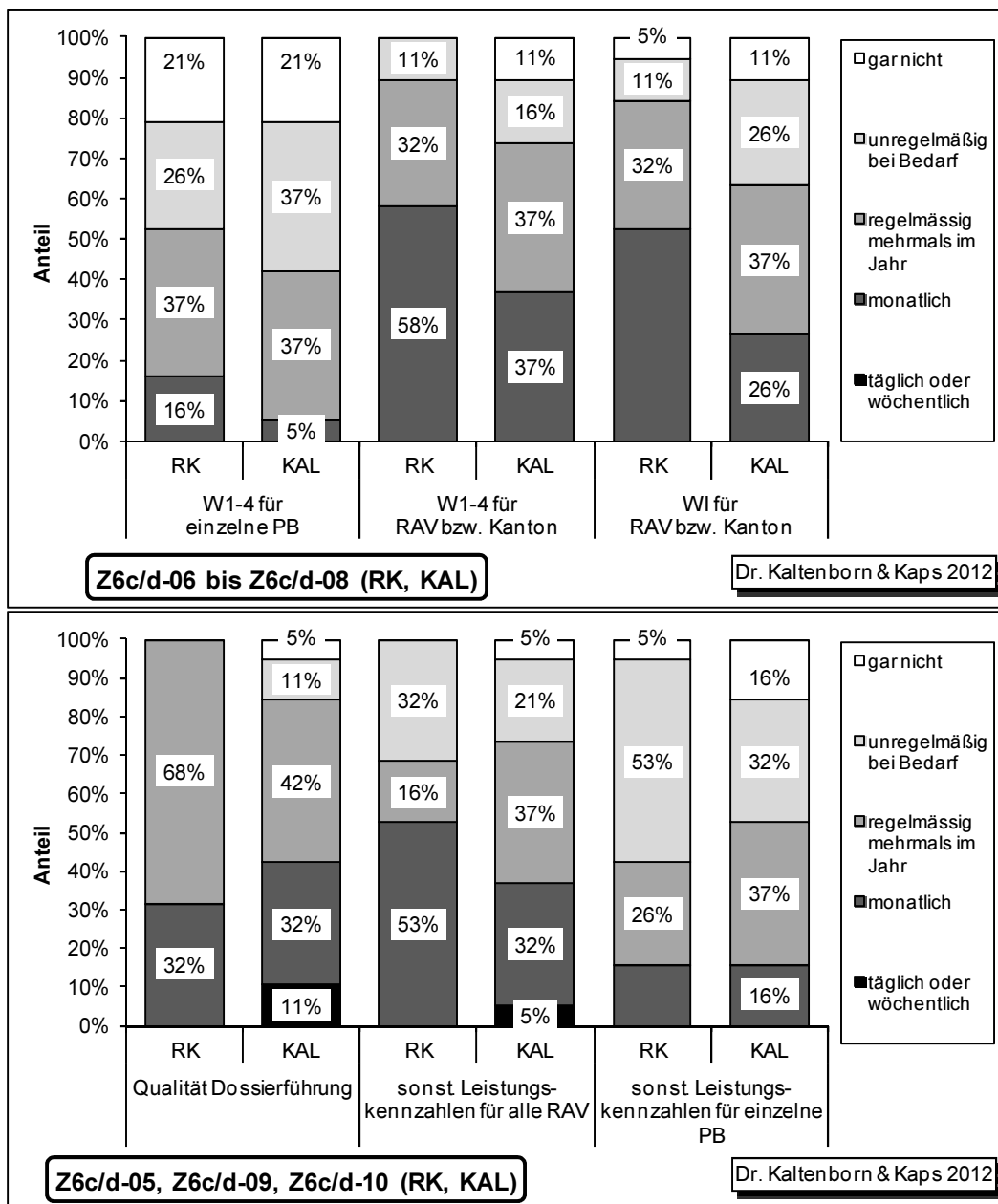
Frage Z3a/c/da-01: Die übergeordnete Stelle kontrolliert mindestens einmal im Quartal, wie das von Ihnen geleitete RAV (bzw. die RAV) bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneidet (abschneiden), Z3a/c/da-02: Die übergeordnete Stelle vereinbart mit der RAV-Leitung (den RAV-Leitungen) andere arbeitsmarktpolitische Ziele des Kantons und kontrolliert die Ergebnisse regelmässig, Z3a/c/da-03: Die übergeordnete Stelle diskutiert mit der RAV-Leitung (den RAV-Leitungen) lokale Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit und verpflichtet die RAV-Leitung auf die Umsetzung der so entwickelten Ansätze, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben, Z3a/c/da-04: Gar nicht, Z3a/c/da-05: Sonstiges.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.



**Abbildung 82: Steuerung durch den Kanton: Häufigkeit der Auswertung verschiedener Informationen über die Arbeit der RAV**





Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z6c an RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren: Wie häufig werden von Ihnen als RAV-Koordinator/in bzw. von anderen Mitarbeiter/innen der Amtsleitung folgende Informationen über die Arbeit der RAV ausgewertet? Frage Z6d an Kantonale Amtsleiter/innen: Wie häufig werden von Ihnen als Amtsleiter/in bzw. von der/dem RAV-Koordinator/in oder anderen Mitarbeiter/innen der Amtsleitung folgende Informationen über die Arbeit der RAV ausgewertet? (Antwortoptionen: täglich; wöchentlich; monatlich; regelmässig mehrmals im Jahr; unregelmässig bei Bedarf; gar nicht)

Z6c/d-01: Häufigkeit der Beratungsgespräche, Z6c/d-02: Qualität der Beratungsgespräche, Z6 c/d-03: Häufigkeit der Arbeitgeberkontakte, Z6 c/d-04: Qualität der Arbeitgeberkontakte, Z6c/d-05: Qualität der Dossierführung, Z6c/d-06: Wirkungsindikatoren für die einzelnen Personalberater/innen, Z6c/d-07: Wirkungsindikatoren für die RAV bzw. den Kanton, Z6c/d-08: Gesamtindex der RAV bzw. des Kantons, Z6c7d-09: Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für alle RAV, Z6c/d-10: Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für die einzelnen Personalberater/innen, Z6c/d-11: Zufriedenheit der Stellensuchenden (z.B. über eigene Befragungen), Z6c/d-12: Zufriedenheit von Arbeitgebern (z.B. über eigene Befragungen).

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

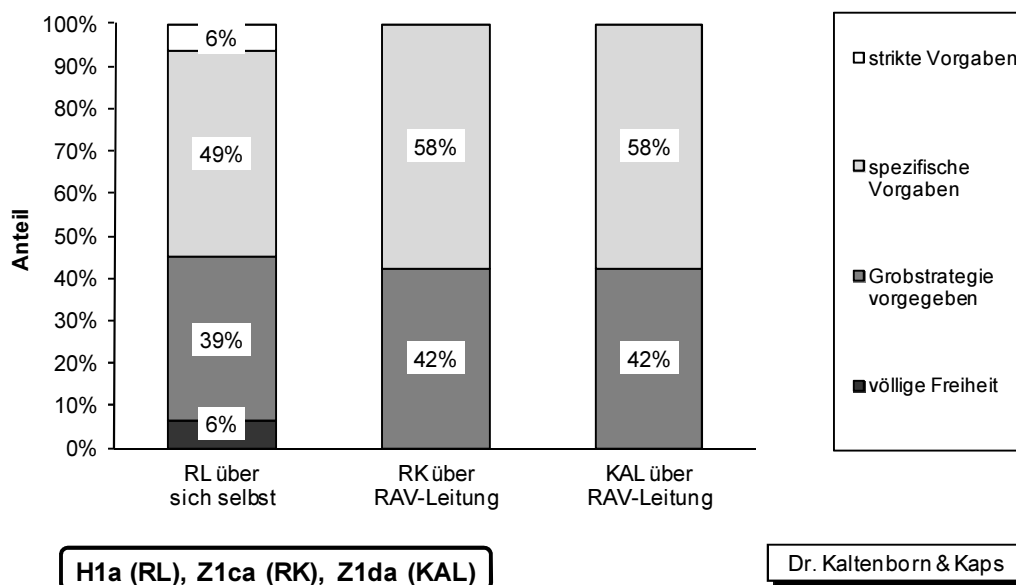
**Tabelle 26: Steuerung der RAV durch den Kanton: Wichtigste Informationsquellen zur Steuerung der RAV**

Realtypische Kategorie	Spezifizierung (Beispiele)	N
An Beratungsqualität orientierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) RAV-Leiter-Sitzungen (zwei-wöchentlich), (2) Regelmässiger Austausch mit RAV-Leitern vor Ort, (3) Interne Statistiken, (4) Kennzahlen LAMDA, (5) Erfahrungsaustausch mit Kunden und Partnerinstitutionen</li> </ul>	3
An Ergebniskennzahlen konzentrierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Arbeitslosenquote, (2) Zahl der Eintritte in Langzeitarbeitslosigkeit, (3) Dauer der Leistungen, (4) Aussteuerungen, (5) Anzahl der Dossiers pro Personalberater</li> <li>(1) Monitoring-Prozess, (2) Kantonale Statistiken, Rate der Arbeitslosigkeit und Leistungsbezieher pro Region, (3) Verschiedene Statistiken, (4) Ansprüche / Beschwerden von verschiedenen Firmen oder Arbeitsuchende, (5) Statistiken des juristischen Dienstes</li> <li>(1) Entwicklung Zahl der Arbeitslosen / Stellensuchenden, (2) Anzahl An- Abmeldung Arbeitslose / Stellensuchende, (3) Tagesaktuelle Besetzung offen gemeldeter Stellen, (4) Dauer der Arbeitslosigkeit, (5) Dossierbelastung der PB</li> </ul>	24
An Prozesskennzahlen orientierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Monatliche Statistik über Anzahl Gespräche pro Beratenden, (2) Monatliche Statistik über Zuweisungen und Vermittlungen, (3) Wöchentliche Statistik über die Anmeldung Anzahl und Dossierauslastung pro Beratenden, (4) Monatliche Übersicht betreff Nutzen der AMM, (5) Monatliche Übersicht über RG und Sanktionen pro Beratenden</li> <li>(1) rasche Aktivierung der Stellensuchenden: Anmeldung bis EG-Termin, (2) Aktualität der Lebensläufe, (3) rasches und gezieltes Einsetzen erfolgversprechender AMM, (4) Einhalten der Zielvereinbarungen zwischen PB und Stellensuchenden, (5) Markgerechte Bewerbungen, Suchfeld realistisch</li> </ul>	8
	Antworten von RAV-Koordinatorinnen und –Koordinatoren und Kantonalen Amtsleiter/innen gesamt	35

Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z7c an RAV-Koordinatorinnen und –Koordinatoren: Welches sind die fünf wichtigsten Kennzahlen, Indikatoren bzw. sonstigen Informationen, die Sie als RAV-Koordinator zur laufenden Steuerung der RAV benutzen? Frage Z7da an Kantonale Amtsleiter/innen: Welches sind die fünf wichtigsten Kennzahlen, Indikatoren bzw. sonstigen Informationen, die Sie als Amtsleitung zur laufenden Steuerung der RAV benutzen? (jeweils offene Antwort)

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

**Abbildung 83: Steuerung der RAV durch den Kanton: Handlungsspielraum der RAV-Leitung aus Sicht der RAV-Leitung und des Kantons**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage H1a an RAV-Leiter/innen: Wenn Sie die Gesamtheit Ihrer Arbeit als RAV-Leiter/in betrachten: Wie gross sind die Vorgaben Ihrer vorgesetzten Institution (Kanton) bezüglich Ihrer Arbeit?

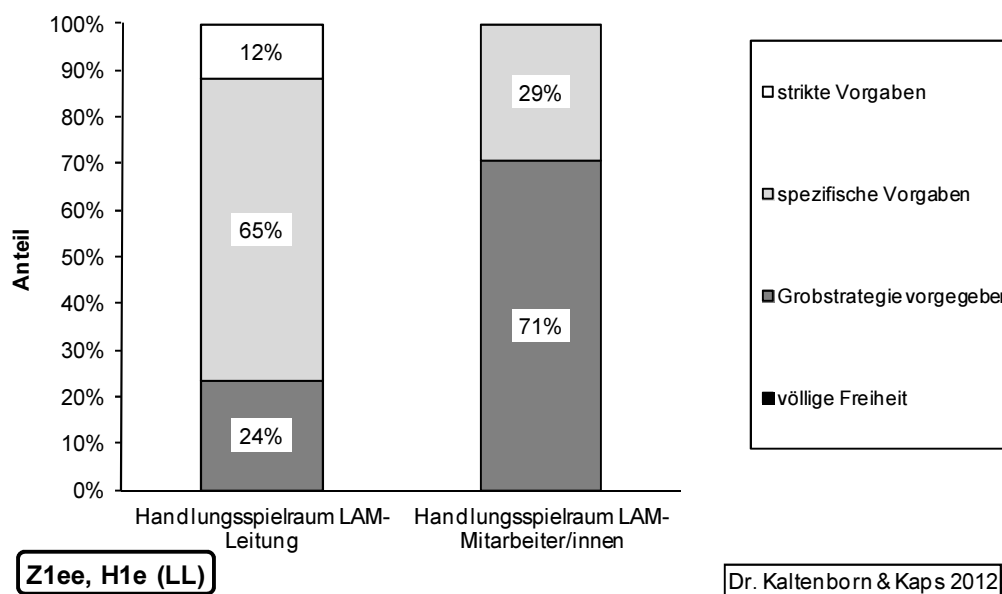
H1a-01: Ich habe völlige Freiheit in meiner Arbeit, H1a-02: Es sind gewisse Grobstrategien vorgegeben, sonst bin ich frei, H1a-03: Ich erhalte eher spezifische Vorgaben, die auch kontrolliert werden, H1a-04 Ich habe sehr strikte Vorgaben und nicht sehr viele Freiheiten.

Frage Z1ca an RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren: Wie frei sind die RAV-Leitungen in Ihrem Kanton in ihren Entscheidungen und Strategien? Frage Z1da an Kantonale Amtsleiterinnen und Kantonale Amtsleiter: Wie frei sind die RAV-Leitungen in Ihrem Kanton in ihren Entscheidungen und Beratungsstrategien?

Z1ca/da-01: Die RAV-Leitungen haben völlige Freiheit in ihrer Arbeit, Z1ca/da-02: Ich gebe gewisse Grobstrategien vor, sonst sind die RAV-Leitungen frei, Z1ca/da-03: Ich gebe eher spezifische Vorgaben und führe Kontrollen durch, ob diese eingehalten werden, Z1ca/da-04: Ich gebe sehr strikte Vorgaben und kontrolliere diese auch genau.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren. 19 Kantonale Amtsleiter/innen und die Leiter/innen von 80 RAV.

**Abbildung 84: Steuerung der LAM: Handlungsspielraum der LAM-Leitung und der LAM-Mitarbeiter/innen aus Sicht der LAM-Leitung**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage H1e an LAM-Leiter/innen: Wenn Sie die Gesamtheit Ihrer Arbeit als LAM-Leiter/in betrachten: Wie gross sind die Vorgaben Ihrer vorgesetzten Institution (Kanton) bezüglich Ihrer Arbeit? (nur eine Antwort)

H1e-01: Ich habe völlige Freiheit in meiner Arbeit, H1e-02: Es sind gewisse Grobstrategien vorgegeben, sonst bin ich frei, H1e-03: Ich erhalte eher spezifische Vorgaben, die auch kontrolliert werden, H1e-04: Ich habe sehr strikte Vorgaben und nicht sehr viele Freiheiten.

Frage Z1ee an LAM-Leiter/innen: Wie frei sind die Ihnen unterstellten LAM-Mitarbeiter/innen in Ihren Entscheidungen und Strategien? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

Z1ee-01: Die LAM-Mitarbeiter/innen haben völlige Freiheit in ihrer Arbeit, Z1ee-02: Ich gebe gewisse Grobstrategien vor, sonst sind die LAM-Mitarbeiter/innen frei, Z1ee-03: Ich gebe eher spezifische Vorgaben und führe Kontrollen durch, ob diese eingehalten werden, Z1ee-04: Ich gebe sehr strikte Vorgaben und kontrolliere diese auch genau.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 17 LAM-Leiter/innen.

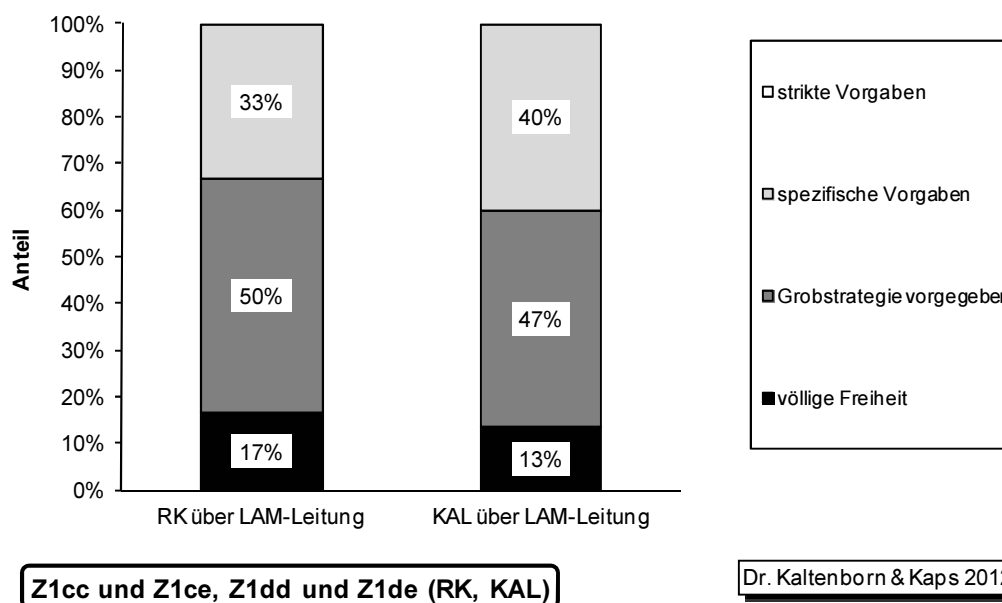
**Tabelle 27: Steuerung der LAM durch Kanton: Inhalt persönlicher Zielvereinbarungen der LAM-Leitung**

Dimensionen	Spezifizierung
Wirkungsindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag zu den beiden Wirkungsindikatoren I und II</li> <li>• Unterstützung des RAV in deren Zielerreichung</li> <li>• Führungsziele, Leistungsziele (Das Erreichen der Zielvorgaben ist lohnrelevant)</li> <li>• Die Indikatoren verfeinern, um die Wirksamkeit von AMM zu evaluieren.</li> <li>• Ziele für die Mitarbeiter des LAM definieren</li> </ul>
Strategieentwicklung AMM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation und strategische Konzipierung AMM-Angebot, Entwicklung einer gemeinsamen Philosophie mit den RAV betr. AMM</li> <li>• Beschaffungskonzept überarbeiten</li> <li>• Strategie des Kurses X überdenken.</li> </ul>
Prozessgestaltung AMM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• und Inhalte der Übergabegespräche (Kursleitung, PB RAV und TN am Ende einer Massnahme) neu gestalten</li> <li>• Erreichung Meilensteine bei der Beschaffung AMM</li> <li>• Gesuchsbearbeitung und -prüfung AMM innerhalb 10 Arbeitstage</li> <li>• Umsetzung AMM-Strategie 2012</li> </ul>
Budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung des AMM-Budgets</li> <li>• Optimale Ausnutzung des AMM-Budget (80-100%)</li> <li>•</li> </ul>
Kundenzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit Stellensuchende 85%</li> <li>• Kundenzufriedenheit RAV-PB 85%</li> </ul>

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z22ee\_1 an LAM-Leiter/innen: Z22ee\_1 Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese persönliche Zielvereinbarung? (offene Antwort).

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 17 LAM-Leiter/innen.

**Abbildung 85: Steuerung der LAM durch den Kanton: Handlungsspielraum der LAM-Leitung aus Sicht des Kantons**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z 1cc an RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren: Ist die LAM-Leitung Ihnen als RAV-Koordination unmittelbar unterstellt? (ja, nein) UND Frage Z 1ce: Wie frei ist die LAM-Leitung in Ihrem Kanton in ihren Entscheidungen und Strategien? (nur eine Antwort, N=6)

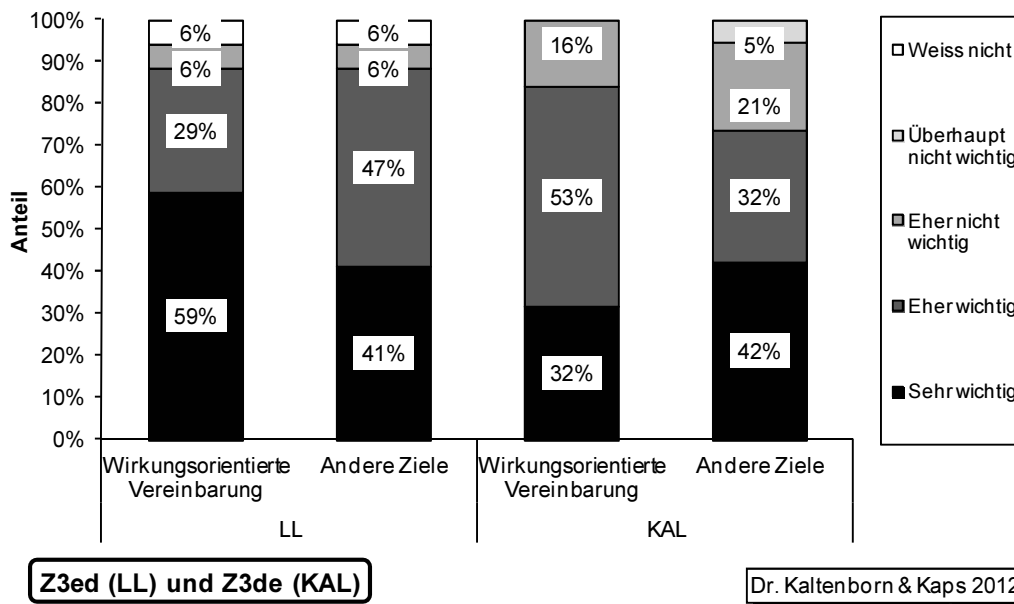
Z1ce-01: Die LAM-Leitung hat völlige Freiheit in ihrer Arbeit, Z1ce-02: Ich gebe gewisse Grobstrategien vor, sonst ist die LAM-Leitung frei, Z1ce-03: Ich gebe eher spezifische Vorgaben und führe Kontrollen durch, ob diese eingehalten werden, Z1ce-04: Ich gebe sehr strikte Vorgaben und kontrolliere diese auch genau.

Frage Z 1dd an Kantonale Amtsleiter/innen: Ist die LAM-Leitung Ihnen als Amtsleitung unmittelbar unterstellt? (ja, nein) UND Frage Z 1de: Wie frei ist die LAM-Leitung in Ihrem Kanton in ihren Entscheidungen und Strategien? (nur eine Antwort, N=15)

Z1de-01: Die LAM-Leitung hat völlige Freiheit in ihrer Arbeit, Z1de-02: Ich gebe gewisse Grobstrategien vor, sonst ist die LAM-Leitung frei, Z1de-03: Ich gebe eher spezifische Vorgaben und führe Kontrollen durch, ob diese eingehalten werden, Z1de-04: Ich gebe sehr strikte Vorgaben und kontrolliere diese auch genau.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 6 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und 15 Kantonale Amtsleiter/innen.

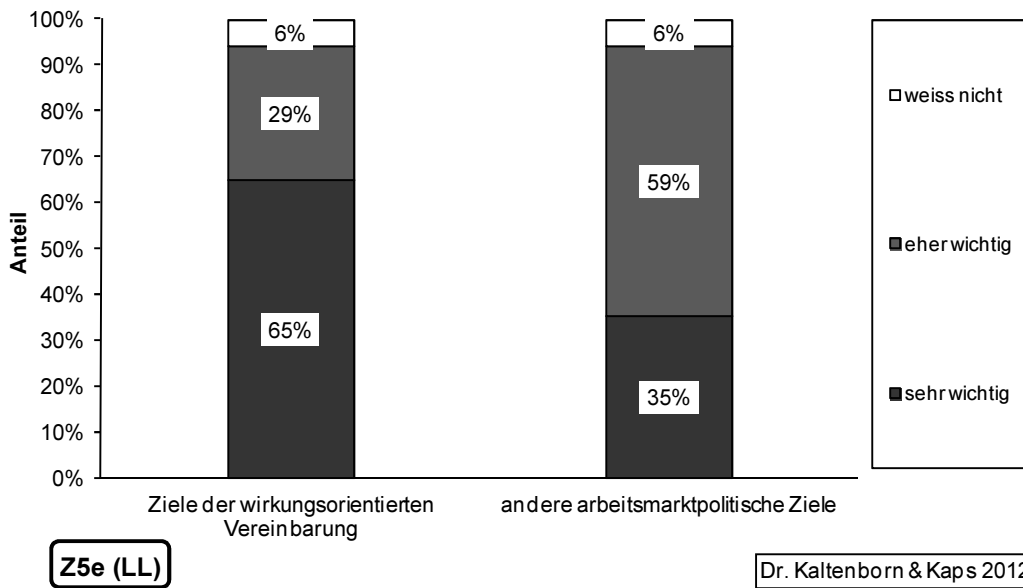
**Abbildung 86: Steuerung der LAM durch den Kanton: Bedeutung der Ausrichtung der LAM-Leitung an bestimmten Zielen**



Anmerkung: Erhebung 202, Frage Z3ed an LAM-Leiter/innen: Wie wichtig ist den Ihrer LAM übergeordneten Stellen des Kantons, dass die LAM ihre Arbeit an folgenden Zielen ausrichtet? Frage Z3de an Kantonale Amtsleiter/innen: Wie wichtig sind Ihnen bei der Steuerung die folgenden Ziele?

Z3ed/de-01: Die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung, Z3ed/de-02: Andere arbeitsmarktpolitische Ziele. Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

**Abbildung 87: Steuerung der LAM: Bedeutung von Zielen zur Planung der AMM durch LAM-Leitung**



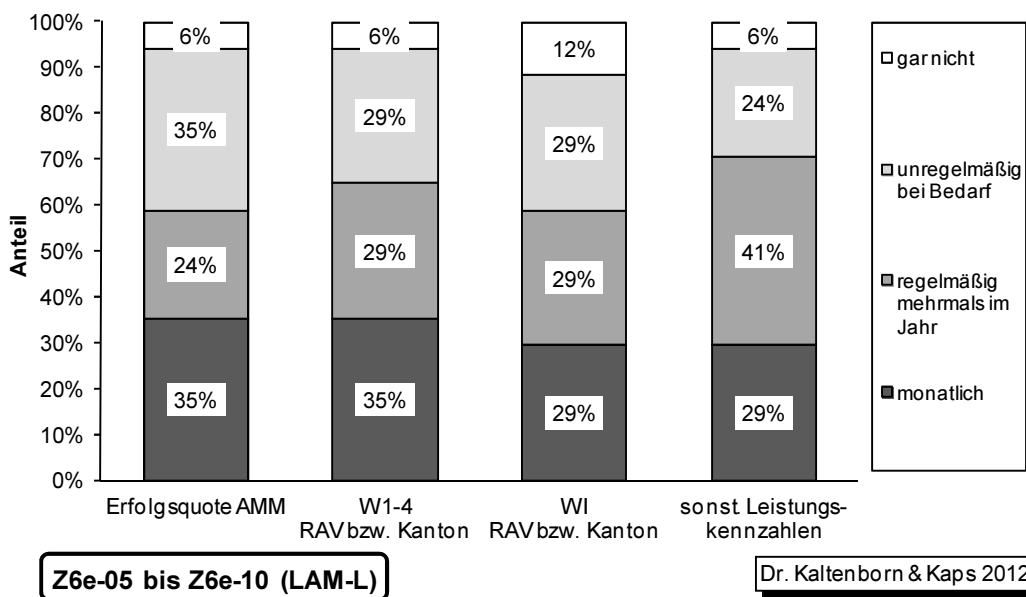
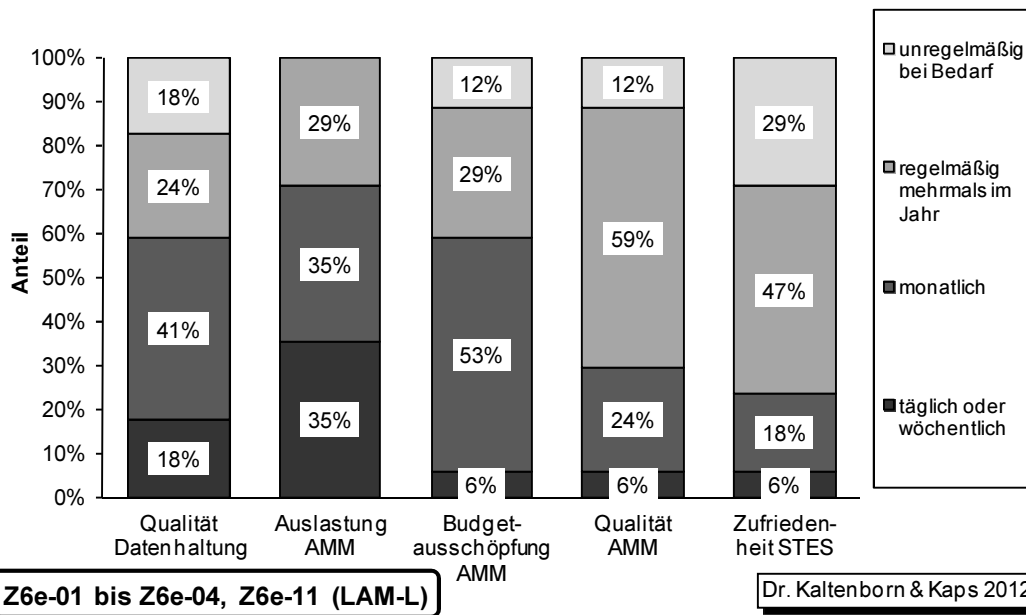


Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z5e an LAM-Leiter/innen: Wie wichtig sind Ihnen als LAM-Leitung folgende Ziele bei der Planung der AMM? (Antwortoptionen: sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht)

Z5e-01: Die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung, Z5e-02: Andere arbeitsmarktpolitische Ziele

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 17 LAM-Leiter/innen.

**Abbildung 88: Steuerung der LAM: Häufigkeit der Auswertung verschiedener Informationen durch LAM-Leitung**

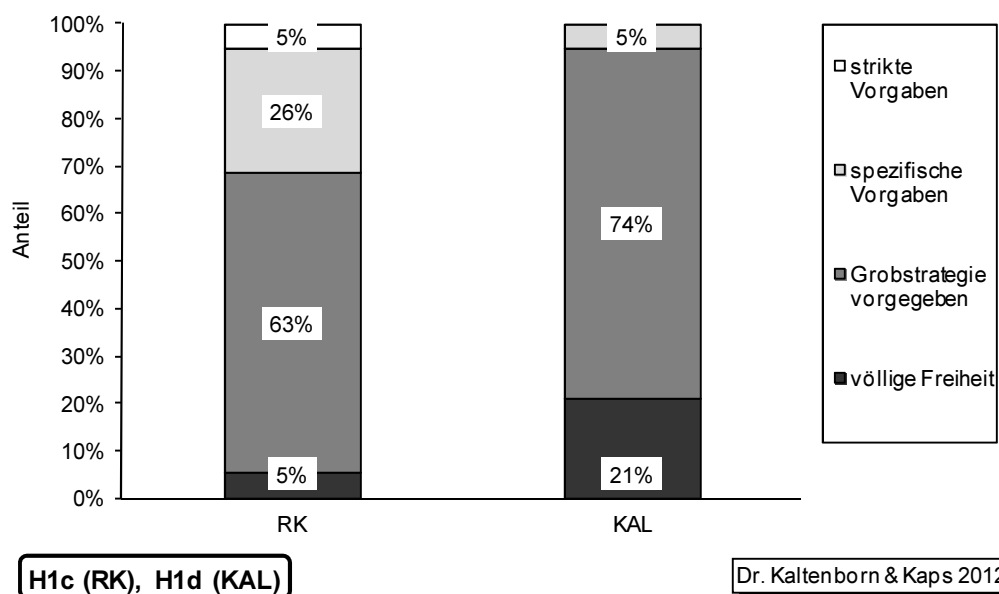


Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z6e an LAM-Leiter/innen: Wie häufig werden von der LAM-Leitung bzw. von anderen Führungskräften der LAM folgende Informationen über die Arbeit der LAM ausgewertet? (Antwortoptionen: täglich; wöchentlich; monatlich; regelmässig mehrmals im Jahr; unregelmässig bei Bedarf; gar nicht)

Z6e-01: Qualität der Datenhaltung (z.B. Zuweisungen, Beschwerden, Auszahlungen), Z6e-02: Auslastung der AMM, Z6e-03: Budgetausschöpfung der AMM, Z6e-04: Durchführungsqualität der AMM, Z6e-05: Erfolgsquote der AMM, Z6e-06: Wirkungsindikatoren für die RAV bzw. den Kanton, Z6e-08: Gesamtindex der RAV bzw. des Kantons, Z6e-10: Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA, Z6e-11: Zufriedenheit der Teilnehmenden mit den arbeitsmarktlichen Massnahmen (z.B. über eigene Befragungen).

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung von Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 17 LAM-Leiter/innen.

**Abbildung 89: Steuerung durch den Kanton: Handlungsspielraum der Kantonalen Amtsleitung und der RAV-Koordination**

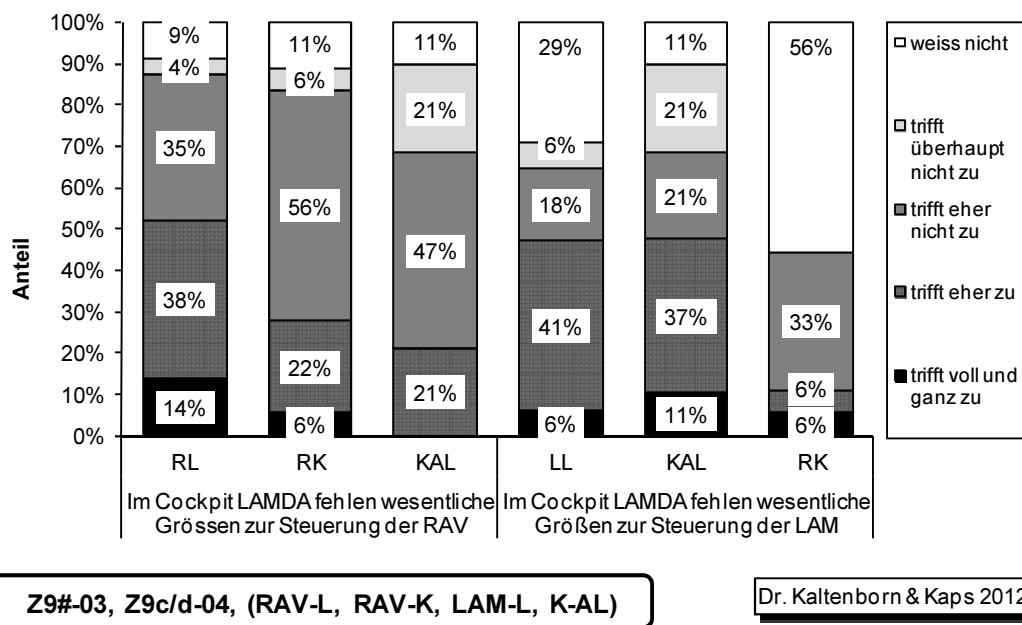
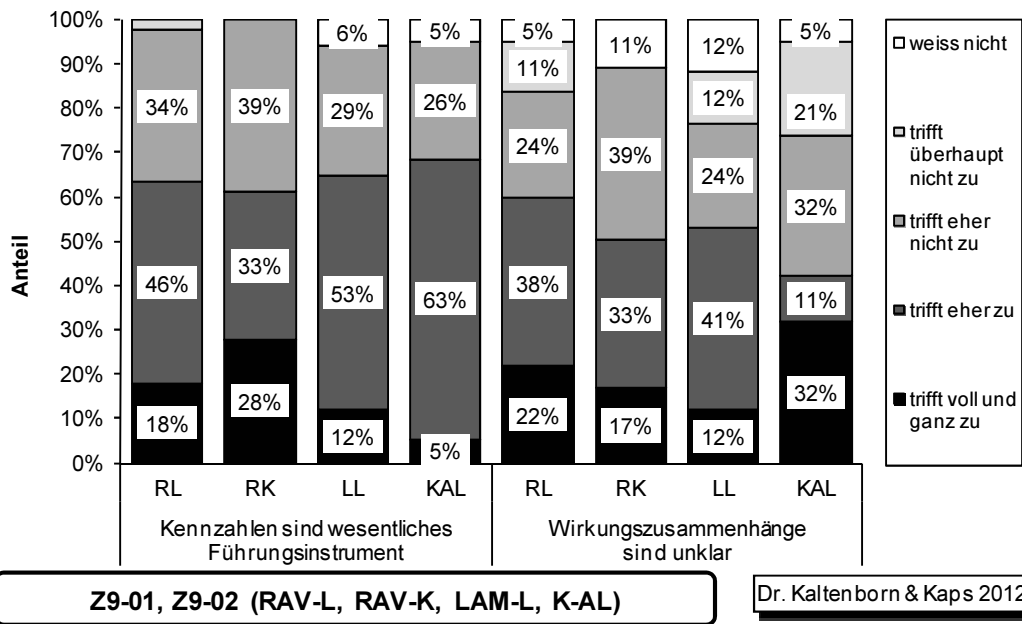


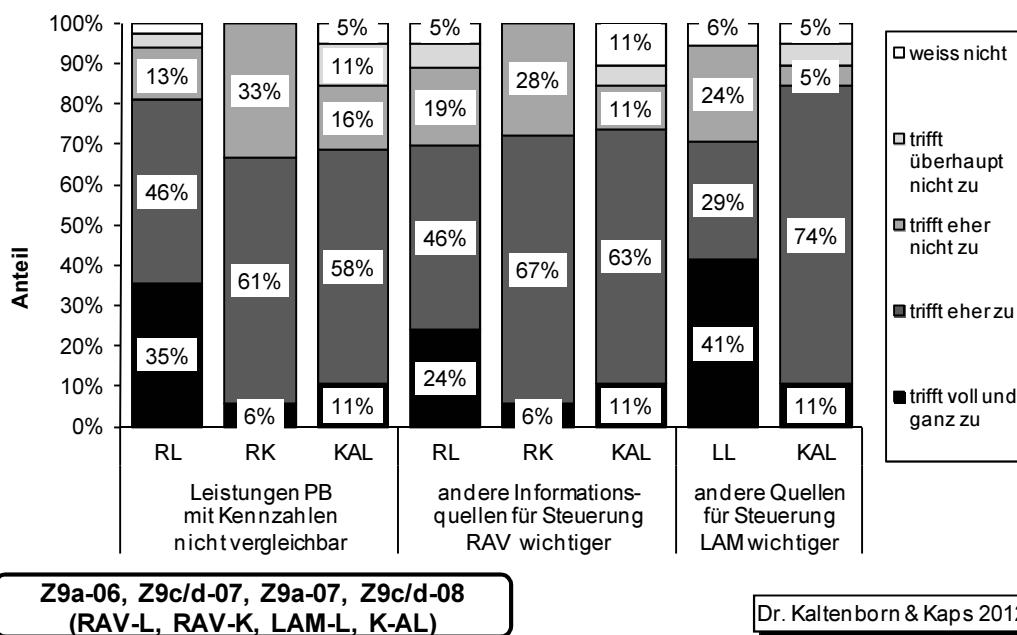
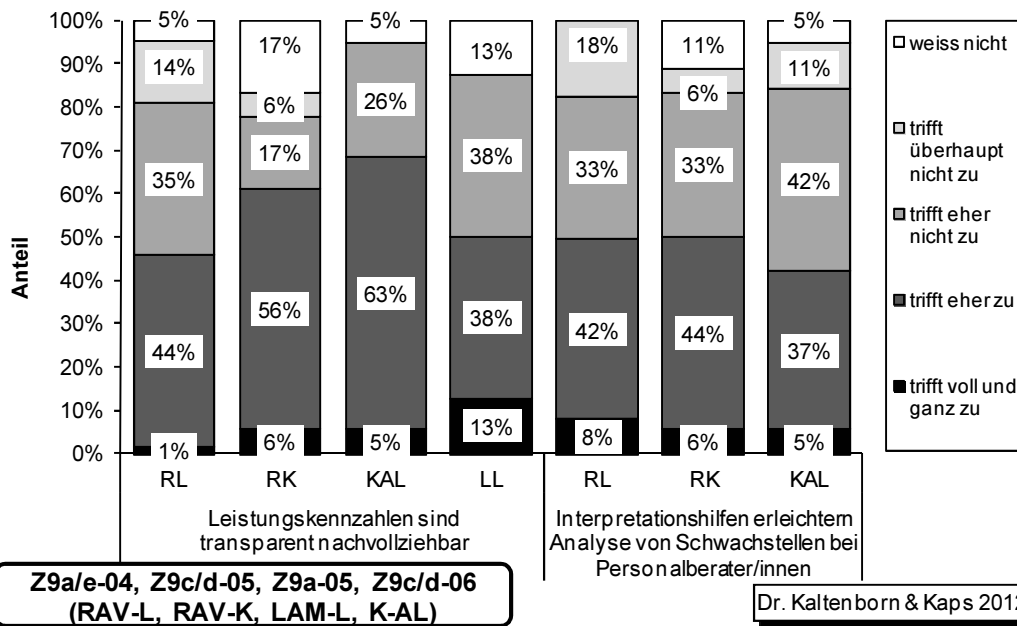
Anmerkung: Erhebung 2012, Frage H1c an RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren: Wenn Sie die Gesamtheit Ihrer Arbeit als RAV-Koordinator/in betrachten: Wie gross sind die Vorgaben Ihrer vorgesetzten Institution (Kanton) bezüglich Ihrer Arbeit? Frage H1d an Kantonalen Amtsleiter/innen: Wenn Sie die Gesamtheit Ihrer Arbeit als Amtsleiter/in betrachten: Wie gross sind die Vorgaben Ihrer vorgesetzten Institution (Kantonsregierung) bezüglich Ihrer Arbeit?

H1c/d-01: Ich habe völlige Freiheit in meiner Arbeit, H1c/d-02: Es sind gewisse Grobstrategien vorgegeben, sonst bin ich frei, H1c/d-03: Ich erhalte eher spezifische Vorgaben, die auch kontrolliert werden, H1c/d-04: Ich habe sehr strikte Vorgaben und nicht sehr viele Freiheiten.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung von Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren. 19 Kantonalen Amtsleiter/innen.

**Abbildung 90: Steuerung der RAV bzw. LAM: Bedeutung der Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA und der Interpretationshilfen**





Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z9a/c/d/e: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (Antwortoptionen: trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht)

Z9#-01: Die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA sind für mich als RAV-Leitung / RAV-Koordinator/in / Kantonale Amtsleitung / LAM-Leitung ein wesentliches Führungsinstrument, Z9#-02: Die Wirkungszusammenhänge zwischen den vier Wirkungsindikatoren und den anderen Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA sind unklar, Z9a/c/d-03: Im Cockpit LAMDA fehlen wesentliche Grössen zur Steuerung der / des RAV, Z9e-03/Z9c/d-04: Im Cockpit LAMDA fehlen wesentliche Grössen zur Steuerung des LAM, Z9a/e-04/Z9c/d-05: Die Herkunft der Leistungskennzahlen im Cockpit LAMDA bzw. ihre Bildung ist transparent nachvollziehbar, Z9a-05/Z9c/d-06: Die individuellen Interpretationshilfen erleichtern die Analyse von Schwachstellen bei den Personalberater/innen, Z9a-06/Z9c/d-07: Die Leistungen der einzelnen Personalberater/innen lassen sich wegen unterschiedlicher Arbeitsmarktdynamiken in verschiedenen Branchen oder Regionen bzw. wegen unterschiedlicher Organisation der Arbeit mit den Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA nicht sinnvoll vergleichen, Z9a-07/Z9c/d-08: Für die Steuerung des/der RAV sind andere Informationsquellen

wichtiger als die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA, Z9d-09/Z9e-07: Für die Steuerung der LAM sind andere Informationsquellen wichtiger als die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

**Tabelle 28: Wirkungsorientierte Vereinbarung: größtes Problem (2012)**

Dimensionen	Spezifizierung	N
Ökonometrisches Modell	• Ökonometrisches Modell verzerrt Ergebnisse	5
	• Ökonometrisches Modell ist intransparent	15
	• Ökonometrisches Modell wirkt demotivierend	4
	• Ökonometrisches Modell ist zu abstrakt / theoretisch	2
	• Ökonometrisches Modell misst das Falsche	2
	• Ökonometrisches Modell berücksichtigt saisonale, konjunkturelle bzw. regionale Effekte zu wenig	20
	• fehlendes Wissen um Hebelwirkung zur Beeinflussung der Indikatoren	28
	• Vergleichbarkeit ist nicht gegeben	11
	• Korrektur dauert zu lange	7
Fehlanreize	• negative Effekte der Wirkungsindikatoren auf Prävention	6
	• schnelle auf Kosten dauerhafter Integrationen gefördert	4
	• Beratungsarbeit und intensive Vermittlungsbemühungen für schwer zu vermittelnde Stellensuchende nicht erfasst	5
	• IIZ negativ beeinflusst	1
	• Fehlanreize allgemein	1
Messgrößen/ Messbarkeit	• geringer Einfluss auf Zugänge bzw. Wiederanmeldungen	7
	• Aussteuerung ungünstig definiert	1
	• Langzeitarbeitslosigkeit ungünstig definiert	1
	• Schwellen-Arbeitslosigkeit nicht berücksichtigt	1
	• Messbarkeit von Schlüsselqualifikationen der Stellensuchenden nicht gegeben	4
Manipulierbarkeit	• Manipulierbarkeit allgemein	1
	• Manipulierbarkeit Wirkungsindikator 4	1
Sonstiges	• Keine Probleme	10
	• geringer Einfluss auf Arbeitslosenkassen	1
	Gesamt (Mehrfachnennungen möglich)	138

Anmerkung: Erhebung 2012, Z19 an RAV-Leiter/innen, an RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, an LAM-Leiter/innen und an Kantonale Amtsleiter/innen: Wo sehen Sie persönlich mit der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST das größte Problem?

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Eigene Darstellung.

**Tabelle 29: Wirkungsorientierte Vereinbarung: Verbesserungsmöglichkeiten (2012)**

Dimensionen	Spezifizierung	N
Wirkungsindikatoren verändern	• nur Wirkungsindikator 1 nutzen	2
	• Wirkungsindikator 2 und 3 ersetzen	2
	• Wirkungsindikator 4 stärker gewichten	2
	• Wirkungsindikator 4 weglassen	1
Ökonometrisches Modell verändern	• Korrekturen schneller liefern	8
	• Ökonometrisches Modell transparenter machen	8
	• lokalen Zugriff auf Berechnung ermöglichen, dass RAV-Leitungen Korrekturen selbst ermitteln können	2
	• Wirkungsmessung einfacher machen	4
	• Effizienz besser abbilden	3
	• regionalen Arbeitsmarkt in Exogenitätskorrektur stärker berücksichtigen (u.a. hohen Durchlauf, Kurzarbeit, Altersstruktur)	6
	• regionale Strukturmerkmale stärker berücksichtigen (Größe Kanton, Grenzlage, Sprachraum, Kultur, Verfügbarkeit von Sozialhilfe)	6
	• Ökonometrisches Modell konstant halten, um Vergleichbarkeit über die Zeit zu bewahren	2
• Ökonometrisches Modell regelmäßig anpassen	1	
Wirkungsortorientierte Vereinbarung ändern	• Delta nutzen als Alternative zu Schweizer Durchschnitt	1
	• Rohdaten statt Korrektur nutzen	12
	• keine Ranglisten / kein Wettbewerb über Exogenitätskorrektur	4
	• Bonus bzw. Bonus-Malus-System einführen	2
	• Auf Kantonsebene variable Vereinbarungen schließen und so alternative (auch qualitative) Ziele einbeziehen	4
	• Bedeutung der wirkungsorientierten Vereinbarung / des Vergleichs reduzieren	2
	• Dezentralisierung der Verantwortung	2
	• Vereinbarungen nur über nur beeinflussbare Inhalte	1
	• Einbeziehung von Personalberater/innen in Weiterentwicklung der wirkungsorientierten Vereinbarung	1
Messgrößen anders definieren	• Langzeitarbeitslosigkeit	3
	• Bezugstage	1
	• Ausgesteuert	1
	• Manipulation verhindern	1

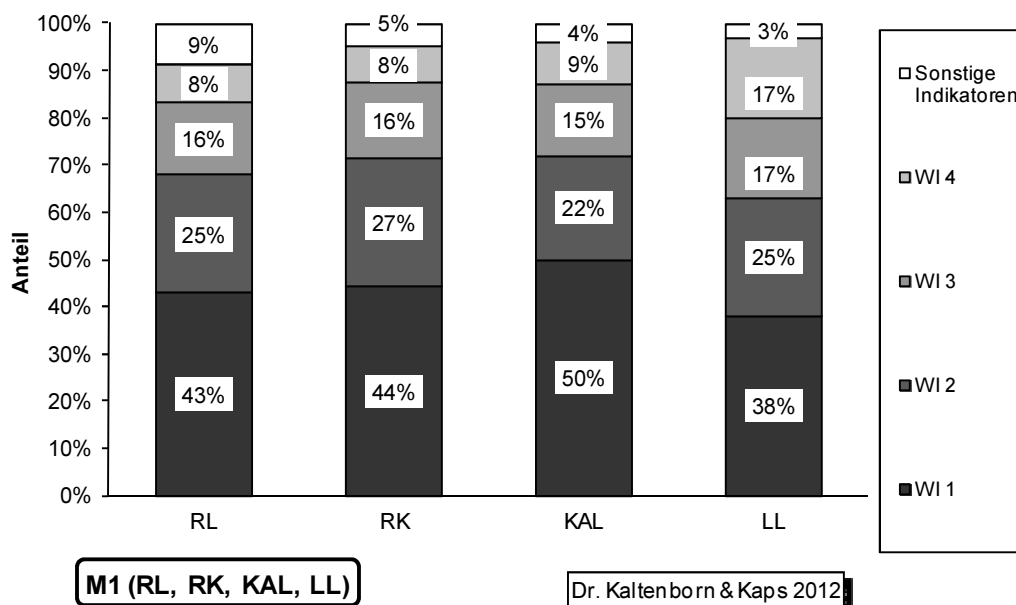


Dimensionen	Spezifizierung	N
Wissenstransfer	• Erfahrungsaustausch / mehr Wissen um Hebelwirkungen zur Beeinflussung der Indikatoren vermitteln	14
	• sonstige Leistungskennzahlen bzw. Interpretationshilfen ausbauen als Vergleichsinstrumente	5
	• Konzepte / Prozessdefinitionen statt Zahlen nutzen	5
	• Kommunikation stärker nutzen	7
	• Instrument AVAM verbessern	3
Neue Indikatoren einführen	• Verhinderung Arbeitslosigkeit	9
	• Prävention	8
	• Kundenzufriedenheit	2
	• Arbeitslosenquote	1
	• Vermittlungen vor erstem Bezugstag	1
	• Qualitäts- bzw. Qualitätssicherungs-Indikatoren	5
	• Arbeitsbelastung	1
Sonstiges	• Kooperation RAV/LAM/KAST verbessern	2
	• Reduzierung Prüfkriterien im Gegenzug zu Zielsteuerung	2
	Gesamt (Mehrfachnennungen möglich)	147

Anmerkung: Erhebung 2012, Z20: Was könnte aus Ihrer Sicht an der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST verbessert werden?

Identische Fragestellung an RAV-Leiter/innen, an RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, an LAM-Leiter/innen und an Kantonale Amtsleiter/innen.

Quelle: Für 2012: Eigene Auswertung der Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

**Abbildung 91: Steuerung über zweckmässige Mittelverteilung**

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage M1: Unabhängig von der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Wie sollten nach Ihrer Ansicht die Mittel auf unterschiedliche Strategien (Indikatoren) verteilt werden? Bitte geben Sie die einzelnen Anteile in Prozent an, die Summe soll 100% ergeben.

Identische Fragestellung an alle Führungskräfte.

M1-01: Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, M1-02: Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, M1-03: Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen, M1-04: Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten, M1-05: Sonstige Indikatoren.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Eigene Darstellung.

**Tabelle 30: Steuerung über zweckmässige Mittelverteilung: Verwendungszwecke jenseits bestehender Wirkungsindikatoren**

Dimensionen	Spezifizierung
Prävention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung von Stellensuchenden ohne Bezugstaggelder (Abmeldung per Anmeldedatum, Stellenantritt in Kündigungszeit)</li> <li>• Sensibilisierung in Schulen, Vereinen und Arbeitgebern (letzterem sollte viel mehr Zeit gewidmet werden)</li> <li>• Präventive Massnahmen wie Unterstützung bei Outplacement, Bewerbungsunterstützung während der Kündigungsfrist, AMM in Zusammenarbeit mit Arbeitgebern</li> <li>• Vermeidung von Arbeitslosigkeit und die Bekämpfung zukünftiger Arbeitslosigkeit durch Humankapitalentwicklung</li> <li>• Arbeitgeberkontakte</li> </ul>
Integrationsfortschritte und Stabilisierung der Stellensuchenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwischenverdienst zur Stabilisierung</li> <li>• AMM zur Aktivierung und Wiedereingliederung von Leistungsberechtigten</li> <li>• Vermittlung von Sozialhilfeempfänger/innen</li> <li>• Qualifizierung unqualifizierter Stellensuchender</li> <li>• Wiedereingliederungsstrategien entwickeln</li> </ul>
IT-Nutzung verbessern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elektronische Form zur Umsetzung der Informationsveranstaltung für SteS gemäss ATSG entsprechend den Kantonen BL, TG, SG umsetzen</li> <li>• Qualität der Berufsdaten in AVAM verbessern</li> </ul>
Wissenstransfer und Arbeitsqualität in den RAV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungsqualität verbessern</li> <li>• Fallführung verbessern</li> <li>• Dossierbelastung, Arbeitsbelastung reduzieren</li> <li>• Anzahl der Personalberater erhöhen</li> <li>• Mitarbeiter qualifizieren</li> <li>• Kommunikation der einzelnen Kantone</li> </ul>
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit Sozialdiensten bei gemeinsamen Klienten, IIZ</li> <li>• Zusammenarbeit mit den anderen Sozialversicherungen: dass die RAV anerkannt werden wie eine Referenz zur Integration</li> </ul>

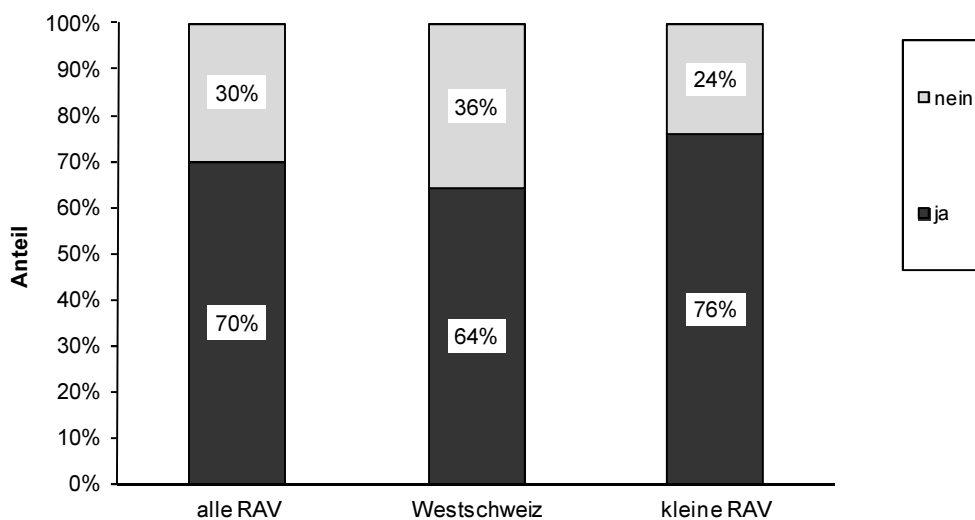
Dimensionen	Spezifizierung
Steuerungsgrößen überarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geeignete Indikatoren entwickeln</li> <li>• Kundenzufriedenheit Arbeitgeber und Versicherte</li> <li>• Indikator für Prävention</li> <li>• Dringend für eine effiziente RAV-Arbeit wäre ein „Präventionsfaktor“: Stellensuchende bewerten, die sich mit Beginn der Kündigungsfrist anmelden, in dieser Frist eine Stelle finden und sich damit nicht definitiv auf dem RAV anmelden. Hier muss ein neuer Schwerpunkt gesetzt werden.</li> <li>• Aktivierungsindikator</li> </ul>

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage M2 an RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen: Auf welche sonstigen Strategien / Indikatoren sollten die Mittel verteilt werden?

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen.

### Anhang C2: Die Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren

Abbildung 92: Steuerung der RAV: RAV-Leiter/in zugleich Personalberater/in



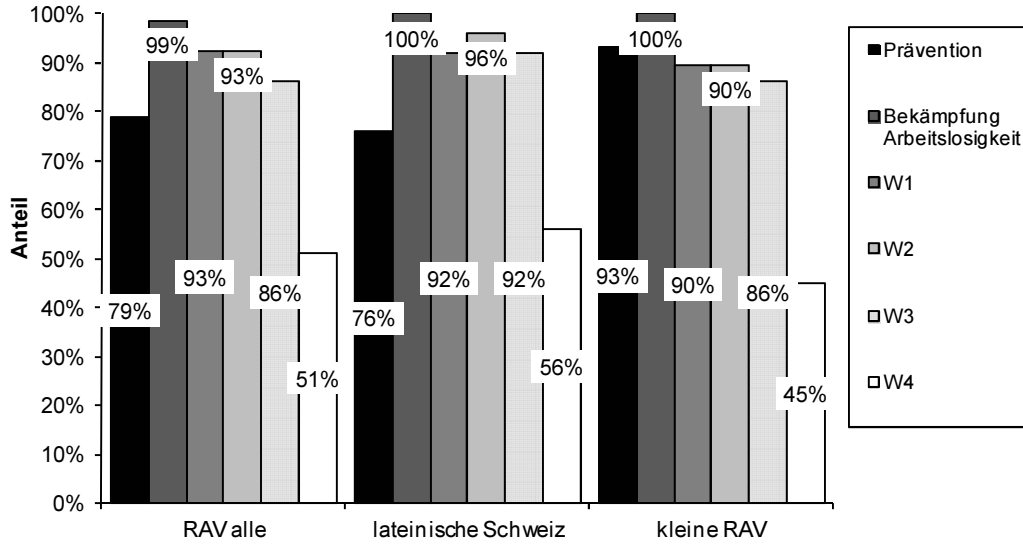
A1a (RAV-L)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage A1a an RAV-Leiterinnen und RAV-Leiter: Beraten Sie selbst auch Stellensuchende? (ja, nein)

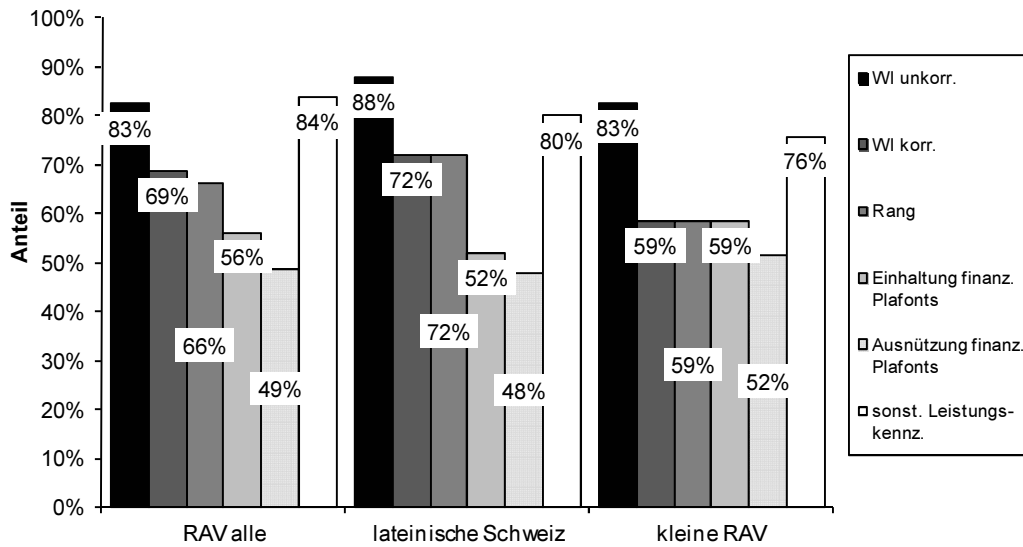
Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

**Abbildung 93: Steuerung der RAV: Hohe Bedeutung verschiedener Steuerungsinstrumente für RAV-Leitung (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig)**



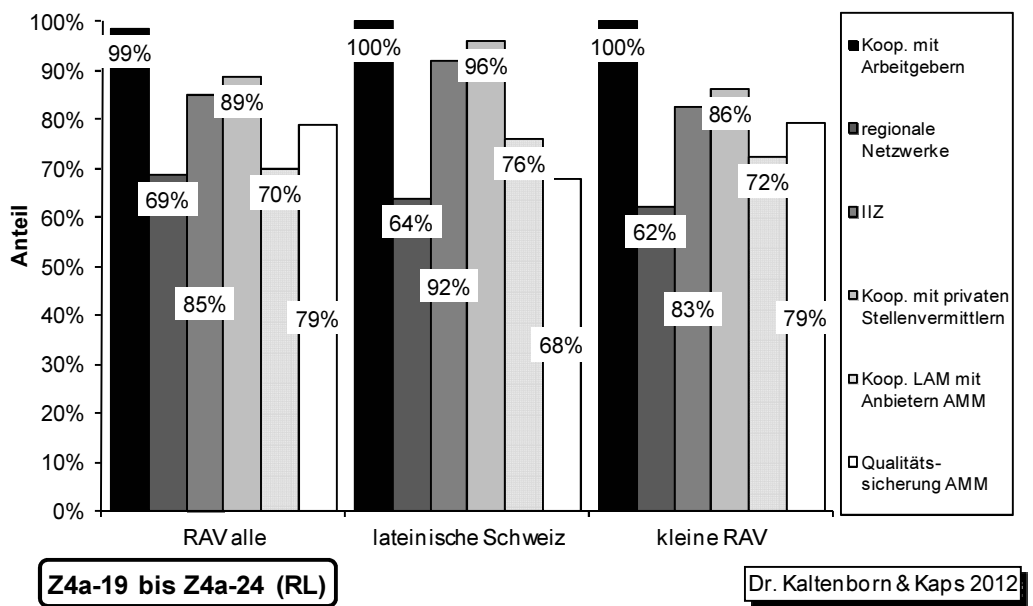
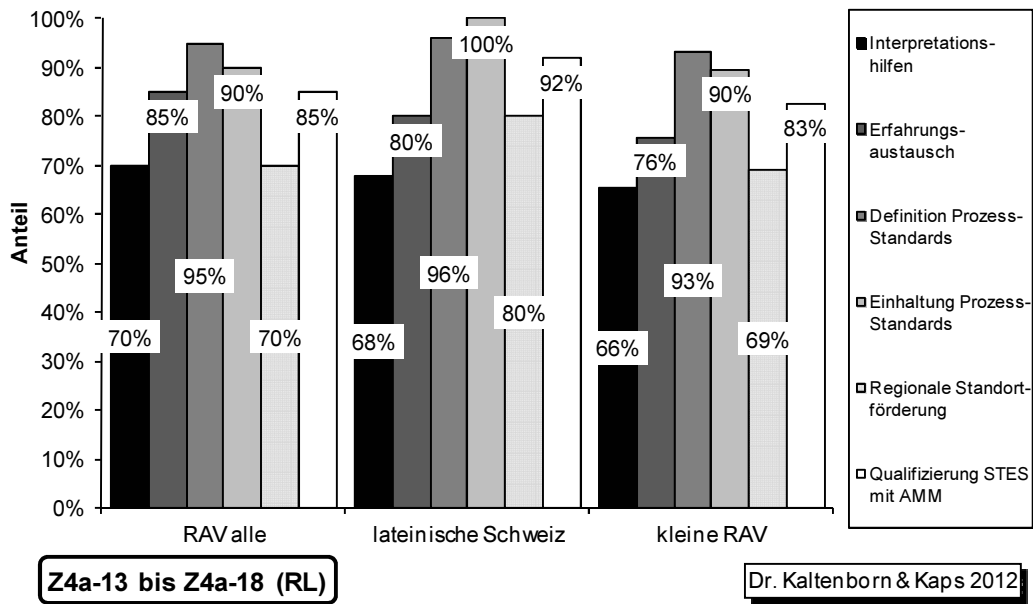
Z4a-01 bis Z4a-06 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



Z4a-07 bis Z4a-12 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

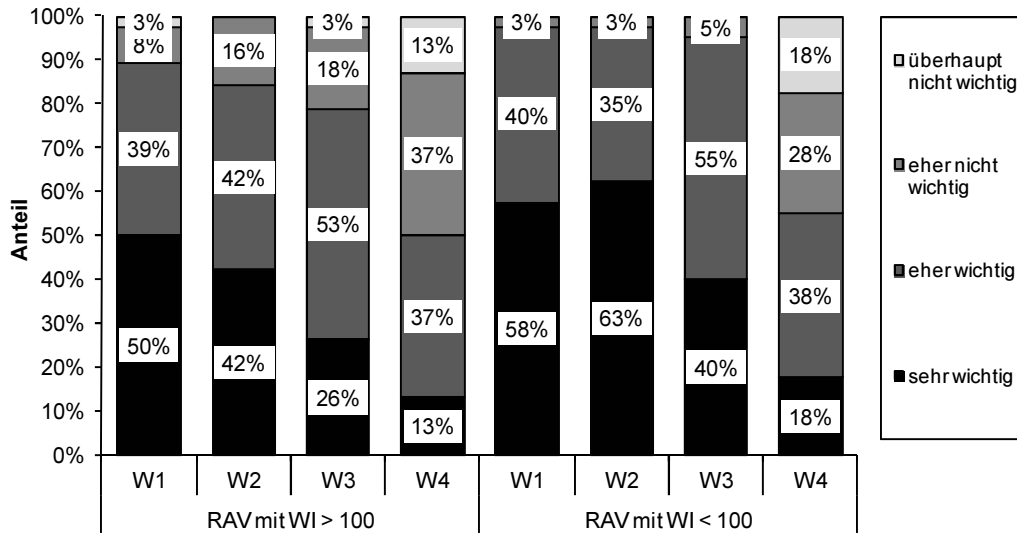


Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z4a an RAV-Leiter/innen: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? (sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht)

Fragen: Z4a-01: Verhüten von drohender Arbeitslosigkeit (Prävention), Z4a-02: Bekämpfen von bestehender Arbeitslosigkeit, Z4a-03: Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-04: Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-05: Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-06: Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-07: Gesamtindex (unkorrigiert) (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-08: Gesamtindex (korrigiert) (z.B. Vergleich zum Vorjahr), Z4a-09: Platzierung im Ranking (korrigiert), Z4a-10: Einhaltung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM), Z4a-11: Ausnützung finanzieller Plafond (VKE, AMM), Z4a-12: Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (z.B. Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.), Z4a-13: Individuelle Interpretationshilfen für einzelne Personalberater/innen, Z4a-14: Erfahrungsaustausch (z.B. Austausch innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen, Austausch mit Anbietern von AMM), Z4a-15: Definition und Weiterentwicklung von Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards, Z4a-16: Einhaltung definierter Abläufe (Prozesse) bzw. Qualitätsstandards, Z4a-17: Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung, Z4a-18: Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM (Humankapitalentwicklung), Z4a-19: Zusammenarbeit mit Arbeitgebern, Z4a-20: Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke (z.B. Tripartite Kommissionen, Verbände, NGO), Z4a-21: Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ), Z4a-22: Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern, Z4a-23: Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Maßnahmen, Z4a-24: Qualitätssicherung bei AMM. (Auswertung jeweils der Summe der Antworten sehr wichtig und eher wichtig)

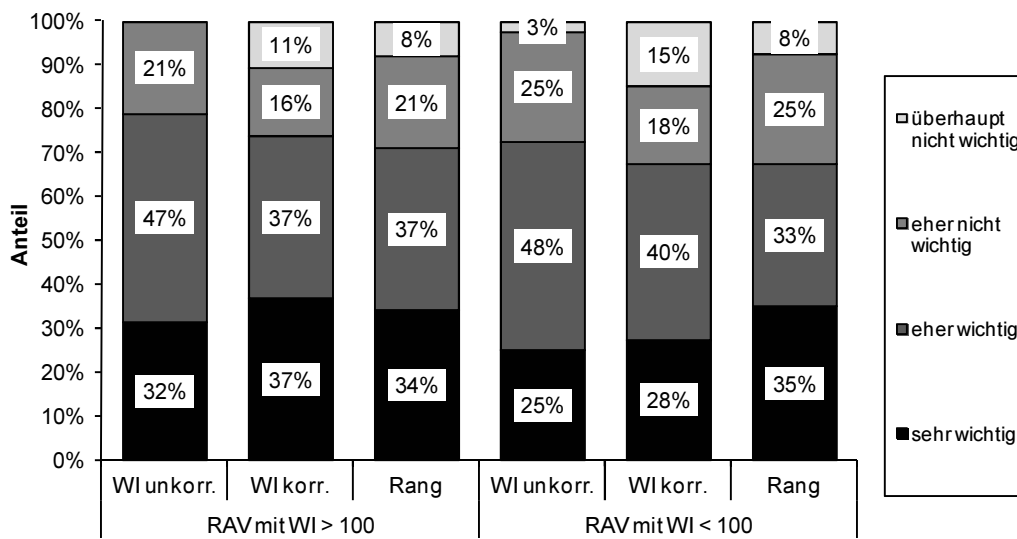
Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

**Abbildung 94: Steuerung der RAV: Bedeutung der Wirkungsindikatoren, des Wirkungsindex und des Rankings für Leitungen erfolgreicher und nicht erfolgreicher RAV)**



**Z4a-03 bis Z4a-06 (RL)**

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



**Z4a-07 bis Z4a-09 (RL)**

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

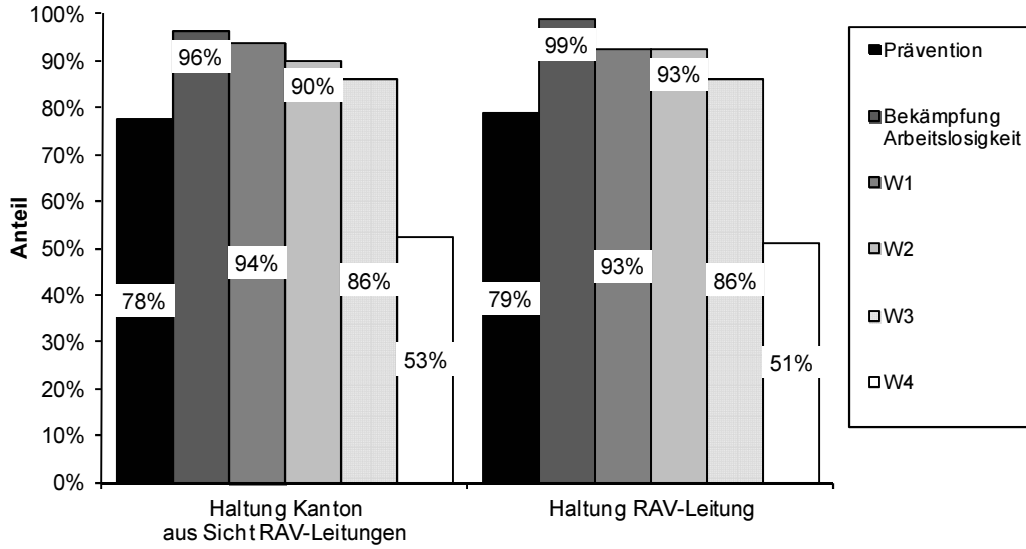
Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z4a an RAV-Leiter/innen: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? (sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht)



Fragen: Z4a-03: Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-04: Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-05: Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-06: Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-07: Gesamtindex (unkorrigiert) (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-08: Gesamtindex (korrigiert) (z.B. Vergleich zum Vorjahr), Z4a-09: Platzierung im Ranking (korrigiert).

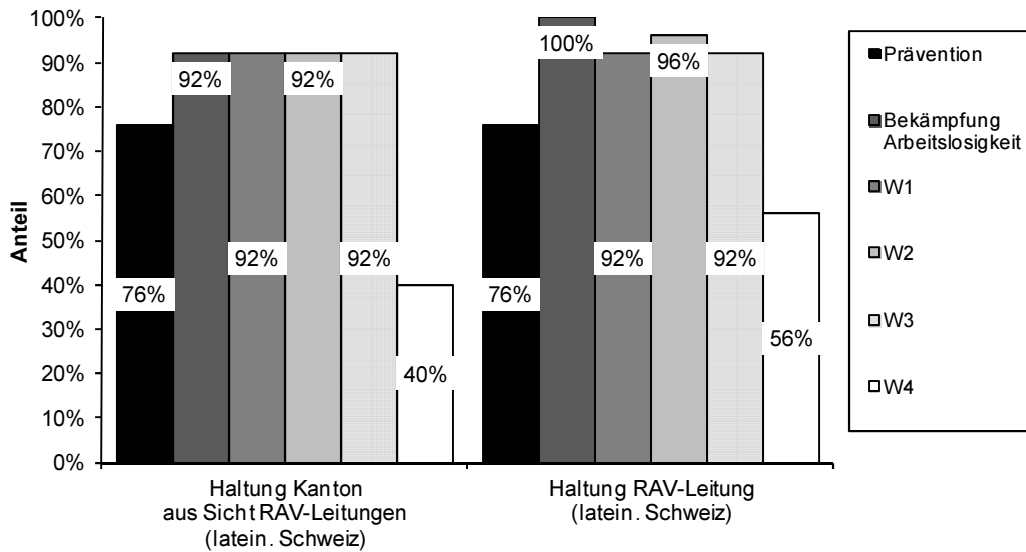
Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 40 RAV mit einem korrigierten Wirkungsindex  $\leq 100$  und von 38 RAV mit einem korrigierten Wirkungsindex  $\geq 100$ . Eigene Darstellung.

**Abbildung 95: Vergleich der Bedeutung von Steuerungselementen für die Steuerung durch die Kantone und für die Steuerung der RAV: Die Sicht der RAV-Leiter/innen (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig)**



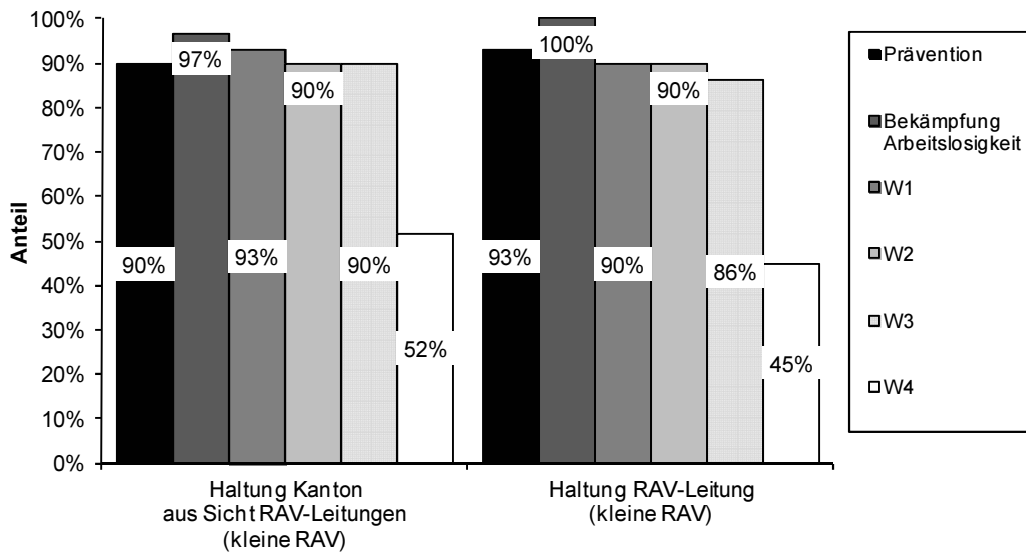
Z4a-01 bis Z4a-06 UND Z2-01 bis Z2-06 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



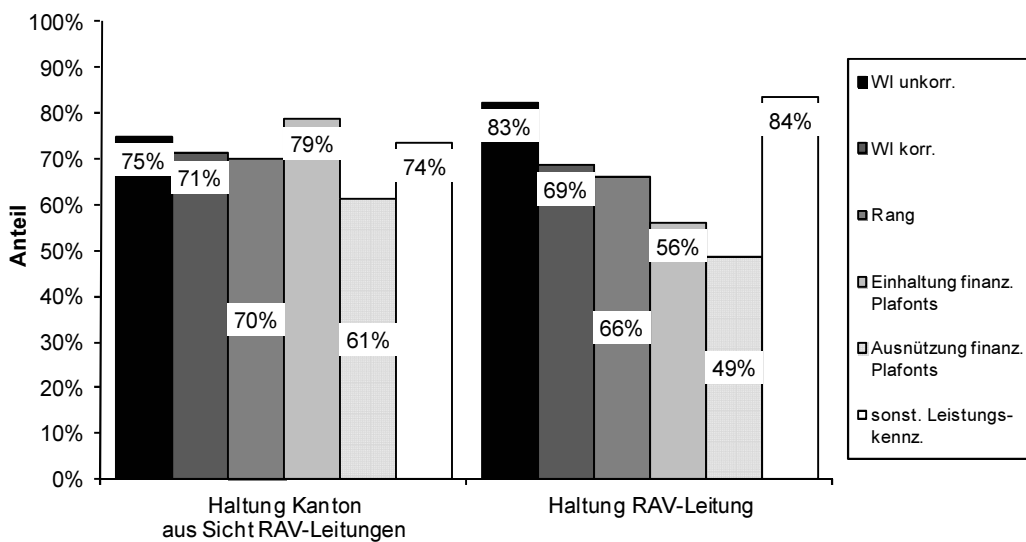
Z4a-01 bis Z4a-06 UND Z2-01 bis Z2-06 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



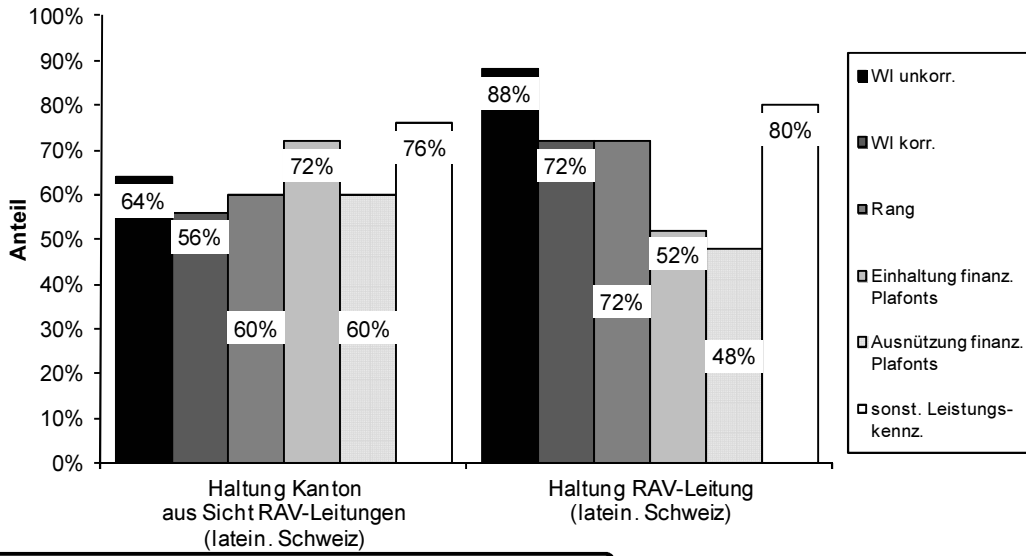
Z4a-01 bis Z4a-06 UND Z2-01 bis Z2-06 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



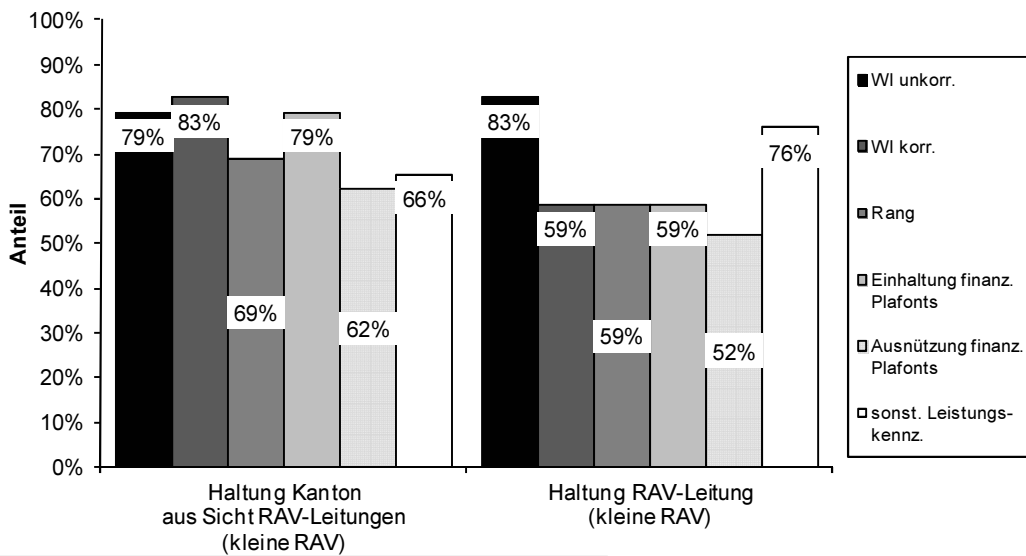
Z4a-07 bis Z4a-12 UND Z2-07 bis Z2-12 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



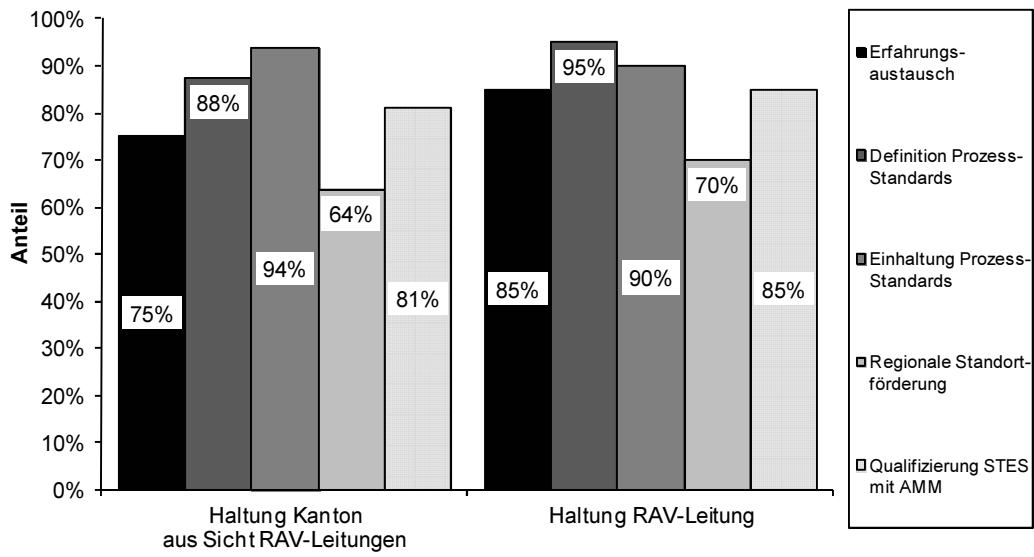
Z4a-07 bis Z4a-12 UND Z2-07 bis Z2-12 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



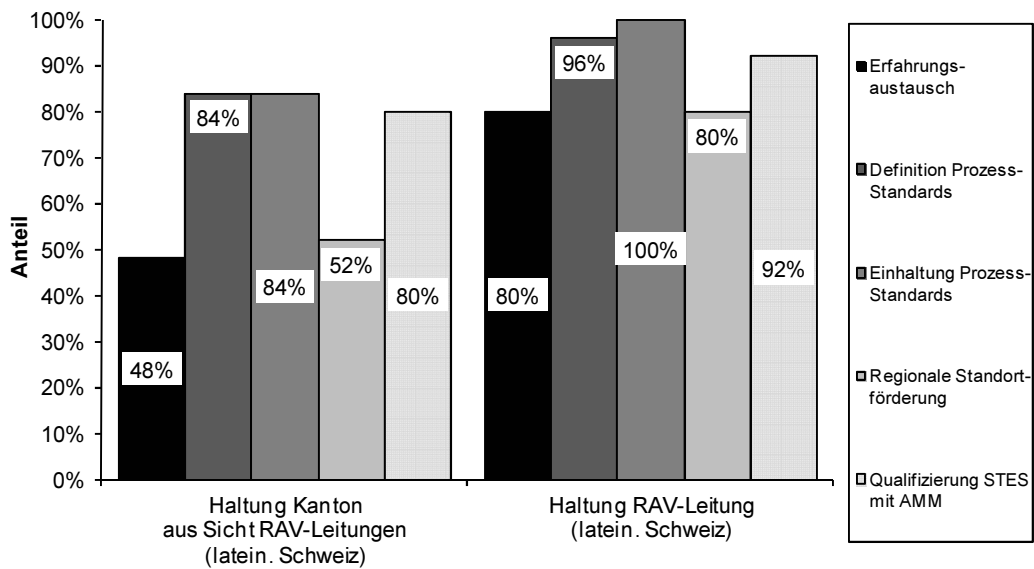
Z4a-07 bis Z4a-12 UND Z2-07 bis Z2-12 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



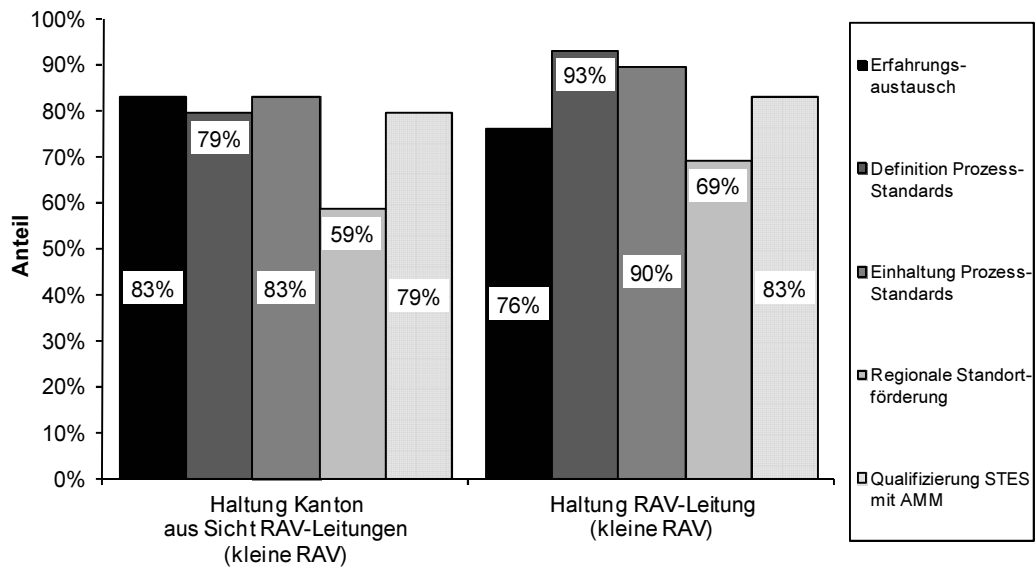
**Z4a-14 bis Z4a-18 UND Z2-13 bis Z2-17 (RL)**

**Dr. Kaltenborn & Kaps 2012**



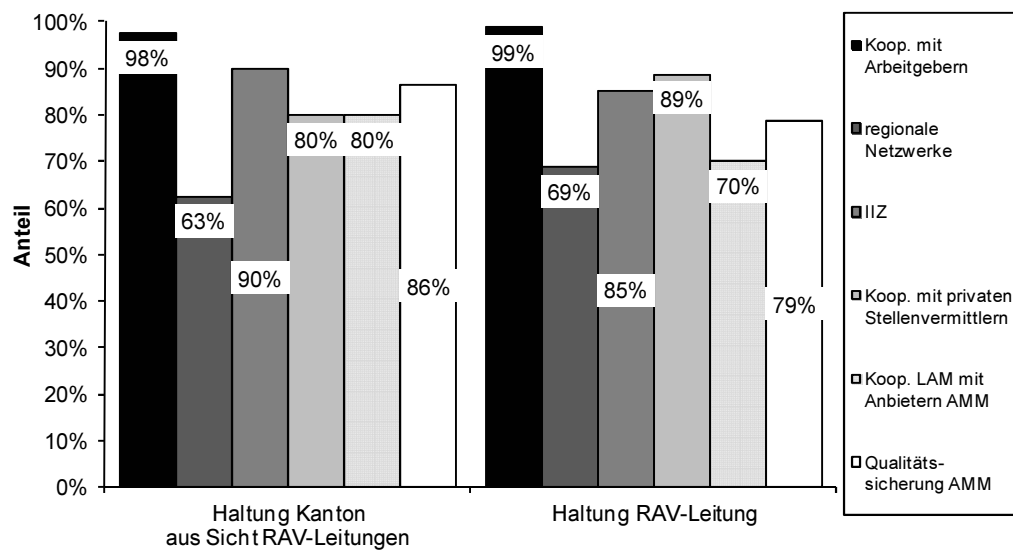
**Z4a-14 bis Z4a-18 UND Z2-13 bis Z2-17 (RL)**

**Dr. Kaltenborn & Kaps 2012**



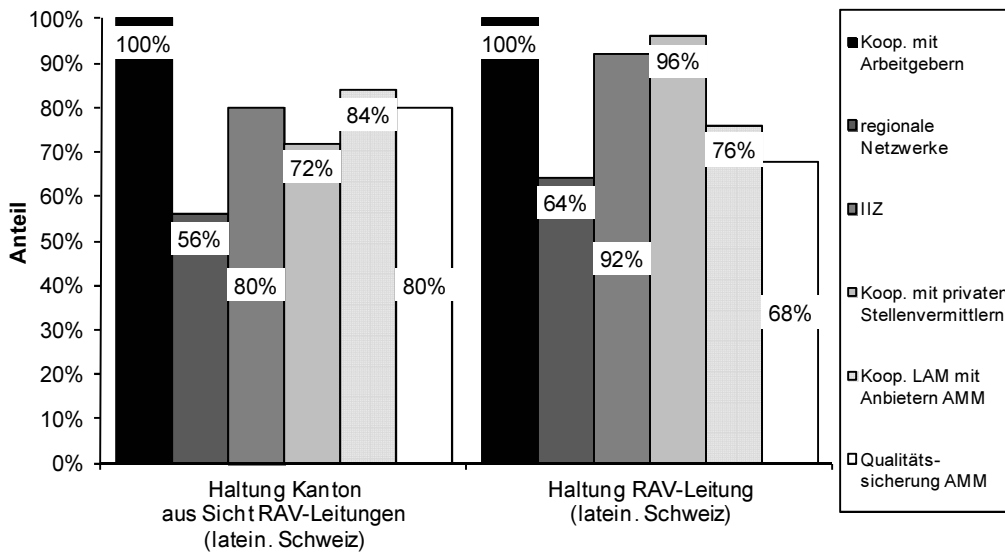
Z4a-14 bis Z4a-18 UND Z2-13 bis Z2-17 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



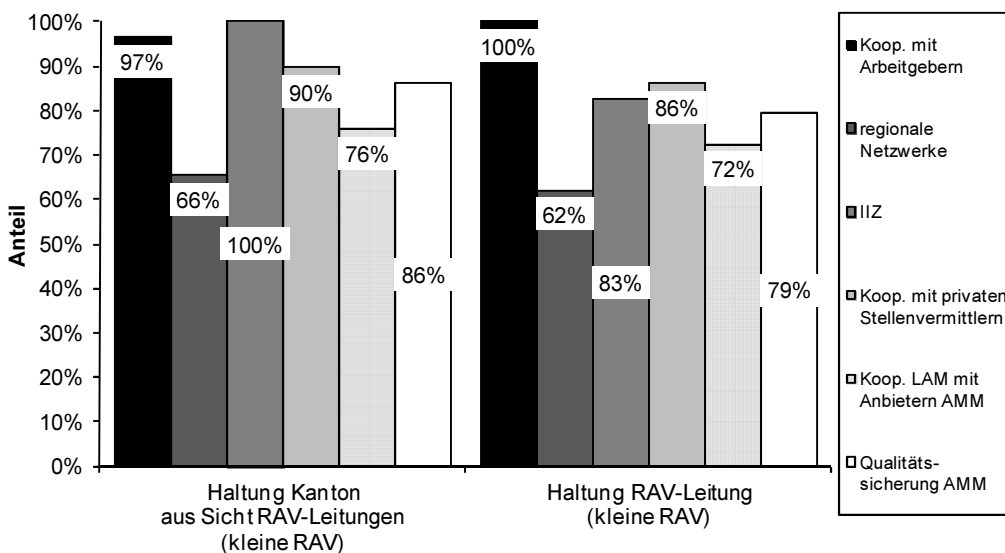
Z4a-19 bis Z4a-24 UND Z2-18 bis Z2-24 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



Z4a-19 bis Z4a-24 UND Z2-18-Z2-24 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



Z4a-19 bis Z4a-24 UND Z2-18 bis Z2-24 (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z4a an RAV-Leiter/innen: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? UND Frage Z2 an RAV-Leiter/innen und LAM-Leiter/innen: Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. nehmen die Ihnen übergeordneten Stellen des Kantons die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente? (Antwortoptionen: sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht)

Z4a/Z2-01: Verhüten von drohender Arbeitslosigkeit (Prävention), Z4a/Z2-02: Bekämpfen von bestehender Arbeitslosigkeit, Z4a/Z2-03: Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a/Z2-04: Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a/Z2-05: Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a/Z2-06: Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a/Z2-07: Gesamtindex (unkorrigiert) (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a/Z2-08: Gesamtindex (korrigiert) (z.B. Vergleich zum Vorjahr), Z4a/Z2-09: Platzierung im Ranking (korrigiert), Z4a/Z2-10: Einhaltung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM), Z4a/Z2-11: Ausnützung finanzieller Plafond (VKE, AMM), Z4a/Z2-12: Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (z.B. Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.), Z4a-14/Z2-13: Erfahrungsaustausch (z.B. Austausch innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen, Austausch mit Anbietern von AMM), Z4a-15/Z2-14: Definition und Weiterentwicklung von Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards, Z4a-16/Z2-15: Einhaltung definierter Abläufe (Prozesse) bzw. Qualitätsstandards, Z4a-17/Z2-16: Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung, Z4a-18/Z2-17: Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM (Humankapitalentwicklung), Z4a-19/Z2-18: Zusammenarbeit mit Arbeitgebern, Z4a-20/Z2-19: Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke (z.B. Tripartite Kommissionen, Verbände, NGO), Z4a-21/Z2-20: Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ), Z4a-22/Z2-21: Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern, Z4a-23/Z2-22: Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Maßnahmen, Z4a-24/Z2-23: Qualitätssicherung bei AMM.

Zusammenfassung jeweils der Summe der Antworten „sehr wichtig“ und „eher wichtig“, ausgewiesen in separaten Abbildungen jeweils für alle RAV, nur lateinischsprachige RAV, nur kleine RAV.<sup>49</sup>

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, darunter 25 Leiter/innen von lateinischsprachigen RAV und 29 Leiter/innen von kleinen RAV. Eigene Darstellung.

---

<sup>49</sup> In den Auswertungen für die lateinischsprachigen RAV stehen den Antworten der RAV-Leitungen teilweise Antworten auch zu den Kantonen gegenüber, die sowohl lateinischsprachige als auch deutschsprachige Regionen umfassen. In den Auswertungen für die kleinen RAV stehen den Antworten der RAV-Leitungen teilweise Antworten auch zu den Kantonen gegenüber, die sowohl kleine als auch große RAV umfassen.



