

# Exposé

## über die Arbeitsmarktpolitik in der Schweiz

Zürich, April 2002

**Ruedi Winkler**  
**Personal- und Organisationsentwicklung**

Fellenbergstrasse 288  
8047 Zürich  
Tel. 01 493 50 62  
Fax 01 493 50 65  
[mail@ruediwinkler.ch](mailto:mail@ruediwinkler.ch)  
[www.ruediwinkler.ch](http://www.ruediwinkler.ch)

## **Inhaltsverzeichnis**

### **Teil 1**

1. Rahmenbedingungen, Organisationsform, Träger, Finanzierung, Integration
  - 1.1 Rahmenbedingungen
  - 1.2 Organisationsform und Träger
  - 1.3 Finanzierung
  - 1.4 Integration

### **Teil 2**

2. Steuerungsmechanismen und Anreize
  - 2.1 Einleitung
  - 2.2 Paradigmenwechsel
  - 2.3 Von der Input- zur Outputsteuerung
  - 2.4 Kundenzufriedenheit
  - 2.5 Mitarbeitende
  - 2.6 Fazit

Summary

Verzeichnis der Abkürzungen

Literaturverzeichnis

## Teil 1

### 1. Rahmenbedingungen, Organisationsform, Träger, Finanzierung, Integration

#### 1.1. Rahmenbedingungen

Verantwortlich für die Wirtschaftspolitik in der Schweiz ist der Bundesrat bzw. das eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement EVD. Wirtschaftspolitik bedeutet in der Schweiz vor allem Aussenwirtschaftspolitik und Standortpolitik. Die Arbeitsmarktpolitik fand bis Beginn der Neunzigerjahre fast ausschliesslich im Bereich der Bewilligungen für ausländische Arbeitskräfte statt. Das änderte sich mit dem für schweizerische Verhältnisse massiven Anstieg der Arbeitslosigkeit ab 1992 und in den folgenden Jahren.

Grundsätzlich folgt die Konzipierung und Abwicklung der schweizerischen Arbeitsmarktpolitik den in der Schweiz typischen Wegen der Politik. Sie ist geprägt von einem starken vorparlamentarischen Raum, in dem die Verbände, insbesondere jene der Sozialpartner, und die Kantone über das Vernehmlassungsverfahren des Bundesrates sehr früh bestimmenden Einfluss auf die Gesetzgebung haben. Ist dann ein Gesetz im Parlament, spielt das fakultative Gesetzesreferendum eine starke Rolle als Druckmittel jener Gruppen, die als referendumsfähig eingeschätzt werden. Dass dies auch sehr kleine Gruppen sein können, kam gerade beim Arbeitslosenversicherungsgesetz zum Ausdruck, als das Parlament 1997 eine leichte Kürzung der Leistungen beschloss und eine kleine Gruppe von Arbeitslosen im Kanton Neuenburg das Referendum ergriff und im Abstimmungskampf obsiegte (im Abstimmungskampf wurden sie dann auch von den Gewerkschaften unterstützt). Sehr gross ist in der föderalistischen Schweiz auch der Einfluss der Kantone. Diese Kräfteverhältnisse spiegeln sich auch in der Organisation und der Art der Entscheidungsfindung in der Arbeitsmarktpolitik.

Die gesetzlichen Grundlagen für die Arbeitsmarktpolitik in der Schweiz sind v.a. das Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzenschädigung AVIG vom 25.06.1982 (mit etlichen Revisionen, zuletzt 1995), das Arbeitsvermittlungsgesetz AVG und das Ausländergesetz.

Ab Anfang der Neunzigerjahre stieg die Arbeitslosigkeit in der Schweiz in einem bisher nie gekannten Ausmass. Für die Schweiz, die bisher mit Arbeitslosenraten von meistens unter einem Prozent international als Insel der Vollbeschäftigung galt, war dies ein eigentlicher Schock. 1990 lag die Arbeitslosenquote bei 0,5 Prozent, 1991 bei 1,1, 1993 bereits bei 4,5 und stieg 1997 - auf dem Höhepunkt - über 5 Prozent. 1995 wurde das Arbeitslosenversicherungsgesetz einer tiefgreifenden Revision unterzogen, da das bisherige Gesetz den neuen Grössenordnungen bei der Arbeitslosigkeit nicht entsprach. Die Revision stand unter dem Titel „Von der passiven zur aktiven Arbeitsmarktpolitik“. Die Integration der Erwerbslosen in die Lohnarbeit stand im Zentrum. Strukturell war die Schaffung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren RAV die markanteste Änderung, von den Instrumenten her die Erweiterung der arbeitsmarktlichen Massnahmen AMM. Das geltende AVIG ist zur Zeit wieder in Revision. Diese sieht keine grundlegenden Änderungen vor. Die Revision hat vor allem die längerfristige Sicherstellung der Finanzierung zum Ziel und will

u.a.- als umstrittenste Änderung - die Bezugsdauer von im Prinzip zwei Jahren auf eineinhalb Jahre senken.

Im Bereich der Stellenvermittlung ist das Arbeitsvermittlungsgesetz AVG im Zusammenhang mit der privaten Stellenvermittlung von Bedeutung. In der Schweiz besteht seit jeher eine starke private Stellenvermittlung neben der öffentlichen. Die private Stellenvermittlung hat dabei eine dominierende Stellung. **Der Marktanteil der öffentlichen Stellenvermittlung wird auf lediglich ungefähr einen Fünftel geschätzt.**

Als Drittes ist das Ausländergesetz zu nennen. Dieses regelt die Zulassung der ausländischen Arbeitskräfte. Für diesen Bereich ist das Bundesamt für Ausländerfragen BfA zuständig. Ein wesentlicher Teil der Kompetenzen und des Vollzugs liegt bei den Kantonen. Das Ausländergesetz ist in Revision. Eine neue Epoche in diesem Bereich beginnt für das Gebiet der EU mit dem Inkrafttreten der bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der EU Mitte dieses Jahres.

## 1.2. Organisationsform und Träger

Der Bund verfügt aufgrund des AVIG über die weitgehende Regelungskompetenz und bei den Kantonen liegt v.a. der Vollzug. Die strategische Führung und die Aufsicht liegt beim eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement EVD bzw. bei in diesem angesiedelten Staatssekretariat für Wirtschaft seco.

### Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung

Die Beiträge für die Arbeitslosenversicherung (Lohnprozente) der Arbeitgeber und Arbeitnehmer erfolgen über die Ausgleichsstelle der Alters- und Hinterlassenenversicherung AHV. Diese überweist die Anteile für die Arbeitslosenversicherung in den Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung, über den die Auszahlungen für die verschiedenen Leistungsarten erfolgen.

Der Ausgleichsfonds für die Arbeitslosenversicherung ist ein rechtlich unselbständiger Fonds mit eigener Rechnung, der von einer paritätisch (Arbeitgeber-, Arbeitnehmervertretung, Bund, Kantone) zusammengesetzten Kommission unter dem Präsidium des Direktors für Arbeit des seco geführt wird. Diese Kommission spielt in der praktischen Umsetzung des Gesetzes eine wichtige Rolle.

### RAV und Arbeitslosenkassen

Der Vollzug verläuft auf zwei Schienen:

1. Die Arbeitslosenkassen: der Einkommensersatz der Arbeitslosenversicherung sowie die Beiträge für arbeitsmarktliche Massnahme werden aus dem Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung über die Arbeitslosenkassen ausbezahlt. Diese werden entweder von den Kantonen oder von privaten Organisationen, in der Regel solche der Sozialpartner, geführt. Es gibt in der Schweiz 44 Arbeitslosenkassen.
2. Die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren RAV: Für die Wiedereingliederung der Erwerbslosen sind die RAV verantwortlich. Die Kantone sind gemäss AVIG verpflichtet, so viele RAV zu betreiben, wie für die Betreuung der Erwerbslosen nötig sind. Die Kosten für den Betrieb werden vom Bund, das heisst vom Arbeitslosenversicherungsfonds, getragen.

Die Arbeitslosenkassen und die RAV haben verschiedene Schnittstellen, die eine recht enge Kooperation nötig machen. Die EDV-Systeme der RAV und der Arbeitslosenkassen (AVAM

und ASAL) sind miteinander verknüpft, so dass bestimmte Eingaben über die Versicherten nur einmal gemacht werden müssen.

Weiter ist zu erwähnen, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen den RAV und privaten Stellenvermittlern angestrebt wird. Der Bund hat mit den Verbänden der privaten Stellenvermittler ein Rahmenabkommen abgeschlossen. Unter anderem besteht für diese die Möglichkeit, anonymisierte Angaben über Erwerbslose direkt aus dem EDV-System des Bundes, dem System für Arbeitsmarktstatistik und Arbeitsvermittlung AVAM, zu beziehen. Im AVAM sind sämtliche in der Schweiz bei den RAV gemeldeten Erwerbslosen registriert sowie die gemeldeten offenen Stellen. Zu erwähnen ist, dass die Meldung der offenen Stellen bei den RAV weder für die öffentliche Hand noch für private Unternehmen obligatorisch ist. Die praktische Zusammenarbeit der RAV mit den privaten Stellenvermittlern ist unterschiedlich, von sehr intensiv bis eher sporadisch.

## 1.3 Finanzierung

Die Finanzierung des Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung geschieht über drei Quellen:

### **Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge**

Der Löwenanteil der Ausgaben der Arbeitslosenversicherung wird durch die Beiträge von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden, erhoben auf dem versicherten Lohneinkommen, finanziert. Zur Zeit beträgt der ordentliche Beitrag 2% der versicherten Lohnsumme, je 1% zu Lasten der Arbeitnehmenden und der Arbeitgebenden. Der versicherte Lohn beträgt brutto CHF 8'900 pro Monat, bzw. CHF 106'800 pro Jahr. Der Bundesrat senkt die Versicherungsbeiträge, wenn der Vermögensbestand des Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung am Ende von zwei aufeinanderfolgenden Jahren im Durchschnitt 2,5% der beitragspflichtigen Jahreslohnsumme ausmacht.

Befristet bis zum 31.12.2003 wird derzeit ein ausserordentlicher Beitrag von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden erhoben. Er umfasst ein drittes Lohnprozent auf Lohneinkommen bis CHF 8'900 pro Monat, bzw. 106'800 pro Jahr. Auf den Lohnbestandteilen über CHF 8'900 bis 22'250 pro Monat wird ein Beitrag von 2% erhoben. Die Beiträge aus den Lohnprozenten werden von den Arbeitgebern an die Ausgleichsstelle für die Alters- und Hinterlassenenversicherung einbezahlt und von dieser an den Ausgleichsfonds für die Arbeitslosenversicherung überwiesen.

### **Nicht rückzahlbare Bundesbeiträge**

Können die Ausgaben der Arbeitslosenversicherung nicht durch die ordentlichen Beiträge gedeckt werden, bezahlt der Bund bis zu 5% der Gesamtausgaben in Form von nicht rückzahlbaren Bundesbeiträgen aus allgemeinen Mitteln.

### **Darlehen von Bund und Kantonen**

Genügen die beiden obigen Finanzquellen nicht, dann müssen Bund und Kantone die fehlenden Mittel je zur Hälfte als Darlehen zu einem angemessenen Zins zur Verfügung stellen.

## Grössenordnungen

Im Jahr 2000 betragen die Einnahmen des Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung CHF 6,672 Milliarden. Davon wurden über die Lohnprozente CHF 6,199 Mrd. finanziert. Die Ausgaben betragen total CHF 3,916 Mrd. und gliederten sich wie folgt: CHF 2,083 Mrd. für die Arbeitslosenentschädigungen, CHF 0,555 Mrd. für die arbeitsmarktlichen Massnahmen und der Rest der Ausgaben für Betriebskosten. Einnahmenüberschüsse dienen der Reservebildung und den Schuldenabzahlungen.

## 1.4 Integration

### Aktive Integration

Zur aktiven Integration werden hier die Leistungen für Massnahmen gezählt, die der Integration in die Arbeit dienen.

