



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Wirkungsevaluation der öffentlichen Arbeitsvermittlung

Evaluationsbericht

Studie im Auftrag der
Aufsichtskommission für den
Ausgleichsfonds
der Arbeitslosenversicherung

Egger, Dreher & Partner AG
Marcel Egger
Carlos Lenz

Wirkungsevaluation der öffentlichen Arbeitsvermittlung

Evaluationsbericht

Stand: 31. Mai 2006



Dokumenteninformationen

Status: in Arbeit / in Prüfung / **abgeschlossen**
Dokumentenname: 001_12_Bericht_V04_00.doc
Klassifikation: Für internen Gebrauch
Autoren: M. Egger, C. Lenz

Verteiler: ED-intern, Auftraggeber (SECO)

Änderungskontrolle:

Version	Datum	Grund	Ersteller
01.00	30.12.05	Entwurfassung	Marcel Egger / Carlos Lenz
02.00	1.2.2006	Grundlegend überarbeitete Fas- sung	Marcel Egger / Carlos Lenz
03.00	20.3.2006	Erweiterte Fassung	Marcel Egger / Carlos Lenz
03.09	26.4.2006	Version zu Händen des Staatssek- retariats für Wirtschaft	Marcel Egger / Carlos Lenz
03.10	12.5.2006	Überarbeitete Fassung	Marcel Egger / Carlos Lenz
04.00	30.5.2006	Überarbeitete Fassung aufgrund Feedback der Begleitgruppe	Marcel Egger / Carlos Lenz

Aktuelle Version:

Speicherdatum	Dokumentname	Gespeichert durch:
31. Mai 2006	001_12_Bericht_V04_00.doc	Marcel Egger

Inhaltsverzeichnis

Teil A: Methodik und Ziele der Studie

1	Zusammenfassung	1
2	Auftrag und Projektorganisation	19
2.1	Ausgangslage und übergeordnete Zielsetzung der Evaluation	19
2.2	Inhalt der Studie der Egger, Dreher & Partner AG	20
2.3	Organisation und Dauer des Projektes	21
3	Evaluationsmodell und Vorgehen	22
3.1	Evaluationsmodell	22
3.2	Überblick über das Vorgehen.....	24
3.3	Befragung der RAV-LeiterInnen.....	25
3.4	Untersuchungen in acht erfolgreichen RAV	25

Teil B: Vollzugspraxis in den Kantonen

4	Wirkungen	26
4.1	Merkmale der Wirkungssteuerung der RAV.....	26
4.2	Wirkungsunterschiede zwischen den RAV	29
4.3	Zusammenhänge zwischen den 4 Wirkungen der RAV	32
4.4	Wirkungsunterschiede zwischen PersonalberaterInnen	34
5	Grundstrategie und Führung	36
5.1	Zielorientierung der RAV	36
5.2	Führung und Führungsinstrumente	37
5.3	Personal	44
6	Prozesse und Organisation der RAV	52
6.1	Organisationsstrukturen der RAV (Stand 2004)	52
6.2	Aufteilung der Mitarbeiterkapazitäten der LAM und der RAV auf die verschiedenen Prozesse	55
6.3	Ausgewählte Aspekte der Prozesse	58
6.4	Veränderungen der Prozesse und Organisationsstrukturen in den Jahren 2000 bis 2003	60
6.5	Arbeitgeberkontakte	63
6.6	Interinstitutionelle Zusammenarbeit.....	65
7	Kernaufgaben der RAV	69
7.1	Beratung	69
7.2	Vermittlung und Zuweisung.....	69
7.3	Einsatz von Druckmitteln und Motivation	74
7.4	Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen	76

8	RAV-Typen.....	81
8.1	Methodik der Typologiebildung.....	81
8.2	Wichtige clusterbildende Dimensionen.....	83
8.3	Typologien in Bezug auf Strategie und Führung	83
8.4	Typologien in Bezug auf Prozesse und Organisation	86
8.5	Typologien in Bezug auf die Ausgestaltung der Kernaufgaben.....	89
9	Auswirkungen der Vereinbarungen 2000 und 2003.....	91
9.1	Eignung der Vereinbarung 2000/2003, die Wirkungsorientierung zu fördern	91
9.2	Veränderungen seit Einführung der Vereinbarung 2000 in den RAV.....	91
9.3	Gezielte Verbesserungen.....	93

Teil C: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

10	Messbare Erfolgsfaktoren der Arbeitsvermittlung	94
10.1	Methodik	94
10.2	Erfolgsfaktoren einer raschen Wiedereingliederung (Wirkungsziel 1).....	94
10.3	Erfolgsfaktoren zur Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit (Wirkungsziel 2).....	96
10.4	Erfolgsfaktoren zur Vermeidung von Aussteuerungen (Wirkungsziel 3).....	98
10.5	Erfolgsfaktoren zur Vermeidung von Wiederanmeldungen (Wirkungsziel 4).....	99
11	Erfolgsfaktoren aus Sicht der Praktiker (RAV-LeiterInnen und PersonalberaterInnen).....	101
11.1	Überblick über die verschiedenen Erfolgsfaktoren und deren Bedeutung.....	101
11.2	PersonalberaterInnen	110
11.3	Organisatorische Strukturen und Prozesse im RAV	112
11.4	Interinstitutionelle Zusammenarbeit.....	113
11.5	Beratung	113
11.6	Arbeitgeberkontakte und Vermittlung.....	113
11.7	Sanktionen	116
11.8	Arbeitsmarktlichen Massnahmen	118
12	Handlungsempfehlungen.....	120
12.1	Dominierende und Standard-Erfolgsfaktoren	120
12.2	Dominierende Erfolgsfaktoren	121
12.3	Standarderfolgsfaktoren	126
12.4	Empfehlungen an die kantonalen Vollzugsstellen	131

12.5	Empfehlungen an die Aufsichtsbehörde (SECO).....	133
13	Gesamtfazit.....	138

Teil D: Anhänge

A1: Primärerhebungen

A 1.1: Fragebogen der RAV-Leiterumfrage

A 1.2: Interviewleitfaden der Befragung der acht erfolgreichen RAV
vor Ort

A2: Verwendete Daten für die ökonometrischen Analysen
(Regressionsanalysen, Clusteranalysen und Korrelationsanalysen)

A3: Methodik der Regressionsanalysen

1 Zusammenfassung

Ausgangslage und Ziele der Studie

Ausgangslage

Das AVIG wurde 1995 einer grundlegenden Revision unterzogen. Zwei zentrale Neuerungen dieser Revision stellten dabei die Errichtung regionaler Arbeitsvermittlungszentren (RAV) und die Intensivierung des Einsatzes von arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit dar. Als weiteren Entwicklungsschritt hat das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) in Zusammenarbeit mit den Kantonen per 1.1.2000 die vorgängige input- und leistungsorientierte Steuerung der RAV durch eine wirkungsorientierte Steuerung ersetzt.

In den Jahren 1999 bis 2001 hat das SECO eine erste Reihe von Wirkungsevaluationen der aktiven arbeitsmarktlichen Massnahmen und der öffentlichen Arbeitsvermittlung durchführen lassen. Seit Beginn des Jahres 2004 arbeiten nun mehrere Forschergruppen im Auftrag des SECO an weiterführenden *Follow-up-Evaluationen*, welche die Wirkungen der Arbeitsmarktpolitik der Schweiz aus unterschiedlichen Gesichtspunkten evaluieren.

Ziele der vorliegenden Studie

Der vorliegende Evaluationsbericht der Egger, Dreher & Partner AG ist das Ergebnis einer dieser Studien. Sie wurde im Zeitraum zwischen Februar 2004 und März 2006 erarbeitet. Die wichtigsten Fragestellungen der Studie sind:

- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Prozessen, Organisationsstrukturen, Führungsinstrumenten und Anreizstrukturen der öffentlichen Arbeitsvermittlung und des Einsatzes arbeitsmarktlicher Massnahmen einerseits und der Wirkungen der RAV andererseits?
- Welche Veränderungen und Verbesserungen wurden seit 2001 realisiert und welche Lehren wurden im Laufe der letzten Jahre gezogen?
- Welches sind die Erfolgsfaktoren für eine rasche und dauerhafte Eingliederung von Stellensuchenden und welche Handlungsempfehlungen leiten sich daraus für die RAV und die Kantone ab?

Wirkungen der RAV

Wirkungen der RAV

Unter Ausklammerung der besten und schlechtesten 10% der RAV unterscheiden sich die Wirkungen der RAV hinsichtlich der durchschnittlichen Dauer der Stellensuche (Wirkungsindikator 1) nach Korrektur exogener Faktoren um +/- 10%. Die entsprechenden Wirkungsunterschiede in Bezug auf die Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit (Wirkungsindikator 2), die Aussteuerungsquote (Wirkungsindikator 3) und die Wiederanmelde-

quote (Wirkungsindikator 4) variieren um rund +/- 30%.

Diese relativen Wirkungsunterschiede zwischen den jeweils besten und schlechtesten RAV sind in den letzten Jahren weitgehend konstant geblieben. Dennoch stellen wir auf der andern Seite fest, dass sich eine Vielzahl von RAV in den letzten Jahren deutlich verbessert haben.

Zusammenhänge zwischen den Wirkungen

Die erfolgreiche Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit (Wirkungsziel 2) ist letztlich erfolgskritisch dafür, dass ein RAV erstens eine kurze durchschnittliche Dauer der Stellensuche erreicht (Wirkungsziel 1) und zweitens eine tiefe Aussteuerungsquote erzielt (Wirkungsziel 3).

Vollzugspraxis

Zielverständnis der RAV

Heute besteht in den RAV im Allgemeinen ein den Vorgaben des SECO entsprechendes wirkungsorientiertes Zielverständnis. Die RAV setzen dabei jedoch leicht unterschiedliche Prioritäten.

Controllingsysteme und Anreizmechanismen der RAV

Die Controllingsysteme der RAV unterscheiden sich. Sie weisen jedoch generell die Charakteristik auf, dass die Leistung der PersonalberaterInnen letztlich massgeblich anhand *qualitativer* Kriterien beurteilt werden.

Der Einsatz von materiellen und immateriellen Anreizen für die BeraterInnen unterscheidet sich von RAV zu RAV sowohl in Bezug auf die Form als auch das Ausmass.

Ein expliziter Wettbewerb zwischen den PersonalberaterInnen auf Ebene quantitativer Leistungs- oder Wirkungskennzahlen wird im Allgemeinen nicht gefördert.

Informationsfluss im RAV und zwischen den RAV

Der Informationsaustausch zwischen der Leitung und den MitarbeiterInnen der RAV ist zumeist intensiv. Im Weiteren erfolgt im Allgemeinen auch ein häufiger Erfahrungsaustausch zwischen den PersonalberaterInnen. Der Erfahrungsaustausch *zwischen* den RAV ist demgegenüber eher gering.

Entscheidungsfreiräume der BeraterInnen

Den BeraterInnen werden innerhalb der verschiedenen RAV der Schweiz unterschiedlich grosse Freiräume eingeräumt (bei der Sanktionierung, dem AMM-Einsatz, der Beratung und Vermittlung). Unbesehen davon sind sich die RAV-LeiterInnen aber weitgehend einig darin, dass eine gewisse Harmonisierung und Standardisierung der Arbeiten im RAV wichtig ist. Dies betrifft vor allem Aspekte der einheitlichen Dossierführung und der rechtskonformen Behandlung der Stellensuchenden.

Dossierbelastung der PersonalberaterInnen

Die durchschnittliche Anzahl betreuter Stellensuchender und Leistungsbezüger je PersonalberaterIn nahm in den Jahren 2001 bis 2004 im Mittel um rund 30% zu. Diese steigende Dossierbelastung führte zu einer Ab-

nahme der Dienstleistungsqualität, entweder in Form einer Reduktion der Dienstleistungen bei einzelnen Stellensuchenden oder durch generelle Reduktion einzelner Dienstleistungsarten bei allen Stellensuchenden.

- Qualifikationen der BeraterInnen* Die Qualifikationen der PersonalberaterInnen der RAV unterscheiden sich deutlich. Zum Einen gibt es Unterschiede innerhalb der einzelnen RAV. Zum Andern unterscheiden sich die Fähigkeiten der PersonalberaterInnen zwischen den RAV. Am grössten sind diese Unterschiede dabei in Bezug auf das Netzwerk zu Arbeitgebern und die Fähigkeiten im Bereiche der Stellenvermittlung.
- Mitarbeiterzufriedenheit* Die Fluktuationsraten der RAV zeigen keine Auffälligkeiten, welche auf eine erhöhte Unzufriedenheit vieler Mitarbeitenden schliessen lassen. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zeigt sich auch in den Untersuchungen vor ort: 74 von 75 befragten RAV-MitarbeiterInnen erachten das RAV als attraktiven oder zumindest eher attraktiven Arbeitsplatz. Die Attraktivität ergibt sich dabei aus den Inhalten der Arbeit und den grossen Freiräumen, welche die PersonalberaterInnen im Allgemeinen geniessen.
- Organisationsstrukturen* Es gibt unterschiedliche Organisationsstrukturen innerhalb der RAV mit unterschiedlicher Art und Ausmass der Spezialisierung der einzelnen PersonalberaterInnen. Bewährt haben sich generell Organisationsmodelle mit Spezialisierung der BeraterInnen nach Berufen und/oder Branchen sowie die Konzentration bestimmter Sonderaufgaben bei einzelnen PersonalberaterInnen. Der Entscheid, welches Organisationsmodell sich für ein RAV am besten eignet hängt letztlich aber auch von den Rahmenbedingungen ab, die ein RAV vorfindet.
- Merkmale der Prozesse* In Bezug auf die Prozesse der RAV ziehen wir anhand den Prozesskennzahlen eines Kantons, der RAV-Leiter-Befragung und den Interviews vor Ort folgende Schlussfolgerungen:
- In vielen RAV wurden die Prozesse in den letzten Jahren optimiert. Diese Optimierungen betrafen hauptsächlich den Anmeldeprozess, die Beratung und Vermittlung, die Arbeitgeberbetreuung und die Bewirtschaftung offener Stellen.
 - Es werden in den RAV generell Anstrengungen unternommen, um den Wiedereingliederungsprozess gezielt zu beschleunigen. Hierzu wird im Allgemeinen sichergestellt, dass der Informationstag, das Erstgespräch und die Folgegespräche jeweils nach einem bestimmten Muster ablaufen.
 - Der Anteil der wertschöpfenden Tätigkeiten der RAV und Logistikstellen für arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM) ist nach wie vor hoch, wobei die administrativen Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Dos-

sierführung einen relativ grossen Teil der gesamten Ressourcen binden.

- Der Weiterbildung der Mitarbeitenden wird gegenüber 1998 ein zunehmendes Gewicht beigemessen.
- Die Vermittlungsaktivitäten und Arbeitgeberkontakte haben mengenmässig in den letzten Jahren eher an Bedeutung verloren. Dies, obwohl sich diese beiden Aspekte in der vorliegenden Studie als wichtige Erfolgsfaktoren herauskristallisieren.

Zusammenarbeit mit Arbeitgebern und interinstitutionelle Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern wird von den RAV-Leitern grossmehrheitlich als bereits eng oder eher eng erachtet. Nahezu alle RAV beabsichtigen dennoch, diese Kontakte noch zu intensivieren.

Die Effizienz der Zusammenarbeit mit den verschiedenen interinstitutionellen Partnern wird demgegenüber unterschiedlich beurteilt. Grundsätzlich wird hier noch einiges Verbesserungspotenzial geortet. In Bezug auf die einzelnen Partner der interinstitutionellen Zusammenarbeit (IIZ) wird die Zusammenarbeit mit den IV-Stellen am vergleichsweise schlechtesten beurteilt.

Beratung und Vermittlung

Die Anzahl der monatlichen Beratungsgespräche je Stellensuchenden nahm zwischen 2001 und 2003 um rund 20% ab. Auch die Vermittlungsintensität der RAV war in den letzten Jahren eher rückläufig. Auf der andern Seite hat sich hingegen die Qualität der Zuweisungen verbessert.

Verfügung von Sanktionen

Der Anteil der Leistungsbezüger, die durch das RAV sanktioniert werden, nahm in den letzten Jahren eher zu. In Bezug auf die Häufigkeit, mit der Sanktionen ausgesprochen werden, unterscheiden sich die RAV nach wie vor stark. Hinsichtlich der Sanktionshärte haben sich die RAV in den letzten Jahren demgegenüber stark angeglichen.

Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen

Die am häufigsten eingesetzten AMM sind nach wie vor Kurse und Beschäftigungsprogramme. Bei jungen Arbeitslosen werden in vielen RAV Motivationssemester intensiv eingesetzt. Die andern AMM wie Praktika, Einarbeitungszuschüsse, Ausbildungszuschüsse, Förderung selbständiger Erwerbstätigkeit, Wochenaufenthaltsbeiträge und Pendlerkostenbeiträge haben demgegenüber mengenmässig eine deutlich geringere Bedeutung.

RAV-Typologien

Mit Hilfe von Clusteranalysen haben wir Typologien von RAV erstellt. Das Ziel bestand dabei letztlich darin, Gruppen von RAV zu finden, die hinsichtlich *mehrerer* Merkmale ähnlich sind (d.h. Typologien zu bilden).

Typologie 1: Führungsphilosophie

Hinsichtlich der Führungsphilosophie erkennen wir zwei unterschiedliche RAV-Typen:

- *Standardisierer (N=53):*
Im RAV gibt es umfangreiche explizite Richtlinien für die Kernaufgaben.
- *Fallbearbeitung mit grösseren Ermessensspielräumen (N=53):*
Im RAV sind explizite Richtlinien weniger wichtig.

Sowohl die *Standardisierer* als auch die RAV, welche auf eine *Fallbearbeiter mit grösseren Ermessensspielräumen* setzen sind sich einig darin, dass ein gewisses Mass an Einheitlichkeit im RAV erforderlich ist, aber den PersonalberaterInnen gleichzeitig weitgehende Freiräume in der täglichen Fallbearbeitung eingeräumt werden müssen. Die beiden RAV-Typen unterscheiden sich jedoch in der Beurteilung, wie hoch die Regulierungsdichte sein muss. Welchen Typ ein RAV letztlich wählt ist v.a. eine Frage des Führungsstils des Leiters. Wichtig ist dabei, dass jeweils eine Mischung aus Freiräumen und Regulierungen verfolgt wird.

Typologie 2: Anreize und Eigenmotivation der RAV

In Bezug auf die Frage nach den Anreize und Eigenmotivation gegenüber den PersonalberaterInnen gibt es folgende drei Typen von RAV:

- *Gegner materieller Anreize (N=30):*
Für diese RAV-LeiterInnen ist die Eigenmotivation der Mitarbeiter generell wichtiger als äussere Anreize.
- *Verfechter äusserer Anreize (N=40):*
Für diese RAV-LeiterInnen stehen materielle und immaterielle Anreize im Vordergrund zur Verbesserung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden.
- *Verfechter eines Mixes aus Eigenmotivation und Anreizen (N=39):*
Diese RAV-LeiterInnen finden Anreize zwar wichtig, sehen aber letztlich dennoch die Eigenmotivation als Leistungstreiber.

Bei allen drei Anreiz-Typen gibt es analog zur obigen Typologie 1 sowohl erfolgreiche als auch weniger erfolgreiche RAV. Welcher Anreiz-Typ für ein RAV am besten geeignet ist, ist unseres Erachtens vom Führungsstil des RAV-Leiters oder der RAV-Leiterin, von der Kultur im RAV (wobei in dieser Hinsicht eine Wechselwirkung besteht) und von den Eigenschaften des rekrutierten Personals abhängig. Mit allen drei Typen sind gute Wirkungen erreichbar, wobei in jedem Fall das Grundprinzip beachtet

Typologie 3: Leistungen der RAV

werden muss, dass v.a. weiche Motivationsfaktoren erfolgskritisch sind.

Die dritte Typologie bezieht sich auf den Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen sowie die Beratungs- und Sanktionspraxis der RAV. Hier lassen sich drei RAV-Typen unterscheiden:

- *Qualifizierer (N=29):*
Sie setzen im Vergleich mit den anderen Typen häufiger qualifizierende als aktivierende Massnahmen ein und verfügen weniger oft Beschäftigungs- und Basisprogramme, Zwischenverdienste und Sanktionen.
- *Strenge Aktivierer (N=36):*
Diese RAV setzen vor allem auf aktivierende Massnahmen und Zwischenverdienste und sanktionieren strenger.
- *Weniger strenge Aktivierer (N=46):*
Sie setzen ebenfalls auf aktivierende Massnahmen und Zwischenverdienste, sanktionieren aber weniger streng.

Unabhängig davon welchem dieser Typen ein RAV angehört, sollte folgender elementarer Erfolgsfaktor sichergestellt werden: die Stellensuchenden müssen frühzeitig und konsequent aktiviert werden. In dieser Hinsicht besteht insbesondere bei vielen RAV des Typs *Qualifizierer* ein Handlungsbedarf.

Typologie 4: Rolle des RAV-Leiters oder der RAV-Leiterin

Schliesslich konnten wir eine vierte Typologie eruieren, die sich auf die Rolle der RAV-LeiterInnen bezieht. Hier gibt es 4 verschiedene RAV-Modelle:

- *Universal (N=35):*
Die RAV-LeiterInnen dieser RAV führen das RAV, sie unterstützen die PersonalberaterInnen bei der Fallbearbeitung und betreuen gleichzeitig selbst auch Stellensuchende.
- *Führung ohne Beteiligung am Tagesgeschäft (N=26):*
Diese RAV-LeiterInnen nehmen ausschliesslich Führungsaufgaben wahr.
- *Primus inter Pares (N=14):*
Diese RAV-LeiterInnen sind leitende PersonalberaterInnen.
- *Führung mit Unterstützung in der Fallbearbeitung (N=34):*
Diese RAV-LeiterInnen üben vorwiegend Führungsfunktionen aus, unterstützen aber auch die PersonalberaterInnen in der Fallbearbeitung.

RAV der Typen „Führung ohne Beteiligung am Tagesgeschäft“ und „Führung mit Unterstützung in der Fallbearbeitung“ sind typischerweise gross und haben dementsprechend einen ausgeprägten Führungsbedarf. Bei den

RAV vom Typ „Universal“ handelt es sich im Durchschnitt um RAV mittlere Grösse, die offensichtlich nach multifunktionellen RAV-LeiterInnen verlangt. Die RAVs vom Typ „Primus inter Pares“ sind mit durchschnittlich 10 Mitarbeitenden wesentlich kleiner als diejenigen der anderen 3 Typen.

Das Modell des *Primus inter Pares* ist ein Erfolgsmodell, welches einfach und ohne grosse Risiken umsetzbar ist. Es ist grundsätzlich zu empfehlen, lässt sich aber nur in kleinen RAV anwenden.

Die andern drei Modelle haben bei geeigneter Führung dasselbe Potenzial wie das Modell des *Primus Inter Pares*. Die Führung ist jedoch vielschichtiger und komplexer. Die Gefahr von Führungsmängeln ist entsprechend grösser.

Bei allen vier Modellen ist die Person des RAV-Leiters oder der RAV-Leiterin entscheidend dafür, welche Wirkungen das RAV erbringt.

Dominierende Erfolgsfaktoren und Standarderfolgsfaktoren

Es gibt eine Reihe wichtiger Erfolgsfaktoren, bei denen die meisten RAV heute bereits ein hohes Niveau erreichen. Bei diesen Erfolgsfaktoren können die RAV durch weitere Optimierungen keine wesentlichen Wirkungsverbesserungen mehr erzielen. Wir bezeichnen diese Aspekte als *Standard-Erfolgsfaktoren*. Die Empfehlung an die RAV ist, in Bezug auf die Standard-Erfolgsfaktoren ein im Vergleich zu den andern RAV gutes Niveau zu erreichen, um sich keine Wettbewerbsnachteile gegenüber den andern RAV einzuhandeln, nicht aber zu versuchen, durch eine gezielte Perfektionierung der Standard-Erfolgsfaktoren die Wirkungen der andern RAV zu übertreffen.

Um im Vergleich zu den andern RAV überdurchschnittliche Wirkungen zu erreichen, muss ein RAV die Optimierungen bei den *dominierenden Erfolgsfaktoren* ansetzen. Dies sind jene Erfolgsfaktoren, bei denen ein vergleichsweise grosses Optimierungspotenzial für die Wirkungen besteht und die letztlich für die überlegenen Wirkungen der erfolgreichen RAV verantwortlich sind.

Es gibt vier zentrale *dominierende Erfolgsfaktoren*:

*Dominierender Erfolgsfaktor 1:
Konsequente und frühzeitige Aktivierung der Stellensuchenden*

Ein entscheidender dominierender Erfolgsfaktor ist, wie gut es einem RAV gelingt, die Stellensuchenden *konsequent und frühzeitig zu aktivieren*. Die Aktivierung von Stellensuchenden kann mit verschiedenen, im Einzelfall alternativ oder auch komplementär anwendbaren Strategien erreicht werden. Folgende Strategien haben sich bewährt:

- Erstens ist ein rascher Start des Wiedereingliederungsprozess wichtig.
- Zweitens kann eine Aktivierung durch eine konsequente Haltung der PersonalberaterInnen gegenüber dem Stellensuchenden erfolgen.
- Drittens kann die Aktivierung durch gezieltes Fördern und Fordern mit Hilfe von arbeitsmarktlichen Massnahmen erreicht werden.
- Viertens können die BeraterInnen ihre Stellensuchenden durch Empathie und mit Beratungskompetenz aktivieren. Dies dürfte in aller Regel der effizienteste Ansatz sein, um beim Stellensuchenden eine Verhaltensänderung im Sinne der Arbeitslosenversicherung zu bewirken.

*Dominierender Erfolgsfaktor 2:
Vermittlungsaktivitäten und Arbeitgeberkontakte*

Die Arbeitgeberkontakte haben in verschiedener Hinsicht eine wichtige Funktion. Ein wichtiger Effekt ist dabei, dass die BeraterInnen dank persönlichen Kontakten zu Arbeitgebern ihre Arbeitsmarktkenntnisse und Branchenkenntnisse verbessern können. Es ist deshalb zu empfehlen, dass möglichst alle PersonalberaterInnen des RAV Arbeitgeberkontakte pflegen.

Ein anderer Hauptnutzen der Arbeitgeberkontakte liegt darin, den Arbeitgebern das Angebot der RAV bekannt zu machen. Damit lässt sich die Intensität der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern steigern und das Image der RAV verbessern.

Weiter zeigt sich, dass RAV mit *aktiven Vermittlungsbemühungen* im Durchschnitt erfolgreicher sind. Einen entscheidenden Einfluss hat in diesem Zusammenhang die Qualität der Vermittlungen und der Zuweisungen. Auch für die RAV gilt, dass sich ein guter Ruf schon mit vergleichsweise wenigen Fehlleistungen rasch ruinieren lässt, dass es umgekehrt aber sehr aufwändig und langwierig ist, ein schlechtes Image zu verbessern. Es sollten deshalb in der Schnittstelle zu den Arbeitgebern keine Experimente gewagt werden, die dem Ruf des RAV nachhaltig schaden könnten.

Um eine hohe Zuweisungs- und Vermittlungsqualität zu erreichen ist wichtig, dass die Interessen der Arbeitgeber beim Entscheid, ob eine Person auf eine Stelle zugewiesen wird bzw. einem Arbeitgeber empfohlen wird, im Zentrum steht. Der Einsatz von Zuweisungen als Druckmittel oder als implizite Sanktion gegenüber Stellensuchenden ist nicht zu empfehlen.

*Dominierender Erfolgsfaktor 3:
Rekrutierung, Weiterbildung und Motivation des Personals*

Die Wirkungen der einzelnen BeraterInnen unterscheiden sich innerhalb und zwischen den RAV teilweise stark. Entsprechend erachten die befragten RAV-LeiterInnen und interviewten Mitarbeitenden die Fähigkeiten und die Motivation der BeraterInnen als einen Top-Erfolgsfaktor.

Die Wirkungsunterschiede zwischen den BeraterInnen sind zum Einen auf

ein unterschiedliches *Potenzial der BeraterInnen* und zum Andern auf ein unterschiedliches *Engagement und Motivation* zurückzuführen.

Das *Potenzial der BeraterInnen* kann zum Teil durch gezielte Weiterbildung beeinflusst werden (bspw. die Fachkenntnisse, Berufs- und Branchenkenntnisse), ist aber in verschiedener Hinsicht auch durch Persönlichkeitsmerkmale bestimmt, die nur bedingt änderbar sind (bspw. Sozialkompetenz, Empathie und Verkäuferflair).

Das *Engagement und die Motivation* der BeraterInnen wird massgeblich durch einerseits deren Eigenmotivation und andererseits die Führung seitens des RAV-Leiters oder der RAV-LeiterIn beeinflusst. Hierbei zeigt sich, dass nicht in erster Linie harte Anreize wie materielle Zuwendungen entscheidend sind, sondern dass umgekehrt v.a. weiche Faktoren wie Freiräume, Arbeitsinhalte, Wertschätzung und das Arbeitsklima von zentraler Bedeutung sind.

Die RAV können sich durch Rekrutierung geeigneter PersonalberaterInnen und gezielte Weiterbildung sowie durch gute Personalführung entscheidende Vorteile im Bereiche des *Potenzials, Engagements und Motivation* der Mitarbeitenden sichern.

Dominierender Erfolgsfaktor 4:
Dossierbelastung

Eine steigende Dossierbelastung der BeraterInnen bspw. im Zuge eines Anstiegs des Stellensuchendenbestands im RAV führt zu einer Abnahme der Dienstleistungsqualität, entweder in Form einer Reduktion der Dienstleistungen bei einzelnen Stellensuchenden oder durch generelle Reduktion einzelner Dienstleistungsarten bei allen Stellensuchenden. Wir gehen davon aus, dass RAV, welche die Dossierbelastung auch in Phasen hoher Arbeitslosigkeit nicht erheblich anheben, einen relativen Wettbewerbsvorteil gegenüber den andern RAV bzw. vergleichsweise bessere Wirkungen haben.

Neben der Optimierung der dominierenden Erfolgsfaktoren ist wichtig, folgende **4 Standarderfolgsfaktoren** zu erreichen:

Standarderfolgsfaktor 1:
Zielorientierung

Als erster Standarderfolgsfaktor muss sichergestellt werden, dass im Zielsystem des RAV die Verhinderung von Langzeitarbeitslosigkeit eines der Hauptziele ist.

Standarderfolgsfaktor 2:
Einfache Strukturen

Ein RAV sollte als zweiter Standarderfolgsfaktor eine *einfache Organisationsstruktur mit wenigen internen Schnittstellen* umsetzen. Diese Empfehlung ist dabei unabhängig davon, welchem Typ ein RAV angehört oder welche Rahmenbedingungen (z.B. Grösse) ein RAV vorfindet.

*Standarderfolgsfaktor 3:
Kleine RAV oder eigenständige
Teams*

Der dritte Standarderfolgsfaktor bezieht sich auf die Funktion der Teamleitungen: Kleine RAV mit direkter Führung funktionieren im Allgemeinen gut. Ab einer gewissen Grösse des RAV sollten jedoch Teams mit eigenen LeiterInnen gebildet werden. Die Teams müssen letztlich ähnlich funktionieren wie kleine RAV (kurze informelle Wege mit Nähe des Teamleiters zum Tagesgeschäft). Entwickelt sich dadurch in den einzelnen Teams eine Subkultur bzw. ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl ist dies der Wirkung nicht schädlich. Es muss aber auch sichergestellt werden, dass dennoch eine teamübergreifende Kultur und Zusammengehörigkeit im RAV erreicht wird. Dies muss der RAV-Leiter bzw. die RAV-Leiterin sicherstellen.

*Standarderfolgsfaktor 4:
Effizienter Wiedereingliederungsprozess*

Der vierte Standarderfolgsfaktor ist der Eingliederungsprozess. Die zentralen Erfolgsfaktoren eines guten Eingliederungsprozesses sind seit Jahren bekannt. Wir gehen aufgrund der gewonnen Erkenntnisse davon aus, dass die meisten RAV heute einen Eingliederungsprozess umgesetzt haben, der kaum mehr Potenzial für wesentliche Verbesserungen in sich birgt. In diesem Sinne ist der Wiedereingliederungsprozess – so wichtig er für den Eingliederungserfolg ist – heute ein Standarderfolgsfaktor, mit dem sich keine überdurchschnittliche Wirkungen im Vergleich zu den andern RAV mehr erreichen lassen. Hat ein RAV betreffend dem Wiedereingliederungsprozess jedoch Qualitätsprobleme – bspw. in Form eines verzögerten Starts der Eingliederungen – kann dies zu substantiellen Nachteilen bei den Wirkungen gegenüber den andern RAV führen.

Handlungsempfehlungen

*Handlungsempfehlungen an die
kantonalen Vollzugsstellen*

Die generelle Empfehlung an die kantonalen Behörden ist es, sich bei den Standard-Erfolgsfaktoren keine Nachteile gegenüber den andern RAV einzuhandeln, das Hauptaugenmerk der Optimierungen aber auf die Verbesserung der dominierenden Erfolgsfaktoren zu legen.

Zusätzlich sind die typspezifischen Empfehlungen der einzelnen RAV-Typen (weiter vorne erläutert) zu berücksichtigen

*Handlungsempfehlungen an die
Aufsichtsbehörde SECO*

Interinstitutionelle Zusammenarbeit

Die heutige Zusammenarbeit der RAV mit andern Partnern ist unterschiedlich effizient. Verbesserungswürdig ist in vielen RAV insb. die Zusammenarbeit mit den IV-Stellen und der kommunalen Sozialhilfe. Die RAV haben aber nur beschränkte Anreize die Zusammenarbeit mit diesen beiden IIZ-Partnern zu verbessern, da dies aus Sicht des Zielsystems der RAV nicht zu den besonders wichtigen Erfolgsfaktoren gehört. Diesbe-

züglich besteht ein übergeordneter Handlungsbedarf für das SECO und die Kantone.

Wirksamer (obgleich auch aufwändiger umzusetzen) als die Verbesserung der heutigen Schnittstellenprozessen zwischen RAV, Sozialhilfe und IV-Stelle wäre folgende Änderung des institutionellen Rahmens:

- Die langfristige Betreuung von Personen, deren Eingliederung sich erwartungsgemäss nicht innert einem oder zwei Jahren realisieren lässt, müsste *dauerhaft* in die Verantwortung einer einzigen, langfristig für diese Personen zuständigen Eingliederungsinstitution gelegt werden.
- Der Erfolg dieser Eingliederungsinstitution müsste daran gemessen werden, wie viele der ihnen zugeordneten Fälle langfristig integriert bzw. nicht integriert werden.

Nach unserem Kenntnisstand sind derartige Konzepte noch in keinem Kanton erfolgreich umgesetzt worden. Das sich derzeit in der Pilotphase befindliche Konzept der medizinischen und arbeitsmarktlichen Assessment-Center MAMAC geht jedoch in diese (unseres Erachtens richtige) Richtung.

Aussteuerungen

Die Aussteuerungsquote eines RAV ist v.a. davon abhängig, ob es dem RAV gelingt, einen hohen Anteil der Arbeitslosen im ersten Jahr der Arbeitslosigkeit wieder zu integrieren. Haben die Stellensuchenden die Schwelle zur Langzeitarbeitslosigkeit überschritten, droht in der Mehrheit der Fälle die Aussteuerung.

Wir gehen davon aus, dass die Verkürzung der maximalen Taggelder die Anreize der RAV eher gesenkt hat, die Integration von Personen mit Mehrfachproblematiken frühzeitig konsequent anzugehen: die Wahrscheinlichkeit, dass eine solche Person auch bei intensiven Anstrengungen des Personalberaters ausgesteuert werden wird, steigt aufgrund der verkürzten Rahmenfrist. Es sollte deshalb nach zusätzlichen Anreizstrukturen gesucht werden, welche den RAV bzw. den Kantonen vermehrt Anreize bieten, sich intensiv um Personen zu kümmern, die von Aussteuerung bedroht sind.

Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen

Die Frage nach dem richtigem Ausmass des Einsatzes arbeitsmarktlicher Massnahmen stellt sich seitdem diese geschaffen worden sind: Sollen die arbeitsmarktlichen Massnahmen künftig intensiver oder weniger intensiv eingesetzt werden und wenn ja, welche Massnahmen? Hier gelangen wir

zu folgender Schlussfolgerung: Eine Reduktion der AMM würde sich nachteilig auf die Wirkungen auswirken. Ob diese Wirkungseinbussen geringer sind als die eingesparten Massnahmenkosten (womit die Reduktion des AMM-Einsatzes ökonomisch gerechtfertigt wäre) können wir nicht abschliessend beurteilen.

Wird vor dieser Ausgangslage entschieden, die AMM-Ausgaben zu senken, dann erachten wir es aus ökonomischer Sicht als wichtig, dass das *secundo* den Kantonen nur den Gesamtumfang der Kürzung des Massnahmen-einsatzes vorgibt, es ihnen aber überlässt zu entscheiden, bei welchen Stellensuchenden welche Massnahmen reduziert werden sollen (dies muss von Fall zu Fall entschieden werden). Vor einer zentralen Vorgabe des *secundo*, dass bestimmte Massnahmentypen zurückhaltender eingesetzt werden sollen, raten wir ab.

Aufwand administrativer Tätigkeiten

Der Aufwand administrativer Tätigkeiten im Bereiche der Beratung und Betreuung ist hoch. Es sollte darauf geachtet werden, diese administrativen Aufwände nicht durch zusätzliche Datenerfassungen weiter ansteigen zu lassen.

Sanktionspraxis

Wir stellen fest, dass die Sanktionspraxis zwischen den RAV in verschiedener Hinsicht uneinheitlich ist. Dies hängt mit den vorhandenen Ermessensspielräumen in Kombination mit den unterschiedlichen Philosophien der RAV zusammen. Wir erwarten zudem, dass einzelne RAV die Sanktionspraxis weniger streng handhaben als dies im Gesetz vorgesehen ist. Eher unwahrscheinlich ist, dass verschiedene RAV öfters nicht gesetzeskonforme Sanktionen verhängen, da die Versicherten hiergegen vermutlich die gegebenen Rechtsmittel ergreifen würden.

Aus effizienztheoretischer bzw. ökonomischer Sicht erachten wir die unterschiedliche Sanktionspraxis nicht als kritisch. Die Wahrscheinlichkeit, für ein bestimmtes Fehlverhalten sanktioniert zu werden, ist jedoch nicht überall in der Schweiz gleich hoch.

Gesamtfazit

Die öffentliche Arbeitsvermittlung erreicht heute einen hohen Reifegrad. Es gibt aber nach wie vor Wirkungsunterschiede zwischen den RAV. Sie sind auf eine unterschiedliche Performance in der Vermittlung, eine unterschiedliche Qualität der Arbeitgeberkontakte, unterschiedliche Fähigkeiten und Motivation des Personals und eine unterschiedlich konsequente Aktivierung der Stellensuchenden zurückzuführen.

Eine erfolgskritische Rolle spielt dabei der RAV-Leiter bzw. die RAV-Leiterin.

Teil A: Methodik und Ziele der Studie

2 Auftrag und Projektorganisation

2.1 Ausgangslage und übergeordnete Zielsetzung der Evaluation

Das AVIG wurde 1995 einer grundlegenden Revision unterzogen. Zwei zentrale Neuerungen dieser Revision stellten dabei die Errichtung regionaler Arbeitsvermittlungszentren (RAV) und die Intensivierung des Einsatzes von arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit dar. Als weiteren Entwicklungsschritt hat das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) in Zusammenarbeit mit den Kantonen per 1.1.2000 die vorgängige input- und leistungsorientierte Steuerung der RAV durch eine wirkungsorientierte Steuerung ersetzt.

Parallel zur Einführung der wirkungsorientierten Steuerung wurde in vielen Kantonen der Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen und die öffentliche Arbeitsvermittlung optimiert. Diese Optimierungen betrafen dabei je nach Kanton die Eingliederungsstrategien, die Prozesse, die organisatorischen Strukturen, die Anreizmechanismen und die Führungsinstrumente der RAV.

Seit einigen Jahren unternehmen die Kantone unter dem Titel *Interinstitutionelle Zusammenarbeit* zudem Anstrengungen, die Zusammenarbeit der öffentlichen Arbeitsvermittlung mit anderen Beratungsstellen (IV-Stelle, Sozialämter, Berufsberatungen u.a.) zu intensivieren und verbessern.

In den Jahren 1999 bis 2001 hat das SECO eine erste Reihe von Wirkungsevaluationen der aktiven arbeitsmarktlichen Massnahmen und der öffentlichen Arbeitsvermittlung durchführen lassen. Seit Beginn des Jahres 2004 arbeiten nun mehrere Forschergruppen im Auftrag des SECO an weiterführenden *Follow-up-Evaluationen*, welche die Wirkungen der Arbeitsmarktpolitik der Schweiz aus unterschiedlichen Gesichtspunkten evaluieren.

Die Evaluationen sollen dabei direkt Bezug nehmen auf die wirkungsorientierte Vereinbarung und die darin vorgesehenen 4 Wirkungsziele. Im Einzelnen werden die folgenden drei generellen Zielsetzungen verfolgt:

- Gegenüber der Öffentlichkeit soll Rechenschaft darüber abgelegt werden, welchen gesellschaftlichen Gegenwert die existierenden staatlichen Anstrengungen im Bereich der Arbeitsmarktpolitik erbringen.

- Den leitenden politischen und administrativen Stellen im Bund und den Kantonen (Bundesrat und Parlament, Eidg. Volkswirtschaftsdirektion EVD, SECO, Kantonale Ämter für Industrie, Gewerbe und Arbeit KIGA) sollen Hinweise gegeben werden, ob Reformbedarf für eine Änderung des institutionellen Rahmens der Arbeitsmarktpolitik besteht, und in welche Richtung allfällige institutionelle Reformen gehen sollten.
- Der Verwaltungspraxis (den RAV-Leitungen und –Mitarbeitern) sollen Informationen geliefert werden, mit welchen Massnahmen sie die Wirkung ihrer betrieblichen Dienstleistungen optimieren können.

2.2 Inhalt der Studie der Egger, Dreher & Partner AG

Die vorliegende Studie der Egger, Dreher & Partner AG deckt im Einzelnen die folgenden Evaluationsziele ab:

- Die Zusammenhänge zwischen Prozessen, Organisationsstrukturen, Führungsinstrumenten und Anreizstrukturen der öffentlichen Arbeitsvermittlung und des Einsatzes arbeitsmarktlicher Massnahmen einerseits und der Wirkungen der RAV andererseits sollen untersucht werden. Im Einzelnen ist der Einfluss der folgenden Aspekte auf die Wirkungen der RAV beleuchtet worden:
 - Organisation (insb. Spezialisierungen)
 - Prozesse und Prozessorganisation
 - Personalentwicklung, Personalrekrutierung und Personalfluktuaton
 - Eigenschaften (Fähigkeiten und Motivation) der PersonalberaterInnen
 - Eingliederungsstrategien
 - Zielsysteme und Anreizsysteme
 - Informationsflüsse im RAV
 - Art, Organisation und Umfang der Arbeitgeberkontakte
 - Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen
 - Sanktionen
 - Vermittlungen und Zuweisungen
 - Interinstitutionelle Zusammenarbeit
- Weiter wurden die Veränderungen und Verbesserungen seit Einführung der Vereinbarung 2000 und die Lehren der letzten Jahre untersucht.
- Schliesslich wurde anhand der Analysen zu obigen Themen die vorliegende Gesamtevaluation erstellt, welche die Erfolgsfaktoren aufzeigt, die für eine rasche und dauerhafte Eingliederung von Stellensuchenden

durch die RAV entscheidend sind. Dabei wurden entsprechende Handlungsempfehlungen für die RAV und die Kantone abgeleitet.

2.3 Organisation und Dauer des Projektes

Auf Seiten der Egger, Dreher & Partner AG wurde das Projekt von Dr. Marcel Egger und Prof. Dr. Carlos Lenz federführend bearbeitet. Im Weiteren arbeiteten Thomas Dreher, Charlotte Rank und Reto Balmer am Projekt mit.

Auf Seiten des Auftraggebers wurde das Projekt von Thomas Ragni betreut.

Die Projektarbeiten sind zwischen Februar 2004 und März 2006 durchgeführt worden.

3 Evaluationsmodell und Vorgehen

3.1 Evaluationsmodell

Um die in Kapitel 2.2 beschriebenen Evaluationsziele zu erreichen, haben wir folgende Analysen durchgeführt:

- Analyse von Zusammenhängen zwischen den Wirkungen der RAV und den durch die RAV beeinflussbaren Faktoren.
- Finden von RAV-Typologien bzw. Gruppen von RAV, die sich hinsichtlich mehrerer Merkmale ähnlich sind.
- Eruiieren derjenigen Erfolgsfaktoren der RAV, die einen entscheidenden Einfluss auf die Wirkung haben; Analyse, inwiefern sich diesbezügliche Unterschiede für die RAV der unterschiedlichen Typen ergeben.

Für obige Analysen benötigen wir zu folgenden Aspekten Analysedaten für jedes einzelne RAV:

A. Daten zu den Wirkungen der RAV

- Wirkungsdaten der RAV
- Um exogene Einflüsse bereinigte Wirkungen je RAV

B. Daten zu den Kernaktivitäten der RAV

- Sanktionshäufigkeit und -härte
- Anzahl Beratungsgespräche
- Vermittlungserfolg und Fehlzuweisungen
- Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen

C. Daten zu Strategie und Führung der RAV

- Zielorientierung der RAV
- Anreizsysteme
- Informationsflüsse
- Controllingsysteme
- Regelungsdichte

D. Daten zu Organisation und Prozesse der RAV

- Grösse, Organisationsstruktur und Spezialisierungen im RAV
- Prozesse im RAV
- Arbeitgeberkontakte
- Interinstitutionelle Zusammenarbeit

Die benötigten Daten zu den Wirkungen (A) und den Kernaktivitäten (B) der RAV konnten wir der Arbeitsvermittlungsdatenbank AVAM und dem Auszahlungsinformationssystem der Arbeitslosenkassen ASAL entnehmen. Zudem konnten wir die um exogene Einflüsse korrigierten Wirkungsindikatoren der RAV heranziehen, welche das SECO jährlich auf der Basis eines ökonometrischen Modells berechnen lässt.¹

In Bezug auf die Strategie und Führung (C) sowie die Prozesse und Organisation (D) der RAV existieren keine statistischen Grundlagendaten, auf die im Rahmen der vorliegenden Studie hätte zugegriffen werden können. Deshalb haben wir die diesbezüglich erforderlichen Informationen im Rahmen einer schriftlichen Umfrage aller RAV-LeiterInnen der Schweiz erhoben (vgl. Kapitel 3.3).

Zusätzlich zu den quantitativen Analysen haben wir mit 94 MitarbeiterInnen acht ausgewählter erfolgreicher RAV Interviews durchgeführt (vgl. Kapitel 3.4). Ziel war es dabei, die mit Hilfe ökonometrischer Verfahren eruierten Ursache-Wirkungszusammenhänge zu interpretieren und zu verifizieren und ergänzend zu den quantitativen Analysen auch qualitative Erfolgsfaktoren und Zusammenhänge zu untersuchen. Die vor Ort untersuchten acht RAV wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Die RAV sind alle überdurchschnittlich erfolgreich in Bezug auf die vier zentralen Wirkungen (vgl. Kapitel 4.1)
- Die RAV gehören unterschiedlichen RAV-Typen an gemäss den in Kapitel 8 beschriebenen RAV-Typologien
- Es wurden sowohl grosse, mittlere als auch kleine RAV untersucht.
- Die RAV stammen aus der Deutsch- und Westschweiz.

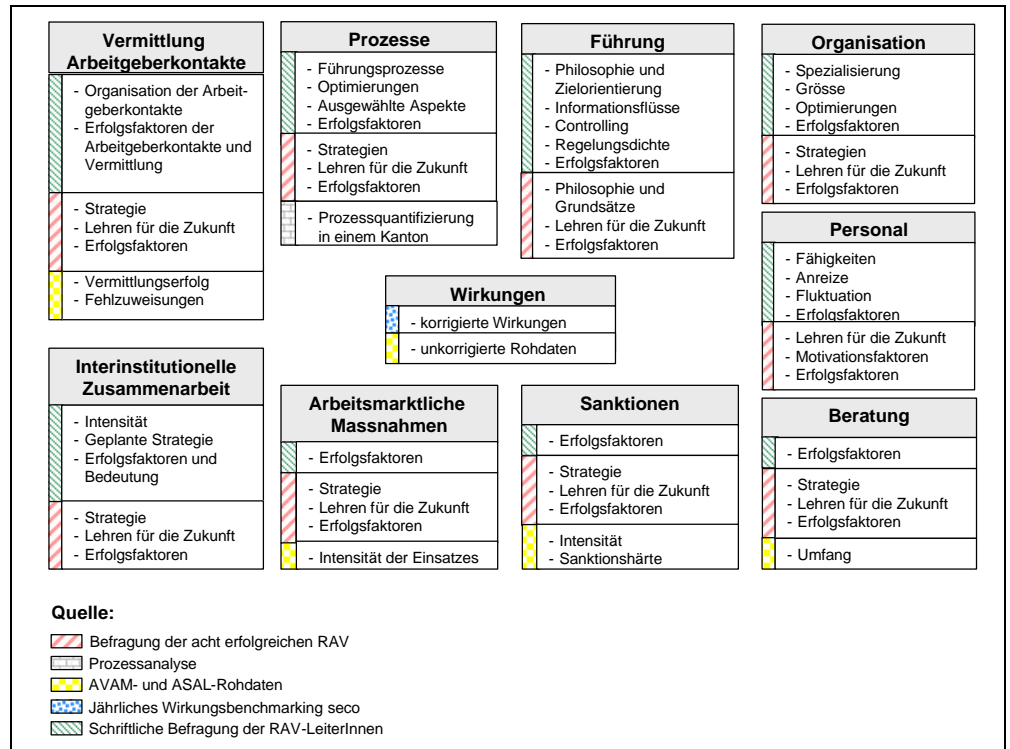
Schliesslich hat uns ein Kanton als weitere Analysegrundlage detaillierte Daten zur Verfügung gestellt, anhand denen wir die Prozessmengengerüste detailliert untersuchen konnten (vgl. Kapitel 6).

Die im Rahmen dieser Studie verwendeten (oben beschriebenen) quantitativen und qualitativen Daten wurden mit folgenden Verfahren ausgewertet:

- Deskriptive Auswertung der quantitativen Daten und der Interviews vor Ort (vgl. Kapitel 4 bis 7)
- Qualitative Auswertung der Interviews vor Ort
- Korrelations- und Regressionsanalysen (vgl. Kapitel 10)
- Clusteranalysen zur Bildung von RAV-Typologien (vgl. Kapitel 8)

¹ Diese Wirkungsberechnung wurden in den letzten Jahren durch die Egger, Dreher & Partner AG im Auftrag des SECO durchgeführt.

In nachfolgender Abbildung ist das Evaluationsmodell im Überblick dargestellt.



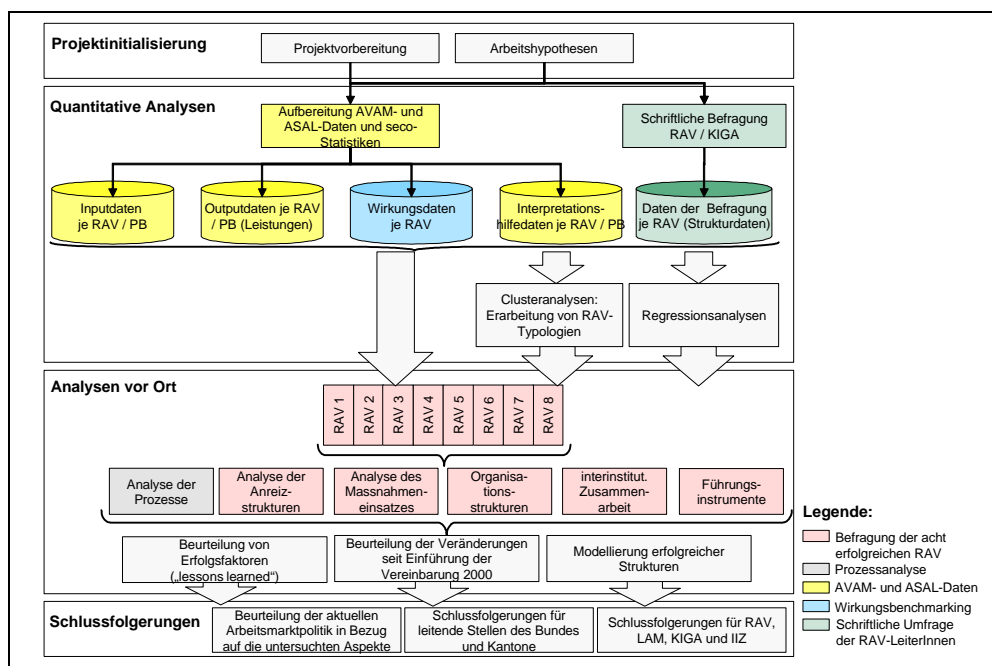
3.2 Überblick über das Vorgehen

Die Studie wurde in drei Schritten erarbeitet. In einem **ersten Schritt** wurden auf der Basis quantitativer Analysen die Zusammenhänge zwischen den Einflussgrössen der RAV (Massnahmen, Leistungen, Organisationsstrukturen, Führungsinstrumenten, Anreizstrukturen etc.) und den erzielten Wirkungen analysiert und verschiedene Typen von RAV eruiert.

In einem **zweiten Schritt** wurden die Strukturen und Leistungen von acht erfolgreichen RAV in betriebswirtschaftlicher Hinsicht vor Ort untersucht.

Im **dritten Schritt** wurden die Erfolgsfaktoren der Wirkungen beurteilt und Schlussfolgerungen für die leitenden Stellen des Bundes und der Kantone sowie für die RAV-Verwaltungspraxis erarbeitet und Optimierungsfelder aufgezeigt.

Nachfolgende Abbildung zeigt das Vorgehen im Überblick:



3.3 Befragung der RAV-LeiterInnen

Wir haben eine schriftliche Befragung aller RAV-Leiterinnen und RAV-Leiter der Schweiz durchgeführt. Die Befragung erfolgte im Sommer 2004. Erfreulicherweise ist es dabei gelungen, eine sehr hohe Rücklaufquote von 97% zu erreichen: Nur gerade 4 RAV haben keinen Fragebogen eingereicht.²

Eine detaillierte Beschreibung des Fragebogens kann Anhang 1-1 entnommen werden.

3.4 Untersuchungen in acht erfolgreichen RAV

Im Rahmen von Interviews in 4 Kantonen vor Ort haben wir mit 4 RAV-Koordinatoren, 4 LAM-Leitern, 8 RAV-LeiterInnen, 63 PersonalberaterInnen und 15 TeamleiterInnen ein- bis zweistündige Gespräche geführt.

Folgende acht erfolgreiche RAV wurden dabei in die Untersuchungen einbezogen (aufgrund der in Kapitel 3.1 beschriebenen Kriterien): Aarau, Baden, Hergiswil, Martigny, Rheinfelden, Sargans, Sierre, und St. Gallen.

Eine detaillierte Beschreibung des Interviewleitfadens kann Anhang 1-2 entnommen werden.

² Die Verteilung der Fragebogen erfolgte dabei über die kantonalen RAV-Koordinatoren. Diese Vorgehensweise dürfte einer der Hauptgründe dafür sein, dass eine sehr hohe Rücklaufquote erreicht werden konnte.

Teil B: Vollzugspraxis in den Kantonen

4 Wirkungen

4.1 Merkmale der Wirkungssteuerung der RAV

Aufgrund mehrerer Evaluationen des öffentlichen Arbeitsvermittlungssystems in den Jahren 1998 und 1999 durch externe Experten³ wurde der damals bestehende Leistungsauftrag zwischen dem SECO und den kantonalen Arbeitsmarktbehörden durch eine wirkungsorientierte Vereinbarung ersetzt (erstmalig in Kraft gesetzt per 1.1.2000; revidiert per 1.1.2003). Diese sah vor, die RAV nicht mehr aufgrund der Menge und Qualität der erbrachten Leistungen und den hierfür aufgewendeten Ressourcen zu beurteilen, sondern den Erfolg der RAV nur noch an der erzielten Wirkung zu messen: Wie rasch und dauerhaft integrieren die RAV ihre Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt?

Zusätzlich wurde in dieser wirkungsorientierten Vereinbarung festgelegt, die Wirkungen der RAV auf der Basis eines Benchmarkings zu vergleichen und zu publizieren. Dieses Benchmarking sollte den RAV zusätzliche Anreize schaffen, bestmögliche Wirkungen zu erzielen. Als weiteres Anreizinstrument sah die ursprüngliche Vereinbarung des Jahres 2000 vor, überdurchschnittlich wirksame RAV mit einer Bonusentschädigung zu belohnen und umgekehrt den unterdurchschnittlich erfolgreichen RAV eine Kostenbeteiligung (Malus) aufzuerlegen. Diese Bonus-Malus-Regelung wurde in der revidierten Vereinbarung des Jahres 2003 jedoch wieder beseitigt.

Die Wirkungen der RAV werden anhand von vier Wirkungszielen beurteilt:

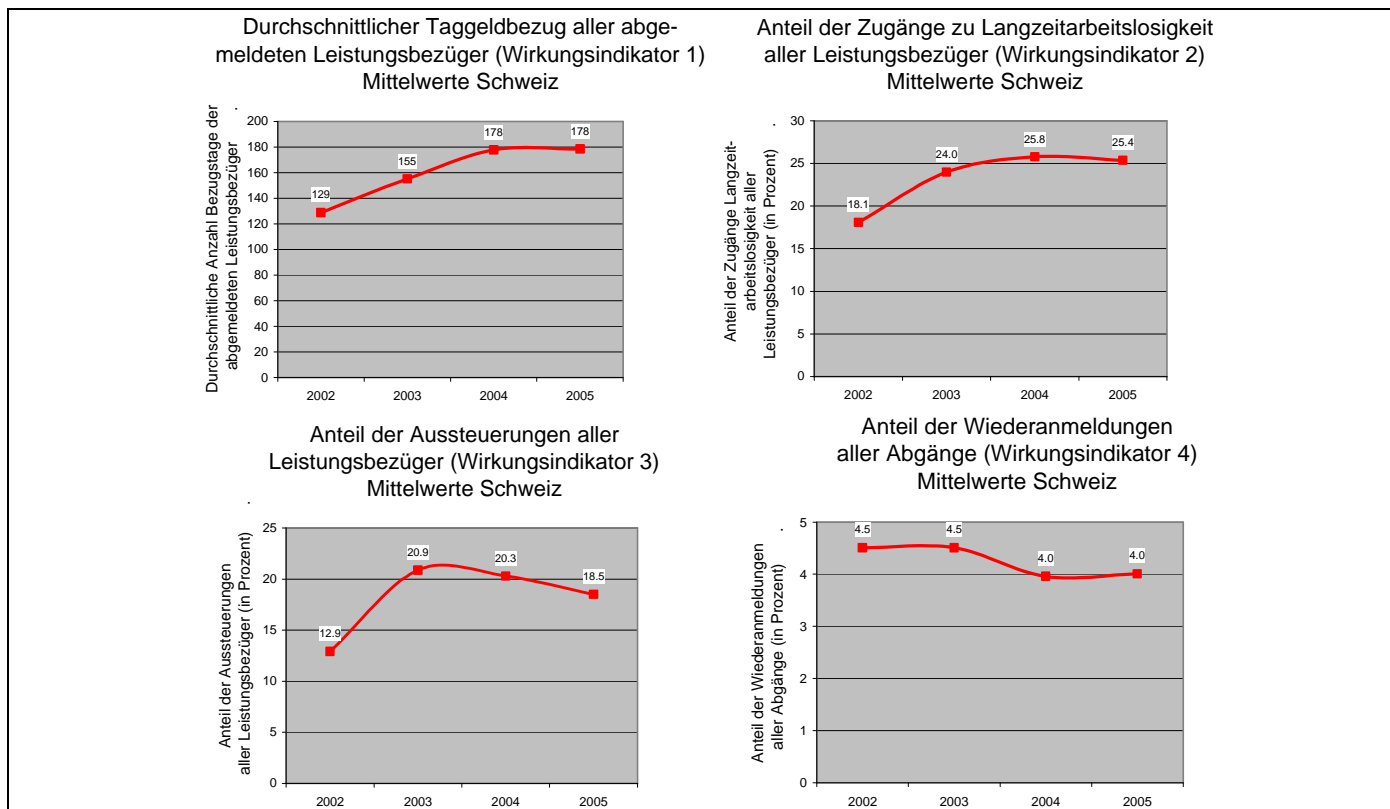
- *Wirkungsziel 1: Rasche Wiedereingliederung*
Die RAV sollen die Stellensuchenden möglichst rasch wieder in den Arbeitsmarkt eingliedern. Die Erreichung dieses Wirkungsziels wird anhand des Indikators „*Durchschnittliche Anzahl der Bezugstage der abgemeldeten Leistungsbezüger*“ beurteilt.
- *Wirkungsziel 2: Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden*
Das zweite Wirkungsziel der RAV ist es sicherzustellen, dass möglichst wenige Stellensuchende langzeitarbeitslos werden. Gemessen wird die-

³ ATAG Ernst & Young „RAV-Evaluationsstudie“ (1999) und ATAG Ernst & Young „Leistungsauftrag und Anreizmechanismen für die RAV“ (1999)

ses Ziel mit dem Indikator „Zugänge zur Langzeitstellensuche dividiert durch die Anzahl Personen, die vor 13 Monaten eine neue Rahmenfrist eröffnet haben“.

- **Wirkungsziel 3: Aussteuerungen vermeiden**
Als drittes Wirkungsziel sollen Aussteuerungen vermieden werden. Der Indikator dieses Ziel sind die „Anzahl Aussteuerungen im Berichtmonat dividiert durch die Anzahl Personen, die vor 2 Jahren eine neue Rahmenfrist eröffnet haben“.
- **Wirkungsziel 4: Wiederanmeldungen der Stellensuchenden vermeiden**
Die RAV sollen neben der raschen Integration in den Arbeitsmarkt (Wirkungsziele 1 bis 3) als viertes Ziel gleichzeitig sicherstellen, dass die Eingliederungen auch dauerhaft sind. Dies wird anhand des Indikators „Anteil Wiederanmeldungen, welche in den 4 Monaten zuvor abgemeldet worden sind“ beurteilt.

Die schweizerischen Durchschnittswerte der vier Wirkungsindikatoren der letzten Jahre sind in nachfolgender Abbildung dargestellt.



In der Vereinbarung ist eine unterschiedliche Gewichtung der 4 Wirkungsziele definiert: Der Wirkungsindikator 1 wird mit 50% am stärksten gewichtet. Die Wirkungsziele 2 und 3 haben ein Gewicht von je 20% und der Wirkungsindikator 4 wird mit 10% gewichtet. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass die RAV der raschen Integration (Wirkungsziele 1 bis 3) die höhere Bedeutung beimessen sollen als der nachhaltigen Eingliederung in den Arbeitsmarkt (Wirkungsziel 4).

Die Daten zur Berechnung der 4 Wirkungsindikatoren werden dem Auszahlungsinformationssystem ASAL entnommen. Sie sind revisionsfähig und werden periodisch revidiert. Die Daten haben somit eine hohe Verlässlichkeit.

Bei der Messung der Wirkungen der RAV stellt sich jedoch das Problem, dass die RAV in unterschiedlichen Umfeldern mit unterschiedlichen Umwelteinflüssen operieren, die einen Einfluss auf Wirkungen haben. Als besonders wichtig haben sich die folgenden exogenen Umweltfaktoren (im Folgenden kurz als exogene Faktoren bezeichnet) erwiesen:

- Anteil Stellensuchende aus saisonalen Branchen: diese Stellensuchenden finden in der Regel überdurchschnittlich rasch wieder eine Stelle.
- Anteil ausländische Stellensuchende: Schweizerische Stellensuchende haben Vorteile auf dem Arbeitsmarkt.
- Grösse der Agglomeration, innerhalb der das RAV operiert: RAV in Grossagglomerationen haben es im Allgemeinen schwerer, Stellensuchende rasch und dauerhaft zu integrieren.
- Arbeitsmarktzustand: RAV in Regionen mit einer hohen Arbeitslosigkeit haben ebenfalls schlechtere Voraussetzungen, ihre Stellensuchenden rasch und dauerhaft zu integrieren.

Es zeigt sich, dass die Unterschiede der RAV beim Wirkungsindikator 1 *Rasche Wiedereingliederung* und Wirkungsindikator 2 *Zugänge zu Langzeitarbeitslosigkeit* zu über 70% auf exogene Faktoren zurückzuführen sind. Beim Wirkungsindikator 3 *Aussteuerungen* machen die exogenen Faktoren rund 60% aus. Die exogenen Einflüsse auf den Wirkungsindikator 4 *Wiederanmeldungen* sind demgegenüber deutlich geringer.⁴

Das Wirkungsbenchmarking erlaubt selbstverständlich nur dann einen fairen und aussagekräftigen Vergleich zwischen den RAV, wenn diese erheblichen exogenen Einflüsse auf die Wirkungsindikatoren berücksichtigt werden.

