

Wege zu einer effizienteren Arbeitsvermittlung

Günther Schmid

Der durch den Bundesrechnungshof ausgelöste Vermittlungsskandal, enttäuschende Ergebnisse bisheriger Evaluationsforschung zur Wirksamkeit der Arbeitsmarktpolitik und die in der Bundesrepublik überdurchschnittlich hohe Dauer der Arbeitslosigkeit bei gleichzeitig zunehmenden Qualifikationsengpässen sind Anlass genug, nach Wegen zu einer effizienteren Arbeitsvermittlung zu fragen. Eine Möglichkeit, eine Antwort darauf zu finden, ist der Blick auf die unterschiedlichen Vorgehensweisen der Arbeitsämter. Der folgende Beitrag berichtet über die Ergebnisse eines bestimmten Ansatzes für einen solchen systematischen Leistungsvergleich. Eine technische Effizienzanalyse auf der Basis von 141 westdeutschen Arbeitsämtern und daran anknüpfende Fallstudien in acht Arbeitsämtern geben interessante Hinweise zur möglichen Effizienzmobilisierung der Arbeitsverwaltung. Auf Grund von Mängeln in der Datengrundlage und der Notwendigkeit der methodischen Weiterentwicklung sind die Ergebnisse jedoch als vorläufig zu betrachten.

1

Einleitung

„Erfolgreiche Skandalisierungswellen benötigen erstens eine als moralisch defizitär darstellbare Spezies, zweitens Kommunikatoren, vorzugsweise die Medien, die mit entsprechenden Selektions- und Interpretationslogiken eine quotenträchtige Empörungsbewirtschaftung betreiben, drittens aktualisierbare Moralbestände auf Seiten des Publikums sowie viertens politische Organisationen, die dafür sorgen, dass die Skandalisierung auf Dauer gestellt wird, indem sich das politische System der Angelegenheit annimmt“ (Imhof 2002).

Die im Zitat genannten vier Kriterien für eine „erfolgreiche Skandalisierungswelle“ sind bei der Bundesanstalt für Arbeit „1:1“ umgesetzt worden. *Erstens* war es nicht schwer, die Bundesanstalt für Arbeit (BA) als „moralisch defizitär darstellbare Spezies“ zu identifizieren. Sie galt schon lange als ineffizienter bürokratischer Moloch. Der Bundesrechnungshof hatte im Januar 2002 bei der BA gravierende Fehler in der Vermittlungsstatistik vorgefunden. Nachprüfungen bestätigten, dass nur etwa ein Drittel der ausgewiesenen Vermittlungen der engen gesetzlichen Definition („Vermittlung nach Auswahl und Vorschlag“) entsprachen, etwa ein Drittel in der Grauzone des Interpretationsspielraums („Mitwirkung bei der Besetzung offener Stellen“) lag und das letzte Drittel nicht nachvollziehbar oder gar fingiert war. Damit war es *zweitens* für die Medien ein Leichtes, eine fast permanente „quotenträchtige Empörungsbewirtschaftung“ zu betreiben. Die Medien konnten sich, *drittens*, auf aktualisierbare Moralbestände des

Publikums stützen und die Schleusen für wahre Gefühlsausbrüche gegen die BA öffnen. *Viertens* nutzte die Bundesregierung den Skandal als „Gelegenheitsfenster“, um die bisher für unüberwindbar gehaltene „BA-Festung“ in Nürnberg zu stürmen, und mit der Einsetzung der Hartz-Kommission sorgte sie für ein Anhalten der Skandalisierung wenigstens bis zu den Wahlen im September.

Der Bundesrechnungshof löste also eine Skandalisierungswelle wie aus dem Lehrbuch aus. Aber die Arbeitsmarktmisere wächst weiter. Man ist daher geneigt zu folgern: „*Und jetzt haben wir den Salat!*“ Wäre es nicht besser gewesen, im Stillen weiter hart an der Reform der Bundesanstalt zu arbeiten, die sich mit dem „Arbeitsamt 2000“ ja fast schon am Ziel wähnte?

Ich glaube nicht. Obwohl ich selbst als Mitglied der Hartz-Kommission mit deren Ergebnissen nicht „1:1“ zufrieden bin und schon gar nicht mit der jetzigen „1:1“-Umsetzung, wäre ohne Skandalisierung kaum etwas in Bewegung geraten. Ich betrachte den Bericht der Hartz-Kommission jedoch nicht als *Bibel*, sondern als gelungenes und vielversprechendes *Drehbuch*. Das heißt als eine Vorlage, die Politiker und Praktiker – wie gute Regisseure und Schauspieler beim Drehbuch – ändern und so noch überzeugender umsetzen können als die Autoren sich das vorstellten. Leider sieht es im Augenblick nicht danach aus, aber das kann ja noch werden. Jedenfalls ist es höchste Zeit, die Empörungskampagne gegen die BA zu beenden und den vielen engagierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der BA die Chance zu geben, das „Drehbuch“ wirkungsvoll umzusetzen.

Was kann die Wissenschaft dazu beitragen? Konkret: *Wie kann aus wissenschaftlicher Sicht die Effizienz der Arbeits-*

verwaltung und damit der Arbeitsvermittlung verbessert werden? Arbeitsvermittlung ist dabei im weiteren Sinne zu verstehen. Das heißt, Arbeitsförderungsmaßnahmen sind eingeschlossen, da sie schließlich zur Vermittlung und zur nachhaltigen Integration in den Arbeitsmarkt beitragen sollen. Meine Antwort, die ich im Folgenden erläutern möchte, lautet: Die Effizienz der Arbeitsverwaltung kann gesteigert werden:

Prof. Dr. Günther Schmid, Direktor der Abteilung Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und Professor für ökonomische Theorie der Politik an der Freien Universität Berlin. Schwerpunkte: Politische Ökonomie; Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung; Evaluierung politischer Programme und Institutionen; Politische Theorie und Systemvergleiche; Wissenschaftstheorie. e-mail: gues@wz-berlin.de.

Dieser Beitrag geht auf einen Vortrag zurück, der auf dem WSI-Herbstforum am 28.11.2002 in Düsseldorf gehalten wurde. Er basiert auf dem von der Hans Böckler Stiftung geförderten Projekt „Effizienzmobilisierung der Arbeitsverwaltung“. Die technische Effizienzanalyse wurde von **Hugh Mosley** und die Fallstudien im Wesentlichen von **Holger Schütz** durchgeführt. Für die Art und Interpretation der Ergebnisdarstellung übernehme ich in diesem Falle die alleinige Verantwortung; vgl. jedoch auch die Literaturverweise. Ich danke **Jutta Höhne** und **Kai-Uwe Müller** für exzellente Unterstützung.

- *erstens* durch viele Vermittlungen und durch ein hohes Aktivitätsniveau arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen bei gegebenem Mitteleinsatz wie Personalressourcen oder Ausgaben, die so genannte „Aktivitäts-Effizienz“;
- *zweitens*, bei gegebenem Aktivitätsniveau, durch hohe Übergangsraten der Arbeitslosen in reguläre Beschäftigung und durch nachhaltigen Verbleib dort, die so genannte „Wirkungs-Effizienz“.
- Als Randbedingung soll – *drittens* – gelten, dass die Chancengleichheit der Arbeitslosen und Arbeitssuchenden gewahrt bleiben muss.