Art. 59 AVIG hält fest: „Die Versicherung fördert durch finanzielle Leistungen die Umschulung, Weiterbildung oder Eingliederung von Versicherten, deren Vermittlung aus Gründen des Arbeitsmarktes unmöglich oder stark erschwert ist.“ Grundsätzlich werden die Kosten für arbeitsmarktliche Massnahmen wie Weiterbildung, Umschulung und Wiedereingliederung übernommen, wenn diese von der kantonalen Amtsstelle bewilligt sind. Für Weiterbildungskurse werden die nachgewiesenen notwendigen Kurs- sowie Reisekosten und Lehrmittel vergütet. Für eine höchstens dreijährige Ausbildung kann Versicherten unter bestimmten Voraussetzungen ein Zuschuss zum Lehrlingslohn bezahlt werden. Für erschwert Vermittelbare können sogenannte Einarbeitungszuschüsse (Teillohnzahlungen) während höchstens 12 Monaten geleistet werden. Ebenfalls Unterstützung gibt es für Versicherte, die sich selbständig machen wollen.

Beim sogenannten Zwischenverdienst handelt es sich um Kompensationszahlungen, wenn der Lohn aus selbständiger oder unselbständiger Arbeit geringer ist als die dem Versicherten zustehende Arbeitslosenentschädigung.

### Passive Integration

Als passive Integration werden hier die Transferleistungen umschrieben, die den Lebensunterhalt sichern. Die Leistungen werden in Form von Taggeldern (fünf pro Woche) berechnet und ausbezahlt.

### Höhe des Anspruchs

Wer keine Unterhaltspflicht gegenüber Kindern hat, nicht invalid ist oder ein Taggeld von über CHF 130.- erhält, hat Anspruch auf 70 Prozent, die übrigen auf 80 Prozent des versicherten Verdienstes. Der versicherte Verdienst entspricht in der Regel dem zuletzt erhaltenen Lohn, bei starken Schwankungen im Bemessungszeitraum wird ein Mittelwert berechnet.

Wer bei der Arbeitslosenversicherung den Anspruch ausgeschöpft hat (d.h. ausgesteuert ist) und seinen Lebensunterhalt nicht bestreiten kann, ist auf Sozialhilfe angewiesen. Die Sozialhilfe fällt in die Kompetenz der Kantone und Gemeinden. Für die Ansätze gibt es Richtlinien der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (Skos). Die Ansätze richten sich grundsätzlich nach dem Bedarfsprinzip. Zwischen den Gemeinden gibt es beachtliche Unterschiede. Einige Kantone und Gemeinden haben in jüngerer Zeit begonnen, Modelle gemäss dem Grundsatz „Arbeit statt Fürsorge“ einzuführen. Diese gehen davon aus, dass wer arbeitet auf jeden Fall finanziell besser gestellt sein soll als wer nur Sozialhilfe bezieht.

## **Dauer des Anspruchs**

Die Arbeitslosenversicherung anerkennt grundsätzlich einen Versicherungsanspruch bei Personen, die in den zwei Jahren vor Beginn der Arbeitslosigkeit (Rahmenfrist für die Beitragszahlungen) mindestens sechs Monate als Arbeitnehmende gearbeitet haben. Die Unterstützung dauert im Prinzip zwei Jahre (Rahmenfrist für den Leistungsbezug). Wird jemand innert drei Jahren nach Ablauf der Rahmenfrist ein zweites Mal arbeitslos, muss sie oder er während zwölf Monaten als Arbeitnehmerin bzw. -nehmer gearbeitet haben. Es ist zwischen zwei Arten von Taggeldern zu unterscheiden. Zwischen den nach Alter der Bezügerinnen und Bezüger unterschiedlich lange ausbezahlten Taggeldern und den sogenannten besonderen Taggeldern, die davon abhängig sind, ob die Versicherungsnehmenden bereit sind, nach dem Bezug von 150 Taggeldern ihre Vermittlungsfähigkeit mit geeigneten arbeitsmarktlichen Massnahmen zu erhöhen. Sind sie dazu nicht bereit, verlieren sie den Anspruch.

Wer aus anderen Gründen anspruchsberechtigt ist (z.B. Ausbildung, Erziehungsperiode usw.) hat Anspruch auf höchstens die Hälfte der Taggelder.

## **Teil 2**

### **2. Steuerungsmechanismen und Anreize**

#### **2.1 Einleitung**

Der markante Anstieg der Arbeitslosenzahlen zu Beginn der Neunzigerjahre überraschte die Schweiz und traf sie unvorbereitet. Eine Revision bzw. Anpassung des AVIG war unumgänglich. Der erste Entwurf aus der Bundesverwaltung konzentrierte sich schwerge-  
wichtig auf die Bekämpfung des Versicherungsmissbrauchs, Erhöhung des Drucks auf die Arbeitslosen Arbeit anzunehmen und die Ausweitung der arbeitsmarktlichen Massnahmen. Dieser Entwurf fand in den parlamentarischen Kommissionen des National- und Ständerates jedoch wenig Anklang. Auf Initiative der Sozialpartner wurde der Entwurf noch einmal stark überarbeitet und ergänzt und das Schwergewicht auf die aktive Wiedereingliederung sowohl bei der Stellenvermittlung als auch bei der Weiterbildung mittels der arbeitsmarktlichen Massnahmen gelegt und gleichzeitig die Bezugsdauer verlängert. Neu war auch, dass die Hauptverantwortung für den Vollzug von den Gemeinden zu den Kantonen überging. Bei den Arbeitslosenkassen blieb das Nebeneinander von kantonalen und privaten Arbeitslosenkassen unverändert.

Grundsätzlich ebenfalls unverändert gegenüber früher blieb beim stufenweisen Inkraftsetzen 1996/1997 des revidierten AVIG die Inputsteuerung.

#### **2.2 Paradigmenwechsel**

Das 1995 im Parlament verabschiedete revidierte AVIG schuf u.a. die Voraussetzungen für eine Reform der Strukturen und den Uebergang von der passiven zu einer aktiven Arbeitsmarktpolitik. In der Schweiz sprach man von einem Paradigmenwechsel. Ein starkes Plus war das direkte Engagement der Sozialpartner in der Vorphase des Gesetzgebungsprozesses. Die Tatsache, dass das neue Gesetz praktisch das „Kind“ der Sozialpartner war,

verhalf diesem auch bei der praktischen Umsetzung und während seiner Kinderkrankheiten zu einer soliden Basis.