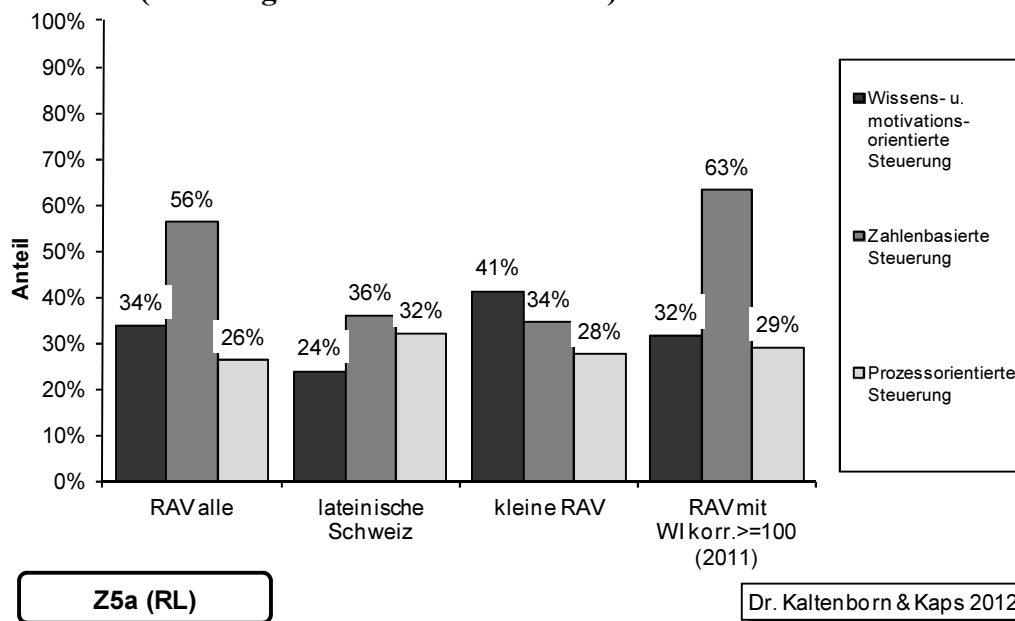
**Tabelle 31: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung und anderer kantonaler Ziele in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen**

Realtypische Kategorie	Spezifizierung (Beispiele)	N
Wissens- und motivationsorientierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erläuterung von Wirkungszusammenhängen durch RAV-Leitung an Personalberater/innen</li> <li>• Fallbesprechungen auf Basis von Beisitzungen</li> <li>• Fallbesprechungen auf Basis von Dossierkontrollen</li> <li>• regelmäßige individuelle Mitarbeiter/innen-Gespräche durch RAV-Leitung</li> <li>• Wissen teilen: best practice-Austausch zwischen Personalberater/innen</li> <li>• Vorgaben in Teamsitzungen, Workshops o.ä. gemeinsam mit Personalberater/innen erarbeitet</li> <li>• Motivation durch Arbeitsklima</li> <li>• Verantwortung delegieren, möglichst wenig Prozessvorgaben</li> <li>• Mitarbeitergespräche mit Personalberater/innen mit Problemen</li> <li>• Personalentwicklung</li> </ul>	27
Zahlenbasierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielvereinbarungen auf Teamleiter-Ebene und Personalberater/innen-Ebene</li> <li>• unterjährig klare Analyse der Zielerreichung</li> <li>• Interpretationshilfen als Orientierung für die Personalberater/innen</li> <li>• Zielvorgaben zu Prozesskennzahlen</li> </ul>	45
Prozessorientierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klare Prozessdefinition</li> <li>• Leitfaden</li> <li>• Weisungen</li> <li>• Richtlinien</li> <li>• Übersetzung Ziele in quantitative und qualitative Prozessziele</li> <li>• Dossiercontrolling</li> <li>• Zuweisung in Maßnahmen kontrollieren</li> </ul>	21
	Antworten von RAV-Leiter/innen gesamt (Mehrfachnennungen möglich)	73

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z5a an RAV-Leiter/innen: Wie übersetzen Sie als RAV-Leitung Wirkungsziele und andere kantonale Vorgaben in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen Ihres RAV? (offene Antwort, Mehrfachcodierung möglich)

Quelle: Auswertung der Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

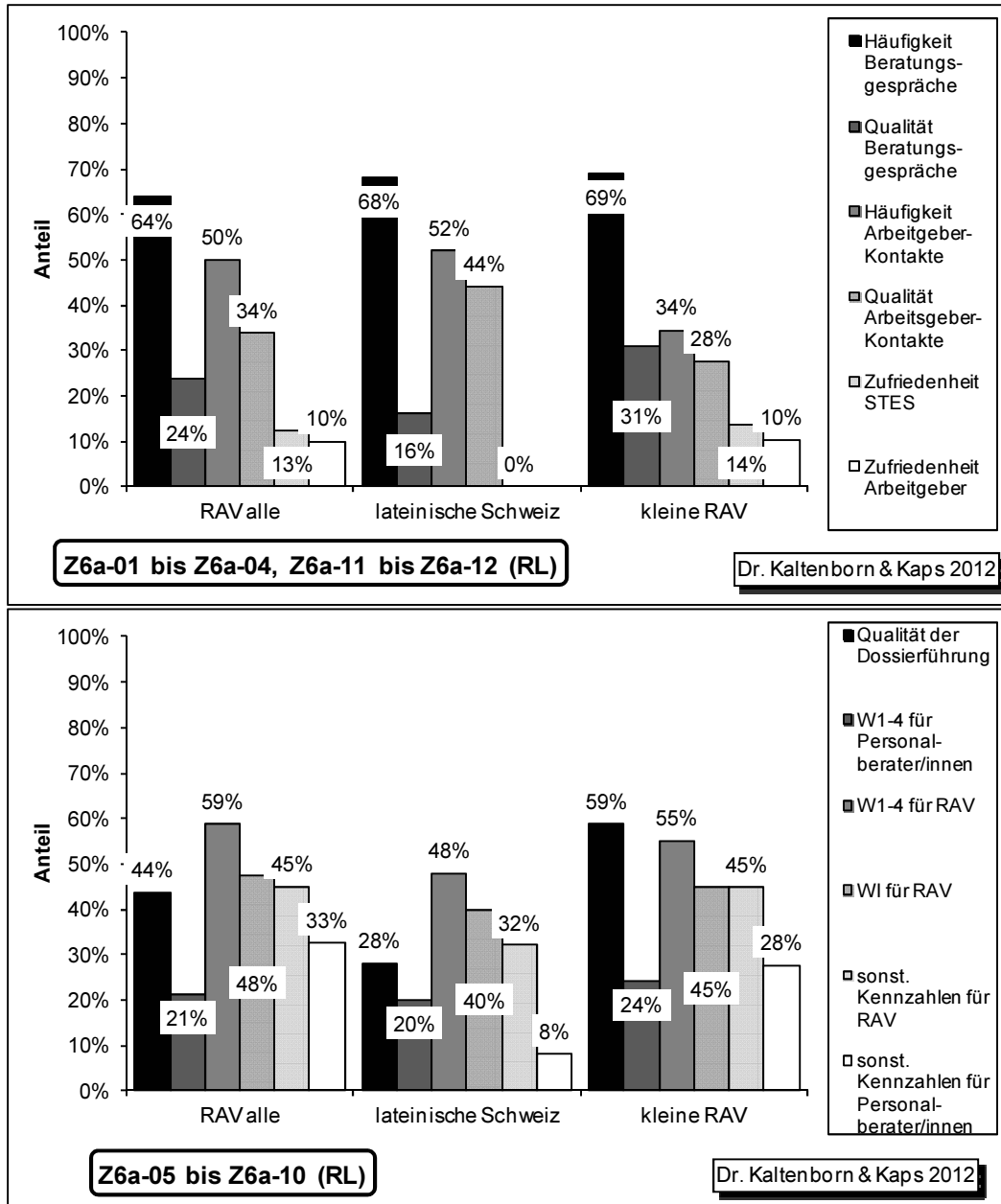
**Abbildung 96: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung und anderer kantonaler Ziele in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen (nach Region und Größe der RAV)**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z5a an RAV-Leiter/innen: Wie übersetzen Sie als RAV-Leitung Wirkungsziele und andere kantonale Vorgaben in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen Ihres RAV? (offene Antwort, Mehrfachcodierung möglich).

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

**Abbildung 97: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Auswertung verschiedener Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen mindestens monatlich**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z6a an RAV-Leiter/innen: Wie häufig werden von der RAV-Leitung bzw. von anderen Führungskräften des RAV folgende Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen ausgewertet?

Z6a-01: Häufigkeit der Beratungsgespräche, Z6a-02: Qualität der Beratungsgespräche, Z6a-03: Häufigkeit der Arbeitgeberkontakte, Z6a-04: Qualität der Arbeitgeberkontakte, Z6a-05: Qualität der Dossierführung, Z6a-06: Wirkungsindikatoren für die einzelnen Personalberater/innen, Z6a-07: Wirkungsindikatoren für das gesamte RAV, Z6a-08: Gesamtindex für das gesamte RAV, Z6a-09: Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für das gesamte RAV, Z6a-10: Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für die einzelnen Personalberater/innen, Z6a-11: Zufriedenheit der Stellensuchenden (z.B. über eigene Befragungen), Z6a-12: Zufriedenheit von Arbeitgebern (z.B. über eigene Befragungen).

Antwortoptionen: täglich; wöchentlich; monatlich; regelmässig mehrmals im Jahr; unregelmässig bei Bedarf; gar nicht (Antworten summiert: monatlich oder öfter)

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

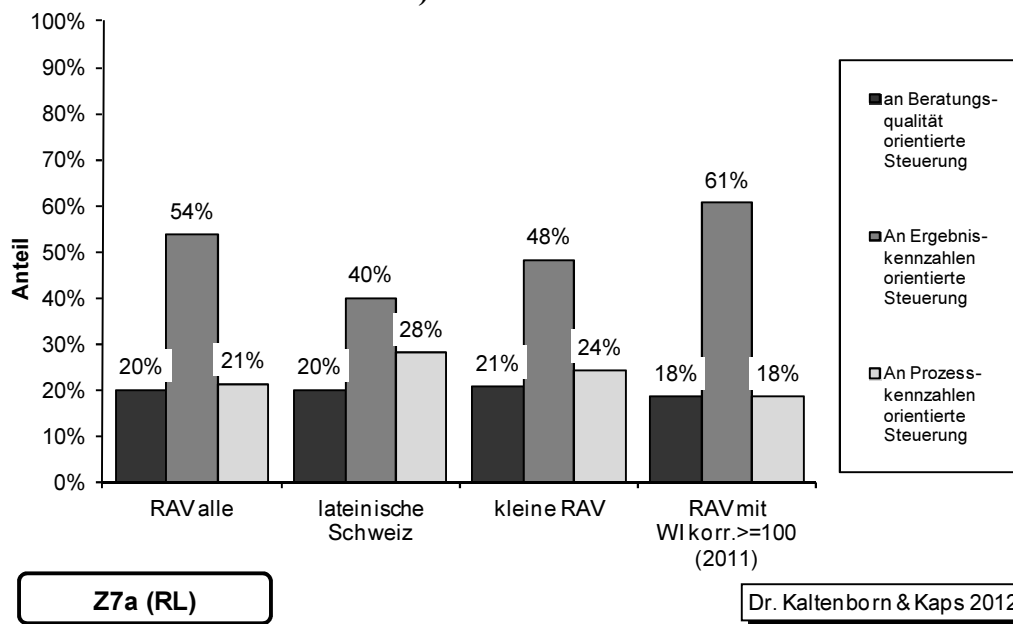
**Tabelle 32: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Wichtigste Informationsquellen zur laufenden Steuerung der RAV**

Realtypische Kategorie	Spezifizierung (Beispiele)	N
An Beratungsqualität orientierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1) Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern/Coaching, (2) Teamsitzungen inkl. Erfahrungsaustausch / Kennzahlen besprechen etc., (3) Teamtage, Anlässe Pausengespräche, (4) Beisitz im Beratungsgespräch, (5) Controlling IKS gemäss Richtlinien des RAV</li> <li>• (1) Geschäftsführer An-und Abwesenheiten, (2) Persönliche Kontakte und individuelle Kommunikation, (3) Kommunikation und Informationssessions (Tagung), (4) Beratung und Unterstützung für Manager und Mitarbeiter, (5) Prozessüberwachung der Leistungsbezieher-Dossiers (interne Kontrolle, Statistik)</li> <li>• (1) Gesamtindex RAV korrigiert, (2) Einzelgespräche / MAG, (3) Beisitze, (4) Unternehmenskultur, (5) Doppelberatungen</li> </ul>	16
An Ergebniskennzahlen orientierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1) Wirkungsindikatoren RAV / Mitarbeiter, (2) Dauer der Tage von der Anmeldung zum Erstgespräch, (3) Einsatz AMM, (4) Zuweisungsquote, (5) Sanktionsquote</li> <li>• (1) Indikatoren, (2) Arbeitslosenquote in der Region, (3) Arbeitslosenquote im Kanton, (4) Anzahl der Dossiers, die pro Personalberater verwaltet werden, (5) Anzahl der Zugänge monatlich in die Arbeitslosigkeit</li> <li>• (1) LAMDA einzelne Personalberatende, (2) LAMDA gesamtes RAV, (3) Wirkungsindikatoren RAV, (4) Beratungsgespräche, (5) Arbeitgeberkontakte</li> </ul>	43
An Prozesskennzahlen orientierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1) Anzahl Arbeitgeberkontakte, (2) Anzahl Zuweisungen, (3) Anzahl AMM – differenziert, (4) Anzahl Sanktionen, (5) Anzahl Gesprächstermine</li> <li>• (1) Dauer Anmeldung RV bis zum ersten Beratungsgespräch beim Personalberatenden, (2) Dossierbelastung, (3) Anzahl eingesetzte AMM inkl. Mix der gewählten AMM, (4) Beratungsgespräche pro Monat, (5) Anzahl Anmeldungen in Fachberatungen</li> <li>• (1) Anzahl Beratungsgespräche, (2) Fristeinhaltung zwischen erstem und zweitem Gespräch, (3) Fristeinhaltung Einfordern von Bewerbungsunterlagen, (4) Fristeinhaltung Basiskurse, (5) Anzahl Zuweisungen (qualitativ geprüft).</li> </ul>	17
	Antworten von RAV-Leiter/innen gesamt	76

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z7a an RAV-Leiter/innen: Welches sind die fünf wichtigsten Kennzahlen, Indikatoren bzw. sonstigen Informationen, die Sie als RAV-Leitung zur laufenden Steuerung Ihres RAV benutzen? (offene Antwort in Liste, inhaltsanalytisch codiert und einem von 3 Typen nach Inhalt der erst genannten Angaben zugeordnet)

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

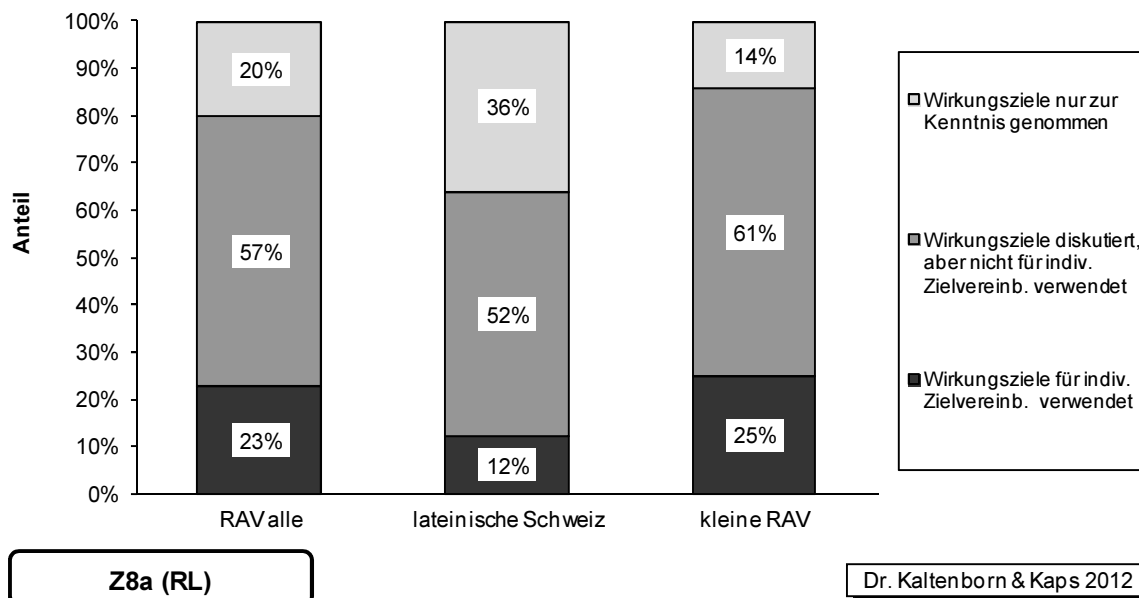
**Abbildung 98: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Wichtigste Informationsquellen zur laufenden Steuerung der RAV (nach Region und Größe der RAV)**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z7a an RAV-Leiter/innen: Welches sind die fünf wichtigsten Kennzahlen, Indikatoren bzw. sonstigen Informationen, die Sie als RAV-Leitung zur laufenden Steuerung Ihres RAV benutzen? (offene Antwort in Liste, inhaltsanalytisch codiert und einem von 3 Typen nach Inhalt der erst genannten Angaben zugeordnet)

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden die Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

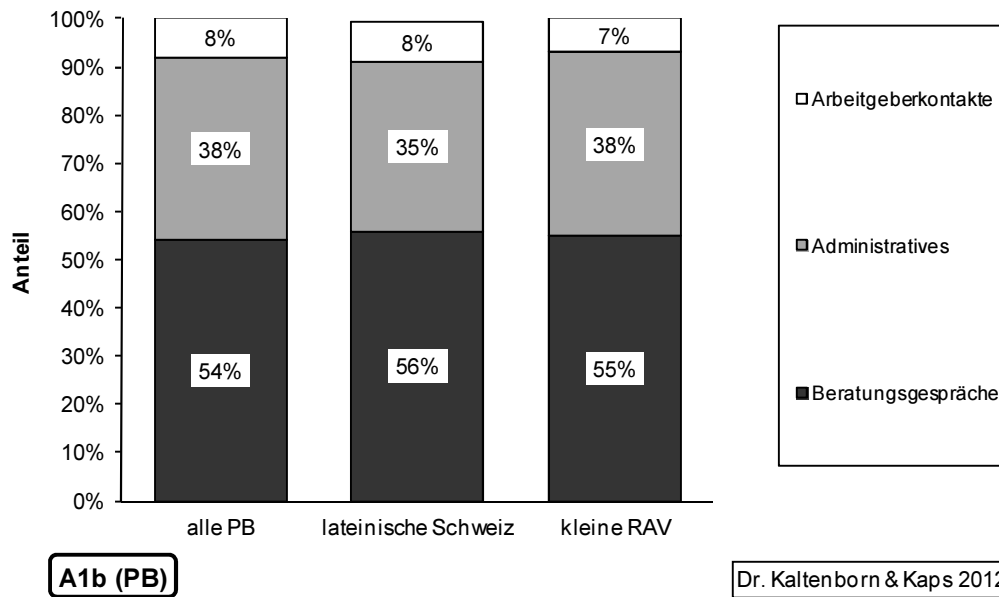
**Abbildung 99: Fokussierung der RAV: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindex für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen**



Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z8a an RAV-Leiter/innen: Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST für Sie als RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten).

Z8a-01: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen verwendet, Z8a-02: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der Personalberater/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen benutzt, Z8a-03: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

**Anhang C3: Ebene der Personalberater/innen****Abbildung 100: Zuständigkeiten der Personalberater/innen**

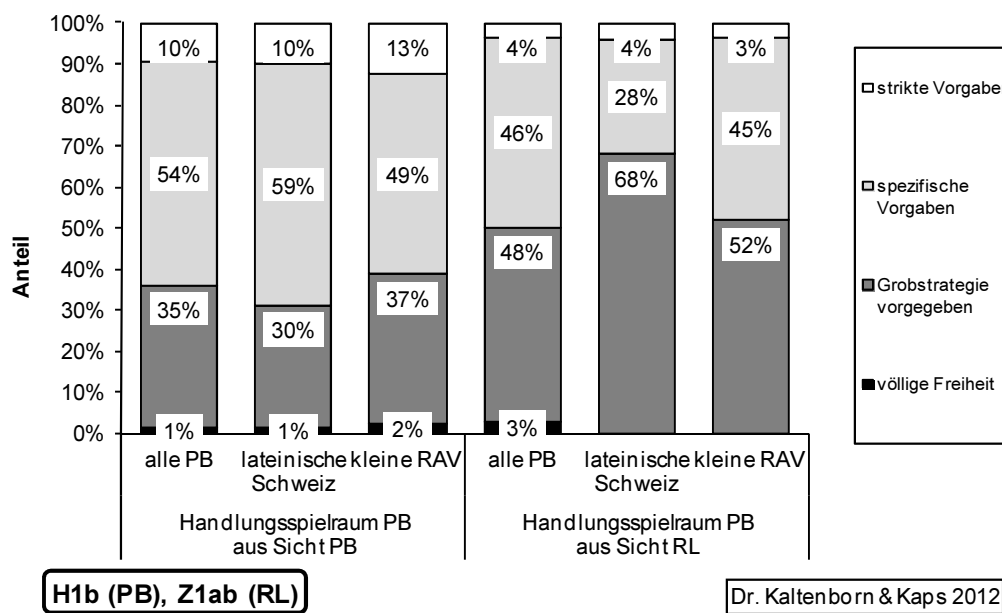
Anmerkung: Erhebung 2012, Frage A1b an Personalberater/innen: Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit verwenden Sie regelmässig für folgende Tätigkeiten?

A1b-01: Beratungsgespräche mit Stellensuchenden, A1b-02: Administratives, A1b-03: Arbeitgeberkontakt.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen. Eigene Darstellung.



**Abbildung 101: Handlungsspielraum der Personalberater/innen aus Sicht der Personalberater/innen und der RAV-Leitungen**



H1b (PB), Z1ab (RL)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage H1b an Personalberater/innen: Wie gross sind die Vorgaben Ihrer RAV-Leitung bezüglich Ihrer Arbeit? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

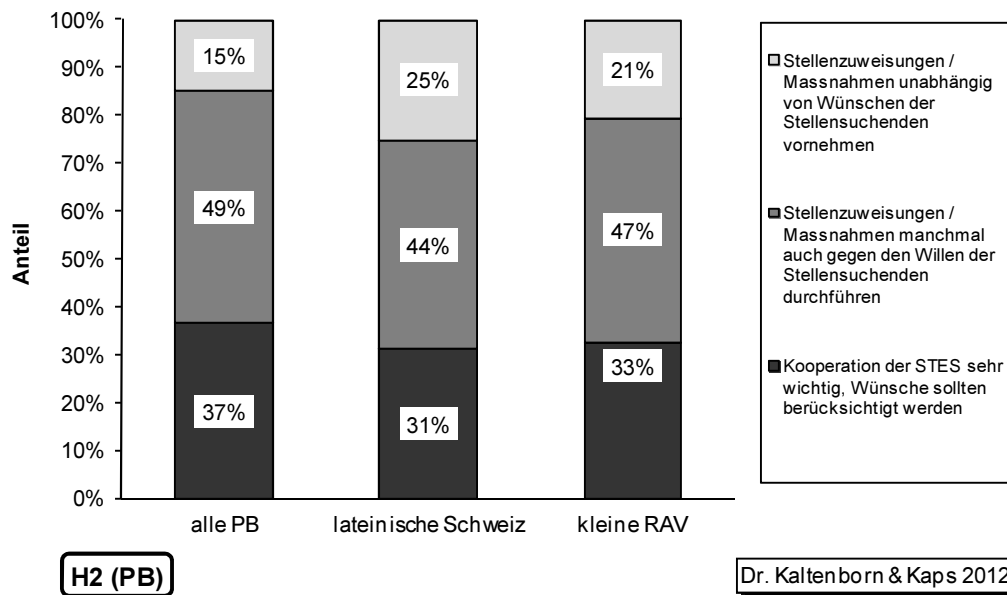
H1b-01: Ich habe völlige Freiheit in meiner Arbeit, H1b-02: Es sind gewisse Grobstrategien vorgegeben, sonst bin ich frei, H1b-03: Ich erhalte eher spezifische Vorgaben, die auch kontrolliert werden, H1b-04: Ich habe sehr strikte Vorgaben und nicht sehr viele Freiheiten.

Frage Z1ab an RAV-Leiter/innen: Wie frei sind die Ihnen unterstellten Personalberater/innen in Ihren Entscheidungen und Beratungsstrategien? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

Z1ab-01: Personalberater/innen haben völlige Freiheit in ihrer Arbeit, Z1ab-02: Ich gebe gewisse Grobstrategien vor, sonst sind die Personalberater/innen frei, Z1ab-03: Ich gebe eher spezifische Vorgaben und führe Kontrollen durch, ob diese eingehalten werden, Z1ab-04: Ich gebe sehr strikte Vorgaben und kontrolliere diese auch genau.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen und die Leiter/innen von 80 RAV. Eigene Darstellung.

**Abbildung 102: Handlungsspielraum der Personalberater/innen: Kooperationsneigung gegenüber Stellensuchenden**

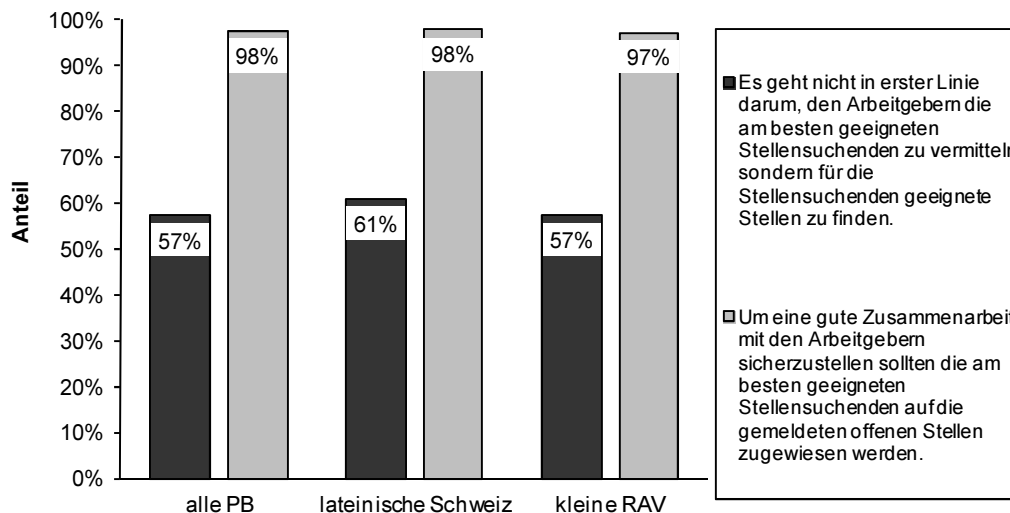


Anmerkung: Erhebung 2012, Frage H2 an Personalberater/innen: Für wie wichtig halten Sie persönlich allgemein die Kooperation mit dem Stellensuchenden bei der Vermittlung und bei der Auswahl von arbeitsmarktlichen Massnahmen? (Liste)

H2-01: Die Kooperation des Stellensuchenden ist sehr wichtig; seine/ihre Wünsche sollten berücksichtigt werden, H2-02: Stellenzuweisungen bzw. AMM sollten manchmal auch gegen den Willen des Stellensuchenden durchgeführt oder verweigert werden, H2-03: Stellenzuweisungen und AMM sollte ich als Personalberater/in unabhängig von Wünschen des Stellensuchenden vornehmen.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen. Eigene Darstellung.

**Abbildung 103: Handlungsspielraum der Personalberater/innen: Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerorientierung (Antworten „stimme voll und ganz zu“ und „stimme eher zu“)**



**H3 (PB)**

**Dr. Kaltenborn & Kaps 2012**

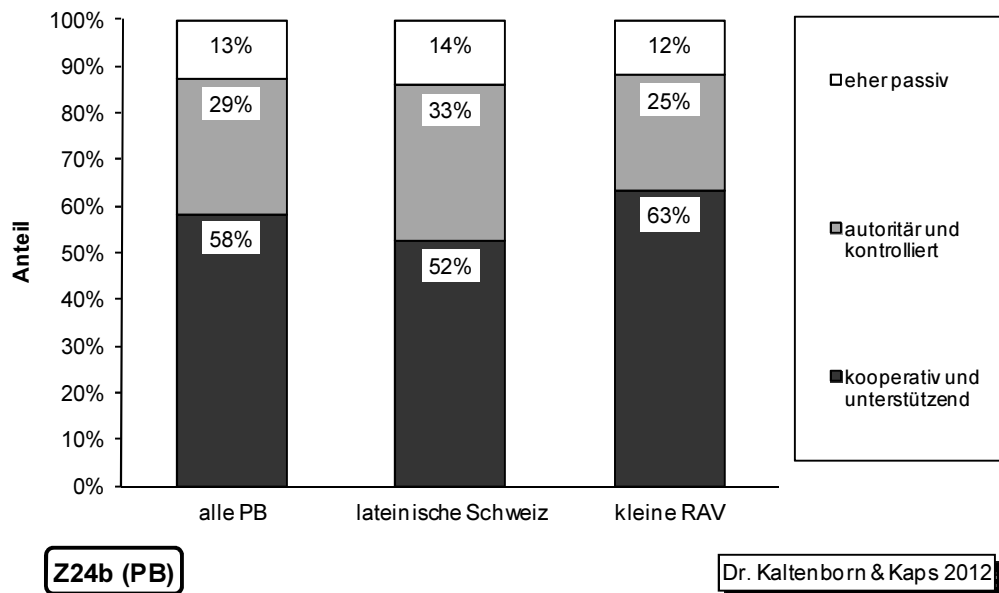
Anmerkung: Erhebung 2012, Frage H3 an Personalberater/innen: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (Antwortoptionen: stimme voll und ganz zu; stimme eher zu; stimme eher nicht zu; stimme überhaupt nicht zu; weiss nicht)

H3-01: Es geht nicht in erster Linie darum, den Arbeitgebern die am besten geeigneten Stellensuchenden zu vermitteln, sondern für die Stellensuchenden geeignete Stellen zu finden, H3-02: Um eine gute Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern sicherzustellen sollten die am besten geeigneten Stellensuchenden auf die gemeldeten offenen Stellen zugewiesen werden.

Auswertung: Abgebildet ist jeweils die Summe der Antworten zu „stimme voll und ganz zu“ und „stimme eher zu“.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen. Eigene Darstellung.

**Abbildung 104: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Führungsstil der RAV-Leiter/innen aus Sicht der Personalberater/innen**

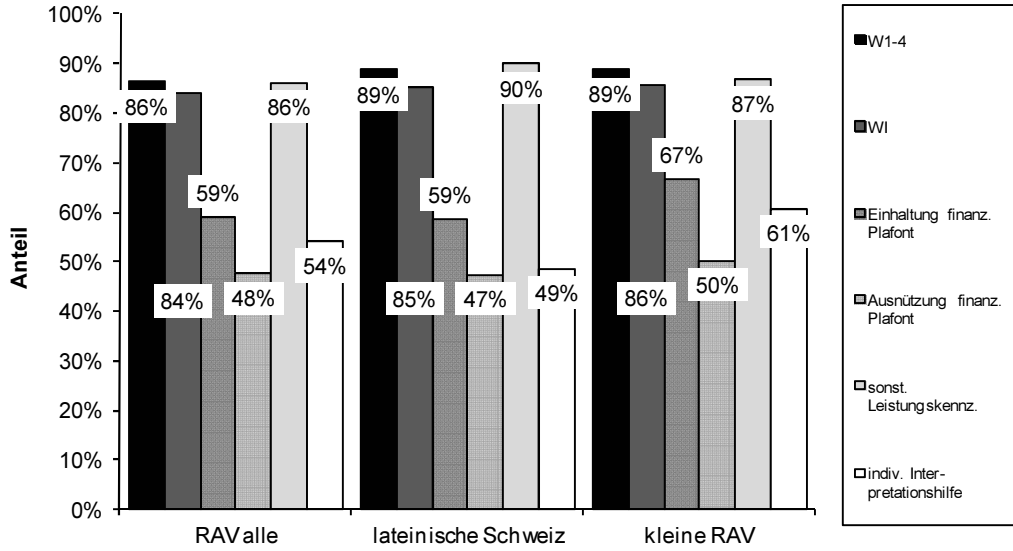


Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z24b an Personalberater/innen: Wie schätzen Sie den Führungsstil Ihrer RAV-Leitung ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

Z24b-01: kooperativ und unterstützend, Z24b-02: autoritär und kontrolliert, Z24b-03: eher passiv.

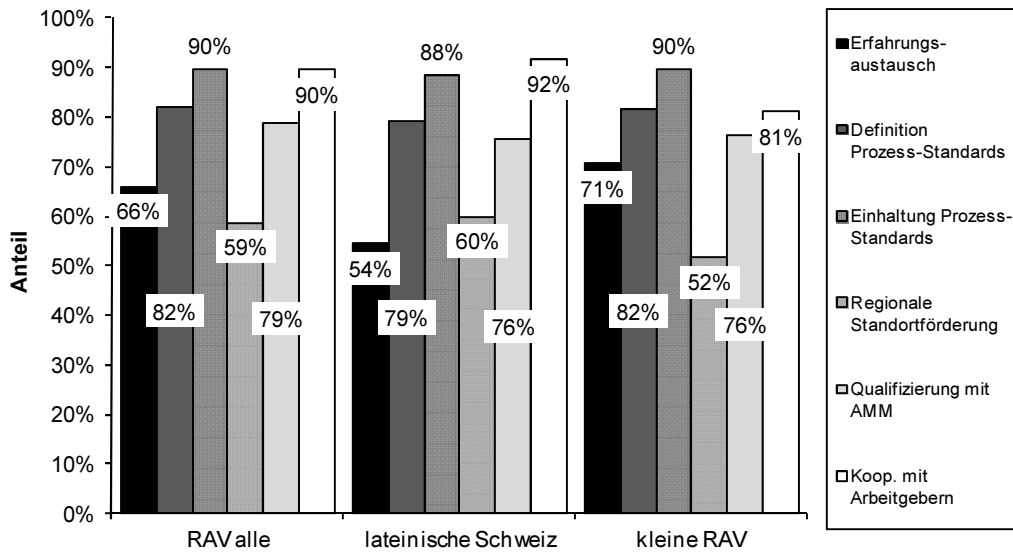
Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen. Eigene Darstellung.

**Abbildung 105: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Hohe Bedeutung verschiedener Steuerungsinstrumente für RAV-Leitungen aus Sicht der Personalberater/innen (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig)**



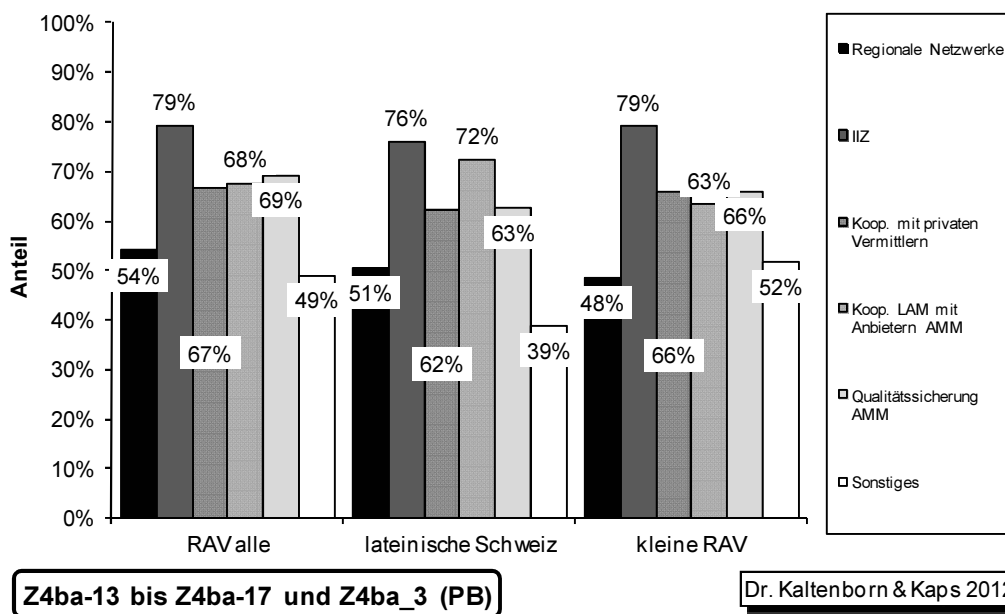
Z4ba-01 bis Z4ba-06 (PB)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



Z4ba-07 bis Z4ba-12 (PB)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



Anmerkung: Frage Z4ba an Personalberater/innen: Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt die Leitung des RAV bzw. Ihre Vorgesetzten die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente? (sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht)

Z4ba-01: Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten), Z4ba-02: Gesamtindex (z.B. Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr), Z4ba-03: Einhaltung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM), Z4ba-04: Ausnützung finanzieller Plafond (VKE, AMM), Z4ba-05: Andere Leistungskennzahlen (z.B. Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.), Z4ba-06: Individuelle Interpretationshilfen für einzelne Personalberater/innen, Z4ba\_07: Erfahrungsaustausch (z.B. Austausch innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen, Austausch mit Anbietern von AMM), Z4ba-08: Definition und Weiterentwicklung von Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards, Z4ba-09: Einhaltung definierter Abläufe (Prozesse)- bzw. Qualitätsstandards, Z4ba-10: Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung, Z4ba-11: Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM (Humankapitalentwicklung), Z4ba-12: Zusammenarbeit mit Arbeitgebern. Z4ba-13: Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke (z.B. Verbände, NGO, Tripartite Kommissionen), Z4ba-14: Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ), Z4ba-15: Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern, Z4ba-16: Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Massnahmen, Z4ba-17: Qualitätssicherung bei AMM, Z4ba\_3: Sonstiges. (Auswertung jeweils der Summe der Antworten sehr wichtig und eher wichtig)

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 108 RAV. Eigene Darstellung.

**Tabelle 33: Steuerung der RAV: Bedeutung verschiedener Steuerungsinstrumente für RAV-Leitung aus Sicht der Personalberater/innen**

		Wirkungs- indikatoren 1-4	Wirkungs- index	Einhaltung finanz. Plafond	Ausnüt- zung finanz. Plafond	Sonst. Kennz.	Interpreta- tionshilfen	Erfah- rungs- austausch	Definition Prozess- Standards	Einhaltung Prozess- Standards
		Z4ba-01	Z4ba-02	Z4ba-03	Z4ba-04	Z4ba-05	Z4ba-06	Z4ba-07	Z4ba-08	Z4ba-09
Sehr wichtig	N	491	440	245	158	439	138	254	388	511
	%	43	38	21	14	38	12	22	34	45
Eher wichtig	N	497	524	431	388	548	483	502	549	516
	%	43	46	38	34	48	42	44	48	45
Eher nicht wichtig	N	109	107	143	210	96	300	220	124	69
	%	10	9	12	18	8	26	19	11	6
Überhaupt nicht wichtig	N	16	23	44	58	19	81	71	21	5
	%	1	2	4	29	2	7	6	2	0
Weiss nicht	N	32	51	281	331	43	143	97	63	44
	%	3	4	25	29	4	12	8	6	4
Missing	N	0	0	1	3	0	1	1	0	0
	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt	N	1.145	1.145	1.145	1.145	1.145	1.145	1.144	1.145	1.145
	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Median		2	2	2	3	2	2	2	2	2

		Regionale Standortförderung	Qualifizierung STES mit AMM	Koop. mit Arbeitgebern	Regionale Netzwerke	IIZ	Koop. mit privaten Stellenvermittlern	Koop. der LAM mit Anbietern von AMM	Qualitätssicherung AMM	Sonstiges
		Z4ba-10	Z4ba-11	Z4ba-12	Z4ba-13	Z4ba-14	Z4ba-15	Z4ba-16	Z4ba-17	Z4ba_3
Sehr wichtig	N	221	273	627	206	361	213	246	294	237
	%	19	24	55	18	32	19	21	26	21
Eher wichtig	N	452	631	399	412	545	549	529	498	324
	%	39	55	35	36	48	48	46	43	28
Eher nicht wichtig	N	196	165	64	251	130	258	156	156	58
	%	17	14	6	22	11	23	14	14	5
Überhaupt nicht wichtig	N	63	30	17	82	33	50	23	26	13
	%	6	3	1	7	3	4	2	2	1
Weiss nicht	N	212	45	38	193	76	75	190	170	512
	%	19	4	3	17	7	7	17	15	45
Missing	N	2	0	0	1	1	1	1	1	4
	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt	N	1.145	1.145	1.145	1.145	1.145	1.145	1.144	1.145	1.145
	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Median		2	2	1	2	2	2	2	2	3

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z4ba an Personalberater/innen: Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt die Leitung des RAV bzw. Ihre Vorgesetzten die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente?



Z4ba-01: Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten), Z4ba-02: Gesamtindex (z.B. Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr), Z4ba-03: Einhaltung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM), Z4ba-04: Ausnützung finanzieller Plafond (VKE, AMM), Z4ba-05: Andere Leistungskennzahlen (z.B. Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.), Z4ba-06: Individuelle Interpretationshilfen für einzelne Personalberater/innen, Z4ba\_07: Erfahrungsaustausch (z.B. Austausch innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen, Austausch mit Anbietern von AMM), Z4ba-08: Definition und Weiterentwicklung von Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards, Z4ba-09: Einhaltung definierter Abläufe (Prozesse)- bzw. Qualitätsstandards, Z4ba-10: Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung, Z4ba-11: Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM (Humankapitalentwicklung), Z4ba-12: Zusammenarbeit mit Arbeitgebern. Z4ba-13: Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke (z.B. Verbände, NGO, Tripartite Kommissionen), Z4ba-14: Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ), Z4ba-15: Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern, Z4ba-16: Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Massnahmen, Z4ba-17: Qualitätssicherung bei AMM, Z4ba\_3: Sonstiges.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV. Eigene Darstellung.

**Tabelle 34: Steuerung der RAV: Häufigkeit von Vorgaben durch RAV-Leitung aus Sicht der Personalberater/innen**

		Häufigkeit der Beratungsgespräche	Qualität der Beratungsgespräche	Häufigkeit der Arbeitgeberkontakte	Qualität der Arbeitgeberkontakte	Qualität der Dossierführung
		Z6b-01	Z6b-02	Z6b-03	Z6b-04	Z6b-05
Täglich	N	12	7	8	8	11
	%	1	1	1	1	1
Wöchentlich	N	46	15	33	24	29
	%	4	1	3	2	3
Monatlich	N	291	169	142	100	275
	%	25	15	12	9	24
Regelmässig mehrmals im Jahr	N	495	508	254	242	566
	%	43	44	22	21	49
Unregelmässig bei Bedarf	N	245	337	261	278	234
	%	21	29	23	24	20
Gar nicht	N	54	106	442	489	27
	%	5	9	39	43	2
Weiss nicht	N	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0
Missing	N	0	3	5	4	3
	%	0	0	0	0	0
Gesamt	N	1.145	1.145	1.145	1.145	1.145
	%	100	100	100	100	100
Median		4	4	5	5	4

		Wirkungs- indikatoren	Wirkungsindex	Sonst. Kennzahlen für RAV	Sonst. indiv. Kennzahlen	Zufriedenheit STES	Zufriedenheit Arbeitgeber
		Z6b-06	Z6b-07	Z6b-08	Z6b-09	Z6b-10	Z6b-11
Täglich	N	2	2	5	3	8	8
	%	0	0	0	0	1	1
Wöchentlich	N	21	22	42	42	14	7
	%	2	2	4	4	1	1
Monatlich	N	253	216	301	235	54	40
	%	22	19	26	21	5	3
Regelmässig mehrmals im Jahr	N	462	470	434	414	204	213
	%	40	41	38	36	18	19
Unregelmässig bei Bedarf	N	318	320	285	346	445	417
	%	28	28	25	30	39	36
Gar nicht	N	85	110	73	101	416	456
	%	7	10	6	9	36	40
Weiss nicht	N	0	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0	0
Missing	N	4	5	5	4	4	4
	%	0	0	0	0	0	0
Gesamt	N	1.145	1.145	1.145	1.145	1.145	1.145
	%	100	100	100	100	100	100
Median		4	4	4	4	5	5

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z6b an Personalberater/innen: Wie häufig werden folgende Informationen über Ihre Arbeit als Personalberater/innen von Vorgesetzten ausgewertet?

Z6b-01: Häufigkeit der Beratungsgespräche, Z6b-02: Qualität der Beratungsgespräche, Z6b-03: Häufigkeit der Arbeitgeberkontakte, Z6b-04: Qualität der Arbeitgeberkontakte, Z6b-05: Qualität der Dossierführung, Z6b-06: Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten), Z6b-07: Gesamtindex (z.B. Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr), Z6b-08: Sonstige Kennzahlen für das gesamte RAV (z.B. Anteil Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen; Anteil Langzeitstellensuchende, Häufigkeit von Stellenangeboten, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.), Z6b-09: Sonstige Kennzahlen für mich persönlich (z.B. Anteil Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen; Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.), Z6b-10: Zufriedenheit der Stellensuchenden (z.B. über Befragungen), Z6b-11: Zufriedenheit von Arbeitgebern (z.B. über Befragungen).

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen. Eigene Darstellung.

**Tabelle 35: Individueller Erfolgsmaßstab der Personalberater/innen**

		Indiv. Vermittlungsergebnisse	Rückmeldungen von STES	Rückmeldungen von Arbeitgebern	Informationen über Qualität AMM	Erfahrungsaustausch mit Kolleg/innen	Qualität der Dossierführung
		Z13b-01	Z13b-02	Z13b-03	Z13b-04	Z13b-05	Z13b-06
Sehr wichtig	N	416	708	584	491	646	561
	%	36	62	51	43	56	49
Eher wichtig	N	544	383	402	600	445	492
	%	48	33	35	52	39	43
Eher nicht wichtig	N	147	31	51	33	46	75
	%	13	3	4	3	4	7
Überhaupt nicht wichtig	N	25	7	11	7	3	9
	%	2	1	1	1	0	1
Weiss nicht	N	10	13	94	11	2	5
	%	1	1	8	1	0	0
Missing	N	3	3	3	3	3	3
	%	0	0	0	0	0	0
Gesamt	N	1.145	1.145	1.145	1.145	1.145	1.145
	%	100	100	100	100	100	100
Median		2	1	1	2	1	2

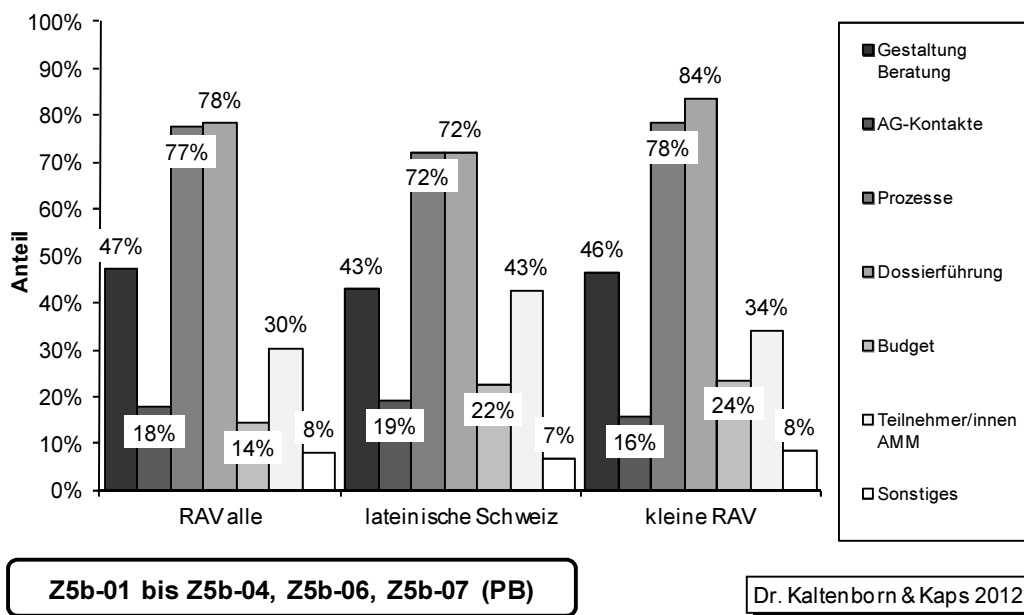
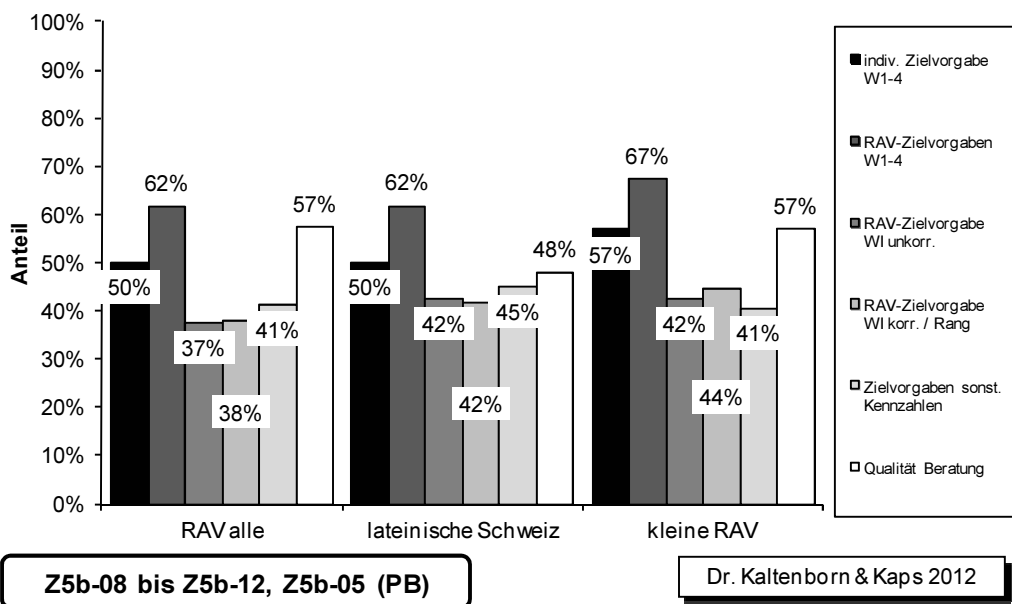
		Indiv. Bewertung durch Vorgesetzte	Indiv. Ergebnisse W1-4	Ergebnisse RAV bei WI	Indiv. Ergebnisse bei sonst. Kennzahlen	Ergebnisse bzgl. indiv. Zielvorgaben	Sonstiges
		Z13b-07	Z13b-08	Z13b-09	Z13b-10	Z13b-11	Z13b-12
Sehr wichtig	N	395	233	116	192	405	101
	%	34	20	10	17	35	9
Eher wichtig	N	564	514	518	512	566	153
	%	49	45	45	45	49	13
Eher nicht wichtig	N	139	312	404	339	109	128
	%	12	27	35	30	10	11
Überhaupt nicht wichtig	N	35	61	77	71	15	21
	%	3	5	7	6	1	2
Weiss nicht	N	9	22	27	28	47	732
	%	1	2	2	2	4	64
Missing	N	3	3	3	3	3	10
	%	0	0	0	0	0	1
Gesamt	N	1.145	1.145	1.145	1.145	1.145	1.145
	%	100	100	100	100	100	100
Median		2	2	2	2	2	2

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z13b an Personalberater/innen: Unabhängig von Vorgaben Ihrer RAV-Leitung: Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Elemente, um für sich selbst den Erfolg Ihrer Arbeit zu beurteilen?

Z13b-01: Meine Vermittlungsergebnisse, Z13b-02: Direkte Rückmeldungen der von mir beratenen Stellensuchenden, Z13b-03: Direkte Rückmeldungen der Arbeitgeber, denen ich Personal vermittelt habe, Z13b-04: Informationen über die Qualität arbeitsmarktlicher Massnahmen, in die von mir beratene Stellensuchende zugewiesen wurden oder werden sollen, Z13b-05: Erfahrungsaustausch mit Kolleg/innen, Z13b-06: Qualität der Dossierführung, Z13b-07: Individuelle Bewertungen der Qualität meiner Beratungsarbeit durch meine/n Vorgesetzte/n (z.B. in Mitarbeiter/innen-Gesprächen), Z13b-08: Meine persönlichen Ergebnisse bei den vier Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten), Z13b-09: Die Ergebnisse des RAV beim Gesamtindex (z.B. zum Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr), Z13b-10: Meine Ergebnisse bei den sonstigen Kennzahlen aus den Interpretationshilfen (z.B. Anteil Neuanmeldungen mit Erstgespräch innert 15 Tage, Anteil Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.), Z13b-11: Meine Ergebnisse bezüglich sonstiger persönlicher Zielvorgaben, Z13b-12: Sonstiges.

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 108 RAV. Eigene Darstellung.

**Abbildung 106: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Art der Vorgaben an Personalberater/innen**



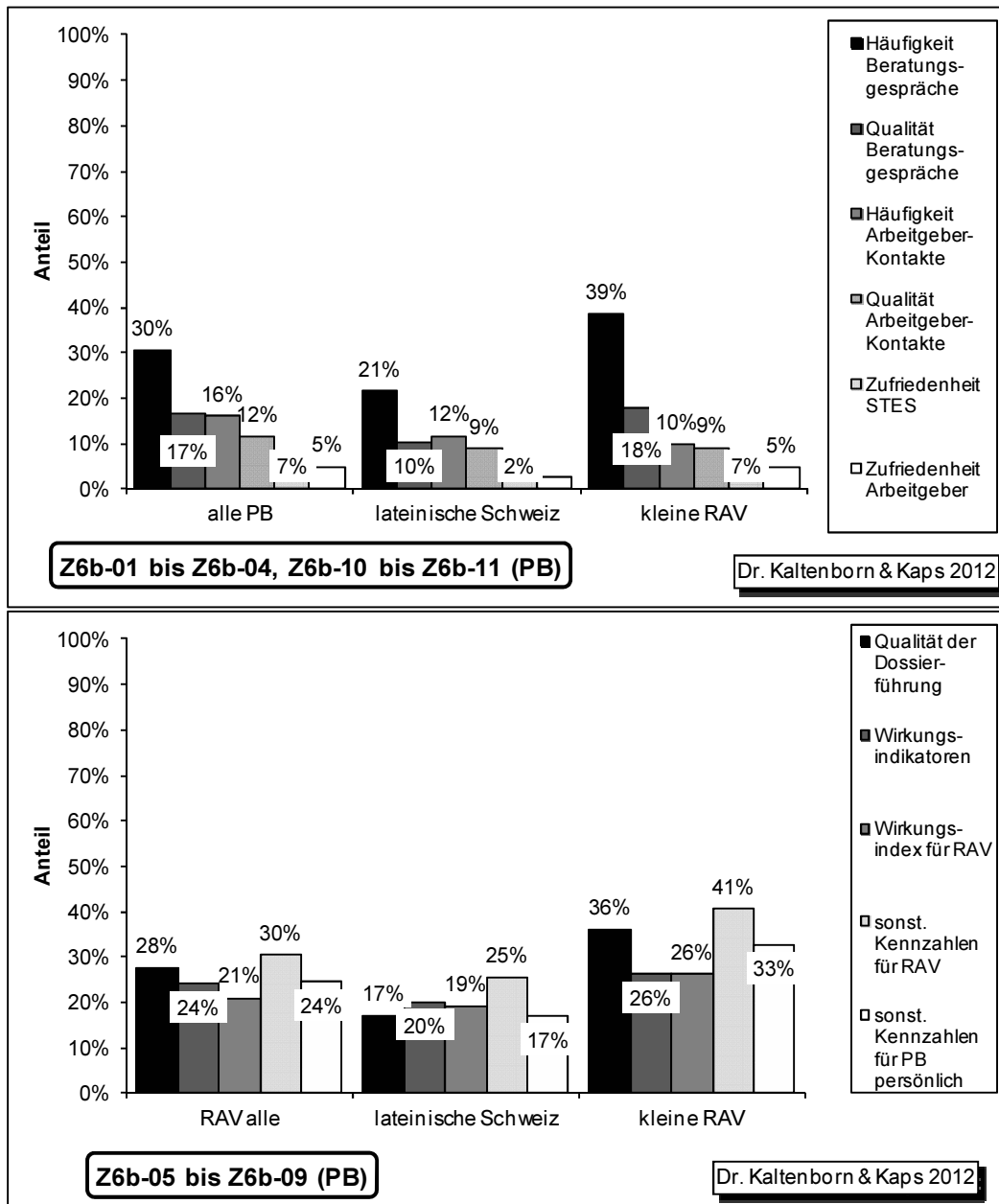
Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Mehrfachnennungen möglich)



Z5b-01: Zur inhaltlichen Gestaltung meiner Beratungsgespräche mit Stellensuchenden, Z5b-02: Zur inhaltlichen Gestaltung meiner Arbeitgeberkontakte, Z5b-03: Zu Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards, Z5b-04: Zur Qualität meiner Dossierführung, Z5b-06: Zum Budget, z.B. beim Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen, Z5b-07: Zur Auswahl der Teilnehmer/innen für arbeitsmarktliche Massnahmen, Z5b-05: Zur Qualität meiner Beratungsarbeit (z.B. Zufriedenheit der Stellensuchen oder Arbeitgeber, Anzahl von Beschwerden oder Widersprüchen etc.), Z5b-08: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten), Z5b-09: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten), Z5b-10: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Gesamtindex (z.B. zum Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr), Z5b-11: Zielvorgabe für das gesamte RAV für den korrigierten Gesamtindex bzw. die Platzierung in der Rangliste der RAV, Z5b-12: Zielvorgaben für andere Kennzahlen (z.B. Anteil Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen; Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.), Z5b-13: Sonstiges. (Darstellung in Prozent der Nennungen über alle Personalberater/innen).

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen. Eigene Darstellung.

**Abbildung 107: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Auswertung verschiedener Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen mindestens monatlich – die Sicht der Personalberater/innen**



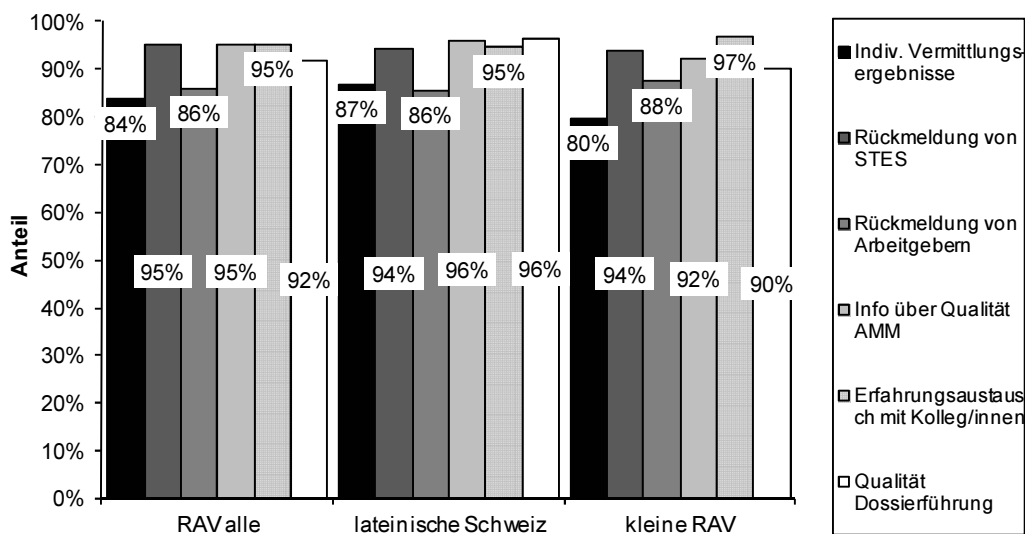
Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z6b an Personalberater/innen: Wie häufig werden folgende Informationen über Ihre Arbeit als Personalberater/innen von Vorgesetzten ausgewertet? (Antwortoptionen: täglich; wöchentlich; monatlich; regelmässig mehrmals im Jahr; unregelmässig bei Bedarf; gar nicht)

Z6b-01: Häufigkeit der Beratungsgespräche, Z6b-02: Qualität der Beratungsgespräche, Z6b-03: Häufigkeit der Arbeitgeberkontakte, Z6b-04: Qualität der Arbeitgeberkontakte, Z6b-05: Qualität der Dossierführung, Z6b-06: Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten), Z6b-07: Gesamtindex (z.B. Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr), Z6b-08: Sonstige Kennzahlen für das gesamte RAV (z.B. Anteil Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen; Anteil Langzeitstellensuchende, Häufigkeit von Stellenangeboten, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.), Z6b-09: Sonstige Kennzahlen für mich persönlich (z.B. Anteil Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen; Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.), Z6b-10: Zufriedenheit der Stellensuchenden (z.B. über Befragungen), Z6b-11: Zufriedenheit von Arbeitgebern (z.B. über Befragungen)

Auswertung: Antworten summiert für monatlich oder öfter.

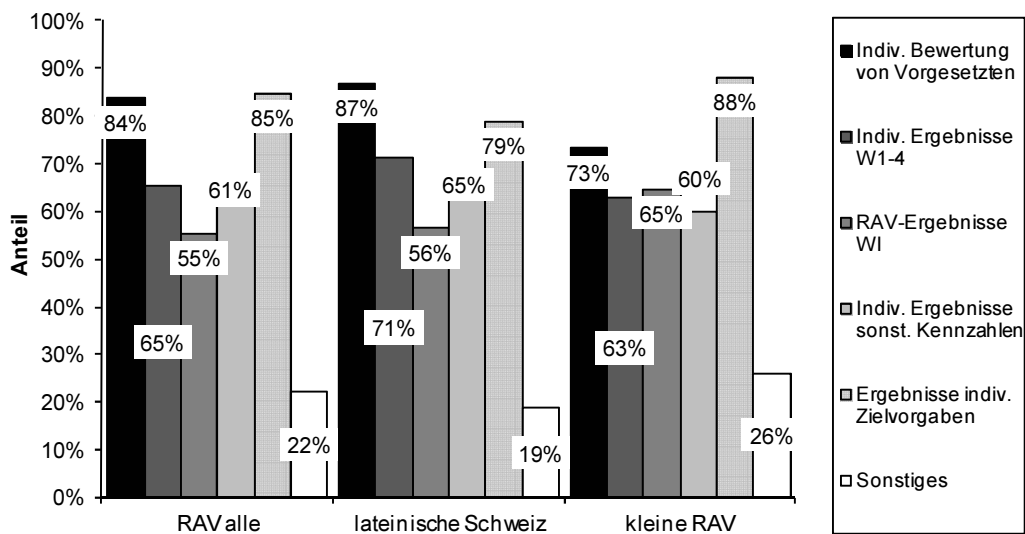
Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen. Eigene Darstellung.

**Abbildung 108: Individueller Erfolgsmaßstab der Personalberater/innen (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig)**



Z13b-01 bis Z13b-06 (PB)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012



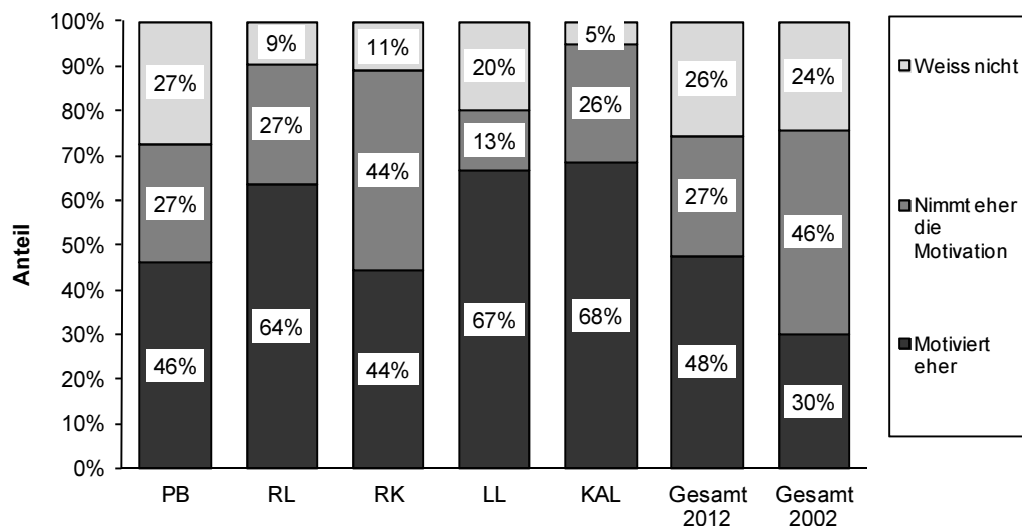
Z13b-07 bis Z13b-12 (PB)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z13b an Personalberater/innen: Unabhängig von Vorgaben Ihrer RAV-Leitung: Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Elemente, um für sich selbst den Erfolg Ihrer Arbeit zu beurteilen? (sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht)

Z13b-01: Meine Vermittlungsergebnisse, Z13b-02: Direkte Rückmeldungen der von mir beratenen Stellensuchenden, Z13b-03: Direkte Rückmeldungen der Arbeitgeber, denen ich Personal vermittelt habe, Z13b-04: Informationen über die Qualität arbeitsmarktlicher Massnahmen, in die von mir beratene Stellensuchende zugewiesen wurden oder werden sollen, Z13b-05: Erfahrungsaustausch mit Kolleg/innen, Z13b-06: Qualität der Dossierführung, Z13b-07: Individuelle Bewertungen der Qualität meiner Beratungsarbeit durch meine/n Vorgesetzte/n (z.B. in Mitarbeiter/innen-Gesprächen), Z13b-08: Meine persönlichen Ergebnisse bei den vier Wirkungsindekatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten), Z13b-09: Die Ergebnisse des RAV beim Gesamtindex (z.B. zum Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr), Z13b-10: Meine Ergebnisse bei den sonstigen Kennzahlen aus den Interpretationshilfen (z.B. Anteil Neuanmeldungen mit Erstgespräch innert 15 Tage, Anteil Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.), Z13b-11: Meine Ergebnisse bezüglich sonstiger persönlicher Zielvorgaben, Z13b-12: Sonstiges. (Auswertung jeweils der Summe der Antworten sehr wichtig und eher wichtig).

Quelle: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 108 RAV. Eigene Darstellung.

**Anhang C4: Vergleich von Antworten der Erhebungen der Jahre 2002 und 2012****Abbildung 109: Motivation durch Benchmarking 2002 und 2012**

Z15 (PB, RL, RK, LL, KAL, 2012), alv12 (2002)

Dr. Kaltenborn &amp; Kaps 2012

Anmerkung: Erhebung 2002, alv12: Einmal im Jahr wird eine Benchmark-Liste publiziert, aus der hervorgeht, wie welcher Kanton "wirkungsmässig" abgeschnitten hat (...) Eine solche Rangliste wirkt sich ja auf jede Person unterschiedlich aus. Die einen sagen, eine solche Liste motiviere sie, noch besser zu werden, die anderen sagen, sie nehmen ihnen die Motivation. Wie ist das bei Ihnen, motiviert Sie eine solche Liste eher oder nimmt sie Ihnen die Motivation eher? Erhebung 2012, Frage Z15: Eine Benchmark-Liste wie beim Ranking der RAV bzw. der Kantone wirkt sich ja auf jede Person unterschiedlich aus. Die einen sagen, eine solche Liste motiviere sie, noch besser zu werden, die anderen sagen, sie nehme ihnen die Motivation. Wie ist das bei Ihnen persönlich, motiviert Sie eine solche Liste eher oder nimmt sie Ihnen die Motivation eher?

Identische Fragestellung an Personalberater/innen, RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, LAM-Leiter/innen und Kantonale Amtsleiter/innen.

Quelle: Für 2012: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen, 19 Kantonale Amtsleiter/innen und 1.145 Personalberater/innen. Für 2002 (LEUENBERGER u. a. [2002]): telefonisch befragt wurden 958 RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, Personalberater/innen und LAM-Mitarbeiter/innen. Eigene Darstellung.

**Tabelle 36: Einschätzungen zum ökonomische Modell in den Jahren 2002 und 2012**

		Ökon. Modell ist zu komplex		zu lange Wartezeit auf Ergebnisse		Ökon. Modell ist zu abstrakt		Ökon. Modell misst wesentl. Punkte nicht	
		Alv10 (2002)	Z14-01 (2012)	Alv10 (2002)	Z14-02 (2012)	Alv10 (2002)	Z14-03 (2012)	Alv10 (2002)	Z14-04 (2012)
1 Voll und ganz zutreffend	N	397	54	427	73	355	46	372	31
	%	41	40	45	54	37	34	39	23
2 Eher zutreffend	N	241	46	212	38	258	54	229	40
	%	25	34	22	28	27	40	24	30
3 Eher nicht zutreffend	N	89	15	80	13	107	24	87	34
	%	9	11	8	10	11	18	9	25
4 Überhaupt nicht zutreffend	N	58	7	51	1	69	3	41	5
	%	6	5	5	1	7	2	4	4
Weiss nicht	N	158	6	169	3	151	1	207	18
	%	17	5	18	2	16	1	22	13
missing	N	15	7	19	7	18	7	22	7
	%	2	5	2	5	2	5	2	5
Gesamt	N	958	135	958	135	958	135	958	135
	%	100	100	100	100	100	100	100	100
Chi-Quadrat nach Pearson		0,000	0,987	0,000	0,771	0,000	0,750	0,000	0,723
Median			2		1		2		2
Interquartilsabstand			1		1		1		2

		Kantone mit guten Rohdaten werden schlechter, mit schlechten Rohdaten besser		Ökon. Modell zwingt, Rohdaten zu "manipulieren"		Ökon. Modell ist eigentliches Problem an wirkungsorientierter Vereinbarung	
		Alv10 (2002)	Z14-05 (2012)	Alv10 (2002)	Z14-06 (2012)	Alv10 (2002)	Z14-07 (2012)
1 Voll und ganz zutreffend	N	279	27	156	5	293	21
	%	29	20	16	4	31	16
2 Eher zutreffend	N	236	37	275	11	264	28
	%	25	28	29	8	28	21
3 Eher nicht zutreffend	N	78	23	148	31	110	33
	%	8	17	15	23	12	24
4 Überhaupt nicht zutreffend	N	59	11	177	61	50	26
	%	6	8	19	45	5	19
Weiss nicht	N	280	30	183	20	216	20
	%	29	22	19	15	23	15
missing	N	26	7	19	7	25	7
	%	3	5	2	5	3	5
Gesamt	N	958	135	958	135	958	135
	%	100	100	100	100	100	100
Chi-Quadrat nach Pearson		0,000	0,762	0,000	0,780	0,000	0,955
Median			2		4		3
Interquartilsabstand			2		1		1

Anmerkung: Erhebung 2002, alv10: Ich lese Ihnen nun einige Aussagen zum ökonometrischen Modell vor. Bitte sagen Sie mir bei jeder, ob Sie diese für voll und ganz zutreffend, eher zutreffend, eher nicht zutreffend oder überhaupt nicht zutreffend halten. Erhebung 2012, Z14 an alle Führungskräfte: Zur Ermittlung des jährlichen Ranking der RAV bzw. Kantone werden die unkorrigierten Gesamtindizes der RAV mit einem ökonometrischen Modell um exogene Einflüsse korrigiert. Für wie zutreffend halten Sie persönlich die folgenden Aussagen zum ökonometrischen Modell?: Das ökonometrische Modell ist zu komplex. Es dauert viel zu lange, bis man weiss, ob man nach dem Modell gut oder schlecht abgeschnitten hat. Das ökonometrische Modell ist zu abstrakt und nicht nachvollziehbar. Das ökonometrische Modell misst wesentliche Punkte nicht. Das ökonometrische Modell führt dazu, dass Kantone mit „guten“ Rohdaten schlechter werden, und Kantone mit „schlechten“ Rohdaten besser werden. Das ökonometrische Modell zwingt einen, die Rohdaten zu „manipulieren“. Das eigentliche Problem an der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST ist das ökonometrische Modell.



Quelle: Für 2012: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Für 2002: LEUENBERGER u.a. [2002]: telefonisch befragt wurden 958 RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, Personalberater/innen und LAM-Mitarbeiter/innen. Eigene Darstellung.

**Tabelle 37: Einschätzungen zum Beitrag der wirkungsorientierten Vereinbarung zum AVIG-Vollzug in den Jahren 2002 und 2012**

		Effizienter Vollzug AVIG		Rasche Wiedereingliederung		Effizienter Vollzug AVG <sup>50</sup>		Vermeidung Langzeitarbeitslosigkeit	
		Alv7 (2002)	Z16-01 (2012)	Alv7 (2002)	Z16-02 (2012)	Alv7 (2002)	Z16-03 (2012)	Alv7 (2002)	Z16-04 (2012)
Vereinbarung leistet Beitrag	N	609	93	558	95	515	24	501	95
	%	64	69	58	70	54	18	52	70
Vereinbarung leistet keinen Beitrag	N	232	31	289	31	263	91	329	30
	%	24	23	30	23	28	67	34	23
Weiss nicht	N	98	4	92	2	156	13	112	3
	%	10	3	10	1	16	10	12	2
missing	N	19	7	19	7	24	7	16	7
	%	2	5	2	5	3	5	2	5
Gesamt	N	958	135	958	135	958	135	958	135
	%	100	100	100	100	100	100	100	100
Chi-Quadrat nach Pearson		0,000	0,626	0,000	0,875	0,000	0,987	0,000	0,985

<sup>50</sup> Das Arbeitsvermittlungsgesetz (AVG) sieht unter Art. 26, vor: „Die Arbeitsämter stellen ihre Dienste allen schweizerischen Stellensuchenden und den in der Schweiz domizilierten Arbeitgebern unparteiisch zur Verfügung.“

		Vermeidung Aussteuerung		dauerhafte Wiedereingliederung		Vermeidung Wiederanmeldung		Verhütung Arbeitslosigkeit	
		Alv7 (2002)	Z16-05 (2012)	Alv7 (2002)	Z16-06 (2012)	Alv7 (2002)	Z16-07 (2012)	Alv7 (2002)	Z16-08 (2012)
1 Vereinbarung leistet Beitrag	N	469	87	411	61	373	48	300	30
	%	49	64	43	45	39	36	31	22
2 Vereinbarung leistet keinen Beitrag	N	369	38	425	59	482	74	528	88
	%	39	28	44	44	50	55	55	65
Weiss nicht	N	102	3	107	8	88	6	106	10
	%	11	2	11	6	9	4	11	7
missing	N	18	7	15	7	15	7	24	7
	%	2	5	2	5	2	5	3	5
Gesamt	N	958	135	958	135	958	135	958	135
	%	100	100	100	100	100	100	100	100
Chi-Quadrat nach Pearson		0,000	0,975	0,000	0,831	0,000	0,834	0,001	0,998

Anmerkung: Erhebung 2002, alv7: Das Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) verfolgt ja verschiedene Ziele. Ich lese Ihnen nun einige dieser Ziele vor, und Sie sagen mir bitte bei jedem einzelnen, ob die Vereinbarung aus Ihrer Sicht einen Beitrag leistet, dieses Ziel zu erreichen, oder ob sie keinen Beitrag dazu leistet. Erhebung 2012, Z16 an alle Führungskräfte: Das Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) verfolgt verschiedene Ziele. Leistet aus Ihrer persönlichen Sicht die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST einen Beitrag dazu, diese Ziele zu erreichen?: Effizienter Vollzug des AVIG, Rasche Wiedereingliederung, Effizienter Vollzug des AVIG (Vermittlung von Nichtleistungsbeziehenden), Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit, Vermeidung von Aussteuerungen, Dauerhafte Wiedereingliederung, Vermeidung von Wiederanmeldung, Verhütung von Arbeitslosigkeit.

Quelle: Für 2012: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren, 17 LAM-Leiter/innen und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Für 2002: LEUENBERGER u.a. [2002]: telefonisch befragt wurden 958 RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, Personalberater/innen und LAM-Mitarbeiter/innen. Eigene Darstellung.

**Tabelle 38: Einschätzung der Akzeptanz der wirkungsorientierten Vereinbarung bei den RAV-Leitungen in den Jahren 2002 und 2012**

		Vereinbarung insg.		Wir- kungs- ziele	Wir- kungs- index	ökon. Modell	Leis- tungs- kenn- zahlen LAMDA	Inter- preta- tions- hilfen
		Alv52 (2002)	Z18-01 (2012)	Z18-02 (2012)	Z18-03 (2012)	Z18-04 (2012)	Z18-05 (2012)	Z18-06 (2012)
1 Sehr gut akzeptiert	N	173	14	20	12	4	10	15
	%	18	12	17	10	3	8	13
2 Eher gut akzeptiert	N	422	58	57	49	24	55	46
	%	44	49	48	42	20	47	39
3 Eher nicht gut akzeptiert	N	156	24	23	29	49	26	29
	%	16	20	19	25	42	22	25
4 Überhaupt nicht gut akzep- tiert	N	24	5	3	11	20	2	4
	%	3	4	3	9	17	2	3
Weiss nicht	N	152	6	4	6	9	14	13
	%	16	5	3	5	8	12	11
Missing bzw. kein anderes RAV im Kanton	N	31	11	11	11	12	11	11
	%	3	9	9	9	10	9	9
Gesamt	N	958	118	118	118	118	118	118
	%	100	100	100	100	100	100	100
Chi-Quadrat nach Pearson		0,000	0,588	0,011	0,566	0,965	0,978	0,993
Median			2	2	2	3	2	2
Interquartils- abstand			1	0	1	1	1	1

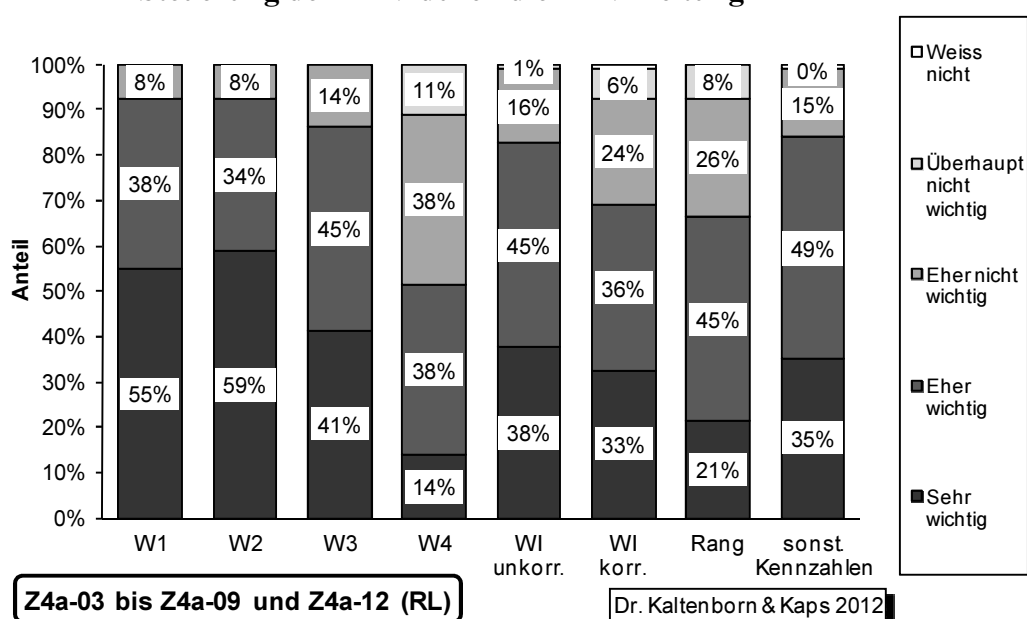
Anmerkung: Erhebung 2002, alv 52: Wie wird Ihrer Meinung nach die Vereinbarung 2000 von den RAV-Leitern und RAV-Koordinatoren akzeptiert? Wird sie sehr gut, eher gut, eher nicht gut oder überhaupt nicht gut akzeptiert? Erhebung 2012, Frage Z18ca an RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren und Z18da an Kantonale Amtsleiter/innen: Wie wird Ihrer Meinung nach die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zwischen Kanton und EVD von den RAV-Leiter/innen in Ihrem Kanton akzeptiert? Frage Z18aa an RAV-Leiter/innen: Wie wird Ihrer Meinung nach die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST von den anderen RAV-Leiter/innen in Ihrem Kanton akzeptiert?

Z18-01: Die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST insgesamt, Z18-02: Die vier Wirkungsziele und die zugehörigen Wirkungsindikatoren, Z18-03: Der Gesamtindex, Z18-04: Das ökonometrische Modell, Z18-05: Die Leistungskennzahlen (aus dem Cockpit LAMDA), Z18-06: Die Interpretationshilfen.

Quelle: Für 2012: Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV, 19 RAV-Koordinatorinnen und RAV-Koordinatoren und 19 Kantonale Amtsleiter/innen. Für 2002: LEUENBERGER u.a. [2002]: telefonisch befragt wurden 958 RAV-Leiter/innen, RAV-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, Personalberater/innen und LAM-Mitarbeiter/innen. Eigene Darstellung.

## Anhang C5: Fokussierung, Führung und *Commitment*

**Abbildung 110: Fokussierung der RAV: Bedeutung der Wirkungsziele für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung**

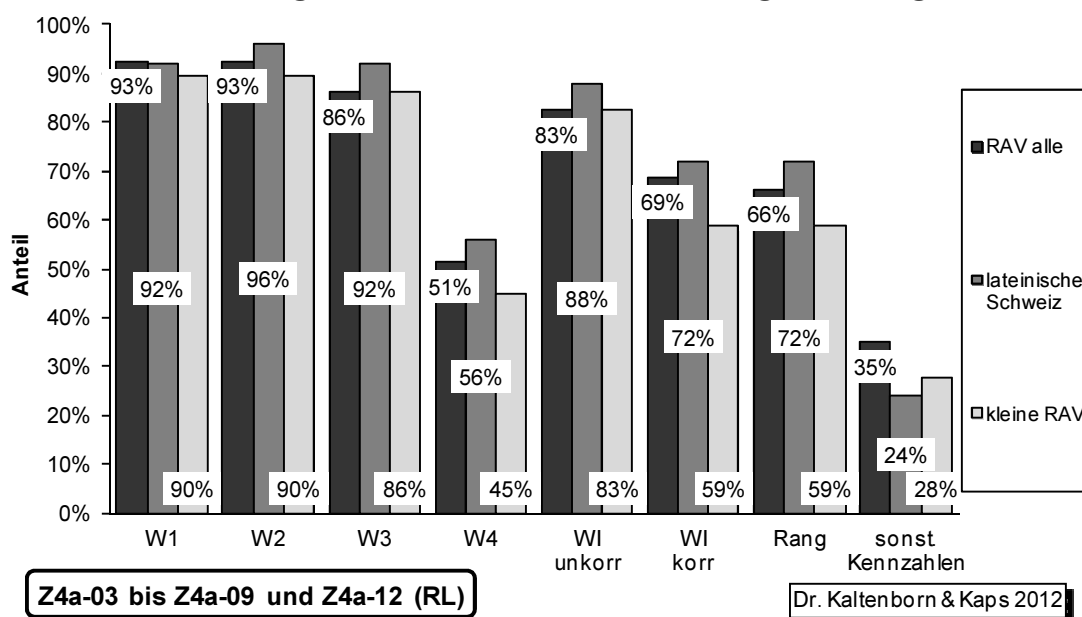


Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z4a an RAV-Leiter/innen: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern?

Z4a-03: Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-04: Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-05: Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-06: Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-07: Gesamtindex (unkorrigiert) (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-08: Gesamtindex (korrigiert) (z.B. Vergleich zum Vorjahr), Z4a-09: Platzierung im Ranking (korrigiert), Z4a-12: Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (z.B. Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.).

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

**Abbildung 111: Fokussierung der RAV: Hohe Bedeutung der Wirkungsziele für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung - nach Region**

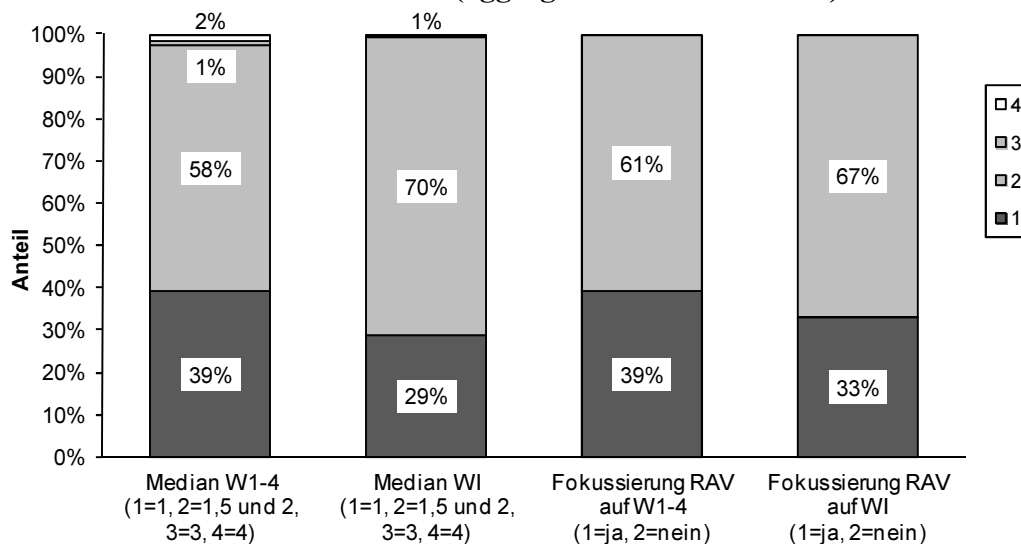


Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z4a an RAV-Leiter/innen: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? (Jeweils Summe der Antworten „sehr wichtig“ und „eher wichtig“)

Z4a-03: Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-04: Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-05: Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-06: Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-07: Gesamtindex (unkorrigiert) (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr), Z4a-08: Gesamtindex (korrigiert) (z.B. Vergleich zum Vorjahr), Z4a-09: Platzierung im Ranking (korrigiert), Z4a-12: Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (z.B. Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.).

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

**Abbildung 112: Fokussierung der RAV: Bedeutung der Wirkungsziele für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung aus Sicht der Personalberater/innen (aggregiert auf RAV-Ebene)**



Z4ba-01, Z4ba-02 (PB)

Dr. Kaltenborn & Kaps 2012

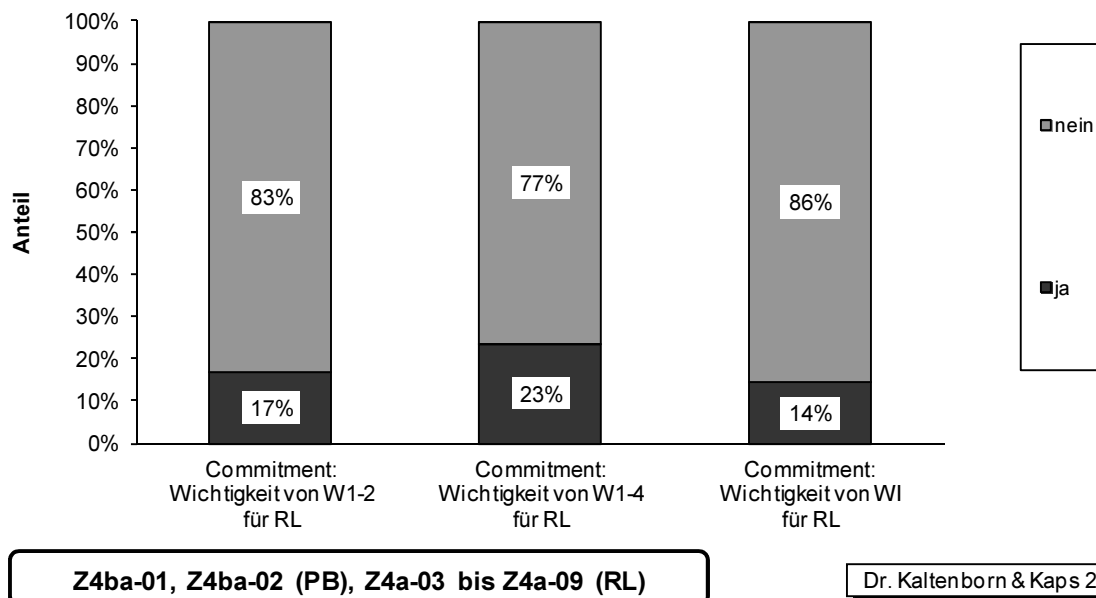
Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z4ba an Personalberater/innen: Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt die Leitung des RAV bzw. Ihre Vorgesetzten die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente? (Antwortoptionen: sehr wichtig, eher wichtig, eher nicht wichtig, überhaupt nicht wichtig)

Z4ba-01: Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten), Z4ba-02: Gesamtindex (z.B. Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr).

Auswertung: In den beiden linken Balken sind die Mediane der jeweiligen Antworten je RAV abgebildet. In den beiden rechten Balken ist eine Variable zur Führung durch die RAV-Leitung abgebildet. Sie erhielt den Wert 1, wenn die Personalberater/innen eines RAV entweder nur eine oder beide der unteren bzw. nur eine oder beide der oberen Antworten gaben. Sie erhielt den Wert 2, wenn die Antworten für ein RAV sowohl im unteren als auch im oberen Antwortbereich lagen.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen.

**Abbildung 113: Commitment der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen: Vergleich der Bedeutung der Wirkungsziele für die RAV-Leitung aus Sicht von Personalberater/innen und RAV-Leitungen**



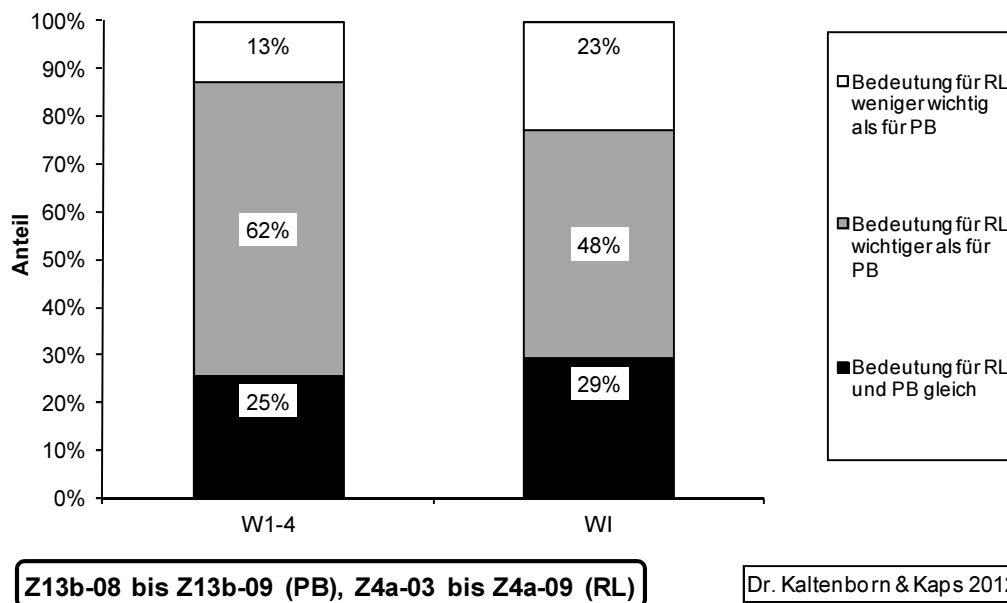
Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z4ba an Personalberater/innen: Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt die Leitung des RAV bzw. Ihre Vorgesetzten die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente? Z4ba-01: Wirkungsindikatoren, Z4ba-02: Wirkungsindex (je Median über alle Antworten aus einem RAV).

Frage Z4a an RAV-Leiter/innen: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? Z4a-03: Wirkungsindikator 1, Z4a-04: Wirkungsindikator 2, Z4a-05: Wirkungsindikator 3, Z4a-06: Wirkungsindikator 4, Z4a-07: Wirkungsindex (unkorrigiert), Z4a-08: Wirkungsindex (korrigiert), Z4a-09: Platzierung im Ranking (Mediane über Z4a-03bis Z4a-04, Z4a-03bis Z4a-06 und Z4a-07bis Z4a-09 für jedes RAV).

Auswertung: Wenn Median der Antworten der RAV-Leitung und Median der Antworten der Personalberater/innen des RAV jeweils übereinstimmen, die Spannweite zwischen den extremen Antworten der Personalberater/innen je RAV maximal beim Wert 1 liegt und deren Antworten nicht die Grenze zwischen den Antwortwerten „eher wichtig“ und „eher unwichtig“ überschreiten, dann Wert=ja, sonst Wert=nein.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen und Leiter/innen von 80 RAV.

**Abbildung 114: *Commitment* der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen: Vergleich der Bedeutung der Wirkungsziele für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen**



Anmerkung: Erhebung 2012, Frage Z13b an Personalberater/innen: Unabhängig von Vorgaben Ihrer RAV-Leitung: Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Elemente, um für sich selbst den Erfolg Ihrer Arbeit zu beurteilen? Z13b-08: Meine persönlichen Ergebnisse bei den vier Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten), Z13b-09: Die Ergebnisse des RAV beim Gesamtindex (z.B. zum Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr) (je Median über alle Antworten aus einem RAV).

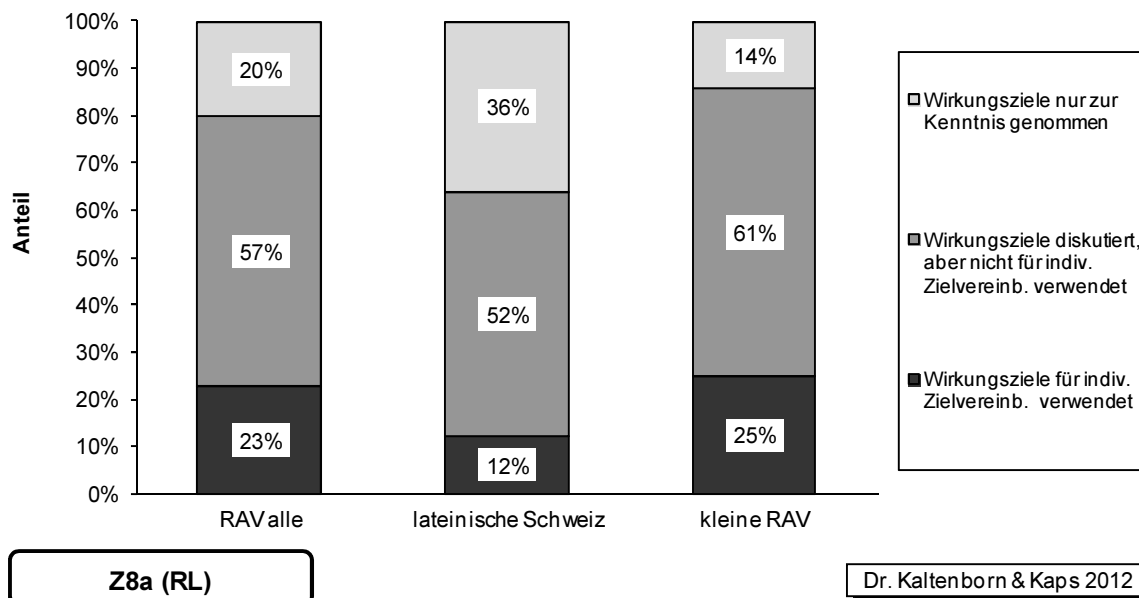
Frage Z4a an RAV-Leiter/innen: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? Z4a-03: Wirkungsindikator 1, Z4a-04: Wirkungsindikator 2, Z4a-05: Wirkungsindikator 3, Z4a-06: Wirkungsindikator 4, Z4a-07: Gesamtindex (unkorrigiert), Z4a-08: Gesamtindex (korrigiert), Z4a-09: Platzierung im Ranking (Mediane über Z4a-03bis Z4a-06 und Z4a-07bis Z4a-09 für jedes RAV).

Auswertung: Median jeweils aller Antworten der Personalberater/innen jedes RAV. Mediane der Antworten der RAV-Leitung zu: Z4a-03 bis Z4a-06 und Z4a-07 bis Z4a-09. Wenn jeweils der Median der RAV-Leitung und der zugehörige Median der Antworten der Personalberater/innen identisch sind, dann Wert für das RAV =1, wenn RAV-Leiter/innen den Aspekt wichtiger nehmen als die Personalberater/innen=2, wenn RAV-Leiter/innen den Aspekt weniger wichtig nehmen als Personalberater/innen=3.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen und Leiter/innen von 80 RAV.



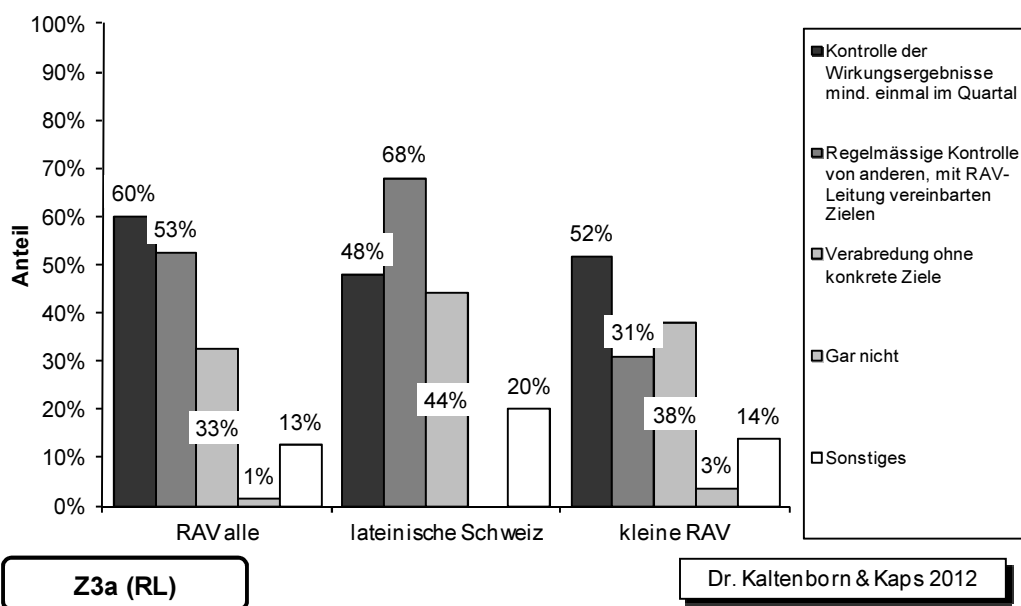
**Abbildung 115: Fokussierung der RAV: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindex für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen**



Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z8a an RAV-Leiter/innen: Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST für Sie als RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten): Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen verwendet. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der Personalberater/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen benutzt. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

**Abbildung 116: Fokussierung der Kantone: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung durch den Kanton an die RAV-Leitungen**

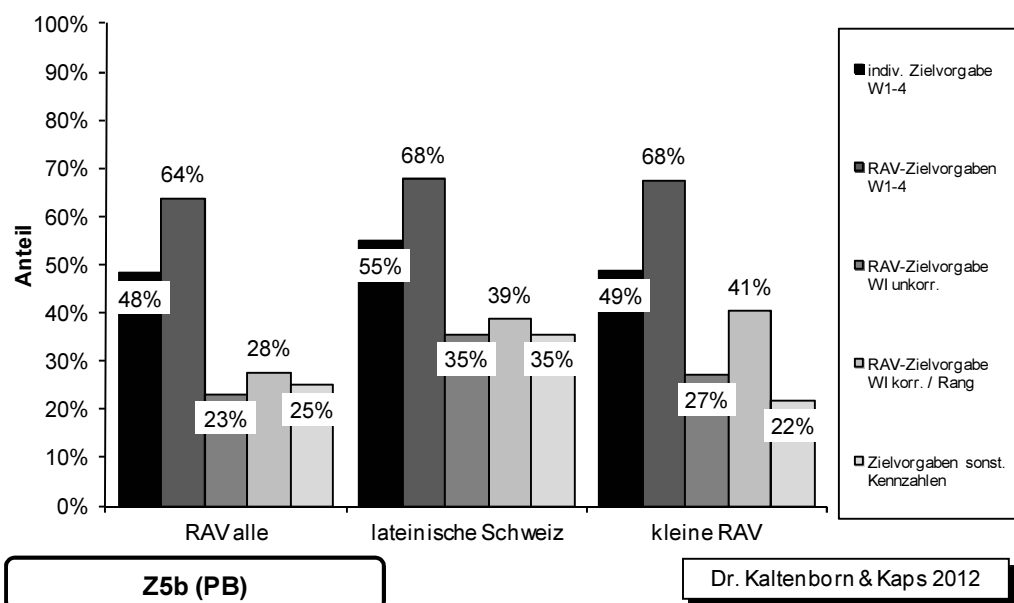


Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich).