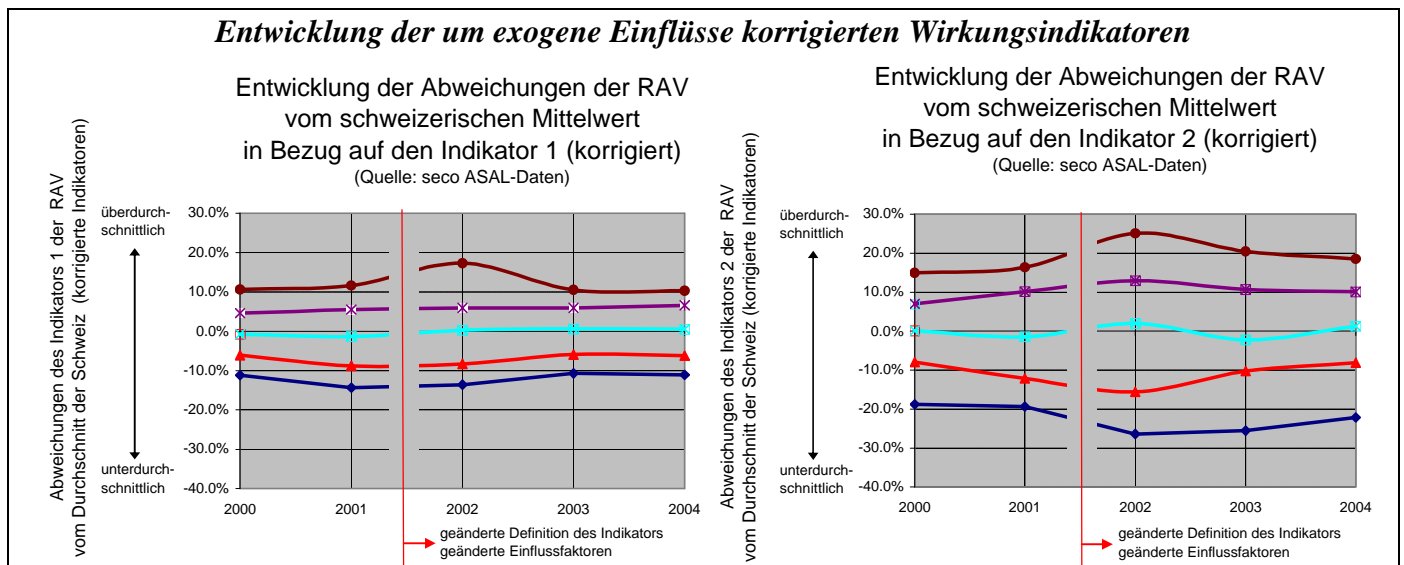
⁴ Diese Zahlen stammen aus der Wirkungsberechnung 2004 und 2003, welche die Egger, Dreher & Partner AG im Auftrag des SECO erstellt hat.

Aus diesem Grund werden die Einflüsse der exogenen Faktoren auf der Basis eines linearen Regressionsmodells jeweils für jedes einzelne RAV und jeden Wirkungsindikator berechnet und die Wirkungsindikatoren entsprechend um diese Einflüsse bereinigt. Im Folgenden werden wir in diesem Zusammenhang jeweils von *korrigierten Wirkungsindikatoren* sprechen während mit dem Begriff *unkorrigierte Wirkungsindikatoren* die nicht bereinigten Roh-Indikatoren gemeint sind.

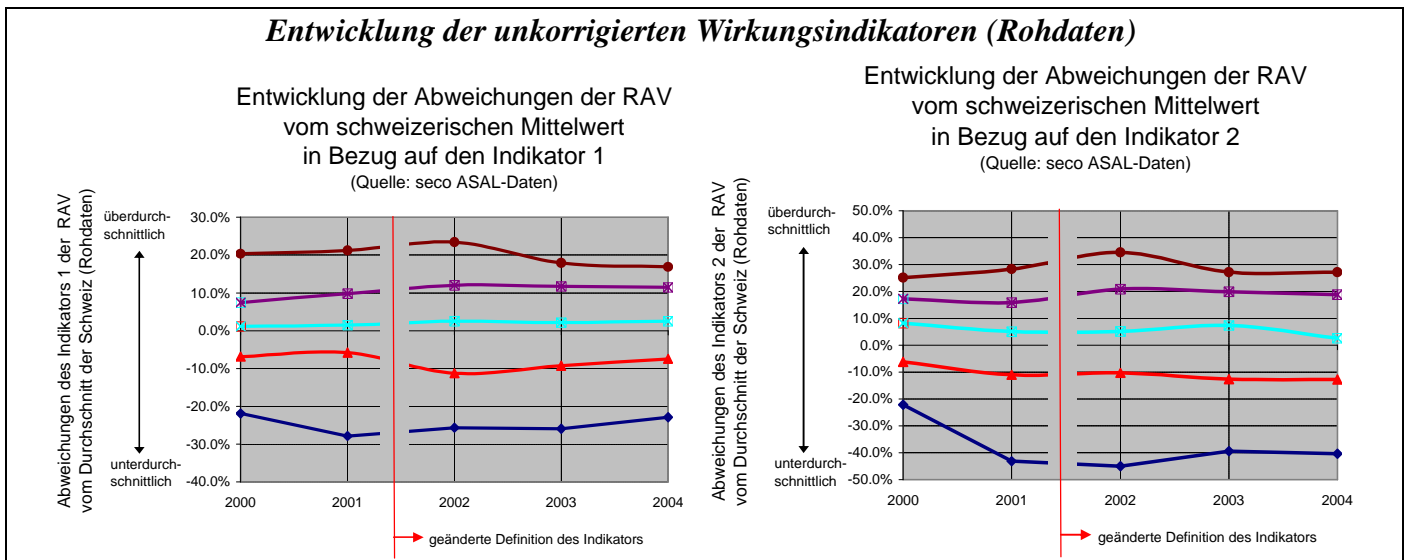
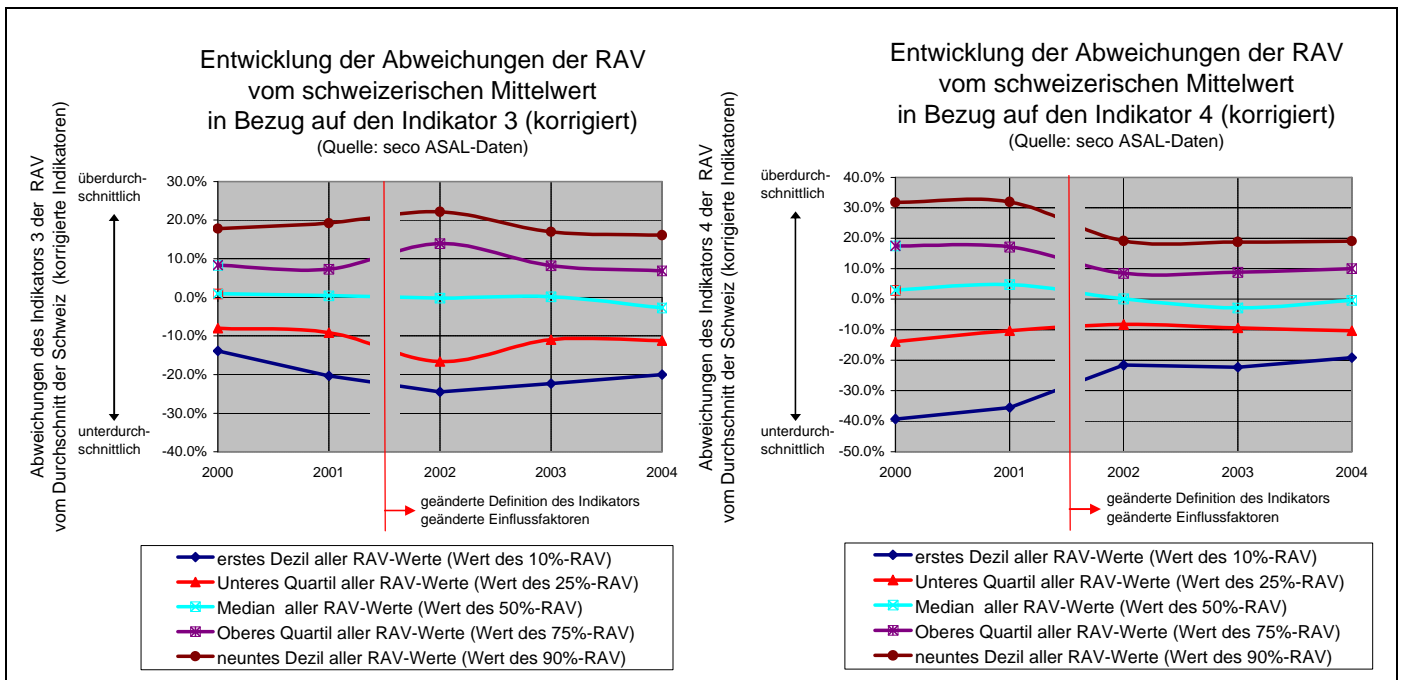
4.2 Wirkungsunterschiede zwischen den RAV

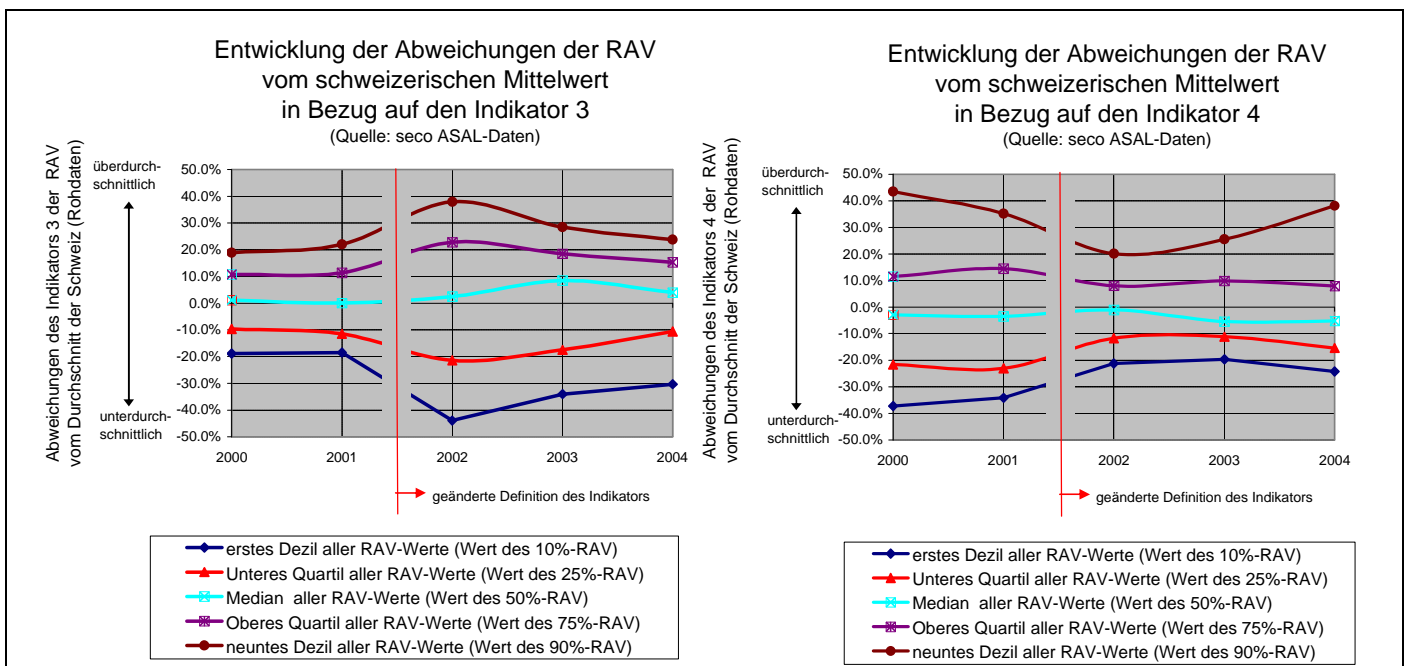
Nachfolgende Abbildungen geben eine Übersicht der Unterschiede der RAV in Bezug auf die 4 Wirkungsindikatoren während den Jahren 2000 bis 2004 sowohl mit als auch ohne Korrektur exogener Einflüsse. Sie stellen die Entwicklung der Wirkungen der 10% besten RAV (neuntes Dezil), der 25% besten RAV (oberes Quartil), des Medians sowie der 25% schlechtesten RAV (unteres Quartil) und 10% schlechtesten RAV (erstes Dezil) dar.⁵

Der in den Abbildungen dargestellte Bruch der Zeitreihe zwischen 2001 und 2002 drückt dabei aus, dass die Indikatoren und die exogenen Korrekturfaktoren im Jahr 2002 an neue Erkenntnisse angepasst wurden und deshalb nicht direkt vergleichbar sind.



⁵ Hierzu werden für jede Periode jeweils die Werte des so genannten 10%-RAV (bzw. des ersten Dezils), des 25%-RAV (unteres Quartil), des 50%-RAV (Median), des 75%-RAV (oberes Quartil) und des 90%-RAV (neuntes Dezil) betrachtet.





Unter Ausklammerung der besten und schlechtesten 10% der RAV unterscheiden sich die Wirkungen der RAV hinsichtlich der durchschnittliche Dauer der Stellensuche (Indikator 1) nach Korrektur exogener Faktoren um +/- 10%. Die entsprechenden Wirkungsunterschiede in Bezug auf die Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit, der Aussteuerungsquote und der Wiederanmeldequote sind demgegenüber grösser: Hier variieren die Wirkungen der RAV (wiederum ohne Betrachtung der besten und schlechtesten 10% aller RAV) um rund +/- 30%.

Diese relativen Wirkungsunterschiede zwischen den jeweils besten und schlechtesten RAV sind in den letzten Jahren weitgehend konstant geblieben.

Dennoch stellen wir auf der andern Seite jedoch fest, dass sich eine Vielzahl von RAV im Vergleich zu den andern RAV in den letzten Jahren deutlich verbessert bzw. verschlechtert haben: Zwischen den Jahren 2003 und 2004 haben sich rund 40 von 97 RAV um mehr als 15 Ränge im Benchmarking der RAV verbessert oder verschlechtert. Die Ursache dieser Rangverschiebungen liegt nach unserer Einschätzung nicht darin, dass sich die Wirkungen vieler RAV verschlechtert haben (zumindest gibt es hierfür keine Anhaltspunkte oder plausiblen Erklärungen). Wir gehen umgekehrt davon aus, dass einige RAV ihre Wirkungen stärker verbessert haben als die andern RAV und sich so in der Rangliste nach vorne arbeiten konnten.

Fazit

Die neue Steuerung hat nicht zu einer Angleichung der Wirkung der schlechteren RAV an diejenige der besseren RAV geführt, sondern alle RAV haben sich mehr oder weniger stark verbessert. Dabei haben sich jene in der Rangliste nach vorne gearbeitet, die ihre Wirkungen im Vergleich zu den andern RAV stärker verbessert haben.

4.3 Zusammenhänge zwischen den 4 Wirkungen der RAV

Wir haben die Zusammenhänge zwischen den Wirkungsindikatoren untersucht. Ziel war es dabei zu klären, ob einerseits die Erreichung des einen Wirkungsziels eine Voraussetzung für die Erreichung eines andern Wirkungsziels ist, und ob andererseits zwischen den Wirkungszielen Zielkonflikte bestehen. Hierzu haben wir die *korrigierten* Wirkungsindikatoren der RAV analysiert.

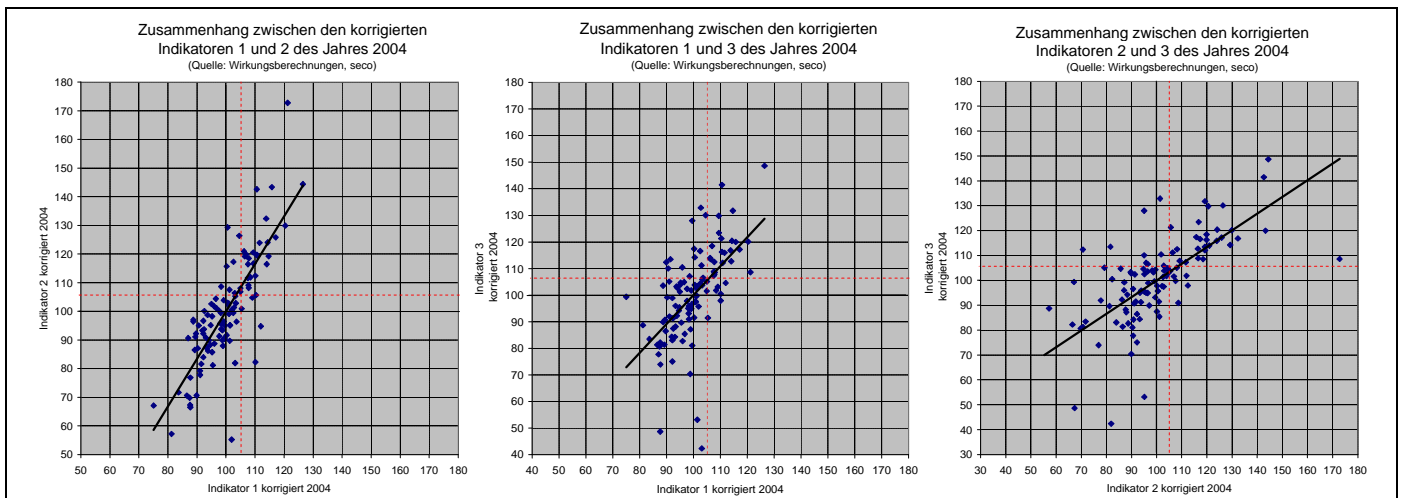
Jene RAV, deren durchschnittliche Bezugsdauer der abgemeldeten Leistungsbezüger tief ist (Wirkungsindikator 1) haben in aller Regel auch wenige Übertritte in die Langzeitarbeitslosigkeit (Wirkungsindikator 2). Zwischen diesen beiden Indikatoren gibt es eine sehr hohe signifikante Korrelation von 0.8 (sowohl im Jahr 2003 als auch 2004). Dies wird aus nachfolgender Abbildung links ersichtlich.

Auch bei Betrachtung der einzelnen RAV zeigt sich, dass eine erfolgreiche Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit offensichtlich eine zwingende Bedingung dafür ist, eine tiefe durchschnittliche Anzahl Bezugstage im Vergleich zu den andern RAV zu erreichen: Es gibt nur gerade 2 RAV mit einem unterdurchschnittlichen Wirkungsindikator 2, die gleichzeitig einen Wirkungsindikator 1 aufweisen, der um mindestens 5% besser ist als der Durchschnitt der RAV (jeweils korrigierte Indikatoren).

Gibt es aber den Umkehrfall, dass ein RAV trotz guter Wirkungen beim Indikator 2 schlechte Werte beim Indikator 1 erreicht? Dies konnte nur gerade bei einem RAV beobachtet werden⁶.

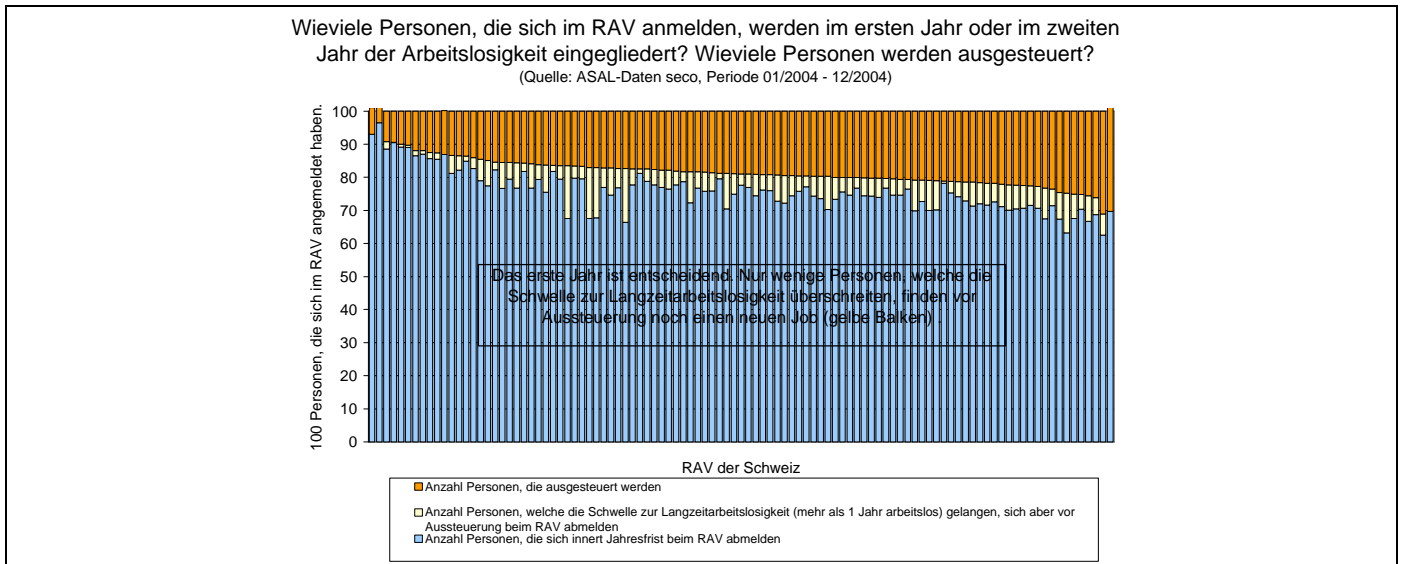
Wir stellen somit fest, dass die Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit eine notwendige und auch hinreichende Bedingung dafür ist, eine tiefe durchschnittliche Anzahl Bezugstage im Vergleich zu den andern RAV zu erreichen.

⁶ Dieses RAV erreicht bei Indikator 2 einen um über 5% besseren Wert als der Durchschnitt und ist dennoch bei Indikator 1 unterdurchschnittlich gut.

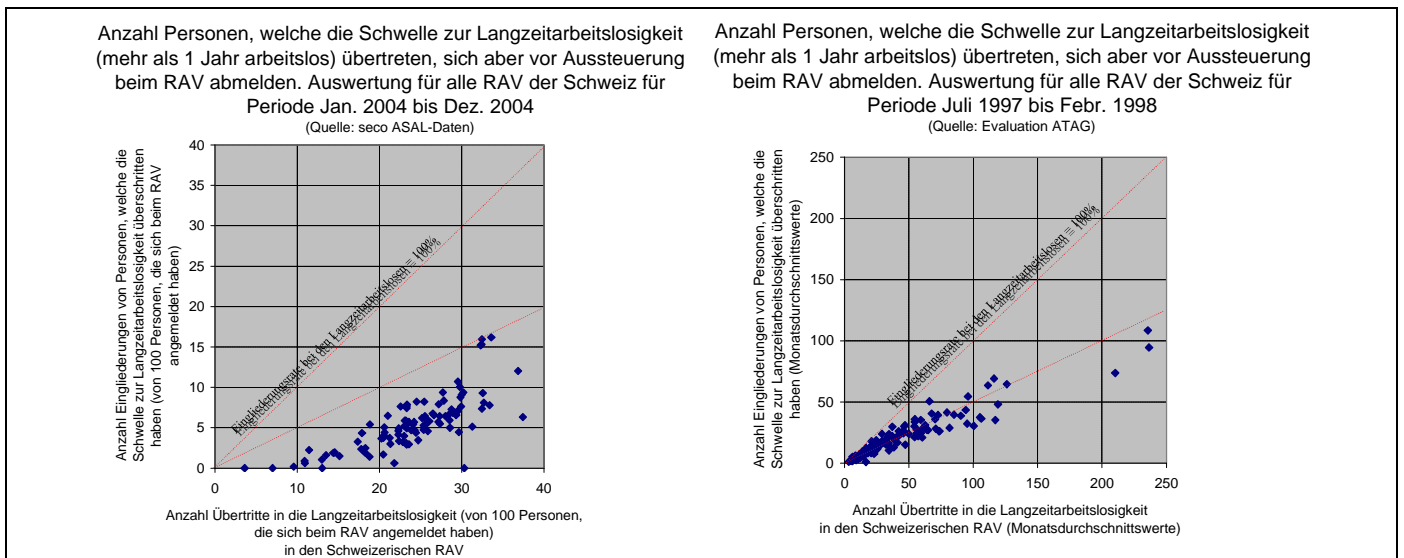


Ein guter Indikator 2 ist auch ein Erfolgsgarant für eine tiefe Aussteuerungsquote: Die Korrelation zwischen diesen beiden Indikatoren liegt in den Jahren 2003 und 2004 bei 0.8 bzw. 0.7 (siehe Abbildung oben rechts).

Die Aussteuerungsquote eines RAV ist offensichtlich hauptsächlich davon abhängig, ob es dem RAV gelingt, einen hohen Anteil der Arbeitslosen im ersten Jahr der Arbeitslosigkeit wieder zu integrieren. Haben die Stellensuchenden die Schwelle zur Langzeitarbeitslosigkeit überschritten, droht in der Mehrheit der Fälle die Aussteuerung (vgl. nachfolgende Abbildung). Im Allgemeinen laufen rund 75% der Langzeitarbeitslosen in die Aussteuerung.



Die Problematik, dass die meisten Langzeitarbeitslosen in die Aussteuerung durchlaufen bzw. die Eingliederungsrate bei den Langzeitarbeitslosen sehr tief ist, hat sich gegenüber der RAV-Studie des Jahres 1998 (vgl. die diesbezüglichen Auswertungen der RAV-Evaluation der ATAG Ernst & Young des Jahres 1999) deutlich akzentuiert. Damals gab es noch eine Reihe von RAV, welche die Mehrheit der Langzeitarbeitslosen vor der Aussteuerung integrieren konnten (vgl. nachfolgende Abbildungen).



Wir führen diese Entwicklung auf folgende Faktoren zurück:

- Die Verkürzung der Taggelder von 520 auf 400 Tage im Zuge der Revision des Arbeitslosenversicherungsgesetzes AVIG im Jahre 2003 hat die Möglichkeiten der RAV, Aussteuerungen zu verhindern reduziert.
- Die Verkürzung der maximalen Taggelder senkt die Anreize der RAV, die Integration von Personen mit Mehrfachproblematiken frühzeitig konsequent anzugehen: die Wahrscheinlichkeit, dass eine solche Person auch bei intensiven Anstrengungen des Personalberaters ausgesteuert werden wird, steigt aufgrund der verkürzten Rahmenfrist.
- Ein weiterer möglicher Grund kann darin liegen, dass die Personen mit intakten Eingliederungschancen erwartungsgemäss vermehrt im ersten Jahr integriert werden und es sich deshalb bei den Langzeitstellensuchenden heute generell um schwerer integrierbare Personen handelt.

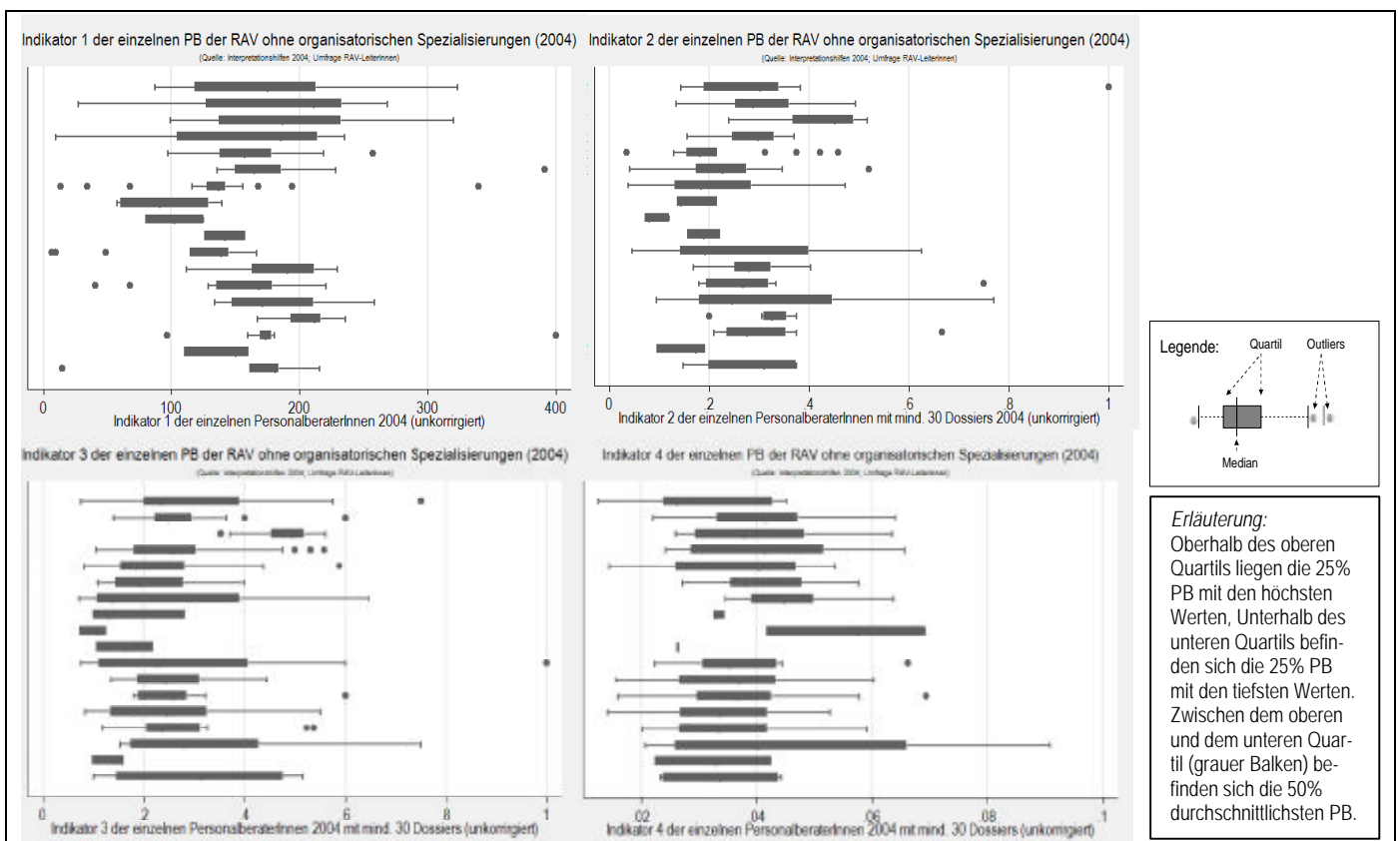
4.4 Wirkungsunterschiede zwischen PersonalberaterInnen

Wir haben die Wirkungsunterschiede zwischen den PersonalberaterInnen innerhalb der einzelnen RAV analysiert. Innerhalb der meisten RAV kön-

nen die Indikatorwerte der PersonalberaterInnen allerdings nicht miteinander verglichen werden, da die PersonalberaterInnen als Folge organisatorischer Spezialisierungen des RAV Stellensuchende mit unterschiedlicher Struktur bzw. unterschiedlichen Eingliederungschancen betreuen.

In 18 RAV existieren hingegen gemäss Aussagen der betreffenden RAV-LeiterInnen keine derartigen Spezialisierungen. Wir gehen deshalb davon aus, dass die BeraterInnen dieser RAV im Allgemeinen eine ähnliche Stellensuchendenstruktur haben wie ihre Kollegen innerhalb des gleichen RAV. Ausgehend von dieser Annahme haben wir für diese RAV geprüft, wie stark sich die vier unkorrigierten Indikatorwerte der BeraterInnen unterscheiden. Daraus wollen wir Rückschlüsse dafür erhalten, wie gross die Performanceunterschiede zwischen den besseren und weniger erfolgreichen PersonalberaterInnen sind.

Untenstehende Abbildung zeigt, dass sich die Wirkungen der BeraterInnen dieser 18 RAV zum Teil erheblich unterscheiden. In einigen RAV gliedern die 25 % erfolgreichsten BeraterInnen die Stellensuchenden im Durchschnitt um über 80 Bezugstage (rund 4 Monate) schneller ein als die 25% am wenigsten erfolgreichen PersonalberaterInnen.



5 Grundstrategie und Führung

5.1 Zielorientierung der RAV

Die RAV-Evaluation der ATAG Ernst & Young Consulting aus dem Jahre 1999 stellte ein teilweise deutlich unterschiedliches Aufgabenverständnis zwischen den RAV fest: Viele RAV hatten bereits damals eine klare Wirkungsorientierung, andere hatten ein auf die damaligen Leistungsziele des SECO ausgerichtetes Zielsystem und einige RAV verfolgten eigene, von der Arbeitsmarktpolitik des SECO partiell abweichende Ziele.

Heute besteht in den RAV nach unserer Beurteilung weitestgehende Einigkeit darin, dass es primär darum geht, Stellensuchende rasch und dauerhaft in den Arbeitsmarkt zu integrieren. In Bezug auf die einzelnen Wirkungsziele (vgl. Kapitel 4.1) setzen die RAV jedoch leicht unterschiedliche Prioritäten.

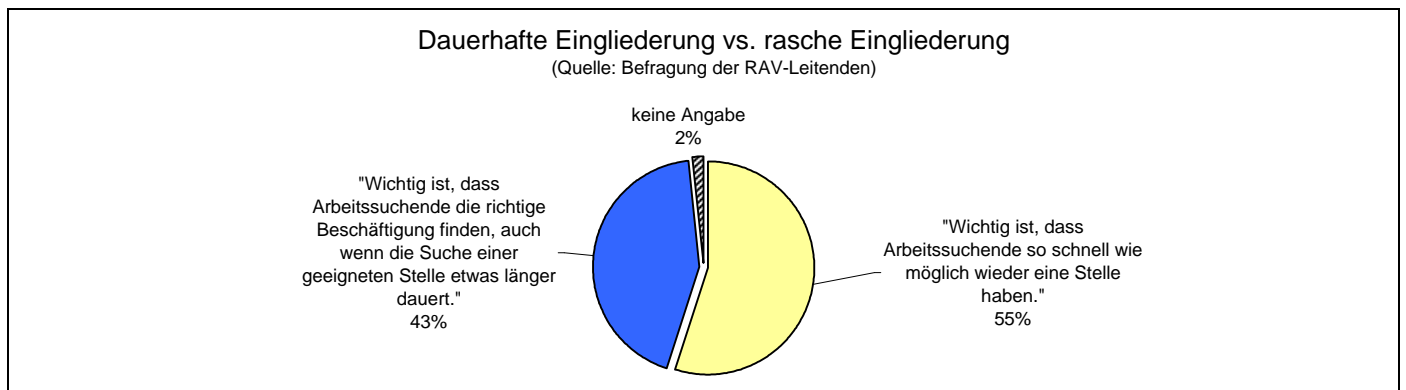
Das in der Wirkungsvereinbarung am stärksten gewichtete Wirkungsziel *Rasche Wiedereingliederung* ist in sieben der acht vor Ort untersuchten erfolgreichen RAV (vgl. Kapitel 3) ein Hauptziel.

Das eine RAV, welches dieses Wirkungsziel nicht als wichtiges Ziel für die tägliche Arbeit erachtet vertritt den Standpunkt, dass sich das RAV hauptsächlich auf das Wirkungsziel *Vermeidung von Langzeitstellensuche* konzentrieren sollte. Wenn dies erreicht werde, sei automatisch auch das Wirkungsziel *Rasche Wiedereingliederung* und das Wirkungsziel *Vermeidung von Aussteuerungen* erfüllt. Die Ausführungen in Kapitel 4.3 zeigen, dass dieses Zielverständnis durchaus sinnvoll ist.

Das in der Wirkungsvereinbarung am schwächsten gewichtete Ziel *dauerhafter Eingliederungen* hat in den meisten RAV einen sehr geringen Stellenwert.

	nicht besprochen	rasche Wiedereingliederung			Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden			Aussteuerungen vermeiden			Wiederanmeldungen vermeiden		
		Hauptziel	Nebenziel	kein explizites Ziel	Hauptziel	Nebenziel	kein explizites Ziel	Hauptziel	Nebenziel	kein explizites Ziel	Hauptziel	Nebenziel	kein explizites Ziel
RAV A	X												
RAV B		X				X			X				X
RAV C		X			X			X			X		
RAV D				X	X					X			X
RAV E		X			X			X					X
RAV F		X					X			X			X
RAV G		X			X			X					X
RAV H		X				X			X				

Obgleich die Minimierung der Wiederanmeldungen offensichtlich als untergeordnetes Ziel gegenüber dem Ziel einer möglichst raschen Eingliederung erachtet wird – was der Intention der Wirkungsvereinbarungen 2000 und 2003 entspricht – vertreten 43% der schriftlich befragten RAV-LeiterInnen die Ansicht, dass dies dennoch nicht dazu führen solle, dass Stellensuchende möglichst rasch irgendeine Stelle annehmen müssen, die den Fähigkeiten und Neigungen des Stellensuchenden nicht entspricht. Wichtig sei stattdessen, dass Arbeitssuchende die richtige Beschäftigung finden, auch wenn die Suche einer geeigneten Stelle etwas länger dauert. Die Mehrheit der RAV (55%) ist jedoch nicht dieser Ansicht. Sie vertreten die Haltung, dass dem Ziel einer möglichst raschen Eingliederung in jedem Fall Priorität einzuräumen ist.



Wir stellen keine statistisch signifikanten Wirkungsunterschiede zwischen den RAV dieser beiden Gruppen fest: Einerseits kann nicht beobachtet werden, dass diejenigen RAV, welche der dauerhaften Eingliederung ein grösseres Gewicht beimessen, geringere Wiederanmeldungen aufweisen. Andererseits haben jene RAV, die der raschen Eingliederung absolute Priorität einräumen, nicht signifikant kürzere Wiedereingliederungsdauern als die andern RAV.

5.2 Führung und Führungsinstrumente

5.2.1 Controlling

Kriterien zur Beurteilung der PersonalberaterInnen

Die Befragung der PersonalberaterInnen vor Ort zeigt, dass es für die Motivation der meisten BeraterInnen wichtig ist, dass der oder die Vorgesetzte die Qualität der Arbeit beurteilen kann und qualitativ gute Leistungen anerkennt.

In den untersuchten erfolgreichen RAV werden unterschiedliche Controllingverfahren angewendet, anhand denen die Leistungen und Wirkungen der PersonalberaterInnen beurteilt werden (vgl. untenstehende Tabelle):

- In allen RAV beurteilen die RAV-LeiterInnen und/oder Team-Leiterinnen ihre Mitarbeitenden aufgrund von Beobachtungen im Rahmen der täglichen Zusammenarbeit mit den PersonalberaterInnen. Einige RAV-LeiterInnen verwenden sogar ausschliesslich dieses Kriterium als Beurteilungsgrundlage.
- In vier RAV wird die konkrete Fallbearbeitung der PersonalberaterInnen durch die LeiterInnen beurteilt. Dies erfolgt in Form von Interventionen, Prüfung der Dossierführung, Detailanalysen von einzelnen Dossiers, Fallbesprechungen oder Kurzchecks des gesamten Stellensuchendenbestandes.
- Zwei RAV verwenden die Ergebnisse von Stellensuchendenbefragungen des RAV als weitere Beurteilungsgrundlage.
- Schliesslich spielen bei vier RAV auch quantitative Leistungs- und Wirkungskennzahlen eine Rolle bei der Beurteilung der PersonalberaterInnen.

	RAV A	RAV B	RAV C	RAV D	RAV E	RAV F	RAV G	RAV H
Leistungs- und Wirkungszahlen der PB		X	X	X	X			
Umfragen bei den Stellensuchenden		X			X			
Laufende (informelle) qualitative Beurteilung der täglichen Arbeit mit den STES	X	X		X	X	X	X	X
Intervision (Teilnahme des/der Vorgesetzten an Beratungsgesprächen)			X	X				
Prüfung der Dossierführung (in AVAM)			X					
Portfeuillecheck: alle 2 Monate werden alle Dossiers je PB kurz durchbesprochen			X					
Monatliches Dossiercontrolling						X		
Monatliche Besprechung der Fälle mit einer Laufdauer von 8 Monaten (Zweitmeinung)					X			

Kein Wettbewerb unter den PersonalberaterInnen

In allen acht untersuchten RAV sind sowohl die befragten PersonalberaterInnen als auch die RAV-LeiterInnen der Meinung, dass kein Wettbewerb unter den PersonalberaterInnen besteht und dies auch nicht angestrebt wird (ausser allenfalls ein „gesunder, sportlicher Wettbewerb“).

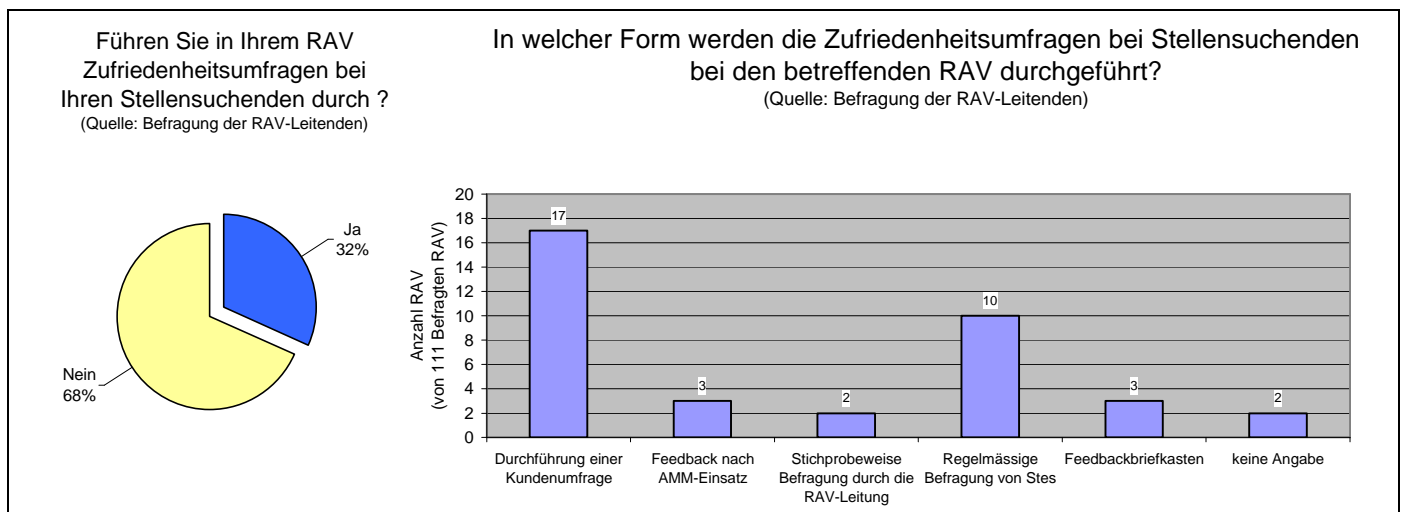
Fazit

Die RAV setzen unterschiedliche Controllingssysteme ein. Diese weisen generell die Charakteristik auf, dass die Leistung der PersonalberaterInnen letztlich massgeblich anhand *qualitativer* Kriterien beurteilt wird. In vielen RAV werden ergänzend aber auch quantitative Controllinggrössen als Beurteilungsgrundlage verwendet. Ein Wettbewerb zwischen den Personalbe-

raterInnen auf Ebene quantitativer Leistungs- oder Wirkungskennzahlen wird ausdrücklich nicht gefördert. Erstens weil qualitative Aspekte letztlich aussagekräftiger sind und zweitens weil ein Konkurrenzdenken unter den Personalberatern als unproduktiv betrachtet wird, weil es insbesondere auch den Informations- und Erfahrungsaustausch hemmt und dem (wichtigen) Teamgeist nicht förderlich ist.

5.2.2 Zufriedenheitsumfragen

Ein Drittel aller RAV führen Zufriedenheitsumfragen bei den Stellensuchenden durch. In den meisten Fällen handelt es sich dabei entweder um unregelmässig durchgeführte Kundenumfragen oder um regelmässige Befragungen von Stellensuchenden (bspw. Fragebogen nach Abmeldung).



5.2.3 Anreizsysteme

Zielvereinbarungen

93% der befragten 111 RAV-LeiterInnen geben an, dass mit den MitarbeiterInnen des RAV jährlich verbindliche Jahresziele vereinbart werden.

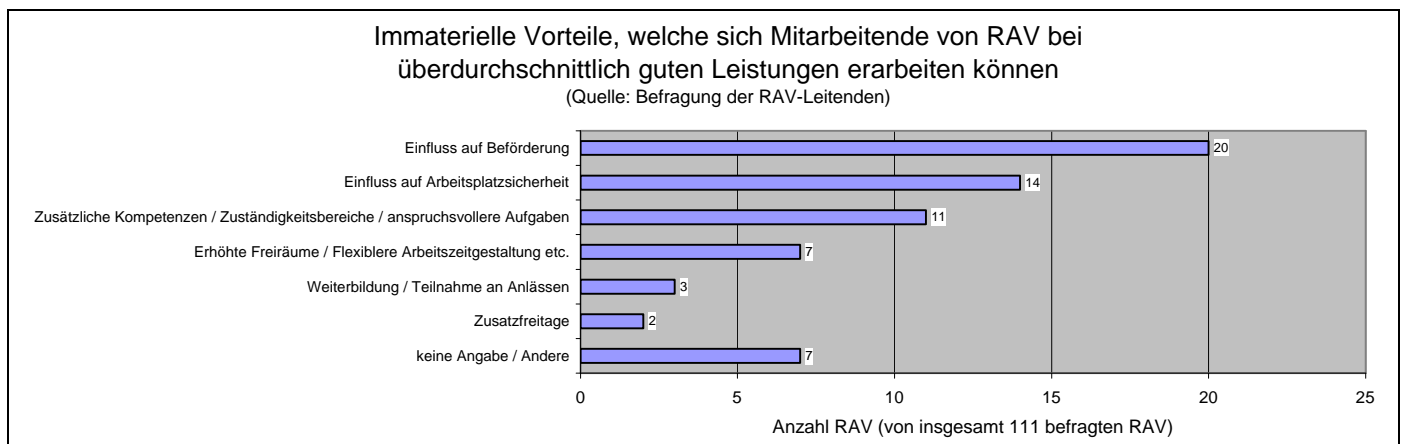
In sechs der acht untersuchten erfolgreichen RAV sind diese Zielvereinbarungen dabei Gegenstand der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung.

Materielle und immaterielle Anreize

In 45% der RAV führen über- bzw. unterdurchschnittliche Leistungen und Wirkungen weder zu materiellen noch immateriellen Vor- bzw. Nachteilen für die betreffenden Mitarbeitenden.

In 30 % der RAV erhalten überdurchschnittlich gute Mitarbeitende Bonuszahlungen oder andere materielle Zuwendungen. In jenen sechs vor Ort untersuchten RAV, bei denen die jährlichen Mitarbeiterbeurteilungen lohnrelevant sind, erachten die befragten PersonalberaterInnen das Ausmass dieser finanziellen Anreize mehrheitlich aber als nicht bedeutend.

In 38% der RAV können sich die Mitarbeitenden durch überdurchschnittliche Leistungen immaterielle Vorteile erarbeiten. Wie nachfolgender Abbildung entnommen werden kann, liegen die immateriellen Vorteile dabei vielfach darin, dass entweder die Aufstiegschancen innerhalb des RAV oder der kantonalen Verwaltung verbessert werden, die Arbeitsplatzsicherheit steigt oder der betreffenden Person zusätzliche Kompetenzen oder anspruchsvollere Aufgaben zugeordnet werden. Die Möglichkeiten, derartige immaterielle Anreize zu schaffen sind je nach Organisationsstruktur und Grösse des RAV und des Kantons unterschiedlich gross.



Fazit

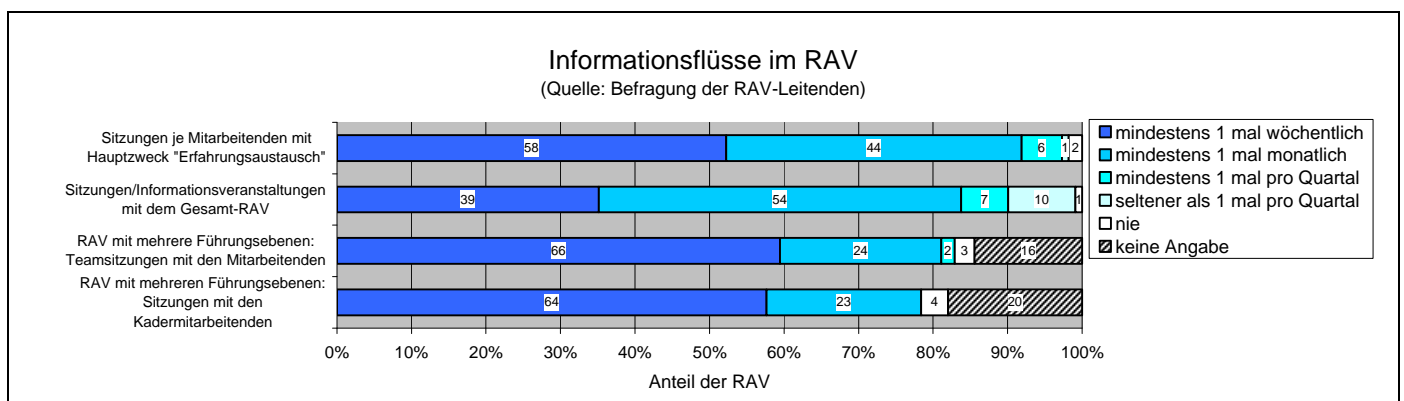
In den RAV besteht mehrheitlich eine klare und verbindliche Zielorientierung. Die Form und das Ausmass des Einsatzes materieller und immaterieller Anreize unterscheidet sich stark.

5.2.4 Informationsflüsse im RAV

Der Informationsfluss zwischen der RAV-Leitung und den PersonalberaterInnen ist im Allgemeinen intensiv. In 70% der RAV werden die PersonalberaterInnen entweder in Sitzungen des Gesamt-RAV oder in Teamsitzungen mindestens 1 mal wöchentlich durch die Vorgesetzten informiert. Mit zwei Ausnahmen werden die PersonalberaterInnen in allen andern RAV zumindest einmal pro Monat im Rahmen institutionalisierter Sitzungen informiert. Wie die Untersuchungen vor Ort zeigen, kommen zudem ver-

schiedene informelle Informationsflüsse in der Kaffeepause oder während der täglichen Arbeit hinzu.

Es zeigt sich, dass neben diesen allgemeinen Informationsflüssen insbesondere der Erfahrungsaustausch unter den PersonalberaterInnen in den meisten RAV eine grosse Bedeutung hat. In über 90% der RAV nehmen die PersonalberaterInnen monatlich oder häufiger an Sitzungen teil, deren Hauptzweck darin besteht, Erfahrungen auszutauschen oder Fallbesprechungen durchzuführen. Nur in zwei der befragten 111 RAV finden keine solchen Sitzungen statt.



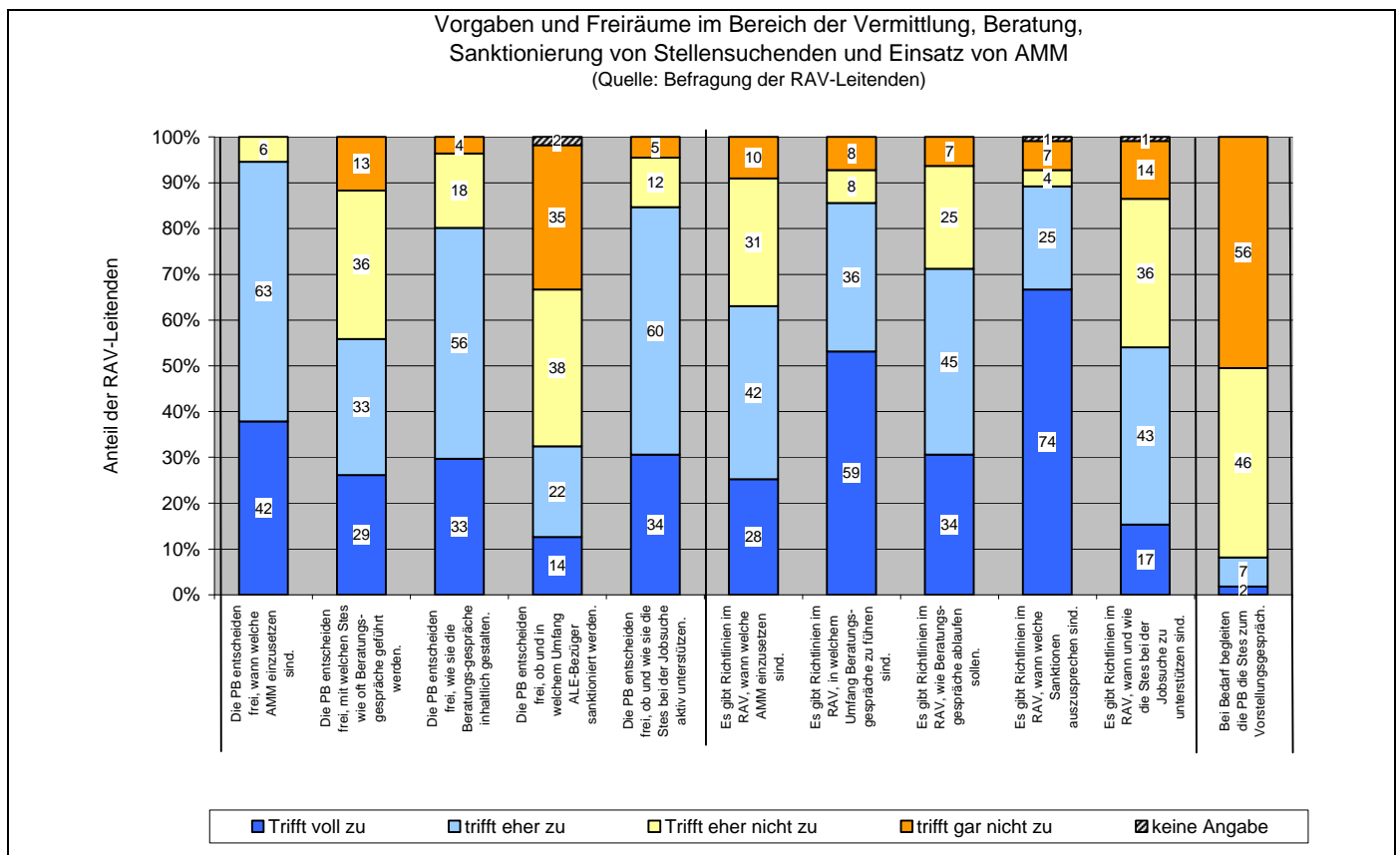
Fazit

Aufgrund der Angaben der befragten RAV-LeiterInnen stellen wir fest, dass in den RAV zumeist ein häufiger Informationsaustausch zwischen der Leitung und den MitarbeiterInnen stattfindet und auch ein häufiger Erfahrungsaustausch zwischen den PersonalberaterInnen erfolgt. Der Erfahrungsaustausch *zwischen* den RAV ist demgegenüber eher gering.

5.2.5 Freiräume der PersonalberaterInnen

Freiräume der PersonalberaterInnen

In Kapitel 4.2.1 wurde erörtert, dass die Motivation der PersonalberaterInnen positiv davon abhängt, wie viele Freiräume ihnen in der täglichen Arbeit zugestanden werden.



Wie obiger Abbildung entnommen werden kann, verfügen die PersonalberaterInnen in den meisten RAV über grosse Entscheidfreiräume:

- Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen:**
Die BeraterInnen entscheiden in über 90% der RAV weitgehend frei, ob und welche arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) ihre Stellensuchenden jeweils besuchen sollen. Dennoch bestehen in der Mehrzahl der RAV Richtlinien, wie AMM einzusetzen sind.
- Vermittlungsaktivitäten**
Auch in Bezug auf Art und Umfang der Unterstützung der Stellensuchenden bei der Jobsuche sind die PersonalberaterInnen weitgehend frei.
- Beratungsgespräche**
Die inhaltliche Gestaltung der Beratungsgespräche ist in der Mehrheit der RAV Sache der BeraterInnen, wobei auch hier im Allgemeinen Richtlinien bestehen. Es scheint jedoch (nach wie vor) mehr oder weniger klare Vorgaben in den meisten RAV zu geben, wie oft mit den einzelnen Stellensuchenden Beratungsgespräche zu führen sind. Dabei

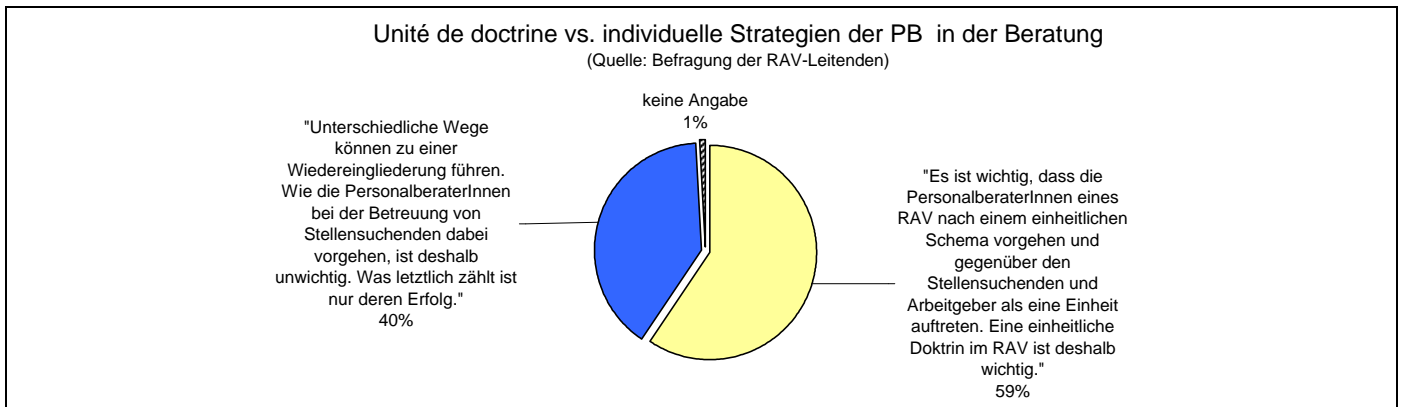
wird der Grundsatz verfolgt, dass mit jedem Stellensuchenden ein Gespräch pro Monat zu führen ist. Weitere Vorgaben gibt es öfters bezüglich der Dauer der Gespräche und der Protokollführung.

- *Sanktionen*

Die vergleichsweise geringsten Entscheidungskompetenzen werden den BeraterInnen bei der Verfügung von Sanktionen eingeräumt. Hier bestehen in 90% der RAV mehr oder weniger klare Vorgaben und nur ein Drittel der BeraterInnen entscheiden jeweils weitgehend frei, ob sie ein bestimmtes Fehlverhalten eines Stellensuchenden sanktionieren oder nicht.

Unité de doctrine vs. Individualität

Viele RAV scheinen bewusst den Spagat zu machen, auf der einen Seite den PersonalberaterInnen – mit Ausnahme des Bereichs der Sanktionen – weit reichende Entscheidungsfreiheiten einzuräumen und auf der andern Seite aber gleichzeitig sicherzustellen, dass dennoch eine einheitliche Doktrin unter den PersonalberaterInnen im RAV herrscht (siehe nachfolgende Abbildung).⁷ 40% der RAV sind jedoch der Ansicht, dass weniger entscheidend ist, dass die BeraterInnen einheitlich vorgehen, sondern v.a. dass sie letztlich erfolgreich eingliedern.



Unbesehen dieser verschiedenen Einschätzungen darüber, ob eine unité de doctrine im RAV anzustreben ist, sind sich die RAV-LeiterInnen weitgehend einig darin, dass in verschiedener Hinsicht eine gewisse Harmonisierung und Standardisierung der Arbeiten im RAV wichtig ist. Die Umfrageergebnisse und die Analyse der Interviews lassen dabei den Schluss zu,

⁷ 37 von 74 RAV-LeiterInnen, die den PersonalberaterInnen weitgehende Freiräume bei der inhaltlichen Gestaltung der Gespräche, beim AMM-Einsatz und bei der Vermittlungsunterstützung einräumen, geben an, dass es wichtig ist, dass eine einheitliche Doktrin im RAV existiere.

dass dies vor allem Aspekte der einheitlichen Dossierführung und der rechtskonformen Behandlung der Stellensuchenden betrifft. Der Einfluss dieser Aspekte auf die Wirkungen wird dabei jedoch als weniger bedeutend eingeschätzt als die eigentliche Beratungstätigkeit, bei welcher den BeraterInnen i.A. grössere Freiräume eingeräumt werden.

Fazit:

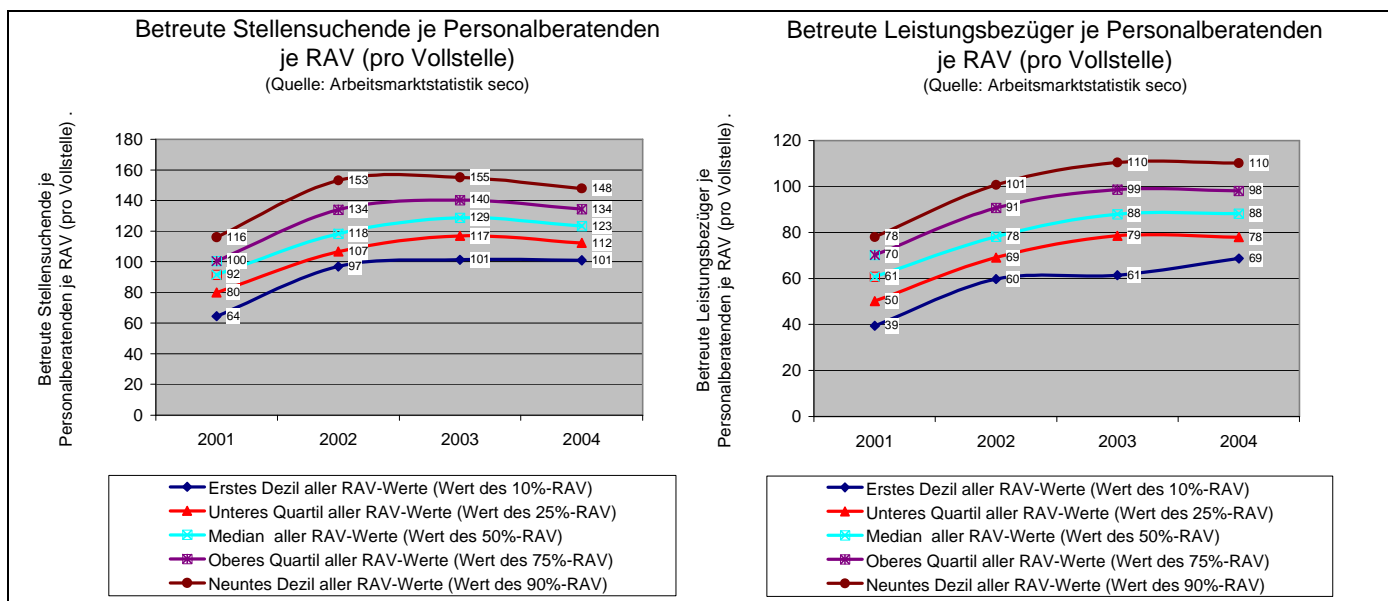
Innerhalb der RAV besteht eine unterschiedliche Regulierungsdichte bzw. unterschiedlich grosse Freiräume der BeraterInnen. Unterschiede zwischen den RAV gibt es insofern, als mehr oder weniger explizite Vorgaben zur Umsetzung einer *unité de doctrine* gemacht werden. Richtlinien in Bezug auf den Einsatz von AMM, den Umfang und Ablauf der Beratungsgespräche, den Einsatz von Sanktionen und die Unterstützung bei der Stellensuche werden je nach RAV in unterschiedlichem Ausmass angewendet. Dabei wird die Unterstützung bei der Stellensuche, der Einsatz von AMM und die Inhalte der Beratungstätigkeiten deutlich weniger reglementiert als die anderen Bereiche.

5.3 Personal

5.3.1 Belastung der Mitarbeitenden der RAV

Steigende Dossierbelastung der PersonalberaterInnen

Die durchschnittliche Anzahl betreuter Stellensuchender und Leistungsbezüger je PersonalberaterIn nahm in den Jahren 2001 bis 2004 im Mittel um rund 30% zu.



Im Jahr 2001 betreuten die BeraterInnen (je Vollstelle) im Mittel 92 Stellensuchende, wovon es sich bei 61 Personen um Leistungsbezüger handelte. Im Jahr 2002 stieg diese Zahl deutlich an. Dies war darauf zurückzuführen, dass auf der einen Seite die Arbeitslosigkeit im Jahr 2002 markant angestiegen ist, auf der andern Seite der Personalbestand in den meisten RAV in diesem Jahr aber nicht entsprechend erhöht wurde (vgl. hierzu Kapitel 6.1). Im Zuge der weiteren Zunahme der Arbeitslosigkeit im Jahr 2003 wurde in den RAV zusätzliches Personal rekrutiert und zwar in ähnlichem Umfang, wie die Arbeitslosigkeit im Jahr 2003 anstieg. Deshalb nahm die Belastung pro PersonalberaterIn im Jahr 2003 trotz steigender Arbeitslosigkeit gegenüber dem Jahr 2002 nur noch in vergleichsweise geringerem Umfang zu. Der auf das Jahr 2002 zurückgehende Anstieg der Dossierbelastung wurde jedoch in den meisten RAV auch in den darauf folgenden Jahren nicht durch Einstellung zusätzlichen Personals kompensiert. Die Zunahme der Arbeitslosigkeit des Jahres 2002 führte so zu einer dauerhaften Erhöhung der Belastung der PersonalberaterInnen. Wir gehen davon aus, dass dies eine gezielte Ressourcensteuerung der RAV ist: In Phasen hoher Arbeitslosigkeit wird bewusst eine Mehrbelastung der BeraterInnen in Kauf genommen, um so in der nächsten Phase abnehmender Arbeitslosigkeit mehr Zeit zu haben, um den dann erforderlichen sukzessiven Abbau des Personalbestands vorzunehmen.