### **Vollzug bei den Kantonen**

Bis zur Gesetzesänderung von 1995 lag der Vollzug für die Betreuung der Erwerbslosen und die Stellenvermittlung vorwiegend bei den Gemeinden, die verpflichtet waren, ein Arbeitsamt zu führen. Konkret hiess dies, dass noch 1993 3'029 Gemeindearbeitsämter mit lediglich 1'060 vollen Stellen (viele im Nebenamt mit wenigen Stellenprozenten) bestanden. Lediglich im Bereich der arbeitsmarktlichen Massnahmen waren die Kantone stärker miteinbezogen. Die kleinen und mittleren Gemeinden konnten diese Aufgabe selbstredend nicht professionell erfüllen.

Mit der Verpflichtung der Kantone, die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren RAV aufzubauen, verlagerte sich das Schwergewicht der Verantwortung zu den Kantonen. Diese mussten für ihr Kantonsgebiet Vermittlungsregionen definieren und pro Vermittlungsregion ein RAV errichten. Eine Vermittlungsregion musste mindestens 1000 Arbeitslose umfassen. Hatte ein Kanton gesamthaft weniger als 1000 Arbeitslose, so hatte er trotzdem ein RAV einzurichten. Die RAV mussten sich an das zentrale elektronische Arbeitsvermittlungssystem des Bundes AVAM anschliessen.

Die Kantone wurden zusätzlich verpflichtet, pro RAV eine tripartite Kommission einzusetzen. Diese setzt sich aus je gleich viel Vertretungen der Arbeitgeber, der Arbeitnehmer und der Arbeitsmarktbehörde des Kantons zusammen. Eine Vertretung der öffentlichen Kasse ist mit beratender Stimme dabei. Die tripartiten Kommissionen haben vorwiegend beratende und begleitende Funktionen, aber keine nennenswerten Kompetenzen.

### **Auftrag der RAV**

Der Auftrag für die RAV ist im wesentlichen wie folgt definiert:

- Beratung der Stellensuchenden in Fragen rund um die Arbeitslosigkeit.
- Stellenvermittlung, allenfalls in Zusammenarbeit mit privaten Stellenvermittlungen.
- Teilweise Klärung der Anspruchsberechtigung bei der Arbeitslosenversicherung (soweit das AVIG diese Aufgabe den RAV überträgt: Schnittstelle zu den Arbeitslosenkassen).
- Entscheiden über die Zumutbarkeit einer Arbeit und Zuweisen der Stellensuchenden an offene Stellen.
- Überprüfen der Vermittlungsfähigkeit der VersicherungsbezügerInnen.
- Sanktionen gegenüber den Versicherten bei Vorliegen eines Sanktionsgrundes.
- Zusammenarbeit mit der Berufsberatung (interinstitutionelle Zusammenarbeit) sowie privaten Stellenvermittlungen.

### **Neue Instrumente für die arbeitsmarktlichen Massnahmen AMM**

Mit der Gesetzesänderung 1995 wurde das Set der arbeitsmarktlichen Massnahmen erweitert und es kam klar der politische Wille zum Ausdruck, der Qualifizierung bei der Wiedereingliederung ein grösseres Gewicht zu geben. Dies kam u. a. darin zum Ausdruck, dass die Kantone verpflichtet wurden pro Jahr gesamthaft mindestens 25'000 Jahresplätze für arbeitsmarktliche Massnahmen AMM zu besetzen. Erreichten sie das nicht, hatten sie finanzielle Nachteile zu tragen. Dieses Konzept wurde allerdings mit dem Übergang von der In- zur Outputsteuerung wieder aufgegeben. In der Folge wurde ein Konzept zur



Verbesserung des Einsatzes der arbeitsmarktlichen Massnahmen unter dem Titel „Logistik arbeitsmarktlicher Massnahmen LAM“ von einer aussenstehenden Firma (econcept, Zürich) im Auftrag des seco erstellt. Dieses sah vor, dass jeder Kanton eine LAM-Stelle zu führen hatte, mit dem Auftrag, diejenigen arbeitsmarktlichen Massnahmen zu definieren und zu beschaffen, die für die **rasche und nachhaltige Wiedereingliederung** der Erwerbslosen nötig waren.

## 2.3 Von der Input- zur Outputsteuerung

### Vorerst weiterhin Inputsteuerung

Die Gesetzesrevision von 1995, die gestaffelt per 1.1.1996 und 1.1.1997 in Kraft trat, änderte noch nichts an der Inputsteuerung im Vollzug.

Der Bund erteilte in dieser Phase den Kantonen einen verbindlichen Leistungsauftrag für den Betrieb mit Leistungs- und nicht mit Wirkungszielen. Dieser enthielt im wesentlichen die folgenden Vorgaben:

- Zeitraum, in dem die RAV die Wiedereingliederungsmöglichkeiten der Stellensuchenden zu klären hatten.
- Vorgaben über die Anzahl der Beratungsgespräche mit stellensuchenden Erwerbslosen.
- Vorgaben für die Akquisition von offenen Stellen.
- Vorgaben für die Zuweisung von erwerbslosen Stellensuchenden auf offene Stellen.
- Vorgaben für die Qualifikation der Mitarbeitenden in den RAV.
- Vorgaben über die Anzahl Mitarbeitende in den RAV, bezogen auf die Anzahl der gemeldeten Stellensuchenden.
- Vorgaben über technische (insbesondere EDV-Ausrüstung und Mobiliar) und finanzielle Rahmenbedingungen.

### Evaluationsstudie weist auf Schwächen hin

Der Bundesrat beauftragte das eidg. Volkswirtschaftsdepartement EVD, die mit dem revidierten AVIG in Kraft gesetzten Massnahmen durch eine verwaltungsunabhängige, neutrale Stelle evaluieren zu lassen. Das damalige Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit BWA, heute Staatssekretariat für Wirtschaft seco, beauftragte die ATAG Ernst & Young Consulting AG eine betriebswirtschaftlich orientierte Evaluationsstudie für die Periode Mitte 1997 bis Mitte 1998 durchzuführen. Aus dieser Studie resultierten die folgenden Hauptresultate:

- Es gab erhebliche Unterschiede bei der durchschnittlichen Dauer der Stellensuche der Erwerbslosen bei den verschiedenen RAV (zwischen 120 und 360 Tagen).
- 50 % der Wirkungsunterschiede liessen sich durch exogene Faktoren erklären, entsprechend waren 50 % der Unterschiede RAV-intern bedingt. Doch selbst nach der Korrektur der exogenen Faktoren lag die Streubreite der Stellensuchdauer noch

immer zwischen 149 und 331 Tagen.

