

Holger Schütz*

**Controlling von Arbeitsverwaltungen
im internationalen Vergleich**

Juli 2003

ISSN Nr. 1011-9523

Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung (WZB)

Forschungsschwerpunkt:
Arbeit, Sozialstruktur und Sozialstaat

Abteilung:
Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung
<http://www.wz-berlin.de/ars/ab/>
e-mail Holger Schütz: holschue@wz-berlin.de

Bestell-Nr.: SP I 2003-103

*Die verwendeten Länderinformationen basieren im Wesentlichen auf Recherchen von Thomas Bredgaard (DK), Christoph Hilbert (CH), Magnus Lindskog (S), Hugh Mosley (GB), Ralf Mytzek (NL), und Sophie Rouault (F). Für Inhalt und verbleibende Mängel ist der Autor verantwortlich.

Zusammenfassung

Das Papier nimmt eine Bestandaufnahme zu den Systemen der Zielsteuerung (Controlling) in den öffentlichen Beschäftigungsdiensten von Dänemark, Frankreich, Großbritannien, Niederlanden, Österreich, Schweden und der Schweiz vor, um vor diesem Hintergrund die aktuellen Reformbemühungen in Deutschland einzuschätzen. Controllingsysteme bleiben notwendig störanfällig und sind daher permanent anzupassen. Die besonders in den skandinavischen Ländern beobachtbaren Abfolgen von Zentralisierung und Dezentralisierung sind auch als Reaktionen auf die Funktionsschwächen der Zielsteuerungssysteme zu interpretieren. Ein dauerhafter Problembereich in der Zielsteuerung ist die fehlende Korrespondenz von (politisch vorgegebenen) Zielen und der verwendeten Kennziffern zu den Aktivitäten der Beschäftigungsdienste. Daher ist auch die direkte Abbildung von Ursache-/Wirkungsbeziehungen im Rahmen des Controllings praktisch kaum möglich. Im laufenden Reformprozess der Bundesanstalt für Arbeit (BA) werden die Potentiale von Controlling möglicherweise überschätzt.

Abstract

This paper provides a stocktaking of the controlling systems of Public Employment Services (PES) of Denmark, France, Great Britain, Netherlands, Austria, Sweden and Switzerland which is used to reflect on the running reform efforts in the German PES. Controlling systems must permanently be corrected and adapted since they are never perfect and prone to failures. Successions of centralisation and decentralization in labour market policy are most obvious in the Scandinavian countries and can also be understood as responses to weaknesses of the controlling systems. A permanent problem in controlling is the weak correspondence of (political) goals and targets in relation to the indicators used for representing the PES activities. It is almost impossible to display causal relationships (cause-impact) directly by the means of controlling. The potentials of controlling are possibly overestimated in the running reform process of the German PES (BA).

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Internationale Entwicklungen.....	2
2.1 Dänemark.....	2
Institutioneller Rahmen des PES	2
Das Controllingssystem.....	2
2.2 Frankreich	6
Institutioneller Rahmen	6
Das Controllingssystem.....	6
Steuerungswerkzeuge für die lokale / regionale Ebene.....	7
2.3 Großbritannien.....	9
Institutioneller Rahmen	9
Das Controllingssystem.....	9
Exkurs: Regionaltypisierung in Großbritannien als Basis für Leistungsvergleiche	11
2.4 Niederlande.....	13
Institutioneller Rahmen	13
Das Controllingssystem (CWI)	14
Widersprüche des aktuellen niederländischen Systems	16
2.5 Österreich.....	18
2.6 Schweden.....	20
2.7 Schweiz.....	23
Institutioneller Rahmen	23
Das Controllingssystem.....	24
2.8 Deutschland	25
3. Fazit	26
4. Literatur	30

1. Einleitung

Im laufenden Reformprozess der BA wird dem Ausbau und der Verbesserung des Controlling großes Gewicht zugemessen. Die Projektgruppe ‚Controlling und Steuerung‘ gehört zweifelsohne zu den strategisch bedeutsamsten unter den insgesamt 25 unterschiedlichen Projektgruppen, die derzeit noch im fränkischen Lauf an der Gesamtkonzeption zum Umbau der BA (‚Masterplan‘) arbeiten.¹ Auch das Ziel interregionaler Leistungsvergleiche zwischen Arbeitsämtern wird in diesem Rahmen weiterhin verfolgt². Sind Hoffnungen auf eine optimale(re) Steuerung gerechtfertigt? Was könnten die Probleme einer verstärkten Steuerung der Arbeitsmarktpolitik mittels quantifizierten Zielen sein? Worin liegen die Grenzen einer ‚Controllingkultur‘?

In Kurzform bedeutet *Controlling* die systematische Nutzung der Informationen des Monitoring³ (oder Berichtswesens) zur Erfolgskontrolle und internen Steuerung arbeitsmarktpolitischen Handelns. Der Prozess des Controlling – oder: Zielsteuerung – ist üblicherweise als Kreislauf von (übergeordneter) Zieldefinition, Festlegung der operativer Indikatoren und Zielhöhen, Umsetzung, Monitoring, und Evaluation organisiert.

Theorie und Empirie verweisen v.a. auf folgende kritische Problembereiche des Controllings in Hinblick auf mögliche Funktionsstörungen (Mosley, Schütz, Breyer 2000; Schütz 2001):

- Korrespondenz von Zielen, Zielindikatoren, und realistischen Zielhöhen
- Validität von Indikatoren und des Monitoring insgesamt,
- Probleme perverser Leistungsanreize (Moral Hazard, Creaming),
- die interregionale Vergleichbarkeit von Ergebnissen,
- Design-Komplexität und -Breite des Controllingsystems,
- angemessene quantitative Zielhöhen,
- Eingriffe in den Controllingzyklus durch politische Interventionen.

In diesem Papier werden einige jüngere Entwicklungen des Controllings und Methoden des Leistungsvergleichs in anderen europäischen Ländern skizziert. Diese Bestandsaufnahme dient zur Aktualisierung unserer Arbeiten zum Thema (Mosley, Schütz, Breyer 2000; Schütz 2001). Darüber hinaus soll sie als Folie dienen, um die Möglichkeiten und Grenzen des Controllings im Rahmen des deutschen Reformprozesses einzuschätzen.

1 Voraussichtlich im Juli 2003 werden die Kernergebnisse des ausgearbeiteten ‚Masterplanes‘ öffentlich zugänglich bzw. veröffentlicht (Stand Juni 03).

2 Die Zielsetzung des internen Leistungsvergleichs wird auch im neuen Leitbild der BA (Mai 2003) explizit erwähnt.

3 Die zentrale Aufgabe des Monitoring ist die statistische Dokumentation der Planung und Implementation, der Teilnehmer, der Einnahmen und Ausgaben sowie des Verbleibs der Teilnehmer. Anhand dieser Angaben lassen sich wichtige Aussagen über die Teilnehmerstruktur, die administrativen Abläufe und die eingesetzten Finanzmittel gewinnen.

2. Internationale Entwicklungen

Zunächst werden die Kernpunkte der aktuellen Zielsysteme in Dänemark, Frankreich, Großbritannien, Niederlanden, Österreich, Schweden und der Schweiz vorgestellt. Dabei wird zum Teil auch auf neuere institutionelle Reformen der öffentlichen Beschäftigungsdienste eingegangen.

2.1 Dänemark

Institutioneller Rahmen des PES

Die Grundlagen des institutionellen Rahmens der Arbeitsmarktpolitik Dänemarks wurden mit der Reform von 1994 gelegt (Bredgaard 2003). In Dänemark sorgen vielfältige institutionelle Systemmerkmale dafür, dass regionale Besonderheiten in der Ausgestaltung der Arbeitsmarktpolitik berücksichtigt werden. Dies betrifft u.a. die relative Stärke der regionalen Arbeitsmarkträte (RAR), die regionale Ausdifferenzierung der Zielhöhen im Rahmen des Controlling (MBO) sowie als jüngste Entwicklung größere Gestaltungsspielräume für das laufende Budgetmanagement (aber: Budgetallokation läuft über nationalen Verteilungsschlüssel). Aktuell ist auch die Entwicklung und Verwendung eines neuen, flexibleren ‚Ziel- und Monitoringsystems‘, das im Moment noch parallel zum ‚alten‘ MBO-Zielsystem läuft, letzteres aber in Kürze vollständig ablösen soll (s.u.).

Das Controllingsystem

In Dänemark gibt es aktuell ein Nebeneinander von dem etablierten quantifizierten Zielsteuerungssystem (seit den Reformen Mitte der 90er) einerseits, einem alternativen „Messsystem“ andererseits. Während das alte MBO-System im Vergleich von 2002 mit 2001 erheblich vereinfacht wurde (Reduzierung der Ziele von 10 auf 4), umfasst das neue Messsystem hingegen insgesamt 21 Dimensionen. Prinzipiell soll das neue das alte System ersetzen, der genaue Zeitpunkt und die Ausgestaltung dieser Reform steht aber noch nicht fest. Daher ist auch unklar, ob mit dem neuen Ziel-/Messsystem tatsächlich Dezentalisierungsgewinne für die Regionen verbunden sein werden.

Als eigentliche Innovation des neuen Ansatzes – der eben noch nicht vollständig umgesetzt ist – ist beabsichtigt, Quantifizierung und strenge Zielerreichung etwas zurückzunehmen und statt dessen die Zielerreichung eher als Grundlage für ‚weichere‘, dialogische Verfahren und Vereinbarungen heranzuziehen. Sollte dies tatsächlich eintreten, wäre dies – mit Blick auf Schweden – fast ironisch zu nennen: ist doch Schweden Ende der 90er Jahre genau den umgekehrten Weg gegangen (Schütz 2001; Mosley, Schütz, Breyer 2001; siehe auch den Abschnitt zu Schweden in diesem Beitrag). Bemerkenswert ist die dänische Stoßrichtung auch insofern, als dass offenbar keine Zufrie-

denheit mit vorgegeben ‚harten‘ Formen der Kontraktvereinbarungen besteht, die bis jetzt typisch für Dänemark waren. Darüber hinaus werden die Ergebnisse des ‚Messsystems‘ für Leistungsvergleiche zwischen den Regionen verwendet, ohne dass der Einfluss der exogenen Faktoren kontrolliert würde (!).

Ein weiterer bemerkenswerter Aspekt: Zur Maßnahmensteuerung, insbesondere der Aktivierung, wurde in Dänemark schon seit Mitte der 90er Jahre mit Durchschnittspreisen für einzelne Maßnahmen gearbeitet, die die zulässigen Kostenobergrenzen markierten. Ein ähnlicher Ansatz wird gerade in Frankreich eingeführt (siehe den Abschnitt zu Frankreich in diesem Beitrag). In Dänemark führte dieses System zur Abschaffung bestimmter Maßnahmen, die als zu teuer klassifiziert wurden. Mit der neuerlichen Reform von 2002 wurde der Ansatz der ‚Durchschnittspreise‘ jedoch abgeschafft und durch eine allgemeine Budgetobergrenze ersetzt. Weitere regionale und lokale Gestaltungsspielräume wurden zudem durch Abschaffung der Zielvorgabe geschaffen, wenigstens 75% der Personen in der Aktivierungsperiode⁴ in Aktivierungsmaßnahmen zu halten. Überdies werden die Budgets für laufende Ausgaben der Aktivierung (Trainingskurse etc.) und die Budgets für Einkommensersatz der Aktivierung separat bewirtschaftet (obwohl es ein Gesamtbudget aus beiden Komponenten gibt).

4 Die Aktivierungsperiode umfasst maximal drei Jahre und folgt im Anschluss an das erste Jahr Arbeitslosigkeit mit Bezug von Arbeitslosengeld.

Übersicht 1:
MBO-Ziele Dänemark 2002

Ziel 1. Die regionalen Arbeitsmarkträte müssen sicherstellen, dass das Arbeitskräfteangebot langfristig und kurzfristig den Bedürfnissen der Unternehmen entspricht

Operative Zielsetzung:

1. Die regionalen Arbeitsmarkträte (RAR) und die lokalen PES müssen die Effektivität von Unternehmensbesuchen im Vergleich zum letzten Jahr um mindestens x Arbeitsstellen erhöhen. Das Niveau der Kooperation mit Unternehmen [Betriebskontakte; HS] ist im Vergleich zum letzten Jahr mindestens konstant zu halten (regionale Zielhöhen)
2. In allen Regionen mit plötzlichen oder erwarteten Arbeitskräfteengpässen müssen Maßnahmen ergriffen werden, um das Arbeitskräfteangebot kurzfristig zu erhöhen. Die Maßnahmen können entweder unabhängig sein, oder auf Kooperation mit den zuständigen Ämtern und Bildungsorganisationen basieren.

Ziel 2. Die regionalen Arbeitsmarkträte sollen dazu beitragen, Langzeitarbeitslosigkeit vorzubeugen. Dies beinhaltet, dass Arbeitslose nicht dauerhaft in Arbeitslosigkeit verbleiben (locked-in Effekt), und dass das Arbeitskräfteangebot auf dem höchstmöglichen Niveau liegt.