Z3a-01: Die übergeordnete Stelle kontrolliert mindestens einmal im Quartal, wie das von Ihnen geleitete RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneidet, Z3a-02: Die übergeordnete Stelle vereinbart mit der RAV-Leitung andere arbeitsmarktpolitische Ziele des Kantons und kontrolliert die Ergebnisse regelmässig, Z3a-03: Die übergeordnete Stelle diskutiert mit der RAV-Leitung lokale Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit und verpflichtet die RAV-Leitung auf die Umsetzung der so entwickelten Ansätze, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben, Z3-04: Gar nicht, Z3-05: Sonstiges.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

**Abbildung 117: Fokussierung der RAV: Vorgaben der RAV-Leitungen für die tägliche Arbeit der Personalberater/innen**



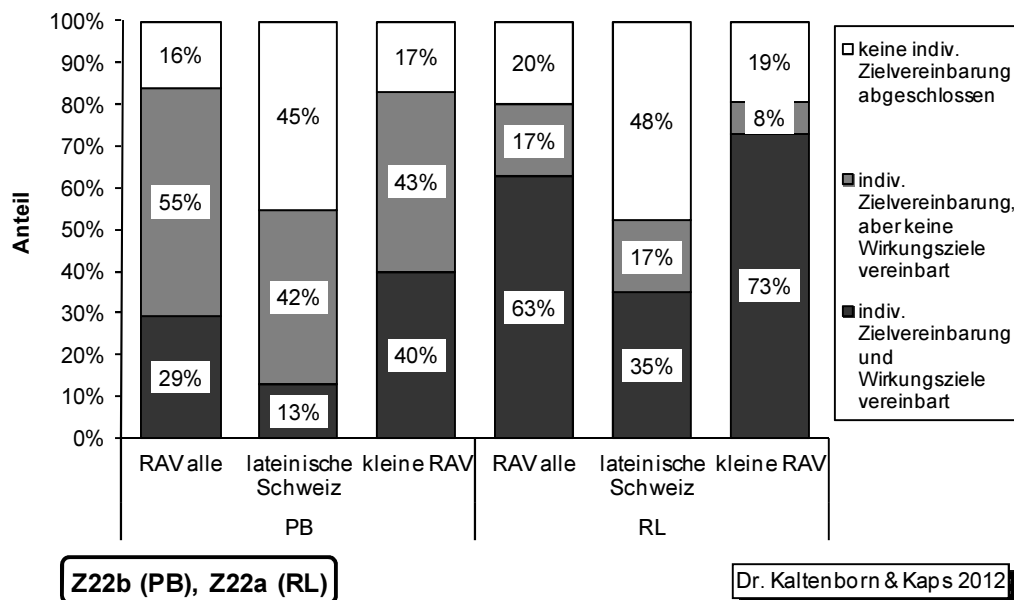
Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus).

Z5b-08: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren, Z5b-09: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren, Z5b-10: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Gesamtindex, Z5b-11: Zielvorgabe für das gesamte RAV für den korrigierten Gesamtindex bzw. die Platzierung in der Rangliste der RAV, Z5b-12: Zielvorgaben für andere Kennzahlen.

Auswertung: Anteil der RAV mit Häufigkeit der Nennungen je RAV > 50 Prozent.

Quelle: Eigene Auswertung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen.

**Abbildung 118: Fokussierung der RAV: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen und für die Mehrheit der Personalberater/innen je RAV**



Anmerkung: Erhebung 2012: Frage Z22a an RAV-Leiter/innen: Als RAV-Leiter/in haben Sie eine besondere Verantwortung für den Vollzug des AVIG in Ihrer Region. Haben Sie mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten bzw. mit dem Kanton eine persönliche Zielvereinbarung abgeschlossen oder in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele verabredet? UND Frage Z22aa\_1: Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese persönliche Zielvereinbarung? (Antwortoptionen: Z22aa\_1-01: Vom Kanton erwartete RAV-Werte für einzelne Wirkungsindikatoren der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST, Z22aa\_1-02: Einen vom Kanton erwarteten RAV-Wert für den unkorrigierten Gesamtindex, Z22aa\_1-03: Einen vom Kanton erwarteten RAV-Wert für den korrigierten Gesamtindex, Z22aa\_1-04: Einen vom Kanton erwarteten Rang in der Benchmark-Liste der RAV)

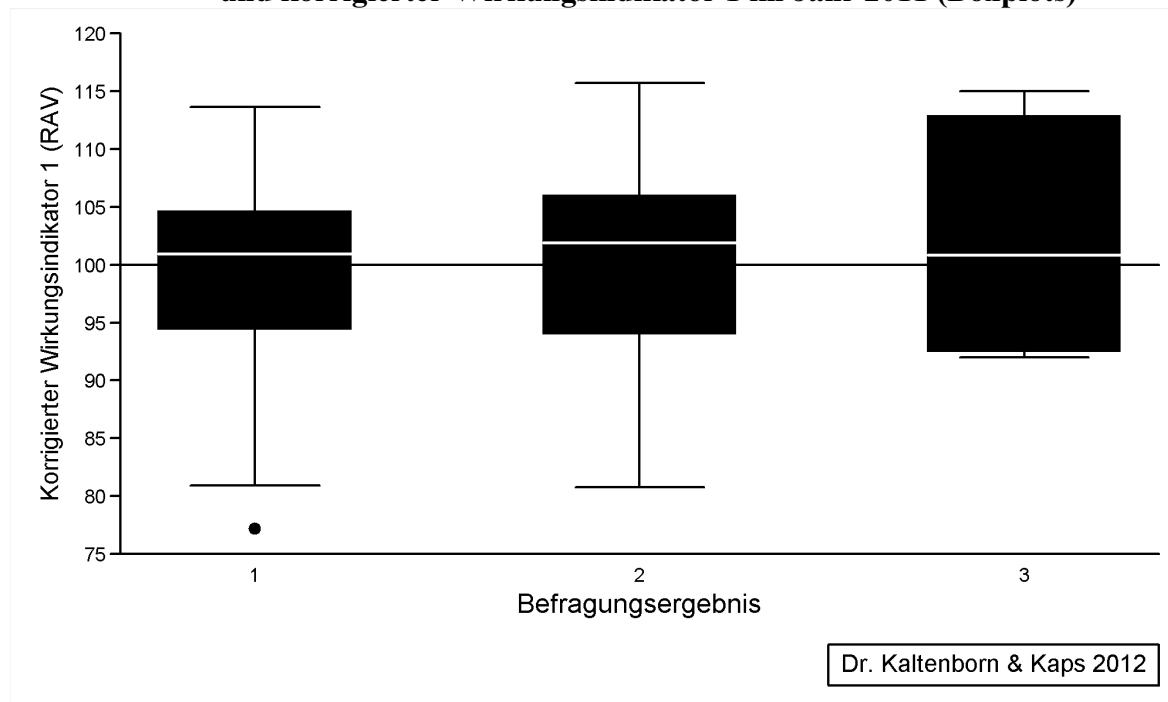
Frage Z22b an Personalberater/innen: Haben Sie mit der RAV-Leitung eine Zielvereinbarung abgeschlossen oder wurde in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele mit Ihnen verabredet? UND Frage Z22bb\_1: Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese mit Ihnen geschlossene Zielvereinbarung? (Antwortoptionen: Z22bb\_1-01: Werte der Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten), Z22bb\_1-02: Einen Wert für den Gesamtindex (z.B. Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr))

Auswertung: Hatte ein/e RAV-Leiter/innen mindestens eine der vier Teilfragen zu Z22aa\_1 mit ja beantwortet, so wurde der Antwort-Wert auf ja (persönliche Zielvereinbarung mit Wirkungszielen) gesetzt. Für die Personalberater/innen wurde jeweils der Median der Antworten je RAV gebildet. Hatten mehr als die Hälfte der Personalberater/innen auf Frage Z22b angegeben, sie hätten eine persönliche Zielvereinbarung abgeschlossen, so wurde für das RAV der Wert auf ja (persönliche Zielvereinbarungen abgeschlossen) gesetzt. Hatten mehr als die Hälfte der Personalberater/innen eines RAV auf Frage Z22bb\_1 angegeben, sie hätten entweder Werte der Wirkungsindikatoren oder Werte für den Gesamtindex in ihrer persönlichen Zielvereinbarung vereinbart, dann wurde für das RAV der Wert auf ja (persönliche Zielvereinbarung mit Wirkungszielen) gesetzt.

Quelle: Eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung. Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

## Anhang D: Boxplots zu korrigierten Wirkungsergebnissen 2011 nach ausgewählten Befragungsergebnissen zur Fokussierung

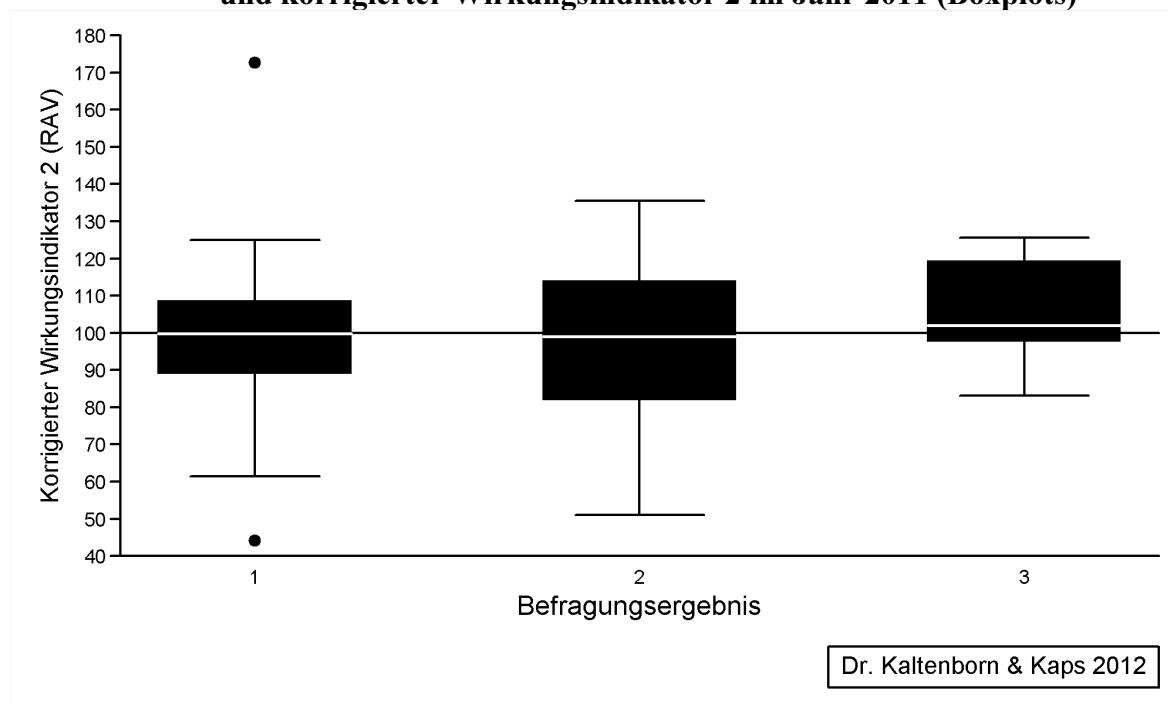
Abbildung 119: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung des Wirkungsindikator 1 für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)



Anmerkung: Frage Z4a: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? Z4a-03: Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr); 1: „sehr wichtig“, 2: „eher wichtig“, 3: „eher nicht wichtig“, 4: „überhaupt nicht wichtig“. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

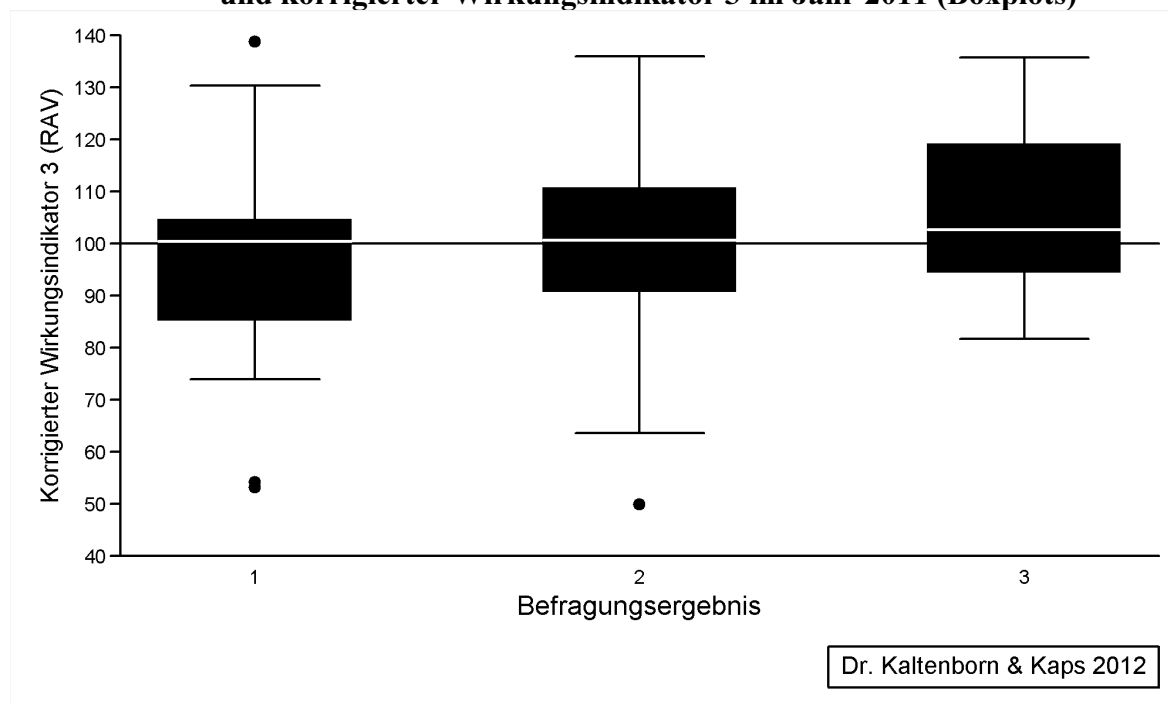
**Abbildung 120: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung des Wirkungsindikators 2 für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z4a: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? Z4a-04: Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr); 1: „sehr wichtig“, 2: „eher wichtig“, 3: „eher nicht wichtig“, 4: „überhaupt nicht wichtig“. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

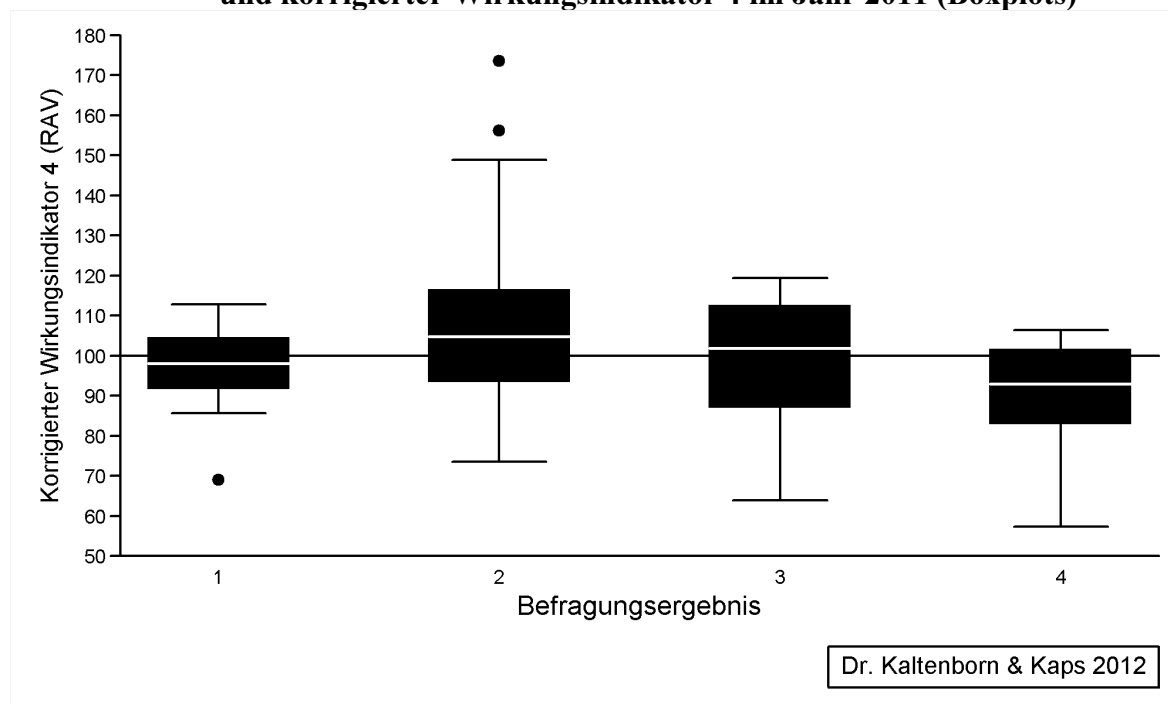
**Abbildung 121: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung des Wirkungsindikators 3 für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z4a: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? Z4a-05: Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr); 1: „sehr wichtig“, 2: „eher wichtig“, 3: „eher nicht wichtig“, 4: „überhaupt nicht wichtig“. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

**Abbildung 122: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung des Wirkungsindicators 4 für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**

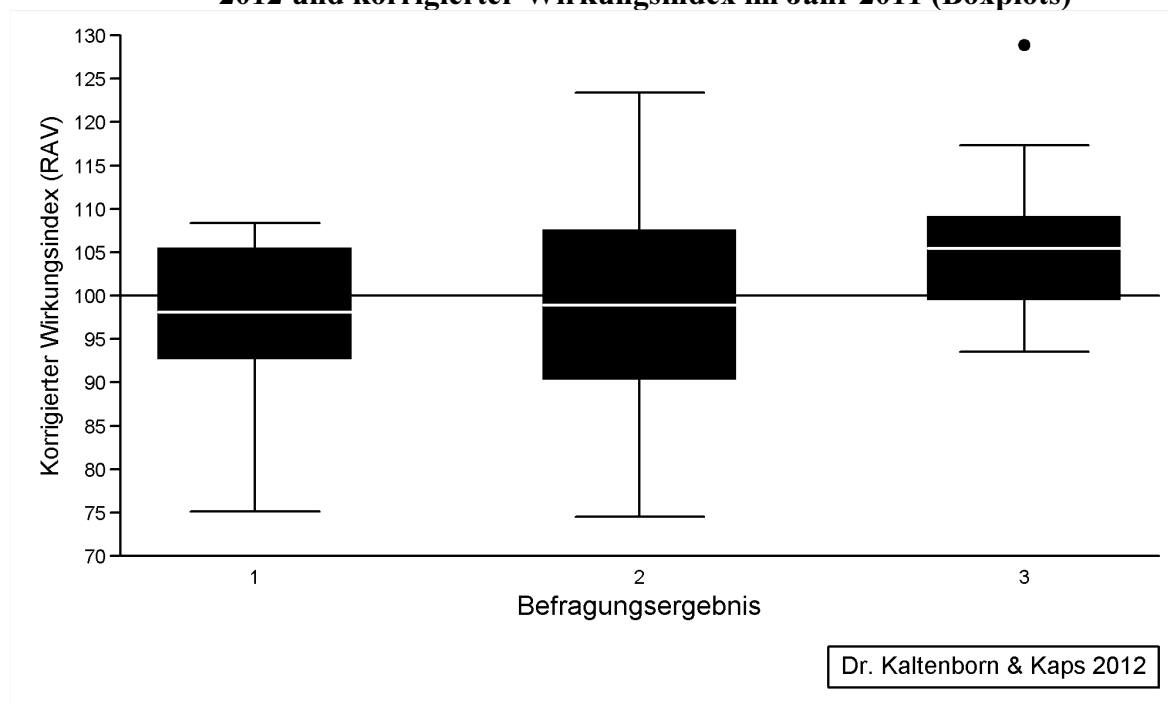


Anmerkung: Frage Z4a: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? Z4a-06: Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr); 1: „sehr wichtig“, 2: „eher wichtig“, 3: „eher nicht wichtig“, 4: „überhaupt nicht wichtig“. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.



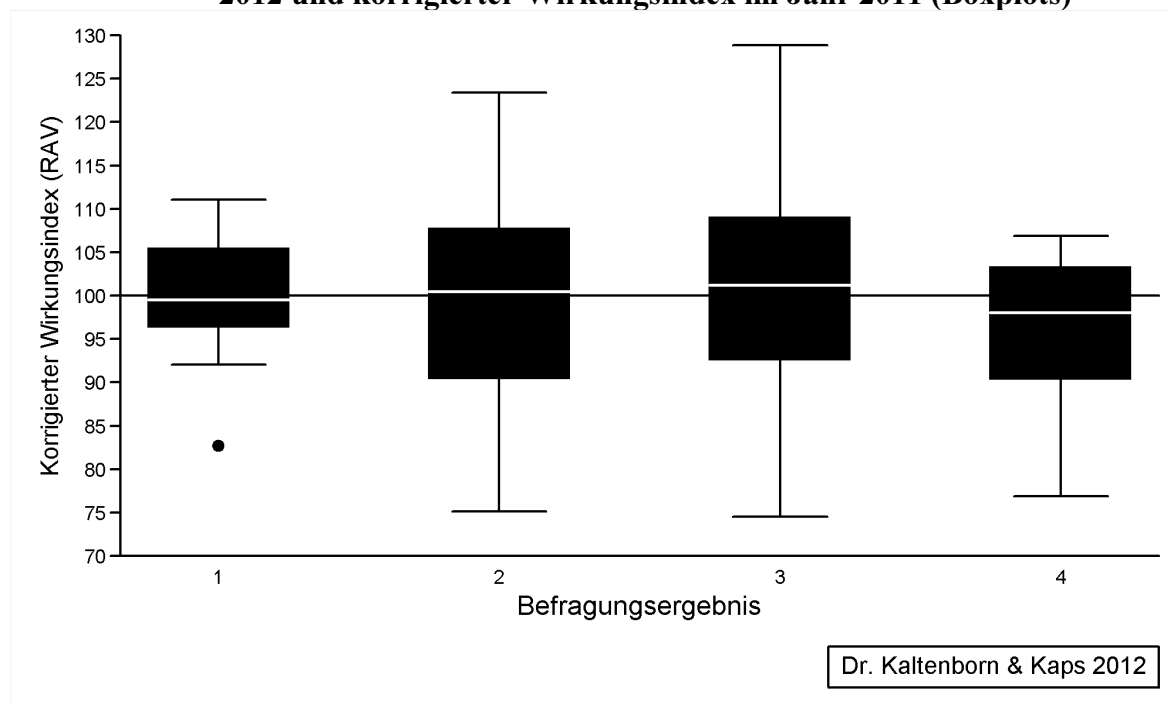
**Abbildung 123: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung des unkorrigierten Wirkungsindex für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z4a: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? Z4a-07: Gesamtindex (unkorrigiert) (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr); 1: „sehr wichtig“, 2: „eher wichtig“, 3: „eher nicht wichtig“, 4: „überhaupt nicht wichtig“. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

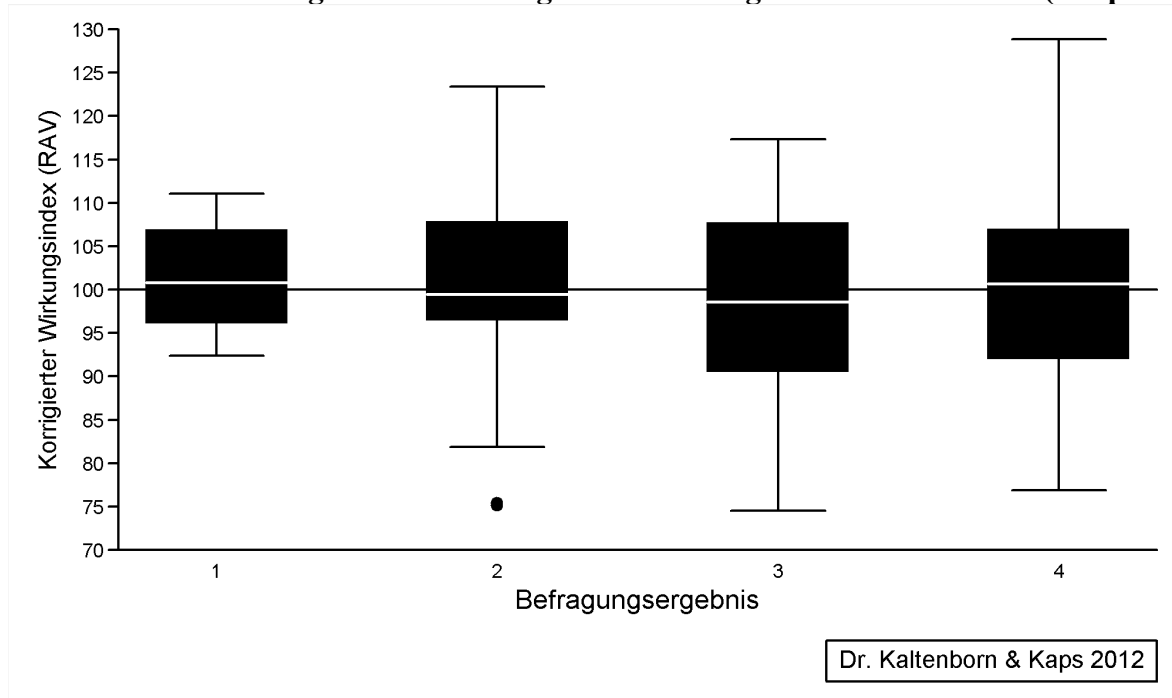
**Abbildung 124: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung des korrigierten Wirkungsindex für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z4a: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? Z4a-08: Gesamtindex (korrigiert) (z.B. Vergleich zum Vorjahr); 1: „sehr wichtig“, 2: „eher wichtig“, 3: „eher nicht wichtig“, 4: „überhaupt nicht wichtig“. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

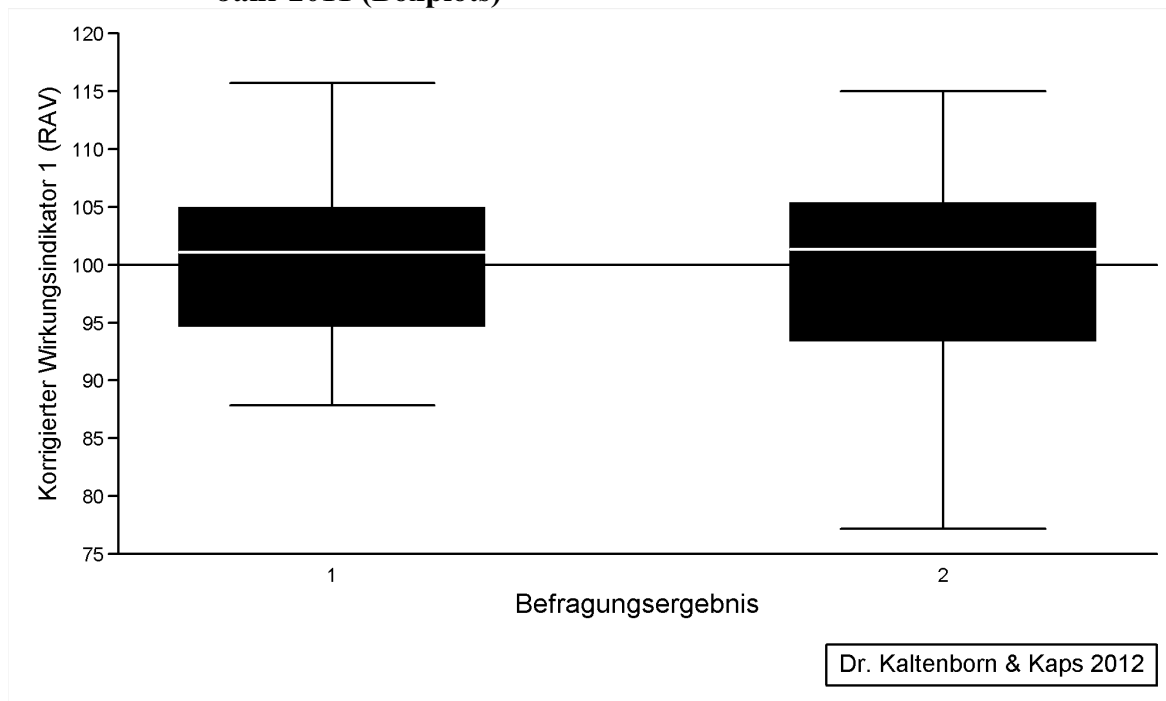
**Abbildung 125: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Platzierung im Ranking (korrigiert) für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z4a: Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern? Z4a-09: Platzierung im Ranking (korrigiert); 1: „sehr wichtig“, 2: „eher wichtig“, 3: „eher nicht wichtig“, 4: „überhaupt nicht wichtig“. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

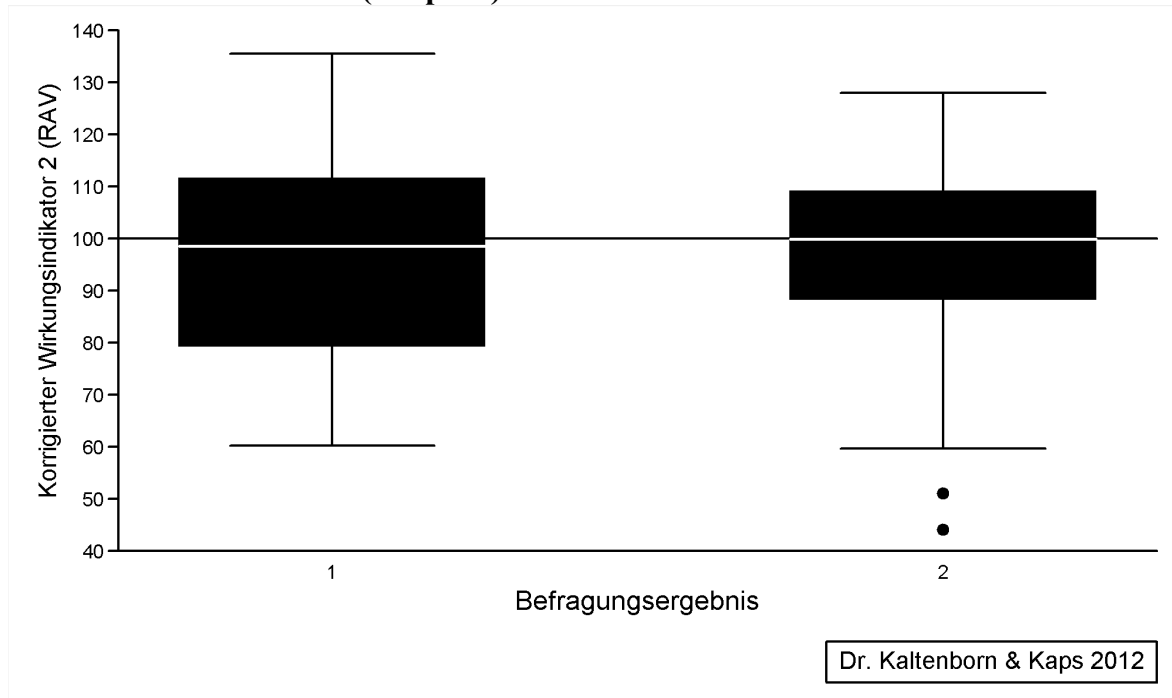
**Abbildung 126: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: *Commitment* der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 34 in Kapitel 6; 1: *Commitment* hinsichtlich der Wirkungsindikatoren 1 bis 4, 2: kein *Commitment* hinsichtlich der Wirkungsindikatoren 1 bis 4. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

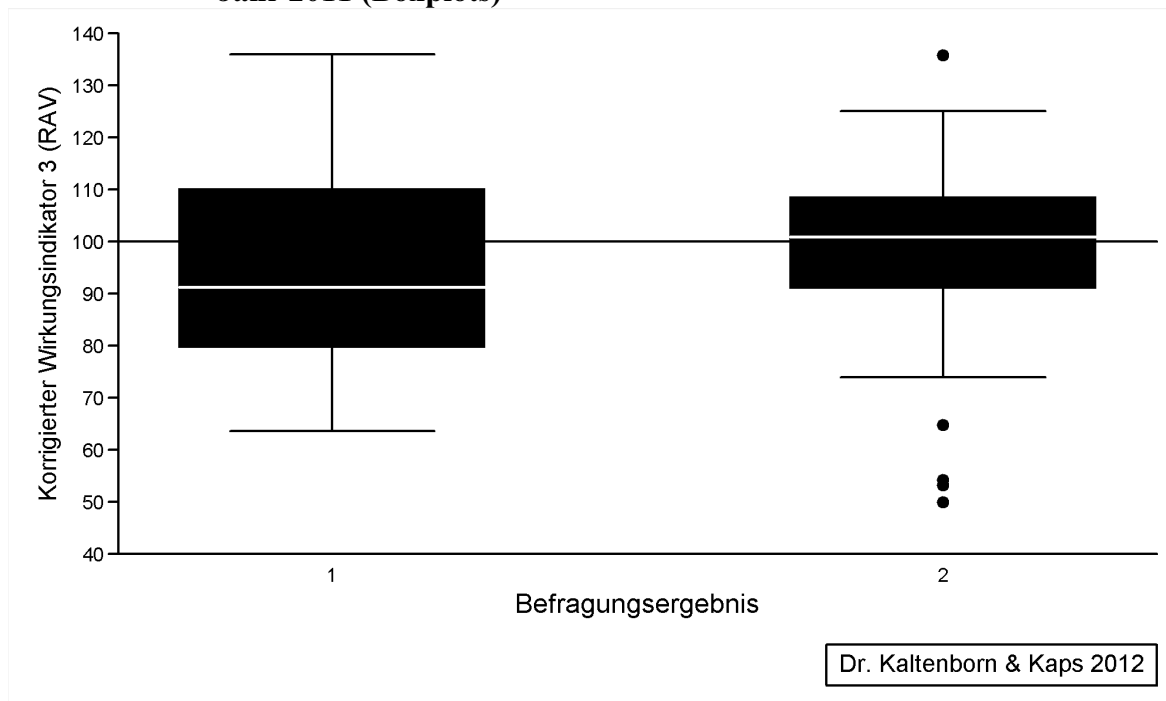
**Abbildung 127: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: *Commitment* der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 34 in Kapitel 6; 1: *Commitment* hinsichtlich der Wirkungsindikatoren 1 bis 4, 2: kein *Commitment* hinsichtlich der Wirkungsindikatoren 1 bis 4. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

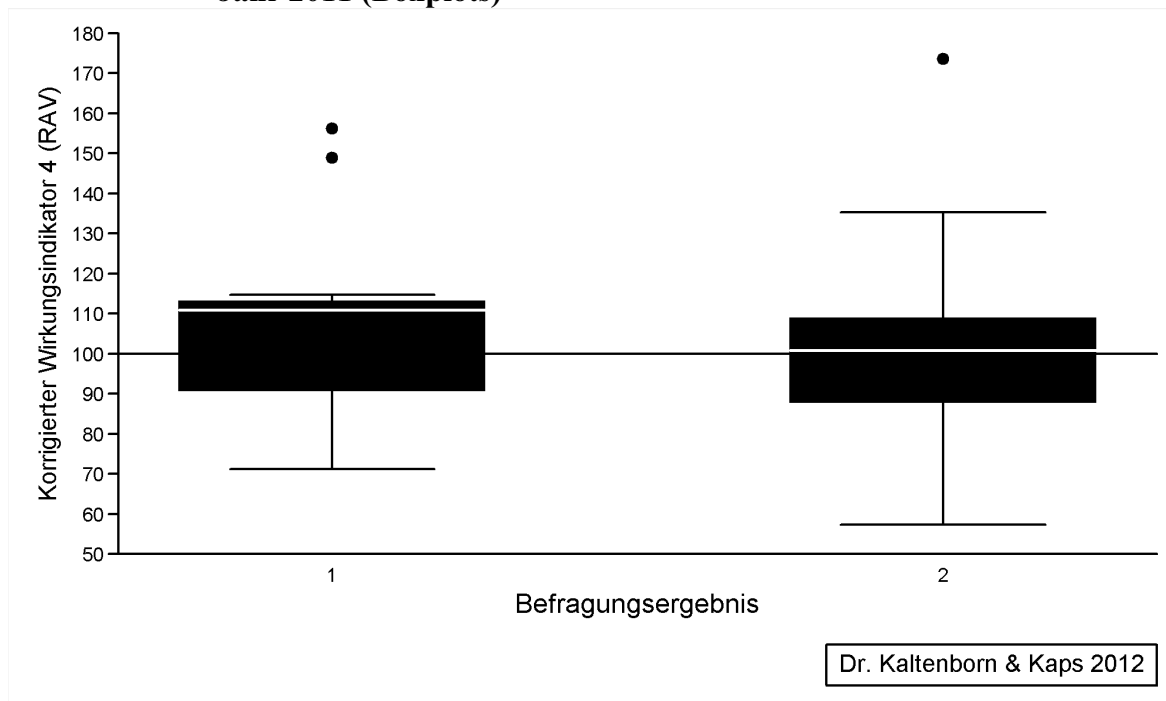
**Abbildung 128: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: *Commitment* der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 34 in Kapitel 6; 1: *Commitment* hinsichtlich der Wirkungsindikatoren 1 bis 4, 2: kein *Commitment* hinsichtlich der Wirkungsindikatoren 1 bis 4. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

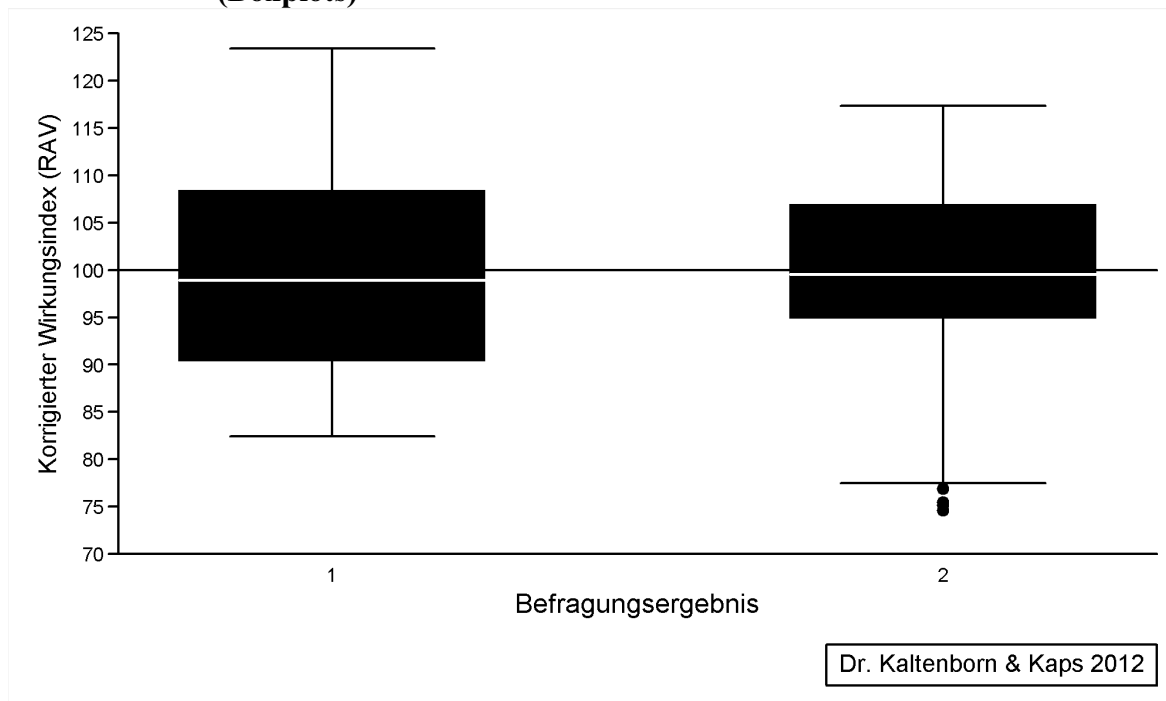
**Abbildung 129: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: *Commitment* der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 34 in Kapitel 6; 1: *Commitment* hinsichtlich der Wirkungsindikatoren 1 bis 4, 2: kein *Commitment* hinsichtlich der Wirkungsindikatoren 1 bis 4. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

**Abbildung 130: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: *Commitment* der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**

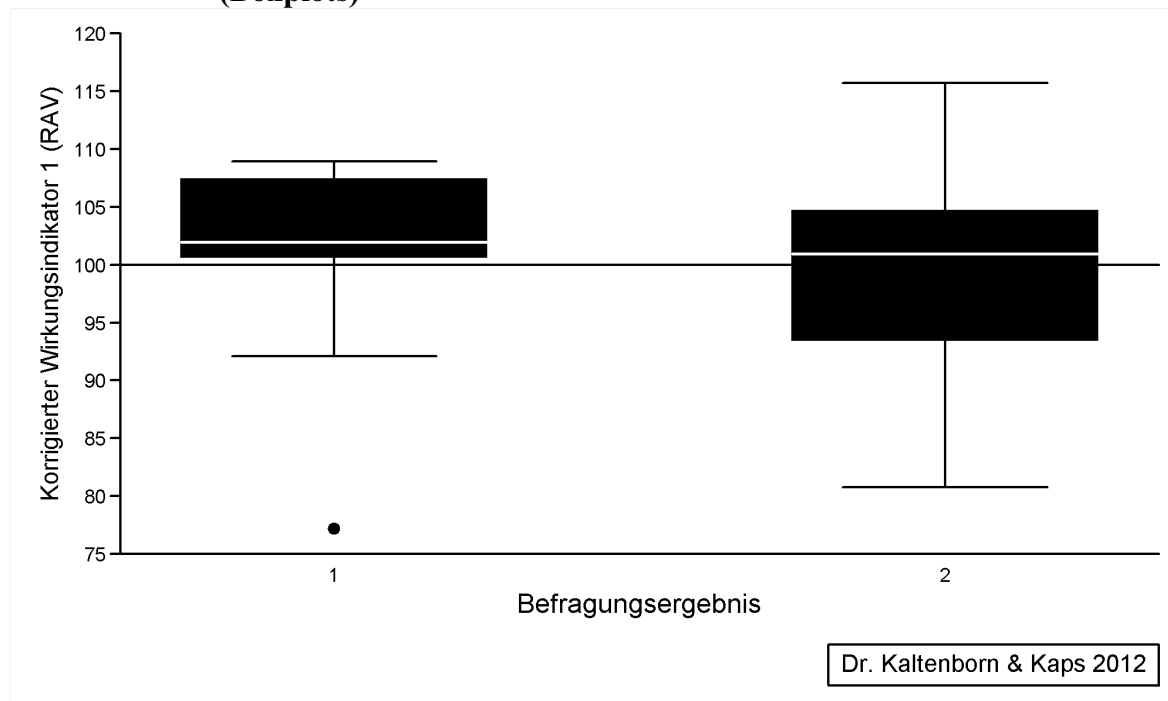


Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 34 in Kapitel 6; 1: *Commitment* hinsichtlich der Wirkungsindikatoren 1 bis 4, 2: kein *Commitment* hinsichtlich der Wirkungsindikatoren 1 bis 4. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.



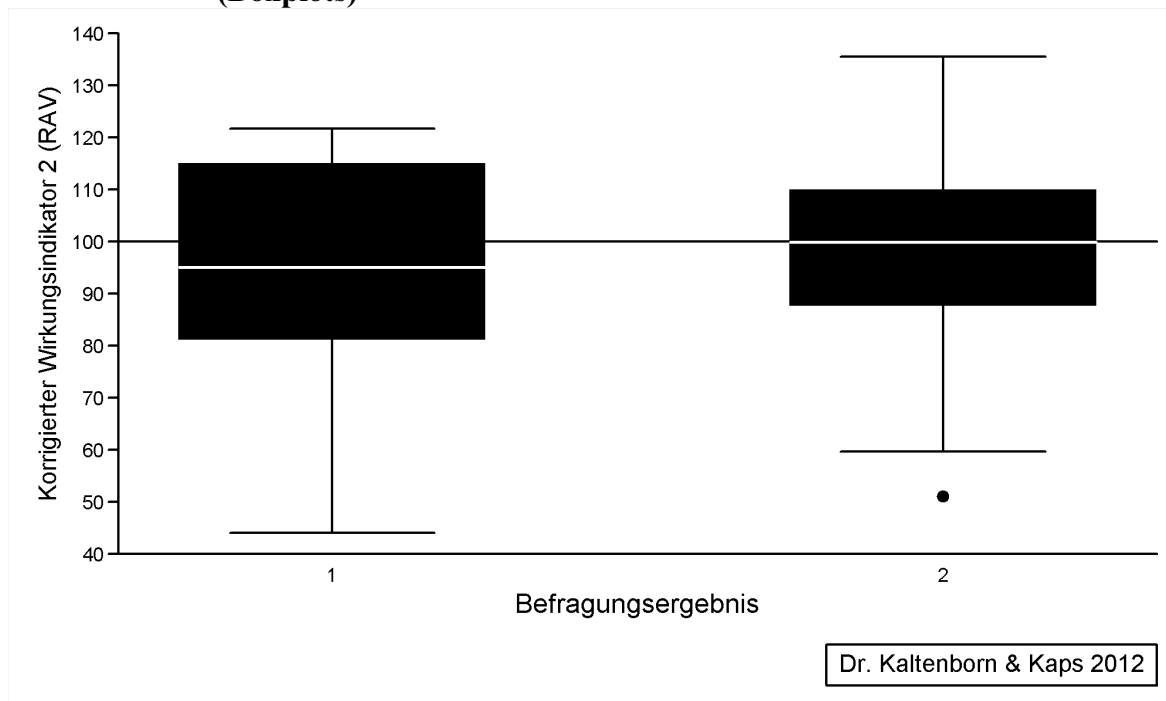
**Abbildung 131: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: *Commitment* der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindex) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 34 in Kapitel 6; 1: *Commitment* hinsichtlich des Wirkungsindex, 2: kein *Commitment* hinsichtlich des Wirkungsindex. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

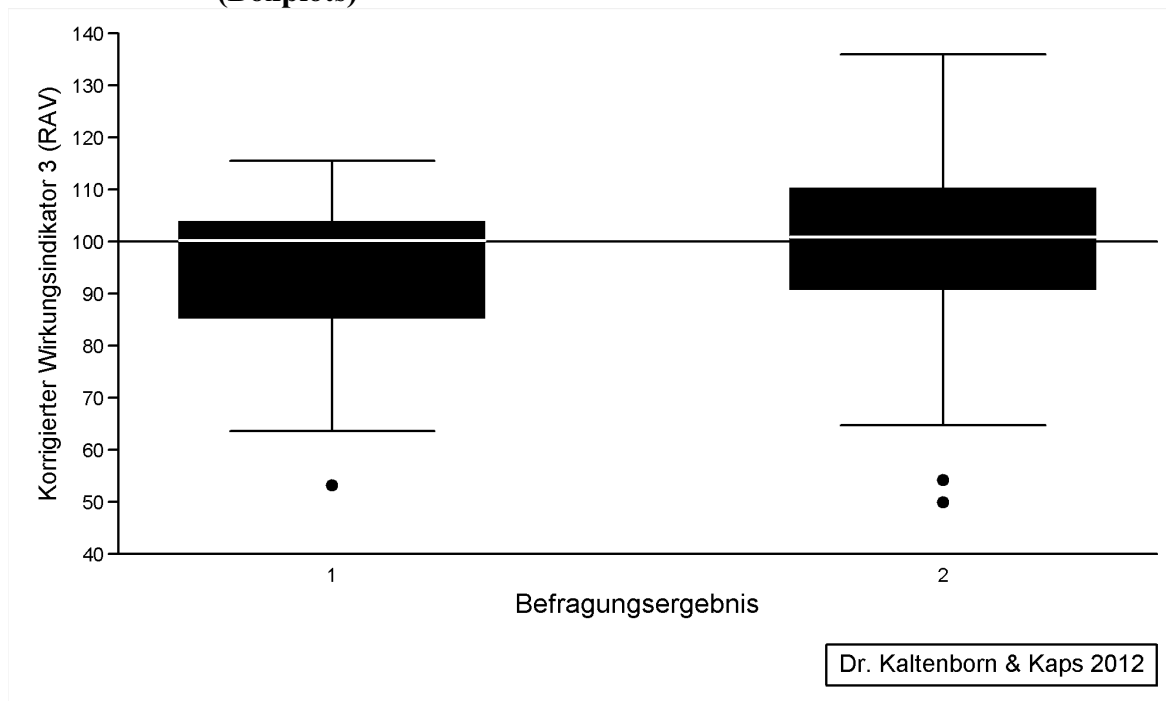
**Abbildung 132: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: *Commitment* der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindex) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 34 in Kapitel 6; 1: *Commitment* hinsichtlich des Wirkungsindexes, 2: kein *Commitment* hinsichtlich des Wirkungsindexes. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

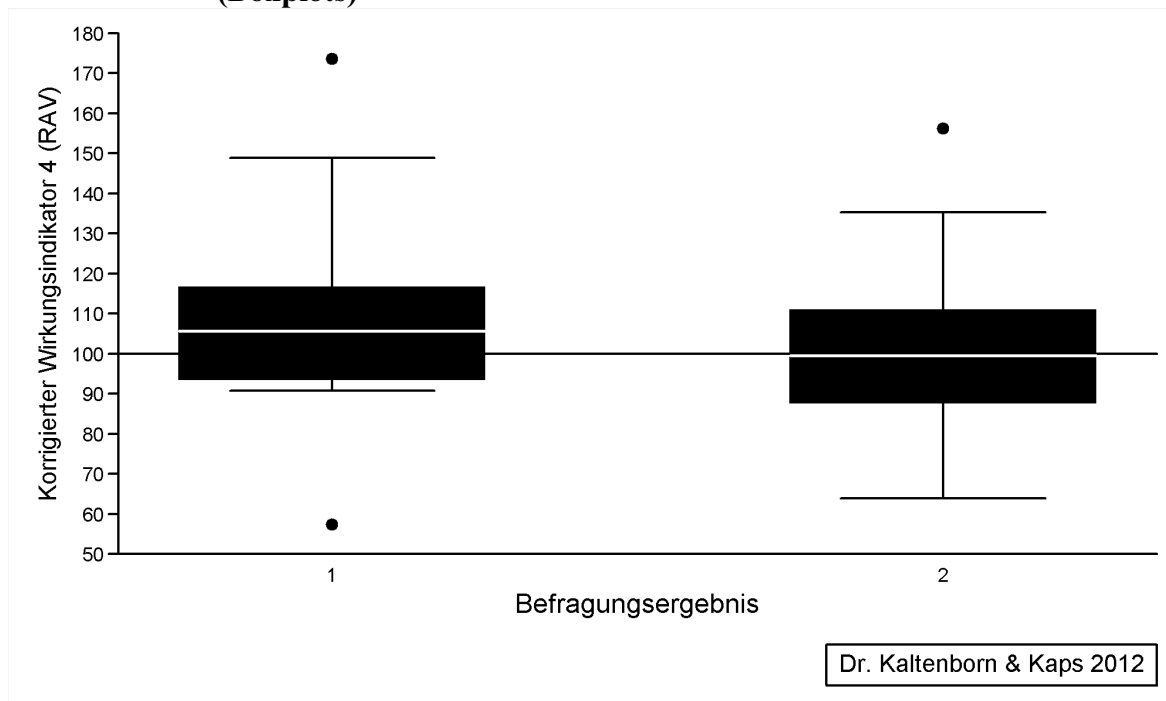
**Abbildung 133: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: *Commitment* der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindex) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 34 in Kapitel 6; 1: *Commitment* hinsichtlich des Wirkungsindex, 2: kein *Commitment* hinsichtlich des Wirkungsindex. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

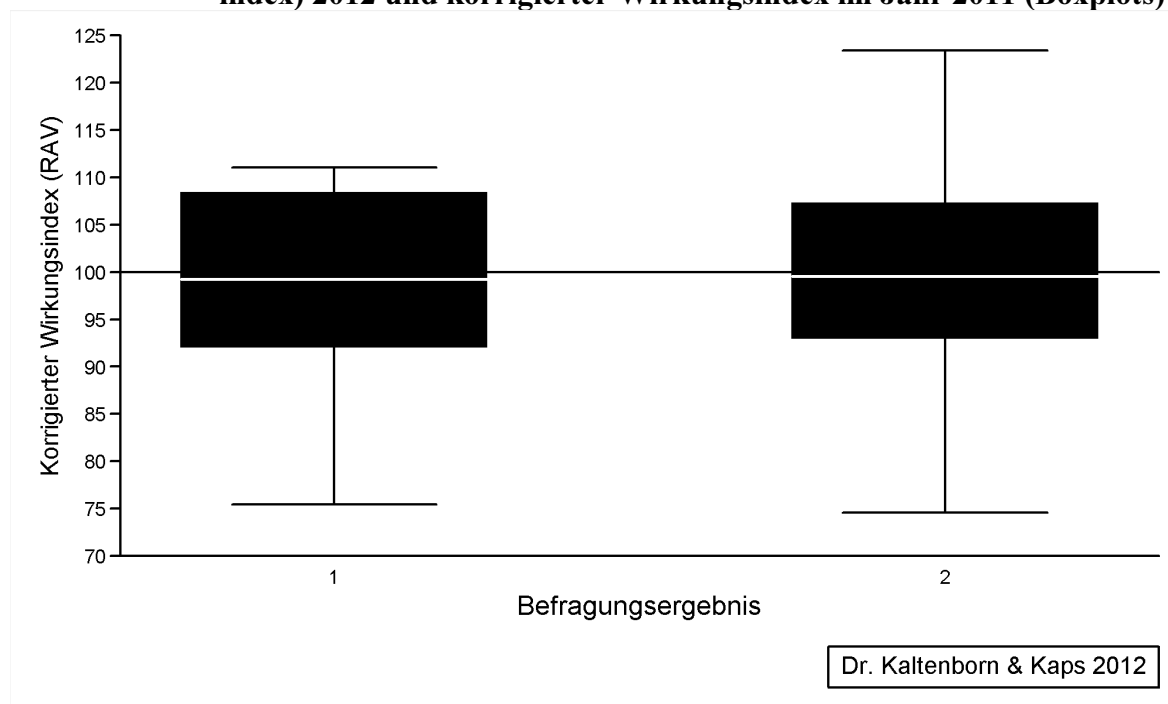
**Abbildung 134: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: *Commitment* der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindex) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 34 in Kapitel 6; 1: *Commitment* hinsichtlich des Wirkungsindex, 2: kein *Commitment* hinsichtlich des Wirkungsindex. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

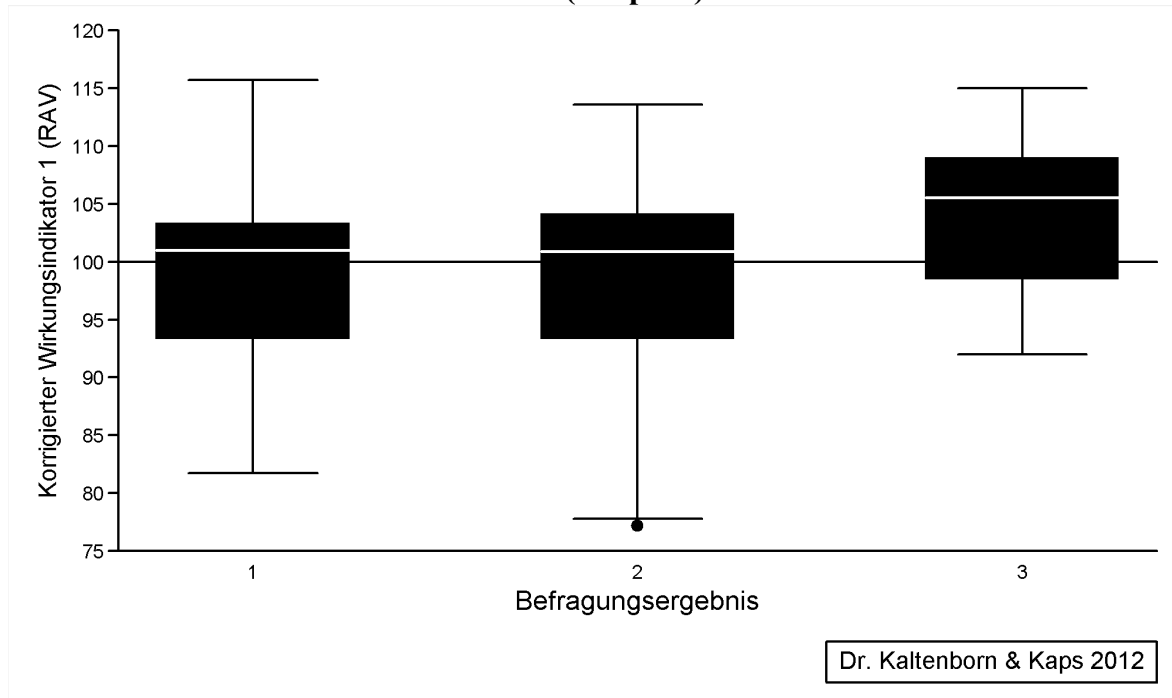
**Abbildung 135: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: *Commitment* der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindex) 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 34 in Kapitel 6; 1: *Commitment* hinsichtlich des Wirkungsindexes, 2: kein *Commitment* hinsichtlich des Wirkungsindexes. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

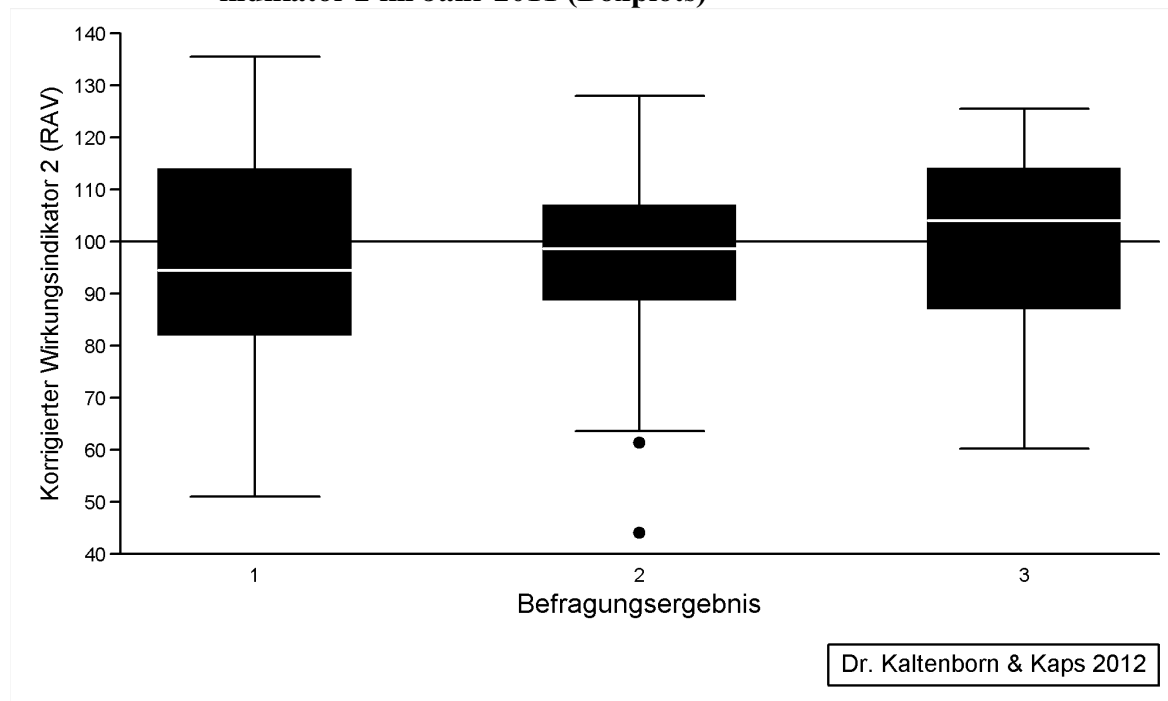
**Abbildung 136: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 35; 1: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 ähnlich bedeutsam wie für die RAV-Leitung; 2: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 weniger bedeutsam als für die RAV-Leitung; 3: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 bedeutsamer als für die RAV-Leitung. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

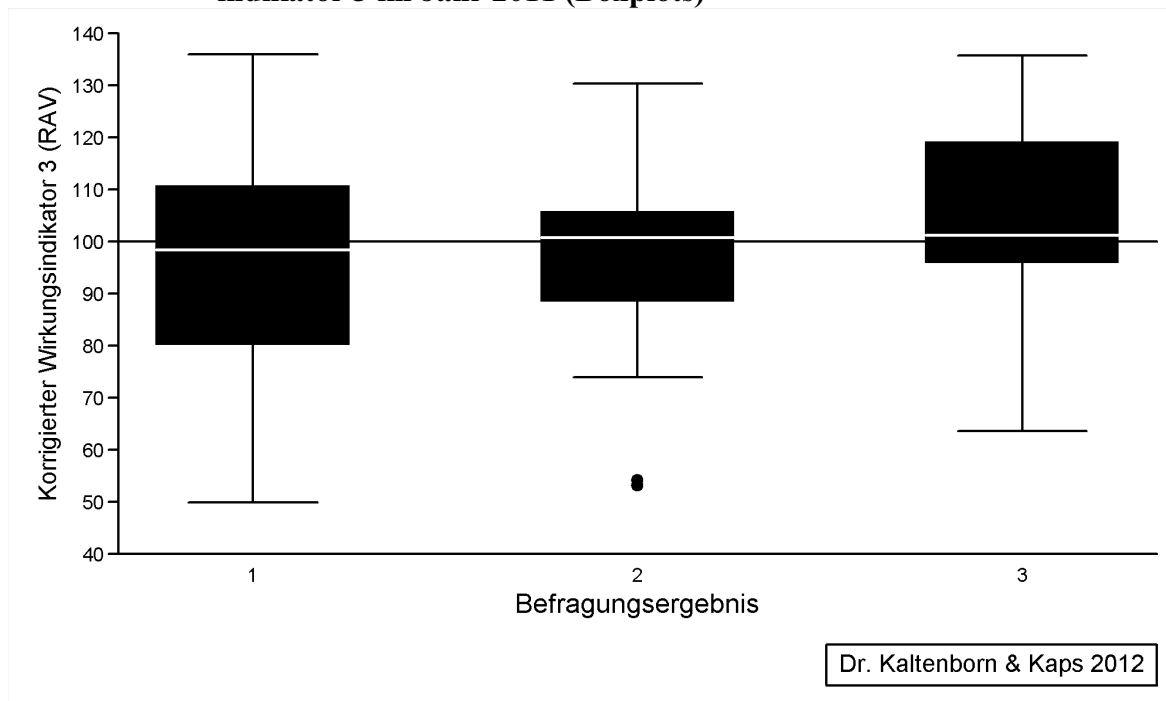
**Abbildung 137: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 35; 1: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 ähnlich bedeutsam wie für die RAV-Leitung; 2: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 weniger bedeutsam als für die RAV-Leitung; 3: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 bedeutsamer als für die RAV-Leitung. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

**Abbildung 138: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**

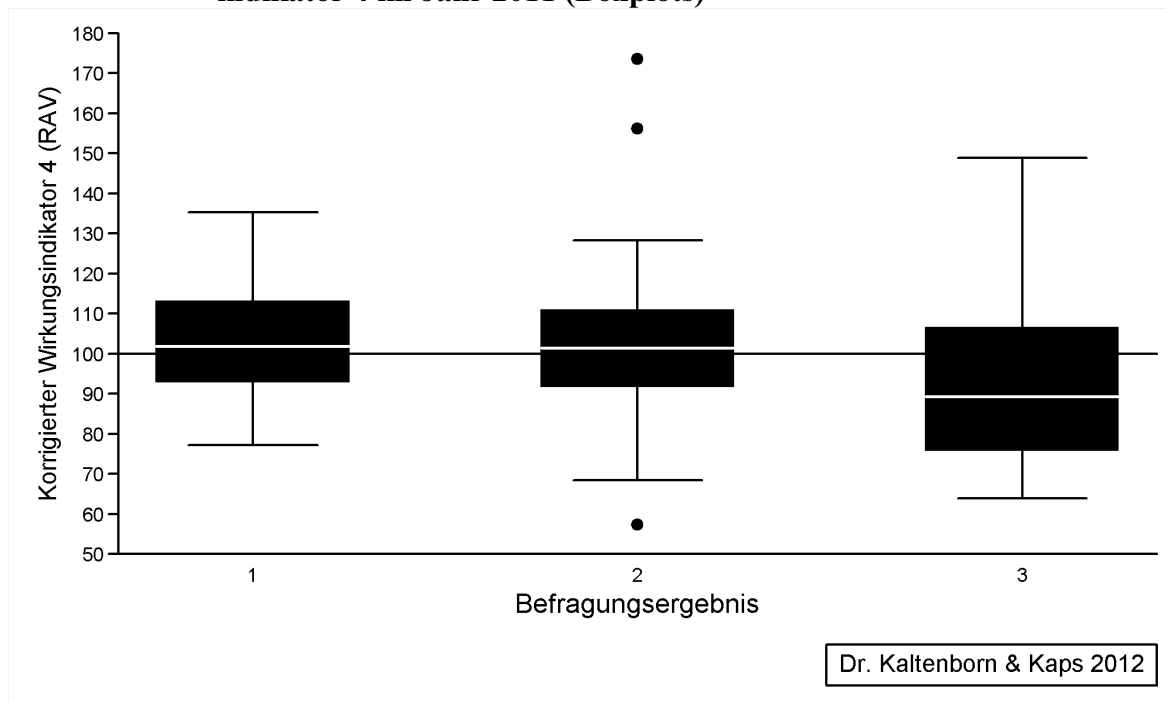


Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 35; 1: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 ähnlich bedeutsam wie für die RAV-Leitung; 2: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 weniger bedeutsam als für die RAV-Leitung; 3: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 bedeutsamer als für die RAV-Leitung. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.



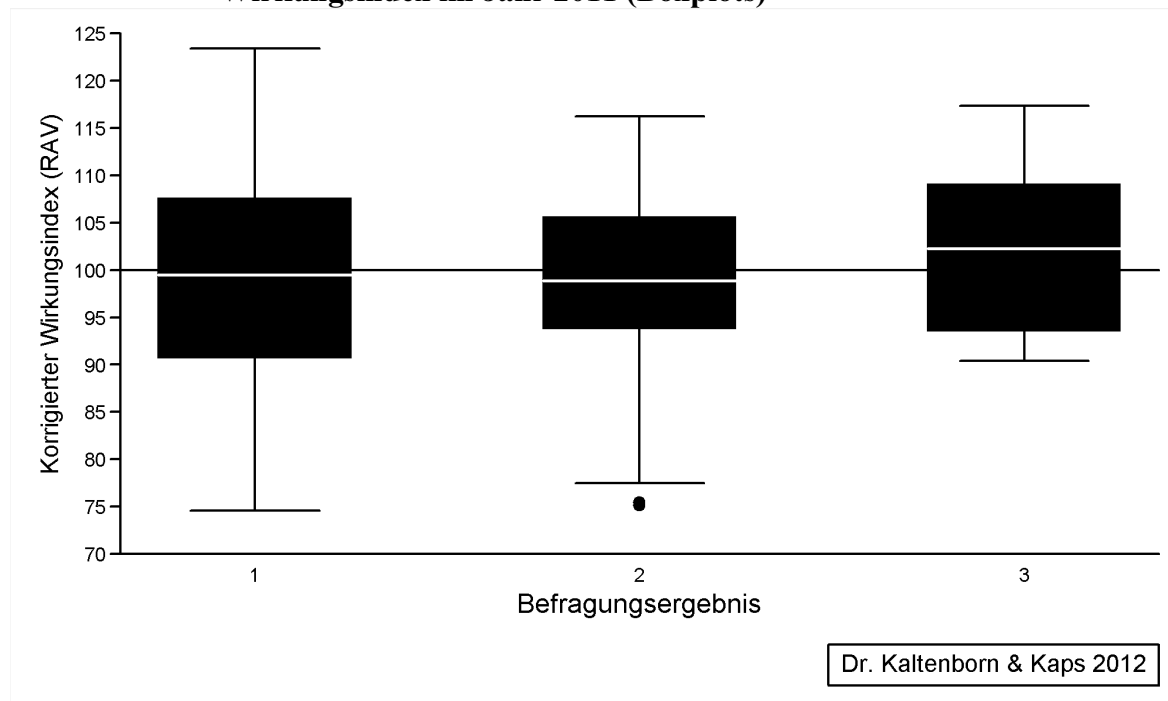
**Abbildung 139: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 35; 1: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 ähnlich bedeutsam wie für die RAV-Leitung; 2: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 weniger bedeutsam als für die RAV-Leitung; 3: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 bedeutsamer als für die RAV-Leitung. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

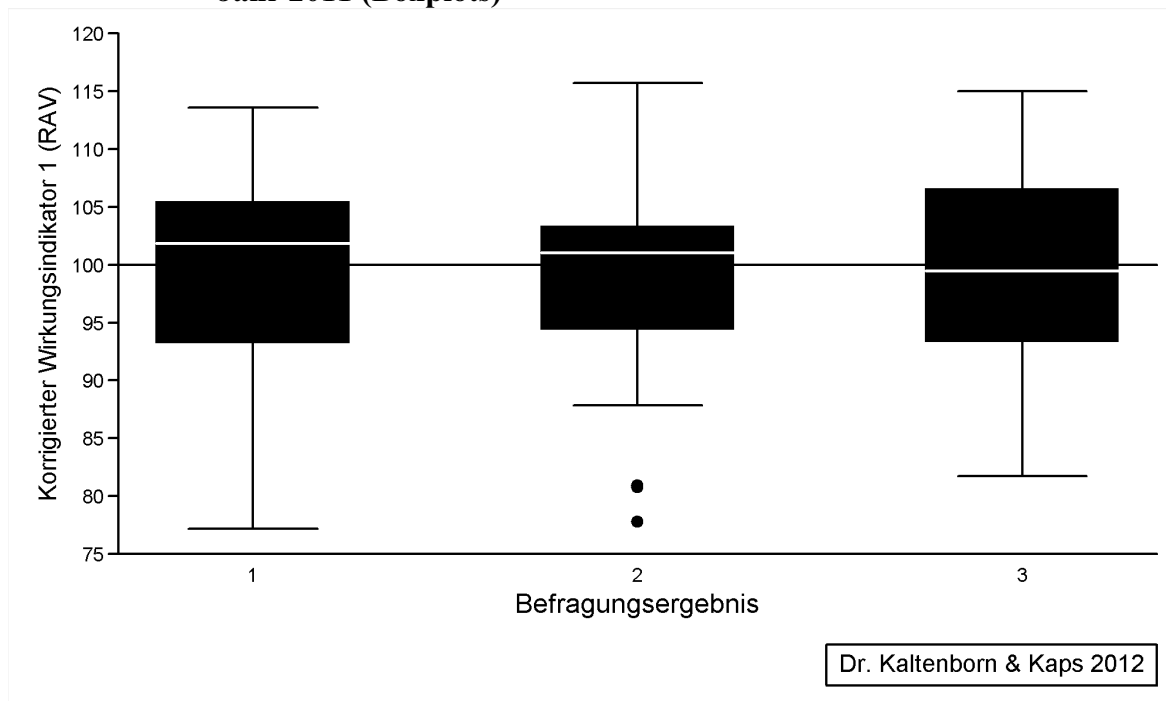
**Abbildung 140: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 35; 1: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 ähnlich bedeutsam wie für die RAV-Leitung; 2: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 weniger bedeutsam als für die RAV-Leitung; 3: für Personalberater/innen sind die Wirkungsindikatoren 1 bis 4 bedeutsamer als für die RAV-Leitung. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

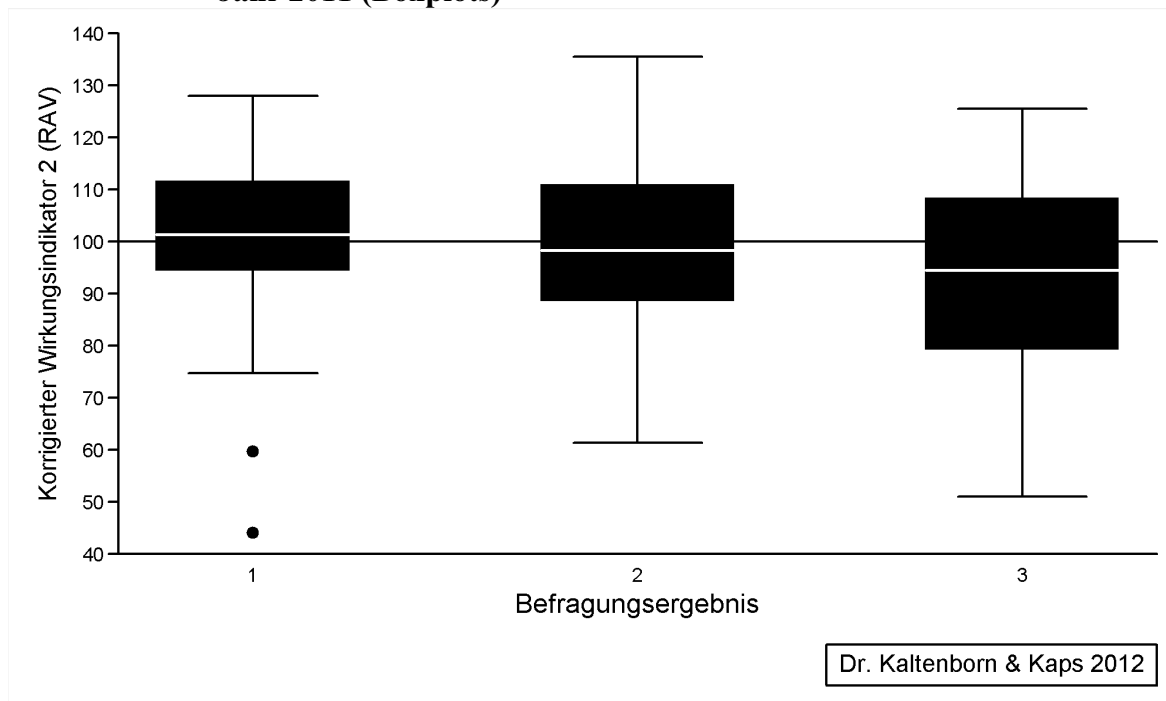
**Abbildung 141: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindex) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 35; 1: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex ähnlich bedeutsam wie für die RAV-Leitung; 2: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex weniger bedeutsam als für die RAV-Leitung; 3: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex bedeutsamer als für die RAV-Leitung. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

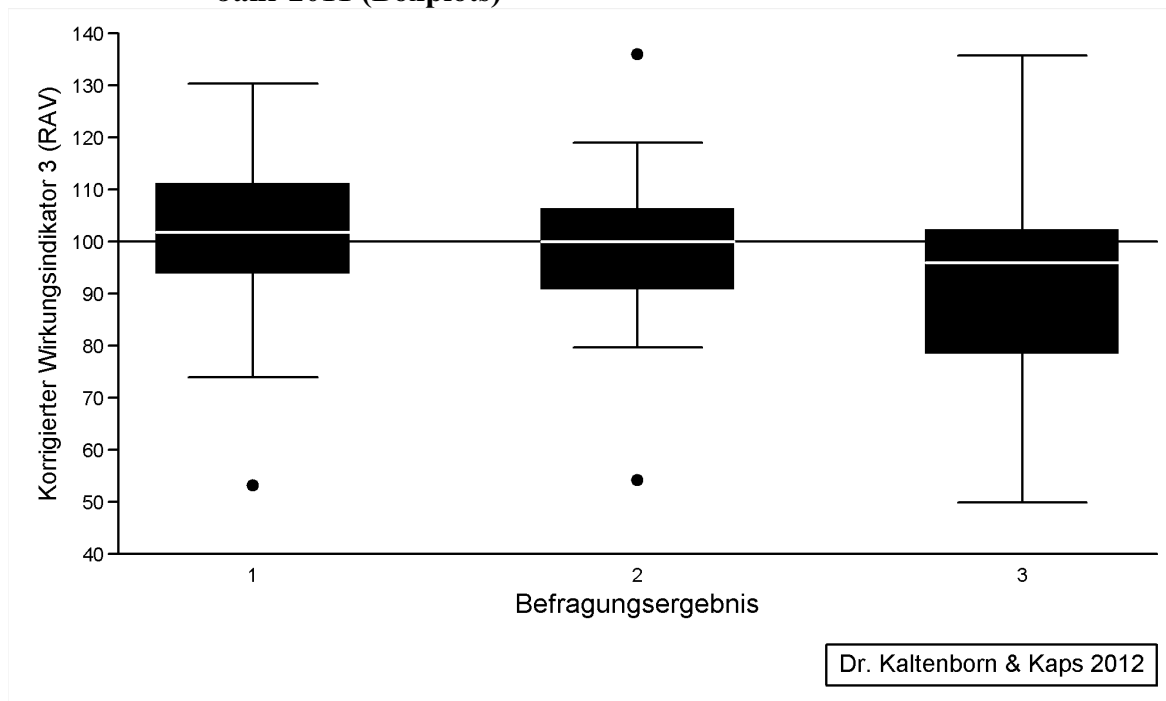
**Abbildung 142: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindex) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 35; 1: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex ähnlich bedeutsam wie für die RAV-Leitung; 2: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex weniger bedeutsam als für die RAV-Leitung; 3: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex bedeutsamer als für die RAV-Leitung. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

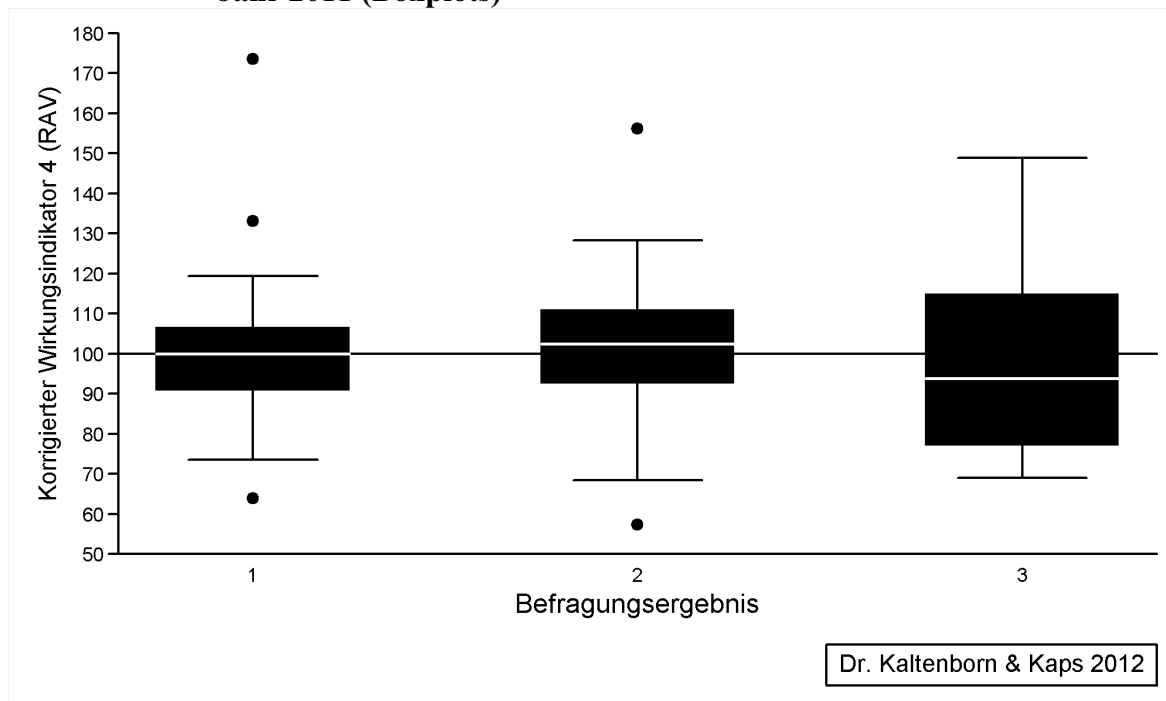
**Abbildung 143: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindex) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 35; 1: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex ähnlich bedeutsam wie für die RAV-Leitung; 2: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex weniger bedeutsam als für die RAV-Leitung; 3: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex bedeutsamer als für die RAV-Leitung. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

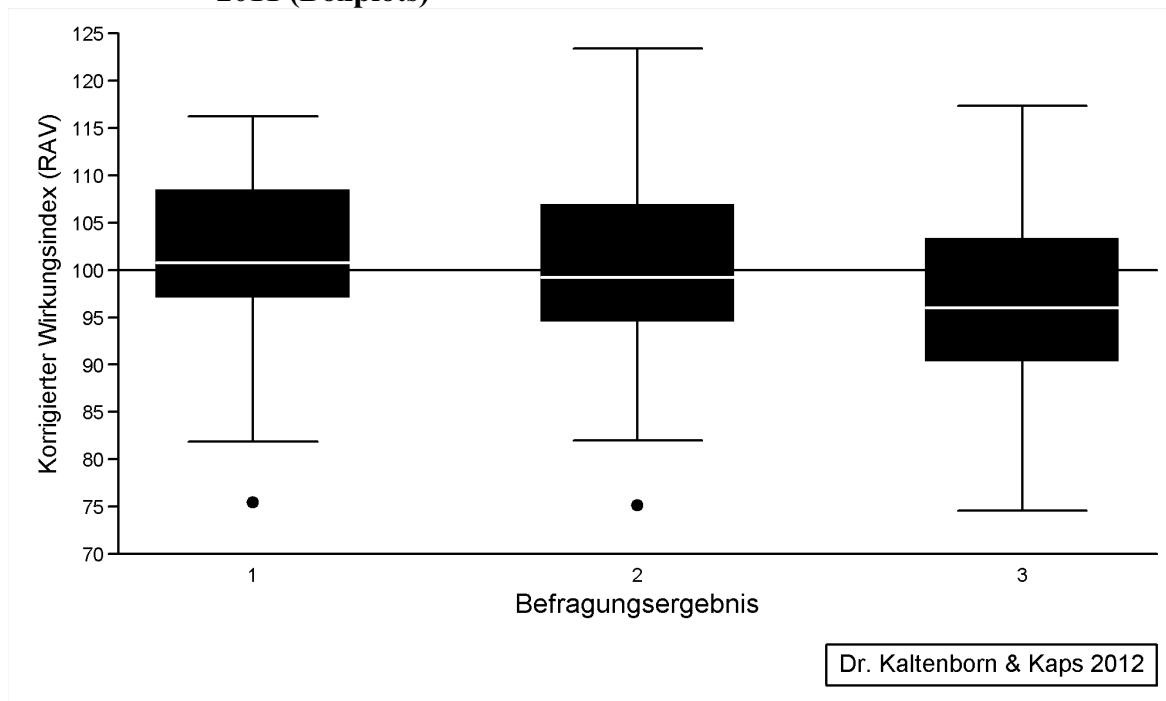
**Abbildung 144: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindex) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 35; 1: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex ähnlich bedeutsam wie für die RAV-Leitung; 2: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex weniger bedeutsam als für die RAV-Leitung; 3: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex bedeutsamer als für die RAV-Leitung. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

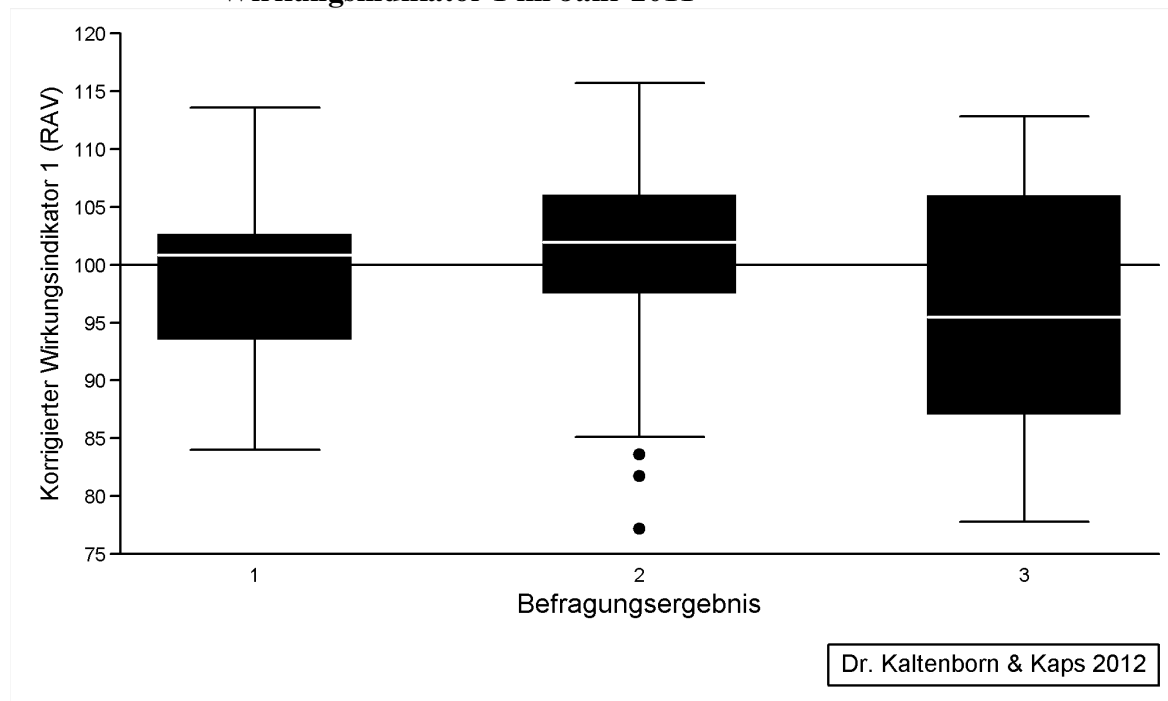
**Abbildung 145: *Commitment* und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindex) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 35; 1: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex ähnlich bedeutsam wie für die RAV-Leitung; 2: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex weniger bedeutsam als für die RAV-Leitung; 3: für Personalberater/innen ist der Wirkungsindex bedeutsamer als für die RAV-Leitung. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 RAV-Personalberater/innen aus 107 RAV und Leiter/innen von 80 RAV.

**Abbildung 146: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsexes für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011**

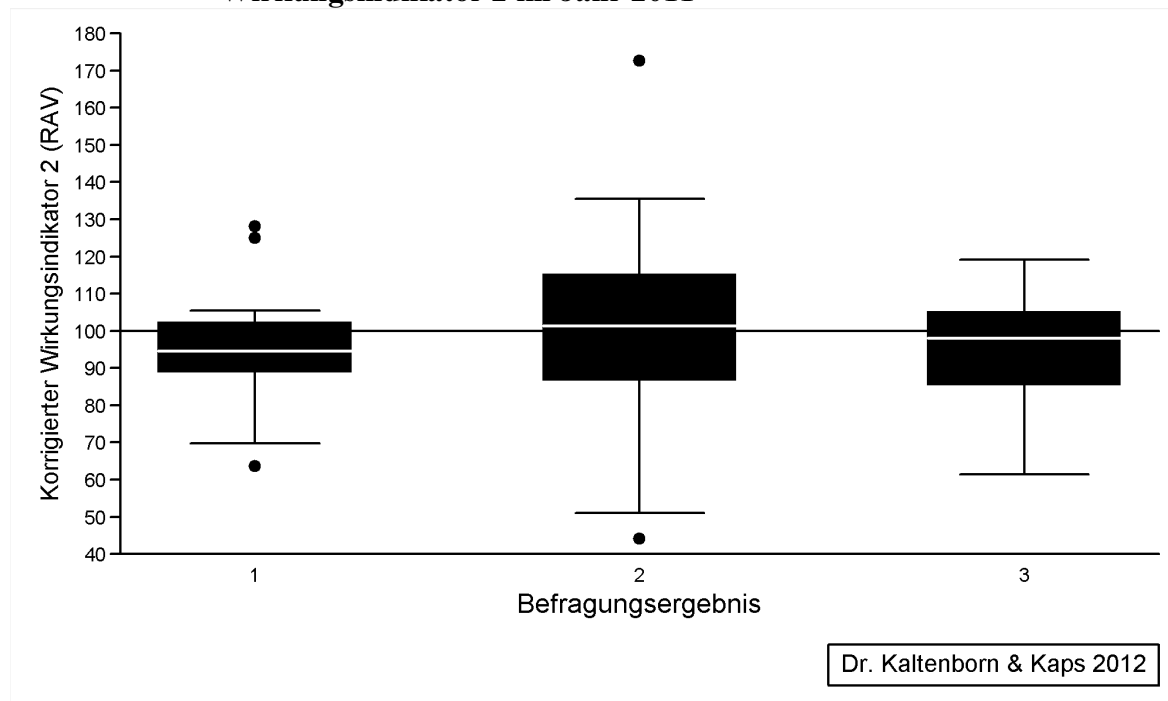


Anmerkung: Frage Z8a an RAV-Leiter/innen: Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST für Sie als RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten). 1: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen verwendet, 2: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der Personalberater/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen benutzt, 3: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.