2

Die Kopplung von technischer Effizienzanalyse und Implementationsanalyse

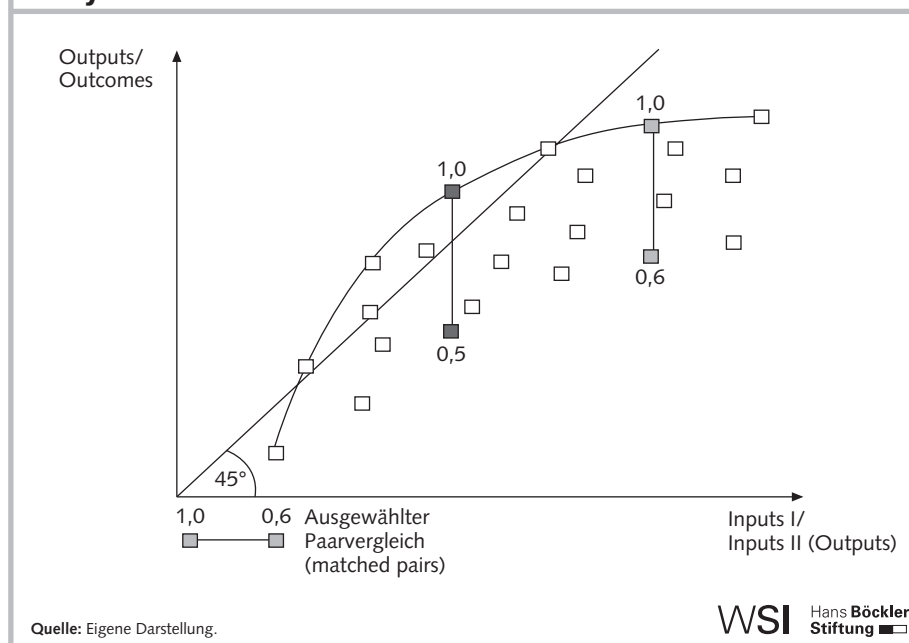
Welche Wege gibt es also zu einer effizienteren Arbeitsvermittlung? Wir haben am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) versucht, diese Frage mit einer Kombination von technischer Effizienzanalyse („Data Envelopment Analysis“ [DEA]) und Implementationsanalyse zu beantworten (Mosley u.a. 2002a, 2002b).

Das Prinzip der *technischen Effizienzanalyse* besteht darin, einen Vektor von Inputs einem Vektor von Outputs gegenüberzustellen und zu fragen, welchen Output vergleichbare Einheiten, hier 141 westdeutsche Arbeitsamtsbezirke, bei gegebenem Input erzielen. Die Arbeitsämter, die bei gegebenem Input den höchsten Output erzielen, bilden die so genannte Effizienzfront. An diesen Referenz-Ämtern werden alle anderen Ämter gemessen (*Abbildung 1*).

Die Vorteile des Verfahrens liegen *erstens* darin, dass die Ämter nicht an normativen Vorgaben, sondern an den Besten mit einem vergleichbaren Input gemessen werden. *Zweitens* werden keine Preise, sondern nur Quantitäten benötigt. *Drittens* gehen alle relevanten Inputs und Outputs in das Modell ein. Die *Abbildung 1* deutet gleichzeitig an, dass kein linearer, sondern ein zuerst aufsteigender, dann ein absteigender Ertrag der Inputs zu erwarten ist.

Der Nachteil dieses Verfahrens ist: Es ist unbekannt, warum die Referenz-Ämter an der Effizienzfront mehr Output bringen als jene, die weit darunter liegen. Hier setzt

Abb. 1: Technische Effizienzanalyse (DEA) und Implementationsanalyse



die Implementationsanalyse ein. Wir haben vier Arbeitsämterpaare gebildet, die in der technischen Effizienz weit auseinander lagen. Wir erwarteten, im „Schwarzen Kasten“ der „Besten“ besondere Strategien der Umsetzung zu entdecken, die für ihren Erfolg verantwortlich waren. An diesen Strategien könnten sich dann, bei vergleichbaren Voraussetzungen, die weniger erfolgreichen Ämter in Zukunft orientieren, um den Einsatz ihrer Mittel zu verbessern. Dass dieses einleuchtende Design in der Praxis tausend Tücken aufwies, versteht sich von selbst. Ich komme an den entscheidenden Stellen darauf zurück.

Im Modell der „Aktivitätseffizienz“ wurden als Inputvariablen die Angaben der BA verwendet, wie viel Personal effektiv in der Beratung und Vermittlung tätig ist. Wir haben das Modell auch mit Ausgabedaten berechnet, aber in den Ergebnissen keine signifikanten Unterschiede festgestellt. Als Outputvariablen gingen vier arbeitsmarktpolitische Aktivitäten ein: Vermittlungen über 7 Tage netto, Eintritte in subventionierte Beschäftigung (z.B. ABM und SAM), Eintritte in Weiterbildung und Eintritte in sonstige Maßnahmen.

Um ein Beispiel zu geben, wie unterschiedlich die Personalressourcen selbst bei Normierung um Belastungsindikatoren sind, zeigt das folgende Schaubild die Verteilung „Zugang Arbeitslose pro Arbeitsvermittler“ für 141 Arbeitsämter (*Abbildung 2*): Im Arbeitsamt Ansbach kommen

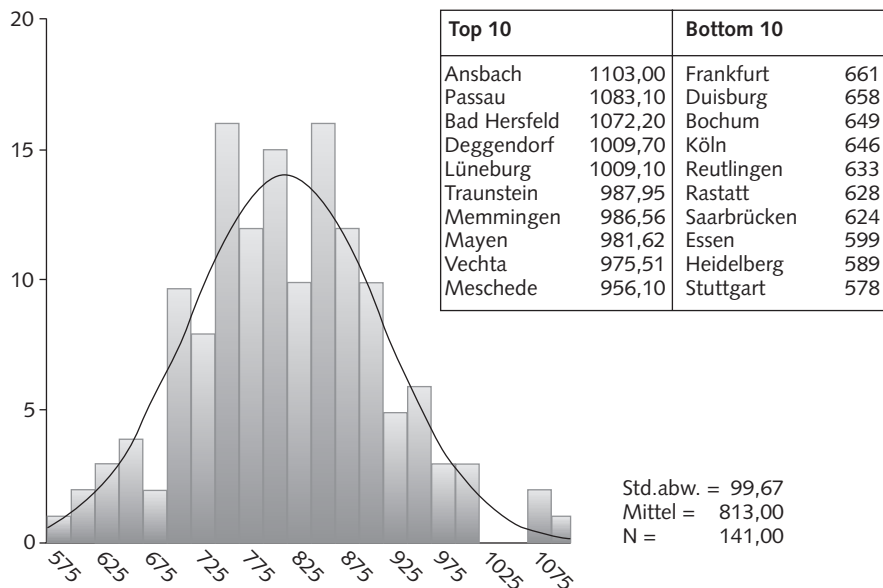
auf einen Vermittler 1.103 Zugänge an Arbeitslosen pro Jahr, im Arbeitsamt Stuttgart „nur“ 578. Dies deutet schon auf einen sehr sensiblen Punkt hin: Trotz eines ausgeklügelten Personalbemessungssystems scheint es für die BA sehr schwierig zu sein, die Personalressourcen an die tatsächliche Belastung in der Region anzupassen.

Im Vergleich zu den drei (effizientesten) Referenzarbeitsämtern stellte sich heraus, dass etliche Arbeitsämter nur 50 bis 60 % des möglichen Effizienzniveaus erreichen (*Abbildung 3*). Die hohe Varianz (Werte zwischen 0,49 und dem Höchstwert 1, bei einem Mittelwert von 0,69) verweist darauf, dass sich die Effizienz um etwa 40 % verbessern könnte, wenn alle Ämter die Effizienz der „Vorbilder“ erreichen würden.¹

Warum sind die Ämter bei gegebenem Personalinput unterschiedlich effizient? Die erste nahe liegende Erklärung ist die unterschiedliche Struktur der Arbeitsmärkte. Diese Kontextfaktoren zu kontrollieren, hat sich auf der Aggregatebene der Arbeitsämter als viel schwieriger erwiesen als wir dachten. Man sollte z.B. meinen, die offenen Stellen als Gradmesser der Auf-

¹ Berechnung: $(100-69)/69$; es kann sich nur um eine grobe Annäherung handeln.