Operative Zielsetzung:

3. 6 Monate nach der Aktivierung muss mindestens ein x % Anteil der Arbeitslosen im aktiven Zeitraum (d.h. nach einem Jahr) eine reguläre Anstellung oder Ausbildung gefunden haben. 18 Monate nach der Aktivierung muss der Anteil bei mindestens y % liegen (das Niveau wird regional festgelegt).
4. In jeder Region muss die Anzahl der Arbeitslosen mit Leistungsansprüchen bis zu vier Jahren niedriger sein als Vorjahr.

Quelle: Bredgaard 2003 (mimeo)

Übersicht 2:
Neues ‚Messsystem‘ Dänemark 2001

Ziel/Messdimension
‚Externe Effizienz‘
Einschaltung (Anteil der offenen Stellen, die dem PES gemeldet wurden)
Anteil der erfolgreichen Bewerbervorschläge
Einfluss der Besuche bei Unternehmen
Arbeitslosigkeit in Gegenden mit Arbeitskräfteengpass
Arbeitskräfteangebot in Gegenden mit Arbeitskräfteengpass
Anteil der Arbeitslosen in Aktivierungsmaßnahmen, die für eine Anstellung vorgeschlagen werden
Anteil der Arbeitslosen in der aktiven Periode, die für eine Anstellung vorgeschlagen werden
Ausmaß der Kooperation mit Unternehmen
Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit durch frühe und präventive Maßnahmen im Leistungsbezug
Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit durch übrige Maßnahmen im Bezugszeitraum
Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit durch Aktivierung im aktiven Zeitraum
Verbreitung (Anteil der Arbeitslosen) von Aktivierungsmaßnahmen im aktiven Zeitraum
Verbreitung (Anteil) von Aktivierungsmaßnahmen bei besonders Benachteiligten (Personen, die 80% der Zeit in den letzten 3 Jahren arbeitslos waren)
Arbeitslos seit mehr als einem Jahr (Leistungsempfänger)
Arbeitslos seit mehr als zwei Jahren (Leistungsempfänger)
Arbeitslos seit mehr als fünf Jahren (Leistungsempfänger)
Interne Effizienz
Produktivität in ausgewählten PES-Kernbereichen, z.B. Ausgaben pro Bewerbervorschlag oder Ausgaben pro Betriebsbesuch
Ausgaben pro aktivierte Person im Versicherungszeitraum (durchschnittliche Ausgaben für die Aktivierung von Personen)
Durchschnittliche Dauer der Aktivierung im Leistungsbezugszeitraum
Ausgaben pro aktivierte Person im aktiven Zeitraum
Durchschnittliche Dauer der Aktivierung im aktiven Zeitraum

Quelle: Bredgaard 2003 (mimeo); modifiziert HS

2.2 Frankreich

Institutioneller Rahmen

Das institutionelle System der französischen Arbeitsverwaltung ist weiterhin fragmentiert. Die Arbeitsverwaltung ANPE (*Agence Nationale pour L'Emploi*) ist im Kern für Vermittlungs- und Beratungsdienstleistungen zuständig, die AFPA (*Association pour la Formation Professionnelle de Adultes*) ist für die Weiterbildung von Arbeitslosen verantwortlich. Beide Organisationen sind der DGEFP (*Délégation générale à l'Emploi et la formation professionnelle*) zugeordnet, der Abteilung Beschäftigung und Weiterbildung im Arbeitsministerium. Die Arbeitslosenversicherung wird von den Sozialpartnern durch die UNEDIC (*Union Nationale d'Emploi dans l'Industrie et le Commerce*) gemanagt. Die Arbeitsverwaltung ANPE unterhält 22 Regionalämter, 120 Ämter auf Ebene der *Departementes* und 738 lokale Arbeitsämter.

Das Controllingsystem

Im Jahr 2003 werden 6 strategische Ziele verfolgt:

- Die Anzahl der Langzeitarbeitslosen über 2 Jahre zu reduzieren
- Die Anzahl derjenigen zu erhöhen, die wieder eine Beschäftigung aufnehmen, bevor sie ein Jahr Arbeitslosigkeit vollendet haben
- Den Anteil der Frauen an den Langzeitarbeitslosen zu verringern
- Die Beschäftigung unter den Bezieher/innen von Sozialhilfe (RMI) zu erhöhen
- Die Anzahl der jugendlichen Arbeitslosen zu verringern
- Mehr Stellenbesetzungen in Firmen aus Sektoren mit besonderen Rekrutierungsschwierigkeiten zu erzielen.

Mittels statistischer Trendberechnungen der voraussichtlichen Entwicklung der Arbeitslosigkeit werden für jedes Ziel Erwartungswerte (Varianzen) der Auswirkungen der Zielumsetzung der strategischen Ziele (bzw.: Zielwerte) berechnet, die als Grundlage für die Festlegung der Zielhöhen herangezogen werden. Gleichwohl liegt die Entscheidung über die nationale Zielhöhe beim Minister und wird nicht ausgehandelt. Die regionale Aufteilung der Zielhöhen verwendet dasselbe Modell wie auf nationaler Ebene, wobei für die regionale Ebene ein gewisser Spielraum für Nachverhandlungen verbleibt (Simonin 2003).

Als operationelle Ziele werden zudem verfolgt⁵:

- Betriebsbesuche (von lokalen Vermittlern)
- Anzahl der Vermittlungen, bei denen das lokale Arbeitsamt als ‚aktiver Intermediär‘ tätig war

5 Die Quantifizierung war zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch nicht erfolgt.

- individuelle Unterstützungsdienstleistungen
- „gründliche“ Qualifikationstests
- verschiedene andere individuelle Einzelmaßnahmen

Im Vorjahr galten die zum Teil identischen (operationellen) Ziele mit folgenden Zielhöhen:

- Anzahl der reg. offenen Stellen : 3100000
- Vermittlungsanteil, der mit aktiver Unterstützung der lokalen Arbeitsämter zustande kam: 66%
- Vermittlungen von Managern/Führungskräften: 32000
- Teilnehmeranzahl von Arbeitslosen an einfacher ‚Begleitmaßnahme‘: 650000
- Teilnehmer in ‚Qualifikationstests‘: 135000; in ‚Evaluierungsdienstleistungen‘ 175000; Teilnehmer in ‚Workshops‘ 100000
- Anzahl Betriebsbesuche: regionale Zielhöhen.

Wie unschwer zu erkennen ist, wird also an der schon bekannten ‚Tonnenideologie‘ (Schütz 2001; Mosley, Schütz, Breyer 2000) im französischen Controllingssystem festgehalten.

Nach Simonin (2003, Fn. 7) ist aber das französische Zielsystem inzwischen durchaus anspruchsvoller geworden (mehr operative Ziele) und verlangt den Beschäftigten mehr ab, ihre Aktivitäten zu gestalten. Insgesamt hat sich an dem zentralistischen Charakter des französischen MBO-System seit unserer letzten Bestandsaufnahme (Schütz 2001; Mosley, Schütz, Breyer 2000) jedoch kaum etwas verändert. Eine nicht unwichtige Koordinatenverschiebung (des Institutionengefüges) ist durch die Einführung des Eingliederungshilfeplanes (PARE) erfolgt, ein Aktivierungsinstrument, das durch den Gewerkschafts(bund) UNEDIC finanziert wird. Hierdurch sind der Arbeitsverwaltung ANPE neue Ziele erwachsen, die in der Folge die Flexibilität von ANPE einschränken (ebd.: 10).

Steuerungswerkzeuge für die lokale / regionale Ebene

Statt tief greifenden Änderungen in den Controllingssystemen ist ansatzweise eher eine Tendenz zu der (Weiter)Entwicklung von operativen Steuerungswerkzeugen zu erkennen. Dies betrifft ansatzweise Schweden (siehe dort), mit Abstrichen auch Dänemark und vor allem Frankreich (Rouault 2003).

In Frankreich ist diesbezüglich insbesondere das so genannte „*Optimale*“ erwähnenswert. Es handelt sich um ein Instrument für die Budgetsteuerung und -simulation, wahlweise auf jährlicher oder monatlicher Basis. Dabei werden die lokalen Zielwerte für die verschiedenen Aktivitäten (Vermittlungsvorschläge, Betriebsbesuche etc.) zu den ‚Stückkosten‘ (als Realisierungszeit pro Arbeitsamtseinheit bzw. als Geldwert im Falle von eingekauften Agenturleistungen) der jeweiligen Leistung in Bezug gesetzt. In

der Praxis kann somit ein laufender Soll-Ist-Vergleich der Leistungserstellung durchgeführt werden, der als Frühwarnsystem bei der Budgetführung und auch zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Organisationsprozessen dienen soll, indem Einsparmöglichkeiten ausprobiert und mobilisiert werden.

Einige Beispiele für die Benchmarkindikatoren des *Optimale*:

- Follow-Up Interview mit Arbeitssuchenden: 20 Minuten
- Persönlicher Handlungsplan/-projekt (PAP): 45 Minuten
- Kosten einer Workshopteilnahme (ausgelagert) pro Arbeitslosen: 23 Euros
- Kosten für eine individuelle Unterstützungsmaßnahme (ausgelagert): 686 Euros (teuerster Einzelposten im Rahmen des *Optimale*)
- Zeitlicher Aufwand für eine (intern erstellte) individuelle Unterstützungsmaßnahme: 400 Minuten (zeitaufwändigste Maßnahme im Rahmen des *Optimale*)

Darüber hinaus ist in 5 Regionen (führend dabei die Region Centre, DAGEMO) ein Modellprojekt zur Erprobung von Instrumenten für eine flexiblere Budgetierung und Gestaltung des regionalen Policy Mix im Gange. Bis 2006 soll auf dieser Grundlage ein neues Budgetierungssystem für die regionalen Arbeitsämter eingeführt werden, das deren Gestaltungsfreiräume beträchtlich erweitern soll.

Flankierend zu dem (zentral determinierten) Controllingsystem sind auf regionaler Ebene verschiedene Varianten des Arbeitsmarktmonitoring relevant, die ‚bottom-up‘ entwickelt wurden. Die regionale Bedeutung dieser Instrumente variiert, allerdings wird nunmehr ihre zunehmende Verbreitung /Diffusion in weiteren Regionen teilweise durch das Arbeitsministerium unterstützt.⁶ Auf drei Typen dieser Monitoringinstrumente wird hier hingewiesen:

- Argos, ein langjährig etabliertes, rein statistisches Instrument zur Kartierung von regionaler Beschäftigungsstruktur und -dynamik, Ausbildungsplätzen und -defizite sowie der Integration von Jugendlichen in den Arbeitsmarkt.
- SEPES, eine institutionalisierte Form lokaler Forschungsteams zur Erhebung von Beschäftigungsdynamik und Qualifikationsbedarf, die ihre Ergebnisse in dialogischen Verfahren mit Staat und Sozialpartnern in die politischen Entscheidungsprozesse einspeisen. Der Akzent liegt hier auf dem Prozess der offenen Meinungsfindung bezüglich der Dateninterpretation und nicht auf den Daten selber (wie bei Argos).
- Corynth, ein derzeit vom Arbeitsministerium bevorzugter Modellansatz, der in 10 Regionen erprobt wird. Es wird eine Kompromisslinie zwischen den zwei Polen von Argos und SEPES getestet; das bedeutet, zumindest ein Teil der Datengrundlage wird standardisiert modelliert, erhoben und ausgewertet.

6 Da Kritiker interregionale Informations- und Koordinationsdefizite monieren (Berthet et al. 2002), (die entsprechend auch interregionale Leistungsvergleiche erschweren), ist die Verbesserung des regionalen Monitorings in Frankreich als sehr wichtig einzuschätzen.

2.3 Großbritannien

Institutioneller Rahmen

Funktionales Äquivalent zu den deutschen Arbeitsämtern sind in Großbritannien nunmehr die Job Centres Plus. Diese britischen Job Centres Plus sind das Ergebnis der Zusammenlegung des Employment Service mit Teilen der Benefits Agency, wobei sich die flächendeckende Einführung des neuen Organisationsmodells über mehrere Jahre erstreckt. Vorbild für die JC Plus war das ONE-Modellprojekt, welches die Einführung von Einmalhaltstellen für alle Sozialleistungen beinhaltete.