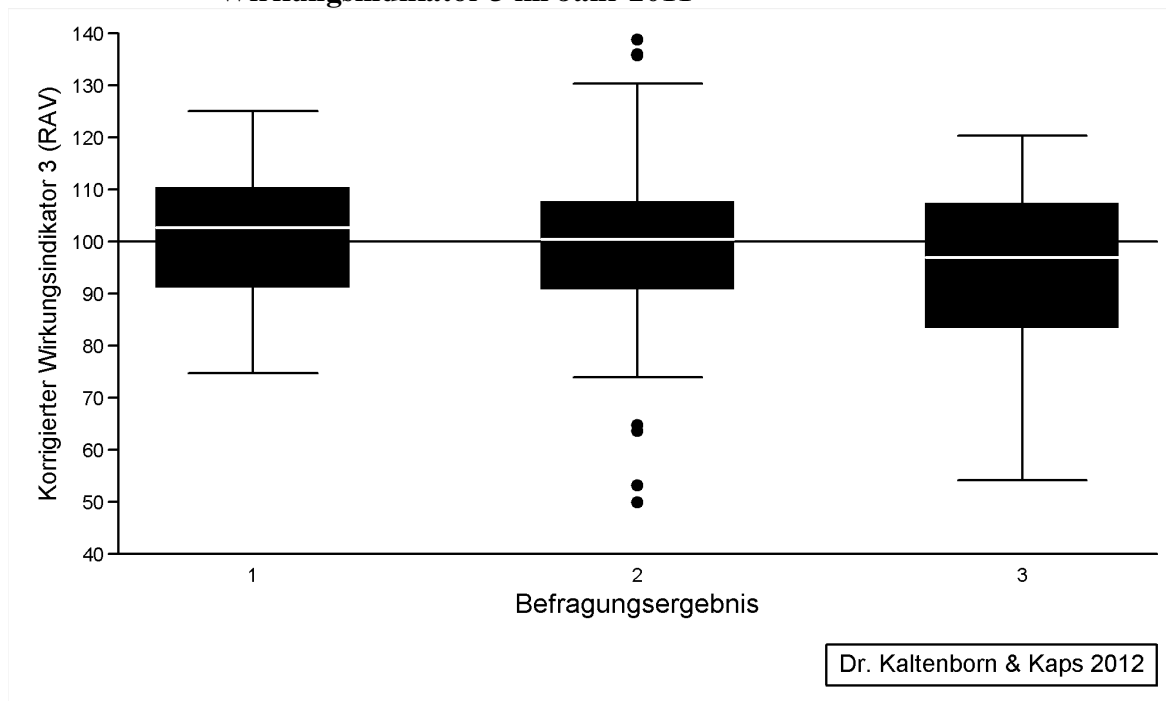
**Abbildung 147: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsexes für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011**



Anmerkung: Frage Z8a an RAV-Leiter/innen: Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST für Sie als RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten). 1: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen verwendet, 2: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der Personalberater/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen benutzt, 3: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

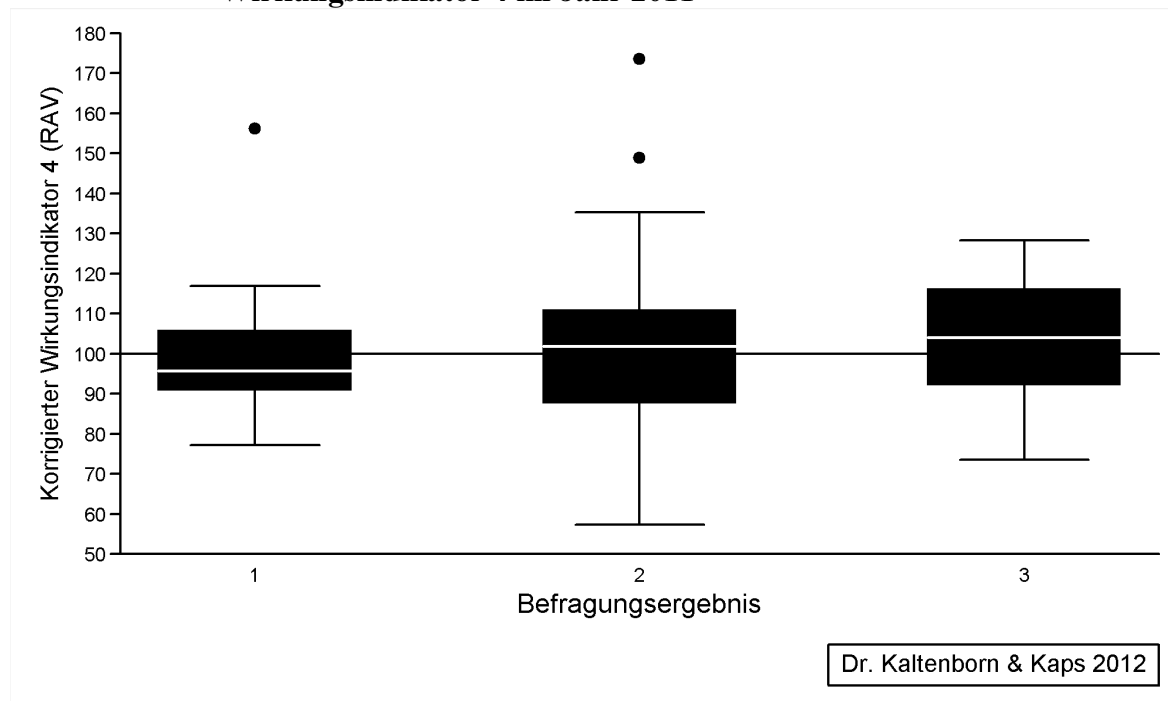
**Abbildung 148: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsexes für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011**



Anmerkung: Frage Z8a an RAV-Leiter/innen: Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST für Sie als RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten). 1: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen verwendet, 2: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der Personalberater/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen benutzt, 3: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

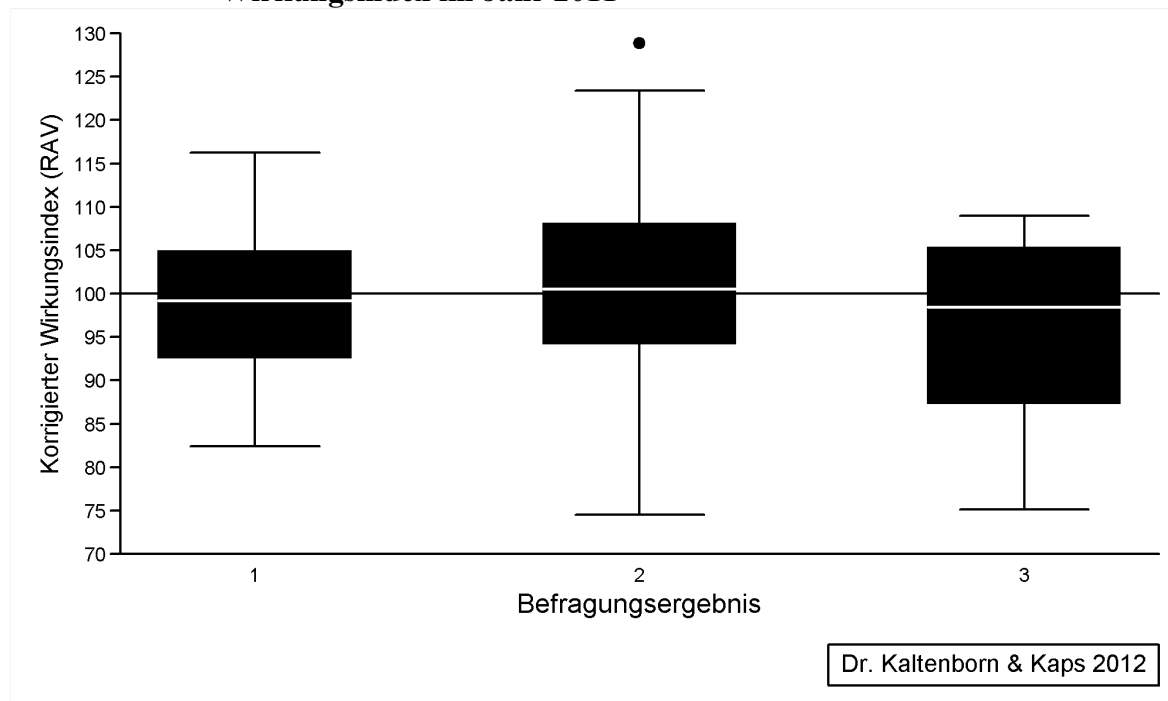
**Abbildung 149: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsexes für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011**



Anmerkung: Frage Z8a an RAV-Leiter/innen: Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST für Sie als RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten). 1: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen verwendet, 2: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der Personalberater/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen benutzt, 3: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

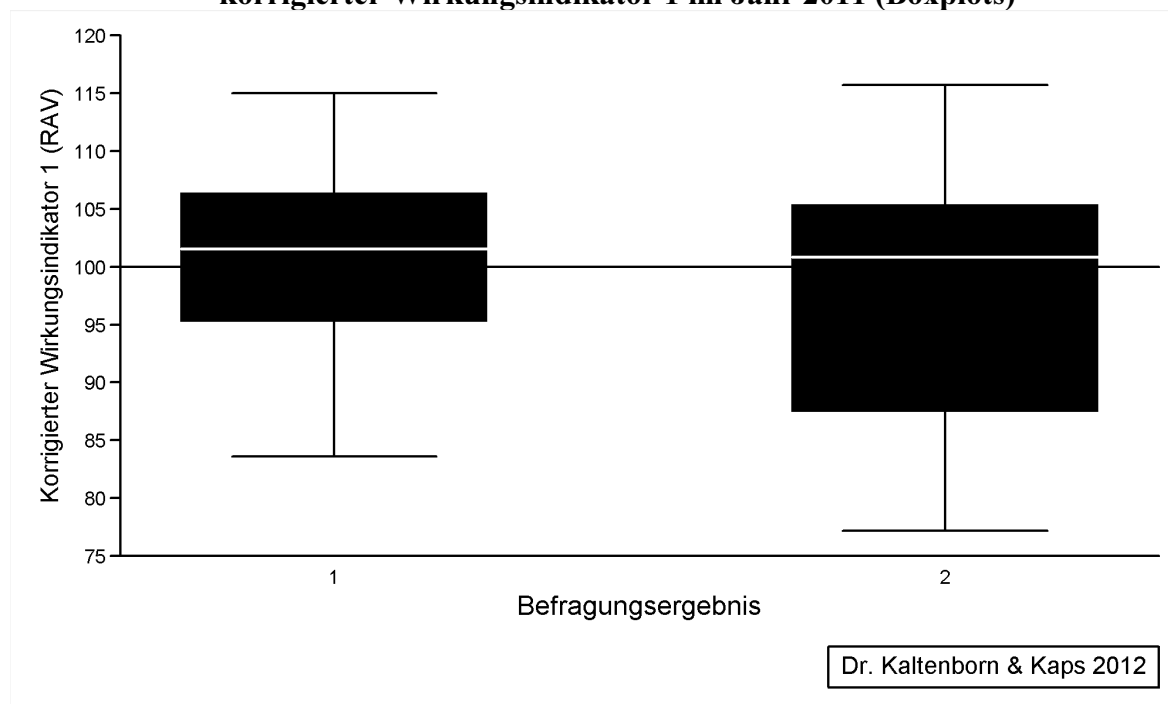
**Abbildung 150: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindex für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011**



Anmerkung: Frage Z8a an RAV-Leiter/innen: Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST für Sie als RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten). 1: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen verwendet, 2: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der Personalberater/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen benutzt, 3: Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

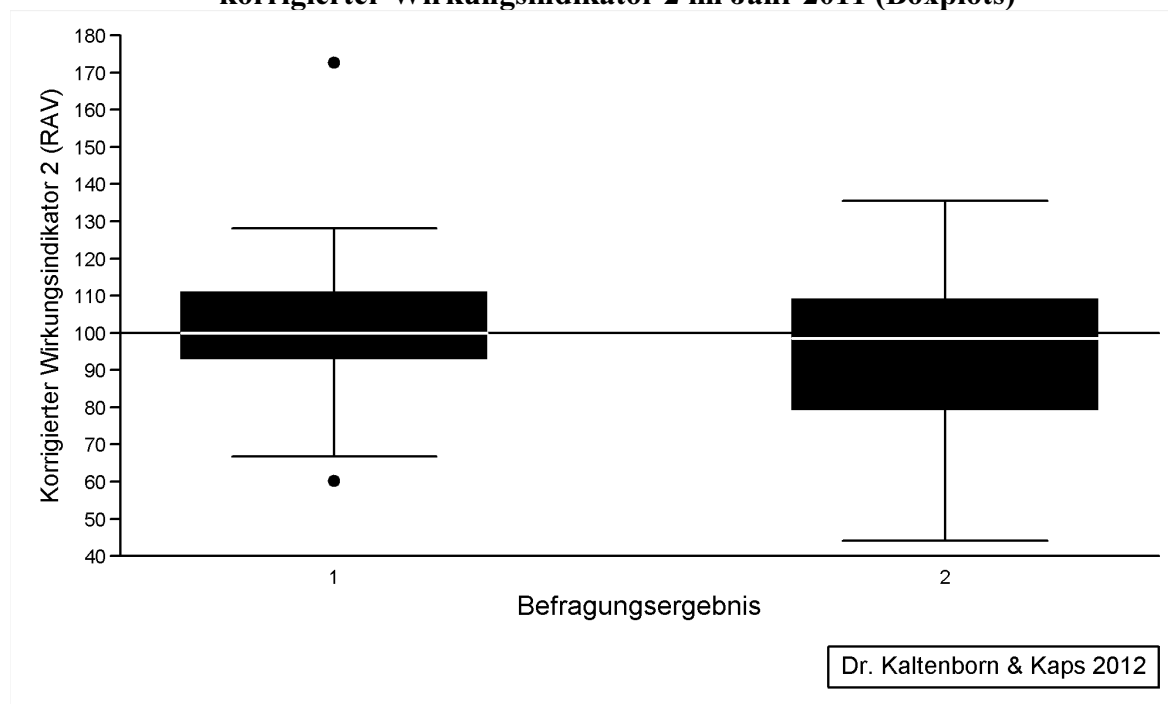
**Abbildung 151: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Kontrolle der Wirkungsergebnisse des RAV mindestens einmal im Quartal 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-01: Die übergeordnete Stelle kontrolliert mindestens einmal im Quartal, wie das von Ihnen geleitete RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneidet: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

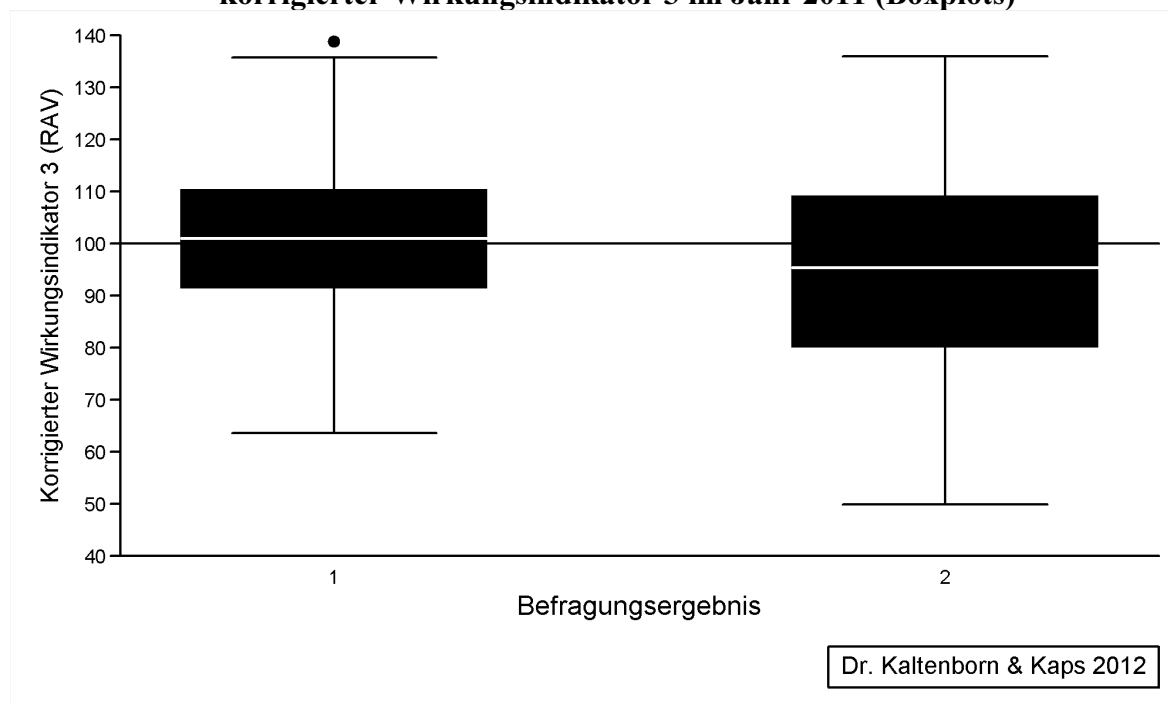
**Abbildung 152: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Kontrolle der Wirkungsergebnisse des RAV mindestens einmal im Quartal 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-01: Die übergeordnete Stelle kontrolliert mindestens einmal im Quartal, wie das von Ihnen geleitete RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneidet: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

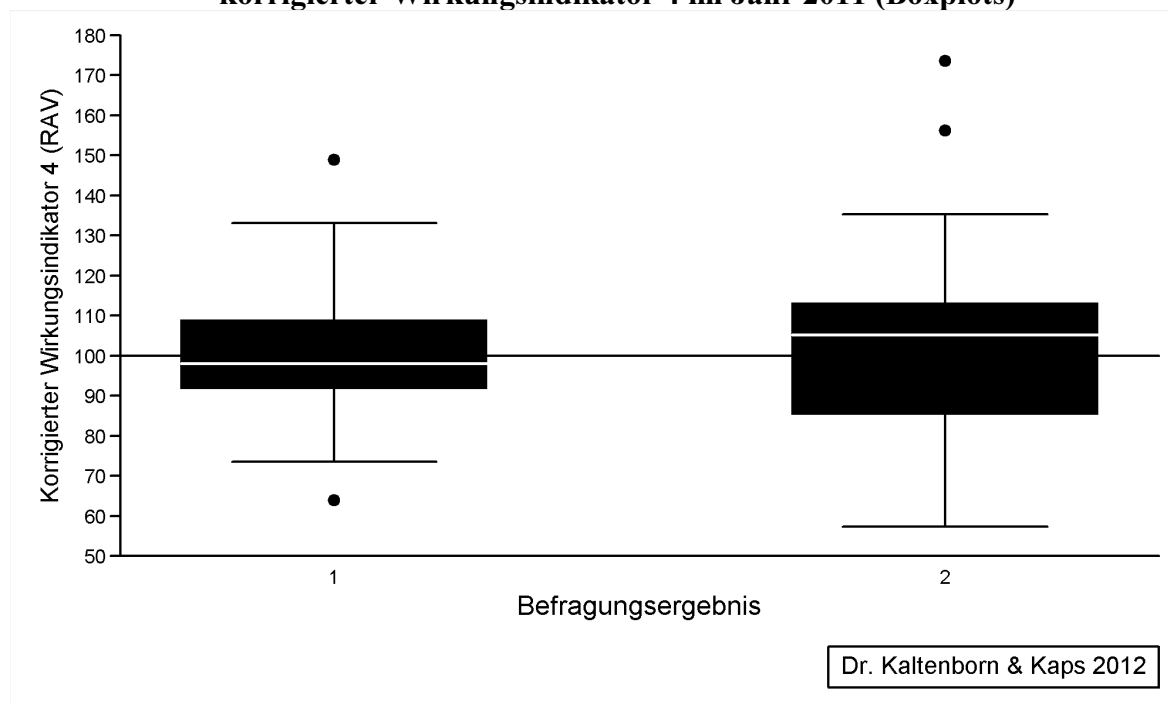
**Abbildung 153: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Kontrolle der Wirkungsergebnisse des RAV mindestens einmal im Quartal 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-01: Die übergeordnete Stelle kontrolliert mindestens einmal im Quartal, wie das von Ihnen geleitete RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneidet: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

**Abbildung 154: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Kontrolle der Wirkungsergebnisse des RAV mindestens einmal im Quartal 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**

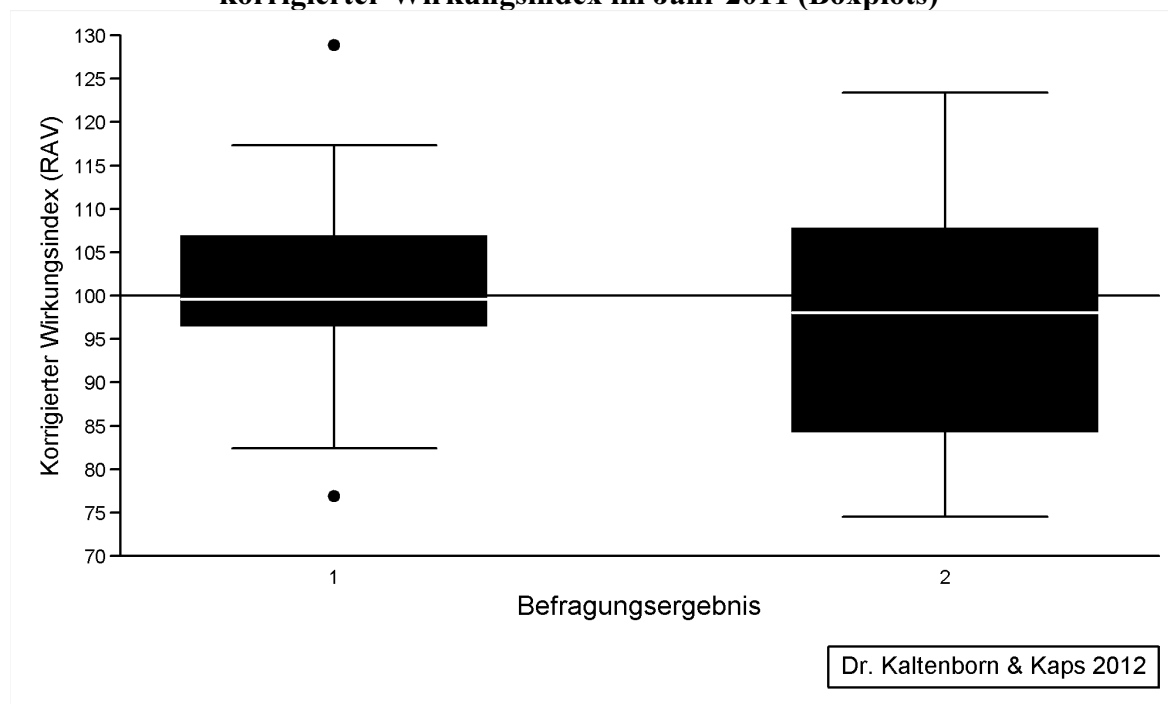


Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-01: Die übergeordnete Stelle kontrolliert mindestens einmal im Quartal, wie das von Ihnen geleitete RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneidet: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.



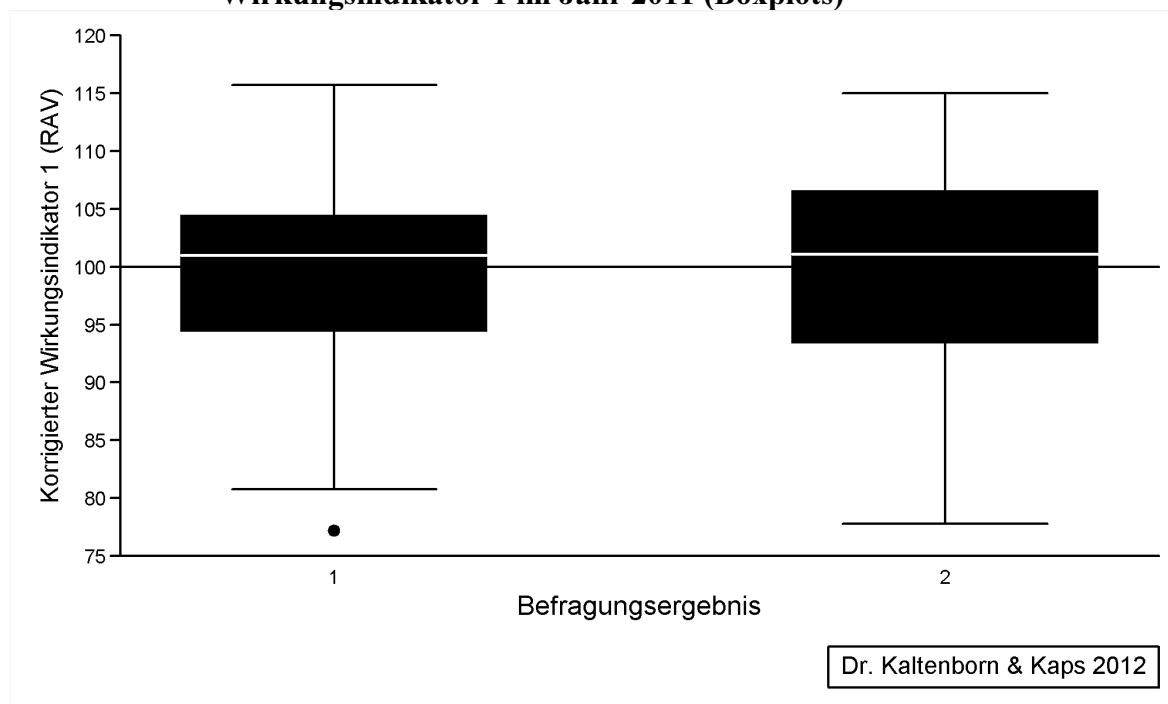
**Abbildung 155: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Kontrolle der Wirkungsergebnisse des RAV mindestens einmal im Quartal 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-01: Die übergeordnete Stelle kontrolliert mindestens einmal im Quartal, wie das von Ihnen geleitete RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneidet: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

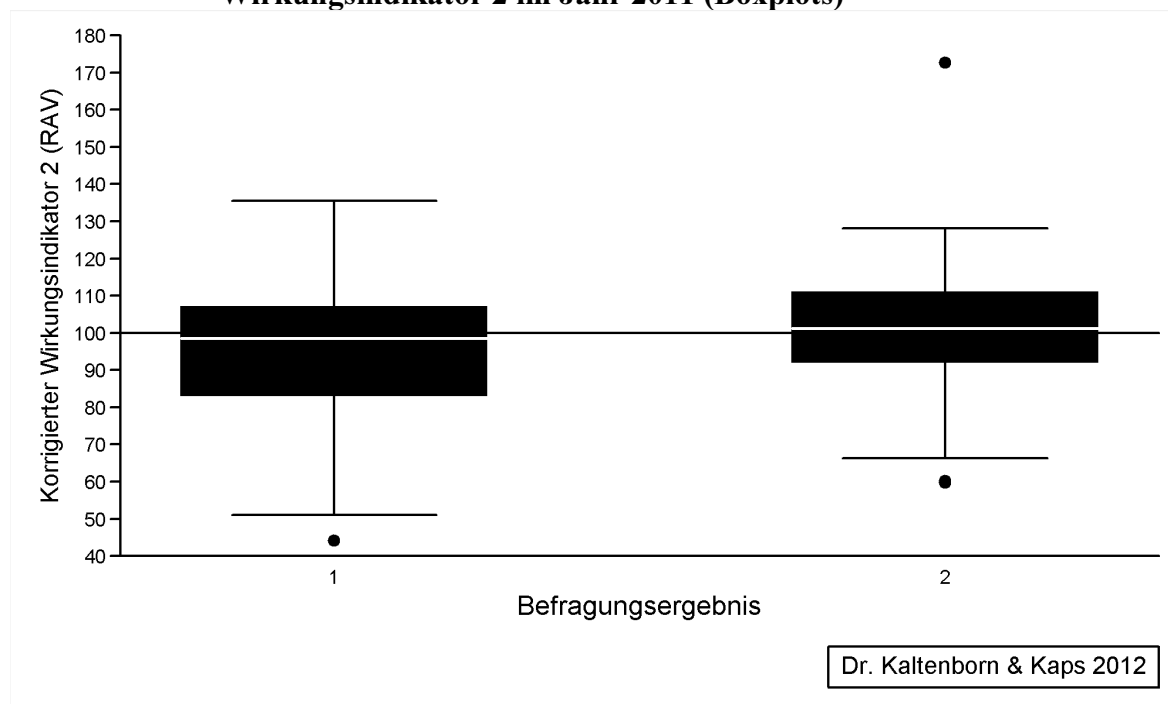
**Abbildung 156: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Regelmäßige Kontrolle von anderen, mit RAV-Leitung vereinbarten Zielen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-02: Die übergeordnete Stelle vereinbart mit der RAV-Leitung andere arbeitsmarktpolitische Ziele des Kantons und kontrolliert die Ergebnisse regelmässig: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

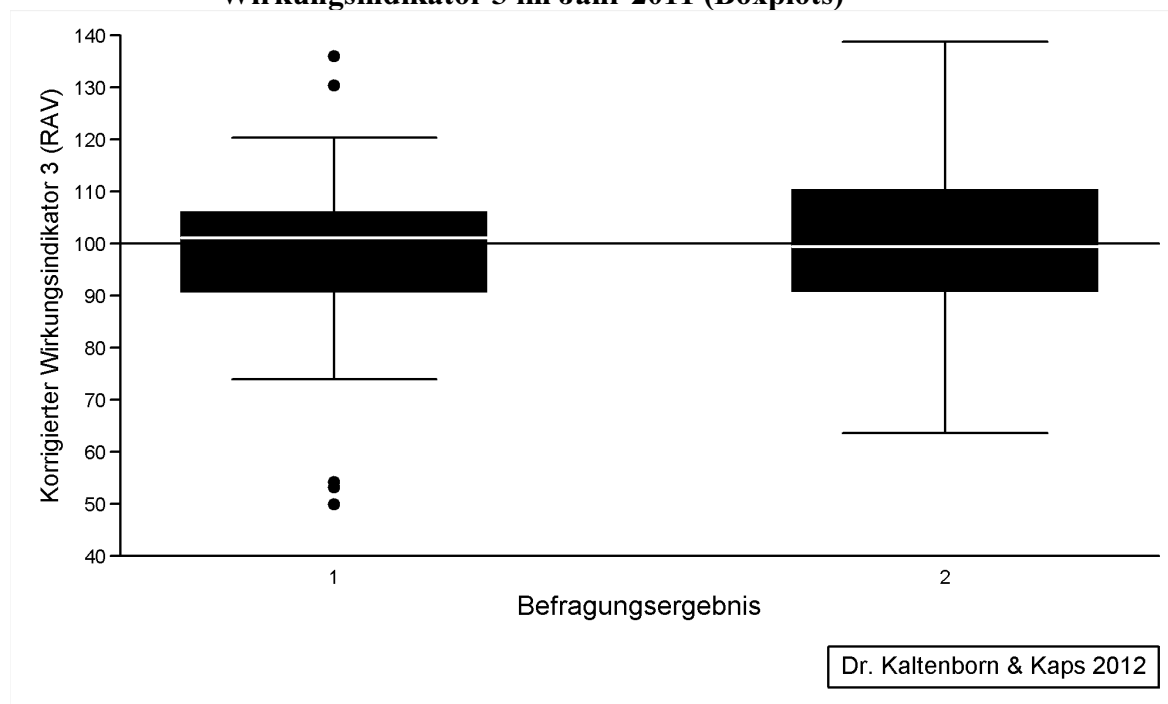
**Abbildung 157: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Regelmäßige Kontrolle von anderen, mit RAV-Leitung vereinbarten Zielen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-02: Die übergeordnete Stelle vereinbart mit der RAV-Leitung andere arbeitsmarktpolitische Ziele des Kantons und kontrolliert die Ergebnisse regelmässig: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

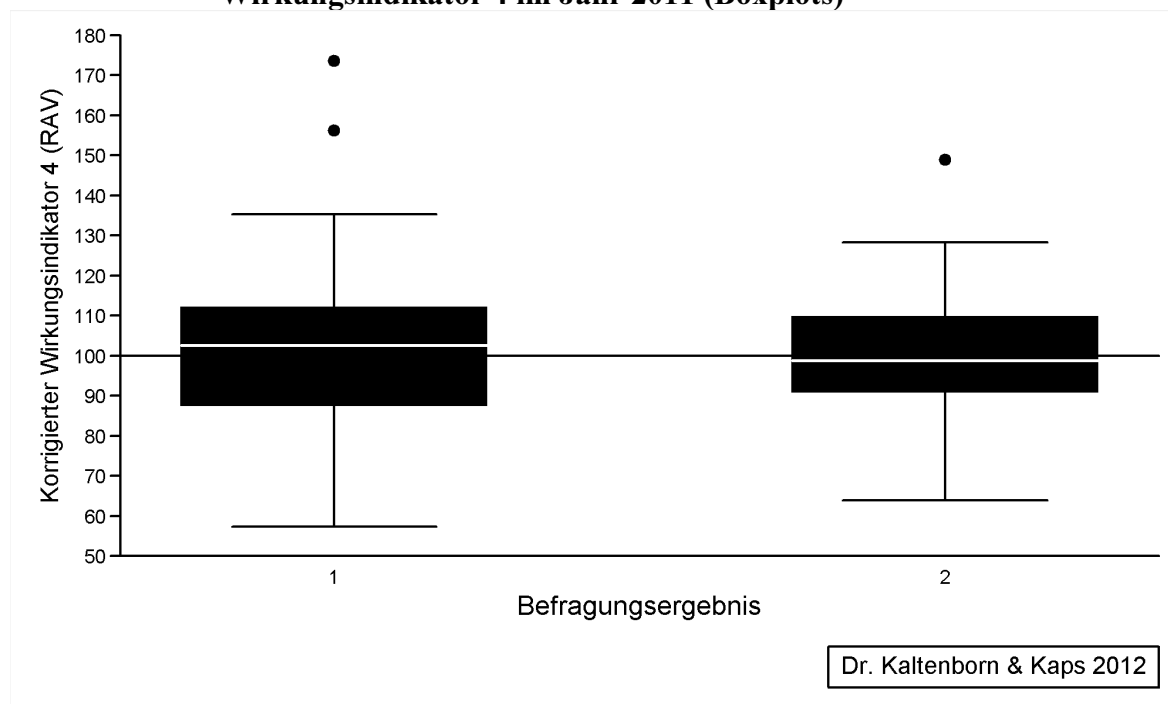
**Abbildung 158: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Regelmäßige Kontrolle von anderen, mit RAV-Leitung vereinbarten Zielen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-02: Die übergeordnete Stelle vereinbart mit der RAV-Leitung andere arbeitsmarktpolitische Ziele des Kantons und kontrolliert die Ergebnisse regelmässig: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äussersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

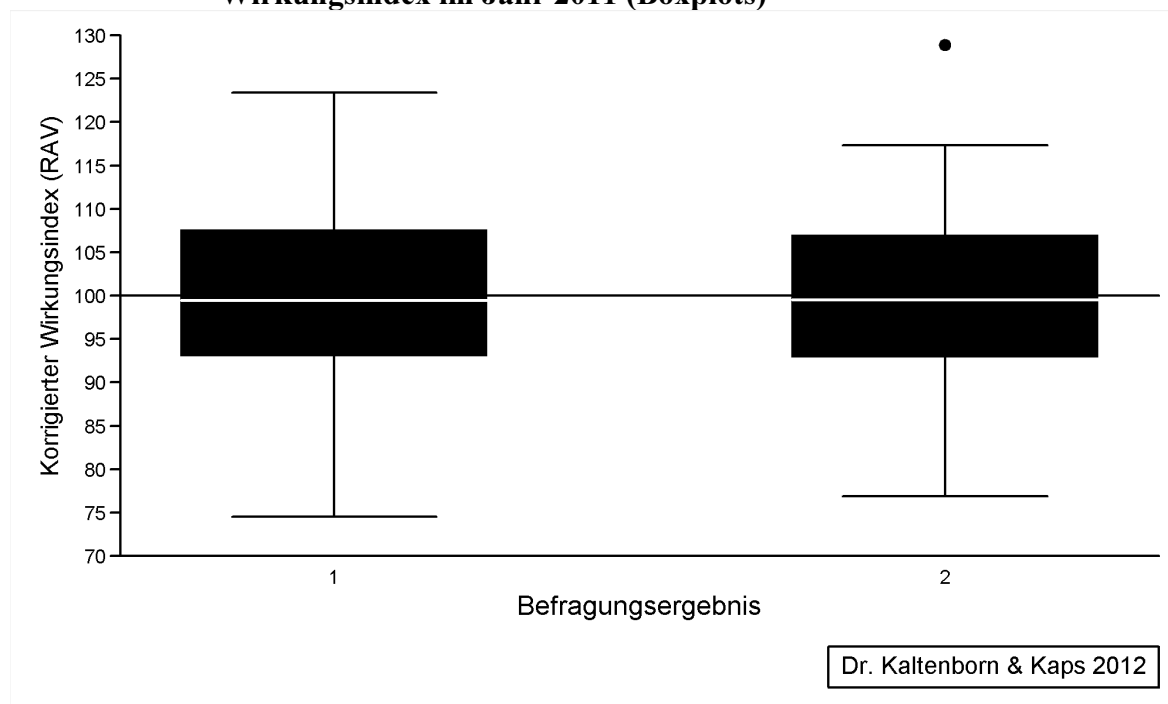
**Abbildung 159: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Regelmäßige Kontrolle von anderen, mit RAV-Leitung vereinbarten Zielen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-02: Die übergeordnete Stelle vereinbart mit der RAV-Leitung andere arbeitsmarktpolitische Ziele des Kantons und kontrolliert die Ergebnisse regelmässig: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

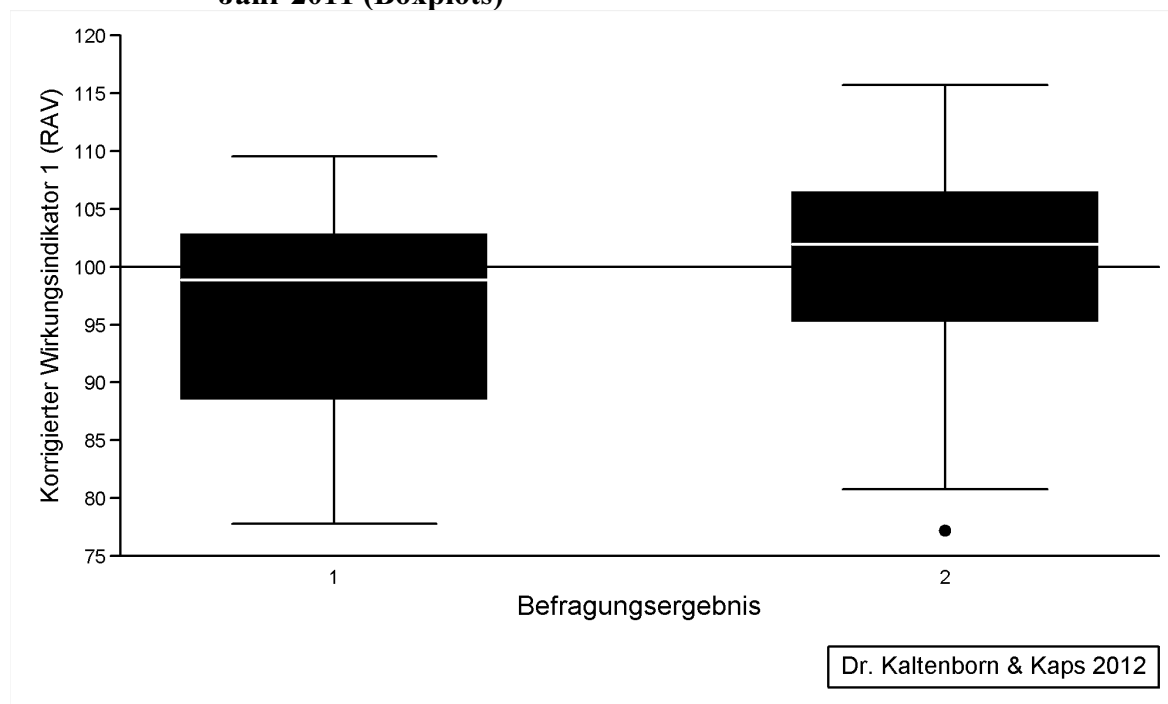
**Abbildung 160: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Regelmäßige Kontrolle von anderen, mit RAV-Leitung vereinbarten Zielen 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-02: Die übergeordnete Stelle vereinbart mit der RAV-Leitung andere arbeitsmarktpolitische Ziele des Kantons und kontrolliert die Ergebnisse regelmässig: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

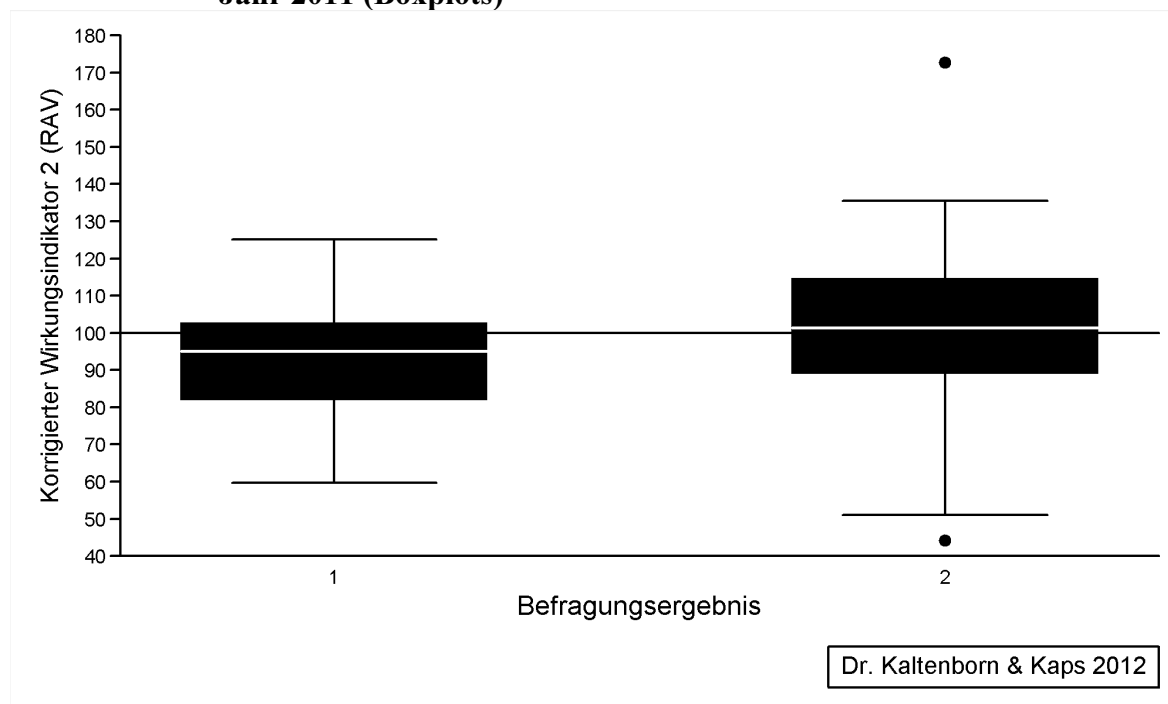
**Abbildung 161: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Verabredung mit dem RAV ohne konkrete Ziele 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-03: Die übergeordnete Stelle diskutiert mit der RAV-Leitung lokale Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit und verpflichtet die RAV-Leitung auf die Umsetzung der so entwickelten Ansätze, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

**Abbildung 162: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Verabredung mit dem RAV ohne konkrete Ziele 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**

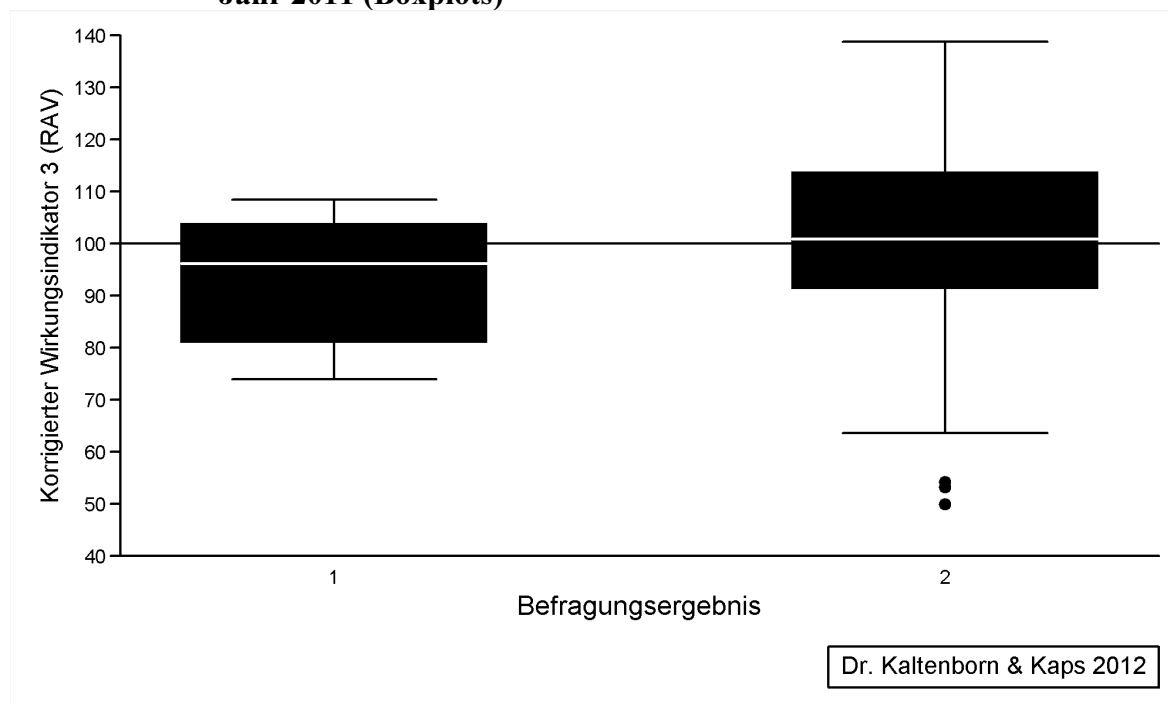


Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-03: Die übergeordnete Stelle diskutiert mit der RAV-Leitung lokale Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit und verpflichtet die RAV-Leitung auf die Umsetzung der so entwickelten Ansätze, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.



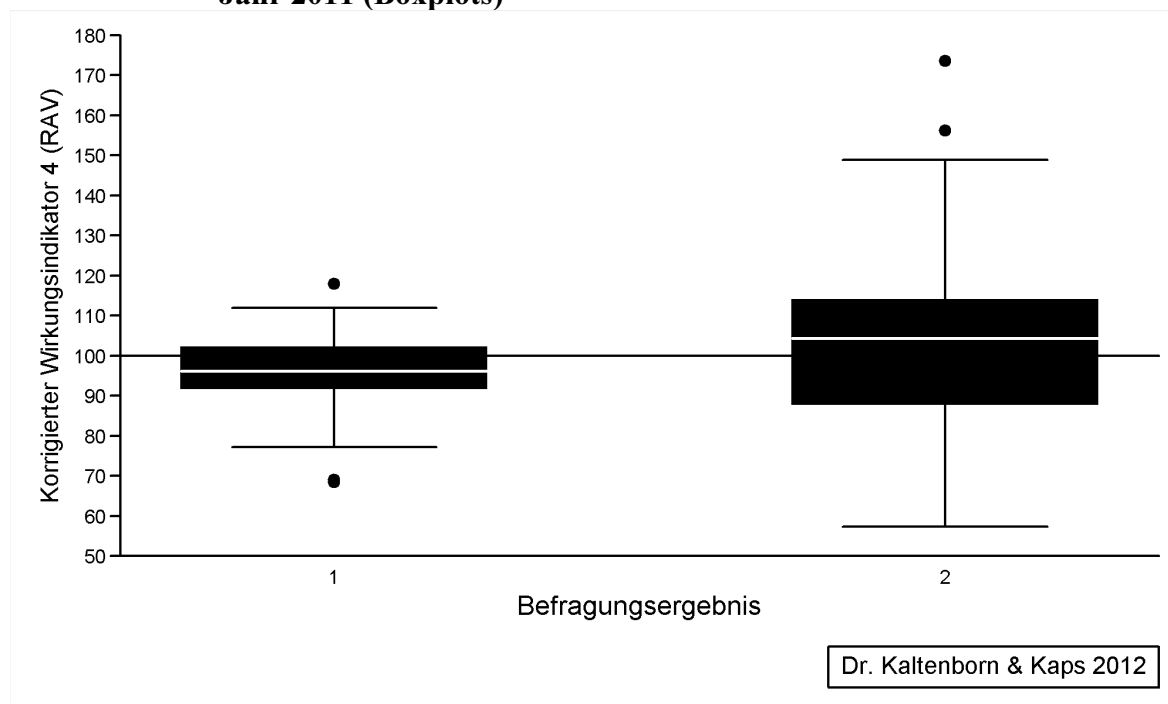
**Abbildung 163: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Verabredung mit dem RAV ohne konkrete Ziele 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-03: Die übergeordnete Stelle diskutiert mit der RAV-Leitung lokale Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit und verpflichtet die RAV-Leitung auf die Umsetzung der so entwickelten Ansätze, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

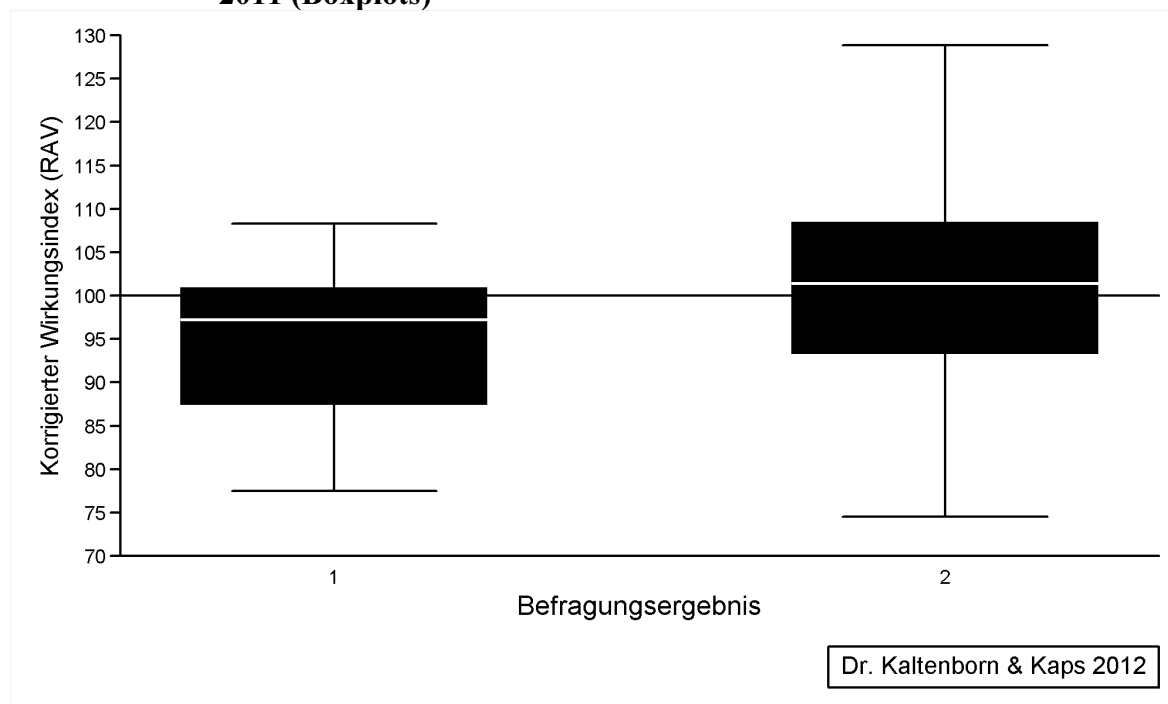
**Abbildung 164: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Verabredung mit dem RAV ohne konkrete Ziele 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-03: Die übergeordnete Stelle diskutiert mit der RAV-Leitung lokale Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit und verpflichtet die RAV-Leitung auf die Umsetzung der so entwickelten Ansätze, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

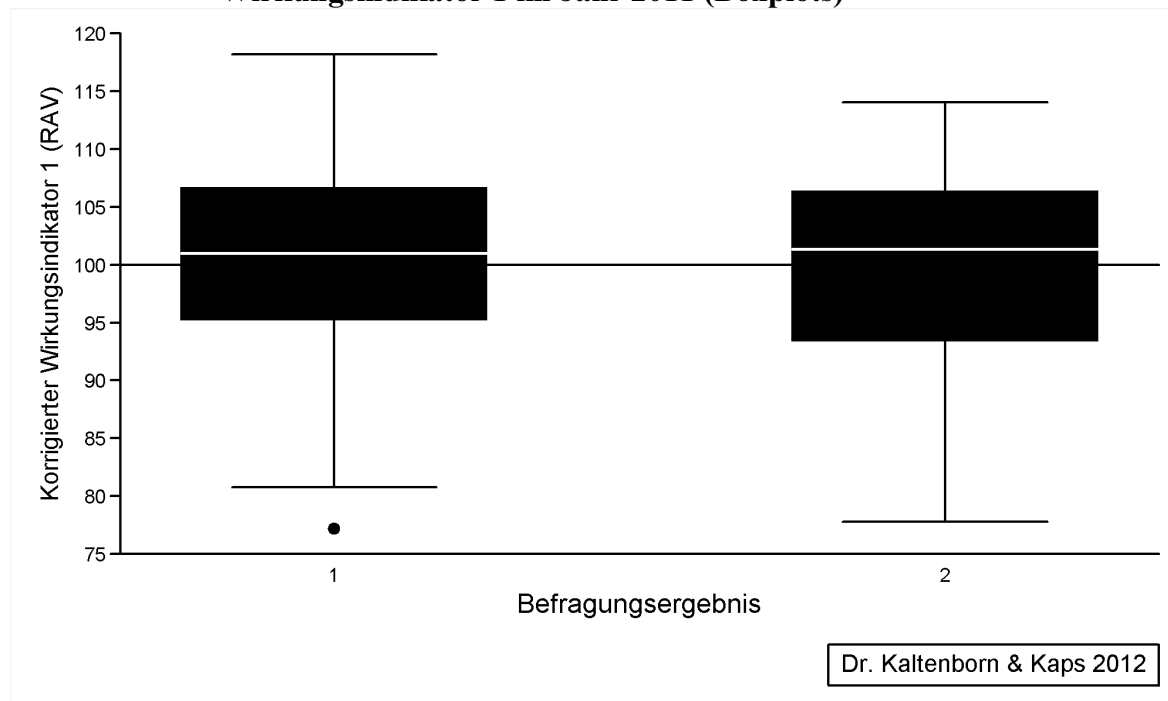
**Abbildung 165: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Verabredung mit dem RAV ohne konkrete Ziele 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z3a an RAV-Leiter/innen: Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Mehrfachnennungen möglich). Z3a-03: Die übergeordnete Stelle diskutiert mit der RAV-Leitung lokale Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit und verpflichtet die RAV-Leitung auf die Umsetzung der so entwickelten Ansätze, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben: 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

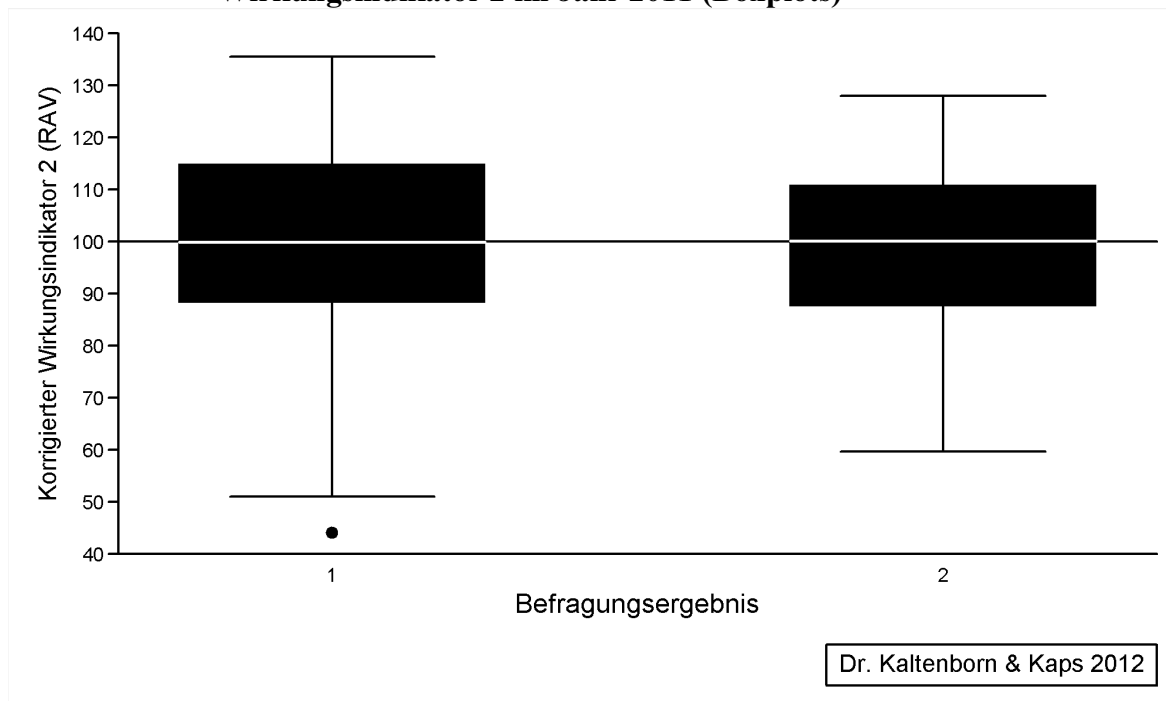
**Abbildung 166: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-08: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq$  50 Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $>$  50 Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

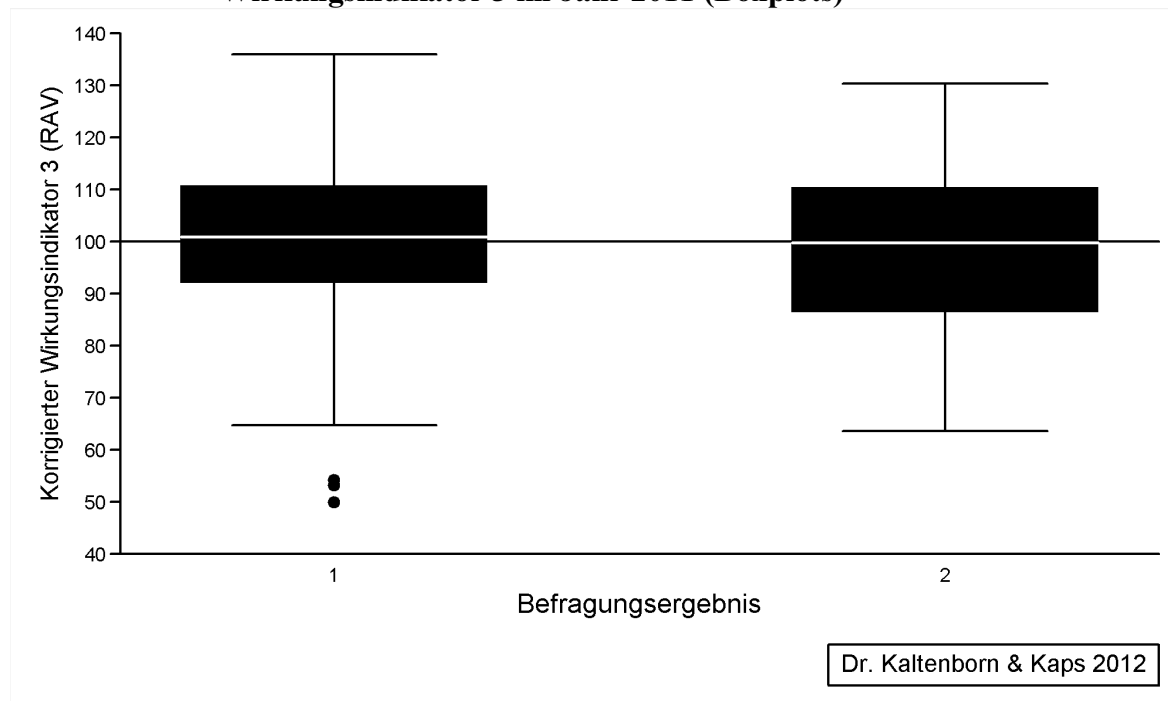
**Abbildung 167: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-08: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq$  50 Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $>$  50 Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

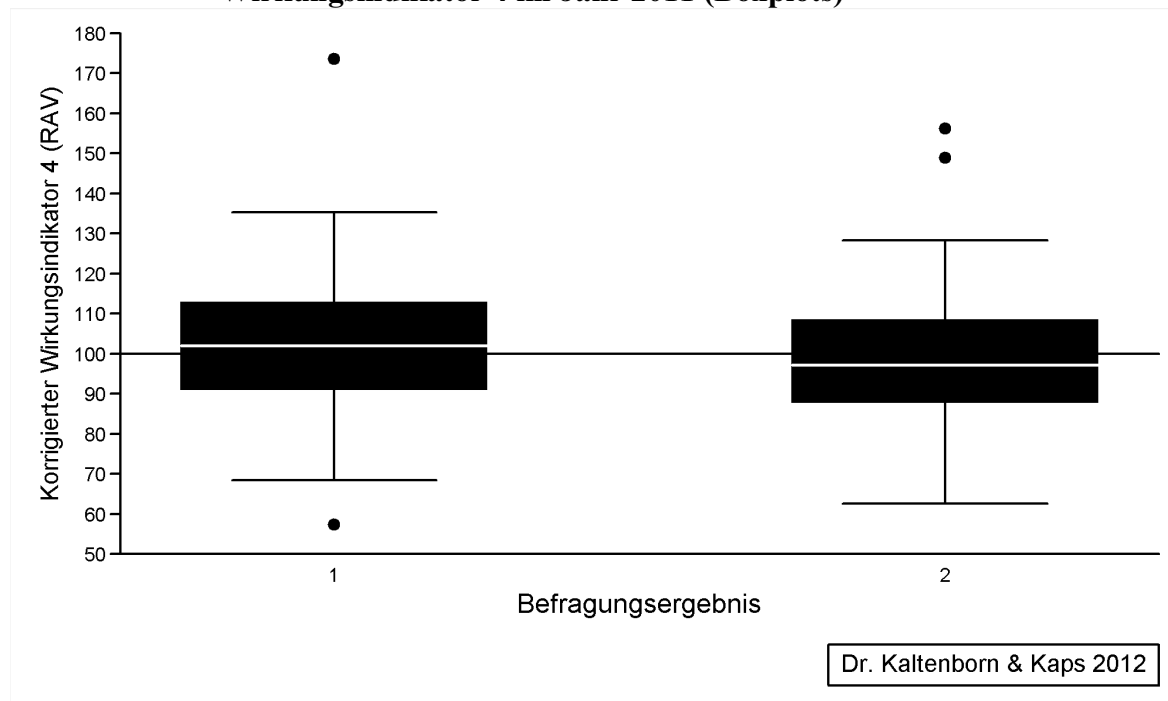
**Abbildung 168: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-08: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq$  50 Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $>$  50 Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

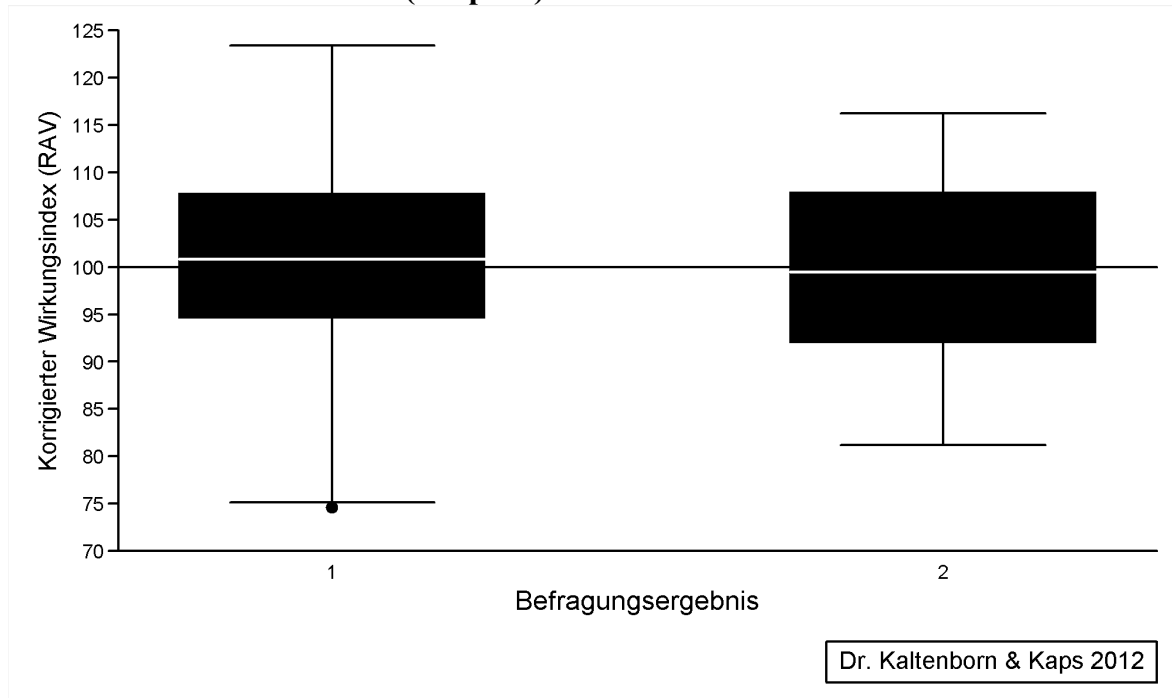
**Abbildung 169: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-08: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq$  50 Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $>$  50 Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

**Abbildung 170: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**

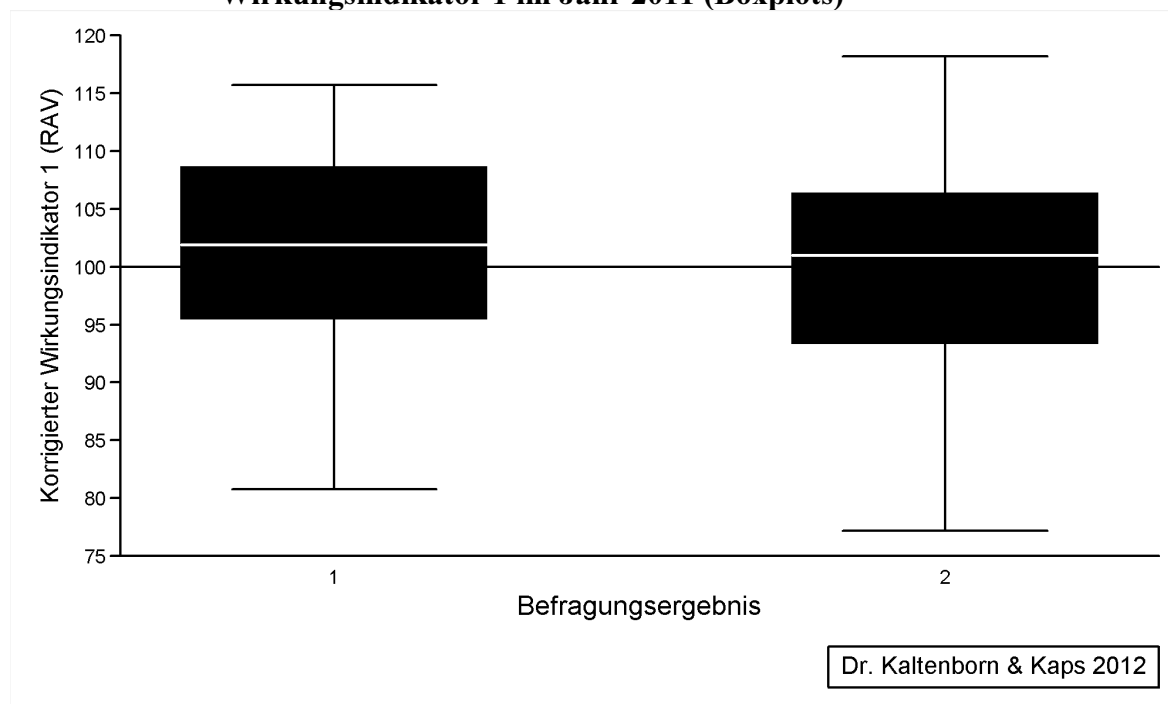


Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-08: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq$  50 Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $>$  50 Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.



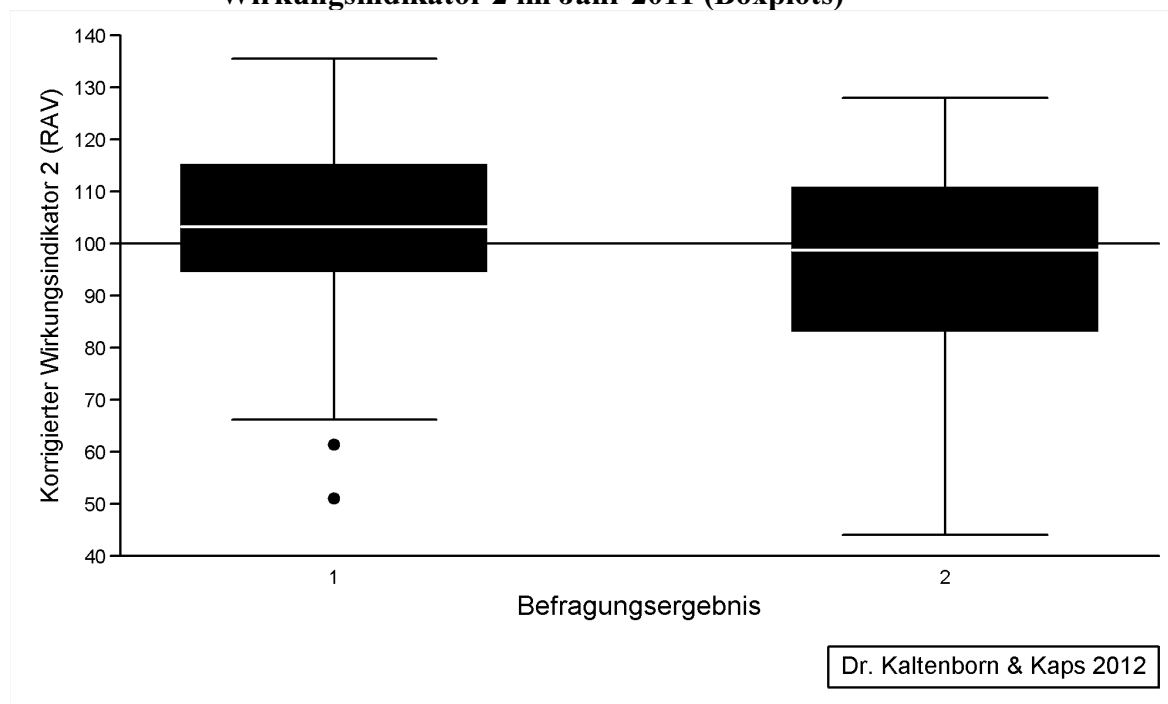
**Abbildung 171: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-09: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq 50$  Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $> 50$  Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

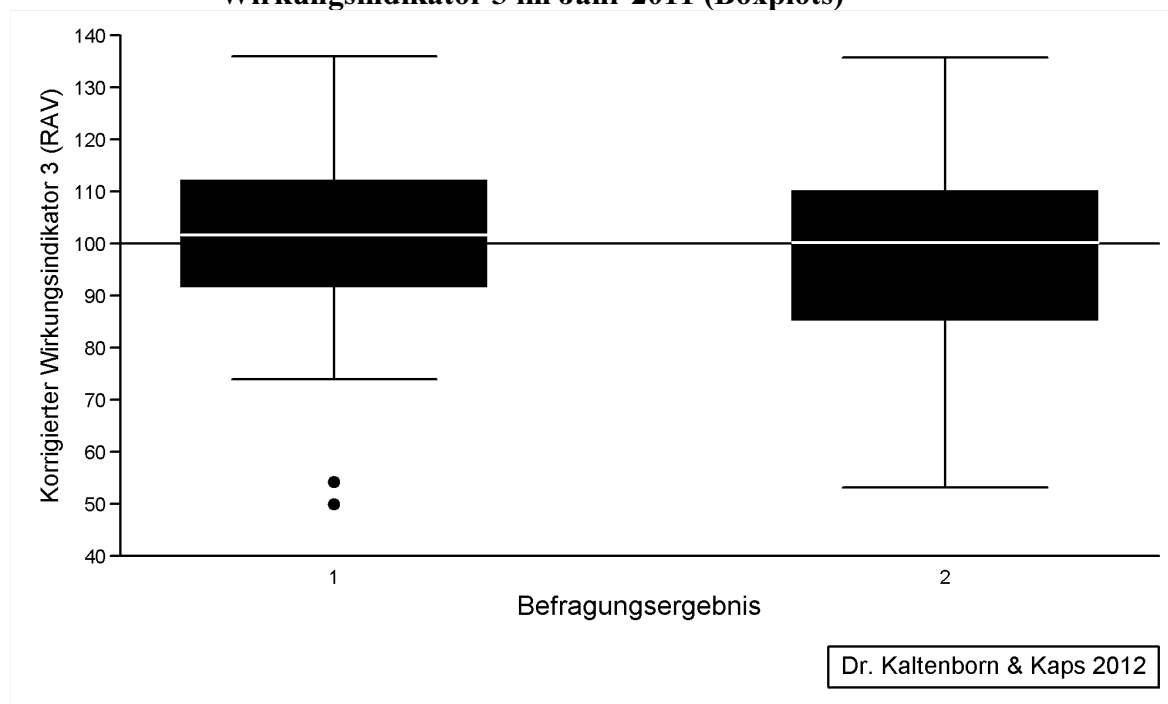
**Abbildung 172: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-09: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq$  50 Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $>$  50 Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

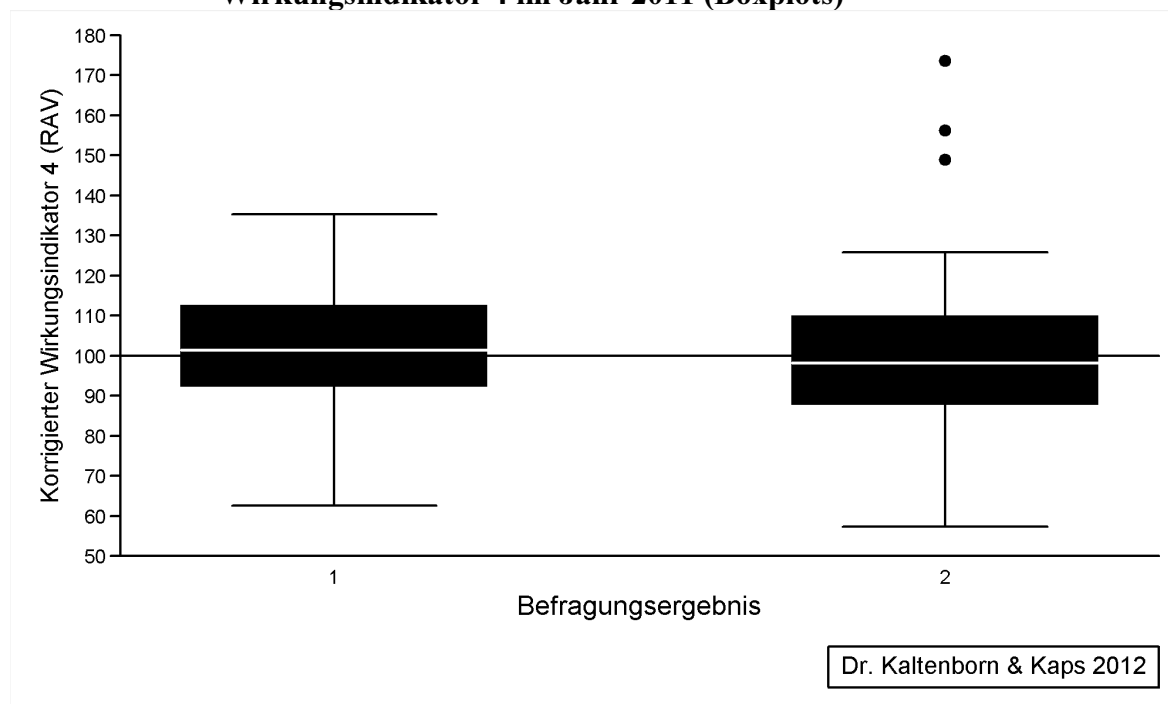
**Abbildung 173: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-09: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq 50$  Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $> 50$  Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

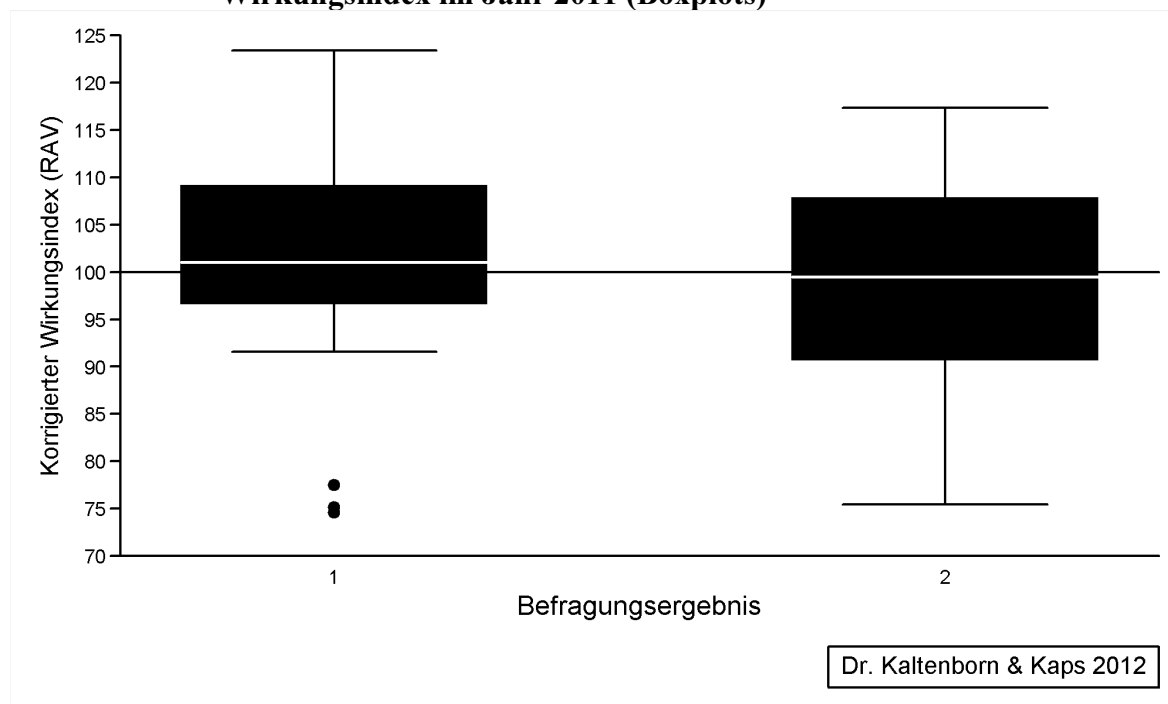
**Abbildung 174: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-09: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren: 1: (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq 50$  Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $> 50$  Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

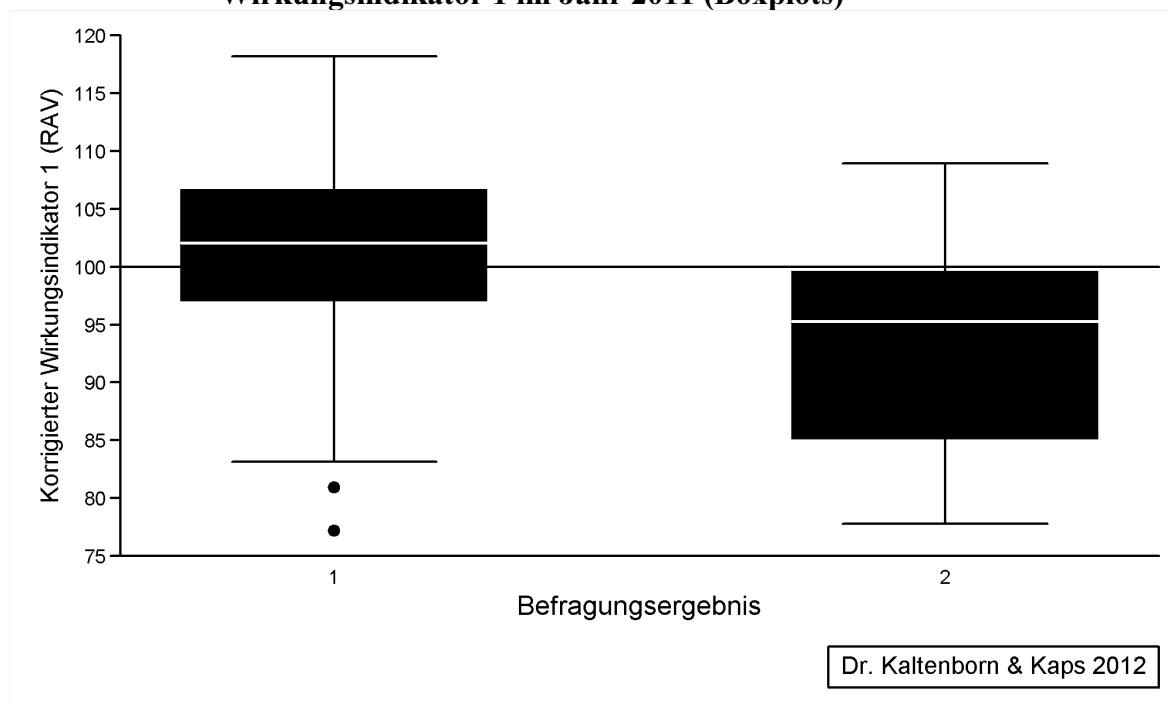
**Abbildung 175: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-09: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq 50$  Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $> 50$  Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

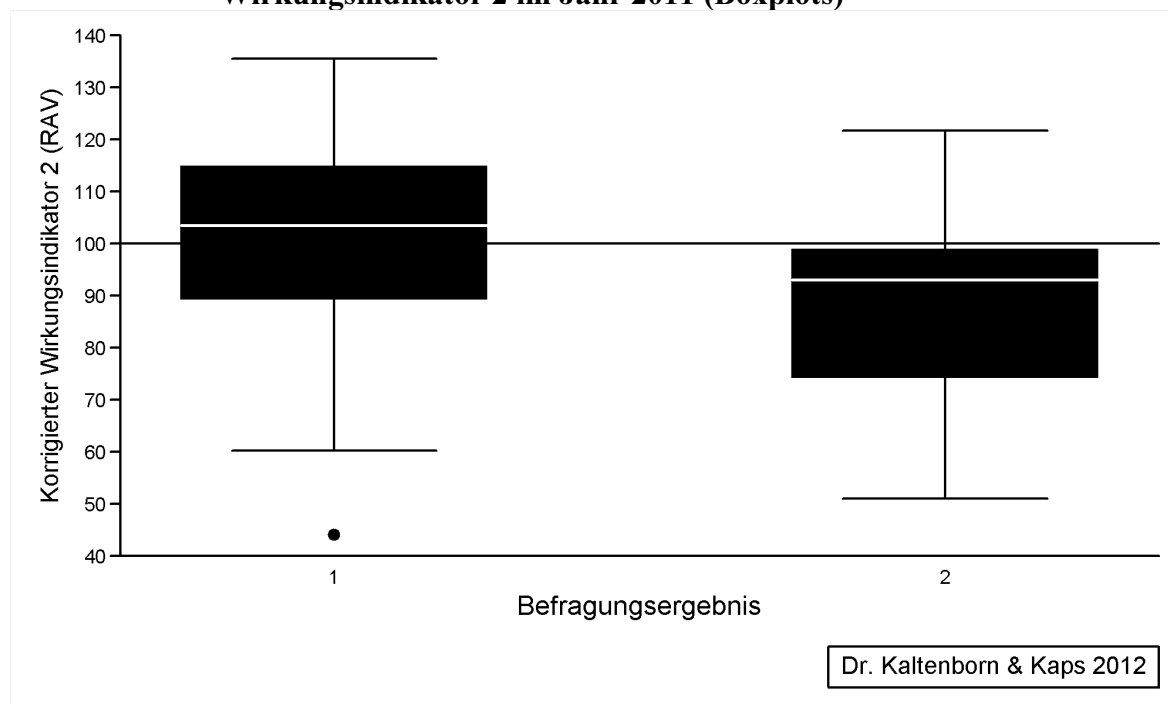
**Abbildung 176: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-10: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Gesamtindex: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq 50$  Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $> 50$  Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

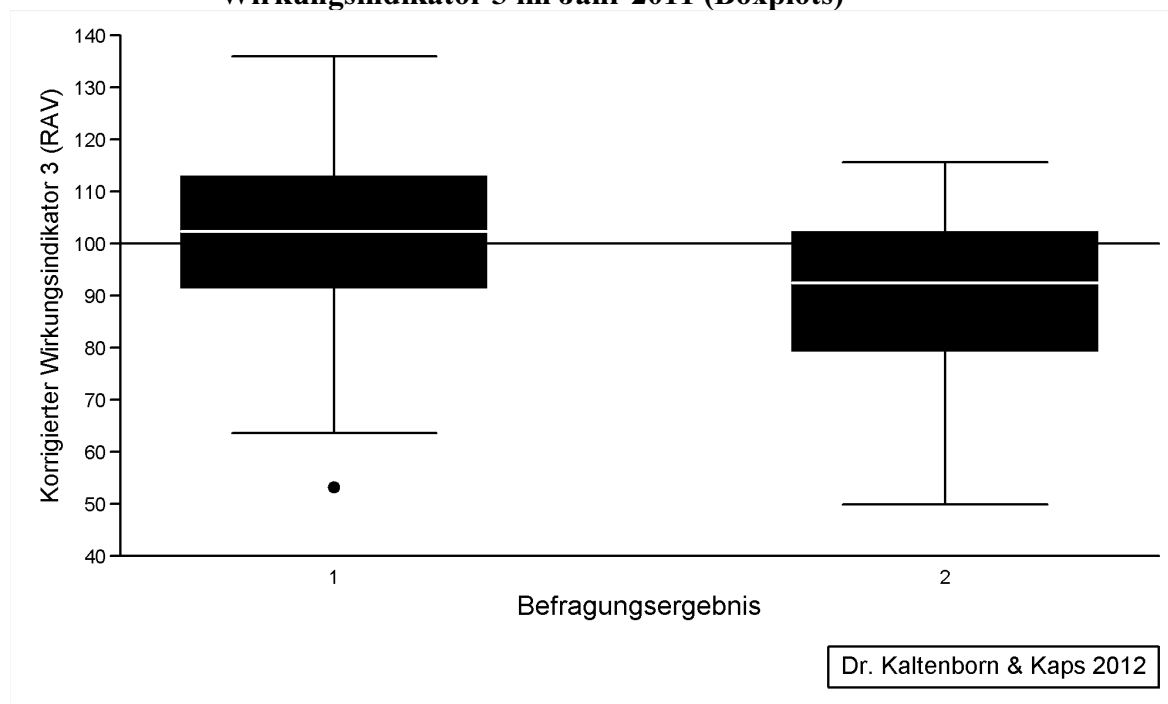
**Abbildung 177: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-10: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Gesamtindex: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq 50$  Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $> 50$  Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

**Abbildung 178: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**

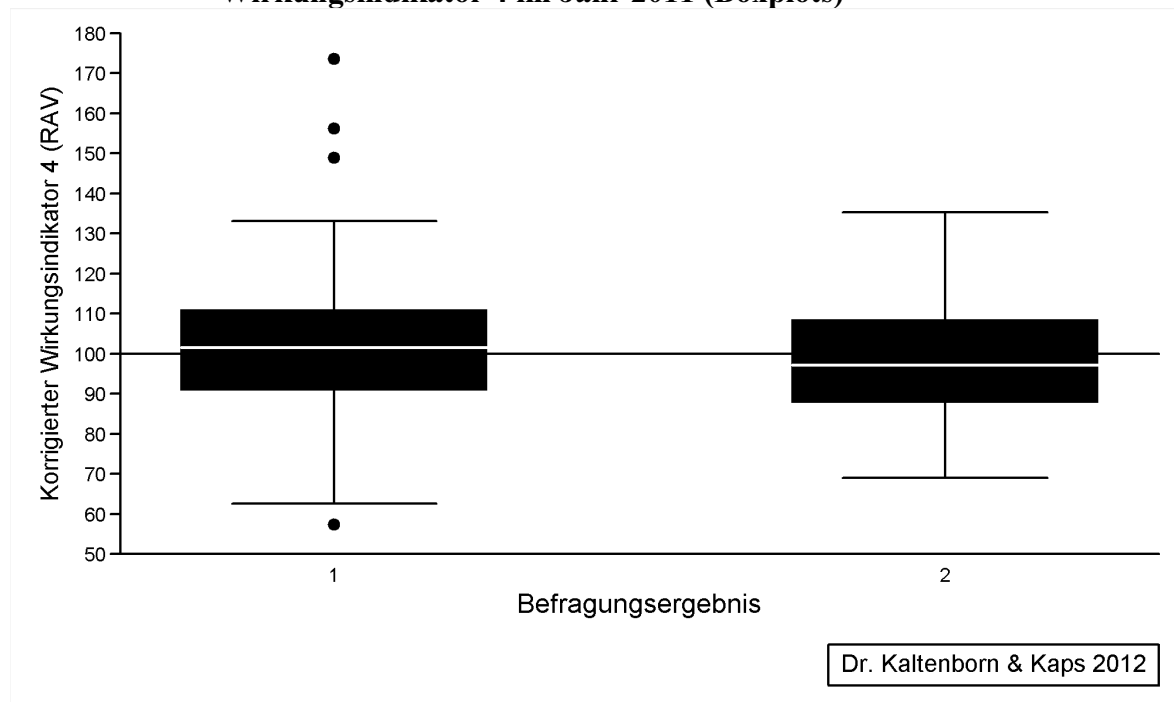


Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-10: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Gesamtindex: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq 50$  Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $> 50$  Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.



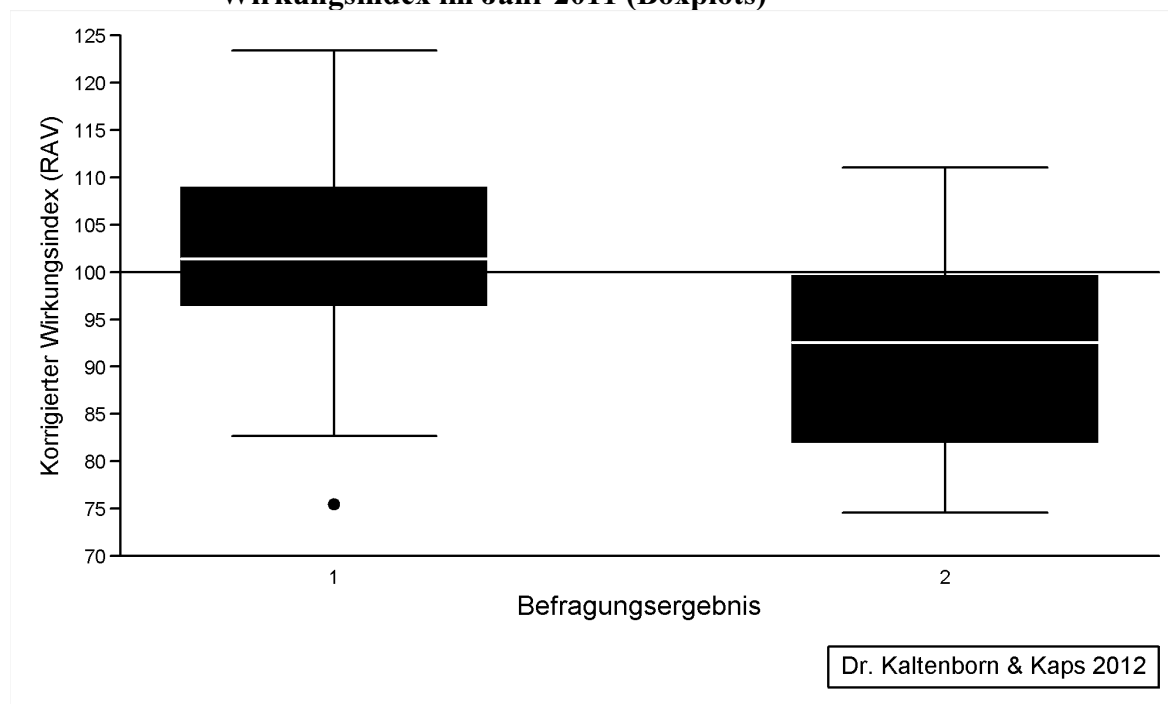
**Abbildung 179: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-10: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Gesamtindex: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq 50$  Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $> 50$  Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

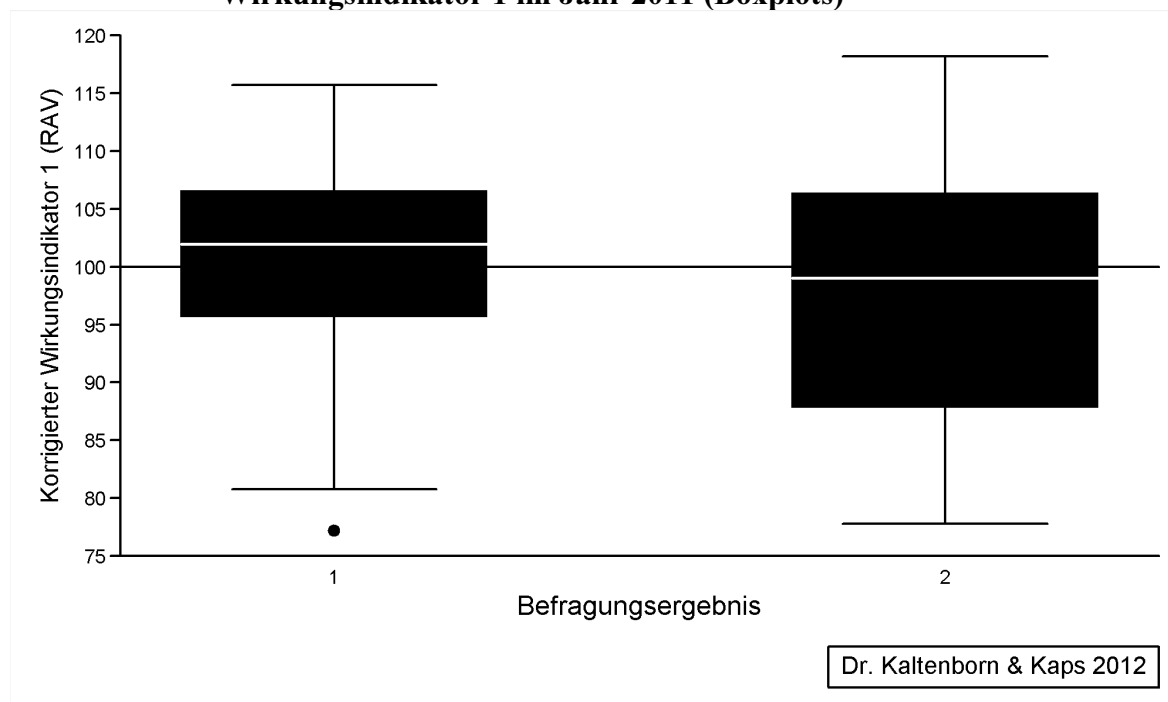
**Abbildung 180: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-10: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Gesamtindex: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq 50$  Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $> 50$  Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

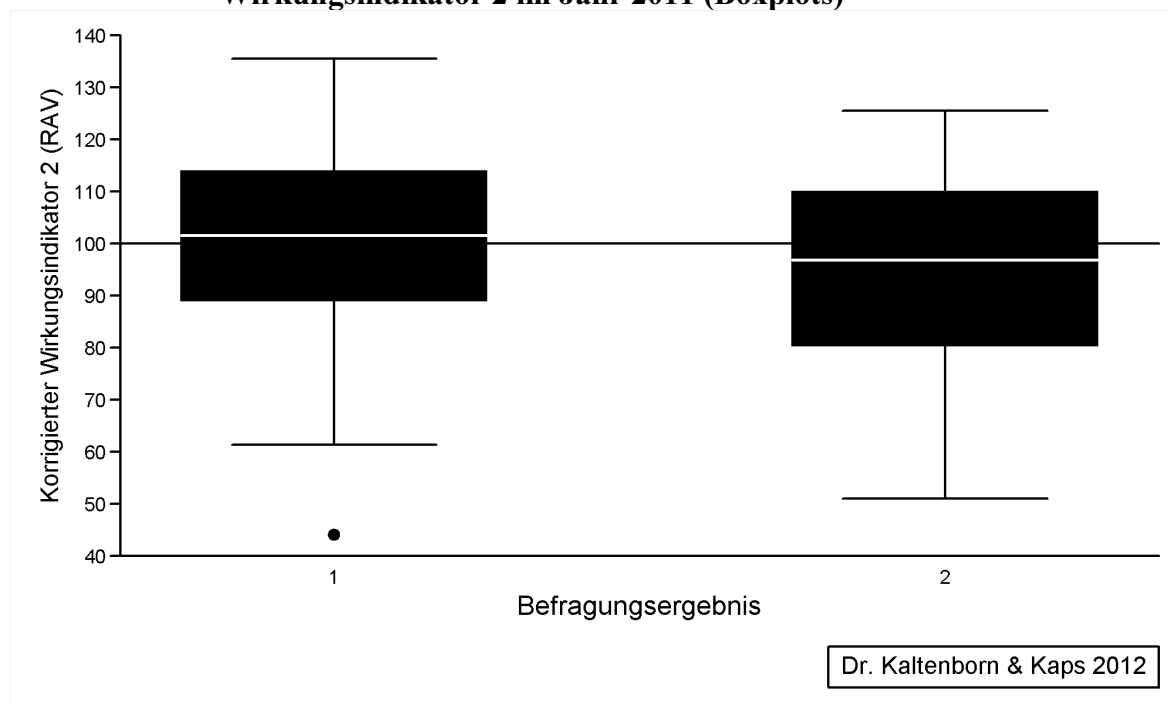
**Abbildung 181: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum korrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-11: Zielvorgabe für das gesamte RAV für den korrigierten Gesamtindex bzw. die Platzierung in der Rangliste der RAV: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq 50$  Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $> 50$  Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

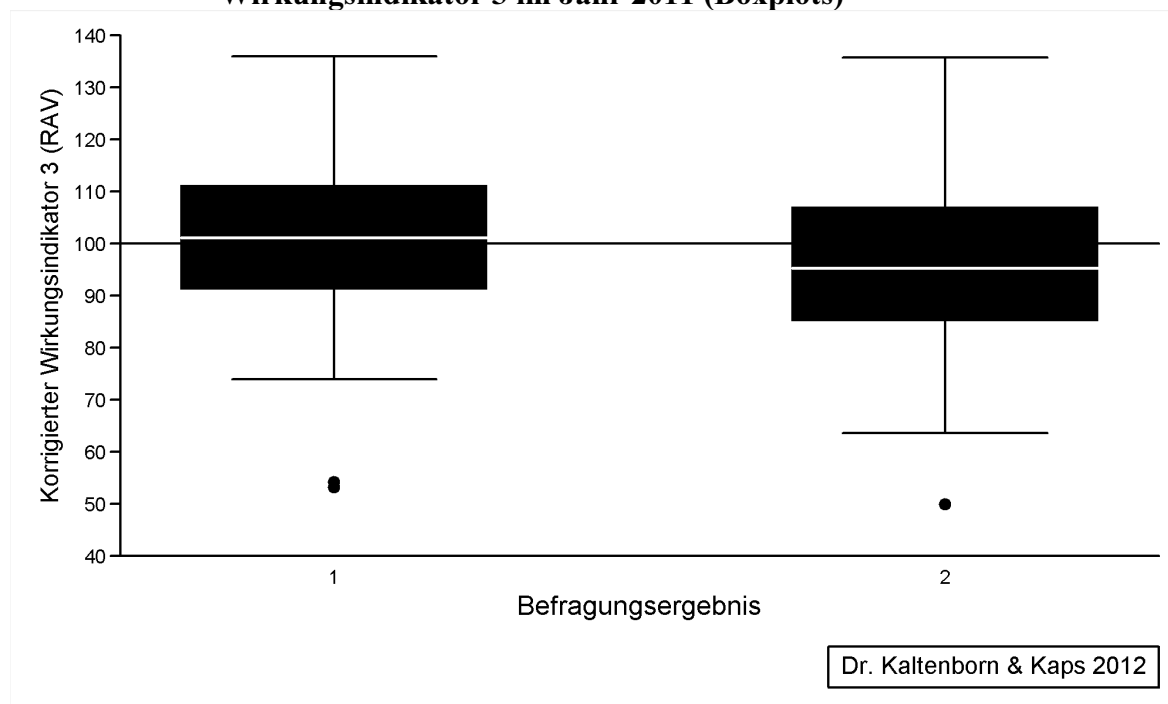
**Abbildung 182: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum korrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-11: Zielvorgabe für das gesamte RAV für den korrigierten Gesamtindex bzw. die Platzierung in der Rangliste der RAV: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq$  50 Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $>$  50 Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

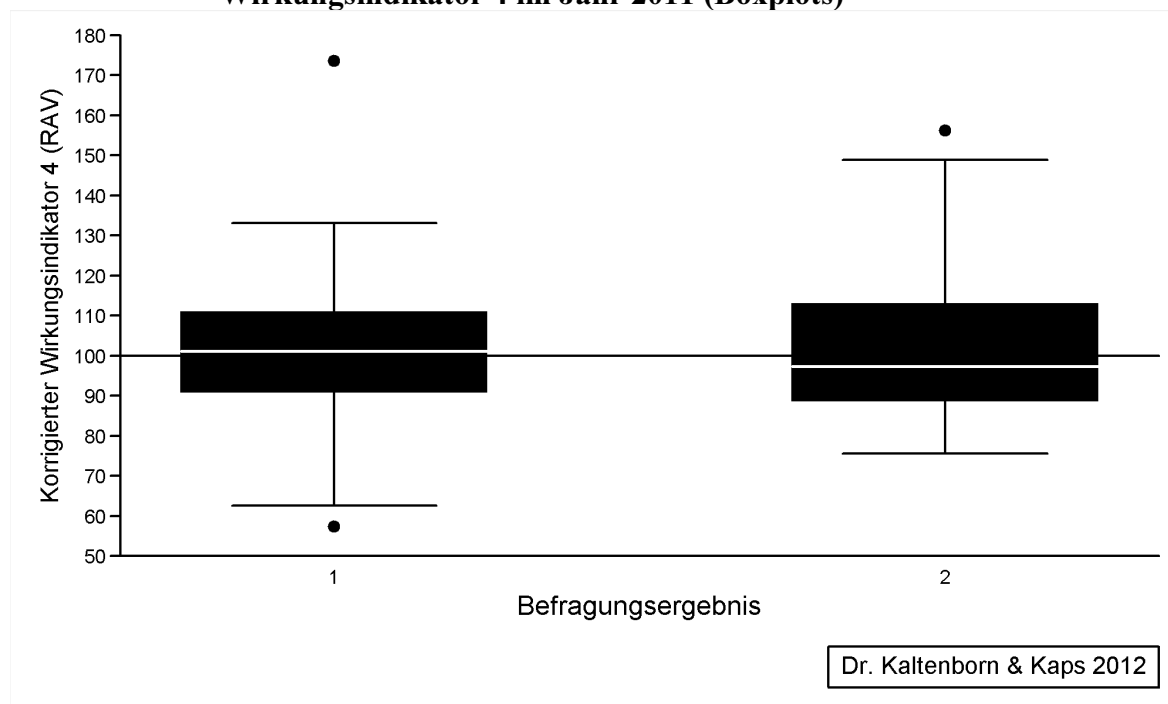
**Abbildung 183: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum korrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-11: Zielvorgabe für das gesamte RAV für den korrigierten Gesamtindex bzw. die Platzierung in der Rangliste der RAV: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq 50$  Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $> 50$  Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

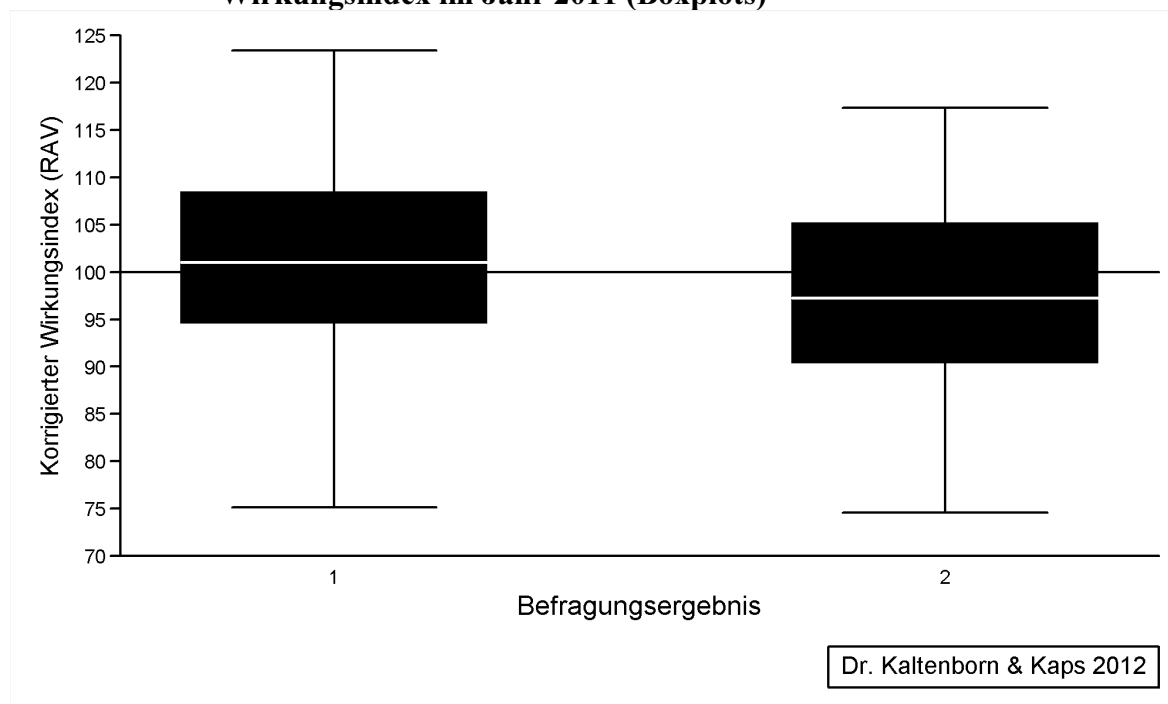
**Abbildung 184: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum korrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-11: Zielvorgabe für das gesamte RAV für den korrigierten Gesamtindex bzw. die Platzierung in der Rangliste der RAV: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq 50$  Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $> 50$  Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

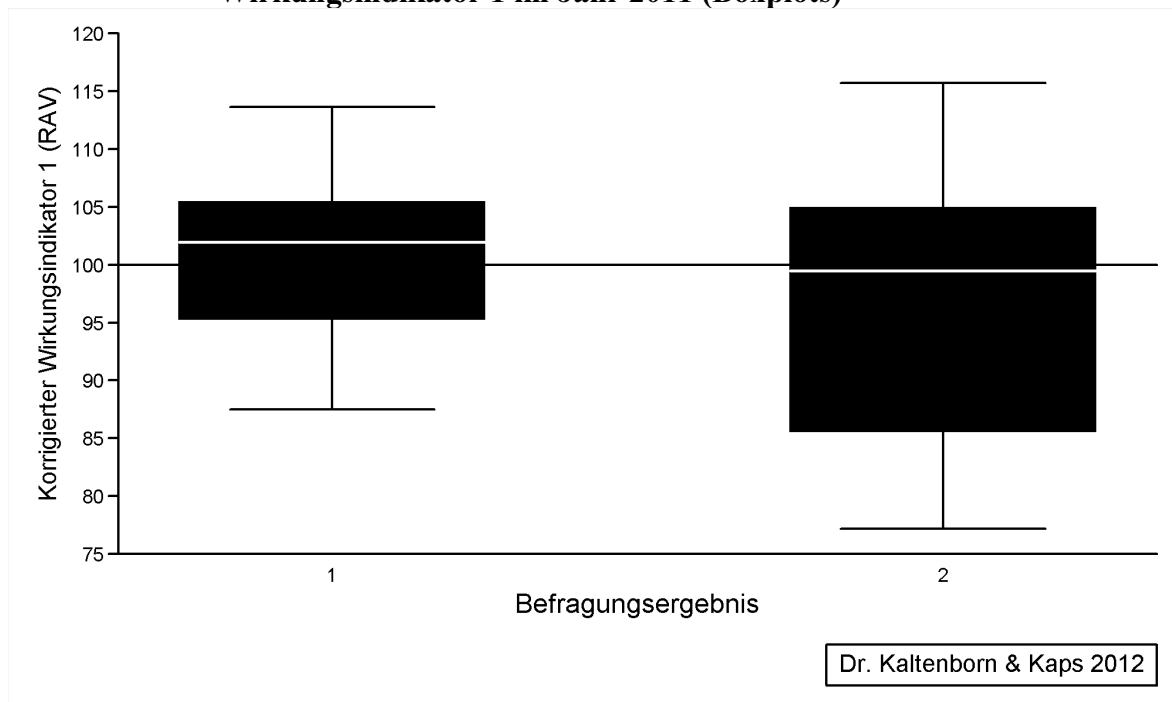
**Abbildung 185: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum korrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Frage Z5b an Personalberater/innen: Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus). Z5b-11: Zielvorgabe für das gesamte RAV für den korrigierten Gesamtindex bzw. die Platzierung in der Rangliste der RAV: 1: nein (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $\leq 50$  Prozent), 2: ja (Häufigkeit der Nennungen je RAV  $> 50$  Prozent). Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

**Abbildung 186: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)**

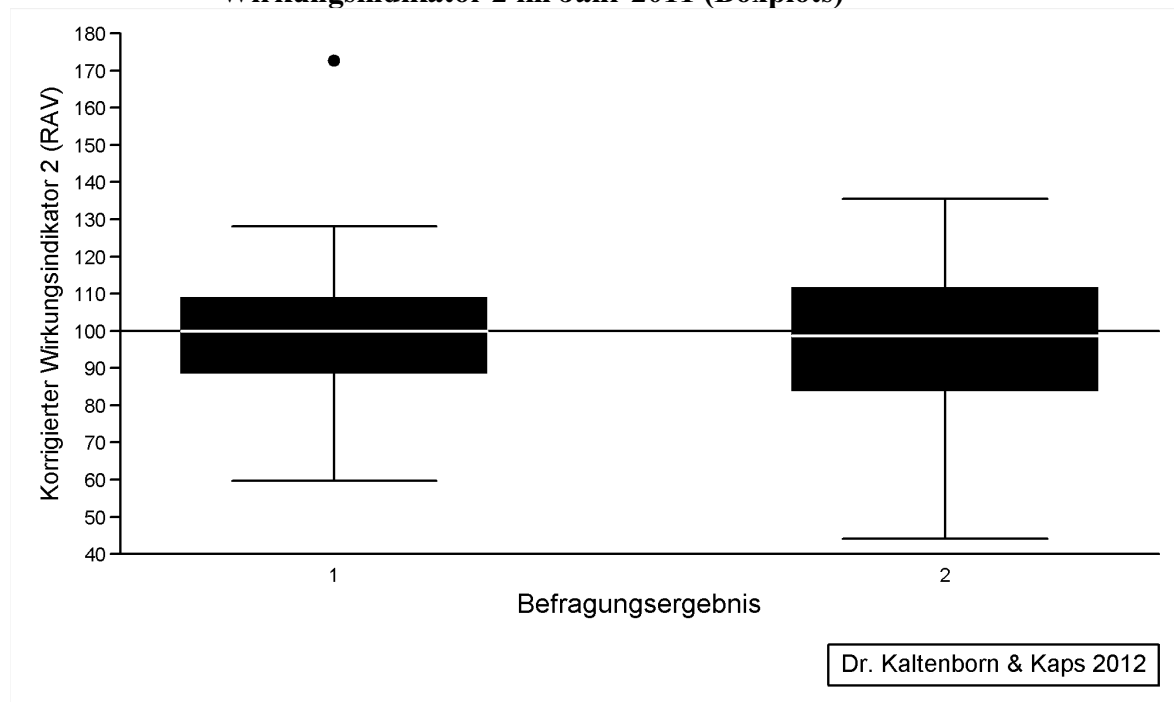


Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 39; 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.