- Der Wirkungsunterschied liess sich in erster Linie „als Folge unterschiedlichen Verhaltens der PersonalberaterInnen und der betriebswirtschaftlichen Umstände in den RAV, unter denen sie die Leistungen erbringen“<sup>1)</sup> erklären.
- Die besten RAV erzielten bereits sehr beachtliche Wirkungen, woraus die evaluierende Firma schloss, dass „der – durch die AVIG-Revision eingeleitete – Systemwechsel als zweckmässig qualifiziert“<sup>2)</sup> werden könne.

Die Ernst & Young Consulting AG zog daraus den Schluss, dass sich die Wirkungen der RAV noch erheblich steigern liesse, wenn:

- die PersonalberaterInnen ihre Leistungen gegenüber den Stellensuchenden bedarfsgerecht erbringen,
- sie dazu über die erforderlichen fachlichen und sozialen Kompetenzen verfügen,
- sie über eine genügende Anzahl offener Stellen verfügen,
- das RAV prozess- und strukturmässig so organisiert ist, dass die PersonalberaterInnen ihre Leistungsqualität kontinuierlich steigern können
- und wenn die RAV-Leitungen dafür sorgen, dass die PersonalberaterInnen sich gemäss den primären Zielen des AVIG-Vollzuges verhalten.

Die Beratungsfirma schätzte das Potenzial als sehr beträchtlich ein. Entsprechende Massnahmen würden die Dauer der Stellensuche um zwei bis beinahe drei Monate verkürzen können mit entsprechenden Einsparungen bei der Arbeitslosenversicherung.

### **Konsequenz: Ueberprüfung des Leistungsauftrags**

Aufgrund der Ergebnisse der RAV-Evaluation wurde der ATAG Ernst & Young Consulting AG ein Auftrag zur „Prüfung des heutigen Leistungsauftrags für die regionalen Arbeitsvermittlungszentren RAV und Erarbeiten von Anreizmechanismen für eine effiziente und wirtschaftliche Tätigkeit der RAV“<sup>3)</sup> erteilt. Der Auftrag beinhaltete die folgenden Punkte:

- Überprüfung des heutigen Leistungsauftrags der RAV in bezug auf seine Stärken und Schwächen.
- Eruieren von Verbesserungspotentialen.
- Aufzeigen von Alternativen zum heutigen Leistungsauftrag der RAV.
- Erarbeiten von Anreizmechanismen und –instrumenten als Grundlage für eine wirkungsorientierte Steuerung der RAV durch das BWA (heute seco).
- Erarbeiten alternativer Finanzierungskonzepte, welche eine Subventionierung der RAV in Abhängigkeit der erbrachten Leistung bzw. Wirkung ermöglichen.
- Erarbeiten eines Vorschlags, um den Einfluss exogener Ursachen auf die Wirkungen im Rahmen eines wirkungsabhängigen Finanzierungssystems zu berücksichtigen.

---

<sup>1)</sup> vgl. RAV Evaluationsstudie ATAG Ernst & Young Consulting AG

<sup>2)</sup> do.

<sup>3)</sup> vgl. Evaluation des Einsatzes Arbeitsmarktlicher Massnahmen, ATAG Ernst & Young Consulting AG

Als ersten Schritt überprüften die Beauftragten den damals geltenden Leistungsauftrag und das damals geltende Leitbild für die RAV. Nach ihrem Dafürhalten stand der Leistungsauftrag im Einklang mit dem gesetzlichen Auftrag. Hingegen stellten sie fest, dass der Leistungsauftrag die Teilaufträge ungenügend gewichtete und so die damit verknüpften Indikatoren und Controllinggrössen zu einem unklaren und uneinheitlichen Aufgabenverständnis der RAV führte.

Die **Anreizkonstellation** der am AVIG-Vollzug beteiligten Stellen fassten sie wie folgt zusammen:

- Das BWA (heute seco) kann das Verhalten der RAV-Personalberatenden nicht direkt steuern. Es muss dafür sorgen, dass die Kantone ihre Personalberatenden in der gewünschten Art und Weise führen.
- Das Verhalten der Kantone kann in erster Linie über monetäre Anreize gesteuert werden.
- Die RAV-Leitenden haben den für Arbeitnehmende typischen Anreiz, sich im Interesse des Arbeitgebers bzw. des Kantons zu verhalten.
- Für die einzelnen Personalberatenden gelten ähnliche Anreize wie für den RAV-Leitenden. Sie werden ihr Verhalten (bewusst oder unbewusst) an den Zielen des Kantons ausrichten, sofern es dem RAV-Leitenden gelingt, die entsprechende Kultur im RAV zu schaffen.

Bezüglich der Vorgabe einer festen Zahl von Jahresarbeitsplätzen für AMM durch den Bund, mit Kostenfolge für den Kanton bei Nichterfüllung, hält die Studie fest, dass die Gefahr bestand, dass das Ziel, Arbeitslose in eine AMM zu bringen, von den Kantonen höher gewichtet wurde, als das Ziel der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt.

Ihren **Vorschlägen für Optimierungsmöglichkeiten** legten die Verfasser der Studie das Credo zugrunde, dass die RAV bzw. die RAV-BeraterInnen am besten in der Lage seien zu beurteilen, welche Leistungen die Wiedereingliederung der Stellensuchenden am meisten beschleunigen würden. Ihnen sollten deshalb Freiheiten eingeräumt werden, in welcher Art und Weise sie die aufgetragenen Aufgaben umsetzen wollen. Gleichzeitig muss jedoch ein ausreichender Druck geschaffen werden, diese Freiheiten im Sinne des Auftraggebers – dem ALV-Fonds – zu nutzen, indem die Finanzierung an die Erreichung vorgegebener Wirkungsziele geknüpft wird.<sup>4</sup>

Der konkrete Vorschlag beruhte auf den folgenden Vorgaben:

- Konzentration der Teilaufträge und Controllinggrössen auf die primären Wirkungsziele des AVIG-Vollzugs.
- Glaubwürdiges Ansetzen der wirkungsabhängigen Finanzierungskomponente (eine zu hohe könnte evtl. politisch unterlaufen werden).
- Die wirkungsabhängige Komponente muss nicht umfassend sein, ein bestimmter Umfang genügt, um entsprechende Anreize zu schaffen.
- Für die Sicherstellung des gesetzeskonformen AVIG-Vollzugs sind zwingend minimale Leistungsvorgaben festzulegen.