Das Controllingsystem

Die Dominanz von Vermittlungszahlen war bis 2000 charakteristisch für das Zielsystem des Employment Service (Mosley, Schütz, Breyer 2001). Dies hat sich nun geändert. Zwar dominieren noch Vermittlungen im Rahmen der New-Deal-Programme, diese werden aber nun als Punktwerte operationalisiert (siehe Übersicht 4). Je schwieriger die Vermittlung der Zielgruppe ist, desto höher liegt der Punktwert. Das Jahresziel des ‚Job Entry Target‘ ist ein kumulierter Punktwert, die operative Umsetzung ist den JC Plus freigestellt, was eine enorme Flexibilisierung zu dem Vorgängersystem darstellt. Kritisch ist anzumerken, dass die Nachhaltigkeit der Vermittlung nicht gewertet wird.⁷

Darüber hinaus gibt es ein momentan ausgedrücktes Ziel zur Leistungsmisbrauchsbekämpfung, ein Kundenziel (*Customer Service Target*) ein Arbeitgeber-Wirkungsziel (*Employer Outcome Target*), und ein ‚Geschäftsprozessziel‘ (*Business Delivery Target*). Beim Kundenziel gehen die Erreichung der Arbeitgeberzufriedenheit lediglich mit 25 %, die Erreichung der Klientenzufriedenheit hingegen mit 75% ein. Für letztere gibt es vier Leistungsdimensionen: Servicegeschwindigkeit, Ordentlichkeit/Korrektheit der Information, Proaktivität, Umwelt (d.h. allgemeiner Zustand der JC-Einrichtungen). Beim Arbeitgeber-Wirkungsziel gibt es zwei Komponenten, a) Zielerreichung, d.h. Stellenbesetzung, geht mit 25% ein, und b) Responsivität, d.h. Stellenbesetzung innerhalb des vom Arbeitgeber gewünschten Zeitrahmens (75%). Das *Business Delivery Target* schließlich bezieht sich auf den akkuraten Prozess bei 5 ausgewählten Leistungen für Zielgruppen.

⁷ Zudem müsste die Validität bzw. Manipulationsresistenz der Kennziffern genauer beleuchtet werden.

Übersicht 3:
Großbritannien 2002/03: Performanz Vereinbarung

Ziele	Quantifizierung
Ziel für Jobeintritte/ Arbeitsaufnahmen	Jobcentres Plus sollen 6,656,000 Punkte für Jobeintritte erreichen
Geldwert von Betrug und Bearbeitungsfehlern	Bis März 2003 sollen die Verluste durch Betrug und Bearbeitungsfehler bei den Programmen zur Einkommensunterstützung und finanzieller Unterstützung von Arbeitssuchenden auf 7% der Gesamtausgaben für diese Programme pro Jahr reduziert werden.
Ziel für den Kundenservice	Kundenservicestandards sollen zu 79% erreicht werden.
Ziel Arbeitgeberergebnisse	Mindestens 85% der Arbeitgeber, die Jobcentre Plus einschalten, sollen geeignete Bewerber erhalten.
Die Ziele für die Aufgaben- erledigung	Es soll sichergestellt werden, dass die festgelegten Arbeitsprozesse in 93,4% der überprüften Fälle effizient, richtig und den Standards entsprechend erfüllt werden.

Quelle: Department for Work and Pensions/ Job Centre Plus

Gemessen an der Gesamtschau dieser Ziele erscheint die Arbeitgeberorientierung der JC Plus nicht gerade charakteristisch, ein zumindest auf den ersten Blick frappierender Befund. Dieses Ergebnis wird lediglich durch die ‚Zukunftsvisionen‘ für die Jobzentren bis 2006 abgeschwächt. Demnach (vgl. Franck 2003) werden in den Jobcentres Plus u.a. feste Ansprechpartner (Local Account Manager) für größere Unternehmen etabliert – in den umgestellten JC Plus gibt es diese Ansprechpartner bereits. Zudem sollen – analog zur Segmentierung der Arbeit Suchenden nach Betreuungs-/ Beratungsbedarf – auch die Leistungen an Arbeitgeber nach unterschiedlichen Bedarfsintensitäten differenziert werden. Außerdem ist der Ausbau von benutzerfreundlichen Selbstbedienungseinrichtungen im WWW (Internet Jobbank) und die Weiterführung der Kooperation mit den privaten Vermittlungsagenturen vorgesehen.

Übersicht 4:

Das britische Zielpunktsystem für Stellenzugänge

Jeder Job Suchende erhält eine bestimmte Anzahl von Punkten, in Abhängigkeit von der Priorität seiner Zielgruppe. Je höher die Priorität der Zielgruppe, desto mehr Punkte erhält er. Die Arbeitslosen/ Arbeit Suchenden des Jobcentre Plus werden in fünf verschiedene Kategorien eingeteilt. Außerdem werden für Vermittlung von Personen in den 30 lokalen Bezirken mit den schlechtesten Arbeitsmarktbedingungen oder den 30 lokalen Bezirken mit den höchsten Anteilen ethnischer Minderheiten Sonderpunkte vergeben.

Zielgruppe mit Prioritätsstufe 1: 12 Punkte pro Jobeintritt

- Arbeitslose allein erziehende Eltern, die am New Deal für allein erziehende Eltern teilnehmen
- Teilnehmer des New Deals für behinderte Personen
- Leistungsbezieher von spezifischer Primärleistung

Zielgruppe mit Prioritätsstufe 2: 8 Punkte pro Jobeintritt

- Teilnehmer an New Deal 50 plus
- Teilnehmer an New Deal 25 plus
- Teilnehmer am New Deal für Jugendliche
- *Employment Zones*
- Menschen mit Behinderungen, die nicht der ersten Prioritätsgruppe angehören
- Langzeitbezieher von finanzieller Unterstützung für Arbeit Suchende (JSA Jobseeker Allowance, länger als 6 Monate)

Zielgruppe mit Prioritätsstufe 3: 4 Punkte pro Jobeintritt

- Kurzzeitbezieher von finanzieller Unterstützung für Arbeit Suchende (weniger als 6 Monate)

Zielgruppe mit Prioritätsstufe 4: 2 Punkte pro Jobeintritt

- Arbeitslose, die keine finanzielle Unterstützung erhalten

Zielgruppe mit Prioritätsstufe 5: 1 Punkt pro Jobeintritt

- Personen, die in einem Arbeitsverhältnis stehen

Quelle: Department for Work and Pensions/ Job Centre Plus

Exkurs: Regionaltypisierung in Großbritannien als Basis für Leistungsvergleiche

Unter dem Aspekt des interregionalen Leistungsvergleichs hat das britische System der Arbeitsverwaltung eine interessante Variante von Regionaltypisierung vorzuweisen, die hier nachfolgend kurz skizziert wird. Basis dafür ist eine Clusteranalyse. Ursprünglich entwickelt, um die statistische Variation in den Integrationsquoten von ‚New Deal‘-Programmeinheiten zu interpretieren, bezieht sich die Gruppierung (Clustereinteilung) jetzt auf die Distrikte der neuen ‚Jobcentres Plus‘, d.h. die räumlichen Einheiten der neuen ‚One-stop-Agenturen‘.

Die Clusteranalyse wird in der britischen Arbeitsverwaltung als ein einfaches, aber nützliches Instrument angesehen, um für Umweltfaktoren zu kontrollieren und Ver-

gleichseinheiten zu konstruieren. Als wichtigste Indikatoren gehen dabei die Bevölkerungsdichte und die Arbeitslosenquote ein, zudem wurden die Beschäftigungsquote und die Arbeitslosigkeitsstruktur (gemessen an Anteilen von sechs-/zwölfmonatigen Leistungsbeziehern an der Bevölkerung bzw. an allen Leistungsbeziehern („claimants“) berücksichtigt.

Der eigentlichen Clusteranalyse wurde eine multiple Regressionsanalyse vorgeschaltet, um verschiedene mögliche Indikatoren auszuprobieren und die Erklärungskraft von Bevölkerungsdichte und Arbeitslosigkeit auf die Performanzwerte für die New Deal Programme zu schätzen. Anzumerken ist, dass es sich nicht um eine allgemeine, sondern lediglich um eine zweckgebundene Gruppierung zur Kontrolle des Einfluss von Umweltfaktoren auf Integrationsquoten von ND-Programtteilnehmern handelt. Für die Regression wurde die Schlüsselvariable Bevölkerungsdichte logarithmisch, die Leistungskennziffern wurden hingegen logistisch transformiert, um Normalverteilung sicherzustellen. Bei dem Regressionsmodell handelt es sich um gewichtete kleinste Quadrate. Damit können die unterschiedlichen Bezirksgrößen berücksichtigt werden. Die Regressionen wurden mit der Inversen der geschätzten Varianz jeden Indikators gewichtet, abgeleitet von der Anzahl der Programmabgänger ND aus jedem Bezirk in dem Jahr. Die Leistungskennziffern der ND-Programme sind dabei 1) Anteil (aller) Jobeintritte während oder nach Ende der New Deal-Teilnahme (job entry-Variable) 2) Anteil der Austritte, die in dauerhaftere Jobs (> 13 Wochen) eintreten (sustainability-Indikator). Für den New Deal für Junge (< 25 Jahre) und den New Deal für Erwachsene (> 25J) wurde die Varianzaufklärung als hinreichend bewertet, um mit den Indikatoren Bevölkerungsdichte und Arbeitslosigkeit tragfähige Cluster von JobCentrePlus-Einheiten zu bilden.

Bei der Clusteranalyse wurde so vorgegangen, dass die JCP-Distrikte zunächst in drei Gruppen von niedriger, mittlerer und hoher Bevölkerungsdichte (logarithmiert) eingeteilt wurden. Diese Primärcluster A, B, C wurden sodann wiederum in drei weitere Gruppen aus niedriger, mittlerer und hoher Arbeitslosigkeit geteilt (die Sekundärcluster 1, 2, 3). Das bedeutet also, für jedes Primärcluster wird die Gruppeneinteilung für Arbeitslosigkeit separat festgelegt. Das Ergebnis sind 9 Cluster A1, A2, A3, B1, B2, B3, C1, C2 und C3.

Diese zweistufige Methode wurde einer einstufigen vorgezogen, um die gemeinsame Clusterung von dünn besiedelten ländlichen Gegenden mit hoher Arbeitslosigkeit mit dicht besiedelten Regionen mit niedriger Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Zwar wäre die einstufige Methode aus methodischer Sicht überzeugender. Die Legitimität der (aus Praktikersicht) ‚intuitiv richtigen‘ Gruppierungen schien dem ES aus pragmatisch-politischen Gründen aber besser (höhere Akzeptanz, weniger Anzweiflungen durch die Praktiker).

Graphische Überprüfung durch Boxplots sowie ANOVA-Tests belegen statistisch signifikante Unterschiede der durchschnittlichen Leistungskennziffern für jedes Cluster (vgl. Unterlage der Jobcentre Plus Analytical Unit, mimeo). Die Clustereinteilung wird daher nun als analytischer Rahmen genutzt, um die Vermittlungsperformanz (Beschäfti-

gungsaufnahmen nach ND) von Jobcentres Plus Distrikten zu vergleichen. Modifizierte Anwendungen dieser Clustermethodik werden für weitere Tätigkeitsfelder der Jobcentres Plus erwogen oder sind bereits in Vorbereitung.

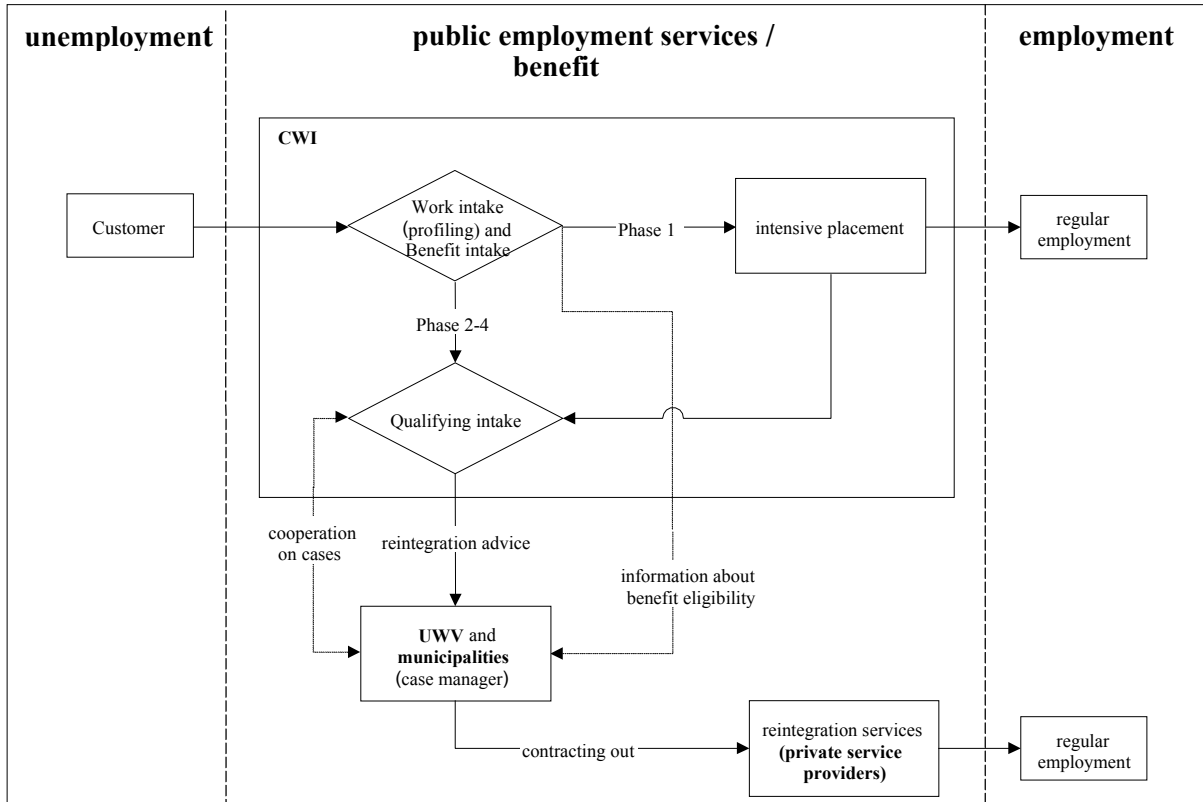
2.4 Niederlande

Institutioneller Rahmen

In keinem anderen europäischen Land wurde die Arbeitsverwaltung so umfassend umgebaut wie in den letzten Jahren in den Niederlanden. Im Kern verteilen sich die Aufgaben der früheren Arbeitsverwaltung nun auf fünf verschiedene Institutionen: *CWI* (Zentren für Arbeit und Einkommen), *Kliq* (Beratungsdienst für Betriebe) *Centrum Vakopleiding* (Zentren für berufliche Weiterbildung), *Facent* (technische Unterstützungs(dienst)leistungen für CWI) und *ESF Nederland* (ESF-Managementagentur). Außerdem sind die UWV (Sozialversicherungsträger) und die Gemeinden für die Administration von Lohnersatzleistungen und für die Vermittlung schwerer vermittelbarer Arbeitsloser verantwortlich, so dass das niederländische Institutionengefüge in der Arbeitsmarktpolitik als insgesamt stark fragmentiert bezeichnet werden muss.