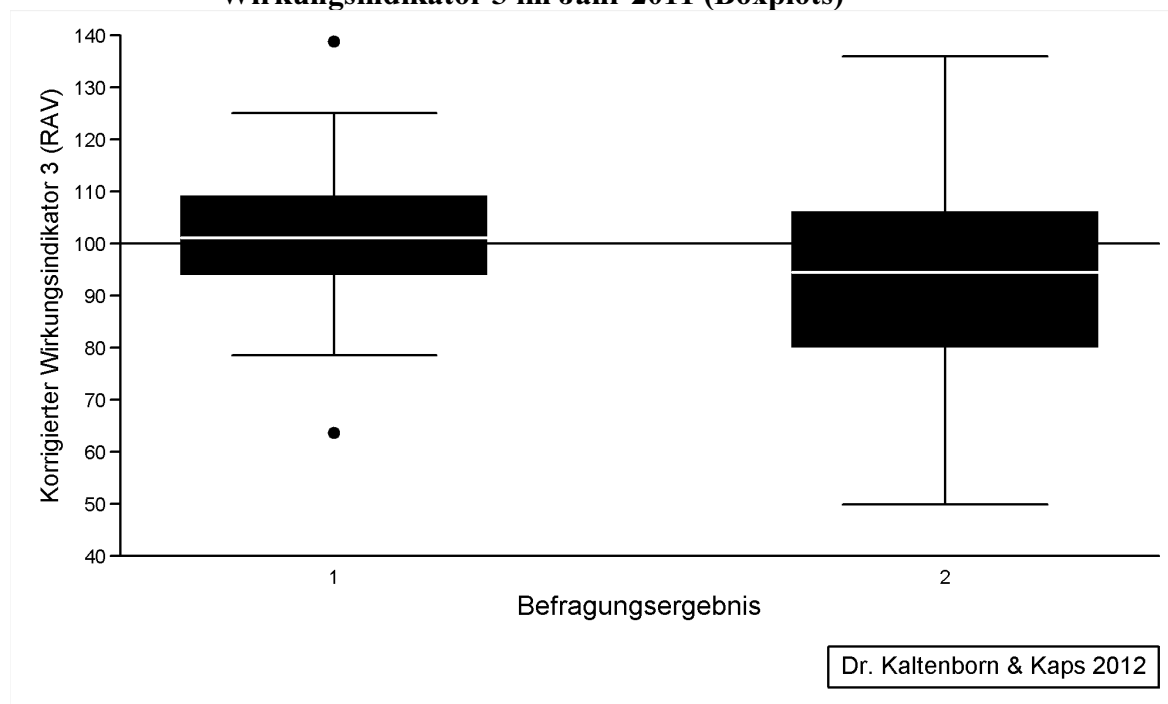
**Abbildung 187: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 39; 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

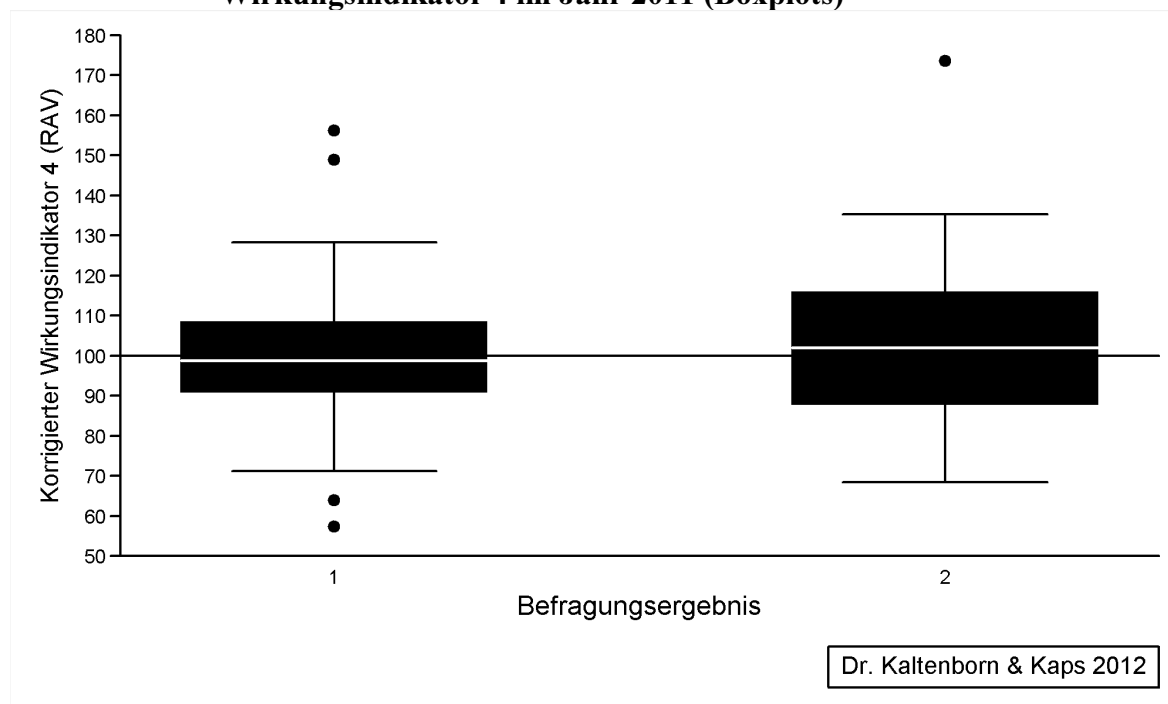
**Abbildung 188: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 39; 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

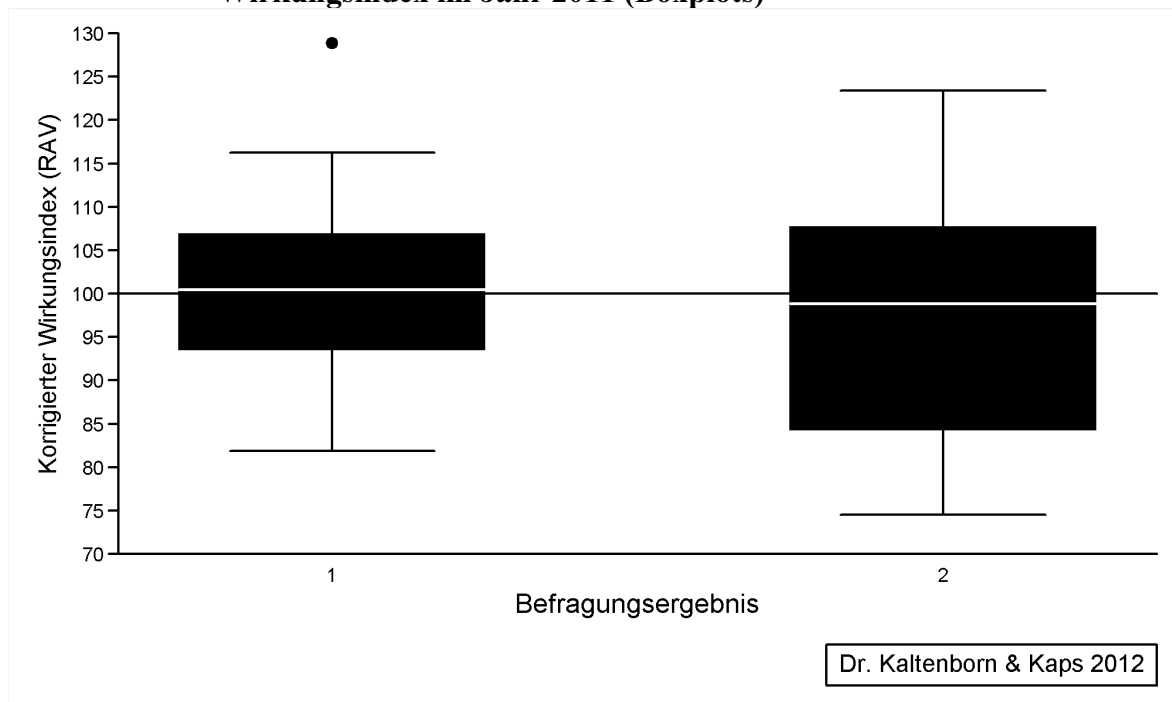
**Abbildung 189: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 39; 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

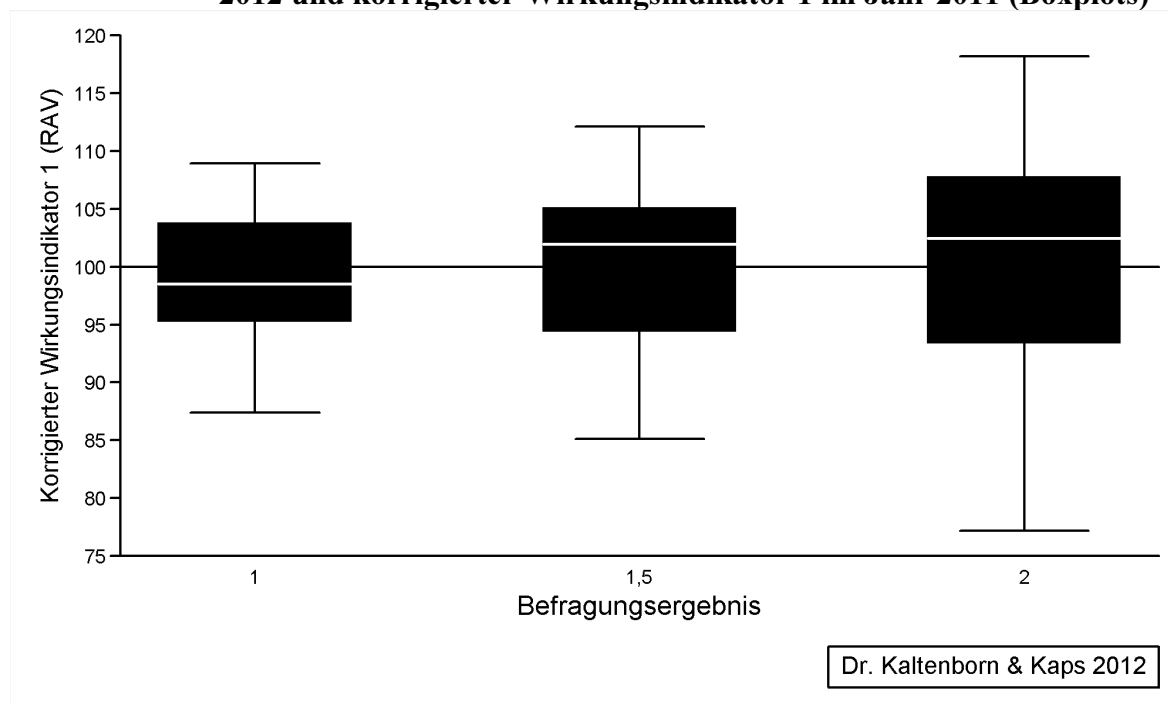
**Abbildung 190: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 39; 1: ja, 2: nein. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden Leiter/innen von 80 RAV.

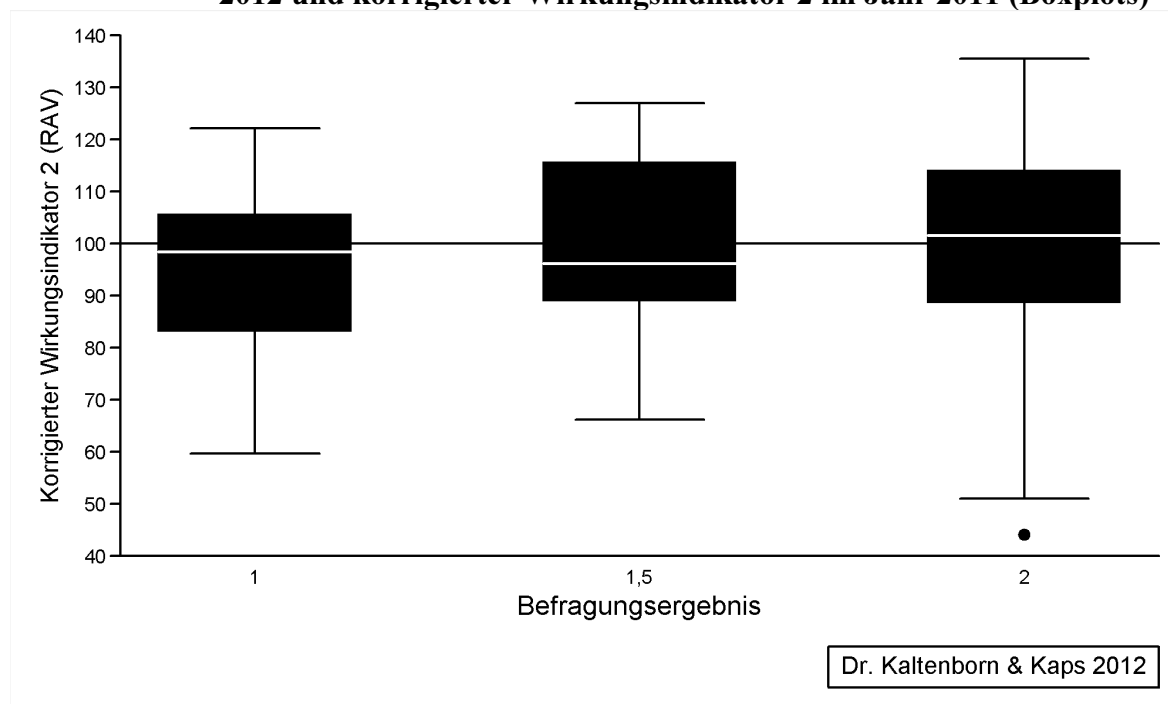
**Abbildung 191: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 39; 1: mehr als 50 Prozent, 1,5: 50 Prozent, 2: weniger als 50 Prozent. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

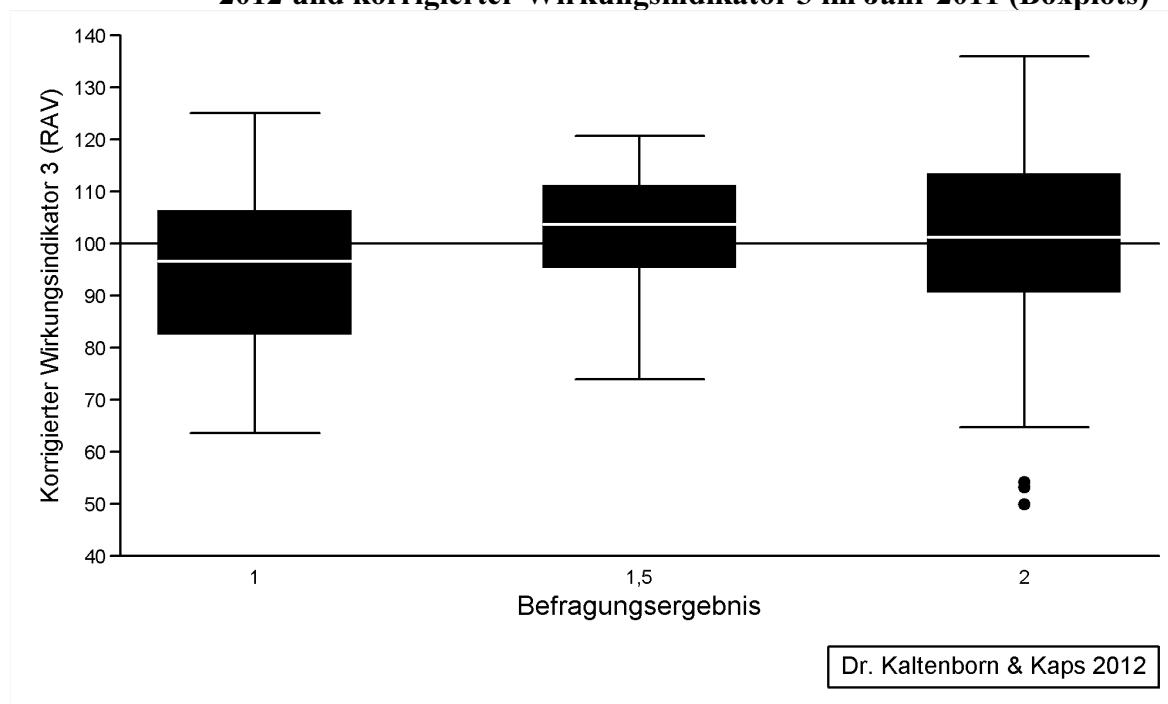
**Abbildung 192: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 39; 1: mehr als 50 Prozent, 1,5: 50 Prozent, 2: weniger als 50 Prozent. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

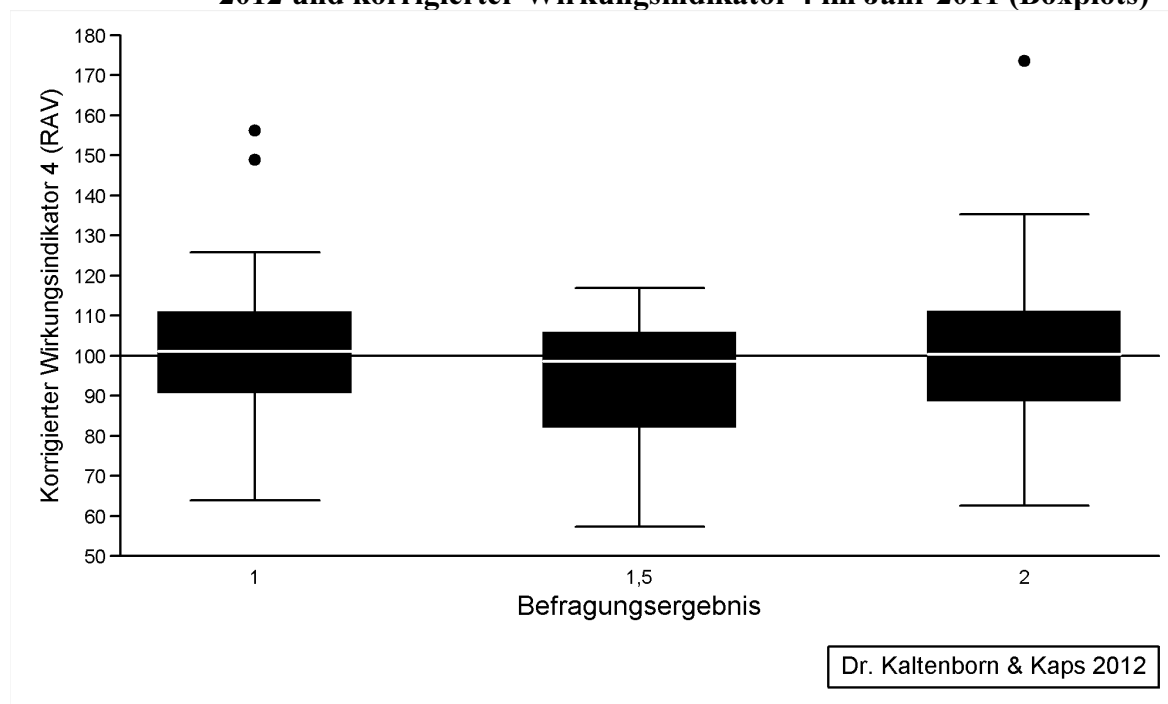
**Abbildung 193: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 39; 1: mehr als 50 Prozent, 1,5: 50 Prozent, 2: weniger als 50 Prozent. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

**Abbildung 194: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots)**

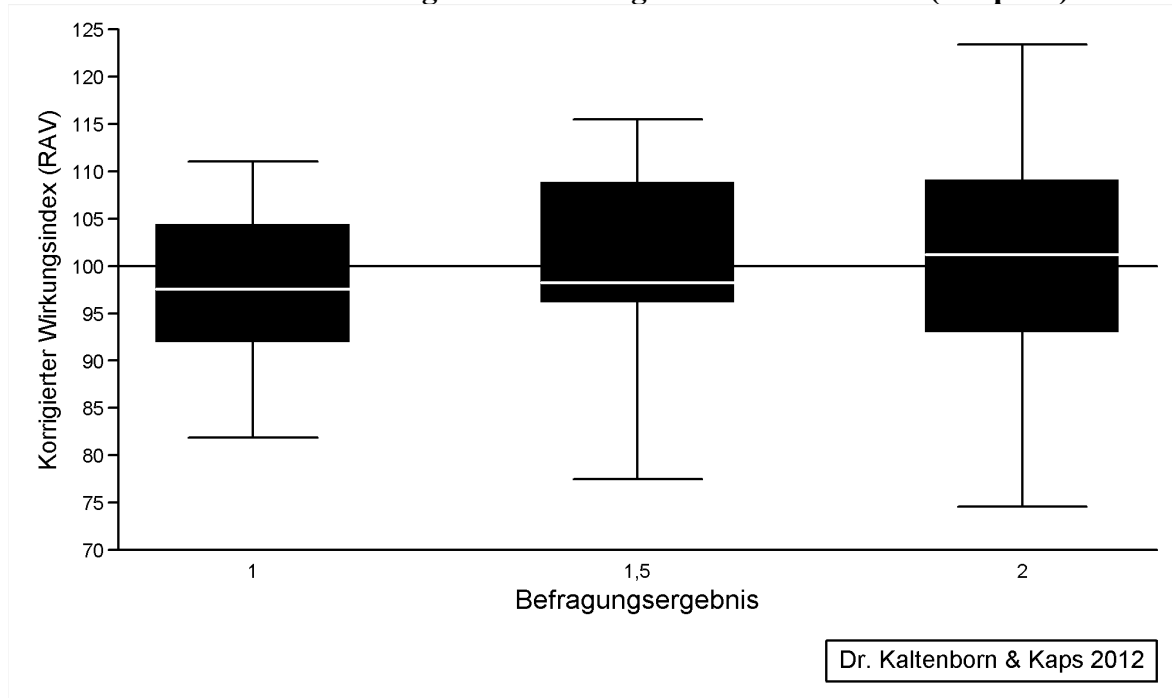


Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 39; 1: mehr als 50 Prozent, 1,5: 50 Prozent, 2: weniger als 50 Prozent. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.



**Abbildung 195: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots)**



Anmerkung: Zur Konstruktion der Befragungsvariablen vgl. Abbildung 39; 1: mehr als 50 Prozent, 1,5: 50 Prozent, 2: weniger als 50 Prozent. Der untere Rand der Box ist das 1. Quartil, der obere das 3. Quartil, die weiße waagerechte Linie dazwischen ist der Median. Die über die Box hinausgehenden beiden Linien umfassen jeweils maximal das 1,5fache des Interquartilabstandes und werden durch den jeweils äußersten auftretenden Wert innerhalb dieses Bereiches begrenzt. Auftretende Werte jenseits von Box und Linien sind einzeln dargestellt.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten für 2011 (vgl. Abschnitt 3.4) und eigene Auswertung der von Mai bis Juli 2012 durchgeführten Online-Erhebung (vgl. Abschnitt 3.1). Befragt wurden 1.145 Personalberater/innen aus 107 RAV.

## Anhang E: Segmentationseffekte (Notation und Definition)

**Tabelle 39: Notation und Definition von Variablen zur Berechnung von Wirkungsindikatoren und Wirkungsindexen**

Inhalt	Notation und Definition
Indices	<p>Wirkungsindikator <math>m</math>, <math>m = 1, \dots, M</math>, <math>M = 4</math>;</p> <p>Subgruppe <math>s</math>, <math>s = 1, 2, 3, \dots</math></p> <p>Individuum <math>i</math>, <math>i = 1, \dots, I_{jk}</math>;</p> <p>Regionales Arbeitsvermittlungszentrum <math>j</math>, <math>j = 1, \dots, J_k</math>;</p> <p>Kanton <math>k</math>, <math>k = 1, \dots, K</math>, <math>K = 25^a</math>;</p> <p>Jahr <math>t</math>, <math>t = 2000, 2001, 2002, \dots</math></p>
Indikatorvariable für Individuum $i$ im Jahr $t$	<p><math>S_{it}^s</math>:</p> <p>1, falls Individuum <math>i</math> in Jahr <math>t</math> zur Subgruppe <math>s</math> gehört; 0 sonst</p>
Zähler ( $Z$ ) für Individuum $i$ im RAV $j$ in Kanton $k$ im Jahr $t$	<p><math>W_{ijkt}^{mZ}</math>:</p> <p>für <math>m = 1</math>: Tagegeldbezugstage, falls Individuum <math>i</math> im RAV <math>j</math> im Kanton <math>k</math> im Jahr <math>t</math> den Leistungsbezug beendet; 0 sonst;</p> <p>für <math>m = 2</math>: 1, falls Individuum <math>i</math> im RAV <math>j</math> im Kanton <math>k</math> im Jahr <math>t</math> in Langzeitarbeitslosigkeit zugeht; 0 sonst;</p> <p>für <math>m = 3</math>: 1, falls Individuum <math>i</math> im RAV <math>j</math> im Kanton <math>k</math> im Jahr <math>t</math> ausgesteuert wird; 0 sonst;</p> <p>für <math>m = 4</math>: 1, falls sich Individuum <math>i</math> im RAV <math>j</math> im Kanton <math>k</math> im Jahr <math>t</math> wiederanmeldet; 0 sonst</p>
Nenner ( $N$ ) für Individuum $i$ im RAV $j$ in Kanton $k$ im Jahr $t$	<p><math>W_{ijkt}^{mN}</math>:</p> <p>für <math>m = 1</math>: 1, falls sich Individuum <math>i</math> im RAV <math>j</math> im Kanton <math>k</math> im Jahr <math>t</math> aus dem Taggeldbezug abgemeldet hat; 0 sonst;</p> <p>für <math>m = 2</math>: 1, falls Individuum <math>i</math> im RAV <math>j</math> im Kanton <math>k</math> im Jahr <math>t</math> zum Zugangspotenzial für die Langzeitarbeitslosigkeit gehört; 0 sonst;</p> <p>für <math>m = 3</math>: 1, falls Individuum <math>i</math> im RAV <math>j</math> im Kanton <math>k</math> im Jahr <math>t</math> zum Aussteuerungspotenzial gehört; 0 sonst;</p> <p>für <math>m = 4</math>: 1, falls Individuum <math>i</math> im RAV <math>j</math> im Kanton <math>k</math> im Jahr <math>t</math> zum Wiederanmeldepotenzial gehört; 0 sonst</p>
Korrekturfaktoren ( $f$ ) der Exogenitätskorrektur	<p><math>W_{.jkt}^{mf}</math>: Korrekturfaktor für Wirkungsindikator <math>m</math> für RAV <math>j</math> im Kanton <math>k</math> im Jahr <math>t</math></p>

<sup>a</sup> Die Kantone Nidwalden und Obwalden haben ein gemeinsames Regionales Arbeitsvermittlungszentrum, daher werden diese beiden Kantone zusammengefasst, so dass sich insgesamt lediglich 25 Kantone ergeben.

Quelle: Eigene Darstellung.

**Tabelle 40: Formeln zur Berechnung von Wirkungsindikatoren und Wirkungsindizes**

Inhalt	Gebiet	Berechnung insgesamt	Berechnung für Subgruppe <i>s</i>
Quotienten ( <i>q</i> ) im Jahr <i>t</i>	RAV <i>j</i>	$W_{.jkt}^{mq} = \frac{\sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mZ}}{\sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mN}}$	$W_{.jkt}^{mqs} = \frac{\sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mZ} \times S_{it}^s}{\sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mN} \times S_{it}^s}$
	Kanton <i>k</i>	$W_{.kt}^{mq} = \frac{\sum_{j=1}^{J_k} \sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mZ}}{\sum_{j=1}^{J_k} \sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mN}}$	$W_{.kt}^{mqs} = \frac{\sum_{j=1}^{J_k} \sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mZ} \times S_{it}^s}{\sum_{j=1}^{J_k} \sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mN} \times S_{it}^s}$
	Schweiz	$W_{...t}^{mq} = \frac{\sum_{k=1}^K \sum_{j=1}^{J_k} \sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mZ}}{\sum_{k=1}^K \sum_{j=1}^{J_k} \sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mN}}$	$W_{...t}^{mqs} = \frac{\sum_{k=1}^K \sum_{j=1}^{J_k} \sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mZ} \times S_{it}^s}{\sum_{k=1}^K \sum_{j=1}^{J_k} \sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mN} \times S_{it}^s}$
Unkorrigierte Wirkungsindikatoren ( <i>u</i> ) im Jahr <i>t</i>	RAV <i>j</i>	$W_{.jkt}^{mu} = 100 - \frac{100}{2} \left( \frac{W_{.jkt}^{mq} - W_{...t}^{mq}}{W_{.jkt}^{mq}} + \frac{W_{.jkt}^{mq} - W_{...t}^{mq}}{W_{...t}^{mq}} \right)$	$W_{.jkt}^{mus} = 100 - \frac{100}{2} \left( \frac{W_{.jkt}^{mqs} - W_{...t}^{mqs}}{W_{.jkt}^{mqs}} + \frac{W_{.jkt}^{mqs} - W_{...t}^{mqs}}{W_{...t}^{mqs}} \right)$
	Kanton <i>k</i>	$W_{.kt}^{mu} = 100 - \frac{100}{2} \left( \frac{W_{.kt}^{ma} - W_{...t}^{ma}}{W_{.kt}^{ma}} + \frac{W_{.kt}^{ma} - W_{...t}^{ma}}{W_{...t}^{ma}} \right)$	$W_{.kt}^{mus} = 100 - \frac{100}{2} \left( \frac{W_{.kt}^{mas} - W_{...t}^{mas}}{W_{.kt}^{mas}} + \frac{W_{.kt}^{mas} - W_{...t}^{mas}}{W_{...t}^{mas}} \right)$
	Schweiz	$W_{...t}^{mu} = 100$	$W_{...t}^{mus} = 100$

Inhalt	Gebiet	Berechnung insgesamt	Berechnung für Subgruppe <i>s</i>
Korrigierte Wirkungsindikatoren ( <i>k</i> ) im Jahr <i>t</i>	RAV <i>j</i>	$W_{.jkt}^{mk} = W_{.jkt}^{mf} \times W_{.jkt}^{mu}$	$W_{.jkt}^{mks} = W_{.jkt}^{mf} \times W_{.jkt}^{mus}$
	Kanton <i>k</i>	$W_{.kt}^{mk} = W_{.kt}^{mf} \times W_{.kt}^{mu}$ , wobei $W_{.kt}^{mf} = \frac{\sum_{j=1}^{J_k} W_{.jkt}^{mk}}{\sum_{j=1}^{J_k} W_{.jkt}^{mu}}$	$W_{.kt}^{mks} = W_{.kt}^{mf} \times W_{.kt}^{mus}$ , wobei $W_{.kt}^{mf} = \frac{\sum_{j=1}^{J_k} W_{.jkt}^{mk}}{\sum_{j=1}^{J_k} W_{.jkt}^{mu}}$
	Schweiz	$W_{...t}^{mk} = 100$	$W_{...t}^{mks} = 100$
Unkorrigierter Wirkungsindex ( <i>u</i> ) im Jahr <i>t</i>	RAV <i>j</i>	$W_{.jkt}^{.u} = \frac{5 \times W_{.jkt}^{1u} + 2 \times W_{.jkt}^{2u} + 2 \times W_{.jkt}^{3u} + 1 \times W_{.jkt}^{4u}}{10}$	$W_{.jkt}^{.us} = \frac{5 \times W_{.jkt}^{1us} + 2 \times W_{.jkt}^{2us} + 2 \times W_{.jkt}^{3us} + 1 \times W_{.jkt}^{4us}}{10}$
	Kanton <i>k</i>	$W_{.kt}^{.u} = \frac{5 \times W_{.kt}^{1u} + 2 \times W_{.kt}^{2u} + 2 \times W_{.kt}^{3u} + 1 \times W_{.kt}^{4u}}{10}$	$W_{.kt}^{.us} = \frac{5 \times W_{.kt}^{1us} + 2 \times W_{.kt}^{2us} + 2 \times W_{.kt}^{3us} + 1 \times W_{.kt}^{4us}}{10}$
	Schweiz	$W_{...t}^{.u} = 100$	$W_{...t}^{.us} = 100$
Korrigierter Wirkungsindex ( <i>k</i> ) im Jahr <i>t</i>	RAV <i>j</i>	$W_{.jkt}^{.k} = \frac{5 \times W_{.jkt}^{1k} + 2 \times W_{.jkt}^{2k} + 2 \times W_{.jkt}^{3k} + 1 \times W_{.jkt}^{4k}}{10}$	$W_{.jkt}^{.ks} = \frac{5 \times W_{.jkt}^{1ks} + 2 \times W_{.jkt}^{2ks} + 2 \times W_{.jkt}^{3ks} + 1 \times W_{.jkt}^{4ks}}{10}$
	Kanton <i>k</i>	$W_{.kt}^{.k} = \frac{5 \times W_{.kt}^{1k} + 2 \times W_{.kt}^{2k} + 2 \times W_{.kt}^{3k} + 1 \times W_{.kt}^{4k}}{10}$	$W_{.kt}^{.ks} = \frac{5 \times W_{.kt}^{1ks} + 2 \times W_{.kt}^{2ks} + 2 \times W_{.kt}^{3ks} + 1 \times W_{.kt}^{4ks}}{10}$
	Schweiz	$W_{...t}^{.k} = 100$	$W_{...t}^{.ks} = 100$

Anmerkung: Zur Notation und Definition vgl. Tabelle 39.

Quelle: Eigene Darstellung.

**Tabelle 41: Formeln zur Berechnung von Anteilen von Subgruppen und relativen Wirkungsdifferenzen zwischen ihnen**

Inhalt	Berechnung
Anteil der Subgruppe $s$ beim Wirkungsindikator $m$ in der Schweiz im Zeitraum von 2001 bis 2011 (dargestellt in Abbildung 41)	Schweiz 2001 bis 2011: $A^{ms} = \frac{\sum_{t=2001}^{2011} \sum_{k=1}^K \sum_{j=1}^{J_k} \sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mN} \times S_{it}^s}{\sum_{t=2001}^{2011} \sum_{k=1}^K \sum_{j=1}^{J_k} \sum_{i=1}^{I_{jk}} W_{ijkt}^{mN}}$
Relative Differenz zwischen den unkorrigierten bzw. korrigierten Wirkungsindikatoren $m$ der Subgruppen $s_1$ und $s_2$	RAV $j$ : $W_{.jkt}^{ms_1-s_2} = \frac{W_{.jkt}^{mks_1} - W_{.jkt}^{mks_2}}{W_{.jkt}^{mk}} = \frac{W_{.jkt}^{mus_1} - W_{.jkt}^{mus_2}}{W_{.jkt}^{mu}}$
Relative Differenz zwischen den unkorrigierten bzw. korrigierten Wirkungsindexen der Subgruppen $s_1$ und $s_2$	RAV $j$ : $W_{.jkt}^{.s_1-s_2} = \frac{W_{.jkt}^{.ks_1} - W_{.jkt}^{.ks_2}}{W_{.jkt}^{.k}} = \frac{W_{.jkt}^{.us_1} - W_{.jkt}^{.us_2}}{W_{.jkt}^{.u}}$

Anmerkung: Zur Notation und Definition vgl. Tabelle 39, zur Berechnung der Ausgangsgrößen vgl. Tabelle 40.

Quelle: Eigene Darstellung.

**Tabelle 42: Bildung ordinaler Variablen auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren**

Inhalt	Berechnung
Korrigierter Wirkungsindikator $m$ von RAV $j$ in Jahr $t$	$O_{.jkt}^{mk} = -1$ , falls $W_{.jkt}^{mk} \leq 95$ $O_{.jkt}^{mk} = 0$ , falls $95 < W_{.jkt}^{mk} < 105$ $O_{.jkt}^{mk} = 1$ , falls $W_{.jkt}^{mk} \geq 105$
Korrigierter Wirkungsindex von RAV $j$ in Jahr $t$	$O_{.jkt}^k = -1$ , falls $W_{.jkt}^k \leq 95$ $O_{.jkt}^k = 0$ , falls $95 < W_{.jkt}^k < 105$ $O_{.jkt}^k = 1$ , falls $W_{.jkt}^k \geq 105$
Relative Differenz zwischen den unkorrigierten bzw. korrigierten Wirkungsindikatoren $m$ der Subgruppen $s_1$ und $s_2$ von RAV $j$ in Jahr $t$	$P_{.jkt}^{ms_1-s_2} = 1$ , falls $W_{.jkt}^{ms_1-s_2} \leq -10$ $P_{.jkt}^{ms_1-s_2} = 0$ sonst $N_{.jkt}^{ms_1-s_2} = 1$ , falls $W_{.jkt}^{ms_1-s_2} \geq 10$ $N_{.jkt}^{ms_1-s_2} = 0$ sonst
Relative Differenz zwischen den unkorrigierten bzw. korrigierten Wirkungsindexen der Subgruppen $s_1$ und $s_2$ von RAV $j$ in Jahr $t$	$P_{.jkt}^{.s_1-s_2} = 1$ , falls $W_{.jkt}^{.s_1-s_2} \leq -10$ $P_{.jkt}^{.s_1-s_2} = 0$ sonst $N_{.jkt}^{.s_1-s_2} = 1$ , falls $W_{.jkt}^{.s_1-s_2} \geq 10$ $N_{.jkt}^{.s_1-s_2} = 0$ sonst

Anmerkung: Zur Notation und Definition vgl. Tabelle 39, zur Berechnung der Ausgangsgrößen vgl. Tabellen 40 und 41.

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang F: Segmentationseffekte (Methodik)

Die relativen Wirkungsdifferenzen als mögliche Operationalisierung von Segmentationseffekten können möglicherweise einen Teil der mit der Exogenitätskorrektur nicht erklärten Varianz erklären (vgl. auch Abschnitt 3.5). Dementsprechend soll mit relativen Wirkungsdifferenzen von Paaren disjunkter Subgruppen als erklärenden Variablen Wirkungserfolge insgesamt auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren erklärt werden.<sup>51</sup> Dabei muss für den Einfluss exogener Größen auf die Wirkungserfolge insgesamt kontrolliert werden. Hierfür liegen zwei Möglichkeiten nahe:

- Variante 1: Die Modellierung erfolgt analog zur Exogenitätskorrektur. Als zu erklärende Variablen werden die vier Quotienten (vgl. Tabelle 40 in Anhang E) verwendet. Als erklärende Variable werden ergänzend Jahresdummies verwendet, die für schweizweit einheitlich wirkende, jedoch im Zeitablauf veränderliche exogene Einflüsse kontrollieren. Zudem werden als erklärende Variablen ergänzend jene exogenen Variablen berücksichtigt, die auch für die Exogenitätskorrektur herangezogen werden, um für regionalspezifische exogene Größen zu kontrollieren. Die Korrektur für exogene Einflüsse wird hier also explizit modelliert.
- Variante 2: Als zu erklärende Variable werden - analog zur oben vorgenommenen bivariaten Betrachtung - die korrigierten Wirkungsindikatoren bzw. der korrigierte Wirkungsindex verwendet. Durch die Indexierung anhand des Schweizer Durchschnitts sind bereits die unkorrigierten Größen für schweizweit einheitlich wirkende exogene Einflussgrößen korrigiert. Die anschließende Exogenitätskorrektur kontrolliert für regional spezifische zeitvariierende und zeitinvariante exogene Einflussgrößen. Die zu erklärende Variable sollte also frei von exogenen Einflüssen sein.

Die beiden skizzierten Varianten haben unterschiedliche Vor- und Nachteile:

- Die Verwendung korrigierter Wirkungsindikatoren bzw. des korrigierten Wirkungsindex als zu erklärende Variable hat den Vorteil, dass dieses Vorgehen konsistent mit der tatsächlichen Praxis der Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung ist. Die Aktivitäten der Vollzugsstellen sollen genau diese korrigierten Größen beeinflussen.
- Beide Modellierungen gehen davon aus, dass sowohl exogene Größen als auch die Vollzugsstellen einen Einfluss auf die Wirkungsergebnisse haben. Die Exogenitätskorrektur ist daher möglicherweise verzerrt, denn in den entsprechenden Schätzungen fehlen Variablen, die von den Vollzugsstellen beeinflusst werden können. Die möglicherweise verzerrte Exogenitätskorrektur verzerrt auch die korrigierten Wirkungsindikatoren und den korrigierten Wirkungsindex. Gerade diese korrigierten Größen werden in der zweiten Variante jedoch als zu erklärende Variable verwendet, so dass sich eine mögliche Verzerrung der Exogenitätskorrektur auch hier auswirkt. Dies wird in der ersten Variante vermieden, indem die Exogenitätskorrektur zusammen mit den von den Vollzugsstellen beeinflussbaren Größen modelliert wird.

---

<sup>51</sup> Dabei besteht allerdings ein mögliches Endogenitätsproblem, da die Arbeitsweise der Vollzugsstellen sowohl die relativen Wirkungsdifferenzen zwischen Paaren disjunkter Subgruppen als auch die Wirkungsergebnisse insgesamt beeinflusst.

- In ähnlicher Weise wirkt eine mögliche unbeobachtete regionale Heterogenität. Bei unbeobachteter regionaler Heterogenität ist die Exogenitätskorrektur möglicherweise verzerrt, da sie bei einer Querschnittsschätzung nicht berücksichtigt werden kann. Die Schätzung beider oben skizzierter Varianten erfolgt mit Panel-Daten, so dass unbeobachtete regionale Heterogenität explizit modelliert und kontrolliert werden kann. Nur in der ersten Variante können jedoch die exogenen Effekte unter Berücksichtigung einer möglichen unbeobachteten regionalen Heterogenität kontrolliert werden. In der zweiten Variante ist die berücksichtigte Exogenitätskorrektur hingegen möglicherweise durch unbeobachtete regionale Heterogenität verzerrt.

Insgesamt ist nach den vorstehenden Argumenten keine der beiden Varianten eindeutig vorzuziehen. Daher werden beide Varianten herangezogen.

Die funktionale Form der Zusammenhänge zwischen erklärenden und zu erklärenden Variablen ist a priori nicht bekannt, hierüber müssen bei den üblichen parametrischen Schätzverfahren daher Annahmen getroffen werden. Bei der zweiten Variante werden - analog zur Exogenitätskorrektur - die vier Quotienten als zu erklärende Variable logarithmiert.<sup>52</sup> Bei Verwendung der korrigierten Wirkungsindikatoren und des korrigierten Wirkungsindex als zu erklärende Variable in der ersten Variante wird von zwei alternativen funktionalen Zusammenhängen ausgegangen: Einerseits werden diese Variablen unverändert und andererseits - analog zur ersten Variante - logarithmiert<sup>53</sup> verwendet. Die zentralen erklärenden Variablen - relative Wirkungsdifferenzen von Paaren disjunkter Subgruppen - werden unverändert verwendet. Zudem werden in der ersten Variante die exogenen Faktoren wie in der Exogenitätskorrektur verwendet, d.h. funktional unverändert und der Anteil der Grenzgänger erst ab 2006.<sup>54</sup> Zur Kontrolle schweizweit einheitlich wirkender, jedoch im Zeitablauf veränderlicher exogener Einflüsse wird in der ersten Variante ein Set dichotomer Variablen (Dummies) für die einzelnen Jahre verwendet. Mit jeweils einem Dummy wird für die spezifisch in einem Jahr schweizweit wirkenden exogenen Einflüsse kontrolliert.

Wie bereits erwähnt, gibt es möglicherweise unbeobachtete regionale Heterogenität auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und / oder der Kantone, die durch die erklärenden Variablen nicht berücksichtigt wird. Dabei ist offen, ob bzw. inwieweit diese unbeobachtete Heterogenität auf unberücksichtigte exogene Faktoren bzw. auf die Umsetzung der öffentlichen Arbeitsvermittlung durch die Vollzugsstellen zurückzuführen ist. Zwischen diesen beiden Möglichkeiten kann empirisch nicht unterschieden werden.

Da Panel-Daten für die Schätzungen verwendet werden, kann für eine unbeobachtete regionale Heterogenität kontrolliert werden. Für die Berücksichtigung der Möglichkeit unbeobachteter regionaler Heterogenität bieten sich zwei methodische Ansätze an, das *Random Effects*

---

<sup>52</sup> Der Logarithmus wird anschließend noch mit 100 multipliziert. Dies ist jedoch in einem linearen Modell methodisch irrelevant, es dient lediglich der Skalierung der geschätzten Koeffizienten.

<sup>53</sup> Der Logarithmus wird anschließend noch mit 100 multipliziert. Dies ist jedoch in einem linearen Modell methodisch irrelevant, es dient lediglich der Skalierung der geschätzten Koeffizienten.

<sup>54</sup> Die exogenen Faktoren werden mit 100 multipliziert. Dies ist jedoch in einem linearen Modell methodisch irrelevant, es dient lediglich der Skalierung der geschätzten Koeffizienten.



Modell und das *Fixed Effects* Modell. Das *Random Effects* Modell verlangt, dass die unbeobachtete regionale Heterogenität nicht mit den anderen erklärenden Variablen korreliert ist. Das *Fixed Effects* Modell setzt dies nicht voraus. Dies führt im Vergleich der beiden Modelle zu folgenden Risiken:

- Wird das *Fixed Effects* Modell verwendet, obwohl die unbeobachtete regionale Heterogenität nicht mit den anderen erklärenden Variablen korreliert ist, so ist der Schätzer konsistent, aber ineffizient. Das bedeutet, die geschätzten Koeffizienten sind u.a. zumindest asymptotisch erwartungstreu und die Genauigkeit der Schätzung nimmt zunehmendem Stichprobenumfang zu (Konsistenz), die Varianz der geschätzten Koeffizienten ist jedoch größer als notwendig wäre (Ineffizienz).
- Wird das *Random Effects* Modell verwendet, obwohl die unbeobachtete regionale Heterogenität mit den anderen erklärenden Variablen korreliert ist, so ist der Schätzer inkonsistent.

Ein inkonsistenter Schätzer ist ein deutlich größeres Problem als ein ineffizienter Schätzer, daher liegt es nahe, das *Fixed Effects* Modell zu verwenden. Dabei ist zu beachten, dass beim *Fixed Effects* Modell als erklärende Variablen nur solche verwendet werden können, die hinreichend über die Zeit variieren. Dies ist vorliegend bei der für die Exogenitätskorrektur verwendeten Agglomerationsvariable nicht der Fall; diese kann daher nicht verwendet werden. Dementsprechend können im *Fixed Effects* Modell auch nicht deren Konsequenzen auf die Wirkung geschätzt werden, die hier allerdings ohnehin nicht von Interesse sind.

Zudem können beim *Fixed Effects* Modell keine marginalen Effekte ermittelt werden, da diese mit den Annahmen des *Fixed Effects* Modell nicht identifizierbar sind. Um dennoch einen Eindruck von der relativen Bedeutung einzelner erklärender Variablen im Verhältnis zueinander zu bekommen, kann die Relation aus den beiden entsprechenden geschätzten Koeffizienten verwendet werden. Beim *Random Effects* Modell hingegen können die geschätzten Koeffizienten als marginale Effekte interpretiert werden (zur Interpretation der Koeffizienten im Fall logarithmierter abhängiger Variablen vgl. unten).

Um einen Eindruck von der Robustheit der Ergebnisse zu gewinnen, wurden für die vorstehend skizzierten Schätzungen mit stetigen Variablen ergänzend jeweils Standardfehler geschätzt, die robust gegenüber der Möglichkeit von Heteroskedastie und Autokorrelation sind (vgl. HOECHLE [2007]). Die geschätzten Koeffizienten werden davon nicht beeinflusst, jedoch Aussagen über deren Signifikanz.

Die ökonometrischen Schätzungen auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren erfolgen mit den Prozessdaten (Individualdaten) aus dem Informationssystem Arbeitsvermittlung und Arbeitsmarkt (AVAM) und dem Auszahlungssystem der Arbeitslosenkassen (ASAL) (vgl. Abschnitt 3.3) sowie den individuellen Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) für

die Jahre 2001 bis 2011.<sup>55</sup> Soweit als erklärende Variable die korrigierten Wirkungsindikatoren bzw. der korrigierte Wirkungsindex verwendet werden, basieren sie auf der in Abschnitt 3.5 dargestellten Exogenitätskorrektur. Es liegt eine nahezu zeitinvariante Regionalstruktur zugrunde (vgl. Abschnitt 3.6). Insgesamt resultieren aus den elf Jahren von 2001 bis 2011 und den 100 bis 107 Regionalen Arbeitsvermittlungszentren in diesem Zeitraum 1.151 Beobachtungen, die in die Schätzungen eingegangen sind.

Die geschätzten Koeffizienten und Standardabweichungen sind in mehreren Tabellen in Anhang H dargestellt. Ob die geschätzten Koeffizienten signifikant von null verschieden sind, ist jeweils mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1%, 5% und 10% ebenfalls angegeben. Im Folgenden wird eine Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse der Schätzungen gegeben, wobei hier nur mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens zehn Prozent signifikant von null verschiedene Koeffizienten interpretiert werden.

Das R-Quadrat ist bei den ökonometrischen Schätzungen mit stetigen Variablen ein Maß für den Anteil der durch die Schätzung erklärten Varianz der zu erklärenden Variablen. Es liegt zwischen null und eins. Bei einem R-Quadrat von null wäre keinerlei Varianz durch die Schätzung erklärt, bei einem R-Quadrat von eins wäre die Varianz vollständig erklärt. Das R-Quadrat ist bei den Schätzungen für die logarithmierten Quotienten deutlich höher als bei den Schätzungen für die (logarithmierten) korrigierten Wirkungsindikatoren und den (logarithmierten) korrigierten Wirkungsindex. Dies liegt (auch) daran, dass die Schätzungen für die logarithmierten Quotienten anders als die anderen Schätzungen die regionalspezifischen exogenen Einflussgrößen als erklärende Variable enthalten und damit ihr Beitrag zur Erklärung der Varianz in das R-Quadrat eingeht. Hingegen sind die regionalspezifischen exogenen Einflüsse bei den anderen Schätzungen bereits aus der erklärten Variablen heraus gerechnet.

Bei der Interpretation der Vorzeichen der Koeffizienten für die Schätzungen mit stetigen Variablen muss berücksichtigt werden, dass bei den logarithmierten Quotienten geringere Werte für eine größere Wirkung stehen, während bei den (logarithmierten) korrigierten Wirkungsindikatoren und den (logarithmierten) korrigierten Wirkungsindex größere Werte eine größere Wirkung angeben. Dementsprechend weisen negative Koeffizienten bei der Schätzung der logarithmierten Quotienten und positive Koeffizienten bei den anderen Schätzungen auf einen positiven Zusammenhang zwischen der entsprechenden erklärenden Variablen und der Wirkung hin.

Wie bereits oben erwähnt, können die geschätzten Koeffizienten der *Random Effects* Schätzungen anders als die der *Fixed Effects* Schätzungen als marginale Effekte interpretiert werden. Dabei ist allerdings zu beachten, dass sich die Interpretation der in Anhang H dargestellten geschätzten Koeffizienten für die relativen Wirkungsdifferenzen wegen der unterschiedlichen abhängigen Variablen leicht unterscheidet:

---

<sup>55</sup> Die deskriptive Auswertung der Wirkungsindikatoren in Kapitel 4 zeigt, dass in den ersten Jahren die Varianz der Wirkungsergebnisse teilweise etwas höher als in den Folgejahren war. Daher wurden hier nicht dokumentierte analoge ökonometrische Schätzungen für die Jahre 2004 bis 2011 durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Schätzungen unterschieden sich nicht in relevanter Weise von den Schätzungen für den gesamten Zeitraum.

- Logarithmierte korrigierte Wirkungsindikatoren bzw. logarithmierter korrigierter Wirkungsindex als zu erklärende Variable: Der geschätzte Koeffizient gibt (näherungsweise) an, um wie viel Prozent (!) sich der korrigierte Wirkungsindikator bzw. der korrigierte Wirkungsindex infolge einer Erhöhung der relativen Wirkungsdifferenz um einen Prozentpunkt bei Konstanz aller übrigen erklärenden Variablen verändert.<sup>56</sup>
- Korrigierte Wirkungsindikatoren bzw. korrigierter Wirkungsindex als zu erklärende Variable: Der geschätzte Koeffizient gibt an, um wie viel Punkte (!) sich der korrigierte Wirkungsindikator bzw. der korrigierte Wirkungsindex infolge einer Erhöhung der relativen Wirkungsdifferenz um einen Prozentpunkt bei Konstanz aller übrigen erklärenden Variablen verändert. Da die korrigierten Wirkungsindikatoren bzw. der korrigierte Wirkungsindex jeweils „nahe“ 100 sind, unterscheiden sich Punkte und Prozent nur wenig voneinander. Dementsprechend unterscheidet sich die Interpretation kaum von jener mit logarithmierten Werten als abhängiger Variable.
- Logarithmierte Quotienten als zu erklärende Variable: Der geschätzte Koeffizient gibt (näherungsweise) an, um wie viel Prozent (!) sich der logarithmierte Quotienten infolge einer Erhöhung der relativen Wirkungsdifferenz um einen Prozentpunkt bei Konstanz aller übrigen erklärenden Variablen verändert.<sup>57</sup> Eine Veränderung der Quotienten um einen bestimmten Prozentsatz führt näherungsweise zu einer Veränderung des entsprechenden korrigierten Wirkungsindikators um den gleichen Prozentsatz mit umgekehrtem Vorzeichen.<sup>58</sup>

Näherungsweise können also die geschätzten Koeffizienten der unterschiedlichen *Random Effects* Schätzungen in vergleichbarer Weise interpretiert werden. Sie geben alle näherungsweise an, um wie viel Prozent sich der jeweilige korrigierte Wirkungsindikator bzw. der korrigierte Wirkungsindex infolge einer Erhöhung der relativen Wirkungsdifferenz von Paaren disjunkter Subgruppen um einen Prozentpunkt verändert (bei der Schätzung der logarithmierten Quotienten mit umgekehrtem Vorzeichen). Beispielhaft sei dies an der relativen Wirkungsdifferenz für Leistungsbezüger/innen mit und ohne Kind(er) für den Wirkungsindikator 3 erläutert. Eine Erhöhung der genannten relativen Wirkungsdifferenz von Paaren disjunkter Subgruppen um einen Prozentpunkt führt bei Konstanz aller übrigen erklärenden Variablen

- nach der Schätzung für den korrigierten Wirkungsindikator 3 zu einer Verminderung dieser Größe um knapp 0,1 Punkte (exakt: 0,099 Punkte). Dies entspricht einer Reduktion um näherungsweise 0,1 Prozent.
- nach der Schätzung für den logarithmierten korrigierten Wirkungsindikator 3 zu einer Verminderung des korrigierten Wirkungsindikators 3 um näherungsweise 0,14 Prozent.
- nach der Schätzung für den logarithmierten Quotienten 3 zu einer Erhöhung dieses Quotienten um näherungsweise 0,11 Prozent. Dies entspricht näherungsweise einer Verminderung des korrigierten Wirkungsindikators 3 um näherungsweise 0,11 Prozent.

---

<sup>56</sup> Diese Interpretation gilt, weil die zu erklärende logarithmierte Variable zudem mit 100 multipliziert wurde.

<sup>57</sup> Diese Interpretation gilt, weil die zu erklärende logarithmierte Variable zudem mit 100 multipliziert wurde.

<sup>58</sup> Die gilt nur näherungsweise, da die Indexierung anhand des Schweizer Durchschnitts nicht anhand einer einfachen Relativierung, sondern mit einer komplexeren Formel erfolgt (vgl. Tabelle 40 in Anhang E).

## Anhang G: Segmentationseffekte (deskriptive Auswertungen)

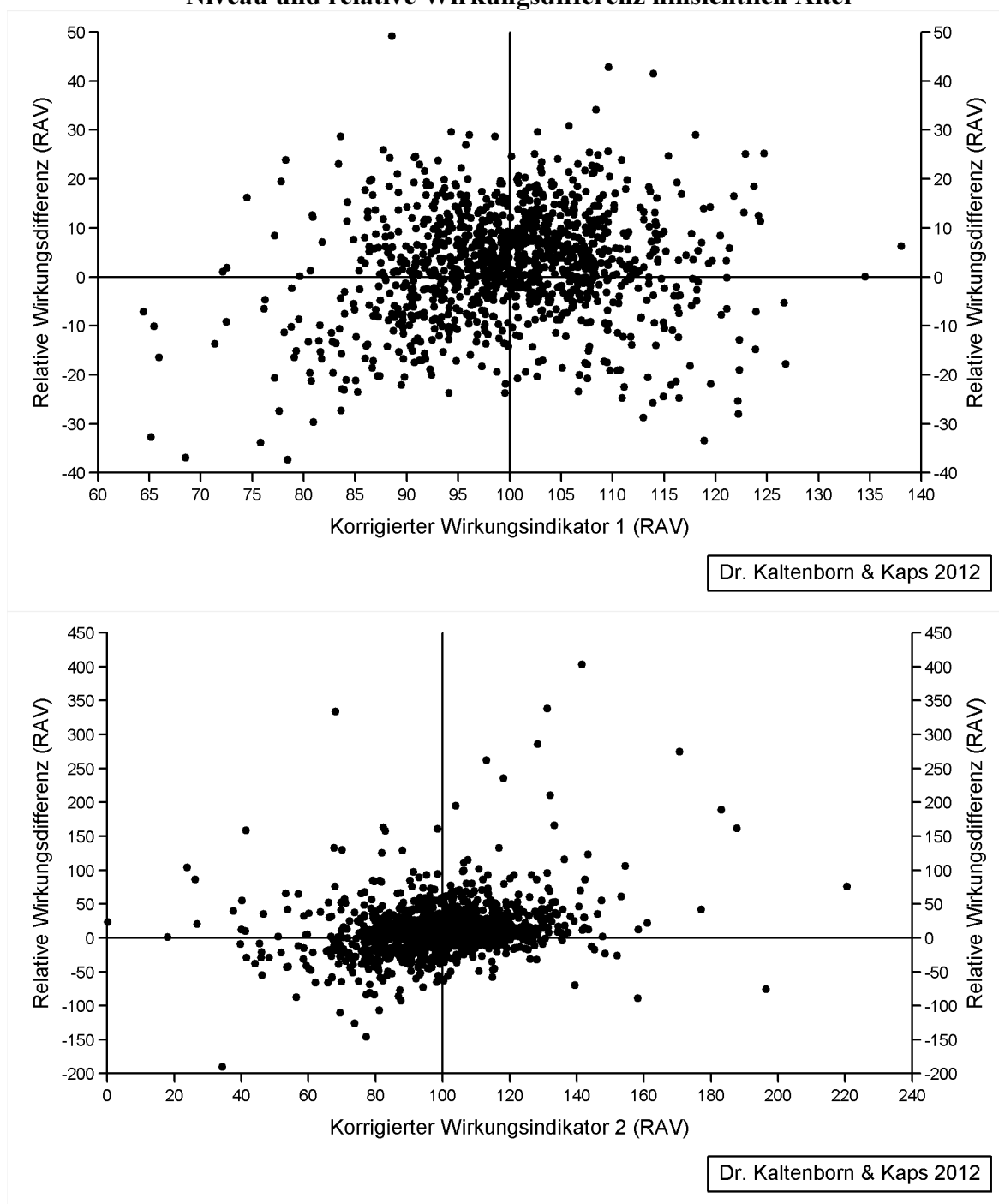
**Tabelle 43: Spearmans Rangkorrelationskoeffizient für korrigierte Wirkungsindikatoren bzw. den korrigierten Wirkungsindex und relative Wirkungsindifferenzen von Paaren disjunkter Subgruppen**

Relative Wirkungs- differenzen $W_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $W_{.jkt}^{.s_1-s_2}$	$W_{.jkt}^{1k}$	$W_{.jkt}^{2k}$	$W_{.jkt}^{3k}$	$W_{.jkt}^{4k}$	$W_{.jkt}^{.k}$
Jüngere - Ältere	0,1253	0,2776	0,2354	-0,2308	0,2756
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachkenntn.	0,1357	0,1367	0,0876	-0,0468	0,1709
Frauen - Männer	-0,0436	0,0286	-0,0068	0,0099	-0,0278
Verheiratete - Nicht Verheiratete	-0,1227	-0,1552	-0,0888	0,1506	-0,189
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er)	0,0606	-0,2768	-0,3632	-0,6272	-0,2691
Teilzeit gewünscht - Vollzeit gewünscht	-0,1947	-0,1386	-0,0703	-0,0524	-0,1951
Geringverdiener/innen - Gutverdiener/innen	-0,1189	0,0219	-0,0276	0,0101	-0,0745
ohne Berufslehre - mindestens Berufslehre	-0,0578	-0,059	-0,0488	0,1058	-0,1067
Zul. Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion	0,0666	0,0382	0,0107	-0,0821	0,0887
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt	-0,2685	-0,1303	-0,1202	0,1439	-0,2119

Anmerkung: Die Korrelation bezieht sich auf die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren in den Jahren 2001 bis 2011; zur Definition der Subgruppen vgl. Tabelle 17 in Abschnitt 7.1. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

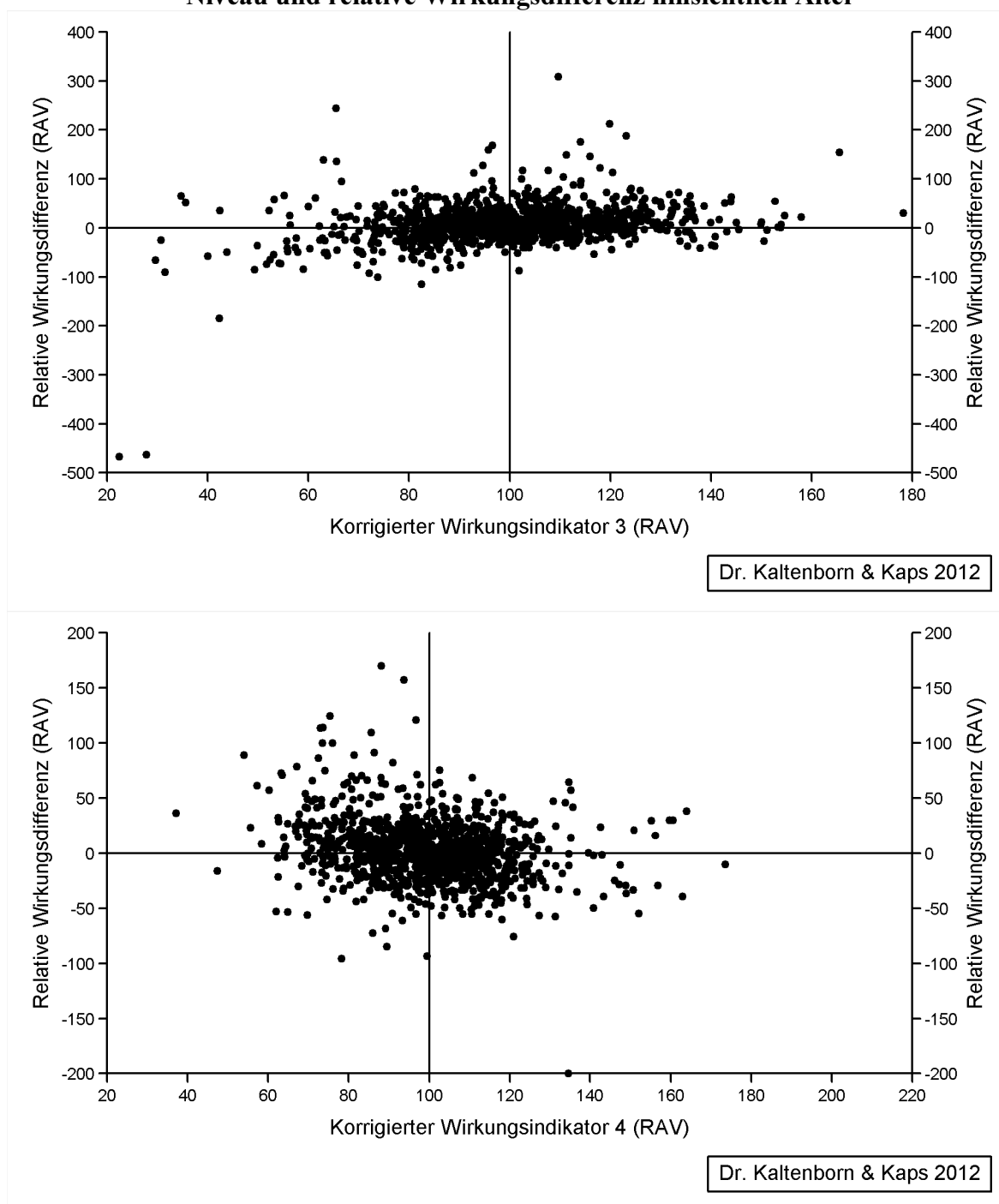
**Abbildung 196: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Alter**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 1 bzw. 2 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 bzw. 2 für die Subgruppe der Jüngeren (14 bis 29 Jahre) und jenem für die Subgruppe der Älteren (45 bis 65 Jahre) (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

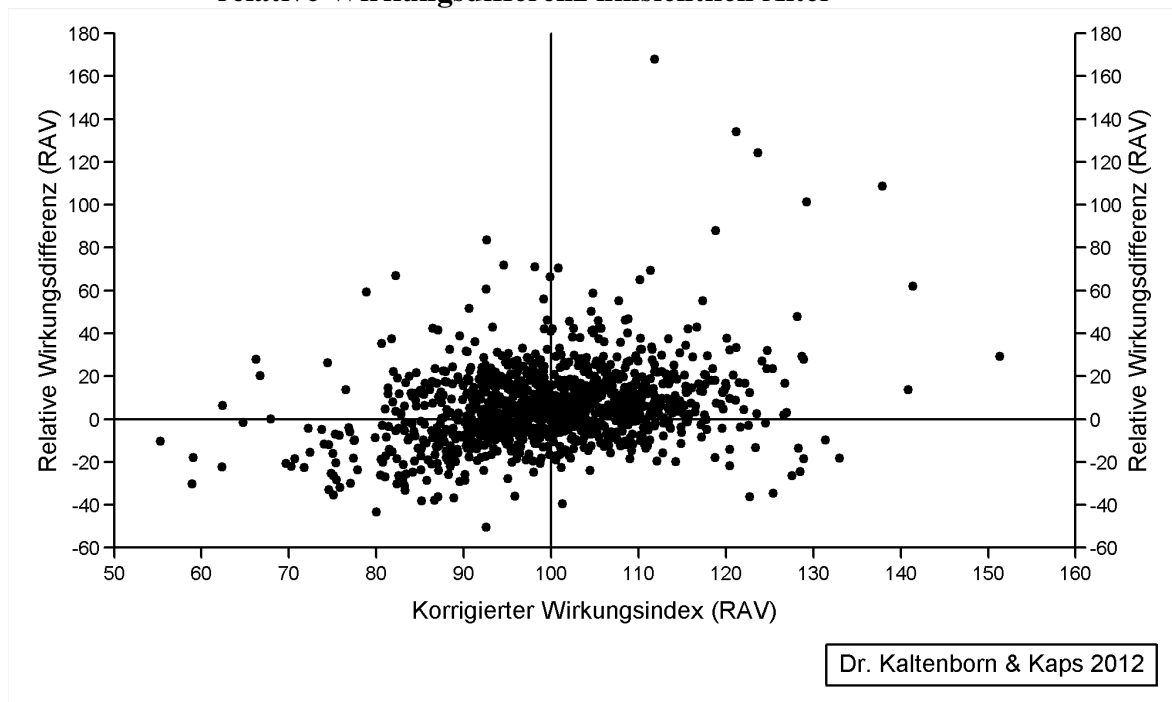
**Abbildung 197: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Alter**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 3 bzw. 4 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 3 bzw. 4 für die Subgruppe der Jüngeren (14 bis 29 Jahre) und jenem für die Subgruppe der Älteren (45 bis 65 Jahre) (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

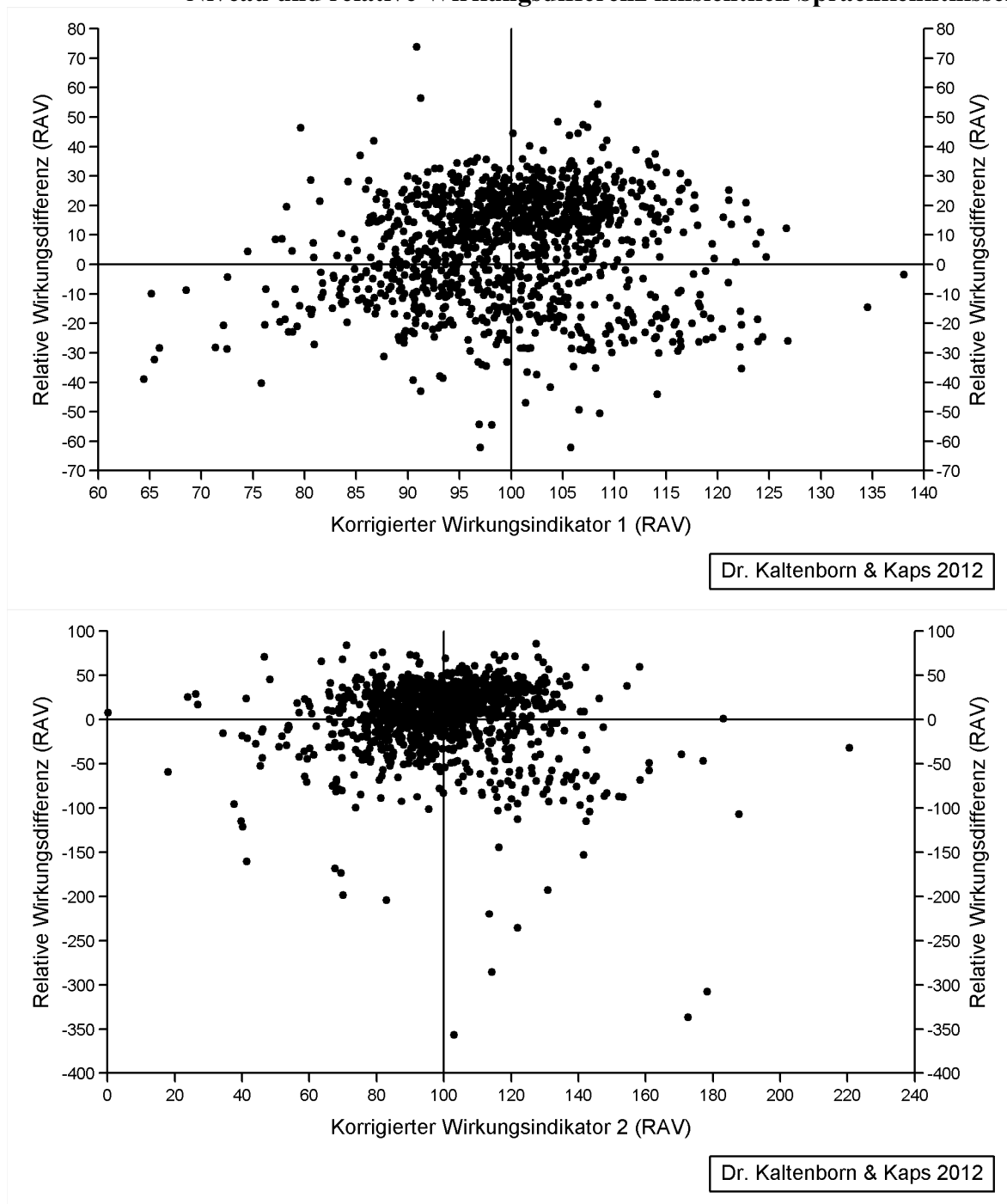
**Abbildung 198: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Alter**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindex aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindex für die Subgruppe der Jüngeren (14 bis 29 Jahre) und jenem für die Subgruppe der Älteren (45 bis 65 Jahre) (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 199: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungs­differenz hinsichtlich Sprachkenntnissen**

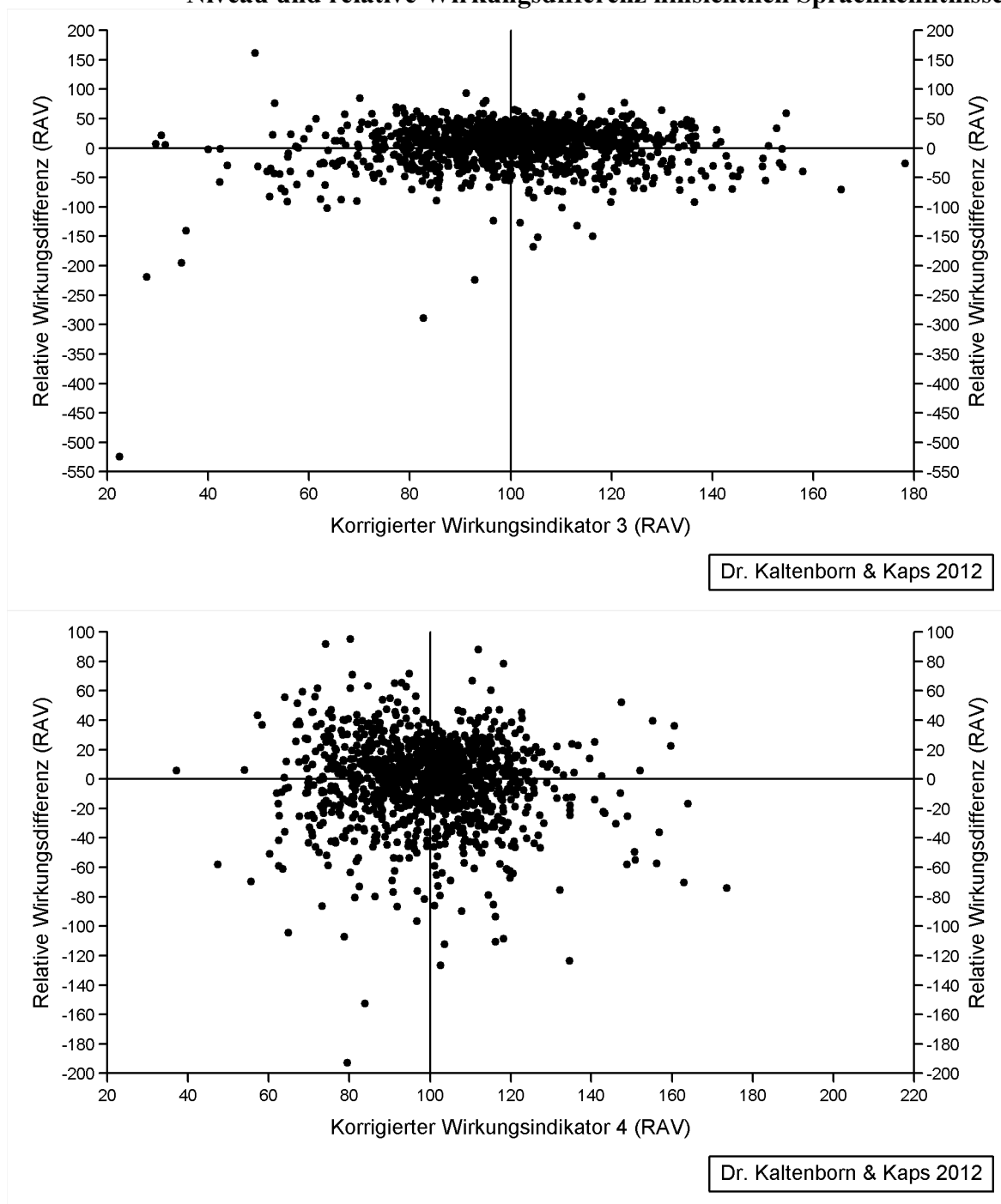


Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 1 bzw. 2 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 bzw. 2 für die Subgruppe derjenigen mit guten Sprachkenntnissen und jenem für die Subgruppe derjenigen mit schlechten Sprachkenntnissen (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).



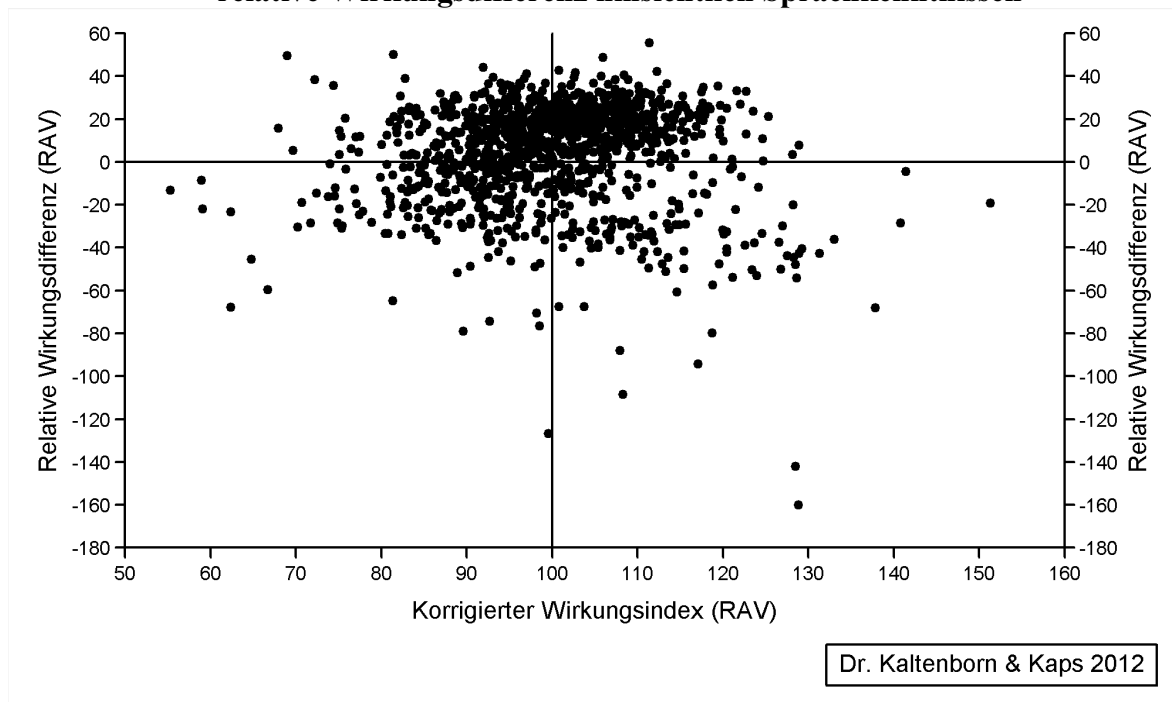
**Abbildung 200: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdimension hinsichtlich Sprachkenntnissen**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 3 bzw. 4 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 3 bzw. 4 für die Subgruppe derjenigen mit guten Sprachkenntnissen und jenem für die Subgruppe derjenigen mit schlechten Sprachkenntnissen (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

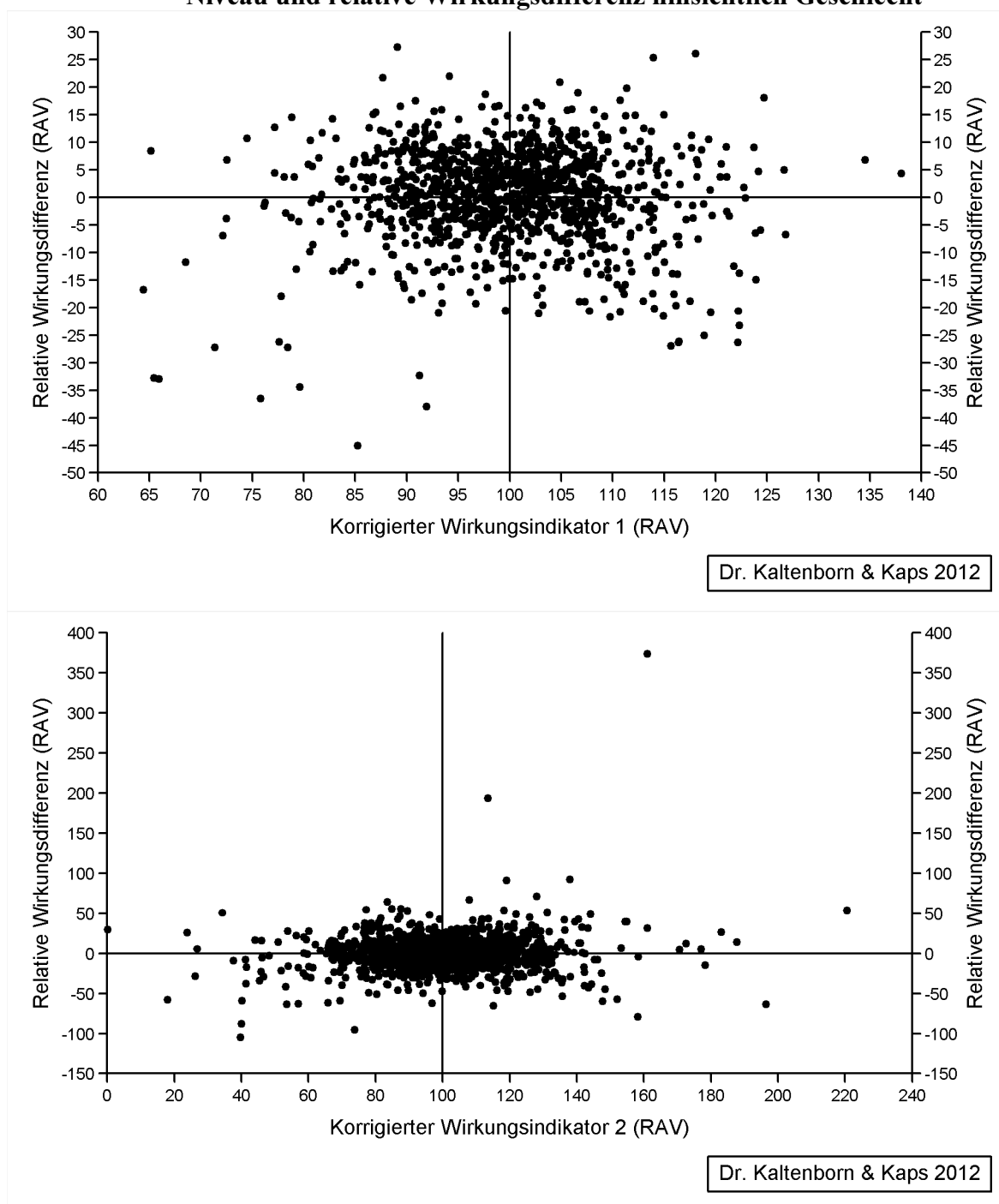
**Abbildung 201: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Sprachkenntnissen**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindex aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindex für die Subgruppe derjenigen mit guten Sprachkenntnissen und jenem für die Subgruppe derjenigen mit schlechten Sprachkenntnissen (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

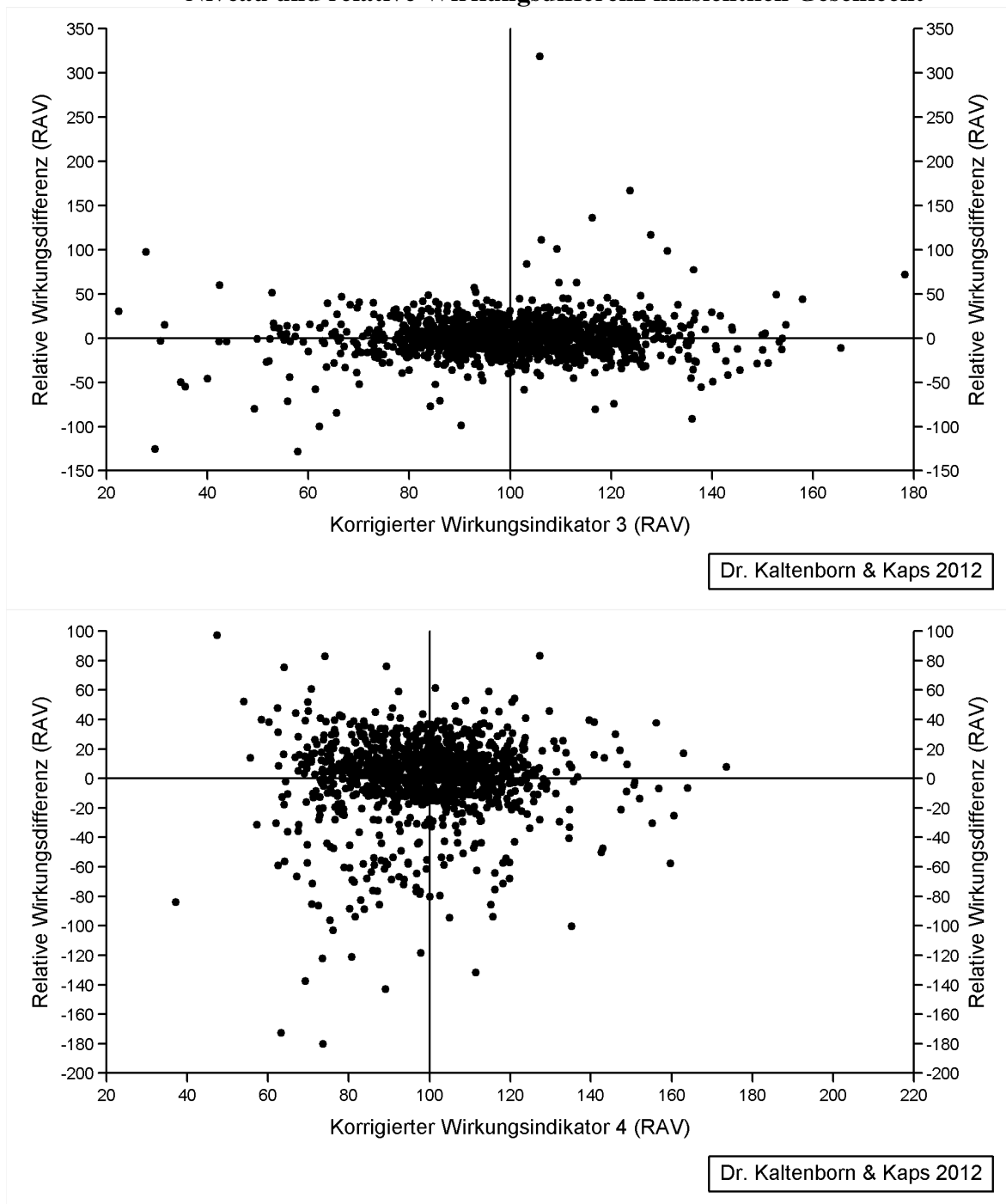
**Abbildung 202: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdimension hinsichtlich Geschlecht**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 1 bzw. 2 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 bzw. 2 für die Frauen und jenem für die Männer (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

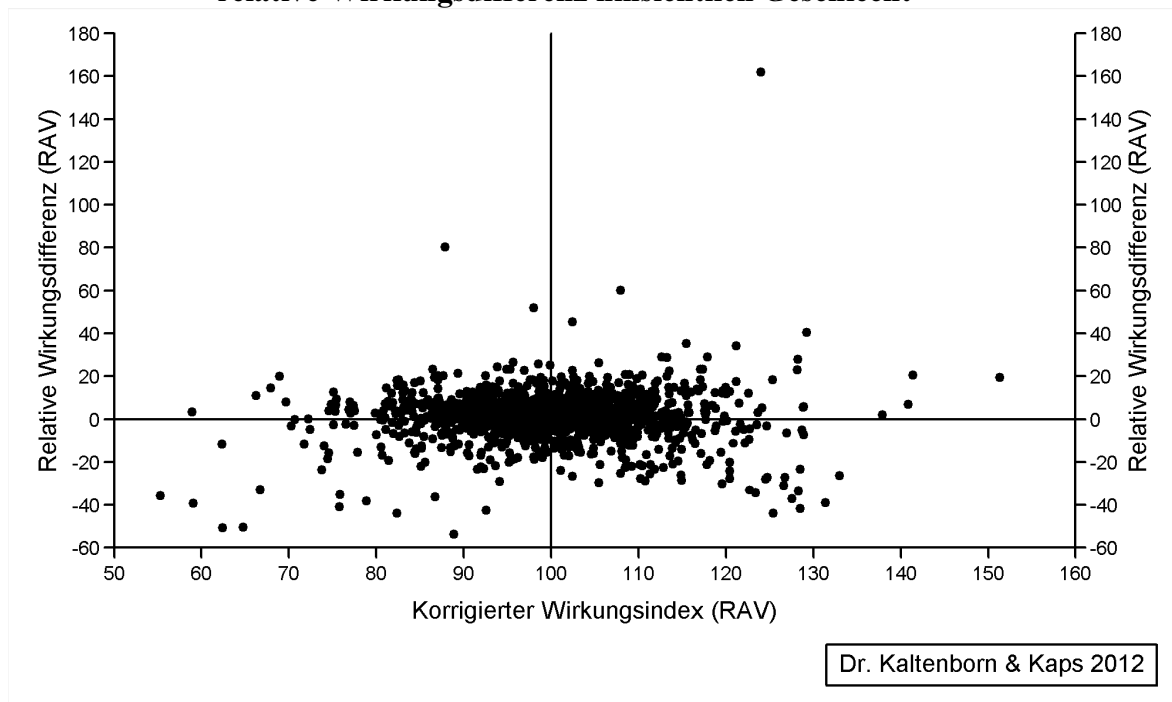
**Abbildung 203: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungs­differenz hinsichtlich Geschlecht**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungs­indikator 3 bzw. 4 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungs­indikator 3 bzw. 4 für die Frauen und jenem für die Männer (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungs­daten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

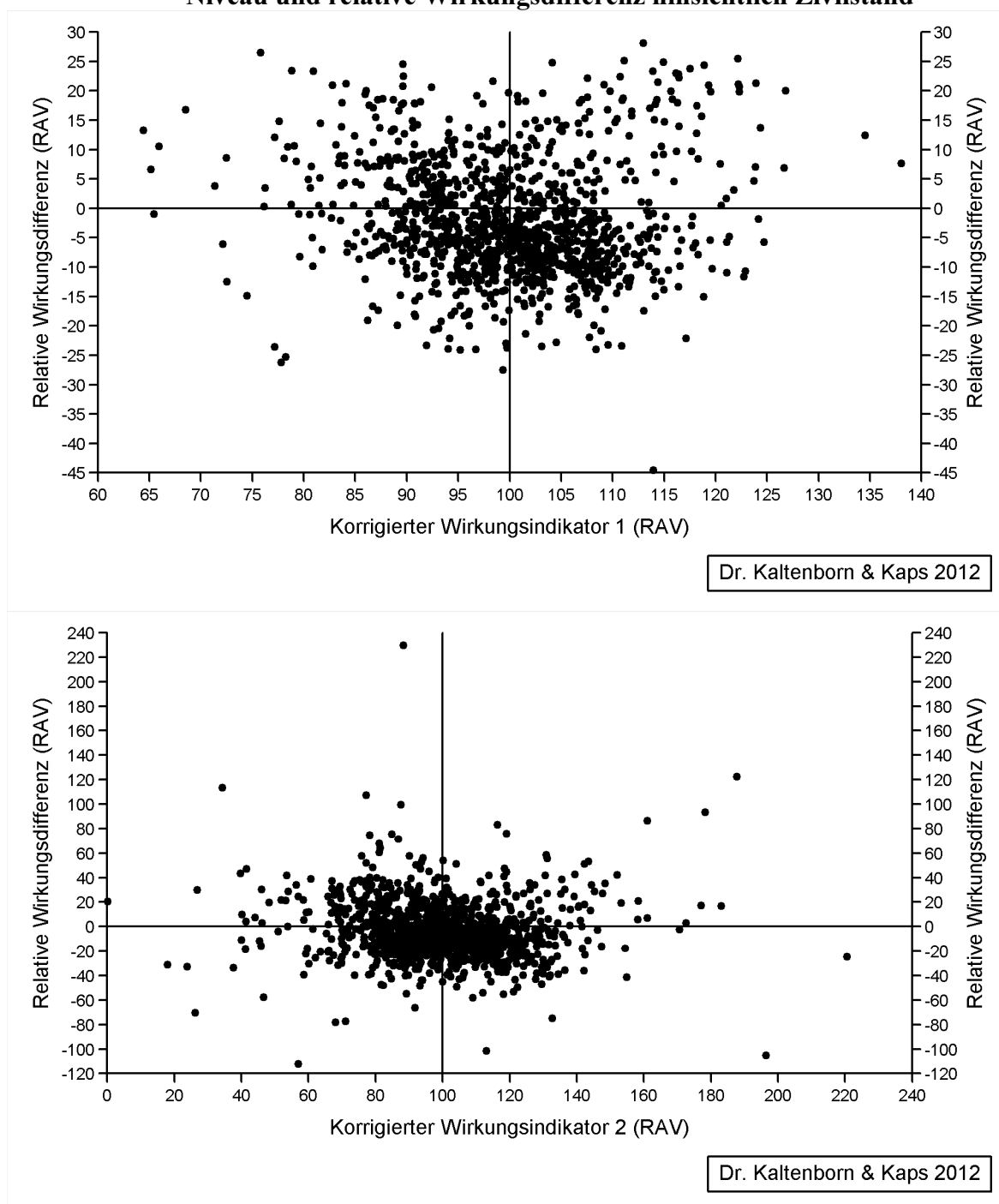
**Abbildung 204: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Geschlecht**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindex aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindex für die Frauen und jenem für die Männer (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

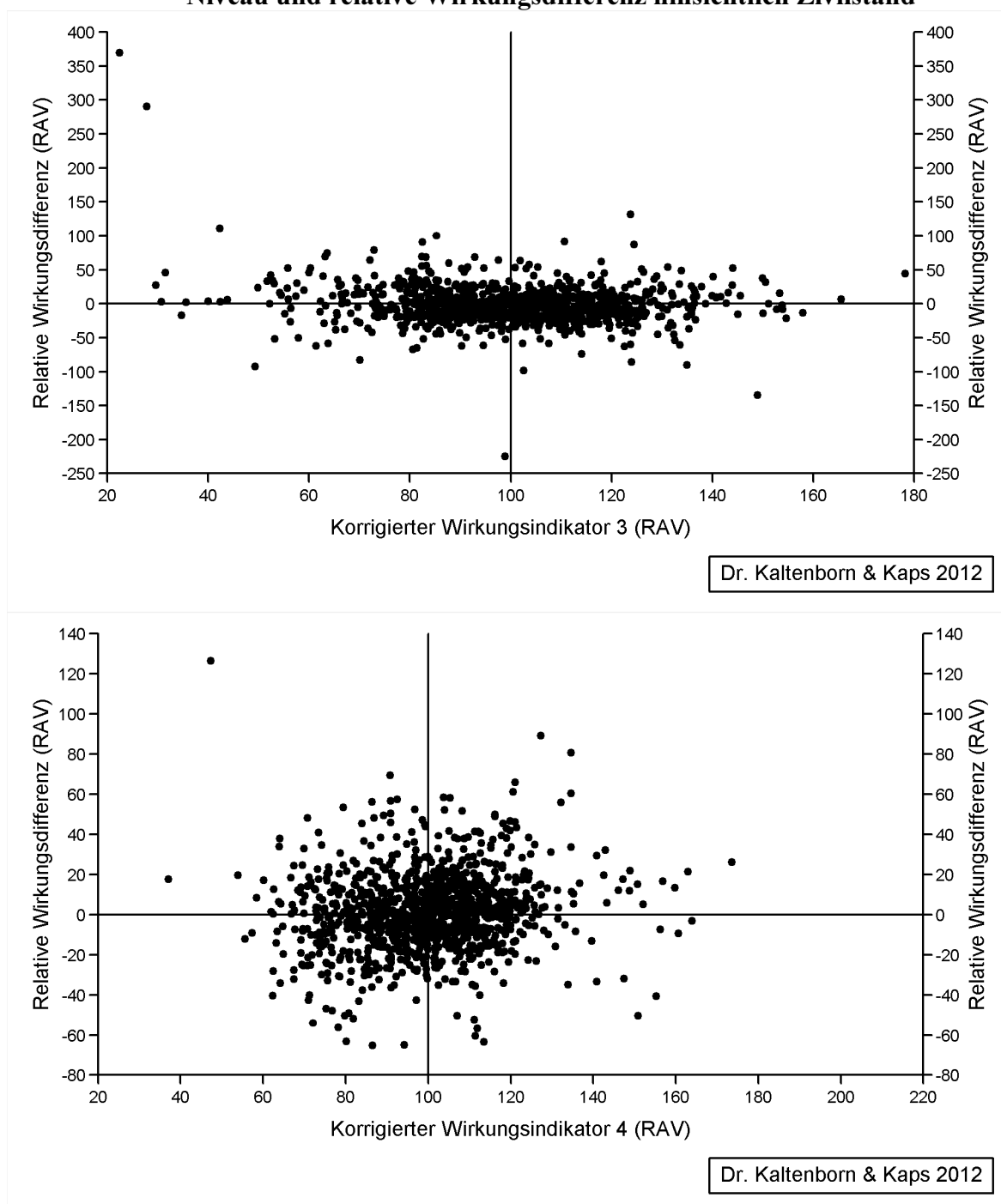
**Abbildung 205: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Zivilstand**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 1 bzw. 2 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 bzw. 2 für die Subgruppe derjenigen, die verheiratet sind, und jenem für die Subgruppe derjenigen, die unverheiratet sind (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

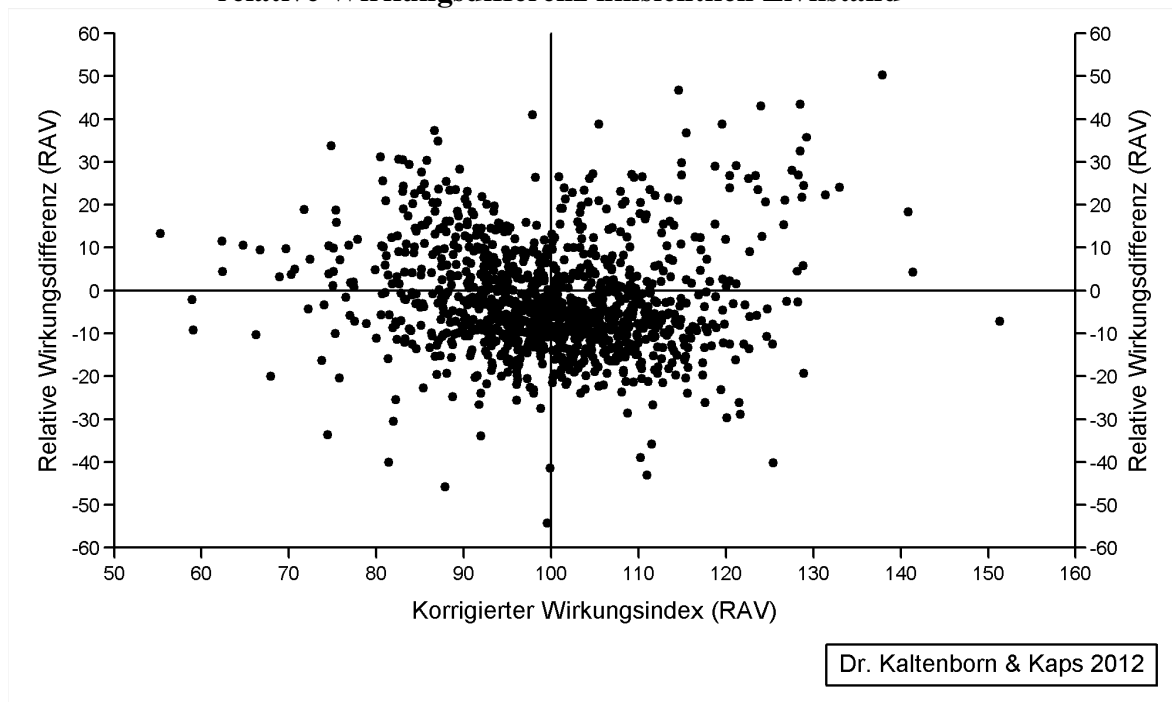
**Abbildung 206: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Zivilstand**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 3 bzw. 4 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 3 bzw. 4 für die Subgruppe derjenigen, die verheiratet sind, und jenem für die Subgruppe derjenigen, die unverheiratet sind (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 207: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Zivilstand**

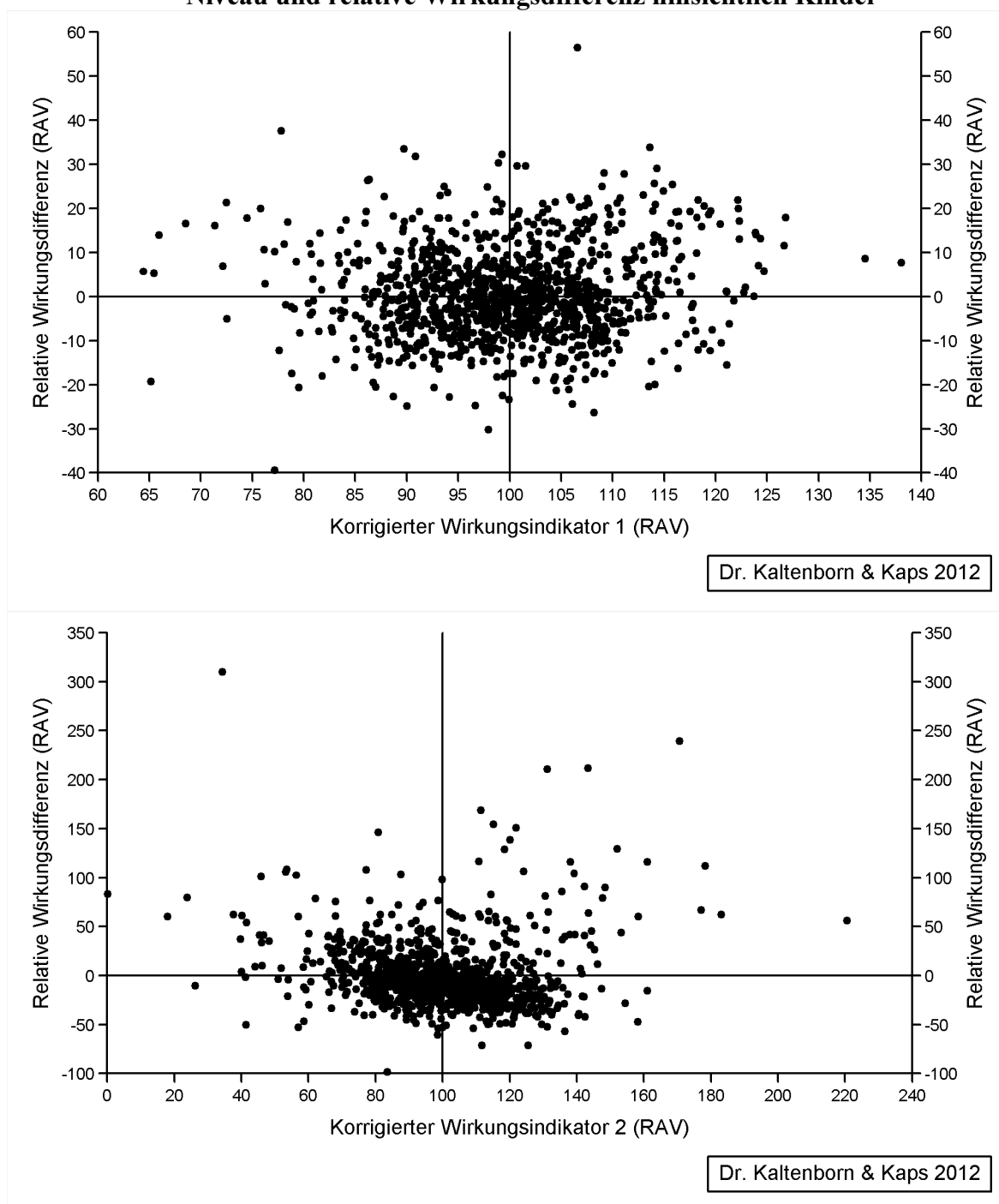


Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindex aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindex für die Subgruppe derjenigen, die verheiratet sind, und jenem für die Subgruppe derjenigen, die unverheiratet sind (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).