Umgang mit der steigenden Dossierbelastung

Wir haben die BeraterInnen der acht vor Ort untersuchten RAV danach gefragt, wie sie mit der steigenden Dossierbelastung umgegangen sind. Mit folgendem Ergebnis: In 3 RAV wurden die BeraterInnen aufgefordert, die Betreuungsintensität bei Stellensuchenden mit vergleichsweise geringerem Beratungsbedarf gezielt zu reduzieren, um so die Beratungsqualität bei den übrigen Leistungsbezügern aufrechterhalten zu können. In den übrigen 5 RAV wurde es den BeraterInnen jeweils überlassen zu entscheiden, wie sie die steigende Dossierbelastung handhaben wollen. Dabei haben die BeraterInnen letztlich in den meisten Fällen aber ebenfalls die Betreuung bedarfsgerecht reduziert.

Wie gehen aufgrund der uns vorliegenden Daten davon aus, dass die steigende Dossierbelastung jedoch nicht nur zu einer gezielten Reduktion der Beratungsintensität, sondern auch zu einer Reduktion der Vermittlungsaktivitäten und der Arbeitgeberkontakte führte (vgl. Kapitel 7.2).

Fazit

Die steigende Dossierbelastung konnten die PersonalberaterInnen nicht durch die zunehmende Erfahrung und Routine kompensieren. Sie führte

stattdessen zu einer (unterschiedlich gearteten) Abnahme der Dienstleistungsqualität, entweder in Form einer Reduktion der Dienstleistungen bei einzelnen Stellensuchenden oder durch generelle Reduktion einzelner Dienstleistungsarten bei allen Stellensuchenden. Inwiefern sich dies auf die Wirkungen der RAV auswirkte, konnten wir nicht quantifizieren.

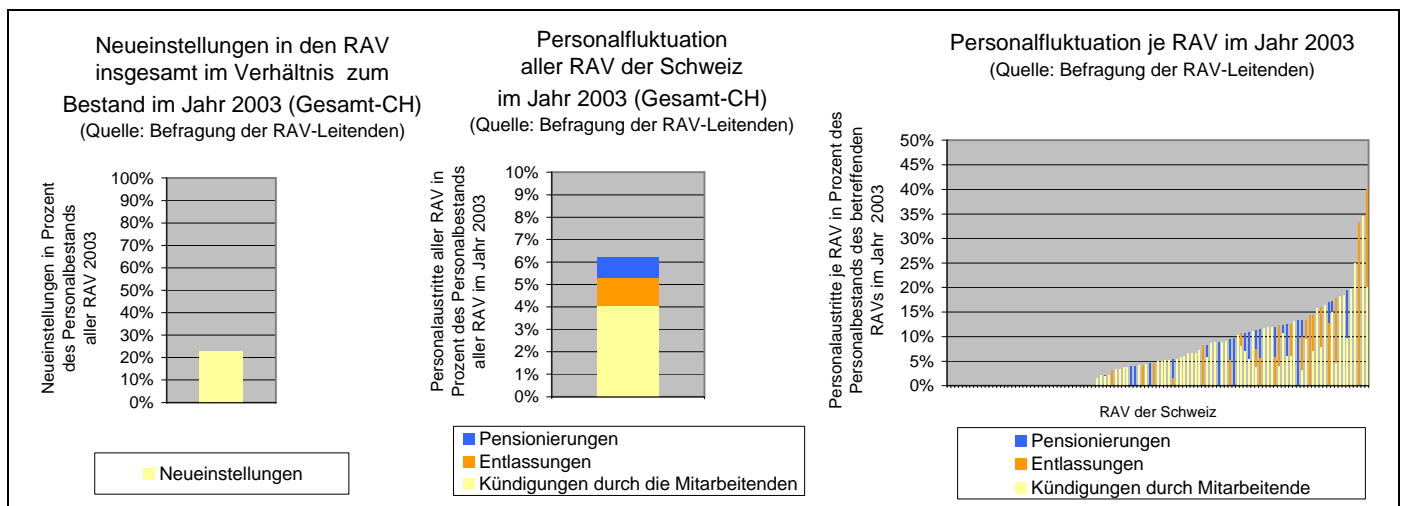
5.3.2 Motivation und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen der RAV

Fluktuationsrate

Die durchschnittliche Fluktuationsrate der RAV liegt bei rund 6.2% (Jahr 2003). Im Vergleich dazu betrug bspw. die Fluktuationsrate des Bundespersonals im Jahr 2003 5.7%.

In 35 von 111 befragten RAV lag die Fluktuationsrate über 10%. In 23 Fällen war dies darauf zurückzuführen, dass lediglich 1 oder 2 Personen das RAV verlassen haben (exkl. Pensionierungen), dies jedoch infolge des geringen Personalbestands des RAV dennoch statistisch bereits zu einer hohen Fluktuationsrate führt. Diese Fluktuationsraten sind nicht interpretierbar. Von den andern 12 dieser 35 RAV mit hoher Fluktuationsrate weisen 5 RAV eine auffällig hohe Kündigungsrate von über 10% auf.

Zu Entlassungen kam es im Jahr 2003 in 29 der 111 befragten RAV. In der Hälfte der Fälle war eine unbefriedigende Leistung oder ungenügende Teamfähigkeit der Grund hierfür.



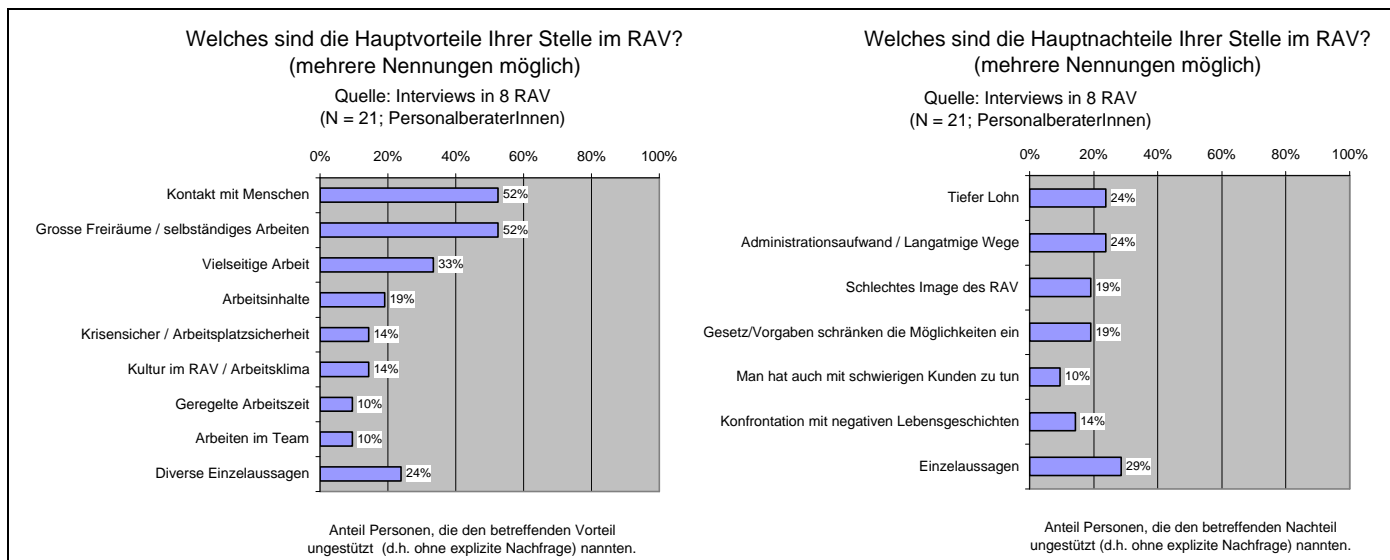
Arbeitsplatzsicherheit

Die befragten RAV-Leiter erachten die Arbeitsplätze der Mitarbeitenden des RAV mehrheitlich als sicher.⁸ Ein analoges Bild ergibt die Untersuchung der acht RAV vor Ort. Lediglich 2 von 22 zu diesem Thema befragte PersonalberaterInnen (10%) äusserten Befürchtungen, dass ihre Stelle nicht gesichert sei. 15 gaben umgekehrt an, dass sie ihre Stelle als nicht gefährdet erachten (68%). Die übrigen Personen konnten hierzu keine klare Beurteilung abgeben.

Vor- und Nachteile der Arbeit im RAV

Als wichtigste Vorteile der Arbeit im RAV nennen die befragten PersonalberaterInnen den Kontakt mit Menschen (52 % der Befragten nannten diesen Vorteil ungestützt, d.h. ohne dass der Interviewer auf diesen möglichen Vorteil ausdrücklich hingewiesen hat), die grossen Freiräume in der Erledigung der täglichen Arbeit (52 %) sowie die Arbeitsinhalte (19 %) und namentlich die Vielseitigkeit der Arbeit (33 %).

Die meistgenannten Nachteile der Arbeitsstelle im RAV sind der von den betreffenden Befragten als tief erachtete Lohn (24 % der Befragten), das schlechte Image der RAV und damit indirekt auch der Mitarbeitenden des RAV (19 %), die Einschränkungen der Beratungs- und Vermittlungstätigkeit durch den gegebenen gesetzlichen Rahmen (19 %) sowie der von den betreffenden Personen als hoch empfundene Anteil administrativer Tätigkeiten (24 %).



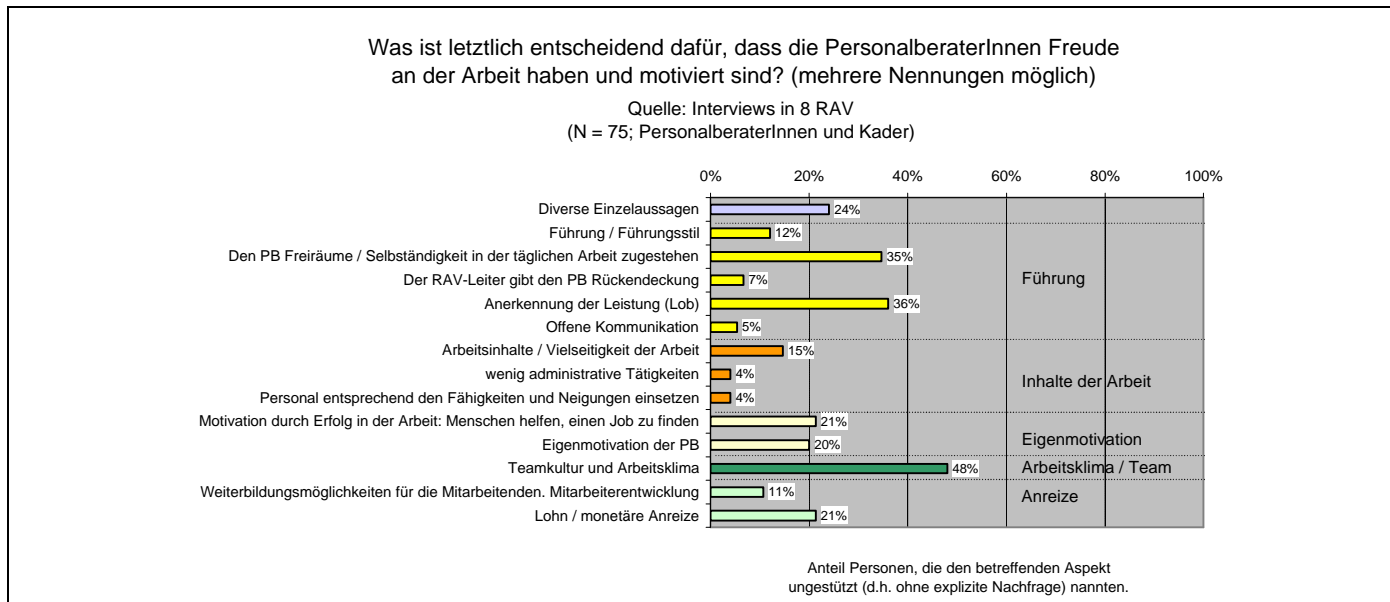
⁸ Über 70% der Befragten gaben an, dass dies zutreffe oder eher zutreffe.

Faktoren zur Motivation der PersonalberaterInnen

Die Motivation der PersonalberaterInnen ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren eines RAV (siehe auch Kapitel 11 und 12). Welches sind denn die entscheidenden Faktoren dafür, dass die PersonalberaterInnen ihre Arbeit mit grossem Engagement und Motivation ausüben oder eben nicht? Aus Sicht der befragten PersonalberaterInnen stehen folgende Motivationsfaktoren im Vordergrund:

- Freiräume in der täglichen Arbeit
- Anerkennung guter Leistungen
- Interessante und abwechslungsreiche Gestaltung der Arbeitsinhalte (keine zu starken Spezialisierungen)
- Gutes Arbeitsklima im RAV und eine gute Teamkultur
- Eigenmotivation der MitarbeiterInnen
- Monetäre Aspekte

Die Motivation der PersonalberaterInnen ist demnach nicht in erster Linie von harten Anreizen wie Bonuszahlungen oder anderen materiellen Zuwendungen abhängig, sondern es sind umgekehrt v.a. weiche Faktoren wie Freiräume, Arbeitsinhalte, Wertschätzung und das Arbeitsklima letztlich von entscheidender Bedeutung.



Fazit:

Die Fluktuationsraten der RAV zeigen (mit wenigen Ausnahmen) keine Auffälligkeiten, welche auf eine erhöhte Unzufriedenheit vieler Mitarbei-

tenden schliessen lassen. Diese Einschätzung wird durch die Vor-Ort-Analysen in den acht untersuchten RAV gestützt: Von 75 befragten Personen sind 74 der Meinung, dass es *voll zutreffe* (39 Personen bzw. 52 %) bzw. *eher zutreffe* (35 Personen bzw. 47 %), dass das RAV für die Mitarbeitenden ein attraktiver Arbeitsplatz sei.

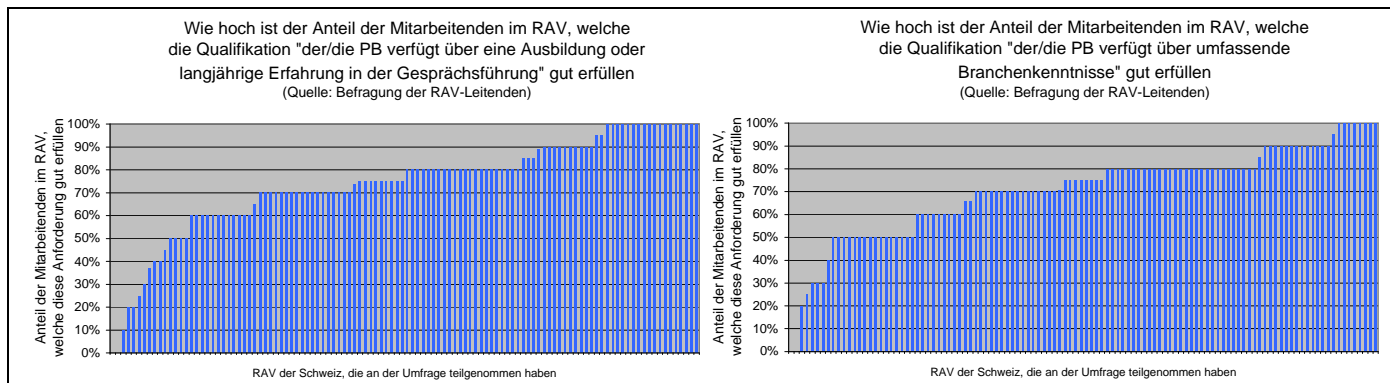
Die Attraktivität der Arbeit im RAV ergibt sich zusammenfassend aus den Inhalten der Arbeit und den grossen Freiräumen, welche die PersonalberaterInnen im Allgemeinen geniessen.

5.3.3 Fähigkeiten der PersonalberaterInnen

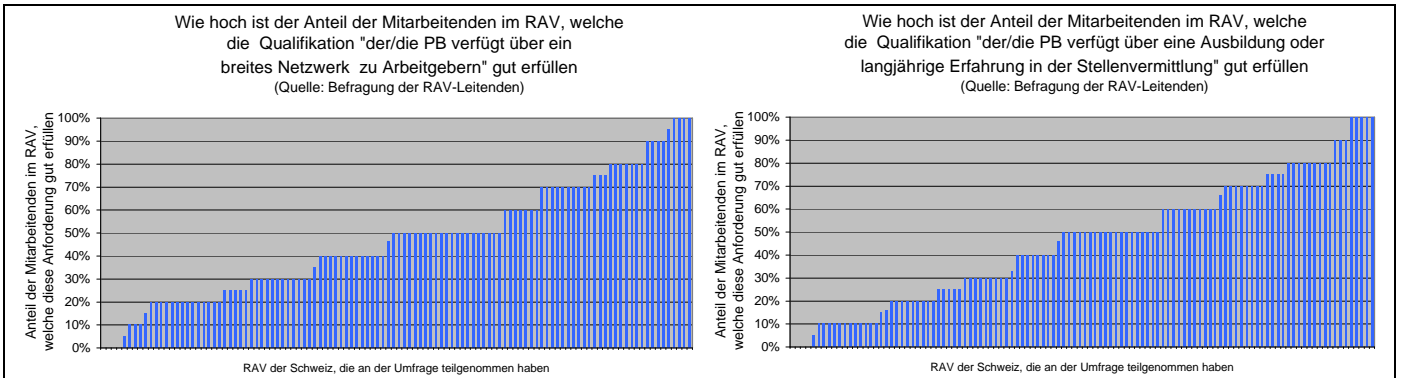
Die RAV-LeiterInnen haben im Rahmen der schriftlichen Befragung eine Beurteilung darüber abgegeben, wie viele ihrer PersonalberaterInnen bestimmte Eigenschaften und Anforderungen gut erfüllen.

In Bezug auf den Aspekt der *Gesprächsführung* zeigt sich dabei, dass insgesamt 73 % aller PersonalberaterInnen entweder über langjährige Erfahrungen in der Gesprächsführung oder eine entsprechende diesbezügliche Ausbildung verfügen. Es gibt jedoch grössere Unterschiede zwischen den RAV wie nachfolgende Abbildung zeigt.

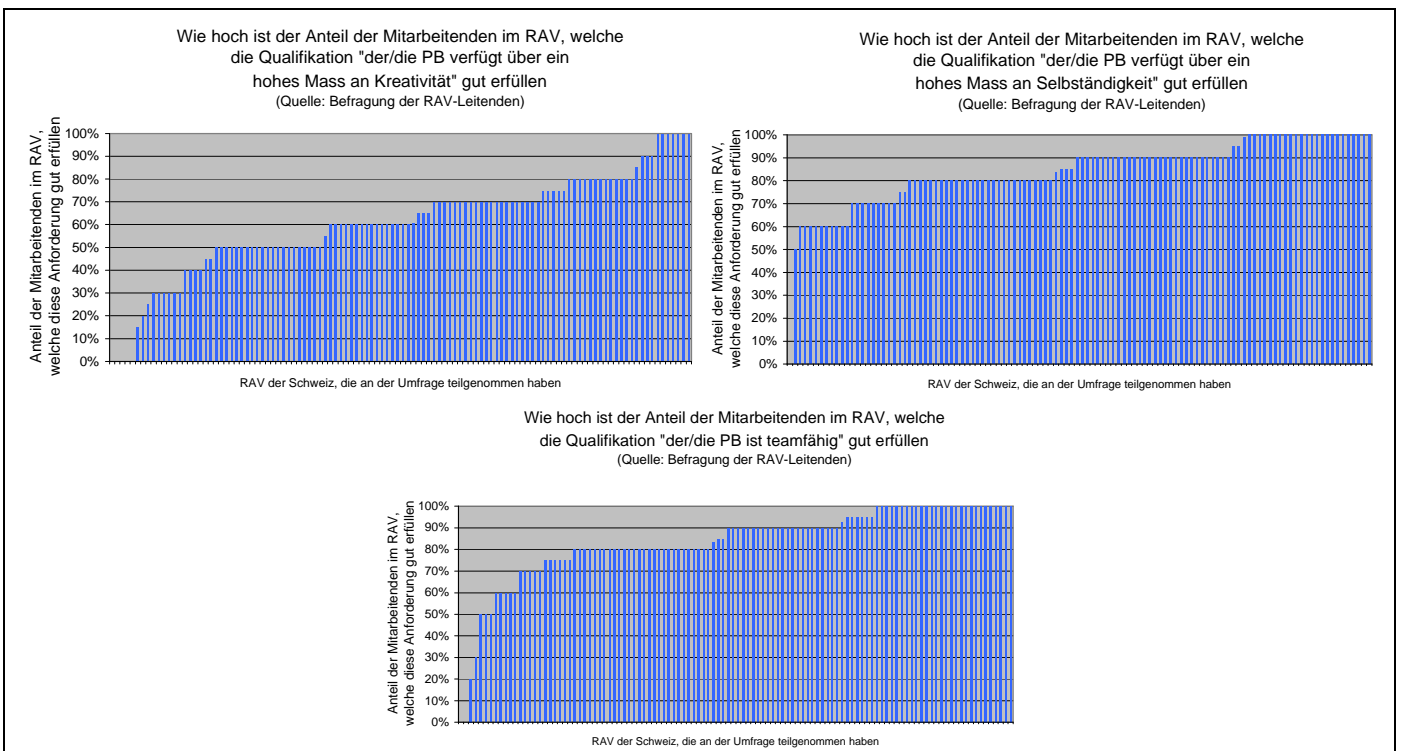
In Bezug auf die *Branchenkenntnisse* präsentiert sich das Bild ähnlich: 70% der PersonalberaterInnen verfügen über umfassende Branchenkenntnisse und auch hier unterschieden sich die RAV.



Deutlich schlechtere Voraussetzungen bestehen in den RAV in Bezug auf das *Netzwerk der PersonalberaterInnen zu den Arbeitgebern*. Nur gerade 43% der PersonalberaterInnen erfüllen diese Anforderung nach Einschätzung deren RAV-Leiter gut. Dabei sind die Unterschiede zwischen den RAV erheblich. Analoges gilt hinsichtlich des Aspekts „*Ausbildung bzw. Erfahrung der PersonalberaterInnen in der Stellenvermittlung*“. Diese Anforderung erfüllen nur 44 % der PersonalberaterInnen gut.



Der Grossteil der Personalberater verfügen über ein hohes Mass an Selbstständigkeit (83%) und Teamfähigkeit (82 %). Rund 61 % der PersonalberaterInnen wird von ihren RAV-LeiterInnen zudem eine grosse Kreativität bescheinigt.



Fazit

In Bezug auf die meisten Dimensionen beurteilen die RAV-LeiterInnen die Fähigkeiten ihrer PersonalberaterInnen als gut. Grössere Defizite werden in vielen RAV jedoch in Bezug auf die Kenntnisse im Bereich der

Stellenvermittlung und bezüglich dem Netzwerk zu Arbeitgebern ausgemacht.

Ein generell sehr hohes Niveau weisen die PersonalberaterInnen in Bezug auf die Aspekte „selbständiges Arbeiten“ und „Teamfähigkeit“ auf.

6 Prozesse und Organisation der RAV

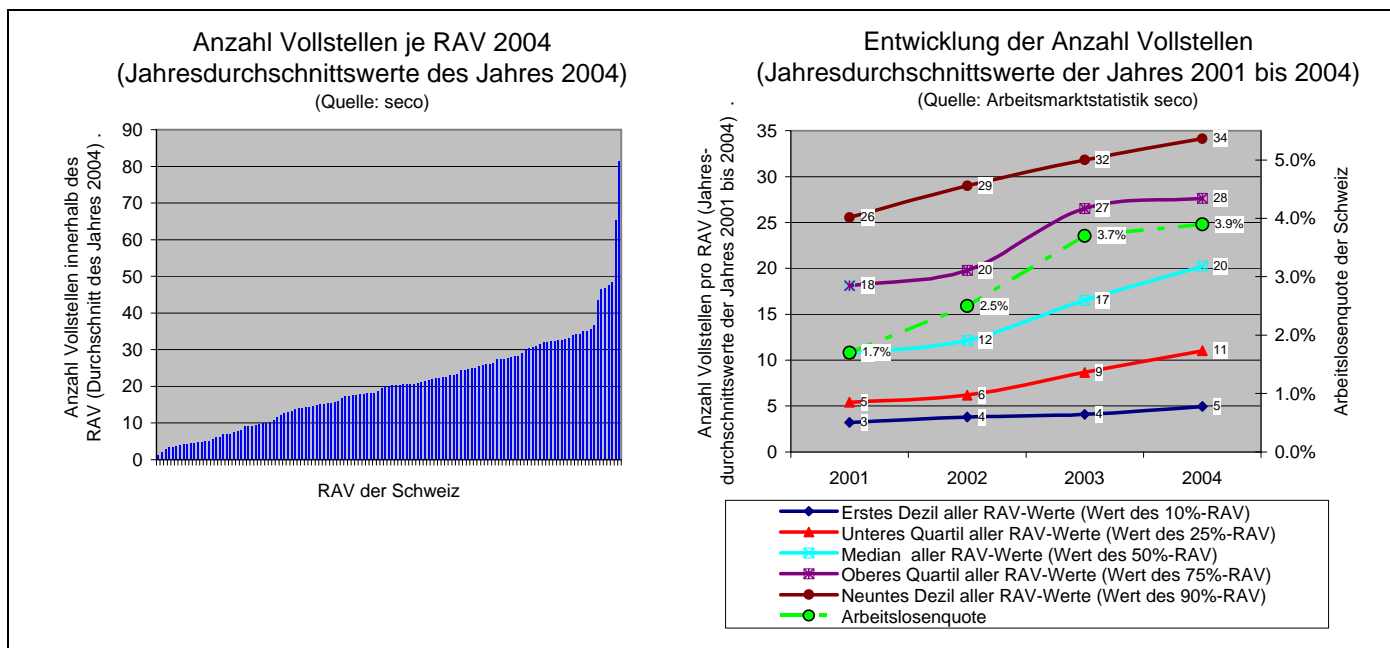
6.1 Organisationsstrukturen der RAV (Stand 2004)

Personalbestand der RAV

Im Durchschnitt beschäftigten die RAV im Jahr 2004 rund 20 Mitarbeitende (in Vollzeitstellen ausgedrückt). Nur in wenigen RAV lag der Personalbestand unter 5 oder über 35 Mitarbeitenden (vgl. untenstehende Abbildung).

In den letzten 3 Jahren sind die RAV generell stark gewachsen: Insgesamt nahm der Personalbestand zwischen 2001 und 2004 um rund 45% zu. Im gleichen Zeitraum erhöhte sich die Anzahl Arbeitsloser um fast 130%. Dies führte zu einer entsprechenden Mehrbelastung der einzelnen PersonalberaterInnen (vgl. Kapitel 5.3.1).

Es zeigt sich, dass die Kantone in den letzten Jahren auf die zunehmende Anzahl Stellensuchender generell mit einer Erhöhung der personellen Kapazitäten innerhalb der *bestehenden* RAV reagiert haben. Nur in wenigen Fällen wurden zusätzliche RAV neu gebildet.



Verschiedene kleinere RAV des Jahres 2001 haben durch die Zunahme des Personalbestands während der letzten Jahre mittlerweile eine Grösse erreicht, welche die Schaffung einer zusätzlichen Führungsebene (Teamleitungen) erfordert.

Direkte Führung durch den/die RAV-LeiterIn versus Teamleitungen

Die Einführung von Teamleitungen ist nach unserer Einschätzung bei RAV ab einem Personalbestand von 15 bis 20 Mitarbeitenden zu empfehlen. Ab dieser RAV-Grösse wird es für die betreffenden RAV-LeiterInnen schwierig, alle Mitarbeitenden direkt zu führen, ohne dass die erforderliche Qualität der Führung darunter leidet. Die Schaffung einer zusätzlichen Führungsebene stellt jedoch neue Anforderungen an die Führung seitens der RAV-Leitung, die im Hinblick auf die Wirkungen des RAV von erfolgskritischer Bedeutung sind (vgl. Erfolgsfaktoren in Kapitel 12).

In 17 RAV hat sich der Personalbestand zwischen 2001 und 2004 von unter 15 Vollstellen im Jahr 2001 auf über 20 Vollstellen im Jahr 2004 erhöht. Mit einer Ausnahme geben diese RAV in der Umfrage dabei an, die Organisationsstruktur in den letzten Jahren grundlegend geändert zu haben.⁹

Spezialisierungen

In 17% aller RAV sind alle PersonalberaterInnen Generalisten, die sich auf keine bestimmten Stellensuchendengruppen oder Branchen und Berufe spezialisiert haben (Quelle: Befragung der RAV-LeiterInnen). Dabei handelt es sich im Allgemeinen um kleine und mittelgrosse RAV.

Die Mehrheit der RAV (rund 72 %) hat heute jedoch eine Spezialisierung der PersonalberaterInnen auf bestimmte Branchen und/oder Berufe umgesetzt.

In einzelnen RAV (13 %) gibt es BeraterInnen, die sich auf Stellensuchende bestimmter Herkunftsländer bzw. Muttersprachen spezialisiert haben. Jedes vierte RAV (27%) setzt PersonalberaterInnen ein, die sich auf die Betreuung von Kaderpersonen konzentrieren. In 17% der RAV gibt es PersonalberaterInnen, die sich schweremässig um Langzeitstellensuchende und/oder Schwervermittelbare kümmern.

Die LeiterInnen der acht vor Ort untersuchten RAV¹⁰ beurteilen die Bedeutung von Spezialisierungen unterschiedlich. Die sechs RAV mit einer *Spezialisierung nach Branchen- bzw. Berufen* sind jedoch generell der Ansicht, dass sich dies bewährt habe. Als Hauptargument hierfür wird dabei angeführt, dass das RAV so die erforderliche Kompetenz gegenüber Ar-

⁹ Dabei geben 7 explizit an, Teamleitungen neu geschaffen zu haben. Für die andern 10 RAV können wir aufgrund der vorliegenden Daten nicht beurteilen, ob neu Teamleitungen geschaffen wurden bzw. ob bereits im Jahr 2001 Teamleitungen bestanden.

¹⁰ In einem dieser 8 RAV sind alle PersonalberaterInnen Generalisten, wobei es spezialisierte Arbeitgeberbetreuer gibt. In 6 der 8 RAV sind alle BeraterInnen auf ausgewählte Berufe und/oder Branchen spezialisiert. In einem RAV betreuen die PersonalberaterInnen ein bestimmtes geographisches Gebiet, ohne sich dabei auf Stellensuchendenkategorien zu spezialisieren.

beitragen und Stellensuchenden besser gewährleisten kann. Es wird aber von mehreren RAV daraufhin gewiesen, dass nicht eine zu weitgehende Spezialisierung angestrebt werden sollte. Einerseits könne so innerhalb des RAV eine gewisse Flexibilität gewahrt werden (Verteilung der Dossiers in Abhängigkeit der Ressourcenverfügbarkeit der BeraterInnen). Andererseits bringe eine sehr weitgehende Spezialisierung die Gefahr, dass dadurch der Erfahrungsaustausch bzw. der Kontakt zwischen den BeraterInnen verschlechtert wird.

Vier der acht RAV weisen darauf hin, dass sich als weitere Spezialisierung bewährt habe, bestimmte Sonderaufgaben bei einzelnen BeraterInnen zu konzentrieren. Im Besonderen wird hier auf die sogenannten AMM-Supporter oder AMM-BeraterInnen im RAV hingewiesen, die den PersonalberaterInnen zu Fragen rund um die AMM Auskunft vor Ort erteilen können.

In fünf untersuchten RAV werden diese AMM-Supportfunktionen von PersonalberaterInnen im Sinne einer Zusatzaufgabe wahrgenommen. In zwei RAV gibt es hierfür spezialisierte AMM-BetreuerInnen, die keine Stellensuchenden fallführend betreuen.¹¹

Nachfolgende Tabelle enthält eine Übersicht der Spezialisierungen in den RAV der Schweiz (Quelle: Befragung der RAV-LeiterInnen).

RAV mit PB, die sich auf folgende Aspekte spezialisiert haben						
Anzahl RAV	Durchschnittlicher Personalbestand der RAV	Herkunftsländer oder Sprachen	Branchen und/oder Berufe	Langzeit-stellensuchende	Kaderpersonen	PB ohne Spezialisierung (Generalisten)
31	23		X			
18	15					X
11	29		X			X
10	21		X		X	
7	23		X		X	X
4	15	X				X
4	13	X	X			X
3	11			X	X	X
4	29			X		X
3	28		X	X		X
3	19		X	X	X	
3	17	X	X			
2	14		X	X	X	X
2	52	X	X		X	
1	14			X	X	
1	20				X	X
1	16	X	X	X	X	X
1	22		X	X		

¹¹ Ein Leiter dieser beiden RAV erachtet diese Form von Spezialisierungen eher kritisch: infolge der zunehmenden Schaffung von Stellen mit reinen Spezialfunktionen im RAV werde im Ergebnis dem eigentlichen Kerngeschäft – der Beratung und Vermittlung von Stellensuchenden – mehr und mehr die Ressourcen entzogen.

Fazit

Es gibt unterschiedliche Organisationsstrukturen innerhalb der RAV mit unterschiedlicher Art und Ausmass der Spezialisierung der einzelnen PersonalberaterInnen. Der Entscheid, welches Organisationsmodell sich für ein RAV am besten eignet hängt auch von den Rahmenbedingungen ab, die ein RAV vorfindet. In den vier vor Ort untersuchten Kantonen nutzt die RAV Leitung jeweils den gegebenen organisatorischen Spielraum, um den lokalen bzw. regionalen Umständen in Bezug auf Arbeitsmarktlage, Branchenstruktur und saisonaler Struktur Rechnung zu tragen.

Bewährt haben sich generell Organisationsmodelle mit Spezialisierung der BeraterInnen nach Berufen und/oder Branchen sowie die Konzentration bestimmter Sonderaufgaben bei einzelnen PersonalberaterInnen.

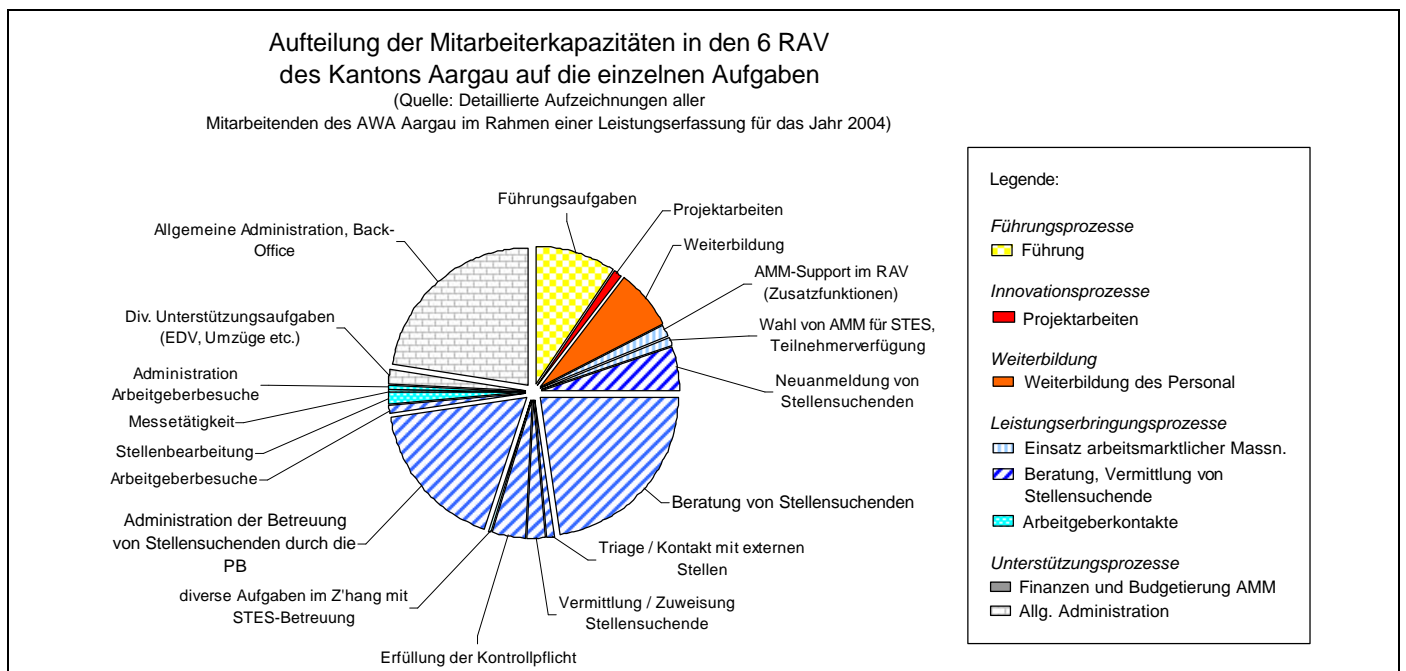
6.2 Aufteilung der Mitarbeiterkapazitäten der LAM und der RAV auf die verschiedenen Prozesse

Vorbemerkungen

Einer der vier untersuchten Kantone – der Kanton Aargau - verfügt über eine detaillierte Leistungserfassung für alle RAV und für die Logistikkstelle arbeitsmarktlicher Massnahmen (LAM): Sämtliche Mitarbeiter erfassen dabei täglich, wie viel Zeit sie für verschiedene Aktivitäten aufgewendet haben. Auf der Grundlage dieser Daten der Leistungserfassung des Amtes für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Aargau konnten wir (mit vglw. grosser Genauigkeit) eruieren, für welche Aktivitäten wie viele Mitarbeiterkapazitäten eingesetzt werden. Ziel dieser Untersuchung war zu erfahren,

- wie gross der Anteil der produktiven (wertschöpfenden) Tätigkeiten im Vergleich zu den unproduktiven Tätigkeiten ist,
- wie sich die produktiven Tätigkeiten insgesamt verteilen,
- und ob Auffälligkeiten festgestellt werden können, die Anhaltspunkte für allgemeine Verbesserungspotenziale liefern.

Nicht untersucht wurden die Aktivitäten der RAV-Koordination und der kantonalen Amtsstelle und Rechtsdienst.



Anteil wertschöpfender gegenüber nicht wertschöpfenden Tätigkeiten

Insgesamt werden 57.5% aller Mitarbeiterkapazitäten (MAK) des LAM und der sechs RAV des Kantons Aargau für wertschöpfende Tätigkeiten eingesetzt. Bei diesen so genannten *Leistungserbringungsprozessen* handelt es sich um jene Aktivitäten der RAV und des LAM, die direkt der Eingliederung der Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt dienen.

7% der MAK werden für die *Weiterbildung* der Mitarbeitenden eingesetzt.

Die *Führungsprozesse* binden 9.5% aller MAK. Hierunter fallen Aktivitäten wie Information zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, Teilnahme an Sitzungen, Controlling, Personalplanung und –führung.

Die reinen *Unterstützungsaufgaben* wie namentlich die persönlichen administrativen Tätigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters, die Sekretariatsarbeiten (Back-Office), der Informatiksupport und die Finanzplanung erfordern insgesamt 25% der MAK.

Für *Innovationsprozesse* – darunter fallen insbesondere die Mitarbeit an internen und externen Projekten sowie in Arbeitsgruppen – wird 1% der MAK der RAV und LAM eingesetzt.

Im Jahr 1998 wurde bereits einmal die Aufteilung der Mitarbeiterkapazitäten von 9 RAV im Rahmen von Prozessanalysen untersucht. Die damali-

gen Untersuchungen der ATAG Ernst & Young Consulting kamen in Bezug auf die meisten Prozesse zu ähnlichen Ergebnissen:

- Die mit der Eingliederung zusammenhängenden Leistungserbringungsprozesse erforderten 62% der MAK der RAV.
- Die Führungsprozesse machten damals durchschnittlich 8% der MAK aus (d.h. 2% weniger)
- Der Anteil der Unterstützungsprozesse lag insgesamt bei 27% der MAK (d.h. 2% mehr).
- Die Weiterbildung nahm rund 3% der gesamten MAK in Anspruch (d.h. 4% weniger).

Struktur der wertschöpfenden Tätigkeiten im Kanton Aargau

Die 57.5% MAK der wertschöpfenden Tätigkeiten des LAM und der sechs RAV des Kantons Aargau verteilen sich im Jahr 2004 wie folgt:

- 49% entfallen auf die Beratung und Betreuung von Stellensuchenden
- 5.5% werden für den Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen eingesetzt
- 3% werden für Arbeitgeberkontakte eingesetzt.

Auffälligkeiten der Prozesse

Bemerkenswert ist der nach wie vor hohe Anteil der Aufwände für die Administration der Betreuung der Stellensuchenden. Zwei Fünftel der gesamten Aktivitäten im Bereiche der Beratung und Betreuung von Stellensuchenden fallen für die Pflege der Stellensuchendendossiers an (Gesprächsnotizen und AVAM-Mutationen erfassen sowie Dossierführung). Hinzu kommen die allgemeinen administrativen Tätigkeiten. Zu einem ähnlichen Ergebnis kam bereits die Untersuchung der ATAG Ernst Young Consulting des Jahres 1998.¹²

Eine weitere Auffälligkeit ist die, dass der Anteil der Ressourcen, welche für die Vermittlung und Zuweisung von Stellensuchenden eingesetzt wird, mit 2% der MAK vergleichsweise gering ist. 1998 setzten die 9 untersuchten RAV noch rund 6% der MAK für Vermittlungsaktivitäten ein.

In Anbetracht der grossen Bedeutung der Arbeitgeberkontakte (vgl. Kapitel 11 ff.) ist auch der MAK-Anteil von 3% im Bereiche der Arbeitgeberkontakte auffällig tief. Bei den neun untersuchten RAV des Jahres 1998 wurden für Arbeitgeberkontakte noch rund 10% der gesamten MAK des

¹² Schon damals wurden für Gesprächsnotizen, AVAM-Mutationen und Dossierführung rund zwei Fünftel der für Beratung und Betreuung von Stellensuchenden eingesetzten Kapazitäten verwendet (bzw. 17% der gesamten MAK der RAV)

RAV eingesetzt. Die vor Ort untersuchten RAV des Kantons Aargau sind derzeit jedoch daran, die Arbeitgeberkontakte deutlich zu intensivieren.

Fazit

Wir konnten nur in einem der vier Kantone auf eine detaillierte Leistungserfassung zurückgreifen, die uns genaue quantitative Untersuchungen zu den Geschäftsprozessen des AVIG-Vollzugs erlauben. Aufgrund der an anderer Stelle gewonnenen Erkenntnisse und der Interviews in vier Kantonen lassen sich aber dennoch aus den Prozesskennzahlen des Kantons Aargau folgende Aussagen ableiten, die in mehr oder weniger ausgeprägter Form für die meisten Kantone zutreffen dürften:

- Der Anteil der wertschöpfenden Tätigkeiten der RAV und LAM ist nach wie vor hoch, wobei die administrativen Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Dossierführung nach wie vor einen vglw. grossen Teil der gesamten Ressourcen binden.
- Der Weiterbildung der Mitarbeitenden wird gegenüber 1998 ein zunehmendes Gewicht beigemessen.
- Die Vermittlungsaktivitäten und Arbeitgeberkontakte haben mengenmässig in den letzten Jahren eher an Bedeutung verloren. Dies, obwohl sich diese beiden Aspekte in der vorliegenden Studie als wichtige Erfolgsfaktoren herauskristallisieren (vgl. Kapitel 10 ff.).

6.3 Ausgewählte Aspekte der Prozesse

Prozessmanagement

Für das Prozessmanagement existieren in den vier untersuchten Kantonen verschiedene Richtlinien: zwei Kantone betreiben ein systematisches Prozessmanagement, in einem Kanton gibt es ein Prozesshandbuch und im vierten Kanton wurden Richtlinien für ein einheitliches Auftreten der RAV gegenüber Arbeitgebern und Stellensuchenden erarbeitet. Die dabei zur Anwendung kommenden Prozessmodelle werden laufend überarbeitet und verfeinert. In diesem Sinn kann man zur Zeit nicht davon ausgehen, dass sich eine einheitliche Form der Prozessdefinition etabliert hat. Vielmehr scheint es so, dass die verwendeten Modelle als Leitplanken eingesetzt werden, wobei die Durchsetzung der Vorgaben unterschiedlich stark kontrolliert wird.

De-facto-Prozessstandards

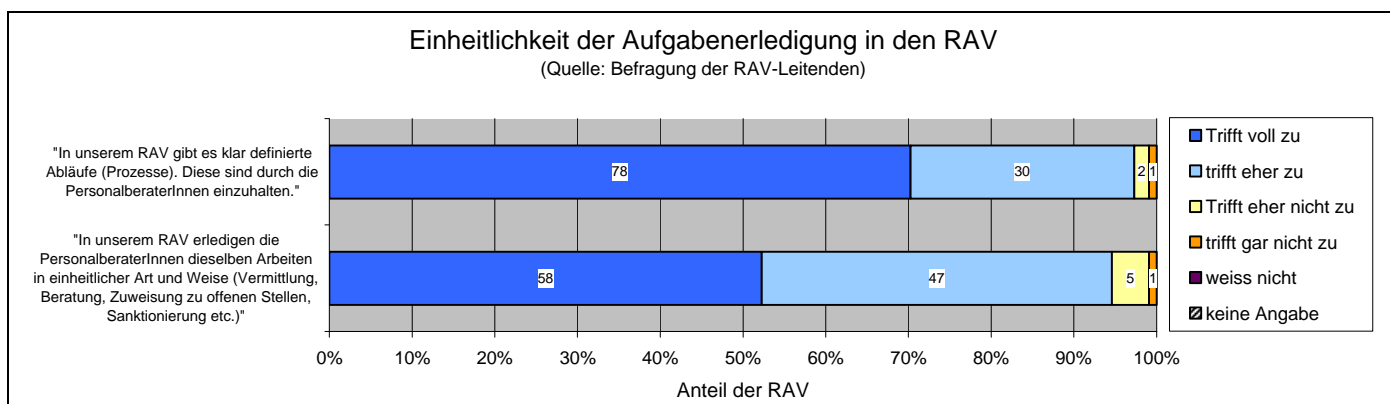
Gewisse Vorgehensweisen haben sich in den RAV offensichtlich etabliert. So wird bspw. erstens wiederholt genannt, dass der Wiedereingliederungs-

prozess gezielt beschleunigt worden ist, in dem sichergestellt wurde, dass der Informationstag, das Erstgespräch und die Folgegespräche jeweils nach einem bestimmten Muster ablaufen.

Im Zusammenhang mit dem Beratungsprozess werden zweitens im Allgemeinen Anstrengungen zur Sicherstellung der Gleichbehandlung und insbesondere des einheitlichen Auftretens gegenüber den Stellensuchenden unternommen. Obwohl in den Interviews oft darauf hingewiesen wird, dass Personalberater einen gewissen Spielraum haben sollten um die vorgegebenen Prozesse anzuwenden, so scheint es doch einen Bedarf zu geben, eine gewisse Einheitlichkeit zu bewahren (vgl. Kapitel 5.2.5). Auf der anderen Seite wird auch immer wieder erwähnt, dass der „Papierkrieg“ kaum mehr zu bewältigen sei.

Einheitliche Aufgabenerledigung innerhalb der RAV

In nahezu allen RAV gibt es im Grossen und Ganzen klar definierte Abläufe (trifft voll zu: 70% der 111 befragten RAV; trifft eher zu: 27 %). Entsprechend werden die Kernaufgaben innerhalb der einzelnen RAV durch die PersonalberaterInnen in mehr oder weniger einheitlicher Art und Weise erbracht (trifft für 95% der RAV *voll* oder zumindest *eher* zu).



Zuteilung der neuen Dossiers und Beraterwechsel

Aufgrund der Analysen vor Ort zeigt sich, dass in einzelnen RAV die Zuteilung der neu angemeldeten Stellensuchenden nach zufälligen Kriterien erfolgt oder sich nach der Ressourcenverfügbarkeit der einzelnen PersonalberaterInnen richtet.

Es gibt aber auch RAV, bei denen die RAV-Leitung bzw. die betreffende Team-Leitung die Neuzugänge gezielt jenen BeraterInnen zuteilt, die für

die Betreuung der betreffenden Personen aus verschiedenen Überlegungen am besten geeignet sind.

Nur in jedem vierten RAV haben die PersonalberaterInnen ein Mitspracherecht darin, welche neu angemeldeten Stellensuchenden ihnen zugewiesen werden (27 % der RAV gemäss RAV-Leiter-Befragung).

Unbesehen der Frage, ob zu Beginn eine gezielte Zuordnung von Stellensuchenden zu passenden PersonalberaterInnen erfolgt, ziehen die meisten RAV einen BeraterInnenwechsel dann in Betracht, falls sich mit der Zeit zeigen sollte, dass die „Chemie“ zwischen PersonalberaterIn und stellensuchender Person nicht stimmt (92% der RAV gemäss RAV-Leiter-Befragung).

Weiter erfolgt in über 70% der RAV unter Umständen ein Dossierwechsel zu einem andern Personalberater, falls der Personalberater kaum noch Möglichkeiten sieht, die stellensuchende Person zu integrieren. In einzelnen RAV wird nach Ablauf einer bestimmten Dauer grundsätzlich geprüft, ob ein Beraterwechsel angezeigt ist. Dies aus folgender Erwägung: Nach einer gewissen Dauer ohne erfolgreiche Eingliederung eines Stellensuchenden neigen sowohl die PersonalberaterInnen als auch die Stellensuchenden dazu zu resignieren. Ein Wechsel zu einem andern Personalberater kann hier eine Aktivierung und Motivierung bewirken.

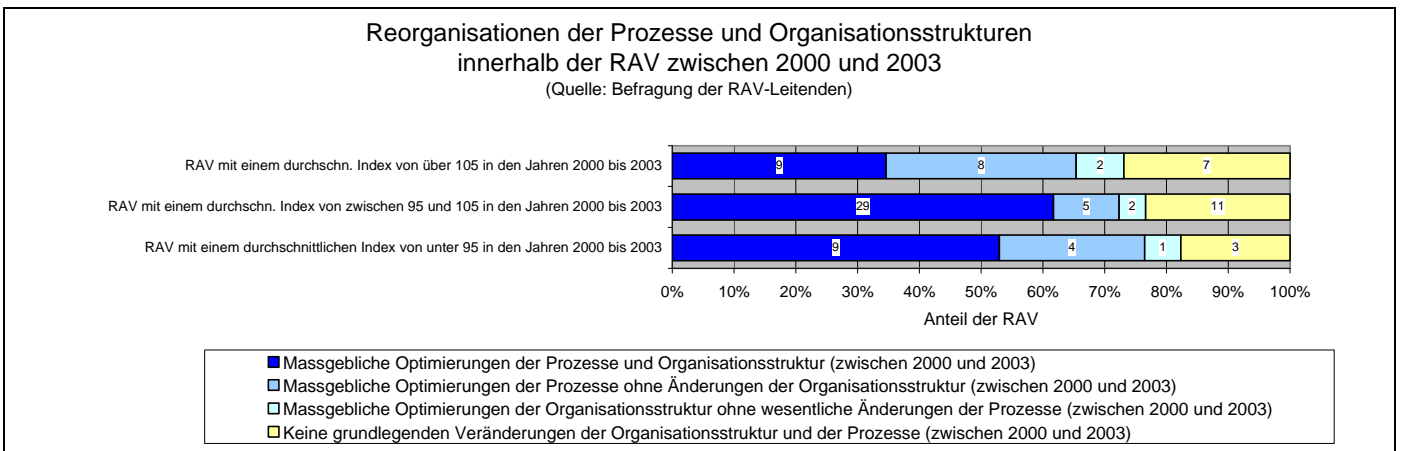
Fazit:

Gewisse Vorgehensweisen wie namentlich die gezielte Beschleunigung des Wiedereingliederungsprozesses haben sich in den RAV als faktische Standards etabliert. Als weiteren Standard hat sich durchgesetzt, dass es heute in nahezu allen RAV mehr oder weniger klar definierte Abläufe gibt.

6.4 Veränderungen der Prozesse und Organisationsstrukturen in den Jahren 2000 bis 2003

Optimierungen der Prozesse und Organisationsstrukturen sowohl in RAV mit über- als auch solchen mit unterdurchschnittlichen Wirkungen

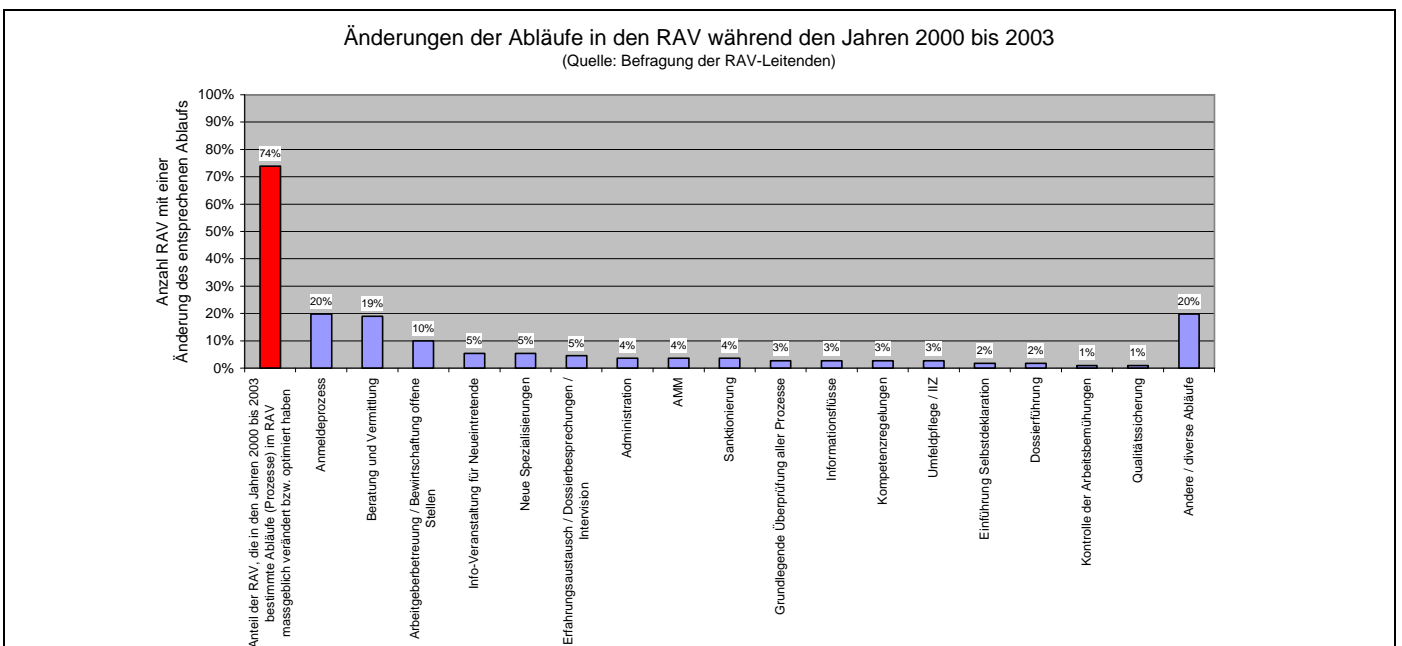
79% aller RAV haben nach Angaben der befragten 111 RAV-LeiterInnen in den Jahren 2001 bis 2003 die Geschäftsprozesse und/oder die organisatorischen Strukturen im RAV massgeblich optimiert. Dies gilt gleichermaßen für die RAV mit über- als auch mit unterdurchschnittlichen (korrigierten) Wirkungen während der letzten 3 Jahre (vgl. nachfolgende Abbildung)



Zwei Drittel der RAV-LeiterInnen sind der Ansicht, dass das Arbeitsvermittlungsgeschäft derart im Wandel ist, dass ein RAV dauernd nach neuen Ansätzen und Ideen suchen muss, um dauerhaft gute Wirkungen zu erzielen. Ein Drittel stimmt dem nicht zu und ist der Meinung, dass es nun eher darum gehe, an den Details der heutigen Prozesse und Strukturen zu feilen, anstatt nach grundlegenden Optimierungen zu suchen.

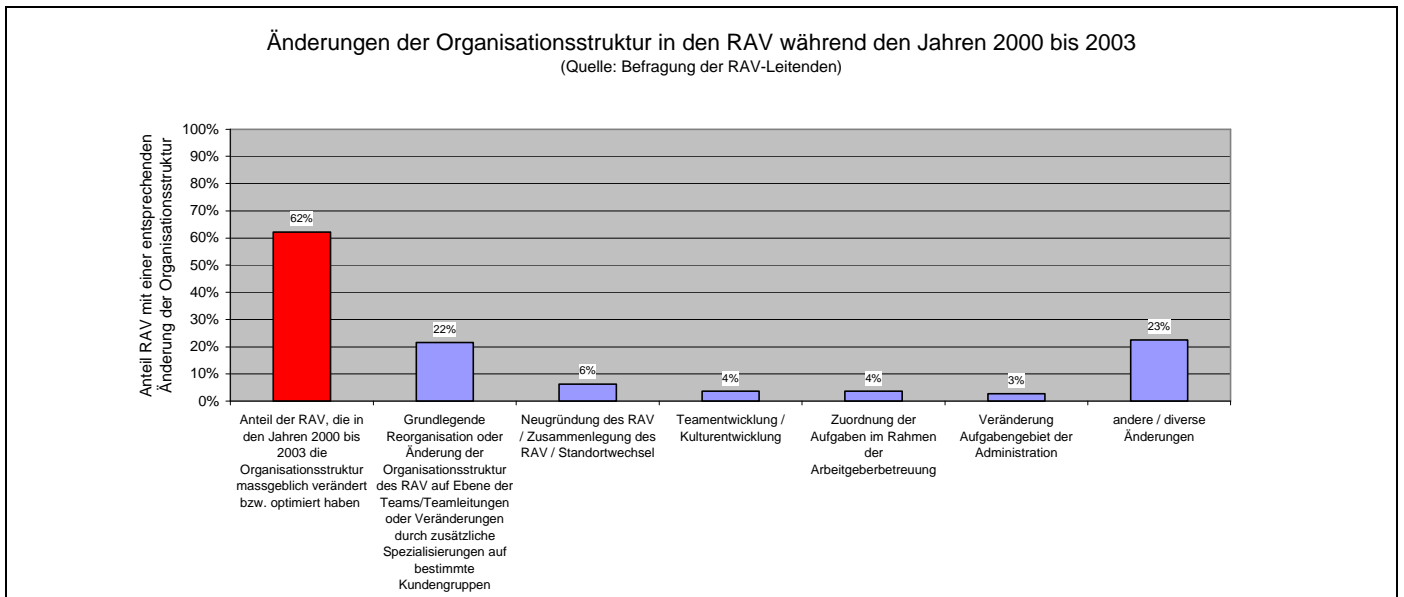
Inhalte der Prozessoptimierungen

Drei Viertel der RAV haben in den Jahren 2000 bis 2003 bestimmte Prozesse massgeblich überarbeitet. Am häufigsten betrafen diese Optimierungen dabei den Anmeldeprozess, die Beratung und Vermittlung, die Arbeitgeberbetreuung und die Bewirtschaftung offener Stellen.



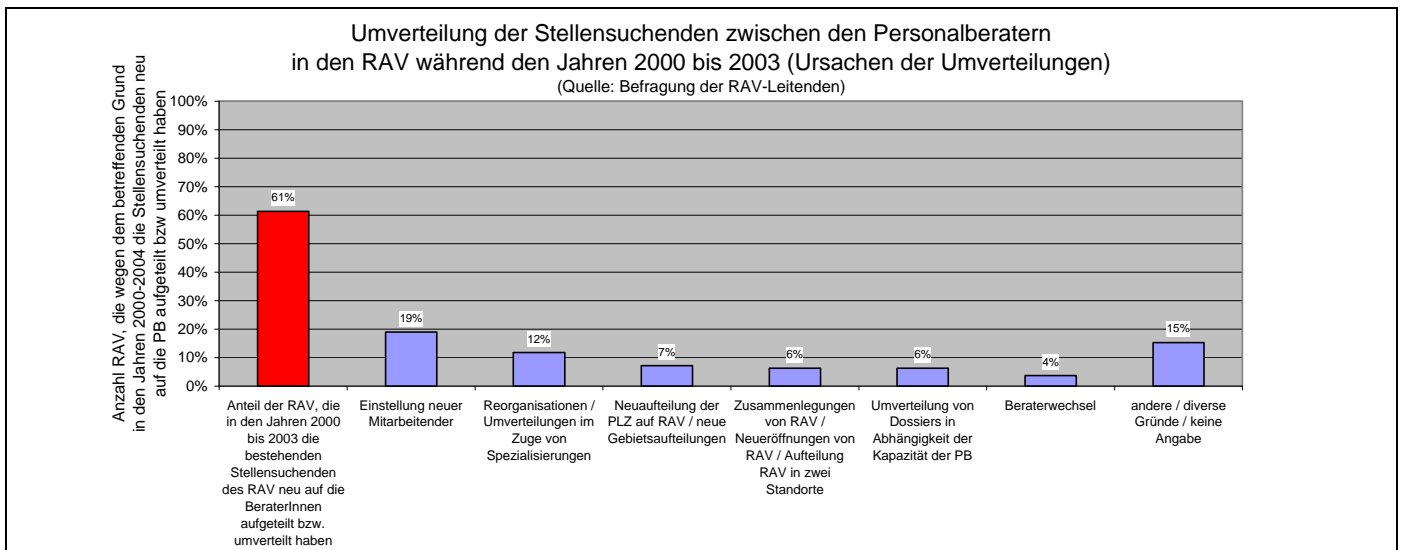
Inhalte der Optimierungen der Organisationsstrukturen

Über 60 % der RAV haben in den Jahren 2000 bis 2003 die *organisatorischen* Strukturen im RAV massgeblich optimiert. Die meisten dieser Änderungen bezogen sich dabei auf die Einrichtung von Teamleitungen sowie Spezialisierungen der PersonalberaterInnen.



Dossierumverteilungen

In über 60% der RAV wurden in den Jahren 2000 bis 2003 die Stellensuchendossiers mindestens einmal neu auf die PersonalberaterInnen aufgeteilt. Die häufigste Ursache für derartige Dossierumverteilungen sind dabei die Neueinstellung neuer Mitarbeitenden sowie organisatorische Veränderungen im RAV (Reorganisationen im Zuge einer verstärkten Spezialisierung, neue Gebietsaufteilungen und Zusammenlegungen oder Neueröffnungen von RAV).



Fazit:

Der Grossteil der RAV hat in den Jahren 2000 bis 2003 die Geschäftsprozesse und/oder die organisatorischen Strukturen im RAV massgeblich optimiert. Auf Ebene der Prozesse betrafen diese Optimierungen hauptsächlich den Anmeldeprozess, die Beratung und Vermittlung, die Arbeitgeberbetreuung und die Bewirtschaftung offener Stellen. In Bezug auf die organisatorischen Strukturen bezogen sich die Optimierungen v.a. auf die Einrichtung von Teamleitungen sowie Spezialisierungen der PersonalberaterInnen.

6.5 Arbeitgeberkontakte

6.5.1 Merkmale der Arbeitgeberkontakte

Intensität der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern

93 von 111 befragten RAV-LeiterInnen sind der Ansicht, dass ihr RAV bereits heute *eng* oder *eher eng* mit den Arbeitgebern der Region zusammenarbeitet. Sie alle beabsichtigen aber trotzdem (mit einer Ausnahme) die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern künftig noch zu intensivieren.