Die niederländischen Zentren für Arbeit und Einkommen (CWI) dienen - neben den britischen Job Centres Plus - als Vorbild für die nun flächendeckend einzuführenden deutschen ‚Jobcenter‘. Die CWI sind vorrangig für die Registrierung und das Profiling von Arbeit Suchenden zuständig. Klienten, die nach dem Profilinginstrument Kansmeter als sofort vermittlungsfähig eingestuft werden (Phase 1), verbleiben (für 6 Monate) in der Zuständigkeit der CWI, die anderen 3 Personengruppen (Profilingklassen 2 bis 4 – klassifiziert nach Vermittlungshemmnissen bzw. ‚Arbeitsmarktnähe‘ –) werden in die Zuständigkeit dritter Agenturen (v.a. die UWV und Gemeinden) weitergeleitet.

Graphik 1:
Zugangssteuerung von Arbeit Suchenden im niederländischen System der Beschäftigungsdienste



Quelle: Mytzek 2003

Das Controllingsystem (CWI)

Die Hauptziele (2003) des Controllings von CWI bilden

- Transparenz am Arbeitsmarkt (8 Unterziele)
- Verantwortung für Stellenbesetzung AG (1 Unterziel; Schlüsselindikator Anzahl der Besetzung offener Stellen)
- Pförtner-Funktion für Sozialleistungen, Aktivierung und Rente (4 Unterziele)
[Bsp. für Indikatoren:
 - Prozentanteil der von Arbeitslosigkeit bedrohten Personen, die vor dem Leistungsbezug eine Stelle antreten
 - Prozentanteil der Personengruppe 1 im Leistungsbezug, die innerhalb der sechs Monate intensiver Vermittlungsaktivitäten einen Job antreten.]
- CWI ist ‚Ketten‘-Partner für das Leistungssystem (1 Unterziel; 6 Indikatoren)
- CWIs Bearbeitung von Entlassungs- und Arbeitserlaubnissen (2 Unterziele)

- Managementziel: CWI ist effektiv, kundenorientiert, innovativ und transparent (5 Unterziele)

Diese Oberziele werden in verschiedene operative Unterziele herunter gebrochen (vgl. Übersicht 5). Auffällig ist das relativ hohe Gewicht an Indikatoren, die auf Befragungsergebnissen beruhen.

Übersicht 5:
Zielsystem NL (CWI; Auswahl)

1. Hauptziel Transparenz auf dem Arbeitsmarkt			
		Indikator	Ziel 2003
1. Unterziel	Das CWI informiert über Berufe, Zukunftsperspektiven und Ausbildung	Beurteilung von Arbeitgebern, Arbeit Suchenden und Vermittlungsagenturen	
2. Unterziel	Marktanteil von offenen Stellen, die beim CWI registriert sind	Offene Stellen auf dem Arbeitsmarkt: registrierte Stellen/ Summe der offenen Stellen	45%
3. Unterziel	Marktanteil der Arbeit Suchenden, die beim CWI registriert sind	Zahl der registrierten CVs auf der Internetseite der öffentlichen Arbeitsvermittlung/ Summe der wahrscheinlich Arbeit Suchenden (20%
4. Unterziel	CWI-Angebote für Internet und Self-Service	Anzahl der ‚user hits‘ etc.	
5. Unterziel	Das CWI informiert über die Rechte und Pflichten für den Leistungsbezug	Urteil der Arbeit Suchenden über das Informationssystem (Beratung im Gespräch, Informationsbroschüren und die Internetseite)	
6. Unterziel	Das CWI informiert über die Rechte und Pflichten bei Einstellungen und Entlassungen	Urteil der Arbeit Suchenden über das Informationssystem (Beratung im Gespräch, Informationsbroschüren und die Internetseite)	
7. Unterziel	Das CWI informiert über die Arbeitsmarktentwicklung	Urteil der Arbeit Suchenden, der Arbeitgeber und der Vermittlungsagenturen über das Informationssystem (Arbeitsmarktbericht, Newsletter und Internetangebot)	
8. Unterziel	Das CWI unterstützt die Arbeit Suchenden bei der Stellensuche	Beurteilung der Arbeit Suchenden	
2. Hauptziel Das CWI ist für die ordentliche Besetzung offener Stellen von Arbeitgebern verantwortlich			
		Indikator	Ziel 2003
1. Unterziel	Das CWI unterstützt proaktiv (für bestimmte Zielgruppen) oder auf Wunsch des Arbeitgebers die Wiederbesetzung von offenen Stellen	Anzahl der vermittelten Personen	

Noch Übersicht 5:
 Zielsystem NL (CWI; Auswahl)

3. Hauptziel: Das CWI hat eine Pförtner-Funktion („gatekeeper“) (inklusive Eingliederungsvereinbarungen)			
		Indikator	Ziel 2003
1. Unterziel	Das CWI unterstützt Qualifizierungsmaßnahmen für den Arbeitsmarkt, wenn notwendig	Arbeitslosengeld Vorbeugungsrate: Prozentsatz der beschäftigten Personen (die in die Arbeitslosenversicherung einzahlen) die von Arbeitslosigkeit bedroht sind und beim CWI registriert sind, aber nicht zu den UWV (UI Agenturen) weitergeleitet worden sind.	25%
Management Ziel: Das CWI ist eine effektive, zielorientierte, kundenorientierte, innovative und transparente Organisation			
		Indikator	Ziel 2003
2. Unterziel	Das CWI demonstriert seine Zielorientierung durch Controlling und Benchmarking	Durchschnittliche Auslastung/ Arbeitspensum der CWI Mitarbeiter	98%
		Anteil der krankgemeldeten Mitarbeiter (Schwangere ausgeschlossen)	8,5%
		Anteil der Verwaltungsangestellten an der Gesamtzahl der Mitarbeiter	10%
3. Unterziel	Das CWI demonstriert seine Kundenorientierung durch Umfragen	Einschätzung der Umfrageergebnisse	

Unter dem Blickwinkel des Controllings ist überdies von Interesse, dass auch in den Niederlanden versucht wird, mit Varianten der Balanced Score Card (BSC) in den CWI zu steuern (siehe auch Mensen 2002). Der Einsatz der BSC beschränkt sich auf die lokalen CWI-Einheiten (und wird also nicht bis auf die individuelle Ebene der einzelnen Angestellten herunter gebrochen).

Widersprüche des aktuellen niederländischen Systems

In der deutschen Rezeption werden die CWI überwiegend gepriesen als dezentrale Einmal-Anlaufstellen „für Arbeitslose, Arbeit Suchende und Arbeitgeber“ (Frick 2002: 14), welche die Dienstleistungspalette für Arbeitslosengeld und Sozialhilfe integrieren. Als prozessualer Vorteil gilt u.a., „dass ein einziger Ansprechpartner alle Dienstleistungen

erbringen kann, entweder selbst oder durch die Vermittlung an entsprechende private Agenturen“ (ebd.). Eine weitere Publikation der Bertelsmann-Stiftung klingt ganz ähnlich (2002: 51): „Die wichtigste Aufgabe der CWI besteht in der Vermittlung der ‚Kunden‘ in den Arbeitsmarkt, sie bieten aber gleichfalls einen kompletten Service für den Arbeitslosen bzw. Arbeit Suchenden und den Arbeitgeber. So können sich die CWI’s voll und ganz auf ihre originäre Aufgabe konzentrieren: der Vermittlung von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt. So werden die eigentlichen Vermittlungstätigkeiten von den ‚Privaten‘ erledigt“.

Tatsächlich ist diese Darstellung widersprüchlich und ungenau. Zunächst: Wenn „der einzige Ansprechpartner“ für die Dienstleistungserbringung an eine dritte Partei weitervermitteln muss, erbringt er offensichtlich gerade *nicht* die fragliche Dienstleistung. Die ‚originäre Aufgabe‘ zu erfüllen, ohne sie eigentlich, d.h. selbst zu erbringen, ist ein Paradox. Im Zusammenhang mit dem von der Niederländern selbst bemühten Bild der CWI als ‚Türwächter‘ (niederländ. Poortwachter) ließe sich sagen: dies ist ein ‚Pfortner-Paradox‘.

Richtig ist, dass sich die Hauptaufgabe der CWI im Bereich der Vermittlung, wie bereits dargelegt, auf jenes Segment der Personen mit guten Vermittlungsaussichten (‚Phase 1‘) beschränkt.⁸ Universelle Leistung der CWI für alle Arbeit Suchenden ist nur das Profiling und die Funktion der gemeinsamen Anlaufstelle. Für eingestufte Personen der Phasen 2-4 erfolgt lediglich die Zuweisung an eine dritte (private) Agentur für die eigentliche Intervention.

Nun noch einmal zum ‚Pfortner-Paradox‘: Die Trennung von staatlicher Gewährleistung und privater Dienstleistungserbringung ist in vielen Bereichen selbstverständliche Praxis, sie gehört aber auch zum gängigen Kanon der Privatisierungs- und Public Management-Debatten. Diskussionswürdig am konkreten Fall ist aber: Wenn es richtig sein sollte, dass die Vermittlung von Personen mit Vermittlungshemmnissen eine spezifische Leistung darstellt, die auch ein nicht unbeträchtliches Maß an professionellem Know-how erfordert, dann ist die *vollständige* Übertragung der Leistungserbringung von der staatlichen zur privaten Seite zumindest fragwürdig, wenn nicht falsch. Denn aus strategischen Gründen (u.a. Erfahrungswissen) und Effizienzgesichtspunkten (Kostenkontrolle!) sollten öffentliche Dienste Eigenkapazitäten zur Erbringung ihrer ‚Kernaufgaben‘ erhalten (vgl. u.a. Prager 1994). Diese theoretische Einsicht trifft sich mit zumindest anekdotischen Einschätzungen von Kennern der alten niederländischen Arbeitsverwaltung, die besagen, dass die öffentliche Arbeitsvermittlung praktisch zerstört sei.

Schließlich ist noch zu fragen: Was ist eigentlich unter ‚komplettem Service‘ der CWI für die Arbeitgeber zu verstehen? Die Leistungspalette umfasst nach dem CWI-Dienstleistungskonzept Auskunft und Beratung zu Rechten und Pflichten, Vermittlungstätigkeiten, Akquisition und Registrierung offener Stellen (vgl. Bertelsmann-Stiftung 2002: 57). Trotz dieser Klarstellung bleiben die Informationen zu diesem Bereich

⁸ In der jüngsten Publikation der Bertelsmann-Stiftung zum Thema wird dies nun auch eindeutiger eingeräumt (Bertelsmann Stiftung und Bundesanstalt für Arbeit 2003: Anhang, S. 87).

des neuen niederländischen Modell merkwürdig blass. Eine profunde Evaluation der Leistungskraft der CWI steht insgesamt noch aus.

2.5 Österreich

Der allgemeine Informationstand zum österreichischen Arbeitsmarktservice (AMS) ist zwar insgesamt hoch, die aktuelle Rezeption in Deutschland hat sich jedoch zu sehr auf die neue dreigliedrige Kundensteuerung fokussiert, die ja nun auch hierzulande Einzug halten soll. Darüber wurden andere Aspekte, wie die Fortentwicklung des Controlling-systems, weniger berücksichtigt. An anderer Stelle (Schütz 2001) habe ich argumentiert, dass der absehbare systemische Vorteil des geplanten Gesamtsteuerungssystems darin liegt, dass durch die explizite Zuordnung von Einzelzielen zu den jeweiligen operativen Einheiten die Selbststeuerungskompetenzen anwachsen, und gleichzeitig die Steuerungskomplexität im Gesamtsystem reduziert wird.