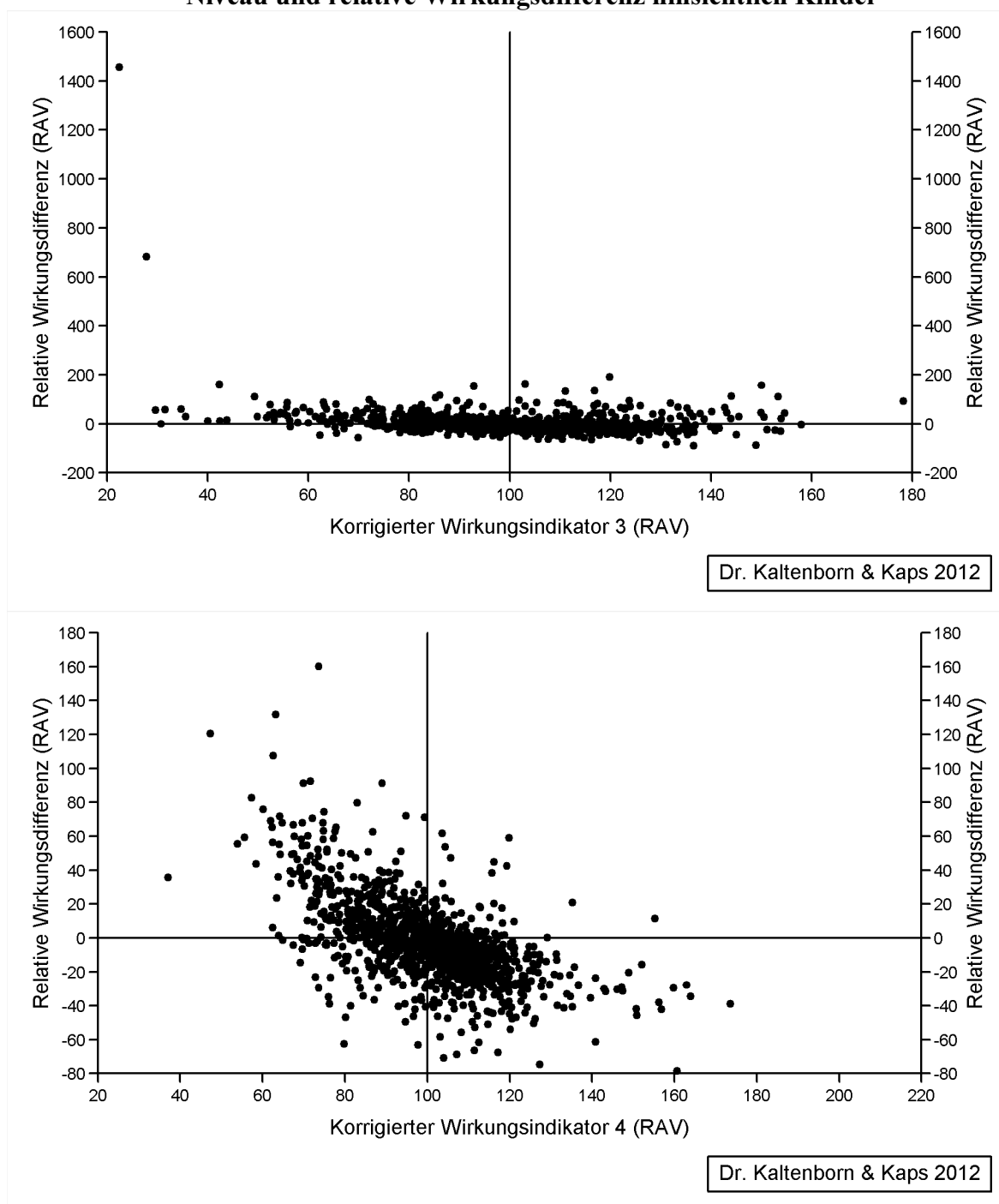
**Abbildung 208: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Kinder**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 1 bzw. 2 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 bzw. 2 für die Subgruppe derjenigen mit mindestens einem Kind bis 15 Jahre und jenem für die Subgruppe derjenigen ohne Kind(er) bis 15 Jahre (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

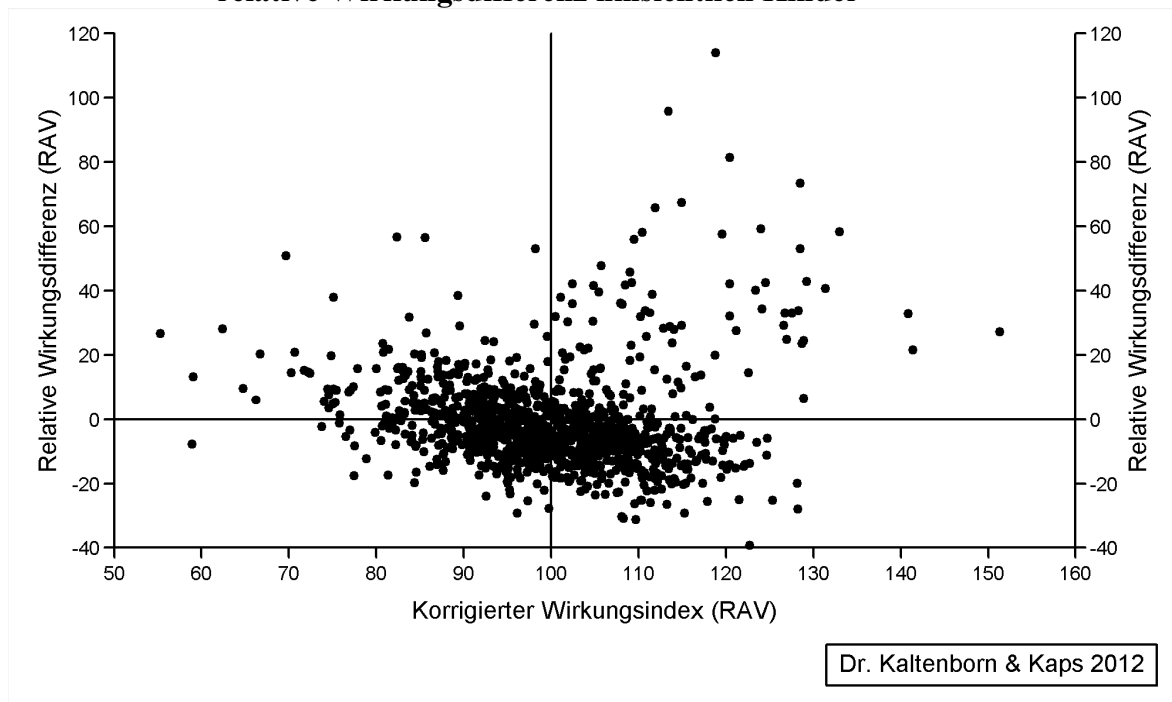
**Abbildung 209: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdimension hinsichtlich Kinder**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 3 bzw. 4 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 3 bzw. 4 für die Subgruppe derjenigen mit mindestens einem Kind bis 15 Jahre und jenem für die Subgruppe derjenigen ohne Kind(er) bis 15 Jahre (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

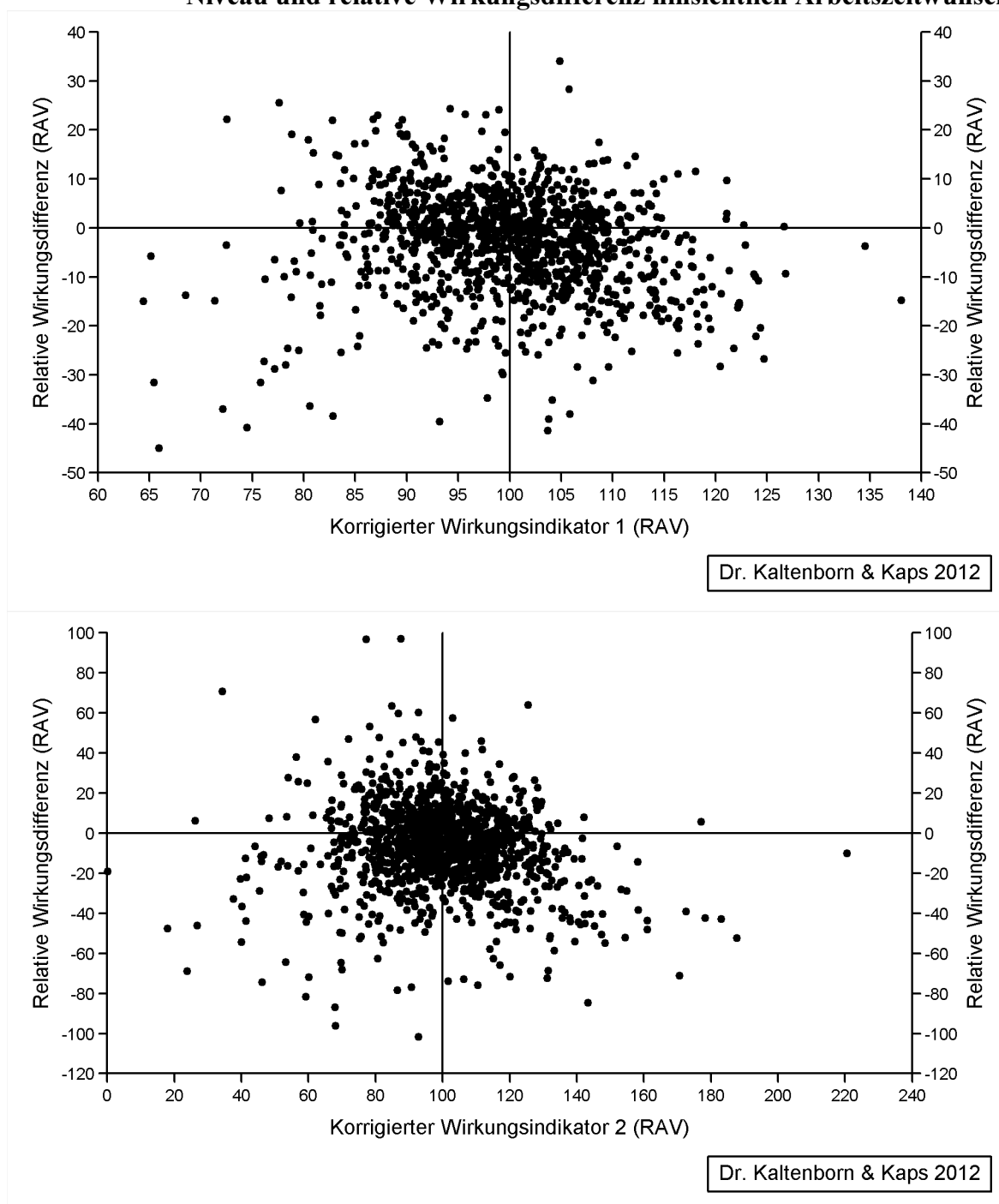
**Abbildung 210: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Kinder**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindex aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindex für die Subgruppe derjenigen mit mindestens einem Kind bis 15 Jahre und jenem für die Subgruppe derjenigen ohne Kind(er) bis 15 Jahre (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

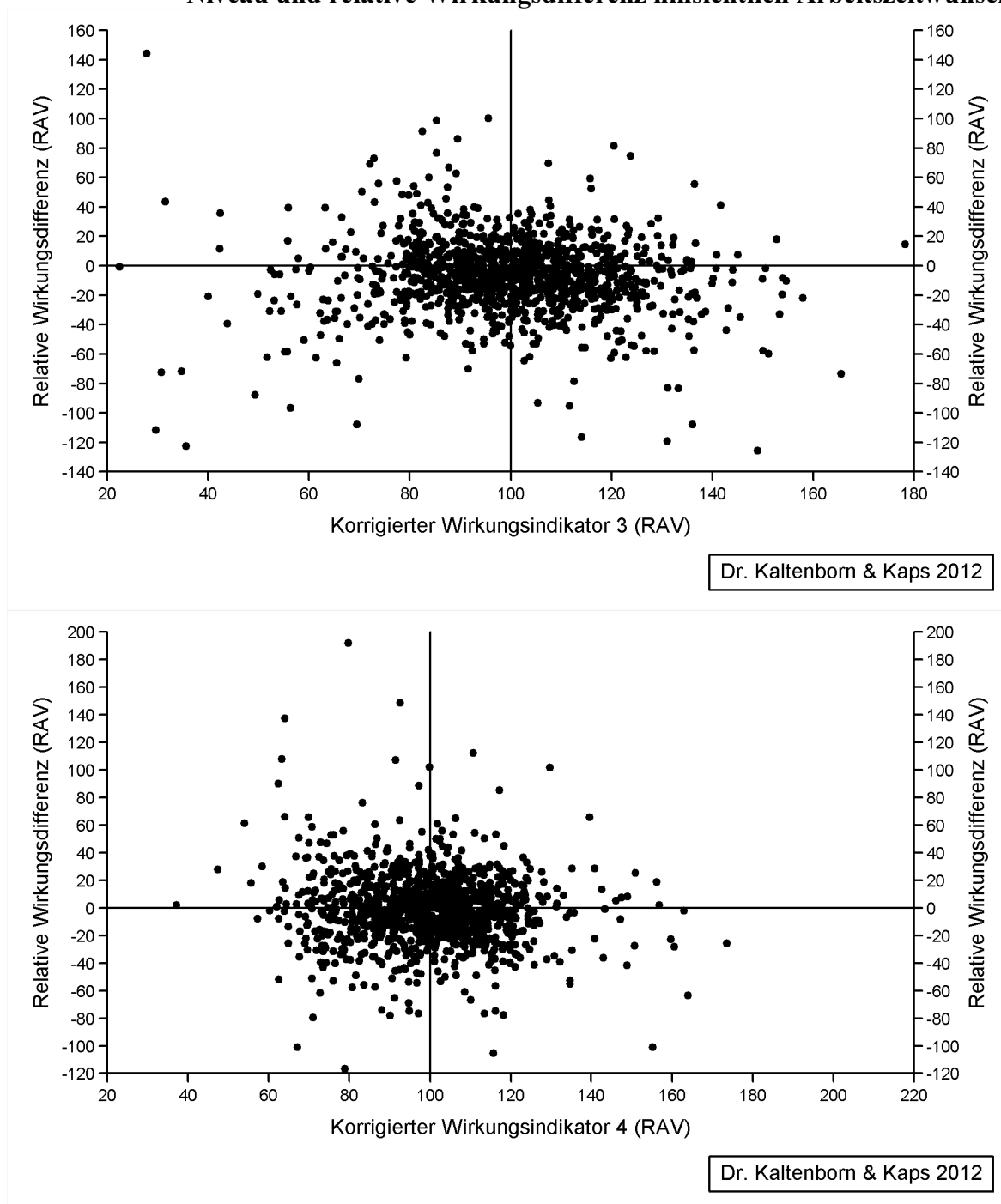
**Abbildung 211: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Arbeitszeitwunsch**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 1 bzw. 2 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 bzw. 2 für die Subgruppe derjenigen mit Teilzeitwunsch und jenem für die Subgruppe derjenigen mit Vollzeitwunsch (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

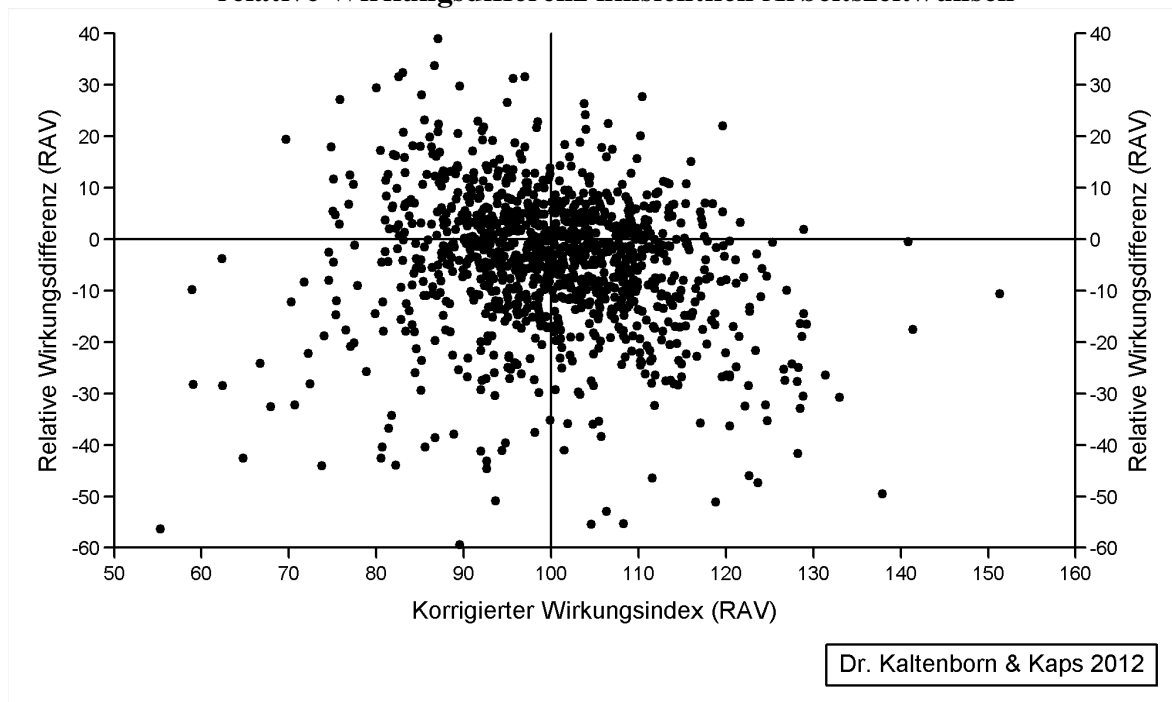
**Abbildung 212: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdimension hinsichtlich Arbeitszeitwunsch**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 3 bzw. 4 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 3 bzw. 4 für die Subgruppe derjenigen mit Teilzeitwunsch und jenem für die Subgruppe derjenigen mit Vollzeitwunsch (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

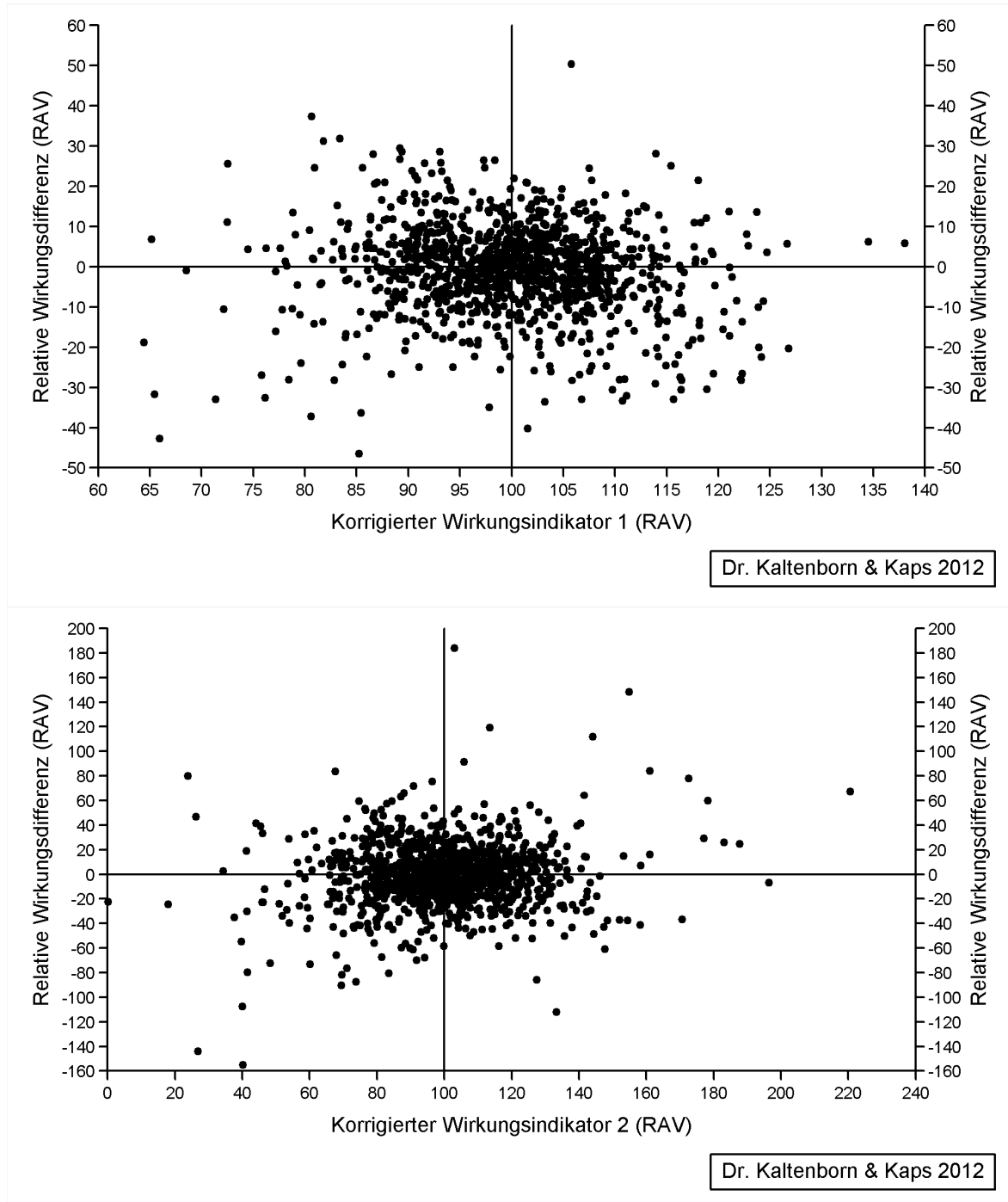
**Abbildung 213: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Arbeitszeitwunsch**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindex aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindex für die Subgruppe derjenigen mit Teilzeitwunsch und jenem für die Subgruppe derjenigen mit Vollzeitwunsch (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

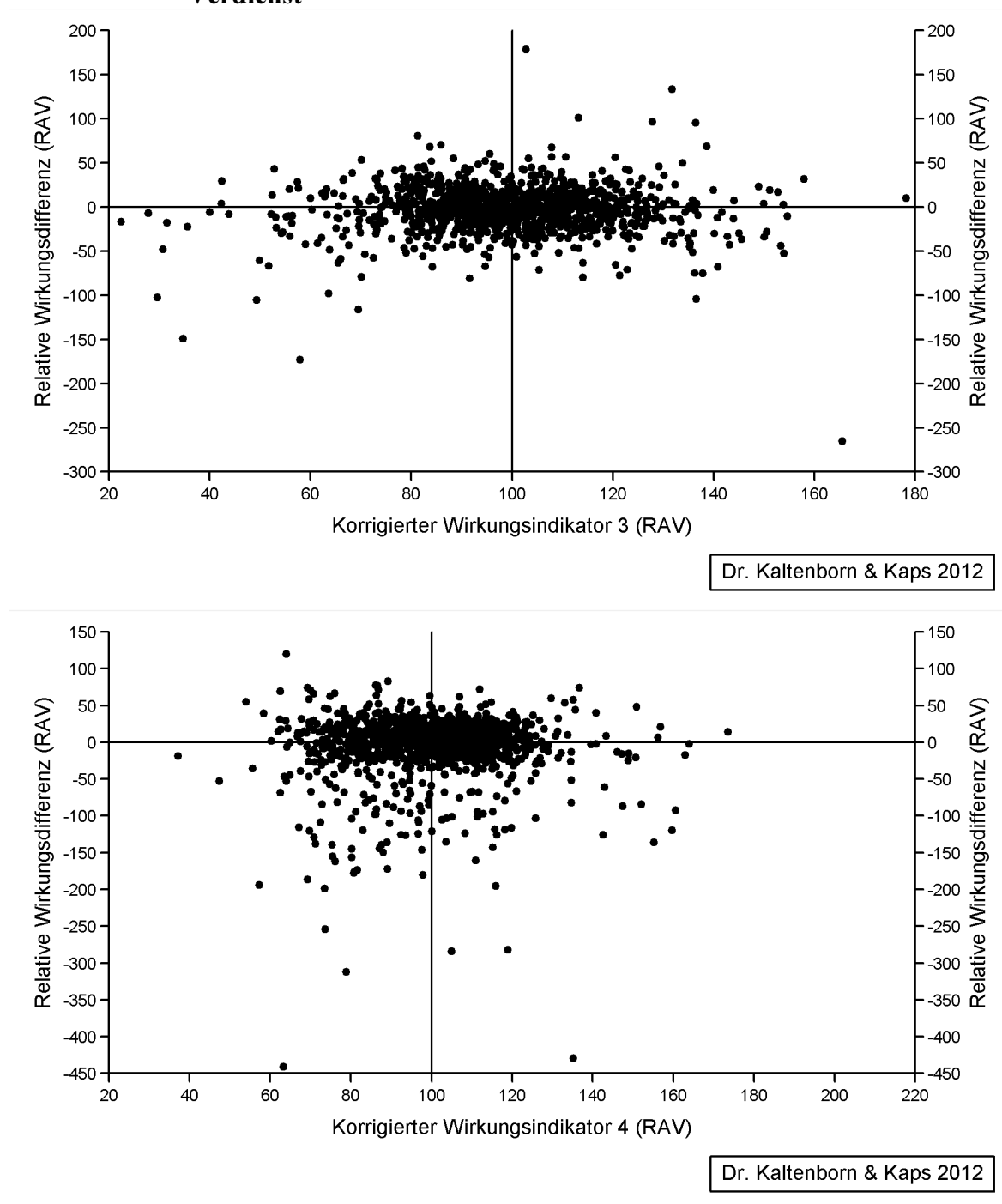
**Abbildung 214: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich versichertem Verdienst**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 1 bzw. 2 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 bzw. 2 für die Subgruppe der Geringverdiener/innen und jenem für die Subgruppe der Gutverdiener/innen (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 215: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich versichertem Verdienst**

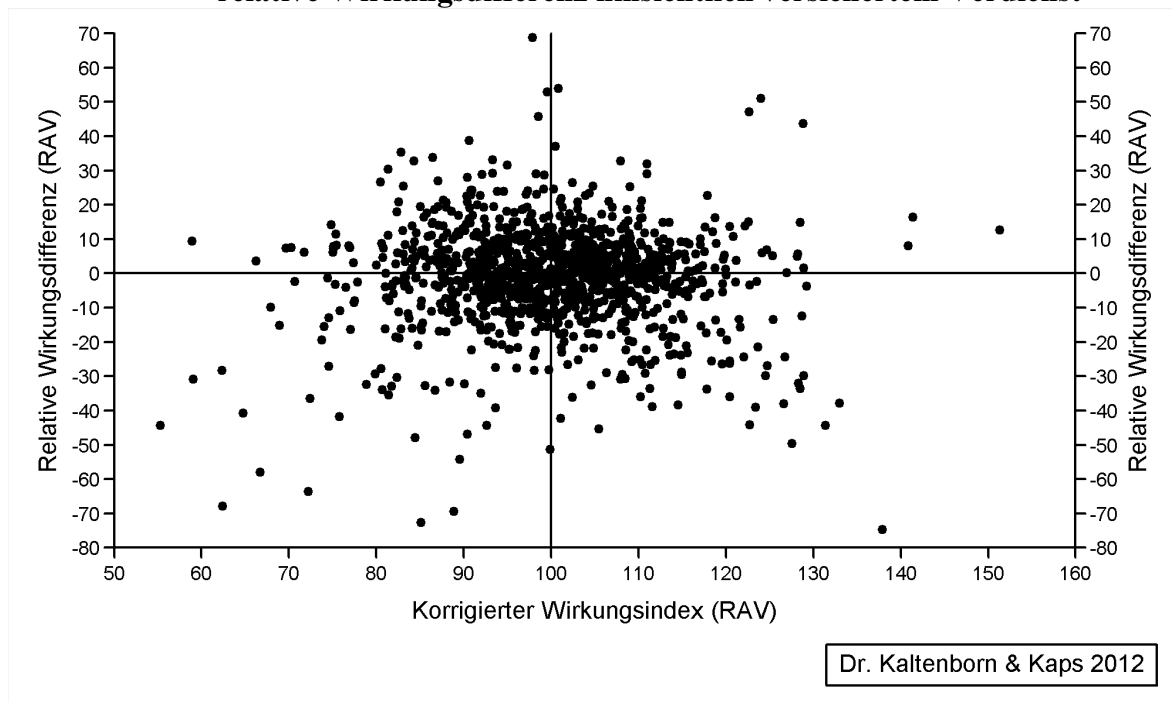


Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 3 bzw. 4 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 3 bzw. 4 für die Subgruppe der Geringverdiener/innen und jenem für die Subgruppe der Gutverdiener/innen (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).



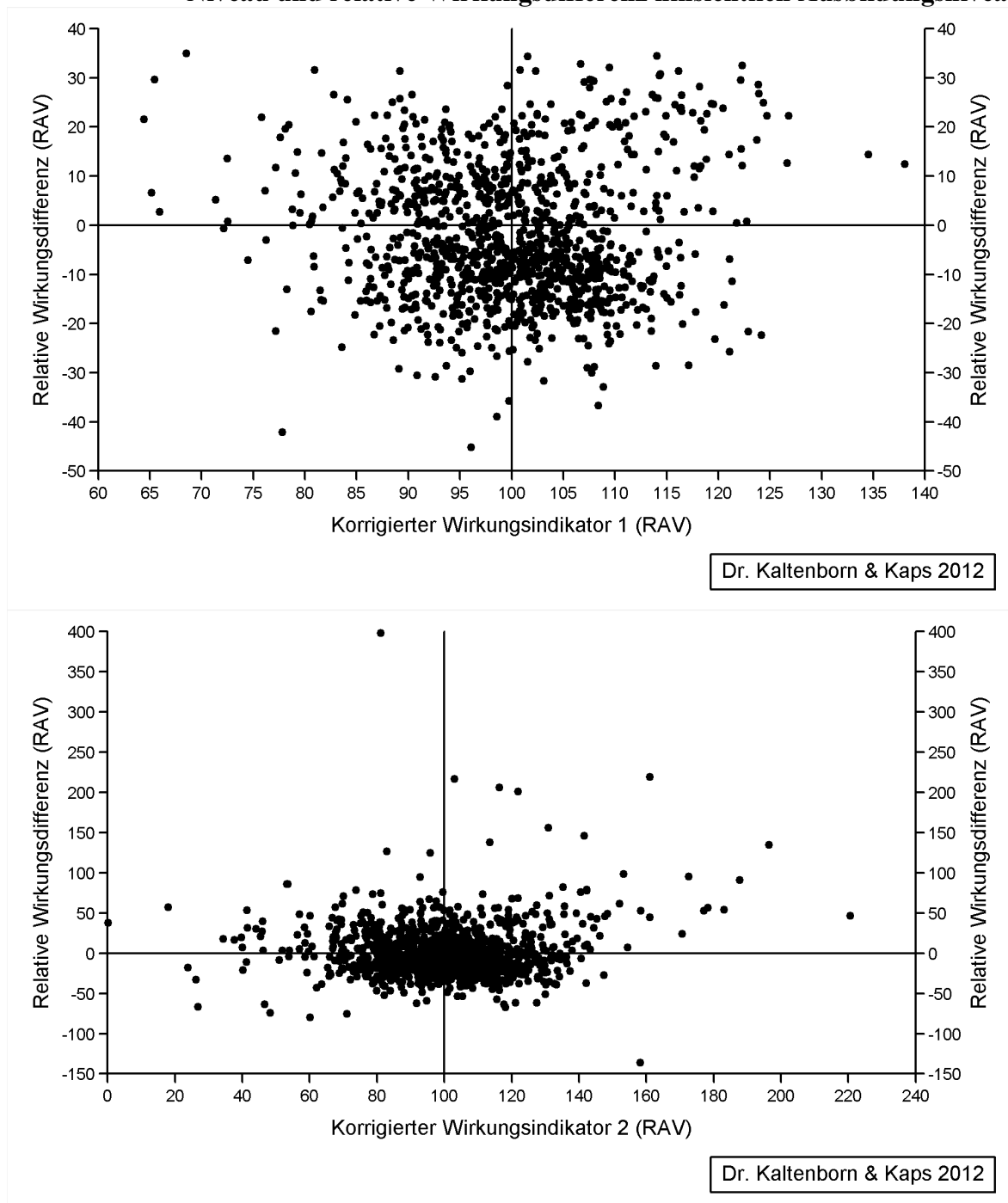
**Abbildung 216: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich versichertem Verdienst**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindex aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindex für die Subgruppe der Geringverdiener/innen und jenem für die Subgruppe der Gutverdiener/innen (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

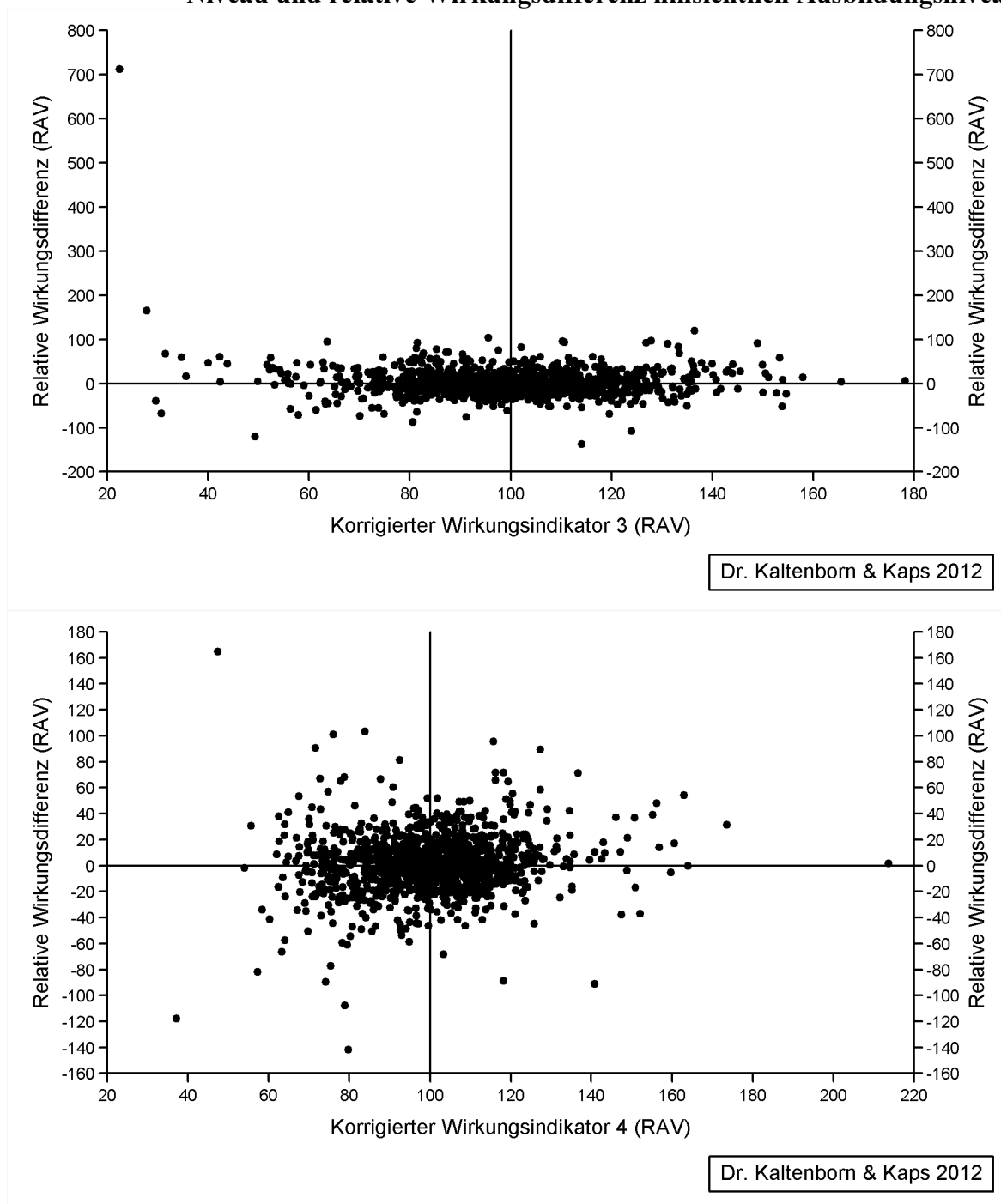
**Abbildung 217: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Ausbildungsniveau**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 1 bzw. 2 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 bzw. 2 für die Subgruppe, die nicht mindestens eine Berufslehre abgeschlossen hat, und jenem für die Subgruppe, die mindestens eine Berufslehre abgeschlossen hat (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

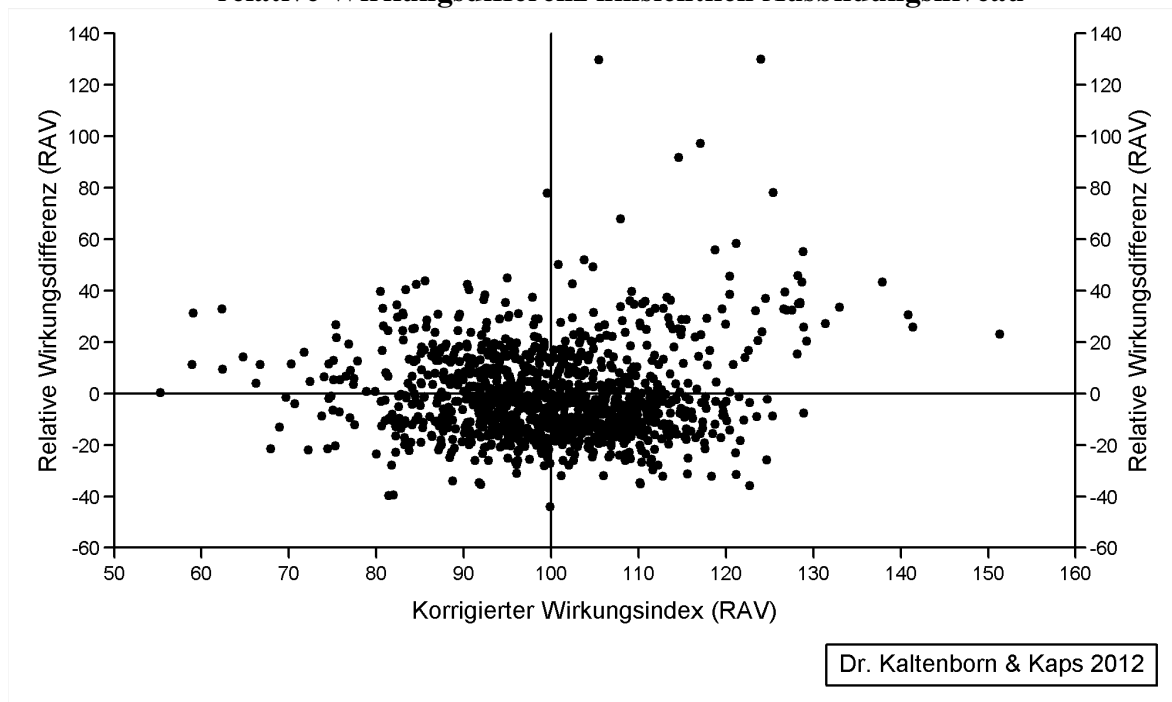
**Abbildung 218: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Ausbildungsniveau**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 3 bzw. 4 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 3 bzw. 4 für die Subgruppe, die nicht mindestens eine Berufslehre abgeschlossen hat, und jenem für die Subgruppe, die mindestens eine Berufslehre abgeschlossen hat (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

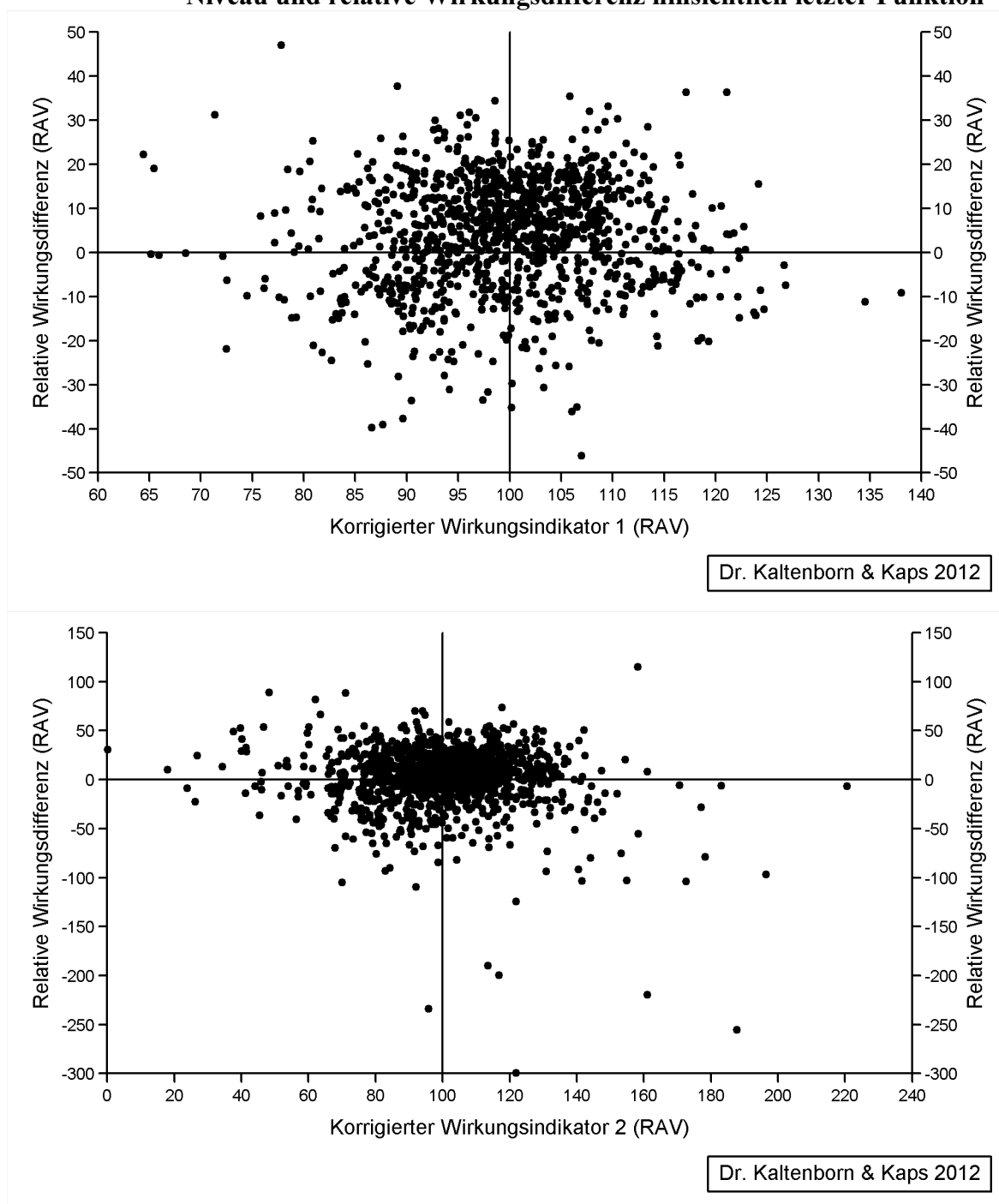
**Abbildung 219: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Ausbildungsniveau**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindex aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindex für die Subgruppe, die nicht mindestens eine Berufslehre abgeschlossen hat, und jenem für die Subgruppe, die mindestens eine Berufslehre abgeschlossen hat (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

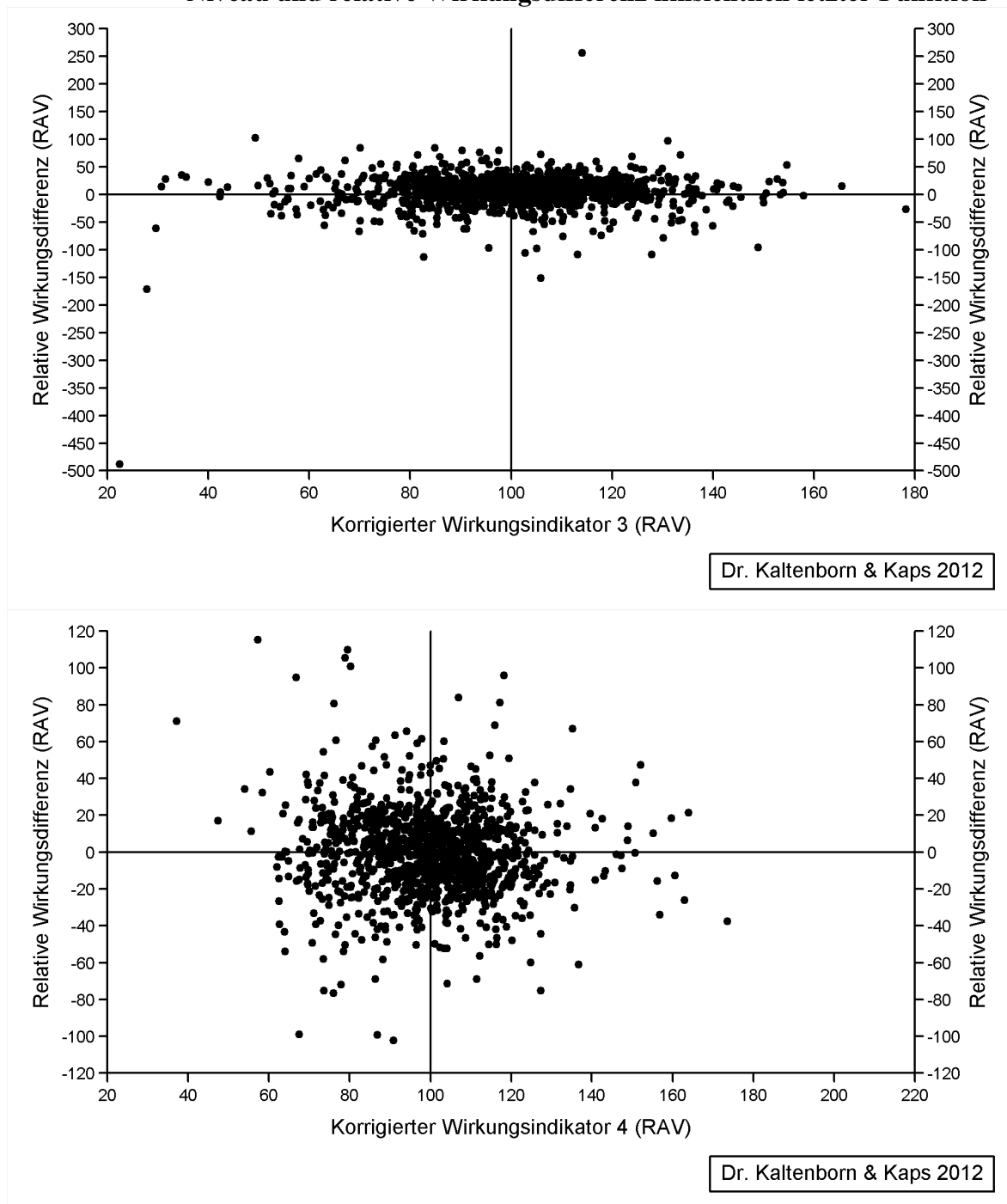
**Abbildung 220: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich letzter Funktion**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 1 bzw. 2 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 bzw. 2 für die Subgruppe derjenigen mit Fach- oder Kaderfunktion und jenem für die Subgruppe derjenigen mit sonstiger Funktion (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

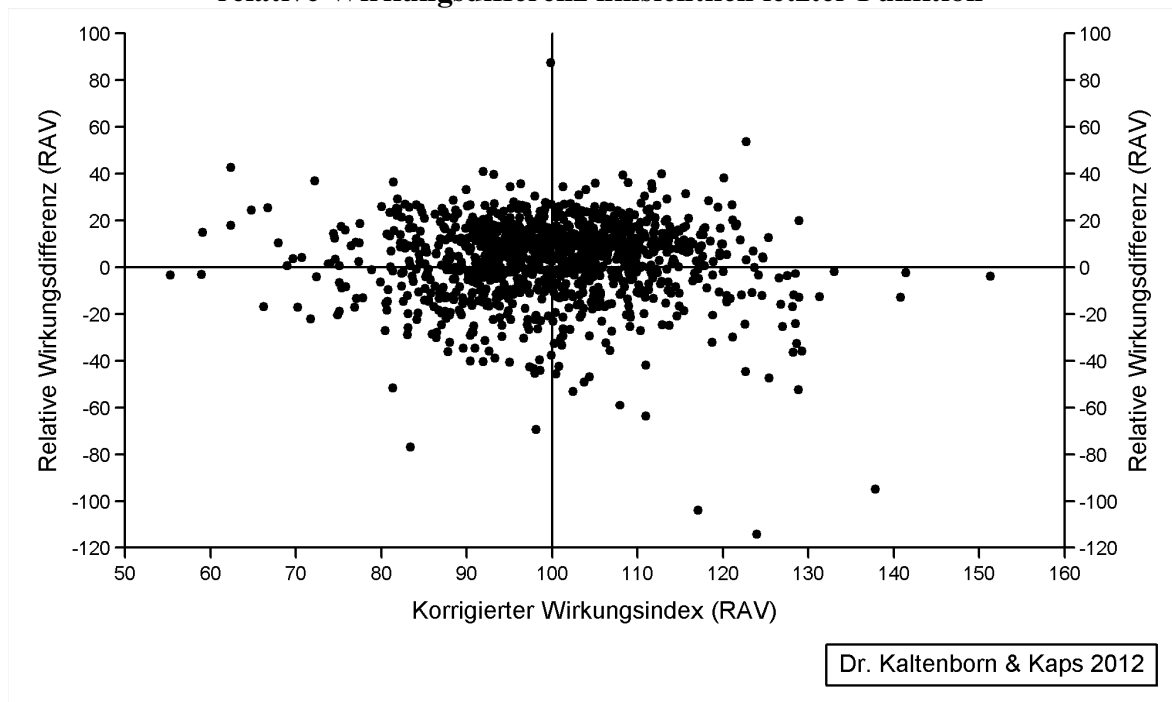
**Abbildung 221: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011:  
Niveau und relative Wirkungsdimension hinsichtlich letzter Funktion**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 3 bzw. 4 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 3 bzw. 4 für die Subgruppe derjenigen mit Fach- oder Kaderfunktion und jenem für die Subgruppe derjenigen mit sonstiger Funktion (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

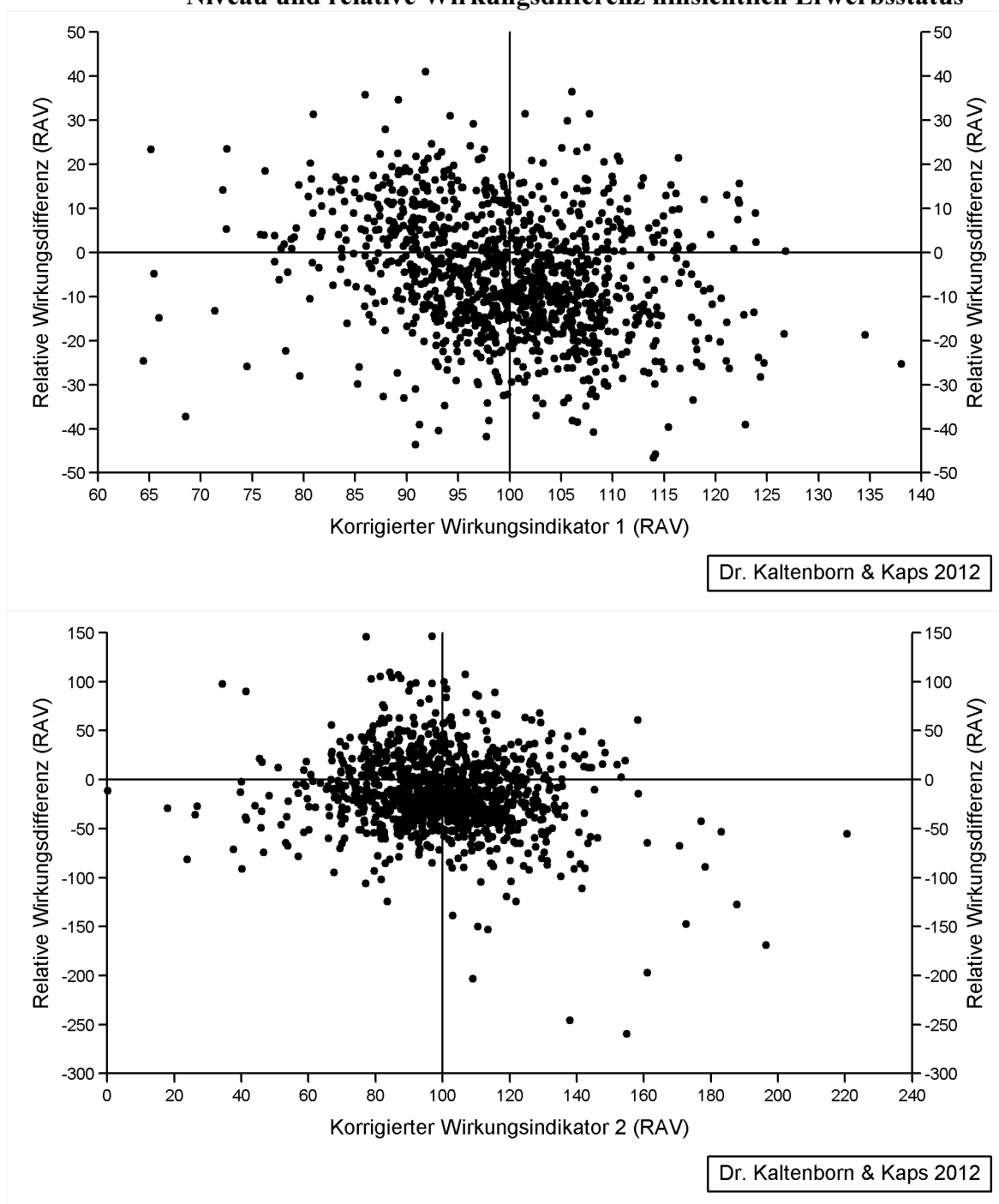
**Abbildung 222: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich letzter Funktion**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindex aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindex für die Subgruppe derjenigen mit Fach- oder Kaderfunktion und jenem für die Subgruppe derjenigen mit sonstiger Funktion (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 223: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdimension hinsichtlich Erwerbsstatus**

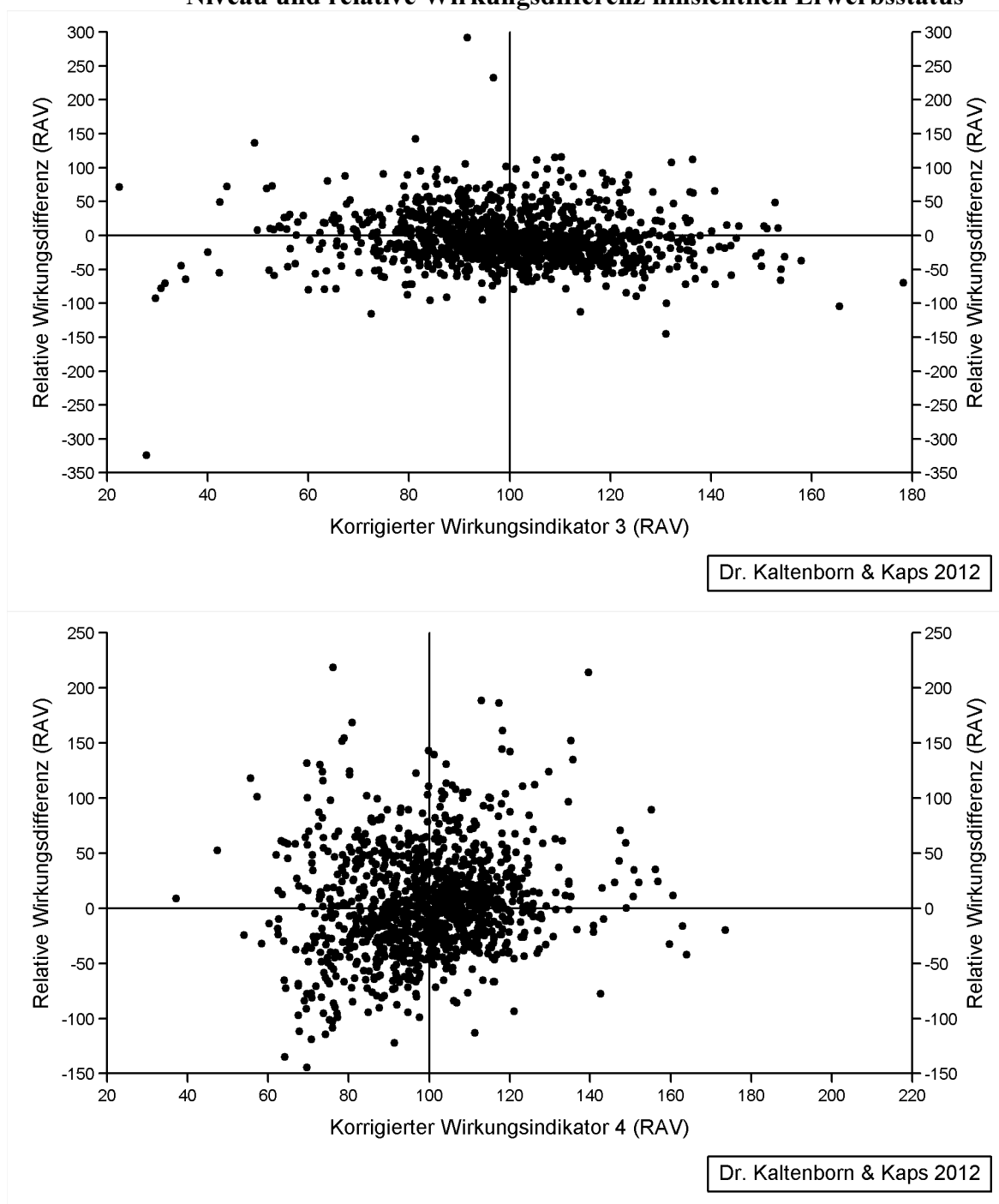


Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 1 bzw. 2 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 bzw. 2 für die Subgruppe der derzeit Beschäftigten und jenem für die Subgruppe der derzeit nicht Beschäftigten (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).



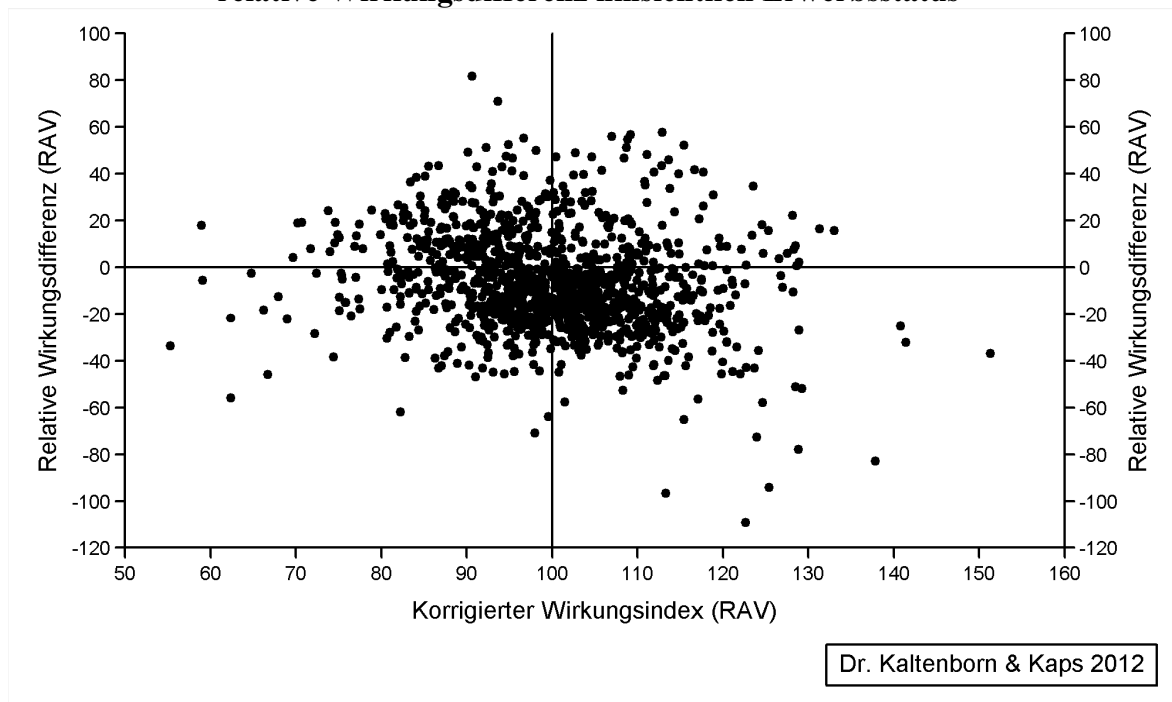
**Abbildung 224: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdimension hinsichtlich Erwerbsstatus**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindikator 3 bzw. 4 aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 3 bzw. 4 für die Subgruppe der derzeit Beschäftigten und jenem für die Subgruppe der derzeit nicht Beschäftigten (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 225: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdivergenz hinsichtlich Erwerbsstatus**



Anmerkung: Dargestellt ist der korrigierte Wirkungsindex aller RAV für die Jahre 2001 bis 2011 sowie die relative Differenz zwischen dem Wirkungsindex für die Subgruppe der derzeit Beschäftigten und jenem für die Subgruppe der derzeit nicht Beschäftigten (vgl. auch Tabelle 17 in Abschnitt 7.1). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Anhang H: Segmentationseffekte (ökonometrische Schätzungen)****Tabelle 44: Random Effects Schätzung der logarithmierten Quotienten auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011**

Erklärende Variable	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{1q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{2q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{3q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{4q})$
<b>Jahresdummies (Basis: 2011)</b>				
2001	<b>-23,989***</b> (0,943) (1,194)	<b>-30,361***</b> (1,979) (2,749)	<b>-73,541***</b> (2,108) (2,595)	<b>-3,027*(*)</b> (1,506) (1,644)
2002	<b>-31,988***</b> (1,094) (1,492)	<b>-12,37***</b> (2,346) (3,29)	<b>-58,219***</b> (2,434) (3,21)	<b>10,003***</b> (1,689) (1,959)
2003	<b>-12,325***</b> (1,263) (1,535)	<b>17,641***</b> (2,692) (3,847)	<b>-10,455***</b> (2,754) (3,996)	<b>8,525***</b> (1,87) (2,368)
2004	1,814 (1,212) (1,385)	<b>27,386***</b> (2,57) (3,422)	<b>-8,854**(*)</b> (2,629) (3,807)	<b>-4,628**(*)</b> (1,797) (2,269)
2005	<b>2,514*(*)</b> (1,185) (1,38)	<b>25,647***</b> (2,506) (3,348)	<b>-18,253***</b> (2,589) (3,421)	-2,674 (1,775) (2,247)
2006	-1,388 (1,059) (1,028)	<b>14,718***</b> (2,243) (2,73)	<b>-30,507***</b> (2,332) (2,819)	-0,815 (1,621) (1,957)
2007	<b>-5,33***</b> (0,958) (0,832)	-0,945 (2,026) (2,277)	<b>-47,396***</b> (2,154) (2,325)	0,724 (1,509) (1,756)
2008	<b>-13,299***</b> (0,934) (0,788)	<b>-10,012***</b> (1,969) (2,12)	<b>-64,108***</b> (2,078) (2,261)	<b>10,407***</b> (1,486) (1,626)
2009	<b>-20,656***</b> (1,173) (1,456)	<b>4,718(*)</b> (2,504) (3,815)	<b>-50,978***</b> (2,572) (3,875)	<b>22,287***</b> (1,746) (2,243)
2010	<b>-4,635***</b> (1,055) (1,083)	<b>21,22***</b> (2,223) (2,989)	<b>-23,653***</b> (2,331) (3,378)	<b>14,329***</b> (1,613) (1,89)
<b>Exogenitätskorrektur</b>				
100 × Zugangsquote	<b>8,755(**)</b> (3,863) (6,254)	<b>13,505(*)</b> (8,162) (15,052)	<b>37,36**(*)</b> (7,662) (15,534)	<b>36,611***</b> (4,721) (8,217)

Erklärende Variable	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{1q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{2q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{3q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{4q})$
100 × Größe der Agglomeration	<b>0,027***</b> (0,004) (0,005)	<b>0,046***</b> (0,009) (0,012)	<b>0,026***</b> (0,007) (0,009)	<b>-0,007(*)</b> (0,004) (0,006)
100 × Saisonquote	<b>-0,558***</b> (0,054) (0,108)	<b>-1,216***</b> (0,117) (0,315)	<b>-1,71***</b> (0,105) (0,241)	<b>0,313***</b> (0,065) (0,11)
100 × Inländerquote	0,032 (0,06) (0,1)	-0,069 (0,128) (0,21)	-0,114 (0,123) (0,185)	-0,087 (0,074) (0,115)
100 × Anteil der Grenz- gänger/innen (ab 2006)	<b>0,172***</b> (0,037) (0,046)	<b>0,422***</b> (0,078) (0,084)	<b>0,552***</b> (0,08) (0,091)	<b>-0,097(*)</b> (0,054) (0,083)
<b>Relative Wirkungs- differenzen</b> $W_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $W_{.jkt}^{.s_1-s_2}$				
Jüngere - Ältere	<b>-0,124***</b> (0,03) (0,042)	<b>-0,077***</b> (0,013) (0,024)	<b>-0,085***</b> (0,016) (0,02)	<b>0,035**</b> (0,014) (0,015)
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachkenntn.	-0,03 (0,019) (0,018)	-0,006 (0,018) (0,025)	<b>-0,047**</b> (0,019) (0,021)	<b>0,026*</b> (0,014) (0,015)
Frauen - Männer	<b>-0,093***</b> (0,036) (0,033)	<b>-0,049(*)</b> (0,029) (0,05)	<b>-0,077***</b> (0,024) (0,026)	0 (0,018) (0,025)
Verheiratete - Nicht Verheiratete	-0,028 (0,039) (0,045)	0,001 (0,028) (0,046)	-0,029 (0,026) (0,035)	-0,026 (0,02) (0,023)
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er)	<b>0,071**(*)</b> (0,026) (0,037)	<b>0,108**(*)</b> (0,018) (0,043)	<b>0,111***</b> (0,013) (0,02)	<b>0,429***</b> (0,016) (0,021)
Teilzeit gewünscht - Vollzeit gewünscht	<b>0,095**(*)</b> (0,031) (0,045)	<b>0,05*</b> (0,028) (0,029)	0,04 (0,025) (0,029)	<b>0,031**(*)</b> (0,014) (0,023)
Geringverdiener/innen - Gutverdiener/innen	<b>0,129***</b> (0,031) (0,042)	<b>0,059**(*)</b> (0,026) (0,039)	<b>0,048**(*)</b> (0,024) (0,036)	0,007 (0,011) (0,014)
ohne Berufslehre - mindestens Berufslehre	<b>-0,103***</b> (0,029) (0,038)	-0,037 (0,025) (0,041)	<b>-0,09***</b> (0,024) (0,031)	-0,016 (0,018) (0,021)

Erklärende Variable	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{1q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{2q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{3q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{4q})$
Zul. Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion	<b>0,059*(*)</b> (0,028) (0,034)	<b>0,044(*)</b> (0,024) (0,032)	<b>0,058*(*)</b> (0,024) (0,03)	0,024 (0,018) (0,024)
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt	<b>0,264***</b> (0,024) (0,032)	<b>0,128***</b> (0,019) (0,032)	0,019 (0,015) (0,021)	<b>-0,016(*)</b> (0,009) (0,013)
Konstante	<b>486,738***</b> (7,27) (8,804)	<b>-200,018***</b> (15,101) (25,852)	<b>-163,517***</b> (13,576) (18,898)	<b>-329,721***</b> (7,842) (10,422)
R-Quadrat	0,7973	0,7299	0,7988	0,6479

Anmerkung: Dargestellt sind die geschätzten Koeffizienten, in der jeweils ersten Klammer deren Standardabweichung auf Basis normale Varianzschätzung und in der jeweils zweiten Klammer deren Standardabweichung auf Basis robuster Varianzschätzung (robust gegenüber Heteroskedastie und Autokorrelation); \*: Signifikanzniveau von 10%; \*\*: Signifikanzniveau von 5%; \*\*\*: Signifikanzniveau von 1% (Sterne in Klammern gelten nur für die normale Varianzschätzung). Zur Definition der Subgruppen vgl. Tabelle 17 in Abschnitt 7.1, zu den relativen Wirkungsdifferenzen vgl. Abschnitt 7.1. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Lesebeispiel: Der Quotient zum Wirkungsindikator 1 wird signifikant negativ beeinflusst, wenn die Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 für die Jüngeren (14 bis 29 Jahre) und dem Wirkungsindikator 1 für die Älteren (45 bis 65 Jahre) positiv ist; demnach wäre ein Fokus auf die Jüngeren beim Wirkungsindikator 1 zielführend.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Tabelle 45: Fixed Effects Schätzung der logarithmierten Quotienten auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011**

Erklärende Variable	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{1q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{2q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{3q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{4q})$
<b>Jahresdummies (Basis: 2011)</b>				
2001	<b>-24,237***</b> (0,871) (1,148)	<b>-30,486***</b> (1,83) (2,722)	<b>-74,648***</b> (1,99) (2,587)	<b>-3,617**</b> (1,473) (1,695)
2002	<b>-32,191***</b> (1,039) (1,293)	<b>-13,76***</b> (2,219) (3,211)	<b>-60,771***</b> (2,398) (2,763)	<b>7,721***</b> (1,777) (1,966)
2003	<b>-12,72***</b> (1,23) (1,179)	<b>15,18***</b> (2,61) (3,624)	<b>-14,296***</b> (2,827) (3,459)	<b>5,867***</b> (2,092) (2,191)
2004	1,276 (1,175) (1,031)	<b>24,746***</b> (2,482) (3,114)	<b>-12,489***</b> (2,684) (3,226)	<b>-6,766***</b> (1,994) (2,084)
2005	1,723 (1,146) (1,054)	<b>22,645***</b> (2,416) (3,083)	<b>-22,463***</b> (2,633) (2,813)	<b>-4,78**</b> (1,95) (1,888)
2006	-1,195 (1,006) (0,845)	<b>13,909***</b> (2,125) (2,438)	<b>-32,282***</b> (2,304) (2,543)	-2,622 (1,702) (1,868)
2007	<b>-5,341***</b> (0,891) (0,694)	-1,908 (1,88) (1,956)	<b>-48,787***</b> (2,057) (1,912)	-0,203 (1,507) (1,726)
2008	<b>-12,972***</b> (0,864) (0,683)	<b>-10,414***</b> (1,816) (1,977)	<b>-64,861***</b> (1,971) (1,939)	<b>8,939***</b> (1,469) (1,483)
2009	<b>-18,607***</b> (1,15) (1,167)	<b>6,122*(*)</b> (2,438) (3,36)	<b>-49,482***</b> (2,676) (3,212)	<b>17,382***</b> (1,979) (2,299)
2010	<b>-2,488***</b> (1,019) (0,919)	<b>23,312***</b> (2,132) (2,569)	<b>-21,097***</b> (2,356) (2,778)	<b>9,865***</b> (1,748) (1,788)
<b>Exogenitätskorrektur</b>				
100 × Zugangsquote	<b>7,074(*)</b> (4,177) (5,034)	<b>26,256(**)</b> (8,914) (14,006)	<b>48,297***</b> (9,849) (13,804)	<b>52,419***</b> (7,208) (7,476)

Erklärende Variable	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{1q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{2q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{3q})$	$100 \times \ln(W_{.jkt}^{4q})$
100 × Saisonquote	0,071 (0,065) (0,108)	0,09 (0,138) (0,236)	<b>-0,25(*)</b> (0,151) (0,184)	<b>-0,328**(*)</b> (0,112) (0,146)
100 × Inländerquote	<b>0,32***</b> (0,063) (0,099)	<b>0,394**(*)</b> (0,138) (0,231)	<b>0,605**(*)</b> (0,151) (0,253)	<b>-0,369***</b> (0,106) (0,139)
100 × Anteil der Grenz- gänger/innen (ab 2006)	<b>0,106**(*)</b> (0,035) (0,044)	<b>0,297***</b> (0,073) (0,083)	<b>0,429***</b> (0,079) (0,075)	<b>-0,127**(*)</b> (0,058) (0,11)
<b>Relative Wirkungs- differenzen</b> $W_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $W_{.jkt}^{.s_1-s_2}$				
Jüngere - Ältere	<b>-0,108***</b> (0,028) (0,041)	<b>-0,058***</b> (0,012) (0,021)	<b>-0,055***</b> (0,015) (0,018)	0,006 (0,014) (0,014)
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachkenntn.	-0,02 (0,018) (0,016)	-0,02 (0,017) (0,026)	<b>-0,049***</b> (0,018) (0,019)	<b>0,046***</b> (0,014) (0,013)
Frauen - Männer	<b>-0,052*</b> (0,033) (0,031)	-0,038 (0,026) (0,05)	<b>-0,049*(*)</b> (0,022) (0,026)	0,009 (0,018) (0,024)
Verheiratete - Nicht Verheiratete	-0,015 (0,036) (0,042)	-0,004 (0,026) (0,046)	<b>-0,04(*)</b> (0,024) (0,033)	-0,013 (0,019) (0,023)
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er)	<b>0,107***</b> (0,024) (0,034)	<b>0,145***</b> (0,017) (0,036)	<b>0,122***</b> (0,012) (0,019)	<b>0,368***</b> (0,016) (0,019)
Teilzeit gewünscht - Vollzeit gewünscht	<b>0,052(*)</b> (0,029) (0,043)	0,026 (0,026) (0,028)	<b>0,038(*)</b> (0,023) (0,027)	0,009 (0,013) (0,019)
Geringverdiener/innen - Gutverdiener/innen	<b>0,108***</b> (0,029) (0,04)	<b>0,06*(*)</b> (0,024) (0,033)	0,025 (0,023) (0,034)	0,013 (0,012) (0,013)
ohne Berufslehre - mindestens Berufslehre	<b>-0,064*(*)</b> (0,027) (0,035)	-0,011 (0,023) (0,037)	<b>-0,075***</b> (0,022) (0,028)	-0,008 (0,017) (0,023)
Zul. Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion	<b>0,072**(*)</b> (0,026) (0,034)	<b>0,038(*)</b> (0,022) (0,026)	<b>0,074**(*)</b> (0,023) (0,029)	0,016 (0,018) (0,022)

Erklärende Variable	100 × $\ln(W_{.jkt}^{1q})$	100 × $\ln(W_{.jkt}^{2q})$	100 × $\ln(W_{.jkt}^{3q})$	100 × $\ln(W_{.jkt}^{4q})$
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt	<b>0,201***</b> (0,023) (0,03)	<b>0,094***</b> (0,018) (0,028)	0,002 (0,015) (0,019)	<b>-0,028**(*)</b> (0,009) (0,013)
Konstante	<b>485,565***</b> (4,883) (7,444)	<b>-208,584***</b> (10,388) (17,944)	<b>-213,504***</b> (11,237) (15,022)	<b>-309,612***</b> (8,247) (10,333)
R-Quadrat	0,8168	0,7559	0,8178	0,6655

Anmerkung: Dargestellt sind die geschätzten Koeffizienten, in der jeweils ersten Klammer deren Standardabweichung auf Basis normale Varianzschätzung und in der jeweils zweiten Klammer deren Standardabweichung auf Basis robuster Varianzschätzung (robust gegenüber Heteroskedastie und Autokorrelation); \*: Signifikanzniveau von 10%; \*\*: Signifikanzniveau von 5%; \*\*\*: Signifikanzniveau von 1% (Sterne in Klammern gelten nur für die normale Varianzschätzung). Zur Definition der Subgruppen vgl. Tabelle 17 in Abschnitt 7.1, zu den relativen Wirkungsdifferenzen vgl. Abschnitt 7.1. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Lesebeispiel: Der Quotient zum Wirkungsindikator 1 wird signifikant negativ beeinflusst, wenn die Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 für die Jüngeren (14 bis 29 Jahre) und dem Wirkungsindikator 1 für die Älteren (45 bis 65 Jahre) positiv ist; demnach wäre ein Fokus auf die Jüngeren beim Wirkungsindikator 1 zielführend.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).