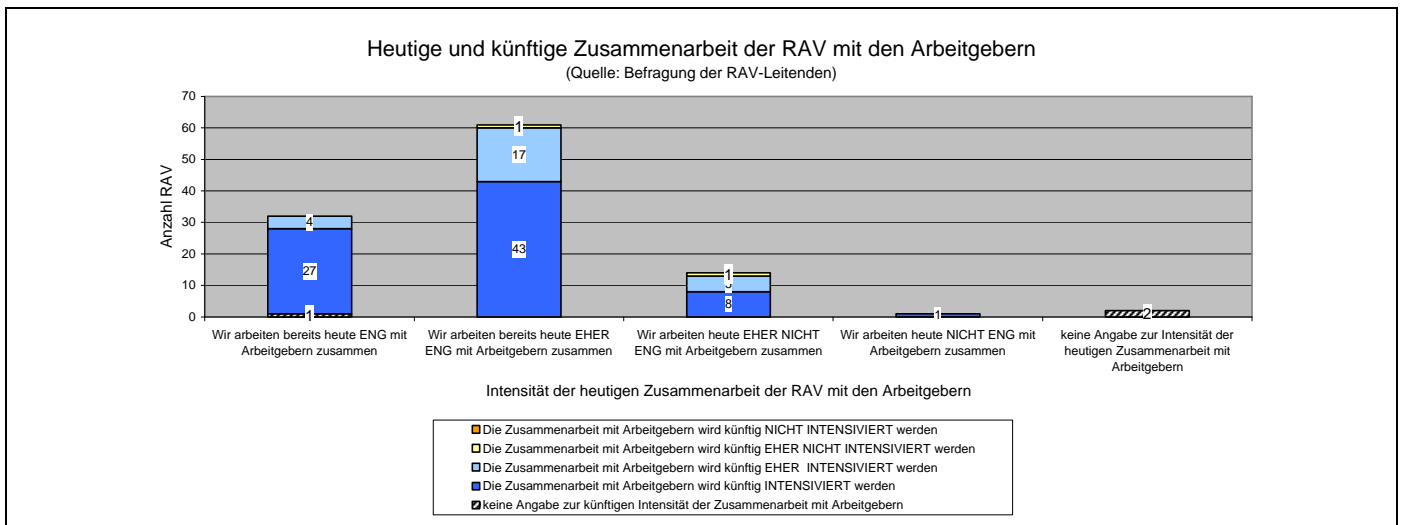
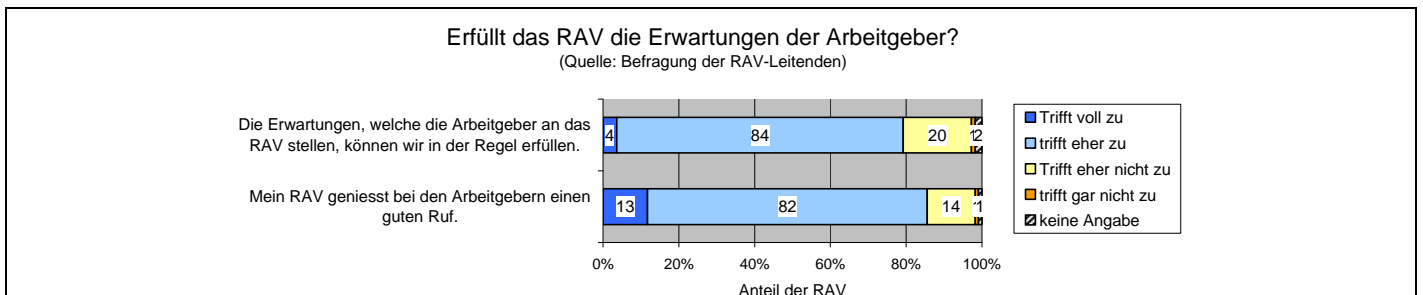


Image der RAV bei den Arbeitgebern

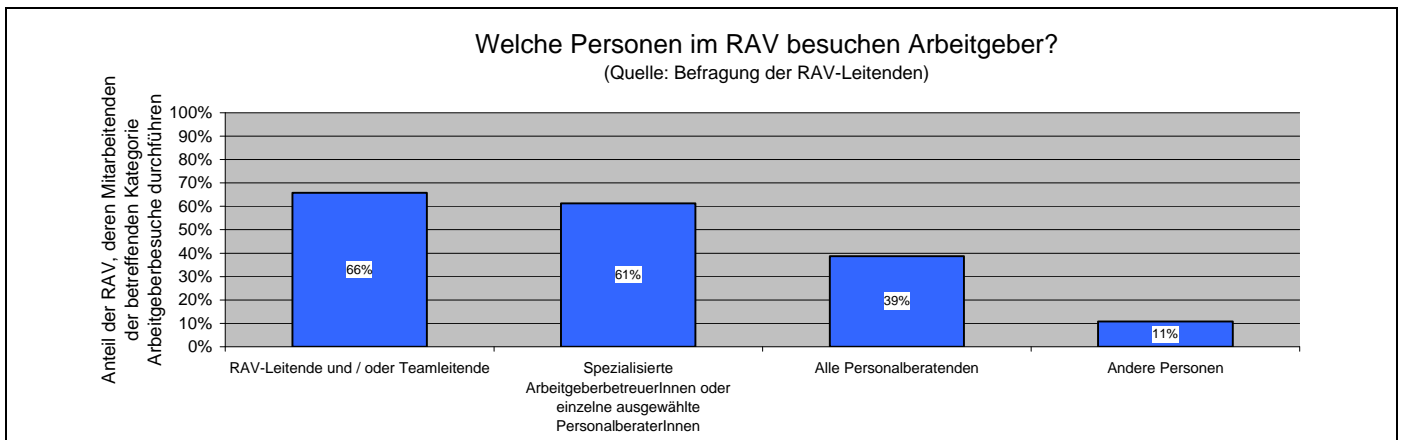
Jeweils rund 80% der RAV sind der Ansicht, dass sie die Erwartungen, welche die Arbeitgeber an sie stellen, im Allgemeinen (zumindest eher) erfüllen können. Ähnlich präsentiert sich das Bild in Bezug auf das Image der RAV bei den Arbeitgebern (siehe unten).



6.5.2 Organisation der Arbeitgeberkontakte

In 61% der RAV gibt es bestimmte Mitarbeitende, die sich auf die Betreuung von Arbeitgebern spezialisiert haben. Dabei handelt es sich entweder um einzelne PersonalberaterInnen, welche für die Pflege der Arbeitgeberkontakte im Sinne einer Spezialfunktion zuständig sind oder um spezialisierte Arbeitgeberbetreuer.

In 39% der RAV pflegen alle PersonalberaterInnen Arbeitgeberkontakte (Quelle: Befragung der RAV-LeiterInnen).



Aufgrund der RAV-Leiterbefragung sowie den Erhebungen in den acht erfolgreichen RAV können in der Praxis zusammenfassend drei verschiedene Organisationsmodelle in Bezug auf die Arbeitgeberkontakte unterschieden werden:

1. Erstens gibt es die RAV mit spezialisierten Arbeitgeberbetreuern.
2. Zweitens gibt es RAV mit der Strategie, dass möglichst alle PersonalberaterInnen in gleichem Masse Arbeitgeberkontakte unterhalten sollen (vgl. hierzu die Ausführungen zu Kapitel 11.6).
3. Drittens gibt es RAV, bei denen grundsätzlich ebenfalls alle Personalberatenden Arbeitgeberkontakte unterhalten (teilweise in unterschiedlicher Intensität), zusätzlich jedoch einzelne Spezialisten oder spezialisierte PersonalberaterInnen sich um spezielle Aspekte der Arbeitgeberbetreuung kümmern (insb. „Kaltakquisition“ bzw. Türöffnung).

Sechs der acht vor Ort untersuchten erfolgreichen RAV sind dem Typ 2 zuzuordnen. Je ein RAV ist dem Typ 1 und dem Typ 3 zuzuordnen. Alle acht RAV haben dabei bewusst das betreffende Modell der Arbeitgeberkontakte gewählt und beabsichtigen nach unserer Kenntnis nicht, die Arbeitgeberkontakte künftig anders zu organisieren. Oder mit andern Worten: die untersuchten RAV aller 3 Typen sind der Meinung, dass sich ihr aktuelles Modell der Arbeitgeberkontakte bewährt hat.

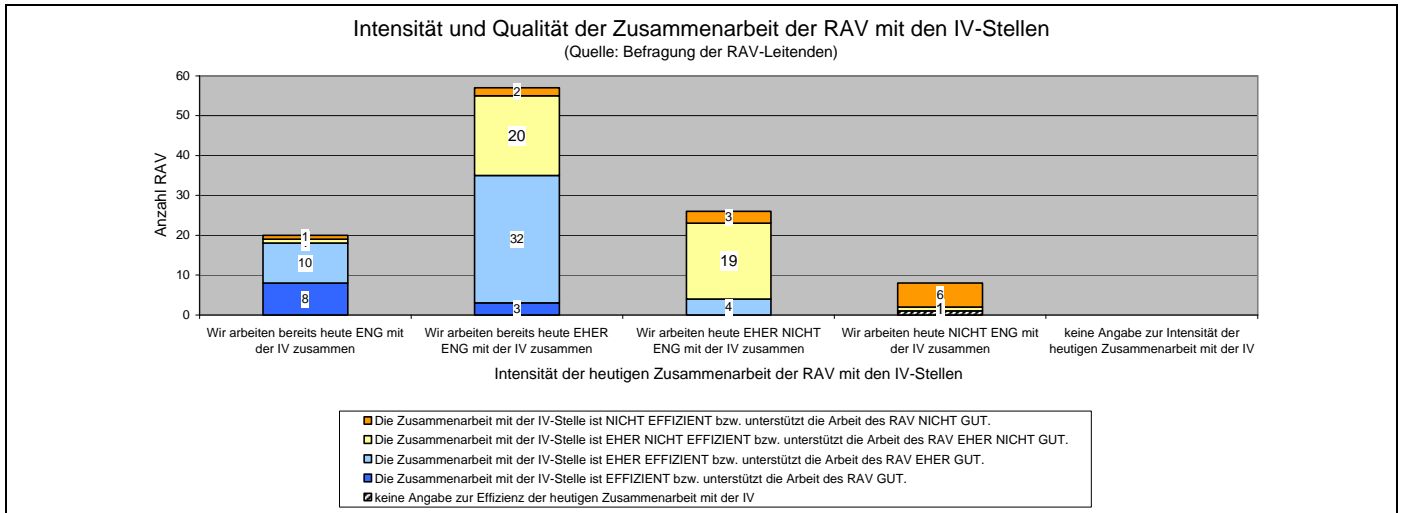
6.6 Interinstitutionelle Zusammenarbeit

Zusammenarbeit mit der Invalidenversicherung

77 von 111 befragten RAV-LeiterInnen sind der Ansicht, dass ihr RAV bereits heute *eng* (20) oder *eher eng* (57) mit der kantonalen IV-Stelle zu-

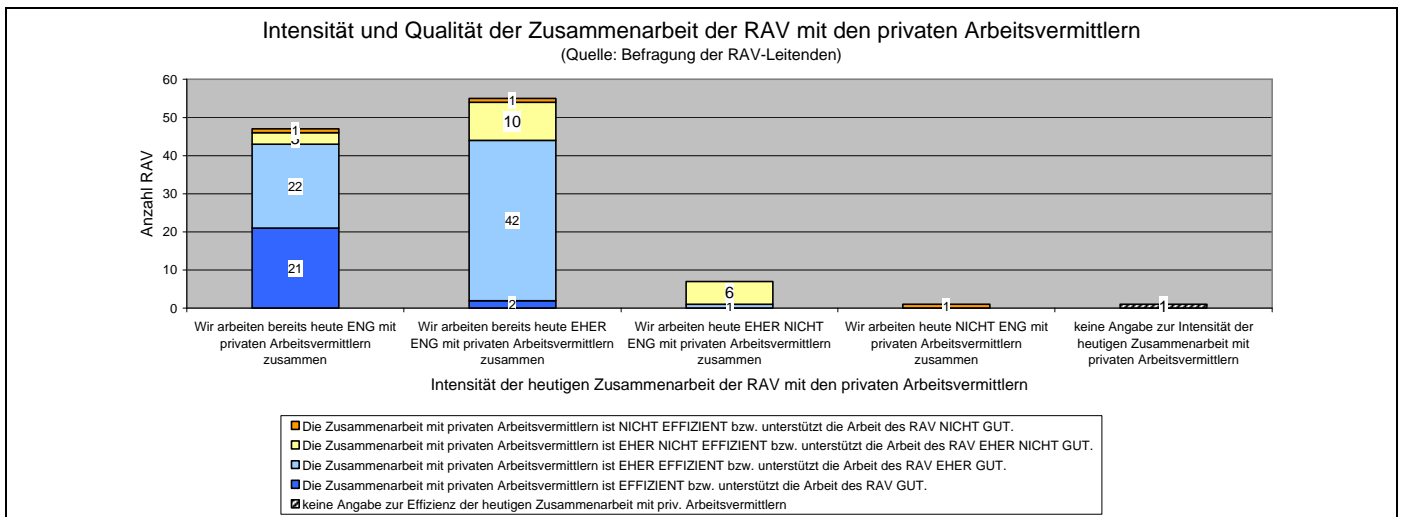
sammenarbeitet. 91 von 111 sind dabei entschlossen, die Zusammenarbeit künftig noch zu intensivieren (45) oder eher zu intensivieren (46).

Die Qualität der Zusammenarbeit mit der IV-Stelle wird unterschiedlich beurteilt. Rund die Hälfte der Befragten beurteilen die Zusammenarbeit als nicht effizient bzw. eher nicht effizient. Die andere Hälfte gibt eine positive Beurteilung ab.



Zusammenarbeit mit privaten Arbeitsvermittlern

Die überwiegende Mehrheit der RAV arbeitet eng oder eher eng mit den privaten Arbeitsvermittlern zusammen (102 von 111 RAV). Dabei strebt die Mehrheit dieser RAV an, die Zusammenarbeit noch zu intensivieren.

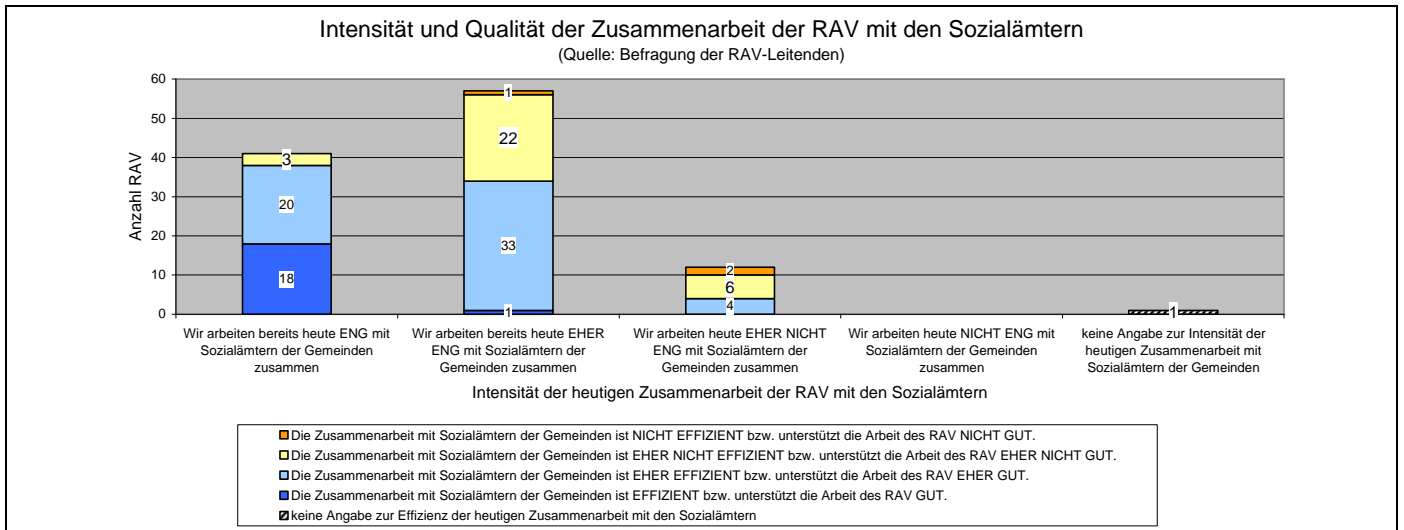


Die Qualität der Zusammenarbeit mit den privaten Arbeitsvermittlern wird von 79% der RAV als effizient oder eher effizient beurteilt. Nur gerade 3% RAV geben an, die Zusammenarbeit sei durchweg nicht effizient.

Zusammenarbeit mit Sozialämtern

Über 85 % der befragten RAV-LeiterInnen beurteilen die heutige Zusammenarbeit mit den Sozialämtern als eng oder eher eng. Auch hier strebt die Mehrheit der RAV an, die Zusammenarbeit eher noch zu intensivieren.

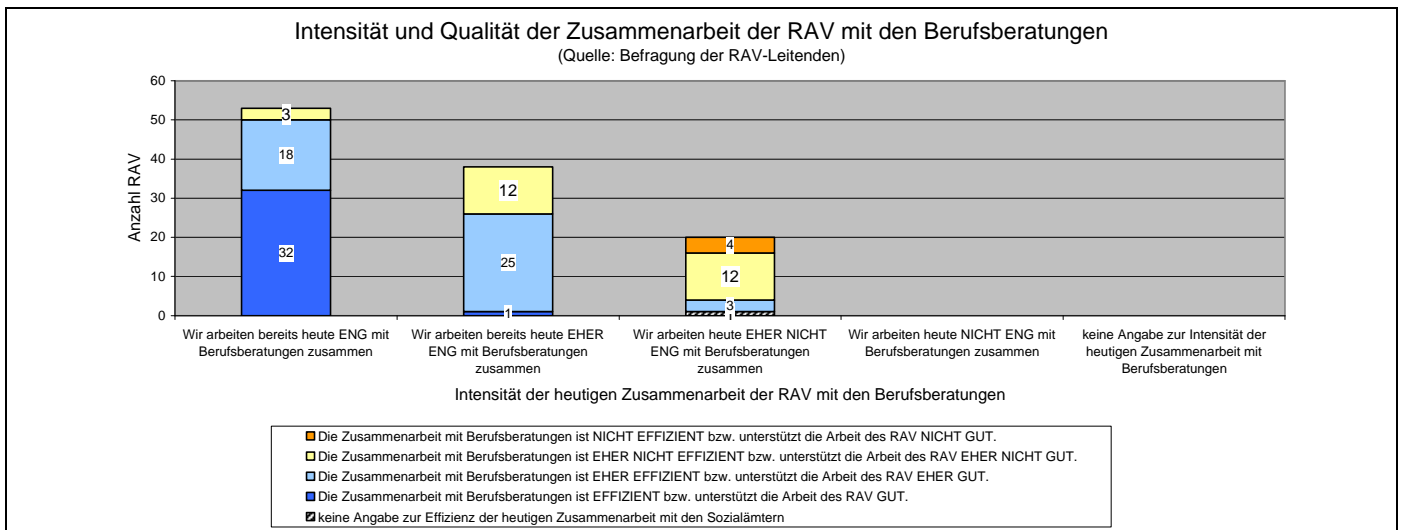
Rund zwei Drittel der RAV beurteilen die Zusammenarbeit mit den Sozialämtern als (eher) effizient. Rund ein Drittel gibt eine negative Beurteilung der Qualität der Zusammenarbeit mit den Sozialämtern ab.



Zusammenarbeit mit Berufsberatungen

Mit Ausnahme weniger Kantone arbeiten die RAV heute eng oder eher eng mit den Berufsberatungen zusammen. Über die Hälfte der RAV streben dabei noch eine Intensivierung der Zusammenarbeit an.

Die Zusammenarbeit wird mehrheitlich als (eher) effizient erachtet.



Fazit

Die Effizienz der Zusammenarbeit mit den verschiedenen IIZ Partnern wird unterschiedlich beurteilt. Grundsätzlich wird hier noch einiges Verbesserungspotenzial geortet, wobei es von Kanton zu Kanton (weniger von RAV zu RAV innerhalb der Kantone) durchaus Unterschiede gibt.

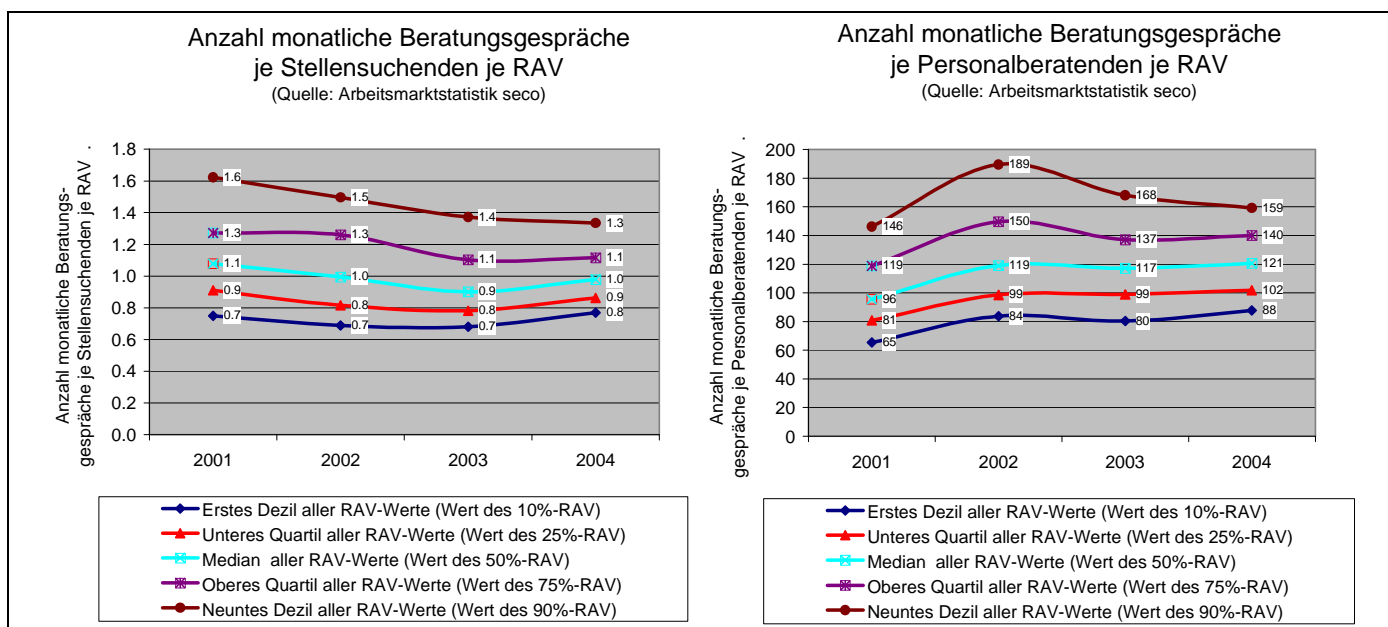
In Bezug auf die einzelnen Partner der IIZ wird die Zusammenarbeit mit den IV-Stellen am vergleichsweise schlechtesten beurteilt.

7 Kernaufgaben der RAV

7.1 Beratung

Im Durchschnitt wird mit allen Stellensuchenden innerhalb der RAV ein Beratungsgespräch pro Monat durchgeführt.

Die Anzahl der monatlichen Beratungsgespräche je Stellensuchenden nahm zwischen 2001 und 2003 um rund 20% ab. Dies ist nach unserer Beurteilung eine Reaktion der RAV auf die Zunahme der Anzahl betreuter Dossiers pro Personalberater um rund 30% in diesem Zeitraum (vgl. Kapitel 5.3.1).

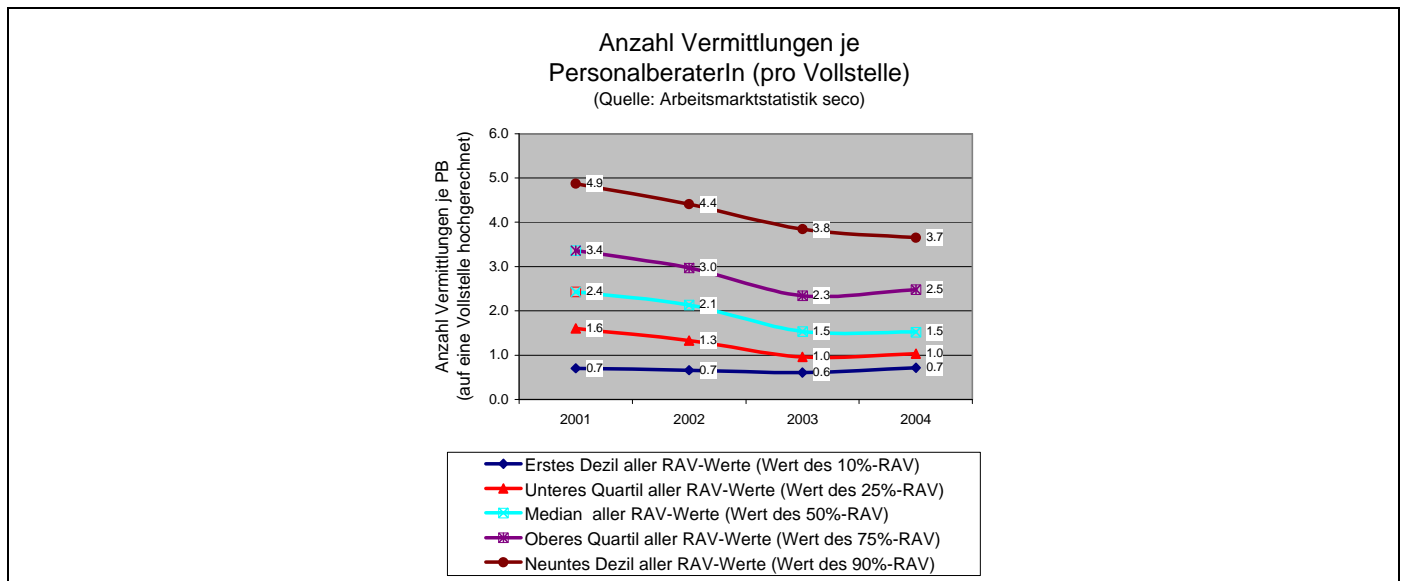


7.2 Vermittlung und Zuweisung

Vermittlungsintensität

Die Vermittlungsintensität der RAV unterscheidet sich stark. In den vermittlungintensivsten 10 % aller RAV vermittelten die PersonalberaterInnen (jeweils auf eine Vollstelle hochgerechnet) im Jahr 2004 monatlich rund 3.7 Personen (vgl. die Zahlenreihe *neuntes Dezil* in der untenstehenden Abbildung). In den 10% RAV mit den geringsten Vermittlungsquoten erreichen die PersonalberaterInnen im Durchschnitt jeden Monat 0.7 Vermittlungen (vgl. die Zahlenreihe *10%-Dezil* in der nachfolgenden Abbildung).

Wir stellen fest, dass die Vermittlungsintensität in den letzten Jahren generell rückläufig ist. Dies dürfte zum Einen auf die erschwerten Arbeitsmarktbedingungen zurückzuführen sein. Zum Andern gehen wir davon aus, dass die Ressourcenengpässe in den Jahren 2002 bis 2004 zu einer Abnahme der Vermittlungsintensität in den RAV führten. Die zu beobachtende Abnahme der Anzahl Vermittlungen je PersonalberaterIn¹³ und die Aussagen der befragten PersonalberaterInnen vor Ort stützen diese These.



Die Vielvermittler unter den RAV haben im Allgemeinen gute Wirkungen¹⁴: Die 10% derjenigen RAV mit der höchsten Anzahl Vermittlungen¹⁵ je Personalberater sind in den Jahren 2003 und 2004 in Bezug auf die korrigierten Wirkungsindikatoren 1, 2 und 3 generell überdurchschnittlich erfolgreich gewesen (abgesehen von wenigen Ausnahmen). Wichtig ist dabei darauf hinzuweisen, dass die Vielvermittler oft zu jenen RAV gehören, die auch eine vergleichsweise tiefe Anzahl Fehlzuweisungen aufweisen.¹⁶

¹³ Die Vermittlungen je PersonalberaterIn (auf eine Vollstelle hochgerechnet) sank im Median-RAV von 2.4 Vermittlungen pro Monat im Jahr 2001 auf 1.5 Vermittlungen pro Monat in den Jahren 2003 und 2004.

¹⁴ Die EY-Studie (1999) stellte fest, dass die RAV durch aktive Vermittlung die Wiedereingliederung beschleunigen können, sofern die Vermittlungsunterstützung gezielt und mit hoher Qualität (wirkungsorientiert) erfolgt. Als nicht wirkungsorientiert und kontraproduktiv hat sich gemäss EY-Studie insb. die Strategie der Maximierung der Anzahl Vermittlungen erwiesen. Vgl. hierzu EY-Studie S. 49 ff.

¹⁵ Als *Vermittlung* werden die Vermittlungen durch das RAV, das KIGA, die Gemeindearbeitsämter sowie die privaten Arbeitsvermittler (mit oder ohne Unterstützung durch die RAV) gewertet. Dies entspricht den AVAM Vermittlungscodes 11, 12, 13, 15 und 17 und deckt sich mit der im Rahmen der EY-Studie verwendeten Definition.

¹⁶ Sowohl für das Jahr 2003 als auch 2004 kann eine signifikant negative Korrelation zwischen der Anzahl Zuweisungen je Vermittlung und den Vermittlungen je PB der RAV nachgewiesen werden.

Wir stellen somit fest, dass eine intensive und gleichzeitig qualitativ hochstehende Vermittlungstätigkeit nach wie vor ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Wiedereingliederung von Stellensuchenden ist.¹⁷ Es gibt aber auch einige Wenigvermittler unter den RAV, die überdurchschnittlich erfolgreich sind.

Qualität der Zuweisungen zu offenen Stellen

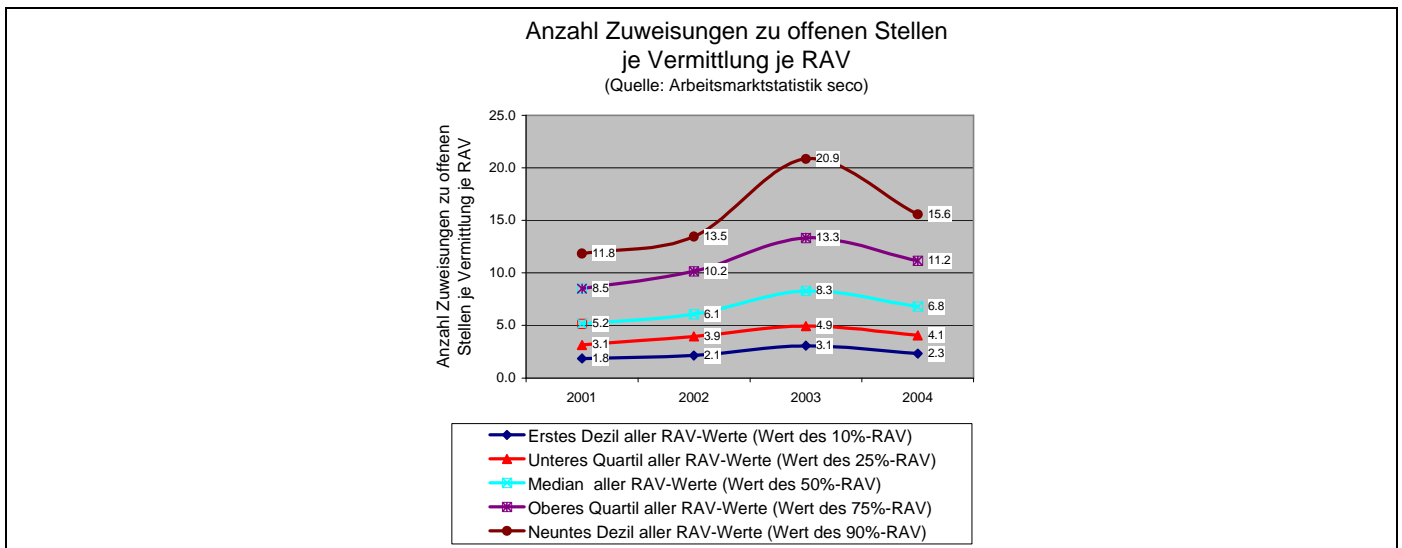
Auf die Bedeutung der Qualität der Zuweisungen von Stellensuchenden auf offene Stellen angesprochen, gaben die 30 hierzu befragten Personen der acht ausgewählten erfolgreichen RAV unisono an, dass die Vermeidung von Fehlzuweisungen ein geschäftskritischer Erfolgsfaktor eines RAV sei.¹⁸ Die Zuweisung vieler Personen auf eine Stelle sei dabei nicht a priori ein Problem, obwohl die Arbeitgeber zunehmend eine Vorselektion durch das RAV erwarten würden. Entscheidend sei jedoch, dass keine Stellensuchenden zugewiesen werden, deren Qualifikation nicht weitestgehend den Anforderungen der Stelle entsprechen. Es sei der Grundsatz „Im Zweifel keine Zuweisung!“ zu verfolgen.

Mit Einführung der wirkungsorientierten Steuerung im Jahr 2000 wurde die Qualität der Zuweisungen offensichtlich deutlich verbessert: In der im Rahmen der EY-Studie untersuchten Periode zwischen 1997 und 1998 wurde für 10% der RAV eine Quote von durchschnittlich 25 oder mehr erfolglosen Zuweisungen pro erfolgreiche Vermittlung ermittelt.

Im Jahr 2001 erreichen nur noch 2 % der RAV die Quote von 25 oder mehr erfolglosen Zuweisungen pro Vermittlung. 90% aller RAV verzeichnen umgekehrt weniger als 12 erfolglose Zuweisungen je erfolgreiche Vermittlung (vgl. die Zahlenreihe *neuntes Dezil* in der nachfolgenden Abbildung links).

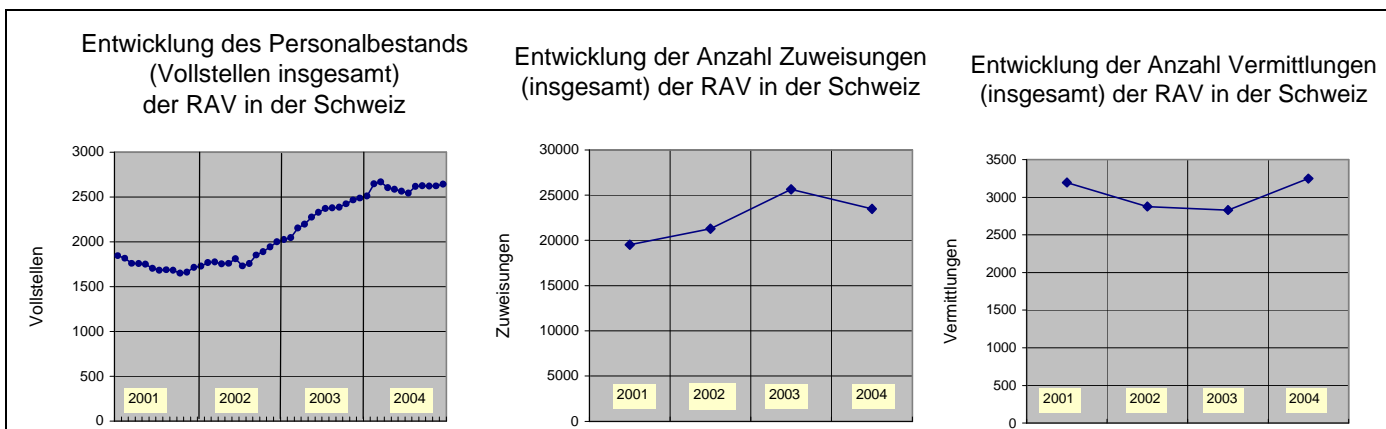
¹⁷ In beiden Jahren kann eine entsprechende, statistisch signifikante Korrelation zwischen den Vermittlungen je PB und den korrigierten Wirkungsindikatoren 1, 2 und 3 nachgewiesen werden.

¹⁸ Die grosse Anzahl von Zuweisungen von Stellensuchenden auf Stellen, die nicht zum Profil des Stellensuchenden passen, erwies sich schon in der EY-Studie (1999) als besonders schädigend.



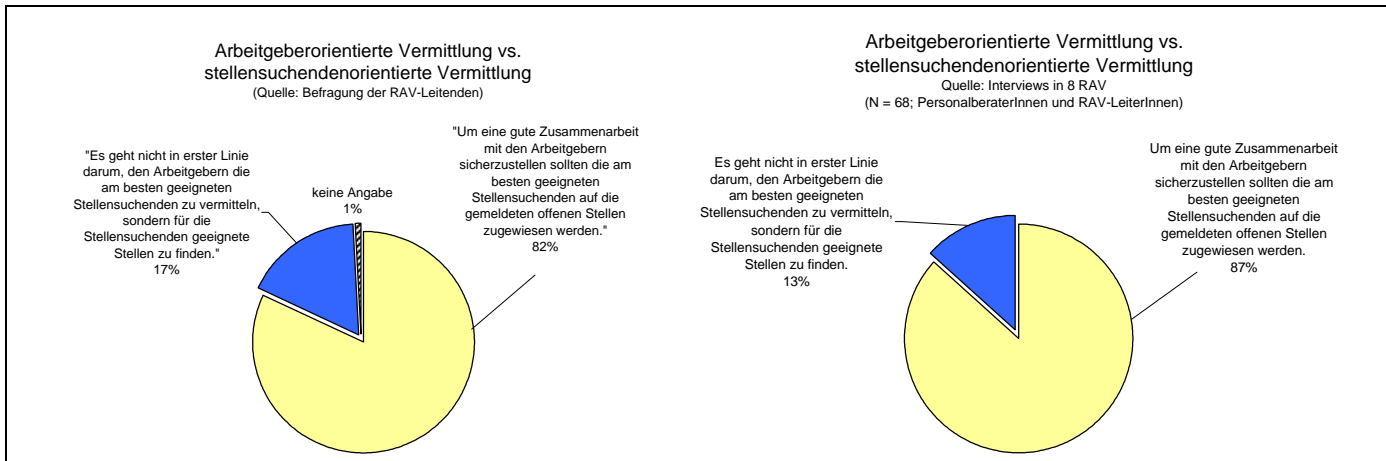
Bei Betrachtung der obigen Abbildung fällt auf, dass die Fehlzuweisungen im Jahr 2003 wieder nahezu auf dasselbe Niveau angestiegen sind wie im Jahr 1998. Im darauf folgenden Jahr nahmen die Fehlzuweisungen dann wieder deutlich ab. Diesen sprunghaften Verlauf der *Zuweisungen je Vermittlung* führen wir auf folgende Gründe zurück:

- die Arbeitslosenquote lag in den Jahren 2000 und 2001 auf dem tiefsten Stand der letzten Jahre. Die Vermittlung von Stellensuchenden war demnach zu dieser Zeit einfacher möglich.
- Als Reaktion auf die steigende Stellensuchendenzahl haben die RAV den Personalbestand in den Jahren 2002 bis 2003 deutlich erhöht (siehe untenstehende Abbildung links). Die Anzahl Zuweisungen je PersonalberaterIn wurde dabei in etwa beibehalten, weshalb sich die Zuweisungen in ähnlichem Umfang erhöhten wie der Personalbestand (siehe untenstehende Abbildung Mitte). Parallel zur Zunahme der Zuweisungen nahmen die Vermittlungen in den Jahren 2002 und 2003 aus den in vorgängigem Absatz erläuterten Gründen (insb. erschwerte Arbeitsmarktlage) ab.
- Eine weitere Erklärung für die hohe Anzahl Zuweisungen je Vermittlung im Jahr 2003 vermuten wir auch darin, dass die in den Jahren 2002 und 2003 in grosser Zahl neu eingestellten PersonalberaterInnen (siehe untenstehende Abbildung links) die erforderliche Vermittlungsqualität während der Einarbeitungszeit nicht erreicht haben. Hierfür spricht auch die Beobachtung, dass die Zuweisungen pro PersonalberaterIn im Jahr 2004 - nach erfolgter Einarbeitung der neuen PersonalberaterInnen - bei gleich bleibender Arbeitsmarktlage wieder abnahmen.



Arbeitgeberorientierte Vermittlung versus stellensuchendenorientierte Vermittlung

„Es geht nicht in erster Linie darum, den Arbeitgebern die am besten geeigneten Stellensuchenden zu vermitteln, sondern für die Stellensuchenden geeignete Stellen zu finden.“ Ist diese Aussage richtig, oder stimmt eher die folgende gegenläufige Aussage?: „Um eine gute Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern sicherzustellen sollten die am besten geeigneten Stellensuchenden auf die gemeldeten offenen Stellen zugewiesen werden.“



Diese Frage wurde sowohl den RAV-LeiterInnen im Rahmen der schriftlichen Umfrage (linke Abbildung oben) als auch den befragten PersonalberaterInnen der acht vor Ort untersuchten RAV gestellt (rechte Abbildung oben). Dabei ergibt sich ein klares Ergebnis: Eine dauerhaft erfolgreiche Vermittlung ist nur möglich, wenn die Arbeitgeber mit den Vermittlungsaktivitäten der RAV zufrieden sind. Deshalb sollten grundsätzlich jeweils die am besten geeigneten Stellensuchenden auf die gemeldeten offenen Stellen zugewiesen werden. So können die PersonalberaterInnen der RAV

unter Umständen bei einzelnen Arbeitgebern auch die Voraussetzung dafür schaffen, um gelegentlich (mit vorgängiger Kontaktnahme mit dem Arbeitgeber) schwieriger einzugliedernde Personen zu vermitteln, deren Profil nicht genau auf die Stelle passt.

Fazit

Die Vermittlungsintensität der RAV war in den letzten Jahren eher rückläufig. Auf der andern Seite hat sich hingegen die Qualität der Zuweisungen verbessert, was insofern sehr erfreulich ist, weil der Qualität der Zuweisungen eine erfolgskritische Rolle zukommt.

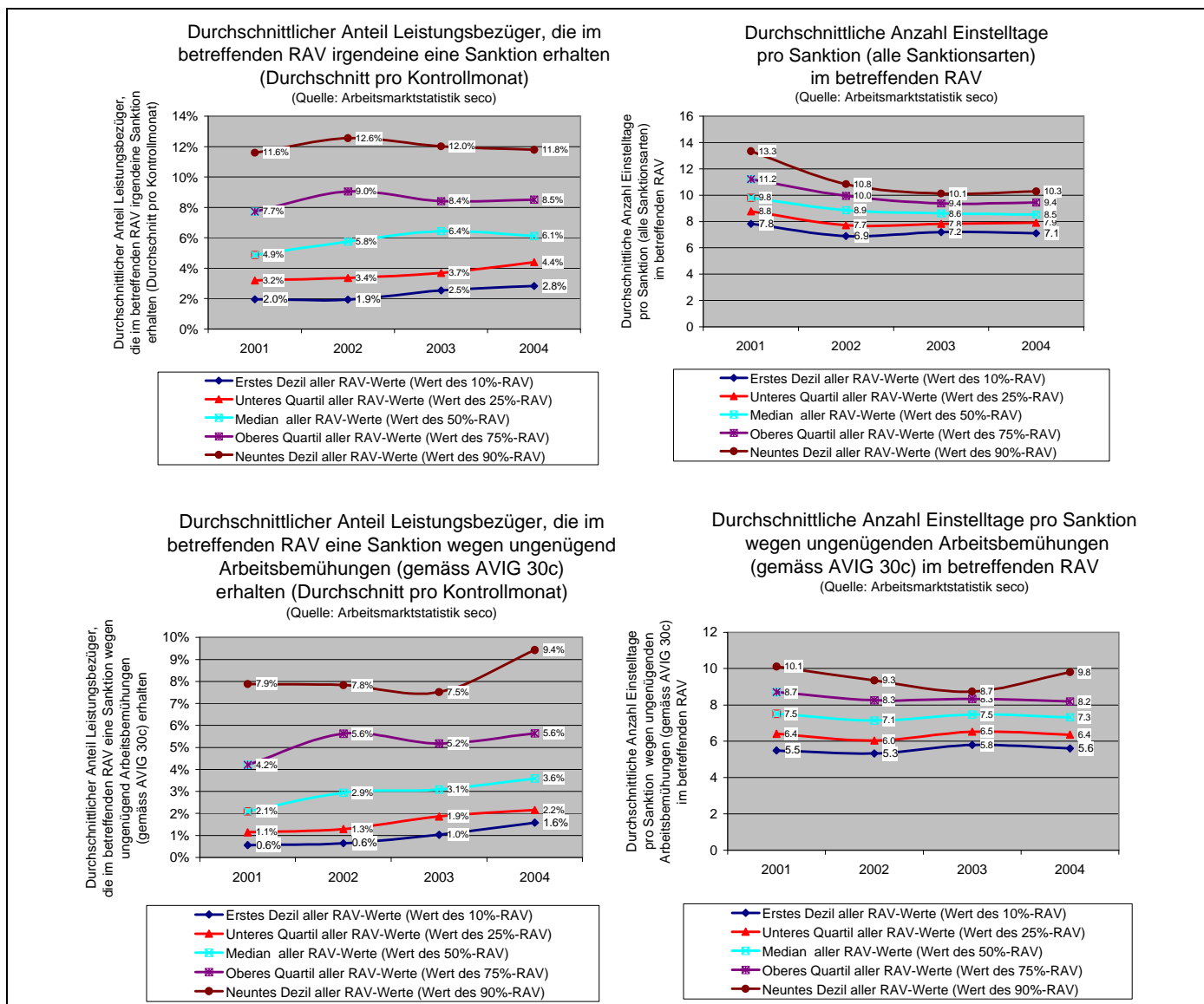
7.3 Einsatz von Druckmitteln und Motivation

Der Anteil der Leistungsbezüger, die durch das RAV sanktioniert werden, hat in den Jahren 2000 bis 2004 eher zugenommen. Die Unterschiede zwischen den RAV sind dabei nach wie vor erheblich, wie nachfolgenden Abbildungen links entnommen werden kann.

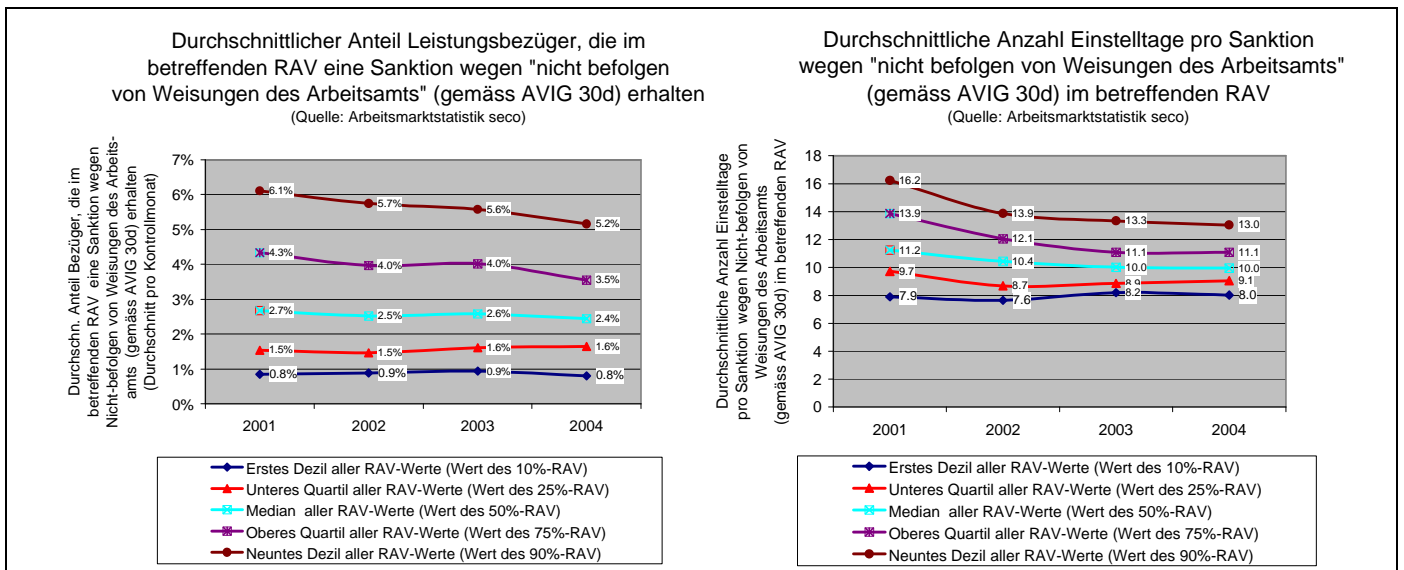
Wir führen diese unterschiedliche Sanktionspraxis auf folgende Ursachen zurück:

- Obwohl sich die Personalberater gemäss Aussagen der Befragten bei der Anwendung von Sanktionen heute mehrheitlich auf das Raster des SECO bzw. die gesetzlichen Vorgaben abstützen, haben sie gewisse Ermessensspielräume beim Entscheid, ob sie einen bestimmten Tatbestand sanktionieren oder nicht. Diese Spielräume werden je nach Kultur im RAV bzw. im Kanton unterschiedlich genutzt.
- Die Struktur der Stellensuchenden zwischen den RAV ist unterschiedlich.
- Wir erwarten, dass gewisse RAV die Sanktionen lascher anwenden als gemäss AVIG vorgesehen. Umgekehrt rechnen wir nicht damit, dass viele RAV schärfer sanktionieren als gemäss AVIG vorgesehen ist, da die Versicherten hiergegen vermutlich Rechtsmittel ergreifen würden.

Anders als bei der Sanktionshäufigkeit zeigt sich, dass sich auf der andern die durchschnittliche Sanktionshärte (Einstelltage) der RAV in den letzten Jahren stark angeglichen hat (obige Abbildung rechts). In dieser Hinsicht ist eine Harmonisierung der Praxis festzustellen.



Die leichte Zunahme an Sanktionen ergab sich v.a. im Zusammenhang mit der vermehrten Ahndung ungenügender Arbeitsbemühungen. Seit 2001 nahmen diese Sanktionen kontinuierlich in den meisten RAV zu. Dabei zeigen sich aber erhebliche Unterschiede zwischen den RAV (vgl. obenstehende Abbildung links).



Es ist bemerkenswert, dass die Sanktionen wegen *Nicht Befolgen der Weisungen des Arbeitsamtes* im Gegensatz zu den Sanktionen für *ungenügende Arbeitsbemühungen* eher abgenommen haben (insb. bei jenen RAV mit strenger Sanktionspraxis). Dies ist deshalb im erfreulichen Sinne bemerkenswert, weil es für die Wirkungen eines RAV wichtiger ist durchzusetzen, dass Arbeitbemühungen erbracht werden, als dass die generellen Weisungen befolgt werden. Wir führen diese Entwicklung der Sanktionspraxis auf die stärkere Wirkungsorientierung der RAV zurück.

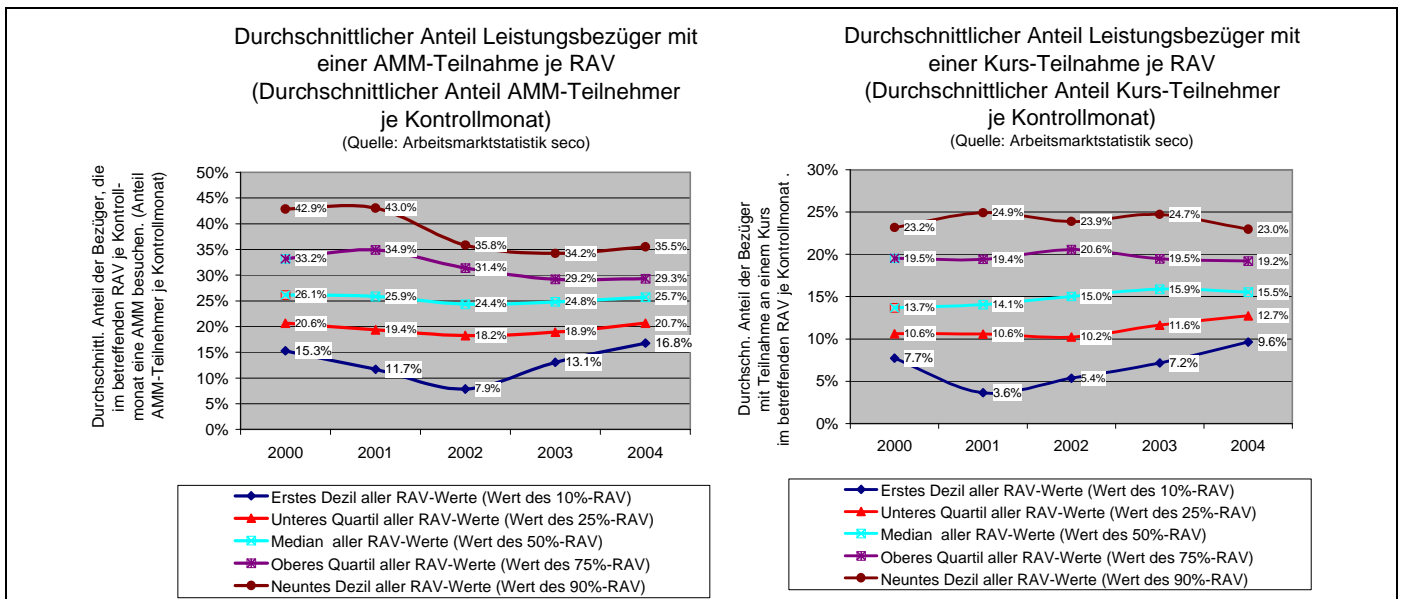
Fazit:

Der Anteil der Leistungsbezüger, die durch das RAV sanktioniert werden, nahm in den letzten Jahren eher zu. In Bezug auf die Häufigkeit, mit der Sanktionen ausgesprochen werden, unterscheiden sich die RAV nach wie vor stark. Hinsichtlich der Sanktionshärte haben sich die RAV in den letzten Jahren demgegenüber stark angeglichen.

7.4 Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen

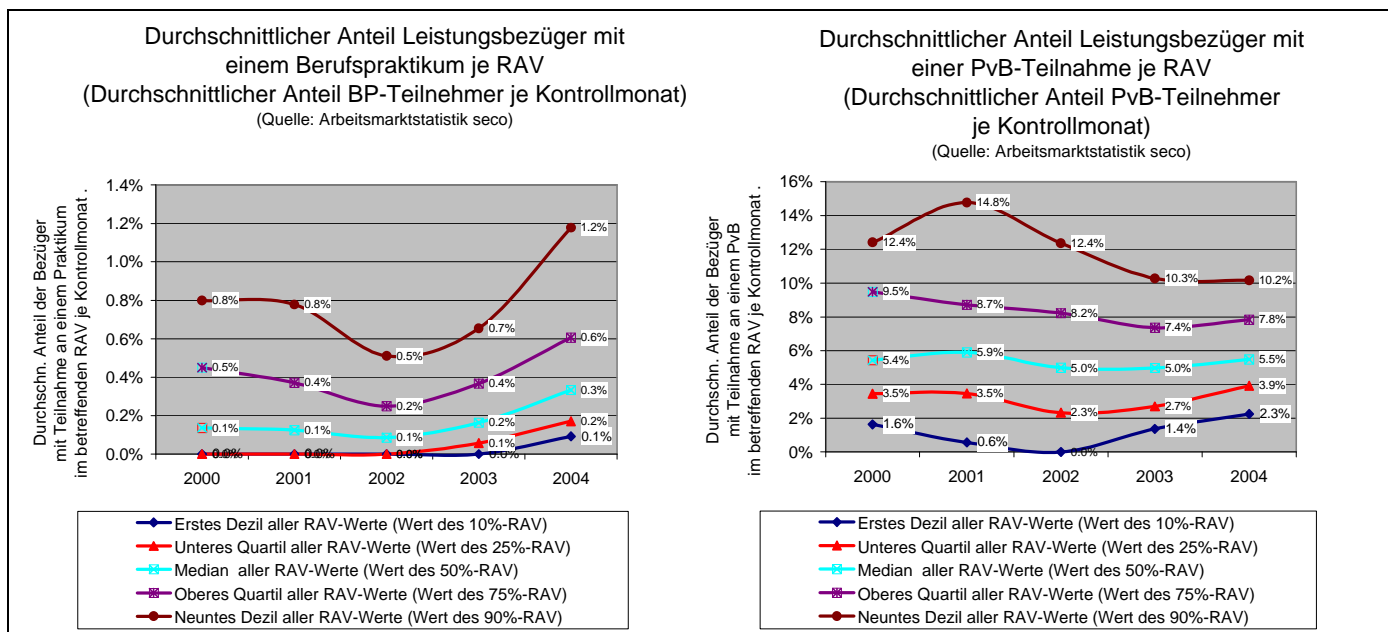
In den Jahren 2000 bis 2004 hat sich der Umfang des Massnahmeneinsatzes der RAV insgesamt etwas angeglichen, wobei nach wie vor grössere Unterschiede bestehen.

Im Mittel (Median-RAV) besuchen jeweils innerhalb jedes Kontrollmonats rund 16% der Leistungsbezüger einen Kurs. In denjenigen 10 % RAV mit den meisten Kursteilnehmern (neuntes Dezil), nehmen jeweils je Kontrollmonat über 23% aller Leistungsbezüger an einem Kurs teil.



Im Mittel befanden sich in den Jahren 2000 bis 2004 monatlich rund 5% der Leistungsbezüger der RAV (Median-RAV) in Programmen zur vorübergehenden Beschäftigung (PvB). Die 10% RAV mit dem intensivsten PvB-Einsatz (neuntes Dezil) hatten jeweils über 10% der Leistungsbezüger in PvB. Auf der andern Seite haben die 10% derjenigen RAV mit dem zurückhaltendsten PvB Einsatz (erstes Dezil) jeweils weniger als 2% der Leistungsbezüger in PvB.

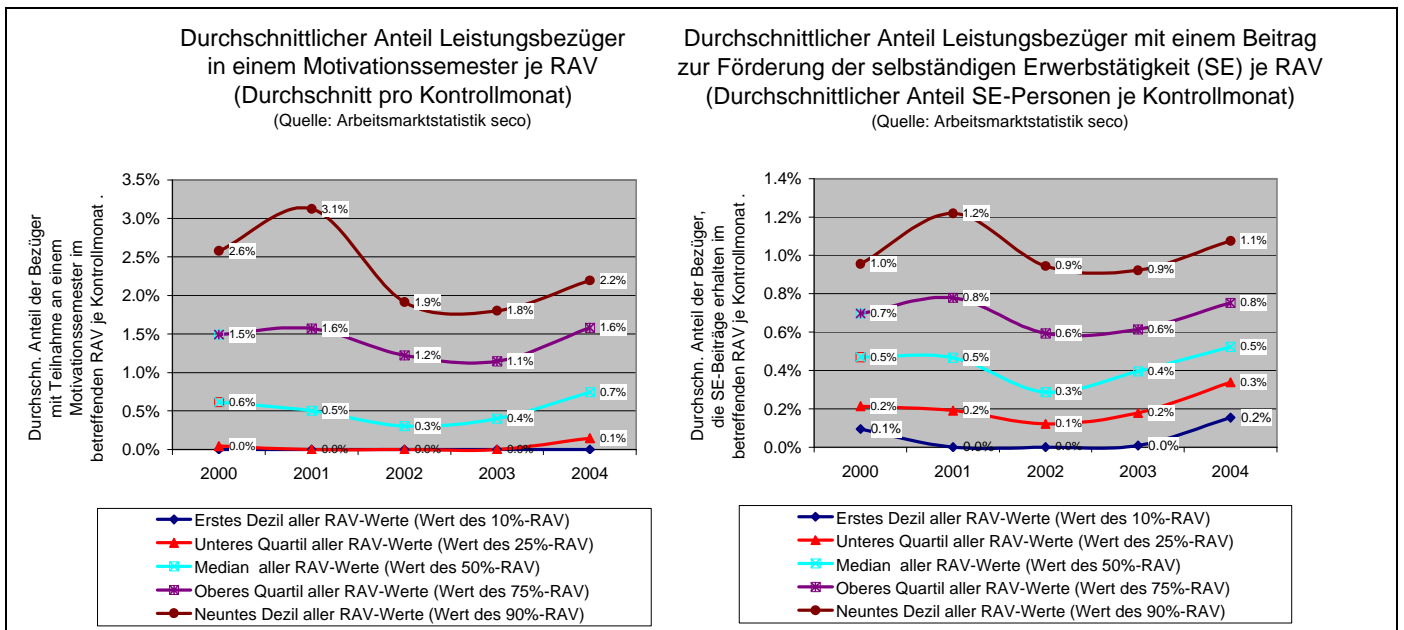
Die Beschäftigungsprogramme werden in den acht untersuchten erfolgreichen RAV v.a. zur Schaffung einer Tagesstruktur, zur frühzeitigen Aktivierung der Stellensuchenden und zur Überprüfung der Vermittlungsfähigkeit eingesetzt. Viele BeraterInnen weisen explizit daraufhin, dass sich die PvB jedoch als wenig wirksam erwiesen haben, wenn sie als implizite Sanktion für nicht kooperative Stellensuchende eingesetzt werden. Die Aktivierung der Stellensuchenden müsse positiver Natur sein, damit sie wirke (ausser wenn es darum geht, die Vermittlungsfähigkeit zu prüfen). Obwohl es (selten) vorkommt, dass Stellensuchende gegen ihren Willen in ein PvB verfügt werden, so erachtet es doch die überwiegende Mehrzahl der Befragten als wichtig, dass der Stellensuchende nach Möglichkeit vom Nutzen der Massnahme überzeugt werden kann und diese mit einer positiven Grundmotivation antritt.



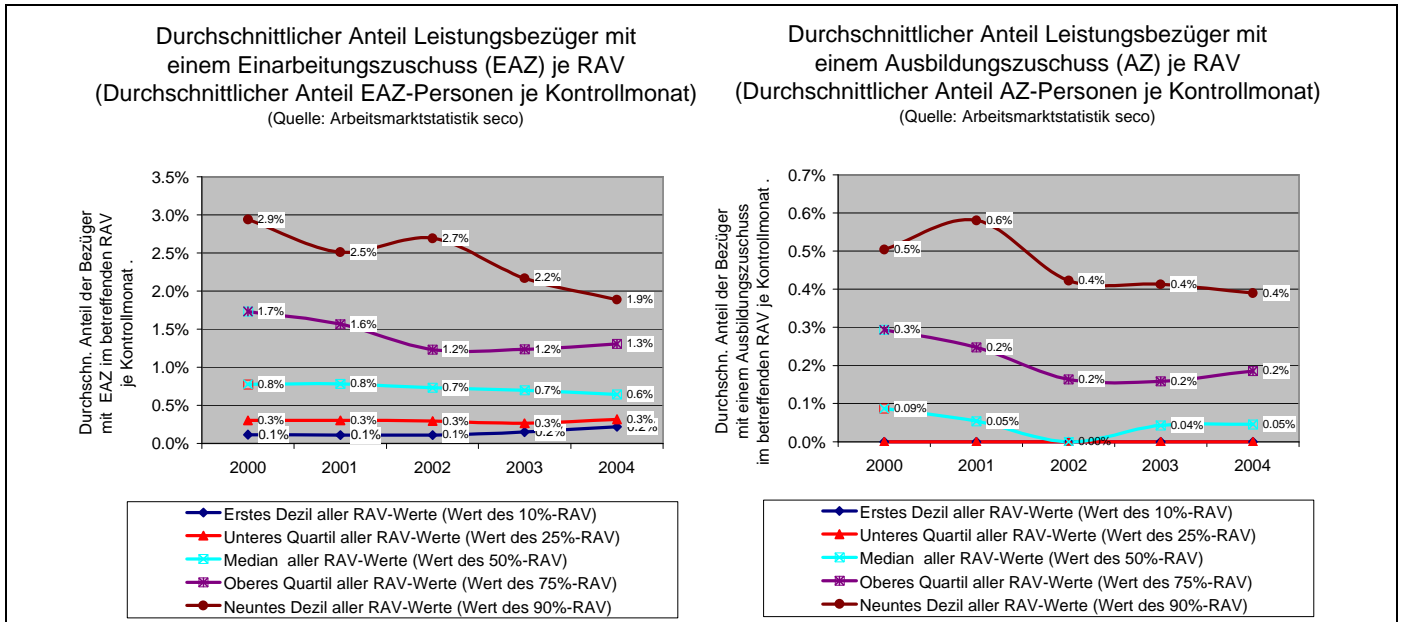
Bei den Berufspraktika stellen wir insgesamt einen zunehmenden Einsatz fest, wobei dies nicht für alle RAV in gleichem Masse zutrifft (vgl. obige Abbildung). Die Berufspraktika werden nach wie vor deutlich weniger oft angewendet als die PVB und die Kurse.

Mehrere hierzu befragte PersonalberaterInnen vertreten die Ansicht, dass die arbeitsmarktnahen Massnahmen wie Praktika in der Regel die erfolgreichsten Massnahmen sind.

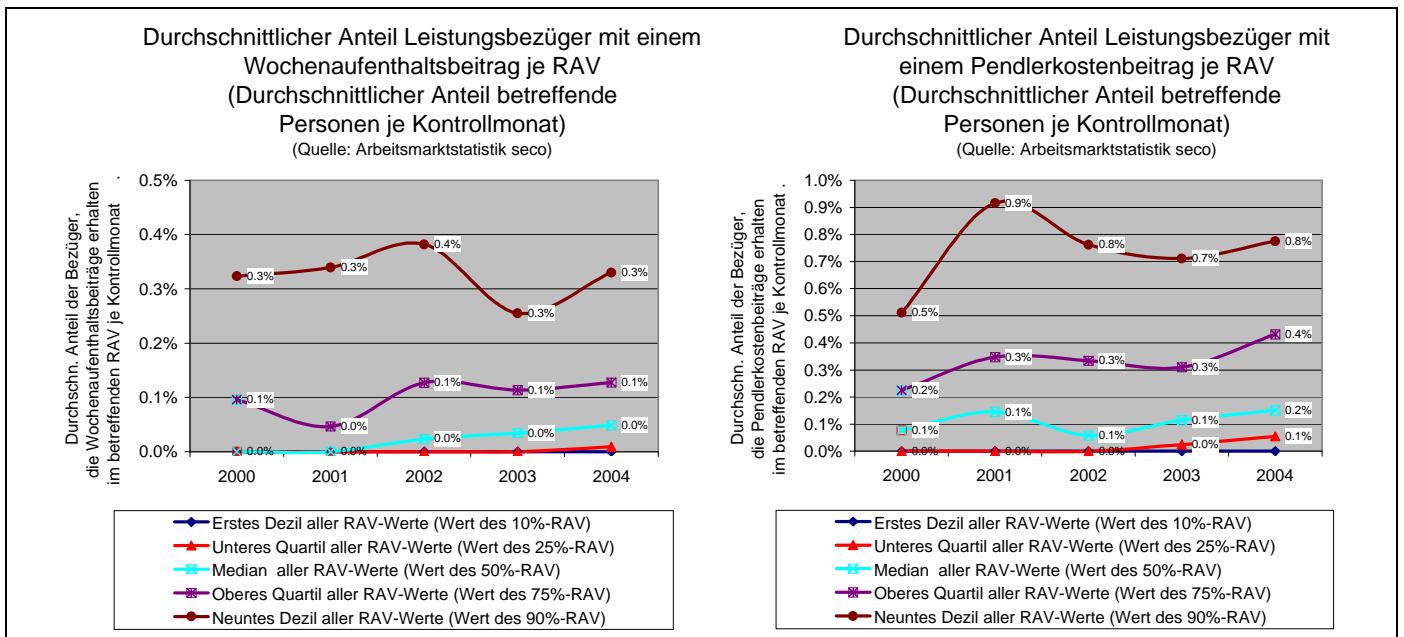
Auch bei den Motivationssemestern ist ein insgesamt steigender Umfang zu beobachten. In den 10% RAV mit dem intensivsten Einsatz der Motivationssemester nahmen im Jahr 2004 monatlich über 2% Leistungsbezüger an Motivationssemestern teil. In Anbetracht des Anteils jugendlicher Arbeitsloser (unter 20 Jahren) an allen Arbeitslosen von 4.6 % im Jahr 2004 bedeutet dies, dass in diesen RAV näherungsweise jeder zweite der jugendlichen Arbeitslosen an einem Motivationssemester teilgenommen hat. Umgekehrt werden Motivationssemester in rund einem Viertel der RAV kaum oder nicht eingesetzt.



Die Massnahmen zur Förderung der selbständigen Erwerbstätigkeit und die Einarbeitungszuschüsse nehmen im Durchschnitt je rund 0.5% der Leistungsbezüger in Anspruch.



Die Ausbildungszuschüsse sind eine Massnahme, die sehr selten zum Einsatz kommt. Ebenfalls sehr selten werden Wochenaufenthaltsbeiträge und Pendlerkostenbeiträge ausgerichtet.



Fazit:

Die am häufigsten eingesetzten arbeitsmarktlichen Massnahmen sind nach wie vor Kurse und PvB, wobei sich der AMM-Einsatz der RAV stark unterscheidet. Bei jungen Arbeitslosen werden in vielen RAV Motivationssemester intensiv eingesetzt. Die andern AMM wie Praktika, Einarbeitungszuschüsse, Ausbildungszuschüsse, Förderung selbständiger Erwerbstätigkeit, Wochenaufenthaltsbeiträge und Pendlerkostenbeiträge haben demgegenüber mengenmässig eine deutlich geringere Bedeutung.

8 RAV-Typen

8.1 Methodik der Typologiebildung

Eine wichtige Vorbemerkung an dieser Stelle ist, dass es im Rahmen der Typologiebildung nicht darum ging, erfolgreiche und weniger erfolgreiche RAV-Typen zu identifizieren. Wir sind umgekehrt davon ausgegangen, dass es mehrere Typen von RAV gibt, die unter gewissen Rahmenbedingungen effizient sind. Mit der Typologiebildung wurde deshalb das Ziel verfolgt, die verschiedenen in der Realität existierenden RAV-Typen (in Bezug auf betriebswirtschaftliche Aspekte) zu eruieren um anschliessend die Frage zu untersuchen, welche Erfolgsfaktoren für die RAV der einzelnen Typen entscheidend sind.

Um zu einer Typologie der RAV zu gelangen wurde die Methodik der Clusteranalyse herangezogen. Die Clusteranalyse ist ein allgemeiner Ausdruck für eine breite Gruppe numerischer Verfahren, die es erlaubt Objekte (hier die RAV) in zwei oder mehrere Clusters (RAV-Typen) zu klassifizieren. Als Grundlage für die Klassifikation werden immer mehrere Merkmale der Objekte herangezogen.

Bei der Clusteranalyse erfolgt die Gruppierung der Objekte derart, dass die Unterschiede der Objekte *innerhalb* eines Clusters möglichst klein sind und die Unterschiede *zwischen* verschiedenen Clustern möglichst gross sind.

Die Clusteranalyse ist kein statistisches Verfahren sondern eher eine Heuristik, die vor allem dort zur Anwendung kommt, wo es darum geht Objekte, die sich in vielen Merkmalen unterscheiden zu gruppieren.

Es gibt verschiedene Arten von Clusteranalysen. In der vorliegenden Studie wurde ein partitionierendes Verfahren angewendet, die sogenannte K-Means Clusteranalyse. Dabei werden die RAV jeweils K verschiedenen, disjunkten Clusters zugeteilt, wobei K, also die Anzahl Clusters, vorgegeben ist. Die Zuteilung eines RAV zu einem Cluster erfolgt aufgrund von Variablen, welche verschiedene Merkmale repräsentieren.

Das Zuteilungsverfahren ist iterativ und funktioniert wie folgt: zunächst werden K Werte zufällig gezogen, sie repräsentieren die Mittelpunkte der jeweiligen Clusters. Dann wird in einer ersten Runde jedes RAV demjenigen Cluster zugeteilt, dessen Mittelpunkt es am nächsten liegt. Basierend auf dieser Zuteilung wird für jeden Cluster der Mittelpunkt neu berechnet. Diese Mittelpunkte bilden die Grundlage für die zweite Zuteilungsrunde, nach der die Mittelpunkte wiederum neu berechnet werden. Weitere Zuteilungsrunden folgen solange, bis kein RAV mehr den Cluster wechselt.

Da die Mittelpunkte der Clusters in einem Raum liegen, der so viele Dimensionen hat, wie Variablen bzw. Merkmale zur Clusterbildung herangezogen werden, liegt es auf der Hand, dass die Zuteilung zu Clusters umso schwieriger ist, je mehr Merkmale verwendet werden. Zudem ist die Vorgabe der Anzahl Clusters, also K , bis zu einem gewissen Grad arbiträr, ebenso wie die Vorgabe der Clustermittelpunkte. Zur Lösung dieser Probleme wurde wie folgt vorgegangen:

- Die 158 Variablen bzw. Merkmale, die der Clusterbildung zugrundeliegen (vgl. Anhang 2), wurden in verschiedene Merkmalskategorien eingeteilt.
- Pro Merkmalskategorie wurde jeweils nach denjenigen Variablen gesucht, welche möglichst klar definierte Clusters lieferten.
- Es wurden in jeder Merkmalskategorie jeweils 2, 3, 4 und 5 Clusters gebildet und dies immer für 5 zufällig gezogene Startwerte für die Clustermittelpunkte.

Diese Analysen wurden sowohl für das Jahr 2003 als auch das Jahr 2004 durchgeführt.

Das beschriebene Vorgehen diene insbesondere dazu, robuste Clusters zu bilden, die sich klar interpretieren lassen. Robustheit heisst in diesem Zusammenhang insbesondere, dass die Zugehörigkeit eines RAVs zu einem Cluster mehr oder weniger unabhängig vom Startwert sein sollte. Ausserdem wurde die Zahl der Clusters jeweils so gewählt, dass klare und interpretierbare Unterschiede zwischen den Clusters sichtbar waren.

Im Rahmen der Analyse hat sich herausgestellt, dass jeweils nicht mehr als 12 bis 15 Variablen verwendet werden sollten, da sonst keine klar definierten Cluster zu beobachten waren. Ausserdem konnten auch nicht für alle Merkmalskategorien klar interpretierbare Clusters definiert werden.

Da das Ziel der Analyse letztlich darin besteht, Gruppen von RAV zu finden, die hinsichtlich *mehrerer* Merkmale ähnlich sind (d.h. Typologien zu bilden) werden *eindimensionale* Unterschiede in der Clusteranalyse nicht betrachtet. Die eindimensionalen Unterschiede zwischen den RAV werden in den Kapiteln 5, 6 und 7 dieses Berichts behandelt. In diesen Kapiteln werden die Strategien, Führungsinstrumente, Personalaspekte, Prozesse, Organisationsaspekte und Leistungen der RAV detailliert analysiert und erläutert.

8.2 Wichtige clusterbildende Dimensionen

Wichtige clusterbildende Dimensionen haben sich in folgenden Bereichen herauskristallisiert:

- Strategie und Führung
- Prozesse und Organisation
- Ausgestaltung der Kernaufgaben

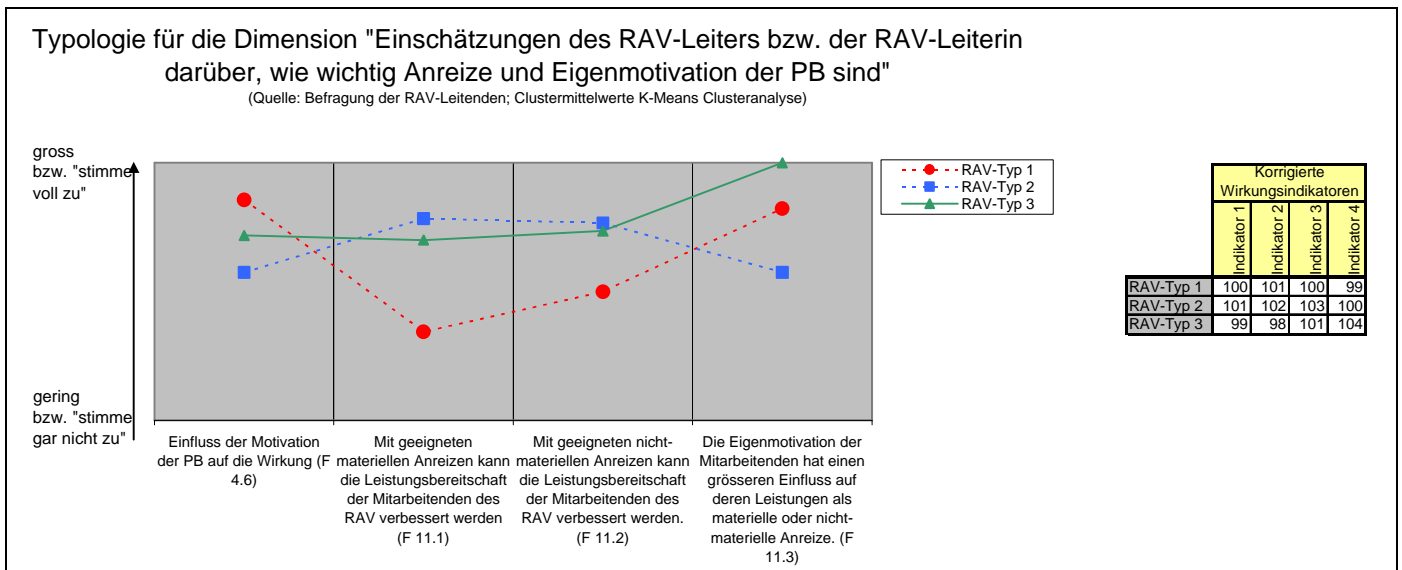
Dabei hat sich gezeigt, dass Clusters vor allem in Bezug auf Dimensionen im Zusammenhang mit dem Führungsstil, der Aufgaben und Rollen der RAV-Leitung und des Massnähmeneinsatzes erkennbar waren.

Andere Bereiche wie zum Beispiel die IIZ, die Kommunikation innerhalb des RAV oder die Arbeitgeberkontakte, deren Bedeutung bereits in den vorangehenden Kapiteln zum Ausdruck gekommen ist, haben sich als nicht oder nicht klar genug clusterbildend erwiesen. Dies bedeutet nicht, dass hier nicht deutliche Unterschiede zwischen RAVs in einzelnen Merkmalen zu beobachten sind (vgl. Kapitel 5, 6 und 7). Vielmehr weist es darauf hin, dass für die Unterscheidung von Typologien nicht genügend Unterschiede in Bezug auf ganze Klassen von Merkmalen erkennbar waren. Um einer Überinterpretation der Clusters vorzubeugen, bzw. um die Konstruktion von Typologien zu vermeiden, die nicht klar erkennbar sind, wurde im Zweifelsfall eher gegen die Benennung einer Typologie entschieden.

8.3 Typologien in Bezug auf Strategie und Führung

Anreize und Eigenmotivation

Die erste Dimension im Bereich Strategie und Führung, die durch die Clusteranalyse erkennbar wird, betrifft die Einstellung der RAV-LeiterInnen in Bezug auf Anreize und Eigenmotivation der PersonalberaterInnen.



Konkret geht es hier darum, ob die RAV-Leiter eher darauf abzielen, die PersonalberaterInnen mit geeigneten Anreizen zu führen oder sich darauf verlassen, dass deren Eigenmotivation ausreicht um die gewünschten Wirkungen zu erzielen. Die Clusteranalyse liefert uns in dieser Dimension drei verschiedene RAV-Typen, die sich in Bezug auf die Einstellung des RAV-Leiters bzw. die RAV-Leiterin unterscheiden:

1. „Gegner äusserer Anreize“ (N=30):
Für diese RAV-LeiterInnen ist die Eigenmotivation der Mitarbeiter generell wichtiger als Anreize.
2. „Verfechter äusserer Anreize“ (N=40):
Für diese RAV-LeiterInnen stehen materielle und immaterielle Anreize im Vordergrund zur Verbesserung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden.
3. „Verfechter eines Mixes aus Eigenmotivation und Anreizen“ (N=39):
Diese RAV-LeiterInnen finden Anreize zwar wichtig, sehen aber letztlich dennoch die Eigenmotivation als Leistungstreiber.

In RAV vom Typ „Verfechter äusserer Anreize“ und „Verfechter eines Mixes aus Eigenmotivation und Anreizen“ stimmen die RAV-LeiterInnen weitgehend darin überein, dass sowohl materielle als auch immaterielle Anreize die Leistung verbessern können. Der zentrale Unterschied zwischen den beiden Typen besteht darin, dass die „Verfechter eines Mixes aus Eigenmotivation und Anreizen“ die Eigenmotivation als zentralen Einflussfaktor auf die Leistung der Mitarbeiter sehen, während bei den „Ver-

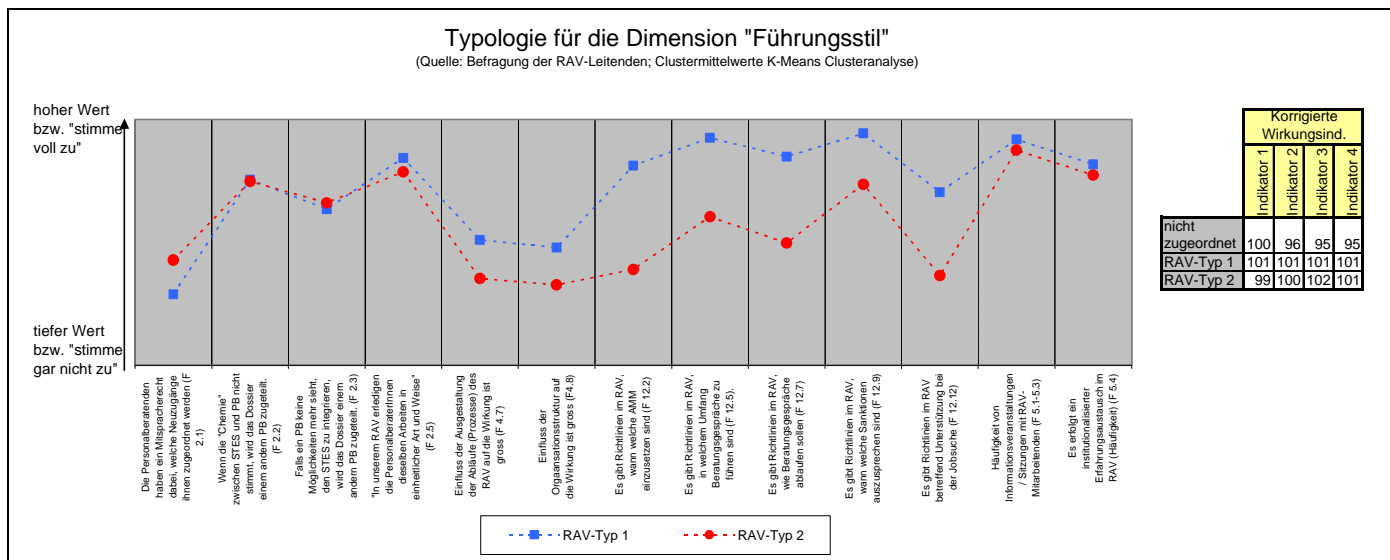
fechtern äusserer Anreize“ das Umgekehrte gilt: die Eigenmotivation ist hier weniger bedeutend als die Anreize.

Die „Gegner äusserer Anreize“ unterscheiden sich von den beiden andern Typen vor allem darin, dass sie den Anreizen keine grosse Bedeutung für die Leistungsverbesserung zumessen. Materielle Anreize kommen dabei noch schlechter weg als Immaterielle. Dafür sprechen sie der Eigenmotivation der Personalberater einen höheren Einfluss auf die Wirkung zu als die beiden anderen Typen.

Es ist bemerkenswert, dass der RAV-Typ „Gegner äusserer Anreize“ gegenüber den beiden andern RAV-Typen einen geringeren Anteil an Mitarbeitenden hat, welche das RAV auf eigenen Wunsch verlassen (im Jahr 2003). Diese RAV zeichnen sich ausserdem dadurch aus, dass sie im Durchschnitt seltener Einstelltage verfügen als die beiden andern RAV-Typen und seltener Spezialisierungen aufweisen (nach Herkunftsländer, Berufen, Branchen).

Führungsphilosophie

Zur Überprüfung der Frage, ob sich die unterschiedlichen Einstellungen in Bezug auf Anreize und Eigenmotivation in den drei oben erläuterten RAV-Typen auch unterschiedlichen Führungsstilen zuordnen lassen, haben wir eine zweite Dimension untersucht und Clusters in Bezug auf Aspekte der Führungsphilosophie und Regulierungsdichte im RAV gebildet.



Hier liefert die Analyse zwei Clusters, die sich v.a. in Bezug auf die expliziten Vorgaben unterscheiden, die von RAV-LeiterInnen für den Einsatz

von AMM, für die Gestaltung der Beratungsgespräche oder die Anwendung von Sanktionen gemacht werden.

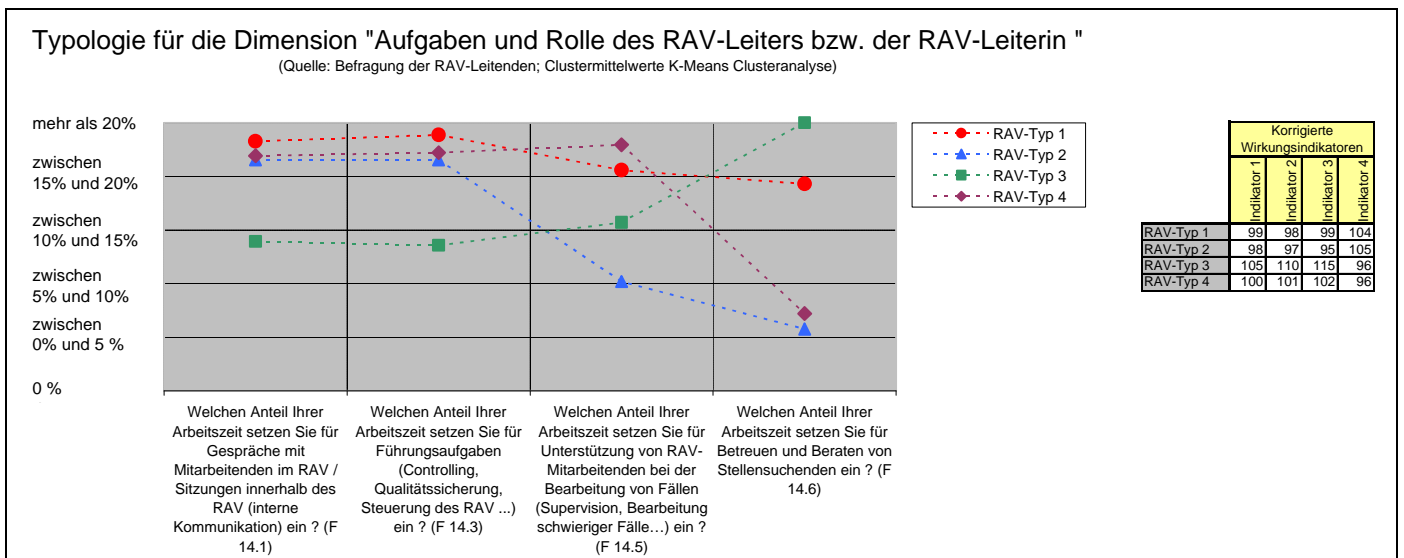
Wir bezeichnen die zwei RAV-Typen als:

1. „Standardisierer“ (N=53):
Im RAV gibt es umfangreiche explizite Richtlinien für die Kernaufgaben.
2. „Fallbearbeitung mit grösseren Ermessensspielräumen“ (N=53):
Im RAV sind explizite Richtlinien weniger wichtig.

Die vorgängig erörterten drei RAV-Typen in der Dimension *Anreize und Eigenmotivation* lassen sich nicht klar den *Standardisierern* oder den RAV, welche auf eine *Fallbearbeitung mit grösseren Ermessensspielräumen* setzen zuordnen. Wir beobachten in allen drei Typen der Dimension *Anreize und Eigenmotivation* sowohl RAVs mit expliziten Vorgaben für die Tätigkeit der Personalberater, als auch solche ohne umfangreiche Vorgaben. Daraus schliessen wir, dass sich die Einstellungen der RAV-LeiterInnen bezüglich Anreizen und Eigenmotivation der MitarbeiterInnen nicht einem spezifischen Führungsstil zuordnen lassen.

8.4 Typologien in Bezug auf Prozesse und Organisation

Bei der Suche nach Typologien im Zusammenhang mit Prozessen und der Organisation in den RAVs haben sich die Aufgaben und Rolle des RAV-Leiters als wichtigste Dimension herauskristallisiert.



Die Clusteranalyse lässt vier verschiedene RAV-Typen erkennen, entsprechend den hauptsächlichen Tätigkeitsfeldern der RAV-Leiter:

1. „*Universal*“ ($N=35$):
Die RAV-LeiterInnen dieser RAV führen das RAV, sie unterstützen die PersonalberaterInnen bei der Fallbearbeitung und betreuen gleichzeitig selbst auch Stellensuchende.
2. „*Führung ohne Beteiligung am Tagesgeschäft*“ ($N=26$):
Diese RAV-LeiterInnen nehmen ausschliesslich Führungsaufgaben wahr.
3. „*Primus inter Pares*“ ($N=14$):
Diese RAV-LeiterInnen sind leitende PersonalberaterInnen.
4. „*Führung mit Unterstützung in der Fallbearbeitung*“ ($N=34$):
Diese RAV-LeiterInnen üben vorwiegend Führungsfunktionen aus, unterstützen aber auch die PersonalberaterInnen in der Fallbearbeitung.

RAV der Typen „Führung ohne Beteiligung am Tagesgeschäft“ und „Führung mit Unterstützung in der Fallbearbeitung“ sind typischerweise gross (durchschnittlich 27 Vollzeitstellen im Typ „Führung ohne Beteiligung am Tagesgeschäft“ und 24 Vollzeitstellen im Typ „Führung und Unterstützung in der Fallbearbeitung“) und haben dementsprechend einen ausgeprägten Führungsbedarf. Die RAV-LeiterInnen sind kaum im Tagesgeschäft involviert und benötigen relativ viel Zeit für die interne Kommunikation. Dies bringt wohl zum Ausdruck, dass gewisse Kommunikationsstrukturen nötig sind, um die Philosophie der RAV-LeiterInnen durchzusetzen.

Der Typ „Führung ohne Beteiligung am Tagesgeschäft“ unterscheidet sich vom Typ „Führung mit Unterstützung in der Fallbearbeitung“ bezüglich der Zeit, welche die RAV-LeiterInnen für die Unterstützung der PersonalberaterInnen bei der Bearbeitung von Fällen aufwenden. Diese Aufgabe ist für ausschliesslich führende RAV-LeiterInnen kaum von Bedeutung, während die führenden und unterstützenden RAV-LeiterInnen durchschnittlich 15-20% ihrer Arbeitszeit dafür einsetzen. Dies weist darauf hin, dass die Unterstützung der Personalberater in RAVs vom Typ „Führung ohne Beteiligung am Tagesgeschäft“ weitgehend durch die TeamleiterInnen erfolgt.

Das Modell „Führung ohne Beteiligung am Tagesgeschäft“ scheint v.a. von männlichen RAV-Leitern angewendet zu werden: wir stellen zumindest fest, dass es im Vergleich zu den andern drei Typen sehr wenige weibliche RAV-Leiterinnen bei diesem RAV-Typ gibt.

RAVs vom Typ „Universal“ lassen sich daran erkennen, dass sich die RAV-LeiterInnen sowohl mit eigentlichen Führungsaufgaben wie Qualitätssicherung und Steuerung des RAVs, als auch mit der Unterstützung der PersonalberaterInnen befassen und zudem selbst eigene Stellensuchende betreuen. In diesem Sinn sind diese RAV-LeiterInnen wesentlich näher am Tagesgeschäft als jene der Typen „Führung ohne Beteiligung am Tagesgeschäft“ und „Führung mit Unterstützung in der Fallbearbeitung“. Typischerweise haben RAVs vom Typ „Universal“ mit durchschnittlich 19 Vollzeitstellen eine mittlere Grösse, die offensichtlich nach multifunktionalen RAV-LeiterInnen verlangt. Einerseits werden gewisse Anforderungen in Bezug auf Führung und Kommunikation an sie gestellt, andererseits müssen sie auch in der Lage sein, selber in der Beratung zu wirken.

Die RAVs vom Typ „Primus inter Pares“ lassen sich daran erkennen, dass die RAV-LeiterInnen für formelle Führungsaufgaben weniger Zeit aufwenden als für die Beratung und Betreuung von Stellensuchenden. Solche RAVs sind mit durchschnittlich 10 Mitarbeitenden wesentlich kleiner als diejenigen der anderen 3 Typen und verlangen daher nach RAV-LeiterInnen, die sich als leitende PersonalberaterInnen verstehen. Da für die interne Kommunikation wesentlich weniger Zeit beansprucht wird als in den anderen RAV-Typen gelangen wir zur Schlussfolgerung, dass die Durchsetzung der Philosophie der RAV-LeiterIn hier weitgehend informell erfolgt.

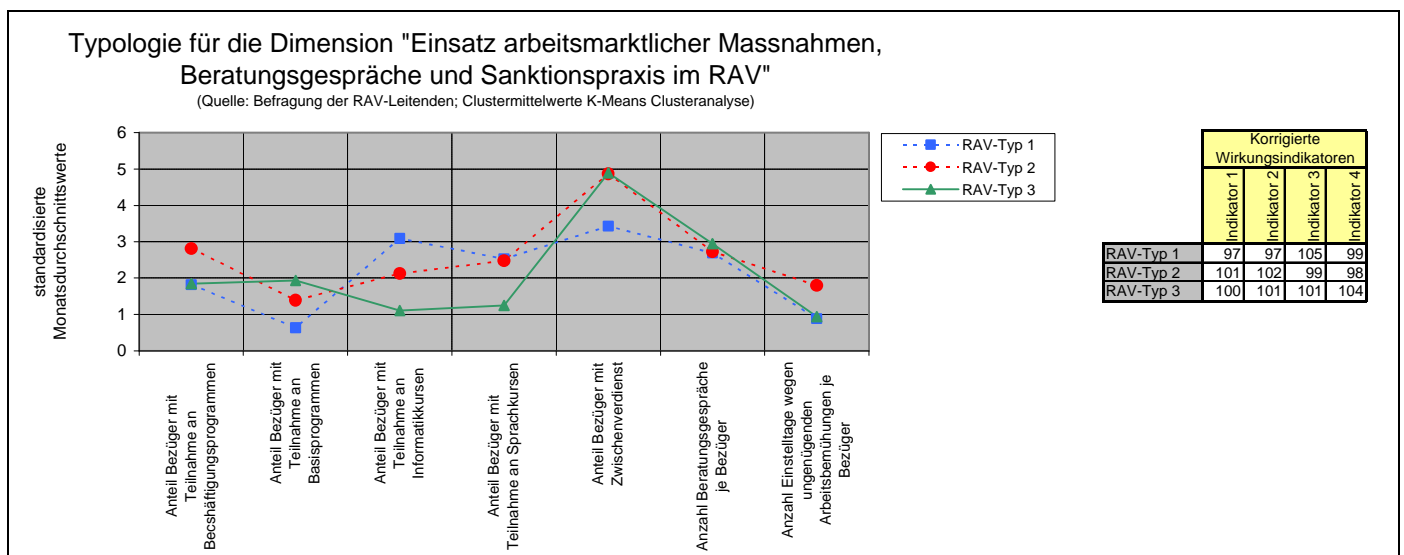
Die RAVs vom Typ „Primus inter Pares“ zeichnen sich durch eine Reihe weiterer Merkmale gegenüber den andern drei RAV-Typen aus: es wird mehr sanktioniert, es bestehen weniger Spezialisierungen und die Arbeiten werden in einheitlicherer Art und Weise durch die verschiedenen PersonalberaterInnen des RAV erledigt. Die beiden zuletzt genannten Aspekte dürften dabei mit der kleinen Grösse der RAV dieses Typs zusammenhängen.

In Bezug auf die Wirkungen der RAV-Typen stellen wir fest, dass die Dauer der Stellensuche (Wirkungsziel 1) in den Typen „Führung und Unterstützung in der Fallbearbeitung“ und „Universal“ durchschnittlich ist. Überdurchschnittliche Wirkungen stellen wir beim Typ „Primus inter Pares“ fest. Die Wirkungen der RAVs vom Typ „Führung ohne Beteiligung am Tagesgeschäft“ ist demgegenüber unterdurchschnittlich.

8.5 Typologien in Bezug auf die Ausgestaltung der Kernaufgaben

Dimension AMM-Einsatz, Sanktionen und Beratung

Die untersuchte Dimension betreffend die Kernaufgaben der RAV beinhaltet den Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen sowie die Beratungs- und Sanktionspraxis. Bei dieser Dimension werden die Clusteranalysen mit *standardisierten* Variablen durchgeführt. Dies aus folgendem Grund: In nahezu allen RAV werden von den verschiedenen Massnahmen die PvB mit Abstand am Häufigsten eingesetzt. Dies erschwert die visuelle Interpretation der Bedeutung der anderen Massnahmen in Bezug auf die Clusterbildung. Zudem basieren die verschiedenen Variablen auf unterschiedlichen Massgrössen (Beratungstage, Einstellstage und Leistungsbezügeranteile), was die Verwendung standardisierter Variablen aus methodischen Gründen ebenfalls empfiehlt.



Wir erkennen bezüglich dieser Dimension drei verschiedene Typen von RAV:

1. „Qualifizierer“ (N=29):
Sie setzen im Vergleich mit den anderen Typen häufiger qualifizierende als aktivierende Massnahmen ein und verfügen weniger oft Beschäftigungs- und Basisprogramme, Zwischenverdienste und Sanktionen.
2. „Strenge Aktivierer“ (N=36):
Diese RAV setzen vor allem auf aktivierende Massnahmen und Zwischenverdienste und sanktionieren strenger.

3. „Weniger strenge Aktivierer“ (N=46):

Sie setzen ebenfalls auf aktivierende Massnahmen und Zwischenverdienste, sanktionieren aber weniger streng.

In den RAV vom Typ „Qualifizierer“ werden jeweils mehr qualifizierende Massnahmen eingesetzt als in den beiden anderen Typen. Zudem sind diese RAV bei den aktivierenden Massnahmen wie PvB und bei den Basisprogrammen im Vergleich zu den beiden andern RAV-Typen eher zurückhaltend und setzen auch Zwischenverdienste seltener an. Trotzdem ist festzuhalten, dass der Anteil der Leistungsbezüger, welche PvB und Basisprogramme besuchen auch bei den Qualifizierer-RAV deutlich über der Anzahl Teilnehmern an qualifizierenden Kursen liegt.

Als weitere Charakteristik zeichnen sich die „Qualifizierer“ durch einen geringeren Einsatz von Zwischenverdiensten aus. Sie verfügen ausserdem generell weniger Sanktionen.

Bei den Qualifizierer RAVs handelt es sich im Durchschnitt um grosse RAV. Die LeiterInnen der RAV dieses Typs stimmen ausserdem vglw. am häufigsten der Aussage zu „dass es wichtig sei, dass Arbeitssuchende die richtige Beschäftigung finden, auch wenn die Suche einer geeigneten Stelle etwas länger dauert.“

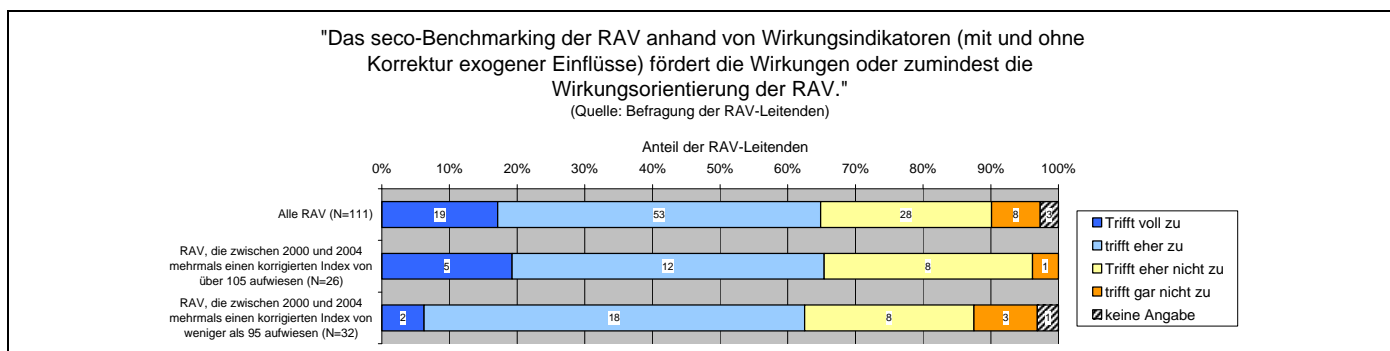
Der zweite und dritte RAV-Typ, die „strengen Aktivierer“ und die „weniger strengen Aktivierer“ unterscheiden sich von den „Qualifizierern“ dadurch, dass sie entweder deutlich mehr Basisprogramme und/oder mehr Beschäftigungsprogramme einsetzen, weniger Teilnehmer in qualifizierende Kurse verfügen und öfters Zwischenverdienste anwenden.

Der „strenge Aktivierer“ verhängt als besonderes Merkmal deutlich mehr Sanktionen sowohl als der „weniger strenge Aktivierer“ als auch der „Qualifizierer“. Die RAV dieses Typs sind die vergleichsweise kleinsten RAV der drei Typen.

9 Auswirkungen der Vereinbarungen 2000 und 2003

9.1 Eignung der Vereinbarung 2000/2003, die Wirkungsorientierung zu fördern

Zwei Drittel der schriftlich befragten RAV-LeiterInnen sind der Ansicht, dass das auf den 4 Wirkungsindikatoren beruhende Benchmarking der RAV durch das SECO (mit und ohne Korrektur exogener Einflüsse) die Wirkungen oder zumindest die Wirkungsorientierung der RAV fördert (trifft voll zu oder trifft eher zu). Diese Aussage trifft dabei sowohl für die RAV mit überdurchschnittlichen Wirkungen als auch für jene mit unterdurchschnittlichen Wirkungen zu.



9.2 Veränderungen seit Einführung der Vereinbarung 2000 in den RAV

Die interviewten MitarbeiterInnen der acht untersuchten erfolgreichen RAV wurden danach befragt, welche positiven und negativen Veränderungen sich seit Einführung der Vereinbarung 2000 ergeben haben.

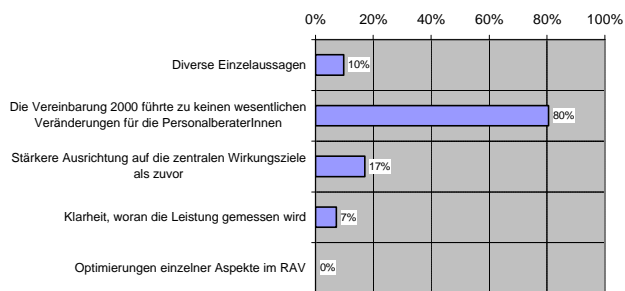
In denjenigen sechs RAV, bei welchen der korrigierte Gesamtindex seit dem Jahr 2000 nie unter 98 Punkten lag, zeigt sich, dass die Vereinbarung 2000 aus Sicht der Mitarbeitenden weder wesentliche positive noch negative Veränderungen im RAV auslöste. Rund 80% der Befragten vertreten diese Ansicht. 17% sind der Meinung, dass sich die Wirkungsorientierung im RAV im Zuge der Vereinbarung 2000 verbessert hat.

Die Einschätzungen der befragten Personen derjenigen (derzeit ebenfalls erfolgreichen) zwei RAV, die in den Jahren 2000 bis 2004 mindestens einmal einen schlechten korrigierten Index von unter 90 aufwiesen, unterscheidet sich von jener der andern sechs RAV. Hier sind die meisten Befragten der Ansicht, dass die Vereinbarung durchaus positive und auch negative Veränderungen mit sich gebracht hat. Zu den meistgenannten positiven Veränderungen gehören eine stärkere Ausrichtung auf die zentralen

Wirkungsziele der Arbeitslosenversicherung, grössere Klarheit, woran die Leistung beurteilt wird sowie die Initiierung verschiedener Optimierungen im RAV. Die meistgenannten negativen Auswirkungen sind demgegenüber die sich aus negativen Medienberichten ergebenden Frustrationen für die PersonalberaterInnen sowie gewisse unbefriedigende Aspekte im Zusammenhang mit der Art der Messung der Wirkungen (mangelnde Akzeptanz der Korrektur exogener Faktoren im Wirkungsbenchmarking und die fehlenden Erläuterungen, worauf die guten und schlechten Wirkungen der RAV zurückzuführen sind).

Was hat sich seit Einführung der Vereinbarung 2000 zum Positiven verändert?
(Mehrfachnennungen möglich)
Befragte: PersonalberaterInnen und RAV-LeiterInnen von RAV, die seit 2000 **nie einen korrigierten Index von unter 98 Punkten** hatten

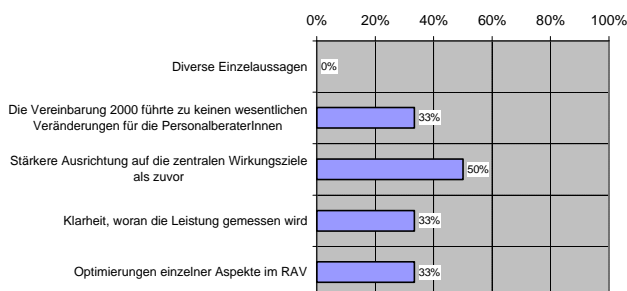
Quelle: Interviews in 6 RAV
(N = 41; PersonalberaterInnen und RAV-LeiterInnen)



Anteil Personen, die den betreffenden Aspekt ungestützt (d.h. ohne explizite Nachfrage) nannten.

Was hat sich seit Einführung der Vereinbarung 2000 zum Positiven verändert?
(Mehrfachnennungen möglich)
Befragte: PB und RAV-LeiterInnen von RAV, die seit 2000 in mind. einem Jahr einen **korrigierten Index von unter 90 Punkten** aufwiesen.

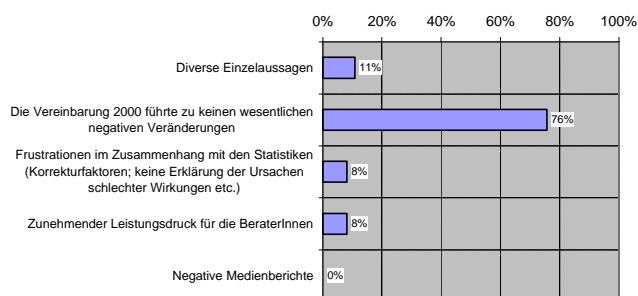
Quelle: Interviews in 2 RAV
(N = 12; PersonalberaterInnen und RAV-LeiterInnen)



Anteil Personen, die den betreffenden Aspekt ungestützt (d.h. ohne explizite Nachfrage) nannten.

Was hat sich seit Einführung der Vereinbarung 2000 zum Negativen verändert?
(Mehrfachnennungen möglich)
Befragte: PersonalberaterInnen und RAV-LeiterInnen von RAV, die seit 2000 **nie einen korrigierten Index von unter 98 Punkten** hatten

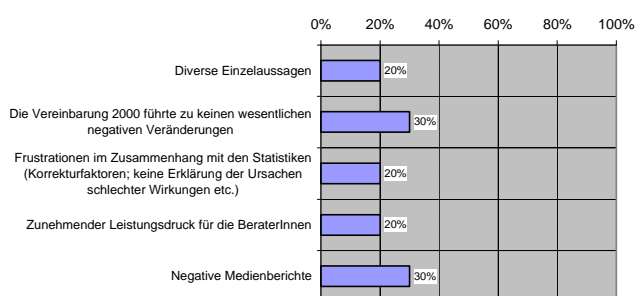
Quelle: Interviews in 6 RAV
(N = 37; PersonalberaterInnen und RAV-LeiterInnen)



Anteil Personen, die den betreffenden Aspekt ungestützt (d.h. ohne explizite Nachfrage) nannten.

Was hat sich seit Einführung der Vereinbarung 2000 zum Negativen verändert?
(Mehrfachnennungen möglich)
Befragte: PB und RAV-LeiterInnen von RAV, die seit 2000 in mind. einem Jahr einen **korrigierten Index von unter 90 Punkten** aufwiesen.

Quelle: Interviews in 2 RAV
(N = 10; PersonalberaterInnen und RAV-LeiterInnen)



Anteil Personen, die den betreffenden Aspekt ungestützt (d.h. ohne explizite Nachfrage) nannten.

9.3 Gezielte Verbesserungen

Die acht untersuchten RAV haben in den letzten Jahren folgende Verbesserungen vorgenommen, die bedeutend waren und sich bewährt haben (Einzelaussagen):

- Führung
 - Einsatz eines Controllinginstruments, welches den PersonalberaterInnen anzeigt, wie viele Stellensuchende bereits seit längerer Zeit angemeldet sind. Diese Information ist wichtig, um frühzeitig Problemsituationen zu erkennen und darauf zu reagieren.
 - Konsequente Verfolgung der Strategie, *alle* Stellensuchenden zu aktivieren.
- Prozesse
 - Gezielte Beschleunigung des Starts des Wiedereingliederungsprozesses.
 - Rasches Erkennen und Einleiten der richtigen Strategie.
 - Den Arbeitgebern wird vermehrt die Dienstleistung geboten, bei einer Stellenmeldung eine gezielte Vorselektion von Stellensuchenden zu offerieren.
- Massnahmeinsatz
 - Verkürzung der Dauer der Beschäftigungsprogramme von 6 auf 4 Monate, um sicherzustellen, dass laufend Plätze verfügbar sind, damit Stellensuchende bei Bedarf sofort durch eine Massnahmenteilnahme aktiviert werden können.
 - Intensivieren von Zwischenverdiensten.
- Beratung
 - Gezielte Verbesserung der Qualität der Beratung
 - Gezielte Fokussierung der Bemühungen auf schwerer Vermittelbaren (jedoch nur die, welche keine hoffnungslosen Fälle darstellen bzw. eine reale Eingliederungschance haben)
 - Systematisches Einholen einer Zweitmeinung durch einen andern Personalberater wenn der betreffende Stellensuchende bereits seit mehreren Monaten betreut wird.
- Arbeitgeberkontakte
 - Starkes Bemühen des RAV, engere Kontakte zu Firmen zu unterhalten bzw. „sehr nahe bei den Firmen zu sein“.

Teil C: Erfolgsfaktoren der Handlungsempfehlungen

10 Messbare Erfolgsfaktoren der Arbeitsvermittlung

10.1 Methodik

In Kapitel 10 analysieren wir die statistisch feststellbaren Zusammenhänge zwischen den durch die RAV beeinflussbaren RAV-internen Faktoren und deren um exogene Einflüsse korrigierten Wirkungen.

Hierzu haben wir zunächst in einem ersten Schritt die Korrelationen zwischen den in Kapitel 3 bzw. Anhang 2 beschriebenen RAV-internen Daten und den korrigierten vier Wirkungsindikatoren (vgl. Kapitel 4.1) untersucht. Auf dieser Basis wurde anschliessend im Rahmen linearer Regressionsanalysen ermittelt, welche RAV-internen Aspekte einen grossen Einfluss auf die RAV-Wirkungen haben und in welchem Umfang. Hierzu wurden die vier korrigierten Wirkungsindikatoren (als abhängige Variablen) jeweils auf eine Gruppe von unabhängigen Variablen regressiert. Als unabhängige Variablen wurde dabei jeweils ein Set von RAV-internen Aspekten verwendet, die erstens weitgehend unabhängig voneinander sind (d.h. nicht miteinander korreliert sind) und für die zweitens im Rahmen der Korrelationsanalysen eine signifikante Korrelation mit der betreffenden korrigierten Wirkung eruiert wurde.

Die Methodik der Regressionsanalyse ist in Anhang 3 erläutert. Die relevanten Schlussfolgerungen sind in den nachfolgenden Kapiteln für jedes der vier Wirkungsziele detailliert erörtert.

10.2 Erfolgsfaktoren einer raschen Wiedereingliederung (Wirkungsziel 1)

Wir haben den statistischen Zusammenhang zwischen dem korrigierten Wirkungsindikator durchschnittlicher Taggeldbezug (vgl. Kapitel 4.1) und *allen* 158 im Anhang 2 beschriebenen Variablen gemessen. Dabei konnte für folgende Variablen sowohl für das Jahr 2003 als auch 2004 eine auf dem 5%-Niveau signifikante statistische Korrelation mit dem Indikator *durchschnittlicher Taggeldbezug* festgestellt werden (wichtig: es handelt sich bei nachfolgender Liste um eine abschliessende Aufzählung *aller* festgestellten Zusammenhänge):

Variablen, die einen signifikanten Zusammenhang mit dem Wirkungsindikator <i>Durchschnittlicher Taggeldbezug</i> haben	Korrelation	
	2003	2004
<i>Wirkungsvariablen</i>		
Indikator 2 (um exogene Einflüsse korrigiert)	0.7903*	0.8090*
Indikator 3 (um exogene Einflüsse korrigiert)	0.7445*	0.5380*
Indikator 4 (um exogene Einflüsse korrigiert)	-0.3475*	-0.3508*
Anteil langzeitstellensuchender Leistungsbezüger am Gesamtbestand der Leistungsbezüger.	-0.3682*	-0.4557*
<i>Massnahmeinsatz</i>		
Durchschnittliche Anzahl Teilnehmer an fachlichen Weiterbildungen je Leistungsbezüger pro Kontrollmonat	-0.3126*	-0.3219*
Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage je Teilnehmer an fachlichen Weiterbildungen pro Kontrollmonat	-0.4029*	-0.4040*
Durchschnittliche Anzahl Teilnehmer an Beschäftigungsprogrammen je Leistungsbezüger pro Kontrollmonat	0.3403*	0.2336*
Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage je Teilnehmer von Beschäftigungsprogrammen pro Kontrollmonat	-0.3084*	-0.2046*
<i>Beratung und Vermittlung</i>		
Anzahl monatliche Vermittlungen je PersonalberaterIn (Vollstelle)	0.2517*	0.2929*
Anzahl Zuweisungen zu offenen Stellen je Vermittlung.	-0.2539*	-0.2143*
<i>Sanktionen</i>		
Anteil Leistungsbezüger, die Einstelltage wegen Ablehnung zu-mutbarer Arbeit in Kontrollperiode erhalten haben	0.3728*	0.1966*
<i>Interinstitutionelle Zusammenarbeit</i>		
Welchen Einfluss hat eine enge Zusammenarbeit mit externen Partnern (Sozialämter etc.) darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?	0.3663*	0.3102*
<i>Organisation und Prozesse</i>		
Anzahl Neuzugänge je Vollstelle im RAV	0.2590*	0.3658*
Es wurden in den 2000 bis 2003 die bestehenden Stellensuchenden des RAV neu auf die BeraterInnen aufgeteilt bzw. umverteilt? (1 = ja; 0 = nein)	-0.2114*	-0.2567*
Es gibt Mitarbeitende im RAV, die sich auf die Betreuung von ARBEITGEBERN spezialisiert haben (Beratung, Arbeitgeberbesuche ...) (1=ja; 0=nein)	-0.2247*	-0.2463*
Alle PersonalberaterInnen besuchen Arbeitgeber (1= ja; 0 = nein)	0.2860*	0.3020*

Im Rahmen von multivariaten Regressionsanalysen wurde geprüft, welche durch das RAV beeinflussbaren (RAV-internen) Variablen einen besonders hohen Einfluss auf den Wirkungsindikator *Durchschnittlicher Taggeldbezug* haben. Insgesamt können wir mit den uns verfügbaren Grundlagedaten (vgl. Anhang 2) rund 30% (2004) bzw. 42% (2003) der um exogene Einflüsse bereinigten Unterschiede der RAV bei diesem Wirkungsindikator auf RAV-interne Ursachen zurückführen.¹⁹

¹⁹ Dabei wurden nur Zusammenhänge ausgewertet, die sowohl für das Jahr 2003 als auch das Jahr 2004 gleichermassen festgestellt werden konnten (dies gilt auch für die Ausführungen zu den Indikatoren 2, 3 und 4 in den nachfolgenden Kapiteln).

Anhand der Regressionsstatistiken zeichnen sich jene RAV mit überdurchschnittlich rascher Eingliederung typischerweise durch folgende Charakteristika aus (was nicht zwingend bedeutet, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen diesen Merkmalen und der Wirkung besteht):

- Überdurchschnittlich viele Leistungsbezüger nehmen an Beschäftigungsprogrammen teil, wobei die Anzahl Massnahmentage je Teilnehmer unterdurchschnittlich ist.
- Unterdurchschnittliche viele Leistungsbezüger besuchen fachliche Weiterbildungen.
- In unterdurchschnittlich vielen RAV wurden in den Jahren 2000 bis 2003 Dossierumverteilungen zwischen den BeraterInnen vorgenommen.
- Die RAV sind öfters derart strukturiert, dass alle PersonalberaterInnen grundsätzlich Arbeitgeberkontakte unterhalten und dies nicht ausschliesslich spezialisierten Arbeitgeberbetreuern übertragen wird.
- Eine enge Zusammenarbeit mit externen Partnern (Sozialämter etc.) wird von den betreffenden RAV-LeiterInnen als vergleichsweise erfolgskritischer dafür beurteilt, Stellensuchende rasch und dauerhaft wieder eingliedern zu können.
- Es werden überdurchschnittlich viele Einstelltage verfügt.
- Die PersonalberaterInnen weisen eine höhere Zahl an Vermittlungen pro Monat auf.

Es ist wichtig, obige Regressionsergebnisse nicht einzeln auszuwerten und Schlussfolgerungen daraus abzuleiten, sondern sie im Gesamtkontext aller Erfolgsfaktoren zu interpretieren. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen in Kapitel 12. Analoges gilt für nachfolgende Kapitel zu den andern drei Wirkungszielen.

10.3 Erfolgsfaktoren zur Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit (Wirkungsziel 2)

Analog zum Wirkungsindikator 1 *Durchschnittlicher Taggeldbezug* haben wir den statistischen Zusammenhang zwischen dem Wirkungsindikator 2 *Zugänge zu Langzeitarbeitslosigkeit* und allen 158 im Anhang 2 beschriebenen Variablen gemessen. Dabei konnte für folgende Variablen sowohl für das Jahr 2003 als auch 2004 eine auf dem 5%-Niveau signifikante statistische Korrelation festgestellt werden (wiederum abschliessende Aufzählung aller festgestellten Zusammenhänge):

Variablen, die einen signifikanten Zusammenhang mit dem Wirkungsindikator <i>Zugänge zu Langzeitarbeitslosigkeit</i> haben	Korrelation	
	2003	2004
<i>Wirkungsvariablen</i>		
Indikator 1 (um exogene Einflüsse korrigiert)	0.8090*	0.8090*
Indikator 3 (um exogene Einflüsse korrigiert)	0.7945*	0.6919*
Indikator 4 (um exogene Einflüsse korrigiert)	-0.2931*	-0.2742*
Anteil langzeitstellersuchender Leistungsbezüger am Gesamtbestand der Leistungsbezüger.	-0.3660*	-0.4099*
Durchschnittlich aufgelaufene Anzahl Bezugstage aller Leistungsbezüger per Stichtag (z.B. erster oder letzter Tag des Monats)	-0.4248*	-0.4352*
<i>Massnahmeinsatz</i>		
Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage je Teilnehmer an fachlichen Weiterbildungen in der Kontrollperiode	-0.2098*	-0.3619*
Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage je Teilnehmer an Sprachkursen in der Kontrollperiode	-0.2144*	-0.3061*
Anteil der Bezüger mit Teilnahme an einem Kurs "fachliche Weiterbildung" im betreffenden Kontrollmonat	-0.2285*	-0.2566*
Durchschnittliche Anzahl Teilnehmer an Beschäftigungsprogrammen je Leistungsbezüger in der Kontrollperiode	0.4760*	0.2891*
Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage je Teilnehmer von Beschäftigungsprogrammen in der Kontrollperiode	-0.2591*	-0.2277*
<i>Beratung und Vermittlung</i>		
Anzahl monatliche Vermittlungen je PersonalberaterIn (Vollstelle)	0.3089*	0.2900*
<i>Sanktionen</i>		
Anteil Leistungsbezüger, die Einstelltage in Kontrollperiode aus anderen Gründen als ungenügende Arbeitsbemühungen oder Ablehnung zumutbarer Arbeit erhalten haben	0.4638*	0.3224*
Anteil Leistungsbezüger, die Einstelltage wegen Ablehnung zu-mutbarer Arbeit in Kontrollperiode erhalten haben	0.2910*	0.2651*
<i>Organisation und Prozesse</i>		
Es wurden in den 2000 bis 2003 die bestehenden Stellensuchenden des RAV neu auf die BeraterInnen aufgeteilt bzw. umverteilt ? (1 = ja; 0 = nein)	-0.2392*	-0.2689*
Anteil Mitarbeiter haben, die das RAV im Jahr 2003 infolge Pensionierung verlassen	-0.2089*	-0.2153*

Im Rahmen von Regressionsanalysen haben wir auch für diesen Wirkungsindikator gemessen, wie gross der Einfluss des RAV ist. Insgesamt können wir mit den verfügbaren Variablen (vgl. Anhang 2) rund 23% (2004) bzw. 28% (2003) der Unterschiede der RAV beim korrigierten Wirkungsindikator 2 *Zugänge zu Langzeitarbeitslosigkeit* auf RAV-interne Ursachen zurückführen.

Dabei zeichnen sich die bezüglich diesem Wirkungsindikator erfolgreichen RAV gemäss den Ergebnissen der Regressionsanalysen v.a. durch folgende typischen Charakteristika aus (was auch hier nicht zwingend einen kausalen Zusammenhang zwischen diesen Merkmalen und der Wirkung impliziert), die sich allesamt auch schon beim Wirkungsindikator *Durchschnittlicher Taggeldbezug* als relevant erwiesen haben (vgl. Kapitel 10.2):

- Überdurchschnittlich viele Leistungsbezüger nehmen an Beschäftigungsprogrammen teil.

- Unterdurchschnittliche viele Leistungsbezüger besuchen fachliche Weiterbildungen.
- Die PersonalberaterInnen weisen eine höhere Zahl an Vermittlungen pro Monat auf.
- In unterdurchschnittlich vielen RAV wurden in den Jahren 2000 bis 2003 Dossierumverteilungen zwischen den BeraterInnen vorgenommen.
- Es werden überdurchschnittlich viele Einstelltage verfügt.

10.4 Erfolgsfaktoren zur Vermeidung von Aussteuerungen (Wirkungsziel 3)

Zwischen dem Wirkungsindikator 3 *Aussteuerungsquote* und den verfügbaren Daten zu den Leistungen, zum Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen sowie zu den organisatorischen Strukturen und Prozessen der RAV (vgl. Anhang 2) bestehen andere Zusammenhänge, als bei den Indikatoren *Durchschnittlicher Taggeldbezug* und *Zugänge zu Langzeitarbeitslosigkeit* festgestellt wurde.

Für folgende Variablen konnte sowohl für das Jahr 2003 als auch 2004 eine auf dem 5%-Niveau signifikante statistische Korrelation festgestellt werden (ebenfalls abschliessende Aufzählung aller festgestellten Zusammenhänge):

Variablen, die einen signifikanten Zusammenhang mit dem Wirkungsindikator <i>Aussteuerungsquote</i> haben	Korrelation	
	2003	2004
<i>Wirkungsvariablen</i>		
Indikator 1 (um exogene Einflüsse korrigiert)	0.5380*	0.5380*
Indikator 2 (um exogene Einflüsse korrigiert)	0.6919*	0.6919*
Anteil langzeitstellensuchender Leistungsbezüger am Gesamtbestand der Leistungsbezüger.	-0.2640*	-0.3453*
Durchschnittlich aufgelaufene Anzahl Bezugstage aller Leistungsbezüger per Stichtag (z.B. erster oder letzter Tag des Monats)	-0.2575*	-0.3696*
<i>Organisation und Prozesse</i>		
Anteil Mitarbeiter, die im Jahr 2003 neu im RAV eingestellt wurden	-0.2353*	-0.2784*
Es wurden in den 2000 bis 2003 die bestehenden Stellensuchenden des RAV neu auf die BeraterInnen aufgeteilt bzw. umverteilt (1 = ja; 0 = nein)	-0.1951*	-0.2096*
Mitarbeitenden treffen sich auch privat	-0.2192*	-0.2271*
Die Mitarbeitenden des RAV können sich durch überdurchschnittlich gute Leistungen immaterielle Vorteile erarbeiten (Erhöhung der Freiräume, Beförderung, Sicherung des Arbeitsplatzes etc.) (1 = ja; 0 = nein)	-0.1951*	-0.2096*

Wie bei den andern Wirkungsindikatoren haben wir auch die *Aussteuerungsquote* mit Hilfe von Regressionsanalysen daraufhin untersucht, in welchem Umfang die Unterschiede zwischen den RAV auf interne Variab-

len zurückzuführen ist. Insgesamt können wir mit den uns verfügbaren Grundlagendaten rund 22% (2004) bzw. 25% (2003) der Wirkungsunterschiede (nach Korrektur exogener Faktoren) auf RAV-interne Ursachen zurückführen.

Anhand den Regressionsanalysen lassen sich die RAV, welche überdurchschnittlich erfolgreich Aussteuerungen verhindern, durch folgende Merkmale charakterisieren:

- Überdurchschnittlich viele Leistungsbezüger nehmen an persönlichkeitsorientierten Kursen teil.
- Es wurden vergleichsweise weniger PersonalberaterInnen neu im RAV eingestellt (beurteilt aufgrund des Anteil der Neueinstellungen im Jahr 2003)
- Die Mitarbeitenden des RAV können sich nach Angaben der betreffenden RAV-LeiterIn durch überdurchschnittlich gute Leistungen immaterielle Vorteile erarbeiten (Erhöhung der Freiräume, Beförderung, Sicherung des Arbeitsplatzes etc.)
- In unterdurchschnittlich vielen RAV wurden in den Jahren 2000 bis 2003 Dossierumverteilungen zwischen den BeraterInnen vorgenommen (analog zu Wirkungsindikator 1 und 2).

10.5 Erfolgsfaktoren zur Vermeidung von Wiederanmeldungen (Wirkungsziel 4)

Nachfolgend sind die statistischen Zusammenhänge zwischen dem Wirkungsindikator 4 *Wiederanmeldequote* und den im Anhang 2 beschriebenen Variablen dargestellt, die sowohl für das Jahr 2003 als auch das Jahr 2004 auf dem 5%-Niveau signifikant waren (abschliessende Aufzählung aller festgestellten Zusammenhänge):

Variablen, die einen signifikanten Zusammenhang mit dem Wirkungsindikator <i>Wiederanmeldequote</i> haben	Korrelation	
	2003	2004
<i>Wirkungsvariablen</i>		
Indikator 1 (um exogene Einflüsse korrigiert)	-0.3508*	-0.3508*
Indikator 2 (um exogene Einflüsse korrigiert)	-0.2742*	-0.2742*
<i>Massnahmeneinsatz</i>		
Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage je Teilnehmer an persönlichkeitsorientierten Kursen in der Kontrollperiode	0.2620*	0.1980*
<i>Beratung und Vermittlung</i>		
Durchschnittlicher Anteil an Leistungsbezügern je Kontrollmonat, die weder ein Beratungsgespräch hatten, noch eingestellt wurden, noch auf eine offene Stelle zugewiesen wurden, noch eine arbeitsmarktliche Massnahme besucht haben.	-0.2383*	-0.2344*
<i>Sanktionen</i>		
Anteil Leistungsbezüger, die Einstelltage wegen Ablehnung zu-mutbarer Arbeit in Kontrollperiode erhalten haben	-0.2152*	-0.1981*
<i>Organisation und Prozesse</i>		
Anzahl Neuzugänge je Vollstelle im RAV	-0.2603*	-0.2008*

Die zusätzlich durchgeführten Regressionsanalysen zeigen, dass sich die Unterschiede der RAV bei der Wiederanmeldequote mit den verfügbaren Daten über die Leistungen, den Massnahmeneinsatz und die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen der RAV (Organisation, Prozesse, Führung etc.) nur in sehr geringem Umfang erklären lassen (nur 7% der Unterschiede des Jahres 2004 und nur 15% der Unterschiede des Jahres 2003).

11 Erfolgsfaktoren aus Sicht der Praktiker (RAV-LeiterInnen und PersonalberaterInnen)

11.1 Überblick über die verschiedenen Erfolgsfaktoren und deren Bedeutung

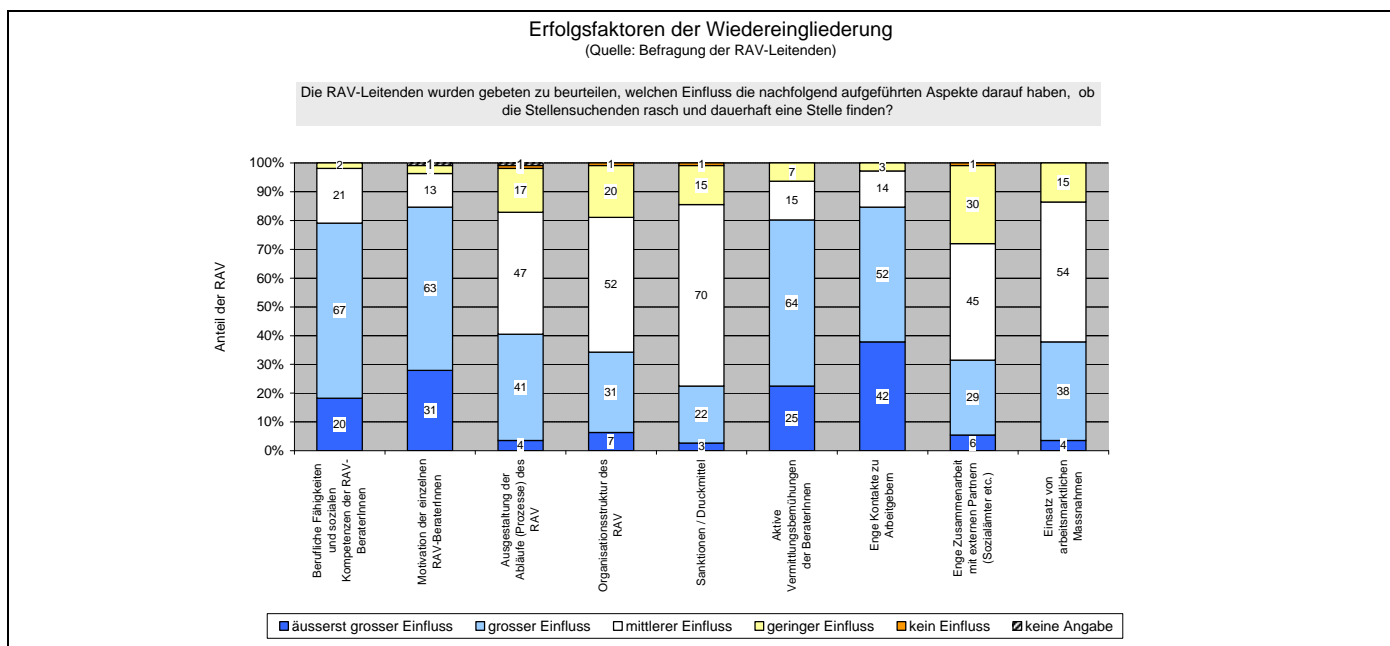
11.1.1 Allgemeine Beurteilung der verschiedenen Erfolgsfaktoren

Im Folgenden werden die Erfolgsfaktoren aus Sicht der 111 schriftlich befragten RAV-LeiterInnen und der interviewten Mitarbeitenden der acht ausgewählten erfolgreichen RAV erläutert. Diese Einschätzungen haben wir in unsere Studie einbezogen, um unsere Analysen nicht nur auf statistische Quellen sondern auch auf qualitative Expertenurteile von Personen mit umfassender Praxiserfahrung zu stützen.

Wir haben die *RAV-LeiterInnen* gebeten zu beurteilen, welchen Einfluss verschiedene Aspekte der RAV darauf haben, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden.

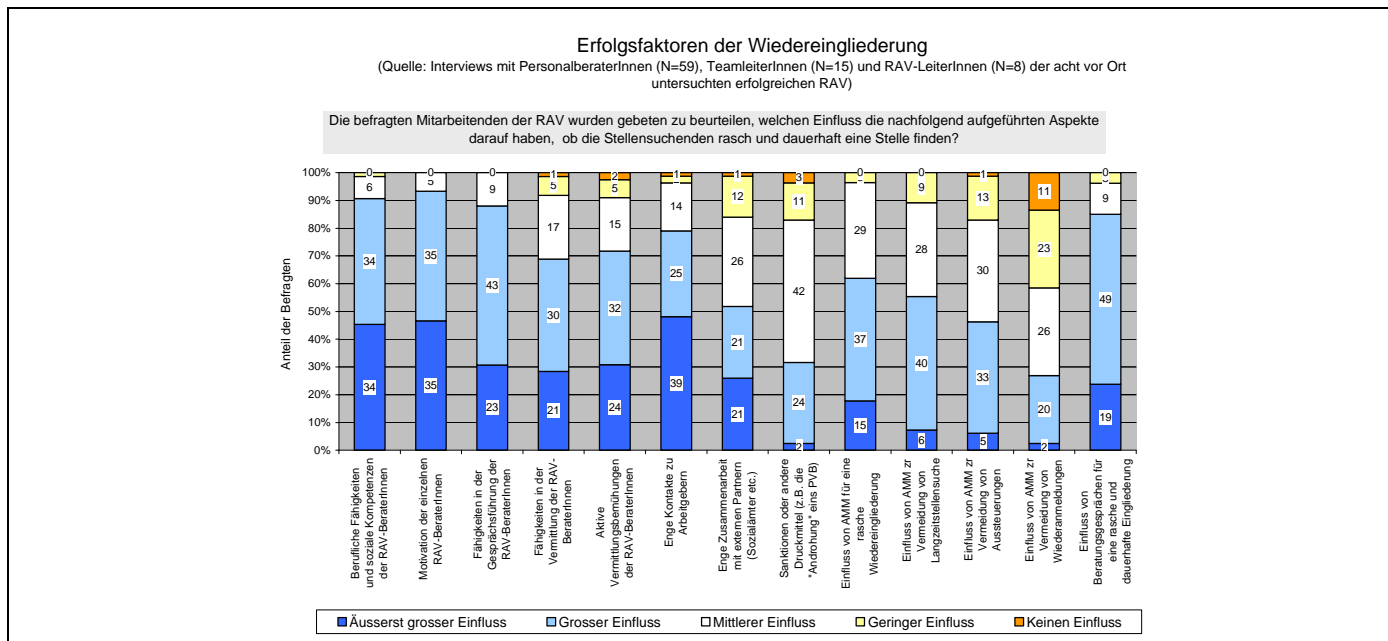
Die beiden folgenden Faktoren werden dabei als die Wichtigsten beurteilt (jeweils rund 80% der RAV-LeiterInnen erachten diese beiden Faktoren als wichtig oder äusserst wichtig):

- Berufliche und soziale Fähigkeiten sowie Motivation der einzelnen PersonalberaterInnen im RAV
- Enge Kontakte zu Arbeitgebern und aktive Vermittlungsbemühungen

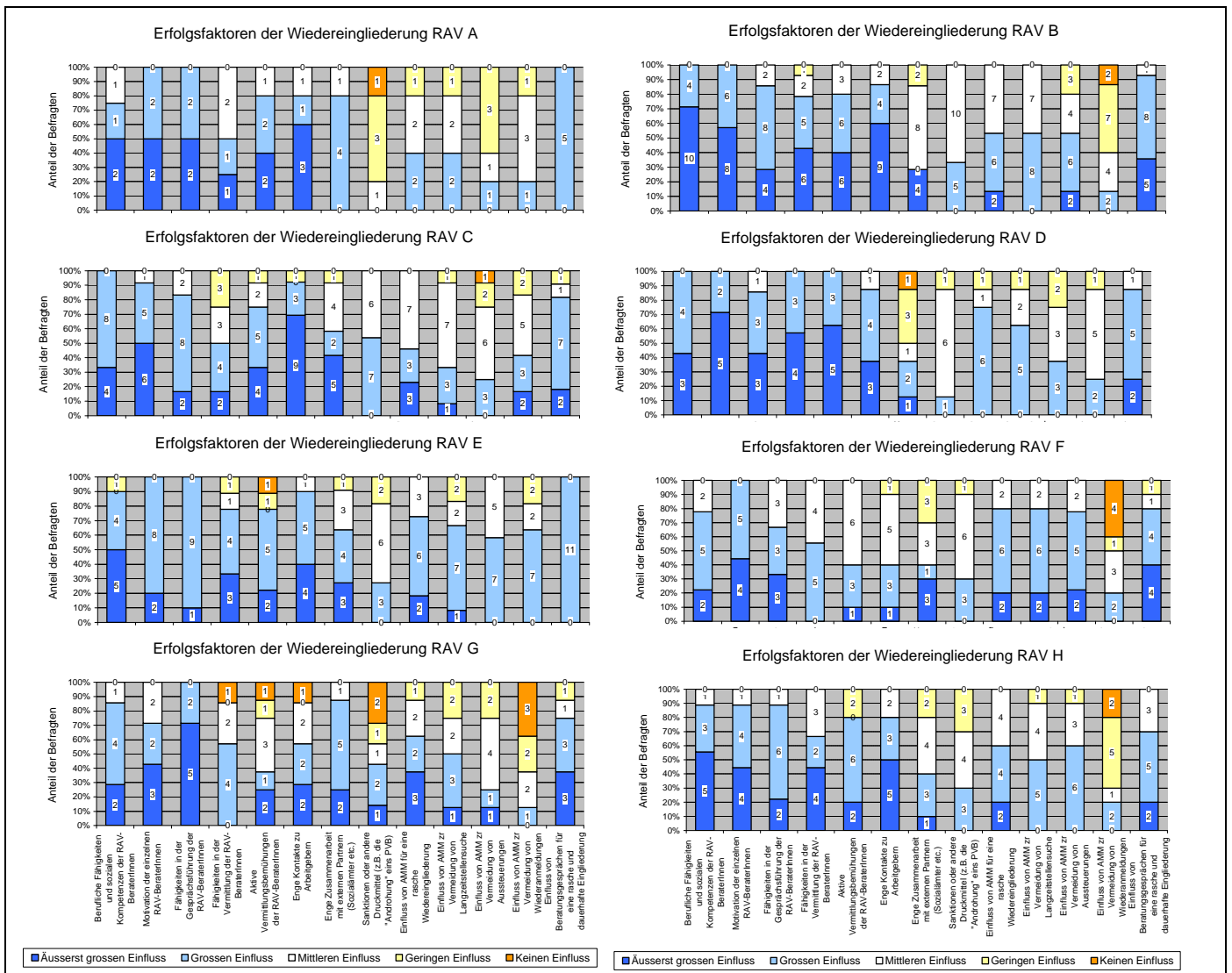


Wir haben die *Mitarbeitenden der acht vor Ort untersuchten erfolgreichen RAV* dieselbe Frage gestellt. Hier ergibt sich ein nahezu deckungsgleiches Ergebnis wie bei der RAV-Leiter Befragung: Rund 80% der über 80 befragten Personen (PersonalberaterInnen und LeiterInnen) sind der Meinung, dass folgende 2 Faktoren einen grossen oder gar äusserst grossen Einfluss darauf haben, ob ein RAV die Stellensuchenden rasch und dauerhaft reintegrieren kann:

- Berufliche und soziale Fähigkeiten der PersonalberaterInnen im RAV (insb. Fähigkeiten in der Gesprächsführung und Qualität der Beratung) und Motivation der einzelnen PersonalberaterInnen
- Enge Kontakte zu Arbeitgebern



Diese beiden Top-Erfolgsfaktoren werden von den Befragten aller acht RAV gleichermassen als sehr wichtig beurteilt. Einzig in Bezug auf den Faktor *Arbeitgeberkontakte* sind in zwei RAV (F und G in nachfolgender Abbildung) eine relativ grosse Zahl der Befragten der Ansicht, dass dies lediglich von mittlerer Bedeutung sei.



11.1.2 Gründe für die überdurchschnittlichen Wirkungen des eigenen RAV

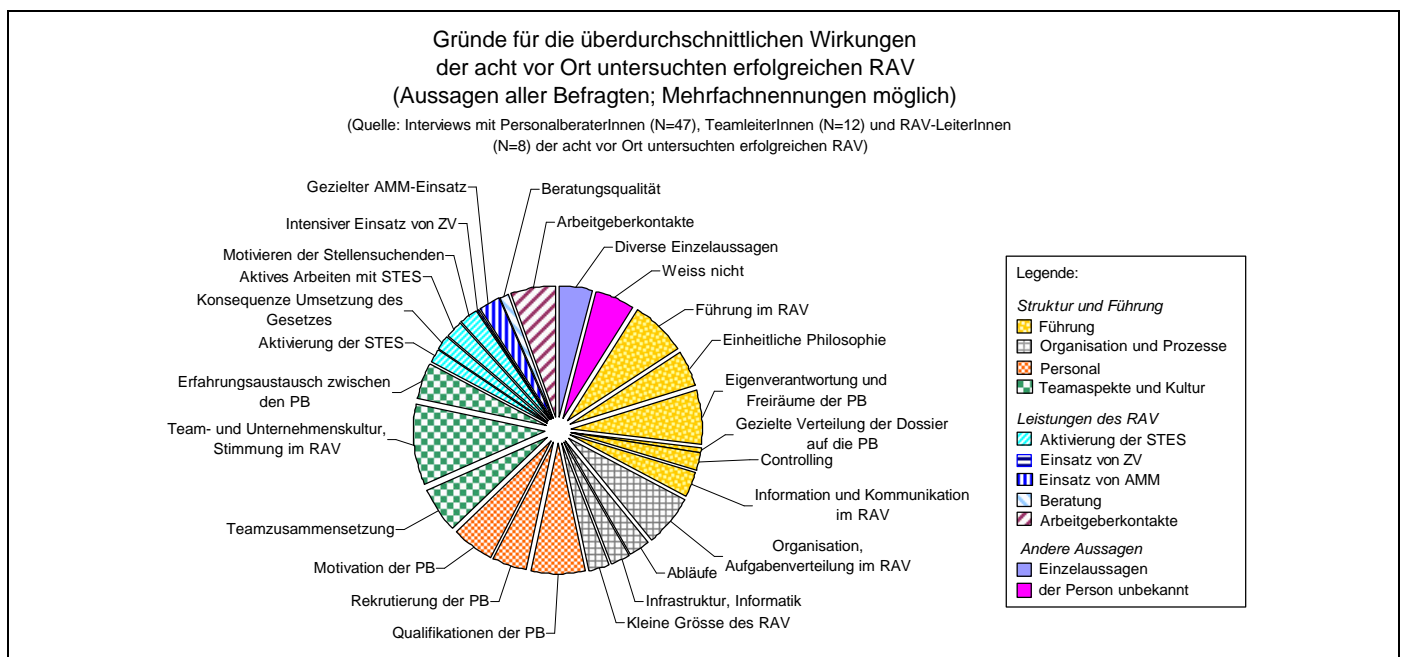
„Wie erklären Sie sich, dass Ihr RAV überdurchschnittliche Wirkungen erzielt? Welches sind die Gründe hierfür?“. Diese Frage haben wir die BeraterInnen und LeiterInnen der acht untersuchten erfolgreichen RAV gestellt.

Auffällig war, dass viele als erste Reaktion mit „diese Frage haben wir uns auch schon gestellt“ oder „das würden wir auch gerne wissen“ antworteten. Es ist offensichtlich nicht so, dass wenige harte und klar definierbare Gründe bestehen, warum ein RAV überdurchschnittlich gute Wirkungen

im Vergleich zu den RAV erzielt. Es ist eher ein mehrdimensionaler Mix vieler Erfolgsfaktoren, die einzeln betrachtet möglicherweise nicht entscheidend sind, in der Summe aber für die überdurchschnittliche Wirkung verantwortlich sind.

Zudem können die PersonalberaterInnen im Allgemeinen zwar die eigenen Stärken und auch die relevanten Erfolgsfaktoren abschätzen, sie wissen aber nicht, weshalb sie bessere oder schlechtere Wirkungen als die anderen RAV erzielen, da sie deren Stärken und Schwächen nicht kennen.

Untenstehende Abbildung zeigt die besonderen Stärken der RAV auf, welche von den Befragten am häufigsten als Ursache der überdurchschnittlichen Wirkung des eigenen RAV erachtet wurden. Die Befragten haben dabei i.A. hauptsächlich aus der Optik argumentiert „bei welchen der wichtigen Erfolgsfaktoren haben wir besondere Stärken?“ und konnten aus oben erwähntem Grund nur beschränkt auf die Frage antworten „was machen wir besser bzw. schlechter als die andern?“



Es fällt auf, dass v.a. weiche Faktoren für den besonderen Erfolg des RAV verantwortlich gemacht werden:

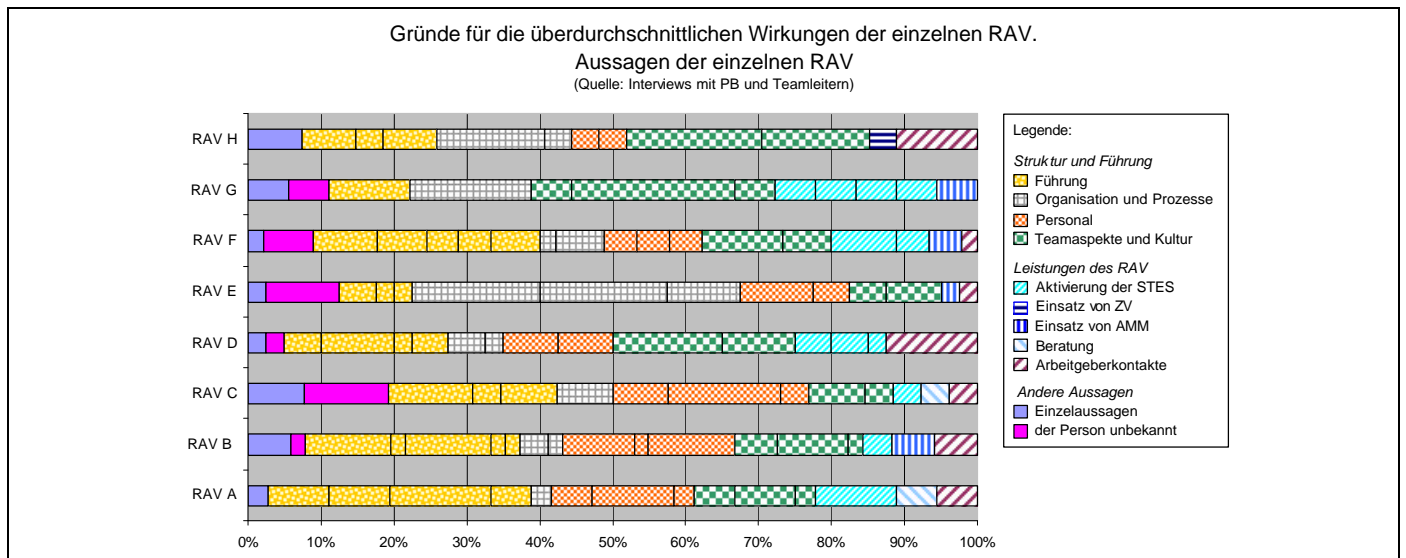
- Das RAV hat eine gute Führung, die es hinkriegt, eine einheitliche Philosophie zu schaffen und gleichzeitig den BeraterInnen grosse Freiräume belässt.
- Die BeraterInnen seien besonders kompetent und motiviert.

- Im RAV herrscht eine gute Kultur und Stimmung und ein reger Erfahrungsaustausch, was letztlich wiederum einen zentralen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden hat.

Diese weichen Faktoren – fähiges und motiviertes Personal, eine Führungsphilosophie mit einer zweckmässigen Mischung aus Unité de doctrine und Freiräumen sowie eine gute Kultur und Stimmung im RAV – sind in allen acht RAV vorhanden und werden von allen 8 RAV als die entscheidenden Erfolgsfaktoren erachtet.

Als wichtige Stärken der acht RAV in Bezug auf harte Erfolgsfaktoren wurden am Häufigsten enge Arbeitgeberkontakte, eine zweckmässige Aufgabenverteilung im RAV (wobei dies v.a. von Personen grösserer RAV genannt wurde) und die Aktivierung der Stellensuchenden genannt.

Die Stärken der RAV in Bezug auf diese harten Faktoren sind dabei unterschiedlich. Einige RAV erachten die Arbeitgeberkontakte als eine ihrer besonderen Stärken, andere sehen Vorteile des eigenen RAV in der Aktivierung und drei RAV sind der Ansicht, dass sie besonders effektive Strukturen und Prozesse haben.



Überrascht hat uns, dass kaum Gründe für die guten Wirkungen der acht RAV genannt wurden, die mit besonderen Strategien oder Beratungsansätzen, besonders Erfolg versprechenden Ansätzen beim Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen oder Methoden bei der Druckerzeugung und Sanktionierung zusammenhängen.

Fazit

Die Ursachen der überdurchschnittlichen Wirkung der acht untersuchten RAV im Vergleich zu den andern RAV liegt aus Sicht der befragten RAV-Mitarbeitenden hauptsächlich in weichen Faktoren begründet. Die befragten erfolgreichen RAV gehen umgekehrt nicht davon aus, dass die überdurchschnittliche Leistungen v.a. darauf zurückzuführen sind, dass sie bessere Beratungsstrategien anwenden oder die verfügbaren Instrumente (AMM und Sanktionen) erfolgreicher einsetzen als andere RAV. Dennoch muss natürlich festgestellt werden, dass diese RAV der Ansicht sind, dass sie effektive Beratungsstrategien verfolgen und die Instrumente wirkungsvoll einsetzen.

11.1.3 Erfolgsfaktoren in Bezug auf die einzelnen Wirkungsziele

In Ergänzung zur Frage nach den Ursachen für die überdurchschnittlichen Wirkungen des eigenen RAV wollten wir von den Befragten der acht erfolgreichen RAV wissen, welche Aspekte generell wichtig dafür sind, damit ein RAV gute Wirkungen erreicht. Hierzu haben wir folgende Frage gestellt: „Wenn Sie die Leitung eines (anderen) RAV übernehmen würden, worauf würden Sie besonderes Augenmerk legen um sicherzustellen, dass die Stellensuchenden rasch integriert werden (Wirkungsziel 1), wenige Personen in die Langzeitarbeitslosigkeit gelangen (Wirkungsziel 2), wenige Aussteuerungen entstehen (Wirkungsziel 3) und wenige Wiederanmeldungen erfolgen (Wirkungsziel 4)“. Zudem haben wir die Befragten gefragt, wie gross der Einfluss der RAV bzw. der PersonalberaterInnen generell darauf ist, dass Stellensuchende rasch und dauerhaft eine Stelle finden.

Im Folgenden stellen wir die diesbezüglichen Antworten für jedes Wirkungsziel einzeln dar.

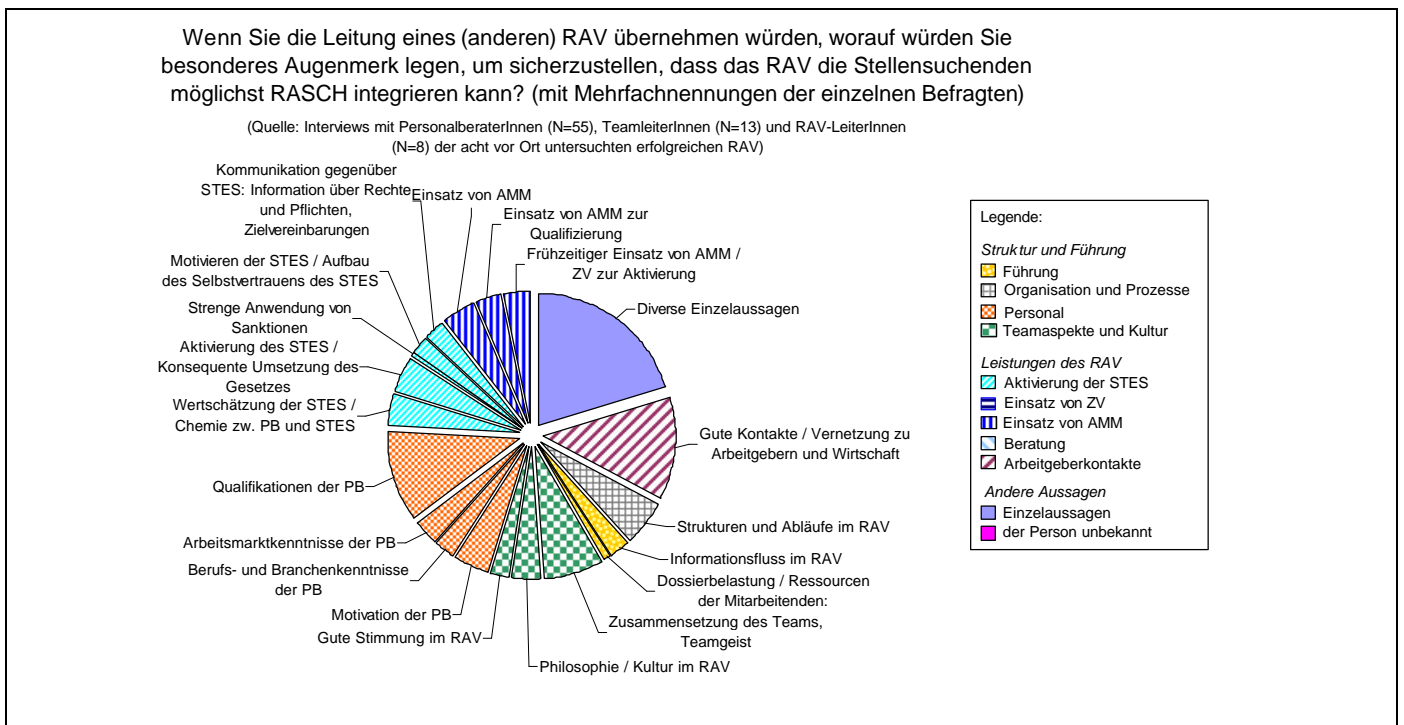
Wirkungsziel 1

89% der befragten Mitarbeitenden der untersuchten acht erfolgreichen RAV stimmen der Aussage zu (17 Nennungen bzw. 20%) oder zumindest eher zu (57 Nennungen), dass die PersonalberaterInnen einen grossen Einfluss darauf haben, wie rasch Stellensuchende wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden können.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine rasche Eingliederung der Stellensuchenden sind dabei nach Einschätzung der Befragten (in absteigender Reihenfolge) ...

1. ... Arbeitsmarktkennntnisse, Berufs- und Branchenkenntnisse, fachliche Qualifikationen und Motivation der PersonalberaterInnen

2. ... Konsequente und frühzeitige Aktivierung der Stellensuchenden
3. ... Gute Unternehmenskultur und Stimmung im RAV
4. ... Gute Arbeitgeberkontakte
5. ... (frühzeitiger) Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen



Wirkungsziel 2

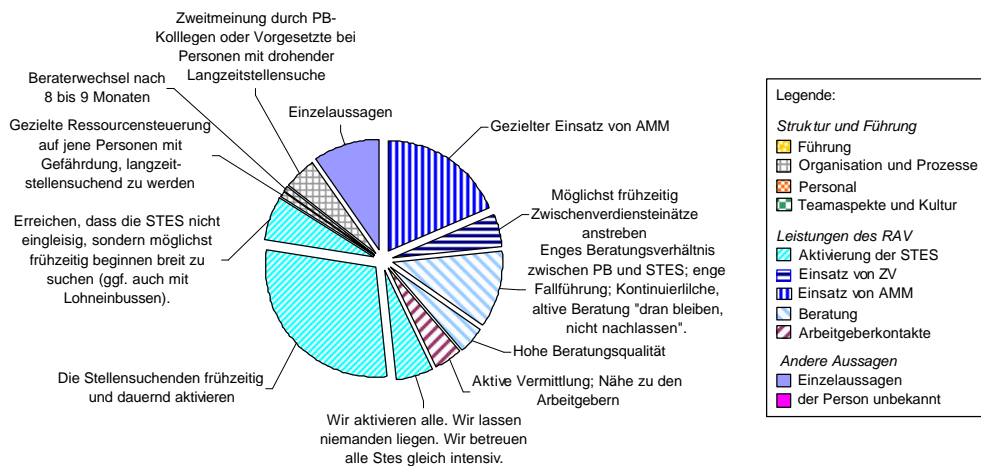
Knapp zwei Drittel der befragten Mitarbeitenden der RAV sind der Ansicht (7 Nennungen bzw. 8%) oder eher der Ansicht (46 Nennungen), dass die PersonalberaterInnen einen grossen Einfluss darauf haben, wie viele Stellensuchende in die Langzeitstellensuche geraten. Mehr als ein Drittel erachtet umgekehrt die Möglichkeiten der BeraterInnen, Langzeitstellensuche zu verhindern als gering (3 Nennungen) oder eher gering (27 Nennungen).

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren, um die Entstehung von Langzeitarbeitslosigkeit zu verhindern sind nach Einschätzung der Befragten (in absteigender Reihenfolge) ...

1. ...konsequente und frühzeitige Aktivierung der Stellensuchenden
2. ...gezielter Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen
3. ...enges Beratungsverhältnis zum Stellensuchenden und hohe Beratungsqualität

Wenn Sie die Leitung eines RAV übernehmen würden, worauf würden Sie besonderes Augenmerk legen, um sicherzustellen, dass möglichst wenige Personen in die Langzeitstellensuche gelangen? (mit Mehrfachnennungen der einzelnen Befragten)

(Quelle: Interviews mit PersonalberaterInnen (N=53), TeamleiterInnen (N=12) und RAV-LeiterInnen (N=8) der acht vor Ort untersuchten erfolgreichen RAV)



Wirkungsziel 3

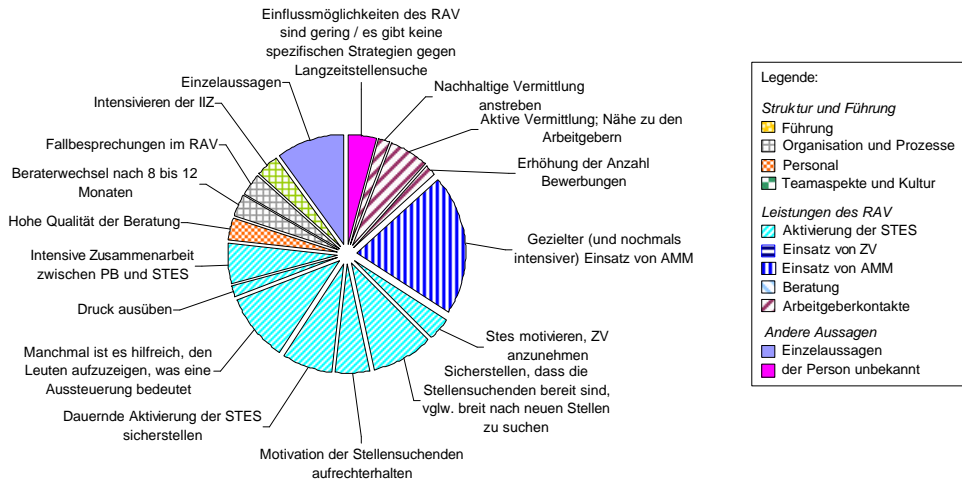
Bei der Frage des Einflusses der BeraterInnen darauf, Aussteuerungen zu vermeiden gehen die Meinungen der Befragten diametral auseinander. Etwas mehr als die Hälfte der befragten Mitarbeitenden der RAV (56% von 82 Personen) sind der Ansicht, dass die BeraterInnen keinen grossen Einfluss (10%) oder eher keinen grossen Einfluss (46%) auf die Anzahl Aussteuerungen im RAV haben. 44% sehen umgekehrt durchaus einen gewissen Einfluss (40%) oder grossen Einfluss (4%) der BeraterInnen darauf, Aussteuerungen zu vermeiden.

Bei der Frage nach den zentralen Erfolgsfaktoren um die Anzahl Aussteuerungen zu minimieren sind sich die meisten Befragten aber einig. Es sind dies (in absteigender Reihenfolge) ...

1. ... eine konsequente und frühzeitige Aktivierung und Motivieren der Stellensuchenden
2. ... ein gezielter Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen
3. ... eine aktive Vermittlung

Wenn Sie die Leitung eines (anderen) RAV übernehmen würden, worauf würden Sie besonderes Augenmerk legen, um sicherzustellen, dass das RAV Aussteuerungen verhindern kann? (mit Mehrfachnennungen der einzelnen Befragten)

(Quelle: Interviews mit PersonalberaterInnen (N=47), TeamleiterInnen (N=12) und RAV-LeiterInnen (N=8) der acht vor Ort untersuchten erfolgreichen RAV)



Wir haben ergänzend von den Befragten wissen wollen, ob gelegentlich Personen in die Aussteuerung gelangen, die eigentlich integrierbar wären und welches die Hauptgründe hierfür sind. Die meisten Befragten sind der Meinung, dass solche Fälle existieren. Die hauptsächlichen Ursachen, die hierzu führen, sind dabei zusammenfassend die Folgenden:

- Gewisse Stellensuchende haben versteckte Probleme, die sie an einer Integration in den Arbeitsmarkt hindern. Nicht immer gelingt es den PersonalberaterInnen, diese versteckten Probleme frühzeitig zu erkennen. Je überlasteter die PersonalberaterInnen infolge grosser Dossierzahlen sind, desto grösser ist dieses Risiko.
- Andere Stellensuchende wollen keine Arbeit annehmen (aus verschiedenen Motiven wie bspw., weil die Arbeitslosenentschädigung höher ist als der Lohn, den die betreffende Person bei Annahme einer Stelle erhalten würden). Hier gelingt es den PersonalberaterInnen gelegentlich nicht, diese Stellensuchenden entsprechend zu aktivieren, damit sie sich ernsthaft um eine Arbeit bemühen.
- In gewissen Fällen stimmt die Selbsteinschätzung des Stellensuchenden betreffend seinen Fähigkeiten und Chancen auf dem Arbeitsmarkt nicht mit der Realität überein. Gelingt es dem Personalberater nicht, diese Fehleinschätzung zu korrigieren, kann auch eine Aussteuerung erfolgen.

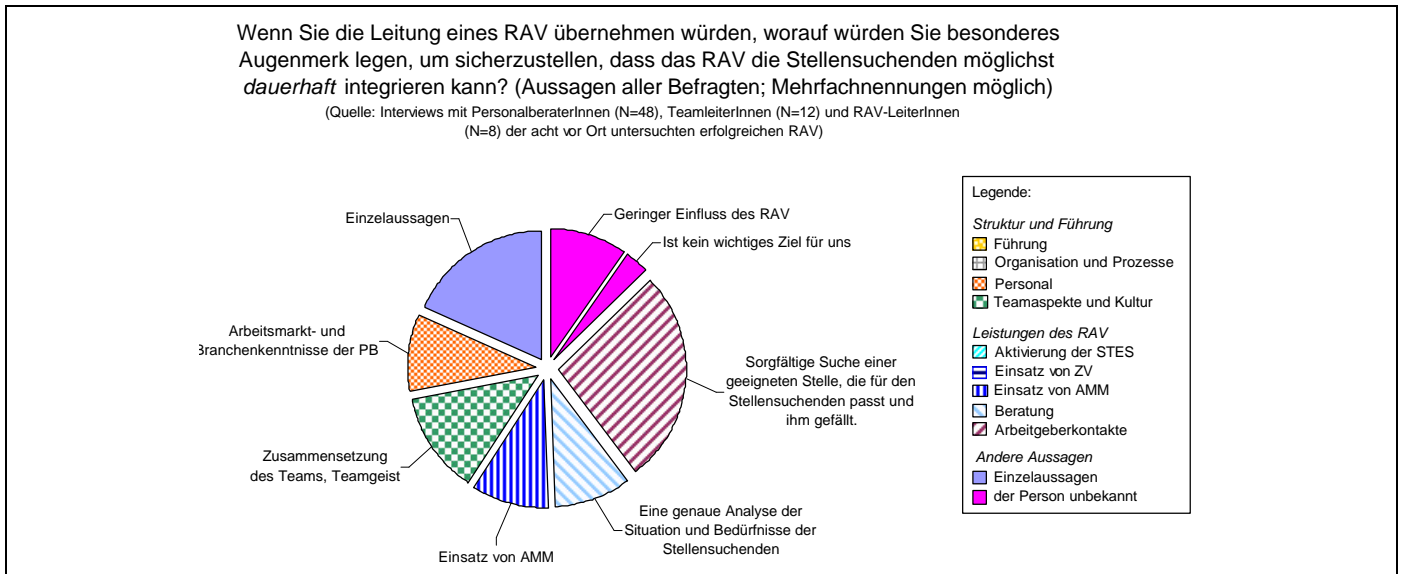
- Gelegentlich stellt sich auch eine Resignation bei Stellensuchenden und Personalberater ein.

Wirkungsziel 4

Der Einfluss der BeraterInnen auf die Wiederanmeldequote wird von über 70% der Befragten als gering (56% von 82 Personen) oder eher gering (45%) beurteilt. Nur 29 % erachten ihn als gross (5%) oder eher gross (24%).

Die Frage nach den besonderen Erfolgsfaktoren zur Vermeidung der Wiedereingliederung wurde deshalb von allen zunächst mit einem Schulterzucken beantwortet. Am ehesten können jedoch folgende Faktoren dazu beitragen, die Wiederanmeldungen zu senken (in absteigender Reihenfolge):

1. ... die sorgfältige Suche einer geeigneten Stelle
2. ... die Arbeitsmarkt- und Branchenkenntnisse der BeraterInnen
3. ... der Teamgeist im RAV
4. ... eine genaue Analyse der Situation und Bedürfnisse der Stellensuchenden
5. ... gezielter Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen



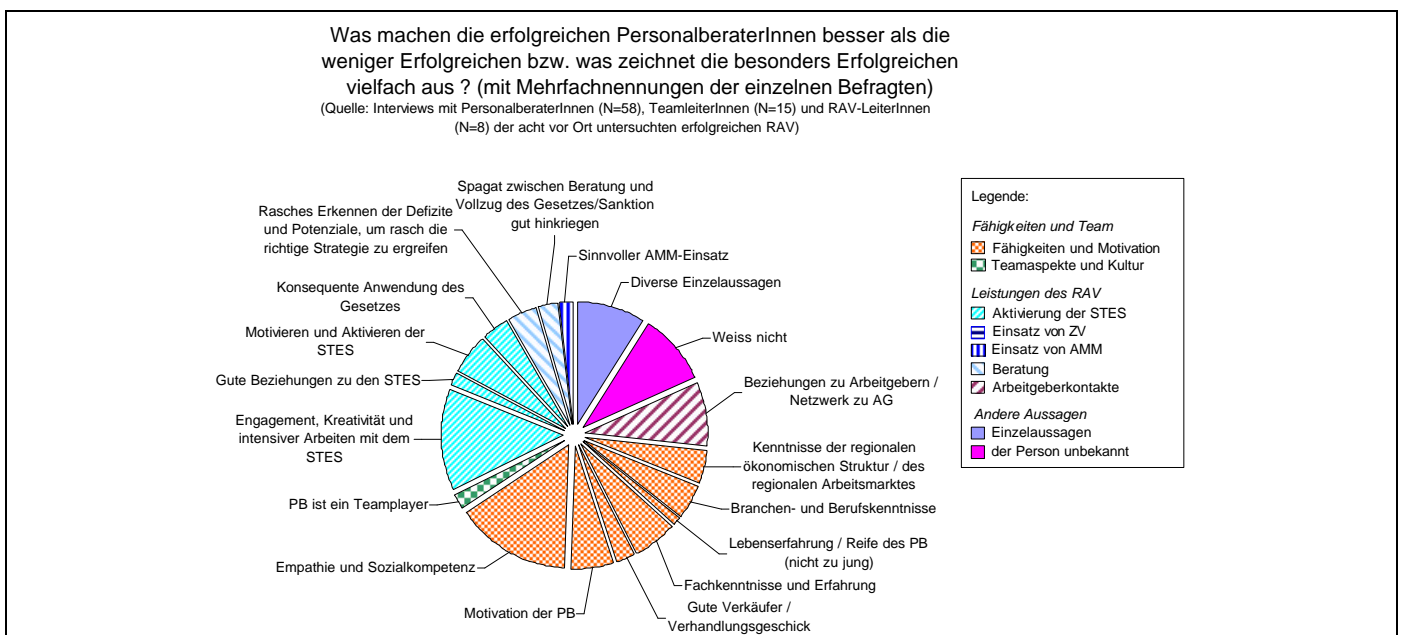
11.2 PersonalberaterInnen

Eigenschaften erfolgreicher PersonalberaterInnen

Den schriftlich befragten 111 RAV-LeiterInnen wurde die Frage gestellt, welche Eigenschaften von PersonalberaterInnen von besonderer Bedeutung dafür sind, Stellensuchende rasch und dauerhaft eingliedern zu kön-

nen: Über 90% der Befragten beurteilen insbesondere die Fähigkeiten in der Gesprächsführung, die Branchenkenntnisse, die Arbeitgeberkontakte, die Kreativität, die Selbständigkeit und die Teamfähigkeit als (zumindest eher) bedeutend.

Ergänzend zur RAV-Leiter-Umfrage wurden die Mitarbeitenden der acht untersuchten erfolgreichen RAV gebeten, die typischen Merkmale und Eigenschaften von PersonalberaterInnen zu beschreiben, die besonders erfolgreich in der raschen Eingliederung von Stellensuchenden sind. Die Antworten der 81 befragten Personen sind in nachfolgenden Abbildungen dargestellt.



Der überwiegende Teil der genannten Erfolgsfaktoren bezieht sich auf weiche Faktoren. Die erfolgreichen BeraterInnen zeichnen sich namentlich durch die folgenden weichen Faktoren aus. Sie ...

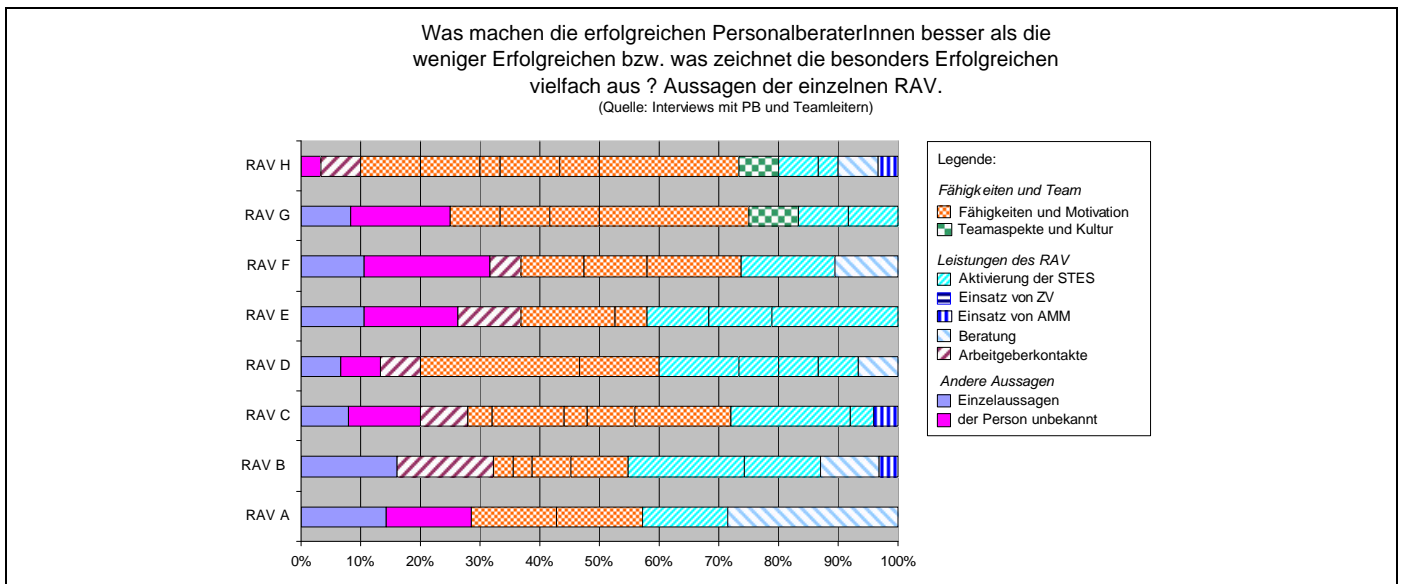
- ... bemühen sich aus einer starken Eigenmotivation darum, die Stellensuchenden rasch zu integrieren
- ... sind engagiert und kreativ
- ... motivieren und aktivieren die Stellensuchenden
- ... haben ein enges, intensives Beratungsverhältnis zu den Stellensuchenden
- ... weisen eine hohe Sozialkompetenz und Empathie auf
- ... bringen Lebenserfahrung mit

Die folgenden harten Erfolgsfaktoren wurden ebenfalls öfters genannt. Die erfolgreichen BeraterInnen ...

- ... haben gute Arbeitsmarktkennntnisse und ein enges Netzwerk zu Arbeitgebern
- ... haben Berufs- und Branchenkenntnisse
- ... haben Fachkenntnisse und Erfahrung
- ... sind gute Verkäufer

Erstaunlicherweise bzw. bezeichnenderweise nicht oder kaum genannt wurden folgende Aspekte:

- Grundausbildung der PersonalberaterInnen
- Konsequenz und hartes Durchgreifen bzw. strenger Einsatz von Sanktionen
- Besserer Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen



11.3 Organisatorische Strukturen und Prozesse im RAV

Es ist bemerkenswert, dass zwar rund 80% der RAV ihre Geschäftsprozesse und/oder die organisatorischen Strukturen in den letzten Jahren massgeblich optimiert haben (vgl. Kapitel 6.4), aber nur sehr wenige RAV-Leiter diese Aspekte als sehr bedeutend erachten. Im Durchschnitt werden organisatorische und prozessuale Aspekte als von mittlerer Bedeutung beurteilt (vgl. Kapitel 6.1 bzw. 6.4 und 11.1.1).

11.4 Interinstitutionelle Zusammenarbeit

Erstaunlich ist das Ergebnis, dass zwei Drittel der RAV-LeiterInnen der Zusammenarbeit mit externen Partnern lediglich eine mittlere oder geringe Bedeutung für eine rasche und dauerhafte Eingliederung der Stellensuchenden beimessen.

Obwohl optimierte Schnittstellen zwischen den RAV und den externen Partnern für die Lösung der volkswirtschaftlich teuren Fälle mit Mehrfachproblematiken fraglos wichtig sind, ist es für die RAV zur Erreichung der primären Wirkungsziele der Arbeitslosenversicherung offensichtlich nicht von entscheidender Bedeutung.

11.5 Beratung

Die Fähigkeiten der BeraterInnen in der Gesprächsführung und die Qualität der Beratung sind nach Einschätzung der befragten BeraterInnen der acht erfolgreichen RAV und der 111 schriftlich befragten RAV-LeiterInnen von besonderer Bedeutung.

Viele der befragten PersonalberaterInnen geben in diesem Zusammenhang insbesondere an, vermehrt lösungs- anstatt problemorientiert zu beraten. Dabei sei das Eingehen auf die Stellensuchenden und das Erkennen und Beheben von allfälligen Defiziten von zentraler Bedeutung. In der ersten Phase der Stellensuche (Informationstag, Erstgespräch) steht vielfach die Information über Rechte und Pflichten und rasche Aktivierung im Vordergrund. Die Personalberater müssen sicherstellen, dass sich die Stellensuchenden im Klaren darüber sind, dass sie bei Verletzung ihrer Pflichten auch sanktioniert werden können. Im weiteren Verlauf des Beratungsprozesses ist der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Personalberater und Stellensuchendem von grosser Bedeutung. Auf der Seite der Personalberater braucht es dazu einerseits Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit zuzuhören, andererseits müssen auch die notwendigen Fachkenntnisse vorhanden sein. Wichtig ist für den Aufbau eines konstruktiven Beratungsverhältnis insbesondere, dass die PersonalberaterInnen die Branche des Stellensuchenden und die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt kennen und sich in Gesetzesfragen auskennen.

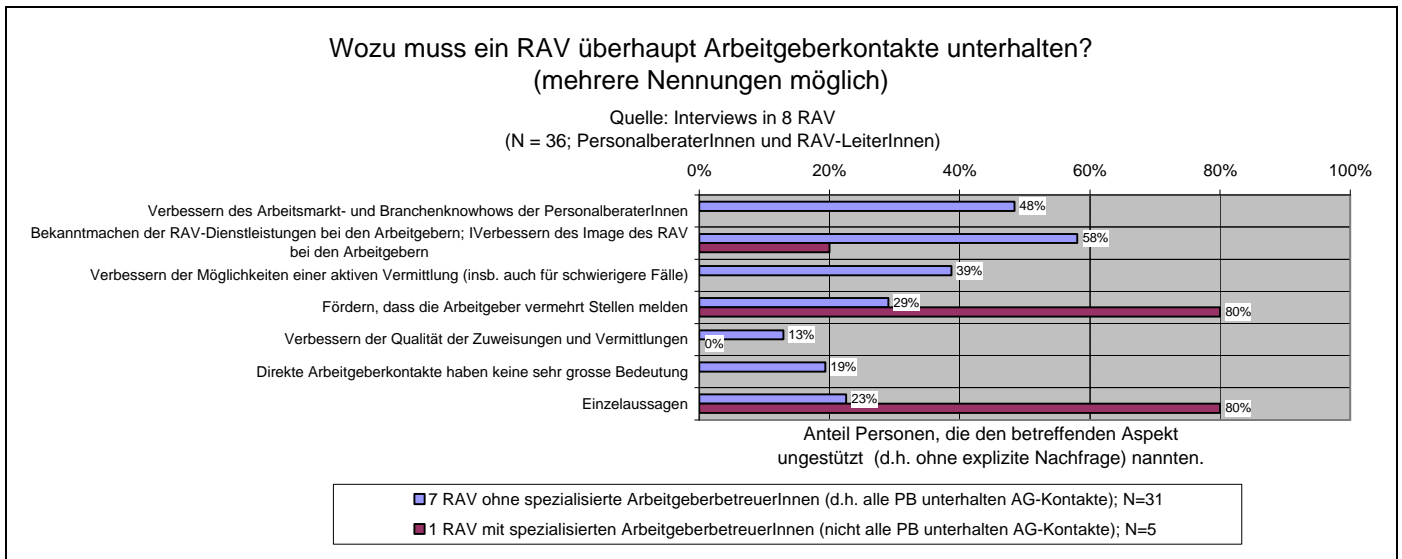
11.6 Arbeitgeberkontakte und Vermittlung

11.6.1 Arbeitgeberkontakte

Die wichtigsten Effekte der Arbeitgeberkontakte sind aus Sicht der Mitarbeitenden der acht untersuchten RAV die Verbesserung des Arbeitsmarkt- und Branchenknowhows der PersonalberaterInnen, das Bekanntmachen

der RAV-Dienstleistungen und die Verbesserung des Image des RAV bei den Arbeitgebern (vgl. nachfolgende Abbildung).

Nur wenige Befragte (rund 20%) waren der Meinung, dass direkte Arbeitgeberkontakte des RAV bzw. der PersonalberaterInnen eine geringe Bedeutung für die Wirkungen der RAV haben.



Ein häufig genannter positiver Effekt von Arbeitgeberkontakten ist, dass die PersonalberaterInnen durch die persönlichen Beziehungen mit den Arbeitgebern ihre *Arbeitsmarkt- und Branchenkenntnisse* verbessern können. Rund 30% der Befragten äussern dabei ungestützt (d.h. ohne entsprechende Nachfrage durch den Interviewer) die Ansicht, dass direkte Arbeitgeberkontakte der PersonalberaterInnen das Arbeitsmarkt- und Branchenknowhow nicht nur fördern, sondern hierfür unverzichtbar sind. In den Gesprächen wurde von mehreren PersonalberaterInnen verschiedener RAV jedoch auch darauf hingewiesen, dass einige PersonalberaterInnen ungerne direkte Arbeitgeberkontakte unterhalten (würden). Namentlich die Aufgabe der „Kaltakquisition“ neuer Arbeitgeber werde vielfach nicht geschätzt. Wie viele PersonalberaterInnen sich mit direkten Arbeitgeberkontakten schwer tun, können wir jedoch nicht genau abschätzen.

Eine grosse Zahl der Befragten ist der Überzeugung, dass viele Arbeitgeber die Dienstleistungen des RAV, die für Arbeitgebende durchaus attraktiv sind (wie bspw. Einarbeitungszuschüsse), nicht kennen. Dieses Angebot könne wirkungsvoll durch direkte Kontakte vor Ort bekannt gemacht werden. Im Weiteren sind viele Befragte der Ansicht, dass sich die RAV durch direkte Kontakte als kompetenten Ansprechpartner positionieren

können und damit das teilweise schlechte Image der RAV bei einzelnen Arbeitgeber verbessern können. Selbstverständlich gelingt dies nur in Kombination mit einer hohen Dienstleistungsqualität der RAV (Qualität der Zuweisungen und Vermittlungsaktivitäten; kundenfreundliche Pflege der gemeldeten Stellen etc.).

Arbeitgeberkontakte werden in verschiedenen RAV nicht primär dazu verwendet, Stellen zu akquirieren. Dies könne auf Seiten der Arbeitgeber zu Negativerlebnissen führen, wenn keine geeigneten Stellensuchenden vorhanden sind. Es geht nach Einschätzung dieser RAV vielmehr darum, mit dem Arbeitgeber Kontakt aufzunehmen (bspw. insbesondere nach Eingang einer Stellenmeldung) um Kooperationsbereitschaft zu signalisieren. Im Rahmen dieser Kontakte kann der Personalberater auch die Funktionsweise der betreffenden Firma kennen lernen, was für die Vermittlung oft von entscheidender Bedeutung ist.

Fazit

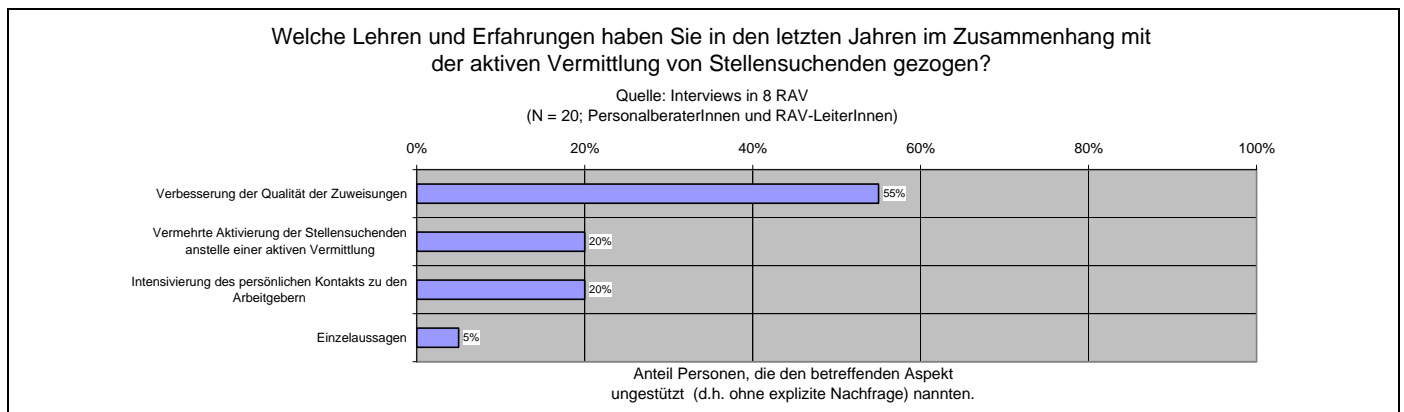
Sowohl die RAV-Leitungen als auch die Personalberater in den untersuchten Kantonen sind sich weitgehend einig darin, dass gute Arbeitgeberkontakte einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren sind. In diesem Zusammenhang herrscht die Ansicht vor, dass möglichst alle Personalberater über gute Arbeitgeberkontakte verfügen sollten.

11.6.2 Zuweisung und Vermittlung

Die hauptsächlichen Lehren, welche die befragten PersonalberaterInnen der acht untersuchten RAV in Bezug auf die Zuweisung und Vermittlung in den letzten Jahren gezogen haben sind die Folgenden:

Erstens ist eine hohe Qualität der Zuweisungen entscheidend für eine erfolgreiche Vermittlung (von 55% der hierzu befragten 20 Personen nannten diesen Aspekt). Entsprechend haben mehrere der acht untersuchten RAV in den letzten Jahren die Verbesserung der Zuweisungsqualität als ausdrückliche Zielsetzung festgelegt. Ob Zuweisungen überhaupt wirksam sind, hängt auch stark von der Kategorie der Stellensuchenden bzw. der Branche ab. So funktionieren Zuweisungen von Stellensuchenden mit niedrigem Ausbildungsstand in der Baubranche besser als solche von Kaderleuten. Bei Letzteren ist es wirksamer, die Stellensuchenden auf entsprechende Stellen aufmerksam zu machen und allenfalls ‚mit sanftem Druck‘ aufzufordern, selber eine Bewerbung einzureichen. Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass wenige Fehlzuweisungen erfolgen ist ausserdem, dass die offenen Stellen im System genau beschrieben werden.

Zweitens muss parallel zur Stellenvermittlung eine Aktivierung der Stellensuchenden erfolgen (von 20% genannt) und drittens ist der intensive persönliche Kontakt zu den Arbeitgebern von grosser Bedeutung für eine erfolgreiche Vermittlungstätigkeit der RAV (von 20% genannt).



11.7 Sanktionen

Bemerkenswerterweise sind nur gerade ein Viertel der RAV-LeiterInnen der Ansicht, dass die Anwendung von Sanktionen und Druckmittel einen grossen Einfluss darauf hat, Stellensuchende rasch und dauerhaft zu integrieren. Der Grossteil ordnete den Sanktionen und Druckmitteln eine mittlere Wichtigkeit zu. Dabei gibt es diesbezüglich keine unterschiedliche Einschätzung zwischen den viel sanktionierenden und den wenig sanktionierenden RAV.

Analog zu den Ergebnissen der Befragung der RAV-LeiterInnen sind auch die befragten Mitarbeitenden der acht RAV vor Ort der Ansicht, dass die Anwendung von Druckmitteln und Sanktionen von mittlerer Bedeutung sind. Hierin sind sich alle acht RAV einig.

Die Erklärung dafür, dass den Sanktionen lediglich eine mittlere Bedeutung beigemessen wird ist nach unserer Interpretation und den Erfahrungen aufgrund der Gespräche vor Ort die Folgende:

Wie schon in der ATAG-Studie festgestellt wurde, decken sich die Ziele des AVIG nicht immer mit jenen der Stellensuchenden. Während die Arbeitslosenversicherung eine möglichst rasche Reintegration anstrebt verfolgen Stellensuchende demgegenüber typischerweise das Ziel, eine *möglichst geeignete* Stelle zu finden auch wenn die Suche etwas länger dauert. Dies kann zu divergierenden Zielen zwischen Stellensuchendem und Personalberater führen. Will hier der Personalberater durchsetzen, dass der

Stellensuchende die Ziele des AVIG verfolgt, muss er deshalb einen gewissen Druck auf den Stellensuchenden ausüben.

Dieser Druck kann auf verschiedene Art und Weise aufgebaut werden: Durch gezielte Aktivierung, durch Androhung von Sanktionen oder auch durch schrittweise Reduktion der Freiheitsgrade des Stellensuchenden bei der Jobsuche durch den Personalberater (vgl. hierzu die RAV-Studie der ATAG S. 56 ff.). Besonders bedeutend ist nach Einschätzung der meisten Befragten vor Ort die Aktivierung der Stellensuchenden im positiven Sinne (d.h. nicht mittels Druckmittel). Sie kann in unterschiedlicher Form durch gezieltes Fördern (arbeitsmarktliche Massnahmen, Beratung) und Fordern (Erbringen von Arbeitsbemühungen) erfolgen. Obwohl es auch Druckmittel gibt, mit denen Stellensuchende aktiviert werden können (Beschäftigungsprogramme, Zuweisungen etc.) ist aufgrund unserer Interviews vor Ort von entscheidender Bedeutung, dass PersonalberaterInnen durch entsprechende Empathie und Beratungskompetenz Stellensuchende aktivieren. Dies dürfte in aller Regel der effizienteste Ansatz sein, um beim Stellensuchenden eine Verhaltensänderung im Sinne der Arbeitslosenversicherung zu bewirken.

Nur für einen kleinen Teil der Stellensuchenden wird es zutreffen, dass sie sich nur mit Sanktionen und Druckmittel dazu bewegen lassen, rasch wieder ein Arbeit finden und annehmen zu wollen. Bei den meisten Stellensuchenden wird ein gewisser Druck die Eingliederung zwar beschleunigen, es ist jedoch nach Ansicht nahezu aller befragten BeraterInnen vor Ort in der Regel nicht der zentrale Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Eingliederung.²⁰

Aufgrund dieser Überlegungen ist nachvollziehbar, dass der Einsatz von Sanktionen und Druckmittel von den RAV-Leiterinnen nur als von mittlerer Bedeutung erachtet wird. Dennoch stellen wir fest, dass RAV mit intensiverer Sanktionspraxis erfolgreicher sind (vgl. Kapitel 10). Wir führen dies aufgrund der vorliegenden Daten und den Gesprächen vor Ort darauf zurück, dass sich diese RAV durch eine generell konsequentere Haltung gegenüber den Stellensuchenden auszeichnen, und dass diese konsequente Haltung Ursache für die überlegene Effizienz dieser RAV ist. Trifft diese Interpretation zu, dann besteht zwischen dem statistisch festgestellten positiven Zusammenhang zwischen der Sanktionsmenge und der Wirkung keine direkte Kausalität.

²⁰ Die Erfolgsfaktoren und Gefahren des Einsatzes von Druckmitteln sind in der RAV-Studie der ATAG auf Seite 61. f. beschrieben.

11.8 Arbeitsmarktlichen Massnahmen

Bedeutung arbeitsmarktlicher Massnahmen

Die Bedeutung der arbeitsmarktlichen Massnahmen wird von rund der Hälfte der Befragten RAV-LeiterInnen als mittel und von einem Drittel als gross erachtet.

Auch die Befragten der acht erfolgreichen RAV zählen die arbeitsmarktlichen Massnahmen mehrheitlich nicht zu den allerwichtigsten Erfolgsfaktoren. Dabei gibt es jedoch grössere Unterschiede in Bezug auf die verschiedenen Wirkungsziele und zwischen den acht RAV:

- In sechs der acht RAV ist die Mehrheit der Befragten der Meinung, dass die arbeitsmarktlichen Massnahmen einen äusserst grossen oder grossen Einfluss auf das Wirkungsziel *Rasche Wiedereingliederung* haben.
- Ähnliches gilt für das Wirkungsziel *Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit*: Auch hier ist in sechs der acht RAV die Mehrheit der Befragten der Meinung, dass die arbeitsmarktlichen Massnahmen einen äusserst grossen oder grossen Einfluss haben.
- Die Bedeutung der arbeitsmarktlichen Massnahmen zur Vermeidung von Aussteuerungen wird im Allgemeinen als etwas geringer eingeschätzt. Ein verschiedentlich erwähntes Argument hierfür war, dass bei diesen Personen öfters eine fundierte Weiterbildung erforderlich wäre, was aber nicht das Ziel der arbeitsmarktlichen Massnahmen sei.
- Am geringsten wird die Bedeutung der arbeitsmarktlichen Massnahmen als Instrument zur Verhinderung von Wiederanmeldungen beurteilt.

Besonders wichtige arbeitsmarktliche Massnahmen

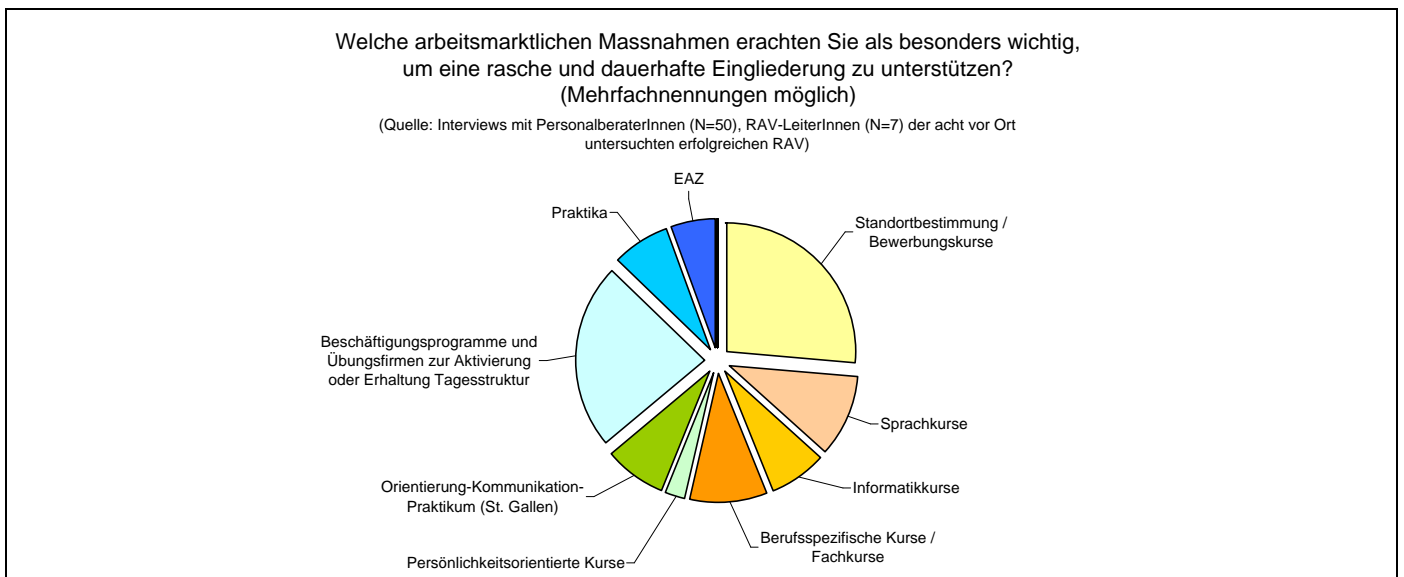
Wir haben die PersonalberaterInnen und RAV-LeiterInnen der acht erfolgreichen RAV nach ihrer allgemeinen Einschätzungen gefragt, welche arbeitsmarktlichen Massnahmen sich besonders bewährt haben.

Obwohl natürlich von den Befragten darauf hingewiesen wurde, dass dies je nach Stellensuchendem unterschiedlich zu beantworten sei, hat sich ein gewisses Muster der besonders erfolgreichen Massnahmen heraus kristallisiert.

- Mehr als die Hälfte aller Befragten nannten ungestützt Beschäftigungsprogramme sowie Standortbestimmungs- und Bewerbungskurse als besonders wichtige Massnahmen.

- Im Kanton St. Gallen war bemerkenswert, dass alle (!) Befragten beider untersuchten RAV die „Orientierung-Kommunikation-Praktikum–Massnahmen“ ungestützt als sehr erfolgreiche AMM nannten.
- Weiter ist auffällig, dass die Praktika und Einarbeitungszuschüsse vergleichsweise oft als erfolgreiche Massnahmen aufgeführt werden, obwohl diese Massnahmen selten eingesetzt werden (vgl. Kapitel 7.4).

Nachfolgende Abbildung stellt die Aussagen der hierzu befragten 57 PersonalberaterInnen und RAV-LeiterInnen zusammenfassend dar.



12 Handlungsempfehlungen

12.1 Dominierende und Standard-Erfolgsfaktoren

Die wirkungsorientierte Vereinbarung beurteilt die RAV bzw. die zuständigen kantonalen Arbeitsmarktbehörden daran, wie gute Wirkungen diese im Vergleich mit den andern RAV erreichen. Die RAV stehen somit in einem gegenseitigen Wettbewerb, der im Ergebnis zu einer schweizweiten Optimierung in allen RAV führen soll.

Vor dieser Ausgangslage ist es für die RAV wichtig zu wissen, mit welchen durch sie beeinflussbaren Erfolgsfaktoren sie ihre heutigen Wirkungen im Vergleich zu den andern RAV verbessern können.

Aufgrund unserer Analysen stellen wir fest, dass es eine Reihe wichtiger Erfolgsfaktoren gibt, bei denen die meisten RAV heute bereits ein hohes Niveau erreichen. Bei diesen Erfolgsfaktoren können die RAV durch weitere Optimierungen keine wesentlichen Wirkungsverbesserungen mehr erzielen, da sie sich diesbezüglich bereits vergleichsweise nahe an der Effizienzgrenze bewegen. In Anlehnung an Kühn²¹ bezeichnen wir diese Aspekte als *Standard-Erfolgsfaktoren*. Die Empfehlung an die RAV ist, in Bezug auf die Standard-Erfolgsfaktoren ein im Vergleich zu den andern RAV gutes Niveau zu erreichen, um sich keine Wettbewerbsnachteile gegenüber den andern RAV einzuhandeln, nicht aber zu versuchen, durch eine gezielte Perfektionierung der Standard-Erfolgsfaktoren die Wirkungen der andern RAV zu übertreffen. Dies wird nicht gelingen, weil das Optimierungspotenzial bei diesen Erfolgsfaktoren zu gering ist, selbst wenn umfassende Verbesserungsmassnahmen ergriffen werden.

Um im Vergleich zu den andern RAV überdurchschnittliche Wirkungen zu erreichen, muss ein RAV die Optimierungen bei den *dominierenden Erfolgsfaktoren* ansetzen. Dies sind jene Erfolgsfaktoren, bei denen ein vergleichsweise grosses Optimierungspotenzial für die Wirkungen besteht (bzw. sich viele RAV weit von der Effizienzgrenze weg befinden) und die letztlich für die überlegenen Wirkungen der erfolgreichen RAV verantwortlich sind.

Ein RAV sollte also die Strategie verfolgen, sich auf der einen Seite bei den Standard-Erfolgsfaktoren keine Nachteile gegenüber den andern RAV

²¹ Kühn, Grünig (Grundlagen der strategischen Planung; 1998; S 94 f.) unterscheiden so genannte Standard-Erfolgsfaktoren und dominierende Erfolgsfaktoren. Die dominierenden Erfolgsfaktoren sind dabei jene, mit denen sich ein Anbieter gegenüber seinen Konkurrenten profilieren und sich Wettbewerbsvorteile verschaffen kann. Bei den Standard-Erfolgsfaktoren kann er sich demgegenüber keine Vorteile verschaffen. Hier geht es nur darum den Standard bzw. die allgemeinen Anforderungen des Marktes zu erreichen, um sich keine Wettbewerbsnachteile einzuhandeln.

einzuhandeln, das Hauptaugenmerk der Optimierungen aber auf die Optimierung der dominierenden Erfolgsfaktoren zu legen.

Im Folgenden werden die verschiedenen Standard-Erfolgsfaktoren und dominierenden Erfolgsfaktoren näher erläutert.

12.2 Dominierende Erfolgsfaktoren

Konsequente und frühzeitige Aktivierung der Stellensuchenden

Ein entscheidender dominierender Erfolgsfaktor ist, wie gut es einem RAV gelingt, die Stellensuchenden konsequent und frühzeitig zu aktivieren. Dies zeigen die Ergebnisse der Untersuchungen der acht erfolgreichen RAV (vgl. Kapitel 11.1.2 und 11.1.3)

Die Aktivierung von Stellensuchenden kann mit verschiedenen, im Einzelfall alternativ oder auch komplementär anwendbaren Strategien erreicht werden. Folgende Strategien haben sich bewährt:

- Erstens ist ein rascher Start des Wiedereingliederungsprozess wichtig. Dies ist mittlerweile jedoch ein Standard-Erfolgsfaktor wie die Ausführungen in nachfolgendem Kapitel zeigen.
- Zweitens kann eine Aktivierung durch eine konsequente Haltung der PersonalberaterInnen gegenüber dem Stellensuchenden (Fordern und Fördern) erfolgen. Anhand der Sanktionsmenge als Indikator für die konsequente Haltung des RAV zeigt sich, dass diesbezüglich nach wie vor grössere Unterschiede zwischen den RAV bestehen (vgl. Kapitel 11.7).
- Drittens kann die Aktivierung durch gezieltes Fördern und Fordern mit Hilfe von arbeitsmarktlichen Massnahmen erreicht werden. Im Vordergrund stehen hier Massnahmen wie Praktika, Beschäftigungsprogramme und Basisprogramme. Wichtig ist in dieser Hinsicht auch der Einsatz von Zwischenverdiensten.

Wir stellen in den ökonometrischen Berechnungen des Kapitels 10 fest, dass die RAV des Typs *Aktivierer*, welche insbesondere Beschäftigungsmassnahmen und / oder Basisprogramme sowie Zwischenverdienste überdurchschnittlich oft einsetzen (vgl. Kapitel 8.5) erfolgreicher sind als die als *Qualifizierer* bezeichneten RAV, welche überdurchschnittlich oft qualifizierende Massnahmen verfügen. Diese Feststellung stützt obige These der Wichtigkeit von Beschäftigungsmassnahmen und Basisprogrammen für die Aktivierung. Sie lässt aber aus folgendem Grund *nicht* die Schlussfolgerung zu, dass demnach qualifizierende Massnahmen der Wirkung abträglich sind: Viele *Qualifizierer-RAV* zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie generell weniger konse-

quent aktivieren (vgl. Kapitel 8.5). Wir gehen davon aus, dass v.a. dieser Aspekt für die eher unterdurchschnittlichen Wirkungen der *Qualifizierer* verantwortlich ist. Ob der etwas intensivere Einsatz von qualifizierenden Massnahmen durch diese RAV ebenfalls für diese unterdurchschnittliche Wirkung mitverantwortlich ist, oder ob umgekehrt die Wirkung ohne diese Massnahmen noch schlechter wäre, können wir aufgrund der uns vorliegenden Analysen nicht beantworten.

- Viertens können die BeraterInnen ihre Stellensuchenden durch Empathie und mit Beratungskompetenz aktivieren. Dies dürfte in aller Regel der effizienteste Ansatz sein, um beim Stellensuchenden eine Verhaltensänderung im Sinne der Arbeitslosenversicherung zu bewirken.

Das Potenzial eines RAV, Stellensuchende konsequent zu aktivieren hängt wesentlich mit den Fähigkeiten und der Motivation der PersonalberaterInnen zusammen. Die diesbezüglichen (dominierenden) Erfolgsfaktoren werden in nachfolgendem Absatz erläutert.

Dominierender Faktor: Die konsequente Aktivierung des Stellensuchenden ist ein dominierender Erfolgsfaktor. Wichtig hierfür sind die Beratungskompetenz, die sozialen Kompetenzen und die Motivation der PersonalberaterInnen, die konsequente Haltung gegenüber den Stellensuchenden und der gezielte Einsatz aktivierender Massnahmen und Zwischenverdienste.

Vermittlung und Arbeitgeberkontakte

Die *Arbeitgeberkontakte* sind nach Einschätzung der befragten RAV-Leiterinnen und PersonalberaterInnen ein Top-Erfolgsfaktor (vgl. Kapitel 11.1). Die Arbeitgeberkontakte haben in verschiedener Hinsicht eine wichtige Funktion. Ein wichtiger Effekt ist dabei, dass die BeraterInnen dank persönlichen Kontakten zu Arbeitgebern ihre Arbeitsmarktkennntnisse und Branchenkenntnisse verbessern können. Ein anderer Hauptnutzen der Arbeitgeberkontakte liegt darin, dass den Arbeitgebern das Angebot der RAV bekannt gemacht werden kann. Damit lässt sich die Intensität der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern steigern und das Image der RAV verbessern.

Die Analyseergebnisse der vorliegenden Studie zeigen weiter, dass RAV mit *aktiven Vermittlungsbemühungen* im Durchschnitt erfolgreicher sind. Sowohl die schriftlich befragten 111 RAV-LeiterInnen als auch die vor Ort befragten PersonalberaterInnen erachten aktive Vermittlungsbemühungen als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 11). Auch die öko-

nometrischen Analysen belegen, dass RAV mit grösserem Vermittlungserfolg signifikant bessere Wirkungen haben (vgl. Kapitel 10).

Die Qualität der Vermittlungen und der Zuweisungen der RAV haben einen entscheidenden Einfluss darauf, wie gut die Arbeitgeberkontakte sind: Fehlzuweisungen und schlechte Vermittlungsvorschläge führen zu einer nachhaltigen Schädigung des Images des RAV gegen Aussen. Dies erschwert die Arbeit des RAV in allen Belangen massiv: weniger Stellensmeldungen, erschwerte aktive Vermittlung, Stigmatisierung der Stellensuchenden des RAV bei der Jobsuche etc. was letztlich auch den Kontakt zwischen dem RAV und den Stellensuchenden stark negativ beeinträchtigen wird.

Auch für die RAV gilt, dass sich ein guter Ruf schon mit vergleichsweise wenigen Fehlleistungen rasch ruinieren lässt, dass es umgekehrt aber sehr aufwändig und langwierig ist, ein schlechtes Image zu verbessern. So erstaunt nicht, dass mehrere der befragten PersonalberaterInnen darauf hingewiesen haben, dass die Fehlzuweisungen früherer Zeiten sich noch immer stark negativ auf die Kontakte mit den Arbeitgebern der Region auswirken. Daraus leiten wir die Empfehlung ab, in der Schnittstelle zu den Arbeitgebern keine Experimente zu wagen, die dem Ruf des RAV nachhaltig schaden könnten.

Um eine hohe Zuweisungs- und Vermittlungsqualität zu erreichen ist wichtig, dass die Interessen der Arbeitgeber beim Entscheid, ob eine Person auf eine Stelle zugewiesen wird bzw. einem Arbeitgeber empfohlen wird im Zentrum steht. Der Einsatz von Zuweisungen als Druckmittel oder als implizite Sanktion gegenüber Stellensuchenden ist nicht zu empfehlen (es sei denn, der betreffende Arbeitgeber ist explizit bereit, in diesem Sinne mit dem RAV zu kooperieren).

Dominierender Faktor: Aktive und qualitative gute Vermittlungsbemühungen sind nach wie vor ein dominierender Erfolgsfaktor. In Anbetracht der diesbezüglichen grossen Unterschiede zwischen den RAV können sich die RAV hiermit wesentliche Wirkungsvorteile gegenüber den andern RAV erarbeiten. Erfolgreiche Vermittlungsarbeit setzt jedoch voraus, dass das RAV intensive und gute Arbeitgeberkontakte unterhält. Dabei ist zu empfehlen, dass möglichst alle PersonalberaterInnen des RAV Arbeitgeberkontakte pflegen. Dadurch verbessern sich die Arbeitsmarkt- und Branchenkenntnisse der BeraterInnen, was ein kritischer Erfolgsfaktor ist (vgl. Ausführungen im nachfolgenden Abschnitt). In Anbetracht des wichtigen Grundsatzes „keine Experimente in der Schnittstelle zu Arbeitgebern, die dem Ruf schaden könnten“ sollte aber davon Abstand genommen werden,

BeraterInnen zu Arbeitgeberkontakten zu zwingen, denen dies wirklich widerstrebt oder die sich hierfür nicht eignen.

Rekrutierung, Weiterbildung und Motivation des Personals

Die Wirkungen der einzelnen BeraterInnen unterscheiden sich innerhalb und zwischen den RAV teilweise stark. Zu dieser Einschätzung gelangen wir aufgrund der vor Ort geführten Gespräche, aufgrund der festgestellten statistischen Wirkungsunterschiede zwischen den BeraterInnen (Kapitel 4.4) und aufgrund der unterschiedlichen Fähigkeitsprofilen von BeraterInnen in Bezug auf verschiedene relevante Dimensionen (vgl. Kapitel 5.3.3).

So ist nicht überraschend, dass die schriftlich befragten RAV-LeiterInnen und interviewten Mitarbeitenden die Fähigkeiten und die Motivation der BeraterInnen als zweiten Top-Erfolgsfaktor (neben den Arbeitgeberkontakten) eines RAV erachten (vgl. Kapitel 11.1).

Die Wirkungsunterschiede zwischen den BeraterInnen sind nach unserer Einschätzung zum Einen auf ein unterschiedliches *Potenzial der BeraterInnen* und zum Andern auf ein unterschiedliches *Engagement und Motivation* zurückzuführen.

Was das *Potenzial der BeraterInnen* anbelangt, sind folgende Eigenschaften wichtig (vgl. Kapitel 11.2):

- Gute Arbeitsmarktkennntnisse und ein enges Netzwerk zu Arbeitgebern
- Berufs- und Branchenkenntnisse
- Fachkenntnisse und Erfahrung
- Hohe Sozialkompetenz und Empathie
- Lebenserfahrung
- Verkäuferflair
- Hohe Eigenmotivation

Die ersten drei Eigenschaften sind bis zu einem gewissen Grade lernbar. Allfällige Defizite lassen sich durch entsprechende Weiterbildung beseitigen. Die Weiterbildung der Mitarbeiter ist deshalb ein wichtiges und notwendiges Instrument.

Die vier letztgenannten Aspekte der vorgängig aufgelisteten Anforderungen an BeraterInnen sind letztlich Persönlichkeitsmerkmale, die nur bedingt änderbar sind. Hier fällt der richtigen Personalrekrutierung im RAV eine entscheidende Rolle zu.

Das *Engagement und die Motivation* der BeraterInnen wird massgeblich durch einerseits deren Eigenmotivation und andererseits die Führung seitens des RAV-Leiters oder der RAV-LeiterIn beeinflusst. Hierbei zeigt sich, dass nicht in erster Linie harte Anreize wie Bonuszahlungen oder an-

dere materielle Zuwendungen entscheidend sind, sondern dass umgekehrt v.a. weiche Faktoren wie Freiräume, Arbeitsinhalte, Wertschätzung und das Arbeitsklima von zentraler Bedeutung sind (vgl. Kapitel 5.3.2).

Der RAV-Leitung muss es erstens gelingen, durch geeignete explizite und implizite qualitative Controllingverfahren (vgl. Kapitel 5.2.1) die Leistungen der Mitarbeitenden objektiv und richtig beurteilen zu können, um auf dieser Basis durch Wertschätzung objektiv guter Arbeit entsprechende Leistungsanreize zu schaffen. Zweitens muss eine teilweise straffe und teilweise lockere Führung bestehen, um so auf der einen Seite eine gewisse *unité de doctrine* und ein gemeinsames Verständnis im RAV zu erreichen und auf der andern Seite den BeraterInnen dennoch möglichst viele Freiräume zu geben. Drittens muss innerhalb des RAV eine gute Kultur und Stimmung herrschen. Viertens sind interessante und vielseitige Arbeitsinhalte wichtig. In diesem Zusammenhang ist eine zu weit gehende Spezialisierung kritisch.

Wie gut es einem RAV gelingt, diese für die Motivation und das Engagement der BeraterInnen entscheidenden Aspekte zu erreichen, ist massgeblich von der Person des RAV-Leiters bzw. der RAV-LeiterIn abhängig. In grösseren RAV mit Teamstrukturen fällt in dieser Hinsicht auch den TeamleiterInnen eine wichtige Rolle zu (vgl. Kapitel 12.3).

Dominierender Faktor: Die RAV können sich durch Rekrutierung geeigneter PersonalberaterInnen und gezielte Weiterbildung sowie durch gute Personalführung entscheidende Vorteile im Bereiche des *Potenzials, Engagements und Motivation* der Mitarbeitenden sichern. Den RAV-LeiterInnen fällt hier eine entscheidende Rolle zu. Sie selbst sind ein dominierender Faktor!

Dossierbelastung im RAV

Eine steigende Dossierbelastung der BeraterInnen bspw. im Zuge eines Anstiegs des Stellensuchendenbestands im RAV führt zu einer (unterschiedlich gearteten) Abnahme der Dienstleistungsqualität, entweder in Form einer Reduktion der Dienstleistungen bei einzelnen Stellensuchenden oder durch generelle Reduktion einzelner Dienstleistungsarten bei allen Stellensuchenden (vgl. Kapitel 5.3.1).

In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass bei ansteigender Arbeitslosigkeit die meisten RAV die Strategie verfolgt haben, die Dossierbelastung etwas anzuheben. Somit hat sich die damit einhergehende abnehmende Dienstleistungsqualität bei allen RAV in ähnlichen Umfang eingestellt, wodurch dies im Wirkungsbenchmarking (das ja nicht die absoluten Wir-

kungen, sondern die relativen Wirkungen der RAV miteinander vergleicht) keine Auswirkungen für die einzelnen RAV hatte.

Dominierender Faktor: Wir gehen davon aus, dass RAV, welche die Dossierbelastung auch in Phasen hoher Arbeitslosigkeit nicht erheblich anheben, einen relativen Wettbewerbsvorteil gegenüber den andern RAV bzw. vergleichsweise bessere Wirkungen haben.

12.3 Standarderfolgskriterien

Zielorientierung: Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit

Die erfolgreiche Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit ist eine notwendige und auch hinreichende Bedingung dafür, eine tiefe durchschnittliche Anzahl Bezugstage und eine geringe Anzahl Aussteuerungen im Vergleich zu den andern RAV zu erreichen (vgl. Kapitel 4.3). Deshalb ist entscheidend, dass die RAV die Verhinderung von Langzeitarbeitslosigkeit als ein Hauptziel verfolgen. Es gibt dabei aber unterschiedliche Facetten, wie eine solche Zielorientierung ausgestaltet werden kann (vgl. Kapitel 5.1).

Im Gegensatz zu den Ergebnissen der Studie der ATAG Ernst & Young Consulting 1999, wo die Zielorientierung der RAV noch einer der dominierenden Erfolgsfaktoren war, weil sich die RAV diesbezüglich deutlich unterschieden, ist die richtige Zielorientierung heute ein Standarderfolgskriterium: Die überwiegende Mehrheit der RAV hat heute den Standard der Wirkungsorientierung erfolgreich umgesetzt.

Als Standard muss sichergestellt werden, dass im Zielsystem des RAV die Verhinderung von Langzeitarbeitslosigkeit eines der Hauptziele ist.

Einfache Organisationsstrukturen mit wenigen Schnittstellen als Standard

Die Organisationsstruktur ist ein Standard-Erfolgskriterium. Zu dieser Einschätzung gelangen wir aufgrund der Ergebnisse der RAV-Leiterbefragung und der Untersuchung der acht erfolgreichen RAV.

Es zeigt sich, dass verschiedene organisatorische Strukturen erfolgreich sein können. Die Entscheidung, welches Organisationsmodell sich für ein RAV am besten eignet, hängt von den Rahmenbedingungen ab, die ein RAV vorfindet. In den vor Ort untersuchten Kantonen nutzen die RAV-Leitungen jeweils den gegebenen organisatorischen Spielraum, um den lokalen bzw. regionalen Umständen in Bezug auf Arbeitsmarktlage, Bran-

chenstruktur und saisonaler Struktur Rechnung zu tragen. Im Sinne eines Standards haben sich dabei Organisationsmodelle mit Spezialisierung der BeraterInnen nach Berufen und/oder Branchen sowie die Konzentration bestimmter Sonderaufgaben bei einzelnen PersonalberaterInnen bewährt.

Der Vorteil einer Spezialisierung von Personalberatern auf einzelne Branchen oder Berufe liegt darin, dass branchenspezifisches Know-How aufgebaut wird und damit die Beratung zielgerichteter erfolgen kann. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass jede Branche oder Berufsgruppe eine unterschiedliche Mentalität hat, deren Kenntnis für die Vermittlung unabdingbar ist. Als besonders nützlich wird erachtet, wenn der Personalberater selber in der Branche gearbeitet hat, auf die er spezialisiert ist.

Wir beobachten, dass RAV mit sehr einfachen Organisationsmodellen, bei denen die PersonalberaterInnen ihre Stellensuchenden in der Rolle von *Generalisten* (gegebenenfalls mit Fokussierung auf Stellensuchende bestimmter Branchen oder Berufe) umfassend beraten und betreuen sowie auch selbst Arbeitgeberkontakte unterhalten i.A. erfolgreich sind. So ist nicht erstaunlich, dass das einfachste Führungsmodell „Primus inter Pares“ auch das vergleichsweise Erfolgreichste ist (vgl. Kapitel 8.4) und dass RAV, bei denen alle BeraterInnen Arbeitgeberkontakte unterhalten, einen kürzeren Taggeldbezug haben.

Das *Generalistenmodell* stellt auf der einen Seite sehr hohe Anforderungen an die PersonalberaterInnen. Sie müssen umfassende Kenntnisse aller für eine erfolgreiche Wiedereingliederung erforderlichen Faktoren haben. Auf der andern Seite hat ein RAV mit Generalisten aber den grossen Vorteil, dass die BeraterInnen ihre Stellensuchenden im Sinne eines *Case Managements* ganzheitlich, unter gleichzeitiger Berücksichtigung aller wieder-eingliederungsrelevanten Aspekte betreuen können, ohne dass hierfür eine Abstimmung zwischen mehreren Spezialisten erforderlich ist.

Die *Spezialistenmodelle*, bei denen sich zusätzlich zu den PersonalberaterInnen verschiedene Spezialisten um spezifische Aspekte der Wiedereingliederung kümmern, weisen gegenüber den Generalistenmodelle das theoretische Potenzial auf, ein höheres Know-How im RAV in Bezug auf einzelne Aspekte der Wiedereingliederung zu erreichen. Dies kann zu einer vergleichsweise besseren Betreuung der Stellensuchenden führen, sofern das betreffende Spezialistenwissen, das auf mehrere Personen verteilt ist, mit Hilfe entsprechender Schnittstellenprozesse fallweise abgerufen werden kann. Dies erfordert jedoch funktionierende Schnittstellenprozesse zwischen den verschiedenen Spezialisten und den BeraterInnen. Typischerweise gibt es hier jedoch Reibungsverluste oder Doppelspurigkeiten, weil mehrere Spezialisten sich um denselben Kunden kümmern müssen

oder sich die Spezialisten nicht einig sind (bspw. im Falle spezialisierter VermittlerInnen, ArbeitgeberbetreuerInnen, IIZ-BeraterInnen, AMM-SupporterInnen etc.). Hinzu kommt, dass derartige Schnittstellenprozesse zu einem entsprechenden Führungsaufwand führen, der beim Generalistenmodell gänzlich wegfällt.²²

Wir kommen somit zur zusammenfassenden Feststellung, dass die Strategie einer einfachen Organisation, bei welcher im Grundsatz alle BeraterInnen im RAV alle Funktionen ausüben ein *funktionierender Standard* ist, der sich ohne grossen Aufwand und ohne wesentliche Risiken umsetzen lässt.

Eine komplexe Organisationsstruktur mit unterschiedlichen Formen der Spezialisierung der MitarbeiterInnen auf spezifische Aspekte der Eingliederungsunterstützung verschafft einem RAV kaum Vorteile, birgt aber verschiedene Risiken die dazu führen können, dass die Organisation unter dem Strich zu schlechteren Wirkungen führt als das Generalistenmodell.

Standard: Ein RAV sollte eine *einfache Organisationsstruktur mit wenigen internen Schnittstellen* umsetzen. Diese Empfehlung ist dabei unabhängig davon, welchem Typ ein RAV angehört oder welche Rahmenbedingungen (z.B. Grösse) ein RAV vorfindet.

Kleine RAV mit direkter Führung oder eigenständige Teams als Standard

In der Vergangenheit konnte nicht festgestellt werden, dass grosse RAV bessere Wirkungen (nach Korrektur exogener Einflüsse) haben als kleinere RAV. Es war eher zu beobachten, dass kleine RAV im Allgemeinen vergleichsweise gute Wirkungen haben. Dies legt den Schluss nahe, dass es im Bereiche der öffentlichen Arbeitsvermittlung kaum Grössenvorteile (Skalenerträge) gibt. Diese Feststellung erscheint uns plausibel: wie oben erläutert erachten wir das Modell des Generalisten-RAV als das Zweckmässigste. Der typische Vorteil grosser Unternehmenseinheiten, dass vermehrt Spezialisierungen möglich sind, spielt für die öffentliche Arbeitsvermittlung keine wesentliche Rolle.

Umgekehrt haben kleine RAV auf Ebene der Personalführung – ein dominierender Erfolgsfaktor – wesentliche systembedingte Vorteile gegenüber grossen RAV: Den LeiterInnen kleiner RAV ist es möglich, einerseits ei-

²² In diesem Zusammenhang verweisen wir auch auf die Erfahrungen des Pilotprojekt *Kundensegmentierung auf dem Arbeitsmarkt KUSA* des Kantons Solothurn, bei welchem die Stellensuchenden in Abhängigkeit des Defizits bzw. Potenzials spezialisierten BeraterInnen (VermittlerInnen, QualifiziererInnen etc.) zugeteilt wurden (vgl. hierzu die im Auftrag des SECO durchgeführte Evaluation des Pilotprojekts KUSA).

nen sehr direkten Kontakt zu den PersonalberaterInnen zu unterhalten und andererseits durch Betreuung eigener Stellensuchendendossiers bzw. Unterstützung der BeraterInnen in der Fallbearbeitung ein hohes fachliches Know-How aufrechtzuerhalten (vgl. RAV-Typologien in Kapitel 8.4). Diese kürzeren und informelleren Kommunikationswege und die Nähe zum Tagesgeschäft machen es den RAV-Leitungen kleiner RAV einfacher, die eigenen Vorstellungen und Zielsetzungen zu vermitteln und dabei insbesondere sicherzustellen, dass jeder einzelne Personalberater die Philosophie des RAV mit trägt. So kann in einem kleinen RAV ein zielgerichtetes, eingespieltes Team mit einer guten Kultur und einem gemeinsamen Wertesystem erreicht werden, bei welchem alle BeraterInnen am selben Strick in dieselbe Richtung ziehen, ohne dass hierzu umfangreiche explizite Führungsaktivitäten des RAV-Leiters erforderlich wären. Eine derartige informelle Führung mit grossen Freiräumen für die einzelnen Mitarbeitenden und einer guten Teamkultur ist eine Situation, welche sich ausgesprochen positiv auf die Motivation der PersonalberaterInnen auswirkt (vgl. Hauptmotivatoren der BeraterInnen in Kapitel 5.3.2) und die den gegenseitigen Erfahrungsaustausch fördert. Dies ist einer der dominierenden Erfolgsfaktoren eines RAV, wie in vorherigem Kapitel erörtert wurde.

Diese festgestellten Vorteile kleiner RAV implizieren, dass in grösseren RAVs, in welchen die RAV-LeiterInnen systembedingt eine grössere Distanz zum Tagesgeschäft haben und weniger enge Kontakte zu den einzelnen Mitarbeitenden in der täglichen Arbeit unterhalten können, Teamleitungen eingesetzt werden sollten, welche die oben beschriebenen Funktionen der LeiterInnen kleiner RAV übernehmen.

Die Einführung von Teamleitungen ist nach unserer Einschätzungen in RAV ab einer Grösse von 15 bis 20 Mitarbeitenden zu empfehlen. In solchen RAV funktioniert das Modell der direkten Führung durch die RAV-LeiterInnen nicht mehr, da die Kapazitäten der LeiterInnen nicht mehr ausreichen, sich um die einzelnen BeraterInnen intensiv zu kümmern. Wichtig ist aus den oben beschriebenen Überlegungen, dass die TeamleiterInnen als verantwortliche Vorgesetzte der Teams und nicht als „Kommunikationsschnittstelle“ zwischen den BeraterInnen und dem RAV-Leiter eingesetzt werden. Die TeamleiterInnen sollten dabei analog den RAV-LeiterInnen kleiner RAV durch kurze und informellere Kommunikationswege und eine Nähe zum Tagesgeschäft sicherstellen, dass alle BeraterInnen das Wertesystem des RAV tragen und eine gute Teamkultur besteht.

Die Schaffung einer zusätzlichen Führungsebene mit verantwortlichen TeamleiterInnen in einem RAV stellt neue Anforderungen an die Führung seitens der RAV-Leitung und hohe Anforderungen an die TeamleiterIn-

nen. Insofern sollte die Einführung von Teamleitungen mit entsprechender Sorgfalt in einem RAV umgesetzt werden.

Standard: Kleine RAV mit direkter Führung funktionieren im Allgemeinen gut. Ab einer gewissen Grösse des RAV sollten jedoch Teams mit eigenen LeiterInnen gebildet werden. Die Teams müssen letztlich ähnlich funktionieren wie kleine RAV (kurze informelle Wege mit Nähe des Teamleiters zum Tagesgeschäft). Entwickelt sich dadurch in den einzelnen Teams eine Subkultur bzw. ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl ist dies der Wirkung nicht schädlich. Es muss aber auch sichergestellt werden, dass dennoch eine teamübergreifende Kultur und Zusammengehörigkeit im RAV erreicht wird. Dies muss der RAV-Leiter bzw. die RAV-Leiterin sicherstellen.

In einem kleinen RAV ist es einfacher, eine effiziente bzw. wirkungsorientierte Führung zu erreichen als in grossen RAV, wobei gut geführte grosse RAV durchaus das gleiche Potenzial wie kleine RAV haben. Eine schlechte Führung wirkt sich sowohl in kleinen wie in grossen RAV verheerend auf die Wirkungen des RAV aus.

Optimierung des Wiedereingliederungsprozesses

Der Grossteil der RAV hat seinen Wiedereingliederungsprozess analysiert und gezielt Verbesserungen umgesetzt (vgl. Kapitel 6.4). Die zentralen Erfolgsfaktoren eines guten Eingliederungsprozesses sind seit Jahren bekannt.²³ Wir gehen aufgrund der gewonnen Erkenntnisse davon aus, dass die meisten RAV heute einen Eingliederungsprozess umgesetzt haben, der kaum mehr Potenzial für wesentliche Verbesserungen in sich birgt. In diesem Sinne ist der Wiedereingliederungsprozess – so wichtig er für den Eingliederungserfolg ist – heute ein Standarderfolgsfaktor, mit dem sich keine überdurchschnittliche Wirkungen im Vergleich zu den andern RAV mehr erreichen lassen. Hat ein RAV betreffend dem Wiedereingliederungsprozess jedoch Qualitätsprobleme – bspw. in Form eines verzögerten Starts der Eingliederungen – kann dies zu substantiellen Nachteilen bei den Wirkungen gegenüber den andern RAV führen.

²³ Mit dieser Frage haben sich Evaluationen befasst und es hat auch auf nationaler Ebene ein entsprechender Austausch zwischen den RAV stattgefunden.

Standard: Noch vor Jahren hat sich die Qualität der Wiedereingliederungsprozesse der RAV teilweise deutlich unterschieden. Die allgemeinen Prozessverbesserungen der letzten Jahre haben aber dazu geführt, dass aus dem dominierenden Erfolgsfaktor *Wiedereingliederungsprozess* mittlerweile ein Standard wurde.

12.4 Empfehlungen an die kantonalen Vollzugsstellen

Die generelle Empfehlung an die kantonalen Behörden ist es, sich bei den Standard-Erfolgsfaktoren keine Nachteile gegenüber den andern RAV einzuhandeln, das Hauptaugenmerk der Optimierungen aber auf die Verbesserung der dominierenden Erfolgsfaktoren zu legen.

Für die einzelnen RAV-Typen (vgl. Kapitel 8) leiten wir zudem die folgende spezifischen Empfehlungen ab:

Typologie 1: Standardisierer vs. Fallbearbeitung mit grösseren Ermessensspielräumen (vgl. Kapitel 8.3)

Sowohl die *Standardisierer* als auch die RAV mit einer *Fallbearbeitung mit grösseren Ermessensspielräumen* RAV sind sich einig darin, dass ein gewisses Mass an Einheitlichkeit im RAV erforderlich ist, aber den PersonalberaterInnen gleichzeitig weitgehende Freiräume in der täglichen Fallbearbeitung eingeräumt werden müssen. Sie unterscheiden sich jedoch in der Beurteilung, wie hoch die Regulierungsdichte sein muss. Beide Modelle sind hier Erfolg versprechend: wir stellen zumindest keine systematischen Wirkungsunterschiede zwischen diesen beiden RAV-Typen fest. Welchen Typ ein RAV letztlich wählt ist v.a. eine Frage des Führungsstils des Leiters. Wichtig ist dabei, dass jeweils eine Mischung aus Freiräumen und Regulierungen verfolgt wird.

Typologie 2: Verfechter äusserer Anreize vs. Gegner äusserer Anreize vs. Verfechter eines Mixes aus Eigenmotivation und Anreizen (vgl. Kapitel 8.3)

Bei allen drei Anreiz-Typen – den *Verfechtern äusserer Anreize*, den *Gegnern äusserer Anreize* und den *Verfechtern eines Mixes aus Eigenmotivation und Anreizen* – gibt es analog zur obigen Typologie 1 sowohl erfolgreiche als auch weniger erfolgreiche RAV. Welcher Anreiz-Typ für ein RAV am besten geeignet ist, ist unseres Erachtens vom Führungsstil des RAV-Leiters oder der RAV-Leiterin, von der Kultur im RAV (wobei in dieser Hinsicht eine Wechselwirkung besteht) und von den Eigenschaften des rekrutierten Personals abhängig. Mit allen drei Typen sind gute Wirkungen erreichbar, wobei in jedem Fall das Grundprinzip beachtet werden

muss, dass v.a. weiche Motivationsfaktoren erfolgskritisch sind. Alleine mit harten Anreizen kann die für eine gute Wirkung entscheidende Motivation der PersonalberaterInnen nicht gewährleistet werden. In dieser Hinsicht besteht nach unserer Einschätzung insbesondere in RAV des Typs *Verfechter äusserer Anreize* ein gewisses Risiko, die Bedeutung weicher Motivationsfaktoren zu unterschätzen. Ein weiteres Risiko dieses Typs sehen wir darin, dass bei der Rekrutierung der PersonalberaterInnen dem wichtigen Aspekt der Eigenmotivation nicht das erforderliche Gewicht beigemessen wird. Die *Gegner äusserer Anreize* müssen demgegenüber darauf achten nicht der Fehlbeurteilung zu unterliegen, dass sich die BeraterInnen ausschliesslich selbst motivieren bzw. das RAV kaum Einflussmöglichkeiten auf die Motivation hat: Auch bei eigenmotivierten BeraterInnen spielen weiche Motivationsfaktoren eine grosse Rolle.

Typologie 3: Qualifizierer vs. strenge Aktivierer vs. weniger strenge Aktivierer (vgl. Kapitel 8.5)

Unabhängig davon welchem dieser Typen ein RAV angehört, sollte es einen elementaren Erfolgsfaktor sicherstellen: die Stellensuchenden müssen frühzeitig und konsequent aktiviert werden. In dieser Hinsicht besteht insbesondere bei vielen RAV des Typs *Qualifizierer* ein Handlungsbedarf.

Die beiden andern RAV-Typen, welche den Aspekt der Aktivierung ins Zentrum der Bemühungen stellen, haben nach unserer Einschätzung das bessere Wirkungspotenzial. Ob dabei ein RAV den Typ *strenger Aktivierer* oder umgekehrt den Typ *weniger strenger Aktivierer* wählt, sollte von der Philosophie und Kultur des RAV sowie den Neigungen und Fähigkeiten der PersonalberaterInnen abhängig gemacht werden. Wichtig ist dabei zu erkennen, dass sich der weniger strenge vom strengen Aktivierer nicht einzig dadurch unterscheidet, dass er weniger Sanktionen ausspricht, sondern dadurch, dass die Aktivierung in anderer Art und Weise erfolgt (vgl. Kapitel 12.2).

Typologie 4: Primus inter Pares vs. Universal vs. Führung mit Unterstützung in der Fallbearbeitung vs. Führung ohne Beteiligung am Tagesgeschäft (vgl. Kapitel 8.4)

Das Modell des *Primus inter Pares* ist ein Erfolgsmodell, welches einfach und ohne grosse Risiken umsetzbar ist. Es ist grundsätzlich zu empfehlen, lässt sich aber nur in kleinen RAV anwenden.

Die andern drei Modelle haben bei geeigneter Führung dasselbe Potenzial wie das Modell des *Primus Inter Pares*. Die Führung ist jedoch vielschich-

tiger und komplexer. Die Gefahr von Führungsmängeln ist entsprechend grösser.

Bei allen vier Modellen ist jedoch letztlich die Person des RAV-Leiters oder der RAV-Leiterin entscheidend dafür, welche Wirkungen das RAV erbringt.

12.5 Empfehlungen an die Aufsichtsbehörde (SECO)

Interinstitutionelle Zusammenarbeit

Aufgrund des gegebenen institutionellen Rahmens sind heute verschiedene Stellen an der Betreuung von Stellensuchenden mit Mehrfachproblemen beteiligt: Während den ersten zwei Jahren der Arbeitslosigkeit bis zur Aussteuerung kümmern sich die RAV um diese Personen. Dabei suchen sie ausgehend vom heutigen Ziel- und Anreizsystem nach einer Problemlösung, die möglichst zu einer Abmeldung des Stellensuchenden von der Arbeitslosenversicherung vor der Aussteuerung führt. Sollte dennoch eine Aussteuerung erfolgen, liegt die Verantwortung für die Betreuung des ausgesteuerten Stellensuchenden beim Sozialamt der Gemeinde (sofern er bzw. sie sich dort meldet und hilfebedürftig ist). Erarbeitet sich die ausgesteuerte Person in der Folge durch Zwischenverdienste oder andere Arbeitseinsätze genügend Beitragszeit, kann sie sich neuerlich als arbeitslos bei der Arbeitslosenversicherung anmelden (bzw. eine neue Rahmenfrist eröffnen) und wird dabei wieder vom RAV bis zur nächsten Aussteuerung betreut. Unter Umständen wird der/die Stellensuchende zwischenzeitlich bei der IV-Stelle zur Abklärung einer Invalidität angemeldet. Dieser Prozess kann sich über Jahre oder gar Jahrzehnte hinziehen. Er führt zu folgenden zwei grundlegenden Nachteilen:

- durch die Wechsel der Betreuung vom RAV zur Fürsorge zur IV-Stelle zum RAV etc. ist die für nachhaltige Problemlösungen erforderliche Kontinuität nicht gewährleistet.
- die an der Betreuung solcher Personen beteiligten Stellen (RAV und Sozialämter) ziehen schnelle Problemlösungen nachhaltigen Lösungen vor was zu ineffizienten Lösungsansätzen führt.

Unter der heutigen Konstellation präsentiert sich die Anreizsituation der RAV wie folgt: Sie haben zwar starke Anreize, die Strategien darauf auszurichten, möglichst viele Stellensuchende vor der Aussteuerung einzugliedern. Sie haben aber nur geringe Anreize, durch langfristig wirksame Massnahmen die Arbeitsmarktfähigkeit jener Stellensuchenden konsequent zu verbessern, welche mit grosser Wahrscheinlichkeit trotz diesen Massnahmen in die Aussteuerung gelangen.

Die meisten Kantone bekämpfen diese Problematik heute mit interinstitutionellen Zusammenarbeitsformen zwischen RAV, IV-Stelle, Sozialhilfe und Berufsberatung. Diese Zusammenarbeit sieht in der Regel Optimierungen der Schnittstellenprozesse zwischen diesen Institutionen vor. Nicht alle dieser Schnittstellenprozesse laufen heute effizient ab (vgl. Kapitel 6.6): Im Allgemeinen gut ist die Zusammenarbeit mit den Berufsberatungen und den privaten Arbeitsvermittlern. Noch verbesserungswürdig ist hingegen in vielen RAV die Zusammenarbeit mit den IV-Stellen und der kommunalen Sozialhilfe. Ob die RAV jedoch starke Anreize haben werden, diese Verbesserungen auch umzusetzen ist fraglich, da die Zusammenarbeit mit diesen beiden Partnern aus Sicht des Zielsystems der RAV (vgl. Kapitel 4.1) nicht zu den besonders wichtigen Erfolgsfaktoren gehört (vgl. Kapitel 11.4).

Diesbezüglich besteht ein übergeordneter Handlungsbedarf, obwohl die Lösung dieses Problems unter den gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen schwierig ist. Ideal wäre, wenn im Rahmen der wirkungsorientierten Steuerung der RAV ein IIZ-Indikator ergänzend zum Indikator „Aussteuerungsquote“ umgesetzt werden könnte, der den RAV Anreize schafft, bei Personen mit drohender Aussteuerung eine langfristig Erfolg versprechende Eingliederungsstrategie in Abstimmung mit den andern IIZ-Partnern umzusetzen.

Wirksamer (obgleich auch aufwändiger umzusetzen) würden sich die heutigen Fehlanreize in der Schnittstelle zwischen den verschiedenen Sozialversicherungen durch folgende Änderung des institutionellen Rahmens beseitigen lassen:

- Die langfristige Betreuung von Personen, deren Eingliederung sich erwartungsgemäss nicht innert einem oder zwei Jahren realisieren lässt, müsste *dauerhaft* in die Verantwortung einer einzigen, langfristig für diese Personen zuständigen Eingliederungsinstitution gelegt werden.
- Der Erfolg dieser Eingliederungsinstitution müsste daran gemessen werden, wie viele der ihnen zugeordneten Fälle langfristig integriert bzw. nicht integriert werden.

Nach unserem Kenntnisstand sind derartige Konzepte noch in keinem Kanton erfolgreich umgesetzt worden. Das sich in der Umsetzung befindliche Modell der Case Management-Stelle in Solothurn verfolgt einen derartigen Ansatz. Auch das sich derzeit in der Pilotphase befindliche Konzept der medizinischen und arbeitsmarktlichen Assessment-Center geht in diese (unseres Erachtens richtige) Richtung.

Aussteuerungen

Die Aussteuerungsquote eines RAV ist offensichtlich hauptsächlich davon abhängig, ob es dem RAV gelingt, einen hohen Anteil der Arbeitslosen im ersten Jahr der Arbeitslosigkeit wieder zu integrieren. Haben die Stellensuchenden die Schwelle zur Langzeitarbeitslosigkeit überschritten, droht in der Mehrheit der Fälle die Aussteuerung (vgl. Kapitel 4.3).

Wir gehen davon aus, dass die Verkürzung der maximalen Taggelder die Anreize der RAV senkt, die Integration von Personen mit Mehrfachproblematiken frühzeitig konsequent anzugehen: die Wahrscheinlichkeit, dass eine solche Person auch bei intensiven Anstrengungen des Personalberaters ausgesteuert werden wird, steigt aufgrund der verkürzten Rahmenfrist. Diese Feststellung dürfte die PersonalberaterInnen gegenüber früheren Jahren vermehrt zur Beurteilung führen, dass es sich mit Blick auf die 4 Wirkungsindikatoren nicht lohnt, eine schwer integrierbare Person intensiv zu betreuen. Diesen geringen Anreizen, sich intensiv um Personen mit komplexen Mehrfachproblematiken zu kümmern, sollte idealerweise durch wirksame Modelle der interinstitutionellen Zusammenarbeit begegnet werden. Aber auch hier bestehen vergleichsweise geringe Anreize für die RAV, wie in vorgängigem Absatz festgestellt wurde.

Das SECO sollte zusammen mit den Kantonen nach zusätzlichen Anreizstrukturen suchen, welche den RAV bzw. den Kantonen vermehrt Anreize bieten, sich intensiv um Stellensuchende mit Mehrfachproblematiken zu kümmern und insbesondere bei jenen Personen, bei denen sich frühzeitig eine Aussteuerung abzeichnet, dennoch anzustreben, eine langfristig Erfolg versprechende Strategie in Zusammenarbeit mit den andern interinstitutionellen Partnern anzustossen. Der oben erwähnte Ansatz eines „IIZ-Indikators“ ist auch vor diesem Hintergrund zu empfehlen.

Einsatz arbeitsmarktlischer Massnahmen

Die Frage nach dem richtigem Ausmass des Einsatzes arbeitsmarktlicher Massnahmen stellt sich seitdem diese geschaffen worden sind: Sollen die arbeitsmarktlichen Massnahmen künftig intensiver oder weniger intensiv eingesetzt werden und wenn ja, welche Massnahmen?

Diese Frage kann nicht generell beantwortet werden, sondern muss differenziert betrachtet werden: Die öffentliche Arbeitsvermittlung der RAV und LAM weist heute einen hohen Reifegrad auf. Die Geschäftsprozesse wurden in den Kantonen generell auf das Ziel hin optimiert, bestmögliche Wirkungen zu erreichen. Entsprechend haben die PersonalberaterInnen heute Anreize, arbeitsmarktliche Massnahmen grundsätzlich nur dann einzusetzen, wenn dies der Eingliederung des betreffenden Stellensuchenden

förderlich ist. Die früheren Fehlanreize, Stellensuchende in Massnahmen zu parken oder infolge eines Belegungszwangs²⁴ Massnahmen auch dann zu verfügen, wenn dies nicht sinnvoll ist, gibt es nach unserem Kenntnisstand kaum mehr oder zumindest nicht systematisch.

Würde das seco den RAV bzw. den Kantonen künftig die Vorgabe machen, den Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen im Vergleich zu heute zu reduzieren, hätte dies zur Folge, dass die BeraterInnen in bestimmten Situationen auf den Einsatz einer arbeitsmarktlichen Massnahme verzichten müssten, obwohl sie dies als sinnvoll erachten. Natürlich würden sie dies zunächst v.a. in jenen Situationen machen, in denen der erwartete Nutzen der betreffenden Massnahme vergleichsweise gering ist.

Das gelegentlich aufgrund realer Beispiele unzweckmässiger Massnahmeneinsätze hervorgebrachte Argument, viele Massnahmen seien wirkungslos und deshalb bestehe ein grosses Potenzial für Kosteneinsparungen ohne negative Auswirkungen auf die Eingliederung der Stellensuchenden, ist aus folgender Überlegung nicht stichhaltig: Die Kürzung der Mittel für AMM würde nicht dazu führen, dass die PersonalberaterInnen weniger Fehler bei der Suche geeigneter Massnahmen für ihre Stellensuchenden machen. Beide – die wirkungsvollen und die unzweckmässigen Massnahmeneinsätze – würden vermutlich proportional zueinander abnehmen.

Wir gelangen somit zu folgender *Schlussfolgerung*: Eine Reduktion der AMM würde sich nachteilig auf die Wirkungen auswirken. Ob diese Wirkungseinbussen geringer sind als die eingesparten Massnahmenkosten (womit die Reduktion des AMM-Einsatzes ökonomisch gerechtfertigt wäre) können wir nicht abschliessend beurteilen. Müssen aus anderen Überlegungen die Vollzugskosten der Arbeitslosenversicherung gesenkt werden, dann sind wir in Anbetracht unserer Beurteilung, dass letztlich die Qualität der Beratung und Betreuung der RAV der entscheidende Erfolgsfaktor für eine rasche und dauerhafte Eingliederung der Stellensuchenden ist, der Ansicht, dass von einer Senkung der Verwaltungskosten der RAV in jedem Fall abgesehen werden sollte und in diesem Sinne eine massvolle Kürzung der Ausgaben der AMM weniger gravierende Auswirkungen hätte.

In jedem Fall erachten wir es aus ökonomischer Sicht dann aber als wichtig, dass das seco den Kantonen nur den Gesamtumfang der Kürzung des Massnahmeneinsatzes vorgeben würde, es ihnen aber überlässt zu entscheiden, bei welchen Stellensuchenden welche Massnahmen reduziert

²⁴ Ende der 90er-Jahre galt die Regelung, dass durch die Kantone eine Mindestanzahl so genannter Jahresplätze zu erreichen ist, was zu derartigen Fehlanreizen führte.

werden sollen (dies muss von Fall zu Fall entschieden werden). Vor einer zentralen Vorgabe des seco, dass bestimmte Massnahmentypen zurückhaltender eingesetzt werden sollen, raten wir ab.

Aufwand administrativer Tätigkeiten

Der Aufwand administrativer Tätigkeiten im Bereiche der Beratung und Betreuung (vgl. Kapitel 6.2) ist hoch und wird von den BeraterInnen an der Front als demotivierend wahrgenommen. Wir sehen zwar keine griffigen Lösungsansätze, um diese Problematik zu verringern. Es sollte jedoch – auch im Zuge der AVAM-Neukonzeption – darauf geachtet werden, diese administrativen Aufwände nicht durch weitere Datenerfassungen weiter ansteigen zu lassen.

Sanktionspraxis

Wir stellen fest, dass die Sanktionspraxis zwischen den RAV in verschiedener Hinsicht uneinheitlich ist. Dies hängt mit den vorhandenen Ermessensspielräumen in Kombination mit den unterschiedlichen Philosophien der RAV zusammen. Wir erwarten zudem, dass einzelne RAV die Sanktionspraxis weniger streng handhaben als dies im Gesetz vorgesehen ist. Eher unwahrscheinlich ist, dass verschiedene RAV öfters nicht gesetzeskonforme Sanktionen verhängen, da die Versicherten hiergegen vermutlich die gegebenen Rechtsmittel ergreifen würden.

Aus effizienztheoretischer bzw. ökonomischer Sicht erachten wir die unterschiedliche Sanktionspraxis nicht als kritisch. Die Wahrscheinlichkeit, für ein bestimmtes Fehlverhalten sanktioniert zu werden, ist jedoch nicht überall in der Schweiz gleich hoch.

13 Gesamtfazit

Hoher Reifegrad der RAV

Die öffentliche Arbeitsvermittlung erreicht heute einen hohen Reifegrad: Die RAV weisen in Bezug auf die harten Erfolgsfaktoren wie den Wiedereingliederungsprozess, die Organisationsstruktur, die Philosophie und Zielorientierung im Vergleich zu den Ergebnissen der Evaluationsstudie der ATAG Ernst & Young des Jahres 1998 im Allgemeinen keine erheblichen Mängel mehr auf. Deshalb haben sich diese früher dominierenden Erfolgsfaktoren mittlerweile zu Standarderfolgsfaktoren entwickelt. Diese Entwicklung führen wir massgeblich auf das dank der neuen wirkungsorientierten Steuerung geschärfte Zielverständnis sowie den im Rahmen des Wirkungsbenchmarking geschaffenen Wettbewerb zwischen den RAV zurück.

Ursachen der Wirkungsunterschiede zwischen den RAV

Es gibt nach wie vor Wirkungsunterschiede zwischen den RAV. Sie sind auf eine unterschiedliche Performance in der Vermittlung, eine unterschiedliche Qualität der Arbeitgeberkontakte, unterschiedliche Fähigkeiten und Motivation des Personals und eine unterschiedlich konsequente Aktivierung der Stellensuchenden zurückzuführen. Eine wichtige Rolle spielt dabei der RAV-Leiter bzw. die RAV-Leiterin.


Messbarer Einfluss der RAV auf die Wirkungen

Die nach Bereinigung exogener Einflüsse verbleibenden Wirkungsunterschiede zwischen den RAV in Bezug auf die *Geschwindigkeit der Wiedereingliederung* können wir mit Hilfe ökonomischer Verfahren zu rund 35% auf *messbare* Aspekte zurückführen, welche das RAV direkt beeinflussen kann (dies sind die in Anhang 2 beschriebenen Variablen). In Bezug auf die *Zugänge zu Langzeitarbeitslosigkeit* sowie die *Aussteuerungsquote* können rund 25% der festgestellten Wirkungsunterschiede und hinsichtlich der *Wiederanmeldequote* nur gerade 10% mit solchen messbaren RAV-internen Variablen erklärt werden (vgl. Kapitel 12). Die übrigen mit den vorhandenen Daten nicht erklärbaren Wirkungsunterschiede zwischen den RAV sind nach unserer Einschätzung hauptsächlich auf RAV-interne Gründe zurückzuführen, für die uns keine entsprechenden quantitativen Daten vorliegen. Dies sind namentlich nicht quantifizierbare weiche Erfolgsfaktoren wie bspw. die Stimmung und Kultur im RAV, die Motivation, das Engagement, die Beratungs- und Sozialkompetenz der BeraterInnen, die Führung durch die RAV-Leitung sowie die erfolgreiche Aktivierung von Stellensuchenden. Es ist auch möglich, dass ein Teil der verblei-

benden Wirkungsunterschiede mit exogenen Einflüssen zusammenhängt, für die keine quantitativen Daten bestehen und die deshalb im Rahmen der Wirkungskorrektur nicht berücksichtigt werden.

Anhang 1:

Anhang 1.1: Fragebogen der RAV-Leiterumfrage

		Studienstelle: Egger, Dreher & Partner AG Aarberggasse 30, 3011 Bern Tel.: 031 318 30 40 Fax: 031 318 30 50 marcel.egger@ed-partner.ch			
Umfrage zu den betrieblichen Strukturen der RAV der Schweiz					
Die Angaben auf diesem Fragebogen werden strikt anonymisiert ausgewertet und veröffentlicht!					
Wichtiger Hinweis zum Ausfüllen des Fragebogens: Bitte beantworten Sie die Fragen in den hierfür vorgesehenen gelben Felder bzw. kreuzen die betreffenden Kästchen per Mausclick an. Kommentare können auf der letzten Seite des Fragebogens angebracht werden.					
0. Eckdaten des RAV					
Welches ist der Arbeitsamcode Ihres RAV (z.B. AGA4, VDB1 etc.)		Arbeitsamcode:			
Wie gross ist der aktuelle Personalbestand des RAV in Vollstellen ausgedrückt (Bsp.: eine 100%-Stelle = 1.0 Vollstellen; eine 50%-Stelle = 0.5 Vollstellen)		Vollstellen:			
1. Organisation des RAV					
Beantworten Sie bitte die nachfolgenden Fragen in Bezug auf Ihr RAV					
Gibt es BeraterInnen, die sich auf die Betreuung von Stellensuchenden bestimmter HERKUNFTSLÄNDER / SPRACHEN spezialisiert haben?	ja	<input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>		
Gibt es BeraterInnen, die sich auf die Betreuung von Stellensuchenden bestimmter BRANCHEN spezialisiert haben?	ja	<input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>		
Gibt es BeraterInnen, die sich auf die Betreuung von Stellensuchenden bestimmter BERUFE spezialisiert haben?	ja	<input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>		
Gibt es BeraterInnen, die sich auf die Betreuung von LANGZEITSTELLENSUCHENDEN und/oder SCHWERVERMITTELBAREN spezialisiert haben?	ja	<input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>		
Gibt es BeraterInnen, die sich auf die Betreuung von KADERPERSOENEN spezialisiert haben?	ja	<input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>		
Gibt es BeraterInnen, die sich auf KEINE BESTIMMTEN STELLENSUCHENDENKATEGORIEN spezialisiert haben?	ja	<input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>		
Gibt es Mitarbeitende, die sich auf die Betreuung von ARBEITGEBERN spezialisiert haben (Beratung, Arbeitgeberbesuche ...)	ja	<input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>		
Wurden in den Jahren 2000 bis 2003 bestimmte Abläufe (Prozesse) im RAV massgeblich verändert / optimiert	ja	<input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>		
Falls ja, welche?					
Wurde in den Jahren 2000 bis 2003 die Organisationsstruktur des RAV massgeblich verändert / optimiert	ja	<input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>		
Falls ja, inwiefern?					
Wurden in den Jahren 2000 bis 2003 die bestehenden Stellensuchenden des RAV neu auf die BeraterInnen aufgeteilt bzw. umverteilt?	ja	<input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>		
Falls ja, warum?					
Wurde Ihr RAV in den Jahren 2000 bis 2003 neu gegründet oder mit einem andern RAV zusammengelegt?	ja	<input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>		
2. Prozesse im RAV					
Beurteilen Sie bitte die nachfolgenden Aussagen daraufhin, ob sie für RAV zutreffen.	Trifft voll zu	trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	weiss nicht
Die Personalberatenden haben ein Mitspracherecht dabei, welche Neuzugänge ihnen zugeordnet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn die "Chemie" zwischen einer stellensuchenden Person und dem PB nicht stimmt, wird die stellensuchende Person unter Umständen einer anderen Personalberaterin oder einem andern Personalberater zugeordnet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ein(e) PersonalberaterIn kaum noch Möglichkeiten sieht, eine stellensuchende Person zu integrieren, wird die betreffende Person u.U. einer anderen Personalberaterin oder einem andern Personalberater zugeordnet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem RAV gibt es klar definierte Abläufe (Prozesse). Diese sind durch die PersonalberaterInnen einzuhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem RAV erledigen die PersonalberaterInnen dieselben Arbeiten in einheitlicher Art und Weise (Vermittlung, Beratung, Zuweisung zu offenen Stellen, Sanktionierung etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter machen jeweils zur selben Zeit eine gemeinsame Pause.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter treffen sich auch privat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Einsatz von Führungsinstrumenten					
Beurteilen Sie folgende Aussage: "Das seco-Benchmarking der RAV anhand von Wirkungsindikatoren (mit und ohne Korrektur exogener Einflüsse) fördert die Wirkungen oder zumindest die Wirkungsorientierung der RAV."	Trifft voll zu	trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	weiss nicht
Beurteilen Sie folgende Aussage: "Um die Arbeit der PersonalberaterInnen des RAV beurteilen zu können, ist es zweckmässig, deren Leistungen (Anzahl Beratungen, Sanktionen, Einsatz arbeitsmarktkörperlicher Massnahmen etc.) und / oder Wirkungen miteinander zu vergleichen (zusätzlich zu andern Beurteilungsgrundlagen)."	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es im RAV eine Dokumentation, welche die wichtigen Regelungen des RAV oder des Kantons enthält (Organisationshandbuch)?	ja	<input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>		
Führen Sie in Ihrem RAV Zufriedenheitsumfragen bei Ihren Stellensuchenden durch?	ja	<input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>		
Falls ja, welche?					
4. Erfolgsfaktoren der Wiedereingliederung					
Welche der nachfolgenden beiden Aussagen treffen Ihrer Ansicht nach eher zu (Aussage A oder Aussage B)?					
A	"Das Arbeitsvermittlungsgeschäft ist heute weitgehend bekannt. Um dauerhaft gute Wirkungen in der Arbeitsvermittlung zu erzielen, müssen wir deshalb v.a. die bestehenden Abläufe und Strukturen verfeinern und verbessern."	<input type="checkbox"/>	Aussage A trifft eher zu		
B	"Das Arbeitsvermittlungsgeschäft ist im Wandel. Um dauerhaft gute Wirkungen in der Arbeitsvermittlung zu erzielen, sollte deshalb dauernd nach neuen Ansätzen und Ideen gesucht werden."	<input type="checkbox"/>	Aussage B trifft eher zu		
A	"Wichtig ist, dass Arbeitssuchende so schnell wie möglich wieder eine Stelle haben."	<input type="checkbox"/>	Aussage A trifft eher zu		
B	"Wichtig ist, dass Arbeitssuchende die richtige Beschäftigung finden, auch wenn die Suche einer geeigneten Stelle etwas länger dauert."	<input type="checkbox"/>	Aussage B trifft eher zu		
A	"Um eine gute Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern sicherzustellen sollten die am besten geeigneten Stellensuchenden auf die gemeldeten offenen Stellen zugewiesen werden."	<input type="checkbox"/>	Aussage A trifft eher zu		
B	"Es geht nicht in erster Linie darum, den Arbeitgebern die am besten geeigneten Stellensuchenden zu vermitteln, sondern für die Stellensuchenden geeignete Stellen zu finden."	<input type="checkbox"/>	Aussage B trifft eher zu		
A	"Es ist wichtig, dass die PersonalberaterInnen eines RAV nach einem einheitlichen Schema vorgehen und gegenüber den Stellensuchenden und Arbeitgeber als eine Einheit auftreten. Eine einheitliche Doktrin im RAV ist deshalb wichtig."	<input type="checkbox"/>	Aussage A trifft eher zu		
B	"Unterschiedliche Wege können zu einer Wiedereingliederung führen. Wie die PersonalberaterInnen bei der Betreuung von Stellensuchenden dabei vorgehen, ist deshalb unwichtig. Was letztlich zählt ist nur deren Erfolg."	<input type="checkbox"/>	Aussage B trifft eher zu		

Beurteilen Sie bitte, in welchem Masse die nachfolgend aufgeführten Faktoren des RAV die Geschwindigkeit und Dauerhaftigkeit der Wiedereingliederung von Stellensuchenden beeinflusst.	keinen Einfluss	geringer Einfluss	mittlerer Einfluss	grosser Einfluss	ausserordentlich grosser Einfluss
Welchen Einfluss haben die beruflichen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen der RAV-BeraterInnen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Einfluss hat die Motivation der einzelnen RAV-BeraterInnen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Einfluss hat die Ausgestaltung der Abläufe (Prozesse) des RAV darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Einfluss hat die Organisationsstruktur des RAV darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Einfluss haben Sanktionen / Druckmittel darauf, ob die Stellensuchenden des RAV rasch und dauerhaft eine Stelle finden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Einfluss haben aktive Vermittlungsbemühungen der BeraterInnen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Einfluss haben enge Kontakte zu Arbeitgebern darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Einfluss hat eine enge Zusammenarbeit mit externen Partnern (Sozialämter etc.) darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Einfluss hat der Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen (Fragen für die Studie der Universität Zürich (Zweimüller / Lalive / van Ours))					
Beurteilen Sie bitte die nachfolgenden Aussagen daraufhin, ob sie für Ihr RAV zutreffen.	bis 25%	25% bis 50%	50% bis 75%	mehr als 75%	keine Angabe
Wie viele Zuweisungen zu einem längeren KURS (mind. 1 Woche Dauer) erfolgen hauptsächlich auf Initiative des/der Stellensuchenden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie viele Zuweisungen zu einem BESCHÄFTIGUNGSPROGRAMM erfolgen hauptsächlich auf Initiative des/der Stellensuchenden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie viele Zuweisungen zu einem ZWISCHENVERDIENST erfolgen hauptsächlich auf Initiative des/der Stellensuchenden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nach wie vielen Wochen der Stellensuche wird in Ihrem RAV erstmals die Teilnahme an einem längeren KURS (mind. 1 Woche Dauer) mit dem/der Stellensuchenden besprochen?	Anzahl Wochen:			weiss nicht	<input type="checkbox"/>
Nach wie vielen Wochen der Stellensuche wird in Ihrem RAV erstmals die Teilnahme an einem BESCHÄFTIGUNGSPROGRAMM mit dem/der Stellensuchenden besprochen?	Anzahl Wochen:			weiss nicht	<input type="checkbox"/>
Nach wie vielen Wochen der Stellensuche wird in Ihrem RAV erstmals die Teilnahme an einem ZWISCHENVERDIENST mit dem/der Stellensuchenden besprochen?	Anzahl Wochen:			weiss nicht	<input type="checkbox"/>

6. Informationsflüsse im RAV					
	mindestens 1 mal wöchentlich	mindestens 1 mal monatlich	mindestens 1 mal pro Quartal	seltener als 1 mal pro Quartal	nie
Sofern Ihr RAV mehrere Führungsebenen besitzt: Wie oft führen Sie Sitzungen mit den Kadermitarbeitenden durch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sofern Ihr RAV mehrere Führungsebenen besitzt: Wie oft führen die einzelnen Teams / Organisationseinheiten Ihres RAV Sitzungen mit den Mitarbeitenden durch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft werden Sitzungen / Informationsveranstaltungen mit dem Gesamt-RAV (alle RAV-Mitarbeitenden) durchgeführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft finden in Ihrem RAV Sitzungen der RAV-Mitarbeitenden statt, deren Hauptzweck darin besteht, Erfahrungen auszutauschen oder Fallbesprechungen durchzuführen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Zusammenarbeit des RAV mit Arbeitgebern			
Wieviele Arbeitgeber werden wöchentlich besucht (Anzahl der wöchentlichen Arbeitgeberbesuche aller Mitarbeitenden des RAV)?			
<input type="checkbox"/> RAV-Leiter <input type="checkbox"/> Teamleitende <input type="checkbox"/> Arbeitgeberbetreuer			
Welche Personen im RAV besuchen Arbeitgeber?		<input type="checkbox"/> Alle Personalberatenden <input type="checkbox"/> Ausgewählte Personalberatende <input type="checkbox"/> andere:	

Beurteilen Sie bitte die nachfolgenden Aussagen daraufhin, ob sie für Ihr RAV zutreffen.	Trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Wir arbeiten bereits heute eng mit Arbeitgebern zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir streben an, die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern künftig zu intensivieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein RAV genießt bei den Arbeitgebern einen guten Ruf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Erwartungen, welche die Arbeitgeber an das RAV stellen, können wir in der Regel erfüllen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einige der Arbeitgeber, mit denen wir zusammenarbeiten, sind gelegentlich bereit, auch schwer vermittelbaren Personen eine Chance zu geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Bereitschaft der Arbeitgeber unserer Region, schwer vermittelbaren Personen eine Chance zu geben, ist generell gering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dank des Kontakts des RAV zu den Arbeitgebern kann erreicht werden, dass die Arbeitgeber vermehrt offene Stellen melden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Anzahl Arbeitgeber, welche die ALV dazu benutzen, konjunkturelle Schwächen oder saisonale Effekte zu überbrücken (Saisonbetriebe), ist gering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein RAV betreibt eine intensive Öffentlichkeitsarbeit (Mailings an Arbeitgeber, Werbungen, Promotionen, Teilnahme an Messen etc.), um das Image des RAV bei den Arbeitgebern zu verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Zusammenarbeit des RAV mit weiteren externen Partnern					
Beurteilen Sie bitte die nachfolgenden Aussagen daraufhin, ob sie für Ihr RAV zutreffen.	Trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	
Wir arbeiten bereits heute eng mit der IV-Stelle zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir streben an, die Zusammenarbeit mit der IV-Stelle künftig zu intensivieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die heutige Zusammenarbeit mit der IV-Stelle ist effizient und unterstützt die Arbeit des RAV gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir arbeiten bereits heute eng mit privaten Arbeitsvermittlern zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir streben an, die Zusammenarbeit mit privaten Arbeitsvermittlern künftig zu intensivieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die heutige Zusammenarbeit mit den priv. Arbeitsvermittlern ist effizient und unterstützt die Arbeit des RAV gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir arbeiten bereits heute intensiv mit Sozialämtern der Gemeinden zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir streben an, die Zusammenarbeit mit Sozialämtern künftig zu intensivieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die heutige Zusammenarbeit mit den Sozialämtern ist effizient und unterstützt die Arbeit des RAV gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir arbeiten bereits heute eng mit Berufsberatungen zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir streben an, die Zusammenarbeit mit Berufsberatungen künftig zu intensivieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die heutige Zusammenarbeit mit den Berufsberatungen ist effizient und unterstützt die Arbeit des RAV gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

9. Ideales Anforderungsprofil von PersonalberaterInnen				
Welches ist das Anforderungsprofil, welches PersonalberaterInnen im Idealfall erfüllen sollten und wie hoch ist der Anteil an Mitarbeitenden dieses RAVs, welche diese Anforderungen gut erfüllen ?	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu
PersonalberaterInnen sollten über eine AUSBILDUNG oder langjährige ERFAHRUNG IN DER GESPRÄCHSFÜHRUNG verfügen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)				
PersonalberaterInnen sollten über umfassende BRANCHENKENNTNISSE verfügen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)				
PersonalberaterInnen sollten über ein breites NETZWERK ZU ARBEITGEBERN verfügen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)				
PersonalberaterInnen sollten über eine AUSBILDUNG oder langjährige ERFAHRUNG IN DER STELLENVERMITTLUNG verfügen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)				
Der Beruf des Personalberaters erfordert ein hohes Mass an KREATIVITÄT (z.B. dauernde Suche nach neuen Lösungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)				
Der Beruf des Personalberaters erfordert ein hohes Mass an SELBSTÄNDIGKEIT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)				
Die TEAMFÄHIGKEIT von PB ist sehr wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)				

10. Personalbestand des RAV im Jahr 2003	
Veränderungen des Personalbestandes in den Jahren 2003	
Wie hoch war der Personalbestand des RAV am 31.12.2003 (in Vollstellen ausgedrückt (Bsp.: eine 100%-Stelle = 1.0 Vollstellen; eine 50%-Stelle = 0.5 Vollstellen))	Vollstellen
Wieviele Mitarbeiter wurden im Jahr 2003 in Ihrem RAV neu eingestellt (in Vollstellen ausgedrückt) ?	Vollstellen
Wieviele Mitarbeiter haben das RAV im Jahr 2003 auf eigenen Wunsch verlassen (in Vollstellen ausgedrückt) ?	Vollstellen
Wieviele Mitarbeiter haben das RAV im Jahr 2003 infolge Pensionierung verlassen (in Vollstellen ausgedrückt) ?	Vollstellen
Wieviele Mitarbeiter haben das RAV im Jahr 2003 auf Wunsch des RAV verlassen bzw. wurden entlassen (in Vollstellen ausgedrückt) ?	Vollstellen
Falls Mitarbeiter entlassen wurden: aus welchen Gründen ?	