Auch zum jetzigen Zeitpunkt steht die endgültige Form des neuen Zielsystems noch nicht fest; Entscheidungen dazu sind für den Sommer 2003 vorgesehen. Zwischenstand ist die österreichweite Aufnahme der Fachziele (also der Ziele der Fachabteilungen) in das Zielsystem (vgl. Übersicht Zielsystem Österreich). Eine der anstehenden Fragen ist die konzeptionelle Klammer des Gesamtsystems (EFQM, Balanced Score Card (BSC), anderweitige Alternativen ...). Als weitgehend sicher kann gelten, dass eine Variante der Balanced Score Card bundesweit eingeführt werden wird; der Vorreiter Oberösterreich wird seine Landes-BSC dann einstellen.

In Oberösterreich folgt die BSC nunmehr der allgemeinen AMS-Prozessorganisation, das heißt, die Geschäftsprozesse werden nach den Kundengruppen Arbeitssuchende, Unternehmen, und Informationskunden abgebildet. Dies korrespondiert auch mit der Abkehr von dem Organisationsprinzip der ‚klassischen‘ Fachabteilungen (z.B. etwa Vermittlung; Leistungen).

Während im Drei-Zonen-Modell für Gesamtösterreich in der Regel die Infozone, die Servicezone und die Beratungszone auch organisatorisch getrennt sind, gibt es in Oberösterreich eine Integration von Service- und Beratungszone, die auch bereits in fast allen regionalen Geschäftsstellen (RGS) umgesetzt ist. Diese Integration bedeutet auch, dass die Verantwortlichkeiten für die beiden Bereichen bei einer einzigen Führungskraft liegen.

Überdies wird in Oberösterreich nun konsequent der spezielle Total-Quality-Management-Ansatz Six Sigma verfolgt. Kernidee von Six-Sigma⁹ ist eine konsequente Prozessanalyse mittels verbesserter Datenerfassung/Messungen mit abschließender Prozessoptimierung. Dafür werden Einzelprojekte abgearbeitet, zum Beispiel die Qualität von vermittlungsrelevanten Personenstammdaten von älteren Arbeit Suchenden. Darüber hinaus ist das Benchmarking (Leistungsvergleich) zwischen RGSen nach Aus-

⁹ Der so genannte Six Sigma Wert ist ein Maß für die Fehleranfälligkeit von Prozessen.

sage eines leitenden Managers im AMS Oberösterreich inzwischen „extrem hoch“. Neben regulären (zweimal jährlichen) thematisch fokussierten Benchmarking Tagungen (z.B: zur Langzeitarbeitslosigkeit) finden ggfs. auch außerplanmäßige Benchmarking-Sitzungen statt, wenn das Controlling auf akute Störungen verweist, zum Beispiel eine sehr hohe Variation in der Zielerreichung bei der Vermittlung von Älteren.

Die fortwährende Systementwicklung der AMS-Reformen insgesamt, und auch bei der BSC in AMS Oberösterreich, scheint weiterhin gewährleistet, ohne dass sich größere Kriseneinbrüche vollziehen. Die kleine Größe des Landes und der Organisation (rund 4000 Beschäftigte im AMS insgesamt) sowie der im Vergleich etwa zu Deutschland wesentlich günstiger verlaufenden Arbeitsmarktentwicklung während der Reformprozesse spielen hierbei als positive Leistungstreiber sicher eine wichtige Rolle.

Übersicht 6:
Arbeitsmarktpolitisches Zielsystem Österreich 2002

	Bereich / ZIEL	ZIELE / Indikator
1	Service Versicherungsleistungen 1	Dauer der Antragsbearbeitung
2	Service Versicherungsleistungen 2	erledigte Berufungen über 3 Monate
3	Service Versicherungsleistungen 3	Rückforderungsbeträge
4	Beratungs- und Vermittlungsservice 1	% Personen mit aktuellem Serviceauftrag mit freiem Inserat
5	Beratungs- und Vermittlungsservice 2	% Personen mit aktuellem Serviceauftrag
6	Beratungs- und Vermittlungsservice 3	% Auftrag Dienstgeber mit Betreuungsplan
7	Beratungs- und Vermittlungsservice 4	VV pro E-Buchung/Vermittlungseffizienzquote
8	Service Ausländerbeschäftigung 1	Aktualisierungsquote Ausländerbewilligung Arbeit Suchende
9	Service Ausländerbeschäftigung 2	Aktualisierungsquote Ausländerbewilligung Betriebe
10	Service Ausländerbeschäftigung 3	Bearbeitungsquote (VB-Quote)
11	Organisation 1a	Weiterbildungstage der MitarbeiterInnen
11	Organisation 1b	Differenz Weiterbildungstage Männer/Frauen
12	Organisation 2a	Weiterbildungstage der Führungskräfte
12	Organisation 2b	Differenz Weiterbildungstage Männer/Frauen
13	Organisation 3	Kursbeurteilung, überregionale Kurse
14	Interne Personalausbildung 1a	ReferentInneneinsatzquote
14	Interne Personalausbildung 1b	Anteil weiblicher Referentinnen

noch Übersicht 6		
15	Einkauf und Immobilien 1	Stromkostenreduzierung pro m ²
16	Einkauf und Immobilien 2	Raumoptimierung bei Neubauten 2002
17	Personal 1a	Reduzierung Resturlaubstage/Beamte
17	Personal 1b	Reduzierung Resturlaubstage/KV
18	Personal 2	Reduktion der Belastung infolge Veränderungen
19	Personal 3	Reduktion der Belastung infolge Unklarheiten
20	Frauen 1a	Frauen in Führungspositionen (Plan)
20	Frauen 1b	Beobachtungsindikator: Anteil weiblicher FK
21	Arbeitsmarktförderung	Frauenförderanteil am Budget

Quelle: AMS Österreich

2.6 Schweden

Das schwedische Zielsystem 2002 (und 2003) unterscheidet sich nicht sehr stark von den Zielen 2000/1999 (vgl. dazu Schütz 2001). Der wesentliche Unterschied ist darin zu sehen, dass die Ziele an sich reduziert (von 12 auf 6), dafür aber die Anzahl der Leistungsindikatoren erhöht wurden.

Übersicht 7:

MBO-System Schweden 2002

Operationale Ziele	Performanz Indikatoren
Arbeitsvermittlung 1. Effiziente Abgleichung von Stellenangeboten und Arbeit Suchenden durch PES. Arbeitgebern, die eine offene Stelle an den PES melden, sollten geeignete Bewerber vorgeschlagen werden, um die Stelle rechtzeitig wieder zu besetzen.	<ul style="list-style-type: none"> - Anteil der Arbeitgeber, die eine offene Stelle an PES gemeldet haben und denen geeignete Bewerber vorgeschlagen wurden, so dass die Stelle in angemessener Zeit wiederbesetzt werden konnte. - Analyse der Beveridge Kurve auf nationaler und regionaler Ebene
2. Die Dauer der Arbeitslosigkeit soll durch einen effizienten Suchprozess gesenkt werden. Ein gut funktionierender Such- und Abgleichungsprozess in Verbindung mit einem Fond für Maßnahmen sollte einen Beitrag zu niedrigerer Arbeitslosigkeit leisten.	<ul style="list-style-type: none"> - Durchschnittliche Dauer der reg. Arbeitslosigkeit für unterschiedliche Gruppen - Anzahl der Langzeitarbeitslosen nach Zielgruppen - Anteil der neu registrierten Arbeitslosen mit individuellen Aktionsplänen - Indikatoren für Aktionspläne - Abgleich von Budgetplanung und laufender Maßnahmenanalyse/beurteilung, um eventuelle Abweichungen zwischen der geplanten und tatsächlichen Situation zu korrigieren (nach LAN)

noch Übersicht 7	
Ergänzende Maßnahmen 3. Der Anteil der Personen, die 90 Tage nach Teilnahme Training/Weiterbildung einen Job haben, sollte bei mindestens 70% liegen.	<ul style="list-style-type: none"> - Anteil der Personen, die 90 Tage nach dem Arbeitsmarkttraining eine Anstellung haben. - Grund für den Abbruch der Registrierung und das Ende der Zugehörigkeit zu der Kategorie der Arbeit Suchenden - Wie wurde Weiterbildung genutzt, um Engpässe zu vermeiden
Unterstützung für diejenigen mit den größten Problemen auf dem Arbeitsmarkt 4. Der monatliche Durchschnittsbestand an Langzeitregistrierten sollte nicht über 42.000 liegen	<ul style="list-style-type: none"> - Der monatliche Durchschnittsbestand an Langzeitarbeitslosen - Anzahl der Personen, die seit mehr als zwei Jahren als langzeitarbeitslos registriert sind, ohne einen regulären Job gefunden zu haben, der länger als 6 Monate dauerte. - Durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit von Teilnehmern im Rahmen der ‚Aktivitätsgarantie‘ und der Anteil der monatlichen Programmaustritte.
5. Durchschnittlich 58.000 Behinderte sollten durch das Programm ‚Spezielle Unterstützungsfonds für Behinderte‘ eine passende Beschäftigung in 2002 haben.	<ul style="list-style-type: none"> - Anteil der Behinderten in subventionierter Beschäftigung Anzahl der Personen, die von den Unterstützungsmitteln profitieren
6. Der Anteil der Personen, die von subventionierter in nicht subventionierte Beschäftigung wechseln, sollte im Vergleich zum Vorjahr ansteigen. Neu verhandelte Subventionen (d.h. neue Förderung im Rahmen des Programms, HS) sollten im Durchschnitt unter denen des letzten Jahren liegen.	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl und Anteil der Personen, die von subventionierter in nicht subventionierte Beschäftigung wechseln. - Anzahl und Anteil der Personen, die von subventionierter in nicht subventionierte Beschäftigung wechseln nach Dauer der vorangegangenen Beschäftigungssubvention. - Durchschnittliches Niveau der neu verhandelten Subventionen im Vergleich zum durchschnittlichen Niveau der vorherigen Subventionen.
	<ul style="list-style-type: none"> - Durchschnittlicher Anteil der Zuwendungen, die an Arbeitgeber gezahlt werden, bei denen es sich nicht um sozial nützliche Organisationen handelt - Durchschnittlicher Anteil der Zuwendungen die an sozial nützliche Organisationen übertragen werden.

Source: RRV (2002)

Interessanterweise hat Schweden trotz seiner langen MBO-Tradition kein elaborierteres System des Leistungsvergleichs entwickelt und sich offenbar auch nicht so recht an diese anspruchsvolle Aufgabe herangetraut. Zwar hat die schwedische Regierung die Arbeitsmarktbehörde AMS vor einiger Zeit beauftragt, einen Aktionsplan mit Vorschlägen zum internen Benchmarking zwischen den LAN (den regionalen AÄ) zu entwickeln und vorzulegen. Die entsprechende Ausarbeitung durch den AMS steht aber aus, da dieses Projekt offenkundig nicht vorrangig verfolgt wird.

Trotz der vordergründigen Beständigkeit des schwedischen MBO-Systems sind weder die AMS-Mitarbeiter/innen noch die Politik damit wirklich zufrieden. So wird von Mitarbeitern der regionalen Ebene (LAN) einerseits häufiger der Wunsch nach mehr Freiräumen für eigene Zielsetzungen oder Anpassungen der örtlichen Zielhöhen des Controlling-systems geäußert, auf der anderen Seite schöpfen die County Labour Boards allerdings die bestehenden Anpassungsspielräume nur in geringem Umfang aus (Lindskog 2003).

Darüber hinaus steht das langfristige Entwicklungsprogramm (5-Punkte-Programm) für den AMV im Brennpunkt der politischen Debatte. Ein Ausgangspunkt für das Entwicklungsprogramm war ein Prüfbericht des parlamentarischen Rechnungshofes (*Riksdagen Revisorer*, RRV), in dem das MBO-System insbesondere für seine unklaren Zielformulierungen kritisiert wurde. Diese Unklarheiten hätten im Zeitraum 1999-2001 zu verschiedenen Planungs- und Managementproblemen innerhalb des AMV geführt. Der originäre Beitrag der Arbeitsmarktpolitik zur Zielerreichung müsse im Monitoring deutlicher, Evaluation und Follow-up, – nicht zuletzt auch seitens der County Labour Boards – gestärkt, und die Planungsstrukturen reformiert werden.

In der Folge erließ die Regierung neue Richtlinien für die Arbeitsverwaltung AMV (seit Januar 2002 in Kraft), die der Zentrale AMS die volle und alleinige Verantwortung (für die Zielerreichung) in der Arbeitsmarktpolitik zuwies, hingegen die Verantwortung der County Labour Boards beschnitt. Außerdem wurden klarere, formalisiertere Follow-up Verfahren beschlossen: Die ebenfalls neu geschaffene ‚Management Group‘ des AMS soll nunmehr wenigstens 2 Tage pro Monat mit den Direktoren der County Labour Boards in Klausur gehen; die LAN sind ihrerseits angewiesen, anschließend solche Treffen mit den örtlichen Arbeitsämtern durchzuführen.

Das bereits oben erwähnte, eher allgemein gehaltene 5-Punkteprogramm enthält ein Bündel verschiedener Maßnahmen. Kernstück ist die Aufteilung in die drei Handlungsfelder Vermittlung (Matching), Weiterbildung/Training und Aktivierung,¹⁰ für die jeweils die MBO-Komponenten (Ziel- und Zielhöhendefinitionen, Ressourcenallokation, Umsetzung, Monitoring, Follow-Up) separat und eigenständig umgesetzt werden sollen. Die landesweite Umsetzung soll schrittweise bis 2004 abgeschlossen sein. Auf der lokalen Ebene der Arbeitsämter soll die MBO-Planung und Monitoring durch ein im Dezember 2002 neu eingeführtes IT-Instrument (AMV-Intranet) unterstützt werden.

Der Hauptkritikpunkt am MBO-System bleibt jedoch durch diese Änderungen weiterhin praktisch ungelöst: die analytische Trennung zwischen den (Netto-)Effekten des Maßnahmeneinsatzes und anderen externen Effekten (Konjunktur, regionale Ansiedlungen, Betriebsschließungen etc.) bleibt offen. Immerhin hat sich rein zahlenmäßig die Zielerreichung verbessert: Wurden im Jahr 2001 nur 34 von insgesamt 110 regionalen Zielwerten (je 5 Zielwerte für 21 LAN) erreicht, und alle nationalen Zielwerte verfehlt, so wurden in 2002 immerhin 62 regionale und drei nationale Zielwerte erreicht.

10 Optional ist die Rehabilitation als viertes Feld vorgesehen.

2.7 Schweiz

Institutioneller Rahmen

Traditionell ist der Schweizer Arbeitsmarkt geprägt durch ein starkes Segment privater Arbeitsvermittlungen, die gut 80% aller Vermittlungen auf sich verbuchen können. Die öffentliche Arbeitsmarktpolitik liegt in der operativen Verantwortung der 26 Kantone, die ihrerseits die öffentlichen regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) unterhalten. Die (RAV) sind auf Stellenvermittlung der Personengruppen mit Vermittlungshemmnissen spezialisiert. Mit Beginn der Reformumsetzung 1998 gab es 151 RAV, derzeit sind es ca. 130.

Die variable Anzahl der RAV ist ein interessantes institutionelles Merkmal des Schweizer Systems: Es liegt alleine in der Verantwortung der Kantone, wo und wie viele regionale Arbeitsverwaltungen (RAV) eingerichtet werden. Einzige Vorgabe von der Bundesebene ist die Mindestanzahl an Beratern, die es in einem Kanton geben muss. Diese ist über die Anzahl der Beratungsdossiers je Berater bestimmt, wobei die Höchstzahl hier bei 130 Dossiers pro Berater liegt. Wo die Berater eingesetzt werden, ist letztlich an die aktuelle Arbeitsmarktsituation in den Regionen gebunden. Dabei sind zum einen natürliche Ballungsräume und sektorale Cluster entscheidende Kennzeichen für die regionale Abgrenzung. Die relative Flexibilität dieses Systems erklärt, warum die Anzahl der RAV im Zeitverlauf schwankt. Leistungsvergleiche werden innerhalb dieses Rahmens im Vergleich zu anderen Ländern dadurch erleichtert, als dass die RAV einzig mit der Aufgabe der Arbeitsvermittlung betraut sind.

Das Controllingsystem

Fünf strategische Ziele der Arbeitsmarktpolitik – vertraglich zwischen dem Staatssekretariat für Wirtschaft und den Kantonen fixiert – sind in der Schweiz maßgeblich:

1. Vermeidung der Arbeitslosigkeit
2. Rasche und dauerhafte Wiedereingliederung der gemeldeten Stellensuchenden
3. Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit
4. Senkung der Aussteuerungen
5. Effizienter Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes (AVIG) und des Arbeitsvermittlungsgesetzes (AVG)

Diese bilden die Grundlage für das originäre Schweizer System der wirkungsorientierten Budgetierung und Steuerung (siehe Übersicht 8). Es handelt sich dabei um ein System von vier Indikatoren, die mittels einer einfachen Linearregression um exogene Einflussfaktoren bereinigt werden. Die vier Indikatoren werden mittels eines Gewichtungssystems zu einem Gesamtindikator zusammengefasst. Ziel des Modells ist es, mit dem Indikator einen relativen Preis zu konzipieren und somit eine Quasi-Marktsituation zu simulieren, die wiederum die Budgetierung der Kantone regelt.

Übersicht 8:

Wirkungsorientiertes Zielsystem der Schweiz

Ziel	Operativer Indikator
Geschwindigkeit der Wiedereingliederung	Durchschnittlicher Tagegeldbezug aller innerhalb einer Periode abgemeldeten Leistungsbezüger
Erfolg des RAV bei der Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit (>12 Monate)	Anzahl der Übertritte von Leistungsbezügern in Langzeitstellensuchende im Verhältnis zum Gesamtbestand an Leistungsbezügern des RAV innerhalb einer Jahresperiode
Vermeidung von Aussteuerung (vergleichbar mit Langzeitarbeitslosigkeit > 24 Monate)	Anzahl Aussteuerungen von Leistungsbezügern im Verhältnis zum Gesamtbestand an Leistungsbezügern des RAV
Dauerhaftigkeit der Wiedereingliederung	Anzahl der Wiederanmeldungen von Leistungsbezügern im Verhältnis zum Gesamtbestand der Leistungsbezüger des RAV

Quelle: Hilbert 2003 (mimo)

Auf Basis einer Vereinbarung zwischen den Kantonen und dem Bund aus 2000 wurde für drei Jahre die stufenweise Einführung des Systems festgelegt. Es sollten stufenweise über ein Bonus-Malus-System die überdurchschnittlichen Kantone belohnt und die unterdurchschnittlichen Kantone "bestraft" werden. In der Umsetzung zeigten sich hier jedoch große Probleme bei der Akzeptanz (Hilbert 2003), weshalb derzeit im Rahmen

einer neuen Vereinbarung das Modell für ein Benchmarking mit anschließenden Verhandlungen zwischen Kantonen und Bund verwendet wird. Nach zweijähriger Erfahrung ist überdies festzuhalten, dass die vier Indikatoren zwar als Maßstab der Zielerreichung herangezogen werden, die Budgetverteilung daran aber nicht gekoppelt ist. Die Budgetallokation erfolgt vielmehr weiter auf Basis bilateraler Verhandlungen.

Insgesamt ist also die Schweizer Herangehensweise durch einen eigenständigen Ansatz geleitet: Auf nationaler Ebene erfolgt keine regionale Clusterung, die Arbeitsmarkt orientierte Politik-Steuerung erfolgt auf einer relativ niedrigen Aggregationsgröße (Kantone - RAV).

2.8 Deutschland

Das Controlling der werdenden Bundesagentur für Arbeit befindet sich in einer kritischen Phase. Zwar erfolgte die Einführung des Controllingsystems inklusive des Fachreferates in Nürnberg im Prinzip zügig (Schütz 2001), die Umsetzung und die Akzeptanz des Controllings in den Arbeitsämtern ist aber sehr unterschiedlich und lässt vielerorts noch zu wünschen übrig (Mosley, Schütz, Schmid 2002).

Hierfür gibt es verschiedene Gründe. So wird der Sinn und Zweck eines Controllings auf der operativen Ebene nicht hinreichend (an)erkannt angesichts der immer noch virulenten Aufgabenfülle des Alltagsgeschäfts. Nach neuen Befunden aus Interviews in Arbeitsämtern ist die Akzeptanz des Controllings überdies im letzten Jahr dadurch massiv beschädigt worden, indem der eigentlich dialogisch vorgesehene Prozess der Zielvereinbarung im Gegenstromverfahren praktisch von Nürnberg ausgehebelt wurde und die Ämtervorschläge für die Zielhöhen nicht adäquat berücksichtigt, sondern übergangen wurden. In diesem Jahr ist zudem eine Glaubwürdigkeitslücke des Controllings in den Ämtern durch die faktische Diskontinuität der geschäftspolitischen Ziele entstanden: Das vom BA-Vorstand neu eingeführte Ziel „Haushalt 2003 ohne Bundeszuschuss“ wurde zunächst allerorten als unglaubwürdig bzw. unrealistisch wahrgenommen. Dies hat sich unterdessen bewahrheitet, auch in diesem Jahr ist ein Bundeszuschuss unvermeidlich. Aktuell herrscht die Situation, dass das Ziel von Einsparungen (auch im Sinne eines möglichst niedrigen Bundeszuschusses) alle anderen Zielsetzungen dominiert; gleichzeitig wird jedoch offiziell auch an den operativen Zielhöhen des eigentlichen geschäftspolitischen Ziels¹¹ festgehalten; und dies trotz der massiv nach unten korrigierten Prognosen der wirtschaftlichen Entwicklung. So bleibt eine Diskrepanz zwischen dem dominierenden Einsparziel einerseits, den formell fortbestehenden geschäftspolitischen Zielmarken andererseits. Erneute (unterjährige) Richtungswechsel in der Ausrichtung der geschäftspolitischen Zielsteuerung könnten

11 Das geschäftspolitische Ziel lautet: Arbeitslosigkeit vermeiden und beenden; und ist in die drei geschäftspolitischen Schwerpunkte 'Schnelle Eingliederung'; 'Aktivieren, qualifizieren und integrieren von Jugendlichen und Langzeitarbeitslosen'; und 'illegale Beschäftigung und Leistungsmissbrauch bekämpfen', unterteilt.

die Glaubwürdigkeit und mithin den Aufbau eines funktionierenden Controllings weiter beschädigen.

3. Fazit

Zunächst zu den Befunden dieser internationalen Bestandsaufnahme. Erstens wurde im Ländervergleich dieses Papiers deutlich, dass die Controllingssysteme anderer Länder den ‚Stein der Weisen‘ auch nicht besitzen: Weitgehend fehlerfreie, optimierte und von institutioneller Kontinuität geprägte Controllingssysteme öffentlicher Beschäftigungsdienste gibt es nicht, vielmehr stellt die Ausgestaltung dieser Systeme eine fortwährende Aufgabe dar. Länderspezifisch unterschiedlich werden bestimmte Stellschrauben des Controllingssystems immer wieder neu justiert. Zwei Reform- ‚Dauerbrenner‘ ragen deutlich heraus: (1) Zum einen die sich in wechselnder Abfolge vollziehenden Schübe von Zentralisierung und Dezentralisierung (vgl. schon Arnkil/Spangar 2002), die in der Regel als Antwort auf Funktionsschwächen von zuviel dezentraler bzw. zentraler Steuerung konzipiert werden. In dem hier betrachteten aktuellen Zeitraum wurden solche Reformschritte vor allem in Dänemark und Schweden umgesetzt bzw. eingeleitet. Während in Schweden gegenwärtig auf Zentralisierung gesetzt wird, um die Verantwortung und Zurechenbarkeit (*Accountability*) und auch die Wirksamkeit der AMV-Aktivitäten zu verbessern, wird indes in Dänemark eher die Dezentralisierungskarte gespielt, insofern die Gestaltungsfreiheiten der Regionen (RAR) bei der Steuerung erhöht werden (sollen). Dabei ist allerdings unklar, ob die gleichzeitige Stärkung des zentralen Controllings diese Dezentralisierungsgewinne nicht wieder auffrisst.

(2) Der zweite Dauerbrenner unter den Controllingreformen bildet die Erhöhung oder auch Verringerung, allgemeiner die konzeptionelle Neuordnung der operativen Ziele. Der Grund dafür ist die dauerhaft beklagte fehlende Korrespondenz von (politisch vorgegebenen) Zielen und verwendeten Kennziffern zu den Aktivitäten der Arbeitsverwaltung. Insbesondere Schweden – eines der Länder mit sehr langer MBO-Erfahrung – ist seit langem um Zieloptimierung bemüht, ohne das Dilemma des arbeitsmarktpolitischen Controllings lösen zu können, dass die meisten Ziele, Zielhöhen und Zielerreichungsgrade kausal nicht bzw. nicht hinreichend an die Aktivitäten der Arbeitsverwaltung angebunden sind bzw. zurückgeführt werden können. In Deutschland scheint die Reformdiskussion dahin zu gehen, im Rahmen relativ weit gefasster Ziele¹², die Indikatoren weniger als direkte Aktivitätskennziffern denn als indirekte Bruttowirkungskennziffern zu definieren. Das ist insofern richtig, als dass hohe Aktivitätszielgrößen (z.B. das französische Ziel von 66 % öffentlichen Marktanteil) zu Formen des Moral Hazard bei der Zielerreichung (Schütz 2001) verleiten. Gleichzeitig ‚verschwinden‘ die Aktivitätskennziffern ja nicht, sondern spielen sozusagen nunmehr, aber immer noch die ‚zweite Geige‘ im Monitoringprozess, aber eben nicht die ‚erste

12 Bspw. gibt es in 2003 ja nur das eine geschäftspolitische Ziel ‚Arbeitslosigkeit vermeiden und beenden‘ – mit dem Schlüsselindikator ‚Bestand an Arbeitslosen‘ sowie die drei geschäftspolitischen Schwerpunkte (siehe Fußnote 11).

Geige' im Controlling. Ein vollständiger Verzicht auf Aktivitätskennziffern wäre unsinnig, da überhaupt kein Zusammenhang mehr zwischen Aktivitäten der Arbeitsverwaltung und den Arbeitsmarktwirkungen herstellbar wäre. Das ‚schwedische Dilemma‘ wird aber auch nicht gelöst, das Problem perverser Anreize ebenfalls nicht. Die neue britische Variante, gewichtete Punktwerte statt ‚echter‘ absoluter Zielgrößen zu verwenden, löst diese möglichen perversen Effekte der Zielsteuerung übrigens auch nicht, eröffnet allerdings bedingte strategische Wahlmöglichkeiten und operative Freiräume. Das heißt im Klartext: Die Vermittler/innen in den JobcentresPlus können im Prinzip selbst entscheiden, wie sie ihre Punkte zusammenbekommen. Wenn es nun erfolgsträchtiger (mehr Punkte!) sein sollte, mehrere leicht Vermittelbare statt einer höher bewerteten Person mit Vermittlungshemmnis in einem gegebenen Zeitraum zu vermitteln, so wird eine rational handelnde Vermittlerin dies sicherlich tun. Da gleichzeitig der Zielpunktwert allein mit leicht Vermittelbaren kaum erreichbar sein dürfte, bestehen allerdings konkrete Anreize, die schwierigeren Fälle auch anzugehen. Über die konkreten, örtlich wahrscheinlich auch unterschiedlichen Praktiken und Strategien liegen derzeit leider noch keine robusten Erkenntnisse oder Evaluationen vor.

In diesen Zusammenhang gehört auch die Thematik des Leistungsvergleichs zwischen den regionalen Einheiten der Beschäftigungsdienste. Die internationale Bestandsaufnahme von sieben europäischen Ländern zeigt, dass bisher nur in Großbritannien und teilweise in Österreich diese schwierige Aufgabe entschlossen verfolgt wird. In den übrigen Ländern spielt der interregionale Leistungsvergleich entweder praktisch keine (Frankreich, Niederlande, Schweden) oder nur eine untergeordnete Rolle (Dänemark). Die Schweiz bildet insofern einen Sonderfall, da der Leistungsvergleich zwar eigentlich angestrebt wird, aber bisher nicht umsetzbar war. Die werdende Bundesagentur für Arbeit folgt hingegen nun methodisch dem britischen Beispiel und wird eine entsprechende neue Regionaltypologie vorlegen, die plausibler und zuverlässiger als die alten Arbeitsamt-Gruppierungen der Eingliederungsbilanzen ausfallen muss, um akzeptiert und einsatzfähig zu werden.

Weiterhin wurde in diesem Papier argumentiert, dass die allgemeine deutsche Rezeption internationaler Beispiele (vermeintlich) guter Praxis, insbesondere in der Arbeitsvermittlung, einseitig und unkritisch ist. Der Nachweis der Überlegenheit des britischen oder niederländischen Systems fehlt. Für profunde Analysen ist es notwendig, die Arbeitsvermittlung nach nachfrageseitigen Aspekten (Arbeitgeberorientierung), angebotsseitigen Aspekten (Arbeit Suchende), dem (Ziel-)Steuerungssystem, und der Prozessorganisation der Arbeitsvermittlung zu untersuchen. Bei der Prozessorganisation der Arbeitsvermittlung sind wiederum AA-interne Aspekte und Interorganisationsbeziehungen mit dritten Akteuren zu unterscheiden. Außerdem ist eine Untersuchung der Arbeitsvermittlung in den Kontext wichtiger institutioneller Rahmenbedingungen zu stellen (Box 2).

Abschließend ein Wort zu dem aktuellen Reformprozess in der BA. Im Rahmen des Masterplans wird – soweit dies aus der Außenperspektive beurteilbar erscheint dem Controlling ein sehr starkes Gewicht beigemessen. Das neue „einheitliche und konsistente Zielsystem“ soll, so die Projektbeschreibung zum Masterplan, „Ursache-

/Wirkungsbeziehungen“ abbilden, und die Verbindung von operativem und strategischem Controlling wird als „Grundlage für ein modernes Führungskonzept“ verstanden. Controlling ist aber kein Allheilmittel, sondern ‚nur‘ ein, wenn auch wichtiges, Managementinstrument für Großorganisationen. Vor technokratischen Steuerungsoptimismen mittels Controlling kann daher nur abgeraten werden. Schwerer wiegt, dass die BA unter Umständen Gefahr läuft, den ohnehin laufenden Zentralisierungsschub zu überziehen, und die Chance vergibt, den nochmaligen Neuanfang ohne hinreichenden Rückhalt der Beschäftigten in den AA durchzuführen. Für verschiedene Arbeitsbereiche in der BA, und auch für das Controlling stellt sich weiterhin die Frage, ob und wie eine stärkere Dezentralisierung erreicht werden kann. Das Leistungsvermögen (Performanz) der BA wird sich kaum nachhaltig steigern lassen, wenn die ‚Nürnberger Kultur‘ der Top-Down-Steuerung mittels Rundbriefen¹³ und Weisungen mittelfristig nicht spürbar abnimmt.

Über diesen generellen Kritikpunkt hinaus erscheinen für die operative Gestaltung des Controllings für die BA (alsbald: Bundesagentur für Arbeit) perspektivisch folgende Punkte relevant:

Ein praktikables und *zeitnahes* Controlling wird niemals Effektivität im Sinne arbeitsmarktpolitischer Nettoeffekte messen können, da hierfür aufwendige ökonometrische Verfahren erforderlich sind. Die Beispiele Großbritannien und die Schweiz zeigen allerdings, dass analytische Annäherungen daran auch im Rahmen des Controllings nicht unmöglich sind. Allerdings – hierauf weist das Schweizer Beispiel nachdrücklich hin – müssen wirkungsorientierte Ansätze unter Umständen mit Akzeptanzproblemen der Organisationseinheiten rechnen, wenn es ‚ans Eingemachte‘ geht.

Den Schwierigkeiten bei der Abbildung von Ursache-Wirkungsbeziehungen sollte sich vor allem im Rahmen eines strategischen Controllings gestellt werden, welches den engen Horizont des Standardjahreszyklus überschreitet. Beim operativen (unterjährigen) Controlling sollte hingegen noch stärker auf einfach zu handhabende Kennziffern und Informationen gesetzt werden, etwa an die regelmäßige Befragung der Kunden (angebot- wie nachfrageseitig) und deren Einschätzung der Wirkung, inklusive die Frage nach Mitnahme, Verdrängung etc. In Deutschland sind die Möglichkeiten solcher Befragungen als flankierendes Controllinginstrument beileibe noch nicht ausgereizt.

Außerdem muss die konzeptionelle Breite des Kennzahlensystems (u.a. Anzahl der verwendeten Indikatoren) ausbalanciert gehalten werden. Ein breiter Rahmen ist im Sinne des Monitoring im Prinzip ja in Ordnung. Im Sinne des Controllings ist aber eine Beschränkung vorteilhafter („Weniger ist mehr“). Deshalb ist eine Fortentwicklung des Controllings zum BSC-Prinzip (Balanced Score Card) zu begrüßen. Die BSC ermöglicht, richtig ausgeführt, die Zuordnung der Einzelziele zu den Einheiten, die diese Zielsetzungen auch bearbeiten. Bei der (ja geplanten) Einführung von Balanced Score Cards in der BA ist allerdings im Sinne der operativen Akzeptanz und Funktionsfähigkeit unbedingt die Mitarbeiterbeteiligung bei der Indikatorenentwicklung zu gewährleisten.

13 Bis Juni sind im Jahr 2003 bereits über 70 Rundbriefe aus Nürnberg ergangen.

Generell gilt, dass auf der operativen Ebene die Dokumentationspflichten auf das nötige Minimum begrenzt werden müssen, um prozesstechnisch die Effektivität des Controlling zu gewährleisten. Eine praktisch sehr wichtige Voraussetzung dafür wäre unter anderem eine effektive Reduzierung rechtlich bindender Vorschriften (Rechts- und Verwaltungsvereinfachung). Auf die entsprechenden (noch nicht bekannt gegebenen) Vorschläge der BA-Projektgruppe ‚Task Force: Konzentration auf Kernaufgaben‘ darf man gespannt sein; und wirksame, zügige Umsetzungsschritte sind von höchstem Interesse für ein Gelingen der BA-Reform. Eine weitere Voraussetzung ist die Modernisierung und Vereinfachung der operativen IT (CoArb, CoLei usw.), an der ebenfalls massiv gearbeitet wird und die nach optimistischen Plänen bereits in der zweiten Jahreshälfte 2004 am Start sein soll.

Für die Wirksamkeit komplexer Steuerungssysteme reicht die Festlegung quantifizierter Zielwerte, die erreicht werden sollen, allein nicht aus. Vielmehr sind (ggfs. politisch definierte) Relevanzordnungen oder Gewichtungen von Teilzielen bzw. Teilssegmenten flankierend einzusetzen. Denn nur von klar erkennbaren Prioritäten und Zielgrößen gehen spürbare Steuerungsimpulse aus, andernfalls – bei zu viel gleichwertigen Zielsetzungen – degeneriert das ‚Controlling‘ zur lästigen Erfüllung eines zusätzlichen Pflichtenkanons und führt möglicherweise zu Scheinaktivitäten, um „Sollerfüllung“ zu dokumentieren. Gleichzeitig sollte die unterjährige Kontinuität der Controllingziele gewährleistet sein, ohne allerdings das Motto ‚Keine unterjährigen Zielkorrekturen‘ zum Fetisch zu erheben. Andernfalls ist mit einer Akzeptanz- und Umsetzungslücke des Controllings auf operativer Ebene zu rechnen.

4. Literatur

- Bertelsmann Stiftung und Bundesanstalt für Arbeit 2003. Job Center. Konzeption und Diskussion der lokalen Zentren für Erwerbsintegration. Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) 2002. Reformen der Arbeitsverwaltung im internationalen Vergleich: Großbritannien, Österreich, Schweiz, Niederlande und Schweden. Gütersloh.
- Berthet, T. et al. 2002. 1982-2002: La territorialisation progressive des politiques de l'emploi", Premières Synthèses, DARES, n° 24.2, juin 2002.
- Arnkil, R. und T. Spangar 2001. Comparing Recent Danish, Finnish and Swedish Labour Market Policy Reforms. Discussion Paper FS I -01-204. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Franck 2003. Arbeit und Beruf
- Frick, F. 2002. Neue Rahmenbedingungen für eine „Bundesagentur für Arbeit“, in: Bundesarbeitsblatt, H. 12, S. 13-18.
- Mensen, Theo 2002). Zentrum für Arbeit und Einkommen 2002. Präsentation vor der Hartz-Kommission. Download am 16.01.03: [http:// www.bma.bund.de / download/Hartz-Kommission / Internationaler_Vergleich / Niederlande / 020521_Mensen_Niederlande.pdf](http://www.bma.bund.de/download/Hartz-Kommission/Internationaler_Vergleich/Niederlande/020521_Mensen_Niederlande.pdf).
- Mosley, H. G. und H. Schütz, N. Breyer 2001. Management by Objectives in European Public Employment Services. Discussion Paper FS I 01-203. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Mosley, H.G., H. Schütz und G. Schmid. Effizienzmobilisierung der Arbeitsverwaltung: Leistungsvergleich und Lernen von guten Praktiken (Benchmarking). Discussion Paper FS I 02-209. Wissenschaftszentrum für Sozialforschung.
- Prager, J. 1994. Contracting Out Government Services: Lessons from the Private Sector, in: Public Administration Review, Vol. 54, Nr. 2, S. 176-184.
- Schütz, H. 2001. Zielsteuerung in europäischen Arbeitsverwaltungen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), Heft 2, S.207-225.
- Simonin, B. 2003. Decentralisation of Employment Policies and New Forms of Governance: Tackling the Challenge of Accountability. Paper presented at the OECD-Conference in Warsaw, 27-28 March.