**Tabelle 46: Random Effects Schätzung der logarithmierten korrigierten Wirkungsindikatoren und des logarithmierten korrigierten Wirkungsindex auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011**

Erklärende Variable: Relative Wirkungs- differenzen $W_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $W_{.jkt}^{-s_1-s_2}$	$100 \times$ $\ln(W_{.jkt}^{1k})$	$100 \times$ $\ln(W_{.jkt}^{2k})$	$100 \times$ $\ln(W_{.jkt}^{3k})$	$100 \times$ $\ln(W_{.jkt}^{4k})$	$100 \times$ $\ln(W_{.jkt}^k)$
Jüngere - Ältere	<b>0,076**</b> (0,031) (0,037)	<b>0,039(*)</b> (0,023) (0,032)	<b>0,094***</b> (0,016) (0,02)	-0,021 (0,014) (0,014)	<b>0,131***</b> (0,021) (0,025)
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachkenntn.	<b>0,068***</b> (0,02) (0,022)	-0,033 (0,031) (0,053)	<b>0,041(**)</b> (0,02) (0,025)	-0,009 (0,014) (0,017)	<b>0,055*(*)</b> (0,024) (0,031)
Frauen - Männer	<b>0,072(*)</b> (0,037) (0,049)	<b>-0,085(*)</b> (0,049) (0,127)	0,025 (0,025) (0,029)	-0,012 (0,018) (0,028)	0,031 (0,035) (0,039)
Verheiratete - Nicht Verheiratete	0,048 (0,04) (0,043)	0,017 (0,049) (0,052)	<b>0,045(*)</b> (0,027) (0,04)	-0,01 (0,019) (0,031)	0,055 (0,036) (0,045)
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er)	<b>-0,055*(*)</b> (0,027) (0,028)	<b>-0,171***(*)</b> (0,031) (0,069)	<b>-0,139***</b> (0,013) (0,021)	<b>-0,365***</b> (0,015) (0,025)	<b>-0,122***(*)</b> (0,027) (0,052)
Teilzeit gewünscht - Vollzeit gewünscht	<b>-0,064(**)</b> (0,032) (0,049)	-0,016 (0,047) (0,05)	-0,001 (0,026) (0,035)	-0,021 (0,014) (0,02)	<b>-0,053(*)</b> (0,032) (0,037)
Geringverdiener/innen - Gutverdiener/innen	<b>-0,1**(*)</b> (0,032) (0,042)	-0,044 (0,044) (0,055)	-0,022 (0,025) (0,031)	-0,016 (0,011) (0,014)	-0,048 (0,031) (0,039)
ohne Berufslehre - mindestens Berufslehre	0,047 (0,03) (0,036)	<b>-0,073(*)</b> (0,043) (0,067)	<b>0,045(*)</b> (0,025) (0,037)	<b>0,056***(*)</b> (0,018) (0,025)	-0,009 (0,032) (0,039)
Zul. Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion	<b>-0,08**(*)</b> (0,029) (0,037)	<b>-0,094*(*)</b> (0,041) (0,054)	<b>-0,076**(*)</b> (0,025) (0,034)	-0,016 (0,018) (0,023)	<b>-0,07**</b> (0,031) (0,036)
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt	<b>-0,162***</b> (0,024) (0,033)	<b>-0,086**(*)</b> (0,03) (0,041)	0,008 (0,016) (0,023)	0,01 (0,009) (0,011)	<b>-0,073***</b> (0,022) (0,028)
Konstante	<b>458,842***</b> (0,664) (0,739)	<b>455,837***</b> (1,901) (1,743)	<b>457,729***</b> (1,354) (1,287)	<b>457,905***</b> (0,764) (0,889)	<b>458,03***</b> (0,847) (0,887)
R-Quadrat	0,0749	0,0568	0,2199	0,3463	0,0934

Anmerkung: Dargestellt sind die geschätzten Koeffizienten, in der jeweils ersten Klammer deren Standardabweichung auf Basis normale Varianzschätzung und in der jeweils zweiten Klammer deren Standardabweichung auf Basis robuster Varianzschätzung (robust gegenüber Heteroskedastie und Autokorrelation); \*: Signifikanzniveau von 10%; \*\*: Signifikanzniveau von 5%; \*\*\*: Signifikanzniveau von 1% (Sterne in Klammern gelten nur für die normale Varianzschätzung). Zur Definition der Subgruppen vgl. Tabelle 17 in Abschnitt 7.1, zu den relativen Wirkungsdifferenzen vgl. Abschnitt 7.1. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Lesebeispiel: Der Wirkungsindikator 1 wird signifikant positiv beeinflusst, wenn die Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 für die Jüngeren (14 bis 29 Jahre) und dem Wirkungsindikator 1 für die Älteren (45 bis 65 Jahre) positiv ist; demnach wäre ein Fokus auf die Jüngeren beim Wirkungsindikator 1 zielführend.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Tabelle 47: Fixed Effects Schätzung der logarithmierten korrigierten Wirkungsindikatoren und des logarithmierten korrigierten Wirkungsindex auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011**

Erklärende Variable: Relative Wirkungs- differenzen $W_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $W_{.jkt}^{-s_1-s_2}$	$100 \times$ $\ln(W_{.jkt}^{1k})$	$100 \times$ $\ln(W_{.jkt}^{2k})$	$100 \times$ $\ln(W_{.jkt}^{3k})$	$100 \times$ $\ln(W_{.jkt}^{4k})$	$100 \times$ $\ln(W_{.jkt}^k)$
Jüngere - Ältere	<b>0,063*(*)</b> (0,032) (0,037)	0,025 (0,023) (0,034)	<b>0,088***</b> (0,017) (0,019)	0,004 (0,015) (0,015)	<b>0,121***</b> (0,022) (0,024)
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachkenntn.	<b>0,062***</b> (0,02) (0,02)	-0,051 (0,032) (0,071)	<b>0,039(*)</b> (0,021) (0,025)	-0,021 (0,014) (0,016)	<b>0,053(**)</b> (0,025) (0,033)
Frauen - Männer	<b>0,08*(*)</b> (0,038) (0,045)	<b>-0,106(**)</b> (0,051) (0,155)	0,023 (0,025) (0,03)	-0,02 (0,018) (0,027)	0,038 (0,036) (0,037)
Verheiratete - Nicht Verheiratete	0,054 (0,042) (0,048)	0 (0,05) (0,06)	<b>0,049(*)</b> (0,028) (0,042)	-0,017 (0,019) (0,032)	0,053 (0,037) (0,048)
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er)	<b>-0,069**</b> (0,027) (0,03)	<b>-0,158***</b> (0,033) (0,054)	<b>-0,14***</b> (0,014) (0,02)	<b>-0,344***</b> (0,015) (0,026)	<b>-0,135**(*)</b> (0,028) (0,052)
Teilzeit gewünscht - Vollzeit gewünscht	<b>-0,065(*)</b> (0,034) (0,047)	-0,034 (0,049) (0,046)	-0,012 (0,026) (0,034)	-0,008 (0,014) (0,019)	-0,055 (0,033) (0,038)
Geringverdiener/innen - Gutverdiener/innen	<b>-0,092*(**)</b> (0,033) (0,048)	-0,062 (0,046) (0,059)	-0,021 (0,026) (0,029)	<b>-0,021(*)</b> (0,012) (0,013)	-0,046 (0,033) (0,045)
ohne Berufslehre - mindestens Berufslehre	0,036 (0,031) (0,037)	<b>-0,082(*)</b> (0,044) (0,051)	0,041 (0,025) (0,038)	<b>0,053**(*)</b> (0,018) (0,026)	-0,028 (0,033) (0,039)
Zul. Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion	<b>-0,088**(*)</b> (0,03) (0,039)	<b>-0,095**</b> (0,043) (0,045)	<b>-0,079**(*)</b> (0,026) (0,035)	-0,01 (0,018) (0,023)	<b>-0,073*(*)</b> (0,032) (0,038)
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt	<b>-0,161***</b> (0,026) (0,037)	<b>-0,119**(*)</b> (0,034) (0,056)	0,013 (0,017) (0,022)	<b>0,018(*)</b> (0,01) (0,011)	<b>-0,081**(*)</b> (0,024) (0,032)
Konstante	<b>458,948***</b> (0,307) (0,289)	<b>455,582***</b> (0,875) (0,472)	<b>457,855***</b> (0,497) (0,252)	<b>457,814***</b> (0,306) (0,127)	<b>458,28***</b> (0,333) (0,296)
R-Quadrat	0,0757	0,0591	0,2203	0,3495	0,0942

Anmerkung: Dargestellt sind die geschätzten Koeffizienten, in der jeweils ersten Klammer deren Standardabweichung auf Basis normale Varianzschätzung und in der jeweils zweiten Klammer deren Standardabweichung auf Basis robuster Varianzschätzung (robust gegenüber Heteroskedastie und Autokorrelation); \*: Signifikanzniveau von 10%; \*\*: Signifikanzniveau von 5%; \*\*\*: Signifikanzniveau von 1% (Sterne in Klammern gelten nur für die normale Varianzschätzung). Zur Definition der Subgruppen vgl. Tabelle 17 in Abschnitt 7.1, zu den relativen Wirkungsdifferenzen vgl. Abschnitt 7.1. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Lesebeispiel: Der Wirkung Indikator 1 wird signifikant positiv beeinflusst, wenn die Differenz zwischen dem Wirkung Indikator 1 für die Jüngeren (14 bis 29 Jahre) und dem Wirkung Indikator 1 für die Älteren (45 bis 65 Jahre) positiv ist; demnach wäre ein Fokus auf die Jüngeren beim Wirkung Indikator 1 zielführend.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Tabelle 48: Random Effects Schätzung der korrigierten Wirkungsindikatoren und des korrigierten Wirkungsindex auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011**

Erklärende Variable: Relative Wirkungs- differenzen $W_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $W_{.jkt}^{-s_1-s_2}$	$W_{.jkt}^{1k}$	$W_{.jkt}^{2k}$	$W_{.jkt}^{3k}$	$W_{.jkt}^{4k}$	$W_{.jkt}^k$
Jüngere - Ältere	<b>0,072**</b> (0,03) (0,036)	<b>0,058**(*)</b> (0,014) (0,026)	<b>0,067***</b> (0,015) (0,019)	-0,015 (0,014) (0,013)	<b>0,13***</b> (0,021) (0,024)
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachkenntn.	<b>0,064***</b> (0,02) (0,021)	0,014 (0,019) (0,026)	<b>0,032(*)</b> (0,019) (0,022)	-0,017 (0,014) (0,016)	<b>0,049(**)</b> (0,023) (0,03)
Frauen - Männer	<b>0,067(*)</b> (0,037) (0,046)	0,031 (0,031) (0,041)	<b>0,039(*)</b> (0,023) (0,025)	-0,008 (0,017) (0,024)	0,027 (0,034) (0,037)
Verheiratete - Nicht Verheiratete	0,047 (0,04) (0,043)	0,023 (0,031) (0,04)	<b>0,049(*)</b> (0,025) (0,036)	-0,001 (0,019) (0,027)	0,047 (0,036) (0,044)
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er)	<b>-0,056**</b> (0,026) (0,027)	<b>-0,082*(**)</b> (0,02) (0,045)	<b>-0,099***</b> (0,013) (0,02)	<b>-0,331***</b> (0,015) (0,022)	<b>-0,102**(*)</b> (0,026) (0,052)
Teilzeit gewünscht - Vollzeit gewünscht	<b>-0,067(**)</b> (0,032) (0,045)	-0,044 (0,03) (0,038)	-0,017 (0,024) (0,029)	-0,016 (0,013) (0,02)	<b>-0,054(*)</b> (0,032) (0,036)
Geringverdiener/innen - Gutverdiener/innen	<b>-0,095**(*)</b> (0,031) (0,041)	-0,007 (0,028) (0,041)	-0,034 (0,024) (0,03)	-0,015 (0,011) (0,013)	-0,045 (0,031) (0,036)
ohne Berufslehre - mindestens Berufslehre	<b>0,05(*)</b> (0,03) (0,036)	-0,026 (0,027) (0,036)	0,034 (0,023) (0,032)	<b>0,051**(*)</b> (0,017) (0,021)	-0,004 (0,032) (0,039)
Zul. Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion	<b>-0,076**(*)</b> (0,029) (0,035)	-0,042 (0,026) (0,029)	<b>-0,079***</b> (0,024) (0,03)	-0,009 (0,017) (0,023)	<b>-0,066**</b> (0,03) (0,034)
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt	<b>-0,161***</b> (0,024) (0,032)	<b>-0,059**(*)</b> (0,019) (0,026)	-0,008 (0,015) (0,019)	0,012 (0,009) (0,01)	<b>-0,074***</b> (0,021) (0,028)
Konstante	<b>98,795***</b> (0,644) (0,72)	<b>97,86***</b> (1,384) (1,357)	<b>99,353***</b> (1,237) (1,201)	<b>98,875***</b> (0,778) (0,886)	<b>98,225***</b> (0,819) (0,855)
R-Quadrat	0,0735	0,0594	0,1276	0,3168	0,0865

Anmerkung: Dargestellt sind die geschätzten Koeffizienten, in der jeweils ersten Klammer deren Standardabweichung auf Basis normale Varianzschätzung und in der jeweils zweiten Klammer deren Standardabweichung auf Basis robuster Varianzschätzung (robust gegenüber Heteroskedastie und Autokorrelation); \*: Signifikanzniveau von 10%; \*\*: Signifikanzniveau von 5%; \*\*\*: Signifikanzniveau von 1% (Sterne in Klammern gelten nur für die normale Varianzschätzung). Zur Definition der Subgruppen vgl. Tabelle 17 in Abschnitt 7.1, zu den relativen Wirkungsdifferenzen vgl. Abschnitt 7.1. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Lesebeispiel: Der Wirkungsindikator 1 wird signifikant positiv beeinflusst, wenn die Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 1 für die Jüngeren (14 bis 29 Jahre) und dem Wirkungsindikator 1 für die Älteren (45 bis 65 Jahre) positiv ist; demnach wäre ein Fokus auf die Jüngeren beim Wirkungsindikator 1 zielführend.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Tabelle 49: Fixed Effects Schätzung der korrigierten Wirkungsindikatoren und des korrigierten Wirkungsindex auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011**

Erklärende Variable: Relative Wirkungs- differenzen $W_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $W_{.jkt}^{-s_1-s_2}$	$W_{.jkt}^{1k}$	$W_{.jkt}^{2k}$	$W_{.jkt}^{3k}$	$W_{.jkt}^{4k}$	$W_{.jkt}^k$
Jüngere - Ältere	<b>0,062*</b> (0,032) (0,036)	<b>0,05**(*)</b> (0,015) (0,027)	<b>0,059***</b> (0,016) (0,018)	0,004 (0,014) (0,013)	<b>0,119***</b> (0,022) (0,024)
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachkenntnisse	<b>0,059***</b> (0,02) (0,021)	0,013 (0,02) (0,028)	0,031 (0,019) (0,022)	<b>-0,027*(*)</b> (0,014) (0,015)	<b>0,049(*)</b> (0,025) (0,032)
Frauen - Männer	<b>0,076*(*)</b> (0,038) (0,043)	0,031 (0,032) (0,044)	0,039 (0,024) (0,026)	-0,015 (0,018) (0,024)	0,035 (0,036) (0,035)
Verheiratete - Nicht Verheiratete	0,049 (0,041) (0,048)	0,017 (0,031) (0,042)	<b>0,054(**)</b> (0,026) (0,038)	-0,006 (0,019) (0,027)	0,044 (0,037) (0,047)
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er)	<b>-0,071**(*)</b> (0,027) (0,029)	<b>-0,085**(*)</b> (0,021) (0,043)	<b>-0,101***</b> (0,013) (0,019)	<b>-0,309***</b> (0,015) (0,022)	<b>-0,116**(*)</b> (0,027) (0,052)
Teilzeit gewünscht - Vollzeit gewünscht	<b>-0,067(**)</b> (0,033) (0,044)	-0,042 (0,031) (0,039)	-0,025 (0,025) (0,029)	-0,005 (0,013) (0,019)	-0,054 (0,033) (0,037)
Geringverdiener/innen - Gutverdiener/innen	<b>-0,085**(*)</b> (0,032) (0,046)	-0,01 (0,029) (0,04)	-0,031 (0,024) (0,028)	-0,018 (0,011) (0,012)	-0,039 (0,032) (0,04)
ohne Berufslehre - mindestens Berufslehre	0,037 (0,031) (0,037)	-0,04 (0,028) (0,035)	0,028 (0,024) (0,033)	<b>0,047**(*)</b> (0,017) (0,022)	-0,025 (0,033) (0,039)
Zuletzt Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion	<b>-0,083**(*)</b> (0,03) (0,037)	<b>-0,048*</b> (0,027) (0,029)	<b>-0,083***</b> (0,024) (0,032)	-0,004 (0,017) (0,023)	<b>-0,071*(*)</b> (0,032) (0,036)
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt	<b>-0,161***</b> (0,026) (0,036)	<b>-0,071**(*)</b> (0,022) (0,029)	-0,003 (0,016) (0,019)	<b>0,017(*)</b> (0,009) (0,011)	<b>-0,082***</b> (0,024) (0,031)
Konstante	<b>98,885***</b> (0,304) (0,271)	<b>97,934***</b> (0,548) (0,44)	<b>99,45***</b> (0,466) (0,241)	<b>98,798***</b> (0,296) (0,111)	<b>98,444***</b> (0,331) (0,282)
R-Quadrat	0,0744	0,0603	0,1281	0,3192	0,0876

Anmerkung: Dargestellt sind die geschätzten Koeffizienten, in der jeweils ersten Klammer deren Standardabweichung auf Basis normale Varianzschätzung und in der jeweils zweiten Klammer deren Standardabweichung auf Basis robuster Varianzschätzung (robust gegenüber Heteroskedastie und Autokorrelation); \*: Signifikanzniveau von 10%; \*\*: Signifikanzniveau von 5%; \*\*\*: Signifikanzniveau von 1% (Sterne in Klammern gelten nur für die normale Varianzschätzung). Zur Definition der Subgruppen vgl. Tabelle 17 in Abschnitt 7.1, zu den relativen Wirkungsdifferenzen vgl. Abschnitt 7.1. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Lesebeispiel: Der Wirkung Indikator 1 wird signifikant positiv beeinflusst, wenn die Differenz zwischen dem Wirkung Indikator 1 für die Jüngeren (14 bis 29 Jahre) und dem Wirkung Indikator 1 für die Älteren (45 bis 65 Jahre) positiv ist; demnach wäre ein Fokus auf die Jüngeren beim Wirkung Indikator 1 zielführend.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).



**Tabelle 50: Random Effects Ordered Probit Schätzung der korrigierten Wirkungsindikatoren und des korrigierten Wirkungsindex auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011**

Erklärende Variable: Relative Wirkungs- differenzen (Dummies) $P_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ und $N_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $P_{.jkt}^{s_1-s_2}$ und $N_{.jkt}^{s_1-s_2}$	$O_{.jkt}^{1k}$	$O_{.jkt}^{2k}$	$O_{.jkt}^{3k}$	$O_{.jkt}^{4k}$	$O_{.jkt}^k$
Jüngere - Ältere $\geq +10\%$	0,008 (0,104)	0,121 (0,101)	<b>0,211**</b> (0,101)	0,002 (0,107)	0,068 (0,107)
Jüngere - Ältere $\leq -10\%$	<b>-0,519***</b> (0,174)	<b>-0,521***</b> (0,123)	<b>-0,239**</b> (0,119)	0,073 (0,103)	<b>-0,286**</b> (0,145)
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachk. $\geq +10\%$	<b>0,3**</b> (0,117)	<b>0,288**</b> (0,124)	-0,013 (0,113)	-0,012 (0,103)	<b>0,22*</b> (0,132)
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachk. $\leq -10\%$	-0,039 (0,152)	0,159 (0,136)	-0,06 (0,142)	-0,063 (0,109)	<b>-0,286*</b> (0,158)
Frauen - Männer $\geq +10\%$	-0,068 (0,139)	0,007 (0,104)	<b>0,245**</b> (0,106)	-0,118 (0,096)	0,2 (0,124)
Frauen - Männer $\leq -10\%$	-0,09 (0,168)	<b>-0,192*</b> (0,11)	0,044 (0,105)	<b>-0,209*</b> (0,12)	-0,219 (0,153)
Verheiratete - Nicht Verheiratete $\geq +10\%$	0,128 (0,192)	-0,13 (0,135)	0,084 (0,13)	0,15 (0,103)	-0,044 (0,167)
Verheiratete - Nicht Verheiratete $\leq -10\%$	0,071 (0,107)	0,021 (0,096)	-0,126 (0,094)	-0,025 (0,107)	0,045 (0,103)
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er) $\geq +10\%$	-0,13 (0,126)	-0,208 (0,134)	<b>-0,622***</b> (0,126)	<b>-0,968***</b> (0,123)	0,019 (0,17)
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er) $\leq -10\%$	0,069 (0,125)	<b>0,182*</b> (0,098)	<b>0,72***</b> (0,097)	<b>0,919***</b> (0,095)	<b>0,453***</b> (0,099)
Teilzeit gewünscht - Voll- zeit gewünscht $\geq +10\%$	<b>-0,334**</b> (0,168)	-0,194 (0,119)	0,033 (0,115)	-0,093 (0,104)	<b>-0,29*</b> (0,152)
Teilzeit gewünscht - Voll- zeit gewünscht $\leq -10\%$	<b>0,217*</b> (0,118)	0,094 (0,1)	0,107 (0,098)	-0,029 (0,102)	<b>0,287**</b> (0,114)
Geringverdiener/innen - Gutverd./innen $\geq +10\%$	0,038 (0,144)	-0,05 (0,108)	-0,145 (0,105)	-0,03 (0,107)	0,001 (0,13)
Geringverdiener/innen - Gutverd./innen $\leq -10\%$	<b>0,239*</b> (0,134)	-0,02 (0,107)	0,104 (0,103)	0,003 (0,115)	<b>0,23*</b> (0,131)

Erklärende Variable: Relative Wirkungsdifferenzen (Dummies) $P_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ und $N_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $P_{.jkt}^{s_1-s_2}$ und $N_{.jkt}^{s_1-s_2}$	$O_{.jkt}^{1k}$	$O_{.jkt}^{2k}$	$O_{.jkt}^{3k}$	$O_{.jkt}^{4k}$	$O_{.jkt}^k$
ohne Berufslehre - mind. Berufslehre $\geq +10\%$	<b>0,272*</b> (0,157)	0,109 (0,126)	-0,149 (0,118)	0,142 (0,103)	<b>0,265*</b> (0,145)
ohne Berufslehre - mind. Berufslehre $\leq -10\%$	0,081 (0,105)	-0,001 (0,106)	0,142 (0,103)	-0,108 (0,108)	0,096 (0,107)
Zuletzt Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion $\geq +10\%$	-0,154 (0,101)	-0,061 (0,108)	<b>-0,174*</b> (0,102)	-0,094 (0,109)	-0,167 (0,108)
Zuletzt Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion $\leq -10\%$	-0,056 (0,16)	-0,016 (0,128)	0,062 (0,12)	-0,09 (0,105)	0,252 (0,157)
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt $\geq +10\%$	-0,201 (0,157)	-0,225 (0,143)	-0,201 (0,127)	-0,011 (0,116)	<b>-0,502***</b> (0,17)
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt $\leq -10\%$	<b>0,421***</b> (0,096)	0,039 (0,119)	0,004 (0,105)	<b>-0,347***</b> (0,112)	0,162 (0,107)
Konstante 1	<b>0,456***</b> (0,139)	<b>0,372*</b> (0,207)	0,237 (0,189)	<b>0,667***</b> (0,187)	<b>0,402**</b> (0,185)
Konstante 2	<b>-1,161***</b> (0,142)	<b>-0,441**</b> (0,206)	<b>-0,668***</b> (0,19)	<b>-0,388**</b> (0,187)	<b>-1,026***</b> (0,186)

Anmerkung: Dargestellt sind die geschätzten Koeffizienten und in Klammern deren Standardabweichungen; \*: Signifikanzniveau von 10%; \*\*: Signifikanzniveau von 5%; \*\*\*: Signifikanzniveau von 1%; Zur Definition der Subgruppen vgl. Tabelle 17 in Abschnitt 7.1, zu den relativen Wirkungsdifferenzen vgl. Abschnitt 7.1. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Lesebeispiel: Der Wirkungsindikator 2 wird signifikant negativ beeinflusst, wenn die Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 2 für die Jüngeren (14 bis 29 Jahre) und dem Wirkungsindikator 2 für die Älteren (45 bis 65 Jahre) deutlich negativ ist; demnach wäre ein Fokus auf die Älteren beim Wirkungsindikator 2 kontraproduktiv.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Tabelle 51: Fixed Effects Ordered Logit Schätzung der korrigierten Wirkungsindikatoren und des korrigierten Wirkungsindex auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011**

Erklärende Variable: Relative Wirkungs- differenzen (Dummies) $P_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ und $N_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $P_{.jkt}^{s_1-s_2}$ und $N_{.jkt}^{s_1-s_2}$	$O_{.jkt}^{1k}$	$O_{.jkt}^{2k}$	$O_{.jkt}^{3k}$	$O_{.jkt}^{4k}$	$O_{.jkt}^k$
Jüngere - Ältere $\geq +10\%$	-0,007 (0,19)	0,129 (0,186)	<b>0,417**</b> (0,198)	0,188 (0,195)	0,123 (0,182)
Jüngere - Ältere $\leq -10\%$	<b>-0,916***</b> (0,289)	<b>-0,8***</b> (0,232)	-0,304 (0,231)	0,071 (0,196)	-0,255 (0,31)
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachk. $\geq +10\%$	0,293 (0,202)	<b>0,405*</b> (0,216)	0,017 (0,198)	-0,12 (0,203)	0,285 (0,285)
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachk. $\leq -10\%$	-0,216 (0,279)	0,271 (0,259)	-0,301 (0,246)	-0,117 (0,204)	<b>-0,506*</b> (0,307)
Frauen - Männer $\geq +10\%$	-0,126 (0,258)	0,017 (0,181)	<b>0,408**</b> (0,199)	-0,194 (0,185)	0,336 (0,261)
Frauen - Männer $\leq -10\%$	-0,318 (0,322)	<b>-0,39*</b> (0,202)	-0,021 (0,175)	-0,306 (0,202)	<b>-0,538*</b> (0,305)
Verheiratete - Nicht Verheiratete $\geq +10\%$	0,117 (0,294)	-0,224 (0,244)	0,179 (0,234)	0,228 (0,178)	-0,187 (0,367)
Verheiratete - Nicht Verheiratete $\leq -10\%$	0,074 (0,192)	0,07 (0,161)	-0,206 (0,169)	0,016 (0,18)	0,064 (0,207)
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er) $\geq +10\%$	<b>-0,33*</b> (0,197)	-0,331 (0,265)	<b>-1,136***</b> (0,287)	<b>-1,629***</b> (0,258)	-0,077 (0,267)
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er) $\leq -10\%$	0,149 (0,231)	0,232 (0,157)	<b>1,215***</b> (0,182)	<b>1,478***</b> (0,181)	<b>0,699***</b> (0,2)
Teilzeit gewünscht - Voll- zeit gewünscht $\geq +10\%$	-0,368 (0,316)	-0,287 (0,21)	0,112 (0,219)	-0,032 (0,199)	-0,413 (0,255)
Teilzeit gewünscht - Voll- zeit gewünscht $\leq -10\%$	0,293 (0,231)	0,098 (0,171)	0,162 (0,173)	-0,096 (0,18)	<b>0,378*</b> (0,2)
Geringverdiener/innen - Gutverd./innen $\geq +10\%$	0,135 (0,277)	-0,051 (0,168)	-0,19 (0,164)	-0,052 (0,187)	0,058 (0,221)
Geringverdiener/innen - Gutverd./innen $\leq -10\%$	0,384 (0,306)	-0,054 (0,201)	0,128 (0,166)	0,149 (0,22)	<b>0,446*</b> (0,241)
ohne Berufslehre - mind. Berufslehre $\geq +10\%$	0,384 (0,282)	0,217 (0,215)	-0,28 (0,241)	0,218 (0,199)	<b>0,431*</b> (0,25)

Erklärende Variable: Relative Wirkungsdifferenzen (Dummies) $P_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ und $N_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $P_{.jkt}^{s_1-s_2}$ und $N_{.jkt}^{s_1-s_2}$	$O_{.jkt}^{1k}$	$O_{.jkt}^{2k}$	$O_{.jkt}^{3k}$	$O_{.jkt}^{4k}$	$O_{.jkt}^k$
ohne Berufslehre - mind. Berufslehre $\leq -10\%$	0,095 (0,168)	0,03 (0,192)	0,269 (0,177)	-0,177 (0,189)	0,119 (0,207)
Zuletzt Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion $\geq +10\%$	-0,275 (0,174)	-0,066 (0,154)	-0,259 (0,177)	-0,127 (0,182)	-0,251 (0,224)
Zuletzt Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion $\leq -10\%$	-0,043 (0,296)	-0,014 (0,271)	0,106 (0,216)	-0,18 (0,183)	<b>0,444*</b> (0,26)
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt $\geq +10\%$	-0,209 (0,351)	-0,484 (0,312)	-0,326 (0,235)	0,078 (0,197)	<b>-1,01**</b> (0,397)
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt $\leq -10\%$	<b>0,703***</b> (0,173)	0,125 (0,208)	0,035 (0,211)	<b>-0,682***</b> (0,22)	0,287 (0,236)

Anmerkung: Dargestellt sind die geschätzten Koeffizienten und in Klammern deren Standardabweichungen; \*: Signifikanzniveau von 10%; \*\*: Signifikanzniveau von 5%; \*\*\*: Signifikanzniveau von 1%; Zur Definition der Subgruppen vgl. Tabelle 17 in Abschnitt 7.1, zu den relativen Wirkungsdifferenzen vgl. Abschnitt 7.1. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6. Die Schätzung erfolgte mit dem *Blow-up and Cluster* (BUC) Schätzer (vgl. BAETSCHMANN, STAUB und WINKELMANN [2011, S. 7f] und DICKERSON, HOLE und MUNFORD [2012]).

Lesebeispiel: Der Wirkungsindikator 2 wird signifikant negativ beeinflusst, wenn die Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 2 für die Jüngeren (14 bis 29 Jahre) und dem Wirkungsindikator 2 für die Älteren (45 bis 65 Jahre) deutlich negativ ist; demnach wäre ein Fokus auf die Älteren beim Wirkungsindikator 2 kontraproduktiv.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Tabelle 52: Fixed Effects Ordered Logit Schätzung der korrigierten Wirkungsindikatoren und des korrigierten Wirkungsindex auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011**

Erklärende Variable: Relative Wirkungs- differenzen (Dummies) $P_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ und $N_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $P_{.jkt}^{s_1-s_2}$ und $N_{.jkt}^{s_1-s_2}$	$O_{.jkt}^{1k}$	$O_{.jkt}^{2k}$	$O_{.jkt}^{3k}$	$O_{.jkt}^{4k}$	$O_{.jkt}^k$
Jüngere - Ältere $\geq +10\%$	-0,118 (0,212)	0,11 (0,204)	<b>0,38*</b> (0,215)	-0,038 (0,218)	-0,045 (0,22)
Jüngere - Ältere $\leq -10\%$	<b>-1,068***</b> (0,367)	<b>-0,846***</b> (0,241)	-0,312 (0,236)	0,114 (0,219)	-0,387 (0,301)
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachk. $\geq +10\%$	0,301 (0,25)	0,254 (0,242)	0,211 (0,229)	-0,113 (0,213)	0,29 (0,277)
Gute Sprachkenntnisse - schlechte Sprachk. $\leq -10\%$	-0,162 (0,305)	0,194 (0,253)	-0,175 (0,292)	-0,126 (0,235)	<b>-0,529*</b> (0,312)
Frauen - Männer $\geq +10\%$	-0,175 (0,282)	-0,04 (0,207)	<b>0,48**</b> (0,216)	-0,037 (0,202)	0,332 (0,264)
Frauen - Männer $\leq -10\%$	<b>-0,739**</b> (0,345)	<b>-0,473**</b> (0,214)	0,195 (0,216)	-0,118 (0,249)	-0,456 (0,302)
Verheiratete - Nicht Verheiratete $\geq +10\%$	0,676 (0,427)	-0,307 (0,258)	0,073 (0,261)	0,217 (0,221)	-0,426 (0,329)
Verheiratete - Nicht Verheiratete $\leq -10\%$	0,174 (0,226)	0,015 (0,19)	-0,182 (0,192)	-0,008 (0,217)	0,145 (0,215)
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er) $\geq +10\%$	<b>-0,553**</b> (0,255)	<b>-0,424*</b> (0,255)	<b>-1,464***</b> (0,257)	<b>-1,41***</b> (0,242)	-0,424 (0,325)
Mit Kind(ern) - ohne Kind(er) $\leq -10\%$	0,133 (0,259)	0,226 (0,191)	<b>1,164***</b> (0,201)	<b>1,555***</b> (0,212)	<b>0,779***</b> (0,207)
Teilzeit gewünscht - Voll- zeit gewünscht $\geq +10\%$	-0,327 (0,334)	-0,326 (0,232)	0,169 (0,232)	-0,099 (0,213)	-0,193 (0,3)
Teilzeit gewünscht - Voll- zeit gewünscht $\leq -10\%$	0,268 (0,248)	0,041 (0,199)	0,198 (0,204)	-0,209 (0,217)	0,286 (0,236)
Geringverdiener/innen - Gutverd./innen $\geq +10\%$	-0,125 (0,274)	0,108 (0,213)	-0,31 (0,21)	-0,139 (0,225)	0,147 (0,264)
Geringverdiener/innen - Gutverd./innen $\leq -10\%$	<b>0,472*</b> (0,286)	0,063 (0,208)	0,06 (0,215)	0,144 (0,252)	<b>0,605**</b> (0,269)
ohne Berufslehre - mind. Berufslehre $\geq +10\%$	0,13 (0,322)	0,131 (0,237)	<b>-0,431*</b> (0,241)	0,165 (0,219)	<b>0,62**</b> (0,299)

Erklärende Variable: Relative Wirkungsdifferenzen (Dummies) $P_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ und $N_{.jkt}^{ms_1-s_2}$ bzw. $P_{.jkt}^{s_1-s_2}$ und $N_{.jkt}^{s_1-s_2}$	$O_{.jkt}^{1k}$	$O_{.jkt}^{2k}$	$O_{.jkt}^{3k}$	$O_{.jkt}^{4k}$	$O_{.jkt}^k$
ohne Berufslehre - mind. Berufslehre $\leq -10\%$	-0,008 (0,215)	0,154 (0,21)	0,183 (0,211)	0,017 (0,225)	0,255 (0,223)
Zuletzt Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion $\geq +10\%$	<b>-0,378*</b> (0,207)	-0,008 (0,217)	<b>-0,352*</b> (0,21)	-0,111 (0,231)	-0,121 (0,228)
Zuletzt Fach- / Kaderfkt. - Sonstige Funktion $\leq -10\%$	0,03 (0,304)	-0,022 (0,256)	0,312 (0,248)	-0,114 (0,223)	0,236 (0,326)
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt $\geq +10\%$	-0,236 (0,322)	<b>-0,565**</b> (0,287)	-0,188 (0,267)	0,086 (0,253)	<b>-1,021***</b> (0,327)
Derzeit beschäftigt - derzeit nicht beschäftigt $\leq -10\%$	<b>0,786***</b> (0,205)	0 (0,241)	0,096 (0,218)	<b>-0,665***</b> (0,24)	0,324 (0,229)

Anmerkung: Dargestellt sind die geschätzten Koeffizienten und in Klammern deren Standardabweichungen; \*: Signifikanzniveau von 10%; \*\*: Signifikanzniveau von 5%; \*\*\*: Signifikanzniveau von 1%; Zur Definition der Subgruppen vgl. Tabelle 17 in Abschnitt 7.1, zu den relativen Wirkungsdifferenzen vgl. Abschnitt 7.1. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6. Die Schätzung erfolgte mit dem *Ferrer-i-Carbonell and Frijters* (FCF) Schätzer (vgl. BAETSCHMANN, STAUB und WINKELMANN [2011, S. 7f] und FERRER-I-CARBONELL und FRIJTERS [2004]).

Lesebeispiel: Der Wirkungsindikator 2 wird signifikant negativ beeinflusst, wenn die Differenz zwischen dem Wirkungsindikator 2 für die Jüngeren (14 bis 29 Jahre) und dem Wirkungsindikator 2 für die Älteren (45 bis 65 Jahre) deutlich negativ ist; demnach wäre ein Fokus auf die Älteren beim Wirkungsindikator 2 kontraproduktiv.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von ASAL- / AVAM-Individualdaten (vgl. Abschnitt 3.3), individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

## Anhang I: Relative Änderungen als Alternative zur Exogenitätskorrektur

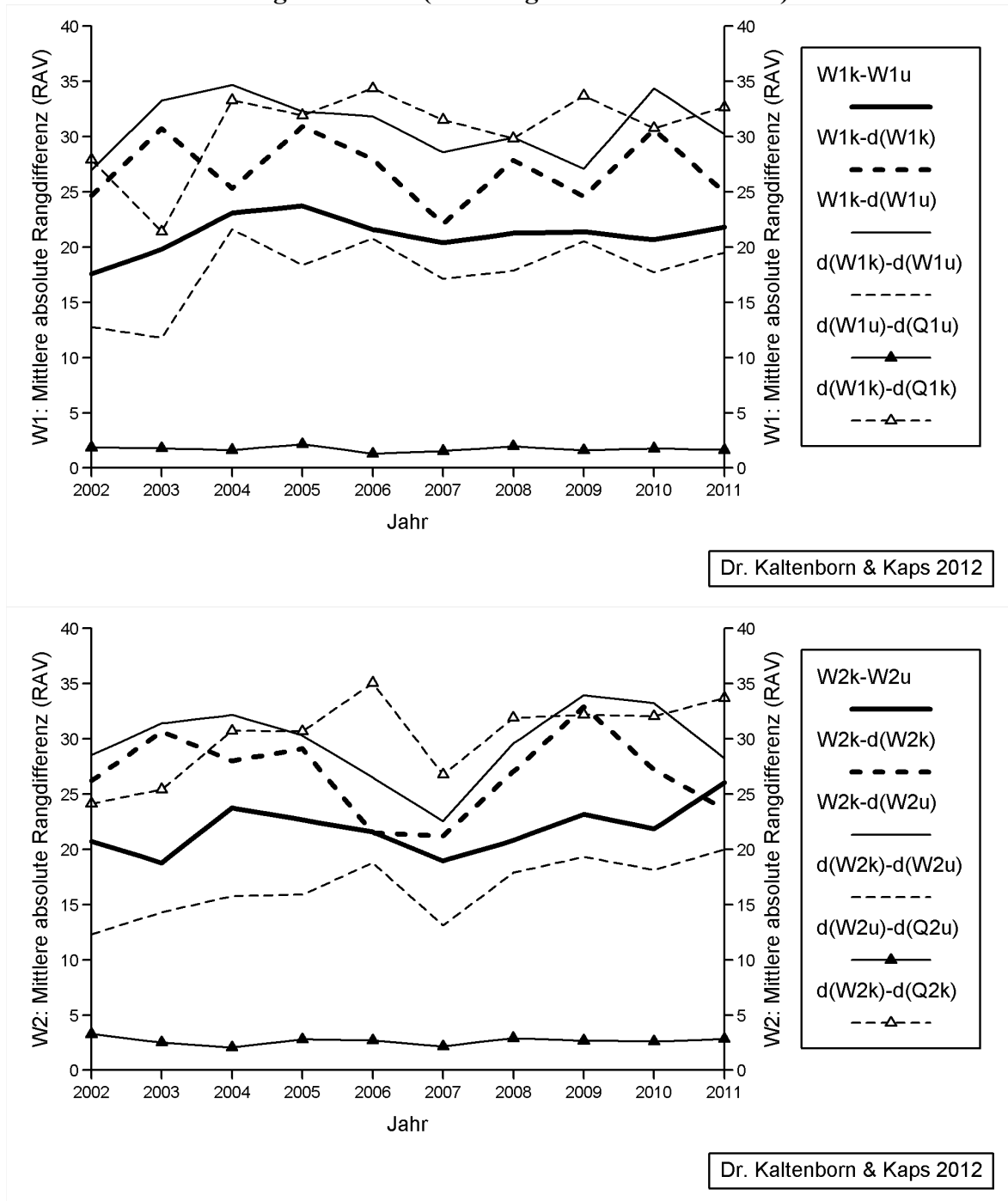
Tabelle 53: Alternative Wirkungsindikatoren auf Basis relativer Änderungen gegenüber dem Vorjahr

Variante	Indexierung zur Kontrolle schweizweiter exogener Effekte	Exogenitätskorrektur zur Korrektur regional-spezifischer exogener Effekte	Bezeichnung	Formel auf Ebene der Kantone
1	nein	nein	Relative Änderung der unkorrigierten Quotienten	$\Delta W_{.kt}^{mq} = \frac{W_{.kt}^{mq} - W_{.kt-1}^{mq}}{W_{.kt-1}^{mq}}$
2	nein	ja	Relative Änderung der korrigierten Quotienten	$\Delta W_{.kt}^{mq} = \frac{W_{.kt}^{mf} \times W_{.kt}^{mq} - W_{.kt-1}^{mf} \times W_{.kt-1}^{mq}}{W_{.kt-1}^{mf} \times W_{.kt-1}^{mq}}$
3	ja	nein	Relative Änderung der unkorrigierten Wirkungsindikatoren	$\Delta W_{.kt}^{mu} = \frac{W_{.kt}^{mu} - W_{.kt-1}^{mu}}{W_{.kt-1}^{mu}}$
4	ja	ja	Relative Änderung der korrigierten Wirkungsindikatoren	$\Delta W_{.kt}^{mk} = \frac{W_{.kt}^{mk} - W_{.kt-1}^{mk}}{W_{.kt-1}^{mk}}$
Indices	Wirkungsindikator $m$ , $m = 1, \dots, M$ , $M = 4$ Regionales Arbeitsvermittlungszentrum $j$ , $j = 1, \dots, J_k$ ; Kanton $k$ , $k = 1, \dots, K$ , $K = 25^a$ ; Jahr $t$ , $t = 2000, 2001, 2002, \dots$			
<sup>a</sup> Die Kantone Nidwalden und Obwalden haben ein gemeinsames Regionales Arbeitsvermittlungszentrum, daher werden diese beiden Kantone zusammengefasst, so dass sich insgesamt lediglich 25 Kantone ergeben.				

Anmerkung: Analog zu den Ausgangsgrößen sind positive relative Änderungen bei den Wirkungsindikatoren inhaltlich positiv und bei den Quotienten inhaltlich negativ zu bewerten. Zur Notation und Definition vgl. Tabelle 39 in Anhang E, zur Berechnung der Ausgangsgrößen vgl. Tabelle 40 in Anhang E. Die Wirkungsindexe zu den einzelnen Varianten werden analog zu der in Tabelle 40 in Anhang E dargestellten Vorgehensweise durch Gewichtung ermittelt.

Quelle: eigene Darstellung.

**Abbildung 226: RAV: Durchschnittliche absolute Rangdifferenz unterschiedlicher Ranking-Varianten (Wirkungsindikatoren 1 und 2)**

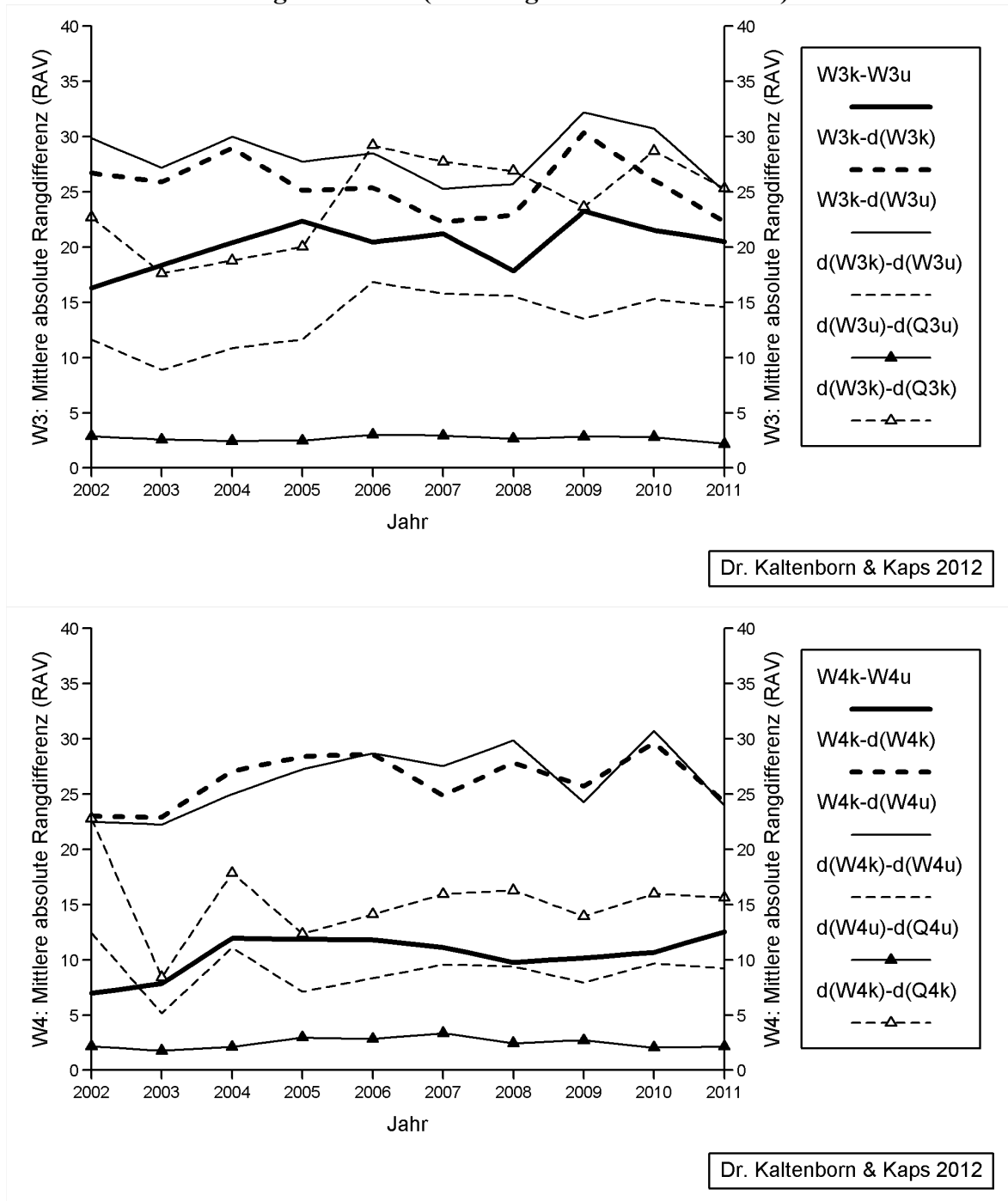


Anmerkung: W#u: Ranking über die unkorrigierten Wirkungsindikatoren (Status quo); W#k: Ranking über die korrigierten Wirkungsindikatoren (Status quo); d(W#u) bzw. d(W#k): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Wirkungsindikatoren gegenüber dem Vorjahr; d(Q#u) bzw. d(Q#k): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Quotienten (vgl. Tabelle 40 in Anhang E) gegenüber dem Vorjahr. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).



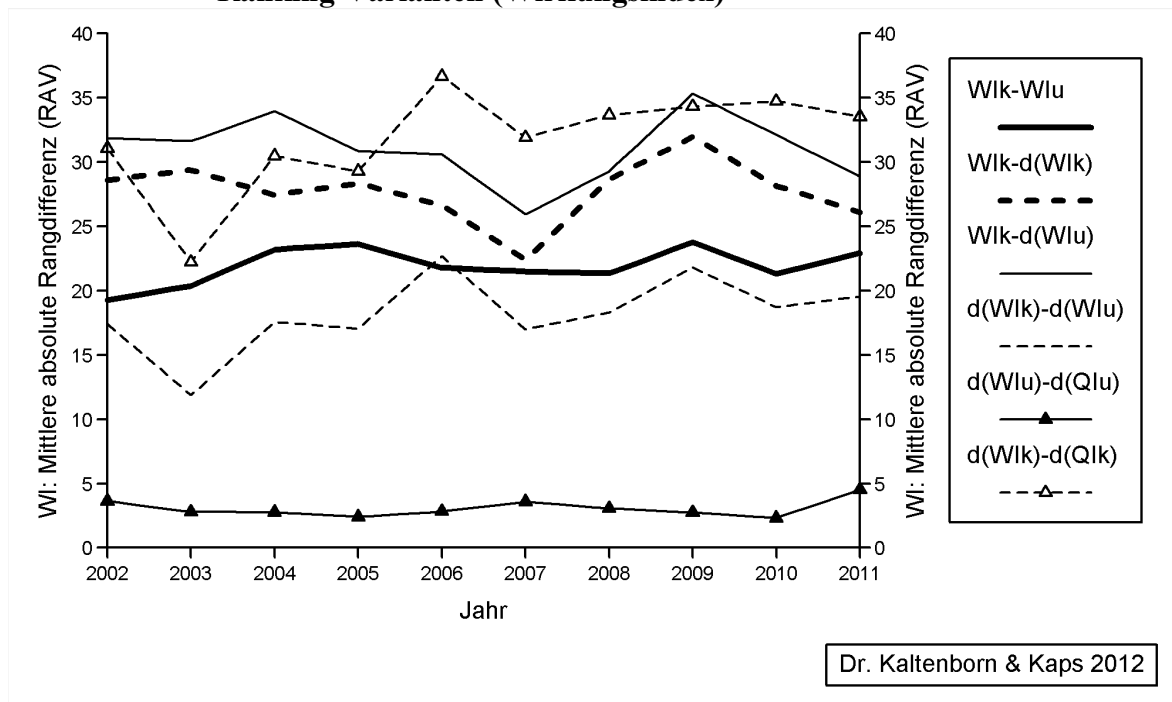
**Abbildung 227: RAV: Durchschnittliche absolute Rangdifferenz unterschiedlicher Ranking-Varianten (Wirkungsindikatoren 3 und 4)**



Anmerkung: W#u: Ranking über die unkorrigierten Wirkungsindikatoren (Status quo); W#k: Ranking über die korrigierten Wirkungsindikatoren (Status quo); d(W#u) bzw. d(W#k): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Wirkungsindikatoren gegenüber dem Vorjahr; d(Q#u) bzw. d(Q#k): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Quotienten (vgl. Tabelle 40 in Anhang E) gegenüber dem Vorjahr. Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

**Abbildung 228: RAV: Durchschnittliche absolute Rangdifferenz unterschiedlicher Ranking-Varianten (Wirkungsindex)**



Anmerkung: WIu: Ranking über den unkorrigierten Wirkungsindex (Status quo); WIk: Ranking über den korrigierten Wirkungsindex (Status quo); d(WIu) bzw. d(WIk): Ranking über die relativen Änderungen des (un-) korrigierten Wirkungsindex gegenüber dem Vorjahr; d(QIu) bzw. d(QIk): Ranking über die relativen Änderungen der (un-) korrigierten Quotienten (vgl. Tabelle 40 in Anhang E) gegenüber dem Vorjahr; Gewichtung jeweils wie derzeit (Wirkungsindikator 1: 50%; Wirkungsindikator 2 und 3: jeweils 20%; Wirkungsindikator 4: 10%). Zur Regionalstruktur vgl. Abschnitt 3.6.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis individueller Wirkungsdaten (vgl. Abschnitt 3.4) und der Exogenitätskorrektur des SECO (vgl. Abschnitt 3.5).

## Anhang J: Fragebögen der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012

### G1: Fragebogen für RAV-Leiter/innen

#### Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik: Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung

#### Fragebogen: RAV-Leiter/innen (CH-FB-RAV-L-2012)

– Finalversion, Stand 10.05.2012 –

Im Folgenden werden jeweils der Einladungstext der E-Mail zur Teilnahme an der Erhebung, der Einladungstext der Online-Erhebung und die Fragen zunächst in der deutschen Fassung und anschließend in der französischen und italienischen Fassung dokumentiert.

Dabei war die Erhebung so gestaltet, dass jede Person auf der Eingangsseite der Online-Erhebung die Sprache auswählen konnte, in der die Person die Erhebung durchlaufen wollte. Die Einladungs-E-Mail war jeweils nach den im Kanton mehrheitlich gesprochenen Sprachen zweisprachig gestaltet.

---

#### Einladungstext der E-Mail

Betreff: Einladung zur Beteiligung an einer Erhebung im Auftrag des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements (EVD), Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

Sehr geehrte Damen und Herren,

Hiermit möchten wir Sie zur Beteiligung an einer Erhebung der RAV-Leiter/innen im Rahmen der Studie **Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik: Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung** einladen.

Die Erhebung zielt darauf, die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zu verbessern. Dazu können Ihre Erfahrungen mit der Umsetzung dieser Vereinbarung einen wichtigen Beitrag leisten.

Die Erhebung wird von Dr. Bruno Kaltenborn, Wirtschaftsforschung und Politikberatung, und Petra Kaps, Evaluation und Politikberatung, **im Auftrag der Aufsichtskommission der Arbeitslosenversicherung und des SECO** durchgeführt. Beide arbeiten nach den Vorschriften des Schweizerischen Bundesgesetzes über den Datenschutz und des Deutschen Bundesdatenschutzgesetzes.

Die Online-Erhebung dient einzig Forschungszwecken. Die Ergebnisse der Erhebung werden ausschliesslich in anonymisierter Form ausgewertet und dargestellt. Niemand kann daher aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person aus welcher Region die Angaben gemacht wurden.

Der Auftraggeber unterstützt diese Umfrage. Unter diesem Link finden Sie ein entsprechendes Schreiben des SECO: <https://www.survey.kaps-office.de/upload/surveys/17996/files/Empfehlungsschreiben%20SECO%20mit%20Signatur%20bad.pdf>

Der **Zugang zur Online-Erhebung** erfolgt über eine mittels SSL-Zertifikat gesicherte Verbindung, die Sie **über diesen Link** erreichen: {SURVEYURL}

Die Beantwortung der Fragen wird voraussichtlich etwa **30 Minuten** in Anspruch nehmen. Sie können bei Bedarf die Beantwortung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen.

Wir möchten Sie bitten, den Fragebogen möglichst rasch, spätestens aber **bis zum 01.06.2012** vollständig auszufüllen.

**Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Bereitschaft, an der Erhebung teilzunehmen.**

*Für inhaltliche Rückfragen zu dieser Erhebung erreichen Sie das Forscherteam in der Regel von Montag bis Freitag von 10.00 bis 13.00 Uhr telefonisch unter 0049 30/ 20986449 (nur deutschsprachig) oder per E-Mail unter [ch@kaps-office.de](mailto:ch@kaps-office.de) (in Deutsch und Französisch). Bei technischen Problemen wenden Sie sich bitte an: {ADMINNAME} ({ADMINEMAIL})*

Mit freundlichen Grüßen,

Petra Kaps

Dr. Bruno Kaltenborn

Petra Kaps  
Evaluation und Politikberatung  
Methfesselstraße 6  
D-10965 Berlin

Dr. Bruno Kaltenborn  
Wirtschaftsforschung und Politikberatung  
Postfach 35 03 53  
D-10212 Berlin

-----

**Um die Umfrage jetzt zu starten, klicken Sie bitte auf diesen Link:**

{SURVEYURL}

Wenn Sie an dieser Umfrage nicht teilnehmen und keine weiteren Erinnerungen erhalten möchten, klicken Sie bitte auf den folgenden Link:

{OPTOUTURL}

---

### **Einleitungstext der Erhebung**

+ Bitte wählen Sie zunächst die Sprache, in der Sie fortfahren wollen + Selectionnez votre langue + Scelga la sua lingua +

Herzlich Willkommen zur Erhebung der Leiter/innen der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) im Rahmen der Studie

#### **Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik: Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung**

von Dr. Bruno Kaltenborn, Wirtschaftsforschung und Politikberatung, und Petra Kaps, Evaluation und Politikberatung,

im Auftrag der Aufsichtskommission der Arbeitslosenversicherung und des SECO.

Die Erhebung zielt darauf, die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zu verbessern.

Dazu können Ihre Erfahrungen mit der Umsetzung dieser Vereinbarung einen wichtigen Beitrag leisten.

**Vielen Dank für Ihre Bereitschaft an dieser Studie teilzunehmen!**

Die Online-Erhebung dient einzig Forschungszwecken. Die Ergebnisse der Erhebung werden ausschliesslich in anonymisierter Form ausgewertet und dargestellt. Niemand kann daher aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person aus welcher Region die Angaben gemacht wurden. Beachten Sie bitte auch das der E-Mail-Einladung zu dieser Umfrage beigefügte Schreiben des SECO.

Wir möchten Sie bitten, den Fragebogen möglichst rasch, spätestens aber bis zum **01.06.2012** vollständig auszufüllen.

**Allgemeine Hinweise:**

In der Erhebung geht es um die Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in Ihrem Kanton, um Ihren derzeitigen Handlungsspielraum als Leiter/in eines Regionalen Arbeitsvermittlungszentrums (RAV) und um das Zusammenspiel des RAV und der Logistikstelle für Arbeitsmarktliche Maßnahmen (LAM).

Die Beantwortung des gesamten Fragebogens wird etwa **30 Minuten** in Anspruch nehmen. Sie können bei Bedarf die Beantwortung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen, indem Sie erneut auf den oben angeführten Link zum Start der Umfrage klicken. Bitte beantworten Sie die Fragen ausschliesslich für das von Ihnen aktuell geleitete RAV, nicht für Einrichtungen, in denen Sie zuvor tätig waren.

Für inhaltliche Rückfragen zu dieser Erhebung erreichen Sie das Forscherteam in der Regel von Montag bis Freitag von 10.00 bis 13.00 Uhr telefonisch unter 0049 30/ 20986449 (nur deutschsprachig) oder per E-Mail unter [ch@kaps-office.de](mailto:ch@kaps-office.de) (in Deutsch und Französisch). Sollten technische Probleme bei der Beantwortung der Fragen auftreten, schicken Sie bitte eine E-Mail an [webmaster@kaps-office.de](mailto:webmaster@kaps-office.de) (in Deutsch oder Französisch).

---

**Fragen****H 1a Handlungsfreiheit RAV-Leitung**

1. Wenn Sie die Gesamtheit Ihrer Arbeit als RAV-Leiter/in betrachten: Wie gross sind die Vorgaben Ihrer vorgesetzten Institution (Kanton) bezüglich Ihrer Arbeit?
2. Ich habe völlige Freiheit in meiner Arbeit.
3. Es sind gewisse Grobstrategien vorgegeben, sonst bin ich frei.
4. Ich erhalte eher spezifische Vorgaben, die auch kontrolliert werden.
5. Ich habe sehr strikte Vorgaben und nicht sehr viele Freiheiten.

**A1a RAV-Leiter/in zugleich Personalberater/in**

Beraten Sie selbst auch Stellensuchende?

[ja; nein]

**K 2 Zuständigkeit von RAV und LAM**

Für den Vollzug des AVIG sind die arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) von einiger Bedeutung. Für welche der folgenden Leistungen ist bei Ihnen die LAM und für welche Leistungen ist Ihr RAV zuständig?

1. Für die Strategie zum Einsatz von AMM
2. Für die Bestimmung des Bedarfs an AMM
3. Für die Beschaffung von AMM

4. Für die Zuweisung der Stellensuchenden in AMM
5. Für die Überwachung der Qualität der AMM-Massnahmen bzw. AMM-Anbieter
6. Für Rückmeldungen bzw. Beschwerden von Teilnehmenden in AMM
7. Für die Budgetplanung bezüglich der AMM
8. Für die Bewirtschaftung des Budgets für die AMM

[LAM ist zuständig; teils-teils; RAV ist zuständig; weder noch (z.B. Amtsleitung)]

## **Z 2 Steuerung durch den Kanton: Bedeutung einzelner Steuerungselemente**

Der Kanton und das EVD haben für die Jahre 2010 bis 2013 die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST abgeschlossen. Darüber hinaus kann der Kanton verschiedene eigene Impulse für die Arbeitsmarktpolitik setzen. Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. nehmen die Ihnen übergeordneten Stellen des Kantons die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente?

1. Verhüten von drohender Arbeitslosigkeit (Prävention)
2. Bekämpfen von bestehender Arbeitslosigkeit
3. Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage
4. Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit
5. Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen
6. Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten
7. Gesamtindex (unkorrigiert)
8. Gesamtindex (korrigiert)
9. Platzierung im Ranking (korrigiert)
10. Einhaltung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM)
11. Ausnützung finanzieller Plafond (VKE, AMM)
12. Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (z.B. Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.)
13. Erfahrungsaustausch (z.B. Austausch innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen, Austausch mit Anbietern von AMM)

14. Definition und Weiterentwicklung von Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards
15. Einhaltung definierter Abläufe (Prozesse) bzw. Qualitätsstandards
16. Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung
17. Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM (Humankapitalentwicklung)
18. Zusammenarbeit mit Arbeitgebern
19. Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke (z.B. Tripartite Kommissionen, Verbände, NGO)
20. Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ)
21. Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern
22. Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Massnahmen
23. Qualitätssicherung bei AMM

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

#### **Steuerung durch den Kanton: sonstiges**

**Z2ad\_1** Gibt es darüber hinaus andere Elemente, denen der Kanton arbeitsmarktpolitische Bedeutung beimisst?

[ja; nein]

*[Filter: Wenn Z 2ad\_1=ja, dann weiter mit Z 2ad\_2; wenn Z 2ad\_1= nein, dann weiter mit Z 3a]*

**Z2ad\_2** Bitte erläutern Sie diese Elemente kurz.

[offene Antwort]

#### **Z 2ad\_3 Steuerung durch den Kanton: Bedeutung von Sonstiges**

Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. nehmen die Ihnen übergeordneten Stellen des Kantons diese sonstigen Elemente, denen der Kanton arbeitsmarktpolitische Bedeutung beimisst?

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

#### **Z 3a: Steuerung des RAV durch den Kanton: Was tut der Kanton**

Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an das von Ihnen geleitete RAV weitergegeben? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus)



1. Die übergeordnete Stelle (Kanton / Amtsleitung / RAV-Koordination) kontrolliert mindestens einmal im Quartal, wie das von Ihnen geleitete RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneidet.
2. Die übergeordnete Stelle (Kanton / Amtsleitung / RAV-Koordination) vereinbart mit der RAV-Leitung andere arbeitsmarktpolitische Ziele des Kantons und kontrolliert die Ergebnisse regelmässig.
3. Die übergeordnete Stelle (Kanton / Amtsleitung / RAV-Koordination) diskutiert mit der RAV-Leitung lokale Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit und verpflichtet die RAV-Leitung auf die Umsetzung der so entwickelten Ansätze, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben.
4. Gar nicht.
5. Sonstiges [offene Antwort]

#### **Z 4a Steuerung des RAV: Bedeutung der Steuerungsinstrumente für RAV-Leitung**

Wie wichtig sind für Sie als RAV-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern?

1. Verhüten von drohender Arbeitslosigkeit (Prävention)
2. Bekämpfen von bestehender Arbeitslosigkeit
3. Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)
4. Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)
5. Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)
6. Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)
7. Gesamtindex (unkorrigiert) (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)
8. Gesamtindex (korrigiert) (z.B. Vergleich zum Vorjahr)
9. Platzierung im Ranking (korrigiert)
10. Einhaltung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM)
11. Ausnützung finanzieller Plafond (VKE, AMM)

12. Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (z.B. *Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.*)
13. Individuelle Interpretationshilfen für einzelne Personalberater/innen
14. Erfahrungsaustausch (z.B. Austausch innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen, Austausch mit Anbietern von AMM)
15. Definition und Weiterentwicklung von Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards
16. Einhaltung definierter Abläufe (Prozesse) bzw. Qualitätsstandards
17. Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung
18. Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM (Humankapitalentwicklung)
19. Zusammenarbeit mit Arbeitgebern
20. Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke (z.B. Tripartite Kommissionen, Verbände, NGO)
21. Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ)
22. Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern
23. Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Maßnahmen
24. Qualitätssicherung bei AMM

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

### **Sonstige kantonale Ziele bzw. Vorgaben: Bedeutung für RAV-Leitung**

**Z4aa\_1** Gibt es darüber hinaus andere Elemente, die für Sie als RAV-Leiter/in wichtig sind, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern?

[ja; nein]

[Filter: Wenn Z4aa\_1=ja, dann Z4aa\_2, wenn Z4aa\_1=nein, weiter mit Z 1ab]

**Z4aa\_2** Bitte beschreiben Sie diese Elemente

### **Z 1ab Handlungsspielraum der Personalberater/innen**

[F 42] Wie frei sind die Ihnen unterstellten Personalberater/innen in Ihren Entscheidungen und Beratungsstrategien? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

1. Personalberater/innen haben völlige Freiheit in ihrer Arbeit.
2. Ich gebe gewisse Grobstrategien vor, sonst sind die Personalberater/innen frei.
3. Ich gebe eher spezifische Vorgaben und führe Kontrollen durch, ob diese eingehalten werden.
4. Ich gebe sehr strikte Vorgaben und kontrolliere diese auch genau.

### **Z 5a Operative Steuerung RAV: Übersetzung von Zielen in operatives Geschäft**

Wie übersetzen Sie als RAV-Leitung Wirkungsziele und andere kantonale Vorgaben in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen Ihres RAV?

[offene Antwort]

### **Z 6a Operative Steuerung RAV: Formen und Häufigkeiten**

Wie häufig werden von der RAV-Leitung bzw. von anderen Führungskräften des RAV folgende Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen ausgewertet?

1. Häufigkeit der Beratungsgespräche
2. Qualität der Beratungsgespräche
3. Häufigkeit der Arbeitgeberkontakte
4. Qualität der Arbeitgeberkontakte
5. Qualität der Dossierführung
6. Wirkungsindikatoren für die einzelnen Personalberater/innen
7. Wirkungsindikatoren für das gesamte RAV
8. Gesamtindex für das gesamte RAV
9. Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für das gesamte RAV
10. Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für die einzelnen Personalberater/innen
11. Zufriedenheit der Stellensuchenden (z.B. über eigene Erhebungen)
12. Zufriedenheit von Arbeitgebern (z.B. über eigene Erhebungen)

[täglich; wöchentlich; monatlich; regelmässig mehrmals im Jahr; unregelmässig bei Bedarf; gar nicht]

**Z 7a: Operative Steuerung RAV: Wichtigste Informationsquellen**

Welches sind die fünf wichtigsten Kennzahlen, Indikatoren bzw. sonstigen Informationen, die Sie als RAV-Leitung zur laufenden Steuerung Ihres RAV benutzen?

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

**Z 8a Operative Steuerung RAV: Stellenwert Wirkungsindikatoren für Führung der Personalberater/innen**

Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST für Sie als RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

1. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahreszielen der Personalberater/innen verwendet.
2. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der Personalberater/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der Personalberater/innen benutzt.
3. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen.

**Z 9a Operative Steuerung RAV: Bedeutung der Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA und Interpretationshilfen**

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

1. Die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA sind für mich als RAV-Leitung ein wesentliches Führungsinstrument.
2. Die Wirkungszusammenhänge zwischen den vier Wirkungsindikatoren und den anderen Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA sind unklar.
3. Im Cockpit LAMDA fehlen wesentliche Größen zur Steuerung des RAV.
4. Die Herkunft der Leistungskennzahlen im Cockpit LAMDA bzw. ihre Bildung ist transparent nachvollziehbar.
5. Die individuellen Interpretationshilfen erleichtern die Analyse von Schwachstellen bei den Personalberater/innen.

6. Die Leistungen der einzelnen Personalberater/innen lassen sich wegen unterschiedlicher Arbeitsmarktdynamiken in verschiedenen Branchen oder Regionen bzw. wegen unterschiedlicher Organisation der Arbeit mit den Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA nicht sinnvoll vergleichen.
7. Für die Steuerung des RAV sind andere Informationsquellen wichtiger als die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA.

[trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht]

#### **Z 14 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Ökonometrisches Modell**

Zur Ermittlung des jährlichen Ranking der RAV bzw. Kantone werden die unkorrigierten Gesamtindizes der RAV mit einem ökonometrischen Modell um exogene Einflüsse korrigiert. Für wie zutreffend halten Sie persönlich die folgenden Aussagen zum ökonometrischen Modell?

1. Das ökonometrische Modell ist zu komplex.
2. Es dauert viel zu lange, bis man weiss, ob man nach dem Modell gut oder schlecht abgeschnitten hat.
3. Das ökonometrische Modell ist zu abstrakt und nicht nachvollziehbar.
4. Das ökonometrische Modell misst wesentliche Punkte nicht.
5. Das ökonometrische Modell führt dazu, dass Kantone mit "guten" Rohdaten schlechter werden und Kantone mit "schlechten" Rohdaten besser werden.
6. Das ökonometrische Modell zwingt einen, die Rohdaten zu "manipulieren".
7. Das eigentliche Problem an der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST ist das ökonometrische Modell.

[trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht]

#### **Z 15 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Wirkung des Benchmark - Motivation**

Eine Benchmark-Liste wie beim Ranking der RAV bzw. der Kantone wirkt sich ja auf jede Person unterschiedlich aus. Die einen sagen, eine solche Liste motiviere sie, noch besser zu werden, die anderen sagen, sie nehme ihnen die Motivation. Wie ist das bei Ihnen persönlich, motiviert Sie eine solche Liste eher oder nimmt sie Ihnen die Motivation eher? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

[motiviert eher; nimmt eher die Motivation; weiß nicht]

**Z 16 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Beitrag zum AVIG**

Das Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) verfolgt verschiedene Ziele. Leistet aus Ihrer persönlichen Sicht die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST einen Beitrag dazu, diese Ziele zu erreichen?

1. Effizienter Vollzug des AVIG
2. Rasche Wiedereingliederung
3. Effizienter Vollzug des AVG (Vermittlung von Nichtleistungsbeziehenden)
4. Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit
5. Vermeidung von Aussteuerungen
6. Dauerhafte Wiedereingliederung
7. Vermeidung von Wiederanmeldung
8. Verhütung von Arbeitslosigkeit

[leistet Beitrag; leistet keinen Beitrag; weiss nicht]

**Z 18aa Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Akzeptanz bei den RAV-Leitungen**

Wie wird Ihrer Meinung nach die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST von den anderen RAV-Leiter/innen in Ihrem Kanton akzeptiert?

1. Die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST insgesamt
2. Die vier zentralen Wirkungsziele und die zugehörigen Wirkungsindikatoren
3. Der Gesamtindex
4. Das ökonometrische Modell
5. Die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA
6. Die Interpretationshilfen

[sehr gut akzeptiert; eher gut akzeptiert; eher nicht gut akzeptiert; überhaupt nicht gut akzeptiert; weiß nicht; kein anderes RAV im Kanton]

**Z 19 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Größtes Problem**

Wo sehen Sie persönlich mit der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST das größte Problem?

[offene Antwort]

**Z 20 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST:  
Verbesserungsmöglichkeiten**

Was könnte aus Ihrer Sicht an der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST verbessert werden?

[offene Antwort]

**K 1 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Beitrag RAV, LAM und juristischer Dienst**

Für den Vollzug des AVIG sind die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), die Logistikstelle für Arbeitsmarktliche Maßnahmen (LAM), der juristische Dienst der KAST und eventuell weitere übergeordnete Stellen des Kantons zuständig. Wie groß ist aus Ihrer persönlichen Sicht der jeweilige Beitrag der RAV, der LAM, des juristischen Dienstes der KAST und anderer AVIG-Vollzugsstellen des Kantons zum Erfolg des AVIG-Vollzugs im Sinne der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST? Bitte geben Sie die einzelnen Anteile in Prozent an, die Summe soll 100% ergeben.

1. Beitrag der RAV \_\_\_\_\_ %
2. Beitrag der LAM \_\_\_\_\_ %
3. Beitrag des juristischen Dienstes der KAST \_\_\_\_\_ %
4. Beitrag anderer AVIG-Vollzugsstellen des Kantons \_\_\_\_\_ %

**K 3a Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst**

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zur Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst der KAST in Ihrem Kanton zu?

1. Die LAM und das RAV verfolgen die gleichen Ziele.
2. Der juristische Dienst der KAST und das RAV verfolgen die gleichen Ziele.
3. Die LAM entwickelt für das RAV geeignete Maßnahme-Konzepte, um die Vermittlungsergebnisse insgesamt zu verbessern.
4. Die Kooperation zwischen LAM und RAV funktioniert insgesamt sehr gut.
5. Die Kooperation zwischen juristischem Dienst der KAST und RAV funktioniert insgesamt sehr gut.
6. Die LAM kümmert sich besonders um die Pflege lokaler Netzwerkstrukturen.
7. Die LAM konzentriert sich stark auf die fachliche Qualifizierung der Stellensuchenden.
8. Die Zahl der von der LAM bereitgestellten Plätze in AMM entspricht dem Bedarf des RAV.

9. Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktlichen Massnahmen entsprechen inhaltlich dem Bedarf des RAV.
10. Die Qualität der arbeitsmarktlichen Massnahmen entspricht den Erwartungen des RAV.
11. Die Ergebnisse der arbeitsmarktlichen Massnahmen entsprechen insgesamt den Erwartungen des RAV.
12. Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktlichen Massnahmen tragen dazu bei, dass das RAV seine Ziele erfüllen kann.
13. Die Zusammenarbeit des RAV mit den Arbeitslosenkassen funktioniert gut.

[trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht]

### **M1 Zweckmäßige Mittelverteilung**

Unabhängig von der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Wie sollten nach Ihrer Ansicht die Mittel auf unterschiedliche Strategien /Indikatoren verteilt werden? Bitte geben Sie die einzelnen Anteile in Prozent an, die Summe soll 100% ergeben.

1. Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage: \_\_\_\_\_ %
2. Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit: \_\_\_\_\_ %
3. Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen: \_\_\_\_\_ %
4. Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten: \_\_\_\_\_ %
5. Sonstige Indikatoren: \_\_\_\_\_ %

[Filter: Wenn M1\_Sonstige > 0%, dann M2, wenn M1\_Sonstige=0, dann weiter mit Z22a]

**M2** Auf welche sonstigen Strategien / Indikatoren sollten Mittel verteilt werden?

### **Z 22a Persönliche Zielvereinbarung**

Als RAV-Leiter/in haben Sie eine besondere Verantwortung für den Vollzug des AVIG in Ihrer Region. Haben Sie mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten bzw. mit dem Kanton eine persönliche Zielvereinbarung abgeschlossen oder in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele verabredet?

[ja; nein]

[Filter: wenn Z 22a = ja, dann weiter mit Z 22aa\_1; wenn Z 22a = nein, dann weiter mit A 2]

### **Persönliche Zielvereinbarung: Inhalte**

**Z22aa\_1** Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese persönliche Zielvereinbarung? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus)



1. Vom Kanton erwartete RAV-Werte für einzelne Wirkungsindikatoren der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST
2. Einen vom Kanton erwarteten RAV-Wert für den unkorrigierten Gesamtindex
3. Einen vom Kanton erwarteten RAV-Wert für den korrigierten Gesamtindex
4. Einen vom Kanton erwarteten Rang in der Benchmark-Liste der RAV
5. Persönliche Entwicklungsziele
6. Leistungsorientierte Elemente der Bezahlung
7. Die Übernahme von Sonderaufgaben
8. Andere

**Z22aa\_2:** Wie wichtig nehmen Ihre Vorgesetzten, dass die mit Ihnen vereinbarten Ziele erreicht werden? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

### **Angaben zur beruflichen Tätigkeit**

*Zum Abschluss beantworten Sie bitte noch folgende Fragen zu Ihrer Person:*

**A2** Wie viele Jahre sind Sie bisher insgesamt im Vollzug des AVIG tätig?

*In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden. Bitte summieren Sie alle Phasen zu einer ganzen Zahl an Jahren. Die Zahl sollte zwischen 0 und 55 liegen.*

**A2a\_1** Wie viele Jahre sind Sie bisher insgesamt als RAV-Leiter/in tätig?

*Bitte summieren Sie alle Phasen zu einer ganzen Zahl an Jahren.*

**A2a\_2** Seit welchem Jahr leiten Sie das RAV, dem Sie aktuell vorstehen?

*In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden. Bitte geben Sie hier das genaue Jahr an.*

### **E1 Anmerkungen**

Sollten Sie zur Umfrage oder zu speziellen Fragen zusätzliche Anmerkungen machen wollen, so können Sie dies hier tun:

[offene Antwort]

### **Ende**

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Erhebung!

## **G2: Fragebogen für Personalberater/innen**

### **Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik:**

#### **Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung**

#### **Fragebogen: RAV-Personalberater/innen (CH-FB-PB-2012)**

*– Finale Version, Stand 10.05.2012 –*

Im Folgenden werden jeweils der Einladungstext der E-Mail zur Teilnahme an der Erhebung, der Einladungstext der Online-Erhebung und die Fragen zunächst in der deutschen Fassung und anschließend in der französischen und italienischen Fassung dokumentiert.

Dabei war die Erhebung so gestaltet, dass jede Person auf der Eingangsseite der Online-Erhebung die Sprache auswählen konnte, in der die Person die Erhebung durchlaufen wollte. Die Einladungs-E-Mail war jeweils nach den im Kanton mehrheitlich gesprochenen Sprachen zweisprachig gestaltet.

---

### **Einladungstext der E-Mail**

**Betreff:** Einladung zur Beteiligung an einer Erhebung im Auftrag des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements (EVD), Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

Sehr geehrte Damen und Herren,

Hiermit möchten wir Sie zur Beteiligung an einer Erhebung der Personalberater/innen der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) im Rahmen der Studie "**Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik: Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung**" einladen.

Die Erhebung zielt darauf, die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zu verbessern. Dazu können Ihre Erfahrungen mit der Umsetzung dieser Vereinbarung einen wichtigen Beitrag leisten.

Die Erhebung wird von Dr. Bruno Kaltenborn, Wirtschaftsforschung und Politikberatung, und Petra Kaps, Evaluation und Politikberatung, **im Auftrag der Aufsichtskommission der Arbeitslosenversicherung und des SECO** durchgeführt. Beide arbeiten nach den Vorschriften des Schweizerischen Bundesgesetzes über den Datenschutz und des Deutschen Bundesdatenschutzgesetzes.

Die Online-Erhebung dient einzig Forschungszwecken. Die Ergebnisse der Erhebung werden ausschliesslich in anonymisierter Form ausgewertet und dargestellt. Niemand kann daher aus

den Ergebnissen erkennen, von welcher Person aus welcher Region die Angaben gemacht wurden.

Der Auftraggeber unterstützt diese Umfrage. Unter diesem Link finden Sie ein entsprechendes Schreiben des SECO: <https://www.survey.kaps-office.de/upload/surveys/56745/files/Empfehlungsschreiben%20SECO%20mit%20Signatur%20bad.pdf>.

Der **Zugang zur Online-Erhebung** erfolgt über eine mittels SSL-Zertifikat gesicherte Verbindung, die Sie **über diesen Link** erreichen: {SURVEYURL}

Die Beantwortung der Fragen wird voraussichtlich etwa **20 Minuten** in Anspruch nehmen. Sie können bei Bedarf die Beantwortung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen.

Wir möchten Sie bitten, den Fragebogen möglichst rasch, spätestens aber **bis zum 01.06.2012** vollständig auszufüllen.

**Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Bereitschaft, an der Erhebung teilzunehmen.**

*Für inhaltliche Rückfragen zu dieser Erhebung erreichen Sie das Forscherteam in der Regel von Montag bis Freitag von 10.00 bis 13.00 Uhr telefonisch unter 0049 30/20986449 (nur deutschsprachig) oder per E-Mail unter [ch@kaps-office.de](mailto:ch@kaps-office.de) (in Deutsch und Französisch). Bei technischen Problemen wenden Sie sich bitte an: {ADMINNAME} ({ADMINEMAIL}).*

Mit freundlichen Grüßen,

Petra Kaps

Dr. Bruno Kaltenborn

Petra Kaps  
Evaluation und Politikberatung  
Methfesselstraße 6  
D-10965 Berlin

Dr. Bruno Kaltenborn  
Wirtschaftsforschung und Politikberatung  
Postfach 35 03 53  
D-10212 Berlin

-----

**Um die Umfrage jetzt zu starten, klicken Sie bitte auf diesen Link:**  
{SURVEYURL}

Wenn Sie an dieser Umfrage nicht teilnehmen und keine weiteren Erinnerungen erhalten möchten, klicken Sie bitte auf den folgenden Link:

{OPTOUTURL}

---

### **Einleitungstext der Erhebung**

+ Bitte wählen Sie zunächst die Sprache, in der Sie fortfahren wollen + Selectionnez votre langue + Scelga la sua lingua +

Herzlich Willkommen zur Erhebung der Personalberater/innen der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) im Rahmen der Studie

### **Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik: Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung**

von Dr. Bruno Kaltenborn, Wirtschaftsforschung und Politikberatung, und Petra Kaps, Evaluation und Politikberatung,

*im Auftrag der Aufsichtskommission der Arbeitslosenversicherung und des SECO.*

Die Erhebung zielt darauf, die Steuerung der Arbeit der RAV und damit die Vermittlungserfolge der RAV zu verbessern. Dazu können Ihre Erfahrungen mit der täglichen Arbeit in Ihrem RAV einen wichtigen Beitrag leisten.

**Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, an dieser Studie teilzunehmen.**

Die Online-Erhebung dient einzig Forschungszwecken. Die Ergebnisse der Erhebung werden ausschliesslich in anonymisierter Form ausgewertet und dargestellt. Niemand kann daher aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person aus welcher Region die Angaben gemacht wurden. Beachten Sie bitte auch das der E-Mail-Einladung zu dieser Umfrage beigefügte Schreiben des SECO.

Wir möchten Sie bitten, den Fragebogen möglichst rasch, spätestens aber **bis zum 01.06.2012** vollständig auszufüllen.

**Allgemeine Hinweise:**

Die Beantwortung des gesamten Fragebogens wird etwa 20 Minuten in Anspruch nehmen. Sie können bei Bedarf die Beantwortung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen, indem Sie erneut auf den oben angeführten Link zum Start der Umfrage klicken. Bitte beantworten Sie die Fragen ausschließlich für das RAV, in dem Sie aktuell arbeiten (bzw. in dem Sie aktuell mehrheitlich arbeiten), nicht für Einrichtungen, in denen Sie zuvor tätig waren.

*Für inhaltliche Rückfragen zu dieser Erhebung erreichen Sie das Forscherteam in der Regel von Montag bis Freitag von 10.00 bis 13.00 Uhr telefonisch unter 0049 30/ 20986449 (nur deutschsprachig) oder per E-Mail unter [ch@kaps-office.de](mailto:ch@kaps-office.de) (in Deutsch und Französisch). Sollten technische Probleme bei der Beantwortung der Fragen auftreten, schicken Sie bitte eine E-Mail an [webmaster@kaps-office.de](mailto:webmaster@kaps-office.de) (in Deutsch oder Französisch).*

---

## Fragen

### A1b Arbeitsinhalte/Zuständigkeiten

Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit verwenden Sie regelmässig für folgende Tätigkeiten (Bitte schätzen Sie möglichst genau. Die Summe soll 100 % ergeben):

1 Beratungsgespräche mit Stellensuchenden: \_\_\_\_\_ %

2 Administratives: \_\_\_\_\_ %

3 Arbeitgeberkontakte: \_\_\_\_\_ %

### H 1b Handlungsspielraum Personalberater/innen: Allgemein

Wie gross sind die Vorgaben Ihrer RAV-Leitung bezüglich Ihrer Arbeit? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

1. Ich habe völlige Freiheit in meiner Arbeit.
2. Es sind gewisse Grobstrategien vorgegeben, sonst bin ich frei.
3. Ich erhalte eher spezifische Vorgaben, die auch kontrolliert werden.
4. Ich habe sehr strikte Vorgaben und nicht sehr viele Freiheiten.

### H 2 Handlungsspielraum Personalberater/innen: Kooperationsneigung bzgl. Stellensuchenden

Für wie wichtig halten Sie persönlich allgemein die Kooperation mit dem Stellensuchenden bei der Vermittlung und bei der Auswahl von arbeitsmarktlichen Massnahmen? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

1. Die Kooperation des Stellensuchenden ist sehr wichtig; seine/ihre Wünsche sollten berücksichtigt werden.

2. Stellenzuweisungen bzw. AMM sollten manchmal auch gegen den Willen des Stellensuchenden durchgeführt oder verweigert werden.
3. Stellenzuweisungen und AMM sollte ich als Personalberater/in unabhängig von Wünschen des Stellensuchenden vornehmen.

### **H3 Handlungsspielraum Personalberater/innen: Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerorientierung**

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

1. Es geht nicht in erster Linie darum, den Arbeitgebern die am besten geeigneten Stellensuchenden zu vermitteln, sondern für die Stellensuchenden geeignete Stellen zu finden.
2. Um eine gute Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern sicherzustellen sollten die am besten geeigneten Stellensuchenden auf die gemeldeten offenen Stellen zugewiesen werden.

[stimme voll und ganz zu; stimme eher zu; stimme eher nicht zu; stimme überhaupt nicht zu; weiss nicht]

### **Z 4ba Steuerung des RAV: Bedeutung verschiedener Steuerungsinstrumente für RAV-Leitung**

Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt die Leitung des RAV bzw. Ihre Vorgesetzten die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente?

1. Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten)
2. Gesamtindex (z.B. Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr)
3. Einhaltung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM)
4. Ausnützung finanzieller Plafond (VKE, AMM)
5. Andere Leistungskennzahlen (z.B. Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.)
6. Individuelle Interpretationshilfen für einzelne Personalberater/innen
7. Erfahrungsaustausch (z.B. Austausch innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen, Austausch mit Anbietern von AMM)
8. Definition und Weiterentwicklung von Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards
9. Einhaltung definierter Abläufe (Prozesse)- bzw. Qualitätsstandards
10. Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung

11. Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM (Humankapitalentwicklung)
12. Zusammenarbeit mit Arbeitgebern
13. Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke (z.B. Verbände, NGO, Tripartite Kommissionen)
14. Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ)
15. Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern
16. Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Massnahmen
17. Qualitätssicherung bei AMM

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

#### **Z 4ba\_1 Steuerung des RAV: Sonstiges (Ergänzung zu Z 4b)**

Gibt es darüber hinaus andere Elemente, denen die Leitung Ihres RAV bzw. Ihre Vorgesetzten arbeitsmarktpolitische Bedeutung beimessen? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

[ja; nein; weiss nicht]

*[Filter: Wenn Z 4ba\_1=ja, dann weiter mit Z 4ba\_2; wenn Z 4ba= nein, dann weiter mit Z 5b]*

**Z4ba\_2** Bitte erläutern Sie diese Elemente kurz.

[offene Antwort]

#### **Z 4ba\_3 Steuerung des RAV: Bedeutung Sonstiges für RAV-Leitung**

Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt die Leitung Ihres RAV bzw. nehmen Ihre Vorgesetzten diese sonstigen Elemente, um die Arbeit Ihres RAV zu steuern?

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

#### **Z 5b Operative Steuerung RAV: Art der Vorgaben an Personalberater/innen**

Zu welchen Elementen erhalten Sie von der RAV-Leitung bzw. von Vorgesetzten Vorgaben oder konkrete Erwartungen für Ihre tägliche Arbeit? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus)

1. zur inhaltlichen Gestaltung meiner Beratungsgespräche mit Stellensuchenden
2. zur inhaltlichen Gestaltung meiner Arbeitgeberkontakte
3. zu Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards
4. zur Qualität meiner Dossierführung

5. zur Qualität meiner Beratungsarbeit (z.B. Zufriedenheit der Stellensuchen oder Arbeitgeber, Anzahl von Beschwerden oder Widersprüchen, etc.)
6. zum Budget, z.B. beim Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen
7. zur Auswahl der Teilnehmer/innen für arbeitsmarktliche Massnahmen
8. Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten)
9. Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten)
10. Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Gesamtindex (z.B. zum Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr)
11. Zielvorgabe für das gesamte RAV für den korrigierten Gesamtindex bzw. die Platzierung in der Rangliste der RAV
12. Zielvorgaben für andere Kennzahlen, (z.B. Anteil Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen; Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.)
13. Sonstiges [offene Antwort]

### **Z 6b Operative Steuerung RAV: Formen und Häufigkeiten**

Wie häufig werden folgende Informationen über Ihre Arbeit als Personalberater/innen von Vorgesetzten ausgewertet?

1. Häufigkeit der Beratungsgespräche
2. Qualität der Beratungsgespräche
3. Häufigkeit der Arbeitgeberkontakte
4. Qualität der Arbeitgeberkontakte
5. Qualität der Dossierführung
6. Wirkungsindikatoren (*Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten*)
7. Gesamtindex (z.B. Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr)



8. Sonstige Kennzahlen für das gesamte RAV (z.B. Anteil Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen; Anteil Langzeitstellensuchende, Häufigkeit von Stellenangeboten, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.)
9. Sonstige Kennzahlen für mich persönlich (z.B. Anteil Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen; Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.)
10. Zufriedenheit der Stellensuchenden (z.B. über Erhebungen)
11. Zufriedenheit von Arbeitgebern (z.B. über Erhebungen)

[täglich; wöchentlich; monatlich; regelmässig mehrmals im Jahr; unregelmässig bei Bedarf; gar nicht]

### **Z 13b: Handlungsspielraum Personalberater/innen: Individueller Erfolgsmassstab**

Unabhängig von Vorgaben Ihrer RAV-Leitung: Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Elemente, um für sich selbst den Erfolg Ihrer Arbeit zu beurteilen?

1. Meine Vermittlungsergebnisse
2. Direkte Rückmeldungen der von mir beratenen Stellensuchenden
3. Direkte Rückmeldungen der Arbeitgeber, denen ich Personal vermittelt habe
4. Informationen über die Qualität arbeitsmarktlicher Massnahmen, in die von mir beratene Stellensuchende zugewiesen wurden oder werden sollen
5. Erfahrungsaustausch mit Kolleg/innen
6. Qualität der Dossierführung
7. Individuelle Bewertungen der Qualität meiner Beratungsarbeit durch meine/n Vorgesetzte/n (z.B. in Mitarbeiter/innen-Gesprächen)
8. Meine persönlichen Ergebnisse bei den vier Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten)
9. Die Ergebnisse des RAV beim Gesamtindex (z.B. zum Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr)
10. Meine Ergebnisse bei den sonstigen Kennzahlen aus den Interpretationshilfen (z.B. Anteil Neuanmeldungen mit Erstgespräch innert 15 Tage, Anteil Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.)
11. Meine Ergebnisse bezüglich sonstiger persönlicher Zielvorgaben

## 12. Sonstiges

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

**Z 15 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Wirkung des Benchmark - Motivation**

Eine Benchmark-Liste wie beim Ranking der RAV bzw. Kantone wirkt sich ja auf jede Person unterschiedlich aus. Die einen sagen, eine solche Liste motiviere sie, noch besser zu werden, die anderen sagen, sie nehme ihnen die Motivation. Wie ist das bei Ihnen persönlich, motiviert Sie eine solche Liste eher oder nimmt sie Ihnen die Motivation eher? *(Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)*

[motiviert eher; nimmt eher die Motivation; weiss nicht]

**K 1 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Beitrag RAV, LAM und juristischer Dienst**

Für den Vollzug des AVIG sind die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), die Logistikstelle für Arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM), der juristische Dienst der KAST und eventuell weitere übergeordnete Stellen des Kantons zuständig. Wie gross ist aus Ihrer persönlichen Sicht der jeweilige Beitrag der RAV, der LAM, des juristischen Dienstes der KAST und anderer AVIG-Vollzugsstellen des Kantons zum Erfolg des AVIG-Vollzugs? Bitte geben Sie die einzelnen Anteile in Prozent an, die Summe soll 100% ergeben.

1. Beitrag der RAV \_\_\_\_\_ %
2. Beitrag der LAM \_\_\_\_\_ %
3. Beitrag des juristischen Dienstes der KAST \_\_\_\_\_ %
4. Beitrag anderer AVIG-Vollzugsstellen des Kantons \_\_\_\_\_ %

**K 3b Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst**

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zur Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst der KAST in Ihrem Kanton zu?

1. Die Zusammenarbeit zwischen LAM und RAV funktioniert insgesamt sehr gut.
2. Die Zusammenarbeit zwischen juristischem Dienst der KAST und RAV funktioniert insgesamt sehr gut.
3. Die Zahl der von der LAM bereitgestellten Plätze in AMM entspricht dem Bedarf des RAV.
4. Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktlichen Massnahmen entsprechen inhaltlich dem Bedarf des RAV.
5. Die Qualität der arbeitsmarktlichen Massnahmen entspricht den Erwartungen des RAV.

6. Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktlichen Massnahmen tragen dazu bei, dass das RAV seine Ziele erfüllen kann.

[trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht]

### **Z 22b Persönliche Zielvereinbarung**

Haben Sie mit der RAV-Leitung eine Zielvereinbarung abgeschlossen oder wurde in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele mit Ihnen verabredet?

[ja; nein]

*[FILTER: wenn Z 22b = ja, dann Z22bb\_1; wenn Z22b = nein, dann weiter mit Z 23b]*

### **Z 22bb\_1 Persönliche Zielvereinbarung: Inhalte**

Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese mit Ihnen geschlossene Zielvereinbarung? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.)

1. Werte der Wirkungsindikatoren (Durchschnittliche Anzahl Bezugstage, Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, Anteil Aussteuerungen, Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten)
2. Einen Wert für den Gesamtindex (z.B. Stand des RAV im Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt oder im Vergleich zum Vorjahr)
3. Persönliche Entwicklungsziele
4. Leistungsorientierte Elemente der Bezahlung
5. Die Übernahme von Sonderaufgaben
6. Weiterbildung
7. Sonstiges [...]

**Z22bb\_2** Wie wichtig nehmen Ihre Vorgesetzten, dass die mit Ihnen vereinbarten Ziele erreicht werden?

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

*[Filter: weiter mit Z24b]*

**Z23b** Wie wichtig nehmen Ihre Vorgesetzten insgesamt, dass Sie gute Arbeit leisten?

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

### **Z 24b Führungsstil RAV-Leitung**

Wie schätzen Sie den Führungsstil Ihrer RAV-Leitung ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

1. kooperativ und unterstützend
2. autoritär und kontrolliert
3. eher passiv

**Angaben zur beruflichen Tätigkeit**

**A2** Zum Abschluss beantworten Sie bitte noch folgende Fragen zu Ihrer Person:

Wie viele Jahre sind Sie bisher insgesamt im Vollzug des AVIG tätig?

*In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingetragen werden. Bitte summieren Sie alle Phasen zu einer ganzen Zahl an Jahren. Die Zahl sollte zwischen 0 und 55 liegen.*

**A2b\_1** Wie viele Jahre sind Sie bisher insgesamt als Personalberater/in in einem RAV tätig?

*In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingetragen werden. Bitte summieren Sie alle Phasen zu einer ganzen Zahl an Jahren.*

**E1 Anmerkungen**

Sollten Sie zur Umfrage oder zu speziellen Fragen zusätzliche Anmerkungen machen wollen, so können Sie dies hier tun:

[offene Antwort]

**Ende**

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Erhebung!

## G3 Fragebogen für RAV-Koordinator/innen

### Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik:

### Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung

#### Fragebogen: RAV-Koordinator/innen (CH-FB-RAV-K2012)

- *Finale Version, Stand 10.05.2012* -

Im Folgenden werden jeweils der Einladungstext der E-Mail zur Teilnahme an der Erhebung, der Einladungstext der Online-Erhebung und die Fragen zunächst in der deutschen Fassung und anschließend in der französischen und italienischen Fassung dokumentiert.

Dabei war die Erhebung so gestaltet, dass jede Person auf der Eingangsseite der Online-Erhebung die Sprache auswählen konnte, in der die Person die Erhebung durchlaufen wollte. Die Einladungs-E-Mail war jeweils nach den im Kanton mehrheitlich gesprochenen Sprachen zweisprachig gestaltet.

---

#### Einladungstext der E-Mail

Sehr geehrte Damen und Herren,

Hiermit möchten wir Sie zur Beteiligung an einer Erhebung der RAV-Koordinator/innen im Rahmen der Studie **Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik: Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung** einladen.

Die Erhebung zielt darauf, die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zu verbessern. Dazu können Ihre Erfahrungen mit der Umsetzung dieser Vereinbarung einen wichtigen Beitrag leisten.

Die Erhebung wird von Dr. Bruno Kaltenborn, Wirtschaftsforschung und Politikberatung, und Petra Kaps, Evaluation und Politikberatung, **im Auftrag der Aufsichtskommission der Arbeitslosenversicherung und des SECO** durchgeführt. Beide arbeiten nach den Vorschriften des Schweizerischen Bundesgesetzes über den Datenschutz und des Deutschen Bundesdatenschutzgesetzes.

Die Online-Erhebung dient einzig Forschungszwecken. Die Ergebnisse der Erhebung werden ausschliesslich in anonymisierter Form ausgewertet und dargestellt. Niemand kann daher aus

den Ergebnissen erkennen, von welcher Person aus welcher Region die Angaben gemacht wurden.

Der Auftraggeber unterstützt diese Umfrage. Unter diesem Link finden Sie ein entsprechendes Schreiben des SECO: <https://www.survey.kaps-office.de/upload/surveys/82583/files/Empfehlungsschreiben%20SECO%20mit%20Signatur%20bad.pdf>.

Der **Zugang zur Online-Erhebung** erfolgt über eine mittels SSL-Zertifikat gesicherte Verbindung, die Sie **über diesen Link** erreichen: {SURVEYURL}

Die Beantwortung der Fragen wird voraussichtlich etwa **30 Minuten** in Anspruch nehmen. Sie können bei Bedarf die Beantwortung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen.

Wir möchten Sie bitten, den Fragebogen **bis zum 01.06.2012** vollständig auszufüllen.

**Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Bereitschaft, an der Erhebung teilzunehmen.**

*Für inhaltliche Rückfragen zu dieser Erhebung erreichen Sie das Forscherteam in der Regel von Montag bis Freitag von 10.00 bis 13.00 Uhr telefonisch unter 0049 30/ 20986449 (nur deutschsprachig) oder per E-Mail unter [ch@kaps-office.de](mailto:ch@kaps-office.de) (in Deutsch und Französisch). Bei technischen Problemen wenden Sie sich bitte an: {ADMINNAME} ({ADMINEMAIL})*

Mit freundlichen Grüßen,

Petra Kaps

Dr. Bruno Kaltenborn

Petra Kaps  
Evaluation und Politikberatung  
Methfesselstraße 6  
D-10965 Berlin

Dr. Bruno Kaltenborn  
Wirtschaftsforschung und Politikberatung  
Postfach 35 03 53  
D-10212 Berlin

-----

**Um die Umfrage jetzt zu starten, klicken Sie bitte auf diesen Link:**

{SURVEYURL}

Wenn Sie an dieser Umfrage nicht teilnehmen und keine weiteren Erinnerungen erhalten möchten, klicken Sie bitte auf den folgenden Link:

{OPTOUTURL}

---

## **Einleitungstext der Erhebung**

+ Bitte wählen Sie zunächst die Sprache, in der Sie fortfahren wollen + Selectionnez votre langue + Scelga la sua lingua +

Herzlich Willkommen zur Erhebung der RAV-Koordinator/innen im Rahmen der Studie

### **Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik: Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung**

von Dr. Bruno Kaltenborn, Wirtschaftsforschung und Politikberatung, und Petra Kaps, Evaluation und Politikberatung,

*im Auftrag der Aufsichtskommission der Arbeitslosenversicherung und des SECO.*

Die Erhebung zielt darauf, die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zu verbessern.

Dazu können Ihre Erfahrungen mit der Umsetzung dieser Vereinbarung einen wichtigen Beitrag leisten.

### **Vielen Dank für Ihre Bereitschaft an dieser Studie teilzunehmen!**

Die Online-Erhebung dient einzig Forschungszwecken. Die Ergebnisse der Erhebung werden ausschliesslich in anonymisierter Form ausgewertet und dargestellt. Niemand kann daher aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person aus welcher Region die Angaben gemacht wurden. Beachten Sie bitte auch das der E-Mail-Einladung zu dieser Umfrage beigefügte Schreiben des SECO.

Wir möchten Sie bitten, den Fragebogen **bis zum 01.06.2012** vollständig auszufüllen.

**Allgemeine Hinweise:**

In der Erhebung geht es um die Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in Ihrem Kanton, um Ihren derzeitigen Handlungsspielraum als RAV-Koordinator/in und um das Zusammenspiel der RAV und der Logistikstelle für Arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM).

Die Beantwortung des gesamten Fragebogens wird etwa **30 Minuten** in Anspruch nehmen. Sie können bei Bedarf die Beantwortung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen, indem Sie erneut auf den oben angeführten Link zum Start der Umfrage klicken. Bitte beantworten Sie die Fragen ausschliesslich aus Sicht Ihrer aktuellen Position, nicht für Positionen, in denen Sie evtl. zuvor tätig waren.

Für inhaltliche Rückfragen zu dieser Erhebung erreichen Sie das Forscherteam in der Regel von Montag bis Freitag von 10.00 bis 13.00 Uhr telefonisch unter 0049 30/20986449 (nur deutschsprachig) oder per E-Mail unter [ch@kaps-office.de](mailto:ch@kaps-office.de) (in Deutsch und Französisch). Sollten technische Probleme bei der Beantwortung der Fragen auftreten, schicken Sie bitte eine E-Mail an [webmaster@kaps-office.de](mailto:webmaster@kaps-office.de) (in Deutsch oder Französisch).

---

**Fragen****H 1c Handlungsfreiheit RAV-Koordinator/in**

Wenn Sie die Gesamtheit Ihrer Arbeit als RAV-Koordinator /in betrachten: Wie gross sind die Vorgaben Ihrer vorgesetzten Institution (Kanton) bezüglich Ihrer Arbeit? (nur eine Antwort)

1. Ich habe völlige Freiheit in meiner Arbeit.
2. Es sind gewisse Grobstrategien vorgegeben, sonst bin ich frei.
3. Ich erhalte eher spezifische Vorgaben, die auch kontrolliert werden.
4. Ich habe sehr strikte Vorgaben und nicht sehr viele Freiheiten.

**K 2 Zuständigkeit von RAV und LAM**

Für den Vollzug des AVIG sind die arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) von einiger Bedeutung. Für welche der folgenden Leistungen ist bei Ihnen die LAM und für welche Leistungen sind die RAV zuständig? (eine Antwort je Zeile)

1. Für die Strategie zum Einsatz von AMM
2. Für die Bestimmung des Bedarfs an AMM
3. Für die Beschaffung von AMM
4. Für die Zuweisung der Stellensuchenden in AMM
5. Für die Überwachung der Qualität der AMM-Massnahmen bzw. AMM-Anbieter



6. Für Rückmeldungen bzw. Beschwerden von Teilnehmenden in AMM
7. Für die Budgetplanung bezüglich der AMM
8. Für die Bewirtschaftung des Budgets für die AMM

[LAM ist zuständig; teils-teils; RAV ist zuständig; weder noch (z.B. Amtsleitung)]

## **Z 2 Steuerung durch den Kanton: Bedeutung einzelner Steuerungselemente**

Der Kanton und das EVD haben für die Jahre 2010 bis 2013 die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST abgeschlossen. Darüber hinaus kann der Kanton verschiedene eigene Impulse für die Arbeitsmarktpolitik setzen. Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. nehmen die Ihnen übergeordneten Stellen des Kantons die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente?

1. Verhüten von drohender Arbeitslosigkeit (Prävention)
2. Bekämpfen von bestehender Arbeitslosigkeit
3. Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage
4. Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit
5. Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen
6. Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten
7. Gesamtindex (unkorrigiert)
8. Gesamtindex (korrigiert)
9. Platzierung im Ranking (korrigiert)
10. Einhaltung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM)
11. Ausnützung finanzieller Plafond (VKE, AMM)
12. Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (z.B., *Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.*)
13. Erfahrungsaustausch (z.B. *Austausch innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen, Austausch mit Anbietern von AMM*)
14. Definition und Weiterentwicklung von Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards

15. Einhaltung definierter Abläufe (Prozesse) bzw. Qualitätsstandards
16. Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung
17. Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM (Humankapitalentwicklung)
18. Zusammenarbeit mit Arbeitgebern
19. Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke (z.B., Tripartite Kommissionen, Verbände, NGO)
20. Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ)
21. Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern
22. Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Massnahmen
23. Qualitätssicherung bei AMM

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

#### **Z 2cd\_1 Steuerung durch den Kanton: sonstiges**

Gibt es darüber hinaus andere Elemente, denen der Kanton arbeitsmarktpolitische Bedeutung beimisst?

[ja; nein]

[Filter: Wenn Z 2cd\_1=ja, dann weiter mit Z 2cd\_2; wenn Z 2cd\_1= nein, dann weiter mit Z 3c]

**Z2cd\_2** Bitte erläutern Sie diese Elemente kurz.

[offene Antwort]

#### **Z 2cd\_3 Steuerung durch den Kanton: Bedeutung von Sonstiges**

Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. die Amtsleitung des Kantons diese sonstigen Elemente, denen der Kanton arbeitsmarktpolitische Bedeutung beimisst?