---

<sup>4</sup> Leistungsauftrag und Anreizmechanismen für die RAV, ATAG Ernst & Young Consulting AG

Als **Wirkungsindikatoren**, an die sie vor allem den Anspruch der möglichst genauen Messbarkeit stellten, schlugen die Autoren der Studie die folgenden vor:

1. Rasche Wiedereingliederung aller Stellensuchenden, gemessen z.B. an der durchschnittlichen Dauer der Stellensuche.
2. Dauerhafte Wiedereingliederung aller Stellensuchenden, gemessen an der Wiederanmeldungsquote.
3. Langzeitstellensuche verhindern und bekämpfen, gemessen z.B. an der Zahl der Stellensuchenden, die die Schwelle zur Langzeitarbeitslosigkeit ( über 1 Jahr arbeitslos) überschreiten.
4. Aussteuerungen vermeiden, gemessen z.B. an der Anzahl Aussteuerungen.
5. Missbräuche bekämpfen mittels periodischer Revision von Dossiers der Stellensuchenden.

Zur Messung der **exogenen Einflüsse**, die gemäss Resultat der Evaluationsstudie rund 50 Prozent der Wirkung der RAV bestimmen, schlugen die Ersteller der Studie ein ökonometrisches Modell vor. Dieses soll das Ausmass der exogenen Einflüsse auf die einzelnen Wirkungsindikatoren berechnen mittels Regressionsanalysen indem die (abhängigen) Wirkungsvariablen jeweils auf eine andere Gruppe von (unabhängigen) Variablen regressiert werden.

### **Neuer Leistungsauftrag und Uebergang zur Outputsteuerung**

Aufgrund der Evaluationsstudie und dem Ergebnis der Arbeit zum „Leistungsauftrag und Anreizmechanismen für die RAV“ entschied der Vorsteher des eidg. Volkswirtschaftsdepartements EVD von der Input- zur Outputsteuerung überzugehen und mit den Kantonen eine Vereinbarung abzuschliessen, in der die wesentlichen Elemente dieser Steuerung festgehalten sind. Anfangs 1999 stellte der Vorsteher des EVD den Kantonen diese „Vereinbarung RAV/LAM/Amtsstelle 2000“ zu. Die Vereinbarung wurde in enger Zusammenarbeit mit Vertretungen der Kantone, insbesondere mit dem Verband schweizerischer Arbeitsämter VSAA, ausgearbeitet. Bis alle Kantone die Vereinbarung unterschrieben hatten, dauerte es einige Zeit, und es war einige Überzeugungsarbeit seitens des Bundes nötig, insbesondere auch die Zusicherung, dass ein Probelauf ohne finanzielle Konsequenzen durchgeführt würde.

Die Vereinbarung enthält die folgenden Punkte:

1. Anzustrebende Ziele und Wirkungen des AVIG-Vollzuges: Zu diesen gehören die Verhütung der Arbeitslosigkeit, die rasche und nachhaltige Wiedereingliederung der gemeldeten Stellensuchenden, die Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit und von Aussteuerungen sowie der effiziente Vollzug des AVIG und des AVG.
2. Rahmen der Zusammenarbeit zwischen Bund und Kantonen: Die Grundlage und der Rahmen für die Zusammenarbeit zwischen dem Bund und den Kantonen bilden das AVIG, das AVG und die Verwaltungskostenentschädigung VKE. Während das AVIG den Bereich der Arbeitslosigkeit regelt, ist im AVG das Zusammenwirken zwischen öffentlichen und privaten Stellenvermittlungen festgelegt. Die Verwaltungskostenentschädigung VKE regelt die Entschädigung der Kantone durch den Bund.

3. Finanzielle Anreize für die Kantone für einen wirksamen Vollzug: Mit den finanziellen Anreizen soll die Ausrichtung auf die Wirkung unterstrichen und attraktiver gemacht werden.

Die Vereinbarung für den Leistungsauftrag läuft vom 1.1.2000 bis 31.12.2002 und kann von beiden Seiten mit einer Kündigungsfrist von drei Monaten auf das Jahresende gekündigt werden.

### Die ausgewählten Wirkungsindikatoren

Die folgende Tabelle gibt die Wirkungsindikatoren wieder, an denen die Zielerreichung gemessen wird:

Wirkung	Indikator	Gewichtung
Rasche Wiedereingliederung	Durchschnittliche Anzahl der Bezugstage der abgemeldeten Bezüger von Arbeitslosenentschädigungen in der laufenden Rahmenfrist sowie der Personen, welche in der letzten Kontrollperiode ihrer Rahmenfrist Taggelder bezogen haben	0,5
Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden/senken	Zugänge zur Langzeitarbeitslosigkeit im Verhältnis zum Gesamtbestand der Leistungsbezüger	0,2
Aussteuerungen vermeiden/senken	Aussteuerungen im Verhältnis zum Gesamtbestand der Leistungsbezüger	0,2
Wiederanmeldungen der Stellensuchenden vermeiden/senken	Anzahl der Wiederanmeldungen (innerhalb von vier Monaten nach der Abmeldung) im Verhältnis zum Gesamtbestand der Leistungsbezüger	0,1

Diese Indikatoren sind alle aufgrund der erhobenen Daten im AVAM-System messbar. Damit ist auch gesagt, dass der vollständigen und korrekten Erfassung der Daten im AVAM eine hohe Bedeutung zukommt. Unter dem Abschnitt „Rahmenbedingungen“ ist denn auch dieser Punkt explizit in der Vereinbarung festgehalten. Im weiteren verpflichtet sich der Kanton, als Verantwortlicher für die RAV, die personellen und finanziellen Mittel die ihm gemäss VKE-Verordnung zustehen optimal einzusetzen, die Qualifikation des Personals durch bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildung zu fördern und eine ordnungsgemässe Buchführung zu führen. Am Schluss wird dann festgehalten, dass in den übrigen Punkten der Kanton bei der Ausgestaltung der Organisation der AVIG-Vollzugsstellen frei sei.

Bei der Gewichtung kommt zum Ausdruck, dass der raschen Wiedereingliederung ein hohes Gewicht zukommt. Der Indikator „Anzahl Wiederanmeldungen“, als Indikator für die Nachhaltigkeit hat ein äusserst kleines Gewicht. Beim Ziel „rasche und nachhaltige Wiedereingliederung“ hat „rasch“ den klaren Vorrang.

### Die Messung der Zielerreichung: Der Wirkungsindex

Zur Messung der Zielerreichung wird ein Wirkungsindex ermittelt. Dies geschieht wie folgt:

- Ermittlung der Werte der Indikatoren aufgrund der AVAM/ASAL-Daten pro Kanton. Grundlage für die Wirkungsmessung sind ausschliesslich die Daten aus AVAM/ASAL.

- Berechnung der exogenen Einflussfaktoren pro Kanton mittels eines ökonometrischen Modells.
- Berechnung des kantonalen Niveau-Indizes pro Indikator (Referenzgrösse ist der nationale Durchschnitt: CH = 100).
- Aggregation der kantonalen Niveau-Indizes zum kantonalen Wirkungsindex, wobei die Indikatoren entsprechend obiger Tabelle gewichtet werden.

### Das Bonus/Malus-System

Die Vergütung der Kosten der Kantone durch den Bund ist, wie bereits erwähnt, im AVIG und in der Verordnung zur Verwaltungskostenentschädigung VKE geregelt. Der Einfluss des Wirkungsindex auf den Finanzierungssatz ist wie folgt:

Wirkungsindex	Prozentsatz der Entschädigung an die anrechenbaren Kosten
Kleiner als 95	1. und 2. Jahr 100% der anrechenbaren Kosten. Ab 3. Jahr 95 % der anrechenbaren Kosten (provisorisch)
95 – 100	100 % der anrechenbaren Kosten
101 – 105	102 % der anrechenbaren Kosten
über 105	105 % der anrechenbaren Kosten

Einen zusätzlichen Motivations-Bonus von 2% erhalten die drei Kantone, deren Wirkungsindex sich im betrachteten Jahr gegenüber dem Vorjahr am stärksten verbessert hat.

Gerät ein Kanton mit dem Wirkungsindex unter 95, wird allerdings der Malus nicht sofort wirksam. In den ersten zwei Jahren wird zwischen den zuständigen Instanzen des Kantons und des Bundes nach geeigneten Massnahmen zur Verbesserung gesucht und erst im dritten Jahr wird der Malus wirksam, wenn der Wirkungsindex immer noch unter 95 liegt. Im ersten Jahr der Vereinbarung, im Jahr 2000, war zudem nur die Bonusseite wirksam.

### Benchmarking

Aufgrund der ermittelten Wirkungsindices für die einzelnen Kantone wird zum Zwecke des Benchmarkings eine Gesamtliste erstellt und den Kantonen zugestellt. Regelmässig erscheint diese Liste auch in den Medien.

Das Benchmarking aufgrund der Wirkungsindices erfolgt bereits seit 1999. Diese „Rangliste“ hat in den Kantonen, auch auf politischer Ebene, erhebliche Unruhe ausgelöst. Einerseits wurden damit auch wesentliche Impulse für eine Verbesserung der Arbeit der Arbeitsmarktbehörden ausgelöst, andererseits besteht auch die Gefahr einer Überreaktion in einem für das Erreichen schneller Erfolge nicht sehr geeigneten Gebiet.

Unter Dauerkritik - vor allem seitens der Kantone - steht das ökonometrische Modell, das zur Berechnung der exogenen Einflussfaktoren dient. Es ist einerseits für Nicht-Spezialisten nicht transparent, und hatte andererseits mindestens zu Beginn klare Schwächen.

Grundsätzlich ist aber festzuhalten, dass das Benchmarking sicher eine sehr wirksame Massnahme war, um die Kantone zum Handeln zu motivieren. Das Bonus/Malus-System dürfte lediglich diejenigen Kantone ernsthaft beunruhigen, welche befürchten müssen, unter den Wirkungsindex von 95 zu fallen.

## 2.4 Sicherstellung der Kundenzufriedenheit

Das seco führt regelmässig Kundenbefragungen (Arbeitgeber, Stellensuchende sowie private Stellenvermittler) durch, um über die Zufriedenheit der Kundengruppen und deren Entwicklung informiert zu sein. Will der Kanton spezifischer oder in höherer Kadenz erheben, dann muss er das selbst organisieren.

## 2.5 Mitarbeitende

Die Führung, Weiterbildung und Laufbahnplanung der Mitarbeitenden ist Sache der Kantone. Die Mitarbeitenden der RAV sind Angestellte der Kantone und in deren Kultur und Personalsysteme eingebunden. Der Bund bezahlt jedoch gemäss den Bestimmungen der Verordnung der Verwaltungskostenentschädigung VKE auch deren Löhne sowie in der Regel den im Zusammenhang mit ihrer Arbeit bei den RAV bedingten Weiterbildungsbedarf. In den ersten zwei Jahren des Aufbaus der RAV übernahm der Bund zudem die Kosten für die theoretische Einführung der neuen RAV-Mitarbeitenden.

## 2.6 Fazit

Die Vereinbarung zwischen dem Bund und den Kantonen läuft seit dem Jahr 2000. Für empirisch fundierte Aussagen zum Erfolg des Systems ist es noch zu früh. Sicher kann gesagt werden, dass durch den Uebergang zur Outputsteuerung in wesentlichen Bereichen der Arbeitsmarktpolitik die Ausrichtung der Arbeit auf die Wirkung stark zugenommen hat. Das Benchmarking hatte insbesondere durch die (teils unbeabsichtigte) Veröffentlichung der „Ranglisten“ in den Medien eine erhebliche Sensibilisierung bezüglich der Wirkung der Arbeit der RAV zur Folge. Kaum erheblichen Einfluss hatte sicher bis jetzt das Bonus/Malus-System.

## Summary

Anfangs der Neunzigerjahre begannen die Arbeitslosenzahlen in der Schweiz sehr rasch zu steigen. Die bisher gewohnten Arbeitslosenquoten unter einem Prozent stiegen im Verlauf der Neunzigerjahre auf über 5 Prozent. Das erforderte eine neue Arbeitsmarktpolitik. 1995 wurde im Parlament ein grundlegend revidiertes Arbeitslosenversicherungsgesetz AVIG verabschiedet, das stufenweise auf Beginn 1996 und 1997 in Kraft trat.