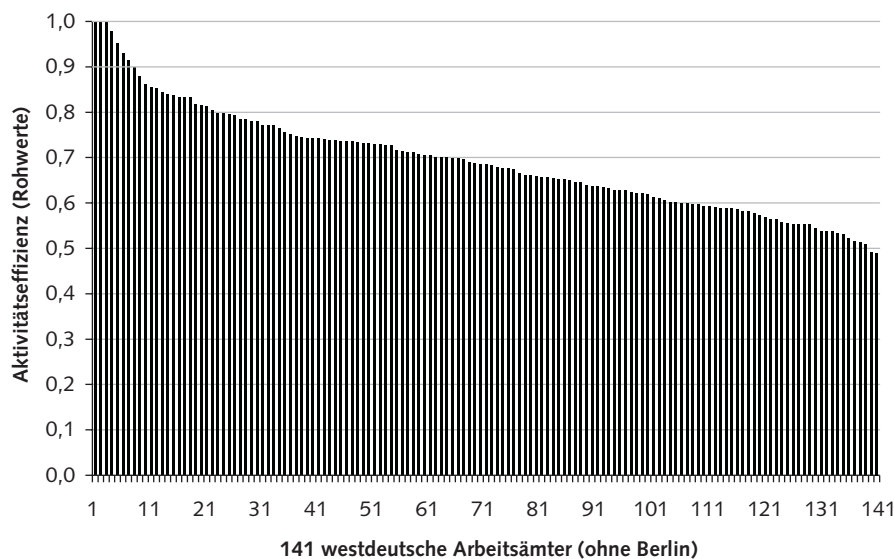
**Abb. 2: Beispiel für die Verteilung der Personalressourcen:
Zugang Arbeitslose pro Arbeitsvermittler 2000**



Quelle: Mosley, Schütz, Schmid 2002b.

WSI Hans Böckler
Stiftung

Abb. 3: Aktivitätseffizienz der Arbeitsämter 2000



Quelle: Mosley, Schütz, Schmid 2002b.

WSI Hans Böckler
Stiftung

nahmefähigkeit des Arbeitsmarktes würden in Freising gleichermaßen gemessen wie in Berlin. Das ist nicht der Fall, bis zu der betrüblichen Erfahrung, dass der Eingang der offenen Stellen und die Registrierung von Vermittlungen in unserer Beobachtungsperiode in Einzelfällen sogar fingiert waren. Das sieht man der Statistik natürlich nicht an. Es gibt aber auch me-

thodische Probleme des regionalen Leistungsvergleichs. Zum einen enden die Grenzen der realen regionalen Arbeitsmärkte nicht – wie die Daten – an den Verwaltungsgrenzen der Arbeitsämter.² Zum anderen haben wir es immer wieder mit dem Problem der Wechselwirkung zu tun, d.h., dass auch so genannte Kontextfaktoren, die nach der statistischen Modelllogik

völlig unabhängig von den Handlungen der Arbeitsämter sein sollten, mehr oder weniger Ausfluss früherer Aktivitäten sind.³

Technisch haben wir den Einfluss der Arbeitsmarktstruktur auf die Aktivitätseffizienz mit Hilfe eines *Tobit*-Regressionsmodells und *Heckmans* Zwei-Stufen-Methode geschätzt. Als robust erwiesen sich folgende Zusammenhänge:

- Die Aktivitätseffizienz steigt mit dem Grad der Arbeitsbelastung.⁴ Wir werten dies als Bestätigung für die Vermutung, dass die Personalressourcen der tatsächlichen Arbeitsbelastung nicht optimal angepasst sind. Trotz genereller Überlastung sind einige Ämter im Vergleich zu anderen „überausgestattet“. Dem Personalzuteilungssystem scheint es nicht zu gelingen, dieser Belastungsvariation rechtzeitig zu begegnen.
- Ein vergleichsweise großes Stellenpotenzial⁵ in der Region wirkt sich positiv auf die Aktivitätseffizienz aus, da sie die Integrationschancen gegenüber einem wenig dynamischen Arbeitsmarkt erhöht. Demgegenüber senkt ein hoher struktureller Sockel von Langzeitarbeitslosen die Aktivitätseffizienz.
- Die Erklärungskraft der Kundenmerkmale (Alter, Geschlecht, Qualifikation) ist überraschenderweise schwach. Wir fanden nur beim Merkmal „Ausländer“ einen signifikant negativen Effekt, was auf eine Vernachlässigung dieser Zielgruppe hindeutet.

² Hier wurden Vermittlungen als Stellenabgänge gezählt, also im Arbeitsamt der Arbeitsstätte; dadurch werden vermutlich „Wohnort-Arbeitsämter“ in der Effizienz gegenüber „Betriebs-Arbeitsämtern“ unterschätzt, in der Effektivität dagegen überschätzt. Die Ergebnisse müssten also mit Pendlerzahlen korrigiert werden, wozu es bisher jedoch keine systematische Statistik gibt.

³ Beispielsweise sind die gemeldeten offenen Stellen Ausfluss lang bestehender Beziehungen der Arbeitsämter und ihrer Dienststellen mit den Unternehmen und Betrieben der Region. Arbeitsämter, die schon immer stark bewerberorientiert waren und wenig Kontakte zu den Unternehmen und Betrieben pflegten, werden einen geringeren Marktanteil (also vergleichsweise weniger gemeldete offene Stellen) aufweisen als Ämter, die eine lange Tradition der Stellenorientierung haben.

⁴ Gemessen sowohl an der Höhe der Arbeitslosenquote als auch am Zugang der Arbeitslosen.

⁵ Gemessen am Verhältnis Zugänge an offenen Stellen/Zugänge an Arbeitslosen.

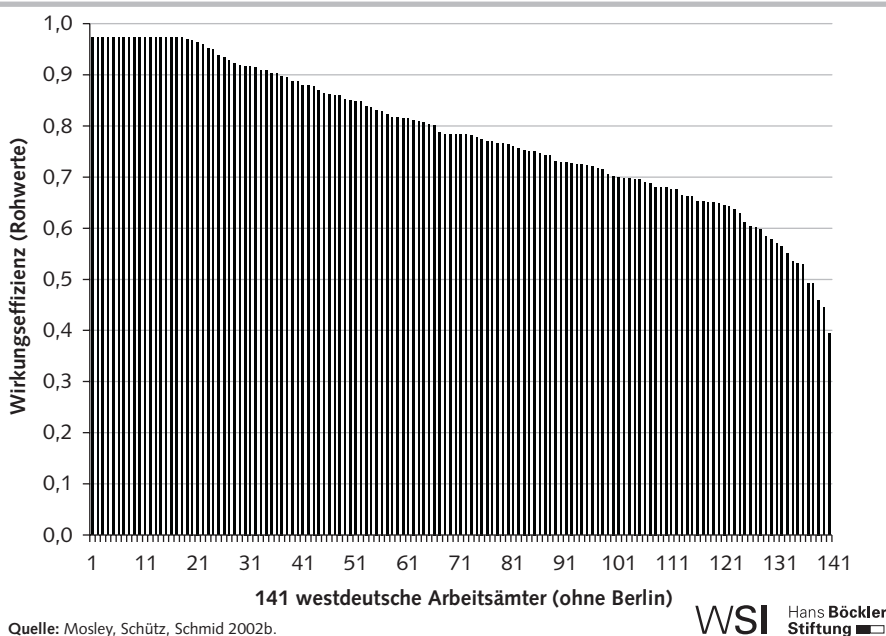
– Der Größenfaktor spielt eine ambivalente Rolle. Zum einen sinkt die Aktivitätseffizienz mit zunehmender Größe der *Verwaltungseinheit* gemessen in relativer Personalgröße.⁶ Zum anderen steigt die Effizienz mit zunehmender Größe des *Arbeitsmarktes* gemessen am Stellenumschlag.⁷ Dieses Ergebnis, das in den meisten, wenn auch nicht allen Modellen signifikant ist, entspricht auch den Erfahrungen aus Schweden, Finnland und der Schweiz: Zuerst ist (mit der Größe der Verwaltungseinheit) ein steigender, dann ein konstanter und schließlich ein fallender Skalenertrag festzustellen. Der gegenteilige Effekt der *Arbeitsmarktgröße* ist plausibel so zu interpretieren, dass durch die größere Anzahl von offenen Stellen und Arbeitssuchenden die Auswahlmöglichkeiten und damit die Stellenbesetzung erleichtert werden.

Die unterschiedlichen Leistungen der Arbeitsämter sind also zum Teil abhängig von mehr oder weniger günstigen Arbeitsmarktbedingungen vor Ort. Diese erklären circa 40 % der Variation in Effizienz, so dass die realistisch zu erwartende Steigerung der Effizienz durchschnittlich etwa 24 % beträgt.⁸

Im Modell der „Wirkungseffizienz“ haben wir als Inputvariablen die Outputvariablen des Modells für die Aktivitätseffizienz gewählt. Als Kennzahlen für die Wirksamkeit der Arbeitsvermittlung bzw. Arbeitsförderung sollten die Übergänge in reguläre Beschäftigung dienen. Diese sind noch einmal unterteilt in Übergänge aus der Kurz- und Langzeitarbeitslosigkeit sowie in Übergänge aus Maßnahmen. Als Basis für die Berechnung dieser Übergänge mussten wir jedoch die von den Ämtern im Rahmen der Eingliederungsbilanz gemeldeten Verbleibsquoten nehmen. Leider sind diese als Kennzahl für die nachhaltige Integration von Maßnahmeteilnehmern unzulänglich, da sie nur messen, wie viele der Abgänge aus Arbeitslosigkeit oder Maßnahmen nach sechs Monaten nicht wieder als Arbeitslose registriert sind. Schon aus diesem Grunde sind die Ergebnisse unseres Modells nicht zufrieden stellend.

Auch im Hinblick auf die Wirkungseffizienz unterscheiden sich die Arbeitsämter stark (Abbildung 4). Das so gemessene Effektivitätsmaß reicht von 0,42 bis zum Höchstwert 1 bei einem Durchschnittswert von 0,81. Auch hier könnte die Effektivität also um durchschnittlich 25 % verbessert

Abb. 4: Wirkungseffizienz der Arbeitsämter 2000



werden, wenn alle Ämter die Wirksamkeit der „Benchmark-Arbeitsämter“ erzielen würden.

Die Erklärung der unterschiedlichen Wirkungseffizienz bei vergleichbarem Aktivitätsniveau erwies sich als noch schwieriger. Unser Erklärungsmodell ist insgesamt noch unbefriedigend, zum Teil auch aufgrund mangelnder Daten über die relevanten Kontextbedingungen. Zwei robuste und plausible Faktoren sind jedoch bemerkenswert: Zum einen erklären niedrige Arbeitsbelastung und gute Arbeitsmarktbedingungen die höhere Wirkungseffizienz, zum anderen sind eindeutig fallende Skalenerträge zu erkennen. Mit steigendem Aktivitätsniveau der Arbeitsförderung fällt also der Ertrag nachhaltiger Eingliederung in reguläre Beschäftigung – mit anderen Worten: Weniger bringt mehr. Da ca. 30 % der Variation in Effektivität auf die erwähnten Umweltbedingungen vor Ort zurückzuführen sind, beträgt die mögliche Steigerung der „Wirkungseffizienz“ durchschnittlich etwa 18 %.

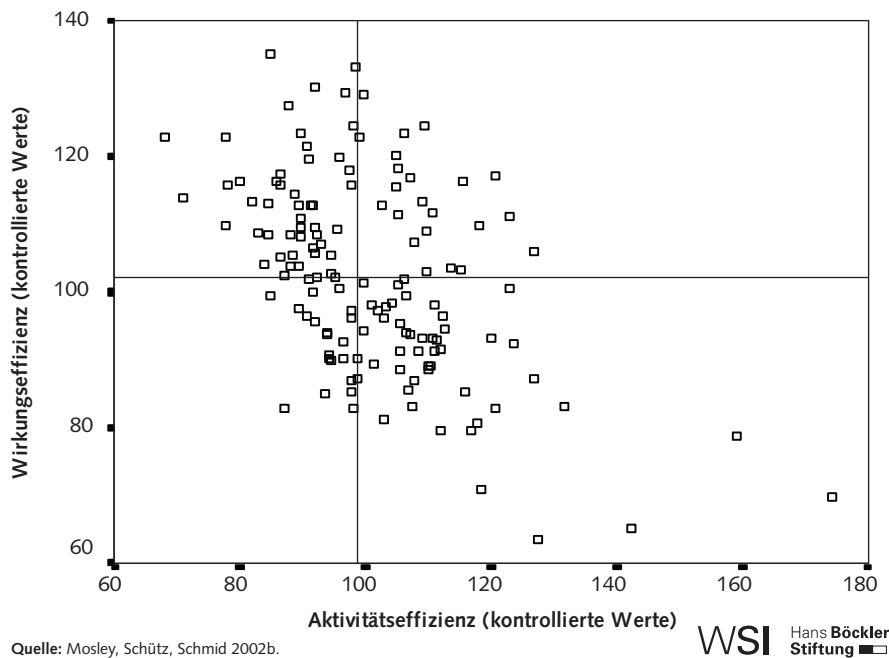
Welche Arbeitsämter weisen sowohl hohe Aktivitäts- als auch hohe Wirkungseffizienz auf? Ämter, die in beiden Dimensionen hohe Werte aufweisen, wären die Ämter mit der effizientesten Arbeitsvermittlung. Diese könnte man den Ämtern gegenüberstellen, die bei beiden Kriterien „schlechte Noten“ aufweisen. Paarvergleiche der Rangersten und Rangletzten und systematische Blicke in den „Schwar-

zen Kasten“, d.h. Fallstudien in den Arbeitsämtern, müssten die effizienten Vermittlungsstrategien aufdecken, von denen andere Ämter lernen könnten.

Im Streudiagramm erkennen wir noch einmal den negativen Zusammenhang zwischen Aktivitätseffizienz und Wirkungseffizienz (Abbildung 5). Die für die Implementations-Fallstudien idealen Ämter liegen in den Quadranten I und III. Aus verschiedenen Gründen, die hier nicht auszuführen sind, konnten wir diesem idealen Design leider nicht folgen. Stattdessen mussten wir uns mit vier Paarvergleichen auf der Basis vorläufiger Ergebnisse und einfacher Clusterbildung begnügen. Deshalb basieren die im Folgenden zu referierenden Ergebnisse der Fallstudien nicht auf einer „1:1“ Umsetzung des idealtypischen Designs.

- 6 Personalstellen im Bereich „Arbeitsmarktpartner“ im Vergleich zum westdeutschen Durchschnitt eines Arbeitsamts.
- 7 Summe der Zugänge an offenen Stellen und Arbeitslosen in der Region im Vergleich zum Durchschnittswert.
- 8 60 % unerklärter Varianz (regionaler Handlungsspielraum) mal 40 % theoretisch möglicher Effizienzsteigerung.

Abb. 5: Um Kontextfaktoren kontrollierte Aktivitäts- und Wirkungseffizienz der Arbeitsämter 2000



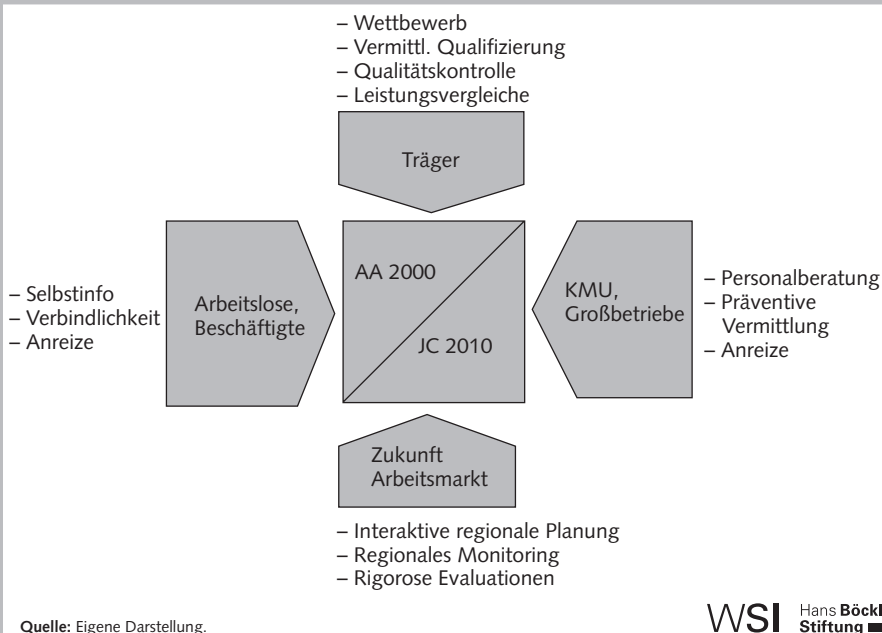
oder andere intermediäre oder konkurrierende Vermittlungsagenturen und (5) schließlich die wichtigsten Umweltfaktoren, also die gegenwärtige und zukünftige Arbeitsmarktlage. Bei den jeweiligen Blöcken des Umfeldes und der Akteure sind in Spiegelstrichen einige Thesen angedeutet, die im Folgenden ausgeführt werden. Zunächst zu der Innenansicht des Arbeitsamtes bzw. Job-Centers.

3.1 VOM ARBEITSAMT ZUM JOB-CENTER ALS PERSONAL-DIENSTLEISTER

Mittelfristig schlägt die Hartz-Kommission, auch entsprechend unserer WZB-Studie, eine Regionalisierung und Dezentralisierung der Arbeitsämter vor. *Regionalisierung* heißt, dass die 181 Hauptämter auf die Zahl von etwa 50 reduziert werden sollten. Deren räumliche Grenzen sollten sich dabei nicht an politischen Verwaltungseinheiten, sondern an zusammenhängenden Clustern von Arbeitsmärkten orientieren. Darüber hinaus sollen die derzeit 10 Landesarbeitsämter so früh wie möglich zu Kompetenzzentren oder Entwicklungsagenturen transformiert werden, um die Verzahnung von Arbeitsmarkt- und regionaler Strukturpolitik voranzutreiben. Die derzeit etwa 660 Geschäftsstellen der Arbeitsämter sollen weiter dezentralisiert werden und die Zahl von etwa 880 erreichen. Sie sollen von Verwaltungsaufgaben völlig entlastet werden und nur noch das operative Geschäft der Vermittlung und Beratung betreiben. Sie sind zukünftig die einheitlichen Anlaufstellen für alle Arbeitslosen und erwerbsfähigen Sozialhilfeempfänger. Die Teamorganisation des AA2000 soll weitergeführt werden, aber die Dienstleistungsfunktion soll wesentlich stärker betriebs- und stellenorientiert erfolgen.

Ich kann hier nicht auf Einzelheiten eingehen und möchte deshalb nur ein paar Stichworte zum „virtuellen Arbeitsmarkt“ und zum „Benchmarking“ geben. Derzeit führen die *Selbstinformationseinrichtungen (SIE)* in den Arbeitsämtern mehr oder weniger ein Schattendasein. Personell wie technisch sind sie unterentwickelt. Um nur drei Beispiele zu nennen, können Arbeitssuchende erstens ihr Profil noch nicht selbst in den Arbeitgeberinformationsservice (AIS) eingeben, sondern müssen sich erst registrieren lassen und zum Vermittler gehen, der die Daten aufnimmt. Zweitens enthält das AIS-System noch keine Anga-

Abb. 6: Determinanten erfolgreicher Implementation



3 Effizienzsteigerung der Arbeitsvermittlung

Wie kann nun die Effizienz der Arbeitsvermittlung verbessert werden? Welches sind speziell die „Treiber“ hoher Vermittlungseffizienz? Zur Beantwortung dieser Fragen müssen wir sowohl in die Black Box der

Arbeitsverwaltung schauen als auch die Interaktionen der Arbeitsvermittler und Arbeitsberater mit ihrer relevanten Umwelt betrachten. In *Abbildung 6* sind die wichtigsten Blöcke für eine vollständige Implementationsanalyse dargestellt: (1) der „Schwarze Kasten“ Arbeitsamt bzw. künftig das Job-Centrum, (2) die relevanten Akteure im Umfeld, also die Arbeitslosen, Arbeitsuchenden oder Beschäftigten, (3) die Betriebe bzw. Unternehmen, (4) die Träger

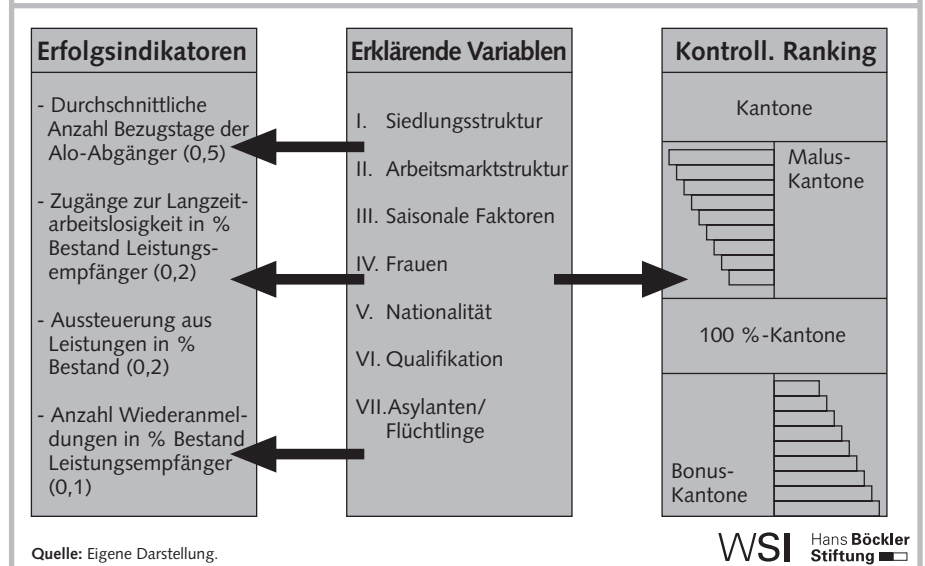
ben zur regionalen Mobilitätsbereitschaft der Arbeitsuchenden. Es kann also nicht über Nacht ein automatisches überregionales Matching zwischen SIS (Stelleninformationsservice) und AIS stattfinden. Und drittens ist die Software noch nicht so weit entwickelt, dass sie qualitative Merkmale verstehen und analoge Verknüpfungen vornehmen könnte.

Von Schweden wissen wir z. B. aus sorgfältigen Evaluierungsstudien, dass Umfang und Qualität der Selbstinformationszentren ein wesentlicher Faktor für höhere Vermittlungseffizienz sind. In wenigen Jahren wird nach Einschätzung der BA selbst die Ausgleichsfunktion der Arbeitsämter bzw. das Matching auf dem Arbeitsmarkt zu 50 % über elektronische Medien abgewickelt, d.h. über den „virtuellen Arbeitsmarkt“. Die Arbeitsvermittlung wird zunehmend auf dem Wege des Internet ohne Zwischenschaltung von bürokratischen Wegen erfolgen (so genannte „E-Cruitment“) oder in einer Kombination von Expertensystemen und persönlicher Beratung (so genannte „E-Cruitment workflow tools“). Das deutsche Vermittlungssystem hat in der IK-technologischen Entwicklung jedenfalls noch Nachholbedarf.

Eine wesentliche Änderung bisheriger Leistungskontrolle und Budgetzuweisung wird das institutionalisierte Benchmarking bringen. „Institutionalisierung“ heißt, dass nicht nur Leistungsvergleiche angestellt werden, sondern dass die Ergebnisse des Leistungsvergleichs unmittelbare Folgen haben, beispielsweise für Budgetzuweisungen und die Bezahlung oder Beförderung der Mitarbeiter.

Das *Schweizer Modell* hat dabei allgemeine Beachtung gefunden (Abbildung 7). Seine großen Vorzüge bestehen zum einen darin, dass es vier überschaubare Zielgrößen mit klaren Prioritäten gibt. Die oberste Priorität hat, wie kann es in der als sparsam bekannten Schweiz anders sein, die Verkürzung des Leistungsbezugs. Zum anderen werden die Ergebnisse in Form von Rangordnungen der regionalen Arbeitsvermittlungsagenturen veröffentlicht, obwohl das ökonometrische Modell zur Kontrolle regionaler Kontextbedingungen noch heiß umstritten ist. Dies setzt einen öffentlichen Dialog darüber in Gang, warum einige Agenturen besser, andere schlechter abschneiden. Der Rechtfertigungszwang liegt also bei den Ämtern, was letztlich wiederum zur Verbesserung des Modells und der Datenlage führen muss,

Abb. 7: Kontrollierter Leistungsvergleich: Das Schweizer Modell



denn die Ämter haben das größte Interesse daran, dass die „sprechenden“ Daten auch das aussagen, was sie sagen sollen.

3.2 EIGENAKTIVITÄTEN AUSLÖSEN, SICHERHEITEN EINLÖSEN

An der Schnittstelle Arbeitsämter und Arbeitslose bzw. Arbeitsuchende sei an das Motto der Hartz-Kommission erinnert: Es lautet „Eigenaktivitäten auslösen, Sicherheiten einlösen“ und nicht „Fördern und Fordern“. Dies wird in der öffentlichen Diskussion zu wenig beachtet. Von den vielen Faktoren, die für eine Verbesserung der Vermittlungseffizienz zu berücksichtigen wären, können hier nur zwei herausgegriffen werden: erstens das spezifische Merkmal der Arbeitsvermittlung als „Erfahrungsgut“, zweitens die Notwendigkeit, die Eigenaktivitäten der Arbeitsuchenden oder Arbeitslosen zu fördern.

Arbeitsvermittlung ist eine Dienstleistung, die „Erfahrungsgüter“ handelt. Erfahrungsgüter zeichnen sich durch unvollständige und asymmetrische Information aus. Dabei müssen Bewerber, Vermittler und Stellenanbieter kooperieren. So wie Ärzte, Psychologen und andere professionelle Experten nur dann heilen, verstehen oder wirksamen Rat geben können, wenn die „Kunden“ mitarbeiten (also „Prosumenten“ und nicht nur Konsumenten sind), können Arbeitsvermittler nur erfolgreich sein, wenn die Stellenbewerber oder Stellenanbieter aktiv an der Dienstleistung „Anpassen von Profilen“ mitproduzieren. Deshalb ist es auch gar nicht ausgemacht,

ob die Arbeitsvermittler oder Arbeitsberater von morgen besondere berufsfachliche Kenntnisse aufweisen sollten oder nicht vielmehr genuin professionelle Fähigkeiten des Arbeitsmarktausgleichs („brokering“).

Hier sind noch zwei völlig unterschiedliche Schulen im Streit, der noch nicht beendet ist. Viele in der Hartz-Kommission belächelten z.B. das alphabetische Zuteilungsprinzip der Kunden an die Vermittler und plädierten für ein klares berufsfachliches oder zumindest sektorales Prinzip. In unseren Fallstudien wurde jedoch von einigen Praktikern darauf hingewiesen, dass die verfügbaren Informationssysteme (wie „Berufe-Net“) so weit ausgefuchst sind, dass sich jeder Vermittler oder Berater nach einiger Zeit damit vertraut machen kann. Vielmehr müssten zukünftig andere Anforderungen an das Qualifikationsprofil der Vermittler oder Berater gerichtet werden, vor allem Managementqualifikationen wie Organisations- und Kommunikationsfähigkeit, aber auch psychologische, betriebswirtschaftliche und rechtliche Fähigkeiten. Außerdem sprechen viele ganz einfache praktische Gesichtspunkte (wie Gleichverteilung der Arbeitsbelastung, feste Ansprechpartner für Arbeitssuchende wie Betriebe) für „fachfremde“ Zuteilungsprinzipien. Wichtiger ist die Kundensegmentierung nach Schwierigkeitsgrad der Vermittlung (z.B. Informations-, Beratungs- und Betreuungskunden).

Weder auf der Angebots- noch auf der Nachfrageseite darf dabei von statischen Profilen ausgegangen werden. Bei der Arbeitsvermittlung geht es um die Einschät-

zung von *Entwicklungspotenzialen* und deren Zusammenführung sowie um die schnellstmögliche (und möglichst präventive) Einleitung von Anpassungsprozessen. Dieses „interaktive Anpassen“ setzt daher häufig auch Informationen voraus, die weder in der Bewerber- oder Stellendatei der Arbeitsverwaltung noch in der Personalstelle des Betriebs standardisiert und unmittelbar abrufbar verfügbar sind. Deshalb kann das Arbeitsamt (bzw. das zukünftige Job-Center) nur ein Akteur unter vielen im komplizierten Prozess der Arbeitsvermittlung sein. Und deshalb wird selbst das intelligenteste IT-System die persönliche Beratung, Vermittlung und gegebenenfalls befähigende Unterstützung nicht vollständig ersetzen können.

So überrascht es aus theoretischer Sicht nicht, dass in allen europäischen Ländern die öffentliche Arbeitsvermittlung nur eine ergänzende Rolle auf dem Arbeitsmarkt spielt. Gefragt nach der Quelle der Information, die zur Einstellung führte, berichten nur 14 % der Eingestellten, dass sie die Information vom Arbeitsamt haben (10 % Westdeutschland, 26 % Ostdeutschland). Am wichtigsten sind informelle Quellen (Bekannte, Freunde, Angehörige) und die Reaktion auf Anzeigen oder Ausschreibungen.⁹ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt jüngst auch eine Studie des WSI auf der Basis einer Panelhaushaltsbefragung (Bielenski u.a. 2002). Sie fragte u.a. nach der Beendigung von Arbeitsverhältnissen seit Oktober 1999 bis November 2000, im Juli bzw. September 2001 dann nach dem weiteren Verbleib. Im Schnitt war bei 12 % der Arbeitslosen das Arbeitsamt der Schritt zu einem erfolgreichen Vermittlungsweg. Interessant ist jedoch die Zusatzinformation dieser Studie nach Art der Beendigung des Arbeitsverhältnisses: Nur 6 % der nach Eigenkündigung Arbeitslosen (39 % des Samples) gaben das Arbeitsamt als erfolgreichen Vermittlungsweg an, dagegen jedoch 15 % der vom Arbeitgeber gekündigten Arbeitslosen (32 % des Samples), 14 % der Arbeitslosen infolge Auflösung/Aufhebung des Arbeitsverhältnisses (10 % des Samples) und 21 % der Arbeitslosen durch Befristung (20 % des Samples).

Aus diesen Befunden folgt, dass das strategische Ziel der Arbeitsvermittlung nicht darin bestehen sollte, den eigenen Marktanteil der klassischen Vermittlungstätigkeit (Vermittlung nach Auswahl und Vorschlag) auf Kosten der Eigeninitiative der Arbeitsmarktakteure auszubauen. Eine

starke Marktpräsenz – gemessen z.B. am Einschaltungsgrad – ist zwar erforderlich, das Ziel sollte aber in der Förderung und Ergänzung der Eigeninitiative der Akteure bestehen. Dem dient u.a. die Bereitstellung einer öffentlichen Infrastruktur mit umfassenden Informationen über offene Stellen und Arbeitsuchende, z.B. über das Internet und benutzerfreundliche Terminals in Einkaufszentren sowie, warum nicht, in jeder Poststelle. Das geschieht aber auch über Netzwerkunterstützung und Netzworkebildung selbst. Unter diesen Gesichtspunkten sind der Aufbau der Personalserviceagenturen (PSA) und die Nutzung des Instruments der Transfergesellschaften so wichtig.

3.3 MEHR PERSONALDIENSTLEISTUNGEN FÜR BESCHÄFTIGTE UND BETRIEBE

Befragungen von Arbeitgebern in Deutschland und in anderen Ländern über die Rolle der öffentlichen Arbeitsverwaltung bei der Stellenbesetzung ergeben ein ähnliches Bild wie Untersuchungen unter Arbeitsuchenden bzw. Arbeitslosen. Die Unternehmen besetzen ihre Stellen überwiegend über andere Suchmethoden. Dazu zählen an erster Stelle eigene Inserate (zunehmend über Inter- oder Intranet), dann informelle Wege wie Mitarbeiterhinweise und Initiativbewerbungen. Die westdeutschen Unternehmen schalten zwar das Arbeitsamt in 38 % der Stellenbesetzungen ein, aber bei nur 12 % trägt das Arbeitsamt maßgeblich zum Erfolg bei. In Ostdeutschland spielt das Arbeitsamt jedoch in allen Fällen eine etwas größere Rolle, und dieses Ergebnis deckt sich auch mit den Erfahrungen in anderen Ländern: Je schlechter die Arbeitsmarktlage, desto größer die Rolle der Arbeitsämter im Arbeitsmarktausgleich.

Die Schlussfolgerung aus diesem Befund lautet entsprechend ähnlich wie bei der „Kundengruppe“ der Arbeitslosen und Arbeitsuchenden. Für die Unternehmen, insbesondere für die KMU, ist in erster Linie die Befähigung zur „Selbstbedienung“ durch nutzerfreundliche Internet-Infrastrukturen weiter zu entwickeln. Darüber hinaus weisen unsere Fallstudien darauf hin, dass in der Arbeitsvermittlung die arbeitgeberseitige Orientierung wieder zu verstärken und auszubauen ist. Die Vermittlungsoffensive und die Umsetzung des Angebotskonzeptes sind (auch im Sin-

ne der Hartz-Kommission) klare Schritte in diese Richtung. Sie reichen aber noch nicht aus. Der Ausbau der Betriebskontakte sollte nicht nur eine Aufgabe für spezialisierte Teams sein, sondern nach Möglichkeit in allen mit der Vermittlung befassten Teams in der einen oder anderen Form verankert sein (differenzierter Kundenservice). Dabei ist aber davon abzusehen, die Arbeitsämter auf bestimmte organisatorische Formen oder Instrumente der Arbeitgeberorientierung zu verpflichten; vielmehr sollte es den Arbeitsämtern überlassen bleiben, auf welche Art und Weise sie den „Arbeitgeberast“ ausbauen und pflegen. Aktive Stellenakquisition zahlt sich selbst in strukturschwachen Arbeitsmärkten aus. Freiwerdende Personalressourcen sollten für die Qualifizierungs- und Arbeitszeitberatung von KMU eingesetzt werden. Empfehlenswert sind darüber hinaus interne Zielvereinbarungen, z. B. Zielgrößen zu postalischen, telefonischen oder persönlichen neuen Kontaktaufnahmen mit Betrieben, sowie Nachkontrollen von Vermittlungen, um sich von deren Nachhaltigkeit zu überzeugen.

3.4 MEHR WETTBEWERB UND KOOPERATION MIT DRITTEN

Das Trägermanagement erwies sich in unseren Fallstudien als stark defizitär. Typisch ist eine ausgeprägte und bewusst gepflegte Trägerstabilität. Die Inszenierung von Wettbewerb unter Trägern findet selten statt und die Auftragsvergabe erfolgt meist angebotsorientiert statt nachfrageorientiert. Zwar ist ein bestimmtes Maß an Planungssicherheit und Verbindlichkeit gerade für kleine Träger legitim und notwendig. Auch für hoch spezialisierte Träger mit teuren Infrastrukturen und qualifiziertem Personal ist eine mittel- bis langfristige Planungssicherheit unabdingbar. Dies darf aber nicht dazu führen, die Planung der Weiterbildungsförderung zur Auslastung der Trägerkapazitäten zu missbrauchen. Dadurch entstehen Angebotskartelle, so dass Kosteneffizienz und Qualität auf der Strecke bleiben, bis hin zu Korruptionsfällen, denen wir auch begegneten. In den

9 IAB-Kurzbericht Nr. 4/2002, IAB-Erhebung über das gesamtwirtschaftliche Stellenangebot; zu weiteren Quellenverweisen vgl. Schmid u.a. 2002, S. 499.

meisten Ämtern war gleichzeitig die Ausschöpfung der Mittel ein relevantes Leistungsmerkmal und Handlungsmotiv. Das führt zwar zur „Punktlandung“ am Ende des Jahres, aber häufig auch zu unzumutbarer Verwendung von Beitragsmitteln, indem auch ungeeignete Kandidaten einer Maßnahme zugewiesen werden.

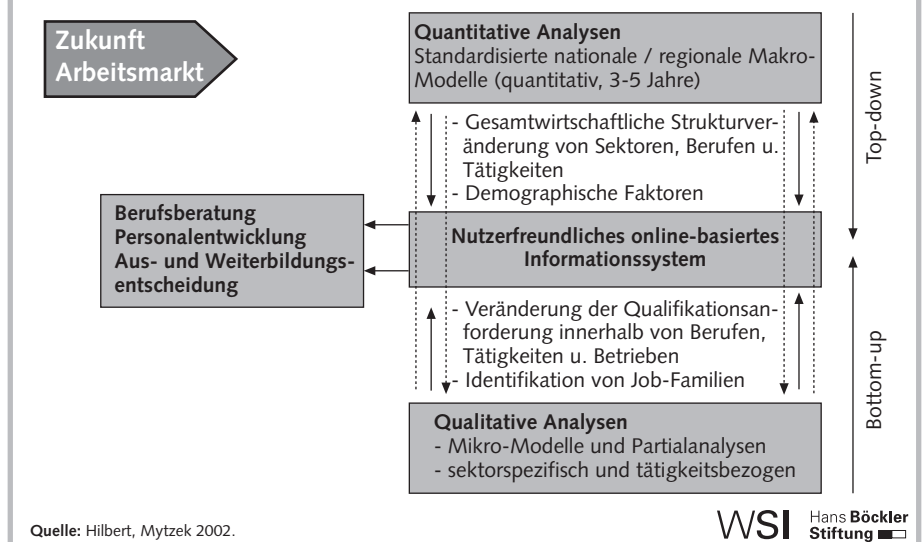
3.5 ZUKUNFT DES ARBEITSMARKTES: „LERNENDE REGIONEN“

Entscheidend für die Verbesserung der Vermittlungseffizienz ist schließlich die stärkere Einbettung der Arbeitsämter oder künftigen Job-Center in regionale Entwicklungspläne und ihre Beteiligung in Netzwerken zur Stimulierung von Innovation und zum Ausbau von regionalen Wertschöpfungsketten.¹⁰ Zentrales Instrument hierzu sind regionalisierte Qualifikationsbedarfsprognosen und die Orientierung der vermittlungsorientierten Weiterbildungsförderung an solchen Prognosen bzw. Entwicklungsprogrammen. Wie ein solches Instrument idealtypisch strukturiert sein könnte, zeigt der am WZB entwickelte Analyserahmen, der auf Erfahrungen guter Praktiken im In- und Ausland basiert (Hilbert u.a. 2002, S. 28) (*Abbildung 8*).

Ein Beispiel guter Praxis, das diesem Analyserahmen nahe kommt, ist das in Nordrhein-Westfalen angewandte Verfahren Prospect, dessen Methode Mitte der 90er Jahre in den Niederlanden entwickelt wurde. Es wurde seit 1999 erst in sechs Modellregionen erprobt und wird seit 2002 in NRW flächendeckend eingesetzt. Prospect ist ein flexibles, modular aufgebautes Instrument zur Integration von Bedarfsermittlung, Arbeitskräfteangebotsermittlung und dem Matching durch Qualifizierung und Vermittlung auf regionaler Ebene. Die Instrumente regionaler aktiver Arbeitsmarktpolitik werden in einem integrierten Ansatz zusammengeführt, um zeitnahes regionales Arbeitsmarktmontoring, eine rasche und optimal ausgerichtete Entwicklung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen sowie die passgenaue Vermittlung und Verbesserung des Informationsflusses zwischen allen Akteuren auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu erreichen.

Basis für eine erfolgreiche Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen nach der Prospect-Methode ist die Analyse des regionalen Qualifikationsbedarfs. Im ersten Schritt wird mit aggregierten Daten

Abb. 8: Lernende Regionen



ein Überblick über die regionale Wirtschafts- und Arbeitsmarktsstruktur erarbeitet, um eine Analyse und kurzfristige Prognose des regionalen Arbeitskräfte- und Qualifikationsbedarfs zu erstellen. Damit sollen Branchen und Unternehmen mit einem besonders hohen zusätzlichen Beschäftigungspotenzial identifiziert und in einem zweiten Analyseschritt mit Hilfe standardisierter Fragebögen telefonisch befragt werden. Als dritter Analyseschritt werden in ausgewählten Betrieben Interviews durchgeführt, um Anforderungsprofile zu erheben und erforderliche Qualifizierungen innerhalb von Berufen zu bestimmen.

Maßnahmen zur Qualifizierung und Vermittlung im Bereich gering qualifizierter Tätigkeiten auf Basis regionaler Qualifikationsanalysen bilden den Schwerpunkt der Prospect-Methode. Sie kann deshalb als ein Instrument zielgruppenorientierter aktiver Arbeitsmarktpolitik bezeichnet werden. Der Erfolg der Prospect-Methode ist jedoch abhängig von der Qualität der am Anfang stehenden Analyse des regionalen Qualifikationsbedarfs.

Die Stärken dieser Methode liegen in der Breite des Ansatzes und der regelmäßigen Aktualisierung der verdichteten regionalen Arbeitsmarktdaten. Die zentrale Schwäche ist die zum Teil noch fehlende Verbindlichkeit strategischer Entwicklungspläne in mittelfristiger Sicht, aber auch immer noch die mangelhafte Qualität der Informationen über mittelfristige Qualifikationsbedarfe.

4 Mögliche Beschäftigungswirkung einer effizienteren Arbeitsvermittlung

Kommen wir zum Schluss. Eine effizientere Arbeitsvermittlung wird nur in Verbindung mit anderen arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Maßnahmen zur Beschäftigungssteigerung beitragen können. Zu diesen Voraussetzungen gehören:

- (1) die stärkere Beachtung der Betriebe und Beschäftigten als Kundengruppe durch Paketangebote von Personaldienstleistungen der Job-Centren und PSA,
- (2) der Aufbau regionaler Netzwerke insbesondere mit Unterstützung interaktiver Prognosesysteme des regionalen Bildungsbedarfs und des regionalen Bildungsvermögens, denn nur auf diese Weise lassen sich deutlich mehr offene Stellen akquirieren als bisher und nur so können mögliche Wachstumsengpässe infolge nicht besetzter offener Stellen beseitigt werden,
- (3) differenzierte und situationsgerechte Anreize und Sicherheiten für die vorbeugende Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit

¹⁰ Vgl. für einen Überblick Gerlach und Ziegler 2002, speziell für Agglomerationsregionen Dathe und Schmid 2001.

keit, einschließlich Anreize und Sicherheiten für Übergänge in flexible Beschäftigungsverhältnisse.

Ausgehend vom derzeit gemeldeten registrierten Bestand an offenen Stellen von ca. 480.000 im Durchschnitt der letzten zwölf Monate, Verkürzung der durchschnittlichen Laufzeit offener Stellen von 54,4 Tagen (Juli 2002) um ein Drittel und einer Steigerung der Meldequote bei sofort zu besetzenden offenen Stellen um 3 Prozentpunkte auf rd. 40 %, schätzt das IAB den Beschäftigungseffekt mittelfristig (für die nächsten drei Jahre) auf rd. 120.000.

Diese Schätzung ist jedoch sehr konservativ. Zu den – gemeldeten oder nicht gemeldeten – offenen Stellen kommt die nicht realisierte Arbeitsnachfrage hinzu, die als „latente offene Stellen“ bezeichnet wird. Deren Anteil wird mit bis zu 70 % der gemeldeten offenen Stellen eingeschätzt. Beispielsweise hat die *Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung* (G.I.B.) in Nordrhein-Westfalen jüngst in einer Betriebsbefragung festgestellt, dass „zusätzlich zu den hochgerechneten 68.000 erwarteten Einstellungen in den nächsten 12 Monaten (darunter 33.000 akut offene Stellen) [...] von den Betrieben weitere 58.000 Stellen genannt [werden], die besetzt werden

könnten, wenn ausreichend qualifizierte Bewerber vermittelt würden. Für NRW bedeutet dies aktuell ein zusätzliches Akquisitionspotential von bis zu 130.000 Stellen im Segment der Betriebe mit mehr als vier Beschäftigten. Hervorzuheben ist dabei, dass dieses Einstellungspotenzial insbesondere bei den kleinen (5–9 Beschäftigte) und mittleren Betrieben (10–49 Beschäftigte) zu finden ist“ (G.I.B. 2002, S. 16).

Darüber hinaus kann eine schnellere Vermittlung auch personalbedingte Wachstumsengpässe beseitigen und auf diese Weise Multiplikatoreffekte erzeugen. Gelingt die stärkere Verzahnung von Arbeitsmarktpolitik und regionaler Beschäftigungspolitik durch Clusterbildung, regionale Vernetzung und gezielte Infrastrukturinvestitionen, erscheint eine obere Bandbreite der Beschäftigungswirkung durch Vermittlungsbeschleunigung und neue Zumutbarkeit von 250.000 realistisch. Dazu käme noch ein Potenzial von 250 bis maximal 350.000 Stellen über den Arbeitnehmerleih der PSA und deren positive Ausstrahlung (z. B. durch Deregulierung, umfassendere Tarifverträge) auf die kommerziellen Zeitarbeitsfirmen.

Solche Zahlen sind jedoch, wie auch die Hartz-Kommission betonte, nicht als ana-

lytisch fundierte Schätzungen sondern als politische Zielgrößen zu betrachten, die bei plausiblen Annahmen und unter günstigen Rahmenbedingungen realisierbar sind. Darüber hinaus setzen solche Plausibilitätsschätzungen voraus, dass auch die anderen Maßnahmenvorschläge wie ein Räderwerk ineinander greifen.

Zusammenfassend zeigen sowohl der theoretische Blick auf die komplizierte Dienstleistung „Arbeitsvermittlung“ als auch die Auswertung internationaler Erfahrungen, dass die Effizienz der öffentlichen Arbeitsvermittlung erheblich verbessert werden kann. Aber auch die effizienteste Arbeitsvermittlung kann aus eigener Kraft keine Arbeitsplätze schaffen. Dies ist Aufgabe der Beschäftigungspolitik. Der entscheidende Hebel einer effektiven Vollbeschäftigungspolitik ist die Schaffung von Arbeitsplätzen durch geeignete Rahmenbedingungen für Innovationen, Investitionen (in Bildung und produktives Kapital), effektive Nachfrage (Kaufkraft) und soziale Sicherheit auch bei flexiblen Beschäftigungsverhältnissen. Dabei müssen sich in einem zukunftsfähigen Arbeitsmarkt nicht nur Arbeit, sondern auch (riskante) Übergänge zwischen verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen im Laufe eines Arbeitslebens lohnen (Schmid 2002).

LITERATUR

Bielenski, H./Hartmann J./Mauer A./Seifert H. (2002): Übergänge zu einem neuen Arbeitsplatz, in: WSI-Mitteilungen, 8 (6), S. 442–451.

Dathe, D./Schmid, G. (Mitarbeit K.-U. Müller/Oschmiansky, H.) (2001): Urbane Beschäftigungsdynamik. Berlin im Standortvergleich mit Ballungsregionen, Berlin

Gerlach, F./Ziegler, A. (2002): Mit Innovation und Kooperation zu mehr Beschäftigung? Zur Diskussion neuerer Beschäftigungsförderungsansätze in Regionen am Beispiel der Territorialen Beschäftigungspakte und des InnoRegio-Programms, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 35 (2), S. 429–439.

G.I.B. (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung) (2002): Trendreport, Unternehmensbefragung NRW 2002, Bottrop

Hilbert, C./Mytze, R. (Mitarbeit Neugart, M./Leschke, J.) (2002): Strategische und methodische Ansatzpunkte zur Ermittlung des regionalen Qualifikationsbedarfs, Discussion Paper FS I 02 – 211, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin

Imhof, K. (2002): Der hohe Preis der Moral: Politik und Wirtschaft unter dem Diktat der Empörungskommunikation, in: NZZ 130, vom 8./9. 6., S. 51)

Mosley, H./Schütz, H./Schmid, G. (2002): Der Beitrag der Arbeitsvermittlung zur Vollbeschäftigung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 53 (9), S. 497–505.

Mosley, H./Schütz, H./Schmid, G./Arnkil, R./Talonon, M. (Mitarbeit Müller, K.-U./Manning, S./Wilke, S./Gauss, S.) (2002a): Effizienzmobilisierung der Arbeitsverwaltung: Leistungsvergleich und Lernen von guten Praktiken (Benchmarking), 2. Zwischenbericht für die Hans-Böckler-Stiftung. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Mosley, H./Schütz, H./Schmid, G. (2002b): Effizienzmobilisierung der Arbeitsverwaltung: Leistungsvergleich und Lernen von guten Praktiken (Benchmarking), Discussion Paper FS I 02 – 209, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Kurzfassung Mosley, H./Schütz, H./Schmid, G. 2002a).

Schmid, G. (2002): Wege in eine neue Vollbeschäftigung. Übergangsarbeitsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik, Frankfurt am Main

Schütz, H. (2001): Zielsteuerung in europäischen Arbeitsverwaltungen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), 34 (2), S. 207–225.