

## Public Management

# Mit dem Blick des Piloten die RAV-Aktivitäten beobachten

Das Seco hat mit dem Indikatoren-Messsystem «Cockpit» ein modernes Instrument zur strategischen Steuerung der regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) entwickelt. Mit ihm soll die Effizienz der RAV beim Kampf gegen die Arbeitslosigkeit gesteigert werden.

Von Jean-Christophe Lanzeray und Damien Yerly, wissenschaftliche Mitarbeiter bei der Direktion für Arbeit des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco).

— Das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) stützt sich seit Langem auf eine wirkungsorientierte Steuerung, um die Arbeitslosigkeit möglichst wirksam bekämpfen zu können. Eine Vereinbarung zwischen Bund und Kantonen legt die Rahmenbedingungen fest und definiert die Ziele, die erfüllt werden müssen, um eine rasche und dauerhafte Eingliederung von Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt zu gewährleisten. Seit Juni 2010 steht den kantonalen Arbeitsämtern und den regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) mit «Cockpit» nun ein modernes strategisches Steuerungsinstrument zur Verfügung. Das vom Seco entwickelte automatisierte Instrument unterstützt die Nutzerinnen und Nutzern bei der Beantwortung wichtiger Fragen: Wie können Stellensuchende rasch und dauerhaft wieder in den Arbeitsmarkt eingegliedert werden? Welche Betreuungsprozesse helfen, Langzeitarbeitslosigkeit, Aussteuerung und Wiederanmeldungen wirksam zu verhindern? Die Kantone haben innerhalb des gesetzlichen Rahmens volle Handlungsfreiheit, um Leistungen und Ressourcen zu entwickeln, die Antworten auf diese Fragen geben.

## Bedarf und Grenzen der Steuerung

Die Handlungsfreiheit der für den Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes zuständigen kantonalen Organe hat zu regionalen Besonderheiten auf allen Ebenen geführt. Diese betreffen die Organisation der RAV, das Angebot an Arbeitsmarktmassnahmen (AMM) und die Entwicklung der interinstitutionellen

Zusammenarbeit. Unterschiede lassen sich auch bei den Arbeitsprozessen, den Betreuungsmethoden, den Arbeitsmarktregionen, in denen die RAV angesiedelt sind, und der Zielgruppe, den betreuten Stellensuchenden, feststellen.

Die Herausforderung beschränkt sich auf eine einfache Frage: Wie kann unter den gegebenen Umständen die wirkungsorientierte Steuerung der RAV dynamisch gestaltet werden? Die erwähnten Unterschiede enthalten im Keim bereits die Qualitäten des hier vorgestellten Mess- und Steuerungsinstruments. Cockpit ist eine Entscheidungshilfe, die die Transparenz sämtlicher Daten gewährleistet und einen Vergleich der Leistungen und der Ergebnisse auf der Ebene der Kantone, der RAV und der Personalberater ermöglicht. Mit ihm können zudem sämtliche Daten einem Schweizer Durchschnitt gegenübergestellt und die Entwicklungstrends der jeweils berücksichtigten Kriterien präzisiert werden. Dank dieser Eigenschaften dürfte Cockpit dem Wunsch nach einer besseren Beobachtung der Unterschiede nachkommen. Aus der Managementperspektive ermöglicht es, erfolgreiche Praktiken zu erkennen und zu fördern. Auf dieser Grundlage können die Kantone einander nahefeiern.

## Die Balanced Scorecard

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe haben versucht, zahlreiche Indikatoren zu berücksichtigen, um die komplexen Realitäten, die die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt beeinflussen, darzustellen. Gemeinsam mit den Expertinnen

und Experten der kantonalen Arbeitsvermittlungszentren wollten sie nicht nur ein Messinstrument, sondern zugleich ein Managementkonzept entwickeln. Sie liessen sich daher vom «Balanced Scorecard (BSC)»-Modell (Deutsch: ausgewogenes Kennzahlensystem) von Kaplan und Norton inspirieren. Dieses wurde als Managementinstrument entwickelt, mit dem sich Unternehmensstrategien abbilden lassen.