Box 2: Untersuchungsschema zum int. Vgl. Arbeitsvermittlung

Nachfrageseitige Prozesse (AG)

- Strategie/Modell insg.
- AG-Bestandspflege
- Akquise Neukunden
- Leistungspalette für AG
- gezielte Krisenintervention
- Messung Kundenzufriedenheit

Angebotsseitige Prozesse (AN)

- Strategie insgesamt
- Profiling/ Einschätzung Intervention
- (Aktionszeit)
- qualitative Leistungspalette an Arbeit Suchende
- Sanktionierungsmöglichkeiten

Zielsteuerung AV

- Ausrichtung Zielsystem insg.
- (Kern)Indikatoren
- Güte der Indikatoren
- Kontrolle der Indikatoren

Struktur – und Prozessorganisation der AV

- AA-intern: z.B. Teammodelle, Aufgabenteilung, Kundensteuerung etc.
- Personal
- Selbstinformationseinrichtungen (SIE) in den AÄ
- Internet-/Onlineangebote der AV
- Interorganisationsbeziehungen der Arbeitsverwaltung mit dritten Akteuren:
 - ZA-Firmen , auch: PSA
 - Arbeitsmarktpolitischen Trägern (divers)
 - Privaten Vermittlern
 - Arbeitgeberverbänden
 - Gewerkschaften
 - Gebietskörperschaften (Kommune inkl. Umsetzung Jobcenter, Kreis, Land)

Institutionelle Kontextfaktoren

Grad der Verrechtlichung

Konditionalsteuerung in der AMP

zusätzliches Potential für (vermittlungsorientierte) Zeitarbeit (ZA)

Organisationsmodell

Basismodell der Arbeitsverwaltung (Agentur vs. Selbstverwaltungsmodell)

Integriert, partiell integriert, fragmentierte Systeme

Bücher

der Abteilung

„Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung“

(nur im Buchhandel erhältlich)

Dietmar Dathe, Günther Schmid
**Urbane Beschäftigungsdynamik. Berlin im
Standortvergleich mit Ballungsregionen**
2001
Berlin, edition sigma
175 S.

Werner Eichhorst, Stefan Profit, Eric Thode
in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe
„Benchmarking“ des „Bündnis für Arbeit,
Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit“:
Gerhard Fels, Rolf G. Heinze, Heide Pfarr,
Günther Schmid, Wolfgang Streeck
**Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt
und Beschäftigung. Bericht der Arbeits-
gruppe Benchmarking und der
Bertelsmann-Stiftung**
2001
Berlin/Heidelberg/New York, Springer
440 S.

European Academy of the Urban Environment
**New institutional arrangements in the
labour market. Transitional labour markets
as a new full employment concept**
1998
Berlin, EA.UE series „The Urban Environment
in Europe“
135 S.

Jürgen Gabriel, Michael Neugart (Hg.)
**Ökonomie als Grundlage politischer
Entscheidungen**
2001
Opladen, Leske + Budrich
343 S.

Silke Gülker, Christoph Hilbert,
Klaus Schömann
**Lernen von den Nachbarn. Qualifikations-
bedarf in Ländern der OECD**
2000
Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag
126 S.

Max Kaase, Günther Schmid
**Eine lernende Demokratie - 50 Jahre
Bundesrepublik Deutschland
WZB-Jahrbuch 1999**
1999
Berlin, edition sigma
586 S.

Jaap de Koning and Hugh Mosley (Eds.)
**Labour Market Policy and Unemployment:
Impact and Process Evaluations in Selected
European Countries**
2001
Cheltenham, UK, Edward Elgar
317 S.

Traute Meyer
**Ungleich besser? Die ökonomische Unab-
hängigkeit von Frauen im Zeichen der
Expansion sozialer Dienstleistungen**
1997
Berlin, edition sigma
216 S.

Hugh Mosley, Jacqueline O'Reilly,
Klaus Schömann (Eds.)
**Labour Markets, Gender and Institutional
Change. Essays in Honour of Günther
Schmid**
2002
Cheltenham, UK, Edward Elgar
382 S.

Michael Neugart, Klaus Schömann (Hg.)
**Forecasting Labour Markets in OECD
Countries. Measuring and Tackling
Mismatches**
2002
Cheltenham, UK, Edward Elgar
322 S.

Jacqueline O'Reilly, Colette Fagan (Eds.)
Part-Time Prospects. An International Comparison
1998
London/New York, Routledge
304 S.

Jacqueline O'Reilly, Inmaculada Cebrián and Michel Lallemand (Eds.)
Working-Time Changes: Social Integration Through Transitional Labour Markets
2000
Cheltenham, UK, Edward Elgar
369 S.

Heidi Oschmiansky, Günther Schmid und Bettina Uhrig unter Mitarbeit von Thomas Heitmann
Qualifikation und Beschäftigung. Jobrotation als Instrument der Weiterbildung und Integration von Arbeitslosen
2001
Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung, Schriftenreihe der Abteilung „Arbeit und Sozialpolitik“
83 S.

Birgitta Rabe
Implementation von Arbeitsmarktpolitik durch Verhandlungen. Eine spieltheoretische Analyse
2000
Berlin, edition sigma
254 S.

Günther Schmid, Jacqueline O'Reilly, Klaus Schömann (Eds.)
International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation
1996
Cheltenham, UK, Edward Elgar
954 S.

Günther Schmid, Bernard Gazier (Eds.)
The Dynamics of Full Employment. Social Integration Through Transitional Labour Markets
2002
Cheltenham, UK, Edward Elgar
443 S.

Günther Schmid
Wege in eine neue Vollbeschäftigung. Übergangsarbeitsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik
2002
Frankfurt/Main, Campus
477 S.

Klaus Schömann, Ralf Rogowski, Thomas Kruppe
Labour Market Efficiency in the European Union. Employment Protection and Fixed-Term Contracts
1998
London/New York, Routledge
214 S.

Sylvia Zühlke
Beschäftigungschancen durch berufliche Mobilität? Arbeitslosigkeit, Weiterbildung und Berufswechsel in Ostdeutschland
2000
Berlin, edition sigma
206 S.

**Abteilung
Arbeitsmarktpolitik und
Beschäftigung**

Discussion Papers 2000

Klaus Schömann, Stefanie Flechtner, Ralf Mytzek, Isabelle Schömann
Moving towards Employment Insurance - Unemployment Insurance and Employment Protection in the OECD
Bestell-Nr.: FS I 00 - 201

Dietmar Dathe and Günther Schmid
Determinants of Business and Personal Services: Evidence from West-German Regions
Bestell-Nr.: FS I 00 - 202

Günther Schmid
Beyond Conventional Service Economics: Utility Services, Service-Product Chains, and Job Services
Bestell-Nr.: FS I 00 - 203

Heidi Oschmiansky, Günther Schmid
Wandel der Erwerbsformen. Berlin und die Bundesrepublik im Vergleich
Bestell-Nr.: FS I 00 - 204

Dominique Anxo, Jacqueline O'Reilly
Beschäftigung, Arbeitszeit und Übergangsmarkte in vergleichender Perspektive
Bestell-Nr.: FS I 00 - 205

Thomas Kruppe
The Dynamics of Dependent Employment and Unemployment – A Comparison of Different Data Sources
Bestell-Nr.: FS I 00 - 206

Heidi Gottfried, Jacqueline O'Reilly
Der Geschlechtervertrag in Deutschland und Japan: Die Schwäche eines starken Versorger-modells
Bestell-Nr.: FS I 00 - 207

Birgitta Rabe
Wirkungen aktiver Arbeitsmarktpolitik. Evaluierungsergebnisse für Deutschland, Schweden, Dänemark und die Niederlande
Bestell-Nr.: FS I 00-208

Michael Neugart
The Supply of New Engineers in Germany
Bestell-Nr.: FS I 00-209

Rolf Becker
Studierbereitschaft und Wahl von ingenieurwissenschaftlichen Studienfächern. Eine empirische Untersuchung sächsischer Abiturienten der Abschlussjahrgänge 1996, 1998 und 2000
Bestell-Nr.: FS I 00-210

Donald Storrie and Hans Bjurek
Benchmarking European Labour Market Performance with Efficiency Frontier Techniques
Bestell-Nr.: FS I 00-211

Discussion Papers 2001

Achim Kemmerling
Die Messung des Sozialstaates. Beschäftigungspolitische Unterschiede zwischen Brutto- und Netto-sozialleistungsquote
Bestell-Nr.: FS I 01 - 201

Isabelle Schömann
Berufliche Bildung antizipativ gestalten: die Rolle der Belegschaftsvertretungen. Ein europäischer Vergleich
Bestell-Nr.: FS I 01 - 202

Hugh Mosley, Holger Schütz, Nicole Breyer
Management by Objectives in European Public Employment Systems
Bestell-Nr.: FS I 01 - 203

Robert Arnkil and Timo Spangar
Comparing Recent Danish, Finnish and Swedish Labour Market Policy Reforms
Bestell-Nr.: FS I 01 - 204

Günther Schmid unter Mitarbeit von
Kai-Uwe Müller
**Die Zukunft der Erwerbsarbeit. Thesen und
Perspektiven für Mecklenburg-Vorpommern**
Bestell-Nr.: FS I 01 - 205

Frank Oschmiansky, Silke Kull, Günther
Schmid
**Faule Arbeitslose? Politische Konjunkturen
einer Debatte**
Bestell-Nr.: FS I 01 - 206

Sabine Berghahn
Ehe als Übergangsarbeitsmarkt?
Bestell-Nr.: FS I 01 – 207

Jan Johannesson
**On the Efficiency of Placement Service and
Programme Placement at the Public
Employment Offices in Sweden**
Bestell-Nr.: FS I 01 – 208

Michael Neugart and Jan Tuinstra
**Endogenous Fluctuations in the Demand
for Education**
Bestell-Nr.: FS I 01 – 209

Discussion Papers 2002

Sophie Rouault
**Multiple jobholding and path-dependent
employment regimes – answering the
qualification and protection needs of
multiple jobholders**
Bestell-Nr.: FS I 02 - 201

Sophie Rouault, Heidi Oschmiansky, Isabelle
Schömann (Hg.)
**Reacting in time to qualification needs:
Towards a cooperative implementation?**
Bestell-Nr.: FS I 02 - 202

Michael Neugart and Donald Storrie
**Temporary Work Agencies and Equilibrium
Unemployment**
Bestell-Nr.: FS I 02 - 203

Ruud Muffels, Ton Wilthagen,
Nick van den Heuvel
**Labour Market Transitions and Employment
Regimes: Evidence on the Flexibility-
Security Nexus in Transitional Labour
Markets**
Bestell-Nr.: FS I 02 - 204

Heidi Oschmiansky
**Implementation von Jobrotation im
Gesundheits- und Pflegebereich – ein
dänisch-deutscher Vergleich**
Bestell-Nr.: FS I 02 - 205

Michael Neugart and Klaus Schömann
**Employment Outlooks: Why forecast the
labour market and for whom?**
Bestell-Nr.: FS I 02-206

Markus Gangl
**Welfare State Stabilization of Employment
Careers: Unemployment Benefits and Job
Histories in the United States and West
Germany**
Bestell-Nr.: FS I 02-207

Markus Gangl
**Unemployment Benefits as a Search
Subsidy: New Evidence on Duration and
Wage Effects of Unemployment Insurance**
Bestell-Nr.: FS I 02-208

Hugh Mosley, Holger Schütz, Günther Schmid
**Effizienzmobilisierung der
Arbeitsverwaltung:
Leistungsvergleich und Lernen von guten
Praktiken (Benchmarking)**
Bestell-Nr.: FS I 02-209

Ronald Schettkat
**Institutions in the Economic Fitness
Landscape**
What Impact do Welfare State Institutions have
on Economic Performance?
Bestell-Nr.: FS I 02-210

Christoph Hilbert und Ralf Mytzek
**Strategische und methodische
Ansatzpunkte zur Ermittlung des
regionalen Qualifikationsbedarfs**
Bestell-Nr. FS I 02-211

Ronald Schettkat

**Differences in US-German Time-Allocation
Why do Americans work longer hours than
Germans?**

Bestell-Nr. FS I 02-212

Frank Oschmiansky und Bernd Reissert

**Förderung von Übergangsmärkten in
Berlin und Brandenburg: eine quantitative
Untersuchung**

Bestell-Nr. FS I 02-213

Oliver Bruttel

**Die Privatisierung der öffentlichen
Arbeitsverwaltung am Beispiel Australiens**

Bestell-Nr. FS I 02-214

Neu ab 2003:

Der Schwerpunkt I „Arbeit, Sozialstruktur und Sozialstaat (ARS)“ besteht seit dem 1. Januar 2003. Er umfasst die Abteilungen *Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung (AB)*, *Ungleichheit und soziale Integration (USI)* und die Arbeitsgruppe *Public Health (PH)*.

***Abteilung
Arbeitsmarktpolitik und
Beschäftigung***

Discussion Papers 2003

Carroll Haak
**Weiterbildung in kleinen und mittleren
Betrieben: Ein deutsch-dänischer
Vergleich**
Bestell-Nr.: SP I 2003-101

Günther Schmid
**Gleichheit und Effizienz auf dem
Arbeitsmarkt: Überlegungen zum
Wandel und zur Gestaltung des
„Geschlechtervertrages“**
Bestell-Nr.: SP I 2003-102