Mit dem revidierten Gesetz verschob sich die Hauptverantwortung für den Vollzug von den Gemeinden zu den Kantonen. In diesen wurden die regionalen Arbeitsmarktzentren RAV geschaffen. Das Instrumentarium bei den arbeitsmarktlichen Massnahmen wurde erweitert und von der Strategie her vollzog sich ein Wechsel von einer passiven zu einer aktiven Arbeitsmarktpolitik.

Im Steuerungs- und Anreizbereich blieb es in der ersten Phase nach Inkraftsetzung des Gesetzes bei der Inputsteuerung durch den Bund. Eine Evaluation der RAV 1997/1998 ergab ein beträchtliches unausgeschöpftes Potenzial bezüglich der Effizienz der Wiedereingliederung der Erwerbslosen in die Arbeitswelt und grosse Unterschiede zwischen den RAV. Der Bund entwickelte darauf in enger Zusammenarbeit mit den Kantonen in Anlehnung an die Methoden des New Public Managements ein System, das stark auf die Outputsteuerung ausgerichtet ist. Im Zentrum dieses Systems steht eine Vereinbarung zwischen dem Bund und jedem einzelnen Kanton im Sinne eines Leistungsauftrags.

Den Kern dieses Leistungsauftrags bilden vier gewichtete Wirkungsindikatoren zur Messung von vier Wirkungszielen (rasche Wiedereingliederung; Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden/senken; Aussteuerungen vermeiden/senken; Wiederanmeldungen der Stellensuchenden vermeiden/senken). Weitere Elemente sind ein ökonomisches Modell, das die exogenen Einflüsse misst, ein aus den Wirkungsindices der einzelnen Wirkungsindikatoren berechneter Gesamt-Wirkungsindex, das Benchmarking und ein Bonus/Malus-System für die Kostenvergütung durch den Bund.

Die Vereinbarung zwischen dem Bund und den Kantonen läuft seit dem Jahr 2000. Für empirisch fundierte Aussagen zum Erfolg des Systems ist es noch zu früh. Sicher kann gesagt werden, dass durch den Übergang zur Outputsteuerung in wesentlichen Bereichen der Arbeitsmarktpolitik die Ausrichtung der Arbeit auf die Wirkung stark zugenommen hat. Das Benchmarking hatte insbesondere durch die (teils unbeabsichtigte) Veröffentlichung der „Ranglisten“ in den Medien eine erhebliche Sensibilisierung bezüglich der Wirkung der Arbeit der RAV zur Folge. Kaum erheblichen Einfluss hatte sicher bis jetzt das Bonus/Malus-System.



## Verzeichnis der Abkürzungen

RAV	Regionale Arbeitsvermittlungszentren
LAM	Logistik arbeitsmarktlicher Massnahmen
AMM	Arbeitsmarktliche Massnahmen
AVAM	System für Arbeitsmarktstatistik und Arbeitsvermittlung
ASAL	EDV-System der Arbeitslosenstellen
AVIG	Arbeitslosenversicherungsgesetz
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
AVG	Arbeitsvermittlungsgesetz
VKE	Verordnung zur Verwaltungskosten- Entschädigung
EVD	Eidgenössisches Volkswirtschafts- departement
Seco	Staatssekretariat für Wirtschaft
BfA	Bundesamt für Ausländerfragen
Skos	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
VSAA	Verband Schweizerischer Arbeitsämter

## Literaturverzeichnis

Arbeitslosenversicherung AVIG (Bundesgesetz und Verordnung), Stand 1. Januar 2000  
Verband Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA), Laupenstrasse 22, 3008 Bern

„Die Volkswirtschaft“ 4/2000: Die aktive Arbeitsmarktpolitik der Schweiz

Zweimüller, Josef; Lalive d'Épinay, Rafael: Arbeitsmarktliche Massnahmen, Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung und die Dauer der Arbeitslosigkeit, Ergebnisse einer Evaluationsstudie

Imboden, Carlo; Egger, Marcel; Baumann, Kurt; Lenz, Carlos: RAV Evaluationsstudie, Schlussbericht  
BWA Schriftenreihe, Beiträge zur Arbeitsmarktpolitik Nr. 14; 1999; BWA, 3003 Bern

Imboden, Carlo; Egger, Marcel; Baumann, Kurt; Lenz, Carlos: Leistungsauftrag und Anreizmechanismen für die RAV  
BWA Schriftenreihe, Beiträge zur Arbeitsmarktpolitik Nr. 17; 1999; BWA

Egger, Marcel; Birchler, Urs; Dreher, Thomas; Lenz, Carlos; Merckx, Véronique; Studer, Thomas: Evaluation des Einsatzes arbeitsmarktlicher Massnahmen, Schlussbericht  
Studie im Auftrag der Aufsichtskommission für den Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung, 2000, seco, Bern

Vereinbarung zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft (EVD) und dem Kanton (AVIG); 2000

Bericht über die Optimierung der Vereinbarung RAV / LAM / Amtsstelle 2000; seco, ARTC, 3003 Bern

GfS Zürich: Panelbefragungen bei Massnahmenteilnehmern, Wirkungsmessung bei Gastgewerbe-/Winwordkursen und Einsatzprogrammen  
GfS, Zürich

Sheldon, Prof. G: Die Auswirkung der Errichtung von Regionalen Arbeitsvermittlungszentren auf die Effizienz der öffentlichen Arbeitsvermittlung

Gerfin PD M., Lechner, Prof M.: Ökonometrische Evaluation der arbeitsmarktlichen Massnahmen in der Schweiz

Martinovits-Wiesendanger, A., Ganzaroli, D., GfS-Forschungsinstitut: Panelbefragungen bei Massnahmenteilnehmern, Wirkungsmessung bei Gastgewerb- /Winwordkursen und Einsatzprogrammen

Bauer, T., Baumann, B., Künzi, K., Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS): Zwischenverdienst für Arbeitslose. Ein sinnvolles Instrument kann noch verbessert werden.

Logistik arbeitsmarktlicher Massnahmen – Struktur, Organisation, Personal, Methoden, Instrumente, Kosten, Übergangsphase, Beiträge zur Arbeitsmarktpolitik Nr. 6