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

#### **Z 3c Steuerung der RAV durch den Kanton: Was tut der Kanton**

Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an die RAV weitergegeben? (Mehrfachnennung möglich, Format = Liste)

1. Die übergeordnete Stelle (Kanton / Amtsleitung / RAV-Koordination) kontrolliert mindestens einmal im Quartal, wie die RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneiden.

2. Die übergeordnete Stelle (Kanton / Amtsleitung / RAV-Koordination) vereinbart mit den RAV-Leitungen andere arbeitsmarktpolitische Ziele des Kantons und kontrolliert die Ergebnisse regelmässig.
3. Die übergeordnete Stelle (Kanton / Amtsleitung / RAV-Koordination) diskutiert mit den RAV-Leitungen lokale Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit und verpflichtet die RAV-Leitungen auf die Umsetzung der so entwickelten Ansätze, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben.
4. Gar nicht.
5. Sonstiges: [offene Antwort]

### **Z 1ca Handlungsspielraum der RAV-Leitungen**

Wie frei sind die RAV-Leitungen in Ihrem Kanton in Ihren Entscheidungen und Strategien? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

1. Die RAV-Leitungen haben völlige Freiheit in ihrer Arbeit.
2. Ich gebe gewisse Grobstrategien vor, sonst sind die RAV-Leitungen frei.
3. Ich gebe eher spezifische Vorgaben und führe Kontrollen durch, ob diese eingehalten werden.
4. Ich gebe sehr strikte Vorgaben und kontrolliere diese auch genau.

### **[Z1cc]**

Ist die LAM-Leitung Ihnen als RAV-Koordination unmittelbar unterstellt?

[ja; nein]

*[Filter: Wenn Z1cc= ja: weiter mit Z 1ce, wenn Z1cc= nein: weiter mit Z5ca]*

### **Z 1ce Handlungsspielraum der LAM-Leiter/innen**

Wie frei ist die LAM-Leitung in Ihrem Kanton in ihren Entscheidungen und Strategien? (nur eine Antwort)

1. Die LAM-Leitung hat völlige Freiheit in ihrer Arbeit.
2. Ich gebe gewisse Grobstrategien vor, sonst ist die LAM-Leitung frei.
3. Ich gebe eher spezifische Vorgaben und führe Kontrollen durch, ob diese eingehalten werden.
4. Ich gebe sehr strikte Vorgaben und kontrolliere diese auch genau.

**Z 5ca Operative Steuerung RAV: Übersetzung von Zielen in operatives Geschäft?**

Wie übersetzen aus Ihrer Sicht die RAV-Leitungen die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. deren Wirkungsziele und andere Vorgaben des Kantons in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen für ihre Personalberater/innen?

[offene Antwort]

**Z 6c Operative Steuerung RAV: Formen und Häufigkeiten**

Wie häufig werden von Ihnen als RAV-Koordinator/in bzw. von anderen Mitarbeiter/innen der Amtsleitung folgende Informationen über die Arbeit der RAV ausgewertet?

1. Häufigkeit der Beratungsgespräche
2. Qualität der Beratungsgespräche
3. Häufigkeit der Arbeitgeberkontakte
4. Qualität der Arbeitgeberkontakte
5. Qualität der Dossierführung
6. Wirkungsindikatoren für die einzelnen Personalberater/innen
7. Wirkungsindikatoren für die RAV bzw. den Kanton
8. Gesamtindex der RAV bzw. des Kantons
9. Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für alle RAV
10. Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für die einzelnen Personalberater/innen
11. Zufriedenheit der Stellensuchenden (z.B. über Erhebungen)
12. Zufriedenheit von Arbeitgebern (z.B. über Erhebungen)

[täglich; wöchentlich; monatlich; regelmässig mehrmals im Jahr; unregelmässig bei Bedarf; gar nicht]

**Z 7ca: Operative Steuerung RAV: Wichtigste Informationsquellen**

Welches sind die fünf wichtigsten Kennzahlen, Indikatoren bzw. sonstigen Informationen, die Sie als RAV-Koordinator zur laufenden Steuerung der RAV benutzen?

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

### **Z 8c Operative Steuerung RAV: Stellenwert Wirkungsindikatoren für Führung der RAV-Leitungen**

Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST bei der Führung der RAV durch Sie als RAV-Koordinator/in ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

1. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahresziele der RAV-Leiter/innen verwendet.
2. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der RAV-Leiter/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der RAV-Leiter/innen benutzt.
3. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen.

### **Z 9c Operative Steuerung RAV: Bedeutung der Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA und Interpretationshilfen**

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

1. Die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA sind für mich als RAV-Koordinator/in ein wesentliches Führungsinstrument.
2. Die Wirkungszusammenhänge zwischen den vier Wirkungsindikatoren und den anderen Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA sind unklar.
3. Im Cockpit LAMDA fehlen wesentliche Grössen zur Steuerung der RAV.
4. Im Cockpit LAMDA fehlen wesentliche Grössen zur Steuerung der LAM.
5. Die Herkunft der Leistungskennzahlen im Cockpit LAMDA bzw. ihre Bildung ist transparent nachvollziehbar.
6. Die individuellen Interpretationshilfen erleichtern die Analyse von Schwachstellen bei den Personalberater/innen.
7. Die Leistungen der einzelnen Personalberater/innen lassen sich wegen unterschiedlicher Arbeitsmarktdynamiken in verschiedenen Branchen oder Regionen bzw. wegen unterschiedlicher Organisation der Arbeit mit den Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA nicht sinnvoll vergleichen.
8. Für die Führung der RAV durch die/den RAV-Koordinator/in sind andere Informationsquellen wichtiger als die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA.

[trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht]

**Z 14 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Ökonometrisches Modell**

Zur Ermittlung des jährlichen Ranking der RAV bzw. Kantone werden die unkorrigierten Gesamtindizes der RAV mit einem ökonometrischen Modell um exogene Einflüsse korrigiert. Für wie zutreffend halten Sie persönlich die folgenden Aussagen zum ökonometrischen Modell?

1. Das ökonometrische Modell ist zu komplex.
2. Es dauert viel zu lange, bis man weiss, ob man nach dem Modell gut oder schlecht abgeschnitten hat.
3. Das ökonometrische Modell ist zu abstrakt und nicht nachvollziehbar.
4. Das ökonometrische Modell misst wesentliche Punkte nicht.
5. Das ökonometrische Modell führt dazu, dass Kantone mit "guten" Rohdaten schlechter werden und Kantone mit "schlechten" Rohdaten besser werden.
6. Das ökonometrische Modell zwingt einen, die Rohdaten zu "manipulieren".
7. Das eigentliche Problem an der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST ist das ökonometrische Modell.

[trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht]

**Z 15 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Wirkung des Benchmark - Motivation**

Eine Benchmark-Liste wie beim Ranking der RAV bzw. der Kantone wirkt sich ja auf jede Person unterschiedlich aus. Die einen sagen, eine solche Liste motiviere sie, noch besser zu werden, die anderen sagen, sie nehmen ihnen die Motivation. Wie ist das bei Ihnen persönlich, motiviert Sie eine solche Liste eher oder nimmt sie Ihnen die Motivation eher? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

[motiviert eher; nimmt eher die Motivation; weiss nicht]

**Z 16 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Beitrag zum AVIG**

Das Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) verfolgt verschiedene Ziele. Leistet aus Ihrer persönlichen Sicht die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST einen Beitrag dazu, diese Ziele zu erreichen?

1. Effizienter Vollzug des AVIG
2. Rasche Wiedereingliederung
3. Effizienter Vollzug des AVG (Vermittlung von Nichtleistungsbeziehenden)
4. Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit

5. Vermeidung von Aussteuerungen
6. Dauerhafte Wiedereingliederung
7. Vermeidung von Wiederanmeldung
8. Verhütung von Arbeitslosigkeit

[leistet Beitrag; leistet keinen Beitrag; weiss nicht]

### **Z 18ca Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Akzeptanz bei den RAV-Leitungen**

Wie wird Ihrer Meinung nach die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zwischen Kanton und EVD von den RAV-Leiter/innen in Ihrem Kanton akzeptiert?

1. Die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST insgesamt
2. Die vier Wirkungsziele und die zugehörigen Wirkungsindikatoren
3. Der Gesamtindex
4. Das ökonometrische Modell
5. Die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA
6. Die Interpretationshilfen

[sehr gut akzeptiert; eher gut akzeptiert; eher nicht gut akzeptiert; überhaupt nicht gut akzeptiert; weiss nicht]

### **Z 19 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Grösstes Problem**

Wo sehen Sie persönlich mit der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST das grösste Problem?

[offene Antwort]

### **Z 20 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Verbesserungsmöglichkeiten**

Was könnte aus Ihrer Sicht an der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST verbessert werden?

[offene Antwort]

### **K 1 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Beitrag RAV, LAM und juristischer Dienst**

Für den Vollzug des AVIG sind die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), die Logistikstelle für Arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM), der juristische Dienst der KAST und eventuell weitere übergeordneter Stellen des Kantons zuständig. Wie gross ist aus Ihrer per-

sönlichen Sicht der jeweilige Beitrag der RAV, der LAM, des juristischen Dienstes der KAST und anderer AVIG-Vollzugsstellen des Kantons zum Erfolg des AVIG-Vollzugs im Sinne der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST? Bitte geben Sie die einzelnen Anteile in Prozent an, die Summe soll 100% ergeben.

1. Beitrag der RAV \_\_\_\_\_ %
2. Beitrag der LAM \_\_\_\_\_ %
3. Beitrag des juristischen Dienstes der KAST \_\_\_\_\_ %
4. Beitrag anderer AVIG-Vollzugsstellen des Kantons \_\_\_\_\_ %

### **K 3c Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst**

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zur Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst der KAST in Ihrem Kanton zu?

1. Die LAM und die RAV verfolgen die gleichen Ziele.
2. Der juristische Dienst der KAST und die RAV verfolgen die gleichen Ziele.
3. Die LAM entwickelt für die RAV geeignete Massnahme-Konzepte, um die Vermittlungsergebnisse insgesamt zu verbessern.
4. Die Kooperation zwischen LAM und RAV funktioniert insgesamt sehr gut.
5. Die Kooperation zwischen juristischem Dienst und RAV funktioniert insgesamt sehr gut.
6. Die LAM kümmert sich besonders um die Pflege lokaler Netzwerkstrukturen.
7. Die LAM konzentriert sich stark auf die berufliche Qualifizierung der Stellensuchenden.
8. Die Zahl der von der LAM bereitgestellten Plätze in AMM entspricht dem Bedarf des RAV.
9. Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktlichen Massnahmen entsprechen inhaltlich dem Bedarf der RAV.
10. Die Qualität der arbeitsmarktlichen Massnahmen entspricht den Erwartungen der RAV.
11. Die Ergebnisse der arbeitsmarktlichen Massnahmen entsprechen insgesamt den Erwartungen der RAV.
12. Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktlichen Massnahmen tragen dazu bei, dass die RAV ihre Ziele erfüllen können.

[trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht]



**M1 Zweckmässige Mittelverteilung**

Unabhängig von der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Wie sollten nach Ihrer Ansicht die Mittel auf unterschiedliche Strategien / Indikatoren verteilt werden? Bitte geben Sie die einzelnen Anteile in Prozent an, die Summe soll 100% ergeben.

1. Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage: \_\_\_\_\_ %
2. Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit: \_\_\_\_\_ %
3. Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen: \_\_\_\_\_ %
4. Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten: \_\_\_\_\_ %
5. Sonstige Indikatoren: \_\_\_\_\_ %

*[Filter: Wenn M1\_Sonstige > 0%, dann M2, wenn M1\_Sonstige=0, dann weiter mit Z22c]*

**M2** Auf welche sonstigen Strategien (Indikatoren) sollten die Mittel verteilt werden?

**Z 22c Persönliche Zielvereinbarung**

Als RAV-Koordinator/in haben Sie eine besondere Verantwortung für den Vollzug des AVIG in Ihrem Kanton. Haben Sie mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten bzw. mit dem Kanton eine persönliche Zielvereinbarung abgeschlossen oder in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele verabredet?

[ja; nein]

*[FILTER: wenn Z22c = ja, dann weiter mit Z 22cc\_1, wenn Z 22c = nein, dann weiter mit A2]*

**Persönliche Zielvereinbarung: Inhalte**

**Z22cc\_1** Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese persönliche Zielvereinbarung? (Mehrfachnennungen möglich)

1. Vom Kanton erwartete Werte für einzelne Wirkungsindikatoren der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST
2. Einen vom Kanton erwarteten Wert für den unkorrigierten Gesamtindex
3. Einen vom Kanton erwarteten Wert für den korrigierten Gesamtindex
4. Einen vom Kanton erwarteten Rang in der Benchmark-Liste der Kantone
5. Spezielle Rangierung der einzelnen RAV des Kantons in der Benchmark-Liste der RAV
6. Persönliche Entwicklungsziele
7. Leistungsorientierte Elemente der Bezahlung



## G4 Kantonale Amtsleiter/innen

### Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik: Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung

#### Fragebogen: Kantonale Amtsleiter/innen (CH-FB-K-AL-2012)

– Finale Version, Stand 10.05.2012 –

Im Folgenden werden jeweils der Einladungstext der E-Mail zur Teilnahme an der Erhebung, der Einladungstext der Online-Erhebung und die Fragen zunächst in der deutschen Fassung und anschließend in der französischen und italienischen Fassung dokumentiert.

Dabei war die Erhebung so gestaltet, dass jede Person auf der Eingangsseite der Online-Erhebung die Sprache auswählen konnte, in der die Person die Erhebung durchlaufen wollte. Die Einladungs-E-Mail war jeweils nach den im Kanton mehrheitlich gesprochenen Sprachen zweisprachig gestaltet.

---

#### Einladungstext der E-Mail

Sehr geehrte Damen und Herren,

Hiermit möchten wir Sie zur Beteiligung an einer Erhebung der kantonalen Amtsleiter/innen im Rahmen der Studie "**Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik: Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung**" einladen.

Die Erhebung zielt darauf, die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zu verbessern. Dazu können Ihre Erfahrungen mit der Umsetzung dieser Vereinbarung einen wichtigen Beitrag leisten.

Die Erhebung wird von Dr. Bruno Kaltenborn, Wirtschaftsforschung und Politikberatung, und Petra Kaps, Evaluation und Politikberatung, **im Auftrag des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartments (EVD), Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)** durchgeführt. Beide arbeiten nach den Vorschriften des Schweizerischen Bundesgesetzes über den Datenschutz und des Deutschen Bundesdatenschutzgesetzes.

Die Online-Erhebung dient einzig Forschungszwecken. Die Ergebnisse der Erhebung werden ausschliesslich in anonymisierter Form ausgewertet und dargestellt. Niemand kann daher aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person aus welcher Region die Angaben gemacht wurden.

Der Auftraggeber unterstützt diese Umfrage. Unter diesem Link finden Sie ein entsprechendes Schreiben des SECO: <https://www.survey.kaps-office.de/upload/surveys/18156/files/Empfehlungsschreiben%20SECO%20mit%20Signatur%20bad.pdf>

Der **Zugang zur Online-Erhebung** erfolgt über eine mittels SSL-Zertifikat gesicherte Verbindung, die Sie **über diesen Link** erreichen: {SURVEYURL}

Die Beantwortung der Fragen wird voraussichtlich etwa 30 Minuten in Anspruch nehmen. Sie können bei Bedarf die Beantwortung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen.

Wir möchten Sie bitten, den Fragebogen möglichst rasch, spätestens aber bis zum **01.06.2012** vollständig auszufüllen.

**Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Bereitschaft, an der Erhebung teilzunehmen.**

*Für inhaltliche Rückfragen zu dieser Erhebung erreichen Sie das Forscherteam in der Regel von Montag bis Freitag von 10.00 bis 13.00 Uhr telefonisch unter 0049 30/ 20986449 (nur deutschsprachig) oder per E-Mail unter [ch@kaps-office.de](mailto:ch@kaps-office.de) (in Deutsch und Französisch). Bei technischen Problemen wenden Sie sich bitte an: {ADMINNAME} ({ADMINEMAIL}).*

Mit freundlichen Grüßen,

Petra Kaps

Dr. Bruno Kaltenborn

Petra Kaps  
Evaluation und Politikberatung  
Methfesselstraße 6  
D-10965 Berlin

Dr. Bruno Kaltenborn  
Wirtschaftsforschung und Politikberatung  
Postfach 35 03 53  
10212 Berlin

-----

**Um die Umfrage jetzt zu starten, klicken Sie bitte auf diesen Link:**

{SURVEYURL}

Wenn Sie an diese Umfrage nicht teilnehmen und keine weiteren Erinnerungen erhalten möchten, klicken Sie bitte auf den folgenden Link:

{OPTOUTURL}

---

## Einleitungstext der Erhebung

+ Bitte wählen Sie zunächst die Sprache, in der Sie fortfahren wollen + Selectionnez votre langue + Scelga la sua lingua +

Herzlich Willkommen zur Erhebung der Amtsleiter/innen im Rahmen der Studie

**Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik:  
Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung**

von Dr. Bruno Kaltenborn, Wirtschaftsforschung und Politikberatung, und Petra Kaps,  
Evaluation und Politikberatung,

*im Auftrag der Aufsichtskommission der Arbeitslosenversicherung und des SECO.*

Die Erhebung zielt darauf, die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zu verbessern.

Dazu können Ihre Erfahrungen mit der Umsetzung dieser Vereinbarung einen wichtigen Beitrag leisten.

**Vielen Dank für Ihre Bereitschaft an dieser Studie teilzunehmen!**

Die Online-Erhebung dient einzig Forschungszwecken. Die Ergebnisse der Erhebung werden ausschliesslich in anonymisierter Form ausgewertet und dargestellt. Niemand kann daher aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person aus welcher Region die Angaben gemacht wurden. Beachten Sie bitte auch das der E-Mail-Einladung zu dieser Umfrage beigefügte Schreiben des SECO.

Wir möchten Sie bitten, den Fragebogen möglichst rasch, spätestens aber bis zum **01.06.2012** vollständig auszufüllen.

### Allgemeine Hinweise:

In der Erhebung geht es um die Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in Ihrem Kanton, um Ihren derzeitigen Handlungsspielraum als Amtsleiter/in und um das Zusammenspiel der RAV und der Logistikstelle für Arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM).

Die Beantwortung des gesamten Fragebogens wird etwa 30 Minuten in Anspruch nehmen. Sie können bei Bedarf die Beantwortung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen, indem Sie erneut auf den oben angeführten Link zum Start der Umfrage klicken. Bitte beantworten Sie die Fragen ausschliesslich aus Sicht Ihrer aktuellen Position, nicht für Positionen, in denen Sie evtl. zuvor tätig waren.

*Für inhaltliche Rückfragen zu dieser Erhebung erreichen Sie das Forscherteam in der Regel von Montag bis Freitag von 10.00 bis 13.00 Uhr telefonisch unter 0049 30/ 20986449 (nur deutschsprachig) oder per E-Mail unter [ch@kaps-office.de](mailto:ch@kaps-office.de) (in Deutsch und Französisch). Sollten technische Probleme bei der Beantwortung der Fragen auftreten, schicken Sie bitte eine E-Mail an [webmaster@kaps-office.de](mailto:webmaster@kaps-office.de) (in Deutsch oder Französisch).*

---

## Fragen

### H 1d Handlungsfreiheit Amtsleitung

Wenn Sie die Gesamtheit Ihrer Arbeit als Amtsleiter/in betrachten: Wie gross sind die Vorgaben Ihrer vorgesetzten Institution (Kantonsregierung) bezüglich Ihrer Arbeit? (nur eine Antwort)

1. Ich habe völlige Freiheit in meiner Arbeit.
2. Es sind gewisse Grobstrategien vorgegeben, sonst bin ich frei.
3. Ich erhalte eher spezifische Vorgaben, die auch kontrolliert werden.
4. Ich habe sehr strikte Vorgaben und nicht sehr viele Freiheiten.

### K 2 Zuständigkeit von RAV und LAM

Für den Vollzug des AVIG sind die arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) von einiger Bedeutung. Für welche der folgenden Leistungen ist bei Ihnen die LAM und für welche Leistungen sind die RAV zuständig?

1. Für die Strategie zum Einsatz von AMM
2. Für die Bestimmung des Bedarfs an AMM
3. Für die Beschaffung von AMM
4. Für die Zuweisung der Stellensuchenden in AMM
5. Für die Überwachung der Qualität der AMM-Massnahmen bzw. AMM-Anbieter
6. Für Rückmeldungen bzw. Beschwerden von Teilnehmenden in AMM
7. Für die Budgetplanung bezüglich der AMM
8. Für die Bewirtschaftung des Budgets für die AMM

[LAM ist zuständig; teils-teils; RAV ist zuständig; weder noch (z.B. Amtsleitung)]

## **Z 2 Steuerung durch den Kanton: Bedeutung einzelner Steuerungselemente**

Der Kanton und das EVD haben für die Jahre 2010 bis 2013 die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST abgeschlossen. Darüber hinaus kann der Kanton verschiedene eigene Impulse für die Arbeitsmarktpolitik setzen. Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. nehmen Sie die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente?

1. Verhüten von drohender Arbeitslosigkeit (Prävention)
2. Bekämpfen von bestehender Arbeitslosigkeit
3. Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage
4. Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit
5. Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen
6. Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten
7. Gesamtindex (unkorrigiert)
8. Gesamtindex (korrigiert)
9. Platzierung im Ranking (korrigiert)
10. Einhaltung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM)
11. Ausnützung finanzieller Plafond (VKE, AMM)
12. Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (z.B. *Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.*)
13. Erfahrungsaustausch (z.B. Austausch innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen, Austausch mit Anbietern von AMM)
14. Definition und Weiterentwicklung von Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards  
Einhaltung definierter Abläufe (Prozesse) bzw. Qualitätsstandards
15. Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung
16. Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM (Humankapitalentwicklung)
17. Zusammenarbeit mit Arbeitgebern
18. Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke (z.B. Tripartite Kommissionen, Verbände, NGO)
19. Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ)

20. Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern

21. Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Massnahmen

22. Qualitätssicherung bei AMM

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

### **Z 2d\_1 Steuerung durch den Kanton: sonstiges**

Gibt es darüber hinaus andere Elemente, denen der Kanton arbeitsmarktpolitische Bedeutung beimisst?

[ja; nein]

*[Filter: Wenn Z 2d\_1=ja, dann weiter mit Z 2d\_2; wenn Z 2d\_1= nein, dann weiter mit Z 3da]*

**Z2d\_2** Bitte erläutern Sie diese Elemente kurz.

[offene Antwort]

### **Z 2d\_3 Steuerung durch den Kanton: Bedeutung von Sonstiges**

Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. wie wichtig nehmen Sie als Amtsleitung diese sonstigen Elemente, denen der Kanton arbeitsmarktpolitische Bedeutung beimisst?

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

### **Z 3da: Steuerung der RAV durch den Kanton: Was tut der Kanton**

Wie genau werden die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. die vom Kanton definierten weiteren arbeitsmarktpolitischen Ziele an die RAV weitergegeben? (Mehrfachnennung möglich, Format = Liste)

1. Die Amtsleitung kontrolliert mindestens einmal im Quartal, wie die RAV bei den vier Wirkungsindikatoren bzw. beim Gesamtindex abschneiden.
2. Die Amtsleitung vereinbart mit der RAV-Koordination / den RAV-Leitungen andere arbeitsmarktpolitische Ziele des Kantons und kontrolliert die Ergebnisse regelmässig.
3. Die Amtsleitung diskutiert mit der RAV-Koordination / den RAV-Leitungen lokale Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit und verpflichtet die RAV-Leitung auf die Umsetzung der so entwickelten Ansätze, ohne dabei konkrete Ziele vorzugeben.
4. Gar nicht.
5. Sonstiges [offene Antwort]



**Z 3de: Wie wichtig sind Ihnen bei der Steuerung der LAM die folgenden Ziele?**

1. Die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung
2. Andere arbeitsmarktpolitische Ziele

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

**Z 1da Handlungsspielraum der RAV-Leitung**

Wie frei sind die RAV-Leitungen in Ihrem Kanton in Ihren Entscheidungen und Beratungsstrategien? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

1. Die RAV-Leitungen haben völlige Freiheit in ihrer Arbeit.
2. Ich gebe gewisse Grobstrategien vor, sonst sind die RAV-Leitungen frei.
3. Ich gebe eher spezifische Vorgaben und führe Kontrollen durch, ob diese eingehalten werden.
4. Ich gebe sehr strikte Vorgaben und kontrolliere diese auch genau.

**Z1dd** Ist die LAM-Leitung Ihnen als Amtsleitung unmittelbar unterstellt?

[ja; nein]

*[Filter: Wenn Z1dd= ja, dann weiter mit Z 1de, wenn Z1dd= nein, dann weiter mit Z5da]*

**Z 1de Handlungsspielraum der LAM-Leiter/innen**

Wie frei ist die LAM-Leitung in Ihrem Kanton in ihren Entscheidungen und Strategien? (nur eine Antwort)

1. Die LAM-Leitung hat völlige Freiheit in ihrer Arbeit.
2. Ich gebe gewisse Grobstrategien vor, sonst ist die LAM-Leitung frei.
3. Ich gebe eher spezifische Vorgaben und führe Kontrollen durch, ob diese eingehalten werden.
4. Ich gebe sehr strikte Vorgaben und kontrolliere diese auch genau.

**Z 5da Operative Steuerung RAV: Übersetzung von Zielen in operatives Geschäft**

Wie übersetzen aus Ihrer Sicht die RAV-Leitungen die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST bzw. deren Wirkungsziele und andere Vorgaben des Kantons in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen für ihre Personalberater/innen?

[offene Antwort]

**Z 6d Operative Steuerung RAV: Formen und Häufigkeiten**

Wie häufig werden von Ihnen als Amtsleiter/in bzw. von der/dem RAV-Koordinator/in oder anderen Mitarbeiter/innen der Amtsleitung folgende Informationen über die Arbeit der RAV ausgewertet?

1. Häufigkeit der Beratungsgespräche
2. Qualität der Beratungsgespräche
3. Häufigkeit der Arbeitgeberkontakte
4. Qualität der Arbeitgeberkontakte
5. Qualität der Dossierführung
6. Wirkungsindikatoren für die einzelnen Personalberater/innen
7. Wirkungsindikatoren für die RAV bzw. den Kanton
8. Gesamtindex der RAV bzw. des Kantons
9. Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für alle RAV
10. Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für die einzelnen Personalberater/innen
11. Zufriedenheit der Stellensuchenden (z.B. über Erhebungen)
12. Zufriedenheit von Arbeitgebern (z.B. über Erhebungen)

[täglich; wöchentlich; monatlich; regelmässig mehrmals im Jahr; unregelmässig bei Bedarf; gar nicht]

**Z 7da: Operative Steuerung RAV: Wichtigste Informationsquellen**

Welches sind die fünf wichtigsten Kennzahlen, Indikatoren bzw. sonstigen Informationen, die Sie als Amtsleitung zur laufenden Steuerung der RAV benutzen?

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

**Z 7de: Operative Steuerung LAM: Wichtigste Informationsquellen**

Welches sind die fünf wichtigsten Kennzahlen, Indikatoren bzw. sonstigen Informationen, die Sie als Amtsleitung zur laufenden Steuerung der LAM benutzen?

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

**Z 8da Operative Steuerung RAV: Stellenwert Wirkungsindikatoren für Führung der RAV-Leitungen**

Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST bei der Führung der RAV durch Sie als Amtsleitung bzw. durch die/den RAV-Koordinator/in in Ihrem Auftrag ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

1. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahresziele der RAV-Leiter/innen verwendet.
2. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der RAV-Leiter/innen ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der RAV-Leiter/innen benutzt.
3. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen.

**Z 8de Operative Steuerung LAM: Stellenwert Wirkungsindikatoren für Führung der LAM-Leitung**

Welchen Stellenwert nehmen die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST bei der Führung der LAM durch Sie als Amtsleitung bzw. in Ihrem Auftrag ein? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

1. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden bei der Festlegung von individuell zu erreichenden Jahresziele der LAM-Leitung verwendet.
2. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden zur Führung der LAM-Leitung ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von Zielen auf der Ebene der LAM-Leitung benutzt.
3. Die Wirkungsindikatoren bzw. der Gesamtindex werden lediglich zur Kenntnis genommen.

### **Z 9d Operative Steuerung RAV/LAM: Bedeutung der operativen Leistungskennzahlen und Interpretationshilfen**

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

1. Die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA sind für mich als Amtsleiter/in ein wesentliches Führungsinstrument.
2. Die Wirkungszusammenhänge zwischen den vier Wirkungsindikatoren und den anderen Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA sind unklar.
3. Im Cockpit LAMDA fehlen wesentliche Grössen zur Steuerung der RAV.
4. Im Cockpit LAMDA fehlen wesentliche Grössen zur Steuerung der LAM.
5. Die Herkunft der Leistungskennzahlen im Cockpit LAMDA bzw. ihre Bildung ist transparent nachvollziehbar.
6. Die individuellen Interpretationshilfen erleichtern die Analyse von Schwachstellen bei den Personalberater/innen.
7. Die Leistungen der einzelnen Personalberater/innen lassen sich wegen unterschiedlicher Arbeitsmarktdynamiken in verschiedenen Branchen oder Regionen bzw. wegen unterschiedlicher Organisation der Arbeit mit den Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA nicht sinnvoll vergleichen.
8. Für die Führung der RAV durch die Amtsleitung bzw. die/den RAV-Koordinator/in sind andere Informationsquellen wichtiger als die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA.
9. Für die Führung der LAM durch die Amtsleitung sind andere Informationsquellen wichtiger als die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA.

[trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht]

### **Z 14 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Ökonometrisches Modell**

Zur Ermittlung des jährlichen Ranking der RAV bzw. Kantone werden die unkorrigierten Gesamtindizes der RAV mit einem ökonometrischen Modell um exogene Einflüsse korrigiert. Für wie zutreffend halten Sie persönlich die folgenden Aussagen zum ökonometrischen Modell?

1. Das ökonometrische Modell ist zu komplex.
2. Es dauert viel zu lange, bis man weiss, ob man nach dem Modell gut oder schlecht abgeschnitten hat.
3. Das ökonometrische Modell ist zu abstrakt und nicht nachvollziehbar.
4. Das ökonometrische Modell misst wesentliche Punkte nicht.

5. Das ökonometrische Modell führt dazu, dass Kantone mit "guten" Rohdaten schlechter werden und Kantone mit "schlechten" Rohdaten besser werden.
6. Das ökonometrische Modell zwingt einen, die Rohdaten zu "manipulieren".
7. Das eigentliche Problem an der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST ist das ökonometrische Modell.

[trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht]

### **Z 15 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Wirkung des Benchmark - Motivation**

Eine Benchmark-Liste wie beim Ranking der RAV bzw. der Kantone wirkt sich ja auf jede Person unterschiedlich aus. Die einen sagen, eine solche Liste motiviere sie, noch besser zu werden, die anderen sagen, sie nehme ihnen die Motivation. Wie ist das bei Ihnen persönlich, motiviert Sie eine solche Liste eher oder nimmt sie Ihnen die Motivation eher?

[motiviert eher; nimmt eher die Motivation; weiss nicht]

### **Z 16 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Beitrag zum AVIG**

Das Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) verfolgt verschiedene Ziele. Leistet aus Ihrer persönlichen Sicht die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zwischen Kanton und EVD einen Beitrag dazu, diese Ziele zu erreichen?

1. Effizienter Vollzug des AVIG
2. Rasche Wiedereingliederung
3. Effizienter Vollzug des AVG (Vermittlung von Nichtleistungsbeziehenden)
4. Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit
5. Vermeidung von Aussteuerungen
6. Dauerhafte Wiedereingliederung
7. Vermeidung von Wiederanmeldung
8. Verhütung von Arbeitslosigkeit

[leistet Beitrag; leistet keinen Beitrag; weiss nicht]

### **Z 18da Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Akzeptanz bei den RAV-Leitungen**

Wie wird Ihrer Meinung nach die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zwischen Kanton und EVD von den RAV-Leiter/innen in Ihrem Kanton akzeptiert?

1. Die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST insgesamt

2. Die vier zentralen Wirkungsziele und die zugehörigen Wirkungsindikatoren
3. Der Gesamtindex
4. Das ökonometrische Modell
5. Die Leistungskennzahlen (aus dem Cockpit LAMDA)
6. Die Interpretationshilfen

[sehr gut akzeptiert; eher gut akzeptiert; eher nicht gut akzeptiert; überhaupt nicht gut akzeptiert; weiss nicht]

### **Z 19 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Grösstes Problem**

Wo sehen Sie persönlich mit der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST das grösste Problem?

[offene Antwort]

### **Z 20 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Verbesserungsmöglichkeiten**

Was könnte aus Ihrer Sicht an der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST verbessert werden?

[offene Antwort]

### **K 1 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Beitrag RAV, LAM und juristischer Dienst**

Für den Vollzug des AVIG sind die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), die Logistikstelle für Arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM), der juristische Dienst der KAST und eventuell weitere übergeordnete Stellen des Kantons zuständig. Wie gross ist aus Ihrer persönlichen Sicht der jeweilige Beitrag der RAV, der LAM, des juristischen Dienstes der KAST und anderer AVIG-Vollzugsstellen des Kantons zum Erfolg des AVIG-Vollzugs im Sinne der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST? Bitte geben Sie die einzelnen Anteile in Prozent an, die Summe soll 100% ergeben.

1. Beitrag der RAV \_\_\_\_\_ %
2. Beitrag der LAM \_\_\_\_\_ %
3. Beitrag des juristischen Dienstes der KAST \_\_\_\_\_ %
4. Beitrag anderer AVIG-Vollzugsstellen des Kantons \_\_\_\_\_ %

### **K 3d Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst**

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zur Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst in Ihrem Kanton zu?

1. Die LAM und die RAV verfolgen die gleichen Ziele.
2. Der juristische Dienst der KAST und die RAV verfolgen die gleichen Ziele.
3. Die LAM entwickelt für die RAV geeignete Massnahme-Konzepte, um die Vermittlungsergebnisse insgesamt zu verbessern.
4. Die Kooperation zwischen LAM und den RAV funktioniert insgesamt sehr gut.
5. Die Kooperation zwischen juristischem Dienst und den RAV funktioniert insgesamt sehr gut.
6. Die LAM kümmert sich besonders um die Pflege lokaler Netzwerkstrukturen.
7. Die LAM konzentriert sich stark auf die fachliche Qualifizierung der Stellensuchenden.
8. Die Zahl der von der LAM bereitgestellten Plätze in AMM entspricht dem Bedarf des RAV.
9. Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktlichen Massnahmen entsprechen inhaltlich dem Bedarf der RAV.
10. Die Qualität der arbeitsmarktlichen Massnahmen entspricht den Erwartungen der RAV.
11. Die Ergebnisse der arbeitsmarktlichen Massnahmen entsprechen insgesamt den Erwartungen der RAV.
12. Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktlichen Massnahmen tragen dazu bei, dass die RAV ihre Ziele erfüllen können.

[trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht]

### **M1 Zweckmässige Mittelverteilung**

Unabhängig von der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Wie sollten nach Ihrer Ansicht die Mittel auf unterschiedliche Strategien (Indikatoren) verteilt werden? Bitte geben Sie die einzelnen Anteile in Prozent an, die Summe soll 100% ergeben.

1. Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage: \_\_\_\_\_ %
2. Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit: \_\_\_\_\_ %
3. Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen: \_\_\_\_\_ %
4. Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten: \_\_\_\_\_ %
5. Sonstige Indikatoren:: \_\_\_\_\_ %

[Filter: Wenn M1\_Sonstige > 0%, dann M2, wenn M1\_Sonstige=0, dann weiter mit Z22d]

**M2** Auf welche sonstigen Strategien / Indikatoren sollten die Mittel verteilt werden?

### **Z 22d Persönliche Zielvereinbarung**

Als Amtsleiter/in haben Sie eine besondere Verantwortung für den Vollzug des AVIG in Ihrem Kanton. Haben Sie mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten eine persönliche Zielvereinbarung abgeschlossen oder in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele verabredet?

[ja; nein]

[FILTER: wenn Z22d = ja, dann weiter mit Z 22dd\_1; wenn Z 22d = nein, dann weiter mit A2]

### **Persönliche Zielvereinbarung: Inhalte**

**Z22dd\_1** Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese persönliche Zielvereinbarung? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus)

1. Vom Kanton erwartete Werte für einzelne Wirkungsindikatoren der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST
2. Einen vom Kanton erwarteten Wert für den unkorrigierten Gesamtindex
3. Einen vom Kanton erwarteten Wert für den korrigierten Gesamtindex
4. Einen vom Kanton erwarteten Rang in der Benchmark-Liste der Kantone
5. Spezielle Rangierung der einzelnen RAV des Kantons in der Benchmark-Liste der RAV
6. Persönliche Entwicklungsziele
7. Leistungsorientierte Elemente der Bezahlung
8. Die Übernahme von Sonderaufgaben
9. Sonstiges [offene Antwort]

**Z22dd\_2** Wie wichtig nehmen Ihre Vorgesetzten, dass die mit Ihnen vereinbarten Ziele erreicht werden?

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

### **Angaben zur beruflichen Tätigkeit**

*Zum Abschluss beantworten Sie bitte noch folgende Fragen zu Ihrer Person:*

**A2** Wie viele Jahre sind Sie bisher insgesamt im Vollzug des AVIG tätig?



Bitte summieren Sie alle Phasen zu einer ganzen Zahl an Jahren. Die Zahl sollte zwischen 0 und 55 liegen.

**A2d\_1** Wie viele Jahre sind Sie bisher insgesamt als Amtsleiter/in für den Vollzug des AVIG verantwortlich?

*Bitte summieren Sie alle Phasen zu einer ganzen Zahl an Jahren.*

**A2d\_2** Waren Sie in der Vergangenheit einmal in einem Regionalen Arbeitsvermittlungszentrum (RAV) tätig?

[ja; nein; keine Antwort]

**A2d\_3** Waren Sie in der Vergangenheit einmal in einer Logistikstelle für Arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM) tätig?

[ja; nein; keine Antwort]

**E1 Anmerkungen**

Sollten Sie zur Umfrage oder zu speziellen Fragen zusätzliche Anmerkungen machen wollen, so können Sie dies hier tun:

[offene Antwort]

**ENDE**

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Erhebung!

## G5: Fragebogen für LAM-Leiter/innen

### Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik: Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung

#### Fragebogen: LAM-Leiter/innen (CH-FB-LAM-L-2012)

– Finalversion, Stand 10.05.2012 –

Im Folgenden werden jeweils der Einladungstext der E-Mail zur Teilnahme an der Erhebung, der Einladungstext der Online-Erhebung und die Fragen zunächst in der deutschen Fassung und anschließend in der französischen und italienischen Fassung dokumentiert.

Dabei war die Erhebung so gestaltet, dass jede Person auf der Eingangsseite der Online-Erhebung die Sprache auswählen konnte, in der die Person die Erhebung durchlaufen wollte. Die Einladungs-E-Mail war jeweils nach den im Kanton mehrheitlich gesprochenen Sprachen zweisprachig gestaltet.

---

#### Einladungstext der E-Mail

Sehr geehrte Damen und Herren,

Hiermit möchten wir Sie zur Beteiligung an einer Erhebung der LAM-Leiter/innen im Rahmen der Studie "**Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik: Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung**" einladen.

Die Erhebung zielt darauf, die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zu verbessern. Dazu können Ihre Erfahrungen mit der Umsetzung dieser Vereinbarung einen wichtigen Beitrag leisten.

Die Erhebung wird von Dr. Bruno Kaltenborn, Wirtschaftsforschung und Politikberatung, und Petra Kaps, Evaluation und Politikberatung, **im Auftrag des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartments (EVD), Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)** durchgeführt. Beide arbeiten nach den Vorschriften des Schweizerischen Bundesgesetzes über den Datenschutz und des Deutschen Bundesdatenschutzgesetzes.

Die Online-Erhebung dient einzig Forschungszwecken. Die Ergebnisse der Erhebung werden ausschliesslich in anonymisierter Form ausgewertet und dargestellt. Niemand kann daher aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person aus welcher Region die Angaben gemacht wurden.

Der Auftraggeber unterstützt diese Umfrage. Unter diesem Link finden Sie ein entsprechendes Schreiben des SECO <https://www.survey.kaps-office.de/upload/surveys/81539/files/Empfehlungsschreiben%20SECO%20mit%20Signatur%20bad.pdf>.

Der **Zugang zur Online-Erhebung** erfolgt über eine mittels SSL-Zertifikat gesicherte Verbindung, die Sie **über diesen Link** erreichen: {SURVEYURL}

Die Beantwortung der Fragen wird voraussichtlich etwa **30 Minuten** in Anspruch nehmen. Sie können bei Bedarf die Beantwortung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen.

Wir möchten Sie bitten, den Fragebogen möglichst rasch, spätestens aber bis zum **01.06.2012** vollständig auszufüllen.

**Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Bereitschaft, an der Erhebung teilzunehmen.**

*Für inhaltliche Rückfragen zu dieser Erhebung erreichen Sie das Forscherteam in der Regel von Montag bis Freitag von 10.00 bis 13.00 Uhr telefonisch unter 0049 30/ 20986449 (nur deutschsprachig) oder per E-Mail unter [ch@kaps-office.de](mailto:ch@kaps-office.de) (in Deutsch und Französisch). Bei technischen Problemen wenden Sie sich bitte an: {ADMINNAME} ({ADMINEMAIL}).*

Mit freundlichen Grüßen,

Petra Kaps

Dr. Bruno Kaltenborn

Petra Kaps  
Evaluation und Politikberatung  
Methfesselstraße 6  
D-10965 Berlin

Dr. Bruno Kaltenborn  
Wirtschaftsforschung und Politikberatung  
Postfach 35 03 53  
10212 Berlin

-----

**Um die Umfrage jetzt zu starten, klicken Sie bitte auf diesen Link:**

{SURVEYURL}

Wenn Sie an diese Umfrage nicht teilnehmen und keine weiteren Erinnerungen erhalten

möchten, klicken Sie bitte auf den folgenden Link:  
{OPTOUTURL}

---

## **Einleitungstext der Erhebung**

Herzlich Willkommen zur Erhebung der Leiter/innen der Logistikzentren für Arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM) im Rahmen der Studie

### **Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik: Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung**

von Dr. Bruno Kaltenborn, Wirtschaftsforschung und Politikberatung, und Petra Kaps, Evaluation und Politikberatung,

*im Auftrag der Aufsichtskommission der Arbeitslosenversicherung und des SECO.*

Die Erhebung zielt darauf, die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zu verbessern. Dazu können Ihre Erfahrungen mit der Umsetzung dieser Vereinbarung einen wichtigen Beitrag leisten.

### **Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, an dieser Studie teilzunehmen.**

Die Online-Erhebung dient einzig Forschungszwecken. Die Ergebnisse der Erhebung werden ausschliesslich in anonymisierter Form ausgewertet und dargestellt. Niemand kann daher aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person aus welcher Region die Angaben gemacht wurden. Beachten Sie bitte auch das der E-Mail-Einladung zu dieser Umfrage beigelegte Schreiben des SECO.

Wir möchten Sie bitten, den Fragebogen möglichst rasch, spätestens aber **bis zum 01.06.2012** vollständig auszufüllen.

#### **Allgemeine Hinweise:**

In der Erhebung geht es um die Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in Ihrem Kanton, um Ihren derzeitigen Handlungsspielraum als Leiter/in einer Logistikstelle für Arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM) und um das Zusammenspiel der RAV und der Logistikstelle für Arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM).

Die Beantwortung des gesamten Fragebogens wird etwa 30 Minuten in Anspruch nehmen. Sie können bei Bedarf die Beantwortung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen, indem Sie erneut auf den oben angeführten Link zum Start der Umfrage klicken. Bitte beantworten Sie die Fragen ausschliesslich für die von Ihnen aktuell geleitete LAM, nicht für Einrichtungen, in denen Sie zuvor tätig waren.

Für inhaltliche Rückfragen zu dieser Erhebung erreichen Sie das Forscherteam in der Regel von Montag bis Freitag von 10.00 bis 13.00 Uhr telefonisch unter 0049 30/20 23 66 74 (nur deutschsprachig) oder per E-Mail

*unter [ch@kaps-office.de](mailto:ch@kaps-office.de) (in Deutsch und Französisch). Sollten technische Probleme bei der Beantwortung der Fragen auftreten, schicken Sie bitte eine E-Mail an [webmaster@kaps-office.de](mailto:webmaster@kaps-office.de) (in Deutsch oder Französisch).*

---

## **Fragen**

### **H 1e Handlungsfreiheit LAM-Leitung**

Wenn Sie die Gesamtheit Ihrer Arbeit als LAM-Leiter/in betrachten: Wie gross sind die Vorgaben Ihrer vorgesetzten Institution (Kanton) bezüglich Ihrer Arbeit? (nur eine Antwort)

1. Ich habe völlige Freiheit in meiner Arbeit.
1. Es sind gewisse Grobstrategien vorgegeben, sonst bin ich frei.
2. Ich erhalte eher spezifische Vorgaben, die auch kontrolliert werden.
3. Ich habe sehr strikte Vorgaben und nicht sehr viele Freiheiten.

### **K 2 Zuständigkeit von RAV und LAM**

Für den Vollzug des AVIG sind die arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) von einiger Bedeutung. Für welche der folgenden Leistungen ist Ihre LAM und für welche Leistungen sind die RAV zuständig? (eine Antwort je Zeile)

2. Für die Strategie zum Einsatz von AMM
3. Für die Bestimmung des Bedarfs an AMM
4. Für die Beschaffung von AMM
5. Für die Zuweisung der Stellensuchenden in AMM
6. Für die Überwachung der Qualität der AMM-Massnahmen bzw. AMM-Anbieter
7. Für Rückmeldungen bzw. Beschwerden von Teilnehmenden in AMM
8. Für die Budgetplanung bezüglich der AMM
9. Für die Bewirtschaftung des Budgets für die AMM

[LAM ist zuständig; teils-teils; RAV ist zuständig; weder noch (z.B. Amtsleitung)]

### **Z 2 Steuerung durch den Kanton: Bedeutung einzelner Steuerungselemente**

Der Kanton und das EVD haben für die Jahre 2010 bis 2013 die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST abgeschlossen. Darüber hinaus kann der Kanton verschiedene eigene Impulse für die Arbeitsmarktpolitik setzen. Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. nehmen die Ihnen übergeordneten Stellen des Kantons die folgenden Ziele und Steuerungsinstrumente?

1. Verhüten von drohender Arbeitslosigkeit (Prävention)

2. Bekämpfen von bestehender Arbeitslosigkeit
3. Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage
4. Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit
5. Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen
6. Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen innert 4 Monaten
7. Gesamtindex (unkorrigiert)
8. Gesamtindex (korrigiert)
9. Platzierung im Ranking (korrigiert)
10. Einhaltung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM)
11. Ausnützung finanzieller Plafond (VKE, AMM)
12. Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (z.B. *Abmeldungen mit Stellenantritt, Anzahl Vermittlungen, Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.*)
13. Erfahrungsaustausch (z.B. Austausch innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen, Austausch mit Anbietern von AMM)
14. Definition und Weiterentwicklung von Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards
15. Einhaltung definierter Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards
16. Regionale Standortförderung / Wirtschaftsförderung
17. Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM (*Humankapitalentwicklung*)
18. Zusammenarbeit mit Arbeitgebern
19. Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke (z.B. *Tripartite Kommissionen, Verbände, NGO*)
20. Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ)
21. Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern
22. Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Massnahmen
23. Qualitätssicherung von AMM

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

### **Z 2ed\_1 Steuerung durch den Kanton: sonstiges**

Gibt es darüber hinaus andere Elemente, denen der Kanton arbeitsmarktpolitische Bedeutung beimisst?

[ja; nein]

*[Filter: Wenn Z 2ed\_1=ja, dann weiter mit Z 2ed\_2; wenn Z 2ed\_1= nein, dann weiter mit Z 3ed]*

**Z2ed\_2** Bitte erläutern Sie diese Elemente kurz.

[offene Antwort]

### **Z 2ed\_3 Steuerung durch den Kanton: Bedeutung von Sonstiges**

Aus Ihrer Sicht, wie wichtig nimmt der Kanton bzw. wie wichtig nehmen die Ihnen übergeordneten Stellen des Kantons diese sonstigen Elemente, denen der Kanton arbeitsmarktpolitische Bedeutung beimisst?

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

### **Z 3ed Steuerung der LAM durch den Kanton: Was tut der Kanton**

Wie wichtig ist den Ihrer LAM übergeordneten Stellen des Kantons, dass die LAM Ihre Arbeit an folgenden Zielen ausrichtet?

1. Die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung
2. Andere arbeitsmarktpolitische Ziele

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

### **Z 4e Steuerung der LAM: Bedeutung der Steuerungsinstrumente für LAM-Leitung**

Wie wichtig sind für Sie als LAM-Leiter/in die folgenden Elemente, um die Arbeit Ihrer LAM zu steuern?

1. Verhüten von drohender Arbeitslosigkeit (Prävention)
2. Bekämpfen von bestehender Arbeitslosigkeit
3. Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)
4. Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)
5. Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)

6. Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)
7. Gesamtindex (unkorrigiert) (z.B. Vergleich zum Schweizerischen Durchschnitt, Vergleich zum Vorjahr)
8. Gesamtindex (korrigiert) (z.B. Vergleich zum Vorjahr)
9. Platzierung im Ranking (korrigiert)
10. Einhaltung finanzieller Plafond / finanzielle Vorgaben (VKE, AMM)
11. Ausnützung finanzieller Plafond (VKE, AMM)
12. Andere Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA bzw. kantonalen Lösungen (z.B. Anzahl Vermittlungen; Anteil Langzeitstellensuchende, Dauer von der Anmeldung bis zum Erstgespräch etc.)
13. [leer]
14. Erfahrungsaustausch (z.B. Austausch innerhalb von oder zwischen Arbeitsmarktregionen, Austausch zwischen RAV und LAM, regionale Fachgruppen, nationale Tagungen, Austausch mit Anbietern von AMM)
15. Definition und Weiterentwicklung von Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards
16. Einhaltung definierter Abläufen (Prozessen) bzw. Qualitätsstandards
17. Regionale Standortförderung /Wirtschaftsförderung
18. Qualifizierung der Stellensuchenden mittels AMM (*Humankapitalentwicklung*)
19. Zusammenarbeit mit Arbeitgebern
20. Ausbau und Pflege regionaler arbeitsmarktlicher Netzwerke (z.B. Tripartite Kommissionen, Verbände, NGO)
21. Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ)
22. Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern
23. Kooperation der LAM mit regionalen Anbietern von arbeitsmarktlichen Massnahmen
24. Qualitätssicherung bei AMM

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

#### **Z 4ee\_1 Sonstige kantonale Ziele bzw. Vorgaben: Bedeutung für LAM-Leitung**

Gibt es darüber hinaus andere Elemente, die für Sie als LAM-Leiter/in wichtig sind, um die Arbeit Ihrer LAM zu steuern?



[ja; nein]

[Filter: Wenn Z4ee\_1=ja, dann Z4ee\_2, wenn Z4ee\_1=nein, weiter mit Z5e]

**Z4ee\_2** Bitte beschreiben Sie diese Elemente

**Z 1ee Handlungsspielraum der LAM-Mitarbeiter/innen**

Wie frei sind die Ihnen unterstellten LAM-Mitarbeiter/innen in Ihren Entscheidungen und Strategien? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

1. Die LAM-Mitarbeiter/innen haben völlige Freiheit in ihrer Arbeit.
2. Ich gebe gewisse Grobstrategien vor, sonst sind die LAM-Mitarbeiter/innen frei.
3. Ich gebe eher spezifische Vorgaben und führe Kontrollen durch, ob diese eingehalten werden.
4. Ich gebe sehr strikte Vorgaben und kontrolliere diese auch genau.

**Z5e** Wie wichtig sind Ihnen als LAM-Leitung folgende Ziele bei der Planung der AMM?

1. Die Ziele der wirkungsorientierten Vereinbarung
2. Andere arbeitsmarktpolitische Ziele

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

**Z 6e Operative Steuerung LAM: Formen und Häufigkeiten**

Wie häufig werden von der LAM-Leitung bzw. von anderen Führungskräften der LAM folgende Informationen über die Arbeit der LAM ausgewertet?

1. Qualität der Datenhaltung (z.B. Zuweisungen, Beschwerden, Auszahlungen)
2. Auslastung der AMM
3. Budgetausschöpfung der AMM
4. Durchführungsqualität der AMM
5. Erfolgsquote der AMM (Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt)
6. Wirkungsindikatoren für die RAV bzw. den Kanton
7. [leer]
8. Gesamtindex der RAV bzw. des Kantons

9. [leer]

10. Sonstige Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA

11. Zufriedenheit der Teilnehmenden mit den arbeitsmarktlichen Massnahmen (z.B. über eigene Erhebungen)

[täglich; wöchentlich; monatlich; regelmässig mehrmals im Jahr; unregelmässig bei Bedarf; gar nicht]

### **Z 7e: Operative Steuerung LAM: Wichtigste Informationsquellen**

Welches sind die fünf wichtigsten Kennzahlen, Indikatoren bzw. Informationen, die Sie als LAM-Leitung zur laufenden Steuerung Ihrer LAM benutzen?

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

### **Z 9e Operative Steuerung LAM: Bedeutung der Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA für die LAM**

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu:

1. Die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA sind für mich als LAM-Leitung ein wesentliches Führungsinstrument.
2. Die Wirkungszusammenhänge zwischen den vier Wirkungsindikatoren und den anderen Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA sind unklar.
3. Im Cockpit LAMDA fehlen wesentliche Grössen zur Steuerung der LAM.
4. Die Herkunft der Leistungskennzahlen im Cockpit LAMDA bzw. ihre Bildung ist transparent nachvollziehbar.
5. [leer]
6. [leer]
7. Für die Steuerung der LAM sind andere Informationsquellen wichtiger als die Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA.

[trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht]

**Z 14 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Ökonometrisches Modell**

Zur Ermittlung des jährlichen Ranking der Kantone werden die unkorrigierten Gesamtindizes mit einem ökonometrischen Modell um exogene Einflüsse korrigiert. Für wie zutreffend halten Sie persönlich die folgenden Aussagen zum ökonometrischen Modell?

1. Das ökonometrische Modell ist zu komplex.
2. Es dauert viel zu lange, bis man weiss, ob man nach dem Modell gut oder schlecht abgeschnitten hat.
3. Das ökonometrische Modell ist zu abstrakt und nicht nachvollziehbar.
4. Das ökonometrische Modell misst wesentliche Punkte nicht.
5. Das ökonometrische Modell führt dazu, dass Kantone mit "guten" Rohdaten schlechter werden und Kantone mit "schlechten" Rohdaten besser werden.
6. Das ökonometrische Modell zwingt einen, die Rohdaten zu "manipulieren".
7. Das eigentliche Problem an der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST ist das ökonometrische Modell.

[trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht]

**Z 15 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Wirkung des Benchmark - Motivation**

Eine Benchmark-Liste wie beim Ranking der Kantone wirkt sich ja auf jede Person unterschiedlich aus. Die einen sagen, eine solche Liste motiviere sie, noch besser zu werden, die anderen sagen, sie nehme ihnen die Motivation. Wie ist das bei Ihnen persönlich, motiviert Sie eine solche Liste eher oder nimmt sie Ihnen die Motivation eher?

[motiviert eher; nimmt eher die Motivation; weiss nicht]

**Z 16 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Beitrag zum AVIG**

Das Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) verfolgt verschiedene Ziele. Leistet aus Ihrer persönlichen Sicht die wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST zwischen Kanton und EVD einen Beitrag dazu, diese Ziele zu erreichen?

1. Effizienter Vollzug des AVIG
2. Rasche Wiedereingliederung
3. Effizienter Vollzug des AVG (Vermittlung von Nichtleistungsbeziehenden)
4. Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit
5. Vermeidung von Aussteuerungen
6. Dauerhafte Wiedereingliederung

7. Vermeidung von Wiederanmeldung

8. Verhütung von Arbeitslosigkeit

[leistet Beitrag; leistet keinen Beitrag; weiss nicht]

### **Z 19 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Grösstes Problem**

Wo sehen Sie persönlich mit der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST das grösste Problem?

[offene Antwort]

### **Z 20 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Verbesserungsmöglichkeiten**

Was könnte aus Ihrer Sicht an der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST verbessert werden?

[offene Antwort]

### **K 1 Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Beitrag RAV, LAM und KAST**

Für den Vollzug des AVIG sind die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), die Logistikstelle für Arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM), der juristische Dienst der KAST und eventuell weitere übergeordneter Stellen des Kantons zuständig. Wie gross ist aus Ihrer persönlichen Sicht der jeweilige Beitrag der RAV, der LAM, des juristischen Dienstes der KAST und anderer AVIG-Vollzugsstellen des Kantons zum Erfolg des AVIG-Vollzugs im Sinne der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST? Bitte geben Sie die einzelnen Anteile in Prozent an, die Summe soll 100% ergeben.

1. Beitrag der RAV \_\_\_\_\_ %
2. Beitrag der LAM \_\_\_\_\_ %
3. Beitrag des juristischen Dienstes der KAST \_\_\_\_\_ %
4. Beitrag anderer AVIG-Vollzugsstellen des Kantons \_\_\_\_\_ %

### **K 3e Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst**

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zur Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst in Ihrem Kanton zu?

1. Die LAM und die RAV verfolgen die gleichen Ziele.
2. Die LAM und der juristische Dienst der KAST verfolgen die gleichen Ziele.
3. Die LAM entwickelt für die RAV geeignete Massnahme-Konzepte, um die Vermittlungsergebnisse insgesamt zu verbessern.

4. Die Kooperation zwischen LAM und den RAV funktioniert insgesamt sehr gut.
5. Die Kooperation zwischen LAM und juristischem Dienst der KAST funktioniert insgesamt sehr gut.
6. Die LAM kümmert sich besonders um die Pflege lokaler Netzwerkstrukturen.
7. Die LAM konzentriert sich stark auf die fachliche Qualifizierung der Stellensuchenden.
8. Die Zahl der von der LAM bereitgestellten Plätze in AMM entspricht dem Bedarf der RAV.
9. Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktlichen Massnahmen entsprechen inhaltlich dem Bedarf der RAV.
10. Die Qualität der arbeitsmarktlichen Massnahmen entspricht den Erwartungen der RAV.
11. Die Ergebnisse der arbeitsmarktlichen Massnahmen entsprechen insgesamt den Erwartungen der RAV.
12. Die vom LAM bereitgestellten arbeitsmarktlichen Massnahmen tragen dazu bei, dass die RAV ihre Ziele erfüllen können.

[trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft überhaupt nicht zu; weiss nicht]

### **M1 Zweckmässige Mittelverteilung**

Unabhängig von der wirkungsorientierten Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Wie sollten nach Ihrer Ansicht die Mittel auf unterschiedliche Strategien /Indikatoren verteilt werden? Bitte geben Sie die einzelnen Anteile in Prozent an, die Summe soll 100% ergeben.

1. Wirkungsindikator 1: Durchschnittliche Anzahl Bezugstage: \_\_\_\_\_ %
2. Wirkungsindikator 2: Anteil Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit: \_\_\_\_\_ %
3. Wirkungsindikator 3: Anteil Aussteuerungen: \_\_\_\_\_ %
4. Wirkungsindikator 4: Anteil Wiederanmeldungen nach 4 Monaten: \_\_\_\_\_ %
5. Sonstige Indikatoren: \_\_\_\_\_ %

[Filter: Wenn M1\_Sonstige > 0%, dann M2, wenn M1\_Sonstige=0, dann weiter mit Z22e]

**M2** Auf welche sonstigen Strategien / Indikatoren sollten Mittel verteilt werden?

### **Z 22e Persönliche Zielvereinbarung**

Als LAM-Leiter/in haben Sie eine besondere Verantwortung für den Vollzug des AVIG in Ihrem Kanton. Haben Sie mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten bzw. mit dem Kanton eine persönliche

Zielvereinbarung abgeschlossen oder in anderer Form verbindlich das Erreichen bestimmter Ziele verabredet?

[ja; nein]

*[FILTER: wenn Z 22e = ja, dann weiter mit Z 22ee\_1; wenn Z 22e = nein, dann weiter mit A2]*

**Persönliche Zielvereinbarung: Inhalte**

**Z22ee\_1** Welche Ziele bzw. sonstigen Elemente enthält diese persönliche Zielvereinbarung?

[offene Antwort]

**Z22ee\_2** Wie wichtig nehmen Ihre Vorgesetzten, dass die mit Ihnen vereinbarten Ziele erreicht werden?

[sehr wichtig; eher wichtig; eher nicht wichtig; überhaupt nicht wichtig; weiss nicht]

**Angaben zur beruflichen Tätigkeit**

*Zum Abschluss beantworten Sie bitte noch folgende Fragen zu Ihrer Person:*

**A2** Wie viele Jahre sind Sie bisher insgesamt im Vollzug des AVIG tätig?

*In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden. Bitte summieren Sie alle Phasen zu einer ganzen Zahl an Jahren. Die Zahl sollte zwischen 0 und 55 liegen.*

**A2e\_1** Wie viele Jahre sind Sie bisher insgesamt als LAM-Leiter/in tätig?

*In dieses Feld dürfen nur Ziffern eingetragen werden. Bitte summieren Sie alle Phasen zu einer ganzen Zahl an Jahren.*

**A2e\_2** Waren Sie zuvor bereits in einem RAV tätig?

[ja; nein; keine Antwort]

**E1 Anmerkungen**

Sollten Sie zur Umfrage oder zu speziellen Fragen zusätzliche Anmerkungen machen wollen, so können Sie dies hier tun:

[offene Antwort]

**ENDE**

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Erhebung!

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ziele und Wirkungsindikatoren mit Gewichtung seit 2000.....	31
Tabelle 2:	Grundgesamtheit und Ausschöpfung der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012.....	40
Tabelle 3:	Fragedimensionen der Online-Erhebung Mai bis Juli 2012.....	42
Tabelle 4:	Verwendete Fragen aus der Erhebung 2002 von LEUENBERGER u.a. [2002].....	43
Tabelle 5:	Verwendete AVAM- und ASAL-Variablen.....	45
Tabelle 6:	Individuelle Wirkungsvariablen zur Berechnung der Wirkungsindikatoren .....	47
Tabelle 7:	Exogenitätskorrektur für die Jahre 2001 bis 2011: Erklärungsgehalt der Schätzungen.....	49
Tabelle 8:	Steuerung durch den Kanton: sonstige Elemente, denen die Kantone arbeitsmarktpolitische Bedeutung beimessen.....	74
Tabelle 9:	Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung und anderer kantonaler Ziele in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen.....	86
Tabelle 10:	Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Wichtigste Informationsquellen zur laufenden Steuerung der RAV .....	90
Tabelle 11:	Wirkungsorientierte Vereinbarung: größtes Problem (2012).....	103
Tabelle 12:	Wirkungsorientierte Vereinbarung: Verbesserungsmöglichkeiten (2012).....	105
Tabelle 13:	Steuerung über zweckmässige Mittelverteilung: Verwendungszwecke jenseits bestehender Wirkungsindikatoren .....	110
Tabelle 14:	Einschätzungen zum Beitrag der wirkungsorientierten Vereinbarung zum AVIG-Vollzug in den Jahren 2002 und 2012 .....	113
Tabelle 15:	Einschätzungen zum ökonometrische Modell in den Jahren 2002 und 2012 .....	115
Tabelle 16:	Einschätzung der Akzeptanz der wirkungsorientierten Vereinbarung bei den RAV-Leitungen in den Jahren 2002 und 2012 .....	119
Tabelle 17:	Paare disjunkter Subgruppen .....	140

Tabelle 18:	Korrelationskoeffizienten zwischen korrigierten Wirkungsindikatoren bzw. dem korrigierten Wirkungsindex und relativen Wirkungsdifferenzen von Paaren disjunkter Subgruppen .....	149
Tabelle 19:	Zusammenfassung der Ergebnisse der ökonometrischen Panel-Schätzungen auf Ebene der RAV zur Segmentierung mit stetigen Variablen.....	151
Tabelle 20:	Alternative Gewichtungen der vier Wirkungsindikatoren.....	155
Tabelle 21:	Alternative Wirkungsindikatoren auf Basis relativer Änderungen gegenüber dem Vorjahr .....	164
Tabelle 22:	Fragen zur Fokussierung der RAV-Leiter/innen: Erhebung Mai bis Juli 2012.....	188
Tabelle 23:	Fragen zur Fokussierung der RAV aus Sicht der Personalberater/innen: Erhebung Mai bis Juli 2012.....	192
Tabelle 24:	Regionalstruktur für die Analysen mit Wirkungs- und Prozessdaten .....	194
Tabelle 25:	Steuerung durch den Kanton: Bedeutung verschiedener Steuerungselemente für den Kanton aus Sicht aller Führungskräfte.....	226
Tabelle 26:	Steuerung der RAV durch den Kanton: Wichtigste Informationsquellen zur Steuerung der RAV .....	235
Tabelle 27:	Steuerung der LAM durch Kanton: Inhalt persönlicher Zielvereinbarungen der LAM-Leitung .....	238
Tabelle 28:	Wirkungsorientierte Vereinbarung: größtes Problem (2012).....	247
Tabelle 29:	Wirkungsorientierte Vereinbarung: Verbesserungsmöglichkeiten (2012).....	248
Tabelle 30:	Steuerung über zweckmässige Mittelverteilung: Verwendungszwecke jenseits bestehender Wirkungsindikatoren .....	251
Tabelle 31:	Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung und anderer kantonaler Ziele in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen.....	265
Tabelle 32:	Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Wichtigste Informationsquellen zur laufenden Steuerung der RAV .....	269
Tabelle 33:	Steuerung der RAV: Bedeutung verschiedener Steuerungsinstrumente für RAV-Leitung aus Sicht der Personalberater/innen .....	279



Tabelle 34:	Steuerung der RAV: Häufigkeit von Vorgaben durch RAV-Leitung aus Sicht der Personalberater/innen.....	282
Tabelle 35:	Individueller Erfolgsmaßstab der Personalberater/innen.....	285
Tabelle 36:	Einschätzungen zum ökonomische Modell in den Jahren 2002 und 2012 .....	295
Tabelle 37:	Einschätzungen zum Beitrag der wirkungsorientierten Vereinbarung zum AVIG-Vollzug in den Jahren 2002 und 2012.....	297
Tabelle 38:	Einschätzung der Akzeptanz der wirkungsorientierten Vereinbarung bei den RAV-Leitungen in den Jahren 2002 und 2012 .....	299
Tabelle 39:	Notation und Definition von Variablen zur Berechnung von Wirkungsindikatoren und Wirkungsindexen.....	386
Tabelle 40:	Formeln zur Berechnung von Wirkungsindikatoren und Wirkungsindexen.....	387
Tabelle 41:	Formeln zur Berechnung von Anteilen von Subgruppen und relativen Wirkungsdifferenzen zwischen ihnen.....	389
Tabelle 42:	Bildung ordinaler Variablen auf Ebene der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren.....	390
Tabelle 43:	Spearman's Rangkorrelationskoeffizient für korrigierte Wirkungsindikatoren bzw. den korrigierten Wirkungsindex und relative Wirkungsdifferenzen von Paaren disjunkter Subgruppen .....	396
Tabelle 44:	<i>Random Effects</i> Schätzung der logarithmierten Quotienten auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011 .....	427
Tabelle 45:	<i>Fixed Effects</i> Schätzung der logarithmierten Quotienten auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011 .....	430
Tabelle 46:	<i>Random Effects</i> Schätzung der logarithmierten korrigierten Wirkungsindikatoren und des logarithmierten korrigierten Wirkungsindexes auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011 .....	433
Tabelle 47:	<i>Fixed Effects</i> Schätzung der logarithmierten korrigierten Wirkungsindikatoren und des logarithmierten korrigierten Wirkungsindexes auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011 .....	435
Tabelle 48:	<i>Random Effects</i> Schätzung der korrigierten Wirkungsindikatoren und des korrigierten Wirkungsindexes auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011.....	437

---

Tabelle 49:	<i>Fixed Effects</i> Schätzung der korrigierten Wirkungsindikatoren und des korrigierten Wirkungsindexes auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011 .....	424
Tabelle 50:	<i>Random Effects Ordered Probit</i> Schätzung der korrigierten Wirkungsindikatoren und des korrigierten Wirkungsindexes auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011 .....	441
Tabelle 51:	<i>Fixed Effects Ordered Logit</i> Schätzung der korrigierten Wirkungsindikatoren und des korrigierten Wirkungsindexes auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011 .....	443
Tabelle 52:	<i>Fixed Effects Ordered Logit</i> Schätzung der korrigierten Wirkungsindikatoren und des korrigierten Wirkungsindexes auf Ebene der RAV für die Jahre 2001 bis 2011 .....	445
Tabelle 53:	Alternative Wirkungsindikatoren auf Basis relativer Änderungen gegenüber dem Vorjahr .....	447

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung des durchschnittlichen Bestandes an Stellensuchenden im Jahr 2011 nach Kantonen.....	51
Abbildung 2: Standardabweichung der unkorrigierten Wirkungsindikatoren und des unkorrigierten Wirkungsindex auf Ebene der RAV und der Kantone in den Jahren 2001 bis 2011 .....	37
Abbildung 3: Unkorrigierter Wirkungsindex der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011) .....	38
Abbildung 4: Unkorrigierter Wirkungsindex der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots) .....	39
Abbildung 5: Standardabweichung der Korrekturfaktoren auf Ebene der RAV und der Kantone in den Jahren 2001 bis 2011 .....	41
Abbildung 6: Korrekturfaktoren für den Wirkungsindex der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011).....	42
Abbildung 7: Korrekturfaktoren für den Wirkungsindex der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots) .....	43
Abbildung 8: Standardabweichung des korrigierten Wirkungsindex auf Ebene der RAV und der Kantone in den Jahren 2001 bis 2011 .....	45
Abbildung 9: Korrigierter Wirkungsindex der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011) .....	61
Abbildung 10: Korrigierter Wirkungsindex der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots) .....	62
Abbildung 11: Kooperation zwischen RAV und LAM: Zahl, Inhalt und Qualität von AMM entsprechen Bedarfen der RAV und tragen zur Zielerreichung bei .....	67
Abbildung 12: Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Beitrag RAV, LAM, juristischer Dienst und andere Vollzugsstellen.....	68
Abbildung 13: In persönlicher Zielvereinbarung Wirkungsziele vereinbart .....	69
Abbildung 14: Steuerung durch den Kanton: Hohe Bedeutung verschiedener Steuerungselemente für den Kanton aus Sicht aller Führungskräfte (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig).....	71

Abbildung 15: Steuerung durch den Kanton: Form der Einbindung der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindex in die Führung der RAV- und LAM-Leitungen durch den Kanton .....	77
Abbildung 16: Steuerung durch den Kanton: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung an die RAV-Leitungen.....	79
Abbildung 17: Steuerung durch den Kanton: Häufigkeit der Auswertung verschiedener Informationen über die Arbeit der RAV.....	80
Abbildung 18: Steuerung der RAV: Hohe Bedeutung verschiedener Steuerungsinstrumente für RAV-Leitung (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig) .....	83
Abbildung 19: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung und anderer kantonaler Ziele in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen (nach Region und Größe der RAV) .....	87
Abbildung 20: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Auswertung verschiedener Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen mindestens monatlich .....	89
Abbildung 21: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Wichtigste Informationsquellen zur laufenden Steuerung der RAV (nach Region und Größe der RAV) .....	91
Abbildung 22: Handlungsspielraum der Personalberater/innen aus Sicht der Personalberater/innen und der RAV-Leitungen .....	93
Abbildung 23: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Führungsstil der RAV-Leiter/innen aus Sicht der Personalberater/innen .....	94
Abbildung 24: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Hohe Bedeutung verschiedener Steuerungsinstrumente für RAV-Leitungen aus Sicht der Personalberater/innen (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig) .....	95
Abbildung 25: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Art der Vorgaben an Personalberater/innen .....	97
Abbildung 26: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Auswertung verschiedener Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen mindestens monatlich – die Sicht der Personalberater/innen .....	99

Abbildung 27: Individueller Erfolgsmaßstab der Personalberater/innen (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig) .....	100
Abbildung 28: Steuerung der RAV bzw. LAM: Bedeutung der Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA und der Interpretationshilfen .....	108
Abbildung 29: Steuerung über zweckmässige Mittelverteilung .....	109
Abbildung 30: Motivation durch Benchmarking 2002 und 2012 .....	118
Abbildung 31: Fokussierung der RAV: Bedeutung der Wirkungsziele für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung .....	124
Abbildung 32: Fokussierung der RAV: Hohe Bedeutung der Wirkungsziele für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung - nach Region .....	125
Abbildung 33: Fokussierung der RAV: Bedeutung der Wirkungsziele für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung aus Sicht der Personalberater/innen (aggregiert auf RAV-Ebene).....	126
Abbildung 34: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen: Vergleich der Bedeutung der Wirkungsziele für die RAV-Leitung aus Sicht von Personalberater/innen und RAV-Leitungen .....	128
Abbildung 35: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen: Vergleich der Bedeutung der Wirkungsziele für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen.....	129
Abbildung 36: Fokussierung der RAV: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindex für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen .....	130
Abbildung 37: Fokussierung der Kantone: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung durch den Kanton an die RAV-Leitungen .....	131
Abbildung 38: Fokussierung der RAV: Vorgaben der RAV-Leitungen für die tägliche Arbeit der Personalberater/innen .....	132
Abbildung 39: Fokussierung der RAV: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen und für die Mehrheit der Personalberater/innen je RAV .....	133
Abbildung 40: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindex) 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots) .....	135

Abbildung 41: Anteil verschiedener Subgruppen am Potenzial (Nenner) für die vier Wirkungsindikatoren in der Schweiz insgesamt in den Jahren 2001 bis 2011 .....	142
Abbildung 42: Korrigierter Wirkungsindikator 1 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Erwerbsstatus.....	145
Abbildung 43: Korrigierte Wirkungsindikatoren 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Alter.....	146
Abbildung 44: Korrigierte Wirkungsindikatoren 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Kinder .....	147
Abbildung 45: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Arbeitszeitwunsch.....	148
Abbildung 46: Korrigierter Wirkungsindikator 1 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Erwerbsstatus.....	153
Abbildung 47: Durchschnittliche korrigierte Wirkungsindikatoren der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011 .....	156
Abbildung 48: Durchschnittlicher korrigierter Wirkungsindex der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011 bei alternativen Gewichtungen der vier Wirkungsindikatoren .....	157
Abbildung 49: Durchschnittlicher Rang der Kantone bei den vier korrigierten Wirkungsindikatoren in den Jahren 2002 bis 2011 .....	158
Abbildung 50: Durchschnittlicher Rang der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011 bei alternativen Gewichtungen der vier Wirkungsindikatoren (korrigierter Wirkungsindex).....	159
Abbildung 51: Durchschnittlicher Rang der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011 bei unterschiedlichen Ranking-Varianten (Wirkungsindikatoren 1 und 2) .....	167
Abbildung 52: Durchschnittlicher Rang der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011 bei unterschiedlichen Ranking-Varianten (Wirkungsindikatoren 3 und 4).....	168
Abbildung 53: Durchschnittlicher Rang der Kantone in den Jahren 2002 bis 2011 bei unterschiedlichen Ranking-Varianten (Wirkungsindex) .....	169
Abbildung 54: Kantone: Durchschnittliche absolute Rangdifferenz unterschiedlicher Ranking-Varianten (Wirkungsindikatoren 1 und 2).....	170

Abbildung 55: Kantone: Durchschnittliche absolute Rangdifferenz unterschiedlicher Ranking-Varianten (Wirkungsindikatoren 3 und 4) .....	171
Abbildung 56: Kantone: Durchschnittliche absolute Rangdifferenz unterschiedlicher Ranking-Varianten (Wirkungsindex) .....	172
Abbildung 57: Unkorrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011) .....	196
Abbildung 58: Unkorrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011) .....	197
Abbildung 59: Unkorrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 der Kantone (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011) .....	198
Abbildung 60: Unkorrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 der Kantone (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011) .....	199
Abbildung 61: Unkorrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots für die Kantone) .....	200
Abbildung 62: Unkorrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots für die Kantone) .....	201
Abbildung 63: Korrekturfaktoren für die Wirkungsindikatoren 1 und 2 der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011).....	202
Abbildung 64: Korrekturfaktoren für die Wirkungsindikatoren 3 und 4 der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011).....	203
Abbildung 65: Korrekturfaktoren für die Wirkungsindikatoren 1 und 2 der Kantone (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011).....	204
Abbildung 66: Korrekturfaktoren für die Wirkungsindikatoren 3 und 4 der Kantone (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011).....	205
Abbildung 67: Korrekturfaktoren für die Wirkungsindikatoren 1 und 2 der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots für die Kantone).....	206
Abbildung 68: Korrekturfaktoren für die Wirkungsindikatoren 3 und 4 der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots für die Kantone).....	207
Abbildung 69: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011).....	208
Abbildung 70: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 der RAV (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011).....	209

Abbildung 71: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 der Kantone (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011) .....	210
Abbildung 72: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 der Kantone (Boxplots für die Jahre 2001 bis 2011) .....	211
Abbildung 73: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots für die Kantone) .....	212
Abbildung 74: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 der Kantone für 2001 bis 2011 (Boxplots für die Kantone) .....	213
Abbildung 75: Kooperation zwischen RAV, LAM und juristischem Dienst .....	214
Abbildung 76: Wirkungsorientierte Vereinbarung RAV/LAM/KAST: Beitrag RAV, LAM, juristischer Dienst und andere Vollzugsstellen.....	218
Abbildung 77: Persönliche Zielvereinbarungen: Inhalte .....	219
Abbildung 78: In persönlicher Zielvereinbarung Wirkungsziele vereinbart .....	222
Abbildung 79: Steuerung durch den Kanton: Hohe Bedeutung verschiedener Steuerungselemente für den Kanton aus Sicht aller Führungskräfte (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig).....	223
Abbildung 80: Steuerung durch den Kanton: Form der Einbindung der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindex in die Führung der RAV-Leitungen durch den Kanton.....	230
Abbildung 81: Steuerung durch den Kanton: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung an die Führungskräfte .....	231
Abbildung 82: Steuerung durch den Kanton: Häufigkeit der Auswertung verschiedener Informationen über die Arbeit der RAV.....	233
Abbildung 83: Steuerung der RAV durch den Kanton: Handlungsspielraum der RAV-Leitung aus Sicht der RAV-Leitung und des Kantons.....	236
Abbildung 84: Steuerung der LAM: Handlungsspielraum der LAM-Leitung und der LAM-Mitarbeiter/innen aus Sicht der LAM-Leitung.....	237
Abbildung 85: Steuerung der LAM durch den Kanton: Handlungsspielraum der LAM-Leitung aus Sicht des Kantons .....	239
Abbildung 86: Steuerung der LAM durch den Kanton: Bedeutung der Ausrichtung der LAM-Leitung an bestimmten Zielen.....	240



Abbildung 87: Steuerung der LAM: Bedeutung von Zielen zur Planung der AMM durch LAM-Leitung.....	240
Abbildung 88: Steuerung der LAM: Häufigkeit der Auswertung verschiedener Informationen durch LAM-Leitung.....	242
Abbildung 89: Steuerung durch den Kanton: Handlungsspielraum der Kantonalen Amtsleitung und der RAV-Koordination .....	243
Abbildung 90: Steuerung der RAV bzw. LAM: Bedeutung der Leistungskennzahlen aus dem Cockpit LAMDA und der Interpretationshilfen.....	244
Abbildung 91: Steuerung über zweckmässige Mittelverteilung.....	250
Abbildung 92: Steuerung der RAV: RAV-Leiter/in zugleich Personalberater/in .....	252
Abbildung 93: Steuerung der RAV: Hohe Bedeutung verschiedener Steuerungsinstrumente für RAV-Leitung (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig) .....	253
Abbildung 94: Steuerung der RAV: Bedeutung der Wirkungsindikatoren, des Wirkungsindexes und des Rankings für Leitungen erfolgreicher und nicht erfolgreicher RAV).....	256
Abbildung 95: Vergleich der Bedeutung von Steuerungselementen für die Steuerung durch die Kantone und für die Steuerung der RAV: Die Sicht der RAV-Leiter/innen (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig) .....	258
Abbildung 96: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung und anderer kantonaler Ziele in konkrete Vorgaben bzw. Erwartungen an die Personalberater/innen (nach Region und Größe der RAV) .....	266
Abbildung 97: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Auswertung verschiedener Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen mindestens monatlich .....	267
Abbildung 98: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Wichtigste Informationsquellen zur laufenden Steuerung der RAV (nach Region und Größe der RAV) .....	270
Abbildung 99: Fokussierung der RAV: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindexes für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen .....	271
Abbildung 100: Zuständigkeiten der Personalberater/innen.....	272

Abbildung 101: Handlungsspielraum der Personalberater/innen aus Sicht der Personalberater/innen und der RAV-Leitungen .....	273
Abbildung 102: Handlungsspielraum der Personalberater/innen: Kooperationsneigung gegenüber Stellensuchenden .....	274
Abbildung 103: Handlungsspielraum der Personalberater/innen: Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerorientierung (Antworten „stimme voll und ganz zu“ und „stimme eher zu“) .....	275
Abbildung 104: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Führungsstil der RAV-Leiter/innen aus Sicht der Personalberater/innen .....	276
Abbildung 105: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Hohe Bedeutung verschiedener Steuerungsinstrumente für RAV-Leitungen aus Sicht der Personalberater/innen (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig) .....	277
Abbildung 106: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Art der Vorgaben an Personalberater/innen .....	288
Abbildung 107: Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung: Auswertung verschiedener Informationen über die Arbeit der Personalberater/innen mindestens monatlich – die Sicht der Personalberater/innen .....	290
Abbildung 108: Individueller Erfolgsmaßstab der Personalberater/innen (Nennungen sehr wichtig und eher wichtig) .....	292
Abbildung 109: Motivation durch Benchmarking 2002 und 2012 .....	294
Abbildung 110: Fokussierung der RAV: Bedeutung der Wirkungsziele für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung .....	300
Abbildung 111: Fokussierung der RAV: Hohe Bedeutung der Wirkungsziele für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung - nach Region .....	301
Abbildung 112: Fokussierung der RAV: Bedeutung der Wirkungsziele für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung aus Sicht der Personalberater/innen (aggregiert auf RAV-Ebene) .....	302
Abbildung 113: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen: Vergleich der Bedeutung der Wirkungsziele für die RAV-Leitung aus Sicht von Personalberater/innen und RAV-Leitungen .....	303

Abbildung 114: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen: Vergleich der Bedeutung der Wirkungsziele für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen.....	304
Abbildung 115: Fokussierung der RAV: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindex für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen .....	305
Abbildung 116: Fokussierung der Kantone: Übersetzung der wirkungsorientierten Vereinbarung durch den Kanton an die RAV-Leitungen .....	306
Abbildung 117: Fokussierung der RAV: Vorgaben der RAV-Leitungen für die tägliche Arbeit der Personalberater/innen .....	307
Abbildung 118: Fokussierung der RAV: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen und für die Mehrheit der Personalberater/innen je RAV .....	308
Abbildung 119: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung des Wirkungsindikators 1 für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	309
Abbildung 120: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung des Wirkungsindikators 2 für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	310
Abbildung 121: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung des Wirkungsindikators 3 für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	311
Abbildung 122: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung des Wirkungsindikators 4 für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	312
Abbildung 123: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung des unkorrigierten Wirkungsindex für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots) .....	313
Abbildung 124: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung des korrigierten Wirkungsindex für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots) .....	314

Abbildung 125: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Platzierung im Ranking (korrigiert) für die Steuerung der RAV durch die RAV-Leitung 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots) .....	315
Abbildung 126: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	316
Abbildung 127: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	317
Abbildung 128: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	318
Abbildung 129: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	319
Abbildung 130: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots) .....	320
Abbildung 131: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindex) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	321
Abbildung 132: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindex) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	322
Abbildung 133: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindex) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	323

Abbildung 134: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindex) 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	324
Abbildung 135: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: <i>Commitment</i> der Personalberater/innen mit den Steuerungszielen der RAV-Leitungen (Wirkungsindex) 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots) .....	325
Abbildung 136: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	326
Abbildung 137: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	327
Abbildung 138: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	328
Abbildung 139: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	329
Abbildung 140: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindikatoren 1 bis 4) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots).....	330
Abbildung 141: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindex) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots).....	331
Abbildung 142: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindex) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots).....	332

Abbildung 143: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindex) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots).....	333
Abbildung 144: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindex) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots).....	334
Abbildung 145: <i>Commitment</i> und Wirkungsergebnisse: Bedeutung der Wirkungsziele (Wirkungsindex) für das individuelle Handeln von RAV-Leitung und Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots) .....	335
Abbildung 146: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindexes für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 .....	336
Abbildung 147: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindexes für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 .....	337
Abbildung 148: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindexes für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 .....	338
Abbildung 149: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindexes für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 .....	339
Abbildung 150: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Stellenwert der Wirkungsindikatoren bzw. des Wirkungsindexes für die RAV-Leitung bei der Führung der Personalberater/innen 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011.....	340
Abbildung 151: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Kontrolle der Wirkungsergebnisse des RAV mindestens einmal im Quartal 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots).....	341
Abbildung 152: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Kontrolle der Wirkungsergebnisse des RAV mindestens einmal im Quartal 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots).....	342

Abbildung 153: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Kontrolle der Wirkungsergebnisse des RAV mindestens einmal im Quartal 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots).....	343
Abbildung 154: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Kontrolle der Wirkungsergebnisse des RAV mindestens einmal im Quartal 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots).....	344
Abbildung 155: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Kontrolle der Wirkungsergebnisse des RAV mindestens einmal im Quartal 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots) .....	345
Abbildung 156: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Regelmäßige Kontrolle von anderen, mit RAV-Leitung vereinbarten Zielen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	346
Abbildung 157: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Regelmäßige Kontrolle von anderen, mit RAV-Leitung vereinbarten Zielen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	347
Abbildung 158: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Regelmäßige Kontrolle von anderen, mit RAV-Leitung vereinbarten Zielen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	348
Abbildung 159: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Regelmäßige Kontrolle von anderen, mit RAV-Leitung vereinbarten Zielen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	349
Abbildung 160: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Regelmäßige Kontrolle von anderen, mit RAV-Leitung vereinbarten Zielen 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots).....	350
Abbildung 161: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Verabredung mit dem RAV ohne konkrete Ziele 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots).....	351
Abbildung 162: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Verabredung mit dem RAV ohne konkrete Ziele 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots).....	352
Abbildung 163: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Verabredung mit dem RAV ohne konkrete Ziele 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots).....	353
Abbildung 164: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Verabredung mit dem RAV ohne konkrete Ziele 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots).....	354

Abbildung 165:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Verabredung mit dem RAV ohne konkrete Ziele 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots) .....	355
Abbildung 166:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	356
Abbildung 167:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	357
Abbildung 168:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	358
Abbildung 169:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	359
Abbildung 170:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Persönliche Zielvorgaben zu den vier Wirkungsindikatoren für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots) .....	360
Abbildung 171:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots).....	361
Abbildung 172:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots).....	362
Abbildung 173:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots).....	363
Abbildung 174:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots).....	364



Abbildung 175:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zu den vier Wirkungsindikatoren 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots) .....	365
Abbildung 176:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots).....	366
Abbildung 177:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots).....	367
Abbildung 178:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots).....	368
Abbildung 179:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots).....	369
Abbildung 180:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum unkorrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots) .....	370
Abbildung 181:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum korrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	371
Abbildung 182:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum korrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	372
Abbildung 183:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum korrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	373
Abbildung 184:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum korrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	374
Abbildung 185:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvorgaben für das gesamte RAV zum korrigierten Wirkungsindex 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots).....	375
Abbildung 186:Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	376

Abbildung 187: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	377
Abbildung 188: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	378
Abbildung 189: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots) .....	379
Abbildung 190: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die RAV-Leitungen 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots).....	380
Abbildung 191: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 1 im Jahr 2011 (Boxplots).....	381
Abbildung 192: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 2 im Jahr 2011 (Boxplots).....	382
Abbildung 193: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 3 im Jahr 2011 (Boxplots).....	383
Abbildung 194: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindikator 4 im Jahr 2011 (Boxplots).....	384
Abbildung 195: Fokussierung und Wirkungsergebnisse: Zielvereinbarungen mit Wirkungszielen für die Mehrheit der Personalberater/innen im RAV 2012 und korrigierter Wirkungsindex im Jahr 2011 (Boxplots) .....	385
Abbildung 196: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Alter.....	397
Abbildung 197: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Alter.....	398
Abbildung 198: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Alter .....	399

Abbildung 199: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Sprachkenntnissen .....	400
Abbildung 200: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Sprachkenntnissen .....	401
Abbildung 201: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Sprachkenntnissen .....	402
Abbildung 202: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Geschlecht .....	403
Abbildung 203: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Geschlecht .....	404
Abbildung 204: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Geschlecht .....	405
Abbildung 205: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Zivilstand .....	406
Abbildung 206: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Zivilstand .....	407
Abbildung 207: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Zivilstand .....	408
Abbildung 208: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Kinder .....	409
Abbildung 209: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Kinder .....	410
Abbildung 210: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Kinder .....	411
Abbildung 211: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Arbeitszeitwunsch .....	412
Abbildung 212: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Arbeitszeitwunsch .....	413
Abbildung 213: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Arbeitszeitwunsch .....	414

Abbildung 214: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich versichertem Verdienst .....	415
Abbildung 215: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich versichertem Verdienst .....	416
Abbildung 216: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich versichertem Verdienst .....	417
Abbildung 217: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Ausbildungsniveau .....	418
Abbildung 218: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Ausbildungsniveau .....	419
Abbildung 219: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Ausbildungsniveau.....	420
Abbildung 220: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich letzter Funktion.....	421
Abbildung 221: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich letzter Funktion.....	422
Abbildung 222: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich letzter Funktion.....	423
Abbildung 223: Korrigierte Wirkungsindikatoren 1 und 2 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Erwerbsstatus .....	424
Abbildung 224: Korrigierte Wirkungsindikatoren 3 und 4 für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Erwerbsstatus .....	425
Abbildung 225: Korrigierter Wirkungsindex für die RAV 2001 bis 2011: Niveau und relative Wirkungsdifferenz hinsichtlich Erwerbsstatus .....	426
Abbildung 226: RAV: Durchschnittliche absolute Rangdifferenz unterschiedlicher Ranking-Varianten (Wirkungsindikatoren 1 und 2).....	448

Abbildung 227: RAV: Durchschnittliche absolute Rangdifferenz unterschiedlicher Ranking-Varianten (Wirkungsindikatoren 3 und 4) .....	449
Abbildung 228: RAV: Durchschnittliche absolute Rangdifferenz unterschiedlicher Ranking-Varianten (Wirkungsindex) .....	450

## Abkürzungsverzeichnis

AMM	Arbeitsmarktliche Maßnahmen
AMS	Arbeitsmarktservice (Österreich)
ASAL	Auszahlungssystem der Arbeitslosenkassen
AVAM	Informationssystem Arbeitsvermittlung und Arbeitsmarkt
AVIG	Arbeitslosenversicherungsgesetz (Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzenschädigung)
AVIV	Arbeitslosenversicherungsverordnung (Verordnung über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzenschädigung)
AVG	Arbeitsvermittlungsgesetz
CHF	Schweizer Franken
EVD	Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement
IIZ	Interinstitutionelle Zusammenarbeit
K-AL	Kommunale/r Amtsleiter/in
KAST	Kantonale Amtsstelle
LAM	Logistikstelle für arbeitsmarktliche Maßnahmen
LAM-L	LAM-Leiter/in
PB	Personalberater/in
RAV	Regionales Arbeitsvermittlungszentrum; Regionale Arbeitsvermittlungszentren
RAV-K	RAV-Koordinatorin bzw. RAV-Koordinator
RAV-L	RAV-Leiter/in
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung

## Literatur

- BAETSCHMANN, GREGORI, KEVIN E. STAUB und RAINER WINKELMANN [2011]: *Consistent Estimation of the Fixed Effects Ordered Logit Model*, IZA Discussion Paper, Nr. 5443, Januar 2011, Bonn.
- DICKERSON, ANDY, ARNE RISA HOLE und LUKE MUNFORD [2012]: *The Relationship Between Well-Being and Commuting Re-Visited: Does the Choice of Methodology Matter?*, Sheffield Economic Research Paper Series, Nr. 2012016, Juni 2012, Sheffield.
- Internet:  
[http://www.sheffield.ac.uk/polopoly\\_fs/1.185783!/file/serps\\_2012016.pdf](http://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.185783!/file/serps_2012016.pdf)
- EGGER, MARCEL, CARLOS LENZ und BORIS A. ZÜRCHER [2001]: *Die Vereinbarung zwischen Bund und Kantonen über den Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes in der Schweiz*, 15. November 2001, Bern.
- Egger, Dreher & Partner AG [2010]: *Wirkungsberechnung 2009*, unveröffentlichte Präsentation, 7. Mai 2010, Bern.
- FERRER-I-CARBONELL, ADA, und PAUL FRIJTERS [2004]: „How Important is Methodology for the Estimates of the Determinants of Happiness?“, *Economic Journal*, Jg. 114, S. 641-659.
- FRÖLICH, MARKUS, MICHAEL LECHNER, STEFANIE BEHNCKE, STEPHAN HAMMER, NICOLAS SCHMIDT, SARAH MENEGALE, ANNETTE LEHMANN und ROLF ITEN [2007]: *Einfluss der RAV auf die Wiedereingliederung von Stellensuchenden*, Studie im Auftrag der Aufsichtskommission für den Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung, SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik 20, Januar 2007, Bern.
- HOECHLE, DANIEL [2007]: „Robust standard errors for panel regressions with cross-sectional dependence“, *The Stata Journal*, Jg. 7, H. 3, S. 281-312.
- Internet:  
<http://www.stata-journal.com/sjpdf.html?articlenum=st0128>
- KALTENBORN, BRUNO, und PETRA KAPS [2012]: *Einbeziehung der kommunalen Leistungen in die Zielsteuerung des SGB II*, Bericht an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, November 2012, unveröffentlicht, Berlin.
- KALTENBORN, BRUNO, NINA WIELAGE, ANNA VON BOTHMER und ANNA IRIS HENKEL [2010]: *Zielsteuerung in der Arbeitsverwaltung - ein europäischer Vergleich*, Endbericht an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, unter Mitarbeit von TIMO WEISHAUPT, HANS-LUDWIG BUCHHOLZ und FRANK OSCHMIANSKY, Dezember 2010, Berlin.
- LEUENBERGER, PETRA, CLAUDE LONGCHAMP, LUKAS GOLDBERGER, STEPHAN TSCHÖPE und SILVIA RATELBAND-PALLY [2002]: *Die Vereinbarung 2000 - Kritikpunkte und Optimierungsmöglichkeiten*, GfS-Forschungsinstitut, 21. März 2002, Bern.
- MOSER, VIKTOR [2003]: „Vereinbarung ‚seco-Kantone‘ leicht geändert“, *Panorama*, H. 1, S. 25.

- PETER, MICHAEL [2009]: „Optimierung der öffentlichen Arbeitsvermittlung - Umsetzung von Studienerkenntnissen in die Vollzugspraxis“, *Die Volkswirtschaft*, H. 6, S. 50-54.
- SHELDON, GEORGE [2008]: *Entwicklung der Performance der öffentlichen Stellenvermittlung der Schweiz im Zeitraum 1998-2007*, Studie im Auftrag der Aufsichtskommission des Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung, SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik Nr. 26, 16. Dezember 2008, Basel.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) [2004a]: „Dauer der Stellensuche auf Niveau 2000 gehalten“, *Pressemitteilung*, 8. Juni 2004, Bern.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) [2004b]: *Lagebeurteilung*, unveröffentlichtes Konzept, genehmigt durch den Steuerungsausschuss am 24. Februar 2004, Bern.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) [2005]: „Arbeitslose länger auf Stellensuche“, *Pressemitteilung*, 6. Juni 2005, Bern.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) [2006]: „Wirkungsmessung 2005 der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV)“, *Pressemitteilung*, 8. Juni 2006, Bern.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) [2007]: „Wirkungsmessung 2006 der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV)“, *Pressemitteilung*, 7. Juni 2007, Bern.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) [2008]: „Entlastung der öffentlichen Arbeitsvermittlung fortgesetzt“, *Pressemitteilung*, 9. Juni 2008, Bern.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) [2009a]: *Allgemeiner Lagebericht 2008*, Bern.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) [2009b]: „Entlastung der öffentlichen Arbeitsvermittlung“, *Pressemitteilung*, 8. Juni 2009, Bern.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) [2010a]: *Arbeitsmarkt / Arbeitslosenversicherung: Jahresbericht 2009*, Juni 2010, o.O.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) [2010b]: „Öffentliche Arbeitsvermittlung trotz der Wirtschaftslage“, *Pressemitteilung*, 8. Juni 2010, Bern.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) [2012]: *Die Lage auf dem Arbeitsmarkt*, Oktober 2012, 8. November 2012, Bern.



Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)  
Holzikofenweg 36, CH-3003 Bern  
Tel 031 322 42 27, Fax 031 323 50 01

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch), [seco@seco.admin.ch](mailto:seco@seco.admin.ch)

Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF