

## «RAV-Typologie»

# Mit Erfahrungsaustausch die Qualität verbessern

Für die öffentliche Arbeitsvermittlung sind in der Schweiz 132 regionale Arbeitsvermittlungszentren zuständig. Die dezentrale Organisation trägt den lokalen Wirtschaftsstrukturen Rechnung. Nun wird eine neue Form des Erfahrungsaustausches zwischen den RAV eingeführt.

Von Barbara Rebsamen-Wenger. Sie ist RAV-Koordinatorin im Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco).

– Anfang der Neunzigerjahre stieg die Arbeitslosigkeit in der Schweiz innerhalb von drei Jahren von 0,5 auf 4,7 Prozent. Dadurch wurde die Arbeitslosenversicherung zu einer Reform gezwungen. Das neue Gesetz von 1995 legte den Grundstein für eine Professionalisierung des Vollzugs, der sich intensiver um die rasche und dauerhafte Wiedereingliederung von Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt kümmern sollte. Zu diesem Zweck wurden regionale Arbeitsvermittlungszentren (RAV) und Logistikstellen für arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM-Stellen) geschaffen.

Die öffentliche Arbeitsvermittlung orientiert sich am Subsidiaritätsprinzip: Das heisst, ein Stellensuchender versucht zunächst selbst oder mithilfe einer privaten Arbeitsvermittlung einen Arbeitsplatz zu finden. Erst wenn er damit keinen Erfolg hat, nimmt das RAV eine

aktive Vermittlerrolle ein. Der Marktanteil der öffentlichen Arbeitsvermittlung ist mit rund 20 Prozent entsprechend tief. Eine enge Zusammenarbeit zwischen RAV und privaten Arbeitsvermittlungen ist gesetzlich vorgesehen und in der Praxis sehr bedeutsam.

## Regionale Verankerung

Obwohl ein kleines Land mit (im internationalen Vergleich) tiefer Arbeitslosigkeit, wäre in der Schweiz eine zentral organisierte öffentliche Arbeitsvermittlung nicht optimal. So wie die Kulturen, Sprachen und geografischen Gegebenheiten unterschiedlich sind, so haben auch die jeweiligen Arbeitsmärkte ihre Besonderheiten. Durch ihre regionale Verankerung können die RAV wertvolle Kontakte zu Arbeitgebern, privaten Arbeitsvermittlern oder öffentlichen Institutionen pflegen und dadurch ihre

Stellensuchenden besser beraten und nachhaltiger vermitteln.

Die 132 RAV in der Schweiz weisen Gemeinsamkeiten, aber auch zahlreiche Unterschiede auf, etwa bei der Grösse: Die kleinsten RAV betreuen zwei Dutzend Stellensuchende, die grössten über 5000. In manchen sind die Personalberaterinnen und -berater Allrounder, in anderen gibt es spezielle Beraterteams pro Branche oder separate Teams zur Betreuung von Arbeitgebern. 2011 haben schweizweit rund 1900 Personalberater (Vollzeitstellen) in den RAV gearbeitet, die Zahl der Stellensuchenden lag im Durchschnitt bei knapp 180 000. In den ersten Jahren wurden die RAV durch das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) nach einem leistungs- und angebotsorientierten Modell geführt. Die Organisation und die Abläufe in den RAV wurden grösstenteils zentral vorgegeben. Seit 2000 schliesst das Seco mit jedem Kanton eine Vereinbarung ab, in der für die RAV vier Wirkungsziele vorgegeben sind:

- rasche Wiedereingliederung
- Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden
- Aussteuerungen vermeiden
- Wiederanmeldungen vermeiden.

Die Leitidee dabei ist, die dezentrale Verantwortung und die Kompetenzen der Kantone zu unterstützen. Der Bund steuert strategisch und gibt das Was vor, die Kantone führen operativ und entscheiden das Wie. Durch die Wirkungsmessung und den interkantonalen Vergleich entsteht einerseits eine wettbewerbsähnliche Situation und andererseits können erfolgreiche Vollzugspraktiken ausgetauscht werden.



Die 132 RAV in der Schweiz weisen Gemeinsamkeiten, aber auch zahlreiche Unterschiede auf.

Ein Steuerungsinstrument der wirkungsorientierten Vereinbarung ist der sogenannte Erfahrungsaustausch (Erfa). Bisher wurde dieser jährlich als eintägiger Anlass durchgeführt, bei dem verschiedene Hierarchie-Ebenen in Gruppendiskussionen zusammengekommen sind. Die gewonnenen Erkenntnisse liessen sich dabei oft nur wenig auf den Berufsalltag übertragen.

### Neues Erfä-Konzept

Deshalb hat die RAV-Koordination im Seco ein neues Konzept für den Erfahrungsaustausch entwickelt. «Der Erfä soll dabei als kontinuierlicher Verbesserungsprozess einer lernenden Organisation verstanden werden», erklärt Simon Röthlisberger, Leiter der RAV-Koordination. Ein wichtiger Eckpunkt ist die Zusammenarbeit in Clustern: Neu trifft sich nicht mehr der gesamte schweizerische Vollzug zum Erfä, sondern Gruppen von RAV mit ähnlichen Voraussetzungen. Für die Zusammensetzung der Cluster werden einerseits die Rahmenbedingungen angeschaut: Hier werden äussere Faktoren berücksichtigt (Anteil Saisoniers, Anteil Grenzgänger, Anteil Schweizer, regionale Zugangsquote und Agglomerationsgrösse). Andererseits spielt die Grösse der RAV eine Rolle (gemessen an der Anzahl der Leistungsbezüger). So wurden zehn Cluster unterschiedlicher Grösse definiert, die sich unter Umschreibungen wie «städtische Regionen», «Industriegebiete» oder «Tourismusgebenden» zusammenfassen lassen.

Wie ein Cluster seinen Erfahrungsaustausch organisiert, bestimmt dieser selber – sowohl was die Ebene, die Art und die Frequenz des Anlasses anbelangt als auch betreffend die Themen. Das Seco unterstützt die Kantone bei der Thementauswahl und auf Wunsch auch bei der Organisation der Erfä.

### Unterschiede analysieren

Nicht alle RAV innerhalb eines Clusters erzielen ähnliche Wirkungsergebnisse.

Wo die Unterschiede liegen und wie sich diese allenfalls begründen lassen, hat man im Seco durch eine Gegenüberstellung von diversen Kennzahlen ermittelt. Dieser Vergleich hat beispielsweise ergeben, dass RAV, die gemessen an allen Mitarbeiterinnen einen hohen Anteil an Personalberaterinnen aufweisen, meistens weniger Langzeitarbeitslose haben. Man kann sich diverse weitere Fragen stellen, zum Beispiel: Erzielen RAV, die viel sanktionieren, bessere Resultate als solche, die wenig Strafen vergeben? Sind kleine RAV grundsätzlich effizienter als grosse – oder verhält es sich gerade umgekehrt? Oder: Bedeuten mehr Zuweisungen auch schnellere Wiedereingliederungen? Durch Erkenntnisse über «Ungleichheiten unter Gleichen» wird der Erfä spannend, und die RAV können von Best Practices ihrer Mitstreiter lernen und dadurch ihre eigene Effizienz steigern.

Das Seco hat im Jahr 2011 einen Pilot-Cluster eingehend analysiert. Anfang 2012 wurden die Amtschefs der betroffenen Kantone über die Resultate und mögliche interessante Themen informiert und das Vorgehen für den Erfahrungsaustausch in diesem Cluster festgelegt. Gemeinsam mit den Amtschefs wurde bestimmt, auf welchen Ebenen und mit welchem methodischen Vorgehen der Erfä realisiert werden soll. –

### PANORAMA-Serie «RAV im Porträt»

In den kommenden Ausgaben von PANORAMA werden jeweils auf einer Seite je zwei RAV aus einem der zehn RAV-Cluster vorgestellt. Der Vergleich soll Einblick gewähren in den Alltag der öffentlichen Arbeitsvermittlung: Warum gehören beispielsweise die RAV Tavannes, Glarus und Sursee zum selben Cluster? Zudem wird interessieren, welche Erkenntnisse die RAV aus dem neuen Erfä-Konzept gewinnen.

### KOMMENTAR

## Aus Unterschieden lernen

Von Viktor Moser

*Nach der Einführung der RAV 1996 wurden deren Prozessabläufe zunächst wesentlich vom Seco bestimmt. Später wurde dieses Prinzip von Grund auf geändert. Die RAV sind seither in ihrer Praxis weitgehend frei. Was zählt, ist die Wirkung, die jährlich in einer «Kantonsrangliste» festgehalten wird. Der Paradigmenwechsel war richtig, denn er öffnete den Raum für einen regionalspezifischen Vollzug. Nur, was nützt diese Vielfalt, wenn sie sich gleichsam im Verborgenen abspielt? Die RAV funktionieren unterschiedlich und kennen sich gegenseitig zu wenig. Die jeweils mehr oder weniger unveränderte Kantonsrangliste weist eher auf ein Nebeneinander als auf ein Miteinander hin.*

*«Miteinander» bedeutet in diesem Zusammenhang aber keineswegs, dass alle RAV zu einem Einheitsbrei verschmelzen müssten. Die Vielfalt ist einer der Erfolgsfaktoren. Dynamisch wird sie allerdings erst, wenn die einzelnen Akteure voneinander lernen. Mit der geplanten Serie über jeweils zwei RAV innerhalb der neu geschaffenen Cluster leistet PANORAMA einen Beitrag zu besserer Transparenz unter den RAV. Es geht dabei nicht um eine Wertung, sondern um das Aufzeigen der Verschiedenartigkeit.*

*Die Serie «RAV im Porträt» fügt sich ein in den vom Seco angeregten Erfahrungsaustausch. Dieser kann Türen aufstossen und den Kantonen neue Erkenntnisse bringen. Gelingt der gemeinsame Lernprozess, so findet der Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes auf einer neuen Stufe statt. Vom vorgeschriebenen Prozedere über das kantonale und regionale freie Nebeneinander entwickeln die RAV sich zu einer kontinuierlich lernenden Organisation weiter.*