## Das Indikatorensystem

Cockpit stellt die wichtigsten Leistungs-, Steuerungs- und Wirkungsindikatoren aus verschiedenen Perspektiven in Form einer Gesamtübersicht dar. Die ersten vier Indikatoren gründen direkt auf dem nebenstehenden BSC-Modell (S. 31). Jede der nachfolgenden Perspektiven orientiert sich an einem Managementziel:

- Kunden/Kundinnen: Die erzielte Wirkung beurteilen und mit den vom Seco definierten Zielen für die Kantone vergleichen (Dauer der Arbeitslosenentschädigung, Anteil der Langzeitarbeitslosen, der Ausgesteuerten und der Wiederanmeldungen).
- Personalführung: Den optimalen Personalbedarf melden, der im Hinblick auf die Änderung und Verbesserung der Organisation erforderlich ist.
- Prozesse: Optimierung und Strukturierung der Arbeitsprozesse für die Beratungstätigkeit, die Stellenvermittlung, die Qualifikation und die Kontrolle der Stellensuchenden.
- Finanzen: Die Entwicklung der Betriebskosten sowie der Investitionen erfassen mit dem Ziel, die Ausgaben

## Interaktives Management

Von Philippe Frossard

Mit Cockpit steht den RAV eine grossartige Entscheidungshilfe zur Verfügung. Dies lässt sich anhand eines konkreten Beispiels verdeutlichen: Wir prüfen, ob die Vermittlungsbemühungen eines RAV ausreichend sind. In diesem Fall können die Verantwortlichen zahlreiche Indikatoren aus der Perspektive «Kundinnen/Kunden» und «Prozesse» untersuchen: vermittelte Personen, Zuweisung zu Arbeitsplätzen, durch das RAV akquirierte Stellen, Verhältnis Stellensuchende/Vakanzen, Platzierung von Langzeitarbeitslosen usw. Das Messsystem liefert mehrere Gesamtübersichten, die für jeden berücksichtigten Aspekt einen Vergleich mit anderen Kantonen und RAV ermöglichen. Auch ein Vergleich zwischen Rohdaten, Durchschnittswerten, sensiblen Zeiträumen (bestimmte Monate, Jahreszeiten, Jahre) ist möglich. Dies zeigt, wie wichtig und qualitativ hochwertig das verwendete Instrument ist, das grösstenteils mit elektronischen Daten aus der Tätigkeit der RAV und der Arbeitslosenkassen gespeist wird.

Die Einführung von Cockpit wurde von den Kantonsvertreterinnen und -vertretern und den Personen, die bereits damit arbeiten, begeistert begrüsst. Das Seco hat ihnen, vor allem den Entscheidungsträgern, ein wertvolles Instrument zur Verfügung gestellt. Nun stehen alle Hierarchiestufen vor einer wahren Herausforderung – dem interaktiven Management, das durch permanente Performance- und Wirkungsbeurteilung Verbesserungspotenzial aufdeckt. Diese Dynamik kann angesichts der Autonomie, die die zahlreichen Mitarbeitenden der öffentlichen Arbeitsvermittlung bei ihrer Arbeit haben, nur auf dem Erfahrungsaustausch auf allen Stufen und der Teambildung gründen. Die Voraussetzungen sind also gut. Jetzt gilt es, Erfahrungen mit dem neuen Instrument zu sammeln.

der Arbeitslosenversicherung zu reduzieren.

Diese multiplen Indikatoren mögen auf den ersten Blick verwirrend scheinen. Es lässt sich jedoch feststellen, dass das intelligente Konzept von Cockpit dazu beiträgt, eine zusammenhängende Gesamtübersicht über die gemeinsame Strategie zur Eingliederung von Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt zu erhalten. Daher wurden die Daten um zusätzliche Perspektiven erweitert:

- Arbeitsmarktmassnahmen: Die Entwicklung der bereitgestellten Bildungs- und Arbeitsmarktmassnahmen und die Anpassung des Angebots erfassen.
- Umfeld: Merkmale und Entwicklung der Arbeitslosigkeit berücksichtigen.

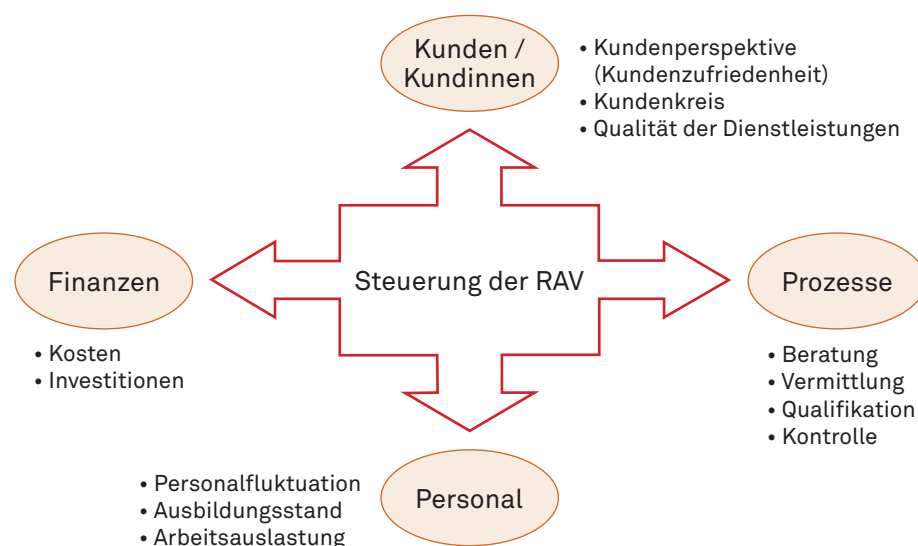
### Nützliche Perspektiven

Nicht alle Mitarbeitenden der öffentlichen Arbeitsvermittlung interessieren sich für alle Perspektiven und die dazu gehörenden Indikatoren gleich stark. Cockpit wurde als bedarfsorientiertes Instrument konzipiert und ist auf die jeweilige Funktion zugeschnitten. Ob Leiter oder Leiterin eines kantonalen Amtes, Bereichsleiter, RAV-Koordinator, Leiter Logistik AMM, Leiter RAV – alle finden

dank Cockpit eine Entscheidungshilfe für ihr jeweiliges Tätigkeitsgebiet.

Die Leistungs- und Wirkungsindikatoren der Perspektiven zeigen, wie komplex der Kampf gegen die Arbeitslosigkeit ist. Eine Leistungsverbesserung bei den RAV kann daher nicht durch isolierte Anpassungsmassnahmen gewährleistet werden. Veränderungen setzen eine korrekte Analyse der Tatsachen voraus, denn die Auswirkungen von Prozessänderungen oder von Ressourcenzuteilungen sind in hohem Masse voneinander abhängig.

Die Transparenz der Daten und Indikatoren von Cockpit macht es einfacher, erfolgreiche Praktiken ausfindig zu machen oder Faktoren zu orten, die eine Wirkungssteigerung behindern. Werden solche Hindernisse festgestellt, kommt die Vereinbarung zwischen dem Bund und den Kantonen zum Tragen. Diese sieht eine Lagebeurteilung durch die Ausgleichsstelle vor. Werden einmalige Abweichungen oder wiederholte negative Entwicklungen festgestellt, definiert die Ausgleichsstelle gemeinsam mit dem Kanton ein Programm, mit dem die Leistungen verbessert werden können. —



Schematische Darstellung des «Balanced scorecard»-Modells zur strategischen Steuerung von RAV-Aktivitäten.

Quelle: Seco