

Chancen und Risiken der Wirkungsmessung von arbeitsmarktlichen Massnahmen

Handlungsempfehlungen für die Optimierung der Wirkungsmessung im Kanton Basel-Stadt

Zertifikatsarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Lukas Summermatter**
Universität St.Gallen
Institut für Systemisches Management und Public Governance
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen

Verfasser: **Andreas Burri**
aus Luzern (Kanton Luzern)
Lenzburgerstrasse 80
5033 Buchs AG

Buchs AG, 24. November 2012

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Lehrgangs „Management und Politik öffentlicher Institutionen“ (CeMaP) der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt beim Autor.

Vorwort

Die arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) sind seit 20 Jahren zentraler Bestandteil der aktiven Schweizerischen Arbeitsmarktpolitik. Mit einer breiten Palette von Bildungs- und Beschäftigungsmassnahmen versucht die Arbeitslosenversicherung, die Stellensuchenden rasch und nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Der Kanton Basel-Stadt hat im Jahr 2007 verschiedene Elemente einer wirkungsorientierten Steuerung der AMM eingeführt. Der Kern der Steuerung, die effektive Wirkungsmessung, wurde bis heute aber nur ansatzweise diskutiert und teilweise umgesetzt.

Die Leserinnen und Leser erhalten mit der vorliegenden Arbeit einen Einblick in die Möglichkeiten der Wirkungsmessung von AMM. Es werden verschiedene Ansätze vorgestellt und durch Personen aus dem Vollzug der Arbeitslosenversicherung bewertet. Zudem werden die Chancen und Risiken einer solchen Wirkungsmessung mit Experten aus Unternehmensberatungen diskutiert. Die aus den Erkenntnissen entwickelten Handlungsempfehlungen sollen eine Grundlage bilden für die Umsetzung einer effektiven Wirkungsmessung der AMM und für die Weiterentwicklung der wirkungsorientierten Steuerung im Kanton Basel-Stadt.

Mein Dank geht an Hansjürg Dolder, Ruth Schuler, Pascale Kleiber und Dragan Peric vom Amt für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt. Sie haben als Fachpersonen aus dem Vollzug der Arbeitslosenversicherung die verschiedenen Ansätze zur Wirkungsmessung beurteilt. Ihre Einschätzungen waren für die Bewertung der Ansätze sehr hilfreich.

Ein weiterer Dank geht an Dr. Oliver Bieri, Dr. Marcel Egger und Dr. Michael Morlok, die mir als Experten für die Interviews zur Verfügung standen. Ihre profunden Kenntnisse im Bereich der Wirkungsmessung von arbeitsmarktlichen Massnahmen haben massgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen.

Ein besonderer Dank geht an Prof. Dr. Lukas Summermatter von der Universität St. Gallen für die interessanten Diskussionen zum Thema Wirkungsmessung und die Unterstützung bei der Erstellung dieser Arbeit.

Zusammenfassung

Der Arbeitslosenversicherung steht zur Integration der Stellensuchenden ein breites Spektrum von Bildungs- und Beschäftigungsmassnahmen zur Verfügung. Der Bund stellt den Kantonen jährlich einen finanziellen Betrag für diese sogenannten arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) bereit. Die Kantone verfügen über die Planungs- und Beschaffungskompetenz und haben damit die Aufgabe, mit einem vorgegebenen Budget eine maximale Wirkung zu erzielen. Die vorliegende Arbeit zeigt anhand vom Kanton Basel-Stadt, wie die Wirkung von AMM gemessen werden können und welche Chancen und Gefahren damit verbunden sind. Die aus den Erkenntnissen entwickelten Handlungsempfehlungen sollen die Grundlage bilden für die Umsetzung einer effektiven Wirkungsmessung.

Das methodische Vorgehen gliedert sich in vier Phasen. In der ersten Phase wurden vier ausgewählte Messansätze ausführlich dokumentiert. Fachpersonen aus der Arbeitslosenversicherung haben in der zweiten Phase diese Ansätze nach Stärken und Schwächen beurteilt. In der dritten Phase haben Experten aus spezialisierten Unternehmensberatungen die Chancen und Risiken der Wirkungsmessung dargelegt. In der letzten Phase wurden aus den gewonnenen Erkenntnissen entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Beim ersten Ansatz handelt es sich um eine Entwicklung des Amtes für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt aus dem Jahr 2008. Der Ansatz erhält von den Fachpersonen insgesamt die beste Bewertung. Er wird als glaubwürdig und nachvollziehbar beurteilt und überzeugt durch einen geringen Ressourcenaufwand zur Einführung der Messung und zur Aktualisierung der Resultate.

Der zweite Ansatz wurde von der Bundesagentur für Arbeit Deutschland und der Harvard University ebenfalls im Jahr 2008 entwickelt. Die Fachpersonen geben dem Ansatz die zweitbesten Noten. Der Ansatz erhält bei den Bewertungskriterien Validität und Reliabilität sogar die Höchstnoten. Zudem überzeugt er ebenfalls bei der Nachvollziehbarkeit und der Glaubwürdigkeit.

Der dritte Ansatz wurde von der Universität Zürich in Zusammenarbeit mit der Universität Lausanne und dem Amt für Wirtschaft und Arbeit Zürich im Jahr 2009 entwickelt. Er wird von den Fachpersonen insgesamt am schlechtesten bewertet. Die Nachvollziehbarkeit des Messansatzes ist tiefer als bei den anderen Ansätzen und der Aufwand zur Einführung der Messung und zur Aktualisierung der Resultate wird höher eingestuft.

Der vierte Ansatz wurde vom Büro Egger, Dreher & Partner und dem Amt für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt im Jahr 2010 entwickelt. Er erreicht im Vergleich zu den anderen Ansätzen den dritten Rang. Bei den Kriterien der Kommunikation und der Methodik schneidet der Ansatz etwas besser ab als der Ansatz der Universität Zürich. Der Aufwand zur Einführung der Messung und zur Aktualisierung der Resultate wird aber ebenfalls als hoch eingestuft.

Die Experten aus den Unternehmensberatungen sind sich einig, dass die Wirkungsmessung ein wichtiger Bestandteil der wirkungsorientierten Steuerung ist. Sie sind sich aber auch den Chancen und Gefahren einer solchen Messung bewusst.

Für die Experten liefert die Wirkungsmessung wichtige Informationen für die wirkungsorientierte Steuerung des Vollzugs der Arbeitslosenversicherung. Die Arbeitsmarktbehörden erhalten wichtige Hinweise für die operative Steuerung und die Politikerinnen und Politiker können ihre Entscheide durch die Messresultate legitimieren. Zudem animiert die Messung die Anbieterinnen und Anbieter von AMM in Wirkungszusammenhängen zu denken und zu steuern.

Das grösste Risiko sehen die Experten in der Schaffung von Fehlanreizen. Eine falsche Wahl der Indikatoren oder eine unklare Definition der Erhebungsprozesse können dazu führen, dass die falschen Wirkungsziele verfolgt werden. Als weiteres Risiko sehen die Experten, dass die Wirkungen immer erst mit einer gewissen Verzögerung eintreten und von vielen exogenen Faktoren zusätzlich verfälscht werden können. Eine schlechte Kommunikation der Methodik und der Resultate kann zudem zu einer mangelnden Akzeptanz bei den Beteiligten führen.

Aus den Bewertungen der vier Ansätze durch die Fachpersonen aus dem Vollzug sowie aus den Gesprächen mit den Experten resultieren die folgenden sechs Handlungsempfehlungen für den Kanton Basel-Stadt:

1. Aufbau einer Wirkungsmessung aus einer Kombination des quantitativen Ansatzes vom Amt für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt (Ansatz 1) und des qualitativen Ansatzes vom Büro Egger, Dreher & Partner (Ansatz 4).
2. Minimierung des Risikos von Fehlanreizen. Überprüfung der Indikatoren auf Fehlanreize und klare Vorgabe zur Datenerhebung. Unscharfe Indikatoren mit dem richtigen Ziel sind exakten Indikatoren mit unklarer Zielvorgabe vorzuziehen.
3. Verankerung der Wirkungsmessung in der strategischen Steuerung. Die Wirkungsmessung muss in regelmässigen Abständen durchgeführt werden und für die Anbieterinnen und Anbieter von AMM mit Konsequenzen verbunden sein.
4. Aufbereitung der Daten für die operative Steuerung. Die Führungskräfte der Arbeitslosenversicherung müssen die Personalberaterinnen und Personalberater regelmässig über die erfolgte Wirkungsmessung der AMM informieren.
5. Implementierung der Ziele und Indikatoren in die Leistungsvereinbarungen. Die Ziele und die Indikatoren sind in den Leistungsvereinbarungen zu dokumentieren und die Erhebungsmodalitäten festzulegen.
6. Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie für die Zielgruppen. Die operative und strategische Ebene müssen im richtigen Detaillierungsgrad über die Resultate der Wirkungsmessung informiert werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Zusammenfassung	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Anhangverzeichnis	IX
1 Fragestellungen und Vorgehen	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Ziel der Arbeit, Fragestellung und Abgrenzung	1
1.3 Methodisches Vorgehen	2
2 Dokumentation der bekannten Ansätze.....	3
2.1 Ansatz 1: Adaption des Indikators 1 der Wirkungsmessung AVIG.....	5
2.2 Ansatz 2: Treatment Effects and Prediction (TrEffeR)	7
2.3 Ansatz 3: A New Approach to Evaluating Active Labour Market Programs.....	9
2.4 Ansatz 4: Clustering von Massnahmekategorien.....	12
3 Stärken und Schwächen der bisherigen Messansätze.....	14
3.1 Kommunikation	14
3.1.1 Nachvollziehbarkeit des Messansatzes.....	15
3.1.2 Glaubwürdigkeit der Resultate	15
3.2 Ressourcenintensität	16
3.2.1 Aufwand zur Einführung der Wirkungsmessung	16
3.2.2 Aufwand zur Aktualisierung der Messresultate	16
3.3 Methodik.....	17
3.3.1 Klarheit der Zielvariablen.....	17
3.3.2 Vergleichbarkeit zwischen allen AMM.....	18
3.3.3 Validität des Messansatzes	18
3.3.4 Reliabilität des Messansatzes	19
3.4 Gesamtauswertung.....	19
4 Chancen und Risiken der Wirkungsmessung	21
4.1 Chancen der Wirkungsmessung.....	21

4.1.1	Informationsfunktion	21
4.1.2	Steuerungsfunktion	22
4.1.3	Anreizfunktion	22
4.2	Risiken der Wirkungsmessung	23
4.2.1	Fehlanreize	23
4.2.2	Selektionsproblem	23
4.2.3	Zeitverzögerung	24
4.2.4	Kommunikation	24
4.3	Wirkungsmessung versus Wirkungsbeurteilung	24
4.3.1	Quantitative versus qualitative Beurteilung	25
4.3.2	Zukunft der Wirkungsmessung	25
5	Handlungsempfehlungen für den Kanton Basel-Stadt	26
5.1	Aufbau einer Wirkungsmessung (Kombination der Ansätze 1 und 4)	26
5.2	Minimierung des Risikos von Fehlanreizen	26
5.3	Verankerung der Wirkungsmessung in der strategischen Steuerung	27
5.4	Aufbereitung der Daten für die operative Steuerung	27
5.5	Implementierung der Ziele und Indikatoren in die Leistungsvereinbarungen	28
5.6	Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie für die Zielgruppen	28
6	Schlussfolgerung	29
7	Literaturverzeichnis	X
8	Anhang	XI
9	Selbständigkeitserklärung	XIV
10	Über den Autor	XV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsorientierte Steuerung.....	4
Abbildung 2: Durchschnittlicher Taggeldbezug bis Abmeldung	6
Abbildung 3: Wirkungsmessung der Instrumente nach Personen.....	8
Abbildung 4: Wahrscheinlichkeit für die Einladung zu einem Bewerbungsgespräch	10
Abbildung 5: Anzahl Bewerbungen pro Woche.....	10
Abbildung 6: Anzahl Bewerbungsgespräche pro Woche.....	11
Abbildung 7: Cluster Motivationssemester und Massnahmen für junge Erwachsene	13
Abbildung 8: Nachvollziehbarkeit des Messansatzes.....	15
Abbildung 9: Glaubwürdigkeit der Resultate	15
Abbildung 10: Aufwand zur Einführung der Wirkungsmessung	16
Abbildung 11: Aufwand zur Aktualisierung der Messwerte	16
Abbildung 12: Klarheit der Zielvariablen.....	17
Abbildung 13: Vergleichbarkeit zwischen allen AMM.....	18
Abbildung 14: Validität des Messansatzes	18
Abbildung 15: Reliabilität des Messansatzes	19
Abbildung 16: Gesamtauswertung	20

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick methodisches Vorgehen.....	2
Tabelle 2: Die Wirkungsindikatoren im Überblick	4
Tabelle 3: Zielgruppen zur Adaption des Indikators 1	5
Tabelle 4: Matchingvariablen für den dritten Analyseschritt	8
Tabelle 5: Massnahmekategorien	12
Tabelle 6: Kriterien zur Bewertung der Messansätze	14
Tabelle 7: Gesamtauswertung.....	19

Abkürzungsverzeichnis

AMM	Arbeitsmarktliche Massnahmen
AVAM	Informationssystem für die Arbeitsvermittlung und die Arbeitsmarktstatistik
AVIG	Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzenschädigung
AWA	Amt für Wirtschaft und Arbeit
BA DE	Bundesagentur für Arbeit Deutschland
EDP	Egger, Dreher & Partner
EGZ	Eingliederungszuschüsse
GANZIL	Ganzheitliche Integrationsleistung
KAST	Kantonale Amtsstelle für Arbeitslosenversicherung
LAM	Logistik arbeitsmarktliche Massnahmen
LAMDA	Labor Market Data Analysis
RAV	Regionale Arbeitsvermittlungszentren
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SEMO	Semestres de Motivation (Motivationssemester)
SGB	Sozialgesetzbuch

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen zur Bewertung der Ansätze.....	XI
Anhang 2: Leitfaden für die Interviews mit den Experten.....	XIII

1 Fragestellungen und Vorgehen

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Das Amt für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt hat im Jahr 2007 ein Konzept zur wirkungsorientierten Steuerung der arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) eingeführt. AMM sind Leistungen der Arbeitslosenversicherung und umfassen ein breites Spektrum von Bildungs- und Beschäftigungsmassnahmen. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) stellt dem Kanton pro Jahr einen fixen Betrag für die AMM zur Verfügung. Die Planungs- und Beschaffungskompetenz für die Art und den Umfang der Massnahmen liegt aber vollumfänglich beim Kanton. Der Kanton hat damit die Aufgabe, mit einem vorgegebenen Budget eine maximale Wirkung bei den Versicherten zu erzielen. Mit dem neuen System der wirkungsorientierten Steuerung steht die rasche und langfristige Wiedereingliederung der Versicherten im Zentrum. Die Bewirtschaftung der AMM erfolgt neu nach einem Prozessmodell, das sich in eine Planungs-, Durchführungs- und Evaluationsphase unterteilen lässt. Während die neuen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen in den Prozessphasen Planung und Durchführung rasch und klar geregelt werden konnten, verzögerte sich die konzeptionelle Erarbeitung der Leistungs- und Wirkungsmessung in der Phase der Evaluation. Im Rahmen der Neugestaltung der Leistungsvereinbarungen im Jahr 2009 wurde die Leistungsmessung neu erarbeitet und eingeführt. Die Überprüfung der tatsächlich zugewiesenen Zielgruppe und der Zielerreichung findet neu jährlich statt. Zudem werden die laufenden Kosten, das Mengengerüst und die Kundenzufriedenheit systematisch erhoben. Bei der Wirkungsmessung wurden bisher zwei verschiedene Ansätze evaluiert, die aber bis zum heutigen Zeitpunkt noch nicht restlos überzeugt haben. Da die Wirkungsmessung ein wichtiger Teil der wirkungsorientierten Steuerung ist, stellt sich die Frage, wie ein pragmatischer Messansatz aussehen könnte und welche methodischen Einschränkungen bei der Datenerhebung und Dateninterpretation eingegangen werden müssen.

1.2 Ziel der Arbeit, Fragestellung und Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit soll den für die AMM verantwortlichen Führungskräften aufzeigen, welche Ansätze zur Messung der AMM existieren und welche Vor- und Nachteile mit den Ansätzen verbunden sind. Zudem sollen die Chancen und Risiken der wirkungsorientierten Steuerung der AMM diskutiert werden. Die aus den Erkenntnissen entwickelten Handlungsempfehlungen sollen eine Grundlage bilden für die Umsetzung einer effektiven Wirkungsmessung der AMM im Kanton Basel-Stadt und für die Weiterentwicklung der wirkungsorientierten Steuerung. Die Untersuchung wird auf die AMM beschränkt, welche durch die Arbeitslosenversicherung finanziert werden. Die AMM der Sozialhilfe oder der Invalidenversicherung werden nicht einbezogen.

1.3 Methodisches Vorgehen

In einer ersten Phase werden vier verschiedene Ansätze zur Messung der Wirkung beschrieben und die damit verbundenen Schwierigkeiten dokumentiert. In der zweiten Phase werden die Ansätze gegenübergestellt und von Fachpersonen aus dem Vollzug der Arbeitslosenversicherung nach verschiedenen Kriterien bewertet. In einer dritten Phase werden mit Experten aus Unternehmensberatungen Interviews geführt. Mit einem strukturierten Leitfaden sollen dabei die Chancen und Risiken der Wirkungsmessung erfragt werden. In der abschliessenden vierten Phase werden die Erkenntnisse in Handlungsempfehlungen für den Vollzug der Arbeitslosenversicherung zusammengefasst.

Phase I: Theorie

Ziel: Dokumentation der bekannten Ansätze der Wirkungsmessung

Methodik: Beschreibung der bisher gewählten Ansätze, weitere Ansätze aus Theorie und Praxis

Akteur: Persönliche Einzelarbeit (Verfasser)

Phase II: Beurteilung der Stärken und Schwächen der Messansätze

Ziel: Bewertung der verschiedenen Ansätze zur Wirkungsmessung

Methodik: Workshop

Akteure: Fachpersonen aus dem kantonalen Vollzug

Phase III: Qualitative Beurteilung der Chancen und Risiken

Ziel: Einschätzung der Chancen und Risiken der Wirkungsmessung

Methodik: Strukturierte Leitfadeninterviews

Akteure: Experten aus spezialisierten Unternehmensberatungen

Phase IV: Interpretation

Ziel: Handlungsempfehlungen zuhanden der Führungsverantwortlichen

Methodik: Synthese aus Phase I bis III

Akteure: Persönliche Einzelarbeit (Verfasser)

Tabelle 1: Überblick methodisches Vorgehen

2 Dokumentation der bekannten Ansätze

Angesichts wachsender Arbeitslosenzahlen in den 1990er-Jahren erwies sich die damals aktuelle Ausrichtung der Arbeitslosenversicherung auf die primäre Ausbezahlung der Arbeitslosenentschädigung als unzureichend. Als Antwort auf diese Situation leitete der Bund eine aktive Arbeitsmarktpolitik ein, die auf die Integration der stellensuchenden Personen – insbesondere über die arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) - ausgerichtet ist (Erb, 2010, S.39). Gemäss Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzentschädigung (AVIG) soll mit den AMM die Eingliederung von Versicherten, die aus Gründen des Arbeitsmarktes erschwert vermittelbar sind, gefördert werden. Die AMM lassen sich in Bildungsmassnahmen, Beschäftigungsmassnahmen und spezielle Massnahmen unterteilen (Art. 59 AVIG). Als Bildungsmassnahmen gelten namentlich individuelle oder kollektive Kurse zur Umschulung, Weiterbildung oder Eingliederung sowie Übungsfirmen und Ausbildungspraktika (Art. 60 AVIG). Als Beschäftigungsmassnahmen gelten namentlich vorübergehende Beschäftigungen im Rahmen von Programmen öffentlicher oder privater, nicht gewinnorientierter Institutionen, Berufspraktika und Motivationssemester für Versicherte, die nach Erfüllung der obligatorischen Schulpflicht einen Ausbildungsplatz suchen (Art. 64 AVIG). Unter speziellen Massnahmen sind Einarbeitungszuschüsse, Ausbildungszuschüsse, Pendlerkosten- und Wochenaufenthalterbeiträge sowie die Massnahmen zur Förderung der selbständigen Erwerbstätigkeit zu verstehen (Art. 65 bis 71 AVIG).

Seit dem Jahr 2000 regelt eine wirkungsorientierte Vereinbarung zwischen Bund und Kantonen den Vollzug der Arbeitslosenversicherung. Ein zentrales Element dieser Vereinbarung ist die jährliche Messung der von den Kantonen und den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) erzielten Wirkungen bezüglich einer raschen und dauerhaften Wiedereingliederung der Stellensuchenden (Nussbaum & Dubach, 2012, S. 5). Die Vereinbarung hat den Zweck, beim öffentlichen Arbeitsvermittlungssystem in der Schweiz eine einheitliche Grundhaltung hinsichtlich der Leistungserbringung zu fördern, um sie leistungsfähiger und effizienter zu gestalten. Zudem geht die Vereinbarung vom Grundsatz der wirkungsorientierten Steuerung aus. Sie nennt die anzustrebenden Ziele und Wirkungen des Vollzugs, formuliert den Rahmen für die Zusammenarbeit zwischen Bund und Kantonen und unterstützt einen wirksamen Vollzug (Aberhardt & Ragni, 2006, S. 4). Die zu erzielenden Wirkungen bezüglich einer raschen und dauerhaften Wiedereingliederung der Stellensuchenden werden anhand von vier Wirkungsindikatoren gemessen. Der Gesamtindikator wird mit den vier gewichteten Indikatoren berechnet (Nussbaum & Dubach, 2012, S. 6). Aufgrund der Rohdaten können die Wirkungen der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) und der Kantone nur schwer verglichen werden. Sogenannte exogene Faktoren (das heisst durch die RAV nicht beeinflussbare Faktoren) erschweren den Vergleich. Es ist beispielsweise sehr schwierig, die Wirkung eines RAV aus einer touristischen Region mit derjenigen eines städtischen RAV auf der Basis der Rohdaten direkt zu vergleichen. Um den Vergleich unter den RAV und den Kantonen zu ermöglichen, werden die Rohdaten mit Hilfe einer Variablenpalette und unter Anwendung eines ökonomischen Modells um die exogenen Faktoren bereinigt. Bei der letzten vorliegenden Wir-

kungsmessung im Jahr 2011 wurden mit den folgenden exogenen Variablen korrigiert: Saisonale Branchen, Schweizeranteil, Arbeitsmarktzustand, Grenzgängeranteil und Agglomerationsgrösse.

Wirkung	Indikator	Gewichtung
Rasche Wiedereingliederung	1. Wie viele Taggelder beziehen die Taggeldbezügerinnen und Taggeldbezüger durchschnittlich?	50%
Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden	2. Wie viele der Taggeldbezügerinnen und Taggeldbezüger werden langzeitarbeitslos?	20%
Aussteuerungen vermeiden	3. Wie viele der Taggeldbezügerinnen und Taggeldbezüger erreichen das Ende ihrer Rahmenfrist?	20%
Wiederanmeldungen vermeiden	4. Wie viele der Leistungsbezügerinnen und Leistungsbezüger werden nicht nachhaltig eingegliedert?	20%
Rasche und nachhaltige Wiedereingliederung	Gesamtindikator	100%

Tabelle 2: Die Wirkungsindikatoren im Überblick (Nussbaum & Dubach, 2012, S. 6)

Die Herausforderung bei der Steuerung der AMM ist, dass die Wirkungsmessung des gesamten Vollzugs der Arbeitslosenversicherung zwar interessante Hinweise gibt, für die Entscheidung, welche Massnahmen aber die grösste Wirkung bei den Stellensuchenden und bei den Unternehmungen zeigen, keine ausreichende Hilfeleistung bietet. Das heisst, für die wirkungsorientierte Steuerung der AMM muss entweder die allgemeine Wirkungsmessung angepasst oder ein neuer Messansatz gefunden werden, damit mit den richtigen Massnahmen (Instrumente) eine tiefere Arbeitslosenquote und ein höherer Beschäftigungsgrad (Impact) erreicht werden kann.

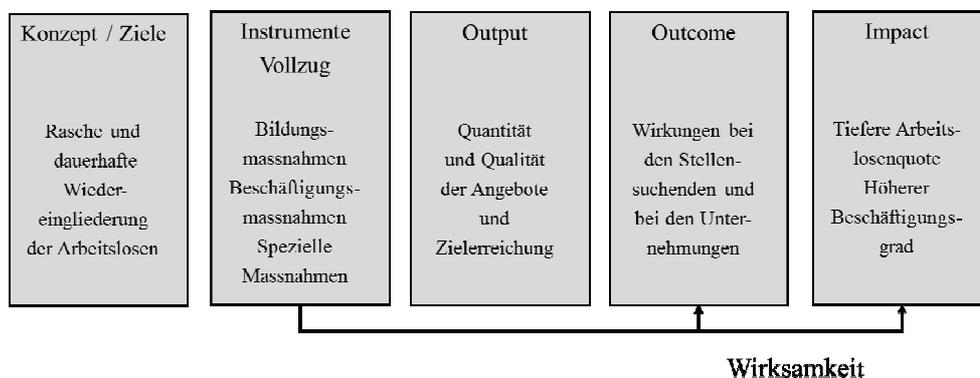


Abbildung 1: Wirkungsorientierte Steuerung (in Anlehnung an Koci, 2012, S. 15 und S. 21 sowie Bieri, 2006, S. 7)

In den folgenden Abschnitten werden vier ausgewählte Ansätze zur Wirkungsmessung von AMM vorgestellt. Der erste Ansatz „Adaption des Indikators 1 der Wirkungsmessung AVIG“

wurde im Jahr 2008 vom Kader des Amtes für Wirtschaft und Arbeit (AWA) Basel-Stadt entwickelt. Der zweite Ansatz „Treatment Effects and Prediction (Treffer)“ wurde ebenfalls im Jahr 2008 von der Bundesagentur für Arbeit in Deutschland in Zusammenarbeit mit der Harvard University erarbeitet. Der dritte Ansatz „A New Approach to Evaluating Active Labour Market Programs“ stammt von der Universität Zürich aus dem Jahr 2009. Und der vierte Ansatz „Clustering von Massnahmekategorien“ wurde vom Büro Egger & Dreher in Bern in Zusammenarbeit mit dem AWA Basel-Stadt entwickelt. In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Ansätze detailliert erläutert.

2.1 Ansatz 1: Adaption des Indikators 1 der Wirkungsmessung AVIG

Beim ersten Ansatz des AWA Basel-Stadt aus dem Jahr 2008 wird als Zielvariable der durchschnittliche Taggeldbezug bis Abmeldung betrachtet. Bei dieser quantitativen Betrachtungsweise erfolgt die Datenselektion nach Verfügungsdatum der AMM und dem Abmeldedatum bei der Arbeitslosenversicherung. Bei diesem Ansatz ist man, wie bei vielen anderen Ansätzen auch, mit dem sogenannten Selektionsproblem konfrontiert. Das Selektionsproblem beinhaltet das Dilemma, dass man gerne von derselben Person wüsste, wie schnell sie mit oder ohne AMM in den Arbeitsmarkt integriert wird. Da die Person nun aber entweder an den AMM teilnimmt oder nicht, ist ein direkter Vergleich in der Praxis nicht möglich. Viele Ansätze versuchen deshalb in einem Clustering-Verfahren zwei möglichst homogene Gruppen zu bilden. Die eine Gruppe mit denselben Merkmalen hat eine bestimmte AMM besucht, die andere Gruppe nicht. Allerdings dürfte diese Konstellation aufgrund von guten Zuweisungskriterien in der Praxis gar nicht auftreten. Die Vollzugsbehörde müsste sich dann die Frage stellen, weshalb die eine Person mit den ähnlichen Zuweisungsmerkmalen eine AMM besuchen darf und die andere nicht. Der vorliegende Ansatz der Adaption des Indikators 1 der Wirkungsmessung kann dieses Dilemma auch nicht lösen. Der Taggeldbezug wird grundsätzlich zwischen den Gruppen mit und ohne Taggeldbezug verglichen. Zur besseren Beurteilung werden die Stellensuchenden aber noch zusätzlich anhand der drei Kriterien Vermittlungsfähigkeit, Qualifikation und Muttersprache in acht Gruppen unterteilt. Die Vermittlungsfähigkeit beschreibt den Grad, wie einfach eine stellensuchende Person wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden kann. Die Qualifikation berücksichtigt die Bildung und die Berufserfahrung der Personen und die Muttersprache berücksichtigt den sprachlichen Hintergrund.

Vermittlungsfähigkeit	Qualifikation	Muttersprache
leicht bis mittel	gelernt, angelernt	deutsch
		nicht deutsch
	ungelernt, ohne Abschluss	deutsch
		nicht deutsch
schwer	gelernt, angelernt	deutsch
		nicht deutsch
	ungelernt, ohne Abschluss	deutsch
		nicht deutsch

Tabelle 3: Zielgruppen zur Adaption des Indikators 1

Als Mass der Verlässlichkeit kann die Anzahl der Verfügungen genommen werden. Die Daten können direkt aus dem Informationssystem für die Arbeitsvermittlung und die Arbeitsmarktstatistik (AVAM) gewonnen werden.

Die nachfolgende Abbildung zeigt ausgewählte kollektive Kurse im Kanton Basel-Stadt für die Zielgruppe 1. Die Stellensuchenden aus dieser Zielgruppe weisen eine leichte bis mittlere Vermittlungsfähigkeit aus, sind angelernt oder gelernt und haben eine deutsche Muttersprache. In die Auswertungen sind insgesamt 634 Verfügungen zwischen dem 1. Januar 2005 und dem 31. Dezember 2006 miteinbezogen worden. Beim Beschäftigungsprogramm Bauteilbörse war der durchschnittliche Taggeldbezug mit gut 300 Tagen (20 Verfügungen) am höchsten, während bei den Sprachkursen der Taggeldbezug mit gut 70 Tagen (20 Verfügungen) auf tiefsten war. Der Referenzwert der Stellensuchenden dieser Zielgruppe ohne AMM betrug 144 Tage (4'363 Verfügungen). Die Interpretation dieser Auswertung zeigt, dass bei dieser Zielgruppe der durchschnittliche Taggeldbezug bei Stellensuchenden, die eine AMM besucht haben, deutlich über dem durchschnittlichen Taggeldbezug der Stellensuchenden, die keine AMM besucht haben, liegt.

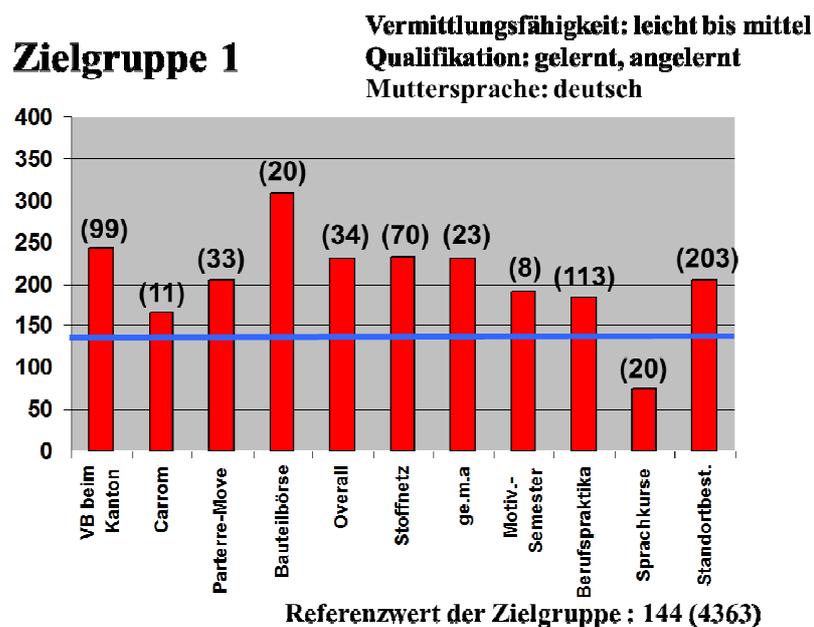


Abbildung 2: Durchschnittlicher Taggeldbezug bis Abmeldung

Der Ansatz *Adaption des Indikators 1 der Wirkungsmessung AVIG* lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Herkunft: Amt für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt

Jahr: 2008

Zielvariable: Durchschnittlicher Taggeldbezug bis Abmeldung

Methodenart: Quantitativ

Datenselektion: Verfügungsdatum AMM, Abmeldedatum Stellensuchende

Zielgruppenkriterien: Vermittlungsfähigkeit, Qualifikation, Muttersprache
Anzahl der Gruppen: 8 Zielgruppen
Referenzwert: Stellensuchende ohne AMM
Selektionsproblem: Ja
Mass der Verlässlichkeit: Anzahl der Datensätze
Datenquelle: AVAM, Lamda

2.2 Ansatz 2: Treatment Effects and Prediction (TrEffeR)

Die Wirkungsanalyse TrEffeR (Treatment Effects and Prediction) wurde gemeinsam von der Bundesagentur für Arbeit Deutschland, dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und dem Statistics Department der Harvard University im Jahr 2008 entwickelt, um die Förderwirkung von Massnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik darstellen zu können. Als Zielvariable wird der Verbleibsanteil in ungeförderter sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung 180 Tage nach Massnahmeaustritt gewählt. Auch bei diesem quantitativen Ansatz stellt sich die Frage nach der Selektionsproblematik. Eine reine Vorher-Nachher-Betrachtung oder ein Vergleich der Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer Massnahme A mit denen einer Massnahme B ist nicht sinnvoll. Die Ermittlung der Massnahmewirkung erfolgt auch bei diesem Ansatz anhand der Wahl einer geeigneten Vergleichsgruppe von Nichtteilnehmenden, die sich im hypothetischen Fall einer Massnahmeteilnahme wie die Teilnehmenden verhalten hätten. In einem ersten Analyseschritt werden aus der Gruppe der Massnahmeteilnehmenden Untergruppen gebildet. Eine Untergruppe wird anhand der Kriterien Rechtskreis, Arbeitsagentur, Kalenderquartal des Eintritts und Massnahmeart definiert. In einem zweiten Analyseschritt wird zu jeder verwendbaren Untergruppe der Massnahmeteilnehmenden eine Vergleichsgruppe aus „statistischen Zwillingen“ gebildet. Ausgehend von einer Teilnehmerin oder einem Teilnehmer dürfen die potenziellen Vergleichspersonen in den ersten drei Massnahmemonaten nicht an einer Massnahme teilgenommen haben. Sie müssen in folgenden Kriterien mit den Teilnehmenden übereinstimmen: Agenturbezirk, Altersgruppe, Geschlecht, Leistungsstatus, Dauer der bisherigen Arbeitslosigkeit, Zeitpunkt des Eintritts in die Arbeitslosigkeit. Im dritten Analyseschritt werden weitere soziodemografische, erwerbshistorische und marktbezogene Eigenschaften berücksichtigt, für die eine ausgeglichene Merkmalsverteilung zwischen der Teilnehmergruppe und der jeweiligen Vergleichsgruppe statistisch herzustellen ist. Dies geschieht mittels statistisch-ökonomischer Matchingverfahren (Bundesagentur für Arbeit, 2012a, S. 4-10).

Historie	Aktuelle Daten	Regional Informationen
- Anzahl Tag in Arbeitslosigkeit	- Alter	- Anzahl Arbeitslose
- Anzahl Arbeitslosigkeitsperioden	- Geschlecht	- Anzahl offene Stellen
- Anzahl Tage Massnahmeteilnahme	- Familienstand	- Anzahl Einstellungen
- Art bisherige Massnahmeteilnahmen	- Anzahl Kinder	- Anzahl Beschäftigte
- Anzahl Massnahmen	- Alter des jüngsten Kindes	
- Anzahl Krankheitstage	- Nationalität	
- Anzahl Krankmeldungen	- Schulbildung	

Historie	Aktuelle Daten	
<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl Ortwechsel - Anzahl Tage Leistungsbezug - Anzahl Leistungsbezugsperioden - Anzahl Sperrzeiten - Anzahl der Tage in ungeförderter sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung 	<ul style="list-style-type: none"> - Berufsausbildung - Beschäftigungsstatus vor Zugang - Auswirkungen der Gesundheit auf die Vermittlung - Schwerbehindertenstatus - Behinderungsgrad - Berufsbereich - Gewünschte Arbeitszeit - Profillage - Leistungsart 	

Tabelle 4: Matchingvariablen für den dritten Analyseschritt

Als Mass der Verlässlichkeit wird keine Untergruppe genommen, die weniger als 30 Massnahmeteilnehmende umfasst. Die Daten können direkt aus dem Data Warehouse der Bundesagentur für Arbeit gewonnen werden (Bundesagentur für Arbeit, 2012).

Die nachfolgende Abbildung zeigt ein Beispiel für einen Verbleibsanteil in ungeförderter sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung, 180 Tage nach Massnahmeaustritt für städtisch geprägte Bezirke mit industrieller Orientierung und günstiger Arbeitsmarktlage. Der Massnahmeaustritt bezieht sich auf die Zeitperiode Juli 2010 bis Juni 2011. In dieser Zeitperiode haben insgesamt 9'249 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einer berufsbezogenen/-übergreifenden Weiterbildung teilgenommen. 180 Tage nach Massnahmeaustritt befanden sich 61% der Teilnehmenden in ungeförderter sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Dieser Wert ist 13% höher als der Wert der statistisch vergleichbaren Nichtteilnehmenden (48%). Die vorliegende Auswertung zeigt, dass insbesondere die Massnahmen bei einem Arbeitgeber und die Eingliederungszuschüsse (EGZ) eine hohe Wirkung zeigen (Bundesagentur für Arbeit, 2012b, S. 1).

	Anzahl aus- gewertete Teilnehmer	Förder- wirkung [%-Pkt.]	Teilnehmer- wert	Vergleichs- wert
FbW Berufsbezogene/-übergreifende Weiterbildung	9.249	13	61%	48%
§46 Heranführung an Ausb.- u. Arbeitsmarkt	15.742	1	46%	45%
§46 Vermittlungshemmnisse feststellen/beseitigen	5.653	5	47%	42%
§46 Vermittl. in sv-pflichtige Beschäftigung	1.575	1	45%	44%
§46 Maßnahme bei einem Arbeitgeber	14.944	20	70%	50%
GANZIL	6.359	2	43%	41%
EGZ	4.740	36	85%	49%

Abbildung 3: Wirkungsmessung der Instrumente nach Personen

Der Ansatz *Treatment Effects and Predictions (TrEffeR)* lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Herkunft: Bundesagentur für Arbeit, Harvard University
Jahr: 2008
Zielvariable: Verbleib in ungeförderter sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung
Methodenart: Quantitativ
Datenselektion: Rechtskreis, Arbeitsagentur, Eintrittsdatum, Massnahmeart
Zielgruppenkriterien: Agenturbezirk, Altersgruppe, Geschlecht, Leistungsstatus und weitere Merkmale
Anzahl der Gruppen: variabel
Referenzwert: Stellensuchende ohne AMM
Selektionsproblem: Ja
Mass der Verlässlichkeit: Mindestens 30 Personen pro Vergleichsgruppe
Datenquelle: Data Warehouse

2.3 Ansatz 3: A New Approach to Evaluating Active Labour Market Programs

Der vorliegende neue Ansatz wurde von der Universität Zürich in Zusammenarbeit mit der Universität Lausanne und dem Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) Zürich im Jahr 2009 entwickelt. Die Idee des Ansatzes ist es, Zielvariablen zu verwenden, die bei gleichen Personen zu unterschiedlichen Zeitpunkten (vor, während und nach der AMM) gemessen werden. Die drei Zielvariablen sind a) die Wahrscheinlichkeit, dass die Bewerbung zu einer Einladung zu einem Bewerbungsgespräch führt, b) die Anzahl Bewerbungen pro Woche und c) die Anzahl Bewerbungsgespräche pro Woche. Der Ansatz macht sich den engen Zusammenhang zwischen Einladung zum Bewerbungsgespräch und effektive Integration in den Arbeitsmarkt zu Nutze. In einer empirischen Studie beim AWA Zürich konnte nachgewiesen werden, dass die Stellensuchenden im Durchschnitt 12 Bewerbungen schreiben müssen, um zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden. Anschliessend benötigen die Stellensuchenden im Durchschnitt drei Bewerbungsgespräche, um die gewünschte neue Stelle zu erhalten. Generell kann deshalb vermutet werden, dass Kurse, welche die Wahrscheinlichkeit eines Bewerbungsgesprächs erhöhen, auch die Wahrscheinlichkeit steigern, dieses Bewerbungsgespräch erfolgreich zu absolvieren. Da die Zielvariablen immer bei der gleichen Person gemessen werden, stellt sich das Selektionsproblem nicht und eine Bildung von Zielgruppen hat einen geringeren Stellenwert. Als Mass der Verlässlichkeit wird ein einfaches Regressionsmodell verwendet. Die für die Auswertungen notwendigen Daten werden mittels eines Formulars während den Beratungsgesprächen bei den Arbeitslosenversicherungen erhoben. Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Auswertungen der drei Zielvariablen aus dem neunmonatigen Pilotversuch beim AWA Zürich. Während neun Monaten wurden alle Formulare, auf denen die Stellensuchenden ihre Arbeitsbemühungen verzeichnen, gesammelt. Die auf den Formularen dokumentierten Bewerbungen wurden anschliessend elektronisch erfasst (Morlok, 2009, S. 1-3).

Die erste Grafik zeigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Bewerbung zu einer Einladung zu einem Bewerbungsgespräch führt. Zu Beginn der Beobachtung haben die Personen, die an einer AMM teilnehmen, dieselbe Wahrscheinlichkeit für eine Einladung zu einem Bewerbungsgespräch wie die Personen ohne eine AMM: Eine von zehn Bewerbungen ist erfolgreich. Anschließend zeigen die beiden Gruppen einen unterschiedlichen Verlauf. Die Personengruppe ohne AMM schneidet dabei bis zur 90. Woche wesentlich besser ab, als die Personengruppe mit AMM. Die Vermutung liegt nahe, dass die Personen aus den Arbeitsämtern vermutlich die schwächeren Personen in die AMM zuweisen. Ein positiver Effekt ist erst ab der 90. Woche erkennbar (Morlok, Lalive & Zweimüller, 2009, S. 23).

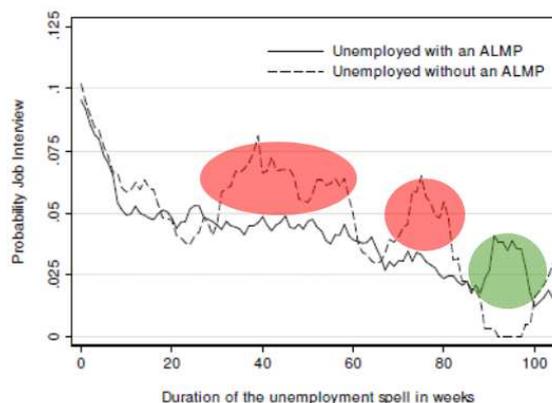


Abbildung 4: Wahrscheinlichkeit für die Einladung zu einem Bewerbungsgespräch

Die zweite Grafik zeigt die Anzahl der Bewerbungen pro Woche. Auch bei diesem Indikator verhalten sich die Personen in einer AMM mit den Personen der Kontrollgruppe über den Zeitverlauf ähnlich. Allerdings schreiben die Personen in einer AMM während den ersten 10 Wochen sowie zwischen der 30. und 40. Woche etwas mehr Bewerbungen. Ab der 70. Woche schneidet aber die Kontrollgruppe wesentlich besser ab als die Gruppe in den AMM (Morlok, Lalive & Zweimüller, 2009, S. 24-25).

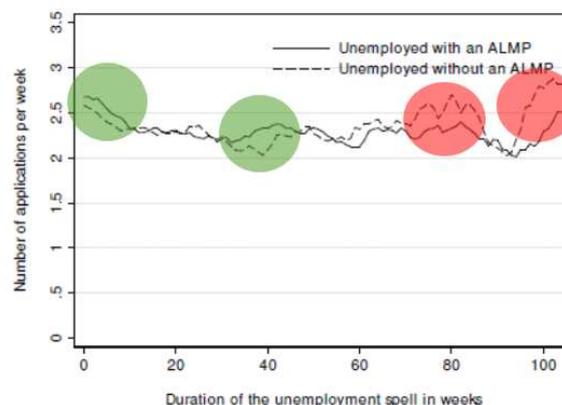


Abbildung 5: Anzahl Bewerbungen pro Woche

Die dritte Grafik zeigt die Anzahl der Bewerbungsgespräche pro Woche. Dieser Indikator kann als Zusammenfassung der beiden soeben beschriebenen Indikatoren betrachtet werden. Je höher die Wahrscheinlichkeit für eine Einladung zu einem Bewerbungsgespräch und je höher die Anzahl der Bewerbungen pro Woche sind, desto höher muss auch die Anzahl der Bewerbungsgespräche pro Woche sein. Die Grafik zeigt auf, dass die Anzahl der Bewerbungsgespräche im Verlauf der ersten zehn Wochen bei beiden Personengruppen markant sinkt. Von der 30. bis zur 90. Woche haben die Personen ohne AMM im Schnitt deutlich mehr Bewerbungsgespräche als diejenigen, die eine AMM besuchen. Ab der 90. Woche sind dann die Personen im Vorteil, die eine AMM besucht haben. Der Verlauf der Graphen ist auf den ersten Blick erstaunlich. Die Erklärung dürfte aber darin liegen, dass diejenigen Personen, die eine AMM besuchen, weniger den Druck verspüren Bewerbungen zu schreiben (Lock-in Effect). Während dem Besuch der AMM werden aber die Personen zunehmend befähigt und können ihre Chancen für die Bewerbungsgespräche deutlich erhöhen (Skill enhancement Effect). Im Anschluss an die AMM können Sie dann den Besuch der AMM als Leistungsausweis vorzeigen und erhöhen dadurch zusätzlich die Chance, zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden (Signal Effect) (Morlok, Lalive & Zweimüller, 2009, S. 22-25).

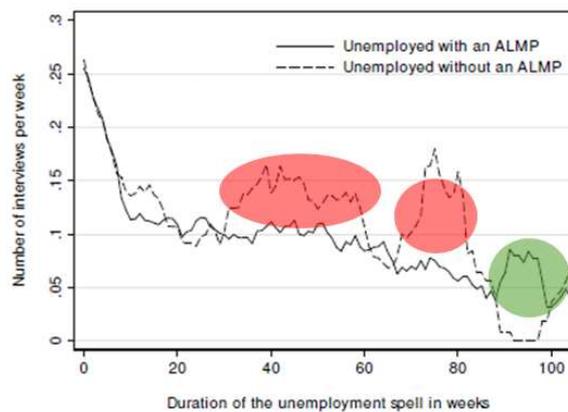


Abbildung 6: Anzahl Bewerbungsgespräche pro Woche

Der Ansatz *A New Approach to Evaluating Active Labour Market Programs* lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Herkunft: Universität Zürich

Jahr: 2009

Zielvariablen: Suchintensität, Sucherfolg und Gesamtindikator

Methodenart: Quantitativ und qualitativ

Datenselektion: Kalenderjahr

Zielgruppenkriterien: Keine Zielgruppen

Anzahl der Gruppen: Keine Zielgruppen

Referenzwert: Vergleich über alle Gruppen möglich

Selektionsproblem: Nein

Mass der Verlässlichkeit: Einfache Regressionsanalyse

Datenquelle: Erhebung bei den Beratungsgesprächen (Formular)

2.4 Ansatz 4: Clustering von Massnahmekategorien

Der vierte Ansatz wurde vom Büro Egger, Dreher & Partner und dem Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) Basel-Stadt im Jahr 2010 entwickelt. Als Zielvariablen wurden pro Massnahmekategorie spezifische Wirkungs-, Leistungs- und Inputindikatoren gewählt. In einem ersten Schritt wurde eine vollständige Liste aller aktuellen Massnahmen erstellt. Anschliessend wurden in einem Clusterverfahren 15 Massnahmekategorien gebildet.

Kategorien
1) Motivationssemester und Massnahme für junge Erwachsene
2) Motivationssemester für Personen mit erheblichen Schwierigkeiten eine Lehrstelle zu finden.
3) Erstausbildungen
4) Beschäftigungsprogramme
5) Coachingmassnahmen
6) Abklärungsmassnahmen
7) Abklärung im Hinblick auf eine selbständige Erwerbstätigkeit
8) Praktika
9) MS-Office-Kurse
10) Informationsbasiskurse
11) Sprachkurse
12) Kredite für die Aufnahme einer selbständigen Erwerbstätigkeit
13) Worklight
14) Steuerung des AIZ
15) Personalverleih

Tabelle 5: Massnahmekategorien (Egger, 2010, S. 5)

Bei jeder Massnahme wurde dann anschliessend definiert, welche Ziele die Massnahmen der betreffenden Kategorie verfolgen sollen und mit welchen Indikatoren sich die Ziele messen lassen. Als Referenz werden die Werte der Indikatoren über die Zeit betrachtet. Allerdings besteht auch bei diesem Ansatz das Selektionsproblem, so dass der Vergleich der verschiedenen Massnahmen mit Vergleichsgruppen schwierig ist. Das Mass der Verlässlichkeit muss bei jedem Indikator einzeln betrachtet werden. Die Daten werden im Rahmen der Leistungsvereinbarungen festgelegt und regelmässig erhoben (Egger 2010, S. 3-4). Die nachfolgende Abbildung zeigt ein Beispiel für die Kategorie „Motivationssemester und Massnahmen für junge Erwachsene“. Aus der linken Seite sind die Anbieterinnen und Anbieter der Programme namentlich erwähnt. Anschliessend wurden je zwei Wirkungs- und zwei Leistungsindikatoren definiert. Der Wirkungsindikator 1 misst den Anteil der Personen mit einem Lehrvertrag oder in einer weiterführenden Schule an allen zugewiesenen Personen. Der Wirkungsindikator 2 misst der Anteil der Personen mit anderen Anschlusslösungen. Der Leistungsindikator 1 misst den Anteil der Personen ohne Anschlusslösung, die nicht ins Case Management Berufsbildung (GAP) überwiesen wurden und Leistungsindikator 2 misst die Verbesserung der schulischen Qualifizierung (Egger 2010, S. 8-9).

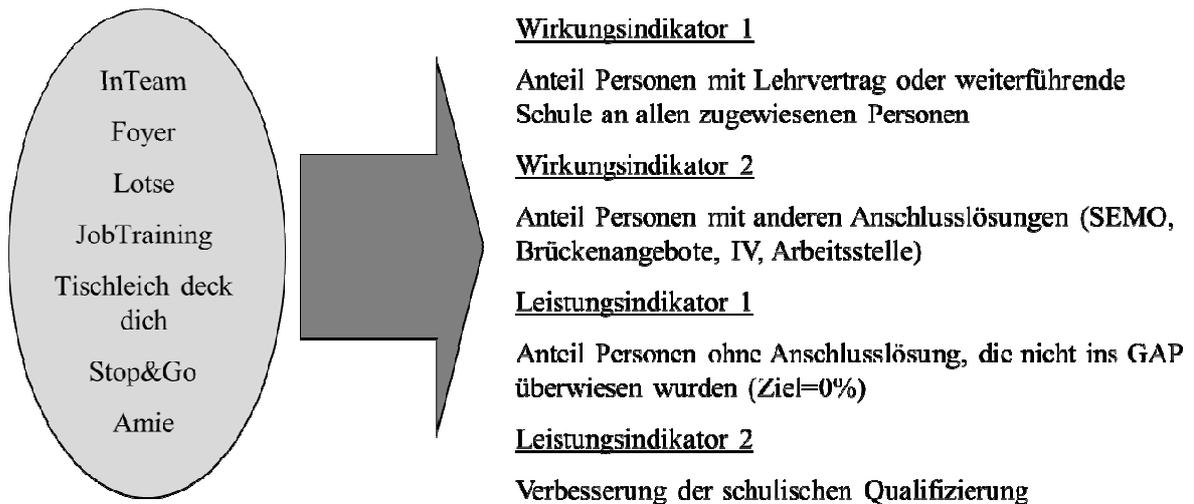


Abbildung 7: Cluster Motivationssemester und Massnahmen für junge Erwachsene

Der Ansatz *Clustering von Massnahmekategorien* lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Herkunft: Egger, Dreher & Partner

Jahr: 2010

Zielvariablen: Spezifische Wirkungs-, Leistungs- und Inputindikatoren pro Kategorie

Methodenart: Quantitativ und qualitativ

Datenselektion: Kalenderjahr

Zielgruppenkriterien: Zielgruppe gemäss Massnahme

Anzahl der Gruppen: 15 Kategorien

Referenzwert: Innerhalb der Kategorie, Veränderung pro Zeit

Selektionsproblem: Ja

Mass der Verlässlichkeit: Anzahl der Datensätze

Datenquelle: Leistungsvereinbarungen

3 Stärken und Schwächen der bisherigen Messansätze

In der zweiten Phase wurden die vier vorgestellten Messansätze von Fachpersonen aus dem Vollzug der Arbeitslosenversicherung im Kanton Basel-Stadt nach Stärken und Schwächen beurteilt. In einem halbtägigen Workshop beurteilten die Fachpersonen die Ansätze nach definierten Kriterien. Die Gruppe von Fachpersonen setzte sich aus dem Leiter des Amtes für Wirtschaft und Arbeit, der Koordinatorin der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren, der Teamleiterin der Logistik arbeitsmarktlicher Massnahmen und dem Controller der arbeitsmarktlichen Massnahmen zusammen. Die Beurteilung der Ansätze erfolgte nach drei Dimensionen mit insgesamt acht Kriterien (in Anlehnung an Morlok, Lalive & Zweimüller, 2011, S. 31):

Dimension	Kriterien
Kommunikation (30%)	Nachvollziehbarkeit des Messansatzes
	Glaubwürdigkeit der Resultate
Ressourcenintensität (Personal und Finanzen) (30%)	Aufwand zur Einführung der Wirkungsmessung
	Aufwand zur Aktualisierung der Messresultate
Methodik (40%)	Klarheit der Zielvariablen
	Vergleichbarkeit zwischen allen AMM
	Validität des Messansatzes (Gültigkeit)
	Reliabilität des Messansatzes (Zuverlässigkeit)

Tabelle 6: Kriterien zur Bewertung der Messansätze

Die Bewertung der Ansätze erfolgte pro Kriterium auf einer Skala mit Werten von 1 bis 4. Je höher der Zahlenwert, desto wünschenswerter ist die Ausprägung des Kriteriums. Für die Auswertung wird jeweils der Mittelwert von allen vier Bewertungen ermittelt. Für die Gesamtbeurteilung der Ansätze wurden die Dimensionen Kommunikation und Ressourcenintensität mit je 30% und die Dimension Methodik mit 40% gewichtet. Für die Gewichtung der Dimensionen wurden ebenfalls die Meinungen der Fachpersonen einbezogen. In den nachfolgenden Abschnitten erfolgen eine kurze Beschreibung der Kriterien, die entsprechende Auswertung der Beurteilung sowie die Gesamtbewertung.

3.1 Kommunikation

Bei der Dimension Kommunikation geht es einerseits um die Nachvollziehbarkeit des Ansatzes als auch um die Glaubwürdigkeit der Resultate. Die Nachvollziehbarkeit beschreibt, inwiefern der Ansatz für eine aussenstehende Person verständlich ist. Die Glaubwürdigkeit der Resultate beschreibt, inwiefern die Resultate auch inhaltlich überzeugen.

3.1.1 Nachvollziehbarkeit des Messansatzes

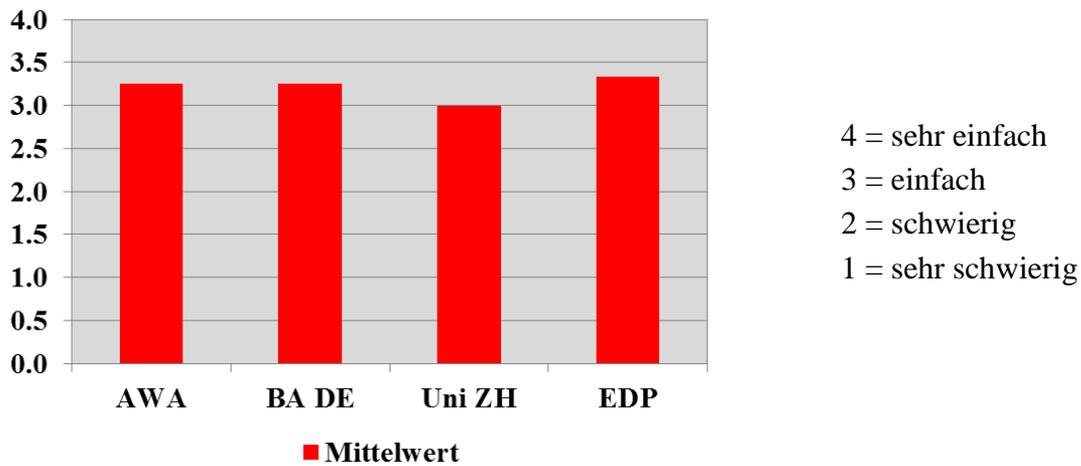


Abbildung 8: Nachvollziehbarkeit des Messansatzes (Mittelwerte)

Die Auswertung zeigt, dass alle vier Messansätze einfach bis sehr einfach nachvollziehbar sind. Der Ansatz von Büro Egger, Dreher & Partner ist mit einem Mittelwert von 3.33 am besten, der Ansatz der Universität Zürich mit einem Mittelwert von 3 am schlechtesten nachvollziehbar.

3.1.2 Glaubwürdigkeit der Resultate

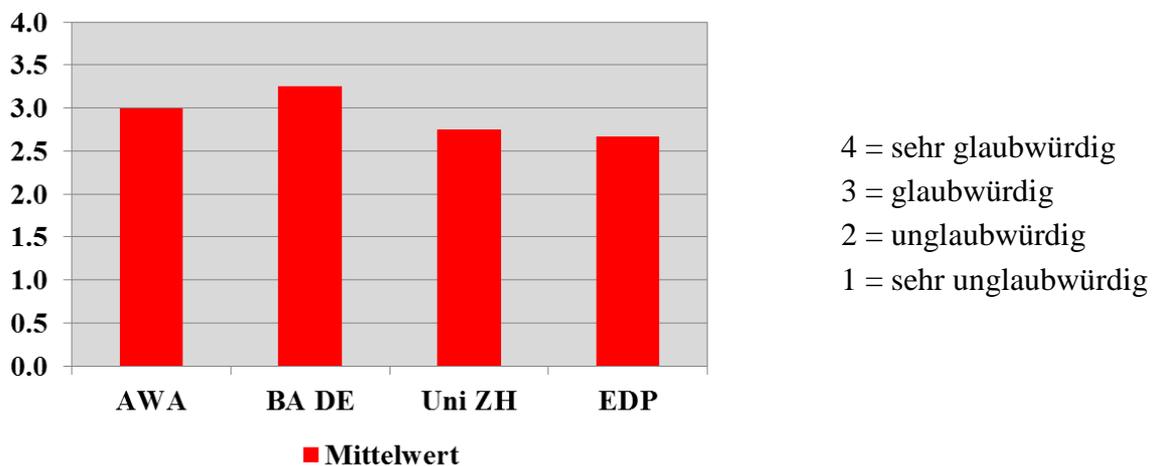


Abbildung 9: Glaubwürdigkeit der Resultate (Mittelwerte)

Die Glaubwürdigkeit der Resultate ist bei allen vier Messansätzen gegeben. Der Ansatz der Bundesagentur für Arbeit überzeugt jedoch mit einem Mittelwert von 3.25 am meisten, der Ansatz vom Büro Egger, Dreher & Partner mit einem Mittelwert von 2.67 am wenigsten.

3.2 Ressourcenintensität

Bei der Dimension Ressourcenintensität stehen primär die personellen und finanziellen Ressourcen im Vordergrund. Einerseits werden die Aufwände zur Einführung der Wirkungsmessung und andererseits zur Aktualisierung der Messresultate beurteilt.

3.2.1 Aufwand zur Einführung der Wirkungsmessung

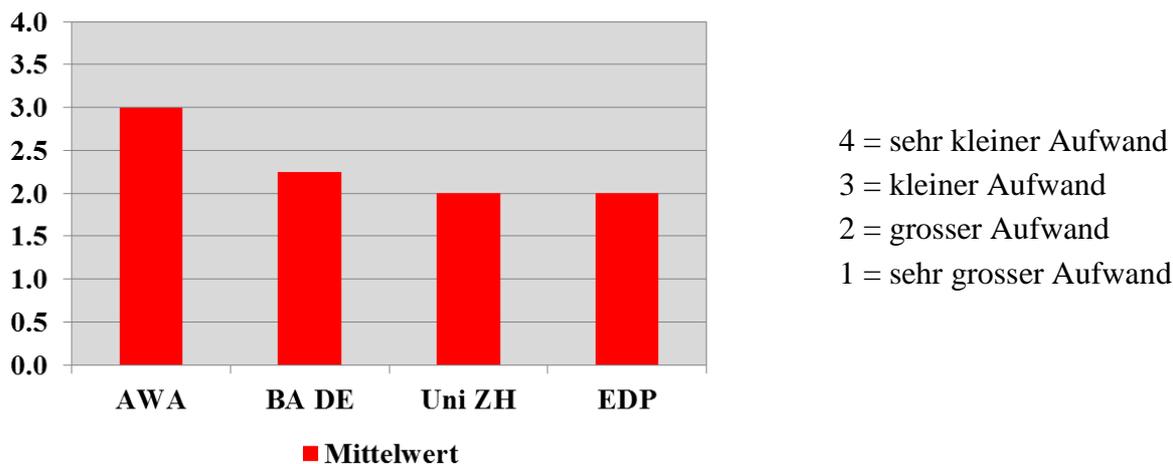


Abbildung 10: Aufwand zur Einführung der Wirkungsmessung (Mittelwerte)

Der Aufwand zur Einführung des Messansatzes vom AWA wird mit einem Mittelwert von 3 als klein beurteilt. Wesentlich grösser dürfte der Aufwand bei den übrigen drei Ansätzen sein. Der Aufwand für die Einführung der Ansätze der Universität Zürich und vom Büro Egger, Dreher & Partner werden mit einem Mittelwert von je 2 sogar als gross betrachtet.

3.2.2 Aufwand zur Aktualisierung der Messresultate

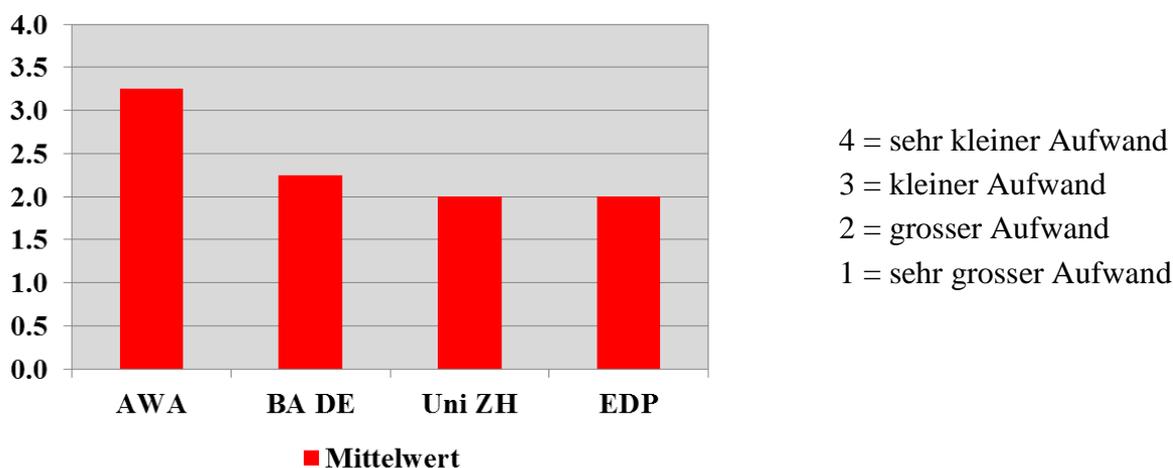


Abbildung 11: Aufwand zur Aktualisierung der Messwerte (Mittelwerte)

Die Bewertung für den Aufwand zur Aktualisierung der Messresultate wird ähnlich wie der Aufwand zur Einführung der Wirkungsmessung eingeschätzt. Der Mittelwert für den Ansatz vom AWA ist mit 3.25 jedoch sogar noch etwas höher. Die beiden Ansätze der Universität Zürich sowie vom Büro Egger, Dreher & Partner werden aber auch bei der Aktualisierung der Messresultate als zu grossem Aufwand führend eingeschätzt.

3.3 Methodik

Die Dimension Methodik beinhaltet die Klarheit der Zielvariablen, die Vergleichbarkeit zwischen allen arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM), die Validität des Messansatzes sowie die Reliabilität des Messansatzes. Unter Validität versteht man die Gültigkeit einer Messung. Validität liegt vor, wenn die durch Messungen erfassten Inhalte diejenigen Inhalte darstellen, die gemessen werden sollen. Reliabilität bedeutet Zuverlässigkeit und Genauigkeit. Der Messansatz soll bei wiederholter Messung am unveränderten Objekt immer den gleichen Messwert liefern (Ehegötz & Ross, 2011, S.10-24).

3.3.1 Klarheit der Zielvariablen

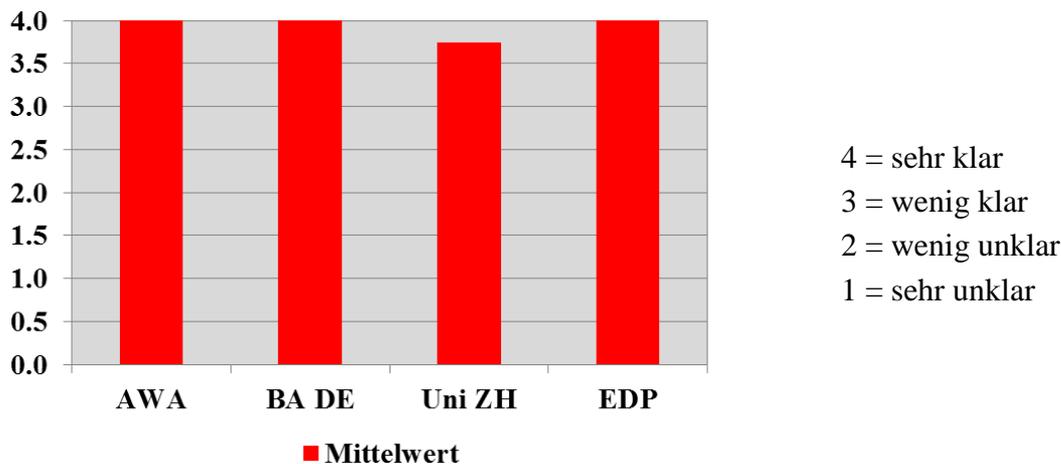


Abbildung 12: Klarheit der Zielvariablen (Mittelwerte)

Die Klarheit der Zielvariablen ist bei allen Messansätzen klar gegeben. Drei von vier Ansätzen werden von den Fachpersonen mit dem Höchstwert 4 bewertet. Lediglich der Ansatz der Universität Zürich weist einen leicht tieferen Mittelwert von 3.75 auf.

3.3.2 Vergleichbarkeit zwischen allen AMM

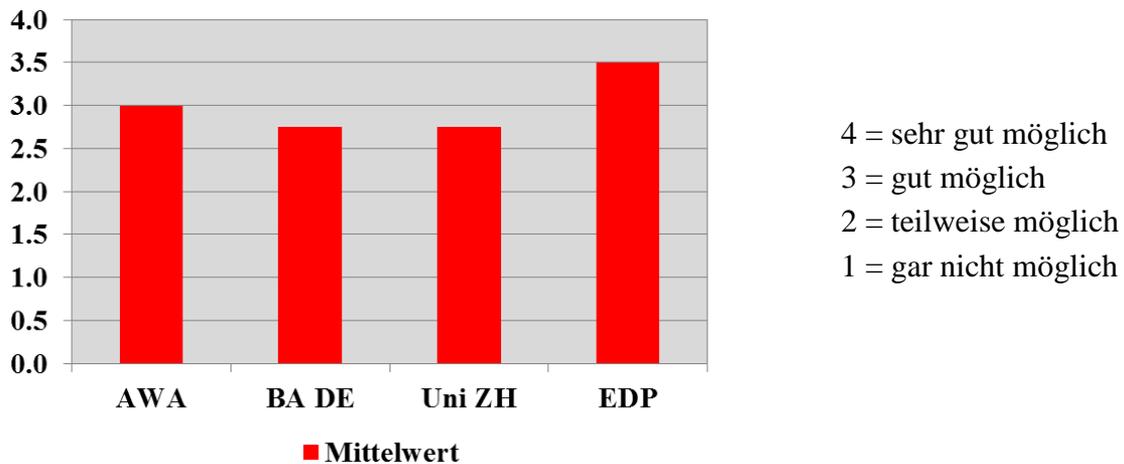


Abbildung 13: Vergleichbarkeit zwischen allen AMM (Mittelwerte)

Die Vergleichbarkeit zwischen den AMM beurteilen die Fachpersonen unterschiedlich. Am besten ist die Vergleichbarkeit zwischen den AMM mit einem Mittelwert von 3.5 beim Ansatz vom Büro Egger, Dreher & Partner gewährleistet. Mit Werten zwischen 2.75 und 3 ist aber auch eine gute Vergleichbarkeit bei den anderen Ansätzen gegeben.

3.3.3 Validität des Messansatzes

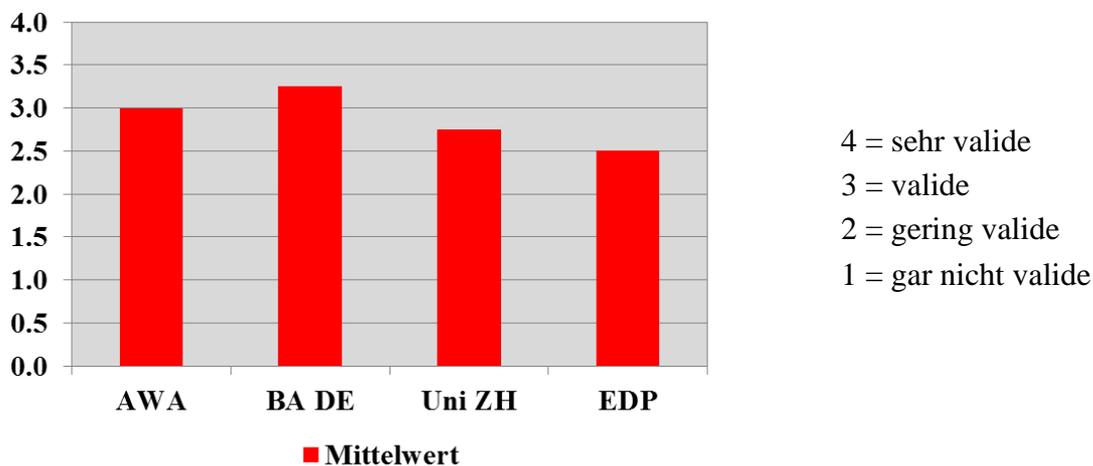


Abbildung 14: Validität des Messansatzes (Mittelwerte)

Die Validität der Ansätze wird von den Fachpersonen unterschiedlich beurteilt. Während der Ansatz der Bundesagentur für Arbeit im Verhältnis zu den anderen Ansätzen mit einem Mittelwert von 3.25 die grösste Validität verzeichnet, schneidet der Ansatz vom Büro Egger, Dreher & Partner bei diesem Kriterium mit einem Mittelwert von 2.5 am schlechtesten ab.

3.3.4 Reliabilität des Messansatzes

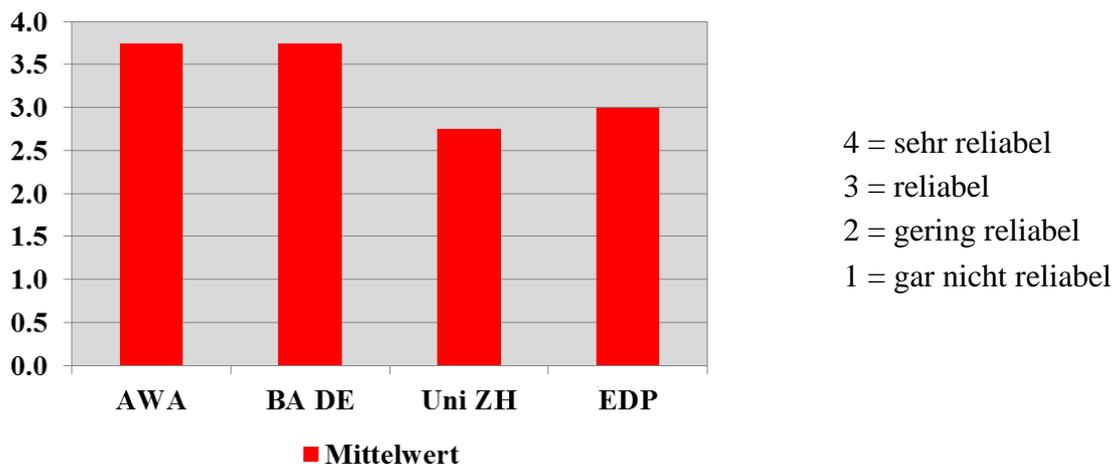


Abbildung 15: Reliabilität des Messansatzes (Mittelwerte)

Die Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Messansätze wird ebenfalls unterschiedlich beurteilt. Die Ansätze vom AWA und der Bundesagentur für Arbeit dürfen mit Mittelwerten von 3.75 als sehr reliabel bezeichnet werden. Der Mittelwert des Ansatzes der Universität Zürich darf mit 2.75 zwar immer noch als hoch betrachtet werden, liegt aber deutlich unter den Mittelwerten der anderen Ansätze.

3.4 Gesamtauswertung

Die Auswertung der aggregierten Werte zeigt, dass bei der Dimension Kommunikation der Ansatz der Bundesagentur für Arbeit (Mittelwert 3.25) vor dem Ansatz des Amtes für Wirtschaft und Arbeit (3.13) am besten abschneidet. Bei der Dimension Ressourcenintensität schneidet der Ansatz vom Amt für Wirtschaft und Arbeit (3.13) vor dem Ansatz der Bundesagentur für Arbeit (2.25) am besten ab. Bei der Methodik liegen ebenfalls diese beiden Ansätze (je 3.44) vorne.

	AWA	BA DE	Uni ZH	EDP
Kommunikation (30%)	3.13	3.25	2.88	3.00
Nachvollziehbarkeit des Messansatzes	3.25	3.25	3.00	3.33
Glaubwürdigkeit des Messansatzes	3.00	3.25	2.75	2.67
Ressourcenintensität (30%)	3.13	2.25	2.00	2.00
Aufwand zur Einführung des Messung	3.00	2.25	2.00	2.00
Aufwand zur Aktualisierung der Resultate	3.25	2.25	2.00	2.00
Methodik (40%)	3.44	3.44	3.00	3.25
Klarheit der Zielvariable(n)	4.00	4.00	3.75	4.00
Vergleichbarkeit zwischen allen AMM	3.00	2.75	2.75	3.50
Validität des Messansatzes	3.00	3.25	2.75	2.50
Reliabilität des Messansatzes	3.75	3.75	2.75	3.00
Gesamtwert	3.25	3.03	2.66	2.80

Tabelle 7: Gesamtauswertung

Bei der Gesamtauswertung schneidet der Ansatz vom AWA im Vergleich zu den anderen drei Ansätzen am besten ab.

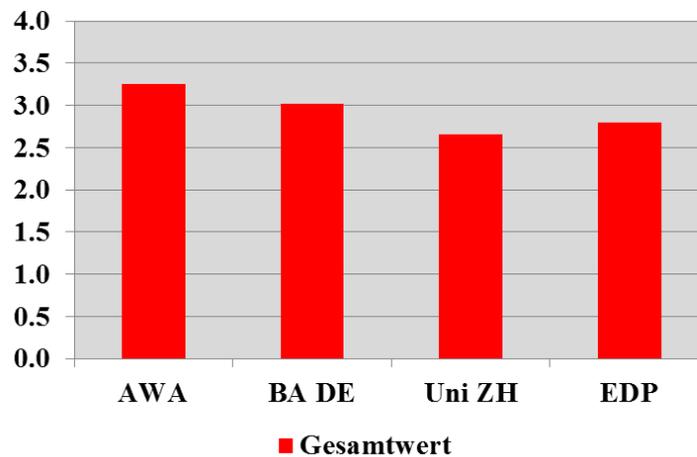


Abbildung 16: Gesamtauswertung

Der Ansatz vom AWA (Adaption des Indikators 1 der Wirkungsmessung 1) erhält bei der Gesamtauswertung den Mittelwert 3.25 und wird bei vier von acht Kriterien von den Fachpersonen am besten bewertet. Aber auch bei den restlichen vier Kriterien liegt er im guten Mittelfeld. Der Ansatz überzeugt insbesondere bei der Ressourcenintensität und bei der Methodik.

Der Ansatz der Bundesagentur für Arbeit Deutschland (Treatment Effect and Prediction) erhält den Mittelwert 3.03 und wird bei der Validität und Reliabilität des Messansatzes am besten bewertet. Bei der Nachvollziehbarkeit und der Glaubwürdigkeit des Messansatzes wird er ebenfalls sehr gut bewertet. Der Aufwand zur Einführung der Messung und zur Aktualisierung der Resultate ist aber deutlich höher als beim Ansatz vom AWA.

Der Ansatz der Universität Zürich (A New Approach to Evaluating Active Labour Market Programs) schneidet mit einem Mittelwert von 2.66 am schlechtesten ab. Insbesondere die Kriterien der Kommunikation und der Methodik erhalten vergleichsweise tiefe Werte. Bei den Kriterien der Ressourcenintensität wird er ähnlich bewertet wie der Ansatz der Bundesagentur für Arbeit und derjenige von Egger, Dreher & Partner.

Der Ansatz von Egger, Dreher & Partner (Clustering von Massnahmekategorien) wird mit einem Mittelwert von 2.80 am drittbesten bewertet. Bei den Kriterien der Kommunikation und der Methodik schneidet der Ansatz etwas besser ab als derjenige der Universität Zürich. Er liegt aber bei diesen Kriterien hinter den beiden Ansätzen vom AWA und der Bundesagentur für Arbeit zurück. Bei der Ressourcenintensität wird der Ansatz gleich schlecht bewertet wie jener der Universität Zürich.

4 Chancen und Risiken der Wirkungsmessung

In der dritten Phase wurden mit Experten von spezialisierten Beratungsfirmen die Chancen und Risiken der Wirkungsmessung der arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) diskutiert. Insgesamt wurden drei Einzelgespräche mit den folgenden Experten geführt:

- Olivier Bieri, Dr. phil. I, Interface Politikstudien in Luzern
- Marcel Egger, Dr. rer. pol., Egger, Dreher & Partner AG in Bern
- Michael Morlok, Dr. oec. publ., B, S, S. Volkswirtschaftliche Beratung in Basel

Die Leitfragen, welche den Gesprächen zugrunde lagen, sind im Anhang abgebildet.

4.1 Chancen der Wirkungsmessung

Alle drei Experten betonten im Gespräch die Wichtigkeit der wirkungsorientierten Steuerung als Grundlage für die strategische Planung der Vollzugsbehörden. Die genannten Chancen lassen sich thematisch in drei Funktionen unterteilen: Informationsfunktion, Steuerungsfunktion und Anreizfunktion:

4.1.1 Informationsfunktion

Die Wirkungsmessung liefert wichtige Informationen für verschiedene Zielgruppen. Auf der operativen Ebene bilden die Daten für die Personalberaterinnen und Personalberater der Arbeitslosenversicherung wichtige Entscheidungsgrundlagen. Die Personalberatenden entscheiden bedarfsorientiert, welche Stellensuchenden welche Massnahmen besuchen sollen. Es ist deshalb von grosser Bedeutung, dass die Personalberatenden über die unterschiedlichen Wirkungen der Massnahmen Kenntnis haben. Der Entscheid über den Massnahmenbesuch muss jedoch bei den Personalberatenden erfolgen, die unmittelbar Kontakt mit den Stellensuchenden haben (Egger, 2012). Die Personalberaterinnen und Personalberater lernen durch die Messung die wirksamsten Massnahmen kennen. Die Informationen sind aber nicht nur für die operative Ebene relevant, sondern auch für die strategische. Die Vollzugsbehörden der Arbeitslosenversicherung erhalten durch die Messung interessante Angaben zur Steuerung der Massnahmenbeschaffung und die Politikerinnen und Politiker können durch die Daten ihre Entscheide vor dem Parlament und der Öffentlichkeit legitimieren (Bieri, 2012). Die Informationen helfen den Personalberatenden, die richtigen Zuweisungsentscheide für die Stellensuchenden zu treffen (Morlok, 2012).

4.1.2 Steuerungsfunktion

Die Wirkungsmessung bildet für die Vollzugsbehörden eine wichtige Grundlage für die wirkungsorientierte Steuerung. Die Messung ist ein Mosaikstein im Steuerungsprozess, der mit Input startet, sich mit den Aktivitäten und dem Output auseinandersetzt und mit der Wirkung (Outcome, Impact) endet. Die Wirkungsmessung soll dazu einen Beitrag an die Problemlösung leisten und das Ziel der Vermeidung von Arbeitslosigkeit und der Vermeidung von Kosten operationalisieren (Bieri, 2012). Die Wirkungsmessung liefert den Vollzugsbehörden der Arbeitslosenversicherung wichtige Informationen für die Steuerung der Massnahmen. Die Messung zeigt, welche Massnahmen welchen Beitrag zur Zielerreichung liefern. Die Massnahmen mit dem grössten positiven Effekt können ermittelt werden. Die Planung soll sich aber nicht primär an der Wirkung der Massnahmen orientieren, sondern am Bedarf der Stellensuchenden (Egger, 2012). Das Wissen um die Effektivität und die Effizienz der Instrumente ist zentral für die Auswahl der richtigen Massnahmen für die Stellensuchenden. Dank den Daten der Wirkungsmessung kann die Steuerung optimiert werden (Morlok, 2012). Die Wirkungsmessung ist ein wichtiges Hilfsmittel für die Steuerung der Massnahmen, darf aber auch nicht überinterpretiert werden. Es muss den Vollzugsbehörden bewusst sein, dass die Indikatoren der Wirkungsmessung lediglich einen Teil der Realität abbilden. Die Wirkungsmessung kann aber trotzdem wertvolle Informationen für die Steuerung liefern, so dass man unter Berücksichtigung von anderen Faktoren gewisse wirksame Massnahmen besonders fördern und andere Massnahmen zurückfahren kann (Bieri, 2012).

4.1.3 Anreizfunktion

Alle drei Experten betonten, dass mit der wirkungsorientierten Steuerung auch eine wünschenswerte Denkhaltung verbunden ist. Die Wirkungsmessung bildet die Basis für die Umsetzung der Idee einer aktiven Arbeitsmarktpolitik mit dem Ziel, die Stellensuchenden rasch und nachhaltig zu integrieren (Morlok, 2012). Die Anbieterinnen und Anbieter von AMM und die Vollzugsbehörden der Arbeitslosenversicherung müssen sich dabei immer wieder die Frage stellen, wie wirksam ihre AMM effektiv sind und erhalten dadurch den Anreiz für ein wirkungsorientiertes Verhalten (Egger, 2012). Die Wirkungen können zwar in der Praxis nicht immer nachgewiesen werden. Das Denken in Wirkungszusammenhängen ist jedoch für die Konzeption und die Umsetzung von grosser Bedeutung. Die mit der Wirkungsmessung verbundene Denkkultur ist dabei sehr wichtig. Die Vollzugsbehörden der Arbeitslosenversicherung senden mit der Einführung der Wirkungsmessung ein wichtiges Signal zu den anbietenden Institutionen von AMM aus. Sie geben damit zum Ausdruck, dass sie die Wirkung der AMM interessiert und dass sie genau hinschauen (Bieri, 2012).

4.2 Risiken der Wirkungsmessung

4.2.1 Fehlanreize

Die befragten Experten sind sich einig, dass das grösste Risiko der Wirkungsmessung bei der Schaffung von Fehlanreizen liegt. Fehlanreize können verschiedene Ursachen haben. Die am meisten genannte ist die Wahl von falschen Indikatoren für die Wirkungsmessung. Die Indikatoren messen, was man kann und nicht, was man will. Im Zweifelsfall sollte auf eine Messung verzichtet werden, ansonsten die Gefahr besteht, dass eine falsche Wirkung gemessen wird. Es sollten lieber unscharfe, richtige Indikatoren gewählt werden, als exakte, falsche Indikatoren. Bei der anschliessenden Interpretation ist auf den Grad der Schärfe des Indikators Rücksicht zu nehmen. Die Anbieterinnen und Anbieter von AMM richten sich primär auf die Erfüllung des Indikators aus, das dahinterliegende Ziel ist dabei sekundär (Egger, 2012). Der Sinn der wirkungsorientierten Steuerung liegt darin, dass man die Akteure entsprechend beeinflussen möchte. Da die Messindikatoren jedoch immer nur einen Teil der Realität abbilden, besteht die Gefahr, dass sich die Anbieterinnen und Anbieter von AMM zu einseitig auf die Indikatoren ausrichten. Die ganze Messproblematik wird dabei ausgeblendet. Die Wahl eines schlechten Indikators führt zu einer Fehlsteuerung. Die Werte des Indikators können dabei sehr gut sein, die gewünschte Wirkung wird damit aber nicht erzielt (Bieri, 2012). Die Wirkungsmessung ist nie perfekt. Nicht alles, was wichtig ist, kann gemessen werden. Nicht alles, was gemessen werden kann, ist wichtig. Die Gefahr besteht, dass man sich zu sehr auf die Indikatoren fokussiert, so dass der eigentliche Blick auf die Wirkung verloren gehen kann (Morlok, 2012).

4.2.2 Selektionsproblem

Das im Kapitel 2.1 erwähnte Selektionsproblem stellt die Wirkungsmessung ebenfalls vor eine Herausforderung. Bei den vier vorgestellten Messansätzen wird lediglich beim Ansatz der Universität Zürich keine Vergleichsgruppe beigezogen. Bei den anderen drei Ansätzen wird immer eine Personengruppe verglichen, die eine bestimmte Massnahme besucht, mit einer möglichst ähnlichen Gruppe ohne Massnahmenbesuch. Da die beiden Gruppen jedoch nie ganz strukturgleich sind, kommt es zu einer entsprechenden Verzerrung. Generell dürfen diejenigen Stellensuchenden, die in eine Massnahme zugewiesen werden, ein schlechteres Risikoprofil haben als diejenigen, die nicht an einer Massnahme teilnehmen. Diese Tatsache kann dazu führen, dass die Anbieterinnen und Anbieter von AMM tendenziell eher die Personen mit einer besseren Risikostruktur bevorzugen, da diese einfacher in den Arbeitsmarkt integriert werden können und damit einen besseren Beitrag zum Wirkungsindikator liefern (Egger, 2012). Die grundsätzliche Frage, was geschehen würde, wenn der Stellensuchende, der eine Massnahme besucht hat, die Massnahme nicht besucht hätte, wird immer offen bleiben (Morlok, 2012). Es ist deshalb wichtig, dass man diese Selektionsproblematik bei der Interpretation der Resultate miteinbezieht und die Resultate nicht zu stark an ein materielles Anreizsystem koppelt (Bieri, 2012).

4.2.3 Zeitverzögerung

Die Herausforderung der Wirkungsmessung ist, dass die Wirkung von neuen Ideen bei arbeitsmarktlichen Massnahmen oft nicht unmittelbar festgestellt werden kann. Je nach Art der Massnahme kann die Wirkung erst mit einer gewissen Zeitverzögerung gemessen und beurteilt werden. Diese Tatsache muss bei der strategischen Planung von Massnahmen einfließen, ansonsten die Gefahr besteht, dass die gewünschte Wirkung aufgrund des zu kurzen Beobachtungszeitraums gar nicht eintreten kann (Bieri, 2012).

4.2.4 Kommunikation

Die befragten Experten erachten es als wichtig, dass die Anbieterinnen und Anbieter von AMM frühzeitig über die Messsystematik informiert werden. Im Sinne der Akzeptanz ist es unerlässlich, dass die anbietenden Institutionen von AMM das Beurteilungssystem kennen. Zudem ist es von Bedeutung, dass die Vollzugsbehörden der Arbeitslosenversicherung die Resultate mit den Institutionen besprechen. Dieser Meinungs austausch führt zu einer höheren Akzeptanz des Messsystems, zu einer richtigen Interpretation der Resultate und schlussendlich zur Einleitung der richtigen Massnahmen zur Verbesserung der Wirkungen der AMM. Entscheidend ist, dass auch nur so viele Daten erhoben werden, wie auch interpretiert werden. Wenn viele Daten erhoben werden, die gar nicht interpretiert werden, kann dies zu einem Sinken der Motivation führen. Weniger ist oft mehr (Bieri, 2012). Durch die richtige Kommunikation der Resultate können die strategischen Entscheidungen der Vollzugsbehörde auch besser legitimiert werden und es besteht weniger die Gefahr, dass die Anbieterinnen und Anbieter mit dem besten Kontakt zu den Vollzugsbehörden die meisten Aufträge erhalten (Egger, 2012). Bei der Kommunikation gilt es insbesondere, das Interesse für den eigentlichen Sinn der Messung zu wecken und keine Abwehrhaltung bei den Anbieterinnen und Anbietern von AMM zu provozieren. Das Ziel der gemeinsamen Optimierung der AMM muss gut kommuniziert werden. Die Kommunikation soll sich auf die Kernresultate fokussieren, dabei aber auch die Grenzen der Wirkungsmessung aufzeigen (Morlok, 2012).

4.3 Wirkungsmessung versus Wirkungsbeurteilung

Wie im Kapitel 2 aufgezeigt, wurden in den letzten Jahren verschiedene Ansätze zur Wirkung der AMM geschaffen. Da bis heute kein Ansatz die Fachpersonen aus dem Vollzug restlos überzeugt hat, wurden kritische Stimmen laut, die anstelle einer Wirkungsmessung eine Wirkungsbeurteilung fordern. Mit der Wirkungsbeurteilung wird dabei der Fokus weniger auf die Messung von quantitativen Indikatoren, sondern eher von qualitativen Grössen gelegt. Die Experten wurden im Rahmen des Interviews ebenfalls gefragt, inwiefern es sich beim Ansatz der Wirkungsbeurteilung um eine Alternative zu den bisherigen Ansätzen der Wirkungsmessung handelt.

4.3.1 Quantitative versus qualitative Beurteilung

Die drei interviewten Experten sind klar der Meinung, dass es sich bei der Wirkungsbeurteilung nicht um einen substituierenden, sondern um einen ergänzenden Ansatz handelt. Die quantitative Messung von Wirkungen mit einfachen Indikatoren schliesst die qualitative Beurteilung von Leistungen absolut nicht aus. Die Experten sind sich sogar einig, dass eine quantitative Messung nicht zwingend besser sein muss als eine qualitative Betrachtungsweise. Empfehlenswert wäre eine Kombination beider Ansätze (Egger, 2012). Die Tendenz, dass aber in den letzten Jahren die Wirkungsmessung eine grössere Verbreitung als die Wirkungsbeurteilung hatte, liegt an den Vorteilen der Wirkungsmessung.

Der Vergleich zwischen den Wirkungen von verschiedenen AMM (Benchmarking) ist mit quantitativen Grössen wesentlich einfacher. Ausserdem ist die Akzeptanz von quantitativen Indikatoren oft grösser, da Führungspersonen gerne mit Kennzahlen arbeiten. Zudem ist der finanzielle Ressourceneinsatz bei der Erhebung von quantitativen Messgrössen oft kleiner als bei qualitativen Ansätzen (Bieri, 2012). Es ist aber wichtig, dass mit den quantitativen Daten vernünftig umgegangen wird. Die strategische Planung soll sich auf die Resultate der Wirkungsmessung abstützen, aber nicht nur. Die Planung ist immer in die Zukunft gerichtet, die Wirkungsmessung betrachtet jedoch die Vergangenheit. Exogene Veränderungen, die inzwischen eingetreten sind, wie beispielsweise Veränderungen auf dem Markt, müssen ebenfalls in der Planung berücksichtigt werden (Morlok, 2012).

4.3.2 Zukunft der Wirkungsmessung

Der Experten sind sich einig, dass der wirkungsorientierten Steuerung und somit der Wirkungsmessung auch in der Zukunft eine wichtige Bedeutung zukommen wird. Eine Rückkehr zu einer Input- oder Output-Steuerung ist für sie undenkbar. Eine Inputsteuerung mit der Betrachtungsweise, wie viele Ressourcen ein System braucht, oder die Output-Steuerung mit dem Fokus auf die erbrachten Leistungen sind zu eindimensional (Egger, 2012). Die anfängliche Euphorie der Wirkungsmessung ist aber inzwischen einem Realismus gewichen und man hat auch deren Grenzen erkannt. Der Aufwand und Ertrag für die Implementierung einer Wirkungsmessung erachten die Fachpersonen als absolut gerechtfertigt. Die Bedeutung für eine wirkungsorientierte Steuerung durch wirkungsorientierte Leistungsvereinbarungen wird angesichts des Kostendrucks der öffentlichen Hand und dem Postulat, dass die Mittel effizient, wirksam und zweckmässig eingesetzt werden müssen, nicht kleiner werden (Bieri, 2012). Die Wirkung der verschiedenen Massnahmen wird auch in der Zukunft hinterfragt werden, so dass die Belegbarkeit von Resultaten auch weiterhin verlangt wird (Morlok, 2012).

5 Handlungsempfehlungen für den Kanton Basel-Stadt

Die anschliessenden Handlungsempfehlungen sind eine Synthese aus den Erkenntnissen der Kapitel 2 bis 4 und sollen den Führungsverantwortlichen im Kanton Basel-Stadt die weiteren Schritte für die Optimierung der Wirkungsmessung von arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) aufzeigen.

5.1 Aufbau einer Wirkungsmessung (Kombination der Ansätze 1 und 4)

Die Wirkungsmessung ist das Kernelement einer wirkungsorientierten Steuerung von AMM. Der Aufbau der Wirkungsmessung muss deshalb entsprechend gut konzipiert, realisiert und kommuniziert werden. In einem ersten Schritt müssen die Wirkungsziele formuliert, die aussagekräftigen Indikatoren definiert und der Erhebungsrhythmus festgelegt werden. Die Auswertung der verschiedenen Ansätze und die Gespräche mit den Experten haben gezeigt, dass es empfehlenswert ist, quantitative mit qualitativen Indikatoren zu kombinieren. Die quantitativen Indikatoren haben die Vorteile, dass sich der Erhebungsaufwand im Rahmen hält und dass die Werte besser verglichen werden können. Die qualitativen Indikatoren haben die Vorteile, dass sie spezifischer definiert werden können und dass auch quantifizierbare Einflüsse miteinbezogen werden. Mit einer Kombination der Indikatoren können die Vorteile der beiden Arten von Indikatoren genutzt werden. Aufgrund der Bewertung der vier vorgestellten Ansätze wäre eine Kombination zwischen dem quantitativen Ansatz vom Amt für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt (Adaption des Indikators 1 der Wirkungsmessung AVIG) mit dem qualitativen Ansatz vom Büro Egger, Dreher & Partner (Clustering von Massnahmekategorien) empfehlenswert. Der Ansatz des Amtes für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt überzeugt mit der einfachen Zielvariablen „Durchschnittlicher Taggeldbezug bis Abmeldung“. Die Variable ist methodisch klar definiert, kann mit einem geringen Ressourcenaufwand erhoben werden und ist an die verschiedenen Zielgruppen einfach zu kommunizieren. Der Ansatz vom Büro Egger, Dreher & Partner schneidet zwar in der Bewertung durch die Fachpersonen aus dem Vollzug nicht gleich gut ab, stellt aber mit seinen qualitativ ausgerichteten Indikatoren eine wertvolle Ergänzung zum Ansatz des Amtes für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt dar.

5.2 Minimierung des Risikos von Fehlanreizen

Das grösste Risiko der wirkungsorientierten Steuerung liegt bei der Schaffung von Fehlanreizen. Die häufigste Ursache von Fehlanreizen liegt bei der Wahl von falschen Indikatoren. Der Definition der ergänzenden Indikatoren aus dem Ansatz vom Büro Egger, Dreher & Partner sollte deshalb eine besondere Beachtung geschenkt werden. Es gilt dabei die Regel zu beachten, dass lieber ungenaue Indikatoren gewählt werden sollen, die das richtige Ziel verfolgen, als genaue Indikatoren, die aber nicht mit dem definierten Ziel übereinstimmen. Die Indikatoren müssen für die Anbieterinnen und Anbieter von AMM die wichtigste Zielgrösse sein. Die Vollzugsbehörden der Arbeitslosenversicherung müssen sich aber bewusst sein, dass eine

Steuerung mit den falschen Indikatoren fatale Folgen haben kann. Eine zu einseitige Ausrichtung auf das Wirkungsziel der raschen Eingliederung kann beispielsweise dazu führen, dass die Anbieterinnen und Anbieter von AMM nur noch die besser qualifizierten Personen in die Programme aufnehmen werden. Die Erfahrung zeigt, dass diese Personen wesentlich schneller in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Dies aber nicht aufgrund der Wirkung der Programme, sondern aufgrund der persönlichen Voraussetzungen. Solche Fehlanreize gilt es, wenn möglich, zu vermeiden und zum Beispiel durch einen Korrekturfaktor zu korrigieren. Die Gefahr von Fehlanreizen besteht allerdings nicht nur bei der Konstruktion der Indikatoren, sondern auch bei der effektiven Messung. Bei der Messung ist es wichtig, dass es bei der Erhebung der Indikatoren kein zu grosser Ermessensspielraum gibt. Ansonsten besteht das Risiko, dass die Anbieterinnen und Anbieter von AMM den Ermessensspielraum zu ihren Gunsten auslegen. Es ist deshalb von grosser Wichtigkeit, dass die Datenerhebung von der Arbeitslosenversicherung klar vorgeben ist und auch überprüft wird. Eine Wirkungsmessung wird nie frei von Fehlanreizen sein. Die Wirkungsmessung muss deshalb in regelmässigen Abständen immer wieder auf diese Fehlanreize überprüft werden, so dass deren Auswirkungen minimiert werden können.

5.3 Verankerung der Wirkungsmessung in der strategischen Steuerung

Die Durchführung einer Wirkungsmessung ist aber nur dann sinnvoll, wenn die Daten anschliessend richtig interpretiert werden und in die strategischen Planungsprozesse der Vollzugsbehörde miteinfließen. Die Wirkungsmessung muss in regelmässigen Abständen durchgeführt werden und für die Anbieterinnen und Anbieter von AMM mit Konsequenzen verbunden sein. Eine Wirkungsmessung, die keinen Einfluss auf die zukünftigen Bestellmengen bei den anbietenden Institutionen hat, ist nutzlos. Die Führungskräfte aus der Arbeitslosenversicherung müssen zudem von der Wirkungsmessung überzeugt sein und den Willen haben, die Wirkung im Vollzug zu maximieren. Wenn die Anbieterinnen und Anbieter von AMM wissen, dass die Vollzugsbehörden die Resultate in den Planungsprozess einfließen lassen, werden sie auch bestrebt sein, die Wirkung der Angebote zu steigern. Die Wirkungsmessung soll für die Vollzugsbehörde ein wichtiges Element zur Steuerung darstellen. Der Vollzugsbehörde muss es aber auch bewusst sein, dass die Wirkungsmessung lediglich einen Teil der Realität abbildet und auch eine gewisse Unschärfe beinhaltet. Die strategische Planung darf sich deshalb nie alleine auf die Wirkungsmessung abstützen. Andere Informationen, wie die Qualität der Angebote oder die Zuverlässigkeit der Institutionen, müssen ebenfalls in den Planungsprozess einfließen.

5.4 Aufbereitung der Daten für die operative Steuerung

Die Zuweisung der Stellensuchenden in eine AMM findet im RAV bei den Personalberaterinnen und Personalberatern statt. Sie führen die Gespräche mit den Stellensuchenden und entscheiden über den Besuch einer entsprechenden Massnahme. Es ist deshalb wichtig, dass die Wirkungsergebnisse der einzelnen Massnahmen nicht nur den Führungskräften zur Verfügung

stehen, sondern auch den Personalberatenden auf der operativen Ebene. Die Führungskräfte müssen die Personalberaterinnen und Personalberater regelmässig über die Wirkungsmessung der AMM informieren und die Daten für die operative Ebene aufbereiten. Die Personalberaterinnen und Personalberater lernen durch die Messung die wirksamsten Massnahmen kennen und können diese den Stellensuchenden bedarfsgerecht zuweisen.

5.5 Implementierung der Ziele und Indikatoren in die Leistungsvereinbarungen

Die Verbesserung einer Wirkung wird oft erst im Vergleich eines Wirkungswertes gegenüber einer Vorperiode aussagekräftig. Die Ziele und die Indikatoren sind deshalb über einen gewissen Zeithorizont zu bestimmen und die Erhebungsmodalitäten festzulegen. Da die Arbeitslosenversicherung mit den Anbieterinnen und Anbietern von AMM jährlich eine Leistungsvereinbarung abschliesst, ist es empfehlenswert, die Wirkungsziele und die entsprechenden Indikatoren ebenfalls in der Vereinbarung aufzuführen. Die Leistungsvereinbarung wird damit zu einem wichtigen Steuerungsinstrument, das neben der Menge, dem Preis und der Qualität auch die Wirkung der AMM regelt.

5.6 Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie für die Zielgruppen

Für die Akzeptanz und die Effektivität der wirkungsorientierten Steuerung ist die Kommunikation der Messmethodik und der Resultate sehr entscheidend. Die Vollzugsbehörde der Arbeitslosenversicherung muss den Anbieterinnen und Anbietern von AMM das System der wirkungsorientierten Steuerung präsentieren und die entsprechende Messmethodik erläutern. Bei der Datenerhebung gilt es zu beachten, dass nur so viele Daten erhoben werden, wie auch effektiv interpretiert werden. Wenn zu viele Daten erhoben werden, die gar nicht in die weiteren Entscheidungsprozesse einfließen, kann dies zu einem Sinken der Motivation bei den Anbieterinnen und Anbietern von AMM führen. Im Anschluss an die Messung müssen die Vollzugsbehörden und die Anbieterinnen und Anbieter die Resultate gemeinsam besprechen. Dieser Meinungsaustausch ist sehr wichtig für die richtige Interpretation der Resultate und schlussendlich für die Einleitung der richtigen Massnahmen zur Verbesserung der Wirkungen der AMM.

6 Schlussfolgerung

Die Diskussion über verschiedene Ansätze zur Wirkungsmessung von arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) sowohl mit Fachpersonen aus dem Vollzug der Arbeitslosenversicherung, als auch mit den Experten von Unternehmensberatungen hat gezeigt, dass das Thema sehr aktuell ist. Die vorgestellten Ansätze sind vielseitig und beinhalten verschiedene Stärken und Schwächen. Die einen Ansätze überzeugen eher bei der Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit, die anderen Ansätze eher bei der Methodik und Ressourcenintensität. Bei der Bewertung der Ansätze durch die Fachpersonen aus dem Vollzug wurde der erste Ansatz (durchschnittlicher Taggeldbezug bis Abmeldung) eindeutig favorisiert. Der Ansatz ist nachvollziehbar, überzeugt methodisch und ist mit einem geringen Ressourcenaufwand zu bewerkstelligen. Die Experten sind überzeugt, dass für die wirkungsorientierte Steuerung eine systematische Wirkungsmessung von grosser Bedeutung ist. Die im Kapitel 4 genannten Risiken gilt es aber genau im Auge zu behalten. Der Wirkungsmessung wird auch in Zukunft eine zentrale Rolle in der Steuerung zukommen. Eine Rückkehr zu einer Input- oder Output-Steuerung ist für alle interviewten Experten undenkbar. Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass es ein perfektes System zur Messung der Wirkung nicht gibt. Den Führungsverantwortlichen muss deshalb bewusst sein, dass, unabhängig von den definierten Zielen und Indikatoren, der gewählte Messansatz von verschiedenen Akteuren immer kritisiert werden wird. Umso wichtiger ist es, dass trotzdem ein Messsystem eingeführt wird und nicht gewartet wird, bis das (nicht existierende) perfekte Messsystem gefunden wird. Die kritischen Einwände der Akteure gilt es zu prüfen und das gewählte Messsystem gegebenenfalls anzupassen. Die im Kapitel 5 vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen sollen deshalb in diesem Sinne einen pragmatischen Beitrag zur Optimierung der Wirkungsmessung im Kanton Basel-Stadt liefern.

7 Literaturverzeichnis

- Aeberhardt, W. & Ragni T. (2006). *Evaluation der arbeitsmarktlichen Massnahmen: Grundlinien des zweiten Forschungsprogramms*. URL: <http://www.dievolkswirtschaft.ch/editions/200610/Aeberhardt.html>, 17.08.2012.
- AVIG. *Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzentschädigung vom 25. Juni 1982*, SR 837.0
- Bieri, O. (2006). *Evaluation zur Überprüfung der Wirksamkeit der im Rahmen der besonderen Lagebeurteilung ergriffenen Massnahmen, Angebot zuhanden des AWA Basel-Stadt*. Luzern: Interface.
- Bieri, O. (2012, 26. Okt.). Interviewt durch A.Burri. *Chancen und Risiken der Wirkungsmessung*. Luzern.
- Bundesagentur für Arbeit (2012a). *BA-Wirkungsanalyse Treffer zur Bestimmung der Effektivität der arbeitsmarktpolitischen Instrumente (Stand Mai 2012)*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesagentur für Arbeit (2012b). *Wirkung der Instrumente nach Personengruppen SGB III*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Egger, M. (2010). *Einführung einer wirkungsorientierten Steuerung der arbeitsmarktlichen Massnahmen im Kanton Basel-Stadt. Zwischenbericht 1. August 2010*. Bern: Egger, Dreher & Partner AG.
- Egger, M. (2012, 31. Okt.). Interviewt durch A.Burri. *Chancen und Risiken der Wirkungsmessung*. Bern.
- Ehegötz, T & Ross, C. (2011). *Gütekriterien*. URL: <http://www.uni-leipzig.de/~emkf/Referate/G%C3%BCtekriterien%20PPT.pdf> , 27.10.2012.
- Erb, T. (2010). *Arbeitsmarktliche Massnahmen als Instrument einer aktiven Arbeitsmarktpolitik*. URL: <http://www.dievolkswirtschaft.ch/editions/201007/Erb.html>, 17.08.2012.
- Koci, M. (2012). *Wirtschaftlichkeitsprüfung und Wirkungsmessung (Evaluation), Management und Politik öffentlicher Institutionen, Präsentation Modul 5*. St. Gallen: Universität St.Gallen
- Morlok, M. (2009). *Schlussbericht Projekt Wirkungsmessung Arbeitsmarktlicher Massnahmen*. Zürich: Amt für Wirtschaft und Arbeit.
- Morlok, M. (2012, 6. Nov.). Interviewt durch A.Burri. *Chancen und Risiken der Wirkungsmessung*. Basel.
- Morlok, M., Lalive R. & Zweimüller, J. (2009). *A new approach to evaluating active labour market programs*. Zürich: Mimeo, Institut für Empirische Wirkungsforschung, Universität Zürich.
- Morlok, M., Lalive R. & Zweimüller, J. (2011). *Working Paper No. 19: Applying for jobs: Does ALMP participation help?* URL: <http://www.econ.uzh.ch/static/wp/econwp019.pdf>. 03.11.2012.
- Nussbaum, O. & Dubach, M. (2012). *Bericht zur Umsetzung der Vereinbarung RAV/LAM/KAST – Bericht über die Wirkungsmessung 2011*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.

8 Anhang

Anhang I: Fragebogen zur Bewertung der Ansätze



Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt des Kantons Basel-Stadt

Amt für Wirtschaft und Arbeit

- ▷ Kantonale Amtsstelle für Arbeitslosenversicherung
- ▶ Abteilungsleitung

Basel, 5. September 2012

Name: _____

Bewertungskriterien für die ausgewählten Ansätze zur Wirkungsmessung von AMM (ALV)

Kommunikation (30%):

	Ansatz 1	Ansatz 2	Ansatz 3	Ansatz 4
Bewertungskriterien	Adaption des Indikators 1 der Wirkungsmessung AVIG (AWA Basel-Stadt)	Treatment Effects and Prediction (Treffer) Bundesagentur für Arbeit, Harvard University	A New Approach to Evaluating Active Labour Market Programs (Universität Zürich)	Clustering von Massnahmekategorien Egger, Dreher & Partner
Nachvollziehbarkeit des Messansatzes				
sehr einfach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
einfach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schwierig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sehr schwierig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Glaubwürdigkeit der Resultate				
sehr glaubwürdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
glaubwürdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unglaubwürdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sehr unglaubwürdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt des Kantons Basel-Stadt

Amt für Wirtschaft und Arbeit

Seite 2

Methodik (40%):

	Ansatz 1	Ansatz 2	Ansatz 3	Ansatz 4
Bewertungskriterien	Adaption des Indikators 1 der Wirkungsmessung AVIG (AWA Basel-Stadt)	Treatment Effects and Predictions (Treffer) Bundesagentur für Arbeit, Harvard University	A New Approach to Evaluating Active Labour Market Programs (Universität Zürich)	Clustering von Massnahmekategorien Egger, Dreher & Partner
Klarheit der Ergebnisvariable(n)				
sehr klar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wenig klar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wenig unklar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sehr unklar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergleichbarkeit zwischen allen AMM				
sehr gut möglich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gut möglich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teilweise möglich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gar nicht möglich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Validität des Messansatzes (Gültigkeit)				
sehr valide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
valide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gering valide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gar nicht valide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reliabilität des Messansatzes (Zuverlässigkeit)				
sehr reliabel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reliabel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gering reliabel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gar nicht reliabel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt des Kantons Basel-Stadt

Amt für Wirtschaft und Arbeit

Seite 3

Ressourcenintensität (Personal, Finanzen) (30%):

Bewertungskriterien	Ansatz 1	Ansatz 2	Ansatz 3	Ansatz 4
	Adaption des Indikators 1 der Wirkungsmessung AVIG (AWA Basel-Stadt)	Treatment Effects and Predictions (Treffer) Bundesagentur für Arbeit, Harvard University	A New Approach to Evaluating Active Labour Market Programs (Universität Zürich)	Clustering von Mass- nahmekategorien Egger, Dreher & Partner
Aufwand zur Einführung der Wirkungsmessung				
sehr kleiner Aufwand	0	0	0	0
kleiner Aufwand	0	0	0	0
grosser Aufwand	0	0	0	0
sehr grosser Aufwand	0	0	0	0
Aufwand zur Aktualisie- rung der Messresultate				
sehr kleiner Aufwand	0	0	0	0
kleiner Aufwand	0	0	0	0
grosser Aufwand	0	0	0	0
sehr grosser Aufwand	0	0	0	0

Anhang II: Leitfaden für die Interviews mit den Experten

1. Welche Chancen sehen Sie bei der Wirkungsmessung von arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM)?
2. Welche Risiken sehen Sie bei der Wirkungsmessung von AMM?
3. Wirkungsmessung versus Wirkungsbeurteilung. Wäre eine Wirkungsbeurteilung eine Alternative zur Wirkungsmessung der AMM?
4. Sollte sich die strategische Planung der AMM primär auf die Resultate der Wirkungsmessung abstützen?
5. Wie beurteilen Sie das Aufwand-/Ertragsverhältnis der heutigen Methoden zur Wirkungsmessung?
6. Verändert schon nur das Wissen, dass die Wirkung der AMM gemessen wird, die Haltung der kantonalen Vollzugsbehörden?
7. Was sollte bei der Kommunikation der Resultate beachtet werden?
8. Wird das Thema der Wirkungsmessung der AMM in Zukunft den gleichen Stellenwert haben wie heute?

Die im Kapitel 4 erwähnten Interviews sind auf der beiliegenden CD-ROM abgespeichert:

- Interview mit Dr. Oliver Bieri vom 26. Oktober 2012
- Interview mit Dr. Marcel Egger vom 31. Oktober 2012
- Interview mit Dr. Michael Morlok vom 6. November 2012

9 Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Buchs AG, 24. November 2012

Andreas Burri

10 Über den Autor



Andreas Burri (1977) leitet seit Oktober 2012 die Wirtschaftsfachstelle der Stadt Aarau. Seine Tätigkeiten umfassen die Neuan-siedlung von Unternehmen in der Region sowie die Pflege der Beziehungen zu den einheimischen Unternehmen und Organisationsen. Zudem unterstützt er Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer bei der Gründung ihrer Firmen.

Zuvor war er sieben Jahre im Kanton Basel-Stadt beim Amt für Wirtschaft und Arbeit in verschiedenen Positionen tätig. In den Jahren 2005 bis 2009 unterstützte er als akademischer Mitarbeiter die Geschäftsleitung und den Regierungsrat. In den Jahren 2009 bis 2012 leitete er die Kantonale Amtsstelle für Arbeitslosenversicherung.

Andreas Burri hat sein Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Bern (lic.rer.pol.) im Jahr 2005 erfolgreich abgeschlossen und anschliessend verschiedene Weiterbildungen an den Universitäten Basel und St.Gallen besucht.