EINFLUSS DER RAV AUF DIE WIEDEREINGLIEDERUNG VON STELLENSUCHENDEN

Studie im Auftrag der Aufsichtskommission für den Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung

Dr. Markus Frölich, Prof. Michael Lechner, Stefanie Behncke (SIAW-HSG)

Stephan Hammer, Nicolas Schmidt, Sarah Menegale, Annette Lehmann, Dr. Rolf Iten (INFRAS)

Seco Publikation
Arbeitsmarktpolitik № 20 (1.2007)
STAATSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT (SECO)

EINFLUSS DER RAV AUF DIE WIEDEREINGLIEDERUNG VON STELLENSUCHENDEN

Schlussbericht
St. Gallen und Zürich, 1. Februar 2007

Arbeitsgemeinschaft
Dr. Markus Frölich, Prof. Michael Lechner, Stefanie Behncke (SIAW-HSG)
Stephan Hammer, Nicolas Schmidt, Sarah Menegale, Annette Lehmann, Dr. Rolf Iten
(INFRAS)
<table>
<thead>
<tr>
<th>INHALT</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ZUSAMMENFASSUNG</td>
</tr>
<tr>
<td>1. EINLEITUNG</td>
</tr>
<tr>
<td>1.1. ZIELE UND FORSCHUNGSRAGEN</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2. METHODIK</td>
</tr>
<tr>
<td>2. RAV: STRATEGIEN ZUR WIEDEREINGLIEDERUNG</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1. FALLSTUDIEN: METHODIK</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2. ZIELE, STRATEGIEN UND ORGANISATION AUF BETRIEBLICHER EBENE</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.1. Ziele der RAV</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.2. Handlungsfelder der RAV</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.3. Strategien der RAV</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.4. Organisationsformen</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3. STRATEGIEN DER PERSONALBERATENDEN</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.1. Beratungsstrategien</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.2. Zusammenarbeit mit Arbeitgebern</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4. Einfluss auf die Stellensuchenden</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4.1. Einfluss auf die Arbeitgeber</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4.2. Bedeutung der betrieblichen Faktoren</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4.4. Einfluss der Rav auf die Wiedereingliederung</td>
</tr>
<tr>
<td>2.5. VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN</td>
</tr>
<tr>
<td>2.6. FAZIT</td>
</tr>
<tr>
<td>3. MIKROÖKONOMETRISCHE ANALYSE</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1. ÜBERSICHT</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2. METHODIK</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.1. Zusammenfassung</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.2. Datenquellen und Variablen</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.3. Untersuchungsebenen</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.4. Ökonometrische Schätzverfahren</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.5. Untersuchungsgegenstände</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3. STRATEGIEN UND ZIELE DER PERSONALBERATENDEN UND RAV</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3.1. Zusammenfassung</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3.2. Kooperationseinstellung zu Stellensuchenden</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3.3. Beschäftigungsnachbarkeit der RAV</td>
</tr>
</tbody>
</table>
3.3.4. Weitere Strategieaspekte ........................................................................... 99
3.4. ORGANISATION DER RAV ........................................................................ 103
3.4.1. Zusammenfassung ................................................................................... 103
3.4.2. Kontakt mit Arbeitgebern ........................................................................ 107
3.4.3. Kontakt zwischen Personalberatenden und Stellensuchenden .................. 113
3.4.4. Umgang mit Sanktionen ........................................................................... 118
3.4.5. Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) ................................................ 121
3.5. FÜHRUNGSSTIL ......................................................................................... 122
3.5.1. Zusammenfassung ................................................................................... 122
3.5.2. Spezifische Vorgaben bei Entscheidungen .............................................. 124
3.5.3. Diskrepanz zwischen RAV-Führung und PB ............................................ 128
3.5.4. Diskrepanz zwischen den Personalberatenden ........................................ 129
3.6. PERSONALPOLITIK DER RAV ................................................................. 130
3.6.1. Zusammenfassung ................................................................................... 130
3.6.2. Alter und Arbeitserfahrung .................................................................... 132
3.6.3. Ausbildung der Personalberatenden ...................................................... 134
3.6.4. Geschlecht der Personalberatenden ....................................................... 138
3.6.5. Gehälter ................................................................................................. 138
3.6.6. Dossierbelastung ................................................................................... 139
3.7. EINSATZ VON INSTRUMENTEN UND ARBEITSMARKTLICHEN MASSNAHMEN .......................................................... 141
3.7.1. Zusammenfassung ................................................................................... 141
3.7.2. Bedeutung verschiedener Instrumente .................................................... 144
3.7.3. Einstelltage ............................................................................................ 149
3.7.4. Zwischenverdienst ................................................................................ 152
3.7.5. Grund des Einsatzes von Bildungs- und Beschäftigungsmassnahmen .......... 157
3.7.6. Beratungsgespräche .............................................................................. 161
4. SYNTHESE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN .............................................. 163
4.1. EMPIRISCHE ERGEBNISSE: SYNTHESE ............................................... 163
4.1.1. Ziele der RAV und der Personalberatenden ........................................... 163
4.1.2. Strategien der RAV und der Personalberatenden ..................................... 164
4.1.3. Organisation der RAV ............................................................................ 168
4.1.4. Personalpolitik der RAV ....................................................................... 171
4.1.5. Einsatz von Instrumenten und arbeitsmarktlichen Massnahmen .............. 173
4.1.6. Fazit ....................................................................................................... 177
4.2. FOLGERUNGEN ................................................................................................. 178
LITERATUR .............................................................................................................. 185
ZUSAMMENFASSUNG

ZIELSETZUNG UND METHODIK

Ziele
Mit der Revision des Arbeitslosenversicherungsgesetzes (AVIG) im Jahre 1996 wurde eine zunehmende Professionalisierung der öffentlichen Arbeitsvermittlung eingeleitet. Regionale Arbeitsvermittlungszentren (RAV) wurden gegründet, die mittels professioneller Beratung, arbeitsmarktfühenden Massnahmen und Stellenakquisition bei potenziellen Arbeitgebern die Wiedereingliederung der Stellensuchenden aktiv unterstützen sollten.


Methodik
Das Forschungsprojekt kombinierte einen qualitativen mit einem ökonometrisch-quantitativen Ansatz. Das Forschungsprojekt wurde in drei Phasen durchgeführt:

› In der ersten Phase wurden im Jahr 2004 qualitative Fallstudien zu 12 RAV durchgeführt. Ziel war es erstens, die Ziele und Strategien der ausgewählten RAV sowie die Beratungsstrategien der Personalberatenden zu beschreiben und wenn möglich zu typisieren. Zweitens sollten auf Ebene der RAV und der Personalberaten Erfolgsfaktoren identifiziert werden, welche die Wiederbeschäftigung der Stellensuchenden positiv beeinflussen.

› Die Ergebnisse der qualitativen Analyse flossen in einer zweiten Phase in eine standardisierte schriftliche Befragung der Personalberatenden und RAV-Leitenden aller RAV in der Schweiz ein. Mit der Befragung wurden Informationen zu Organisation, Strukturen, Strategien, Präferenzen etc. der RAV und zu den Strategien der Personalberatenden erhoben. Diese Befragungsdaten wurden mit weiteren administrativen Daten zu den RAV und deren Personalberatenden kombiniert.

Einkommenshistorie etc.) kontrolliert. Desweiteren wurden RAV, die als unvergleichbar mit anderen RAV erschienen, in der Analyse nicht berücksichtigt.

Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse des Forschungsprojekts zusammengefasst. Dabei wird primär auf die Ergebnisse der mikroökonomischen Analyse fokussiert.

ERGEBNISSE

Ziele und Strategien


Die mikroökonomische Analyse bestätigte die Bedeutung der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern, anderen Institutionen und privaten Stellenvermittlern:

Bei der interinstitutionellen Zusammenarbeit ergaben sich generell positive Ergebnisse einer kooperativen Einstellung zu anderen Institutionen. Dieses Ergebnis dürfte teilweise auch eine generelle Offenheit gegenüber anderen Institutionen (wie auch zu privaten Stellenvermittlern) widerspiegeln.

Bei der Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern ergab sich ein eindeutig positiver Zusammenhang zu den Wiederbeschäftigungschancen der Stellensuchenden. Zudem deuteten die Schätzergebnisse darauf hin, dass diese Stosssrichtung aus Wirkungssicht eine Ergänzung zu den Arbeitgeberkontakten darstellt und diese nicht konkurrenzieren.

Ziel der Beratung ist die Motivierung und die Aktivierung der Stellensuchenden. In genereller Hinsicht lassen sich die Beratungsstrategien der Personalberatenden gemäß den empirischen Ergebnissen in zwei Dimensionen unterscheiden, erstens in der Kooperationsneigung der Personalberatenden und zweitens im Einsatz von qualifizierenden Massnahmen versus einem konsequenten Fokus auf schnelle Beschäftigung:


Die Ergebnisse der mikroökonomischen Analyse deuten zudem darauf hin, dass ein Teil der Personalberatenden tendenziell auf die Qualifizierung der Stellensuchenden durch den Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen („Qualifizierungsstrategie“) und ein anderer
Teil eher auf die Vermittlung der Stellensuchenden durch einen raschen Kontakt zum Arbeitsmarkt („Vermittlungsstrategie“) abzielt.

Hinsichtlich der Kooperationsneigung der Personalberatenden zeigte sich in der mikroökonomischen Analyse, dass ein zu sanfter und kooperativer Umgang mit den Stellensuchenden deren Beschäftigungschancen reduzierte. Personalberatende, die dazu neigten, die Wünsche der Stellensuchenden bei der Auswahl von Stellenzuweisungen und arbeitsmarktliche Massnahmen (AMM) immer zu berücksichtigen erzielten schlechtere Beschäftigungswirkungen als jene, die Stellenzuweisungen und AMM unabhängig von den Wünschen der Stellensuchenden vornahmen. Insbesondere trifft dies für die Gruppe der Unqualifizierten zu. Eine dominantere Position des Personalberatenden zeichnete sich hier also als erfolgreicher ab als ein Vorgehen, dass stark auf Kooperation, Konsens und Konfliktfreiheit hinzielt.

Die verschiedenen Schätzergebnisse deuten ebenfalls an, dass bei einem Vergleich zwischen den Strategien Vermitteln oder Qualifizieren, tendenziell die Vermittlungsstrategie eher erfolgreicher zu sein scheint. Jene RAV und Personalberatenden, die in hohem Masse auf qualifizierende arbeitsmarktliche Massnahmen setzten, erzielten eher schlechtere Ergebnisse als solche, die einen raschen und bedingungslosen Kontakt zum Arbeitsmarkt anstrebten. Frühzeitiges Aktivieren (und eventuell Zwingen) zur Stellensuche und insbesondere zur Stellenannahme wirkt sich tendenziell eher positiv auf die Beschäftigungschancen aus.

Die Fallstudien zeigen, dass sich die Zusammenarbeit der RAV mit den Arbeitgebern im Vergleich zu früheren Jahren verbessert hat. Dadurch konnten das gegenseitige Verständnis und das Image verbessert, die Kontakte intensiviert und teilweise konkrete Vermittlungserfolge erzielt werden. Gemäss den Fallstudien sind persönliche Kontakte mit den Arbeitgebern, gute Kenntnisse der Bedürfnisse der Arbeitgeber, eine rasche Reaktion bei Vakanzen und vor allem eine gute Vorselektion der Dossiers wichtige Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern.

Die Ergebnisse der mikroökonomischen Analyse deuten ebenfalls darauf hin, dass ein eher mässiger, aber gezielter Einsatz von Stellenzuweisungen insgesamt erfolgreicher zu sein scheint als ein sehr umfangreicher Einsatz von Stellenzuweisungen. Damit bestätigen die Schätzungen, dass eine gezielt die Bedürfnisse der Arbeitgeber angepasste Stellenzuweisungspraxis tendenziell erfolgreicher ist.
Organisation der RAV

Die RAV weisen ganz unterschiedliche Organisationstrukturen und -prozesse auf. Wichtigstes Unterscheidungsmerkmal ist der Grad an funktioneller, branchen- sowie klientspezifischer Spezialisierung der RAV. Neben dem Spezialisierungsgrad unterscheiden sich die RAV in organisatorischer Hinsicht durch weitere Elemente wie personelle Ressourcen (bzw. Dossierbelastung der Personalberatenden, Dossierwechsel, etc). Hinsichtlich dieser organisatorischen Merkmale der RAV resultierten aus der mikroökonomischen Analyse folgende Ergebnisse:


› RAV, die nach einer gewissen Zeit einen automatischen oder auf Wunsch der Personalberatenden fallweisen Dossierwechsel vorsehen, erzielen klar bessere Ergebnisse hinsichtlich der Wiederbeschäftigungsschanven der Stellensuchenden. Dies könnte daran liegen, dass der Dossierwechsel zu einer neuen Dynamik im Stellensuchprozess und damit zu einer verstärkten Aktivierung der Stellensuchenden führt.

› Es konnten keine eindeutigen Ergebnisse bezüglich einer Spezialisierung nach Branchen und Berufen gefunden werden.

Führung und Personalpolitik

Die überwiegende Mehrzahl der RAV-Leitungen der in den Fallstudien untersuchten RAV sieht ihre Hauptaufgabe im „Coaching“ der Mitarbeitenden und wendet einen kooperativen Führungsstil an. Ziele sind die direkte Unterstützung der Personalberatenden und die Schaf-


Vorgehensweisen tendenziell zu einem sanfteren Umgang mit den Stellensuchenden neigen. Diese Ergebnisse deuten an, dass ein gezielter und durchaus langfristiger Personalaufbau wichtig zu sein scheint.

Die den Personalberatenden zur Verfügung stehenden Instrumente und arbeitsmarklichen Massnahmen je Stellensuchenden-Gruppe werden unterschiedlich eingesetzt. Hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Instrumente zeigen sich aus Sicht der befragten Personalberatenden folgende Unterschiede:

› Das Instrument „Kontrolle und Sanktionen“ wird bei allen Gruppen von Stellensuchenden als wichtig genannt, weist jedoch im Vergleich zu den anderen Instrumenten eine relativ geringe Bedeutung auf.
› Arbeitsmarktliche Bildungsmassnahmen und Programme zur vorübergehenden Beschäftigung werden vor allem für unqualifizierte Personen und Personen mit „schlechtem Umfeld“ als sehr wichtig erachtet.
› Zwischenverdienste weisen für alle Gruppen eine gewisse Bedeutung auf, vor allem für Personen mit „gutem Umfeld“ und unqualifizierte Schweizer und Schweizerinnen.
› Beratungsgespräche werden ebenfalls für alle Gruppen von Stellensuchenden als wichtig erachtet, insbesondere für die qualifizierten Personen und die jüngeren Stellensuchenden.
› Während der direkte Kontakt zu den Arbeitgebern bei den qualifizierten Personen und den Lehrabgängern eine gewisse Bedeutung aufweist, wird dieses Instrument bei den unqualifizierten Personen kaum erwähnt.

Ein Massnahmeneinsatz, der konsequent das Ziel einer unmittelbaren Wiederbeschäftigung verfolgt, scheint förderlich für die Beschäftigungschancen von Stellensuchenden zu sein. Die Schätzergebnisse deuten an, dass RAV, die häufig Zwischenverdienste und auch Programme zur vorübergehenden Beschäftigung einsetzten, eher höhere Beschäftigungschancen ihrer Stellensuchenden verzeichneten, während ein häufiger Einsatz von Bildungsmassnahmen mit niedrigeren Beschäftigungschancen in Verbindung steht. Diese Ergebnisse können dahingehend interpretiert werden, dass RAV, die eine rasche Beschäftigung in den Vor-
dergrund stellen, erfolgreicher waren, als jene, die mehr Wert auf qualifizierende Aktivitäten legten und somit einen konsequenten Fokus auf schnelle Beschäftigung eventuell leicht zurückstellten. Die Ergebnisse für andere Instrumente bestätigten diese Interpretation überwiegend. Wurden Praktika als ein besonders wichtiges Instrument für die Gruppe der jüngeren Stellensuchenden betrachtet, so fanden sich positive Effekte. Für die anderen Gruppen fanden sich häufig positive Effekte, wenn Arbeitgeberkontakte und/oder Stellenzuweisungen als ein wichtiges Instrument genannt wurden. (Die Ergebnisse sollten also nicht so interpretiert werden, dass Programme zur vorübergehenden Beschäftigung selbst direkte positive Wirkungen entfalten, sondern dass sie eher als Teil einer gesamten Strategie anzusehen sind. Unter Berücksichtigung früherer Ergebnisse würden wir nicht eine Ausweitung oder Aufwertung der PvB empfehlen.)

Als ein herausragendes und wichtiges Instrument stellten sich die Einstelltage heraus. Hier fanden sich generell klar positive Effekte sowohl der Sanktionshäufigkeit als auch der Sanktionshärte. Diese Ergebnisse fanden sich für alle Gruppen, aber insbesondere für die jüngeren Stellensuchenden und die gering Qualifizierten. Die positive Wirkung ist vermutlich auch auf einen 'Droheffekt' zurückzuführen: wenn Stellensuchende vermehrt auf die Möglichkeit einer Einstellung von Taggeldern bei Pflichtverletzungen aufmerksam gemacht werden, könnten aufgrund einer erhöhten Bereitschaft, eine neue Stelle zu suchen oder an einer Massnahme teilzunehmen, wahrscheinlich positive Wirkungen erzielt werden, ohne dass Einstelltage immer verfügt werden müssen.

FOLGERUNGEN
Auf der anderen Seite scheinen ein behutsamer Umgang mit den Arbeitgebern und die Berücksichtigung ihrer Wünsche wichtig zu sein, ergänzt um eine Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern und anderen Institutionen.

Zu ihrer Umsetzung könnte ein etwas stärker standardisiertes Vorgehen innerhalb der RAV und eine einheitlichere Philosophie beitragen, die teilweise eine Reduktion der Freiheiten der Personalberatenden mit zur Folge hätte. Hierbei ist auch die Bedeutung eines professionellen Personals zu betonen, bei der insbesondere der eidgenössische Fachausweis hervorzuheben ist. Andere (Lebens-)Erfahrungen oder ein Universitätsabschluss scheinen von geringerer oder teilweise gar negativer Bedeutung zu sein.

1. EINLEITUNG

1.1. ZIELE UND FORSCHUNGSFRAGEN


Ziel dieses Forschungsprojekts ist es, den Einfluss der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) auf die Wiedereingliederung der Stellensuchenden zu analysieren. Konkret soll die Wirkung von betrieblichen Faktoren des RAV (z.B. Organisation) und der Beratungsstrategie der Personalberatenden auf die Wiederbeschäftigungswahrscheinlichkeit der Stellensuchenden quantitativ abgeschätzt werden. Diese Ergebnisse könnten den RAV als auch dem seco dienen, um die Wiedereingliederung der Stellensuchenden zu verbessern. Es stellen sich folgende Forschungsfragen:

1. Welche Ziele und Strategien verfolgen die RAV? Wie sind sie organisiert? Welche Leistungen erbringen sie? Welche Unterschiede bestehen zwischen den RAV auf betrieblicher Ebene und hinsichtlich des Vorgehens der Personalberatenden?
2. Welche Wirkungen konnten die RAV bei den Stellensuchenden und in der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern sowie anderen Institutionen (z.B. Sozialdienste) erzielen? Welche Faktoren auf der Ebene der RAV (betriebliche Faktoren, Strategien der Personalberatenden) sind für die Wirksamkeit der RAV besonders relevant?
3. Welchen Einfluss haben die RAV auf die Wiedereingliederung der Stellensuchenden?
4. Wie kann die Wirksamkeit der RAV hinsichtlich der Wiedereingliederung der Stellensuchenden gesteigert werden?
1.2. METHODIK


Das Forschungsprojekt wurde in drei Phasen durchgeführt:

- In der ersten Phase wurden im Jahr 2004 qualitative Fallstudien zu 12 RAV durchgeführt. Ziel war es erstens, die Ziele und Strategien der ausgewählten RAV sowie die Beratungsstrategien der Personalberatenden zu beschreiben und wenn möglich zu typisieren. Zweitens sollten auf Ebene der RAV und der Personalberaten Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die die Wiederbeschäftigung der Stellensuchenden positiv beeinflussen.
- Die Ergebnisse der qualitativen Analyse flossen in eine standardisierte schriftliche Befragung der Personalberatenden und RAV-Leitenden aller RAV in der Schweiz ein (zweite Phase). Mit der Befragung wurden Informationen zu Organisation, Strukturen, Strategien,
Präferenzen etc. der RAV und zu den Strategien der Personalberatenden erhoben. Die Ergebnisse wurden mit den AVAM/ASAL/AHV-Daten aller Personen verknüpft, die sich im Jahre 2003 neu stellensuchend meldeten (ca. 200'000 Personen).


Anschliessend wurden die Ergebnisse der verschiedenen Phasen entlang der Forschungsfragen zusammengeführt.

Die beiden zwei Forschungsansätze sowie deren Kombination werden in den Kapiteln 2.1. (Methodik Fallstudien) und 3.1. (Methodik mikroökonomische Analyse) detaillierter beschrieben.

1.3. PROJEKTAUSFÜHRUNG UND GLIEDERUNG DES BERICHTS

Projektausführung

Gliederung des Berichts
Der vorliegende Bericht ist wie folgt gegliedert:
› Kapitel 2 beschreibt einerseits die Ziele, Strategien, Organisationsformen und Leistungen der RAV sowie die Beratungsstrategien der Personalberatenden. Andererseits werden die Wirkungszusammenhänge beschrieben und die Erfolgsfaktoren für die Wiederbeschäftigung von Stellensuchenden dargestellt. Empirische Grundlage des mehrheitlich deskriptiv ausgerichteten Kapitels 2 sind die Ergebnisse der qualitativen Fallstudien, die mit den wichtigsten Resultaten der standardisierten Befragung der Personalberatenden und der RAV-Leiter ergänzt werden.
› Kapitel 4 enthält Folgerungen und Empfehlungen, die sich aus den Ergebnissen der qualitativen und der quantitativen Wirkungsanalyse ergeben.

Vorliegender Bericht wird durch zwei Beilagenbände ergänzt. Der erste Beilagenband enthält die 12 qualitativen Fallstudien. Der zweite Beilagenband beschreibt im Sinne eines technischen Anhangs Details zu den mikroökonomometrischen Schätzungen.
2. RAV: STRATEGIEN ZUR WIEDEREINGLIEDERUNG

Im folgenden Kapitel werden die Strategien der RAV hinsichtlich der Wiedereingliederung der Stellensuchenden beschrieben. Dabei wird analytisch zwischen den betrieblichen Vorgaben, Strukturen und Prozesse einerseits und den Beratungs- und Vermittlungsstrategien der Personalberatenden andererseits unterschieden. Es stellen sich folgende Fragen:

1. Welche Ziele und Strategien verfolgen die RAV? Wie sind sie organisiert? Welche Unterschiede bestehen zwischen den RAV?

2. Welche Strategien verfolgen die Personalberatenden? Wie gehen die Personalberatenden in der Zusammenarbeit mit den Stellensuchenden und den Arbeitgebern vor? Welche Rolle spielen die verschiedenen Instrumente (Beratung, Kontrolle, arbeitsmarktlcbe Massnahmen)?

3. Welche Wirkungszusammenhänge bestehen zwischen dem Vorgehen der RAV und der Personalberatenden und der Wiederbeschäftigung? Welches sind die Erfolgsfaktoren für die Wiederbeschäftigung von Stellensuchenden?

Zu betonen ist, dass mit der qualitativen Analyse keine Bewertung der Organisation, der Leistungen und der Wirkungen der einzelnen RAV anhand von konkreten Zielvorgaben beabsichtigt war.

2.1. FALLSTUDIEN: METHODIK


Die qualitative Analyse wurde anhand von vergleichenden Fallstudien zu 12 RAV durchgeführt. Empirische Grundlagen der Fallstudien bildeten neben der Auswertung von relevanten Dokumenten zu den RAV qualitative Interviews mit verschiedenen Akteuren (Leiter der kantonalen Arbeitsämter, RAV-Leiter, Personalberatende und Unternehmen des Einzugsgebiets des RAV). In diesen Interviews wurden Fragen zum Vorgehen gestellt und Einschätzung zu den Wirkungszusammenhängen sowie zu den Erfolgsfaktoren erhoben. Die qualita-
tiven Interviews wurden anhand eines Gesprächsleitfadens geführt und protokolliert.\(^1\) Die Auswahl der RAV erfolgte aufgrund folgender Kriterien: regionale Verteilung (Grossregionen), Wirtschaftsregion (Branchenmix, Arbeitslosenquote, Urbanitätsgrad), Grösse des RAV, Wirksamkeit (Wirkungsindikatoren seco), betriebliche Besonderheiten. Tabelle 1 stellt die für die Fallstudien ausgewählten RAV dar.

### Tabelle 1

<table>
<thead>
<tr>
<th>RAV</th>
<th>Kanton</th>
<th>Charakteristik</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Flössergasse</td>
<td>Zürich</td>
<td>Grossstadt, Zürich, deutschsprachig, 37 Mitarbeitende</td>
</tr>
<tr>
<td>Affoltern a. A.</td>
<td>Zürich</td>
<td>Ländlich/Agglomeration, Zürich, deutschsprachig, 12 Mitarbeitende</td>
</tr>
<tr>
<td>Bern Bümpiz-Bethlehem</td>
<td>Bern</td>
<td>Grossstadt, Espace Mittelland, deutschsprachig, 23 Mitarbeitende</td>
</tr>
<tr>
<td>Biel</td>
<td>Bern</td>
<td>Städtisch, Espace Mittelland, deutschsprachig, 32 Mitarbeitende</td>
</tr>
<tr>
<td>Münchenstein</td>
<td>Baselland</td>
<td>Agglomeration, Nordwestschweiz, deutschsprachig, 16 Mitarbeitende</td>
</tr>
<tr>
<td>Wattwil</td>
<td>St. Gallen</td>
<td>Ländlich, Ostschweiz, deutschsprachig, 8 Mitarbeitende</td>
</tr>
<tr>
<td>Hergiswil</td>
<td>Obwalden</td>
<td>Ländlich, Zentralschweiz, deutschsprachig, 6 Mitarbeitende</td>
</tr>
<tr>
<td>Acacias</td>
<td>Genf</td>
<td>Grossstadt, Région Lémanique, französischsprachig, 24 Mitarbeitende</td>
</tr>
<tr>
<td>Chaudron</td>
<td>Waadt</td>
<td>Grossstadt, Région Lémanique, französischsprachig, 80 Mitarbeitende</td>
</tr>
<tr>
<td>Payerne</td>
<td>Waadt</td>
<td>Ländlich, Région Lémanique, französischsprachig, 7 Mitarbeitende</td>
</tr>
<tr>
<td>Martigny</td>
<td>Wallis</td>
<td>Städtisch, Région Lémanique, französischsprachig, 21 Mitarbeitende</td>
</tr>
<tr>
<td>Lugano</td>
<td>Tessin</td>
<td>Städtisch, Tessin, italienischsprachig, 49 Mitarbeitende</td>
</tr>
</tbody>
</table>


### 2.2. ZIELE, STRATEGIEN UND ORGANISATION AUF BETRIEBLICHER EBENE

#### 2.2.1. ZIELE DER RAV

Die Ziele der RAV werden massgebend durch die Vorgaben der Kantone und des Bundes (EVD resp. seco) bestimmt. Im Vordergrund steht das Wirkungsziel der raschen und dauerhaften

---

1. Im Beilagenband 1 finden sich ergänzende methodische Ausführungen.

Beim Ziel der raschen und dauerhaften Wiedereingliederung setzen die 12 untersuchten RAV unterschiedliche Schwerpunkte:

› Die eine Hälfte der RAV zielt in erster Linie auf die möglichst rasche Wiedereingliederung der Stellensuchenden ab. Während fünf dieser sechs RAV das Ziel der nachhaltigen Wiedereingliederung nicht erwähnen, betont ein RAV, dass die Suche nach einer möglichst passenden Stelle der raschen Wiedereingliederung untergeordnet ist. Die RAV, die primär die rasche Wiedereingliederung anstreben, sind alle in Deutschschweizer Kantonen tätig.\(^2\)


Ergänzend ist zu erwähnen, dass die RAV ein unterschiedliches Rollenverständnis haben. Während sich eine Minderheit der RAV (v.a. aus der Westschweiz und dem Tessin) als Institutionen des Service Public im Arbeitsmarktbereich verstehen und der umfassenden Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern (z.B. inkl. Beratung Arbeitsrecht) sowie der institutionellen Zusammenarbeit ein grosses Gewicht beimessen, konzentriert sich die Mehrheit der RAV (v.a. aus der Deutschschweiz) auf die Beratungs- und die Vermittlungstätigkeit.

\subsection{2.2.2. HANDLUNGSFELDER DER RAV}


\footnote{Da das RAV Biel im Kanton Bern liegt und Biel zweisprachig ist, zählen wir es ebenfalls zu den „Deutschschweizer“ RAV.}
Die arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM), die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen (z.B. Sozialhilfe) und die Kontakte mit privaten Stellenvermittlungsbüros dienen der Unterstützung der Arbeit der Personalberatenden. Die betrieblichen Faktoren des RAV (RAV-Strategie, Organisation, Arbeitsklima, Leitung etc.) sollen die Leistungserbringung sicherstellen und die RAV-Mitarbeitenden in ihrer Arbeit unterstützen. Die Kantone beeinflussen die RAV durch strategische und organisatorische Vorgaben.

**RAV: HANDLUNGSFELDER**

![Diagramm]

Eigene Darstellung.

**Beratung der Stellensuchenden**

Kern der Aufgaben der RAV ist die Arbeit der Personalberatenden mit den Stellensuchenden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen der Beratung der Stellensuchenden und der administrativen Arbeit, die mit den Verpflichtungen der RAV als Vollzugsstellen des AVIG einhergehen. Die Beratungstätigkeit setzt sich aus der eigentlichen Beratung der Stellensuchenden und der Vermittlung zusammen. Die administrativen Aufgaben der Personalberatenden umfassen die Kontrolle der Pflichterfüllung (resp. der Arbeitsbemühungen) der stellensuchenden Personen, das Einleiten und/oder das Verfügen von Sanktionen, die Abklärung der
Vermittlungsfähigkeit der Klienten³, das Ausfüllen der für die Zuweisungen notwendigen Formulare und das Protokollieren von Gesprächen.⁴

**BERATUNG DER STELLENSUCHENDEN**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Massnahmen</th>
<th>Beabsichtigte Effekte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Beratungsgespräch</td>
<td>Motivieren</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontrolle/Sanktionen</td>
<td>Aktivieren</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsmarktliche Massnahmen</td>
<td>Bewerbungen optimieren</td>
</tr>
<tr>
<td>Stellenzuweisungen</td>
<td>Qualifizieren</td>
</tr>
<tr>
<td>Institutionelle Zusammenarbeit Zuw. Fachstellen</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

![Diagramm](image)

Figuur 3 Eigene Darstellung.

In der Beratungstätigkeit können die Personalberatenden versuchen, die Einstellung und das Verhalten der Stellensuchenden wie folgt zu beeinflussen (vgl. Figur 3):


Das Vorgehen der Stellensuchenden bei den Bewerbungen kann durch die Beratung der Personalberatenden zum konkreten Vorgehen (Bewerbungsstrategie, -dossier, -gespräch) und durch Bewerbungskurse optimiert werden.


Den Personalberatenden stehen folgende Massnahmen zur Beeinflussung der Stellensuchenden zur Verfügung (vgl. Figur 3):

- Durch die Beratungsgespräche können die Stellensuchenden motiviert und aktiviert werden.
- Durch die Kontrolle der Pflichterfüllung (v.a. Arbeitsbemühungen) und entsprechende Sanktionen kann zur Aktivierung der Stellensuchenden Druck ausgeübt werden.
- Die Zuweisung zu AMM kann für verschiedene Zwecke eingesetzt werden: Qualifizierung, Motivation/Belohnung, Druckausübung (Abklärung Arbeitsmarktfähigkeit), Beschäftigung/Tagesstruktur.
- Durch Zuweisungen zu offenen Stellen können die Stellensuchenden verpflichtet werden, sich auf eine bestimmte Stelle zu bewerben.
- Durch die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen (z.B. Sozialdienst) und entsprechende Zuweisungen zu Fachstellen können Stellensuchende mit schwer wiegenden weiteren Problemen begleitet werden.
Zusammenarbeit mit Arbeitgebern

<table>
<thead>
<tr>
<th>Massnahmen</th>
<th>Beabsichtigte Effekte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Information</td>
<td>Bekanntheit des RAV erhöhen</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontaktpflege/ Stellenakquisition</td>
<td>Image des RAV verbessern</td>
</tr>
<tr>
<td>Vorselektion von Stellensuchenden</td>
<td>Kontaktden des RAV bei offenen Stellen</td>
</tr>
<tr>
<td>Aktive Vermittlung von Stellensuchenden</td>
<td>Stellensuchende bei der Stellenbesetzung berücksichtigen</td>
</tr>
<tr>
<td>Angebot und Einsatz von arbeitsmarktorientierten Massnahmen</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

RAV-Mitarbeitende | Arbeitgeber

**Figur 4** Eigene Darstellung.

Die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern ist das zweite wichtige Handlungsfeld der RAV (vgl. Figur 4). Die RAV-Mitarbeitenden können versuchen, die Arbeitgeber wie folgt zu beeinflussen:

› Die RAV haben ein Interesse daran, dass die Arbeitgeber bei neu zu besetzenden Stellen das RAV kontaktieren. Wird das RAV exklusiv vor anderen Rekrutierungskanälen kontaktiert, können die Chancen zur Besetzung der Vakanten durch Stellensuchende, die beim RAV gemeldet sind, erhöht werden.