11. Materielle und immaterielle Anreize, die den Mitarbeitenden des RAV gegeben werden	
Werden mit den Mitarbeitenden des RAV jeweils verbindliche Jahresziele schriftlich fixiert.	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
Erhalten Mitarbeitende Ihres RAV bei überdurchschnittlich guten Leistungen einen finanziellen Bonus oder andere materielle Zuwendungen ?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
Falls ja, welche ?	
Können sich die Mitarbeitenden Ihres RAV durch überdurchschnittlich gute Leistungen immaterielle Vorteile erarbeiten (Erhöhung der Freiräume, Beförderung, Sicherung des Arbeitsplatzes etc.) ?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
Falls ja, welche ?	

12. Auswirkungen von materiellen und immateriellen Anreizen auf die Leistung der Mitarbeitenden				
Beurteilen Sie bitte die nachfolgenden Aussagen daraufhin, ob sie aus Ihrer Sicht zutreffen.	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu
Mit geeigneten materiellen Anreizen kann die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden des RAV verbessert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit geeigneten nicht-materiellen Anreizen kann die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden des RAV verbessert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Eigenmotivation der Mitarbeitenden hat einen grösseren Einfluss auf deren Leistungen als materielle oder nicht-materielle Anreize.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitsplätze der Mitarbeitenden meines RAV sind sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Beratung, Vermittlung, Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen und Sanktionen im RAV				
Beurteilen Sie bitte die nachfolgenden Aussagen daraufhin, ob sie für Ihr RAV zutreffen.	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
Die PersonalberaterInnen entscheiden frei, wann welche arbeitsmarktlichen Massnahmen einzusetzen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt Richtlinien im RAV, wann welche arbeitsmarktlichen Massnahmen einzusetzen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die PersonalberaterInnen entscheiden frei, mit welchen Stellensuchenden wie oft Beratungsgespräche geführt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt Richtlinien im RAV, in welchem Umfang Beratungsgespräche zu führen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die PersonalberaterInnen entscheiden frei, wie sie die Beratungsgespräche inhaltlich gestalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt Richtlinien im RAV, wie Beratungsgespräche ablaufen sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die PersonalberaterInnen entscheiden frei, ob und in welchem Umfang Leistungsbezüger sanktioniert werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt Richtlinien im RAV, wann welche Sanktionen auszusprechen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die PersonalberaterInnen entscheiden frei, ob und in welcher Form und Umfang sie die Stellensuchenden bei der Jobsuche aktiv unterstützen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt Richtlinien im RAV, wann die Stellensuchenden in welcher Art und Weise bei der Jobsuche zu unterstützen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Bedarf begleiten die PersonalberaterInnen die Stellensuchenden zum Vorstellungsgespräch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Aufgabengebiete des RAV-Leiters / der RAV-Leiterin						
Welchen Anteil Ihrer Arbeitszeit setzen Sie für folgende Aktivitäten in Prozent ein ?	0% der Arbeitszeit	zwischen 0% und 5 %	zwischen 5% und 10%	zwischen 10% und 15%	zwischen 15% und 20%	mehr als 20 %
Gespräche mit Mitarbeitenden im RAV / Sitzungen innerhalb des RAV (interne Kommunikation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungsaufgaben: Controlling / Qualitätssicherung / Steuerung des RAV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung von RAV-Mitarbeitenden bei der Bearbeitung von Fällen (Supervision, Bearbeitung schwieriger Fälle...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betreuen / Beraten von Stellensuchenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Angaben zur Person des RAV-leiters / der RAV-Leiterin	
Seit welchem Jahr sind Sie als RAV-Leiter tätig ?	Jahr:
Seit welchem Jahr sind Sie im jetzigen RAV als RAV-Leiter tätig ?	Jahr:
Seit welchem Jahr arbeiten Sie in Bereiche der (öffentlichen oder privaten) Arbeitsvermittlung / Personalvermittlung ?	Jahr:
Ihr Geburtsjahr ?	Geburtsjahr:
Ihr Geschlecht ?	Mann <input type="checkbox"/> Frau <input type="checkbox"/>

Anhang 1.2: Interviewleitfaden der Befragung der acht erfolgreichen RAV vor Ort

Fragenkomplex 1	Generelle Erfolgsfaktoren
	<p>1.10 Wichtige Erfolgsfaktoren für eine rasche Eingliederung eines RAV?</p> <p>Wenn Sie die Leitung eines RAV übernehmen würden, worauf würden Sie besonderes Augenmerk legen, um sicherzustellen, dass das RAV die Stellensuchenden möglichst RASCH integrieren kann? Nennen Sie die DREI WICHTIGSTEN Faktoren.</p>
	<p>1.20 Wichtige Erfolgsfaktoren für die Vermeidung von Langzeitstellensuchenden?</p> <p>Wenn Sie die Leitung eines RAV übernehmen würden, worauf würden Sie besonderes Augenmerk legen, um sicherzustellen, dass möglichst wenige Personen in die LANGZEITSTELLENSUCHE gelangen? Wie wichtig ist in Ihrem RAV dieses Ziel im Vergleich zu den andern Zielen?</p>
	<p>1.30 Wichtige Erfolgsfaktoren für die Vermeidung von Aussteuerungen?</p> <p>Wenn Sie die Leitung eines RAV übernehmen würden, worauf würden Sie besonderes Augenmerk legen, um sicherzustellen, dass möglichst wenige Personen in die AUSSTEUERUNG gelangen? Wie wichtig ist in Ihrem RAV dieses Ziel im Vergleich zu den andern Zielen?</p>
	<p>1.40 Wichtige Erfolgsfaktoren für eine dauerhafte Eingliederung eines RAV?</p> <p>Wenn Sie die Leitung eines RAV übernehmen würden, worauf würden Sie besonderes Augenmerk legen, um sicherzustellen, dass das RAV die Stellensuchenden möglichst DAUERHAFT integrieren kann? Nennen Sie die DREI WICHTIGSTEN Faktoren.</p>
	<p>1.50 Was sind die Gründe für die überdurchschnittlichen Wirkungen Ihres RAV?</p> <p>Ihr RAV erzielt überdurchschnittliche Wirkungen. Was kann der Grund hierfür sein? Was machen anderer RAV möglicherweise weniger gut als das Ihre bzw. in welcher Hinsicht sind andere RAV unter Umständen schlechter als das Ihre? (BITTE FESTHALTEN, WENN DIE ANTWORT "WEISS NICHT" IST!)</p>
	<p>1.60 Welches VERBESSERUNGSPOTENZIAL gibt es in Ihrem RAV?</p> <p>Welches VERBESSERUNGSPOTENZIAL gibt es in Ihrem RAV?</p>
Fragenkomplex 2	Standardisierte Fragen zu verschiedenen Themen
	<p>2.10 Einfluss der PB darauf, wie RASCH Stellensuchende wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden können? (1,2,3,4)</p> <p>Beurteilen Sie folgende Aussage: Die PersonalberaterInnen haben einen grossen Einfluss darauf, wie RASCH Stellensuchende wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden können.</p> <p>(1 = Trifft VOLL zu; 2 = trifft EHER zu; 3 = Trifft EHER NICHT zu; 4 = trifft NICHT zu)</p>
	<p>2.20 Einfluss der PB darauf, ob möglichst wenige Stellensuchende in die LANGZEITSTELLENSUCHE geraten?(1,2,3,4)</p> <p>Beurteilen Sie folgende Aussage: Die PersonalberaterInnen haben einen grossen Einfluss darauf, wie viele Stellensuchende in die LANGZEITSTELLENSUCHE geraten? (1 = Trifft VOLL zu; 2 = trifft EHER zu; 3 = Trifft EHER NICHT zu; 4 = trifft NICHT zu)</p>
	<p>2.30 Einfluss der PB darauf, ob möglichst wenige Stellensuchende in die AUSSTEUERUNG geraten? (1,2,3,4)</p> <p>Beurteilen Sie folgende Aussage: Die PersonalberaterInnen haben einen grossen Einfluss darauf, wie viele Stellensuchende in die AUSSTEUERUNG geraten? (1 = Trifft VOLL zu; 2 = trifft EHER zu; 3 = Trifft EHER NICHT zu; 4 = trifft NICHT zu)</p>
	<p>2.40 Einfluss der PB darauf, wie DAUERHAFT Stellensuchende wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden können? (1,2,3,4)</p> <p>Beurteilen Sie folgende Aussage: Die PersonalberaterInnen haben einen grossen Einfluss darauf, wie viele Stellensuchende sich nach Stellenantritt innert kurzer Zeit wieder beim RAV anmelden (1 = Trifft VOLL zu; 2 = trifft EHER zu; 3 = Trifft EHER NICHT zu; 4 = trifft NICHT zu)</p>
	<p>2.50 Einfluss der beruflichen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen von PB auf die Wirkungen? (1,2,3,4,5)</p> <p>Welchen Einfluss haben die BERUFLICHEN FÄHIGKEITEN und SOZIALEN KOMPETENZEN der RAV-BeraterInnen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?</p> <p>(1 = ÄUSSERST grossen Einfluss; 2 = GROSSEN Einfluss; 3 = MITTLEREN Einfluss; 4 = GERINGEN Einfluss; KEINEN EINFLUSS)</p>
	<p>2.60 Einfluss der Motivation von PB auf die Wirkungen? (1,2,3,4,5)</p> <p>Welchen Einfluss hat die MOTIVATION der einzelnen RAV-BeraterInnen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?</p> <p>(1 = ÄUSSERST grossen Einfluss; 2 = GROSSEN Einfluss; 3 = MITTLEREN Einfluss; 4 = GERINGEN Einfluss; 5 = KEINEN EINFLUSS)</p>

2.70 Einfluss der FÄHIGKEITEN der PB IN DER GESPRAECHSFUEHRUNG? (1,2,3,4,5)

Welchen Einfluss haben die FÄHIGKEITEN IN DER GESPRAECHSFUEHRUNG der einzelnen RAV-BeraterInnen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?

(1 = ÄUSSERST grossen Einfluss; 2 = GROSSEN Einfluss; 3 = MITTLEREN Einfluss; 4 = GERINGEN Einfluss; 5 = KEINEN EINFLUSS)

2.80 Einfluss der FÄHIGKEITEN der PB IN DER VERMITTLUNG? (1,2,3,4,5)

Welchen Einfluss haben die FÄHIGKEITEN IN DER VERMITTLUNG der einzelnen RAV-BeraterInnen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?

(1 = ÄUSSERST grossen Einfluss; 2 = GROSSEN Einfluss; 3 = MITTLEREN Einfluss; 4 = GERINGEN Einfluss; 5 = KEINEN EINFLUSS)

2.90 Einfluss von aktiven Vermittlungsbemühungen der PB auf die Wirkungen? (1,2,3,4,5)

Welchen Einfluss haben aktive Vermittlungsbemühungen der BeraterInnen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?

(1 = ÄUSSERST grossen Einfluss; 2 = GROSSEN Einfluss; 3 = MITTLEREN Einfluss; 4 = GERINGEN Einfluss; KEINEN EINFLUSS)

2.100 Einfluss der Arbeitgeberkontakte auf die Wirkungen? (1,2,3,4,5)

Welchen Einfluss haben enge Kontakte zu Arbeitgebern darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?

(1 = ÄUSSERST grossen Einfluss; 2 = GROSSEN Einfluss; 3 = MITTLEREN Einfluss; 4 = GERINGEN Einfluss; KEINEN EINFLUSS)

2.110 Einfluss der IIZ auf die Wirkungen? (1,2,3,4,5)

Welchen Einfluss haben enge Kontakte zu andern Stellen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?

(1 = ÄUSSERST grossen Einfluss; 2 = GROSSEN Einfluss; 3 = MITTLEREN Einfluss; 4 = GERINGEN Einfluss; 5 = KEINEN EINFLUSS)

2.120 Strategie der ARBEITGEBERKONTAKTE? (A oder B)

Welche Aussage trifft eher zu:

A. "Um eine gute Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern sicherzustellen sollten die am besten geeigneten Stellensuchenden auf die gemeldeten offenen Stellen zugewiesen werden.

B. "Es geht nicht in erster Linie darum, den Arbeitgebern die am besten geeigneten Stellensuchenden zu vermitteln, sondern für die Stellensuchenden geeignete Stellen zu finden."

2.130 Einfluss der Sanktionen/Einsatz von Druckmittel auf die Wirkungen? (1,2,3,4,5)

Welchen Einfluss haben Sanktionen oder andere Druckmittel (z.B. die "Androhung" eins PVB) darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?

(1 = ÄUSSERST grossen Einfluss; 2 = GROSSEN Einfluss; 3 = MITTLEREN Einfluss; 4 = GERINGEN Einfluss; 5 = KEINEN EINFLUSS)

2.140 Einfluss arbeitsmarktlicher Massnahmen darauf, ob die Stellensuchenden RASCH eine Stelle finden? (1,2,3,4,5)

Welchen Einfluss hat der Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen darauf, ob die Stellensuchenden RASCH eine Stelle finden? (1 = ÄUSSERST grossen Einfluss; 2 = GROSSEN Einfluss; 3 = MITTLEREN Einfluss; 4 = GERINGEN Einfluss; 5 = KEINEN EINFLUSS)

2.150 Einfluss arbeitsmarktlicher Massnahmen darauf, dass möglichst wenige Stellensuchende in die LANGZEITSTELLENSUCHE geraten? (1,2,3,4,5)

Welchen Einfluss hat der Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen darauf, dass möglichst wenige Stellensuchende in die LANGZEITSTELLENSUCHE geraten? (1 = ÄUSSERST grossen Einfluss; 2 = GROSSEN Einfluss; 3 = MITTLEREN Einfluss; 4 = GERINGEN Einfluss; 5 = KEINEN EINFLUSS)

2.160 Einfluss arbeitsmarktlicher Massnahmen darauf, dass möglichst wenige Stellensuchende in die AUSSTEUERUNG geraten? (1,2,3,4,5)

Welchen Einfluss hat der Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen darauf, dass möglichst wenige Stellensuchende in die AUSSTEUERUNG geraten?

(1 = ÄUSSERST grossen Einfluss; 2 = GROSSEN Einfluss; 3 = MITTLEREN Einfluss; 4 = GERINGEN Einfluss; 5 = KEINEN EINFLUSS)

2.170 Einfluss arbeitsmarktlicher Massnahmen darauf, dass sich möglichst wenige Stellensuchenden innert kurzer Zeit nach Stellenantritt WIEDER ANMELDEN? (1,2,3,4,5)

Welchen Einfluss hat der Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen darauf, dass sich möglichst wenige Stellensuchenden innert kurzer Zeit nach Stellenantritt WIEDER ANMELDEN ? (1 = ÄUSSERST grossen Einfluss; 2 = GROSSEN Einfluss; 3 = MITTLEREN Einfluss; 4 = GERINGEN Einfluss; 5 = KEINEN EINFLUSS)

2.180 *Unité de doctrine (1,2,3,4)*

Wie beurteilen Sie folgende Aussage: "Unterschiedliche Wege können zu einer Wiedereingliederung führen. Wie die PersonalberaterInnen bei der Betreuung von Stellensuchenden dabei vorgehen, ist deshalb unwichtig. Was letztlich zählt ist nur deren Erfolg."

(1 = Trifft VOLL zu; 2 = trifft EHER zu; 3 = Trifft EHER NICHT zu; 4 = trifft NICHT zu)

2.190 *Einfluss der Beratungsgespräche darauf, ob die Stellensuchenden RASCH und DAUERHAFT eine Stelle finden? (1,2,3,4,5)*

Welchen Einfluss haben die Beratungsgespräche der BeraterInnen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?

(1 = ÄUSSERST grossen Einfluss; 2 = GROSSEN Einfluss; 3 = MITTLEREN Einfluss; 4 = GERINGEN Einfluss; 5 = KEINEN EINFLUSS)

2.200 *Beurteilen Sie die folgende Aussage: "Das RAV ist für die Mitarbeitenden ein attraktiver Arbeitsplatz" (1,2,3,4)*

Beurteilen Sie die folgende Aussage: "Das RAV ist für die Mitarbeitenden ein attraktiver Arbeitsplatz"

(1 = Trifft VOLL zu; 2 = trifft EHER zu; 3 = Trifft EHER NICHT zu; 4 = trifft NICHT zu)

2.210 *Sind motivierte PB wesentlich erfolgreichere PB? (1,2,3,4)*

Beurteilen Sie folgende Aussage: EinE PersonalberaterIn, die Spass an der Arbeit hat und motiviert ist, ist deutlich erfolgreicher darin, Stellensuchende rasch und dauerhaft einzugliedern!"

(1 = Trifft VOLL zu; 2 = trifft EHER zu; 3 = Trifft EHER NICHT zu; 4 = trifft NICHT zu)

2.220 *Sind unmotivierte PB erfolglose PB? (1,2,3,4)*

Beurteilen Sie folgende Aussage: PersonalberaterInnen, die wenige Freude an der Arbeit haben oder sonst nicht motiviert sind, sind i.A. deutlich weniger erfolgreich darin, Stellensuchende rasch und dauerhaft einzugliedern!"

(1 = Trifft VOLL zu; 2 = trifft EHER zu; 3 = Trifft EHER NICHT zu; 4 = trifft NICHT zu)

Fragenkomplex 3 **Rasche Eingliederung**

3.10 *Wie wichtig ist das Ziel 1 "Rasche Eingliederung" in ihrem RAV?*

Wie wichtig ist das Ziel 1 "Rasche Eingliederung" in ihrem RAV.

3.20 *Wurden Verbesserungen / neue Strategien im Hinblick auf eine Optimierung des Indikators 1 entwickelt?*

Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit der VERKÜRZUNG DER DAUER DER STELLENSUCHE in den letzten Jahren gezielte Verbesserungen, Veränderungen oder neue Strategien vorgenommen? Welche?

3.30 *Einfluss des PB auf den Indikator 1?*

Was kann der /die PB dazu beitragen, damit die STELLENSUCHENDEN möglichst RASCH wieder eine STELLE antreten?

3.40 *Lehren und Erfahrungen in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der VERKÜRZUNG DER DAUER DER STELLENSUCHE?*

Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit der VERKÜRZUNG DER DAUER DER STELLENSUCHE besondere Lehren gezogen (Strategien und Ansätze, die sich bewährt oder nicht bewährt haben)

Fragenkomplex 4 **Verhinderung von Langzeitstellensuche**

4.10 *Wie wichtig ist das Ziel 2 "Reduktion der Langzeitstellensuche" in ihrem RAV?*

Wie wichtig ist das Ziel 2 "Reduktion der Langzeitstellensuche" in ihrem RAV.

4.20 *Wurden Verbesserungen / neue Strategien im Hinblick auf eine Optimierung des Indikators 2 entwickelt?*

Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit der Vermeidung von LANGZEITSTELLENSUCHE in den letzten Jahren gezielte Verbesserungen, Veränderungen oder neue Strategien vorgenommen? Welche?

4.30 *Einfluss des PB auf den Indikator 2?*

Was kann der /die PB dazu beitragen, damit möglichst wenige Fälle in die Langzeitstellensuche durch laufen?

4_40 *Lehren und Erfahrungen in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der Vermeidung von LANGZEITSTELLENSUCHE?*

Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit der Vermeidung von LANGZEITSTELLENSUCHE besondere Lehren gezogen (Strategien und Ansätze, die sich bewährt oder nicht bewährt haben)

Fragenkomplex 5 **Verhinderung von Aussteuerung**

5_10 *Warum gibt es in fast allen RAV kaum Eingliederungen von Langzeitstellersuchenden?*

Wir stellen fest, dass ein Grossteil der Personen, die in die Langzeitstellersuche gelangen letztlich auch ausgesteuert werden. Warum gibt es kaum Eingliederungen von Langzeitstellersuchenden?

5_20 *Wie wichtig ist das Ziel 3 "Vermeidung Von Aussteuerungen" in ihrem RAV?*

Wie wichtig ist das Ziel 3 "Vermeidung Von Aussteuerungen" in ihrem RAV.

5_30 *Wurden Verbesserungen / neue Strategien im Hinblick auf eine Optimierung des Indikators 3 entwickelt?*

Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit der Vermeidung von AUSSTEUERUNGEN in den letzten Jahren gezielte Verbesserungen vorgenommen? Welche?

5_40 *Einfluss des PB auf den Indikator 3?*

Was kann der /die PB dazu beitragen, damit möglichst wenige Fälle in die AUSSTEUERUNG durch laufen?

5_50 *Laufen gelegentlich Fälle in die Aussteuerung, die eigentlich integrierbar wären? Wieso?*

Gab es in Ihrer bisherigen Zeit als PersonalberaterIn Fälle, die in die Aussteuerung gelaufen sind, obwohl Sie eigentlich eingliederbar gewesen wären. Was ist die häufigste Ursache, dass solche Personen dennoch in die Aussteuerung durchlaufen?

5_60 *Wurden im Zusammenhang mit der Vermeidung von AUSSTEUERUNGEN besondere Lehren gezogen?*

Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit der Vermeidung von AUSSTEUERUNGEN besondere Lehren gezogen (Strategien und Ansätze, die sich bewährt oder nicht bewährt haben)

Fragenkomplex 6 **Verhinderung von Wiederanmeldungen**

6_10 *Wie wichtig ist das Ziel 4 "Wenige Wiederanmeldungen" in ihrem RAV?*

Wie wichtig ist das Ziel 4 "Wenige Wiederanmeldungen" in ihrem RAV.

6_20 *Wurden Verbesserungen / neue Strategien im Hinblick auf eine Optimierung des Indikators 4 entwickelt?*

Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit der VERHINDERUNG VON WIEDERANMELDUNGEN in den letzten Jahren gezielte Verbesserungen, Veränderungen oder neue Strategien vorgenommen? Welche?

6_30 *Einfluss des PB auf den Indikator 4?*

Was kann der /die PB dazu beitragen, damit sich möglichst wenige Stellensuchenden nach Stellenantritt wieder anmelden?

6_40 *Lehren und Erfahrungen in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der VERKÜRZUNG DER DAUER DER STELLENSUCHE?*

Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit der VERHINDERUNG VON WIEDERANMELDUNGEN besondere Lehren gezogen (Strategien und Ansätze, die sich bewährt oder nicht bewährt haben)

Fragenkomplex 7 **Vereinbarung 2000**

7_10 *Was hat sich seit Einführung der Vereinbarung 2000 zum Positiven verändert?*

Die Vereinbarung 2000 hat eine stärkere Wirkungsorientierung des AVIG-Vollzugs bewirken wollen. Was hat sich seit Einführung der Vereinbarung 2000 in dieser Hinsicht zum Positiven verändert?

7_20 *Was hat sich seit Einführung der Vereinbarung 2000 zum Negativen verändert?*

Was hat sich seit Einführung der Vereinbarung 2000 zum Negativen verändert?

Fragenkomplex 8 Strukturen und Prozesse

8_10 *Wie wichtig sind Spezialisierungen im RAV (Branchen, Berufe etc.) ?*

Wie wichtig ist es, dass sich PersonalberaterInnen auf die Betreuung bestimmter Stellensuchendenkategorien (Branchen, Berufe etc.) spezialisieren?

8_20 *Welche möglichen Spezialisierungen von PB im RAV erachten Sie als nicht sinnvoll*

Welche möglichen Spezialisierungen von PB im RAV erachten Sie als nicht sinnvoll (BRANCHEN, BERUFE, KADER; ARBEITGEBER, LANGZEITSTELLENSUCHENDE)?

Warum nicht ?

8_30 *Wie wichtig ist eine einheitliche Doktrin/einheitliches Vorgehen im RAV?*

Ist es wichtig, dass die PersonalberaterInnen eines RAV nach einem einheitlichen Schema vorgehen und gegenüber den Stellensuchenden und Arbeitgeber als eine Einheit auftreten? Warum?

8_40 *Was wurde an den Prozessen und Organisationsstrukturen der letzten Jahre verbessert.*

Was wurde an den Prozessen und Organisationsstrukturen der letzten Jahre verbessert. Warum?

8_50 *Gibt es ein systematisches Prozessmanagement?*

Gibt es ein systematisches und periodisches Prozessmanagement (bspw. ISO-Standardisierung der Prozesse und des Prozessmanagements)?

8_60 *Wie gehen die PB mit der steigenden Dossierbelastung der letzten Jahre um. Wie hat sich ihre Arbeit verändert?*

Die Dossier-Belastung der einzelnen PersonalberaterInnen ist in den Jahren 2002 bis 2004 gegenüber dem Jahr 2001 deutlich gestiegen. Wie sind Sie mit diesem Ressourcenproblem umgegangen: Haben Sie A.) die Betreuungsintensität bei allen Leistungsbezügern generell etwas reduziert (lineare Reduktion/fokussierte Reduktion der Betreuungsintensität) oder haben Sie b.) die Betreuung stärker auf einzelne Leistungsbezügern konzentriert und dafür bei anderen Leistungsbezügern die Betreuung reduziert (fokussierte Reduktion der Betreuungsintensität) ?

8_70 *Warum wurden nicht mehr PB trotz dem erheblichen Anstieg der Belastung und der verfügbaren Ressourcen eingestellt.*

Warum wurden nicht mehr PB trotz dem erheblichen Anstieg der Belastung und der verfügbaren Ressourcen eingestellt?

8_80 *Die zunehmende Zahl an Arbeitslosen hat v.a. dazu geführt, dass die RAV grösser wurden und nicht zu einer grösseren Zahl an RAV. Warum?*

Der erhebliche Anstieg der Dossierzahl führte dazu, dass sich die Anzahl der beschäftigten PB je RAV beinahe verdoppelte. Es hätte ja auch die Möglichkeit bestanden, mehr RAV zu eröffnen. Warum wurde stattdessen vorgezogen, die bestehenden RAV zu vergrössern.

8_90 *Hat sich hier die Strategie gegenüber früheren Jahren verändert?*

Hat sich hier die Strategie gegenüber früheren Jahren verändert. Wenn ja: Warum?

8_100 *Wie wurde sichergestellt, dass sich die RAV entsprechend der Konjunktur flexibel vergrössern und verkleinern lassen?*

Wie wurde sichergestellt, dass sich die RAV entsprechend der Konjunktur flexibel vergrössern und verkleinern lassen.

8_110 *Welche Lehren konnten aus den Veränderungen der Prozessen und Strukturen der letzten Jahre gezogen werden?*

Welche Lehren konnten aus den Veränderungen der Prozessen und Strukturen der letzten Jahre gezogen werden (positive und negative)?

Fragenkomplex 9 Personal

9_10 *Was machen erfolgreiche PB besser als die weniger erfolgreichen?*

Gehen Sie gedanklich von jenen PB Ihres RAV oder Ihres Teams aus, die nach Ihrer Einschätzung die vergleichsweise besten Wirkungen erzielen: Warum erzielen die bessere Wirkungen? Was machen die anders oder können die besser als die andern Personalberatenden? Was ist das ideale Profil von PersonalberaterInnen?

9_20 *Veränderungen/Verbesserungen des RAV im Personalbereich/HR-Management?*

Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit dem PERSONAL/HR-MANAGEMENT in den letzten Jahren gezielte Verbesserungen bzw. Veränderungen vorgenommen? Welche?

9_30 *Bedeutung der Weiterbildung/Personalentwicklung von Personalberatern?*

Welchen Stellenwert geniesst die Personalentwicklung des RAV-Personals. Welche Weiterbildungsmassnahmen werden angeboten? Wieviele Weiterbildungstage besuchen die PB pro Jahr und Vollstelle?

9_40 *Nach welchen Kriterien erfolgt ein allfälliger Stellenabbau?*

Nach welchen Kriterien erfolgt ein allfälliger Stellenabbau?

9_50 *Nach welchen Kriterien / Anforderungen wird neues RAV-Personal rekrutiert?*

Nach welchen Kriterien / Anforderungen wird neues RAV-Personal rekrutiert? Wie sind die Wirkungen neuer Mitarbeitender im Vergleich mit den bisherigen RAV-BeraterInnen jeweils zu vergleichen? Wieso unterscheiden sie sich bzw. wieso unterscheiden sie sich nicht?

9_60 *Lehren und Erfahrungen in den letzten Jahren im Zusammenhang mit dem HR-MANAGEMENT?*

Welche Lehren und Erfahrungen haben Sie in den letzten Jahren im Zusammenhang mit dem HR-MANAGEMENT gemacht? Gibt es Dinge, die sich besonders bewährt haben? Gibt es Aspekte, die sich nicht bewährt haben und die sie heute anders machen als früher?

Fragenkomplex 10 Informationsflüsse

10_10 *Gibt es einen institutionalisierten Erfahrungsaustausch zwischen den Beratern im RAV?*

Gibt es einen institutionalisierten Erfahrungsaustausch zwischen den Beratern im RAV?

10_20 *Gibt es einen institutionalisierten Erfahrungsaustausch zu Beratern anderer RAV?*

Gibt es einen institutionalisierten Erfahrungsaustausch zu Beratern anderer RAV?

Fragenkomplex 11 Ziele und Anreize

11_10 *Welches sind die Hauptvorteile Ihrer Stelle im RAV?*

Welches sind die Hauptvorteile Ihrer Stelle im RAV?

11_20 *Welches sind die Hauptnachteile Ihrer Stelle im RAV?*

Welches sind die Hauptnachteile Ihrer Stelle im RAV?

11_30 *Erachten Sie Ihren Arbeitsplatz als sicher?*

Erachten Sie Ihren Arbeitsplatz als sicher? Warum bzw. warum nicht?

11_40 *Wie können PersonalberaterInnen am besten motiviert werden?*

Was ist letztlich entscheidend dafür, ob die PersonalberaterInnen Freude an der Arbeit haben und motiviert sind? Was kann die RAV- und AWA-Leitung hierzu beitragen?

11_50 *Gibt es einen Wettbewerb unter den PB? Auswirkungen?*

Gibt es einen Wettbewerb unter den PersonalberaterInnen? Falls ja: ist dies den Wirkungen förderlich? Falls nein: Warum nicht?

11_60 *Wie/woran werden die Leistungen der PB beurteilt?*

Wie/woran beurteilt Ihr Vorgesetzter Ihre Leistungen?

11_70 *Welche Auswirkungen haben gute/schlechte Leistungen für die betreffenden PB?*

Welche Auswirkungen hat es für Sie, wenn sie nach Einschätzung Ihres Vorgesetzten gute oder schlechte Leistungen erbringen (mehr/weniger Lohn, Beförderung, Arbeitsplatzsicherheit etc.)

11_80 *Werden jährliche Ziele vereinbart?*

Werden mit Ihnen jährliche Ziele vereinbart?

11_90 *Besonders erfolgreiche Anreizmechanismen*

Welche Anreizmechanismen und Strategien (Strategien betreffend Massnähmeneinsatz gegenüber Stellensuchenden, Beratung, Vermittlung etc.) haben sich als besonders wertvoll erwiesen, um die Stellensuchenden dazu zu bewegen, sich möglichst intensiv und erfolgreich um eine neue Stelle zu bemühen

Fragenkomplex 12 Arbeitgeberkontakte

12_10 *Bedeutung der Arbeitgeberkontakte?*

Wozu muss ein RAV überhaupt Arbeitgeberkontakte unterhalten? Wie würde sich der Eingliederungsprozess verändern, wenn das RAV keine guten Arbeitgeberkontakte hätte?

12_20 *Veränderungen/Verbesserungen des RAV hinsichtlich der ARBEITGEBERKONTAKTE?*

Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit den ARBEITGEBERKONTAKTEN in den letzten Jahren gezielte Verbesserungen vorgenommen? Welche?

12_30 *Lehren und Erfahrungen in den letzten Jahren im Zusammenhang mit den ARBEITGEBERKONTAKTEN*

Welche Lehren und Erfahrungen haben Sie in den letzten Jahren im Zusammenhang mit KONTAKTEN ZU ARBEITGEBERN gemacht: Gibt es Dinge, die sich besonders bewährt haben? Gibt es Aspekte, die sich nicht bewährt haben und die sie heute anders machen als früher?

Fragenkomplex 13 Interinstitutionelle Zusammenarbeit

13_10 *Welches sind die besonders wichtigen IIZ-Partner für die RAV?*

Welche IIZ-Partner haben eine besondere Bedeutung für die RAV, um Stellensuchende wieder eingliedern zu können?

13_20 *Veränderungen/Verbesserungen des RAV hinsichtlich der INTERINSTITUTIONELLEN ZUSAMMENARBEIT?*

Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit der INTERINSTITUTIONELLEN ZUSAMMENARBEIT in den letzten Jahren gezielte Verbesserungen vorgenommen? Welche?

13_30 *Lehren und Erfahrungen in den letzten Jahren im Zusammenhang mit den INTERINSTITUTIONELLEN ZUSAMMENARBEIT*

Welche Lehren und Erfahrungen haben Sie in den letzten Jahren im Zusammenhang mit INTERINSTITUTIONELLEN ZUSAMMENARBEIT gemacht: Gibt es Dinge, die sich besonders bewährt haben? Gibt es Aspekte, die sich nicht bewährt haben und die sie heute anders machen als früher?

Fragenkomplex 14 Einsatz Arbeitsmarktlicher Massnahmen

14_10 *Ursachen dafür, dass im Dezember und Juli weniger sanktioniert wird?*

Warum werden im Dezember und im Juli weniger AMM verfügt, als in den andern Monaten?

14_20 *Besonders wichtige AMM für zur Unterstützung einer raschen und dauerhaften Eingliederung?*

Welche arbeitsmarktlichen Massnahmen erachten Sie als besonders wichtig, um eine rasche und dauerhafte Eingliederung zu unterstützen? Geben Sie besonders wichtige AMM und deren Einsatzgebiet an.

14_30 *Vorgaben/Regularien im RAV im Zusammenhang mit dem EINSATZ VON AMM?*

Welche Vorgaben/Regularien gibt es, an die sich die PersonalberaterInnen im Rahmen des EINSATZES VON AMM zu halten haben.

14_40 *Veränderungen/Verbesserungen des RAV hinsichtlich EINSATZ VON AMM?*

Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit dem EINSATZ VON AMM in den letzten Jahren gezielte Verbesserungen bzw. Veränderungen vorgenommen (welche Rolle hat hier der sich ändernde Arbeitsmarkt gespielt)? Welche?

14_50 *Lehren und Erfahrungen in den letzten Jahren im Zusammenhang mit dem EINSATZ VON AMM?*

Welche Lehren und Erfahrungen haben Sie in den letzten Jahren im Zusammenhang mit dem EINSATZ VON AMM gemacht: Gibt es Dinge, die sich besonders bewährt haben? Gibt es Aspekte, die sich nicht bewährt haben und die sie heute anders machen als früher?

Fragenkomplex 15	Beratung
15_10 Veränderungen/Verbesserungen des RAV in der BERATUNG?	
Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit der BERATUNG von Stellensuchenden in den letzten Jahren gezielte Verbesserungen oder Veränderungen vorgenommen (welche Rolle hat hier der sich ändernde Arbeitsmarkt gespielt)? Welche?	
15_20 Vorgaben/Regularien im RAV im Zusammenhang mit der BERATUNG?	
Welche Vorgaben/Regularien gibt es, an die sich die PersonalberaterInnen im Rahmen der Beratung zu halten haben.	
15_30 Lehren und Erfahrungen in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der BERATUNG von STES?	
Welche Lehren und Erfahrungen haben Sie in den letzten Jahren in der BERATUNG von STELENSUCHENDEN gemacht: Gibt es Dinge, die sich besonders bewährt haben? Gibt es Aspekte, die sich nicht bewährt haben und die sie heute anders machen als früher?	
Fragenkomplex 16	Vermittlung
16_10 Gefährden Fehlzweisungen eine gute Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern?	
Es gibt RAV, welche 20 und mehr Zuweisungen pro erfolgreiche Vermittlung machen. Ist diese Strategie aus Ihrer Sicht ein Risiko bzw. gefährdet diese Strategie die Arbeitgeberkontakte? Falls ja: welche negativen Auswirkungen könnte dies für diese RAV haben?	
16_20 Veränderungen/Verbesserungen des RAV in der AKTIVEN VERMITTLUNG?	
Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit der AKTIVEN VERMITTLUNG von Stellensuchenden in den letzten Jahren gezielte Verbesserungen oder Veränderungen vorgenommen (welche Rolle hat hier der sich ändernde Arbeitsmarkt gespielt)? Welche?	
16_30 Lehren und Erfahrungen in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der AKTIVEN VERMITTLUNG?	
Welche Lehren und Erfahrungen haben Sie in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der AKTIVEN VERMITTLUNG VON STELENSUCHENDEN gemacht: Gibt es Dinge, die sich besonders bewährt haben? Gibt es Aspekte, die sich nicht bewährt haben und die sie heute anders machen als früher?	
Fragenkomplex 17	Sanktionen und Druckmittel
17_10 Ursachen dafür, dass im Dezember und Juli weniger Sanktionen verfügt werden.	
Warum werden im Dezember und im Juli weniger Sanktionen verfügt, als in den andern Monaten?	
17_20 Vorgaben/Regularien im RAV im Zusammenhang mit der SANKTIONIERUNGEN / DRUCKERZEUGUNG?	
Welche Vorgaben/Regularien gibt es, an die sich die PersonalberaterInnen im Zusammenhang mit SANKTIONIERUNGEN / DRUCKERZEUGUNG zu halten haben.	
17_30 Veränderungen/Verbesserungen des RAV hinsichtlich SANKTIONIERUNG / DRUCKERZEUGUNG?	
Haben Sie oder das RAV im Zusammenhang mit der SANKTIONIERUNG / DRUCKERZEUGUNG in den letzten Jahren gezielte Verbesserungen bzw. Veränderungen vorgenommen (welche Rolle hat hier der sich ändernde Arbeitsmarkt gespielt)? Welche?	
17_40 Lehren und Erfahrungen in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der SANKTIONIERUNG und DRUCKERZEUGUNG?	
Welche Lehren und Erfahrungen haben Sie in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der SANKTIONIERUNG und DRUCKERZEUGUNG gegenüber Stellensuchenden gemacht: Gibt es Dinge, die sich besonders bewährt haben? Gibt es Aspekte, die sich nicht bewährt haben und die sie heute anders machen als früher?	

Anhang 2: Verwendete Daten für die ökonometrischen Analysen (Regressionsanalysen, Clusteralysen und Korrelationsanalysen)

Folgende quantitative Daten wurden für die ökonometrischen Analysen verwendet:

Wirkungen	
<i>Quelle</i>	<i>Inhalt</i>
AVAM-ASAL	Anteil langzeitstellersuchender Leistungsbezüger am Gesamtbestand der Leistungsbezüger.
Wirkungsbenchmarking	Indikator 1 (korrigiert und Rohindikator)
Wirkungsbenchmarking	Indikator 2 (korrigiert und Rohindikator)
Wirkungsbenchmarking	Indikator 3 (korrigiert und Rohindikator)
Wirkungsbenchmarking	Indikator 4 (korrigiert und Rohindikator)
Wirkungsbenchmarking	Gesamtindex

Exogene Einflüsse	
<i>Quelle</i>	<i>Inhalt</i>
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, deren letzter Arbeitgeber im Bau- oder Gastgewerbe tätig ist
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger mit Schweizer Staatsbürgerschaft
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, deren letzter Arbeitgeber im Dienstleistungssektor tätig ist
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, deren letzter Arbeitgeber im Handel tätig ist
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, deren letzter Arbeitgeber in der Industrie tätig ist
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger mit erster Rahmenfrist
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger mit mehr als 2 Rahmenfristen
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, die älter als 45 Jahre sind
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, die älter als 55 Jahre sind
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, die jünger als 25 Jahre sind
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger mit versichertem Verdienst = Maximum
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger mit versichertem Verdienst < 3000 CHF
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, die vor 6 Monaten einem andern PB zugewiesen waren
AVAM-ASAL	Anteil weibliche Leistungsbezüger
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, die zuletzt als Hilfskraft gearbeitet haben.
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, die zuletzt eine Fachfunktion innehatten.
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, die zuletzt eine Kaderfunktion innehatten.
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, die zuletzt Schüler, Lehrlinge oder Studenten waren.
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger mit Triagecode 5

Leistungen	
<i>Quelle</i>	<i>Inhalt</i>
AVAM-ASAL	Durchschnittlicher Anteil an Leistungsbezügern je Kontrollmonat, die weder ein Beratungsgespräch hatten, noch eingestellt wurden, noch auf eine offene Stelle zugewiesen wurden, noch eine arbeitsmarktliche Massnahme besucht haben.
AVAM-ASAL	Durchschnittlicher Anteil an langzeitstellersuchenden Leistungsbezügern je Kontrollmonat, die weder ein Beratungsgespräch hatten, noch eingestellt wurden, noch auf eine offene Stelle zugewiesen wurden, noch eine arbeitsmarktliche Massnahme besucht haben.
AVAM-ASAL	Durchschnittlicher Anteil der Teilnehmer an einem PVB (mit mind. 5 PVB-Tagen im Kontrollmonat), die im betreffenden Kontrollmonat weder ein Beratungsgespräch noch eine Zuweisung auf eine offene Stelle hatten.

Beratung	
<i>Quelle</i>	<i>Inhalt</i>
AVAM-ASAL	Anzahl monatliche Beratungsgespräche je Bezüger
AVAM-ASAL	Anzahl monatliche Beratungsgespräche je Vollstelle
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die PersonalberaterInnen entscheiden frei, mit welchen Stellensuchenden wie oft Beratungsgespräche geführt werden.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Es gibt Richtlinien im RAV, in welchem Umfang Beratungsgespräche zu führen sind.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die PersonalberaterInnen entscheiden frei, wie sie die Beratungsgespräche inhaltlich gestalten.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Es gibt Richtlinien im RAV, wie Beratungsgespräche ablaufen sollen.

Arbeitsmarktliche Massnahmen	
Quelle	Inhalt
AVAM-ASAL	Anteil der Abmeldungen von Leistungsbezüger in PvB am Bestand aller sich in PvB befindenden Bezüger
AVAM-ASAL	Anteil der Basisprogramm-Teilnehmer, die das Basisprogramm innerhalb von 45 (Bezug-) Tagen ab Beginn Rahmenfrist besucht haben.
AVAM-ASAL	Anteil der Basisprogramm-Teilnehmer, die das Basisprogramm nach mehr als 210 (Bezug-) Tagen ab Beginn Rahmenfrist besucht haben.
AVAM-ASAL	Anteil der Bezüger mit EAZ im betreffenden Kontrollmonat
AVAM-ASAL	Anteil der Bezüger mit persönlichkeitsorientierten Kursen im betreffenden Kontrollmonat
AVAM-ASAL	Anteil der Bezüger mit Teilnahme an einem Basisprogramm im betreffenden Kontrollmonat
AVAM-ASAL	Anteil der Bezüger mit Teilnahme an einem Informatikkurs im betreffenden Kontrollmonat
AVAM-ASAL	Anteil der Bezüger mit Teilnahme an einem Kurs "fachliche Weiterbildung" im betreffenden Kontrollmonat
AVAM-ASAL	Anteil der Bezüger mit Teilnahme an einem Sprachkurs im betreffenden Kontrollmonat
AVAM-ASAL	Anteil der Bezüger, die sich in PvB, Übungsfirma oder Praktikum befinden
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die PersonalberaterInnen entscheiden frei, wann welche arbeitsmarktlichen Massnahmen einzusetzen sind.
AVAM-ASAL	Durchschnittliche Anzahl EAZ-Tage pro Leistungsbezüger.
AVAM-ASAL	Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage der Leistungsbezüger in „fachlicher Weiterbildung“ in der Kontrollperiode
AVAM-ASAL	Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage der Leistungsbezüger in Basisprogrammen in der Kontrollperiode
AVAM-ASAL	Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage der Leistungsbezüger in EAZ in der Kontrollperiode
AVAM-ASAL	Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage der Leistungsbezüger in Informatikkursen in der Kontrollperiode
AVAM-ASAL	Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage der Leistungsbezüger in Sprachkursen in der Kontrollperiode
AVAM-ASAL	Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage im Bereich "fachlicher Weiterbildung".
AVAM-ASAL	Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage in persönlichkeitsorientierten Kursen in der Kontrollperiode
AVAM-ASAL	Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage in persönlichkeitsorientierten Kursen je Bezüger pro Monat.
AVAM-ASAL	Durchschnittliche Anzahl Massnahmentage in PvB, Übungsfirma oder Praktikum
AVAM-ASAL	Durchschnittliche Anzahl Sprachkurstage pro Leistungsbezüger.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Es gibt Richtlinien im RAV, wann welche arbeitsmarktlichen Massnahmen einzusetzen sind.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Welchen Einfluss hat der Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?

Sanktionen	
Quelle	Inhalt
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, die Einstelltag wegen Ablehnung zumutbarer Arbeit in Kontrollperiode erhalten haben
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, die Einstelltag für ungenügende Arbeitsbemühungen in Kontrollperiode erhalten haben
AVAM-ASAL	Anteil Leistungsbezüger, die Einstelltag in Kontrollperiode aus anderen Gründen als ungenügende Arbeitsbemühungen oder Ablehnung zumutbarer Arbeit erhalten haben
AVAM-ASAL	Anzahl monatliche Einstelltag je Leistungsbezüger, deren Ursache weder ungenügende Arbeitsbemühungen noch Ablehnung zumutbarer Arbeit sind
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die PersonalberaterInnen entscheiden frei, ob und in welchem Umfang Leistungsbezüger sanktioniert werden sollen.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Es gibt Richtlinien im RAV, wann welche Sanktionen auszusprechen sind.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Welchen Einfluss haben Sanktionen / Druckmittel darauf, ob die Stellensuchenden des RAV rasch und dauerhaft eine Stelle finden?

Arbeitgeberkontakte und Vermittlung	
Quelle	Inhalt
Umfrage RAV-Leiterinnen	Welchen Einfluss haben aktive Vermittlungsbemühungen der BeraterInnen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Welchen Einfluss haben enge Kontakte zu Arbeitgebern darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die PersonalberaterInnen entscheiden frei, ob und in welcher Form und Umfang sie die Stellensuchenden bei der Jobsuche aktiv unterstützen.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Es gibt Richtlinien im RAV, wann die Stellensuchenden in welcher Art und Weise bei der Jobsuche zu unterstützen sind.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Bei Bedarf begleiten die PersonalberaterInnen die Stellensuchenden zum Vorstellungsgespräch.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Um eine gute Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern sicherzustellen sollten die am besten geeigneten Stellensuchenden auf die gemeldeten offenen Stellen zugewiesen werden./Es geht nicht in erster Linie darum, den Arbeitgebern die am besten geeigneten Stellensuchenden zu vermitteln
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wir arbeiten bereits heute eng mit Arbeitgebern zusammen.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wir streben an, die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern künftig zu intensivieren.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Mein RAV geniesst bei den Arbeitgebern einen guten Ruf.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die Erwartungen, welche die Arbeitgeber an das RAV stellen, können wir in der Regel erfüllen.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Einige der Arbeitgeber, mit denen wir zusammenarbeiten, sind gelegentlich bereit, auch schwer vermittelbaren Personen eine Chance zu geben.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die Bereitschaft der Arbeitgeber unserer Region, schwer vermittelbaren Personen eine Chance zu geben, ist generell gering.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Dank des Kontakts des RAV zu den Arbeitgebern kann erreicht werden, dass die Arbeitgeber vermehrt offene Stellen melden.

Zuweisungen	
Quelle	Inhalt
AVAM-ASAL	Anzahl Zuweisungen zu offenen Stellen je Vermittlung.
AVAM-ASAL	Anzahl Zuweisungen zu offenen Stellen je Leistungsbezüger
AVAM-ASAL	Anzahl Zuweisungen zu offenen Stellen je Langzeitstellensuchenden Leistungsbezüger

Zwischenverdienste	
<i>Quelle</i>	<i>Inhalt</i>
AVAM-ASAL	Anteil der Bezüger mit ZV im betreffenden Kontrollmonat

Führung und Führungsinstrumente	
<i>Quelle</i>	<i>Inhalt</i>
Umfrage RAV-Leiterinnen	Anteil der Kapazitäten des RAV-Leiters für Gespräche mit Mitarbeitenden im RAV / Sitzungen innerhalb des RAV (interne Kommunikation)
Umfrage RAV-Leiterinnen	Anteil der Kapazitäten des RAV-Leiters für Führungsaufgaben: Controlling / Qualitätssicherung / Steuerung des RAV
Umfrage RAV-Leiterinnen	Anteil der Kapazitäten des RAV-Leiters für Unterstützung von RAV-Mitarbeitenden bei der Bearbeitung von Fällen (Supervision, Bearbeitung schwieriger Fälle...)
Umfrage RAV-Leiterinnen	Anteil der Kapazitäten des RAV-Leiters für Betreuen / Beraten von Stellensuchenden
Umfrage RAV-Leiterinnen	Beurteilen Sie folgende Aussage: "Das seco-Benchmarking der RAV anhand von Wirkungsindikatoren (mit und ohne Korrektur exogener Einflüsse) fördert die Wirkungen oder zumindest die Wirkungsorientierung der RAV."
Umfrage RAV-Leiterinnen	Beurteilen Sie folgende Aussage: "Um die Arbeit der Personalberaterinnen des RAV beurteilen zu können, ist es zweckmässig, deren Leistungen und / oder Wirkungen miteinander zu vergleichen (zusätzlich zu andern Beurteilungsgrundlagen)."
Umfrage RAV-Leiterinnen	Gibt es im RAV eine Dokumentation, welche die wichtigen Regelungen des RAV oder des Kantons enthält (Organisationshandbuch)?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Führen Sie in Ihrem RAV Zufriedenheitsumfragen bei Ihren Stellensuchenden durch ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Das Arbeitsvermittlungsgeschäft ist heute weitgehend bekannt. Um dauerhaft gute Wirkungen in der Arbeitsvermittlung müssen wir deshalb v.a. die bestehenden Abläufe und Strukturen verfeinern und verbessern./Das Arbeitsvermittlungsgeschäft ist im Wandel. Um
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wichtig ist, dass Arbeitssuchende so schnell wie möglich wieder eine Dauerstelle haben./Wichtig ist, dass Arbeitssuchende die richtige Beschäftigung finden, auch wenn die Suche einer geeigneten Stelle etwas länger dauert.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Es ist wichtig, dass die PersonalberaterInnen eines RAV nach einem einheitlichen Schema vorgehen und gegenüber den Stellensuchenden und Arbeitgeber als eine Einheit auftreten. Eine einheitliche Doktrin im RAV ist deshalb wichtig./Unterschiedliche Wege kön
Umfrage RAV-Leiterinnen	Sofern Ihr RAV mehrere Führungsebenen besitzt: Wie oft führen Sie Sitzungen mit den Kadermitarbeitenden durch?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Sofern Ihr RAV mehrere Führungsebenen besitzt: Wie oft führen die einzelnen Teams / Organisationseinheiten Ihres RAV Sitzungen mit den Mitarbeitenden durch?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wie oft werden Sitzungen / Informationsveranstaltungen mit dem Gesamt-RAV (alle RAV-Mitarbeitenden) durchgeführt?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wie oft finden in Ihrem RAV Sitzungen der RAV-Mitarbeitenden statt, deren Hauptzweck darin besteht, Erfahrungen auszutauschen oder Fallbesprechungen durchzuführen?

Organisation	
<i>Quelle</i>	<i>Inhalt</i>
AVAM-ASAL	Anzahl Stellensuchende, die vor 6 Monaten einem andern PB zugewiesen waren
AVAM-ASAL	Anzahl betreute Dossiers von Stellensuchenden pro Monat (bei Teilzeitangestellten auf eine 100%-Stelle hochgerechnet).
AVAM-ASAL	Anzahl betreute Dossiers von Leistungsbezüger pro Monat (bei Teilzeitangestellten auf eine 100%-Stelle hochgerechnet).
AVAM-ASAL	Anzahl Neuzugänge von Leistungsbezüger pro Monat (bei Teilzeitangestellten auf eine 100%-Stelle hochgerechnet).
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wurden in den Jahren 2000 bis 2003 bestimmte Abläufe (Prozesse) im RAV massgeblich verändert / optimiert
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wurde in den Jahren 2000 bis 2003 die Organisationsstruktur des RAV massgeblich verändert / optimiert
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wurden in den Jahren 2000 bis 2003 die bestehenden Stellensuchenden des RAV neu auf die BeraterInnen aufgeteilt bzw. umverteilt ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wurde Ihr RAV in den Jahren 2000 bis 2003 neu gegründet oder mit einem andern RAV zusammengelegt ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Gibt es BeraterInnen, die sich auf die Betreuung von Stellensuchenden bestimmter BRANCHEN spezialisiert haben ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Gibt es BeraterInnen, die sich auf die Betreuung von Stellensuchenden bestimmter BERUFE spezialisiert haben ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Gibt es BeraterInnen, die sich auf die Betreuung von Stellensuchenden bestimmter HERKUNFTSLÄNDER / SPRACHEN spezialisiert haben?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Gibt es BeraterInnen, die sich auf die Betreuung von LANGZEITSTELLENSUCHENDEN und/oder SCHWERVERMITTELBAREN spezialisiert haben ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Gibt es BeraterInnen, die sich auf die Betreuung von KADERPERSONEN spezialisiert haben ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Gibt es BeraterInnen, die sich auf KEINE BESTIMMTEN STELLENSUCHENDENKATEGORIEN spezialisiert haben ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Gibt es Mitarbeitende, die sich auf die Betreuung von ARBEITGEBERN spezialisiert haben (Beratung, Arbeitgeberbesuche ...)
Umfrage RAV-Leiterinnen	Welche Personen im RAV besuchen Arbeitgeber?
Umfrage RAV-Leiterinnen	In unserem RAV erledigen die PersonalberaterInnen dieselben Arbeiten in einheitlicher Art und Weise (Vermittlung, Beratung, Zuweisung zu offenen Stellen, Sanktionierung etc.)
Umfrage RAV-Leiterinnen	Welchen Einfluss hat die Organisationsstruktur des RAV darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?

Personal	
Quelle	Inhalt
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wie hoch war der Personalbestand des RAV am 31.12.2003 (in Vollstellen ausgedrückt (Bsp.: eine 100%-Stelle = 1.0 Vollstellen; eine 50%-Stelle = 0.5 Vollstellen))
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wieviele Mitarbeiter wurden im Jahr 2003 in Ihrem RAV neu eingestellt (Anteile in Vollstellen ausgedrückt) ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wieviele Mitarbeiter haben das RAV im Jahr 2003 auf eigenen Wunsch verlassen (Anteile in Vollstellen ausgedrückt) ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wieviele Mitarbeiter haben das RAV im Jahr 2003 infolge Pensionierung verlassen (Anteile in Vollstellen ausgedrückt) ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wieviele Mitarbeiter haben das RAV im Jahr 2003 auf Wunsch des RAV verlassen bzw. wurden entlassen (Anteile in Vollstellen ausgedrückt) ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Werden mit den Mitarbeitenden des RAV jeweils verbindliche Jahresziele schriftlich fixiert.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Erhalten Mitarbeitende Ihres RAV bei überdurchschnittlich gute Leistungen einen finanziellen Bonus oder andere materielle Zuwendungen ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Können sich die Mitarbeitenden Ihres RAV durch überdurchschnittlich gute Leistungen immaterielle Vorteile erarbeiten (Erhöhung der Freiräume, Beförderung, Sicherung des Arbeitsplatzes etc.) ?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Mit geeigneten materiellen Anreizen kann die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden des RAV verbessert werden.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Mit geeigneten nicht-materiellen Anreizen kann die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden des RAV verbessert werden.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die Eigenmotivation der Mitarbeitenden hat einen grösseren Einfluss auf deren Leistungen als materielle oder nicht-materielle Anreize.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die Arbeitsplätze der Mitarbeitenden meines RAV sind sicher.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die Mitarbeiter machen jeweils zur selben Zeit eine gemeinsame Pause.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die Mitarbeiter treffen sich auch privat
Umfrage RAV-Leiterinnen	Welchen Einfluss haben die beruflichen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen der RAV-BeraterInnen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Welchen Einfluss hat die Motivation der einzelnen RAV-BeraterInnen darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?
Umfrage RAV-Leiterinnen	PersonalberaterInnen sollten über eine AUSBILDUNG oder langjährige ERFAHRUNG IN DER GESPRÄCHSFÜHRUNG verfügen. Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)
Umfrage RAV-Leiterinnen	Der Beruf des Personalberaters erfordert ein hohes Mass an SELBSTÄNDIGKEIT. Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die TEAMFÄHIGKEIT von PB ist sehr wichtig. Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)
Umfrage RAV-Leiterinnen	PersonalberaterInnen sollten über umfassende BRANCHENKENNTNISSE verfügen. Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)
Umfrage RAV-Leiterinnen	PersonalberaterInnen sollten über ein breites NETZWERK ZU ARBEITGEBERN verfügen. Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)
Umfrage RAV-Leiterinnen	PersonalberaterInnen sollten über eine AUSBILDUNG oder langjährige ERFAHRUNG IN DER STELLENVERMITTLUNG verfügen. Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)
Umfrage RAV-Leiterinnen	Der Beruf des Personalberaters erfordert ein hohes Mass an KREATIVITÄT (z.B. dauernde Suche nach neuen Lösungen). Wieviele PersonalberaterInnen Ihres RAV erfüllen diese Anforderung gut ? (Anteil der PB im RAV in Prozent)
Umfrage RAV-Leiterinnen	Umfrage RAV-Leiterinnen
Prozesse	
Quelle	Inhalt
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die Personalberatenden haben ein Mitspracherecht dabei, welche Neuzugänge ihnen zugeordnet werden.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wenn die "Chemie" zwischen einer stellensuchenden Person und dem PB nicht stimmt, wird die stellensuchende Person unter Umständen einer anderen Personalberaterin oder einem andern Personalberater zugeordnet.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wenn ein(e) PersonalberaterIn kaum noch Möglichkeiten sieht, eine stellensuchende Person zu integrieren, wird die betreffende Person u.U. einer anderen Personalberaterin oder einem andern Personalberater zugeordnet.
Umfrage RAV-Leiterinnen	In unserem RAV gibt es klar definierte Abläufe (Prozesse). Diese sind durch die PersonalberaterInnen einzuhalten.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Welchen Einfluss hat die Ausgestaltung der Abläufe (Prozesse) des RAV darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?

Interinstitutionelle Zusammenarbeit	
Quelle	Inhalt
Umfrage RAV-Leiterinnen	Welchen Einfluss hat eine enge Zusammenarbeit mit externen Partnern (Sozialämter etc.) darauf, ob die Stellensuchenden rasch und dauerhaft eine Stelle finden?
Umfrage RAV-Leiterinnen	Mein RAV betreibt eine intensive Öffentlichkeitsarbeit (Mailings an Arbeitgeber, Werbungen, Promotionen, Teilnahme an Messen etc.), um das Image des RAV bei den Arbeitgebern zu verbessern.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wir arbeiten bereits heute eng mit Berufsberatungen zusammen.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wir streben an, die Zusammenarbeit mit Berufsberatungen künftig zu intensivieren.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die heutige Zusammenarbeit mit den Berufsberatungen ist effizient und unterstützt die Arbeit des RAV gut.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wir arbeiten bereits heute eng mit der IV-Stelle zusammen.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wir streben an, die Zusammenarbeit mit der IV-Stelle künftig zu intensivieren.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die heutige Zusammenarbeit mit der IV-Stelle ist effizient und unterstützt die Arbeit des RAV gut.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wir arbeiten bereits heute eng mit privaten Arbeitsvermittlern zusammen.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wir streben an, die Zusammenarbeit mit privaten Arbeitsvermittlern künftig zu intensivieren.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die heutige Zusammenarbeit mit den priv. Arbeitsvermittlern ist effizient und unterstützt die Arbeit des RAV gut.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wir arbeiten bereits heute intensiv mit Sozialämtern der Gemeinden zusammen.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Wir streben an, die Zusammenarbeit mit Sozialämtern künftig zu intensivieren.
Umfrage RAV-Leiterinnen	Die heutige Zusammenarbeit mit den Sozialämtern ist effizient und unterstützt die Arbeit des RAV gut.

Anhang 3: Methodik der Regressionsanalysen

Die RAV erzielen unterschiedlich gute Wirkungen in Bezug auf die Geschwindigkeit und Nachhaltigkeit der Wiedereingliederung von Stellensuchenden. Diese Wirkungsunterschiede sind dabei zum einen auf exogene und zum andern auf RAV-interne Ursachen zurückzuführen (vgl. Schlussbericht zur AMM-Studie in separatem Band).

Die mit ökonomischen Methoden durchgeführte Untersuchung verfolgte das folgende Ziel: Die Wirkungsunterschiede zwischen einzelnen RAV, die auf Aspekte, welche die RAV beeinflussen können, zurückzuführen sind sollen ermittelt werden.

Die Ermittlung des Einflusses RAV-interne Aspekte auf die Wirkungsunterschiede zwischen den RAV kann als *lineares Modell* abgebildet werden. In einem solchen linearen Modell werden die Wirkungen des RAV als Output betrachtet, der abhängig ist von Inputs, namentlich den Leistungen (Vermittlung, Beratung, Druckerzeugung und Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen) und Ressourcen der RAV sowie nicht beeinflussbaren exogenen Faktoren.

Diese lineare Abhängigkeit der Wirkungen von Inputs und exogenen Faktoren entspricht einer *Produktionsfunktion*. Die Schätzung von Produktionsfunktionen haben wir mit einer linearen Regressionsanalyse durchgeführt.

Neben den erwähnten Zusammenhängen wird die relative Wirkung einzelner RAV im Verhältnis zu derjenigen anderer RAV untersucht. Hierzu wird - methodisch betrachtet - die Frage nach der optimal erreichbaren Wirkung (gegeben die Inputs und die exogenen Faktoren) gestellt. Dabei geht es technisch betrachtet um die Bestimmung der *Produktionsgrenze* der RAV. Sie fällt gewissermassen als Nebenprodukt der Schätzung der Produktionsfunktion an.

Die Theorie zur Schätzung von Produktionsgrenzen ist wohletabliert. Sie basiert auf der Annahme, dass eine Produktionsgrenze theoretisch den maximal erreichbaren Output gegeben eine Menge von Inputs darstellt. Die Schätzung der Produktionsgrenze implementiert diese Annahme empirisch, indem unterstellt wird, dass keine der beobachtbaren Einheiten die Idealvorstellung übertreffen kann.

Praktisch umgesetzt wird diese Idee, indem zunächst eine Produktionsfunktion geschätzt wird. Damit wird implizit der durchschnittlich erreichbare Output gegeben die Durchschnittswerte für die Inputs bestimmt. Die Produktionsgrenze wird dann durch diejenige Einheit definiert, die den

durchschnittlichen Output am stärksten übertrifft, gegeben die jeweiligen Inputs.

Übersetzt auf das vorliegende Problem der Bestimmung von Wirkungsdifferenzen zwischen den RAV gegeben eine Reihe von exogenen Faktoren bedeutet dies, dass zunächst die Wirkung der RAV auf die exogenen Faktoren regressiert werden. Dies liefert den Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Wirkung der RAV und den Durchschnittswerten der exogenen Faktoren. Anschliessend werden die Wirkungen der RAV zusätzlich zu den exogenen Faktoren *auf* die RAV-internen Merkmale regressiert. So können für jedes RAV die bedingten Erwartungswerte der Wirkung mit und ohne Berücksichtigung des relativen Einflusses RAV-interner Aspekte berechnet werden. Die Differenz dieser beiden Erwartungswerte entspricht dabei dem (quantifizierbaren) Zusammenhang zwischen den RAV-internen Aspekten und der relativen Wirkung der einzelnen RAV im Verhältnis zu derjenigen anderer RAV.

Formal bedeutet dies, dass zwei Regressionen - jeweils eine Regression mit und ohne Kontrolle für RAV-interne Aspekte - in der folgenden Art geschätzt wird:

$$x_i = \mathbf{a}_0 + \mathbf{a}_1 y_{1i} + \mathbf{a}_2 y_{2i} + \dots + \mathbf{a}_n y_{ni} + \mathbf{e}_i$$

bzw.

$$x_i = \mathbf{a}_0 + \mathbf{a}_1 y_{1i} + \mathbf{a}_2 y_{2i} + \dots + \mathbf{a}_n y_{ni} + \mathbf{b}_1 z_{1i} + \dots + \mathbf{b}_m z_{mi} + \mathbf{e}_i$$

Dabei ist x_i eine Wirkungsvariable für das RAV i , y_{ji} der exogene Faktor j für das RAV i , \mathbf{a}_j der entsprechende Regressionskoeffizient, z_{ji} die Variable für einen RAV-internen Aspekt mit dem Regressionskoeffizient \mathbf{b}_j und \mathbf{e}_i das Residuum für das RAV i . Für ein beliebiges RAV i sind die bedingten Erwartungswerte einer Wirkungsvariable gegeben durch

$$\bar{x}_i = \hat{\mathbf{a}}_0 + \hat{\mathbf{a}}_1 y_{1i} + \hat{\mathbf{a}}_2 y_{2i} + \dots + \hat{\mathbf{a}}_n y_{ni},$$

bzw. durch

$$\bar{x}_i = \hat{\mathbf{a}}_0 + \hat{\mathbf{a}}_1 y_{1i} + \hat{\mathbf{a}}_2 y_{2i} + \dots + \hat{\mathbf{a}}_n y_{ni} + \hat{\mathbf{b}}_1 z_{1i} + \dots + \hat{\mathbf{b}}_m z_{mi}$$

wobei das Dach über den Koeffizienten anzeigt, dass diese geschätzt sind.

Das geschätzte Residuum

$$\hat{\mathbf{e}}_i = x_i - \bar{x}_i$$

ist dann ein Mass für die Abweichung der Wirkungsvariable eines RAV von ihrem erwarteten Wert gegeben die exogenen Faktoren bzw. gegeben die exogenen Faktoren und die Variablen bezüglich RAV-interner Aspekte.

Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco)
Effingerstrasse 1, CH-3003 Bern
Tel 031 323 59 42, Fax 031 323 54 47
www.seco.admin.ch, seco@seco.admin.ch

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement Département fédéral de l'économie Dipartimento federale dell'economia