› Wichtige durch die RAV beeinflussbare Voraussetzungen dafür, dass die Arbeitgeber die RAV bei neu zu besetzenden Stellen kontaktieren, sind der Bekanntheitsgrad und das Image des RAV.

› Die RAV-Mitarbeitenden können letztlich darauf hinwirken, dass die Arbeitgeber die im RAV eingeschriebenen Stellensuchenden bei der Stellenbesetzung berücksichtigen und beschäftigen.

---

5 Da die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern nicht bei allen RAV den Personalberatern obliegt, sondern teilweise durch spezialisierte RAV-Mitarbeitende erfolgt, wird in diesem Zusammenhang die Bezeichnung „RAV-Mitarbeitende“ verwendet.
Den RAV-Mitarbeitenden stehen folgende Massnahmen zur Beeinflussung der Arbeitgeber zur Verfügung (vgl. Figur 4):

› Durch Informationsmassnahmen (Kampagnen, persönliche Information etc.) und persönliche Kontaktpflege (z.B. Besuche) kann versucht werden, die Bekanntheit des RAV und dessen Leistungen bei den Arbeitgebern zu erhöhen, das Image des RAV zu verbessern, die Arbeitgeber dazu zu bewegen, dem RAV vermehrt offene Stellen zu melden. Zur direkten Stellenakquisition eignen sich vor allem die persönlichen Kontakte.

› Durch eine zweckmässige Vorselektion der Stellensuchenden auf Anfragen von Arbeitgebern oder im Hinblick auf eine direkte Stellenakquisition können die RAV-Mitarbeitenden neben der Verbesserung des Images insbesondere darauf hinwirken, dass das RAV von den Arbeitgebern kontaktiert wird und sich die Chancen der Stellensuchenden erhöhen, von den Arbeitgebern berücksichtigt zu werden.

› Die RAV-Mitarbeitenden können zudem versuchen, durch eine aktive Vermittlung von geeigneten Stellensuchenden deren Wiederbeschäftigungschancen zu erhöhen. Gleichzeitig haben sie die Möglichkeit, die Arbeitgeber bei mehreren geeigneten Stellensuchenden zu beraten.


**RAV: betriebliche und externe Faktoren**

Die betrieblichen Faktoren des RAV sollen die Leistungserbringung gewährleisten und die RAV-Mitarbeitenden möglichst in ihrer Arbeit unterstützen. Folgende Faktoren sind für die Leistungserbringung der RAV von Bedeutung:

› Organisationsstruktur: Aufgaben des RAV; Anzahl RAV-Mitarbeitende; Aufgaben und Kompetenzen der RAV-Mitarbeitenden (inkl. Spezialisierung).


› RAV-Leitung: Führung und Unterstützung der RAV-Mitarbeitenden; Personalpolitik; Zusammenarbeit mit anderen RAV und dem Kanton.

› „Weiche Faktoren“ wie RAV-Kultur, Arbeitsklima etc.
Bei den RAV-externen Faktoren ist zu unterscheiden zwischen den Vorgaben des Kantons, den Merkmalen der Stellensuchenden und der Verfassung des (regionalen) Arbeitsmarktes:


2.2.3. STRATEGIEN DER RAV


**RAV: BEDEUTUNG VERSCHIEDENER STOSSRICHTUNGEN**

![Diagramm zur Bedeutung verschiedener Stossrichtungen](image)

_Figur 5 Eigene Darstellung._
Beratung von Stellensuchenden


Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern

Alle 12 untersuchten RAV betonen die grosse Bedeutung der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern. Der Stellenwert der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern ist zwischen den RAV jedoch sehr unterschiedlich. Dies wird auch durch die standardisierte Erhebung bestätigt, gemäss derer der für Arbeitgeberkontakte eingesetzte Anteil der Mitarbeiterkapazitäten zwischen 5 und 15 Prozent variiert. Die qualitativen Fallstudien zeigen folgende Unterschiede zwischen den einzelnen RAV:


- Sechs weitere RAV messen der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern ebenfalls eine hohe Bedeutung bei. Sie versuchen, gegenüber den Arbeitgebern möglichst professionelle Dienstleistungen zu erbringen und das Image des RAV zu verbessern.

- Drei eher kleine RAV konzentrieren sich vor allem auf die Beratung und die Vermittlung der Stellensuchenden und wenden für die Kontaktpflege mit den Arbeitgebern aufgrund der beschränkten Ressourcen vergleichsweise wenig Zeit auf. Die Kontakte zu den Unternehmen werden von den Personalberatenden mit unterschiedlicher Intensität wahrgenommen.

Die Vorgehensstrategien der RAV-Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit mit den Unternehmen werden in Kapitel 2.3.3. detaillierter beschrieben.
Interinstitutionelle Zusammenarbeit

Die interinstitutionelle Zusammenarbeit ist das dritte wichtige Element in den Strategien der RAV. Gemäss der standardisierten Erhebung weist die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen für über 60 Prozent der befragten RAV-Leiter und -Gruppenleiter eine hohe bis sehr hohe Bedeutung auf: RAV-Leitende von 35 RAV geben an, dass die interinstitutionelle Zusammenarbeit eine sehr hohe Bedeutung hat und der Kontakt intensiv und effizient gepflegt wird. 38 RAV-Leitende geben an, dass die Bedeutung hoch, aber der Kontakt nicht ganz so intensiv ist. In 21 RAV besteht ein nicht regelmässiger Kontakt. Lediglich ein RAV-Leiter gibt an, dass die interinstitutionelle Zusammenarbeit unwichtig und kaum Kontakt vorhanden ist. Die qualitative Analyse zeigt jedoch, dass die interinstitutionelle Zusammenarbeit bei den 12 untersuchten RAV einen sehr unterschiedlichen Stellenwert einnimmt:


- Bei vier weiteren RAV wird die interinstitutionelle Zusammenarbeit bei Klienten mit sozialen oder gesundheitlichen Begleitproblemen im Rahmen des Möglichen gepflegt. Zwei dieser RAV haben spezialisierte Stellen geschaffen (z.B. „Sozialberatende“, „Sonderberatende“), die für die Betreuung der betreffenden Klienten und die entsprechende interinstitutionelle Zusammenarbeit zuständig sind.


Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern

Ergänzend arbeiten die RAV mit privaten Stellenvermittlern zusammen. Dadurch sollen insbesondere die Chancen der Stellensuchenden auf eine Beschäftigung im Zwischenverdienst erhöht werden. Die Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern wird von rund 70 Prozent der befragten RAV-Leiter und Gruppenleiter als wichtig bis sehr wichtig beurteilt.
2.2.4. ORGANISATIONSFORMEN


Aufgaben/Funktionen der RAV


In folgenden RAV übernehmen andere kantonale Stellen gewisse Aufgaben (resp. Funktionen):

- Im Kanton Bern ist in jeder der vier RAV-Regionen ein spezialisierter Dienst („Arbeitgeber Support“) für die Kontakte zu den Arbeitgebern zuständig. Der regionale Arbeitgeber Support ist Ansprechstelle für die Arbeitgeber, bearbeitet die gemeldeten Vakanzen und erarbeitet Informationen zum Arbeitsmarkt. Aufgrund dieser regionalen funktionellen Spezialisierung pflegen die RAV des Kantons Bern keine direkten Kontakte zu den Arbeitgebern.
- Ein RAV verfügt als Zweigstelle eines anderen RAV des Kantons nicht über alle RAV-Funktionen. So kann das RAV nicht eigenständig über die Zuweisung zu AMM verfügen.


Spezialisierung in den RAV

Bei der Spezialisierung der RAV ist zu unterscheiden zwischen der Spezialisierung der RAV-Mitarbeitenden nach Branchen (bzw. Wirtschaftssektoren) und einer Spezialisierung nach
verschiedenen hierarchischen und aufgabenbezogenen Funktionen (Kontakte mit den Arbeitgebern, spezialisierte Stellen zur Betreuung von Klienten mit Begleitproblemen und die Rechtsdienste).

**Spezialisierung nach Branchen**

Bei sieben der 12 RAV sind die Mitarbeitenden in Gruppen (bzw. Teams) organisiert, die sich auf unterschiedliche Branchen (bzw. Wirtschaftssektoren) spezialisiert haben. Die nach Branchen organisierten RAV umfassen vor allem die grösseren RAV über 25 Mitarbeitende. Mit zwei Ausnahmen werden die Gruppen von Gruppenleitenden betreu. Als Vorteil dieser Organisationsform wird das branchenspezifische Know-how der Mitarbeitenden genannt, das für die Beratung der Stellensuchenden und insbesondere für die Kontakte zu den Unternehmen von grosser Bedeutung sei. Die Mehrzahl der zu diesen RAV befragten Unternehmen betont die Bedeutung von Branchenkenntnissen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und schätzt die diesbezügliche Spezialisierung der RAV.

Bei den übrigen fünf RAV sind die Personalberatenden für die Kontakte zu allen Branchen zuständig. Zudem sind die Personalberatenden dieser mehrheitlich kleinen RAV mit unter 20 Mitarbeitenden (mit Ausnahme eines RAV) neben der Beratung der Stellensuchenden auch für die Kontakte zu den Arbeitgebern zuständig. Ein RAV verfügt als einziges dieser RAV neben der RAV-Leitung über eine weitere Hierarchiestufe (Gruppenleitende). In einem RAV sind die Personalberatenden nach Regionen organisiert. Für den Verzicht auf eine branchenbezogene Spezialisierung sprechen gemäss den RAV die grössere Vielfalt der Tätigkeiten und eine ausgeglichenerne Auslastung der Personalberatenden.

**Spezialisierung Arbeitgeberkontakte**

nitive Vorselektion und der Kontakt mit den Unternehmen erfolgt in der Regel wiederum durch die Verantwortlichen für die Unternehmenskontakte. In den RAV des Kantons Bern erfolgt der Kontakt zum „Arbeitgeber Support“ durch die Spartenleitenden. Die befragten Unternehmen schätzen die Spezialisierung der RAV hinsichtlich der Arbeitgeberkontakte. Erwähnt wurden insbesondere die Klarheit über die Ansprechpartner seitens des RAV, das Brachenwissen und die Bemühungen zur Abklärung der Bedürfnisse der Unternehmen sowie zur Selektion der Dossiers bei Vakanzen. Während die betreffenden RAV die funktionelle Spezialisierung hinsichtlich der Arbeitgeberkontakte ebenfalls positiv bewerten, bemängeln die Personalberatenden teilweise die Reduktion der Vielfalt ihrer Tätigkeiten.


**Weitere funktionelle Spezialisierungen**

Mit Ausnahme eines RAV haben die untersuchten RAV weitere funktionelle Spezialisierungen eingeführt:

- Sieben RAV verfügen über einen Rechtsdienst. Die Kompetenzen dieser juristischen Dienste sind jedoch unterschiedlich. Bei vier dieser RAV sind die Rechtsdienste für die Verfü-
gung von Sanktionen, den Entscheid bezüglich Vermittlungsfähigkeit und die Behandlung von Einsprachen zuständig. Bei einem RAV erteilt die juristische Stelle lediglich Sanktio-

gen bei Nichterscheinen der Stellensuchenden an einem Beratungs- oder Vorstellungsge-

spräch, nicht jedoch bei ungenügenden Arbeitsbemühungen. In einem weiteren RAV ist es
den Personalberatenden überlassen, ob sie selber über Sanktionen entscheiden oder den

Entscheid der Rechtsabteilung überlassen. In den RAV des Kantons Zürich entscheidet die
Arbeitslosenversicherung aufgrund einer Meldung des RAV über die Sanktion und dessen
Ausmass.

Zwei RAV haben für die Betreuung von Klienten mit sozialen oder gesundheitlichen Be-
gleitproblemen spezialisierte Beratungsdienste geschaffen. Ein RAV mit expliziter kunden-
spezifischer Segmentierung der RAV-Mitarbeitenden unterscheidet zwischen „Sonderbera-
tenden“, die Stellensuchende mit charakterlichen oder gesundheitlichen Problemen
betreuen und „Entwicklungsberatende“, die für Klienten mit schweren Suchtproblemen
zuständig sind. In einem weiteren RAV sind zwei Mitarbeitende für die Sozial- und die Be-
rufsberatung zuständig. Ziel dieser gesonderten Dienste ist die Unterstützung und die Ent-
lastung der Personalberatenden.

Im RAV Münchenstein wird die Kontrolle der Arbeitsbemühungen zur Entlastung der Per-
sonalberatenden durch sogenannte administrative Mitarbeitende durchgeführt.

Im RAV Martigny ist ein Mitarbeitender speziell für die Pflege der interinstitutionellen
Zusammenarbeit zuständig.

Aufgaben, Spezialisierung und Kompetenzen der Personalberatenden
Hauptaufgabe der Personalberatenden ist die Beratung der Stellensuchenden. Dabei zeigen
sich zwischen den 12 untersuchten RAV in organisatorischer Hinsicht folgende Unterschie-
de:

Die Anzahl der von den Personalberatenden zu bearbeitenden Dossiers ist sehr unter-

schiedlich. Die Spannweite der Anzahl Dossiers pro Personalberater beträgt zwischen 80
bis 110 bis zu 160 Dossiers⁹. Bei der Mehrzahl der 12 RAV beträgt die Anzahl Dossiers pro
Personalberater zwischen 110 und 130 Dossiers. Dies wird durch die standardisierte Erhe-
bung bestätigt, gemäss derer ein Personalberater zwischen 100 und 140 Dossiers und im
Durchschnitt 130 Dossiers betreut.

⁹ Bei diesem RAV ist zu berücksichtigen, dass die Personalberatenden durch die spezialisierten Beratungsdienste für
Klienten mit Begleitproblemen und die „administrativ“ tätigen Mitarbeitenden entlastet werden.


In vier RAV hat sich ein Teil der Mitarbeitenden auf spezifische Gruppen von Stellensuchenden spezialisiert. So werden in drei RAV Schul- und LehrengängerInnen und in zwei RAV stellensuchende Kader spezialisierten Mitarbeitenden zugewiesen.

Bei den Kompetenzen der Personalberatenden ist im Wesentlichen zu unterscheiden zwischen den Befugnissen bei Sanktionen und bei der Zuweisung zu arbeitsmarktlchen Massnahmen. Bei den Sanktionskompetenzen bestehen hauptsächlich zwei „Modelle“

In acht RAV sind die Personalberatenden für die Kontrolle der Pflichten der Stellensuchenden und eine entsprechende Meldung verantwortlich, nicht jedoch für den Sanktionsentscheid. Die Sanktionen werden vom Rechtsdienst, der Arbeitslosenversicherung oder vom RAV-Leiter gefällt. Die Personalberatenden begrüssen diese Funktionstrennung. Im Vergleich zu einer Situation, in der sie auch für den Sanktionsentscheid verantwortlich wären, wirke sich die Funktionstrennung weniger belastend auf das Vertrauensverhältnis zu den Klienten aus.

In vier RAV haben die Personalberatenden die Kompetenz, die Klienten zu sanktionieren. In einem RAV werden die Arbeitsbemühungen vorgängig von anderen RAV-Mitarbeitenden geprüft. In einem anderen RAV sind die Sanktionen vom RAV-Leiter gegenzuzeichnen. Als Vorteile der Kompetenzkonzentration bei den Personalberatenden werden die höhere Ar-
beitseffizienz und die mit der höheren Glaubwürdigkeit einhergehende Stärkung der Rolle der Personalberatenden genannt.  


**Regelung des Beratungsprozesses**

Der Beratungsprozess ist in allen 12 RAV strukturiert und umfasst in der Regel die Anmeldung bei den Gemeinden, eine Informationsveranstaltung zu den Rechten und Pflichten der Stellensuchenden, ein Erstgespräch (Administratives; evtl. Standortbestimmung und Bewerbungsstrategie), Folgegespräch (Standortbestimmung, Bewerbungsstrategie, Vereinbarung zwischen Personalberater und Stellensuchenden), monatliche Treffen (Kontrolle Arbeitsbemühungen, Beratung). Bei mehreren RAV ist der Beratungsprozess vom Kanton definiert (z.B. Kanton Zürich: „Wiedereingliederungsstrategie“; Kanton St. Gallen: Qualitätsmanagementsystem EFQM).


---

terien wie die Zuteilung nach Alphabet, Alter, Vermittelbarkeit und Region sind weniger bedeutend.


Regelung der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern und der interinstitutionellen Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern ist im Vergleich zum Beratungsprozess weniger stark geregelt. Die Personalberatenden (resp. die spezialisierten Stellen) verfügen über einen grossen Spielraum. Alle RAV betonen jedoch, dass eine schnelle Reaktion auf Stellenangebote von Arbeitgebern sehr wichtig sei. In vier der untersuchten 12 RAV ist die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern explizit geregelt:

› Der Kanton Zürich hat eine „Vermittlungsstrategie“ erarbeitet, welche die Auftragsbearbeitung durch die RAV bei den von Arbeitgebern gemeldeten Vakanzen regelt (inkl. Terminvorgaben).

› Der Kanton Bern hat die Zusammenarbeit zwischen dem „Arbeitgeber Support“ und den RAV bei der Bearbeitung von Vakanzen geregelt.

Mit Ausnahme zweier RAV ist die interinstitutionelle Zusammenarbeit der RAV nicht geregelt:

› Im Kanton Wallis ist die interinstitutionelle Zusammenarbeit durch verschiedene Organe auf kantonaler Ebene geregelt (kantonale Steuergruppe, interinstitutionelle Regionalgruppen, Koordinationssitzungen bei der Bearbeitung konkreter Fälle).

› Ein RAV hat die Federführung bei der Behandlung der Dossiers der Stellensuchenden und koordiniert die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Institutionen (inkl. Koordinationssitzungen zur Erarbeitung ganzheitlicher Lösungen). Grundlage dieser institutio-
nellen Zusammenarbeit ist eine von den Stellensuchenden des RAV zu unterzeichnende Zusammenarbeitserklärung bei der Anmeldung bei den Sozialdiensten der Gemeinden.

RAV-Leitung

Die RAV-Leitungen führen die Personalberatenden in der Regel mittels Zielvereinbarungen. Dabei nehmen die AVIG-Wirkungsindikatoren einen unterschiedlichen Stellenwert ein:
› Ein Drittel der RAV verwendet bei der Festlegung der von den Personalberatenden zu erreichenden Jahresziele u.a. die Wirkungsindikatoren (insbesondere Anzahl Bezugstage).
› Ein Drittel der RAV verwendet die Wirkungsindikatoren ebenfalls als Führungsinstrument. Die Indikatoren werden ergänzend herangezogen und diskutiert, jedoch nicht als Grundlage zur Festlegung von quantitativen Zielen auf der Ebene der Personalberatenden benutzt.
› Ein Drittel erachtet die AVIG-Wirkungsindikatoren zur Führung der Mitarbeitenden aufgrund des unklaren Wirkungszusammenhangs als ungeeignet. Die Indikatoren werden lediglich zur Kenntnis genommen.

Gemäss der standardisierten Erhebung lassen rund 13 Prozent der RAV-Leiter ihren Personalberatenden in ihren Entscheiden völlige Freiheit, 56 Prozent geben „Grobstrategien“ vor und knapp 30 Prozent formulieren spezifische Vorgaben und kontrollieren entsprechend.
**Personalpolitik**

Bei der überwiegenden Mehrheit der RAV wird die Personalpolitik massgebend vom Kanton bestimmt. In der Regel entscheidet der jeweilige Kanton über einen allfälligen Stellenausbau der RAV und beteiligt sich am Auswahlverfahren. Bis auf wenige Ausnahmen (z.B. RAV Hergiswil) können die RAV damit nicht in eigener Kompetenz über die Anzahl Mitarbeitender bestimmen und damit rasch auf Veränderungen des Umfelds reagieren. Bei mehreren RAV hat dies bei einer Zunahme der Stellensuchenden zu einem personellen Engpass geführt, auf den erst verzögert reagiert werden konnte.


Bei der Auswahl der Personalberatenden setzen die RAV-Leiter unterschiedliche Schwerpunkte:


**Informations- und Erfahrungsaustausch unter den RAV-Mitarbeitenden**

Alle 12 RAV messen dem Informations- und Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitenden eine grosse Bedeutung zu. Der Austausch unter den Personalberatenden und zwischen der RAV-Leitung und den Personalberatenden wird jedoch in den RAV unterschiedlich umgesetzt. In der Regel werden folgende Instrumente eingesetzt:

- In allen 12 RAV finden regelmässige Treffen zwischen den Personalberatenden und den RAV-Leitungen zum Informationsaustausch statt.

Neben diesen drei Hauptinstrumenten bestehen in den untersuchten RAV noch weitere individuelle Instrumente zum Informations- und Erfahrungsaustausch. Beispielsweise verpflichtet ein RAV die Personalberatenden, jeden Monat einmal bei einem Beratungsgespräch eines anderen Personalberatenden teilzunehmen.
Arbeitsinstrumente

Die von den RAV eingesetzten Arbeitsinstrumente sind sehr unterschiedlich. Sie dienen im Wesentlichen der Vereinheitlichung des Vollzuges (Vorgaben zum Beratungsprozess, Leitbild) und der Unterstützung der Personalberatenden (z.B. Informationen zum Arbeitsmarkt).

Als Informationsquellen über offene Stelle dient den Personalberatenden gemäß der Erhebung in erster Linie die Tagespresse (83 Prozent, Mehrfachnennungen möglich). Ebenfalls von Bedeutung sind der Austausch unter Beratenden (48 Prozent), das Internet (45 Prozent), das AVAM (44 Prozent) und der direkte Kontakt zu Arbeitgebern (44 Prozent). Demgegenüber weisen Fachzeitschriften (26 Prozent) eine etwas geringere Bedeutung als Informationsquelle über offene Stellen auf.

2.3. STRATEGIEN DER PERSONALBERATENDEN

Nachfolgend werden erstens die Beratungsstrategien der Personalberatenden gegenüber den Stellensuchenden dargestellt. Zweitens wird das Vorgehen der Beratenden bei den Arbeitgeberkontakten beschrieben.

2.3.1. BERATUNGSSTRATEGIEN


Bei den Beratungsstrategien der Personalberatenden lassen sich aufgrund der Fallstudien jedoch deutliche Unterschiede erkennen. Massgebliche Unterscheidungsmerkmale sind das Rollenverständnis der Personalberatenden (Beratung vs. Kontrolle), das Verhältnis zu den Klienten (partnerschaftliche Zusammenarbeit vs. Ausüben von Druck), die Bedeutung des Zeitfaktors („Zeit geben“ vs. möglichst rasch Aktivierung), der Grad des individuasierten Vorgehens (Berücksichtigung der Wünsche der Stellensuchenden vs. einheitliche

**Generelle Strategien**

In genereller Hinsicht lassen sich folgende drei idealtypische Beratungsstrategien unterscheiden, wobei die Übergänge jeweils fließend sind. Die Bezeichnung der Typen bezieht sich auf die Hauptstossrichtung (resp. den Fokus) der Strategien.

1. „Beratung“


2. „Partnerschaftliche Kooperation“

Ein zweiter Typ Personalberatender zielt darauf ab, die Stellensuchenden zu einer kooperativen Zusammenarbeit zu bewegen und dadurch möglichst schnell zu motivieren und zu aktivieren. Bei den Personalberatenden dieser RAV steht die Beratung ebenfalls im Vorder-


3. „Ausüben von Druck“

ordnet werden können, zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede in der Umsetzung der Strategie „Druck“, was die Vielfalt der Strategien widerspiegelt:


In der standardisierten Befragung der Personalberatenden wurde versucht, die Verteilung dieser drei Strategie-Typen zu erheben. Es zeigen sich folgende Ergebnisse:

› Etwas über 50 Prozent der Personalberatenden gaben an, dass die Kooperation des Stellensuchenden sehr wichtig ist und dessen Wünsche berücksichtigt werden sollten.

› Knapp 40 Prozent der Beratenden antworteten, dass Stellenzuweisungen bzw. AMM manchmal auch gegen den Willen des Stellensuchenden durchgeführt oder verweigert werden.

› Knapp 10 Prozent der Personalberatenden nehmen Stellenzuweisungen und AMM unabhängig von den Wünschen des Stellensuchenden vor.

Im Vergleich zu den qualitativen Ergebnissen der 12 Fallstudien scheint die Größenordnung von 10 Prozent der Personalberatenden, die Stellenzuweisungen und AMM unabhängig von den Wünschen der Stellensuchenden vornehmen, plausibel. Die Proportionen für die beiden Typen „Beratung“ und „Partnerschaftliche Kooperation“ decken sich nicht ganz, was auf die
etwas unterschiedliche Befragungsform zurückgeführt werden kann und darauf, dass sich die Strategien je stellensuchender Person unterscheiden können.


**Strategien je Gruppe von Stellensuchenden**

Tabelle 2

<table>
<thead>
<tr>
<th>Typisierung der Stellensuchenden</th>
<th>Vermittlungsfähigkeit</th>
<th>Wiederbeschäftigung angestrebt?</th>
<th>Strategie und Massnahmen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sehr gut qualifizierte Personen</td>
<td>sehr gut</td>
<td>ja</td>
<td>Keine</td>
</tr>
<tr>
<td>Mittleres Kader</td>
<td>gut</td>
<td>ja</td>
<td>Auseinandersetzen mit der Situation: Laufbahnplanung, Orientierungs- und Kaderkurse</td>
</tr>
<tr>
<td>Junge Personen</td>
<td>gut</td>
<td>ja</td>
<td>Erfahrung erwerben: Vermittlung von Praktikumsstellen</td>
</tr>
<tr>
<td>Facharbeiter</td>
<td>gut</td>
<td>ja</td>
<td>Durch Kurse, Beschäftigungsprogramme und Zwischenverdienste fachlich fördern und „fit“ halten.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ältere Personen</td>
<td>gering</td>
<td>kaum (nur, falls Beschäftigungschancen)</td>
<td>Beschäftigung durch Kurse und Beschäftigungsprogramme.</td>
</tr>
<tr>
<td>Nicht Motivierte</td>
<td>gering</td>
<td>kaum (nur, falls arbeitsfähig)</td>
<td>Abklärung der Arbeitsfähigkeit, insbes. durch Beschäftigungsprogramme</td>
</tr>
<tr>
<td>Klienten mit schwerwiegenden Begleitproblemen („Sozialfälle“)</td>
<td>sehr gering</td>
<td>nein</td>
<td>Erledigung des Formellen, Keine vertiefte Wiedereingliederungsstrategie, Teilweise Kurse und Beschäftigungsprogramme zur Motivation und „Bewegung“</td>
</tr>
</tbody>
</table>


11 Die Personalberatenden sollten sich in der Befragung auf Personen mit leichter bis schwerer Vermittelbarkeit (gemäß Triage) beziehen. Personen, die keine oder kaum Unterstützung benötigen und Nichtvermittelbare („Spezialfälle“) waren zu vernachlässigen. Die Antworten waren in jedem Fall auf Personen unter 55 Jahren zu beziehen.
sind, unterschieden. Die „unqualifizierten Stellensuchenden“ wurden in vier Gruppen gemäss ihres Geschlechtes und ihrer Staatsangehörigkeit aufgeteilt.¹²

| ZIELE UND STRATEGIEN JE GRUPPE VON STELLENSUCHENDEN¹³ |
|---------------------------------|------------------|
| **Typ Stellensuchende** | **Hauptziele** | **Instrumente** |
| | Schnelle Vermittlung | Langfristige Reintegration | Verbesserung der persönlichen Situation | Kontrolle und Sanctionen | Bildungsmaßnahmen | Beschäftigungsprogramme | Zwischendienste | Beratungsgespräche | Praktika, Einarbeitszuschüsse | Stellenzuweisungen | Direkter Arbeitgeberkontakt |
| „Lehrabgänger“ | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| „Gutes Umfeld“ | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| „Schlechtes Umfeld“ | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| „Unqualifizierte Stellensuchende“ | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |

Legende:
● = Primäre Massnahme
● = Sekundäre Massnahme
* = Unterstützende Massnahme

Tabelle 3


¹³ Da sich die Ergebnisse bei den „unqualifizierten Stellensuchenden“ nicht markant nach Nationalität (SchweizerIn/AusländerIn) und Geschlecht unterschieden, wurde auf eine entsprechende Differenzierung hier verzichtet.
Die Erhebung zeigt, dass die Personalberatenden die Ziele und die Strategien je Gruppe von Stellensuchenden wie folgt variieren (vgl. u.a. Tabelle 3):


nahmen) der Motivation, der Vermittlung einer Tagesstruktur und der Verbesserung des Netzwerkes dieser Gruppe dienen.


Aus Sicht der Bedeutung der einzelnen Massnahmen zeigen sich folgende Unterschiede nach Gruppen von Stellensuchenden:

- Arbeitsmarktliche Bildungsmassnahmen und Programme zur vorübergehenden Beschäftigung werden vor allem für unqualifizierte Personen und Personen mit „schlechtem Umfeld“ von Bedeutung.

» Zwischenverdienste weisen für alle Gruppe eine gewisse Bedeutung auf, vor allem für Personen mit „gutem Umfeld“ und unqualifizierte SchweizerInnen.

» Beratungsgespräche werden ebenfalls für alle Gruppen von Stellensuchenden als wichtig erachtet, insbesondere für die qualifizierten Personen und die Lehrabgänger.


Die Erhebung bei den Personalberatenden zeigt zudem, dass die Bildungs- und die Beschäftigungsmassnahmen für die verschiedenen Gruppen von Stellensuchenden teilweise eine andere Funktion aufweisen:


» Beschäftigungsmassnahmen dienen ebenfalls primär der Qualifizierung. Daneben werden sie vergleichsweise häufig zur Vermittlung einer Tagesstruktur (Ausnahme Personen mit

2.3.2. ZUSAMMENARBEIT MIT ARBEITGEBERN

Die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern wird von den 12 untersuchten RAV unterschiedlich umgesetzt. Erstens weisen die Arbeitgeberkontakte in den Strategien der RAV eine unterschiedliche Bedeutung auf, was sich in der Variation der dafür verwendeten Arbeitszeit von 5 bis 15 Prozent der gesamten Mitarbeiterkapazitäten spiegelt. Zweitens wird die Rolle der RAV in der Zusammenarbeit mit den Unternehmen unterschiedlich verstanden. Drittens unterscheiden sich die von den RAV wahrgenommen Arbeitgeberkontakte hinsichtlich Intensität und Professionalität. Die RAV lassen sich in ihrer Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern wie folgt typisieren:

„Erweiterte Zusammenarbeit“


In der Vermittlung von Stellensuchenden versuchen die drei RAV möglichst professionelle Dienstleistungen zu erbringen. Dadurch möchten sie ein Vertrauensverhältnis mit den Arbeitgebern aufzubauen und die Vermittlungsquote der Stellensuchenden zu erhöhen. Bei gemeldeten Vakanzen versuchen sie, möglichst rasch zu reagieren, die Bedürfnisse der Arbeitgeber gut abzuklären und den Arbeitgebern eine kleine Auswahl von geeigneten Dossiers anzubieten. In organisatorischer Hinsicht haben die RAV klare Ansprechpartner für die

Die befragten Unternehmen dieser RAV schätzen es, über einen Ansprechpartner mit Branchenkenntnissen im RAV zu Verfügen und loben die Bemühungen der RAV hinsichtlich der guten Vorselektion von passenden Dossiers.

„Systematische Vermittlung“


Die befragten Unternehmen dieser RAV beurteilen die Zusammenarbeit mit den entsprechenden RAV als positiv. Geschätzt werden insbesondere klare Ansprechpartner mit Branchenkenntnissen, eine schnelle Reaktion und eine gute Vorselektion der Dossiers. Teilweise wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass die Selektion noch verbessert werden könnte.

„Geringe Bedeutung der Arbeitgeberkontakte“
Drei eher kleinere RAV wenden aufgrund der beschränkten Ressourcen für die Arbeitgeberkontakte vergleichsweise wenig Zeit auf. Zudem werden die Kontakte zu den Unternehmen von den Personalberatenden je nach Neigung unterschiedlich umgesetzt. Während die einen den Arbeitgeberkontakten vergleichsweise eine grosse Bedeutung beimessen und neben einer möglichst professionellen Bearbeitung von Vakanzen mit geeigneten Dossiers auch

Die Erhebung bei den Personalberatenden zeigen folgende schweizweite Resultate bezüglich der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern:

› Ein großer Teil der Beratenden (44 Prozent bei max. 3 Antworten) misst dem direkten Kontakt eine vergleichsweise grosse Bedeutung als Informationsquelle für offene Stellen bei.

› Bei der Pflege von Arbeitgeberkontakten versuchen etwas über die Hälfte der Personalberatenden, bevorzugt Kontakt mit Arbeitgebern zu pflegen, die regelmässig offene Stellen melden. 30 Prozent der Personalberatenden versucht eher, weitere Firmen zur Meldung von offenen Stellen anzuwerben.

› Zwei Drittel der Personalberatenden bevorzugen bei der Stellenvermittlung den persönlichen Kontakt mit Arbeitgebern mit passenden Dossiers. Demgegenüber zieht ein Drittel die Zuweisung der Stellensuchenden via Verfügung vor.

› Beinahe alle Personalberatenden (94 Prozent) finden es wichtig, dass Stellenzuweisungen sehr gezielt erfolgen sollen. Sie ziehen eher wenige, dafür sorgfältig ausgewählte Stellenzuweisungen dem Zuweisen möglichst vieler Stellen (5 Prozent der Personalberatenden) vor.

2.4. QUALITATIVE EFFEKTE UND ERFOLGSFAKTOREN

Im Folgenden werden die Ergebnisse der 12 Fallstudien hinsichtlich der von den RAV erzielten Effekte der RAV hinsichtlich der Wiedereingliederung der Stellensuchenden dargestellt. Dabei ist zu unterscheiden zwischen den direkten Effekten der RAV auf die Stellensuchenden (Kapitel 2.4.1) und die Arbeitgeber (Kapitel 2.4.2) einerseits und dem Einfluss auf die Wiedereingliederung der Stellensuchenden (Kapitel 2.4.4) andererseits. Das Kapitel schliesst mit der Darstellung der Verbesserungsmöglichkeiten aus Sicht der in den Fallstudien befragten RAV-Leiter und Personalberatenden.

Die nachfolgend beschriebenen Effekte sind qualitativ Natur und geben die Einschätzung der befragten RAV-Leiter und Personalberatenden wider. Neben den vermuteten Einflüssen der RAV (bzw. der Personalberatenden) wird gleichzeitig auf die Wirkungsmechanismen und die Erfolgsfaktoren hingewiesen. Die qualitativen Einschätzungen der Effekte
der RAV und der Erfolgsfaktoren dienten u.a. als Grundlage für die quantitative Wirkungs-
analyse.14

2.4.1. EINFLUSS AUF DIE STELLENSUCHENDEN

Mit einer Ausnahme15 sind die untersuchten RAV der Überzeugung, dass sie die Einstellung
und das Verhalten eines Teils der Stellensuchenden beeinflusst haben. Zwei RAV sind sogar
der Ansicht, dass sie das Verhalten der Stellensuchenden „massgeblich beeinflussen“ kön-
nen. Ein RAV schätzt, dass es rund die Hälfte der Stellensuchenden zu beeinflussen vermag.

Wichtige Faktoren zur Beeinflussung der Stellensuchenden sind gemäß den RAV eine
gute Einschätzung der Stellensuchenden und die Erarbeitung einer individuell angepassten
Vorgehensstrategie, die eine Kombination von geeigneten Massnahmen berücksichtigt. Die
überwiegende Mehrheit der RAV betont die Bedeutung einer vertrauensvollen Beziehung zu
den Stellensuchenden und die gezielte Kombination von Beratung, Kontrolle/Sanktionen
und Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM). Zentrale Voraussetzungen, um
individuell angepasste Strategien umsetzen zu können, sind genügend personelle Ressour-
cen und ein grosser Handlungsspielraum der Personalberatenden. Die Fallstudien zeigen,
dass die Personalberatenden aller RAV über einen grossen Spielraum verfügen, die personel-
len Ressourcen von den RAV jedoch mehrheitlich als unzureichend bemängelt werden. Un-
ter den knappen personellen Ressourcen leidet jedoch in erster Linie die Intensität der Ar-
beitgeberkontakte.

Den grössten Einfluss erzielen die RAV bei der Motivierung und Aktivierung, der Opti-
mierung der Bewerbungen und der Qualifizierung der Stellensuchenden. Bei den Einfluss-
möglichkeiten der RAV auf die Stellensuchenden ist nach verschiedenen Gruppen von Stel-
lensuchenden zu unterscheiden. Gemäss mehreren RAV kann das Einflusspotenzial der RAV
nach Gruppen von Stellensuchenden wie folgt differenziert werden:

14 Die aus der qualitativen Analyse ermittelten Effekte auf die Stellensuchenden gaben dienten zur Grundlage der Entwicklung
des Fragebogens. Da sich aus der qualitativen Analyse ergab, dass insbesondere eine individuell angepasste Strategie ein
groser Erfolgsfaktor sei, wurden die Personalberatenden explizit nach ihren jeweiligen Zielen und Strategien für sieben
verschiedene Typen von Stellensuchenden gefragt. Explizit wurde in mehreren Fragen nach der Rolle von Beratung, von Ver-
trauen versus Sanktionen/Kontrolle, von arbeitsmarktlichen Massnahmen und von der interinstitutionellen Zusammenarbeit
gefragt, dass diese gemäss den Erkenntnissen der qualitativen Analyse die Elemente einer individuell angepassten Strategie
bilden. Ferner wurde nach dem Handlungsspielraum, der Dossierbelastung und der Bedeutung der Arbeitgeberkontakte ge-
fragt, die als weitere Schlüsselfaktoren aus der qualitativen Analyse identifiziert worden waren.
15 Ein RAV hat bei den Stellensuchenden in den letzten Jahren keine konkreten Verhaltensänderungen festgestellt. Zu-
rückgeführt wird dies vor allem auf ungenügende eidgenössische Bestimmungen (z.B. keine Möglichkeit für Umschulun-
gen) und bestehende kantonale Regelungen. So führt die kantonale Bestimmung, dass ausgesteuerte Personen ein Jahr
in der kantonalen Verwaltung beschäftigt werden können dazu, dass viele Arbeitslose keine Stelle mehr suchen, wenn
sich der Aussteuerungstermin nähert.
Das grösste Potenzial besteht bei den motivierten Stellensuchenden mit Qualifikationslücken, den vermittelbaren, jedoch wenig motivierten Stellensuchenden und den jüngeren Stellensuchenden: Die Qualifikationslücken können durch geeignete AMM geschlossen, die wenig motivierten Stellensuchenden können durch Beratung und allenfalls Druck aktiviert und die mangelnde Erfahrung der jüngeren Stellensuchenden durch Praktika behoben werden.


Bei Klienten mit schwer wiegenden gesundheitlichen oder sozialen Begleitproblemen, Stellensuchenden mit mangelnder Grundqualifikation, älteren Stellensuchenden und Klienten, die nicht arbeiten wollen, kann das RAV wenig unternehmen, um deren Widerbeschäftigungschancen zu erhöhen: Stellensuchende mit Begleitproblemen sind kaum vermittelbar, Umschulungen zur Behebung mangelnder Grundqualifikationen nicht möglich, ältere Stellensuchende sind auf dem Arbeitsmarkt kaum gefragt und bei Klienten, die nicht arbeiten wollen, genügen die Instrumente der RAV in der Regel nicht, um das Verhalten zu ändern.

Im Folgenden werden die Einflüsse der RAV auf die Stellensuchenden getrennt nach den drei Instrumenten Beratung (inkl. Kontrolle/Sanktionen), arbeitsmarktliche Massnahmen (AMM) und interinstitutionelle Zusammenarbeit dargestellt.

**Effekte der Beratung (inkl. Kontrolle/Sanktionen)**

Der Haupteinfluss der RAV liegt in der Motivierung und der Aktivierung eines Teils der Stellensuchenden. Ergänzend tragen die Personalberatenden zu einer Optimierung der Bewerbungsstrategie und der konkreten Bewerbung der Stellensuchenden bei. Insgesamt bemüht sich ein Teil der Stellensuchenden durch die Beratung und bei Bedarf durch den nötigen Druck aktiver und effizienter um eine Stelle.

Bei der Beratung ist gemäss den RAV entscheidend, dass die Personalberatenden die Stellensuchenden richtig einschätzen und ein angepasstes Vorgehen erarbeiten. Mehrere RAV fordern die Stellensuchenden insbesondere auf, das private Beziehungsnetz, dem eine grosse Bedeutung in der Stellensuche zukommt, aktiv zu nutzen. Teilweise versuchen die Personalberatenden über das Ansprechen von persönlichen Themen einen Zugang zu den Stellensuchenden zu finden. Einige Personalberatende betonen, dass das Thematisieren des
Stellenverlustes und allfälliger persönlicher Probleme als Voraussetzung für eine erfolgreiche Stellensuche von grosser Bedeutung ist.


Die Effekte des Dossierwechsels zu einem anderen Personalberatenden werden unterschiedlich beurteilt. Während ein Teil der RAV dem Dossierwechsel positive Impulse auf die Beratungstätigkeit zuschreiben, sollten Dossierwechsel nach Ansicht anderer RAV möglichst vermieden werden, weil sie das Vertrauensverhältnis zwischen den Personalberatenden und den Stellensuchenden beeinträchtigen können.

**Effekte der arbeitsmarktflichen Massnahmen (AMM)**

Die AMM werden von den untersuchten RAV und den befragten Unternehmen generell positiv beurteilt. Zwar ist es im Urteil der Befragten selten, dass die Stellensuchenden ausschliesslich dank der Teilnahme an einer AMM eine Stelle finden. Die AMM haben jedoch einen positiven Effekt, indem sie zur Motivation, zur Aktivierung, zur Qualifizierung und zur „Arbeitsmarktfitness“ („in Bewegung halten“, „Tagesstruktur“) der Stellensuchenden beitragen (vgl. auch Kapitel 2.3.1). Zudem ermöglichen es die AMM, die Arbeitsmarktfähigkeit der Klienten zu testen und die Klienten zu belohnen oder zu bestrafen. Generell werden die unternehmensbezogenen Massnahmen (Praktika, Zwischenverdienste) als wirksamer erachtet als die übrigen Massnahmen (Kurse und Beschäftigungsprogramme). Begründet wird dies damit, dass diese Massnahmen eine Tagesstruktur ermöglichen und den Zugang zum Arbeitsmarkt unter realistischen Bedingungen ermöglichen. Zudem treten die Stellensuchenden, die sich im Arbeitsprozess befinden, selbstbewusster auf. Seitens der Unterneh-
men wird an den Zwischenverdiensten teilweise kritisiert, dass sich die Stellensuchenden gleichzeitig um Arbeit bemühen müssen. Dadurch reduzieren sich ihre Präsenz am Arbeitsplatz.

Damit die AMM wirksam sind, müssen sie richtig und gezielt eingesetzt sowie in die individuelle Beratungsstrategie eingebettet werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Personalberatenden die Bedürfnisse der Stellensuchenden und der Arbeitgeber kennen.

Die überwiegende Mehrheit der 12 RAV beurteilt das Angebot an AMM als gut und ausreichend. Erstens wird jedoch darauf hingewiesen, dass für gewisse Stellensuchende (z.B. gut qualifizierte Personen aus dem Dienstleistungssektor) kein Angebot an AMM besteht. Zweitens wird teilweise die fehlende Möglichkeit, Umschulungen zu unterstützen, kritisiert. Drittens wird erwähnt, dass die Kurse das Risiko beinhalten, dass sich die Arbeitslosigkeit verlängert, weil sich die Stellensuchenden während dieser Zeit weniger aktiv um Stellen bemühen.

Mehrere befragte Unternehmen werten es generell als positiv, wenn eine stellensuchende Person durch die AMM ihre Kenntnisse und Erfahrungen ergänzt und zeigt, dass sie aktiv ist. Mehrere Unternehmen bemängeln, dass die AMM (Kurse, Beschäftigungsprogramme) teilweise zu wenig auf die Bedürfnisse der Unternehmen ausgerichtet und die Kurse zur gezielten beruflichen Weiterbildung zu wenig spezifisch sind, resp. das Angebot zu klein ist. Gleichzeitig weisen sie darauf hin, dass die AMM die berufliche Praxis nicht ersetzen können. Mehrere Unternehmen kritisieren den aus ihrer Sicht hohen administrativen Aufwand, der mit den AMM verbunden ist.

Die Bedeutung und die Effekte der einzelnen Massnahmen auf die Stellensuchenden werden von den RAV wie folgt eingeschätzt:

- Kurse dienen der Optimierung der Bewerbungen, der Verbesserung der Qualifikationen (Sprache, Computerkenntnisse etc.) und der Motivierung (resp. „Belohnung“) der Stellensuchenden. Daneben verhelfen sie den Stellensuchenden zu einer Tagesstruktur, halten sie „in Bewegung“ und ermöglichen Kontakte zwischen den Stellensuchenden. Die Mehrheit der 12 untersuchten RAV betont bei den Kursen insbesondere die Bedeutung der Bewerbungskurse, durch die es tendenziell gelungen ist, die Qualität der Bewerbungen zu erhöhen. In der Einschätzung mehrerer befragter Unternehmen besteht diesbezüglich jedoch ein weiterer Verbesserungsbedarf.

- Beschäftigungs- (bzw. Einsatz-) Programme leisten einen Beitrag zur Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit, zur Verbesserung der Qualifikation der Stellensuchenden und zum Erwerb von Arbeitserfahrung (inkl. Arbeitszeugnis). Wirksam sind die Programme insbe-

Praktikumsstellen führen bei den Stellensuchenden zu einem Erfahrungsgewinn und ermöglichen das Knüpfen von Kontakten. Praktika sind insbesondere für junge Stellensuchende von grosser Bedeutung.


**Effekte der interinstitutionellen Zusammenarbeit**


Der frühzeitige und systematische Einbezug anderer Institutionen führt zu folgenden positiven Effekten:

- Die interinstitutionelle Zusammenarbeit verhindert, dass die Klienten versuchen, die verschiedenen staatlichen Institutionen (z.B. RAV und Sozialdienste der Gemeinden) gegen einander auszuspielen und damit auszunützen.
- Die interinstitutionelle Koordination ermöglicht es, für Klienten mit schwer wiegenden Begleitproblemen frühzeitig ganzheitliche und geeignete Lösungen zu finden.
- Durch den Einbezug anderer Institutionen werden die Personalberatenden bei der Betreuung von Klienten mit Begleitproblemen entlastet.

**2.4.2. EINFLUSS AUF DIE ARBEITGEBER**

Die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern hat sich im Vergleich zu früheren Jahren in allen 12 untersuchten RAV verbessert. Teilweise erwähnen die RAV explizit, dass die Kontakte zu den Arbeitgebern und die entsprechenden Leistungen in den letzten Jahren professionalisiert wurden. Die optimierte Zusammenarbeit hat zu einer Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses und des Images der RAV, zu einer Intensivierung der Kontakte und teilweise zu konkreten Vermittlungserfolgen geführt. Die Mehrheit der befragten Unternehmen schät-
zen die Dienstleistungen der RAV. Folgende konkrete Beispiele von Vermittlungserfolgen wurden in den Fallstudien genannt:

› Ein RAV konnte über die persönliche Kundenbetreuung durch spezialisierte Personalberatende gewisse Hotels und Immobilienverwaltungen dazu motivieren, Vakanzen als erstes dem RAV zu melden.
› Ein RAV konnte durch die Professionalisierung der Arbeitgeberkontakte „einige treue Kunden“ gewinnen.
› Ein RAV erwähnt, dass es durch einen guten Kontakt zu Unternehmen gelungen ist, auch Stellensuchende zu vermitteln, die für die Arbeit geeignet waren, jedoch nicht genau dem Stellenprofil entsprachen.
› Ein weiteres RAV betont, dass durch die Informationen zu Stellensuchenden im monatlichen Bulletin ein bis zwei Stellensuchende pro Monat vermittelt werden können.

Die überwiegende Mehrheit der untersuchten RAV weist jedoch darauf hin, dass in der Vergangenheit in der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern Fehler gemacht wurden. Insbesondere wurde kaum Wert auf eine strenge Vorselektion der Dossiers gelegt, was zu einem schlechten Image der RAV bei den Unternehmen führte. In der Folge verhielten sich die Unternehmen sehr zurückhaltend in der Kontaktnahme, resp. der Zusammenarbeit mit den RAV. Die Fallstudien zeigen, dass es den RAV durch verbesserte Leistungen teilweise gelungen ist, das negative Image bei den Arbeitgebern zu verbessern. Gleichzeitig gehen alle RAV davon aus, dass in der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern noch ein großes Potenzial liegt.

Folgende Faktoren sind in der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern gemäss den RAV und den befragten Unternehmen entscheidend:

› Wichtigster Erfolgsfaktor in der Zusammenarbeit mit den Unternehmen ist eine gute Vorselektion der Dossiers. Präsentieren die RAV den Arbeitgebern auf gemeldete Vakanzen eine kleine Auswahl von passenden Dossiers, können die Chancen auf einen Vermittlungserfolg erhöht werden. Gleichzeitig kann das RAV dadurch sein Image bei den Arbeitgebern verbessern und die Chancen erhöhen, bei weiteren Stellenbesetzungen kontaktiert zu werden. Die befragten Unternehmen schätzen eine präzise Vorselektion der Dossiers sehr, weil sie dadurch zeitlich und finanziell entlastet werden. Mehrere Unternehmen weisen jedoch auch darauf hin, dass die Vorselektion weiter optimiert werden kann. Mit offenen Ausschreibungen der Stellen durch die RAV machten die Unternehmen demgegenüber ü-
berwiegend schlechte Erfahrungen. Auf die Ausschreibungen haben sich viele ungeeignete Stellensuchende gemeldet, was zu einem grossen administrativen Aufwand führte.

› Eine wichtige Voraussetzung für eine gute Dossierselektion sind gute Kenntnisse der Bedürfnisse der Unternehmen und eine sorgfältige Analyse des Stellenprofils.


Als weitere Erfolgsfaktoren werden eine rasche Reaktion auf Vakanzen, feste und kompetente Ansprechpartner im RAV mit Branchenkenntnissen, das aktive Zugehen auf die Arbeitgeber mit geeigneten Dossiers, ein möglichst geringer administrativer Aufwand für die Arbeitgeber, ergänzende Instrumente (z.B. Information zu Stellensuchenden über ein Bulletin; Informationskampagne) genannt.

Die arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) sind für den Vermittlungserfolg ebenfalls von grosser Bedeutung. Die unternehmensbezogenen Massnahmen (Einarbeitungszuschüsse, Zwischenverdienste und Praktika) stellen für die Arbeitgeber ergänzende Anreize zur Schaffung eines Stellensuchenden dar und können dazu beitragen, dass die Arbeitgeber gewissen Stellensuchenden eine Chance zum Wiedereinstieg geben. Für die RAV-Mitarbeitenden stellen diese Massnahmen zusätzliche Argumente zur Vermittlung dar, die bei Bedarf gezielt eingesetzt werden können:


> Kurse, mit denen spezifische Qualifikationslücken von Stellensuchenden behoben werden, können für die Arbeitgeber ebenfalls einen gewissen Anreiz darstellen, einen Stellensuchenden des RAV einem anderen Bewerbern vorzuziehen.


### 2.4.3. BEDEUTUNG DER BETRIEBLICHEN FAKTOREN

Die betrieblichen Faktoren sind zur Unterstützung der Arbeit der RAV-Mitarbeitenden von grosser Bedeutung. Neben der inhaltlichen und prozessbezogenen Unterstützung (z.B. durch Fallbesprechungen und Regelung des Beratungsprozesses) dienen sie insbesondere dazu, die Personalberatenden zu entlasten, damit sie sich auf die Beratungsarbeit konzentrieren können. Folgenden Faktoren messen die untersuchten RAV ein besonders grosses Gewicht bei:

> Die Personalberatenden müssen über genügend Zeit verfügen, um qualitativ gute Beratungsarbeit leisten zu können. Mehrere RAV erachten 80 bis 100 Dossiers pro Personalberater als ideal. Gleichzeitig sollten die Personalberatenden wenn möglich von administrativer Arbeit entlastet werden.
Alle Personalberatenden betonen die Bedeutung eines grossen Handlungsspielraumes für die Beratungstätigkeit. Gleichzeitig kann die Beratung durch klare Vorgaben und Prozesse optimiert werden.

Da die Arbeit der Personalberatenden teilweise aufreibend ist, erachten sie ein gutes Arbeitsklima, ausreichende Möglichkeiten, sich auszusprechen und Vorgesetzte, die sie unterstützen als sehr wichtig. Generell wird die Motivation der Personalberatenden als wichtiger Erfolgsfaktor in der Beratung angesehen.

Dem Erfahrungsaustausch und der Weiterbildung wird von den Personalberaten ebenfalls eine grosse Bedeutung für die Qualität der Beratung beigemessen.

Verschiedene RAV erachten die funktionelle Spezialisierung zwischen Personalberatenden und Mitarbeitenden, die sich auf die Arbeitgeberkontakte spezialisiert haben, als wesentlich. Durch klare und kompetente Ansprechpartner mit Branchenkenntnissen könne die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern intensiviert und professionalisiert werden.

2.4.4. **EINFLUSS DER RAV AUF DIE WIEDEREINGLIEDERUNG**

Entsprechend ihren Zielen (vgl. Kapitel 2.2.1) sind die RAV der Überzeugung, dass sie einen Einfluss auf die rasche und dauerhafte Wiedereingliederung der Stellensuchenden ausüben können, kaum jedoch auf die Vermeidung und Reduktion der Langzeitarbeitslosigkeit und der Aussteuerung. Bei der Wiedereingliederung dominiert die möglichst rasche Wiederbeschäftigung der Stellensuchenden.

Alle RAV sind der Ansicht, dass für den Wiedereingliederungserfolg der Stellensuchenden in erster Linie Faktoren verantwortlich sind, die von den RAV nicht beeinflusst werden können. Als massgebende Faktoren werden die Merkmale der Stellensuchenden (Qualifikation, Motivation, Gesundheit, Alter) und die Lage am Arbeitsmarkt (insbes. konjunkturelle Situation) genannt. Zudem wird darauf hingewiesen, dass sich eine Erholung des Arbeitsmarktes auch negativ auf die Wirkungsindikatoren auswirken, indem nur noch die schwer oder kaum vermittelbaren Stellensuchenden beim RAV bleiben.

Zusammenfassend wird folgenden RAV-internen Faktoren bei der Erhöhung der Wiedereingliederungschancen der Stellensuchenden eine besonders grosse Bedeutung beigemessen:

1. Aktivierung und Qualifizierung der Stellensuchenden durch eine geeignete Vorgehensstrategie und den gezielten Einsatz von arbeitsmarktüblichen Massnahmen.
2. Erhöhung der Vermittlungschancen durch einen professionellen Kontakt zu den Arbeitgebern.
3. Gute Rahmenbedingungen für die RAV-Mitarbeitenden durch eine geeignete Ausgestaltung der betrieblichen Faktoren.

2.5. VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN
Optimierungsmöglichkeiten sehen die 12 untersuchten RAV vor allem bei der Verbesserung der Beratungsqualität, der Intensivierung der Arbeitgeberkontakte und dem Ausbau der interinstitutionellen Zusammenarbeit.

Beratung
Die überwiegende Mehrheit der untersuchten RAV (10 von 12 RAV) ist der Ansicht, dass die Beratungsqualität gegenüber den Stellensuchenden weiter verbessert werden sollte. Mehrfach wird vor allem eine Reduktion der Anzahl Dossiers pro Personalberater auf 80 bis 100 (resp. die Bereitstellung von genügend Personal bzw. Zeit für die Beratungsgespräche) und die Verbesserung der Kompetenzen der Personalberatenden durch intensivere Weiterbildungsanstrengungen gefordert.

Ergänzend wünschen die Personalberatenden vereinzelt einen größeren Handlungsspielraum, eine stärkere Entlastung im administrativen Bereich, die Entlastung von der Betreuung schwer vermittelbarer Klienten durch Zuweisung an spezialisierte Mitarbeitende oder Institutionen und Massnahmen zur Bekämpfung des „Burn-outs“. Ein Befragter schlägt vor, für die Personalberatenden positive Anreize bei erfolgreicher Wiedereingliederung einzuführen.

Arbeitgeberkontakte
Der Optimierung der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern messen die RAV ebenfalls eine sehr grosse Bedeutung bei. So sind 11 der 12 RAV der Ansicht, dass die Kontakte zu den Arbeitgebern intensiviert und die Qualität der Dienstleistungen erhöht werden sollten. Mehrfach wird gefordert, dass den RAV-Mitarbeitenden mehr Zeit für die Kontaktpflege zur Verfügung gestellt wird, die Arbeitgeber aktiver kontaktiert werden, die RAV-Mitarbeitenden stärker und gezielter auf die Bedürfnisse der Unternehmen eingehen und den RAV-Mitarbeitenden bessere Informationen zum Arbeitsmarkt zur Verfügung gestellt werden. Zudem sind mehrere RAV der Ansicht, dass der administrative Aufwand für die Arbeitgeber in der Zusammenarbeit mit den RAV reduziert werden sollte.
Vereinzelt werden eine Optimierung der Instrumente für die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern und eine bessere Verankerung der RAV als Beratungsstelle bei den Arbeitgebern (z.B. durch ein breiteres Dienstleistungsangebot) vorgeschlagen.

Interinstitutionelle Zusammenarbeit
Acht der 12 RAV sind der Überzeugung, dass die interinstitutionelle Zusammenarbeit verstärkt und verbessert werden müsste. Dabei steht die Zusammenarbeit mit den Gemeinden (insbes. Sozialämtern) im Vordergrund. Mehrere der befragten Unternehmen wünschen sich bei Stellensuchenden mit gesundheitlichen Problemen zur finanziellen Entlastung eine stärkere Zusammenarbeit des RAV mit der IV.

Weitere Verbesserungsmöglichkeiten
Folgende weitere Verbesserungsmöglichkeiten werden genannt:


› Mehrere RAV schlagen vor, die Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch zwischen den RAV und zwischen verschiedenen Kantonen zu verstärken.

› Mehrere RAV sehen Verbesserungsmöglichkeiten in der Organisation des RAV. Genannt werden eine Optimierung des Beratungsprozesses und die Einrichtung eines spezialisierten Teams für die Zusammenarbeit mit den Unternehmen.

2.6. FAZIT
Die Ergebnisse des deskriptiven Teils der Studie zu den Strategien der RAV zur Wiedereingliederung lassen sich wie folgt zusammenfassen:


4. Ziel der Beratung ist die Motivierung und Aktivierung der Stellensuchenden. Auf der Ebene der Personalberatenden lassen sich drei idealtypische Beratungsstrategien unterscheiden, die unterschiedliche Hauptstossrichtungen aufweisen:

- „Beratung“: Eine erste Gruppe von Personalberatenden stellt die Beratungsrolle klar in den Vordergrund und zielt darauf ab, die Stellensuchenden unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Situation und ihrer Bedürfnisse zu aktivieren. Zuweisungen zu AMM und Stellenzuweisungen gegen den Willen der Stellensuchenden werden möglichst vermieden.

- „Partnerschaftliche Kooperation“: Eine zweite Gruppe von Personalberatenden stellt die Beratungstätigkeit ebenfalls in den Vordergrund und zielt darauf ab, die Stellen-

\textsuperscript{16} Die restliche Kapazität wird für administrative Arbeiten verwendet.
suchenden zu einer kooperativen Zusammenarbeit zu bewegen. Bei Bedarf wird jedoch über Sanktionen und Stellenzuweisungen Druck ausgeübt.


6. Bei der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern lassen sich bei den RAV ebenfalls drei Typen unterscheiden:

› „Erweiterte Zusammenarbeit“: Drei der 12 untersuchten RAV verstehen die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern breit (inkl. Auskünfte zum Arbeitsrecht) und möchten die Arbeitgeberkontakte intensivieren. Gleichzeitig versuchen sie, in der Vermittlung möglichst professionelle Dienstleistungen zu erbringen.

› „Systematische Vermittlung“: Sechs RAV setzen bei der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern vor allem auf möglichst professionelle Vermittlungs-Dienstleistungen.

› „Geringe Bedeutung der Arbeitgeberkontakte“: Drei eher kleinere RAV wenden aufgrund der beschränkten Ressourcen für die Arbeitgeberkontakte vergleichsweise wenig Zeit auf und gehen bei der Kontaktpflege unsystematisch vor.

7. Lediglich zwei der 12 untersuchten RAV messen der interinstitutionellen Zusammenarbeit eine grosse Bedeutung in der Arbeit mit den Klienten bei. Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, die Klienten durch die Vernetzung ganzheitlich, gezielt und effizient beraten
zu können. Vier weitere RAV pflegen die interinstitutionelle Zusammenarbeit in beschränktem Rahmen. Bei den übrigen RAV ist die interinstitutionelle Vernetzung kaum ausgebaut.


10. Die interinstitutionelle Zusammenarbeit kann dazu führen, dass für Klienten mit schwer wiegenden Begleitproblemen frühzeitig ganzheitliche und geeignete Lösungen gefunden und die verschiedenen staatlichen Institutionen weniger gegeneinander ausgespielt werden.


3. MIKROÖKONOMETRISCHE ANALYSE

3.1. ÜBERSICHT


In diesem Abschnitt wird eine kurze Übersicht über den Aufbau der mikroökonomischen Analyse gegeben. Der Leser erhält hier eine Möglichkeit, sich schnell zu orientieren, an welcher Stelle die für ihn relevanten Teile der quantitativen Analyse zu finden sind.


In den weiteren Teilabschnitten werden die jeweiligen Ergebnisse zu den einzelnen Themenbereichen dargestellt. Am Anfang eines jeden Teilabschnittes erfolgt eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse aus dem jeweiligen Bereich. Dies soll dem Leser ermöglichen, sich schnell über die Befunde einzelner Themenbereiche zu informieren.

In Kapitel 3.3. werden zunächst verschiedene Ziele und Strategien der RAV und Personalberatenden betrachtet. Es wird geschätzt, ob und wie es sich auswirkt, wenn Personalberatende dazu neigen, stärker mit ihren Stellensuchenden zu kooperieren. Ausserdem wird untersucht, ob das Ziel einer schnellen Vermittlung die Beschäftigungschancen von Stellensuchenden verbessert.

Danach werden in Kapitel 3.4 die Organisationsformen analysiert. Insbesondere wird der Umgang mit Arbeitgebern, der Kontakt der Personalberatenden zu den Stellensuchenden, der Umgang mit Sanktionen und die interinstitutionelle Zusammenarbeit betrachtet.

In Kapitel 3.5 werden die Auswirkungen des Führungsstils auf die Beschäftigungschancen analysiert. Es werden Schätzergebnisse dargestellt, welche zeigen, wie es sich auswirkt, wenn Personalberatende eher striktere Handlungsanweisungen durch ihre Vorgesetzten erhal-

Anschliessend werden in Kapitel 3.6 verschiedene Aspekte der Personalpolitik, wie beispielsweise Alter und Arbeitserfahrung oder Saläre und Dossierbelastung von Personalberatenden, untersucht.

In Kapitel 3.7 wird der Einsatz von Instrumenten und arbeitsmarktlchen Massnahmen betrachtet. Es wird an dieser Stelle sowohl auf die Intention beim Einsatz von Massnahmen und auf deren Wichtigkeit eingegangen, als auch die Auswirkungen von Einstelltagen und Zwischenverdienst analysiert.

3.2. METHODIK
3.2.1. ZUSAMMENFASSUNG

Dieser Abschnitt dient dazu, eine Übersicht über die in der mikroökonometrischen Analyse angewandte Methodik zu geben. Detailreichere Angaben sind im technischen Beilagenband zu finden. Als erstes werden die verschiedenen Datenquellen und Variablen beschrieben, auf welchen die Schätzungen basieren. Als Datenquellen dienen die vom seco bereitgestellten administrativen Datensätze und eine schriftliche Befragung, welche für dieses Projekt durchgeführt worden ist. Diese konnten miteinander verbunden werden, so dass sowohl direkt messbare und quantifizierbare Faktoren wie z.B. das relative Gehalt der Mitarbeiter als auch Faktoren, welche eher gewisse Tendenzen und Präferenzen der Personalberatenden und RAV-Leitenden ausdrücken, für die Analyse verwendet werden können. Die Variablen umfassen einerseits eine Vielzahl von Charakteristika der Stellensuchenden, so dass für Selektionsverzerrungen kontrolliert werden kann. Andererseits umfassen sie aber auch eine

3.2.2. DATENQUELLEN UND VARIABLEN

Die administrativen Daten wurden dem SIAW vom seco zur Verfügung gestellt. Aus ihnen konnten Informationen über Stellensuchende und Personalberatende entnommen werden, welche später in Tabelle 4 zusammengefasst werden. Sie konnten aus folgenden Quellen gewonnen werden:


SIAW entwickelt. Die Erkenntnisse aus der qualitativen Analyse flossen stark in die schriftliche Befragung mit ein. Die schriftliche Befragung kann wie folgt beschrieben werden:


### DATENGRUNDLAGEN DER MIKROÖKONOMETRISCHEN ANALYSE

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variablen aus AVAM/ASAL und AHV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Persönliche Charakteristika von Stellensuchenden</td>
</tr>
<tr>
<td>Gegenwärtige Periode von Arbeitslosigkeit</td>
</tr>
<tr>
<td>Bezogene Leistungen der Stellensuchenden</td>
</tr>
<tr>
<td>Erwerbsweise der Stellensuchenden</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variablen aus AVAM-Nutzerdatei und Buchhaltungsdaten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Charakteristika der Personalberatenden</td>
</tr>
<tr>
<td>Zuordnung der Personalberatenden</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variablen aus der schriftlichen Befragung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Charakteristika der befragten Population</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategien von Leitenden und PB</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 4
3.2.3. UNTERSUCHUNGSSEBENEN

Aus den administrativen Daten und den Informationen aus der schriftlichen Befragung konnten Variablen auf drei Ebenen gebildet werden. Es liegen Informationen für (i) die einzelnen Stellensuchenden, (ii) die Personalberatenden und RAV-Leitenden und (iii) für die einzelnen RAV vor.


Aus weiter unten beschriebenen Gründen beschränkt sich die Analyse weiterhin auf die Zugangsmonate Januar bis Oktober. Auch können nicht alle RAV berücksichtigt werden. Insbesondere wird der Kanton Genf ausgelassen, da dessen RAV Organisationsstruktur zu

17 Es sollte erwähnt werden, dass im Jahr 2003 die Arbeitslosenquote konjunkturell bedingt eher höher als in früheren Jahren war. Die nachfolgend gefundenen Ergebnisse und daraus abgeleiteten Empfehlungen lassen sich daher nicht unbedingt direkt auf eine Situation mit einer sehr niedrigen Arbeitslosenquote übertragen.
verschiedenartig von denen der anderen Kantone war. Die Anzahl von berücksichtigten
Stellensuchenden beträgt 153’370.

Weiterhin gibt es für jeden Stellensuchenden eine Ergebnisvariable, welche seine Be-
schäftigungssituation in einem bestimmten Monat angibt. Als Ergebnisvariable werden die
Anzahl von Tagen verwendet, welche eine Stellensuchende in einem Monat t beschäftigt ist.
Sie nimmt den Wert Null an, falls die Person im ganzen Monat nicht beschäftigt ist, und
den Wert Eins an, wenn sie während des ganzen Monates beschäftigt gewesen ist. Werte
zwischen Null und Eins zeigen an, dass eine Person nur einige Tage in einem Monat be-
schäftigt gewesen ist. Figur 7 gibt über die Größenordnung der Ergebnisvariable Auskunft.
In ihr wird der Beschäftigungsgrad der Population aller in 2003 neu stellensuchend gemel-
deten Personen relativ zum Registrierungszeitpunkt abgetragen. Die Variable $Y_t$ misst also
den Erwerbsstatus einer stellensuchenden Person $t$ Monate nach dem Zeitpunkt des Beginns
der Stellensuche. Einen Monat nach Anmeldung sind ca. 2 Prozent der Personen in Beschäf-
tigung abgemeldet. Nach zwei Monaten sind es ca. 9 Prozent und nach einem Jahr 45 Pro-
zent. Nach zwei Jahren beträgt die Beschäftigungsrate 55 Prozent und verbleibt auf diesem
Niveau stabil bis zum Ende des Beobachtungszeitraums 35 Monate nach Anmeldung.

Zur vorherigen Grafik sollte erwähnt werden, dass der Beschäftigungsstatus aufgrund des
Abmeldegrundes in der AVAM Datenbank ermittelt wurde. Eine Person wird im Monat $t$ nach
Beginn ihrer Stellensuche als erwerbstätig betrachtet wenn sie zuvor mit Abmeldegrund
"Erwerbstätigkeit" aus der AVAM abgemeldet wurde und seitdem nicht wieder erneut ange meldet worden ist. Der Erwerbsstatus wird somit mit einem Messfehler gemessen, da eine in Erwerbstätigkeit abgemeldete Person zwischenzeitlich aus der aktiven Erwerbspopulation ausgeschieden sein könnte bzw. eine nicht in Erwerbstätigkeit abgemeldete Person zwischenzeitlich eine Erwerbstätigkeit angenommen haben könnte. Der exakte Erwerbsstatus wäre aber nur mit Hilfe der AHV Daten zu ermitteln, die für die Jahre 2004 und 2005 jedoch noch nicht verwendbar sind. Da für die Jahre 2001 und 2002 jedoch sowohl die AHV als auch die AVAM/ASAL Daten zur Verfügung standen, konnte die Zuverlässigkeit der Messung des Erwerbsstatus anhand der AVAM validiert werden. Wie im Beilagenband erläutert, zeigte die Konsistenzanalyse eine recht hohe Zuverlässigkeit der Messung des Erwerbsstatus mittels AVAM.

Die Eigenschaften von Personalberatenden und Leitenden dienen einerseits als Kontrollvariablen und sind andererseits auch die in der mikroökonometrischen Analyse untersuchten Parameter. Es wird im Allgemeinen untersucht, wie sich die Beschäftigungschancen aufgrund dessen verändern, dass sich eine bestimmte Eigenschaft eines Personalberatenden verändert. Werden beispielsweise die Auswirkungen eines höheren Alters einer Personalberaterin auf die Beschäftigungschancen ihrer Klienten analysiert, ist das Alter die untersuchte Variable, die so genannte "Treatmentvariable" (siehe unten). Gleichzeitig dient aber die Erfahrung als Kontrollvariable.


3.2.4. ÖKONOMETRISCHE SCHÄTZVERFAHREN

Die zentrale Fragestellung bei der quantitativen Analyse lautet, wie sich die Charakteristika und Strategien der RAV und der Personalberatenden auf die Reintegrationschancen der betreuten Stellensuchenden auswirken. Wie diese Wirkungen ermittelt werden können, soll im Folgenden erläutert werden. Um dieses zu erklären, wird als Beispiel für eine Eigenschaft

---

von Personalberatenden seine Kooperationsbereitschaft mit den Stellensuchenden verwen-
det. Diese Eigenschaft entspricht der so genannten Treatmentvariablen \( D \), deren Effekt auf
die durchschnittlichen Beschäftigungschancen von Stellensuchenden analysiert werden soll.
Formal ausgedrückt handelt es sich bei den Beschäftigungschancen der Stellensuchenden
um die so genannte Ergebnisvariable \( Y \). In unserem Fall ist die Ergebnisvariable der Anteil
von Tagen, in denen eine Person im Monat \( t \) nach Beginn der Stellensuche beschäftigt ist.
Es soll nun analysiert werden, wie es sich auf die durchschnittliche Beschäftigung der Stel-
 lensuchenden auswirkt, wenn sie von sehr kooperativen Personalberatenden anstatt von
weniger kooperativen Personalberatenden betreut werden. Hierbei stellt \( D = 0 \) die Betreu-
ung durch einen weniger kooperativen Personalberater und \( D = 1 \) die Betreuung durch einen
sehr kooperativen Personalberater dar. Entsprechend spiegelt \( Y^1 \) die potentielle Beschäf-
tigung dar, wenn man einen sehr kooperativen Personalberater hat, und \( Y^0 \) jene bei einem
wenig kooperativen Personalberater. Der durchschnittliche Beschäftigungseffekt eines ko-
operativen Personalberaters für diejenigen Stellensuchenden, welche einen kooperativen
Personalberater hatten, ist dann gegeben durch:

\[
E[\ldots] \text{ ist der Erwartungswertoperator, welcher den Mittelwert einer Verteilung beschreibt.}
E[\ldots|D=1] \text{ ist der bedingte Erwartungswertoperator, welcher den Erwartungswert misst,}
gegeben dass Stellensuchende einen kooperativen Personalberatenden haben. } \ E[\ldots|D=1] \text{ ist}
folglich die erwartete durchschnittliche Beschäftigung der Stellensuchenden, welche durch
einen kooperativen Personalberater betreut worden sind, gegeben dass sie durch einen ko-
operativen Personalberatenden betreut worden sind. Dieser Term kann durch die durch-
schnittliche Beschäftigung der Stellensuchenden mit einem kooperativen Personalberater
geschätzt werden. } \ E[\ldots|D=1] \text{ hingegen stellt die erwartete durchschnittliche Beschäftigung}
der Individuen dar, welche tatsächlich einen kooperativen Personalberater hatten, wenn sie
durch einen nicht kooperativen Personalberater betreut worden wären. Er misst also ihre
durchschnittliche potenzielle Beschäftigung, wenn sie nicht einen kooperativen, sondern
 einen nicht-kooperativen Personalberater gehabt hätten. Um diesen nicht beobachtbaren
Term ermitteln zu können, bedarf es mikroökonometrischer Schätzverfahren. Der gesamte
Effekt wird auch als average treatment effect on the treated (ATET) bezeichnet. Er misst die
durchschnittliche erwartete Beschäftigungsveränderung aufgrund eines kooperativen Per-
sonalberaters für die Population, welche tatsächlich durch einen kooperativen Personalbera-
tenden betreut worden ist. Ein negativer ATET würde bedeuten, dass Stellensuchende, welche durch einen kooperativen Personalberater betreut worden sind, im Durchschnitt 19 eine höhere Beschäftigungsrate erzielen hätten können, wenn sie einen nicht kooperativen Personalberater gehabt hätten.

Im folgenden soll kurz erläutert werden, warum es erforderlich ist, potentielle Ergebnisse durch mikroökonometrische Schätzverfahren zu ermitteln, wenn man an den kausalen Auswirkungen der Treatmentvariablen interessiert ist. Beim ATET wird untersucht, wie sich in der Gruppe der Stellensuchenden, die einen kooperativen Personalberatenden hatten (= „Treatment-Gruppe“ \( D = 1 \)), der Vermittlungserfolg im Durchschnitt oder erwartungsgemäss (darum \( \text{E}[..] \)) verändert hätte, wenn diese Stellensuchenden anstelle eines kooperativen Personalberatenden einen nicht kooperativen Personalberatenden gehabt hätten. Diese Fragestellung ist zunächst ein reines Gedankenexperiment, weil ja die Stellensuchenden in der Gruppe der kooperativen Personalberatenden niemals von unkooperativen Personalberatenden betreut worden sind. \( Y_0 \) ist somit in \( D = 1 \) nie direkt beobachtbar. Dennoch ist es erforderlich, dieses potentielle Ergebnis zu ermitteln, da nur auf diese Weise andere Charakteristika der Gruppe konstant gehalten werden können. Der kausale Effekt kann nämlich nur ermittelt werden, wenn ein Parameter (in unserem Fall die Treatmentvariable) variiert, während alle übrigen Charakteristika konstant gehalten werden. 20 Ein naives Vorgehen wäre, an Stelle von dem potentiellen Ergebnis \( \text{E}[Y_0|D = 1] \) einfach den durch einen Mittelwert schätzbaren Term \( \text{E}[Y_0|D = 0] \) zu verwenden. Dies würde allerdings in der Regel zu Selektionsverzerrungen führen, wenn in den beiden Gruppen Stellensuchende mit unterschiedlichen Charakteristika wären, welche sich auf die Beschäftigungswahrscheinlichkeit auswirken würden. Wenn beispielsweise in der Gruppe \( D = 1 \) besonders häufig solche Personen zu finden wären, die überdurchschnittlich sprachgewandt, kommunikativ und motiviert sind, so dass sie per se bessere Beschäftigungschancen hätten als Personen in Gruppe \( D = 0 \), würde gelten, dass die Stellensuchenden in Gruppe \( D = 1 \) auch ohne das Treatment eine höhere durchschnittliche Beschäftigung erzielen könnten, d.h. \( \text{E}[Y_0|D = 1] > \text{E}[Y_0|D = 0] \). Würde man nun anstelle eines ATET die Wirkung des Treatments durch die Differenz der durchschnittlichen Beschäftigung in beiden Gruppen zu schätzen versuchen, ergäbe sich eine

19 Zu beachten ist, dass es bei Durchschnittswerten auch einzelne Stellensuchende geben mag, für die diese Aussage nicht zutrifft. Schätzergebnisse sind folglich nicht so zu interpretieren, dass alle Stellensuchende, welche durch einen kooperativen Personalberater betreut worden sind, aufgrund eines nicht-kooperativen Personalberater höhere Beschäftigungsrate erzielen, sondern dass dies im Mittel gilt.

20 Dies ist analog zu der in der Ökonomie weit verbreiteten ceteris paribus Annahme, bei welcher unter im übrigen gleichen Bedingungen eine Variable variiert wird.
Selektionsverzerrung, da ja Stellensuchende in Gruppe 1 auch ohne Treatment bessere Reintegrationschancen hätten als Stellensuchende in Gruppe 2. Formal kann dies durch folgenden gezeigt werden:

\[
\]

In dieser Formel ist ersichtlich, dass sich bei einem reinen Vergleich der Mittelwerte Selektionsverzerrungen (bias) ergeben würden, wenn die beiden Gruppen D = 1 und D = 0 aufgrund ihrer unterschiedlichen Charakteristika verschiedene Reintegrationschancen hätten. Folglich muss in den mikroökonometrischen Schätzungen für solche Selektionsverzerrungen kontrolliert werden.


Beide Schätzverfahren kontrollieren für eine grosse Menge an Kontrollvariablen X, d.h. Variablen, welche sowohl einen Einfluss auf die Beschäftigungssituation Y als auch auf die Variable D haben. Dies soll sicherstellen, dass Schätzergebnisse nicht durch Selektionsverzerrungen beeinträchtigt sind. Mit anderen Worten, die Personen, die tatsächlich von einem Berater mit Eigenschaft D = d betreut werden, dürfen sich nicht wesentlich von der Gesamt-

21 Es wird hierbei der erwartete Beschäftigungszustand durch das Logit Modell spezifiziert:

\[
E[Y^i|X^i] = \Lambda(X^i \beta + D^i \gamma)
\]

wobei X die Kovariate von Person i gemessen zum Zeitpunkt der Registrierung umfasst und Y der beobachtete Beschäftigungsumfang zum Zeitpunkt t Monate nach Registrierung. Der Treatmenteffekt drückt sich in dem Koeffizienten γ aus. A ist die Logitfunktion \( \Lambda(u) = \frac{1}{1 + e^{-u}} \).

22 Selektionsverzerrungen entstehen, wenn sich Stellensuchende mit D = 0 systematisch von Stellensuchenden mit D = 1 bezüglich von Charakteristika unterscheiden, welche sowohl die Beschäftigungschancen von einem Individuum beeinflussen als auch seine Wahrscheinlichkeit, in der einen oder anderen Gruppe zu sein.

SIAW-HSG/INFRA | 1. Februar 2007 | EINFLUSS DER RAV AUF DIE WIEDEREINGLIEDERUNG VON STELLENSUCHENDEN | MIKROÖKONOMETRISCHE ANALYSE
population der Arbeitslosen unterscheiden, konditional auf X. Zu berücksichtigen ist zum Beispiel, dass die Anzahl zu betreuender Stellensuchenden pro Personalberater bei lokaler Verschlechterung des Arbeitsmarktes ansteigen, während zugleich auch die Wiederbeschäftigungschancen sinken. Zum anderen sind auch verschiedene Eigenschaften von Personalberatenden miteinander korreliert. Bei der Schätzung des Effekts des Alters muss beispielsweise Erfahrung als Kovariate in die Schätzung eingefügt werden, da die Erfahrung des Personalberatenden einerseits mit seinem Alter korreliert ist und andererseits wahrscheinlich auch Auswirkungen auf die Beschäftigungschancen der von ihnen betreuten Stellensuchenden hat. Es ist deshalb erforderlich, für eine Vielzahl an individuellen und regionalen Faktoren zu kontrollieren, um die erwarteten potentiellen Ergebnisse zu identifizieren. Konditional auf diesen Faktoren X muss gelten:

\[ \mathbb{E}[Y^d_t | X=x] = \mathbb{E}[Y^d_t | D=d, X=x]. \]

In anderen Worten, die erwarteten Beschäftigungschancen in Gruppe \( D = 1 \) und Gruppe \( D = 0 \) müssen gleich sein, gegeben, dass für alle Charakteristika X kontrolliert wird, welche sich sowohl auf Wiederbeschäftigungs- als auch auf die Zugehörigkeit in einer der beiden Gruppen auswirken. Um also für die Selektionsverzerrung kontrollieren zu können, sind umfangreiche Hintergrundinformationen erforderlich. Dieses Problem stellte sich bereits schon in den früheren Evaluationsstudien zur Wirkung der arbeitsmarktlchen Massnahmen (siehe z.B. Gerfin und Lechner, 2002). Die Situation ist allerdings nicht exakt vergleichbar, da nun auch Selektion bezüglich der RAV- und Personalberater Charakteristika berücksichtigt werden muss. Die Vielzahl an individuellen und regionalen Kontrollvariablen werden im technischen Beilagenband genauer beschrieben.

3.2.5. UNTERSUCHUNGSGEGENSTÄNDE

In diesem Kapitel werden die Untersuchungsgegenstände genauer erläutert. Insbesondere wird erklärt, welche Schätzungen vorgenommen wurden und wie die in diesem Kapitel abgebildeten Schätzergebnisse zu interpretieren sind.

Allen im Kapitel 3 beschriebenen Schätzungen ist es gemeinsam, dass die Auswirkung einer Veränderung einer Variablen auf die Beschäftigungschancen des Stellensuchenden in den nächsten zwei bis drei Jahren untersucht wird. Aufgrund der Schätzung dieser Effekte ist es möglich zu eruieren, welche Eigenschaften von Personalberatern und RAV erfolgskräftiger als andere zu sein scheinen. So ist es z.B. a priori nicht eindeutig, ob durch eine
stärkere Berücksichtigung der Wünsche der Stellensuchenden bessere Reintegrationschancen zu erwarten sind. Durch eine quantitative Analyse kann jedoch ermittelt werden, ob Personalberatende und RAV mit einer größeren Kooperationsbereitschaft eher bessere oder schlechtere Vermittlungsergebnisse erzielen.

Geschätzt wird hierzu, um wie viel Prozent sich die Beschäftigungschancen von Stellensuchenden erwartungsgemäß erhöht hätten, wenn z.B. die Kooperationsbereitschaft der Personalberatenden zugunsten der Stellensuchenden zugenommen hätte. Die Untersuchungseinheit sind also die Stellensuchenden. Die Charakteristika der zuständigen Personalberatenden und der RAV sind die kausalen Einflussgrößen. Es wird geschätzt, wie sich diese Eigenschaften auf die durchschnittliche Beschäftigung im Monat t nach Beginn der Stellensuche auswirken.


Diese sind in Figur 8 als rote Linie verzeichnet. Liegt die Linie über Null, so bedeutet dies, dass Stellensuchende aufgrund der eher geringen Kooperationsneigung ihrer Personalberatenden eine höhere Wahrscheinlichkeit hatten, beschäftigt zu sein. Schwarze Punkte zeigen an, dass die Schätzungen signifikant auf dem 5 Prozent-Niveau sind. Auf der Abszisse sind die Monate nach Registrierung in einem RAV angegeben, für die der Beschäftigungseffekt

---


24 Dies sind die so genannten Treatmentvariablen D. Die Messung der Eigenschaften beruht auf Informationen aus administrativen Datenbanken und aus der schriftlichen Befragung.

25 Die Beschäftigung einer Person wird aus den AVAM Daten ermittelt. Sie misst den Anteil von Tagen in einem Monat t, an denen gemäss Abmeldegrund im AVAM eine Person eine Beschäftigung hat.

26 Diese sind gegeben durch: \[ E[Y_0|D=1] - E[Y_0|D=0] = E[Y_0|P=1] - E[Y_0|P=0] \] gegeben.
geschätzt worden ist. In unserem Beispiel kann also für die ersten elf Monate der Stellensuche eine signifikant höhere Beschäftigung aufgrund dessen festgestellt werden, dass Personalberatende geantwortet haben, dass Zuweisungen zu Stellen und AMM unabhängig von den Wünschen der Stellensuchenden vorzunehmen sind. Der vertikale rote Strich bei zwei Jahren zeigt an, dass für die geschätzten Beschäftigungseffekte nach einem Zeitraum von zwei Jahren nur eine geringere Datenmenge zur Verfügung steht, so dass Schätzungen im Vergleich für den Zeitraum davor auf weniger Beobachtungen basieren, und sich die zugrundeliegende Population ändert.

GERINGERE KOOPERATIONSBEREITSCHAFT

Die in diesem Kapitel abgebildeten Ergebnisse sind die mittels nichtparametrischen Matching-Methoden geschätzten Beschäftigungseffekte auf Personalberaterebene. Wie bereits erläutert, sind weitere Schätzungen erfolgt, um die Robustheit der Ergebnisse zu gewährleisten.

Erstens wurden zusätzlich zu den nichtparametrischen Schätzungen auch Logit-Schätzungen vorgenommen.

Zweitens wurden nicht nur Treatmentvariablen auf Personalberater-Ebene bestimmt, sondern es wurden auch RAV-Durchschnitte gebildet, um die Auswirkungen bestimmter Eigenschaften eines RAV untersuchen zu können. Um diese effektiven RAV-Eigenschaften


28 Für die RAV-Variablen und andere kontinuierliche Variablen beziehen sich die nichtparametrischen Schätzungen auf einen Sprung in der Variable vom Intervall des 0% bis 20% Quantils zum Intervall des 80% bis 100% Quantils. Dieses Vorgehen trägt zum einen der unterschiedlichen Varianz in den verschiedenen Variablen Rechnung und berücksichtigt überdies auch, welche Werte überhaupt in der Schweiz beobachtet werden.


1. Lehrabgänger: Junge Personen (<24 Jahre) mit keiner oder wenig Berufserfahrung
2. Gutes Umfeld: Personen mit guter Ausbildung und Qualifikation im Alter von 24 bis 55 Jahren, die in einer Branche mit eher günstigen Aussichten tätig sind

4. Unqualifizierte: Personen mit eher schlechter Ausbildung und Qualifikation und tiefem Einkommen, im Alter von 24 bis 55 Jahren.\textsuperscript{30}


Somit sind die meisten Schätzungen in insgesamt bis zu 12 verschiedenen Varianten durchgeführt worden. Zum einen wurde der interessierende Einflussparameter $D$, wie beispielsweise die Kooperationsbereitschaft, auf individueller Ebene des Personalberatenden gemessen (sozusagen als seine eigene Strategie) als auch im Mittelwert über ein RAV (sozusagen als Durchschnittsstrategie des RAV) betrachtet. Die Schätzungen wurden stets sowohl mittels nichtparametrischem Propensitätsscorematching als auch mittels parametrischer Logitschätzung durchgeführt. Diese 4 Schätzungen wurden zudem oftmals noch mit zwei weiteren umfassenderen Regressorenmengen durchgeführt.

In diesem und den nachfolgenden Kapiteln können nicht alle Ergebnisse einzeln graphisch dargestellt werden. Diese finden sich zum Großteil im technischen Beilagenband. Im Kapitel 3 wird nur eine Untermenge der Schätzergebnisse präsentiert. Dies sind die robusteren nichtparametrischen Ergebnisse. Im Folgenden werden auch überwiegend die Schätzergebnisse, die in den ersten 4 Schätzungen mit den umfassenderen Regressorenmengen durchgeführt wurden, betrachtet.

\textsuperscript{30} In der schriftlichen Befragung wurde bei der vierten Gruppe noch nach Ausländerstatus und nach Geschlecht differenziert, um zu eruieren, ob es geschlechtsspezifische Unterschiede oder eine Andersbehandlung von Ausländern gibt. Es fand sich jedoch eine recht hohe Korrelation zwischen den Antworten für diese vier Untergruppen, so dass diese in den meisten Analysen zusammengefasst betrachtet und im folgenden oftmals von vier verschiedenen Typen gesprochen wird obwohl im Fragebogen 7 verschiedene Typen erscheinen.
ergebnisse auf Ebene der Personalberater abgebildet und Ergebnisse auf RAV-Ebene nur gezeigt, falls diese zusätzliche Erkenntnisse liefern. Ausserdem werden überwiegend die Schätzergebnisse für die gesamte Population gezeigt. Die Effekte für die vier verschiedenen Untergruppen werden nur dargestellt, wenn sie andersartig als die Effekte für die Gesamtpopulation sind.


Schätzungen, bei denen sich die Ergebnisse der verschiedenen Schätzungen widersprachen oder vollständig insignifikant waren, werden oftmals nur sehr kurz oder gar nicht abgehandelt. Es kann zwei verschiedene Ursachen haben, warum Ergebnisse entweder insignifikant oder widersprüchlich sind:

1. Erstens kann ein insignifikanter oder widersprüchlicher Effekt bedeuten, dass die untersuchte Eigenschaft weder eine größere positive noch eine negative Auswirkung auf die durchschnittlichen Beschäftigungschancen von Stellensuchenden hat. Je nach Grösse der statistischen Unsicherheit, könnte es sein, dass möglicherweise relativ genau geschätzt wurde, dass der Effekt nahe bei Null liegen muss. Dies kann andeuten, dass z.B. in Bezug auf einen bestimmten Organisationsparameter im Durchschnitt keine relevanten Optimierungspotenziale zu erwarten sind. Es ist jedoch auch der Fall denkbar, bei dem die vorhandene statistische Unsicherheit so gross ist, dass auch relevante positive oder negative Effekte nicht ausgeschlossen werden können.
2. Zweitens können widersprüchliche oder insignifikante Ergebnisse auf Messfehler oder Fehlängaben in den (Befragungs-) Daten zurückzuführen sein. In diesem Fall wäre es nicht möglich, aus der Schätzung wirtschaftspolitische Empfehlungen abzuleiten, da die entsprechende Variable wahrscheinlich nicht misst, was sie im Idealfall messen sollte.

Bei der Interpretation signifikanter Effekte muss folgendes beachtet werden. Ein signifikanter positive geschätzter *average treatment effect on the treated* (ATET) bedeutet, dass die Population, welche das Treatment erhalten hat durchschnittlich aufgrund des Treatments bessere
Beschäftigungschancen zu erwarten hat. Folgende Einschränkungen sollten bei der Interpretation der Ergebnisse immer miteinbezogen werden:

› Erstens werden durchschnittliche Wirkungen betrachtet. Es kann unterhalb der Ebene dieser Aggregate durchaus einige Stellensuchende geben, für die das Gegenteil gilt.

› Zweitens werden Wirkungen für eine bestimmte Population von Stellensuchenden betrachtet, welche das Treatment erhalten hat. Für die Stellensuchenden, welche es nicht erhalten haben, können die geschätzten Effekte andere Werte annehmen, sogar mit einem anderen Vorzeichen.

› Drittens sollten daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen immer als eine Tendenz, nicht aber als eine pauschale Richtungsänderung formuliert werden\textsuperscript{31}. Ein positiver Effekt bei einer Variablen Treatment bedeutet also, dass dieses Treatment etwas stärker eingesetzt werden sollte. Analog bedeutet ein negativer Effekt nicht, dass man auf dieses Treatment total verzichten sollte, sondern, dass es weniger stark eingesetzt werden sollte.

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der quantitativen Analyse dargestellt.

3.3. STRATEGIEN UND ZIELE DER PERSONALBERATENDEN UND RAV

3.3.1. ZUSAMMENFASSUNG


Als eine erste Dimension der Strategien der RAV und Personalberatenden wird die Kooperationsneigung der RAV betrachtet. Während einige RAV den Wünschen und Präferenzen der Stellensuchenden ein hohes Gewicht beimessen und verstärkt versuchen, eine Konsens-

\textsuperscript{31} Beispielsweise werden bei den Schätzungen auf RAV-Ebene, die Auswirkung des Überganges von einem RAV mit einer geringen Ausprägung der Treatmentvariablen (gemessen am 10 Prozent Quantil) hin zu einer hohen Ausprägung (gemessen am 10 Prozent Quantil) gemessen. Folglich können Schätzergebnisse nicht als Effektes von totaler Abwesenheit hin zu totaler Anwesenheit der Treatmentvariablen interpretiert werden.

\textsuperscript{32} Mit anderen Worten, die Antworten werden gewichtet auf Basis der untersuchten Population: Alle neu zugehenden Stellensuchenden während des Jahres 2003.
entscheidung herbeizuführen, bevorzugen andere RAV und Personalberatende (PB) eine
dominantere Position des PB, d.h. Stellenzuweisungen und AMM erfolgen relativ unabhän-
gig von den Wünschen des Stellensuchenden. Die empirischen Ergebnisse ergaben recht
eindeutig, dass eine hohe Kooperations- und Konsensneigung im Durchschnitt zu negative-
ren Beschäftigungswirkungen führt. Diese Ergebnisse fanden sich für alle 4 untersuchten
Stellensuchendengruppen, mit abgeschwächter Evidenz für die unter 25-jährigen.

Als eine weitere Dimension wurden die Beschäftigungsziele betrachtet. Während die
Zielindikatoren des seco die schnelle Wiederbeschäftigung in den Vordergrund stellen, wur-
de in den Interviews häufiger festgestellt, dass die langfristige Reintegration teilweise als
ein nicht minder wichtiges Ziel betrachtet wird. Für manche Stellensuchende mögen Des
weiteren psychische und persönliche Schwierigkeiten grundsätzliche Hindernisse für die
Reintegration darstellen, die eventuell tendenziell vorgängig behandelt werden sollten,
bevor ein konkretes Beschäftigungsziel in Angriff genommen wird.

Die empirischen Untersuchungen zeigten für die Gruppe der gering Qualifizierten (Grup-
pe 4) positive Effekte für das Ziel der schnellen Vermittlung und negative Effekte für das
Ziel der Verbesserung der persönlichen Situation. Tendenziell scheint, mit nicht sehr starker
Evidenz, in der Entscheidung zwischen schneller gegenüber nachhaltiger Zielperspektive,
das schnelle Beschäftigungsziel im betrachteten Dreijahreszeitraum eher erfolgreicher zu
sein. Es scheint also, dass die RAV bei dieser Gruppe zum Teil eher zu geringe Ambitionen
haben. Für die übrigen Gruppen ist die Evidenz weniger deutlich.

Diese Ergebnisse wurden durch weitere indirekte Fragen zur Strategie und Zielen bestä-
tigt. Des weiteren fand sich für die Gegenüberstellung der beiden Strategien "schnelle Wiedereingliederung Langzeitarbeitloser" oder "Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit durch frühe Intervention", dass die Konzentration auf die Kurzzeitarbeitlosen und frühe Intervention eher erfolgreicher waren, wenngleich die Unterschiede auch sehr klein sind. Diese Ergebnisse werden nun auf den folgenden Seiten im Detail erläutert.

3.3.2. KOOPERATIONSEINSTELLUNG ZU STELLENSUCHENDEN

Als eine erste Dimension der Strategien der RAV und Personalberatenden wird die Koopera-
tionsneigung der RAV betrachtet, d.h. die Bedeutung, die den Wünschen des Stellensuchenden
zugemessen wird. Diese wurde anhand der nachfolgenden Frage gemessen. 52 Prozent
der Personalberatenden antworteten mit der Antwortmöglichkeit eins, 39 Prozent mit Ant-
wortmöglichkeit zwei und 9 Prozent mit der Antwortmöglichkeit drei.
FRAGE 24

24) Für wie wichtig hielten Sie allgemein die Kooperation mit dem Stellensuchenden bei der Vermittlung und bei der Auswahl von arbeitsmarktlchen Massnahmen? (nur eine Antwort)

☐ 1 Die Kooperation des Stellensuchenden war sehr wichtig; seine/ihre Wünsche sollten berücksichtigt werden.

☐ 2 Stellenzuweisungen bzw. AMM sollten manchmal auch gegen den Willen des Stellensuchenden durchgeführt oder verweigert werden.

☐ 3 Stellenzuweisungen und AMM sollte ich als RAV-Berater oder RAV-Beraterin unabhängig von Wünschen des Stellensuchenden vornehmen.

Tabelle 5


33 Alle hier abgebildeten Schätzungen wurden mit der kleinsten Menge von Kontrollvariablen durchgeführt.
34 Hier wird in der Schätzung jeweils der Zusammenhang zwischen dem Beschäftigungserfolg des Stellensuchenden und der Antwort auf Frage 24_3 seines Personalberaters ermittelt.
In den nachfolgenden Grafiken werden die Effekte separat für die 4 Gruppen von Stellensuchenden dargestellt. Oben links für die unter 25-jährigen, oben rechts für die gut Qualifizierten mit guten Aussichten, unten links für die gut Qualifizierten mit schlechten Aussichten und unten rechts für die geringer Qualifizierten. Dargestellt werden hier nur die Schätzergebnisse für die Messung der Nicht-Kooperationsneigung als Eigenschaft des jeweiligen Personalberatenden. Die Ergebnisse auf RAV Ebene sind ähnlich aber weniger präzise. Die parametrischen Schätzungen sind in beiden Fällen jedoch ähnlich und präzise.

**Figur 11**

3.3.3. BESCHÄFTIGUNGSZIELE DER RAV


Frage 25

<table>
<thead>
<tr>
<th>Qualifiziert</th>
<th>Unqualifiziert</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 Lehrabgänger</td>
<td>2 Gutes Umfeld</td>
</tr>
<tr>
<td>3 Schlechtes Umfeld</td>
<td>4 Schweißerin</td>
</tr>
<tr>
<td>5 Schweißer</td>
<td>6 Ausländerin</td>
</tr>
<tr>
<td>7 Ausländer</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

25) Welches generelle Ziel verfolgten Sie bei der jeweiligen Gruppe von Stellensuchenden prioritär? (jeweils nur ein Kreuz pro Spalte, d.h. jeweils nur 1 Kreuz pro Stellensuchendentyp)

Schnelle Vermittlung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Qualifiziert</th>
<th>Unqualifiziert</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 Lehrabgänger</td>
<td>2 Gutes Umfeld</td>
</tr>
<tr>
<td>3 Schlechtes Umfeld</td>
<td>4 Schweißerin</td>
</tr>
<tr>
<td>5 Schweißer</td>
<td>6 Ausländerin</td>
</tr>
<tr>
<td>7 Ausländer</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Langfristige Reintegration

<table>
<thead>
<tr>
<th>Qualifiziert</th>
<th>Unqualifiziert</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 Lehrabgänger</td>
<td>2 Gutes Umfeld</td>
</tr>
<tr>
<td>3 Schlechtes Umfeld</td>
<td>4 Schweißerin</td>
</tr>
<tr>
<td>5 Schweißer</td>
<td>6 Ausländerin</td>
</tr>
<tr>
<td>7 Ausländer</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Verbesserung der persönlichen Situation der Stellensuchenden

<table>
<thead>
<tr>
<th>Qualifiziert</th>
<th>Unqualifiziert</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 Lehrabgänger</td>
<td>2 Gutes Umfeld</td>
</tr>
<tr>
<td>3 Schlechtes Umfeld</td>
<td>4 Schweißerin</td>
</tr>
<tr>
<td>5 Schweißer</td>
<td>6 Ausländerin</td>
</tr>
<tr>
<td>7 Ausländer</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 6

Die Antworten auf diese Frage werden in der nachfolgenden Tabelle wiedergegeben, separat für die 4 Gruppen. Wie bereits in Kapitel 2 erläutert, hat für die Gruppe der unter 25-jährigen und die gut Qualifizierten mit guten Aussichten bzw. Umfeld die schnelle Vermittlung die grösste Bedeutung. Für die gut Qualifizierten mit schlechten Aussichten hat für die Personalberatenden die langfristige Reintegration die höchste Priorität, während für die geringer Qualifizierten die Verbesserung der persönlichen Situation als das häufigste Ziel der Personalberatenden erscheint. Diese Antwortmuster sind bei der Interpretation der nachfolgenden Schätzergebnisse zu beachten, da sich diese stets auf die beobachteten Ver teilungen der Antworten beziehen.
Entsprechend differenziert stellen sich die geschätzten Effekte dar. Für die Gruppe der ge-
ring Qualifizierten (Gruppe 4) finden sich in den parametrischen Schätzungen eindeutig posi-
tive Effekte für das Ziel der schnellen Vermittlung. Aus den nichtparametrischen Schätz-
zungen gehen ferner eindeutig negative Effekte für das Ziel der Verbesserung der persönli-
chen Situation hervor. In einem direkten Vergleich zwischen dem Ziel der schnellen gegen-
über der nachhaltigen Beschäftigung findet sich gewisse, wenn auch nicht sehr starke, Evi-
denz dafür, der schnellen Beschäftigung den Vorrang zu geben. Für diese Gruppe zeigt sich also, dass einige RAV hier eher zu sanft und wenig ambitionös auftreten.

### VERBESSERUNG DER PERSÖNLICHEN SITUATION ALS ZIEL FÜR GRUPPE 4

Für die Gruppen 1 und 3, d.h. die unter 25-jährigen und die gut Qualifizierten mit eher schlechteren Aussichten hingegen findet sich zum Teil, wenn auch recht schwache, Evi-
denz, dass die RAV hier tendenziell zu stark auf ein (rasches) Beschäftigungsziel ausgerich-
tet sein könnten. Für diese beiden Gruppen finden sich eher positive Effekte bei jenen RAV sowie PB, die mehr Augenmerk der persönlichen Situation des Stellensuchenden schenken.

---

<table>
<thead>
<tr>
<th>ANTWORTEN DER PERSONALBERATENDEN AUF FRAGE 25 IN PROZENT</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ziel: Schnelle Vermittlung</td>
</tr>
<tr>
<td>Lehrabgänger</td>
</tr>
<tr>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td>Ziel: Langfristige Reintegration</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>Ziel: Verbesserung der persönlichen Situation der Stellensuchenden</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 7
Für die Gruppe 2 sind die Effekte eher uneinheitlich. Die detaillierten Ergebnisse für diese Gruppen finden sich im technischen Beilagenband.

Wie erwähnt, muss bei der Interpretation dieser Ergebnisse berücksichtigt werden, dass sie sich relativ auf die tatsächlich beobachteten Strategien des Jahres 2003 beziehen. Die Schlussfolgerung lautet also nicht, dass ein schnelles Beschäftigungsziel für die unter 25-jährigen und die gut Qualifizierten generell nicht die richtige Strategie wäre, sondern dass gegeben die starke vorherrschende Dominanz dieses Ziels, andere Ziele stärker mit berücksichtigt werden sollten.

3.3.4. WEITERE STRATEGIEASPEKTE

Weitere Strategieaspekte und Einstellungen wurden mit der Frage 26 (indirekt) gemessen. Mit dieser Frage wurden nach den Mängeln der Stellensuchenden gefragt, die auslösend für eine gewählte Strategie waren. Diese Frage bezieht sich somit eigentlich direkt auf die Stellensuchenden, jedoch sagen die Antworten auf diese Fragen oft viel über die beantwortende Person selbst aus. Diese indirekten Fragen reflektieren somit wahrscheinlich auch zumindest teilweise den Charakter des Personalberatenden. Ein Personalberatender, der mangelnde Motivation und mangelnde Kooperationsbereitschaft hier als Antwort wählt, könnte tendenziell eher eine Person sein, die stärker dominierend und richtungsweisend agiert, während Antworten, wie "Schlechtes psychisches Befinden" eher auf eine Person hindeuten könnte, die weniger fordernd dem Stellensuchenden gegenüber auftritt. Die Interpretation der Ergebnisse sollte jedoch vorsichtig erfolgen, da die Gefahr von Fehlschlüssen hier einiges grösser ist.

<table>
<thead>
<tr>
<th>FRAGE 26</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>26) Welche Mängel der Stellensuchenden waren in den jeweiligen Gruppen besonders bestimmend für Ihre Strategie? (max. zwei Kreuze pro Spalte)</td>
</tr>
<tr>
<td>Mangelnde Motivation</td>
</tr>
<tr>
<td>Mangelnde Information über Arbeitsmarkt</td>
</tr>
<tr>
<td>Mangelnde Qualifikation</td>
</tr>
<tr>
<td>Schlechtes psychisches Befinden</td>
</tr>
<tr>
<td>Ungenügende Intensität der Stellensuche</td>
</tr>
<tr>
<td>Mangelnde Kooperationsbereitschaft</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Auf dieser Interpretation aufbauend sehen wir die zweite Antwortmöglichkeit "Mangelnde Information über Arbeitsmarkt" als Ausdruck einer Strategie, die informierend und beratend die Stellensuchenden über die Arbeitsmarkt- und Stellenlage aufklärt. Hier finden sich vor allem deutlich negative Effekte für die Gruppe der gut Qualifizierten mit eher schlechten Aussichten (Gruppe 3). Diese bestätigen sich auch in den parametrischen Schätzungen sowohl auf RAV als auch auf PB Ebene. Eine mögliche Interpretation wäre, dass eine zu sehr beratend und über die tendenziell schlechte Lage aufklärende Strategie für diese Gruppe zu wenig aktivierend wirkt.

Die Antwortmöglichkeit "Mangelnde Qualifikation" könnte tendenziell eine eher qualifizierend orientierte Strategie des Personalberatenden widerspiegeln. Die Ergebnisse der verschiedenen Schätzungen ergeben jedoch kein klares Bild, so dass wir auf diese Variable nicht weiter eingehen werden.


---

36 Eventuell könnte sie auch Passivität des Personalberaters ausdrücken, der Motivationsmangel als schwierig beeinflussbares Charakteristikum ansieht.

37 Die Personalberatenden waren gebeten, für jeden Typus der Stellensuchenden mindestens eine Antwortkategorie auszuwählen. Trifft keine der anderen Antwortmöglichkeiten aktiv zu, so bot es sich an, die erste Möglichkeit "Mangelnde Motivation" anzukreuzen.

38 Es könnten jedoch auch andere Erklärungen diesen Ergebnissen zugrunde liegen.
Die Antwortmöglichkeit "Ungenügende Intensität der Stellensuche" könnte eine aktivierende Strategie zur Stellensuche reflektieren. Die Schätzergebnisse waren hier weitestgehend uneinheitlich.

Die Antwortmöglichkeit "Mangelnde Kooperationsbereitschaft" legt eine eher fordernde und dominante Vorgehensweise des Personalberaters nahe. Der Personalberater erwartet mehr Kooperation von Seiten des Stellensuchenden und ist wohl selber weniger zur Kooperation bereit. Hier finden sich für Gruppe 1 und 3 positive Effekte von mittlerer Evidenz, welche unsere Ergebnisse zur Frage 24 (Kooperationsneigung) bestätigen.


**Frage 15**

| 15) Wie hoch schätzen Sie heute den Anteil an Stellensuchenden schweizweit, die aufgrund ihrer Qualifikationen, Motivationsdefizite, schwieriger persönlicher Situation oder der Arbeitsmarktlage keine reelle Chance haben, eine Stelle zu finden? | % |

**Tabelle 9**

Die Schätzergebnisse sind bei dieser Frage nicht ganz eindeutig, aber tendenziell eher negativ als positiv, insbesondere für die Gruppe der gering Qualifizierten (Gruppe 4). Obwohl die
empirische Evidenz nicht sehr stark ist, bestätigt sie tendenziell die Ergebnisse der Frage 25, die ein Beschäftigungsziel für Gruppe 4 für wichtig ansehen.

Als eine weitere Dimension der Strategie wird das Ziel betrachtet auf das nach Meinung des jeweiligen Personalberatenden die verfügbare Ressourcen zur Bekämpfung von Langzeitarbeitslosigkeit konzentriert werden sollten. Hier gibt es einerseits die Möglichkeit, sich stärker auf die bestehenden Langzeitarbeitslosen zu fokussieren oder andererseits mehr Augenmerk der Vorbeugung derartiger Problemfällen zu legen. Frage 16 versuchte die Grundeinstellung der Personalberater hierzu zu ermitteln.39

Der Strategie "schnelle Wiedereingliederung Langzeitarbeitloser" wurde im Mittel über die RAV nur ein Gewicht von ca. 9 Prozent zugemessen, allerdings mit einer Variation von Null bis über 23 Prozent.

### Tabelle 10

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frage 16</th>
<th>16) Auf welche Strategie sollte man die Mittel Ihrer Meinung nach eher konzentrieren? (nur eine Antwort)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1 schnelle Wiedereingliederung Langzeitarbeitloser</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2 Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit durch frühe Intervention</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Die Schätzergebnisse sind oftmals eher klein und nicht immer signifikant, tendieren jedoch überwiegend zu negativen Effekten. Der frühen Intervention wäre demzufolge der Vorzug zu geben.

In der nachfolgenden Analyse werden die bisherigen Schätzungen zu den einzelnen Fragen der schriftlichen Umfrage stärker gebündelt, indem einige der Antwortmuster unter Verwendung der Hauptkomponentenanalyse zu jeweils einer Strategierichtung zusammengefasst worden sind. Mittels der Hauptkomponentenanalyse konnte eine Druckstrategie40 und eine Kooperationsstrategie41 definiert werden. Erstere setzt verstärkt auf Druck und Kontrolle, während letztere verstärkt eine Kooperation mit den Stellensuchenden sucht. Weitere Details sind im technischen Beilagenband dargestellt. Die Schätzergebnisse sind nicht immer ganz eindeutig, jedoch finden sich zumindest für die Gruppe der gering Qualifizier-

---

39 Diese Frage bildet das gewünschte Konstrukt nicht in idealer Weise ab, ist aber die einzige Frage in bezug auf eine Zieldruck- fokuslierung.
40 Die Druckstrategie ist ein gewichteter Durchschnitt aus den Antworten "Kontrolle und Sanktionen" auf Frage 27, "Druckmittel" und "Kontrolle der Verfügbarkeit" auf Frage 28 und 29.
ten (Gruppe 4) positive Effekte für die Druckstrategie und negative für die Kooperationsstrategie.

<table>
<thead>
<tr>
<th>DRUCKSTRATEGIE FÜR SCHLECHT QUALIFIZIERTE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>[Graph showing positive effect for the pressure strategy]</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 14

<table>
<thead>
<tr>
<th>KOOPERATIONSSTRATEGIE FÜR SCHLECHT QUALIFIZIERTE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>[Graph showing negative effect for the cooperation strategy]</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 15

3.4. ORGANISATION DER RAV
3.4.1. ZUSAMMENFASSUNG

Neben den Hauptzielen und Strategien unterscheiden sich die RAV auch zum Teil wesentlich in ihren Organisationsformen. Generell sind die Organisationsmerkmale der RAV vielschichtig und können nicht zielführend durch einen einzigen Indikator abgebildet werden. Typische Merkmale sind der Umfang an Ressourcen, der bestimmten Teilbereichen gewidmet wird, sowie das Ausmass der funktionellen Spezialisierung. Manche RAV streben einen eher hohen Spezialisierungsgrad an, mit bestimmten Mitarbeitern (überwiegend) zuständig für Arbeitgeberkontakte, anderen Mitarbeitern zuständig für Administration, Sanktionen und Beschwerden, und einer Spezialisierung der Personalberatenden nach Branchen oder Berufs-
gruppen. Andere RAV streben eine eher gleichartige Aufgabenverteilung unter allen Mitarbeitenden an. Beide Extremtypen, als auch Mischformen haben jeweils ihre spezifischen Vor- und Nachteile. Konkret wurden die Arbeitgeberorientierung, die Beratungsspezialisierung, das Sanktionswesen und die interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) als relevante Teilspektren der Organisation eines RAV empirisch untersucht. Im Folgenden werden diese Aspekte nun im Einzelnen diskutiert:


2) Bezüglich des Umgangs mit den Stellensuchenden wurden in den vergangenen Jahren verschiedene Organisationsmodelle eingeführt, die sich insbesondere, wie im Kapitel 2.1.4 diskutiert, hinsichtlich Zuordnung von Stellensuchenden zu Personalberatenden und hinsichtlich Kompetenzen und Aufgabenfeldern der Personalberatenden unterscheiden. Im letzteren Bereich sind insbesondere die Belastung oder Entlastung von administrativen Tätigkeiten zu sehen, aber auch die Belastung oder Entlastung in Bezug auf Kontrolle und Sanktionen. Offensichtlich neigen größere RAV zu stärkeren Spezialisierungen, jedoch gibt es auch zwischen gleich großen RAV klare Unterschiede.

Zuerst wurde die Organisation der Zuordnung von Stellensuchenden zu Personalberatenden untersucht, sowie die Beständigkeit des Stellensuchenden-Personalberater-verhältnisses. Von Relevanz ist hier insbesondere die funktionelle Spezialisierung der Personalberatenden nach Branchen oder Berufsgruppen: Bei einigen RAV, insbesondere größeren, sind die Mitarbeitenden in Gruppen organisiert, die sich auf unterschiedliche Branchen (bzw. Wirtschaftssektoren) konzentrierten. Als Vorteil dieser Organisationsform wird das branchenspezifische Wissen der Mitarbeitenden genannt, das für die Beratung der Stellensuchenden und insbesondere für die Kontakte zu den Unternehmen von grosser Bedeutung sei. Bei anderen RAV sind die Personalberatenden für die Kontakte zu allen Branchen zuständig. Für den Verzicht auf branchenbezogene Spezialisierung sprechen gemäss Aussagen der RAV die grösse Vielfalt der Tätigkeiten und eine ausgeglichene Auslastung der Personalberatenden. Die Schätzergebnisse der Effekte der Spezialisierung waren nicht sehr präzise, insbesondere bei den nichtparametrischen Schätzungen, so dass keine deutlichen Schlussfolgerungen gezogen werden können. Zumindest gibt es keine Anzeichen dafür, dass eine Branchenspezialisierung stark positiv wirkt, und für die Gruppe der Stellensuchenden
mit schlechten Aussichten und den Unqualifizierten (Gruppen 3 und 4) scheinen die Effekte eher leicht negativ, jedoch nicht sehr dauerhaft zu sein.


4) Ein weiterer Aspekt ist die interinstitutionelle Zusammenarbeit, z.B. mit der IV oder Sozialämtern, deren Bedeutung zunehmend diskutiert wird. Die empirischen Analysen deu-
ten generell an, dass jene RAV, die eine hohe Bedeutung der Zusammenarbeit und Kooperation mit anderen Institutionen zumessen, tendenziell höhere Beschäftigungschancen erzielten.

Diese Ergebnisse werden nun auf den folgenden Seiten im Detail erläutert.

3.4.2. KONTAKT MIT ARBEITGEBERN

Die Frage 36 des RAV-Leiter Fragebogens zielte darauf ab, den Umfang an Ressourcen, der den Arbeitgebern gewidmet wird, zu messen.

**FRAGE 36**
36) Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiterkapazitäten wurden für folgende Tätigkeiten aufgewendet (Summe=100%):

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tätigkeit</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Beratungsgespräche:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Administratives:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitgeberkontakte:</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 11

Für 94 RAV liegen hier Antworten bezüglich der Ressourcen für Arbeitgeberkontakte vor. Im Mittelwert werden ca. 10 Prozent der Ressourcen investiert, wo ca. je 10 RAV unterhalb von 5 Prozent bzw. oberhalb von 20 Prozent liegen.

Diese durch die RAV-Leitungen genannten Zahlen sind zwar nur geschätzte Werte. Sie widerspiegeln aber trotzdem zumindest grob die tatsächliche Ressourcenbindung. Es ist jedoch zu beachten, dass in einigen Kantonen zusätzliche Arbeitgeberdienste eingesetzt...

Während die Schätzungen für diese Ressourcenvariable keine eindeutigen Aussagen erlaubt, so fanden sich jedoch klar positive Ergebnisse für das Vorhandensein von Arbeitgeberkontakten der einzelnen Personalberatenden. Mit der Frage 18 wurden die Personalberatenden nach ihren Informationsquellen bezüglich aktueller Entwicklungen im Arbeitsmarkt befragt. Bei dieser Frage konnte der direkte Kontakt zu Arbeitgebern als eine Antwortmöglichkeit gewählt werden.

**FRAGE 18**

18) Woher informierten Sie sich _hauptsächlich_ bezüglich aktueller Entwicklungen im Arbeitsmarkt, offener Stellen, gesuchter Qualifikationen etc.? (max. 3 Antworten)

- [ ] 1 AVAM
- [ ] 2 Internet
- [ ] 3 Tagespresse
- [ ] 4 Fachzeitschriften
- [ ] 5 direkter Kontakt zu Arbeitgebern
- [ ] 6 Austausch mit anderen RAV-Beratern/innen
- [ ] 7 Kurse und Vorträge
- [ ] 8 Andere: ..........................................................

Tabelle 12

Insgesamt wählten 44 Prozent der Personalberatenden die Antwortmöglichkeit direkte Kontakte zu den Arbeitgebern. Im Mittelwert über die RAV wurden die direkten Kontakte zu den Arbeitgebern mit einem Gewicht von 15 Prozent angegeben. Mehrfachantworten bei der Frage 18 wurden dann herabgewichtet. In jeweils 10 RAV war der Mittelwerte kleiner als 6 Prozent, bzw. grösser als 29 Prozent.

Da diese Frage jedem Personalberatenden gestellt wurde, können sowohl die Effekte der Antworten jedes einzelnen Personalberaters betrachtet werden, als auch die Effekte der RAV-Mittelwerte. Während die Schätzungen auf RAV-Ebene keine eindeutigen Interpretationen zulassen, sind die Schätzungen auf Personalberaterebene recht eindeutig. Die nachfol-
gende Grafik zeigt, dass es für die Gesamtpopulation der Stellensuchenden im Durchschnitt positiv ist, wenn ihr Personalberatender direkte Kontakte zu den Arbeitgebern nutzen kann.43 Auch für die beiden Gruppen der Qualifizierten und für Lehrabgänger können positive Beschäftigungseffekte festgestellt werden.

<table>
<thead>
<tr>
<th>VERMEHRTE INFORMATION DURCH DIREKTEN KONTAKT MIT ARBEITGEBERN</th>
</tr>
</thead>
</table>

Figur 16

Eine weitere Dimension bezieht sich auf den Grad einer funktionellen Spezialisierung der Arbeitgeberkontakte. In einigen RAV sind einige Personalberatende exklusiv oder schwerpunktmässig für die Kontakte mit den Arbeitgebern zuständig, während in anderen RAV alle Personalberatenden im gleichen Ausmass diese Arbeitgeberkontakte pflegen.44 In den funktionell spezialisierten RAV sind mehrere Personen auf den Kontakt mit den Arbeitgebern spezialisiert, und die Personalberatenden pflegen keine oder nur in seltenen Fällen Kontakte zu den Unternehmen. Von den Arbeitgebern gemeldete Vakanzen werden vom Verantwortlichen für die Arbeitgeberkontakte an die Personalberatenden weiter geleitet, die diesem eine Auswahl der Dossiers von Stellensuchenden zustellen. Die definitive Vorselektion und der Kontakt mit den Unternehmen erfolgt in der Regel wiederum durch die Verantwortlichen für die Unternehmenskontakte. Die qualitaten Interviews ergaben, dass die befragten Unternehmen die Spezialisierung der RAV hinsichtlich der Arbeitgeberkontakte positiv betrachten. Positiv hervorgehoben wurden die Klarheit über die Ansprechpartner, das Bra-

---

43 Es findet sich hier auch, dass die RAV-Mittelwerte der Antworten zu 18_5 sehr hoch positiv korreliert sind mit den Antworten zur Frage 13_3, die das Gegenstück zur Frage 36_3 auf Personalberaterebene darstellt. Die Antworten zu Frage 18 spiegeln also auch den Zeitaufwand für Arbeitgeberkontakte wieder.

44 Diese Analyse hier bezieht sich auf die Spezialisierung innerhalb des RAV. Einige Kantone, insbesondere Bern, haben die Arbeitgeberkontakte organisatorisch aus den RAV ausgelagert und in regionalen Unterstützungsdiensten gebündelt. Eine mikroökonometrische Analyse dieser Spezialisierung ist jedoch nur schwierig möglich, da keine Vergleichsgruppe zur Verfügung steht.
chenwissen und die Beachtung der Bedürfnisse der Unternehmen. Während die betreffenden RAV die funktionelle Spezialisierung hinsichtlich der Arbeitgeberkontakte ebenfalls positiv bewerten, bemängelten die Personalberatenden teilweise die Reduktion der Vielfalt ihrer Tätigkeiten. In den nicht spezialisierten RAV begrüssten die Personalberatenden, dass sie beide Funktionen, Beratung und Arbeitgeberkontakte, ausführen. Geschätzt wird die im Vergleich zu einer Auftrennung dieser Funktionen reichere und vielfältigere Arbeit.

Die funktionelle Spezialisierung der Arbeitgeberkontakte wurde anhand der Frage 37 gemessen

<table>
<thead>
<tr>
<th>FRAGE 37</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>37) Wie waren Arbeitgeberkontakte in Ihrem RAV organisiert? (nur eine Antwort)</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 1 jede/r RAV-Berater benutzte einen Teil seiner/ihrer Arbeitszeit dafür</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 2 Arbeitgeberkontakte waren als Spezialaufgabe Personen zugeteilte, die keine Stellensuchenden betreuen</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 3 Arbeitgeberkontakte waren als Spezialaufgabe gewissen RAV-Beratern/innen zugeeil</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 4 Arbeitgeberkontakte waren als Spezialaufgabe RAV-Beratern/innen UND anderen Personen zugeeil.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Die Funktionelle Spezialisierung der Arbeitgeberkontakte wurde anhand der Frage 37 gemessen

Tabelle 13

und in drei Typen klassifiziert:
1: AG Kontakte sind als Spezialaufgabe organisiert (36 RAV)
2: Prioritär Spezialaufgabe, werden aber auch von anderen PB durchgeführt (10 RAV)
3: AG Kontakte werden von allen PB durchgeführt (48 RAV)


Die Intensität der Bedeutung der Stellenaquisition kann auch in der Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern zum Ausdruck kommen, die anhand der Frage 41 der RAV-Leiter Befragung ermittelt wurde:
Die Zusammenarbeit mit Stellenvermittlern kann als Substitut oder als Ergänzung zu eigenen Arbeitgeberkontakten verwendet werden. Die Spezialisierung der Arbeitgeberkontakte wird somit (zumindest teilweise) ausgelagert. Die Tatsache, dass die Antworten auf Frage 36 und 41 nicht korreliert sind, deutet jedoch an, dass die Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern eher als eine eigenständige Dimension betrachtet werden sollte.

Die Antworten auf die Frage wurden von 1 (sehr wichtig) bis 4 (unwichtig) gemessen, wobei die Antworten im Wesentlichen zwischen sehr wichtig und wichtig variierten.

Im Gegensatz zu den vorherigen Ergebnissen zu Frage 36 (Ressourcen für Arbeitgeberkontakte) finden sich hier recht eindeutige Ergebnisse, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern und den Wiederbeschäftigungschancen finden (siehe technischen Beilagenband).

Während die bisherigen Fragen den Umfang und die Spezialisierung des Arbeitgeberkontakts betrachteten, wird im Folgenden die (persönliche) Einstellung gegenüber Arbeitgebern betrachtet. Alle RAV Mitarbeiter und Leitenden sind sich der Bedeutung der Stellenakquisition sehr wohl bewusst, unterscheiden sich aber dennoch darin, inwieweit sie die Unternehmen in den Mittelpunkt stellen. Während einige RAV oder Personalberatende ihre Zielgruppe nur in den Stellensuchenden sehen und daher Unternehmenskontakte als Mittel zum Zweck einsetzen, verstehen sich andere RAV als Institution des Service Public im Arbeitsmarktbereich. Diese generelle Einstellung lässt sich nicht direkt ermitteln, jedoch decken nachfolgende Fragen gewisse Aspekte dieser Einstellungen ab.

Frage 21 betrachtet das Instrument der Stellenzuweisungen und insbesondere deren Quantität. Stellenzuweisungen können angewendet werden, um Stellensuchende zur akti-
ven Suche zu animieren, sie bei der Suche zu unterstützen, oder sie zur Annahme 'zu zwingen'. In der Vergangenheit hatte die umfangreiche Verwendung von Zuweisungen zu Unmut bei den Arbeitgebern und dadurch zu deren reduzierter Kooperationsbereitschaft geführt. Um dieses negative Bild zu korrigieren, haben die RAV grosse Anstrengungen unternommen eine bessere Vertrauensbasis zu den Unternehmen wieder aufzubauen. Daher ist es nicht überraschend, dass auch die meisten Personalberatenden es für wichtiger hielten, eher weniger und dafür gezielte Zuweisungen vorzunehmen. Gleichwohl der RAV-Mittelwert im Durchschnitt bei 96 Prozent liegt, so betrug dieser in 10 RAV weniger als 85 Prozent.46

### Tabelle 15

<table>
<thead>
<tr>
<th>FRAGE 21</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>21) Welche der beiden Vorgehensweisen hielten Sie allgemein für wichtiger? (nur eine Antwort)</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 1 Möglichst viele Stellen zuweisen</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 2 Eher wenige, aber sorgfältig ausgewählte Stellenzuweisungen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Die geschätzten Effekte zeigen überwiegend positive Effekte des *arbeitgeberfreundlichen* Einsatzes von Stellenzuweisungen, also einer eher zurückhaltenden Stellenzuweisungspolitik.

Mit der Frage 22 wird betrachtet, ob die RAV zunehmend auf neue Unternehmen zugehen. Hier reichen die RAV-Mittelwerte von Null bei den am wenigsten auf Erweiterung der Kontakte bedachten RAV bis über 60 Prozent. Die geschätzten Effekte sind nicht sehr präzise, deuten aber tendenziell eher einen negativen Zusammenhang an. Ein sehr expansives Vorgehen würde also eher mit negativen Effekten einhergehen. Jedoch muss bei der Interpretation die sehr deutliche Korrelation mit den Antworten auf Frage 37 festzustellen: Die Korrelation zwischen AG-Spezialisierung und AG-Expansion beträgt fast 0.50. Dieser nicht sehr überraschende Zusammenhang drückt aus, dass RAV, die eine Spezialisierung in Bezug auf Arbeitgeberkontakte wählen auch eine andere Herangehensweise haben. Diese gemeinsame Strategie scheint tendenziell eher negativ als positiv zu wirken.

46 Bei der Beantwortung der Frage gab es einen einmal die Antwort 0. Da es sich offensichtlich um einen Fehler handeln musste, wurde dieses RAV in den Schätzungen nicht berücksichtigt.
FRAGE 22

22) Wie gingen Sie bei der Pflege der Arbeitgeberkontakte vor? (nur eine Antwort)

☐ 1 Ich versuchte bevorzugt Kontakte zu pflegen mit Arbeitgebern, die regelmässig offene Stellen melden
☐ 2 Ich versuchte eher, weitere Firmen zur Meldung von offenen Stellen anzuwerben

Tabelle 16

ANWERBUNG WEITERER FIRMEN

Um die Arbeitgeberstrategie zusammenfassen wurde mittels der Hauptkomponentenanalyse eine neue Variable generiert. Es konnten aus ihr jedoch keine eindeutigen Schlüsse dazu gezogen werden, ob sich ein vermehrter Kontakt zu Arbeitgebern eher positiv oder negativ auswirkt.

3.4.3. KONTAKT ZWISCHEN PERSONALBERATENDEN UND STELLEN-SUCHENDEN

Auch die Organisation des Umgangs zwischen Personalberatenden und Stellensuchenden sollte mehrdimensional betrachtet werden. Eine Dimension ist die funktionelle Spezialisierung der Personalberatenden nach Branchen oder Berufsgruppen: Bei einigen RAV, insbesondere grösseren, sind die Mitarbeitenden in Gruppen organisiert, die sich auf unterschiedliche Branchen (bzw. Wirtschaftssektoren) spezialisiert haben. Als Vorteil dieser Organisationsform wird das branchenspezifische Wissen der Mitarbeitenden genannt, das für die Beratung der Stellensuchenden und insbesondere für die Kontakte zu den Unternehmen von grosser Bedeutung sei. Bei anderen RAV sind die Personalberatenden für die Kontakte zu allen Branchen zuständig. Für den Verzicht auf branchenbezogene Spezialisierung sprechen
gemäss Aussagen der RAV die grössere Vielfalt der Tätigkeiten und eine ausgeglichene
Auslastung der Personalberatenden.

<table>
<thead>
<tr>
<th>FRAGE 33</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>33) Wie wurden die Stellensuchenden (Dossiers) innerhalb Ihres RAV zugeteilt?</td>
</tr>
<tr>
<td>(Mehrfachnennung möglich)</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 1 zufällig</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 2 Alphabet</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 3 Branche</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 4 Berufsgruppen</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 5 Anzahl Dossiers</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 7 Vermittelbarkeit</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 8 Regional (Gemeinden, …)</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 9 andere; welche? ………………………</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 17

Anhand der Antwortmuster auf diese Frage unterscheiden wir vier Kategorien:
1) Die Dossiers werden ausschliesslich anhand Beruf/Branche zugeteilt (18 RAV)
2) Die Dossiers werden anhand Beruf/Branche zugeteilt aber auch nach anderen Kriterien
   (51 RAV)
3) Die Dossiers werden nicht nach Beruf/Branche zugeteilt, sondern überwiegend regional
   (9 RAV)
4) Die Dossiers werden nicht nach Beruf/Branche und nicht nach Region zugeteilt (17 RAV).

Hier ist auch zu erwähnen, dass die gleiche Frage auch den Personalberatenden gestellt
worden ist (Frage 10). Somit konnte die Konsistenz der Antworten der Leitung mit der Ein-
schätzung durch die Personalberatenden geprüft werden.

In einem ersten Schritt wurden die Effekte für den Übergang von einer nicht funktionell
gegliederten Organisation (Kategorie 3 und 4) hin zu einer Berufs-/Branchenspezialisierung
(Kategorie 1 und 2) geschätzt. Die Ergebnisse waren nicht sehr präzise, insbesondere bei
den nichtparametrischen Schätzungen, so dass keine klaren Schlussfolgerungen gezogen
werden können. Zumindest gibt es keine Anzeichen dafür, dass eine Branchenspezialisie-
rung stark positiv wirken würde, und für die Gruppe der Stellensuchenden mit schlechten
Aussichten und den Unqualifizierten (Gruppen 3 und 4) scheinen die Effekte eher leicht
negativ, jedoch nicht sehr beständig zu sein.

Des weiteren wurde auch bestimmt, ob innerhalb der spezialisierten RAV eine aus-
schliesslich nach Branchen/Berufen vorgenommene Zuteilung besser wäre als eine, die auch
weitere Kriterien berücksichtigt, z.B. Dossierbelastung (Vergleich von Kategorie 1 und 2).
Ebenso wurden Kategorien 3 und 4 verglichen, um innerhalb der nicht-spezialisierten RAV das regionale Zuteilungsschema zu untersuchen. Hierbei ergaben sich jedoch ebenfalls keine eindeutigen Schätzergebnisse.


<table>
<thead>
<tr>
<th>FRAGE 38</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>38) Wie wurde bei Ihnen der Dossierwechsel gehandhabt? (nur eine Antwort)</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 1 generell fand kein Dossierwechsel statt</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 2 Dossierwechsel war möglich, falls dies vom Personalberater oder der Personalberater gewünscht wurde (beispielsweise für &quot;second opinion&quot;)</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 3 Dossierwechsel erfolgte immer automatisch nach einer gewissen Zeit</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 18

15 RAV wählten die Antwortmöglichkeit eins, 70 RAV die Antwortmöglichkeit zwei und 10 RAV die Antwortmöglichkeit drei. Betrachtet man die Logit-Schätzungen, wenn die Dossiervariable als kardinal skaliert definiert und der Effekt eines Sprungs von eins auf 2,5 betrachtet wird, so finden sich überwiegend positive Effekte. Diese bestätigen sich auch in den nichtparametrischen Schätzungen, sind hier aber wenig signifikant. Weitere Detailanalysen deuteten an, dass ein Übergang von Kategorie 1 zu 2 als auch ein Übergang von Kategorie 1 zu 3 positiv wirken, während die Schätzung zwischen Kategorien 2 und 3 nicht ganz eindeutig sind. Die generelle Abwesenheit eines Dossierwechsels wirkt sich also negativ aus, während keine generelle Empfehlung in Bezug auf einen automatischen oder einen fallweisen Dossierwechsel ausgesprochen werden kann.

47 Die Zuteilung erfolgt in fast allen RAV einseitig, d.h. die stellensuchende Person kann sich ihren PB nicht auswählen (gemäß den Antworten auf die Frage 34).

Ein weiterer Aspekt der Organisationsstruktur befasst sich mit der Durchführung und Aufteilung der administrativen Tätigkeiten (Protokollführung, Kontrolle, Sanktionierung etc). Dies betrifft einerseits das Volumen als auch die Frage nach der Spezialisierung: Sollte jeder Personalberatende auch administrative Tätigkeiten durchführen oder sollte dieses bei administrativen Kräften gebündelt werden? Spielt es eine Rolle, ob alle Personalberatenden gleichermassen mit Administrationsaufgaben belastet werden?

Zuerst wird der Gesamtaufwand für Administration im RAV betrachtet, im Verhältnis zu den Beratungsgesprächen. Die nachfolgend betrachtete Administrationquote betrachtet das Verhältnis der MAK für Administration geteilt durch die Summe aus Administration und Beratungsgesprächen, gebildet aus der Frage 36. Im Mittelwert über die RAV lag die Administrationquote bei 36 Prozent.

**Tabelle 19**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frage 36</th>
<th>Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiterkapazitäten wurden für folgende Tätigkeiten aufgewendet (Summe=100%):</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Beratungsgespräche:</td>
<td>_________%</td>
</tr>
<tr>
<td>Administratives:</td>
<td>_________%</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitgeberkontakte:</td>
<td>_________%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Im Durchschnitt wenden die RAV somit 36 Prozent ihrer Zeit für Administration auf, abzüglich der Zeit für Arbeitgeberkontakte. Dieser Wert schwankt von weniger als 21 Prozent bis zu mehr als 50 Prozent bei den jeweils 10 extremsten RAV. Die geschätzten Effekte der Administrationquote sind jedoch tendenziell positiv, insbesondere in der Gruppe der gering Qualifizierten (Gruppe 4). Werden jedoch die Effekte der administrativen Belastung auf der
Ebene der Personalberater betrachtet, so finden sich durchweg negative Ergebnisse hoher Administration. Die Personalberatenden wurden mit Frage 13 nach ihrer Zeitaufteilung befragt und die Belastung durch Administration lag im Mittelwert bei 32 Prozent.

### Frage 13

| 13) Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit verwendeten Sie für folgende Tätigkeiten (Summe=100%) |
|---------------------------------|------------------|
| Beratungsgespräche: __________ % | Administrative: __________ % |
| Arbeitgeberkontakte: __________ % |

Tabelle 20

Auf parametrischer Ebene wurden negative Effekte der Belastung mit Administration (Antwort 13_2) und positive Effekte für den Zeitaufwand für Beratungsgespräche (Antwort 13_1) gefunden. Die nichtparametrischen Schätzungen ergaben jedoch nur positive Auswirkungen eines höheren Zeitaufwands für die Gruppen der gut Qualifizierten. Für den administrativen Aufwand konnten auf individueller Ebene keine signifikanten Effekte festgestellt werden. Die Effekte der individuellen Administrationsquote, d.h. des Zeitaufwands für Administration abzüglich eventueller Arbeitgeberaktivitäten sind ebenfalls negativ (Ergebnisse siehe technischer Beilagenband)

In diesem Fall werden die Ergebnisse als robust gewertet, auch wenn sich auf den ersten Blick die Schätzergebnisse auf RAV- und Personalberater-Ebene zu widersprechen scheinen. Die Ergebnisse deuten gesamthaft darauf hin, dass administrative Aufgaben per se nicht negativ wirken. Gleichzeitig sollten Personalberater jedoch möglichst von administrativen Tätigkeiten entlastet werden, so dass es sich empfiehlt, die funktionelle Spezialisierung in Bezug auf Administration gegenüber der Beratung verstärkt zu gewichten. Es scheint vorteilhafter zu sein, den Personalberatern die Konzentration auf Beratung zu ermöglichen und sie von Administration zu entlasten.

Interessant ist auch, die Administrationsquote anhand der Antworten der Personalberater auf Frage 13 über die RAV hinweg zu betrachten. Die RAV-Mittelwerte gemäss Frage 13 sind niedriger als bei Frage 36, da in der schriftlichen Befragung nur beratende Personalberater angeschrieben wurden, so dass z.B. Personen, die 100 Prozent ihrer Arbeitszeit für Arbeitgeberkontakte oder für Administration (z.B. Sekretariat) aufwenden, nicht in der
Befragung enthalten sind. Deshalb ist die Zahl als die administrative Belastung der *Personalberatenden* selbst und nicht als Gesamtaufwand für Administration im RAV zu interpretieren. Interessant ist hier nicht nur die Wirkung der individuellen Administrationsbelastung an sich, sondern auch die Standardabweichung dieser innerhalb der RAV. Diese zeigt an, ob die Personalberatenden gleichmässig administrativ belastet sind oder ob es hier eine Ungleichheit oder (teilweise) Spezialisierung gibt.

Während die nichtparametrischen Schätzungen (ausser für Gruppe 1) insignifikant sind, deuten die Logitschätzungen an, dass durch eine höhere Administrationsquote auf RAV-Ebene positive Beschäftigungseffekte zu erwarten sind. Es gibt hingegen eine stärkere Evidenz dafür, dass durch eine grössere Standardabweichung in der Administrationsquote (d.h. durch eine stärkere Spezialisierung) eher negative Beschäftigungseffekte eintreten.

**HÖHERE STANDARDABWEICHUNG DER ADMINISTRATIONSQUOTE (AUF RAV-EBENE)**

Die gesamten sowie vorherigen Ergebnisse scheinen anzudeuten, dass eine höhere Administrationsquote im RAV allgemein eher positiv ist, während eine administrative Belastung der *Personalberatenden* eher negativ wirkt, ebenso wie eine stärkere Spezialisierung unter der Personalberatenden in Bezug auf Administration. Demzufolge scheint eine Entlastung der *Personalberatenden* von Administration eher empfehlenswert.

### 3.4.4. UMGANG MIT SANKTIONEN

Zu den Aufgaben der RAV gehören nicht nur die Beratung und die Vermittlung sondern auch die Kontrolle der Arbeitsbemühungen der Stellensuchenden. Die RAV sind verpflichtet, Sanktionen bei mangelnden Arbeitsbemühungen auszusprechen. In einigen RAV sind die Personalberatenden für die Kontrolle der Pflichten der Stellensuchenden und eine entspre-


Diese verschiedenen Organisationsformen wurden mittels Frage 39 ermittelt:

<table>
<thead>
<tr>
<th>FRAGE 39</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>39) Wie wurden Sanktionen bei Ihnen gehandhabt? (nur eine Antwort)</td>
</tr>
<tr>
<td>□ 1Personalberater kann Sanctionen eigenhändig verfügen; Beschwerden der Stellensuchenden werden von separater Abteilung behandelt</td>
</tr>
<tr>
<td>□ 2Personalberater kann Sanctionen eigenhändig verfügen; Beschwerden der Stellensuchenden werden von ihm selbst behandelt</td>
</tr>
<tr>
<td>□ 3Personalberater muss Sanctionen bewilligen lassen; Beschwerden der Stellensuchenden werden von separater Abteilung behandelt</td>
</tr>
<tr>
<td>□ 4Sanctionen und Beschwerden werden von separater Abteilung behandelt</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 21

Sanktionsentscheid und Festlegung der Sanctionshöhe werden teilweise auch von verschiedenen Instanzen getroffen. Eine Analyse einer derart feinen Unterscheidung war im Rahmen dieser Untersuchungen jedoch nicht möglich.
In der Organisationsform kann zwischen der Einleitung von Sanktionen und der Handhabung von Beschwerden unterschieden werden. Bei der Einleitung von Sanktionen ist die Autonomie des Personalberaters unterschiedlich:

1: geringe Autonomie des PB: Sanktionen und Beschwerden werden von separater Abteilung behandelt (Antwort 4 bei Frage 39), 49 RAV
2: mittlere Autonomie des PB: Personalberater muss Sanktionen bewilligen lassen (Antwort 3 bei Frage 39), 14 RAV
3: hohe Autonomie des PB: Personalberater kann Sanktionen eigenhändig verfügen (Antwort 1 oder 2 bei Frage 39), 32 RAV


49 Die Schätzergebnisse sind praktisch identisch, wenn die RAV, die mit Antwort 2 auf Frage 39 antworteten, ausgelassen werden. (Die Antwortmöglichkeit 2 vermischt Autonomie in Bezug auf Sanktionen mit der Beschwerdehandhabung und hätte somit zu einer unklaren Interpretation führen können.)
50 Also ohne Einstellstage, die zu oder vor Beginn der Arbeitslosigkeit z.B. aufgrund von Eigenkündigung etc. ausgesprochen wurden.

3.4.5. INTERINSTITUTIONELLE ZUSAMMENARBEIT (IIZ)

Ein weiterer Aspekt, dem in den vergangenen Jahren zunehmendes Interesse gewidmet worden ist, ist die interinstitutionelle Zusammenarbeit z.B. mit der IV Versicherung. Diesem Aspekt widmete sich eine Frage in der Befragung der RAV Leitenden.

**FRAGE 40**

40) Welche Bedeutung hatte bei Ihnen die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen wie IV, Sozialdiensten etc.? (nur eine Antwort)

- □ 1 Bedeutung ist sehr hoch; Kontakt wird intensiv und effizient gepflegt
- □ 2 Bedeutung ist hoch, Kontakt ist aber nicht ganz so intensiv
- □ 3 Kontakt zu anderen Institutionen ist vorhanden, aber nicht regelmässig
- □ 4 unwichtig, kaum Kontakt vorhanden

Gerin gere Bedeutung der interinstitutionellen Zusammenarbeit (RAV-Leiter-Ebene)

Bei der Interpretation muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Antworten auf Frage 40 sehr hoch (0,52) mit den Antworten auf Frage 41 (Kontakt zu privaten Stellenvermittlern) korreliert sind, so dass die Antworten auch eine generelle Kooperationsbereitschaft mit anderen Institutionen inkl. privaten Stellenvermittlungen widerspiegeln könnten. Da keine objektiven Messungen zur Zusammenarbeit mit der IV oder den Sozialämtern vorliegen, ist eine vertiefende Betrachtung hier nicht möglich.

3.5. Führungsstil
3.5.1. Zusammenfassung
in einem RAV eher homogene oder heterogene Meinungen vertreten. Ferner wird analysiert, welche Konsequenzen hat, wenn RAV-Leitende Personalberatenden striktere Vorgaben machen, bzw. und wenn RAV-Leitende selbst in ihrer Handlungsfreiheit stärker beschränkt sind.


2) Ein weiterer Faktor für die Effektivität eines RAV und der Personalberatenden könnte die Einheitlichkeit ihrer Vorstellungen, z.B. in der Form gleich lautender Zielvorstellungen, sein. Personalberatende, welche sich stärker mit den Idealen ihrer Vorgesetzten identifizie-
ren, haben wahrscheinlich eine höhere intrinsische Motivation, die ihnen vorgegebenen Ziele umzusetzen. Im Abschnitt "Diskrepanz zwischen Personalberatenden und RAV-Leitenden" werden die Auswirkungen dieser Art auf die Reintegrationschancen der Stellensuchenden untersucht.

Es stellte sich heraus, dass eine höhere Diskrepanz zwischen Personalberatenden und RAV-Leitenden sich eher negativ auf die Eingliederung von Stellensuchenden auswirkt. Unterscheiden sich Personalberatende und RAV-Leitende stark in der Einschätzung, welche Instrumente besonders wichtig seien, so hat dies ebenso negative Auswirkungen für die Stellensuchenden, als wenn sie Bildungsmassnahmen und Beschäftigungsmassnahmen mit unterschiedlichen Absichten einsetzen.

3) Weiterhin könnte es sich auf die Effektivität der Wiedereingliederung auswirken, wenn die Vorstellungen innerhalb der Personalberatenden homogen wären. Auch hierbei ist es a priori nicht offensichtlich, ob durch eine grössere Einheitlichkeit der Vorstellungen beispielsweise aufgrund eines angenehmen Arbeitsklimas oder aufgrund einer grösseren Koordination innerhalb des RAV die Beschäftigungschancen erhöht werden oder ob gerade Diversität der Schlüsselmodelle für eine erfolgreiche Vermittlung ist, da sich beispielsweise im Gespräch erfolgreichere Konzepte durchsetzen.


3.5.2. SPEZIFISCHE VORGABEN BEI ENTSCHEIDUNGEN
Selbst auch welche vorgegeben wurden. In den meisten RAV geben RAV-Leitenden ihren PBs die gleiche Freiheit, wie ihnen selbst durch ihre vorgesetzten Institutionen gewährt wurde (in 50 RAV) oder setzten strengere Vorgaben (29 RAV). Die Korrelation der Entscheidungsfreiheit, die RAV-Leitende selbst haben und die sie ihren Angestellten gewähren, liegt bei 0.35.

**FRAGEN 42 UND 43**

42) Wie frei waren Ihnen unterstellte Personalberater in Ihren Entscheidungen und Beratungsstrategien? (nur eine Antwort)

- □ 1 Personalberatern haben völlige Freiheit in ihrer Arbeit
- □ 2 Ich gebe gewisse Grobstrategien vor, sonst sind die Personalberater frei
- □ 3 Ich gebe eher spezifische Vorgaben und führe Kontrollen durch, ob diese eingehalten werden
- □ 4 Ich gebe sehr strikte Vorgaben und kontrolliere diese auch genau

43) Wie gross waren die Vorgaben Ihrer vorgesetzten Institution (Kanton, Region, RAV-Leitung, …) bezüglich Ihrer Arbeit? (nur eine Antwort)

- □ 1 Ich habe völlige Freiheit in meiner Arbeit
- □ 2 Es sind gewisse Grobstrategien vorgegeben, sonst bin ich frei
- □ 3 Ich erhalte eher spezifische Vorgaben, die auch kontrolliert werden
- □ 4 Ich habe sehr strikte Vorgaben und nicht sehr viele Freiheiten

Tabelle 23

Im folgenden werden die Beschäftigungseffekte dargestellt, welche sich ergeben, wenn RAV, in denen Personalberatende völlige Freiheit haben, mit RAV, in denen RAV-Leitende spezifische Vorgaben machen, verglichen werden. Es scheint einen kurzfristigen Erfolg bei grösserer Freiheit zu geben, jedoch ist der Wiedereingliederungserfolg bei strikteren Vorgaben insgesamt eindeutig grösser. Dieser Effekt tritt auch für die einzelnen Untergruppen auf und wird auch durch die hier nicht abgebildeten parametrischen Schätzungen bestätigt.
In Figur 21 sind die Beschäftigungseffekte der Handlungsfreiheit der RAV-Leitenden selbst abgebildet. Werden RAV, deren RAV-Leitenden gewisse Grobstrategien vorgegeben sind, mit RAV, bei denen RAV-Leitende spezifische Vorgaben erhalten verglichen, so kann anscheinend auch hier die Vermittlung der Stellensuchenden durch striktere Vorgaben beschleunigt werden. Dies wird auch von den hier nicht abgebildeten Logitschätzungen und Untergruppenschätzungen weitgehend bestätigt.

Ob sich Personalberatende an ihrer Arbeitsstelle wohl fühlen und wie pflichtbewusst sie Vorgaben befolgen, könnte sich auch auf ihre Effektivität auswirken. Beides wird auch durch das Verhältnis zu ihren Vorgesetzten bestimmt. Personalberatende wurden befragt, ob sie den Führungsstil ihrer Vorgesetzten eher als kooperativ und unterstützend, als autoritär und kontrollierend oder als eher passiv einschätzten. Aus der Verteilung der RAV-
Mittelwerte wird ersichtlich, dass in den meisten RAV der Führungsstil der Vorgesetzten als "kooperativ und unterstützend" beschrieben worden ist. Zu beachten ist, dass sich Führungsstil der Vorgesetzten und Handlungsfreiheit der Personalberatenden nicht äquivalent sind, sondern verschiedene Aspekte messen. So ist es beispielsweise möglich, dass RAV-Leitende angeben, spezifische Vorgaben zu machen, z.B. in schriftlicher Form oder allgemeinen Regelungen, so dass diese dann von ihren Personalberatenden eher als passiv eingeschätzt werden (Korrelation 0.17). Auch wird der Führungsstil oftmals als kooperativ und unterstützend empfunden, wenn RAV-Leitende ihren Angestellten völlige Freiheit lassen (Korrelation -0.10).

Bei Frage 19 antworteten 64 Prozent der Personalberater mit eins, 18 Prozent mit zwei und 18 Prozent mit drei.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frage 19</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>19) Wie schätzten Sie den Führungsstil Ihres Vorgesetzten ein? (nur eine Antwort)</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 1 kooperativ und unterstützend</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 2 autoritär und kontrolliert</td>
</tr>
<tr>
<td>☐ 3 eher passiv</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 24

Vergleicht man RAV, in denen keiner den Führungsstil als "eher passiv" einschätzt mit RAV, bei denen im Mittel 45 Prozent den Führungsstil als "eher passiv" beschreiben, dann wirkt es sich überraschenderweise eher positiv auf die Vermittlungseffektivität aus, wenn Personalberatende ihre Vorgesetzten als noch passiver empfinden. Jedoch muss auch hier berücksichtigt werden, dass Personalberatende "eher passiv" ausgewählt haben, weil es am ähnlichsten zu dem ist, wie sie den Führungsstil beschreiben würden und es in der Perzeption von dem was passiv bedeutet möglicherweise eine grosse Heterogenität zwischen den Personalberatenden gibt (Figuren im technischen Beilagenband).

3.5.3. DIsKREPAENZ ZWISCHEN RAV-FÜHRUNG UND PB


Um die Diskrepanz zwischen RAV Leitung und Personalberatenden des jeweiligen RAV zu messen, wird der Absolutwert der Differenz ihrer Antworten zu den jeweiligen Fragen betrachtet. Dies soll am Beispiel der Frage 25 erläutert werden. War beispielsweise die RAV-Leitende der Meinung, dass von ihr verfolgte generelle Ziel für die Gruppe der Lehrabgänger "Schnelle Vermittlung" gewesen sei, während der RAV-Mittelwert der PBs für dieses Ziel nur 20 Prozent betrug, liegen die Antworten zwischen RAV-Leitung und Personalberatenden um
0.8 Einheiten auseinander. Variablen dieser Art werden für die Fragen 25 bis 29 definiert, da dies die einzigen Fragen sind, die sowohl von RAV-Leitenden als auch von Personalberatenden beantwortet worden sind.

Die Schätzergebnisse deuten darauf hin, dass sich eine größere Diskrepanz zwischen Leitenden und Personalberatenden eher negativ auf die Beschäftigungschancen der Stellensuchenden auswirkt. Unterscheiden sich ihre Meinungen bezüglich der Wichtigkeit der Instrumente oder ihre Intentionen beim Einsatz von Bildungs- und Beschäftigungsmassnahmen stärker voneinander, so wird die Reintegration der Gesamtpopulation von Stellensuchenden verlangsamt. Es gibt auch eine leichte Evidenz dafür, dass zu grosse Meinungsverschiedenheiten bei der Verfolgung genereller Ziele eher mit negativen Beschäftigungseffekten einhergehen. Im Gegensatz hierzu werden bei einer höheren Diskrepanz im Antwortverhalten bezüglich der Mängel der Stellensuchenden (Frage 26) positive Beschäftigungseffekte beobachtet. Da diese aber nur bei den nichtparametrischen, nicht aber bei den Logitschätzungen auftreten, liegt nur eine schwache empirische Evidenz vor.

3.5.4. DISKREPAZ ZWISCHEN DEN PERSONALBERATENDEN


51 Eine ausführlichere Beschreibung der Diskrepanz Variablen kann im technischen Beilagenband gefunden werden.
Mass für die Diskrepanz in den Meinungen der Personalberatenden der Variationskoeffizient gewählt wird, sind die geschätzten Effekte nicht mehr eindeutig und eher umgekehrt. Da nicht klar ist, welches Mass das meisten geeignete wäre, können hier keine zuverlässigen Schlüsse gezogen wäre.

3.6. PERSONALPOLITIK DER RAV

3.6.1. ZUSAMMENFASSUNG


Erstens, es ist davon auszugehen, dass Personalberatende mit einer längeren Berufserfahrung gegenüber neu eingestellten Arbeitskollegen einen grösseren Wissensvorsprung haben und über einen umfangreicheren Erfahrungsschatz verfügen, was sich positiv auf ihre Vermittlungserfolge auswirken sollte. Mit einer zunehmenden Erfahrung geht allerdings häufig auch ein höheres Alter der Personalberatenden einher, welches sich ebenfalls auf die Effektivität der Vermittlungsfähigkeit auswirken könnte. Manche Personalberatende haben vor ihrer Arbeit in einem RAV in einem privaten Arbeitsvermittlungsbüro oder in einem Gemeindearbeitsamt gearbeitet. Ob ihnen diese Art von Erfahrung auch für die Vermittlung von Stellensuchenden im eines RAV nützlich ist, ist ebenfalls untersucht worden. Eine ganz andere Art der "Berufs"-Erfahrung ist es, selbst einmal arbeitslos gewesen zu sein. Wenn Personalberatende selbst einmal die Erfahrung gemacht haben, arbeitslos zu sein, geht dies womöglich mit einem besseren Verständnis für die Situation des Arbeitslosen einher, was sich sowohl positiv als auch negativ auf die Tätigkeit eines Beraters auswirken könnte. Im Abschnitt "Alter und Arbeitserfahrung" werden all jene Faktoren und deren Einfluss auf die Beschäftigungschancen von Stellensuchenden diskutiert.

Es zeigte sich, dass eine zunehmende Arbeitserfahrung innerhalb eines RAV positiv auf die Beschäftigungschancen der Stellensuchenden wirkt. Haben Personalberatende vor ihrer
Arbeit in einem RAV in einem privaten Arbeitsvermittlungsbüro oder in einem Gemeindearbeitsamt gearbeitet, so hat dies jedoch keine Auswirkungen auf die Beschäftigungschancen der Stellensuchenden. Ein höheres Alter der Personalberatenden verlangsamt die Wiedereingliederung der Stellensuchenden. Wenn Personalberatende selbst einmal arbeitslos gewesen sind, vermitteln sie Stellensuchende langsamer als ihre Kollegen, welche nicht angaben, arbeitslos gewesen zu sein.


Drittens, könnte das Geschlecht des Personalberatenden relevant sein. Ob der Anteil von Männern und Frauen in einem RAV eher ausgewogen ist oder ob ein Geschlecht dominiert, kann sich auf das Betriebsklima innerhalb des RAV auswirken und damit womöglich die Effizienz beeinträchtigen. Weiterhin wäre es möglich, dass Stellensuchende eines Ge-


3.6.2. ALTER UND ARBEITSERFAHRUNG

In diesem Abschnitt werden die Effekte einer höheren Erfahrung und eines höheren Alters auf die Vermittlungserfolge des RAV dargestellt. Natürlicherweise wächst mit dem Alter auch oftmals die Berufserfahrung. So sind das Durchschnittsalter und die durchschnittliche Zahl an Jahren, die man in einem RAV gearbeitet hat mit 0.36 eher stark positiv miteinander korreliert. Beide Variablen sind jedoch nicht miteinander identisch. So ist es beispielsweise möglich, einen älteren Personalberatenden einzustellen, der vorher noch nie in einem RAV gearbeitet hat. Deswegen wird in der Analyse dieser beiden Variablen jeweils auf die
andere Variable konditioniert. So ist es möglich, den Effekt der Erfahrung bei gegebenem Alter zu extrahieren.


**ZUnehmende Dauer von Arbeits erfahrung in einem RAV**

![Diagramm](image)

**Figur 24**


Einige Personalberatende haben früher in einem privaten Arbeitsvermittlungsbüro gearbeitet, wo sie möglicherweise bestimmte Fähigkeiten erworben haben könnten, welche für die Arbeit im RAV gewinnbringend sind. Durchschnittlich haben in etwa 23 Prozent der Personalberatenden pro RAV diese Erfahrung gesammelt. Die Schätzungen (s. technischer

---

53 Die entsprechenden Grafiken befinden sich im technischen Beilagenband.
Beilagenband) deuten an, dass durch die Arbeit in einem privaten Arbeitsvermittlungsbüro weder besondere Vor- noch Nachteile für die Arbeit im RAV entstehen.


<table>
<thead>
<tr>
<th>EIGENE ERFAHRUNG ARBEITSLOSIGKEIT</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><img src="image" alt="Diagramm" /></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 25

3.6.1. AUSBILDUNG DER PERSONALBERATENDEN

Während sich die vorherigen Analysen vor allem auf gemachte Erfahrungen bezogen, wird im Folgenden die formale Ausbildung und Weiterbildung betrachtet. Zuerst wird untersucht, wie sich die höchste abgeschlossene Ausbildung (1 entspricht keiner Ausbildung, 2 entspricht Lehre/Berufsabschluss, 3 entspricht einer weiterführenden Ausbildung und 4 entspricht Fachhochschule/Universität) auf die Beschäftigungschancen der Stellensuchenden auswirkt. Etwa 30 Prozent der Personalberatenden geben Fachhochschule/Universität an und fast alle übrigen haben eine weiterführende Ausbildung über der Stufe Lehre/Berufsabschluss abgeschlossen. Im Mittel geben die Personalberatenden an, eine weiterführende Ausbildung zu haben. Im Beilagenband sind die geschätzten Effekte abgebildet, die daraus

| Höchste abgeschlossene Ausbildung des PB ist Fachhochschule/Universität |

![Grafik](image)

Figur 26

Während sich die vorherigen Fragen auf die allgemeine Ausbildung und Erfahrungen bezogen, wurde mit Frage 9 konkret nach der fachspezifischen Ausbildung für Personalberatung gefragt. Von besonderem Interesse ist hierbei insbesondere der Eidgenössische Fachausweis mit Spezialisierung Personalberatung. Dieser wird vom Verein der Schweizer Arbeitsämter
...angeboten. Mittlerweile ist die Ausbildung zum Personalberater mit eidgenössischem Fachausweis in vielen RAV obligatorisch geworden. Im untersuchten Zeitraum 2003 und davor haben viele Personalberatende diese Ausbildung noch freiwillig absolviert. Folglich ist bei der Interpretation der Schätzergebnisse zu beachten, dass diese sowohl durch eine aufgrund des Erwerbs erlangte Zusatzqualifikation als auch durch eine besondere Motivation der Personalberatenden, welche sich freiwillig weiterbildeten, bedingt ist. Der erwerb des eidgenössischen Fachausweises kostet einerseits Zeit (ca. 50 Tage) und andererseits Geld (ca. 11’000 CHF), das in der Regel von den RAV bezahlt wird. Inwieweit sich dieser Aufwand lohnt, ist in Figur 27 zu sehen. Hier sind die Beschäftigungseffekte eines eidgenössischen Fachausweises auf Personalberater-Ebene abgebildet. Auf RAV-Ebene ergaben sich ebenfalls positive Beschäftigungseffekte, wenn der Anteil der Personalberatenden mit eidgenössischem Fachausweis angehoben wird. Da sowohl die parametrischen als auch die nichtparametrischen Schätzung zum gleichen Ergebnis kommen und ähnliche Effekte auch in den Untergruppen der Stellensuchenden gefunden werden, liegt eine starke empirische Evidenz dafür vor, dass durch einen eidgenössischen Fachausweis die Stellensuchenden schneller in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Weiterhin beachtlich ist die Größe des Effektes, die bestätigt, dass die Ausbildung "Personalberater mit eidgenössischen Fachausweis" die Effektivität der Vermittlung stark erhöht.

**EIDGENÖSSISCHER FACHAUSWEIS**

![Image](image)

_Figur 27_


**TAGE IN FACHSPEZIFISCHER WEITERBILDUNG**

![Figu28](image)

138

der Stellensuchenden. Selbst wenn Personalberatende zwischen 20 und 35 Tagen an Fortbilden-
dungen teilnehmen, geht dies mit negativen Beschäftigungseffekten einher. Erst wenn Per-
sonalberatende mehr als 30 Tage in Fortbildungen verbringen, wird dadurch die Integration
von Stellensuchenden beschleunigt. Dieser Effekt wird leicht verstärkt, wenn Personalbera-
tende sogar mehr als 70 Tage eine Fortbildung absolvieren. Dies legt den Schluss nahe, dass
erst bei einer hinreichenden Anzahl von Fortbildungstagen größere beschäftigungsstei-
gernde Wirkungen auf Personalberaterebene zu erwarten sind. Ähnliches wurde auch auf
RAV-Ebene gefunden. Hier ergaben sich positive Beschäftigungseffekte, wenn ein RAV mit
durchschnittlich weniger als 20 Tagen Fortbildungen seine durchschnittliche Fortbildungs-
dauer auf über 35 Tag erhöht. Erhöhte das gleiche RAV seine Fortbildungsdauer aber nur auf
 einen Mittelwert zwischen 20 und 35 Tagen, konnten keine eindeutigen Beschäftigungsef-
fekte festgestellt werden. Wenn allerdings ein RAV mit einer durchschnittlichen Dauer zwi-
chen 20 und 35 Fortbildungstagen, seine Weiterbildungen auf im Durchschnitt über 35
Tage erhöhte, konnte es dadurch seine Effektivität verbessern. Die vollständigen Ergebnisse
sind im technischen Beilagenband enthalten.

3.6.2. GESCHLECHT DER PERSONALBERATENDEN

Ein weiterer Aspekt, der für die Effektivität des Vermittlungsprozesses wichtig sein könnte,
is das Geschlecht der Personalberatenden. Aus der qualitativen Analyse ist bekannt, dass
einige RAV darauf achten, eine möglichst ausgeglichen Personalberaterinnen und Personal-
berater anzustellen, weil sich dies positiv auf das Betriebsklima auswirken würde. Auch
könnte es sein, dass Männer und Frauen sich bezüglich ihrer Fähigkeiten wie beispielsweise
Kommunikation und soziale Kompetenz und Eigenschaften wie beispielsweise Autorität
unterscheiden, wodurch der Vermittlungsprozess beeinträchtigt werden könnte. Im Mittel
arbeiten zu 40 Prozent Personalberaterinnen in einem RAV. Die Schätzungen ergaben aller-
dings keine eindeutigen Effekte, welche aus einem höheren Frauen- oder Männeranteil re-
sultieren könnten. Ebenso ergaben sich auch auf individueller Ebene keine Effekte ob eine
männliche stellensuchende Person von einer weiblichen Personalberaterin beraten wird oder
umgekehrt.

3.6.3. GEHÄLTER

Für die Personalpolitik sind die Saläre der Mitarbeitenden ein wichtiger Faktor, der sowohl
die Kosten, den Personalbestand als auch die Qualität des Personals beeinflusst. Eine attrak-
tive Entlohnung sollte bei der Anwerbung höher qualifizierter Mitarbeiter helfen und auch
die Kündigungsrate der Personalberatenden senken. Geringere Saläre hingegen könnten dazu führen, dass der Zufluss an jüngeren und schlechter qualifizierten Personalberatenden in einem RAV steigt. Auf der anderen Seite bestimmen die Saläre die Gesamtkosten der öffentlichen Arbeitsvermittlung, so dass auch dieser Perspektive die Frage aufzuwerfen ist, ob derartige höhere Kosten auch zu einem besseren Vermittlungserfolg führen.

Die Schätzergebnisse hierzu waren insgesamt jedoch zu uneinheitlich, so dass keine klare Aussage getroffen werden kann. Die Daten zu den Jahresgehältern wiesen eine sehr grosse Spannbreite auf, die allerdings zum Teil auch verschiedene Aufgaben- und Verantwortlichkeitsbereiche widerspiegeln. Sehr hohe Einkommen sind vermutlich tendenziell auch eher mit einer, zumindest zeitweisen, RAV- oder Gruppenleitungstätigkeit verbunden. Die rein monetäre Komponente, also die monetären Unterschiede zwischen den RAV bei gleichem Aufgaben- und Verantwortungsspektrum, liessen sich nicht präzise ermitteln.

3.6.4. DOSSIERBELASTUNG


Nachdem die effektiven Ressourcen pro RAV bestimmt worden waren, wurden zuerst die Gründe für eine unterschiedliche Ressourcenauslastung zwischen den RAV untersucht. Ex-

54 Die teilweise recht deutlichen Unterschiede in der RAV Organisationen zwischen den Kantonen erforderten hier mehrfache direkte Abklärungen mit allen Kantonen, die im Beilagenband dokumentiert sind.

In den Schätzungen wurde untersucht, ob es Auswirkungen auf die Beschäftigungschancen der Stellensuchenden hatte, wenn die totale Mitarbeiterzahl pro Stellensuchenden erhöht werden würde. Es konnten hier jeder weder auf parametrischer noch auf nichtparametrischer Ebene signifikante Effekte festgestellt werden.

Unabhängig von einer objektiven Messung der Ressourcen können die Mitarbeiterressourcen auch anhand des subjektiven Empfindens der RAV Leitung betrachtet werden. Dies wurde durch nachfolgende Frage an die RAV Leitung gemessen.

**FRAGE 35**

35) Wie schätzten Sie den Ihnen zur Verfügung stehenden Personalbestand ein? (nur eine Antwort)
- □ zu wenig Personal, starke Überlastung
- □ eher knappes Personal, Überlastung war aber nicht andauernd ein Problem
- □ Personalbestand war ausreichend
- □ Personalbestand war eher etwas zu gross

Aus dieser Frage wurde eine Variable generiert, welche die Knappheit des von den RAV-Leitenden eingeschätzten Personalbestands misst. Im Mittel gaben RAV-Leitende an, dass sie eher knappes Personal gehabt hätten. Ihre Verteilung ist in Tabelle 26 abgebildet.

**VERTEILUNG DER ANTWORTEN ZU FRAGE 35 (RAV-LEITER ANTWORTEN IN 93 RAV)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mittelwert</th>
<th>Standardabweichung</th>
<th>10% Quantil</th>
<th>25% Quantil</th>
<th>75% Quantil</th>
<th>90% Quantil</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.855</td>
<td>0.728</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Die Schätzungen betrachten den Übergang von einer Situation, in der RAV-Leitende den Personalbestand als zu gering einschätzen, hin zu einer Situation, in der der Personal-
bestand als ausreichend eingeschätzt wird. Es werden hier sowohl auf parametrischer als auch auf nichtparametrischer Ebene positive Beschäftigungseffekte festgestellt. Anscheinend geht eine subjektive Einschätzung der RAV-Leitenden, einen ausreichend grossen Personalbestand zu haben, mit einer schnelleren Integration von Stellensuchenden einher.

**PERSONALBESTAND WIRD ALS AUSREICHEND EINGESCHÄTZT (RAV-LEITER-EBENE)**

![Graph]


**3.7. EINSATZ VON INSTRUMENTEN UND ARBEITSMARKTLICHEN MASSNAHMEN**

**3.7.1. ZUSAMMENFASSUNG**


1) Ein in bisherigen Studien noch nicht analyserter Effekt ist die Relevanz, die Personalberatende und RAV bestimmten Instrumenten beizumessen. Mit Hilfe des Fragebogens war es möglich zu identifizieren, ob sie beispielsweise klassische Arbeitsmarktlche Massnahmen, wie Bildungs- und Beschäftigungsmassnahmen, oder eher andere Mittel, z.B. den


2) Im Abschnitt "Einstelltage" wird untersucht, ob sich erstens die Sanktionshäufigkeit und zweitens die Sanktionshärte auf die Beschäftigungschancen der Stellensuchenden auswirken. Antizipieren Stellensuchende eine grössere Gefahr, dass ihre Anspruchsberechtigungen bei mangelnder Suche ausgesetzt werden könnten, sind sie vermutlich eher bereit, ihren Pflichten der aktiven Suche nach einer neuen Stelle nachzukommen. Ausserdem können sich auch tatsächlich verhängte Einstelltage auf das Suchverhalten auswirken. Indem Personalberatende und RAV unterschiedlich stark und häufig von dem Instrument der Einstelltage Gebrauch machen, können sie damit potenziell zur Aktivierung von Arbeitslosen beitragen.

Die Schätzergebnisse zu den Einstelltagen ergeben ein relativ eindeutiges Bild. Werden von einem Personalberater bzw. in einem RAV vermehrt Einstelltage verfügt, ergeben sich positive durchschnittliche Beschäftigungseffekte für die Gesamtpopulation und alle vier Untergruppen. Eine grössere Sanktionshärte scheint ebenfalls mit positiven Auswirkungen auf die Eingliederungschancen der Stellensuchenden einherzugehen. Insbesondere werden für die Gruppe der Lehrabgänger und der Unqualifizierten positive Wirkungen einer höheren Anzahl verfügter Einstelltage gefunden.

3) Im Abschnitt über den "Zwischenverdienst" wird analog zu den Einstelltagen untersucht, ob erstens durch eine erhöhte Häufigkeit von Zwischenverdiensten und zweitens
durch eine erhöhte Zwischenverdienstintensität Auswirkungen auf Stellensuchende beobachtbar sind. Ferner wird diskutiert, ob sich aufgrund vermehrter Zuweisungen zu Zwischenverdiensten durch Personalberatende die Beschäftigungschancen der Stellensuchenden beeinflussen lassen.


5) Weiterhin wird im Abschnitt "Beratungsgespräche" analysiert, ob es Auswirkungen gibt, wenn Personalberatende angeben viel, bzw. wenig, bei den persönlichen Problemen der Stellensuchenden zuzuhören. Dies könnte im Allgemeinen ein Indikator für ihre Haltung gegenüber ihren Klienten sein und ihr Vorgehen bestimmen.

Es fanden sich auf Personalberaterebene eher positive Effekte, wenn Personalberatende und RAV dem Zuhören bei persönlichen Problemen eine hohe Bedeutung beimassen. Für die Gruppen der Qualifizierten schien jedoch eine mittlere Bedeutung des Zuhörens bei persönlichen Problemen einer hohen Bedeutung überlegen zu sein. Allerdings ließen sich diese
Ergebnisse nicht auf RAV-Ebene finden, so dass der Effekt mit gewisser Vorsicht zu interpretieren ist.

3.7.2. **BEDEUTUNG VERSCHIEDENER INSTRUMENTE**


Beispielsweise mag eine Personalberatende von der Wirksamkeit von Programmen vorübergehender Beschäftigung (PvB) überzeugt sein, kann diese aber nicht zuweisen, weil dies den Vorgaben ihrer Vorgesetzten widerspricht oder die finanziellen Mittel dafür nicht vorhanden sind. Für die Interpretation der folgenden Schätzungen ist es daher notwendig zu verstehen, ob ein Instrument auch tatsächlich häufiger eingesetzt wird, wenn es als besonders wichtig erachtet wird. Falls Personalberatende die Instrumente, welche sie für wichtig erachten, auch tatsächlich einsetzen, würden auf indirekte Weise die Beschäftigungseffekte der Instrumente geschätzt werden. Falls dies aber nicht zutrifft, wird eher der Effekt der Einschätzungen bzw. Meinungen der Personalberatenden ermittelt.

ren einen starken Einfluss auf die Effektivität der Vermittlung haben. Beispielsweise wäre es
denkbar, dass der Kontakt zu Arbeitgebern eine größere Chance für die Stellensuchenden
darstellt, als wenn sie an einer Massnahme teilnehmen könnten. Aus Frage 27 könnten auch
Schlüsse darüber gezogen werden, ob es eher diese weichen Faktoren sind oder ob es eher
der Einsatz von Massnahmen ist, welche die grössten Beschäftigungseffekte aufweisen. Al-
lerdings trifft dies nur zu, wenn mit einer besonderen Wertschätzung des Instrumentes
auch sein Einsatz einhergeht. Falls dies nicht der Fall ist, spiegeln geschätzte Effekte wohl
eher den Einfluss einer gewissen Einstellung der Personalberatenden wieder. Ein weiterer
interessanter Aspekt der Frage 27 ist, dass hier explizit nach der Wichtigkeit der Instrumente
durch verschiedene Typen von Stellensuchenden gefragt wurde, so dass abgebildet werden
cann, dass Personalberatende für verschiedene Gruppen einen anderen Instrumenteneinsatz
bevorzugen. In Tabelle 28 sind die Antworten der Personalberatenden in Prozent abgebildet.
Die 19 in der ersten Spalte und ersten Zeile bedeutet beispielsweise, dass 19 Prozent der
befragten Personalberatenden Kontrolle und Sanktionen für ein wichtiges Instrument für
Gruppe 1 halten. Da bei dieser Frage Mehrfachangaben möglich waren, addieren sich die
Zahlen in einer Spalte zu mehr als 100 Prozent. Aus Tabelle 28 geht hervor, dass sich die
Instrumentenpräferenz zwischen den vier Gruppen von Stellensuchenden unterscheidet.
Frage 27

27) Welche Instrumente waren für Sie im Hinblick auf die jeweiligen Stellensuchenden besonders wichtig? **(max. drei Kreuze pro Spalte)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Instrument</th>
<th>Lehrabsolventen</th>
<th>Gut qualifiziert im guten Umfeld</th>
<th>Gut qualifiziert im schlechten Umfeld</th>
<th>Schlecht Qualifiziert</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kontrolle und Sanktionen</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Bildungsmassnahmen (Kurse)</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Programme zur vorübergehenden Beschäftigung</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Zwischenverdienste</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Beratungsgespräche</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Praktika, Einarbeitungszuschüsse</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Stellenzuweisungen</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Direkter Kontakt zu Arbeitgebern</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 27

**ANTWORTEN DER PERSONALBERATENDEN AUF FRAGE 27 IN PROZENT**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Instrument</th>
<th>Lehrabsolventen</th>
<th>Gut qualifiziert im guten Umfeld</th>
<th>Gut qualifiziert im schlechten Umfeld</th>
<th>Schlecht Qualifiziert</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kontrolle und Sanktionen</td>
<td>19</td>
<td>14</td>
<td>16</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>Bildungsmassnahmen (Kurse)</td>
<td>37</td>
<td>30</td>
<td>56</td>
<td>68</td>
</tr>
<tr>
<td>Programme zur vorübergehenden Beschäftigung</td>
<td>27</td>
<td>8</td>
<td>42</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>Zwischenverdienste</td>
<td>24</td>
<td>47</td>
<td>30</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>Beratungsgespräche</td>
<td>51</td>
<td>53</td>
<td>55</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>Praktika und Einarbeitungszuschüsse</td>
<td>62</td>
<td>13</td>
<td>33</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Stellenzuweisungen</td>
<td>34</td>
<td>59</td>
<td>25</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>Direkter Kontakt zu Arbeitgebern</td>
<td>25</td>
<td>31</td>
<td>18</td>
<td>11</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Arbeitsmarktliche Bildungsmassnahmen galten in der Regel als ein eher wichtigeres Instrument, insbesondere für die Gruppe der Unqualifizierten. Ähnlich wie bei der Antwortmöglichkeit "Kontrolle und Sanktionen" wurde auch hier das Antwortverhalten der Personalberatenden mit ihrem tatsächlichen Verhalten gemäß der Informationen aus ASAL verglichen. Als Vergleichsvariablen hierzu wurde die vom jeweiligen Personalberatendem im ersten halben Jahr der Stellensuche zugewiesenen Sprachkurse und die zugewiesenen anderen Kurse für die jeweiligen Gruppen gewählt. Für die Gruppen 1, 3 und 4 lag die Korrelation sehr nahe bei Null. Allein für die Gruppen 2 und 3 konnte eine positive Korrelation von 0.09 für die von den Personalberatenden zugewiesenen Kursen und ihren Antwort, dass sie Kurse für besonders wichtig erachteten, gefunden werden. Daher sollten die geschätzten Effekte, wie schon zuvor, nicht als klarer Effekte der Bildungsmassnahmen interpretiert werden. Allerdings sind die Schätzergebnisse auch nicht präzise genug, um genauer interpretiert zu werden.

PvB wurden im Vergleich zu Bildungsmassnahmen seltener als wichtig erachtet. In Hinblick auf gut Qualifizierte im guten Umfeld wurden sie erwartungsgemäß nur selten genannt. Während für die Gruppe der Lehrabgänger die Korrelation zwischen den tatsächlich zugewiesenen PvB und der angegebenen Wichtigkeit dieses Instrumentes nahe bei Null ist, stimmen diese beiden Variablen für Gruppe 2 (mit 0.13), Gruppe 3 (mit 0.08) und Gruppe 4 (mit 0.17) schon eher überein. Die Schätzergebnisse sind aber weiterhin mit Vorsicht zu interpretieren. Sie deuten an, dass wenn RAV PvB im Hinblick auf gut Qualifizierte im guten Umfeld für ein wichtiges Instrument halten, dies ihre Reintegration in den Arbeitsmarkt beschleunigen könnte. Auf Personalberaterebene wird hingegen ein solcher Effekt nicht festgestellt. Dieser statistisch nicht sehr stark abgesicherte Befund für eine Personengrup-


wichtiges Instrument hält. Die so zu interpretierenden Schätzergebnisse deuten eher negative Beschäftigungseffekte an, was im Einklang mit den in vorherigen Abschnitten präsentierten Ergebnissen steht.


Stellenzuweisungen werden im Hinblick auf die Gruppe der gut Qualifizierten für besonders wichtig gehalten. Die parametrischen und nichtparametrischen Schätzungen deuten an, dass Personalberatende, welche Stellenzuweisungen als wichtiges Instrument erachten, Stellensuchende aus Gruppe 2 und insbesondere aus Gruppe 4 schneller vermitteln können.

Hingegen wird der direkte Kontakt zu Arbeitgebern seltener für ein wichtiges Instrument gehalten. Werden allerdings Personalberatende, welchen den direkten Arbeitgeberkontakt für wichtig halten, mit Kollegen und Kolleginnen verglichen, die dieses nicht tun, so erzielen sie bessere Vermittlungserfolge für die Gruppen 1, 3 und 4. Die exakten Ergebnisse für dieses Instrument wie auch für alle anderen Instrumente finden sich im technischen Beilagenband.

3.7.3. EINSTELLTAGE

wurden nur in 1 Prozent der Fälle verfügt.\textsuperscript{55} Die Sanktionshärte wird auch vom Mittelwert der Anzahl von Einstelltagen von allen Personen, für welche Einstelltagen verfügt wurden, gemessen. Dieser lag bei durchschnittlich 4 Einstelltagen im Monat.

\begin{table}[h]
\centering
\begin{tabular}{|l|c|c|c|c|}
\hline
 & Mittelwert & Standard- & 20\% & 80\% \\
 & abweichung & Quantil & Quantil \\
\hline
Anteil der Personen mit Einstelltagen & 6 & 7 & 1 & 10 \\
Anteil der Personen mit bis zu 5 Einstelltagen & 71 & 28 & 50 & 100 \\
Anteil der Personen mit 5 bis 15 Einstelltagen & 27 & 28 & 0 & 50 \\
Anteil der Personen mit 15 bis 30 Einstelltagen & 1 & 7 & 0 & 0 \\
Mittelwert der Anzahl von Einstelltagen & 4 & 2 & 2 & 6 \\
\hline
\end{tabular}
\caption{Tabelle 29}
\end{table}

In Tabelle 29 werden auch die Standardabweichungen abgebildet. An diesen wird ersichtlich, dass sich Personalberatende stark in Sanktionshäufigkeit und -stärke unterschieden. Ferner sind das 20 Prozent und 80 Prozent Quantil\textsuperscript{56} abgebildet. Bei allen kontinuierlichen Variablen (wie der Anteil von Stellensuchenden mit Einstelltagen) wird nämlich in der Schätzung ein Sprung vom 20 bis zum 80 Prozent Quantil geschätzt (siehe Kapitel 3.2). Es wird also beispielsweise betrachtet, welcher Beschäftigungseffekt daraus resultiert, dass Personalberatende einen Anteil von 10 Prozent Stellensuchender mit Einstelltagen anstatt eines Anteils von 1 Prozent betreuen.

Die geschätzten Beschäftigungseffekte der Einstelltagen ergeben ein relativ eindeutiges Bild. Es gibt eine sehr starke empirische Evidenz dafür, dass sich die Beschäftigungschancen der Stellensuchenden verbessern, wenn im eigenen RAV generell oder durch den eigenen Personalberater mehr Einstelltagen verfügt wurden. Diese positiven Beschäftigungseffekte werden sowohl in nicht- als auch in parametrischen Schätzungen gefunden und treten für alle vier Gruppen von Stellensuchenden separat auf. In Figur 30 ist ein solcher positiver

\textsuperscript{55} Bei diesen Zahlen ist zu berücksichtigen, dass es sich um die durchschnittliche Anzahl von Einstelltagen innerhalb von drei Monaten handelt. Eine einmalige Sanktion von 30 Tagen würde also hier mit einer durchschnittliche Anzahl von 10 Einstelltagen berücksichtigt. Es kommen also sehr wohl auch längere Sanktionen vor.

\textsuperscript{56} Das 20 Prozent Quantil ist der Wert des Punktes einer Verteilung, unterhalb dessen sich 20 Prozent aller Fälle der Verteilung befinden. Ein Wert von 1 bedeutet folglich, dass 20 Prozent der Personalberatende einen geringeren Anteil als 1 Prozent Stellensuchende mit Einstelltagen haben.
Beschäftigungseffekt für die Gesamtpopulation abgebildet. Wie bisher üblich, sind die vollständigen Ergebnisse im technischen Beilagenband zu finden.

**ERHÖHTER ANTEIL VON PERSONEN MIT VERFÜGTEN EINSTELLTAGEN IM ZWEITEN QUARTAL DES ARBEITSLOSENSPELLS**

Bezüglich der Sanktionshärte gibt es eine leichte empirische Evidenz dafür, dass eine höhere Anzahl verfügter Einstelltage die Vermittlung beschleunigt. Steigt beispielsweise der Mittelwert der Anzahl verfügter Einstelltage an, so wirkt sich dies positiv auf die Reintegration aller Stellensuchender, insbesondere aber der der Lehrabgänger und der Unqualifizierten aus. Ein ähnlicher Effekt findet sich für den Anteil der Einstelltagen mit einer Dauer zwischen 5 und 15 Tagen an, während für die anderen diskreten Gruppierungen von Einstelltagedauern keine präzisen Effekte gefunden wurden.

### 3.7.4. ZWISCHENVERDIENST

Personalberatende und RAV unterscheiden sich auch darin, wie intensiv sie das Instrument Zwischenverdienst einsetzen. Gewisse Unterschiede können dadurch entstehen, dass unterschiedlich intensiv über den Zwischenverdienst informiert wird. Ausserdem mögen manche Personalberatenden sich im Vergleich hier eher passiv verhalten, so dass Stellensuchende mehr oder weniger selbst die Initiative aufbringen müssen, in einem Zwischenverdienst angestellt werden. Andere PBs vermitteln aktiv Stellensuchende in einen Zwischenverdienst. Da Stellensuchende durch einen Zwischenverdienst mehr Geld erhalten, entsteht für sie ein Anreiz eine geringer bezahlte Tätigkeit aufzunehmen.\(^{57}\) Stellensuchende können

---

\(^{57}\) Beim Zwischenverdienst wird die Differenz zwischen erzielten Einkommen und versicherten Verdienst mit 70% (bzw. 80% falls Unterhaltspflichten gegenüber Kindern, ein versicherter Verdienst unter einer bestimmten Grenze oder Invalidität vor-


<table>
<thead>
<tr>
<th>Verteilung der Stellensuchenden im Zwischenverdienst pro Personalberater (Zwischenverdienste im ersten Quartal des Arbeitslosenpells)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Anteil der Personen mit Zwischenverdienst</td>
</tr>
<tr>
<td>Anteil der Personen mit Zwischenverdienstintensität von weniger als 25%</td>
</tr>
<tr>
<td>Anteil der Personen mit Zwischenverdienstintensität von mehr als 25% und weniger als 50%</td>
</tr>
<tr>
<td>Anteil der Personen mit Zwischenverdienstintensität von mehr als 50%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mittelwert der Zwischenverdienstintensität</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 30

ERHÖHTER ANTEIL VON PERSONEN MIT ZWISCHENVERDIENSTEN IM ERSTEN QUARTAL DES ARBEITSLOSENSPELLS

Figur 31

Auch für die Zwischenverdienstintensität liegen recht eindeutige Schätzergebnisse vor. Steigt die durchschnittliche Zwischenverdienstintensität (siehe Figur 32) können Stellensuchende schneller in den Arbeitsmarkt integriert werden. Darüber hinaus hat auch die Intensität der Zwischenverdienste positive Effekte. Diese Ergebnisse konnten wie zuvor sowohl auf RAV- als auch auf Personalberaterebene bei nicht- und bei parametrischen Schätzungen und sowohl für das erste Quartal als auch für das erste halbe Jahr der Stellensuche gefunden werden.

ERHÖHTER MITTELWERT DER ZWISCHENVERDIENSTINTENSITÄT IM ERSTEN QUARTAL DES ARBEITSLOSENSPELLS

Figur 32


FRAGE 23

23) Auf welche Art und Weise kam bei Ihnen eher ein Zwischenverdienst zustande?
   (nur eine Antwort)
   ☐ 1 Stellensuchende fanden von sich aus eine entsprechende Stelle
   ☐ 2 Ich wies die Stellensuchenden auf eine entsprechende offene Stelle zu

Tabelle 31

Betrachtet man die Auswirkungen einer erhöhten Stellenzuweisung durch Personalberatende (siehe Figur 33), so können leicht positive Beschäftigungseffekte festgestellt werden. Dieses Schätzergebnis ist allerdings in seiner Evidenz nicht stark abgesichert. Insbesondere lassen sich positive Beschäftigungseffekte nur auf Personalberater, aber nicht auf RAV-Ebene finden.

ERHÖHTE ZUWEISUNG VON STELLENSUCHENDEN IN ZWISCHENVERDIENST DURCH PERSONALBERATENDE

Figur 33
3.7.5. GRUND DES EINSATZES VON BILDUNGS- UND BESCHÄFTIGUNGSMASSNAHMEN

### Frage 28 und Frage 29

<table>
<thead>
<tr>
<th>1 Lehrabgänger</th>
<th>2 Gutes Umfeld</th>
<th>3 Schl. Umfeld</th>
<th>4 Schweizerin unqu.</th>
<th>5 Schweizer unqu.</th>
<th>6 Ausländerin unqu.</th>
<th>7 Ausländer unqu.</th>
</tr>
</thead>
</table>

28) Welche Aspekte waren zentral bei der Zuweisung eines Stellensuchenden in eine Bildungsmassnahme (Sprachkurse, Computerkurse, Fachkurse, berufliche Weiterbildung, …)? (max. zwei Kreuze pro Spalte)

- **Motivation**: ❯ 1 ❯ 1 ❯ 1 ❯ 1 ❯ 1 ❯ 1 ❯ 1
- **Wunsch des Stellensuchenden**: ❯ 2 ❯ 2 ❯ 2 ❯ 2 ❯ 2 ❯ 2 ❯ 2
- **Druckmittel**: ❯ 3 ❯ 3 ❯ 3 ❯ 3 ❯ 3 ❯ 3 ❯ 3
- **Kontrolle der Verfügbarkeit**: ❯ 4 ❯ 4 ❯ 4 ❯ 4 ❯ 4 ❯ 4 ❯ 4
- **Vermittlung von Tagesstruktur**: ❯ 5 ❯ 5 ❯ 5 ❯ 5 ❯ 5 ❯ 5 ❯ 5
- **Qualifizierung zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen**: ❯ 6 ❯ 6 ❯ 6 ❯ 6 ❯ 6 ❯ 6 ❯ 6
- **Netzwerk des Stellensuchenden verbessern**: ❯ 7 ❯ 7 ❯ 7 ❯ 7 ❯ 7 ❯ 7 ❯ 7

29) Welche Aspekte waren zentral bei der Zuweisung eines Stellensuchenden in eine Beschäftigungsmassnahme (Programme zur vorübergehenden Beschäftigung, Einsatzprogramme, Übungsfirma, …)? (max. zwei Kreuze pro Spalte)

- **Motivation**: ❯ 1 ❯ 1 ❯ 1 ❯ 1 ❯ 1 ❯ 1 ❯ 1
- **Wunsch des Stellensuchenden**: ❯ 2 ❯ 2 ❯ 2 ❯ 2 ❯ 2 ❯ 2 ❯ 2
- **Druckmittel**: ❯ 3 ❯ 3 ❯ 3 ❯ 3 ❯ 3 ❯ 3 ❯ 3
- **Kontrolle der Verfügbarkeit**: ❯ 4 ❯ 4 ❯ 4 ❯ 4 ❯ 4 ❯ 4 ❯ 4
- **Vermittlung von Tagesstruktur**: ❯ 5 ❯ 5 ❯ 5 ❯ 5 ❯ 5 ❯ 5 ❯ 5
- **Qualifizierung zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen**: ❯ 6 ❯ 6 ❯ 6 ❯ 6 ❯ 6 ❯ 6 ❯ 6
- **Netzwerk des Stellensuchenden verbessern**: ❯ 7 ❯ 7 ❯ 7 ❯ 7 ❯ 7 ❯ 7 ❯ 7

Tabelle 32
Die Schätzungen der Wirkungen der in den Fragen 28 und 29 abgefragten Intentionen sind jedoch selten präzise. Im Folgenden wird daher nur auf die Ergebnisse eingegangen, welche statistisch gut abgesichert sind: Insbesondere scheint es für die Gruppe der Lehrabgänger eine Rolle zu spielen, wegen welcher Intention sie einer Bildungs- bzw. Beschäftigungsmaßnahme zugewiesen worden sind. Wenn Bildungsmassnahmen verstärkt als Druckmittel oder aber auch zur Qualifizierung eingesetzt werden, lassen sich auf RAV-Ebene positive Beschäftigungseffekte für Lehrabgänger feststellen. Werden sie hingegen bei dieser Gruppe zur Vermittlung von Tagesstruktur eingesetzt, können negative Effekte auf Personalberater-
ebene festgestellt werden. Werden Lehrabgängern Beschäftigungsmassnahmen zur Kontrolle ihrer Verfügbarkeit zugewiesen, wird deren Reintegration ebenfalls verlangsamt.

**BILDUNGSMASSNAHMEN WERDEN ALS DRUCKMITTEL FÜR LEHRABGÄNGER EINGESETZT (RAV-EBENE)**

![Diagramm](image)

**Figuur 34**

**BILDUNGSMASSNAHMEN WERDEN ZUR QUALIFIZIERUNG VON LEHRABGÄNGERN EINGESETZT (RAV-EBENE)**

![Diagramm](image)

**Figuur 35**

Für die Gruppe der Unqualifizierten scheint die Intention der Zuweisung in eine Massnahme ebenfalls eine Rolle zu spielen. Auf Personalberaterebene können negative Beschäftigungseffekte gefunden werden, wenn Bildungsmassnahmen zur Vermittlung von Tagesstruktur eingesetzt werden. Positive Beschäftigungseffekte treten auf, wenn Personalberatende Beschäftigungsmassnahmen verstärkt als Druckmittel bei der Gruppe der Unqualifizierten einsetzten. Dieses Ergebnis stellt eine interessante Verbindung zu dem schon früher erläuter-
ten positiven Wiederbeschäftigungsergebnis für diejenigen Personalberatende dar, die PvB für ein besonders wichtiges Instrument hielten.

3.7.6. BERATUNGSGESPRÄCHE
Ein wichtiges Instrument der RAV sind die Beratungsgespräche mit den Stellensuchenden, in denen Personalberatende sie informieren, zuhören, anregen und anspornen können. Beratungsgespräche können auf verschiedene Arten durchgeführt werden. Ein interessanter Aspekt wird durch Frage 14 beleuchtet:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frage 14</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>14) Wie viel Prozent Ihrer Gesprächszeit mit den Stellensuchenden setzten Sie bei Personen mit persönlichen Problemen dafür ein, ihnen bezüglich ihrer Schwierigkeiten zuzuhören?</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 35

59 264 PB gaben an, dass sie mehr als 50% zuhören, 545 PB gaben an, dass sie zwischen 30 bis 50% zuhören, und 537 PB gaben an, dass sie weniger als 30% zuhören.
Stellensuchenden verlangsamt. Diese Ergebnisse lassen sich allerdings nicht mehr auf RAV-Ebene wieder finden, auf welcher keine eindeutigen Schlüsse über die optimale Dauer des Zuhörens bei persönlichen Problemen gezogen werden können.

**HÖHERE BEDEUTUNG DES ZUHÖRENS BEI PERSÖNLICHEN PROBLEMEN**

![Diagramm](image)

**Figur 36**
4. SYNTHESE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Nachfolgend werden erstens die empirischen Ergebnisse der qualitativen Fallstudien (vgl. Kapitel 2) und der mikroökonomischen Analyse (vgl. Kapitel 3) zusammenfassend dargestellt. Zweitens werden anhand der empirischen Ergebnisse Folgerungen und Empfehlungen zur Verstärkung der Wirksamkeit der RAV hinsichtlich der Wiedereingliederungschancen der Stellensuchenden abgeleitet.

4.1. EMPIRISCHE ERGEBNISSE: SYNTHESE

Die folgende Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse stellt die Ergebnisse der mikroökonomischen Analyse in den Vordergrund. Diese werden jeweils durch die deskriptiven Ergebnisse der qualitativen Fallstudien und der durchgeführten standardisierten Befragung der Personalberatenden sowie der RAV-Leitenden ergänzt.

4.1.1. ZIELE DER RAV UND DER PERSONALBERATENDEN


Die standardisierte Erhebung zeigt, dass auf Ebene der Personalberatenden je nach Gruppe von Stellensuchenden unterschiedliche Ziele verfolgt werden:

Bei den gut qualifizierten Stellensuchenden mit „schlechtem“ Umfeld und den unqualifizierten (bzw. gering qualifizierten) Stellensuchenden zielen die Personalberatenden demgegenüber vor allem auf die langfristige Reintegration und die Verbesserung der persönlichen Situation ab. Das Ziel der schnellen Vermittlung weist eine weit weniger grosse Bedeutung auf.


Bei einer Gegenüberstellung der beiden Ziele "schnelle Wiedereingliederung Langzeitarbeitsloser" oder "Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit durch frühe Intervention" zeigt sich, dass die Konzentration auf die Kurzzeitarbeitslosen und frühe Intervention eher, wenn auch nur leicht, erfolgreicher war.60

4.1.2. STRATEGIEN DER RAV UND DER PERSONALBERATENDEN

Stossrichtungen

Die Strategien der RAV zur Erreichung der vorgegebenen Ziele sind in der Regel nicht explizit definiert. Aufgrund der qualitativen Analyse kann davon ausgegangen werden, dass die RAV den Personalberatenden vor allem organisatorischen Vorgaben betreffend Strukturen, Prozesse und Instrumente machen und inhaltlich lediglich grobe Stossrichtungen vorgeben.

60 Die Frage erlaubte es jedoch nicht zu unterscheiden zwischen "frühzeitiger qualifizierender Intervention" (z.B. Kurse) und "frühzeitige Intervention zur Stellensuche und Stellenannahme" (z.B. Androhung von Sanktionen, Zwischenverdienste, Bewerbungskurse).

Die Fallstudien zeigen, dass sich die Bedeutung dieser Stossrichtungen (oder Strategieelemente) bei den RAV unterscheiden:

› Die Beratung der Stellensuchenden bildet bei allen untersuchten RAV die Hauptstossrichtung. Zur Motivierung und Aktivierung der Stellensuchenden setzen die RAV jedoch unterschiedliche Strategien ein.


› Die interinstitutionelle Zusammenarbeit (z.B. mit der IV, den Sozialdiensten, etc.) ist das dritte wichtige Element in den Strategien der RAV. Während gemäss der standardisierten Erhebung die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen für über 60 Prozent der befragten RAV-Leitenden und Gruppenleitenden eine hohe bis sehr hohe Bedeutung aufweist, deuten die Fallstudien darauf hin, dass diese Stossrichtung bei den RAV einen sehr unterschiedlichen Stellenwert einnimmt. Laut diesen Ergebnissen kann davon ausgegangen werden, dass nur eine Minderheit der RAV die institutionelle Zusammenarbeit im Sinne einer ganzheitlichen Beratung der Klienten gezielt und systematisch pflegen.

61 Die restliche Kapazität wird für administrative Arbeiten verwendet.
Die Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern wird von rund 70 Prozent der befragten RAV-Leitenden und Gruppenleitenden als wichtig bis sehr wichtig erachtet. Durch diese Zusammenarbeit sollen insbesondere die Chancen der Stellensuchenden auf eine Beschäftigung im Zwischenverdienst erhöht werden.

Die mikroökonomische Analyse bestätigte die Bedeutung der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern, der interinstitutionellen Zusammenarbeit und der Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern bezüglich der Wiederbeschäftigungschancen der Stellensuchenden:

Während die Schätzergebnisse bei der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern in quantitativer Hinsicht (Umfang der für Arbeitgeberkontakte eingesetzten Ressourcen) keine klare Interpretation zulassen, zeigt sich bei anderen Indikatoren, dass sich breiter verstandene Arbeitgeberkontakte auf Personalberaterebene („Service-Public“-Verständnis; Angebot umfassender Dienstleistungen) positiv auf die Wiederbeschäftigungschancen der Stellensuchenden auswirkte. So erzielten Personalberatende, die angaben, dass sie direkte Kontakte zu Arbeitgebern vor allem nutzten, um sich bezüglich aktueller Entwicklungen im Arbeitsmarkt zu informieren, höhere Beschäftigungserfolge. Ein direkter Kontakt möglichst aller Personalberatender zu den Arbeitgebern dürfte damit wichtig sein. Ferner realisierten RAV, die dazu tendierten eher wenige, aber sorgfältig ausgewählte Stellenzuweisungen durchzuführen, im Durchschnitt höhere Beschäftigungsquoten als RAV, die eher möglichst viele Stellen zuwiesen. Es dürfte damit für den Erfolg der Stellenvermittlung eine Rolle spielen, ob Arbeitgeber als "Mittel zum Zweck" angesehen werden, um mehr Stellen für ihre Stellensuchenden zu akquirieren oder ob RAV sich als Service Public im Arbeitsmarkt bereich betrachten.

Bei der interinstitutionellen Zusammenarbeit erlaubten es die empirischen Arbeiten nicht, dass Ausmass der Zusammenarbeit in quantitativer Hinsicht zu erheben. In der durchgeführten Befragung wurde lediglich die Einschätzung der RAV-Leitenden betreffend der Regelmaßigkeit und der Bedeutung der interinstitutionellen Zusammenarbeit erhoben. Diesbezüglich ergaben sich generell positive Ergebnisse einer kooperativen Einstellung zu anderen Institutionen. Dieses Ergebnis dürfte jedoch teilweise auch eine generelle Offenheit

---

62 Zum einen wegen des relativ geringen Ressourcenaufwandes, welcher für die interinstitutionelle Zusammenarbeit eingesetzt wird. Zum anderen aber auch aufgrund der grossen kantonalen Unterschiede bei den Sozialinstitutionen, den Kompetenzen und den Kommunikationswegen.
gegenüber anderen Institutionen (wie auch zu privaten Stellenvermittlern) widerspiegeln.\textsuperscript{63}


Beratungsstrategien der Personalberatenden

Ziel der Beratung ist die Motivierung und die Aktivierung der Stellensuchenden. In genereller Hinsicht lassen sich die Beratungsstrategien der Personalberatenden gemäss den empirischen Ergebnissen in zwei Dimensionen unterscheiden, erstens in der Kooperationsneigung der Personalberatenden und zweitens im Einsatz von qualifizierenden Massnahmen versus einem konsequenten Fokus auf schnelle Beschäftigung:


› Die Ergebnisse der mikroökonomischen Analyse deuteten zudem darauf hin, dass ein Teil der Personalberatenden tendenziell auf die Qualifizierung der Stellensuchenden durch den Einsatz von arbeitsmarktblichen Massnahmen („Qualifizierungsstrategie“) und ein anderer Teil eher auf die Vermittlung der Stellensuchenden durch einen raschen Kontakt zum Arbeitsmarkt („Vermittlungsstrategie“) abzielt.

\textsuperscript{63} Die Antworten zu IIIZ und privaten Stellenvermittlern waren sehr hoch korreliert.

\textsuperscript{64} In der qualitativen Analyse wird zwischen den idealtypischen Beratungsstrategien „Beratung“, „partnerschaftliche Kooperation“ und „Ausüben von Druck“ unterschieden. Die im Rahmen der mikroökonomischen Analyse durchgeführte Hauptkomponentenanalyse ergab, dass sich diese drei Strategien auf zwei Richtungen reduzieren lassen.
Hinsichtlich der Kooperationsneigung der Personalberatenden zeigte sich in der mikroökonomischen Analyse für alle Gruppen von Stellensuchenden, dass ein zu sanfter und kooperativer Umgang mit den Stellensuchenden ihre Beschäftigungschancen reduzierte. Personalberatende, die dazu neigten, die Wünsche der Stellensuchenden bei der Auswahl von Stellenuzuweisungen und AMM immer zu berücksichtigen erzielten schlechtere Beschäftigungswirkungen als jene, die Stellenuzuweisungen und AMM unabhängig von den Wünschen der Stellensuchenden vornahmen. Eine dominantere Position des Personalberatenden zeichnete sich hier also als erfolgreicher ab als ein Vorgehen, das stark auf Kooperation, Konsens und Konfliktfreiheit hinzielte.

Die verschiedenen Schätzergebnisse deuten ebenfalls an, dass bei einem Vergleich zwischen den Strategien Vermitteln oder Qualifizieren, tendenziell die Vermittlungsstrategie eher erfolgreicher zu sein scheint. Jene RAV und Personalberatenden, die in hohem Masse auf qualifizierende arbeitsmarktliche Massnahmen setzten, erzielten eher schlechtere Ergebnisse als solche, die einen raschen und bedingungslosen Kontakt zum Arbeitsmarkt anstreben. Frühzeitiges Aktivieren (und eventuell Zwingen) zur Stellensuche und insbesondere zur Stellennannahme wirkt sich tendenziell eher positiv auf die Beschäftigungschancen aus.

4.1.3. ORGANISATION DER RAV


Spezialisierung

Vor allem bei den größeren RAV mit über 25 Mitarbeitenden sind die Personalberatenden auf unterschiedliche Branchen (bzw. Wirtschaftssektoren) spezialisiert. Als Vorteil dieser Organisationsform wird das branchenspezifische Know-how der Mitarbeitenden genannt, das für die Beratung der Stellensuchenden und insbesondere für die Kontakte zu den Unternehmen von grosser Bedeutung sei. Bei den übrigen vor allem kleineren RAV sind die Personalberatenden für die Kontakte zu allen Branchen zuständig. Für den Verzicht auf eine


Das Sanktionswesen ist in den RAV ebenfalls unterschiedlich organisiert. Während in einigen RAV die Personalberatenden für die Kontrolle der Pflichterfüllung der Stellensuchenden und die entsprechenden Sanktionsentscheide zuständig sind, sind die Personalberatenden in anderen RAV lediglich für die Kontrollen und eine entsprechende Meldung verantwortlich. Der Sanktionsentscheid wird anschliessend von einer anderen Stelle (Rechtsdienst, Arbeitslosenversicherung oder RAV-Leiter) gefällt. Diese funktionale Trennung ging in den Schätzungen mit positiven Ergebnissen hinsichtlich der Wiedereingliederung der Stellensuchenden einher, was auf eine administrative Entlastung der Personalberatenden und ein weniger belastetes Vertrauensverhältnis zu den Stellensuchenden zurückzuführen sein könnte. Des weiteren scheint eine Funktionstrennung von Kontrolle und Sanktionsentscheid mit einer generell höheren Sanktionsneigung einherzugehen, was die positiven Effekte von Einstelltagen weiter verstärkt.
Weitere organisatorische Elemente


65 Es kann aber auch ein aktiveres und stärker reglementiertes RAV widerspiegeln, das weniger Zeit für langdauernde Beratungsgespräche vorsieht.
4.1.4. PERSONALPOLITIK DER RAV

Unter dem Titel „Personalpolitik der RAV“ wurden der Führungsstil der RAV-Leitung, verschiedene beobachtbare Charakteristika der Personalberatenden und die Lohnpolitik hinsichtlich der Wiederbeschäftigungschancen der Stellensuchenden untersucht.

Führungsstil der RAV-Leitung

Die überwiegende Mehrzahl der RAV-Leitungen der in den Fallstudien untersuchten RAV sieht ihre Hauptaufgabe im „Coaching“ der Mitarbeitenden und wendet einen kooperativen Führungsstil an. Ziele sind die direkte Unterstützung der Personalberatenden und die Schaffung eines möglichst guten Umfelds für die Beratungstätigkeit. Die standardisierte Befragung zeigt, dass die RAV-Leitenden ihren Mitarbeitenden in ihren Entscheiden unterschiedlich viel Freiraum lassen. Während rund 13 Prozent der RAV-Leitenden ihren Personalberatenden in ihren Entscheiden völlige Freiheit gewähren, geben 56 Prozent der RAV-Leitenden „Grobstrategien“ vor und knapp 30 Prozent formulieren spezifische Vorgaben und führen entsprechende Kontrollen durch. Die mikroökonomische Analyse zeigte positive Effekte bei RAV-Leitenden, die angaben, verstärkt Vorgaben und Regelungen anzuwenden. Gleichzeitig ergaben sich negative Effekte, wenn Personalberatende den Führungsstil ihres Vorgesetzten als kooperativ und unterstützend einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützend einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützend einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützend einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützend einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützend einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützend einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgiebige Haltung des Vorgesetzten als kooperativ und unterstützen einschätzten. Obwohl bei diesen Fragen ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, deuten die Schätzergebnisse an, dass ein zu grosser Spielraum für die Personalberatenden und/oder eine nachgieg
Anstellung sowie Aus- und Weiterbildung von Personalberatenden

In der mikroökonomischen Analyse wurde der Zusammenhang zwischen verschiedenen beobachtbaren Charakteristika der Personalberatenden und den Wiederbeschäftigungschancen der betreuten Stellensuchenden untersucht. Aufgrund dieser Ergebnisse können gewisse Folgerungen hinsichtlich der bei der Anstellung von Personalberatenden zu beachtenden Kriterien und der Weiterbildung gezogen werden:

› Die Schätzergebnisse zeigten positive Effekte bezüglich der Erfahrung der Personalberater, jedoch negative für das Alter der Personalberater. Mit fortgeschrittenem Alter überwiegt der negative Altersaspekt. RAV mit einem sehr hohen Durchschnittsalter ihrer Mitarbeiter erzielten vergleichsweise schlechtere Beschäftigungsergebnisse.

› Eine vorherige Tätigkeit in einem privaten Arbeitsvermittlungsbüro oder in einem Gemeindearbeitsamt scheint nicht von wesentlicher Bedeutung zu sein.

› Ein negativer Effekt findet sich für Personalberatende, die zuvor selbst einmal arbeitslos waren. Dies könnte einerseits gewisse unbeobachtete Eigenschaften dieser Personen widerspiegeln. Andererseits zeigt sich aus den Antworten dieser Personalberatenden, dass sie generell zu einem etwas sanfteren, verständnisvolleren und weniger Druck ausübenden Umgang mit Stellensuchenden tendieren, der somit Grund für die negativen Effekte sein könnte. Während die Effekte auf der individuellen Ebene eher klein waren, ergaben sich auf der Ebene des RAV stärker negative Effekte.66


Ferner sind Entlohnung und Dossierbelastung noch potenziell wichtige Aspekte der Personalpolitik. Bezüglich der Dossierbelastung konnten in der quantitativen Analyse jedoch

66 Die negativen Wirkungen betraten also insbesondere RAV, in denen ein grosser Anteil der Personalberatenden früher einmal arbeitslos war.
keine signifikanten Effekte festgestellt werden. Die Schätzergebnisse zu den Salären waren zu uneinheitlich, so dass auch hier keine klaren Aussagen getroffen werden können.

4.1.5. EINSATZ VON INSTRUMENTEN UND ARBEITSMARKTLICHEN MASSNAHMEN

<table>
<thead>
<tr>
<th>ZIELE UND STRATEGIEN JE GRUPPE VON STELLENSUCHENDEN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hauptziele</td>
</tr>
<tr>
<td>Schnelle Vermittlung</td>
</tr>
<tr>
<td>„Lehrabgänger“</td>
</tr>
<tr>
<td>„Gutes Umfeld“</td>
</tr>
<tr>
<td>„Schlechtes Umfeld“</td>
</tr>
<tr>
<td>„Unqualifizierte Stellensuchende“</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Legende:
● = Primäre Massnahme
● = Sekundäre Massnahme
• = Unterstützende Massnahme

Tabelle 36

Gemäß der standardisierten Befragung der Personalberatenden werden die den Personalberatenden zur Verfügung stehenden Instrumente und arbeitsmarktlichen Massnahmen je Stellensuchenden-Gruppe unterschiedlich eingesetzt. Hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Instrumente zeigen sich aus Sicht der befragten Personalberatenden folgende Unterschiede (vgl. Tabelle 36):

- Das Instrument „Kontrolle und Sanktionen“ wird bei allen Gruppen von Stellensuchenden als wichtig genannt, weist jedoch im Vergleich zu den anderen Instrumenten eine relativ geringe Bedeutung auf.
> Arbeitsmarktliche Bildungsmassnahmen und Programme zur vorübergehenden Beschäftigung werden vor allem für unqualifizierte Personen und Personen mit „schlechtem Umfeld“ als sehr wichtig erachtet.

> Zwischenverdienste weisen für alle Gruppen eine gewisse Bedeutung auf, vor allem für Personen mit „gutem Umfeld“ und unqualifizierte Schweizer und Schweizerinnen.

> Beratungsgespräche werden ebenfalls für alle Gruppen von Stellensuchenden als wichtig erachtet, insbesondere für die qualifizierten Personen und die jüngeren Stellensuchenden.


> Während der direkte Kontakt zu den Arbeitgebern bei den qualifizierten Personen und den Lehrabgängern eine gewisse Bedeutung aufweist, wird dieses Instrument bei den unqualifizierten Personen kaum erwähnt.


Beider arbeitsmarktlichen Massnahmen waren die Schätzergebnisse nicht immer eindeutig. Sie deuteten aber generell an, dass RAV, die häufig Zwischenverdienste und auch Programme zur vorübergehenden Beschäftigung einsetzten, eher höhere Beschäftigungschancen ihrer Stellensuchenden verzeichneten, während ein häufiger Einsatz von Bildungsmassnahmen mit niedrigeren Beschäftigungschancen in Verbindung stand. Diese Ergebnisse interpretieren wir dahingehend, dass RAV, die eine rasche Beschäftigung in den Vordergrund stellen, erfolgreicher waren, als jene, die mehr Wert auf qualifizierende Aktivitäten legten und somit einen konsequenten Fokus auf schnelle Beschäftigung eventuell
leicht zurückstellten. Diese Befunde sollten jedoch nicht ohne weiteres den Massnahmen per se zugeschrieben werden. Erstens fand sich teilweise eine sehr geringe Korrelation zwischen den Antworten der schriftlichen Befragung bezüglich der Wichtigkeit verschiedener Instrumente und ihrem tatsächlichen Einsatz, so dass zu vermuten ist, dass generelle Haltungen und Strategien der Personalberatenden und RAV hier eine wichtige Rolle spielen. Zweitens werden Massnahmen auch mit verschiedenen Intentionen eingesetzt. So kann insbesondere bei den Programmen zur vorübergehenden Beschäftigung zwar auch ein Qualifizierungsaspekt verfolgt werden, häufig dienen sie jedoch zur Kontrolle, Drohung, Sanktion oder Vermittlung von Tagesstruktur. Im Gegensatz zu einem qualifizierenden Kurs, bei dem ein Kursabschluss sinnvoll sein kann, um eine Teilnahmeurkunde oder Zeugnis zu erteilen, ist es bei einem solchen Einsatz der Programme zur vorübergehenden Beschäftigung nicht das Ziel, das Programm bis zum Ende fortzuführen, sondern möglichst rasch aus diesem in eine Beschäftigung umzusteuern, oder das Programm aufgrund eines Ausscheidens aus der Stellensuche erst gar nicht zu beginnen.

Die empirischen Ergebnisse bestätigen prinzipiell einen positiven "Droheffekt" für die Programme zur vorübergehenden Beschäftigung. So wurden die Personalberatenden nach ihren Intentionen des Einsatzes von Kursen und Programmen zur vorübergehenden Beschäftigung gefragt. Insbesondere für die Gruppe der geringer qualifizierten Stellensuchenden zeigten sich positive Beschäftigungseffekte, wenn Programme zur vorübergehenden Beschäftigung verstärkt als Druckmittel eingesetzt wurden. Werden Bildungsmassnahmen (=Kurse) jedoch mit dem Ziel der Vermittlung von Tagesstruktur eingesetzt, so finden sich negative Effekte.67

Für den Einsatz von Zwischenverdiensten finden sich durchweg positive Ergebnisse, sowohl bezüglich der Häufigkeit der Einsätze als auch deren Länge. Interessanter ist hier noch, dass die Effekte grösser sind, wenn Personalberatende die Zwischenverdienste selbst aktiv einsetzten.68 Wenn man annehmen würde, dass hoch motivierte Stellensuchende eher selbst einen Zwischenverdienst finden würden, so hätte man hier eher negative Effekte erwartet. Die positiven Effekte deuten also an, dass diese Personalberatenden generell eine

67 Für die jüngeren Stellensuchenden (jünger als 25 Jahre) fanden sich positive "Droheffekte" für Bildungsmassnahmen, jedoch aber auch positive Effekte wenn Qualifizierung als Intention angestrebt wird. PvB zur Kontrolle Ihrer Verfügbarkeit wirken sich hier eher negativ aus. Für Jugendliche und junge Erwachsene mag ein PvB somit eventuell weniger unattraktiv sein als für die meisten anderen Stellensuchenden.

68 In der Befragung konnten die Personalberatenden wählen, ob Stellensuchende eher von sich aus eine entsprechende Zwischenverdienststelle fanden, oder ob Stellensuchende eher auf eine entsprechende offene Stelle zugewiesen wurden.
aktive Beschäftigungsstrategie auch für Kurzzeitstellen verfolgen und Gelegenheiten hierfür auch direkt bei Arbeitgebern akquirieren.


Die Ergebnisse für andere Instrumente bestätigten diese Interpretation überwiegend. Wurden Praktika als ein besonders wichtiges Instrument für die Gruppe der jüngeren Stellensuchenden betrachtet, so fanden sich positive Effekte. Für die anderen Gruppen fanden sich häufig positive Effekte, wenn Arbeitgeberkontakte und/oder Stellenzuweisungen als ein wichtiges Instrument genannt wurden.

Als ein herausragendes und wichtiges Instrument stellten sich die Einstelltage heraus. Hier fanden sich generell klar positive Effekte sowohl der Sanktionshäufigkeit als auch der Sanktionshärte. Diese Ergebnisse fanden sich für alle Gruppen, aber insbesondere für die jüngeren Stellensuchenden und die gering Qualifizierten.

4.1.6. FAZIT

Besonders eindeutige Ergebnisse der mikroökonomischen Analyse werden nachfolgend in Tabelle 37 zusammengefasst. Dabei wird der Zusammenhang zwischen den untersuchten Charakteristiken und der Wiederbeschäftigungschanzen der Stellensuchenden bewertet.

### ÜBERSICHT AUSGEWÄHLTER SCHÄTZERGEBNISSE

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ziele und Strategien</th>
<th>Alle</th>
<th>Lehralbänger</th>
<th>Qualifizierte guttes Umfeld</th>
<th>Qualifizierte schlechtes Umfeld</th>
<th>Unqualifizierte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Verbesserung der persönlichen Situation der Stellensuchenden</td>
<td></td>
<td></td>
<td>- - -</td>
<td>- - -</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kooperation mit Stellensuchenden ist weniger wichtig.</td>
<td></td>
<td></td>
<td>+ + +</td>
<td>+ + + + + +</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kontakt zu Arbeitgebern</td>
<td>+ + +</td>
<td>+ + +</td>
<td>+ + +</td>
<td>+ + +</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ausgewählte Stellenzuweisungen</td>
<td>+ + +</td>
<td>+ +</td>
<td>+ + +</td>
<td>+ +</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Interinstitutionelle Zusammenarbeit</td>
<td>+ + +</td>
<td>+ + +</td>
<td>+ + +</td>
<td>+ + + + + +</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlern</td>
<td>+ + +</td>
<td>+ + +</td>
<td>+ + +</td>
<td>+ + + +</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Organisation

| | Alle | Lehralbänger | Qualifizierte guttes Umfeld | Qualifizierte schlechtes Umfeld | Unqualifizierte |
| | | | | | |
| Separater Abteilung für Sanktionen | | | + | + |
| Dossierwechsel | + | + | + | + |

### Führung und Personalpolitik

| | Alle | Lehralbänger | Qualifizierte guttes Umfeld | Qualifizierte schlechtes Umfeld | Unqualifizierte |
| | | | | | |
| Personalberatende erhalten striktere Vorgaben durch RAV-Leiter | | | + + + | + + |
| RAV-Leiter erhalten striktere Vorgaben durch vorgesetzte Institutionen | + + + | + | + | + + |
| Diskrepanz zwischen Personalberatenden und RAV-Leitern | - - | | | |
| Eigene Erfahrung Arbeitslosigkeit | - - - | - | - | - |
| Eidgenössischer Fachausweis | + + | + | + |

SIAW-HSG/INFRAS | 1. Februar 2007 | EINFLUSS DER RAV AUF DIE WIEDEREINGLIEDERUNG VON STELLENSUCHENDEN | SYNTHESE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN
1. Februar 2007 | EINFLUSS DER RAV AUF DIE WIEDEREINGLIEDERUNG VON STELLENSUCHENDEN | SYNTHESSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

ÜBERSICHT AUSGEWÄHLTER SCHÄTZERGEBNISSE

<table>
<thead>
<tr>
<th>Einsatz von Instrumenten und arbeitsmarktflichen Massnahmen</th>
<th>Alle</th>
<th>Lehrlinge</th>
<th>Qualifizierte guter Umfeld</th>
<th>Qualifizierte schlechter Umfeld</th>
<th>Unqualifizierte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sanktionshäufigkeit und -härte (Ein-stelltage)</td>
<td>++</td>
<td>+++</td>
<td>+++</td>
<td>+++</td>
<td>+++</td>
</tr>
<tr>
<td>Häufigkeit von Zwischenverdienst und Intensität</td>
<td>++</td>
<td>+++</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tabelle 37

4.2. FOLGERUNGEN

Aus den Ergebnissen der mikroökonomischen Analysen lassen sich folgende Folgerungen ziehen.

Die empirischen Analysen deuten an, dass Personalberatende durch eine dominantere und eine forderndere Haltung gegenüber Stellen- und ursprünglich klar Ausrichtung auf ein (schnelles) Beschäftigungsziel höhere Beschäftigungschancen für ihre Stellensuchenden erzielen könnten. Das Aktivieren der Stellensuchenden und die Vermittlung scheinen für den Beschäftigungserfolg wichtiger zu sein als der Einsatz von qualifizierenden Massnahmen. Generell fand sich in den empirischen Analysen, dass eine sanfte und behutsame, auf Konfliktfreiheit bedachte Umgangsweise mit den Stellensuchenden im Durchschnitt weniger förderlich ist und eine stärker aktivierende und vielleicht auch stärker weisende Haltung angemessener sein kann.69

Für die Gruppe der gering qualifizierten Stellensuchenden zeigte sich, dass ein (rasches) Beschäftigungsziel wichtig ist. Personalberatende, die weniger Wert auf rasche Beschäfti-

---

69 Nochmals betont werden muss hier, dass die Schätzungen sich nicht auf einen Vergleich zwischen völliger Kooperation gegenüber absoluter Nichtkooperation bezogen sondern stets die 20% kooperativsten Personalberatenden bzw. RAV mit den 20% am wenigsten kooperativsten Personalberatenden bzw. RAV, im Rahmen eines ökonometrischen Modells, verglichen. Die wirtschaftspolitische Empfehlung ist also nicht, jegliche Kooperation mit den Stellensuchenden einzustellen, sondern in einer gewissen Tendenz die Vorgehensweise gegenüber den Stellensuchenden zu straffen und sich hier eventuell an den etwas "aggressiveren" RAV zu orientieren.
gung legten oder generell eine pessimistischere Einschätzung der Arbeitschancen zeigten, erzielten im Durchschnitt geringere Beschäftigungserfolge. Die Unterschiede zwischen dem Ziel der raschen gegenüber einer nachhaltigen Beschäftigung waren gering, jedoch zugunsten einer raschen Beschäftigung. Ebenso zeigte sich, dass eine Strategie, die grossen Wert auf qualifizierende Massnahmen legt, weniger erfolgreich ist, als ein permanentes Festhalten am Beschäftigungsziel, das auch temporäre Zwischenlösungen z.B. Zwischenverdienste mit einfließen lassen kann.


Neben der eigentlichen Beratungstätigkeit ist die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern, anderen Institutionen und privaten Stellenvermittlern zur Förderung der Beschäftigungschancen der Stellensuchenden von grosser Bedeutung:

› Die Bedeutung der Arbeitgeberkontakte hat sich in den letzten Jahren erhöht. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass insbesondere eine rasche Reaktion bei Vakanzen, gute Kenntnisse der Bedürfnisse der Arbeitgeber, persönliche Kontakte und insbesondere eine gute Vorselektion der Dossiers wichtige Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern sind. Eine konsequente Umsetzung eines Beschäftigungsziels darf also nicht in der Form einer grossen Zunahme der Stellenzuweisungen durch die Personalberatenden geschehen, weil diese mehr oder weniger zwangläufig zu Unmut bei den Arbeitgebern und zu einem schlechten Bild der RAV führen. Vielmehr müssen einerseits die Stellensuchenden zur Eigeninitiative aktiviert und eventuell auch gezwungen werden und andererseits die Pflege der Arbeitgeberkontakte ausgedehnt werden. Zwar sind sich alle RAV sehr wohl der Wichtigkeit der Arbeitgeberkontakte bewusst, jedoch fanden sich bei jenen RAV, die einen noch behutsameren Umgang mit den Arbeitgebern pflegten, höhere Beschäftigungschancen, als bei jenen, die einen etwas weniger behutsamen Umgang pflegten. Auch wenn die Arbeitgeber gemäss des RAV Leistungsauftrages nicht die primäre Kundengruppe darstellen, so sollten sie doch sehr sorgfältig und professionell behandelt werden.

› Während die Ergebnisse der Fallstudien darauf hinweisen, dass die Intensität der Arbeitgeberkontakte erhöht werden sollte, konnten in den mikroökonomischen Analysen keine klaren Ergebnisse hinsichtlich des absoluten Ausmasses der Arbeitgeberkontakte (d.h. des


Hingegen zeigte sich bei der Organisation des Sanktionswesens, dass eine Trennung zwischen Beratung und Sanktionsentscheid vorteilhafter ist. Personalberatende nehmen hier zwar die Kontrolle der Arbeitsbemühungen vor und leiten ihre Einschätzungen weiter. Eine separate Instanz entscheidet jedoch danach über die Verfügung und Anzahl von Entstelltagen. Damit werden einerseits die Personalberatenden von administrativem Aufwand als auch von einem eventuellen Vertrauensverlust von Seiten der Stellensuchenden entlas-
tet. Andererseits scheint eine separate Instanz generell auch sanktionsfreudiger zu sein, welches die generell positiven Effekte von Sanktionen weiter verstärkt.


Empfehlenswert hingegen ist die Einrichtung der Möglichkeit eines Dossierwechsels, d.h. der Übergabe eines Dossiers zu einem anderen Personalberater. Es ist nicht klar, ob der Dossierwechsel immer automatisch nach einer gewissen Zeit oder auf Initiative des Personalberaters erfolgen sollte. Die Möglichkeit der Initiierung einer neuen Dynamik durch einen Wechsel des Personalberaters nach mehrmonatiger erfolgloser Stellensuche scheint aber einen eventuellen Vertrauensverlust klar zu übertreffen.

Bei der Analyse des Führungsstils zeigte sich, dass jene RAV, in denen die Personalberatenden sehr weite Handlungsspielräume hatten und in denen abweichende Vorstellungen zu den Zielen und zum Instrumenteneinsatz vorherrschten, eher niedrigere Beschäftigungsergebnisse hatten. Zudem scheint die Förderung einer einheitlichere gemeinsamen RAV-Philosophie, die von allen Personalberatenden getragen und auch konsequent verfolgt wird, für viele RAV vorteilhaft zu sein. Dies betrifft wohl einerseits gemeinsame Vorstellungen zu angestrebten Zielen und Zwecken der vorhandenen Instrumente, als auch ein stärker standardisiertes und einheitlicheres Vorgehen in der täglichen Arbeit.

auf die Personalpolitik der RAV gehen folglich dahin, jüngere Personen ohne Fachhochschul- bzw. Universitätsabschluss einzustellen und sie rasch weiterzubilden. Insbesondere scheint die Erlangung des eidgenössischen Fachausweises empfehlenswert zu sein.

Zudem ergab sich, dass eine vorherige Tätigkeit in einem privaten Arbeitsvermittlungsbüro oder in einem Gemeindearbeitsamt nicht von wesentlicher Bedeutung zu sein scheint. Negative Effekte wurden durchwegs für Personalberatende gefunden, die zuvor selbst einmal arbeitslos waren.


Eine konsequente Ausrichtung auf rasche, auch temporäre, Beschäftigung scheint also empfehlenswerter zu sein, als eine qualifizierende oder weiterbildende Strategie. Bildungsmaßnahmen und Kurse lenken vermutlich teilweise zu stark von dieser Ausrichtung ab, insbesondere wenn sie mit langen Wartezeiten auf Kursbeginn oder mit langen Kursdauern verbunden sind.

Die vielleicht eindeutigsten Ergebnisse ergaben sich in Bezug auf das Ausüben von Druck, Kontrolle und Einstelltagen. Hier fanden sich positive Effekte sowohl für die Sanktionshäufigkeit als auch für die Sanktionshärte, insbesondere für die jüngeren Stellensu-
chenden und die gering Qualifizierten. Dies bestätigt die Bedeutung einer fordernderen Haltung der Personalberatenden.
LITERATUR


